

# 価値創造ストーリー

## 1

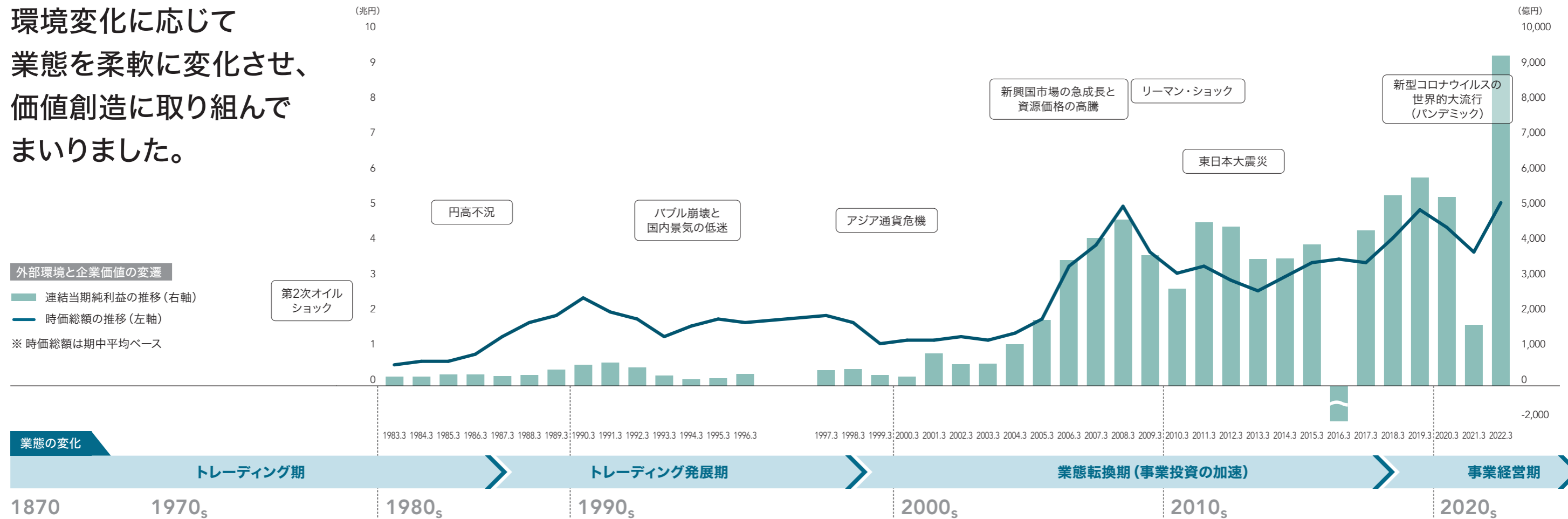
価値創造プロセスの全体像と共に、プロセスのインプットにあたる「6つの資本」、そしてプロセスの指針となる「マテリアリティ」を説明します。

- 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



# 価値創造の軌跡

環境変化に応じて  
業態を柔軟に変化させ、  
価値創造に取り組んで  
まいりました。



## トレーディング期

三菱商事は創業から1980年代まで、主に輸出入や中間流通といったトレーディング事業において、市場の変化や顧客のニーズに対応するために国境を越えてサプライヤーとバイヤーを結ぶ「仲介役」として、幅広い産業を下支えしてきました。高度成長期を経て1980年代までは多くの業界で取引量が拡大基調にあり、取引手数料が主な収入源であった当社の業績も伸びていきました。

## トレーディング発展期

1980年代半ばの円高不況とそれに続くバブル経済、およびその崩壊を経て、総合商社を取り巻く事業環境は厳しさを増してきました。いわゆる「商社不要論」が唱えられる中、当社は「仲介役」から一歩踏み出し、川上・川下へのマイノリティ出資による取引量の維持・拡大や、中間流通事業者としての付加価値をもたらす機能強化に取り組みました。

## 業態転換期

2000年代に入ると、産業界全体のバリューチェーンの力学が変化し、仲介という事業モデルそのものの変換が求められるようになりました。そのため当社は、仲介事業の枠を超えた事業モデルに活路を求め、事業投資を加速させることによってより積極的に事業そのものの運営に乗り出していきました。

## 事業経営期

当社は中期経営戦略2018以降、成長の源泉を「投資」に求める発想から、事業の中に入り、主体的に価値を創造し成長していく事業経営へのシフトを図っています。中期経営戦略2021では循環型成長モデルも導入し、当社が事業経営を行うことで価値向上を見込める事業への経営資源の配分を進めました。進行中の中期経営戦略2024では、これらの取り組みをさらに加速させながら、EX・DXを進め、また、その一体推進による地域創生を通じた「未来創造」を目指していきます。

### 主な出来事



初代三菱社長 岩崎彌太郎



ブルネイLNG社



サウディ石油化学プロジェクト



メタノール製造販売会社METOR社



鉄鋼の総合商社(株)メタルワン



Cermaq社



Eneco社

- 1870 創業
- 1954 総合商社三菱商事新発足(大合同)
- 1957 日本における商社初の石油売りに参画
- 1969 ブルネイLNG社を設立
- 1974 ケニア・モンバサ国際空港建設工事契約調印

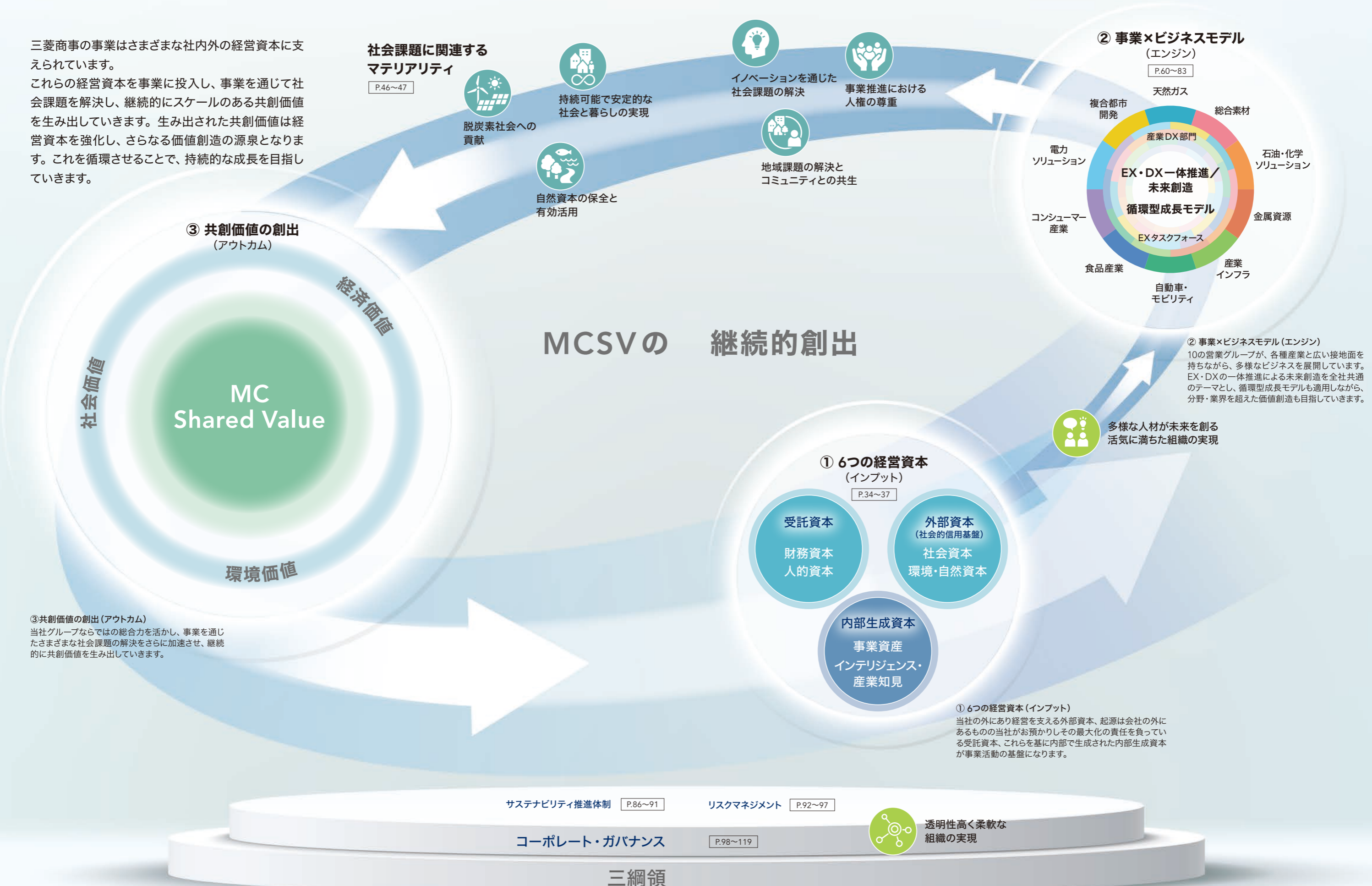
- 1981 サウディ石油化学(株)合併基本契約調印
- 1985 北西オーストラリアLNG開発プロジェクトに三井物産(株)と共に参画
- 1989 英国食品会社Princes社を買収
- 1992 ベネズエラにメタノール製造販売METOR社設立
- 1992 サハリン沖原油・LNG開発プロジェクトに参画

- 2000 (株)ローソンと資本・業務提携
- 2001 資源メジャー、BHPビルトン社と折半でBMA社を設立
- 2003 鉄鋼総合商社の(株)メタルワン発足
- 2010 カナダでシェールガスプロジェクトに参画
- 2011 三菱食品(株)誕生
- 2012 ブラジルの穀物会社セアグロ社に出資
- 2014 Cermaq社を子会社化

- 2017 (株)ローソンを子会社化
- 2020 Eneco社を子会社化
- 2021 NTTとDX新会社(株)インダストリー・ワン設立
- 2021 中部電力ミライズ(株)と中部電力ミライズコネクスト(株)設立
- 2021 国内3海域の洋上風力発電事業者に選定
- 2022 Breakthrough Energy Catalystへの参画

# 価値創造プロセス

三菱商事の事業はさまざまな社内外の経営資本に支えられています。これらの経営資本を事業に投入し、事業を通じて社会課題を解決し、継続的にスケールのある共創価値を生み出していきます。生み出された共創価値は経営資本を強化し、さらなる価値創造の源泉となります。これを循環させることで、持続的な成長を目指していきます。



③共創価値の創出 (アウトカム)  
当社グループならではの総合力を活かし、事業を通じてさまざまな社会課題の解決をさらに加速させ、継続的に共創価値を生み出していきます。

サステナビリティ推進体制 P.86~91

リスクマネジメント P.92~97

コーポレート・ガバナンス P.98~119

透明性高く柔軟な組織の実現

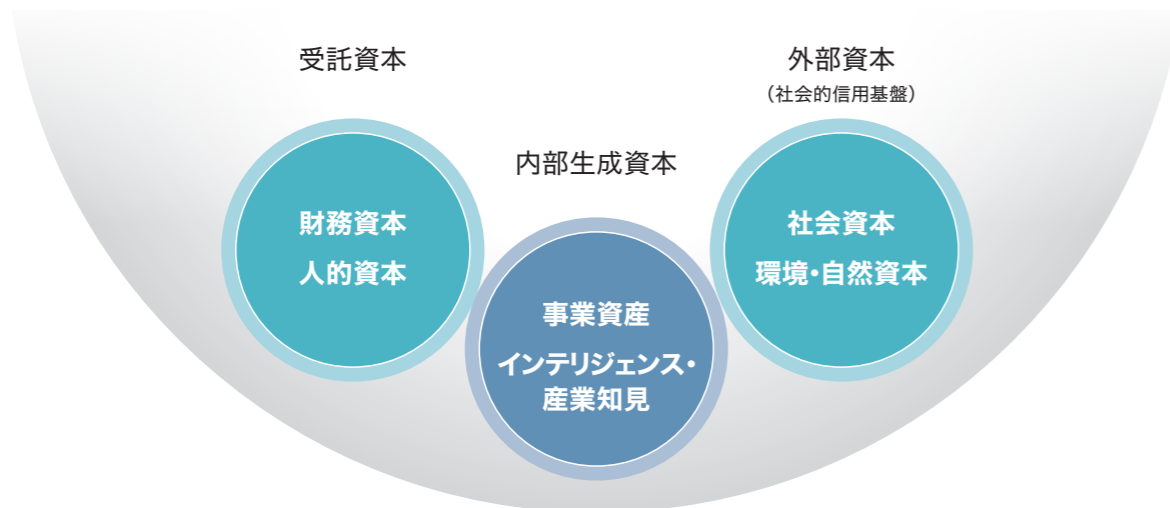
三綱領



## 6つの資本

当社の経営資本は事業に投入され、事業を通じた社会課題の解決を通じてMCSV(共創価値)を生み出します。そして、この創出された価値は再び資本に還流し、増大した資本はさらなる価値創造につながっていきます。

当社では、事業の基盤となる経営資本には大きく3つの種類があると考えています。会社の外部に存在し、会社の事業遂行に必要な社会的信用基盤を与える「外部資本」、会社の外部に起源があるものを会社がお預かりし、その価値増大の責を負っている「受託資本」、「外部資本」と「受託資本」を基に会社の内部で取得・創出された有形・無形の資産である「内部生成資本」の3つです。それぞれの種類に分類される資本として以下6つの資本を定義しました。



### ● 受託資本

#### 財務資本

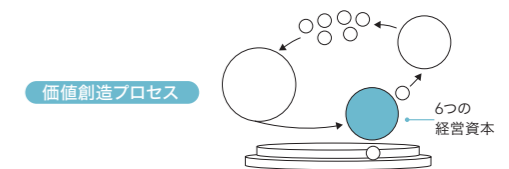
財務資本をその提供者からお預かりし、事業を通じてその価値を増大させること、増大した価値を分配することは会社の根幹を成します。持続的に財務資本の価値を増大させるためには財務健全性を維持しながら、資本効率を高めていく必要がありますが、「中期経営戦略2024(以下、中経2024)」においては、ROE二桁水準の目標を掲げ、優良な投資案件の厳選と、循環型成長モデルによる資産入れ替えによりこれを達成していきます。財務資本の分配である株主還元については、累進配当による安定配当を継続しつつ、機動的な自社株買いを組み合わせることで、市場の期待に応えていきます。

