

イントロダクション

- 2 目次
- 4 編集方針
- 5 企業理念
- 6 社長メッセージ
- 12 中期経営戦略2024
- 20 **特集**
未来創造(新産業創出/地域創生)
- 26 中期経営戦略2021振り返り

価値創造ストーリー

- 30 価値創造の軌跡
- 32 価値創造プロセス
- 34 6つの資本
 - 34 財務資本
 - 34 人的資本
 - 35 事業資産
 - 36 インテリジェンス・産業知見
 - 36 社会資本
 - 37 環境・自然資本
- 38 **Focus**
人的資本—価値創出の源泉
- 46 マテリアリティ
- 48 **Focus**
気候変動
—EX戦略の前提となるマテリアリティ
- 52 CAOメッセージ
- 56 CFOメッセージ

営業グループの価値創造

- 62 営業グループ At a Glance
- 64 ビジネスモデル×事業
 - 64 天然ガスグループ
 - 66 総合素材グループ
 - 68 石油・化学ソリューショングループ
 - 70 金属資源グループ
 - 72 産業インフラグループ
 - 74 自動車・モビリティグループ
 - 76 食品産業グループ
 - 78 コンシューマー産業グループ
 - 80 電力ソリューショングループ
 - 82 複合都市開発グループ

データセクション

- 122 取締役・監査役
- 124 執行役員
- 125 株主情報
- 126 組織体制
- 128 グローバルネットワーク(国・地域)
- 130 13カ国におけるリスクマネー残高状況
- 132 財務ハイライト
- 134 主要な関係会社等の持分損益
- 136 ESG情報
 - 136 Environmental Data
 - 137 Governance Data
 - 137 Social Data
- 138 会社情報

3 サステナブルな価値創造を支える取り組み・体制

- 86 サステナビリティ推進体制
 - 86 サステナビリティへの取り組み
 - 90 サプライチェーン・マネジメント
- 92 リスクマネジメント
- 98 コーポレート・ガバナンス
 - 98 コーポレート・ガバナンス/
2022年3月期ハイライト
 - 100 コーポレート・ガバナンス概要
 - 101 ①取締役会
 - 106 ②取締役会の諮問機関
 - 108 ③監査役・監査役会
 - 110 ④社外役員の体制
 - 112 **特集** 社外役員対談
 - 116 役員報酬制度の概要
 - 119 上場株式の取得・保有・縮減の考え方
および縮減実績

見直しに関する注意事項

この統合報告書に記載されている当社の将来の収益計画・戦略・理念および業績見通しなどのうち、歴史的事実でないものは将来に関する見直しです。これらは、現在入手可能な期待・見積り・予想・計画および当社の経営者による判断に基づいています。これらの期待・見積り・予想・計画は、多くの潜在的リスク・不確実な要素・仮定を含んでおり、実際の業績は、これらの重要な要素の変動により、当社の見込みとは大きく異なる可能性があります。従って、読者の皆さまにおかれましては、これらの将来予測に関する記述について全面的に依拠することは控えるようお願いいたします。また、当社は新しい情報・将来の出来事あるいはその他動向に関する全ての見直しに関する注意事項を更新する責任を負うものではありません。

実際の業績に影響を与え得るリスクや不確実な要素・仮定には、上記の内容以外に、商品市況・為替レート・当社の事業領域を取り巻く世界経済情勢・係争中および将来の訴訟の結果・調達資金や金融商品・財源の継続的な有用性などがあります。ただし、業績に影響を与え得る要素はこれらに限定されるものではありません。

編集方針

「三菱商事 統合報告書2022」の発行について

統合報告書2022は、巻頭で社長メッセージと共に、2022年5月に発表した中期経営戦略2024に焦点を当て、第1章からは三菱商事の価値創造プロセスに沿った説明をする構成としています。

第1章「価値創造ストーリー」では価値創造プロセスの全体像、プロセスのインプットに当たる「6つの資本」およびプロセスの指針となる「マテリアリティ」を説明します。続く第2章「営業グループの価値創造」では各営業グループの具体的な取り組みを紹介し、営業グループの紹介は従来、巻末参考資料の一部でしたが、価値創造プロセスのエンジン部分を担うとともに、アウトカムである「価値」の具体的なイメージを持っていただく上での重要な要素と捉え、第2章に配置しました。最後の第3章「サステナブルな価値創造を支える取り組み・体制」では、事業環境の不確実性が高まる中、環境変化にどう適応していくのか、それを支える体制について説明します。

それぞれの章やその構成要素は、相互に深く関連する内容となっています。そのページだけをご覧くださいになられた方にもご理解いただけるよう、あえて重複をいとわず記載している箇所もありますが、随所にご参照いただきたい詳説ページも表示していますのでご利用ください。

なお、制作に当たっては、IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省が発表した「価値協創ガイダンス」を参照しています。

決算に関する詳細情報

三菱商事は、2014年3月期より国際会計基準(IFRS)に準拠して連結財務諸表を作成しており、本報告書上も、別途記載がない限り、IFRSに準拠して開示しています。2022年3月期決算の詳細については、有価証券報告書をご覧ください。

URL: <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/fstatement/>

ウェブサイトのご案内

統合報告書2022

URL: <https://www.mitsubishicorp.com/ar2022/ja/>

サステナビリティ関連情報

URL: <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/csr/>

社外からの評価など



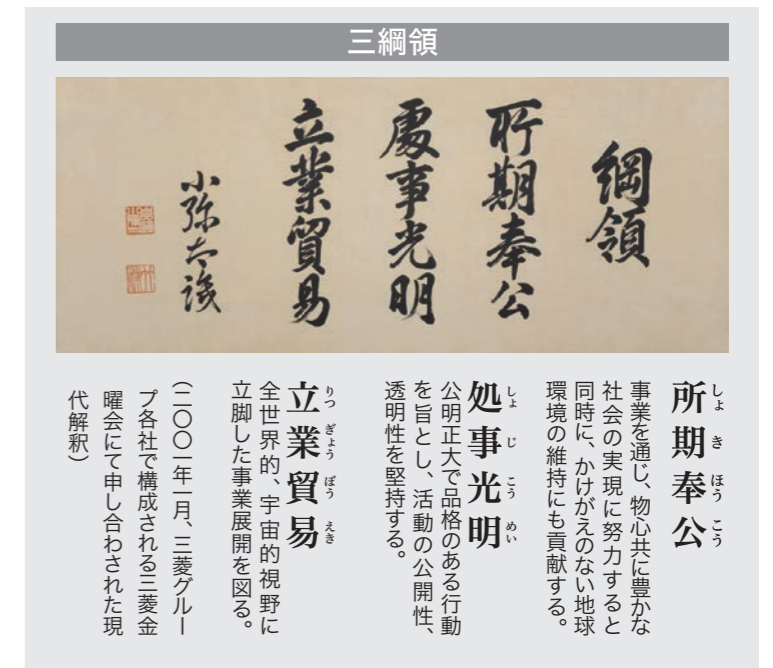
当社のMSCI指数への組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数の名称の使用は、MSCIまたはその関係会社による当社への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCIならびにMSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

企業理念

企業理念

三菱商事は草創期から「三綱領」の精神を理念として掲げています。

「三綱領」は、三菱第四代社長岩崎小彌太の訓諭をもとに、1934年に旧三菱商事の行動指針として制定されました。この「三綱領」の理念は、当社がビジネスを展開する上で、また地球環境や社会への責任を果たす上での拠り所となっています。



企業行動指針

- 1 企業活動の目的**
我が社は、事業を通じ、企業価値の向上を図るとともに、有用なサービス・商品を安全性にも配慮して創出・提供し、物心共に豊かな社会の実現に努める。
- 2 公明正大な企業活動**
我が社は、企業活動の展開に当たり、諸法規、国際的な取決め及び社内規程を遵守するとともに、社会規範に沿った責任ある行動をとる。
- 3 人権・社員の尊重**
我が社は、人権を尊重し、差別を行わない。また、人材育成を通じて企業活力の維持・向上を図るとともに、社員の人格・個性を尊重する。
- 4 情報の管理・公開**
我が社は、企業情報を適切に管理するとともに、ステークホルダーを含め社会一般からの正しい理解を得、透明性の保持を図るため、情報を適時・適切に公開する。
- 5 地球環境への配慮**
我が社は、地球環境に配慮しない企業は存続しえないとの認識に立ち、企業活動のあらゆる面において地球環境の保全に努め、持続可能な発展を目指す。
- 6 社会貢献活動**
我が社は、社会の一員として、より良い社会の実現に向けて積極的に社会貢献活動を行う。また、社員による自発的な社会貢献活動を支援する。



代表取締役 社長

中西勝也

総合力を発揮し、「社会や産業の課題」を ステークホルダーの皆さまと共に解決しながら、 当社ならではの共創価値を創出していきます。

「三菱商事の価値創造」

2022年4月に社長に就任しました中西勝也です。

三菱商事は三綱領の理念の下、時代のニーズを捉え課題を克服するとともに、新たな事業を継続的に創り上げることで、経済発展や人々の生活の向上に取り組んできた歴史があります。そして環境変化に的確に対応し各産業や地域にビジネスを通して深く関わり、長年にわたり蓄積されてきた産業知見やインテリジェンス、そして総合力をはじめとした当社の強みが、さらなる価値創造の源泉となっています。

外部環境については、ここ数年の米中対立により、国家間のイデオロギーの対立と経済活動がますます切り離せなくなっている中、ロシア・ウクライナ情勢に端を発し、世界情勢にはさまざまな混乱が生じています。米・露・中の対立は長期化し、国際社会の多軸化・分断化が進行するなど、地政学リスクの高まりに伴い、政治的な対立が経済活動にも波及し、世界経済は引き続き不確実性を伴って激しく変化していくとみています。さらには世界中を未曾有の混乱に陥れたコロナ禍がもたらしたものの1つとして、将来いつか来ると考えていたモノ・コトの変化の「加速」が挙げられます。技術・イノベーションの進歩により、今後、分野や業界を超え

た「競合」や「融合」が非連続的に発生していくことが想定されます。また、グローバルサプライチェーンの再構築や、エネルギー・食料など資源の需給逼迫への懸念、それらに伴うインフレやエネルギー安全保障など、当社を取り巻く環境も大きく変わろうとしています。

このような大きな環境変化がみられる状況下、当社としても、これまで以上に先見性を持ち、変化や不確実性に対応していく必要性を強く感じています。

当社がこれまで培ってきた「産業知見・インサイト」、「グローバルインテリジェンス」、「事業ポートフォリオ変革力」、「財務健全性」、「多彩・多才な人材」、そしてこれらが有機的に「つながる」ことで発揮される「総合力」を最大限駆使し、各事業の総和(Σ)以上の価値を生み出していくことを目指し、本年5月に「中期経営戦略2024 MC Shared Value (共創価値)の創出」を発表しました。事業環境の見通しが不透明な状況下においても、事業を通じた社会課題の解決を通じて、スケールのある共創価値を創出し続けていくとの強い想いを込めたものです。

「中期経営戦略2021」を振り返って

中経2021では、「事業経営モデルによる成長の実現」を掲げ、経営力の高い人材を継続的に輩出することを目的として、大規模な組織改編を断行し、併せて約20年ぶりに人事制度改革も行いました。これにより経営人材の育成と登用の推進、評価・報酬制度の見直しによるメリハリのある処遇の実現や、分野を超えた人材配置・全社タスクフォースの設置などの全社横断的な取り組みが進みました。

事業ポートフォリオについては、Eneco社の買収やHERE社への出資、ジャカルタ郊外のスマートシティ開発をはじめ

Energy Transformation (EX)・Digital Transformation (DX)に関連した「川下」領域や「サービス」分野、「エネルギー・電力」分野の取り組みが進捗しました。また、ペルー・ケジャベコ銅プロジェクト開発、豪・ポーキサイト鉱山オールドクンの権益取得など、電化の進展に関連した「川上」領域の強化も進みました。

成長メカニズムとして掲げた循環型成長モデルについては、低成長・低効率の資産についての見極めに加えて、MC-UBSR社に代表される、よりふさわしいオーナーへの事

社長メッセージ

業譲渡なども含め、事業の入れ替えが相応に進みました。加えて、コロナ禍を踏まえた足元強化への対応として赤字会社の黒字化や入れ替え方針に対する管理の強化を進めました。