自己資本	6兆8,802億円 (2022年3月期)	
連結純利益/ROE	9,375億円/15.0% (2022年3月期)	
総還元性向	中期経営戦略2021 (2020年3月期～ 2022年3月期累計)	42%

#### Focus 人的資本 ▶ 人的資本の詳細についてはP.38～45をご覧ください。

当社にとって人的資本はすべての価値創出の源泉であり、これまでも多彩・多才な人材が、多岐にわたる社会、業界、顧客の課題に対して、主体的かつグローバルな視座・視野を通して事業を構想し実行することで、価値を創出してまいりました。

人的資本の最大化には、経営戦略に応じた人材育成と活用が重要なことは言うまでもありません。これに加えてエンゲージメント強化も重要な要素となります。人的資本の提供者は従業員個人であり、それぞれの人生の中で決して無視できない時間を仕事に割いています。その時間を個々

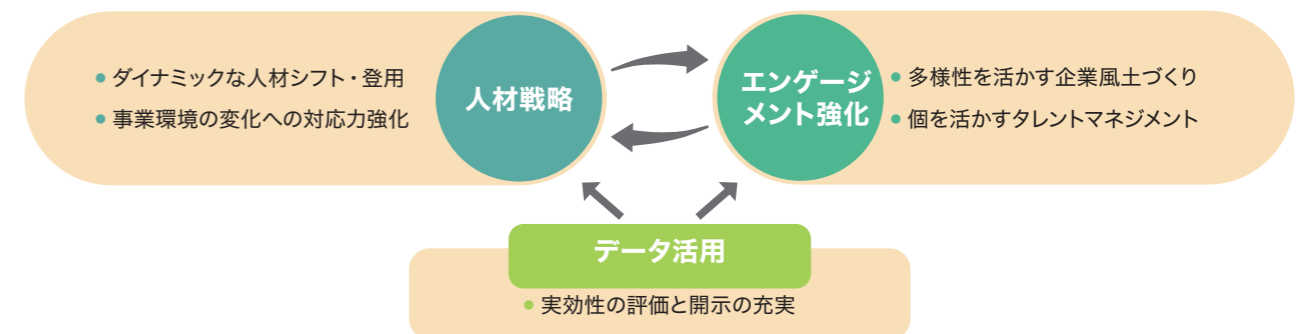


人にとってより充実したものにするには、組織として従業員の働く環境を整備し、エンゲージメント向上につなげていくことが重要となります。

- 中期経営戦略2024における人事施策  
昨今の不確実性が高まる環境下においてMCSV(共創価値)を創出するためには、環境変化や経営戦略に即応し、個

の能力と提供価値を最大化させ、つながり合いながら、活気あふれる組織であり続ける必要があります。中経2024における人事施策では、「人材戦略」と「エンゲージメント強化」、これらを効果的に推進する「データ活用」の3本の柱を立てました。3本の柱の実行を通じ、組織のあるべき姿を持続的に強化していきます。

### イキイキ・ワクワク、活気あふれる人材と組織の実現



### ● 内部生成資本

#### 事業資産

三菱商事は、あらゆる産業と接地面を有し、金属資源、LNG、鮭鱒、再生可能エネルギーをはじめ、高い競争力とプレゼンスを有する資産を国内外に数多く保有し、新たな価値を創出しています。

- 金属資源  
世界最高水準のコスト競争力と品質を兼ね備えた優良資産を保有しています。銅事業では、チリ、ペルーなど南米の優良銅鉱山への経営に参画し、本邦最大規模の銅持分生産量を保持しています。世界的な脱炭素の流れを受けて、電気自動車(EV)や洋上風力に欠かせない銅の需要が急増しており、供給の確保に努めています。原料炭事業においては、金属資源の探査・開発・生産・販売を行うオーストラリア Mitsubishi Development Pty(MDP)社において、パートナーであるBHPと共に、世界の海上貿易量の約3割のシェアを持つ世界最大規模のBMA原料炭事業に取り組んでいます。
- LNG  
北米、東南アジア、オーストラリアなど世界中で展開し、本邦最大のLNG事業者(持分生産量ベース)としての市場

プレゼンスを保持しています。気候変動・大気汚染等の環境問題の解決を図りながら、エネルギーの安定供給を担っています。

- 鮭鱒  
世界人口の増加などによる水産物需要の拡大や持続可能な供給に対する関心の高まりを背景に、「獲る漁業」に加え「育てる漁業」の重要性が増している環境下、当社は2014年には、ノルウェー、チリ、カナダの3カ国で年間約20万トンのサーモンを養殖する世界有数のサーモン養殖・加工・販売会社であるCermaq社を子会社化しました。これにより当社は、世界第2位の養殖サーモン生産量を有しています。
- 再生可能エネルギー  
当社は再エネの開発から建設・融資・運営に至るまで主体的に取り組んでおり、再エネ事業の中では特に洋上風力発電、海底送電事業において、豊富な開発・建設・運営実績を有しています。2020年3月に買収したオランダの総合エネルギー事業会社Eneco社の持分容量も含め、2022年3月末時点で約350万kWの再エネ発電持分容量を保持しています。

## インテリジェンス・産業知見

当社があらゆる地域・産業にまたがり事業を行う中で、グローバルネットワークに基づく「インテリジェンス」「産業知見」などの無形資産を組織として蓄積してきました。

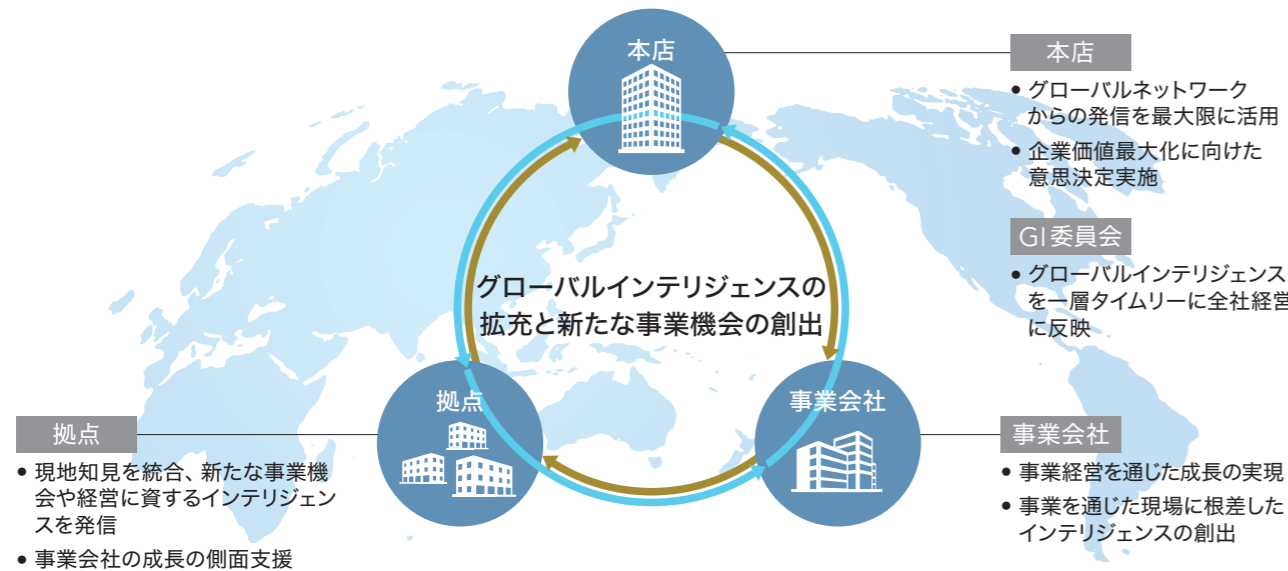
### ● インテリジェンス

当社では本店・拠点・事業会社が効率的・効果的な役割分担を通じ、常に連携しながら、変化への対応力を高め、次なる大きな成長を生み出すためのネットワークを構築しています。長年の歴史で培ったグローバルなネットワークにより、マクロ経済、産業、地政学等の多面的なインテリジェンスやノウハウを有しており、これらの多様なインテリジェンスをつなぎ、外部環境への対応力をさらに強化すべく、中経2024において、グローバルインテリジェンス委員会（GI委員会）

を新設しました。産業横断的な全社戦略を討議・立案するMC Shared Value 会議（MCSV会議）に、GI委員会の分析を反映することで、営業グループの推進力と業界を超えた連携を強化していきます。

### ● 産業知見

当社は長年にわたりあらゆる産業と接点を持ち、各産業に深く入り込み、幅広く事業を展開することでノウハウを含む産業知見を蓄積してきました。各営業グループで各産業における事業の推進力を強化し、このリアルな現場とデジタル技術を掛け合わせることで新たな価値の提供にも取り組み、産業知見をさらに高めていきます。



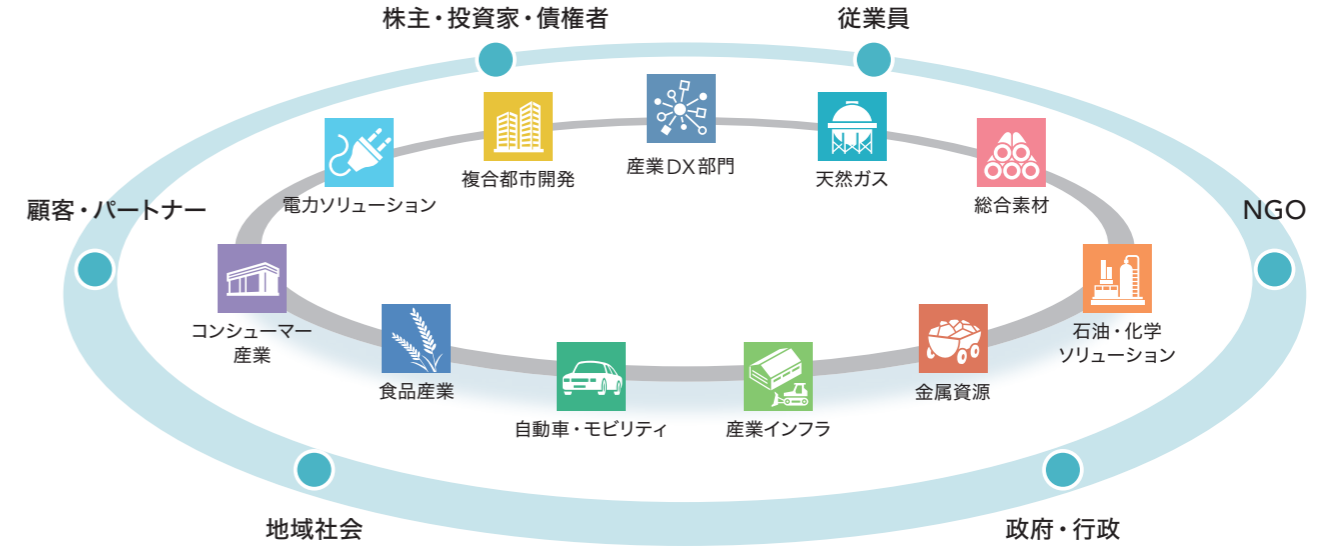
## 外部資本（社会的信用基盤）

### 社会資本

当社が事業を進めていくためには、その価値や意義を顧客・パートナーに加え、直接的な契約関係のないステークホルダーにも広く認めてもらう必要があります。財務資本の提供者である株主・投資家・債権者、人的資本の提供者である従業員に加えて、顧客・パートナー、地域社会、NGO、政府・行政を主要なステークホルダーと捉え、事業継続の

両輪として継続的なエンゲージメントを行っています。エンゲージメントを通じた多様なステークホルダーとのつながりを基に価値を創出し、生み出された価値を多様なステークホルダーへと適切に還元することで、社会全体における価値の循環を促進していきます。

### ■ 主なステークホルダー



### ● 顧客・パートナー

当社は川上の原料調達から川下の小売りに至るまでの各事業領域において、顧客・パートナーのニーズを捉えた商品・サービスを安定的に提供し、顧客・パートナーと共に、当社のみでは成し得ないさまざまな事業の創出を通して社会や経済の発展に貢献していきます。また、世界中で多様な商品・サービスを取り扱う当社にとっての重要課題である持続可能なサプライチェーンの実現にも努めています。

### ● 地域社会

事業推進にはコミュニティとの関係構築が不可欠であると認識しており「地域課題の解決とコミュニティとの共生」が重要だと考えています。また、事業を通じた雇用創出・地域開発、コミュニティからの資材調達等、地域と共に繁栄を分かち合うことに加え、先住民の権利への配慮を含め地域への負の影響の最小化に努めています。特に地域コミュニティの理解・協力が必要な大規模案件について

は、必要に応じて地域住民等に対し公聴会を開く等の対話を行っています。地域と共に発展することは、事業を推進し経済価値を創出することと同様に重要であり、三価値同時実現をうたう当社の精神に沿ったものであると考えています。

### ● 政府・行政

世界各国で事業を展開するに当たり、社会的課題の改善・解決のために、経済団体、官民連携等の活動を通じて、政府・行政と連携・協力・意見交換等を行い、社会の発展に貢献することを目指しています。

### ● NGO

NGOは地球・市民の代弁者として当社の重要なステークホルダーと認識しており、日頃の丁寧なコミュニケーションを通じて得たご意見やご要望を真摯に捉えて、施策の改善につなげています。また、環境・社会課題の解決に向けた協働も進めています。

### 環境・自然資本

社会関係資本と同様に、環境・自然への配慮も事業継続の社会的信用基盤を維持する上で不可欠な要素であり、地球は最大のステークホルダーであると認識しています。中経2024が目指すMCSVの継続的な創出に向け、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む「自然資本の保全と有効活用」、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する「脱炭素社会への貢献」を当社が事業活動を通じて解決していく重要な社会課題であるマテリアリティとして掲げています。これらのマテリアリティを指針に当社の持続可能な成長に向けた取り組みを強化していきます。



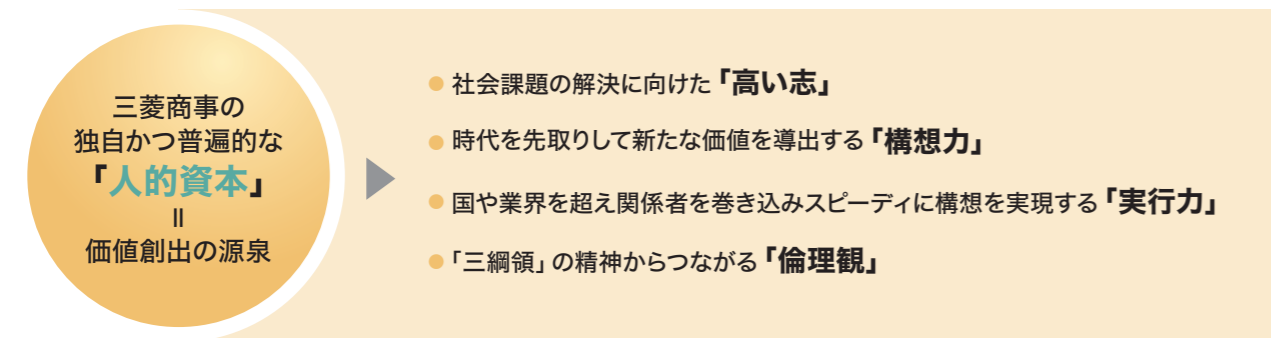
# 人的資本の価値最大化

多彩・多才なヒトをつなぎ、活気に満ちた組織へ

## 三菱商事の人的資本の考え方

当社では、時代、時代のニーズを先取り・先読みし、個別事業やその上に成り立つ産業の当事者として、真摯に社会課題解決に挑み、事業活動を通じて社会と共に持続的成長を実現してきました。

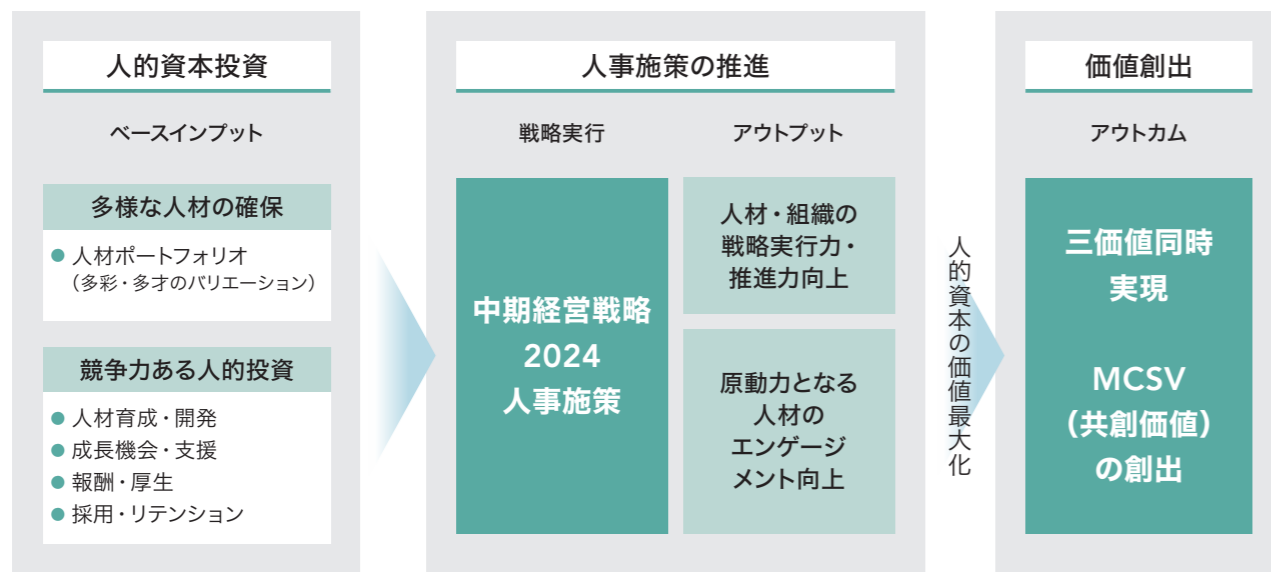
こうした事業特性を踏まえ、その成長を支えてきた多彩・多才な人材を価値創出の源泉、すなわち「人的資本」として捉え、これまでも、これからも積極的に投資していきます。



## 人的資本の価値最大化～価値創出のプロセス

人的資本投資と経営戦略に連動した人事施策の推進を通じて人的資本の価値最大化を図り、価値創出を実現していきます。「マテリアリティ」の一つにも「多様な人材が未来を創る活気に満ちた組織の実現」を掲げ、三価値同

時実現の原動力となる多彩で多才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めます。



## 中期経営戦略2024における人事施策

昨今、脱炭素社会への移行、持続可能な社会と暮らしの実現、地域コミュニティとの共生など、解決すべき社会課題は従来に増して多様化・複雑化しています。

MCSV (共創価値) を創出するためには、こうした世の中の変化や経営戦略の変移に即応し、多彩・多才な人材が

組む「イキイキ・ワクワク、活気あふれる」組織であり続ける必要があります。

人事施策では、こうした組織のあるべき姿を持続し、強化するため、「人材戦略」「エンゲージメント強化」「データ活用」の3本の柱を立て、人的資本の価値を最大化し、MCSVを創出していきます。



### 人材戦略 P.40~41

- 経営戦略に応じて、人材がこれまで蓄積してきた知見や能力を十分に発揮できるよう、組織を超えてダイナミックに人材をシフトし、適材適所で登用します。
- EX・DX・未来創造などの成長戦略をはじめとした事業推進に向けて、個の能力をアップデートしながら、事業環境変化への対応力を強化します。
  - 変化対応力を高めるリスク、DX推進力の強化
  - 「地域の匠」育成・登用

### エンゲージメント強化 P.42~43

- 多彩・多才な人材が組織を超えてつながる組織風土を醸成するとともに、就業観や働き方が多様化する中でも、誰もが安心・安全な環境で働き、成長・価値創出できるよう、DE&I、Well-beingを促進します。
- 力を最大限に発揮してもらうために、人材一人ひとりの成長を支援し、キャリア自律を図っていくための環境整備を実施します。
  - キャリア自律を促す公募型配置、Dual Career施策などの拡充

### データ活用

- 前述の取り組みなどによる実効性評価のため、人的資本データを収集・分析・観測します。
- 開示を通して社内外のステークホルダーに対するコミットメントを示すと同時に、各種人事施策をより効果高く推し進めていきます。



## 人材戦略

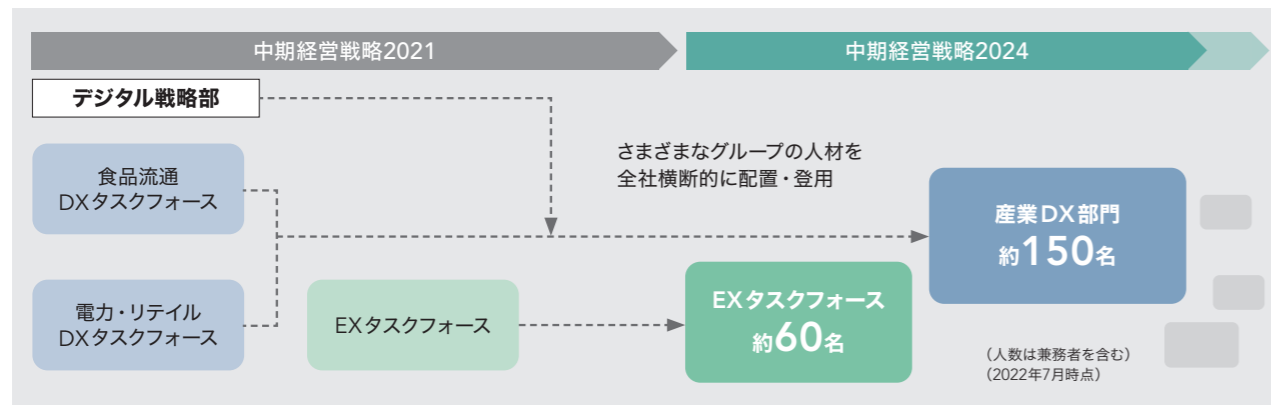
経営戦略に即応する人材戦略の実行を目指し、事業環境のスピーディな変化に対応し、全ての人材が力を発揮できる適材適所の推進と環境変化への対応力の強化を図ります。

### ダイナミックな人材シフト・登用

#### 重点分野への人材シフトと適材適所の推進

循環型成長モデルの進展や、EX・DX・未来創造などの経営戦略に即応して組織を柔軟に組成するとともに、組織を超えてダイナミックに人材をシフトし、登用します。組織を超える異動は、コーポレート・営業グループ間の異動や、全社横断の食品流通DX／電力・リテイルDXタスクフォース

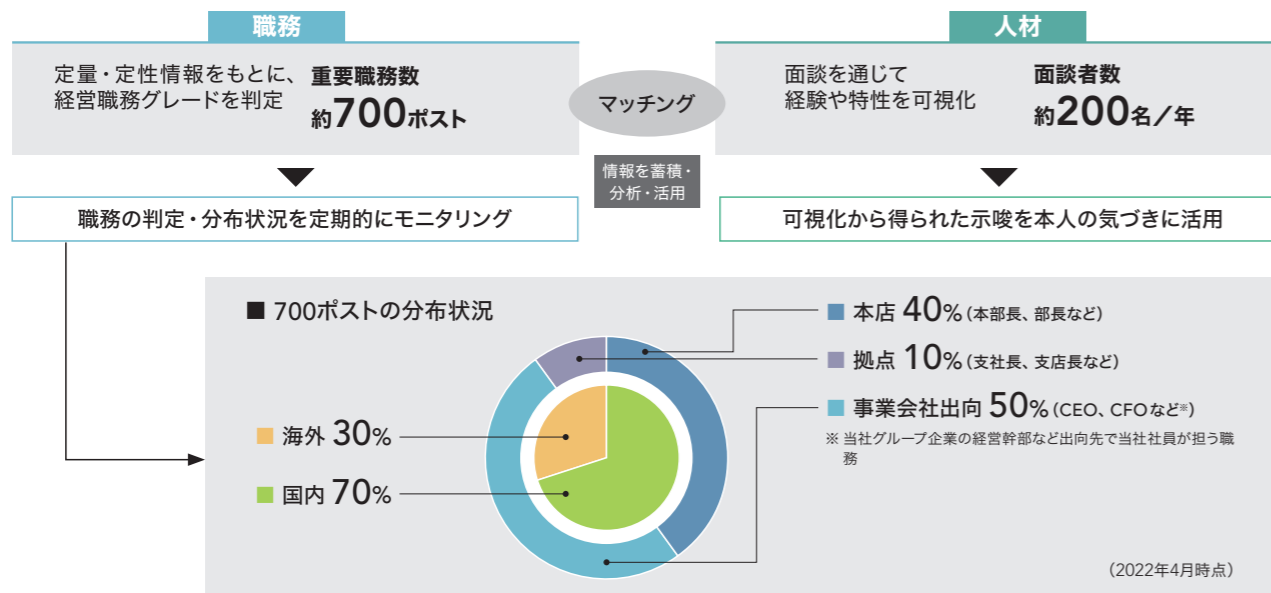
など、中経2021の期間に大幅に増加しました。中経2024では、新設した産業DX部門や、EXタスクフォースをはじめ、さまざまなグループの人材を全社横断的に配置・登用し、連携を促進していきます。