また、昨年10月には「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」を策定しました。2030年度のGHG排出量半減、2050年のネットゼロ宣言に加え、2030年度までのEX関連への2兆円規模の投資、「EX・DXの一体推進による地域創生を通じた未来創造」を全社共通の事業推進テーマとして打ち出しました。Eneco社の知見も活用した国内洋上風力3案件を落札し、MC Digital、Industry Oneを核とした産業DXの推進など、順調に取り組みを進めています。

定量的には、2020年度にはコロナ禍の影響を受け大幅減益となった一方、前中経最終年度であった2021年度の連結

純利益は、資源価格の堅調な推移に加えコロナ禍からの需要回復を各事業で着実に利益につなげ、過去最高の9,375億円となり、ROEは15%に達しました。今後も環境変化が激しい状況が続くことが想定される中で、2021年度は市況の追い風の影響が相応にあったことも踏まえ、資源価格の変動にかかわらず、着実に収益レベルを向上させる必要があると認識しています。

また、依然として投資利回りの低い事業が残っていることは継続課題として認識しています。循環型成長に終わりはなく、常に先々の環境を見通し、自ら事業ポートフォリオを変革させていく意識を持ち続けることが肝要であると考えています。

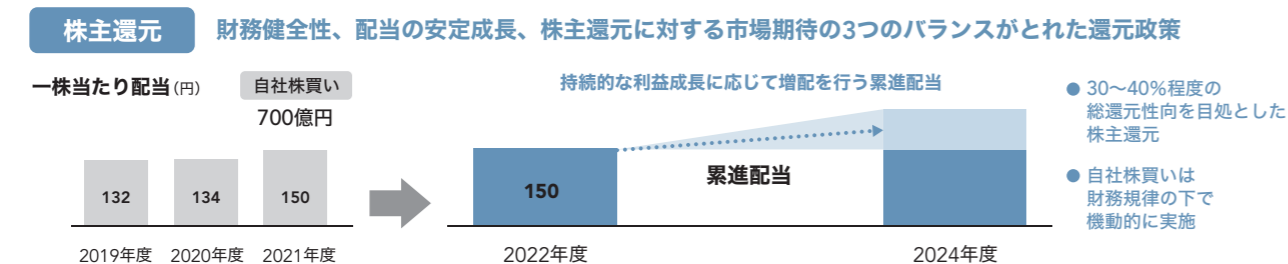
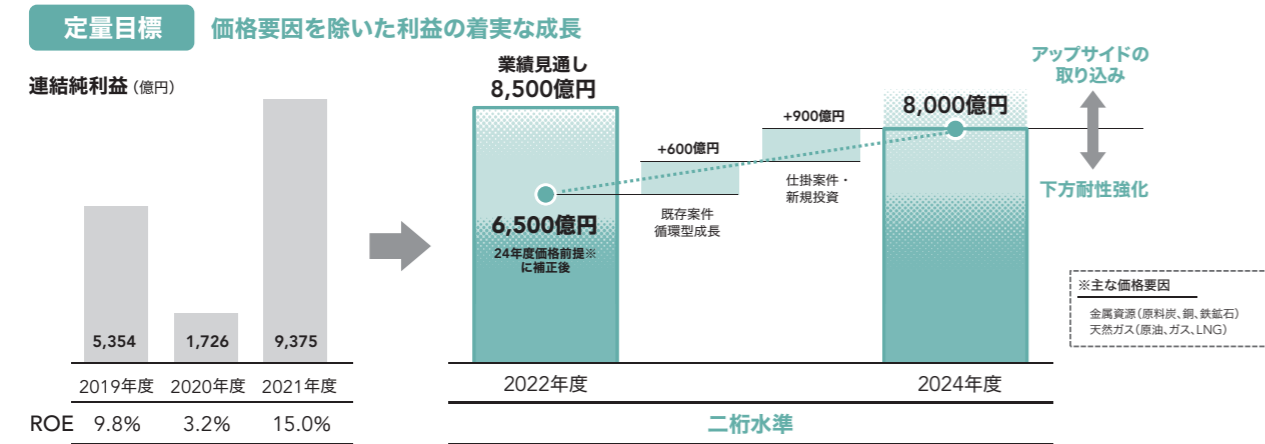
▶ 中期経営戦略2021振り返りの詳細については、P.26~27をご覧ください。

「中期経営戦略2024 MC Shared Value (共創価値) の創出」

中期経営戦略 2024で打ち出した「MC Shared Value」とは、「三菱商事グループの総合力強化による社会課題の解決を通じて、継続的に生み出されるスケールのある共創価値」です。脱炭素社会、持続可能な社会と暮らし、イノベー

ション、地域コミュニティとの共生など、さまざまな社会課題がある中で、当社ならではの強みを活かし、その課題解決を通じて「MC Shared Value」を創出していきます。

▶ 中期経営戦略2024の詳細については、P.12~19をご覧ください。



定量目標・株主還元

定量目標としては、2022年度の連結純利益を8,500億円、2024年度を8,000億円とする計画としました。市況変動の影響が大きい中で、2024年度は一定程度保守的な資源価格前提の下で見通しを策定しました。2024年度と同じ資源価格前提を2022年度に当てはめた場合の利益見通しは6,500億円となります。この資源の価格要因を除いた6,500億円から2024年度の8,000億円への利益成長は、既存案件の成長や循環型成長モデルに基づく資産入れ替え、新規投資などにより達成していく見込みです。市況変動による価格要因を除いた利益の着実な成長により、二桁水準のROEの維持・向上につなげていきます。

株主還元については、財務健全性、配当の安定成長、還元に対する市場期待の3つのバランスをとりつつ、持続的な利益成長に応じて増配を行う累進配当制を維持し、30~40%程度の総還元性向を目標とした還元政策を進めていきます。

EX投資の加速

中経3年間の投資は、3兆円規模を想定しています。収益基盤の維持・拡大を図りつつ、そこで創出したキャッシュ・フローをEX関連やDX関連・成長投資関連にも配分していきます。特にEX関連投資については、昨年10月のロードマップにて策定した「2030年度までに2兆円規模」を加速させ、2024年度までに1.2兆円規模の投資を計画しています。

投資の分野としては、欧州と日本で先進的に取り組んでいる洋上風力をはじめとした再エネや、加速的に進展する電化社会を支える銅などのベースメタル・レアメタル、さらにはトランジションエネルギーである天然ガスや水素などの次世代エネルギーとなります。

当社は再エネへの投資を拡大していきますが、脱炭素という社会課題に対する取り組みの入り口が再エネであり、当社の総合力をもってこれを起点にカーボンニュートラル新産業の創出につなげていくことで低・脱炭素化を推進し、社会課題の解決に挑戦していきます。

トランジションエネルギーとして位置づける天然ガスについては、安定供給の社会的責任の観点からも引き続き重点的に取り組む事業であると位置づけています。日本のエネルギー安全保障をはじめ全体的なバランスを見ながら取り組んでいきます。

EXの代表例であるエネルギーや資源分野の事業開発には相当な時間を要します。将来のニーズを取り込むには、5

年、10年先の未来を見据え、先手を打つ必要があります。だからこそ、まずはEX分野に加速度的かつ重点的に投資を行いたいと考えています。当社は事業活動を通じて、さまざまな産業と接点を持っていることに加え、資源・エネルギーの安定供給とその供給体制づくりに当事者として長年携わってきました。幅広い事業を通じて蓄積したノウハウやネットワークを活かし、信頼できるパートナーと共に安定供給と脱炭素社会への移行の両立に貢献したいと考えています。また、このようにしてEX投資を進めることにより、事業ポートフォリオにおけるEX投資の割合を、現時点の3割から、2024年度末には4割程度、将来的には5割程度まで引き上げていきます。

当社ならではの総合力最大化に向けた施策

「MC Shared Valueの創出」に向けて、中経では、成長戦略、経営管理、推進メカニズム、人事施策、サステナビリティ施策の5つの施策を導入しました。

まず、成長戦略としては「EX戦略」、「DX戦略」、そしてEX・DXの一体推進による地域創生を通じた「未来創造」を掲げました。「未来創造」は当社が強みを有する再エネなどの地域エネルギー資源を活用し、カーボンニュートラル新産業の創出や、地域課題の解決を通じた魅力ある街づくりをテーマとした取り組みで、後ほど詳しく説明します。

経営管理については、循環型成長モデルへの取り組みを加速するとともに、営業グループの自律的な経営を強化すべく、入れ替え計画・グループROE・管理キャッシュ・フロー(CF)制度による経営管理メカニズムを導入しました。営業グループが利益成長を目指すと同時に、入れ替え計画に基



づく低利回り先の入れ替えや、ピークアウトした資産の売却によるキャピタルゲインの獲得を加速していくことで、グループROEの向上を通じて、全社ROEの二桁水準の維持・向上につなげていきます。また、管理CF制度の導入により、創出したキャッシュの一部を全社で留保し、全社横断的な案件などに投資することで、事業ポートフォリオの変革を進めていきます。さらに、「循環型成長レビュー」によるモニタリングを定期的を実施し、これらの実効性を高めていきます。

推進メカニズムについては、DX戦略の推進を担う産業DX部門、および外部環境変化をタイムリーに事業戦略に反映すべくグローバルインテリジェンス(GI)委員会を新設しました。各営業グループが推進力を高める、いわゆる「タテ」の強靱化と、業界の垣根を越えた「ヨコ」の連携により、総合力の最大化も進めていきます。産業横断的な全社戦略は、GI委員会でのインプットも踏まえつつ、MC Shared Value会議を通じて推進していきます。

人事施策については、多彩・多才な人材がイキイキ・ワクワクしながら仕事に取り組み、やりがいと誇りを持って主体的に責任を果たす企業風土をつくり上げることで、社員全員の活躍と成長を後押ししていきたいと考えています。人材戦略、エンゲージメント強化、そしてデータ活用の三本の柱で施策を推進していきます。

サステナビリティ施策については、社会、環境課題の変化に応じてマテリアリティをアップデートしました。マテリアリ

ティを含む社会課題に対して、事業活動を通じて解決していくことで、共創価値を生み出していきます。

未来創造・地域創生

成長に向けた具体的な打ち手として、EX・DXの一体推進による地域創生を通じた「未来創造」を掲げています。

まず、成長戦略に「未来創造」を掲げた想いをお話したいと思います。産業競争力を維持しながら低・脱炭素化に対応することは、全産業が共通して直面している課題です。一方、日本に目を転じれば、GDPはここ30年ほとんど伸びておらず、エネルギー・食料の自給率は低く、多くを海外に依存するなど、安全保障上の問題が浮き彫りになってきています。喫緊かつ根源的なこの課題に、真正面から向き合っていく必要があると強く感じています。

今回、この未来創造に記載した内容は、当社が強みを有する再エネを起点とした構想です。再エネは地域に存在するエネルギー源そのものです。この地域エネルギー源で自給自足率を上げ、そして、新たなカーボンニュートラル(CN)産業の創出と、地場産業の強靱化、人口減少による就労者確保の難しさなどの地域社会の課題を解決する取り組み、すなわち、「地域創生」をテーマとして、未来創造に取り組んでいきます。

図の左側は、再エネ起点のグリーン電気・グリーン水素に

ついてです。電気として使うのみならず、水素を原料とした製造事業、供給サイドを地域の新たな産業として立ち上げていくことを目指します。産業との接地面を多く有する当社の強みを活かし、ニーズの掘り起こしからソリューションにつなげていくものです。

図の右側は、地域社会についてです。まず、再エネは地域インフラ開発そのものであり、プロジェクトに携わる人材育成や関連産業の誘致など、地域での雇用創出が期待できます。これは、「人が集うコミュニティ」・「魅力ある街に」というテーマで、そこに暮らす住民の方々のQuality of Life向上に資する取り組みです。DXにより地域のさまざまなデータをつなげ、新たな生活関連サービス・事業開発による生活者の利便性向上にも取り組みます。

「最後に」

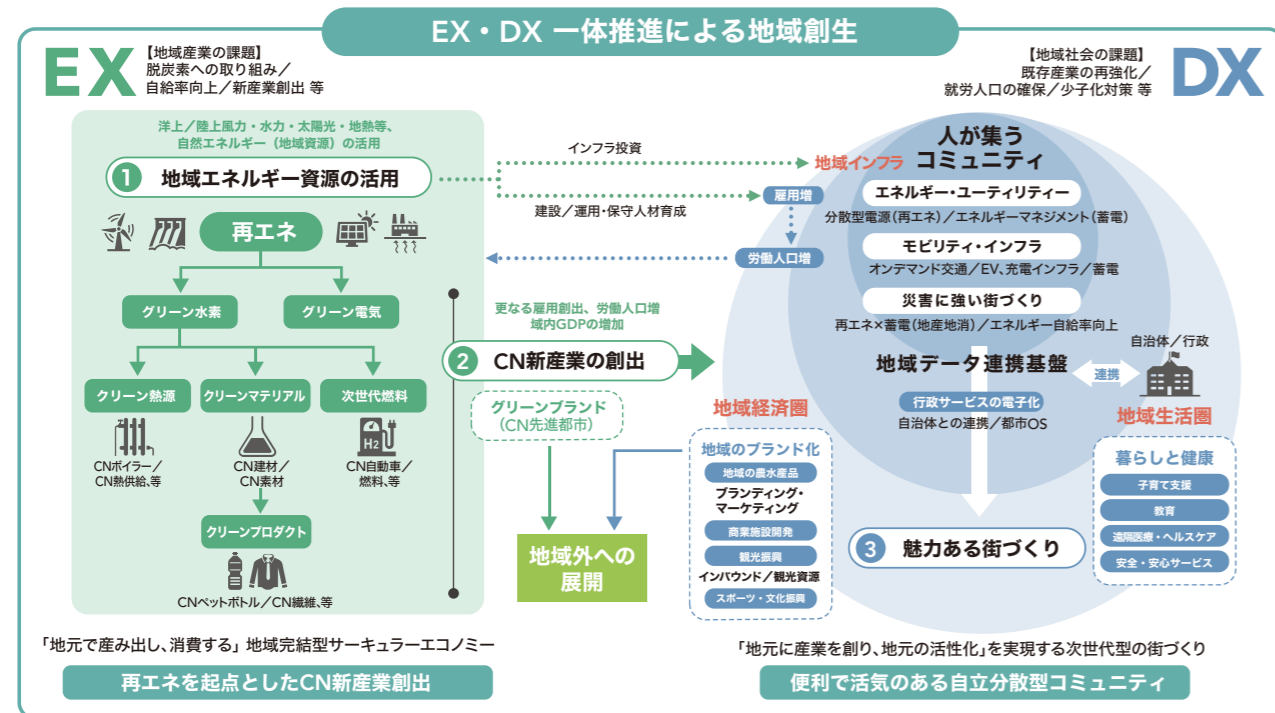
先を見通すことが難しい不確実性の高い今のような時代こそ、当社の多様性・総合力を最大限に活かすことで、優位性を高めることができると考えています。

また、インターネットやデジタルの普及により瞬時に世界の情報が入ってくる時代になっているものの、やはりビジネスの現場からの鮮度の高い情報が大切であり、それを連結ベースでタイムリーに捉え、真價を見極める力を発揮し、選別して経営に活かしていくことが重要です。

昨年、開発事業者に内定した洋上風力発電事業では、地域の方々から三菱商事グループへの期待をつづった手紙を頂きました。10年20年という時間軸で地域とつながり、当社としていかに期待に応えていけるのか、地域と一緒にどのような手を打っていけるか。地域の期待に応えたいという想いとともに、その責任を強く感じています。この構想は当社単独でできるものではありません。時間軸も長く、壮大な計画です。行政・自治体・地元企業との連携、また、同じビジョンに賛同して頂けるパートナーと共に、地域創生を進めていきます。さまざまな社会課題の解決を通じ、産業全体の発展と地域色豊かな未来社会の実現に貢献していきたいと考えています。

産業知見とグローバルインテリジェンスにより環境変化の半歩先に対応し、多様な要素を各々つなげることで、当社ならではの共創価値を創出していきます。

社会課題が複雑化・多様化する中で、投資家・株主をはじめとする多様なステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを大切に、経済価値・社会価値・環境価値の同時実現を進めていくことで、皆さまの期待に応えていきます。



私の最初の駐在は1990年代初頭のコロンビアでした。当時コロンビアは政治情勢が安定せず、当社にとってビジネスの機会が限られる環境に悩みましたが、注文が取れなくても情報は取ろう、と情報収集に奔走しました。今振り返ると、私のように世界各国に散らばる社員一人ひとりが情熱と意思をもって収集するあらゆる情報が「つながる」ことで、三菱商事グループの総合力を支えているということ、最初に肌身に感じたのがこの国での駐在でした。

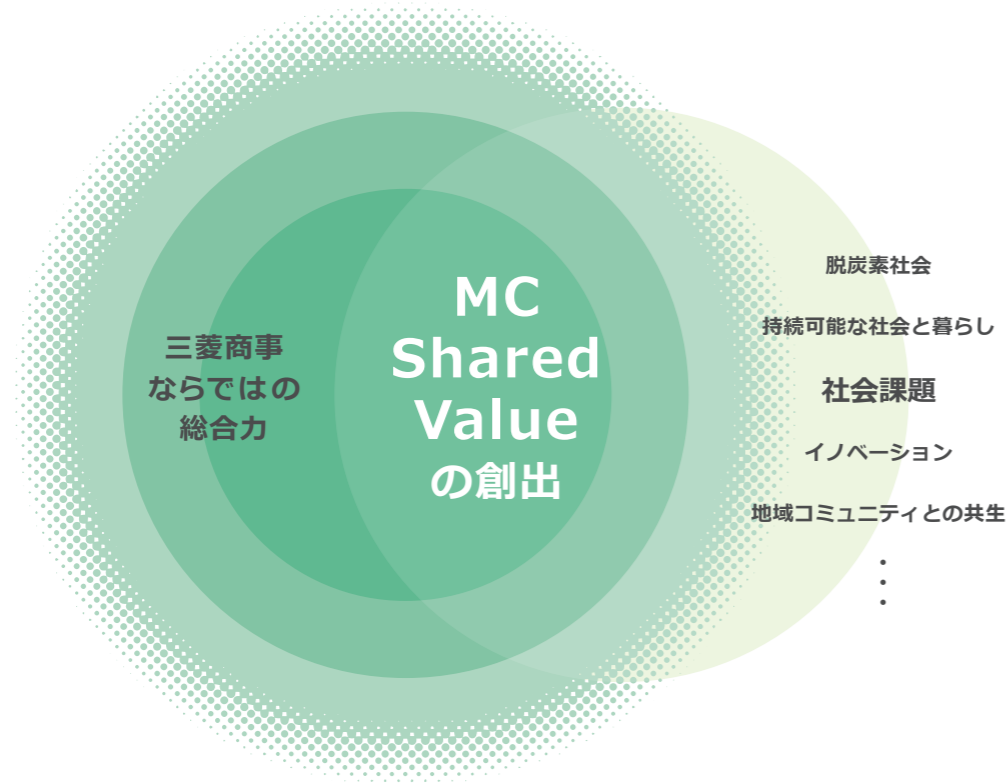
これまで仕事と向き合う中で、私がずっと大切にしてきたのは、結果にこだわることです。もちろん、すべてうまくいくことはありません。大切なのは、成功確度が低くても諦めないことです。Lessons Learned—結果にこだわらないと、失敗が失敗のままで終わってしまう。成功するためには、失敗を糧に形を変えてでも挑戦し続けることです。そうしてやり遂げた一つの結果が新たな自信になり、諦めない心につながっていくのだと考えています。



『中期経営戦略2024 MC Shared Value (共創価値) の創出』

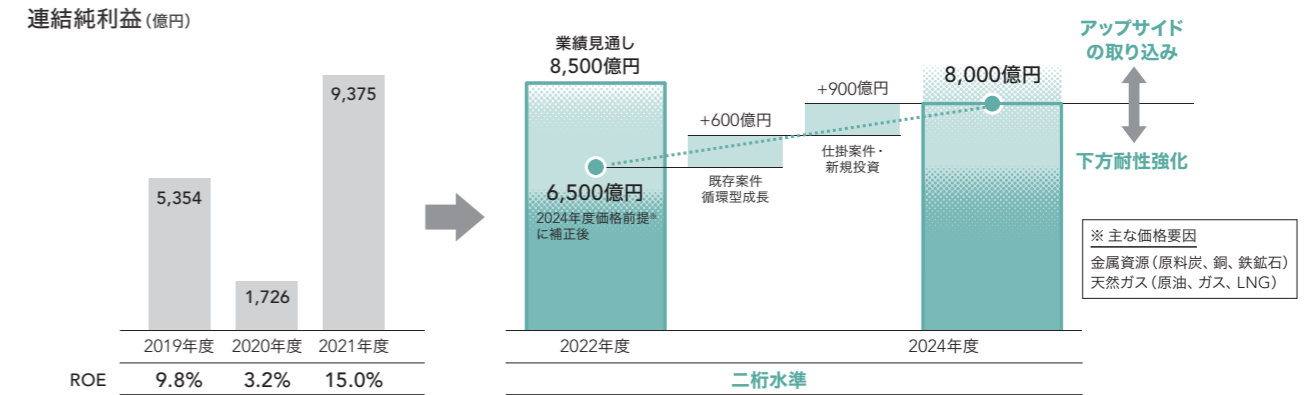
『中期経営戦略2024』で目指すこと

三菱商事グループの総合力強化による社会課題の解決を通じて、スケールのあるMC Shared Value (共創価値) を継続的に創出することを目指します。

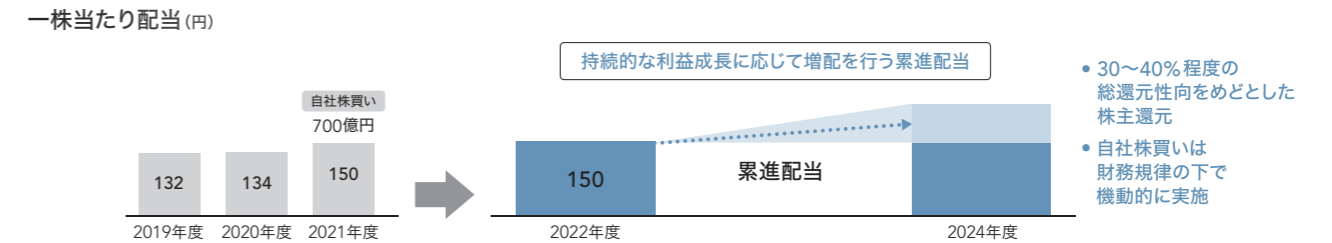


定量目標・株主還元

定量目標 価格要因を除いた利益の着実な成長



株主還元 財務健全性、配当の安定成長、株主還元に対する市場期待の3つのバランスがとれた還元政策



中期経営戦略2024の骨子

中経2024で目指すこと

つなげ・つながることで三菱商事グループならでの総合力を最大化

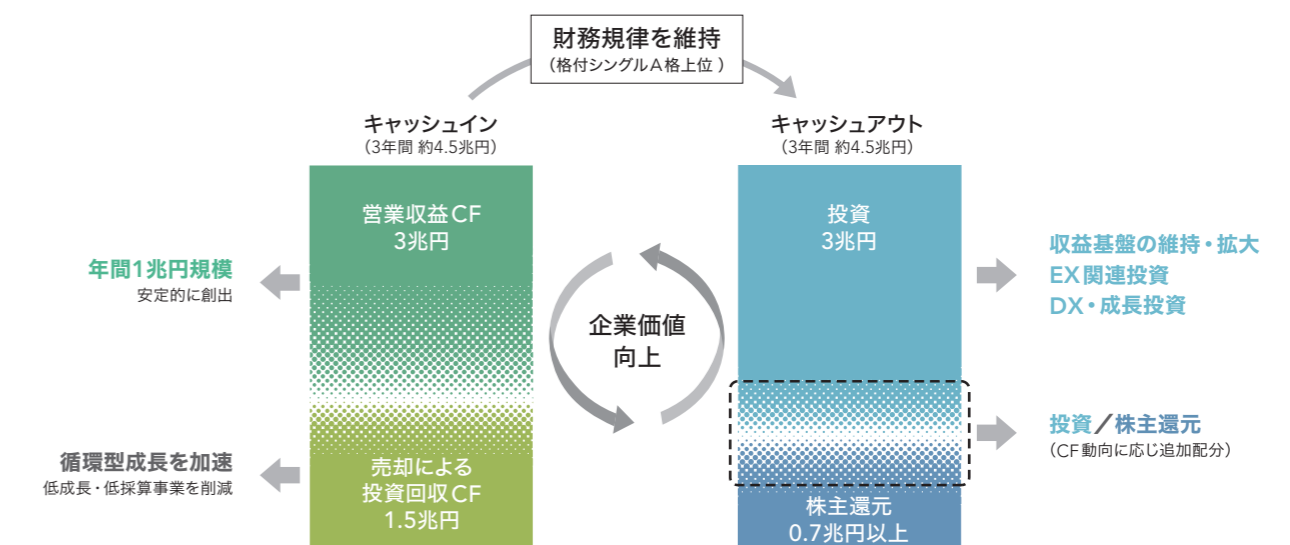
MC Shared Value (共創価値) の創出

- 定量・還元
- 価格要因を除いた利益の着実な成長、累進配当と機動的な自社株買いによる株主還元
 - 財務規律に基づくキャッシュフロー管理、将来の成長に向けた投資計画・事業ポートフォリオ