さらなる適材適所の実現に向けては、連結ベースで重要度・難易度が高い職務\*とそれを担い得る人材の可視化を進めていきます。人材の可視化については、当該機能を人

事機能子会社に具備し、年齢・性別などにかかわらず、能力・意欲ある人材と職務のマッチングを図ります。

\* 当社の役員、本部長・部長、国内・海外全社拠点長、当社社員が担う当社グループ企業の経営幹部など

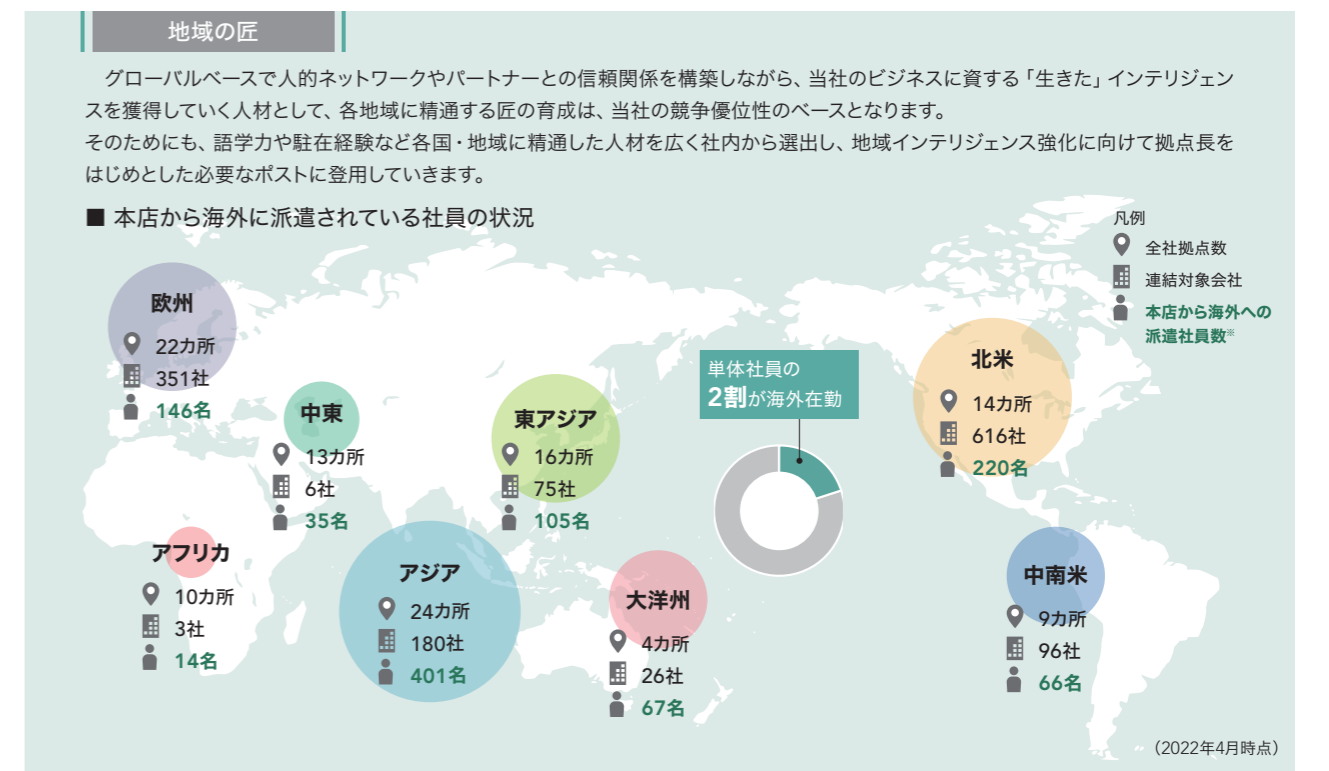
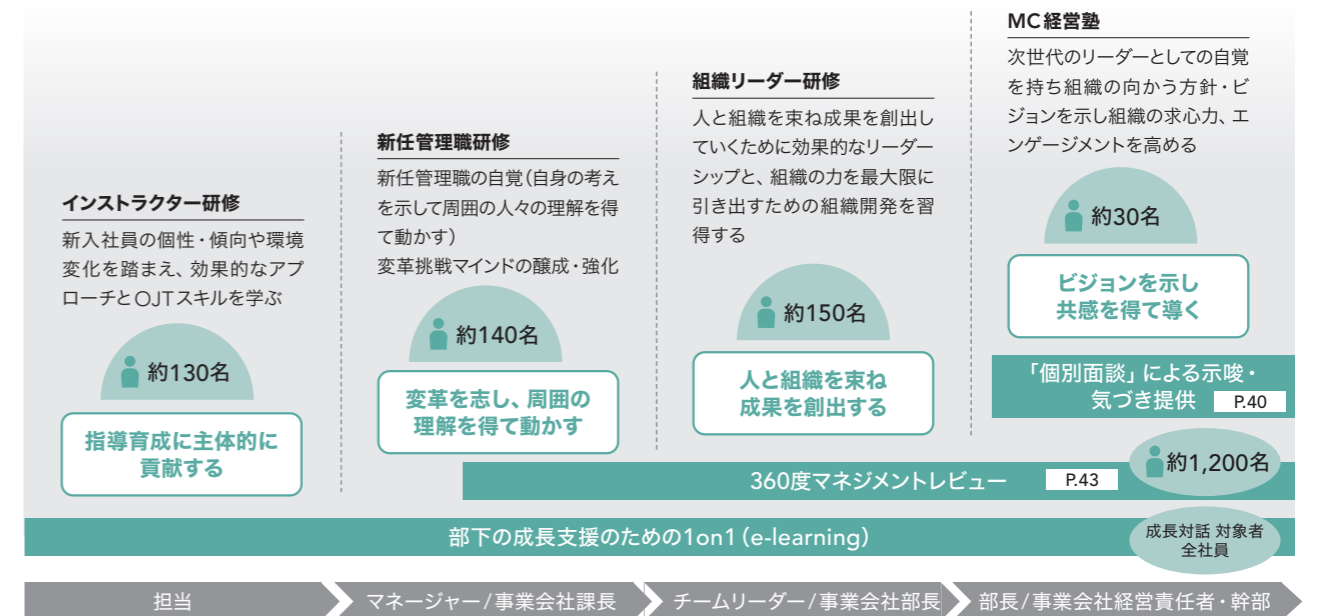


## 事業環境の変化への対応力強化

### 変化対応力を高めるリスク：リーダーシップ開発

多種多様な人材育成プログラムを通して、環境変化に対応したリーダーシップのアップデートや、多彩・多才な人材を活かすためのダイバーシティマネジメント、成長支援スキルの強化に取り組んでいます。中でも、経営と現場の結節点となるチームリーダー層は、「活気あふれる人材と組織」の実現のために特に重要な役割を担うと捉えており、新任

リーダーを対象とする組織リーダー研修は、4月から12月にかけて4部構成で実施しています。個を活かしながら部下の成長を支援するためのコーチング演習や、360度マネジメントレビューの結果を踏まえた内省と職場でのアクションプラン策定を実施しています。







## エンゲージメント強化

社員が「イキイキ・ワクワク」を感じながら、エンゲージメント高く、組織や仕事に愛着を持ち安心して業務に取り組めるよう、人・組織の両面での環境整備を進めます。

### 多様性を活かす企業風土づくり

#### つながり促進

多様性を活かす企業風土を促進するため、組織、世代、役職などを超えたつながりを醸成していきます。

経営陣と社員の活発なコミュニケーションや、社員間をつながりの促進に向けた、対話・タウンホールミーティングの拡充、ナレッジシェアを促進するITインフラの導入・活用を進めていきます。

#### タウンホールミーティング

さまざまな機会を捉えた対話や、タウンホールミーティングを継続的に実施し、社長と社員とのコミュニケーションを拡充しています。



#### DE&I

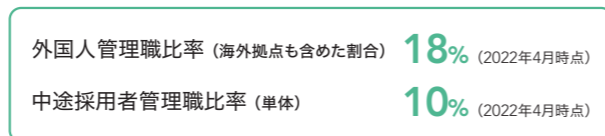
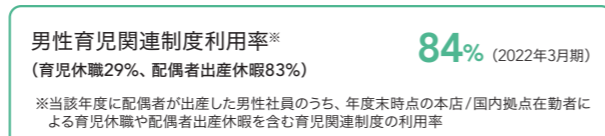
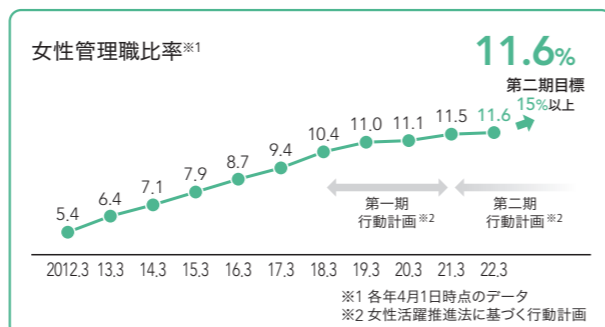
多彩・多才な人材一人ひとりが受容され、活躍できるよう取り組みを推進・強化しています。

#### 女性活躍推進

出産・育児などのライフイベントを経ても自律的にキャリアを形成し、能力を最大限に発揮できるよう、法定以上の両立支援策の拡充を進めています。また、女性の管理職を増やし(2026年3月期に15%以上を目標)、女性の重要職務への登用を加速させるため、管理職女性へのメンター制度などの女性キャリア施策を進めるほか、男性の育児関連制度の利用率についても100%を目指し、取り組みに注力しています。

#### 多様な人材の登用促進

年齢・性別・国籍等にかかわらず適材適所を徹底し、能力と実績に応じて登用を進め、多様性の維持・向上を目指しています。



#### Well-being

「個々の社員の活躍は、心身の健康あってこそ」という考えのもと、働く環境の安全はもとより、多彩・多才な一人ひとりがWell-beingを高め、その個性・才能を存分に発揮できるよう、「健康経営宣言」を行い、健康経営を推進しています。



#### 健康増進

言語、文化、医療水準などの異なる環境で働く社員とその家族が健康面の不安を感じた際、いつでも社内診療所へ相談できる体制を整備しています。また、多様な勤務環境や生活習慣の傾向、健康データなどを踏まえた個別の保健指導・栄養指導や、健康アプリの活用を通じ、健康増進に向けた行動変容を全社員へ促しています。

#### メンタルヘルスへの取り組み

予防や早期対応に重点を置き、取り組みを推進しています。社内の公認心理師(常勤3名、非常勤1名)が定期的に個別

相談会を実施し、幅広く社員の相談を受け付けるとともに、社内診療所の神経科医と連携し社員や職場をサポートする環境を整えたことで相談件数が増加し、メンタルヘルス不調の予防や早期発見につなげています。また海外派遣社員とのリモートカウンセリング、若手社員への定期的なコンディションモニタリングの実施や、管理職層へのラインケア研修など支援体制の強化にも注力しています。

#### 安全確保

当社労働安全衛生方針に基づき、①自社従業員②コントラクター従業員の労働災害低減を通じた、連結全体での安全衛生文化の醸成を推進しています。



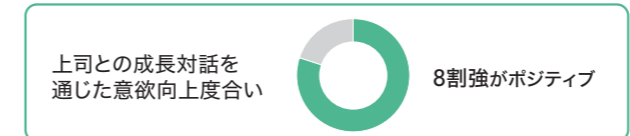
### 個を活かすタレントマネジメント

#### キャリア自律

多彩・多才な人材がやりがいと誇りを持って仕事に取り組み、能力を最大限に発揮しながら継続的に成長・活躍できるよう、多様な個の就業観・価値観を尊重し、キャリア自律を後押しする取り組みを拡充します。

#### 成長対話

社員の自律的成長の実効性を高めることを目的として、年に1回、能力開発・キャリア開発にフォーカスした振り返りの機会を設け、上司との対話を行っています。



#### 成長を支援するフィードバック

成長対話に先立ち、一定の組織を率いる社員は、上司・部下・同僚からの「360度マネジメントレビュー」、それ以外の社員は、

部下・同僚による「周囲からのフィードバック」を実施し、本人の気付き・行動改善につなげる成長支援の機会を設けています。

#### タレントレビュープログラム

成長対話を経て確認した社員の能力伸長・キャリア希望などを、より広い母集団で共有し、複数の眼で、社員の能力開発・キャリア開発を促進する仕組みを設けています。

#### キャリア自律を促す仕組み

個人のキャリア希望、今後伸ばしていきたい能力・資質などを踏まえ、自らが挑戦したい組織への異動を後押しする「公募型配置」施策、社内複業を通じたスキル習得・成長機会を提供する「Dual Career」施策を推進していきます。また、個人が自身の能力を可視化、経験の棚卸しを行い、キャリアビジョンを明確にした上で実現に向けたサイクルを設定できるよう、キャリア開発支援プログラムを実施します。

**エンゲージメント強化・モニタリング**

社員のエンゲージメント状態や組織の活性度を定期的な「組織風土調査」において可視化・モニタリングし、改善につなげています。  
三菱商事(本店・拠点)のほか、国内外のグループ会社も調査に参加しています(2022年3月期参加企業数 国内41社、海外29社)。

**組織風土調査におけるエンゲージメント度数 **76%**** (2020年3月期、単体)

※「社員エンゲージメント(意欲をもって仕事に取り組み、会社に誇りや愛着を感じているか)」の設問に対して肯定的な回答をしている職員の割合。同調査において、肯定的回答率75%以上は「明らかな強み」として認識されます。



## EX・DX推進に向けた人材育成・取り組み

### EX推進

#### EX教育・研修プログラムの拡充

EX推進のためには、社員一人ひとりが脱炭素の潮流やリスク・機会などを理解し、それぞれの持ち場で自分事として認識・構想することが不可欠です。そのためのEX関連知識・スキル・マインドセットの底上げを図り、EXを通じて企業価値向上に貢献できる人材の育成に取り組んでいます。

具体的には、「攻め」「守り」「DXとの一体推進」の3テーマを軸に、営業・コーポレートなど所属を問わず新入社員導入研修・新任管理職研修・幹部研修(MC経営塾)などにおいて、EX関連をテーマにした研修プログラムを整備しています。

#### ■ EX教育のテーマ



##### 攻めのEX

EXを商機と捉え新規事業を開発し、**新時代における収益の柱**を育成  
(業界別EX課題、最新EX技術動向、当社EXソリューション概要、新規事業開発のスキル向上等)



##### 守りのEX

気候変動関連の短・中・長期のリスク・コストを見極め、事業の**レジリエンスを強化**  
(関連規制・ルールの影響、排出量算定、目標設定、ロードマップ策定、開示・ステークホルダーエンゲージメント等)



##### EX・DX一体推進

外部環境の変化を的確に捉え、**DXを活用しながら産業変革をリード**  
(EX関連デジタルツール・技術等)

#### ナレッジシェア

誰でも参加できる低・脱炭素ビジネス推進プラットフォームをMicrosoft Teamsで結成。国内外のさまざまな部署・拠点から約850名が参加しており、それぞれが持っている情報やノウハウを共有し、世界の最新情報や各グループの取り組み事例について、毎日のように投稿されています。またアンケートで関心が高い分野を調査し、勉強会を開催したり、社内専門家とすぐにつながることができる仕組みをつくることで、新しいビジネスの創出の足掛かりとなることを狙っています。



#### 低・脱炭素化ビジネス推進プラットフォーム

#### ■ 投稿されている情報/勉強会のテーマ例

- 再生可能エネルギー
- CCUS関連
- 水素・アンモニア関連
- カーボンプレジット関連
- 脱炭素/EX関連テクノロジー
- 脱炭素/EX関連の外部環境
- ESG投資等

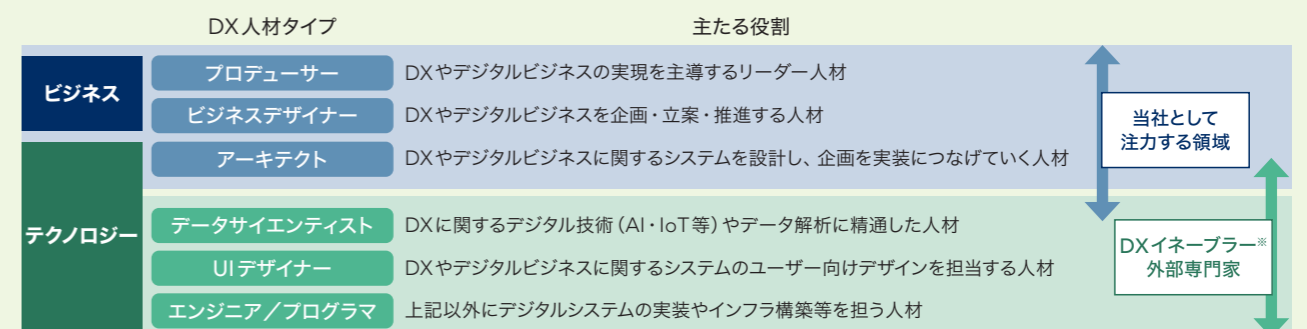
### DX推進

#### DX研修の全役職員向け展開

DXを加速するために、DX人材タイプにおいて育成強化していく領域を下図の通り定義しました。

この「プロデューサー」「ビジネスデザイナー」と「アーキテクト」に求められるスキルを、各人のレベルに応じて習得できるオンデマンド型研修プログラム『MC DX Advancement Program』の提供を開始しました。2023