- 1 トランスフォーメーションを主導し、成長につなげる** (成長戦略)
 - EX戦略 (脱炭素ソリューションプロバイダー)
 - DX戦略 (リアルとデジタルの融合)
 - 未来創造 (新産業創出/地域創生)
- 2 規律ある成長で未来へつなぐ** (経営管理)
 - 経営管理制度
- 3 多様なインテリジェンスをつなぐ** (推進メカニズム)
 - 組織体制
 - タテ×ヨコによる総合力最大化
 - 総合力最大化の推進メカニズム
- 4 多彩・多才なヒトをつなぎ、活気に満ちた組織へ** (人事施策)
 - 人的資本の価値最大化
- 5 多様なステークホルダーとつながり、社会から信頼され続ける存在へ** (サステナビリティ施策)
 - マテリアリティ
 - 「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」に関する取り組み

キャッシュ・フロー (CF)・資本配分

企業価値向上に向けて、財務規律を維持しつつ、CFを投資と株主還元適切に配分します。併せて、開示の拡充や対話を通じて、ステークホルダーからの当社事業に対する信頼性を一層高めることで、資本コストの低減を図ります。



投資計画・事業ポートフォリオ

定量・還元

中経期間で3兆円規模の投資を計画し、EX関連分野への投資を加速します。同時に、収益基盤の維持・拡大と、DX・成長投資関連分野への投資も着実に促進していきます。

2022年度～2024年度の投資計画

分野	投資規模	中経2024の主な投資対象
収益基盤の維持・拡大	約1兆円	原料炭 食料 自動車 等
EX関連	約1.2兆円	再生可能エネルギー 電池材・ポークサイト 等 次世代エネルギー (水素・アンモニア・バイオ等) デジタルインフラ 都市運営
DX・成長投資関連	約0.8兆円	サプライチェーン最適化 都市開発 等

2030年度

創出したCFを将来の成長に向けてEX/DX・成長投資関連に配分

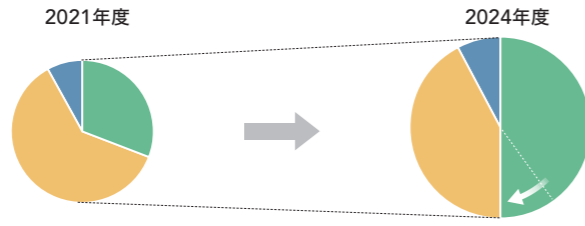
EX関連投資を加速

- 「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」で、2030年度までに2兆円規模のEX関連投資を計画
- EX関連投資への加速を通じて、ポートフォリオを強化し、脱炭素化とエネルギー安定供給の両立を目指す

- EX関連事業ポートフォリオを、3割(2021年度末)から4割程度(2024年度末)に拡充
- 将来的には5割程度に引き上げていく

事業ポートフォリオ (投融资残高 内訳)

- 収益基盤の維持・拡大
- EX関連
- DX・成長投資関連



EX戦略

1 成長戦略

EXリソース/マテリアル/プロダクトのシーズ・ニーズをつなぐことで、エネルギーセクター全体の低・脱炭素化を推進します。EXサービスとして、産業や消費者・地域の排出量削減ニーズに寄り添い、ソリューションを提供していきます。

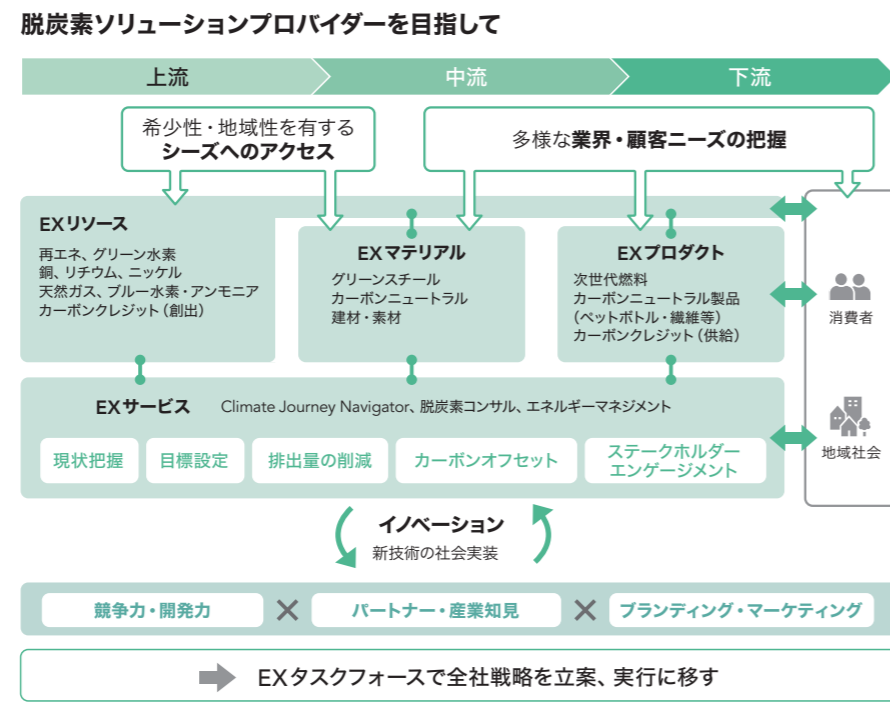
EX エネルギー・資源の安定供給と社会・経済活動の低・脱炭素化両立への挑戦

再エネ事業・電化を支える金属資源・エネルギーの低・脱炭素化への取り組み

EXソリューションの提供を通じ、顧客ニーズに応えるサービス事業の拡大

当社の接地面を活用し、シーズとニーズをつなぐことで消費者・地域社会に訴求

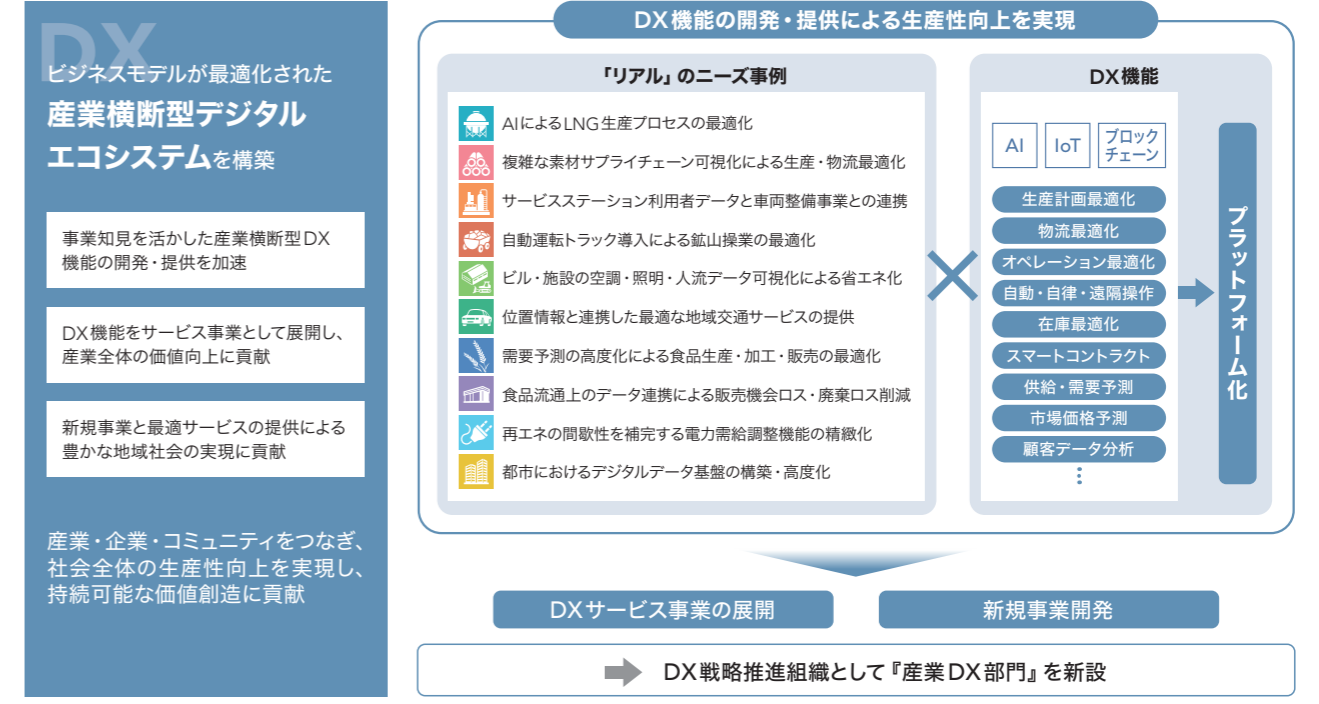
EXバリューチェーン全体を俯瞰し、パートナーとともに、カーボンニュートラル社会への移行・産業競争力向上に貢献



DX戦略

1 成長戦略

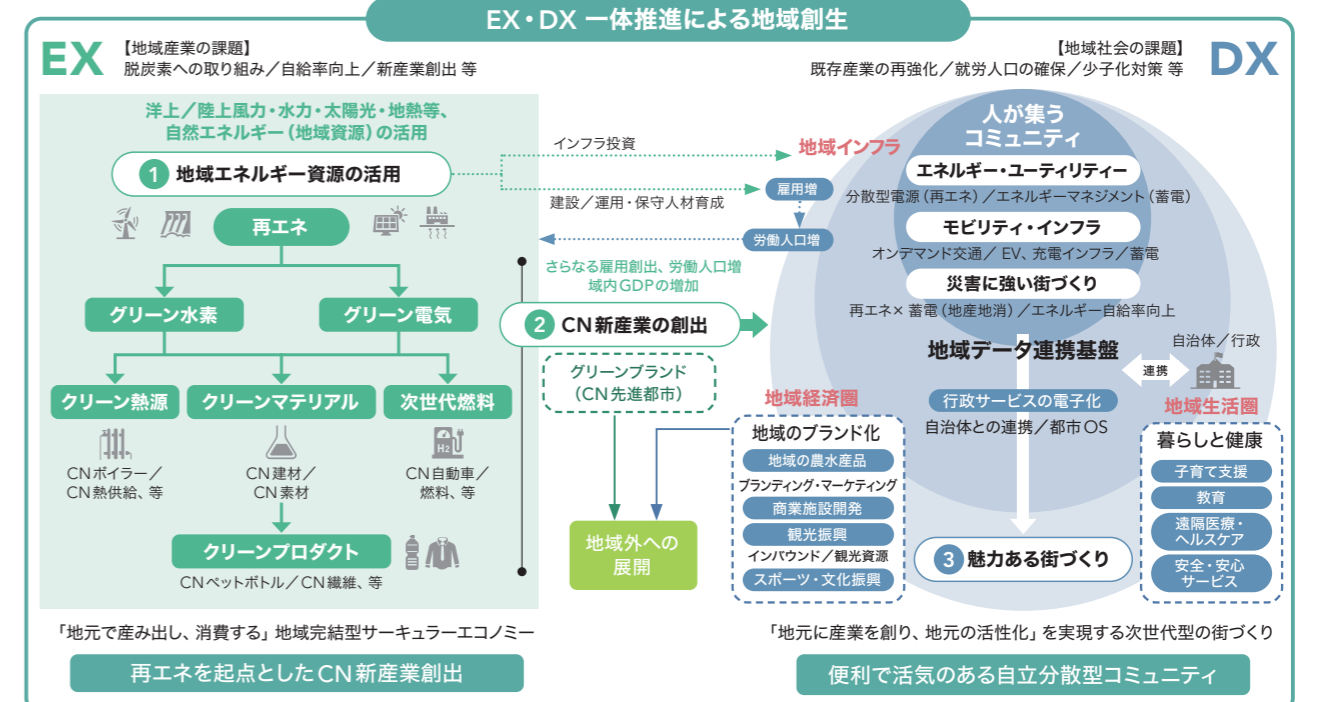
当社が有するDX機能を横断的に展開し、多様な事業(リアル)のDXによる事業価値向上を推進していきます。リアルとデジタルの融合による社会課題の解決を通じ、産業全体の発展と地域色豊かな未来社会の実現に貢献します。



未来創造(新産業創出/地域創生)

1 成長戦略

①再エネ等の地域エネルギー資源の活用、②カーボンニュートラル(CN)新産業の創出、③地域課題の解決を通じた魅力ある街づくりをテーマとして、パートナーや自治体とともに、社会・産業課題の解決に貢献していきます。



経営管理制度

2 経営管理

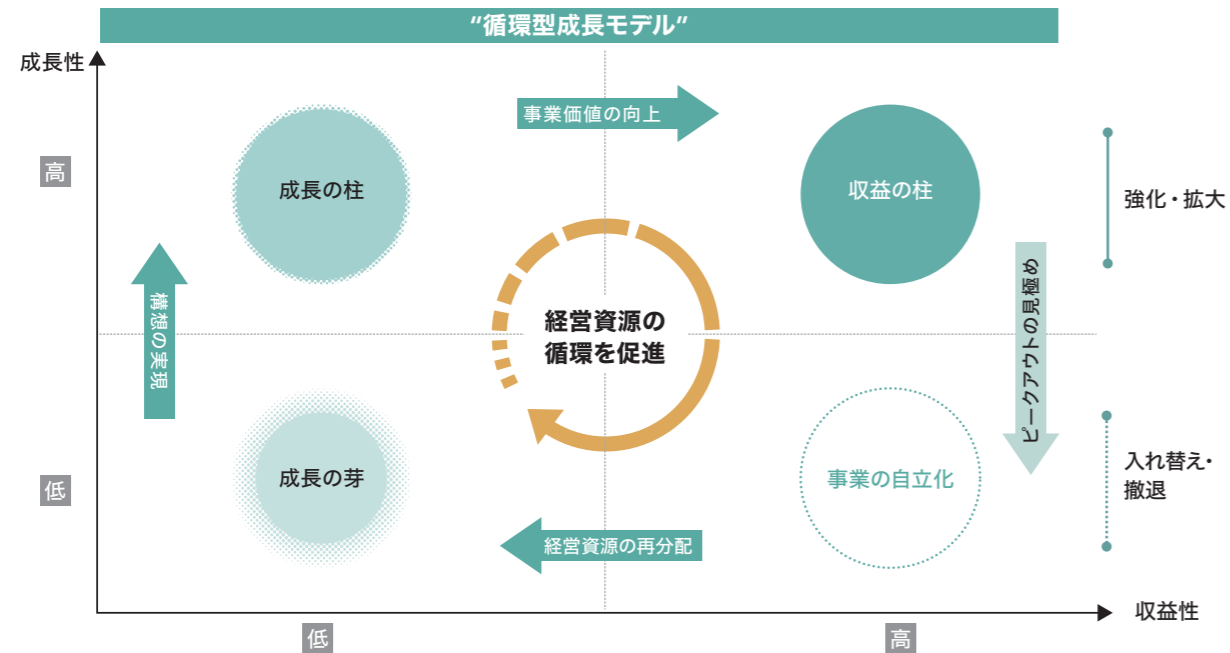
定量目標の達成に向け、自律的なグループ経営の強化を促す経営管理メカニズムを構築します。



経営管理制度(循環型成長モデル)

2 経営管理

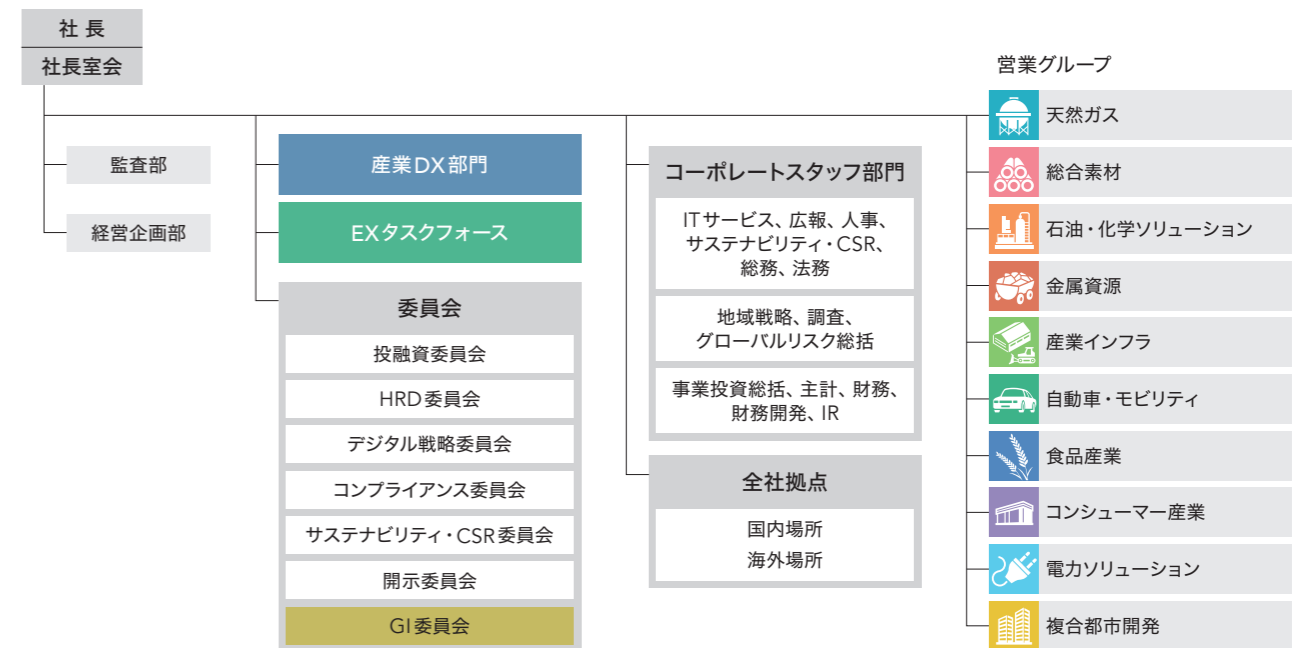
事業環境の変化に対応し、循環型成長モデルへの取り組みを加速することで、経営資源を次の成長の芽・成長の柱へ入れ替えを行っていきます。



組織体制

3 推進メカニズム

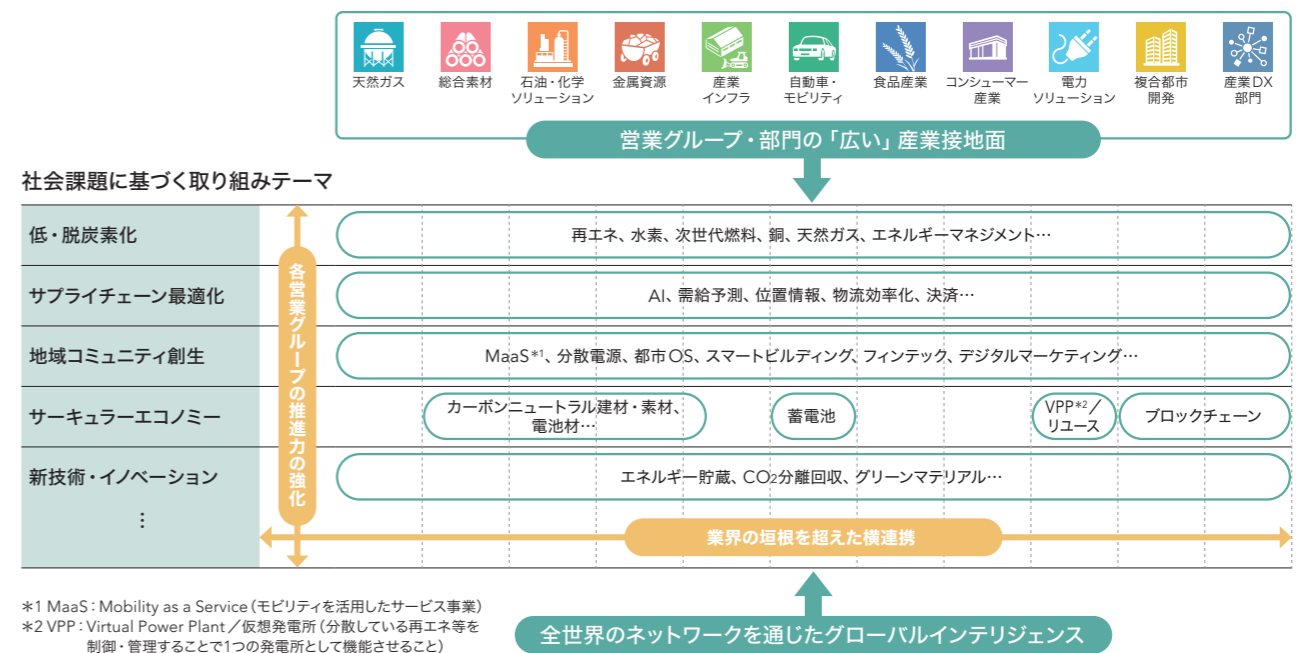
産業DX部門を新設しました。営業グループ・全社拠点・EXタスクフォースとの連携を通じ、DX分野における推進力を向上していきます。グローバルインテリジェンス委員会(GI委員会)を社長室会下部委員会として新設し、激変する外部環境への対応力をさらに強化します。



タテ×ヨコによる総合力最大化

3 推進メカニズム

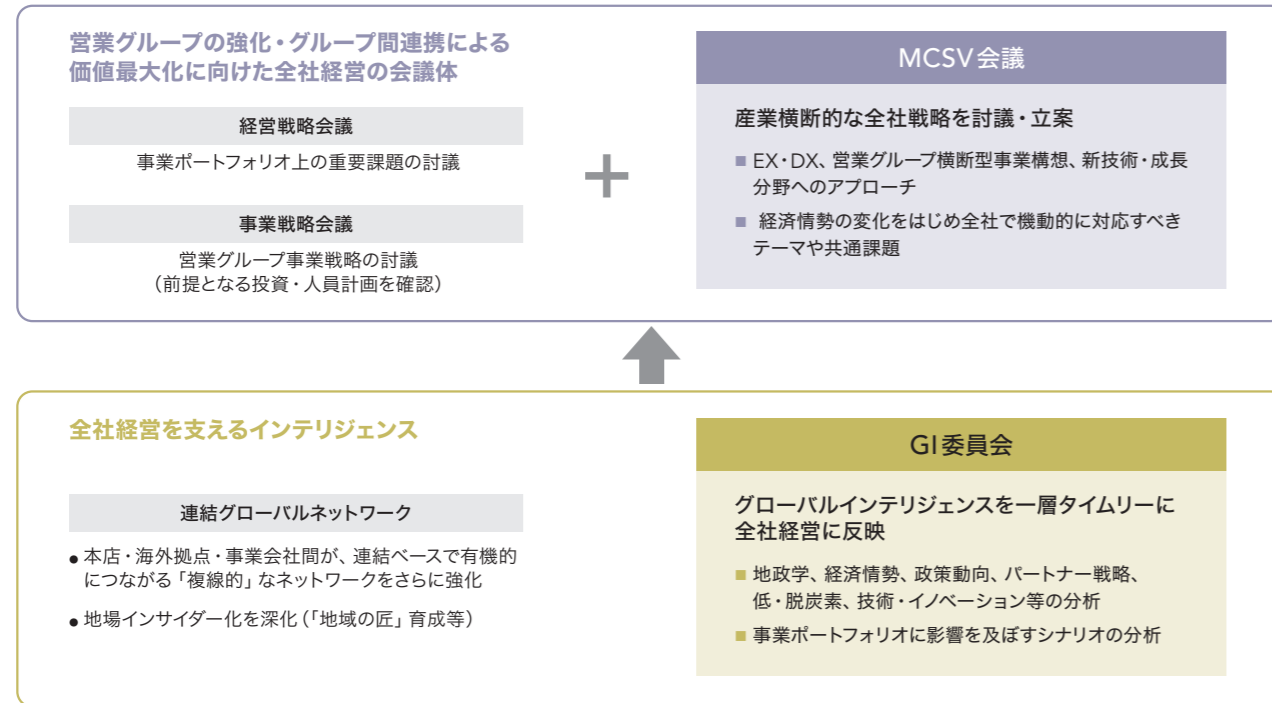
地政学等の不透明なマクロ環境、業界を超えて大きく変化する事業環境において、グローバルインテリジェンスを活かしたタイムリーな対応や産業横断的な取り組みを強化します。