年3月期から全役職員が受講しています。上記のほか、DX推進や新規事業立ち上げの担当者向けのプログラミング研修やウェブサービス立ち上げのワークショップ、マネジメント向け講座、CDO養成講座、イノベーション研修など、DX案件をリードする人材の育成に取り組んでいます。



#### MC Innovation Lab (MIL)

2021年4月、新規事業やデジタル事業を担当する社員が、プログラミングや事業開発に関する講義を受けながら、ウェブサービスを開発するプログラム、「MIL」を開発しました。成果はコンテスト形式で評価し、一部は事業化に向けて動き出しています。これまでに、グループ会社からの参加者も含めて、3期累計で約90名が参加しています。



撮影時のみマスクを外しています。

#### プロジェクトで視る多彩・多才な人材の活躍

#### EX・DXの一体推進による未来創造を目指す洋上風力発電プロジェクト

##### ■ 10年前から洋上風力に取り組む人材育成に注力

洋上風力で先行する欧州において、オランダの総合エネルギー事業会社であるEneco社と共に10年にわたって洋上風力発電事業に取り組み、**開発・建設・運営のすべてのフェーズにおいて事業知見蓄積と人材育成を進めてきました**。欧州で**現場経験を積んだ当社の人材がその知見を活用し**、2020年に当社のグループ会社となったEneco社の洋上風力のプロ人材と共に日々議論をしながら主体的にプロジェクトを推進してきたことが、当社の強みとなっています。

##### ■ 地域との共生による未来創造への取り組み

国内の洋上風力開発に当たっては、2020年11月に政府の公募が開始される前から、洋上風力発電所を建設する**秋田県や千葉県にプロジェクトの推進を担う社員を派遣し**、地域の方々との意見交換を通じて、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、共生策を練り上げてきました。今後、長期にわたる事業期間において**地域に根差し、パートナー企業や協力企業と共にこれら共生策を実行**することで、地域創生・未来創造を図っていきます。



秋田県における人材育成活性化の取り組み(公立大学法人国際教養大学への寄附講座)

▶ 特集「未来創造(新産業創出/地域創生)」の詳細については、P.20~25をご覧ください。

#### Keyword ▶

- ダイナミックな人材シフト・登用
- 事業環境の変化への対応力強化

#### プロジェクトで視る多彩・多才な人材の活躍

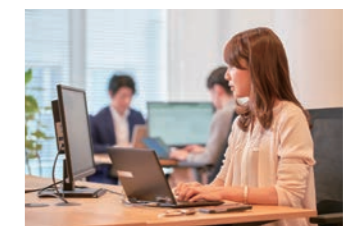
#### 人材の掛け合わせで総合力を発揮し産業DXの実現に挑むインダストリー・ワン

##### ■ 産業界全体のDXを加速させていく

産業DX推進に関する業務提携先のNTTとの共同出資により、当社の強み「産業知見」とNTTの強み「ICT技術」を集約した、DXサービスを提供するインダストリー・ワンを2021年に設立しました。**多様な経験を有する当社とNTTからの出向者とさまざまなバックグラウンドを持つインダストリー・ワンの社員が一丸となり**、幅広いパートナー企業と連携しながら、当社グループ企業のみならず、日本の産業界全体のDXを加速させていきます。

##### ■ キャリアを活かしてDX推進に取り組む社員の挑戦

当社からの出向者の1人は、食・アパレル・ヘルスケア領域のDX推進に従事しIT・デジタル人材育成にも取り組んできた経験を活かすべく、自発的にインダストリー・ワンの立上げメンバーに参画、同社マネージャーとして活躍しています。同社の**多様なDX人材の力が掛け合わさることで会社全体のパフォーマンスが最大化**するよう、日々の業務において積極的に経営と社員を「つなぐ」役割を担い、**エンゲージメント強化**に注力しながら、産業DX推進の実現に向けた同社の価値向上に取り組んでいます。

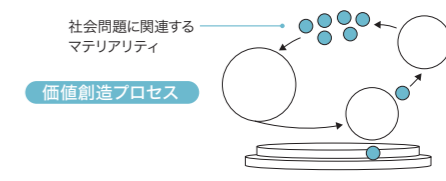


#### Keyword ▶

- 多様性を活かす企業風土づくり
- 個を活かすタレントマネジメント

# マテリアリティ

6つの資本を事業に投入し、事業を通じて共創価値を生み出していくにあたり、マテリアリティに立脚した取り組みを推進していきます。



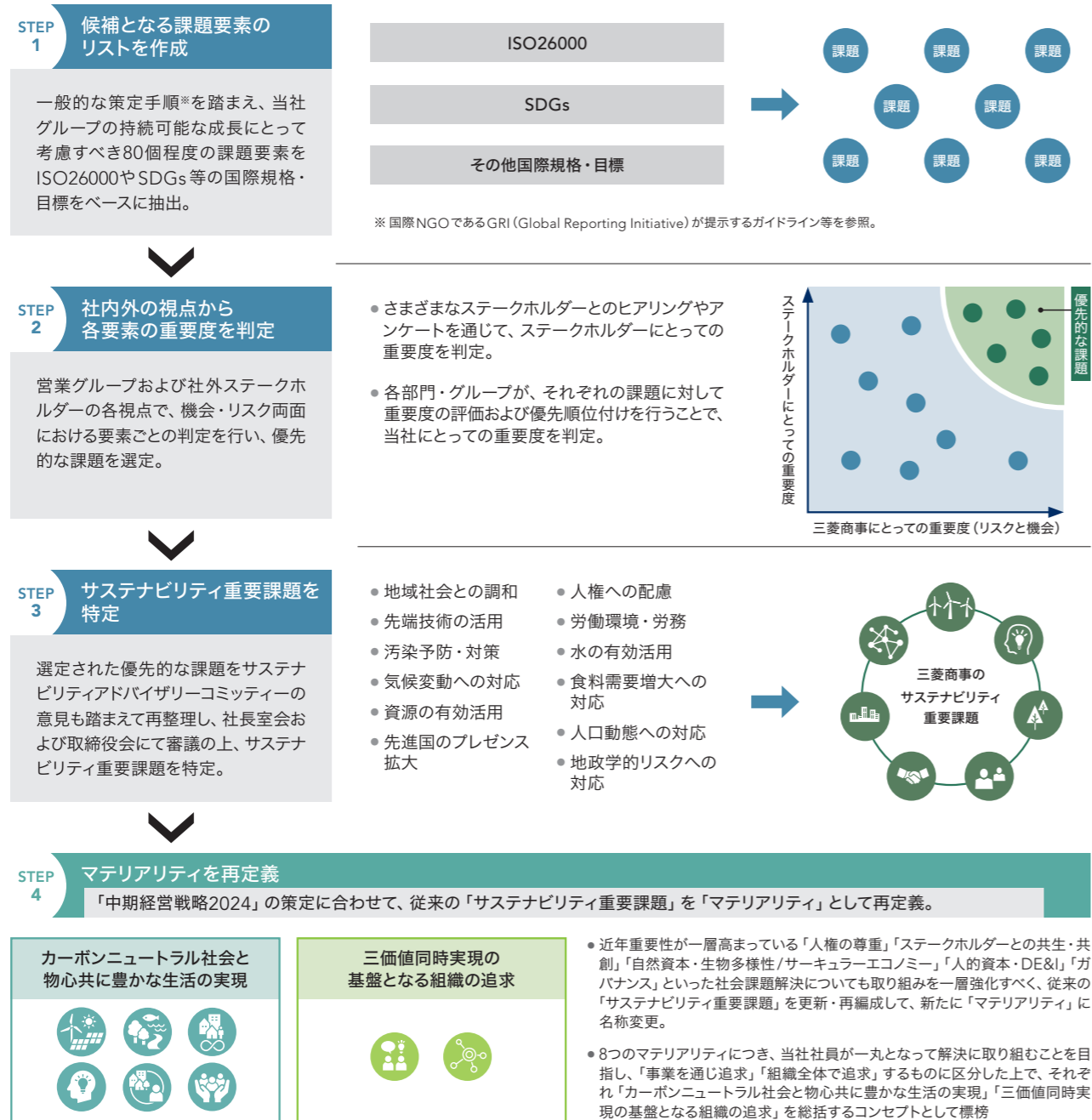
## マテリアリティの概要と特定プロセス

当社は、創業以来の企業理念である「三綱領」に基づき、経済価値・社会価値・環境価値の「三価値同時実現」、および三価値同時実現を具現化するための視点であり、当社の持続可能な成長のための経営上の課題として2016年に定めた「サステナビリティ重要課題」等を指針として、全てのステークホルダーの要請に応えながら、事業活動を通じてさまざまな社会課題の解決に取り組み、社会の持続可能な発展、価値創造に貢献してきました。

過し、ステークホルダーの皆様の企業への期待は気候変動対策を筆頭に一層高まるとともに、解決すべき課題も変化しています。こうした中、当社のさらなる中長期的な企業価値向上を実現すべく、事業活動における重要性の観点から「サステナビリティ重要課題」のレビューを行い、「中期経営戦略2024」が目指すMC Shared Value (共創価値)の継続的な創出に向け、当社が事業活動を通じて解決していく重要な社会課題である「マテリアリティ」として再定義し、「中期経営戦略2024」で発表しました。

一方で、「サステナビリティ重要課題」の策定から6年が経

### ■ マテリアリティの特定プロセス



## マテリアリティの再定義とSDGsとの関係性

当社は、総合力を活かしつつ、さまざまな事業に取り組むことで、幅広い社会課題の解決に貢献しながら持続可能な成長を確実なものとしていきます。当社では、各マテリアリティに対応するSDGs\*を特定しており、マテリアリティを指

針とした事業の推進を行うことはSDGsの達成にもつながるものです。

▶ マテリアリティの概要については、P.19をご覧ください。

▶ 脱炭素社会への貢献については、気候変動P.48~51をご覧ください。

旧サステナビリティ重要課題	課題	対応するSDGs
低炭素社会への移行	脱炭素社会への貢献	7, 9, 13
持続可能な調達・供給の実現	自然資本の保全と有効活用	6, 7, 12, 14, 15
地域課題への対応と解決策の提供	持続可能で安定的な社会と暮らしの実現	2, 3, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 15
次世代ビジネスを通じた社会課題の解決	イノベーションを通じた社会課題の解決	7, 9, 13
自然環境の保全	地域課題の解決とコミュニティとの共生	4, 6, 7, 9, 11
地域・コミュニティとの共生	事業推進における人権の尊重	1, 8, 10, 16
魅力ある職場の実現	多様な人材が未来を創る活気に満ちた組織の実現	5, 8, 10
	透明性高く柔軟な組織の実現	5, 16, 17

カーボンニュートラル社会と物心共に豊かな生活の実現

三菱商事としての重要性 (リスクと機会)

優先的な課題

新たに項目を追加

## 2030年に向けた目標設定

当社は、サステナビリティへの取り組みを各営業グループが自律的に推進するための個別の事業目標を2019年に策定し、2020年には、この個別の事業目標を外部環境や社会からの要請を踏まえた、より具体的・定量的な目標となるよ

うに見直しました。2022年には、これら目標を新たに再定義したマテリアリティに合わせ整理しました。主なマテリアリティとそれに紐づく事業目標や主な取り組みは以下の通りです。

**脱炭素社会への貢献**

- CCUS・次世代エネルギー関連事業化推進
- 発電向け燃料アンモニアのサプライチェーン構築
- 電気推進船(低環境負荷対応)の取り組み推進
- 2031年3月期までに再生可能エネルギー発電容量を2020年3月期比倍増(3.3GW→6.6GW)(加えて、既存火力発電容量の削減、およびゼロエミッション火力への切り替えて2050年までに非化石比率100%化)

**自然資本の保全と有効活用**

- プラスチックの低炭素・循環型を実現するリサイクルPET・環境対応素材製造事業の推進

**持続可能で安定的な社会と暮らしの実現**

- 天然ガス/LNG事業推進によるエネルギーの安定供給への貢献
- 食品廃棄物50%削減(2019年3月期比)

**地域課題の解決とコミュニティとの共生**

- 大気汚染軽減と低炭素化の解決策として有効な天然ガス/LNG事業の推進
- 自律運航船(船員の負荷軽減、海上事故の防止)の取り組みの推進
- 総合レンタル事業を通じたシェアリングエコノミーの推進
- モビリティ・サービス事業の推進
- 利便性と低環境負荷を実現させた高付加価値の複合都市開発



### 気候変動に対する当社の方針

地球(生態系)や人間・企業活動に重大な影響を及ぼす気候変動は、当社グループにとってリスクであると同時に新たな事業機会をもたらすものと考えています。当社が持続可能な成長を目指す上で、マテリアリティ「脱炭素社会への貢献」は、対処・挑戦すべき重要な経営課題の一つです。

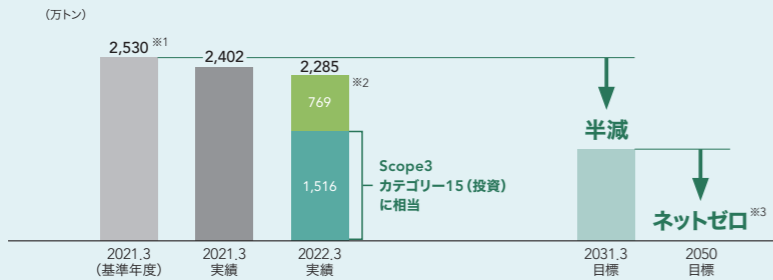
三菱商事はエネルギー需要の充足という使命を果たしながら、SDGsやパリ協定で示された国際的な目標達成への貢献を目指し、当社グループ各社と連携の上、政府・企業・業界団体等の幅広いステークホルダーとの協働を通して、これに取り組んでいきます。