総合力最大化の推進メカニズム

3 推進メカニズム

業界を超えて事業環境が非連続に変化する中、GI委員会でのインプットも踏まえつつ、MC Shared Value会議 (MCSV会議) を通じて、産業横断的な全社戦略を推進していきます。

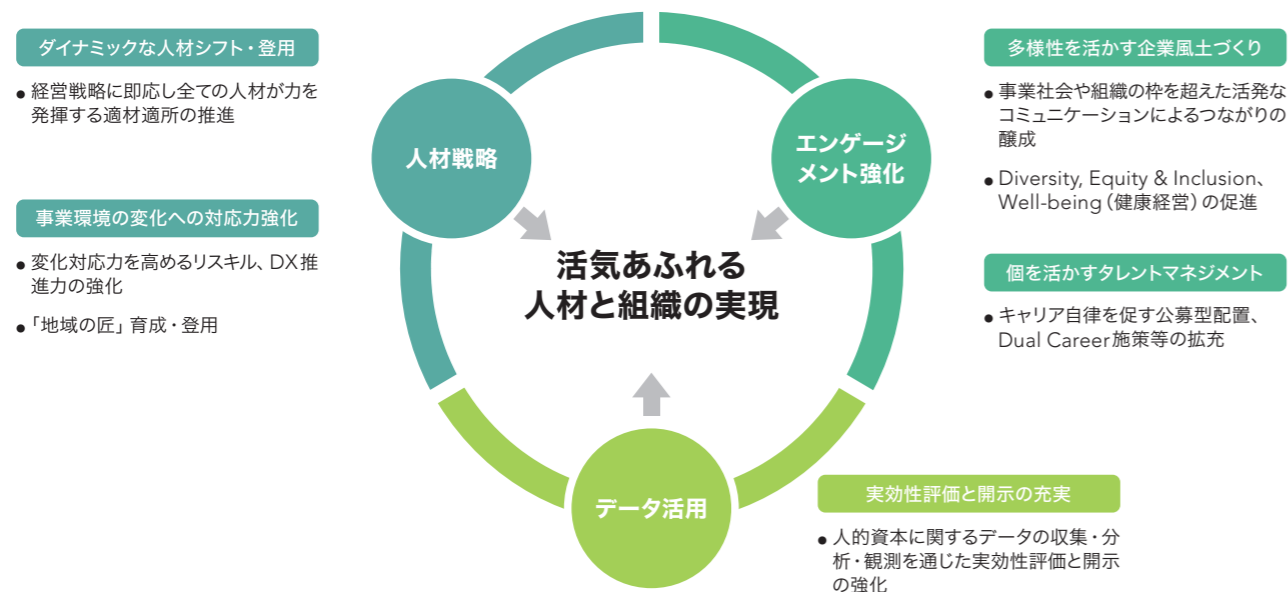


▶ 「人的資本」については、P.38～45をご覧ください。

人的資本の価値最大化

4 人事施策

“多彩・多才な人材がつながりながら、MCSV創出に向け、やりがいと誇りをもって主体的に責任を果たす” — そうした「イキイキ・ワクワク、活気あふれる人材と組織」を実現することで、人的資本の価値最大化を目指します。



▶ マテリアリティの詳細については、P.46～47をご覧ください。

マテリアリティ

5 サステナビリティ施策

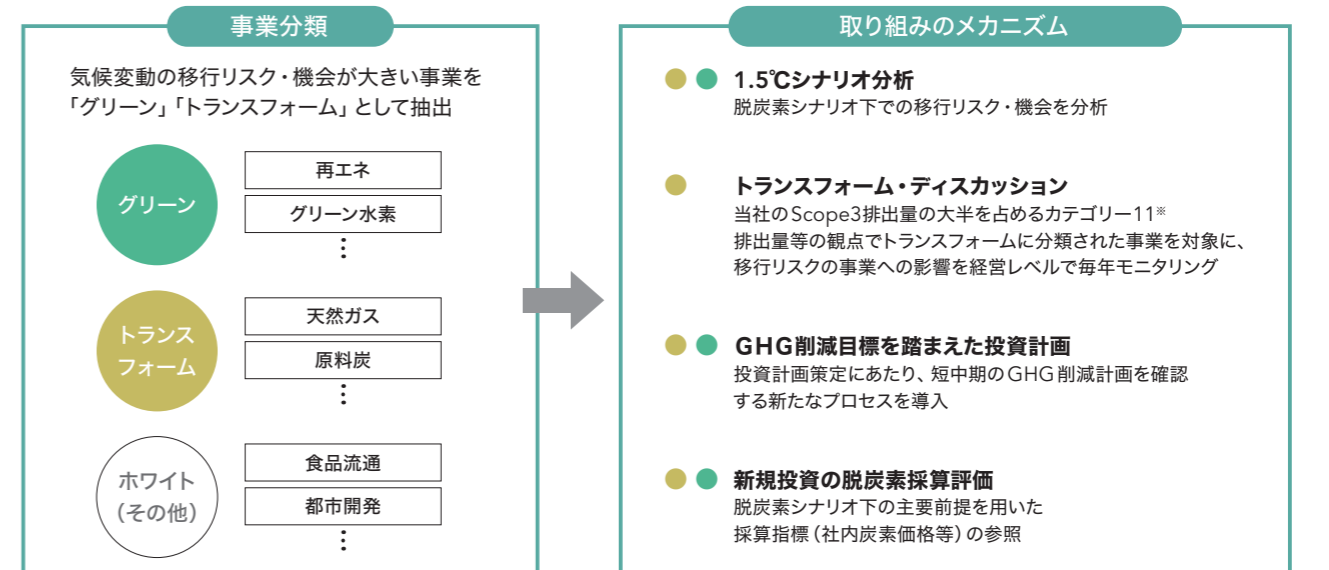
MCSVの創出に向けて、当社が事業活動を通じて解決していく重要な社会課題を「マテリアリティ」として再定義し、取り組みの指針とします。

課題	概要
脱炭素社会への貢献	移行期の低・脱炭素化に資する製品・サービスを提供しながら、温室効果ガスの削減に取り組み、脱炭素社会の実現に貢献します。
自然資本の保全と有効活用	地球が最大のステークホルダーであると認識し、生物多様性の維持や自然資本の保全に努めるとともに、環境への負荷を低減しながらサーキュラーエコノミーの実現に取り組みます。
持続可能で安定的な社会と暮らしの実現	各国・顧客のニーズに基づく資源・原材料・製品・サービス等の安定供給責任を果たしながら、様々な国・産業における事業を通じ、将来に亘って持続可能な社会と暮らしを実現します。
イノベーションを通じた社会課題の解決	イノベーションがもたらす産業の大きな変化も取り込みながら、社会課題の解決に資するビジネスを創出していきます。
地域課題の解決とコミュニティとの共生	各国・地域が直面する課題の解決に事業を通じて貢献し、経済や社会の発展に寄与するとともに、多様なステークホルダー、地域・コミュニティとの共生・共創を図ります。
事業推進における人権の尊重	様々な国で多様な事業を推進する上で携わるすべてのステークホルダーの人権を尊重し、各国の情勢も踏まえながら、バリューチェーン上の課題解決を追求します。
多様な人材が未来を創る活気に満ちた組織の実現	人材が最大の資産である事業特性を踏まえ、組織全体で三価値同時実現の原動力となる多彩で多才な人材を育成し、また多様な人材が価値観を共有し、つながりながら切磋琢磨し成長できる組織の実現に取り組みます。
透明性高く柔軟な組織の実現	事業環境の変化に迅速に対応しながら、連結・グローバルベースで実効性のあるガバナンスを実現し、透明性と柔軟性を備えた健全な組織の維持・強化に努めます。

「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」に関する取り組み

5 サステナビリティ施策

昨年10月策定の「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」で示したGHG削減目標（2030年度半減、2050年ネットゼロ）の達成に向け、各事業を気候変動の移行リスク・機会に応じて分類し、ポートフォリオの脱炭素化と強靱化を両立させるメカニズムを導入・推進します。



* Scope3カテゴリー11: 販売した製品の使用に伴う排出

未来創造 (新産業創出 / 地域創生)

～当社の取り組み状況～

中期経営戦略2024では、「未来創造 (新産業創出 / 地域創生)」として、① 再生可能エネルギーなどの地域エネルギー資源の活用、② カーボンニュートラル (CN) 新産業の創出、③ 地域課題の解決を通じた魅力ある街づくりをテーマとして、パートナーや自治体と共に、社会産業課題の解決に貢献していくことを目指しています。本特集ページでは、当社の取り組み状況についてご紹介します。

国内洋上風力発電事業における国内・地域サプライチェーン構築と地域の活性化につながる共生策について

概要

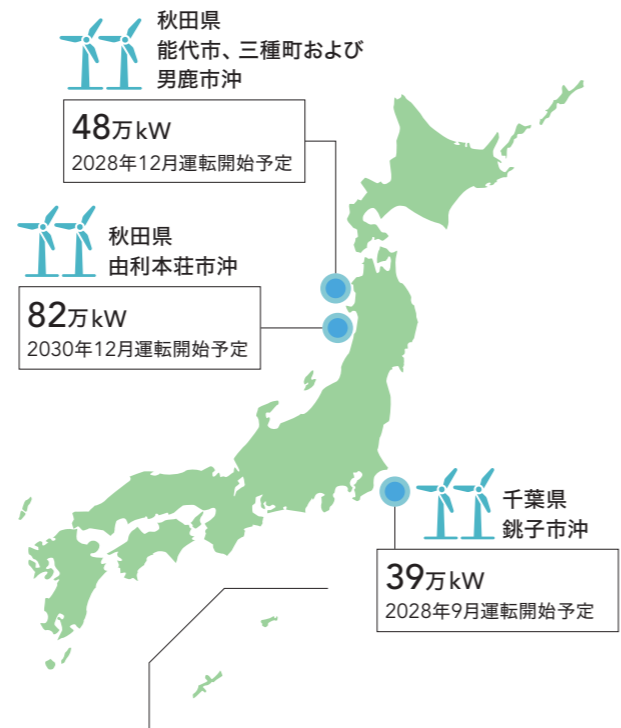
当社は、三菱商事エナジーソリューションズ株式会社を代表企業とするコンソーシアムを通じて、「海洋再生可能エネルギー発電設備の整備に係る海域の利用の促進に関する

法律」に基づき、下図3海域における洋上風力発電事業者として選定されました。

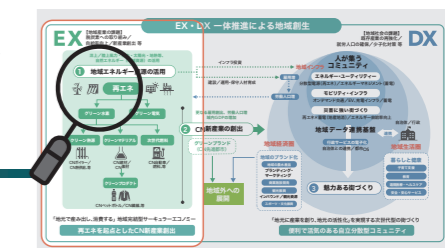
当社の狙い

当社は、2050年カーボンニュートラルの実現に向け、再生可能エネルギーの主力電源化の切り札として期待される洋上風力発電事業に関し、わが国における同産業の成長・競争力の強化に貢献するとともに、広範で強靱な国内・地域サプライチェーンを構築することで雇用機会の創出と国内・地域経済の活性化を目指します。日本のカーボンニュートラルの実現を支えていくというビジョンを各地域の皆さまと共有しつつ、競争力のある再生可能エネルギーの供給を通じて、国内産業基盤全体の成長・競争力強化にも貢献していきたいと考えています。

また、コンソーシアム構成企業とも連携し、各地域のさまざまな方と意見交換を行い、地域のニーズを踏まえて、持続可能な漁業支援体制の構築、地域産業の振興と雇用の創出、住民生活の支援など、地域の活性化につながる共生策を練り上げてきましたが、今後はAmazon.com, Inc.、NTTアノードエナジー株式会社、キリンホールディングス株式会社をはじめとする協力企業と共に、これら共生策の実行に取り組んでいきます。



EX



国内・地域サプライチェーン構築に向けた取り組み

国内・地域サプライチェーンの構築

洋上風力発電事業の開発・建設・運営に当たり、新たな産業・雇用を創出するため、地域の自治体・経済団体と協調し、元請企業のみならず、地域の企業・港湾・金融機関等とも連携して取り組んでまいります。

具体的な取り組み

- 開発・建設・運営の事業期間全体で国内・地域サプライチェーンを構築し、国産比率の向上を目指します。
- マッチングイベントや人材育成プログラムを継続的に行い、地元企業との連携を目指します。

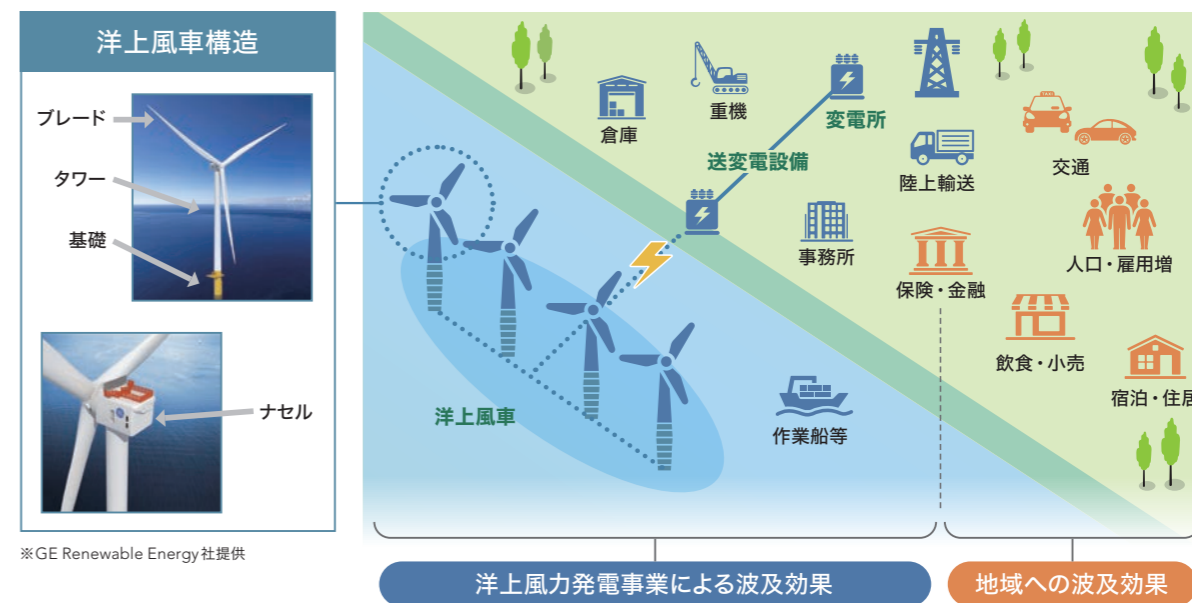
地域の活性化につながる共生策の実施

地域の関係漁業者に対する「持続可能な漁業支援体制の構築」、漁業以外の産業領域に対する「地域産業の振興と雇用の創出」、「住民生活の支援」の3本柱により、立地地域全体への貢献を目指します。



地元でのマッチングイベント開催の様子

■ イメージ図



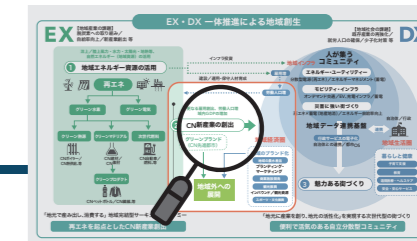
※GE Renewable Energy社提供

フェーズ	国内・地域サプライチェーン構築の具体例	地域への波及効果
開発	各種調査・各種調査備船等	警備・交通サービス(タクシー、レンタカー等)、飲食サービス、宿泊サービス、住居設営、小売、不動産、保険、金融(プロジェクトへの貸し出し)等
建設	設備・部品調達(洋上風車ナセル組立、発電機磁石、送電線、変圧器等)、建設工事、建設資機材、陸上・海上輸送	
運営	安全点検、洋上風力発電所の維持管理、作業員輸送船(Crew Transfer Vessel)手配・運営、部品調達、倉庫運営等	

未来創造 (新産業創出 / 地域創生)

～当社の取り組み状況～

EX



革新的な脱炭素技術の社会実装を加速させる Breakthrough Energy Catalystへの参画

概要

脱炭素事業の社会実装を加速

当社は、革新的な脱炭素技術の社会実装を加速させる Breakthrough Energy Catalyst (ブレイクスルー・エナジー・カタリスト、以下、「BEC」)への出資参画を決定しました。当社は1億ドルの出資を通じて、アジア域内の企業として初めてBECに参画します。

BECは世界的な篤志家であるビル・ゲイツ氏が2015年に設立した、脱炭素に関する投資および慈善活動を行う Breakthrough Energy が新たに開始した取り組みです。

研究開発を終えた脱炭素技術を用いたプロジェクトに対する投資などを行い、脱炭素技術の社会実装を加速させることを目的としています。BECは、民間企業および慈善団体からの資金提供に加え、グリーン製品需要家による製品引取支援や政府機関からの支援を有機的に結び付ける「Catalyst (触媒)」となり、カーボンニュートラル社会を実現するために必要となる商業化直前の革新的な脱炭素技術のスケールアップを支援します。

当社の狙い

カーボンニュートラル社会の実現に向けて

当社は、2021年10月に「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」において温室効果ガス排出量の削減目標やEX(エネルギー・トランスフォーメーション)関連投資に関する方針を策定しました。資源・エネルギーをはじめとするさまざまな事業に携わってきた当事者として、地球規模の共通課題であるカーボンニュートラル社会の実現に取り組んで

います。当社は、再生可能エネルギー事業や水素・アンモニア・メタネーションなどを活用した次世代エネルギーの導入検討などに着手していますが、カーボンニュートラル社会への移行およびその実現のためには、新技術とイノベーションの活用が必要不可欠であると認識しています。

革新的技術の普及を支援

当社は、BECへの参画を通じてカーボンニュートラル社会の実現を支える革新的技術の普及を支援し、人々の暮らしに対する安心・利便性を損なうことなく、さらなる環境負荷の軽減を実現したいと考えています。当社が有する知見

やネットワークを最大限活用し、鉄鋼・航空・金融・エネルギーなど、さまざまな分野で活動する他参画企業と協業し、カーボンニュートラル社会への移行・実現に貢献していきます。

注力分野

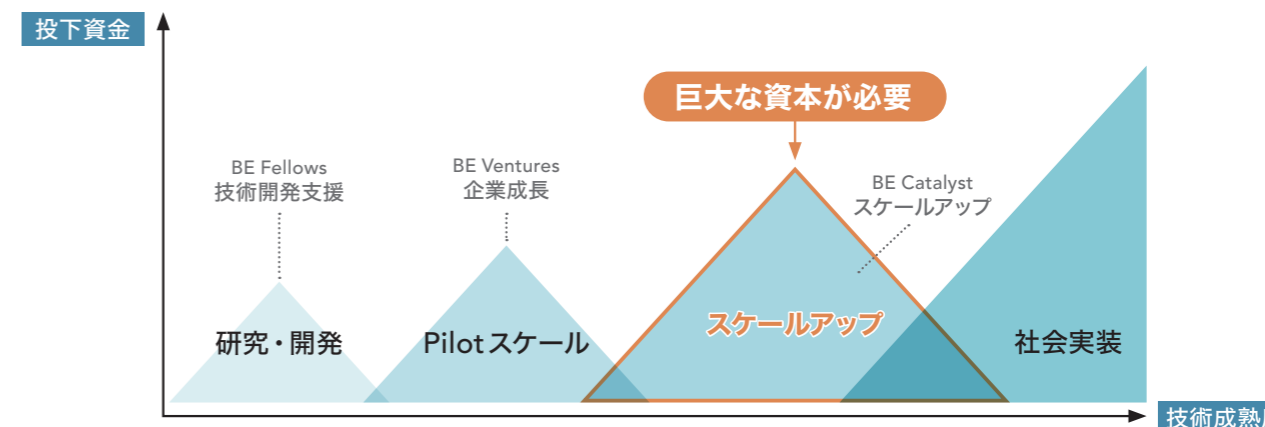
4つの分野に注力

現在BECが対象とする分野は①クリーン水素、②長期エネルギー貯蔵 (Long Duration Energy Storage)、③持続可能航空燃料 (Sustainable Aviation Fuel) および④直接空気回収 (Direct Air Capture) であり、将来的には脱炭素化を推進する上で重要となるその他技術にも対象領域

を広げることを想定しています。これら対象領域は、当社が進めるEX戦略および「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」を具体化させていく上で極めて重要な技術領域です。

詳細はプログラムの案内をご参照ください。
<https://www.breakthroughenergy.org/scaling-innovation/catalyst>

Breakthrough Energyの全体イメージ



Breakthrough Energy 概要

創 立 2015年
本 社 米国ワシントン州シアトル
事業内容 ビル・ゲイツ氏により設立された、イノベーションを通じて気候変動問題の解決に取り組む組織。世界中のパートナーとの協業を通じて、気候変動危機を回避するために必要な脱炭素技術への投資や技術開発、商業化およびスケールアップ支援を行う。

Breakthrough Energy Catalyst 概要

創 立 2021年
本 社 米国ワシントン州シアトル
事業内容 政府機関、民間企業およびイノベーターと協力し、有望な脱炭素技術である、クリーン水素 / 長期エネルギー貯蔵 (Long Duration Energy Storage) / 持続可能航空燃料 (Sustainable Aviation Fuel) / 直接空気回収 (Direct Air Capture) の地球規模での迅速な商業化を行う。

パートナーとの共創を通じたスピード感のある社会実装

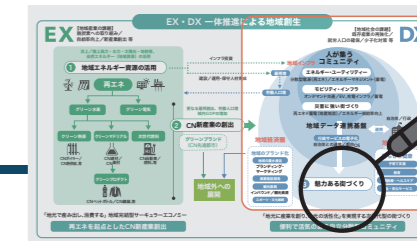
低・脱炭素化の推進は喫緊の課題であり、地球規模でスピード感をもってこれに取り組む必要があります。そのためには、全く新しい脱炭素技術の開発のみならず、すでにR&Dを終えた技術を早期に社会実装へと移行させる、スケールアップ段階におけるイノベーションも重要と考えています。

当社は、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、すでに次世代エネルギーなどのEX関連事業開発も推進していますが、これらの取り組みを補完し、さらに加速させるべく、官民連携を通じて革新的な脱炭素技術のスケールアップに取り組むBECへの参画を決定しました。

当社は、アジア初のアンカーパートナーとしてBECに参画しますが、BECを通じて支援する脱炭素コア技術のアジアでの普及に主体的に貢献し、規模感のある事業創出につなげていきたいと考えています。



天然ガスグループCEO
西澤 淳



未来創造 (新産業創出/地域創生)

～当社の取り組み状況～

産業DX部門の新設

EXやDXの取り組みをそれぞれ単独で行うだけでなく、当社の持つ総合力を踏まえ、EX・DXの一体推進により、新産業創出と地域創生に取り組んでいく構想です。当社にはDXによる課題解決が必要となるリアルな事業現場が数多く存在します。これらの事業現場に対してDX機能を提供することで物流最適化や生産性向上を実現し、事業の価値を向上させて、産業全体の発展と豊かな地域社会の実現に貢献していきます。このDX戦略を加速度的に推進するため、2022年7月1日付けで産業DX部門を新設しました。

当社の総合力を結集することで、デジタルの力で未来を形にしてい



CD0 (兼) 産業DX部門長
平栗 拓也

産業課題・社会ニーズに真に向き合い、リアルとデジタルの融合による課題解決を通じて、産業全体の発展と地域色豊かな未来社会の実現に貢献したいと考えています。

当社が有する幅広い事業知見を活かした産業横断型DX機能を開発し、サービスとして提供することで、産業自体の価値向上に貢献していきます。そして、産業・企業・地域コミュニティなどが有機的につながり、共存・共生できる「産業横断型デジタルエコシステム」の構築により、産業・社会全体の生産性向上を実現し、持続可能な価値創造を目指します。

当社の総合力を結集することで、デジタルの力で未来を形にしていきます。

デジタル事業部

■ DXサービス事業 ■ DX事業開発

デジタル事業部は、DX機能の提供を通じて当社グループのDX推進を支援し、成果につなげるとともに、DXイネイablerとしての事業拡大を目指しています。また、こうした取り組みを基盤に、新規事業開発・投資や産業全体の価値向上につながるDXサービス事業を展開し、次世代技術の事業化や業界を超えた共創により、社会課題の解決に寄与していきます。

インダストリーDX部

■ DXによる高効率B2Bオペレーション事業の開発

インダストリーDX部は、産業・企業が抱えるオペレーション上の課題解決に資するソリューションを開発し、プラットフォームとして提供していくことを目指します。そのために必要な技術を有するパートナー企業の開拓・連携を推進するとともに、まずはロジスティクスとモビリティ分野を主要ターゲットに事業展開に注力します。