### 2050年ネットゼロに向けた取り組み

#### GHG 排出量の削減目標

当社は、2021年10月に策定した「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」にて、パリ協定に整合するGHG(温室効果ガス)排出量の中長期の削減目標として、「2031年3月期半減(2021年3月期比)、2050年ネットゼロ」を目指すこととしました。2031年3月期の半減目標達成に向けては、あらゆる手段を最大限活用し、再エネ調達や燃料転換を含めたオペレーション上の削減や資産の入れ替えを進めていきます。また、その先の2050年に向けては、当社の総合力を活かして産業変革を促すとともに、新技術・イノベーションを積極的に活用することで、パリ協定の目標達成・ネットゼロを目指します。

左記の2031年3月期削減目標を確実に達成するためには、より適切なGHG排出量の管理プロセスを整え削減進捗を把握し、これを開示することが重要と考えています。この考えの下、下記記載の通り「中期経営戦略2024」において投資計画策定にあたり、短中期のGHG削減計画を確認する新たなプロセス(「GHG削減目標を踏まえた投資計画」)を導入しました。また、各年度のGHG排出量は従来通り今後も適切に開示し、2031年3月期目標に向けての削減進捗を示していきます。2022年3月期末時点における削減進捗状況は以下の通りです。



#### GHG 排出量 (Scope3) について

上記の当社削減目標およびGHG排出量実績はScope3のカテゴリー15相当分を含んでいます。さらに、当社におけるScope3排出量の大半を占めるカテゴリー11(販売した製品の使用)を適切に開示することの重要性を認識しています。開示に向けては、当社事業の実態を正確に表した排出量を算出するべきと考えており、開示に向け、鋭意検討を継続していきます。

性を認識しています。開示に向けては、当社事業の実態を正確に表した排出量を算出するべきと考えており、開示に向け、鋭意検討を継続していきます。

#### 中期経営戦略2024/GHG削減目標の達成に向けた取り組みのメカニズム導入

「中期経営戦略2024」では、ロードマップでのGHG削減目標の達成に向け、当社の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しました。従来より実施してきた「シナリオ分析」に、新たに「トランスフォーム・ディスカッション」

「GHG削減目標を踏まえた投資計画」、「新規投資の脱炭素採算評価」の施策を導入し、エネルギー需要の充足という使命を果たしながら、パリ協定で示された国際的な目標達成に向けて諸施策を推進していきます。

▶ 「中期経営戦略2024」サステナビリティ施策については、P.19をご覧ください。

### TCFDに基づく開示内容

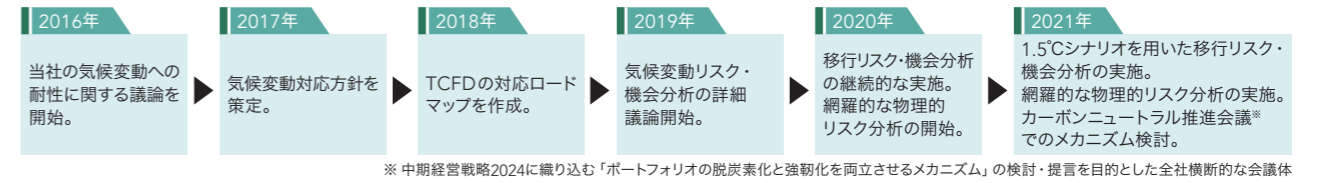
#### ガバナンス

重要な経営課題の一つとして、気候変動に係る基本方針\*や重要事項を、社長室会にて決定するとともに取締役会に報告しています。社長室会の審議に先立ち、サステナビリティアドバイザリーコミッティーにおいて社外有識者より助言・提言を受けることに加え、サステナビリティ・CSR委員会において十分な討議を行っています。

なお、気候変動に関する経験・見識・専門性等に基づく貢献を期待する取締役・監査役を複数選任しています(詳細はスキルマトリクスP.102~103をご覧ください)。

※ 気候変動に係る基本方針としては、事業を通じた取り組み方針、TCFD対応方針等について、また重要事項としては、気候変動リスク・機会の評価の在り方(含む、シナリオ分析)、温室効果ガス削減目標(含む、削減状況)等を討議しています。

#### これまでの取り組み



#### 気候変動関連のガバナンス体制

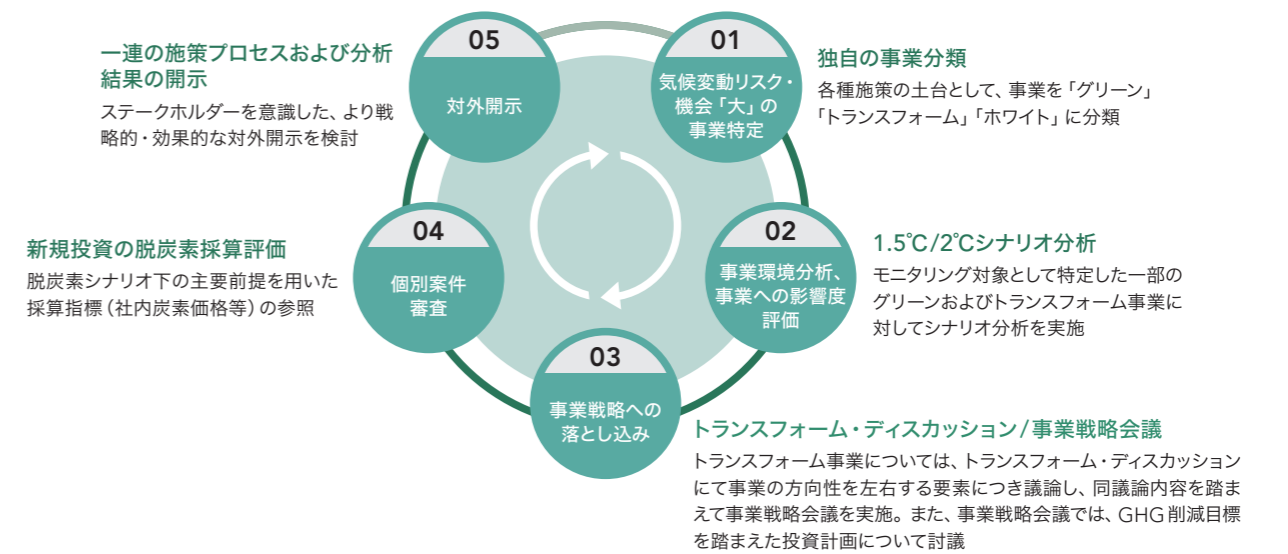
役職	役割	頻度
取締役会	気候変動対応の監督	年に2回程度
社長室会	気候変動対応の基本方針の決定、気候変動に係る重要事項の決定	年に2回程度
サステナビリティ・CSR委員会(社長室会の下部委員会)	気候変動に係る基本方針や重要事項につき、討議し、社長室会に提言	年に2回程度
サステナビリティアドバイザリーコミッティー	気候変動に係る基本方針や重要事項に関する助言・提言	年に2回程度
所管役員	担当役員(サステナビリティ・CSR)	
担当部署	サステナビリティ・CSR部	

▶ サステナビリティ推進体制については、P.86~91をご覧ください。

#### リスク管理

新中経で導入した、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下図のフローの通り運用することで、気候変動リスクの高い事業の特定から個別案件の採算影響評価に至るまで、リスク管理を機能的に行います。

また、既存のサステナビリティ関連のガバナンス体制をベースに、取締役会も適切に関与するように仕組みの構築を進めていきます。

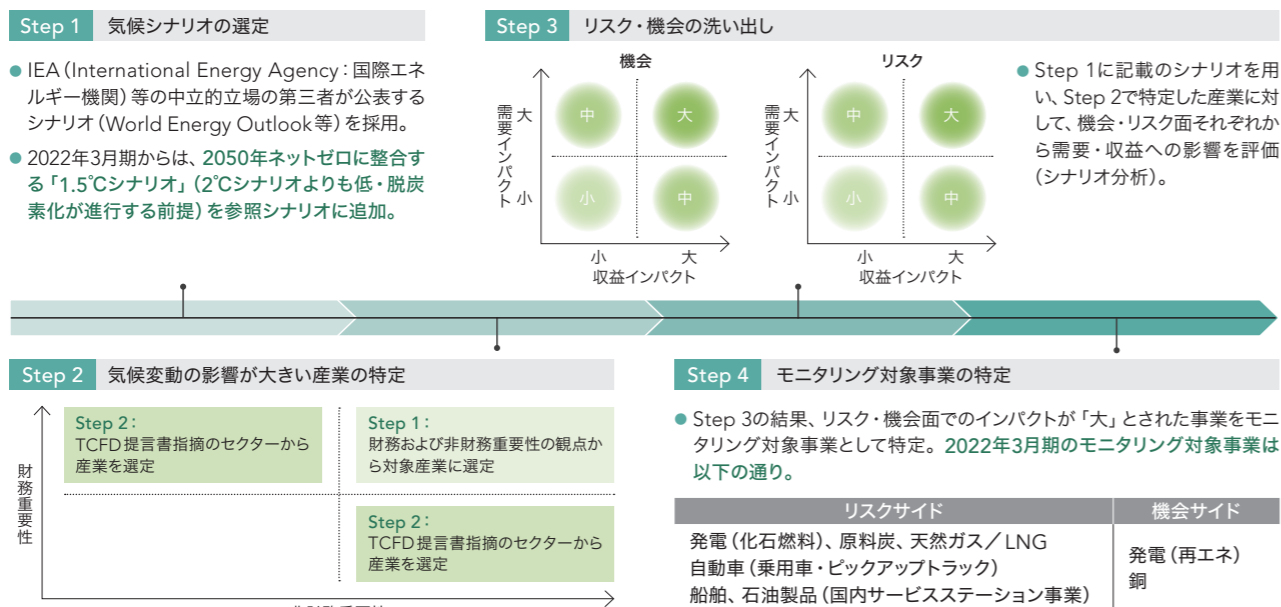


■ 戦略

移行リスク・機会

モニタリング対象事業決定までの詳細プロセス

従来の2°Cシナリオに加え、さらに低・脱炭素化が進むことを前提とした「1.5°Cシナリオ」を用いて気候変動関連リスク・機会分析を実施の上、当社事業戦略への織り込みを実施しました。



●当社にとって財務・非財務の影響が大きい事業が属する産業、およびTCFD提言にて指摘されている気候変動の影響が大きいとされる産業\*を特定  
\* エネルギー、運輸、素材・建築物、農業等

シナリオ分析結果を踏まえた方針・取り組み

上記プロセスで抽出したモニタリング対象事業(リスクサイド)のうち、主な事業のシナリオ分析結果\*は以下の通りです。

\*シナリオは、過去データに基づく予測ではなく、不確実性が高い事象において、考えられる事象を基にした仮想的なモデルになります。記載したIEA等の国際的な機関が提示する主なシナリオに対する当社の認識であり、当社の予想する中長期的な将来見通しではありません。

	1.5°Cシナリオで示される一般的な事業環境認識	事業環境認識を踏まえた方針・取り組み
<b>発電(化石燃料)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力はネットゼロを達成する最初のセクターとなり、化石燃料由来の発電量が占める割合は大幅に減少する見込み。</li> <li>炭素税等の規制強化による発電コスト構造の大幅な変化や、GHG排出量削減策として期待される設備投資の増加が見込まれ、化石燃料由来の電力の競争力低下が想定される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>座礁資産化の可能性、撤退難易度の上昇、継続保有に伴うレピュテーションリスクの高まりを認識。</li> <li>新規石炭火力案件には取り組まず、売却難易度を左右する要素(M&amp;A市場動向、当該国との関係性、契約上の制約、環境規制等)を注視の上、既存火力資産の戦略的なダイベストメントを遂行。並行して、継続保有する火力資産のゼロエミッション化を検討。2050年までに非化石比率100%を目指す。</li> </ul>
<b>原料炭</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>鉄鋼需要は、2050年に2020年比で12%増加。電炉法や水素還元製鉄法の利用が進展するとともに、高炉向けのCCUSが急拡大し、一部地域では高炉法が継続する。</li> <li>2050年に向けて原料炭全体の需要減少は見込まれるが、継続利用される高炉では、一層の効率化やCCUS付帯を行うことで低・脱炭素化を図っていくため、低炭素化に寄与する高品位原料炭の需要は、相対的に減少幅が小さい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.5°Cシナリオ下でも、既存高炉の低炭素化に貢献する高品位原料炭のニーズは相対的に高まる見通しであり、高品位原料炭を主力商品とする当社原料炭事業の優位性は一定程度維持される見込み。</li> <li>今後も鉄鋼業界の脱炭素化の進展ならびに、原料炭供給に影響を与える外部環境を見極め、当社原料炭資産の競争力強化に取り組む。</li> <li>当社原料炭事業の生産プロセスで排出されるGHG削減や、パートナーのBHP社と共同で、原料炭バリューチェーン全体での排出量削減に資する研究支援に取り組む。</li> </ul>
<b>天然ガス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全世界の天然ガス需要は、2018年比で2030年断面において6%減少する一方、LNG貿易量は同年比16%の増加が見込まれる。その後、2040年断面での天然ガス/LNG貿易量は2018年比でそれぞれ46%/33%の減少を見込む。</li> <li>また、低・脱炭素社会を支えることが期待される次世代エネルギーの水素需要が高まり、ブルー水素の原料としての天然ガスの重要性は今後さらに増すと想定される。</li> <li>2050年時点では、天然ガスの需要全体の約半分が水素製造に向けられ、水素需要の40%が天然ガスによって賄われる見込み。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存事業の基盤強化や建設中案件の着実な立ち上げ、販売力強化と競争力ある新規プロジェクトへの参画などを通じ、カーボンニュートラル社会への移行期において重要なエネルギー源であるLNGの安定供給責任を果たすとともに、LNG事業の収益拡大を目指す。</li> <li>天然ガス/LNG事業の競争力・収益力を左右する要素となり得る炭素税導入等の各国政策、CCUS等の技術開発に関する動向に留意するとともに、LNGバリューチェーン自体のカーボンニュートラル化への取り組みや、合成メタン・ブルー水素などの次世代エネルギーの製造・供給についての検討を進める。</li> </ul>

▶ その他のモニタリング対象事業の分析結果を含むシナリオ分析の詳細内容については、サステナビリティ・ウェブサイトをご覧ください。  
<https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/113#915>

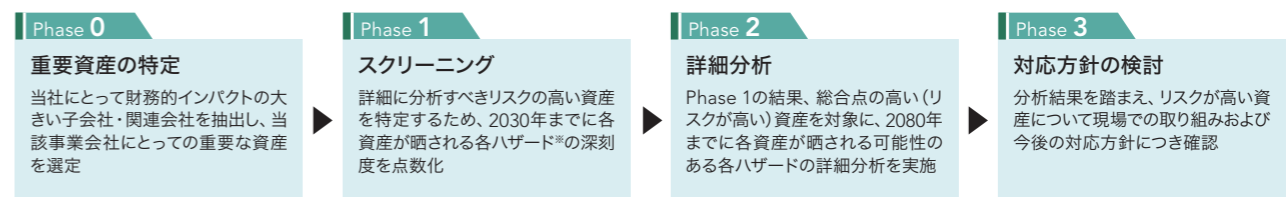
事業戦略への織り込み

モニタリング対象事業(リスクサイド・機会サイド)として抽出された8事業については、ポートフォリオの最適化を図るべく、各営業グループによる事業戦略策定時に1.5°Cシナリオを低・脱炭素シナリオとして考慮の上、各事業での移行リスク・機会分析の結果を戦略に織り込んでいます。

物理的リスク

当社グループの一部事業では、特にその操業において物理的リスク(冠水、濁水、気温上昇等)による影響を受ける可能性があります。物理的リスクによる当社グループの事業への影響を網羅的に把握するため、以下のプロセスに沿った物理的リスク分析を行っています。

網羅的分析プロセス



分析結果

上記プロセスで特定した物理的リスクによる影響を受ける可能性が高い資産となった2事業における現状の対策および今後の対応方針は、以下の通りです。

	原料炭事業	銅事業
<b>分析対象資産</b>	BHP Mitsubishi Alliance*が保有する炭鉱	Anglo American Sur, S.A. が保有する銅鉱山
<b>所在地</b>	豪州	チリ
<b>ハザードの種類</b>	大雨による冠水	濁水
<b>現状の対策</b>	炭鉱での大雨による冠水が操業の中断を引き起こす可能性があること認識し、2011年の大雨に伴う冠水以来、以下の対策を講じ耐性を高めている。 ・気象予測を踏まえた貯水管理計画の運用。 ・休山中の採炭ピットの大規模貯水池としての活用。 ・貯水池・炭鉱間の送水管・排水・堤防設備による総排水能力の増強。	操業に必要な水の大半は鉱山内で再利用しているが、蒸発等で失う一定量については外部からの取水が必要となる。濁水が起きると十分な取水ができなくなり操業への影響が出る可能性があることから、第三者からの産業排水や処理済下水の調達を増加させることで耐性を高めている。
<b>今後の対応方針</b>	将来の気候変動による物理的リスクの激甚化も踏まえ、今後も継続的な対策強化に取り組む。	現状の対策に加え、水の外部調達手段の多様化を検討中。また、鉱山内の水リサイクル率のさらなる向上につながり得る新技術についても検討している。

\* 高波リスクに対しては、最新の自社港湾インフラを気候変動・サイクロンに伴う波高の上昇も考慮の上、1000年に1度の高波を想定した設計とし、現在、同様の基準で港湾設備のアップグレードのプロジェクトを行っている。

■ 指標と目標

当社では、連結ベースで気候変動関連の機会の取り込み、リスクの低減を目指して、以下の目標を設定しています。また、GHG排出量削減目標の達成に向けては、毎年のGHG排出量の実績開示を通じた進捗管理を行っています。

<b>目標 ①</b>	GHG排出量の削減目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年GHG排出量ネットゼロを前提とし、2031年3月期中間目標と具体的な削減計画を策定。</li> <li>火力資産のダイベストメントを中心としたポートフォリオ入替などにより、2031年3月期までにGHG排出量の半減(2021年3月期比)を目指す。</li> </ul>
<b>目標 ②</b>	非化石比率	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存火力発電容量の削減、およびゼロエミッション火力への切り替えで、2050年までに当社発電事業における非化石比率100%化を目指す。</li> </ul>
<b>目標 ③</b>	再生可能エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>2031年3月期までに再生可能エネルギー発電容量2020年3月期比倍増を目指す。</li> </ul>

低・脱炭素化事業

当社は、低・脱炭素化を当社が対処・挑戦すべき重要な経営課題の一つと捉えており、さまざまな分野で事業を通じた低・脱炭素化を推進しています。特にエネルギー分野においては、当社内でEX(Energy Transformation)と称し、脱炭素社会を見据えたエネルギー分野の変革への挑戦およびその過程におけるエネルギー関連の事業ポートフォリオの進化を通じ、全産業にまたがる共通課題である低・脱炭素化に取り組んでいくことで、環境課題への適合と、エネルギー安定供給という社会的使命の両立を図り、当社の中長期的な持続的成長につなげていきたいと考えています。

その過程におけるエネルギー関連の事業ポートフォリオの進化を通じ、全産業にまたがる共通課題である低・脱炭素化に取り組んでいくことで、環境課題への適合と、エネルギー安定供給という社会的使命の両立を図り、当社の中長期的な持続的成長につなげていきたいと考えています。

▶ 具体的な案件詳細については中経特集ページ、P.20~25およびサステナビリティ・ウェブサイト(<https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/158>)をご覧ください。



## 再定義したマテリアリティに 立脚した取り組みを実施し、 企業価値の中長期的な維持・ 向上を実現していきます

柏木 豊

代表取締役 常務執行役員  
コーポレート担当役員 (IT、CAO、広報、  
サステナビリティ・CSR)



気候変動や人権問題をはじめ、解決すべき社会課題が多様化・複雑化する中、企業としても本業を通じ、その解決に取り組むことが必要不可欠となっています。激しい外部環境の変化に伴い、政策・法規制の整備や国際的なイニシアチブの創設も進み、民間資金の流れ、投資家の行動様式も大きく変容してきています。具体的には、気候変動への対応はもちろんのこと、変化の速い事業環境に対応可能なガバナンス体制が構築されているか、競争力の維持・向上の担い手たる従業員の育成がなされているかといった、非財務に関する取り組みが企業価値に大きく影響する時代になっ

てきており、サステナビリティへの取り組みが不十分な場合は企業にとって不利益となり、逆に積極的な推進は中長期的な成長に不可欠であると考えています。加えて、企業が事業活動を行う上で、その存在が前提条件となっている生態系サービスや自然環境が損なわれた場合、直接的には自社のオペレーションに、間接的にはサプライチェーンに影響が生じるなど、企業にとって大きなリスクとなります。従って、社会課題の解決に取り組むことは、企業にとって、リスクマネジメントであると同時に、ビジネスチャンスの追求でもあると捉えています。

## マテリアリティに立脚した取り組み(経営)

当社は、企業理念である「三綱領」に基づき、2010年の中経2012で「継続的企業価値の創出」、2016年の中経2018で「三価値同時実現」を掲げ、サステナビリティへの取り組みを進めてきました。また、同じく2016年には、当社の「持続可能な成長のために特に対処すべき重要課題」として「サステナビリティ重要課題」の特定を行いました。一方、「サステナビリティ重要課題」の策定から6年が経過し、気候変動対策をはじめとして、企業に対する期待は高まるとともに、解決すべき社会課題も変化しています。本年5月に公表した中期経営戦略2024(以下、中経2024)では、そのような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MCSV(共創価値)の創出を目指すことを掲げています。これに合わせ、サステナビリティ重要課題を、当社が事業活動を通じて解決していく重要な社会課題である「マテリアリティ」として再定義しました。脱炭素社会に向けた移行期を支えるエネルギーの安定供給責任をしっかりと果たしていくこと、人々の豊かな暮らしを実現していく企業として人権に配慮した事業を推進すること、そして、それらの基盤として人材育成・組織づくりを含む確固たる基盤を備えること、この3点を中心にアップデートをしています。

これらマテリアリティに立脚した取り組みのうち、代表的なものとして、①「脱炭素社会への貢献」、②「地域課題の解決とコミュニティとの共生」、③「多様な人材が未来を創る活気に満ちた組織の実現」について詳しくお話しをさせていただきます。

▶ 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。

### ①脱炭素社会への貢献 (関連する資本：環境・自然資本)

当社は、カーボンニュートラル社会の実現に向けた重要なマテリアリティとして「脱炭素社会への貢献」を掲げています。昨年10月に策定した「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」において、パリ協定に整合するGHG(温室効果ガス)排出量の中長期の削減目標(2030年度半減(2020年度比)・2050年ネットゼロ)を目指すことにしました。ま

た、中経2024においても、エネルギー需要の充足という使命を果たしながら、SDGsやパリ協定で示された国際的な目標達成に向けた諸施策を打ち出しました。MC Climate Taxonomyというコンセプトの下で当社の各事業を気候変動の移行リスク・機会に応じて分類し、その分類に応じて「1.5°Cシナリオ分析」「トランスフォーム・ディスカッション」「GHG削減目標を踏まえた投資計画」「新規投資の脱炭素採算評価」という4つのメカニズムを適用します。これらのメカニズムの推進により、当社事業のポートフォリオの脱炭素化と強靱化を着実に進めるとともに、EX(エネルギー・トランスフォーメーション)をグローバルに進めていくことを通じて、脱炭素社会の実現への貢献を目指していきます。

また、カーボンニュートラル社会実現のためには、自社だけではなくバリューチェーン全体でのGHG削減が必要となるため、産業や消費者・地域の排出量削減ニーズに寄り添い、ソリューション提供を行う脱炭素ソリューションプロバイダーを目指すことに加え、投資家をはじめとしたステークホルダーからの開示要請が高まっている当社のScope3の排出量(当社におけるScope3排出量の大半を占めるカテゴリ11(販売した製品の使用))の算出・開示についても鋭意検討を継続していきます。

▶ 気候変動の詳細についてはP.48~51をご覧ください。

▶ 環境・自然資本についてはP.37をご覧ください。

### ②地域課題の解決とコミュニティとの共生 (関連する資本：社会資本)

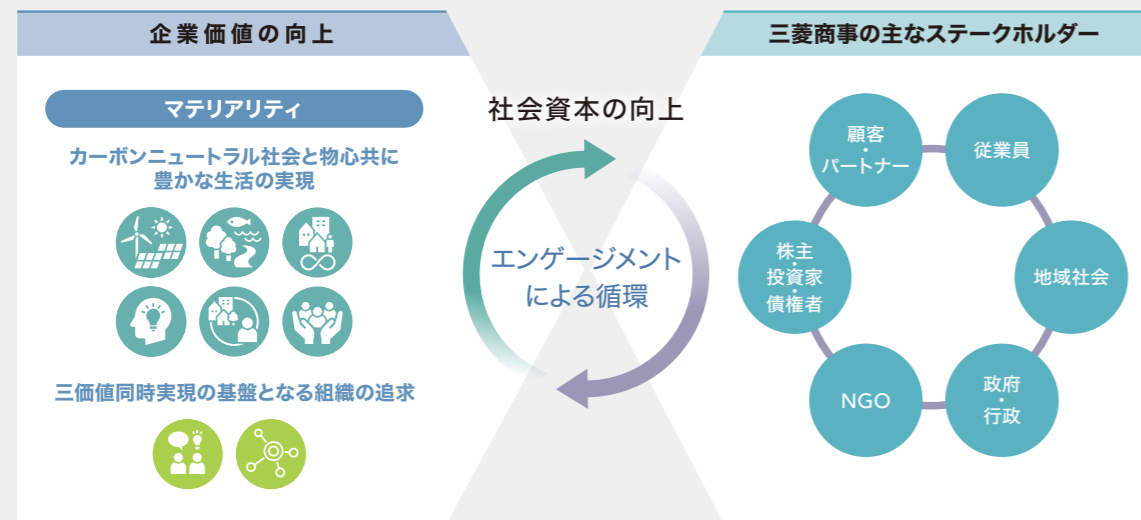
当社の事業遂行においてはコミュニティとの関係構築が不可欠であるとの認識の下、「地域課題の解決とコミュニティとの共生」もマテリアリティの1つとして掲げており、多様なステークホルダー、地域・コミュニティとの信頼関係の上で事業を推進していきます。具体的には、事業を通じた雇用創出・地域開発、コミュニティからの資材調達等、地域と共に繁栄を分かち合うことに加え、先住民の権利への配慮を含め地域への負の影響の最小化に努めています。

▶ 社会資本についてはP.36~37をご覧ください。



## ステークホルダーエンゲージメント

多様なステークホルダーとの共生・共創の観点では、株主・投資家等の皆さまからの要請や期待を、対話などのエンゲージメントを通じて的確に把握し、経営に反映することが重要であると認識しています。当社では、取締役会および諮問機関（ガバナンス・指名・報酬委員会、国際諮問委員会）やサステナビリティアドバイザー・コミッティーにおいて、社外の視点を取り入れることにより、各ステークホルダーの意見を経営に反映する体制を整えているほか、各ステークホルダーとエンゲージメントを実施することで、共創価値創出による持続的成長を実現していきます。



### ③多様な人材が未来を創る活気に満ちた組織の実現（関連する資本：人的資本）

三菱商事は時代のニーズを先取り・先読みし、個別事業やその上に成り立つ産業の当事者として、真摯に社会課題の解決に挑み、事業活動を通じて社会とともに持続的成長を実現してきました。その成長を支えてきたのは、社会課題の解決に向けた「高い志」、時代を先取りして新たな価値を導出する「構想力」、国や業界を超えて利害関係者を巻き込みスピーディに構想を実現する「実行力」、そして「三綱領」の精神からつながる「倫理観」を持った人材です。このような人材が、多岐にわたる社会、業界、顧客の課題に対して、主体的かつグローバルな視座・視野を通して最適解を構想し、実行することで価値を創出してきました。従って、三菱商事では、人材を価値創出の源泉、すなわち「人的資本」として捉え、これまでも、これからも積極的に投資していきます。

▶ 人的資本の詳細についてはP.38～45をご覧ください。

当社が目指すMCSVを創出し続けるためには、多様な背景や価値観を持つ多彩な人材、また、対面する多くの業界・事業会社から得られた多様な経験・能力を持つ多才な人材が有機的につながり、よりイキイキ・ワクワク、活気あふれる人材と組織であり続ける必要があります。そこで今般、マテリアリティの1つに「多様な人材が未来を創る活気に満ちた組織の実現」を定義した上で、人事施策においては、「人材戦略」「エンゲージメント強化」「データ活用」の3本の柱を立てました。