電力・地域コミュニティDX部

■ B2C顧客基盤構築、地域創生事業

電力・地域コミュニティDX部は、当社グループの持つ商材とネットワークを掛け合わせた生活者向けリテールサービスの開発・提供を推進していきます。デジタルとリアルを融合し、電力をはじめとした既存サービスと組み合わせることで、さらなる付加価値向上を目指します。また、地域に根差したサービスの提供を通じて地域課題の解決と地域経済の活性化を両立させる「自立分散型コミュニティ」の創生に向けて取り組んでいきます。

サービスDX部

■ DXによるB2Cサービス事業の開発

サービスDX部は、フィンテックを活用したビジネスモデルの構築をはじめ、自治体や住民とのタッチポイントを活用した金融、不動産などのデジタルサービス開発を推進しています。当社グループの内外と幅広く連携し、将来の柱となる事業の構想、実現を目指します。

倉敷市と地域振興に関する連携協定を締結

当社は、本年5月に公表した「中期経営戦略2024 MC Shared Value (共創価値)の創出」において、EXとDXの一体推進による地域創生を掲げ、便利で活気のある自立分散型コミュニティづくりに取り組んでいます。

倉敷市と地域振興に関する連携協定の締結について

岡山県倉敷市は、環境にやさしく都市機能が充実した、安心して暮らせる持続可能なまちづくりを目指しており、産業活性化や新産業創出、SDGsの推進など、デジタル技術も活用して次世代につながる取り組みを積極的に進めています。

今般、当社と倉敷市は、地域振興を目的としたさまざまな分野での先進的な取り組みについて研究を行うため、連携協定を締結しました。

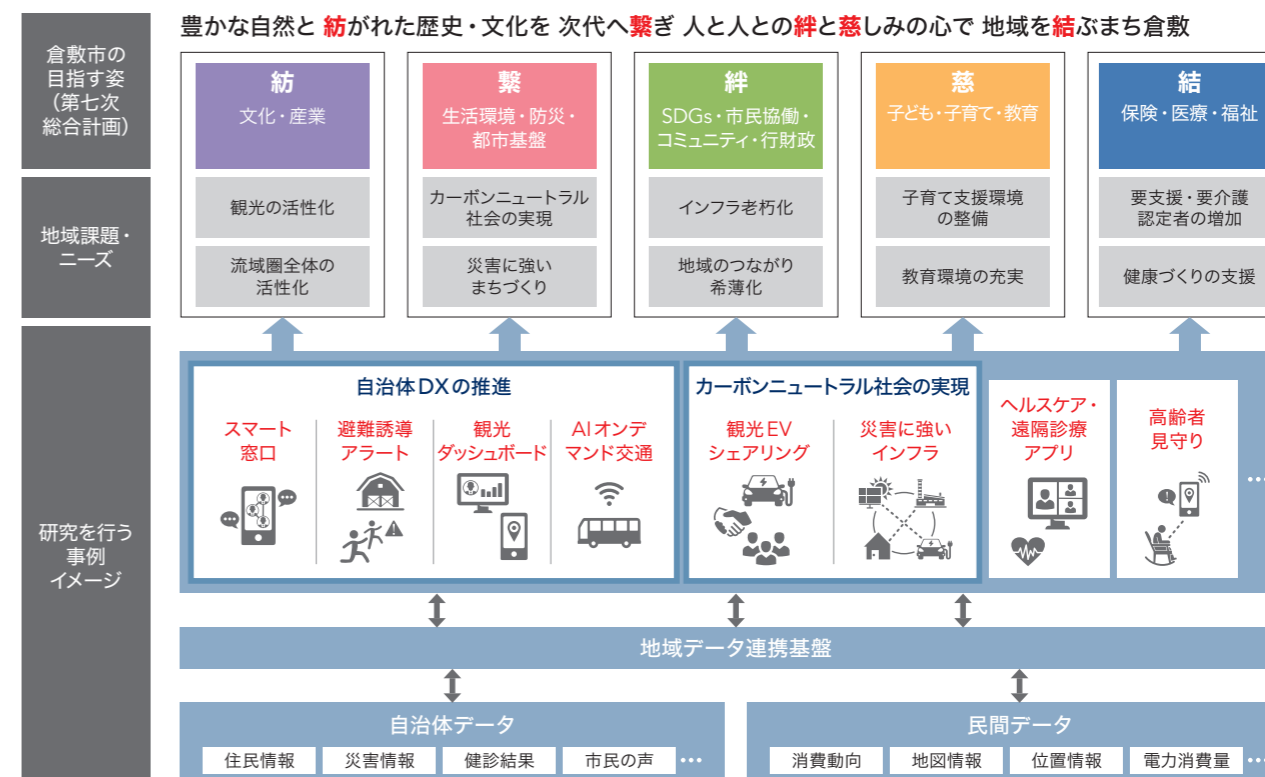
連携項目

- (1) デジタルを活用した地域産業の活性化に関すること
- (2) デジタル田園都市国家構想の実現に向けたデータ連携基盤の活用に関すること
- (3) モビリティ、インフラ等へのデジタル活用による市民サービス向上に関すること
- (4) 地域の持続可能なエネルギー社会の実現に関すること
- (5) その他地域振興に関すること



地域振興に関する連携協定の締結式にて

■ 連携協定を締結して研究を行う具体的なイメージ



中期経営戦略2021 (2020年3月期-2022年3月期) 振り返り

定量目標・資本政策

2022年3月期連結純利益は9,375億円と過去最高益を更新し、中期経営戦略2021 (中経2021) で示した9,000億円を上回る結果となりました。資源価格の堅調な推移に加え、コロナ禍の反動により需要が回復し、自動車関連や鮭鱒養殖事業をはじめとした各事業で収益機会を着実に利益につなげることができました。

利益の内訳を事業系・市況系別に見てみると、事業系ビジネスは自動車、LNG、食料を中心に着実に利益を積み上げ5,075億円、市況系ビジネスは各プロジェクトで生産性向上などを進める中、市況が高値で推移した追い風を受け4,103億円となり、事業系・市況系ともに過去最高益となりました。中経2021の当初計画は、事業系6,500億円、市況系2,500億円でしたので、計画対比では、市況系が大きく貢献する結果となりました。

事業系の差異は、中経2021期間中の環境変化に伴い、財務健全性の維持を優先したことから、主に新規投資による

利益の積み増しが想定通り進まなかったことによるものです。

世界的な新型コロナウイルスの感染拡大を背景に2021年3月期の業績が悪化する中で、環境変化に迅速に対応し、循環型成長モデルによる資産入れ替えを加速しました。

投資の回収は当初計画が0.7兆円だったところ1.5兆円の回収に至りました。一方、投資は厳選して実行した結果、当初計画の3.4兆円に対し2.5兆円の実績となりました。

2021年度の業績回復を受け、中経2021最終年度には、財務健全性を測る指標である投融資レバレッジが、適正レンジ内(40~50%)である41%^{※1}となり、新しい中期経営戦略をスタートするにふさわしい状態とすることができました。なお、中経2021期間中はコロナ禍の影響を受け、業績が大幅減益となった環境下においてもお約束した累進配当を継続することで、安定的な株主還元を実現できた点は市場からも評価する声を多く頂きました。

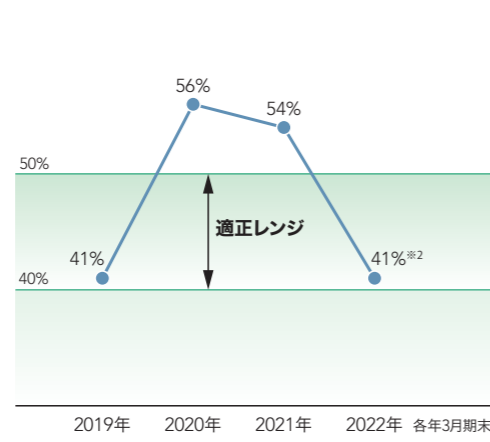
※ 期末配当および自社株買い700億円を加味した数値

■ キャッシュ・フローの状況 (兆円)



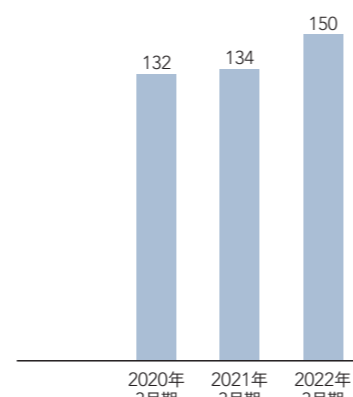
■ 営業収益キャッシュ・フロー
■ 投資
■ 売却および回収

■ 投融資レバレッジ^{※1}推移



※1 投融資レバレッジ (%) : [有形固定資産+投資+融資+無形資産及びのれん] ÷ [資本合計+格付資本 (ハイブリッド社債・ローンによる調達額の50%)] - 100%
※2 期末配当および自社株買い700億円を加味した数値

■ 1株当たり配当 (円)



配当性向 (総還元性向) 38% 115% 24% (31%)

事業ポートフォリオ

Eneco社の買収やHERE社への出資、ジャカルタ郊外スマートシティ開発など「川下」領域・「サービス」分野、「エネルギー・電力」分野を強化。2022年中の生産開始に向けたペルー・ケジャベコ銅プロジェクト開発や、アルミの原材料となる豪・ポーキサイト鉱山オールクンの権益取得など、

電化の進展に関連した「川上」領域における取り組みも進捗するなど、新しい中期経営戦略2024でも成長戦略と位置付けられたEX・DXの核となる事業への投資が進みました。加えて、地政学的リスクなど環境変化への耐性を維持し、赤字にならない事業ポートフォリオを堅持しています。

成長メカニズム

循環型成長モデルに基づき、当社がこれ以上関与しても成長が難しい事業や低効率の資産についての見極めなどにより、資産入れ替えを進めました。循環型成長モデルに基づく資産入れ替えの事例としては、国内外発電資産や不動産開発の売却などを中心に事業価値の向上をキャピタルゲインとして着実に取り込んでいることに加えて、2022年3月には不動産運用会社であるMC-UBSR社の譲渡に合意し、2023年3月期に1,000億円超の資金を回収しています。

また、赤字事業の黒字化や入れ替えの早期見極めを推進しました。一方、黒字ながらも投資利回りの低い事業も依然として多く残っていると認識しており、新しい中期経営戦略の中ではさらに資産入れ替えを促進する施策を導入します。

未来を見据えた重要課題であるDX・EX

DXへの取り組みとしては、NTTグループとのDXサービス会社Industry Oneや、AI・アルゴリズム構築などを担うMCDigitalを設立。中部電力グループとは中部電力ミライズコネクトを設立し、顧客サービスを展開する電力・リテイ

ルDXの取り組みも進めました。営業グループのリアルな現場にさまざまなDXニーズがあることが確認され、全社タスクフォースなどを通じて、約80件のDX案件を検討し、順次推進しています。新しい中期経営戦略においては新たに産業DX部門を設立し、DX戦略のさらなる実行・加速に取り組んでいきます。

EXへの取り組みは、電力ソリューション、天然ガス、石油・化学ソリューションのGCEOで構成するエネルギー委員会を2020年4月に設置。産業の発展に必要なエネルギーや電力の安定供給を担保しつつ、脱炭素という環境課題を解決する具体的手順などの議論を実施しました。2021年10月にはEXタスクフォースを設置し、関係するグループからメンバーが集まり、水素などの次世代エネルギーやカーボンマネジメントに係る戦略検討などを進めました。さらに、国内洋上風力3案件を受注するなど、具体的取り組みも着実に進めています。

カーボンニュートラル社会へのロードマップ

2021年10月には「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」を策定し、温室効果ガス削減目標2031年3月期半減・2050年ネットゼロ、2031年3月期までに2兆円規模のEX関連

投資、EX・DX一体推進による「新たな未来創造」を3つのポイントとして取りまとめました。



※1 「Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage」の略。「二酸化炭素回収・利用・貯留技術」
※2 持続可能性に配慮された生物資源由来の原料
※3 大気中や工場などから排出されたCO₂と水素から製造されるクリーン燃料

人事制度改革

社員の成長と会社の発展が一体となることを目指し、2019年4月に「多様な経験を通じた早期育成」「実力主義と適材適所の徹底」「経営人材の全社的活用」を軸とした人事制度改革を

実行。経営人材の育成と登用の促進、評価・報酬制度の見直しによるメリハリのある処遇の実現や、分野を超えた人材配置・全社タスクフォースなど全社ベースの人材登用が進みました。