#### 人材戦略

1つの事象が世界中に瞬時に伝播し、影響し合う環境においては、当社も社会課題に即応できる柔軟な組織である必要があります。経営戦略に応じて、全ての人材がこれまで蓄積してきた知見や能力を十分に発揮できるよう、組織を超えてダイナミックに人材をシフトし、登用します。そのためには、これまで以上に産業横断的な取り組みを推進し、社会のニーズに応えていかなければなりません。これまでも営業グループ体制を改編したことで、組織を超えたグループ間の共創案

件・アイデアが多く発案されてきており、EX・DX領域においては、より機動性をもって柔軟に人材を登用・活用するべく、全社タスクフォースを組成し、全社レベルの戦略を立案してきました。DXタスクフォースについては取り組みをさらに加速させるべく、さまざまなグループ出身の人材で構成された産業DX部門に再編成し、営業グループへのDX機能の提供およびDX機能を活用した新規事業の開発を目指します。このように社会課題に対する経営戦略に即応できるよう、最適な組織改編、人材の配置を検討・実行していきます。また、事業環境の変化に応じた能力のアップデートも必要です。特に、中期経営戦略2024で打ち出した成長戦略のEX・DX・未来創造に挑戦・実行できるよう、人材や組織の事業環境変化への対応力強化に向けたリスクリングに取り組みます。

#### エンゲージメント強化

あらゆる人材が安心・安全な環境で働き、成長・価値創出していくためには、社員がエンゲージメント高く取り組めることが何より重要です。

Diversity, Equity & Inclusion、Well-beingの促進や仕組みづくりを進めるとともに、多様化している個の就業観を尊重し、キャリア自律を促すタレントマネジメントの仕組みを拡充することで、一人ひとりがより責任をもって社会課題に取り組める環境の実現を図ります。

#### データ活用

人事施策・人材・組織に関するデータを収集・分析・観測し、効果を測定・評価していきます。また、そうしたデータ・情報の開示を充実させることで、社内外のステークホルダーに対するコミットメントを示すと同時に、各種人事施策をより効果高く推し進めていきます。

時代の変化に早期に適応・リードしていきながらも、「高い志」や、「構想力」「実行力」「倫理観」が求められることはこれからも変わりません。組織全体でMCSV創出の原動力となる多彩・多才な人材を育成し、また価値観を共有し合い、つながりながら切磋琢磨し成長できる機会・職場の実現に取り組むことで、継続的に人的資本の価値を最大化していきます。

#### 最後に

このように、マテリアリティをMC Shared Valueの創出に向けた指針とし、事業戦略や取組方針に織り込みながら、社員一人ひとりが持ち場で履践することを通じ、企業価値の中長期的な維持・向上を実現していきます。

### Message

入社以来、エネルギー関連事業に約20年、環境関連事業に約10年身を置き、「与えられた場所で、目の前の仕事に真摯に向き合う」姿勢で、業務に取り組んできました。2019年からは、電力ソリューショングループCEOオフィス室長として、電力事業の変革期のなか再生可能エネルギーとデジタルを基軸とした電力システム変革を目の当たりにし、Eneco社経営に関わることを通じ、欧州を起点とする脱炭素の潮流に直接触れることを通じて、サステナビリティへの取り組みが事業に対していかに大きな影響を与えるのか、身をもって実感しました。また、2020年には、より良い組織風土醸成に向けて、部門・グループの垣根、世代を超えたメンバーと会社の目指すべき姿について議論を重ねました。この経験は、多様な役職員が自由闊達な議論を通じて、つながりながら、イキイキ・ワクワク働ける環境を整備していきたいという強い想いにつながっています。

本年よりCAOに就任しましたが、思い返せば上記のような数々の経験から、財務諸表に直接的には表れない非財務に関する取り組みの重要性を認識できたと考えています。この取り組みを強化し、ステークホルダーとの真摯な対話を通じて中長期的な企業価値向上につなげることが私のミッションだと思っています。





## 持続的な企業価値向上に向けた適切な資本配分

野内 雄三

代表取締役 常務執行役員  
コーポレート担当役員 (CFO)



## 中期経営戦略2021の最終年度を終えて

### 最終年度は過去最高益を更新した「中期経営戦略 2024」につながる好決算

2022年3月期の連結純利益は、前年度比7,649億円増益の9,375億円となり、過去最高益を更新しました。10セグ

メント中、7セグメントで過去最高益を更新しています。これは、資源価格の堅調な推移に加え、経済の回復局面において、自動車関連事業や鮭鱒養殖事業をはじめ、各事業で収益機会を捉え、年度を通じて着実に利益を伸ばしたことによるものです。また、今後の不透明な事業環境に対する備え

として、資産評価の見直しなどを通じ、懸念される損失は、できる限り取り込んでいます。2022年3月期は市況の追い風もありましたが、不採算事業の整理や損失手当てなど、バランスシートの強化や健全化を着実に進めたことで、中期経営戦略 2024につながる好決算だったと総括しています。

### 中期経営戦略2021を踏まえ 中期経営戦略2024へ

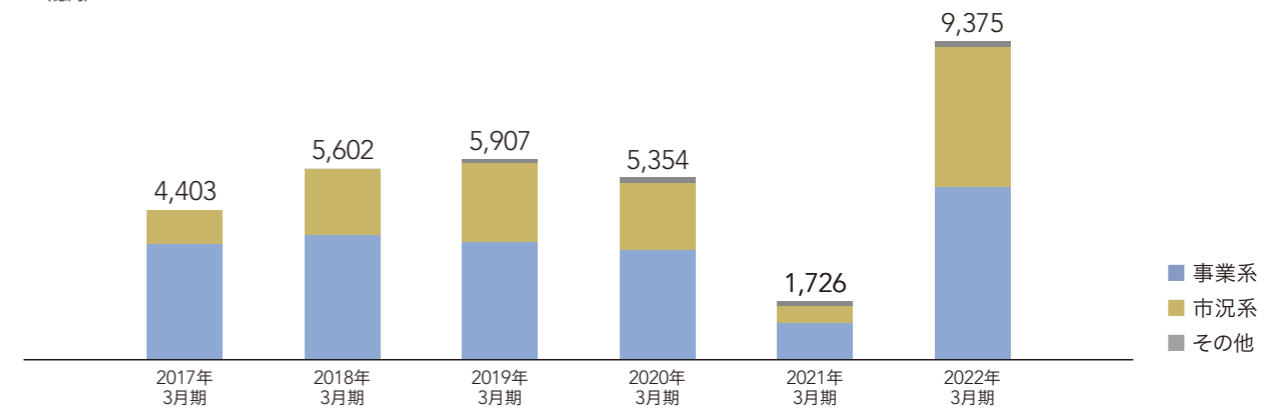
前中期経営戦略の最終年度である2022年3月期の連結純利益は、目標としていた9,000億円を上回る結果となりましたが、新規投資については当初想定通りには進みませんでした。新型コロナウイルスの感染拡大という大きな環境変化を受け、財務健全性の維持・改善に優先的に取り組む必要があったためです。投資は案件を厳選して取り組み、当初

計画3.4兆円に対し、2.5兆円の支出となりました。資産入れ替えによる投資回収も加速させ、当初計画0.7兆円に対し、1.5兆円の回収となりました。結果として、2022年3月期末時点では財務健全性の指標である投融資レバレッジについては、41%\*まで改善しました。適正レンジは40~50%と考えており、新しい中期経営戦略2024を開始するにふさわしい財務健全性にすることができました。

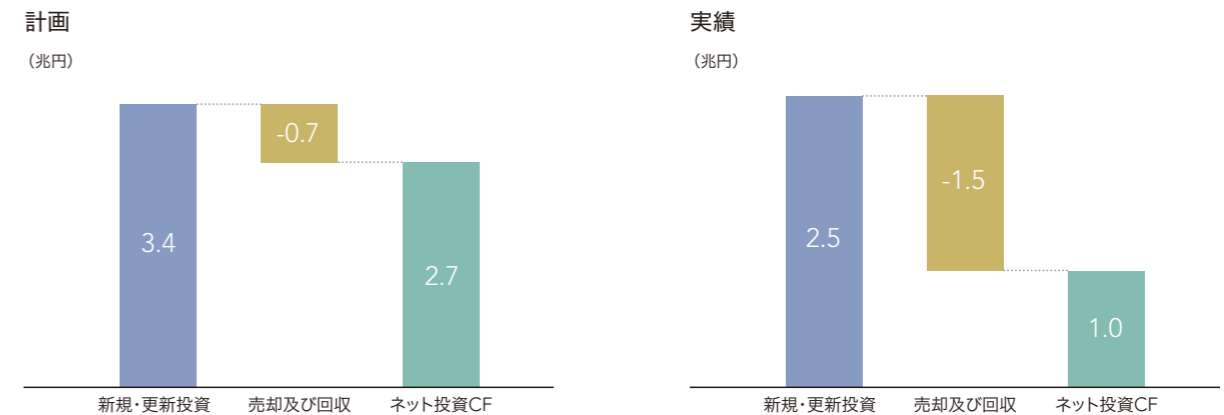
株主還元に関して振り返ると、累進配当政策の下で、一株当たり2020年3月期132円、2021年3月期134円、2022年3月期150円の配当を実施しました。配当に加えて、最終年度に発表した700億円の自己株取得も合わせると3年間の累計総還元率は42%の水準に達しました。2021年3月期は大きく業績が悪化した中でも、市場にお約束した累進配当を守り株価を下支えしたとの評価の声も多く頂き、累進配当政策については中経2024での資本政策にも反映されています。

\* 最終年度に決定した自己株取得700億円を含む

### ■ 連結純利益推移 (億円)



### ■ 中期経営戦略2021における投資キャッシュ・フロー (CF)



## 持続的なTSR向上に向けて

### 財務健全性の維持と資本効率の向上を両立させる資本配分が鍵

CFOとして重要な責務の一つがキャッシュ・フロー（CF）および資本の配分を考えることだと思っています。端的に言うと投資と還元です。持続的にTSR（Total Shareholder Return/株主総利回り）を向上させていくためには、「財務健全性の維持」と「資本効率の向上」を両立する必要があります。そのための手段である投資・資産入れ替え・還元などの資本配分の巧拙が問われると思っています。

具体的には、中経2024期間中は、営業CFと投資回収CFから創出される4.5兆円のうち、収益基盤の維持・拡大、EX・DX・成長投資関連等で3兆円の投資を行うとともに、0.7兆円以上の株主還元を行う方針です。

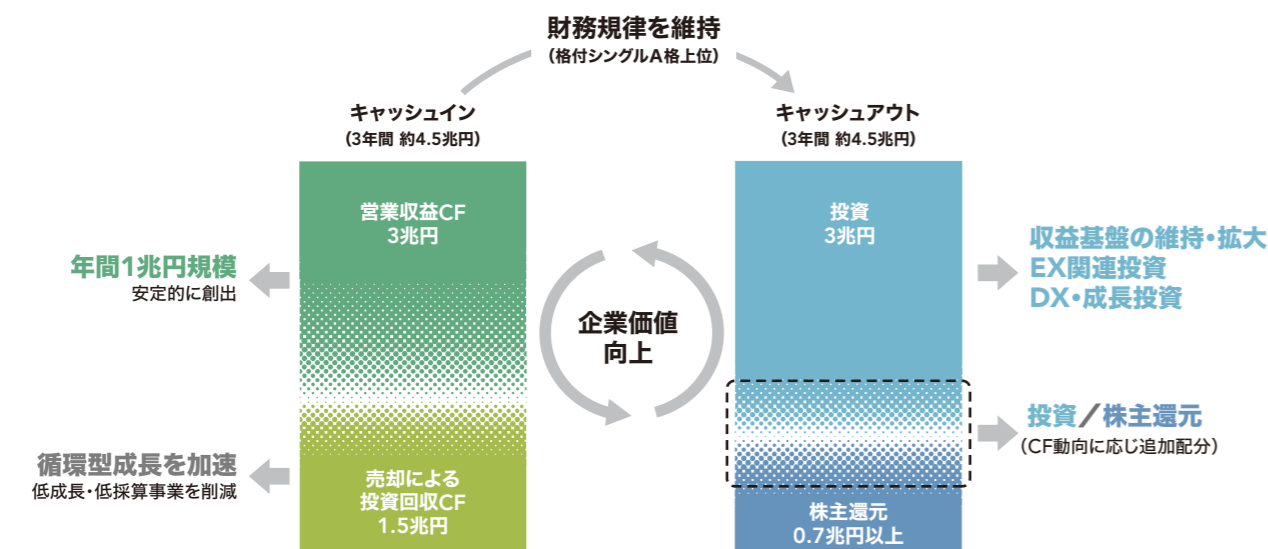
投資については、EX関連分野への投資を加速する方針で、投資枠3兆円のうち、1.2兆円を投資枠として割り当てていますが、決して金額ありきで投資を行うものではありません。むしろ現場から積み上がってきた候補案件をすべて行うためには、1.2兆円では足りません。候補の中から案件を厳選し、投資規律を緩めることなく、個別案件ごとにROIC

などを見ながら案件を精査していきます。また、EX関連は収益化までに比較的長い時間を必要とする案件もあるため、相対的に短い時間軸で収益化が期待できる既存の収益基盤の維持・拡大にもバランスよく投資していく必要があるとも考えています。

株主還元の0.7兆円以上は、持続的な利益成長に応じて増配を行う累進配当政策を中経2024の3年間も継続することから、2023年3月期の配当見直し150円をベースに下限値として示しています。

事業価値を高めROEを極大化していくことが企業としての一丁目一番地ではありますが、還元という面でもしっかりと株主の皆さまの期待に応えるべく、市場との対話を重視していきます。前中経2021下での累進配当政策は相応に評価頂いていますが、商品市況の動きに伴う業績変動が一定程度想定される中、累進配当政策のみで市場の期待に応えるのは難しいでしょう。そのような考えから、中経2024では累進配当は維持しつつも、機動的な自己株取得との組み合わせにより、総還元性向という指標で市場の期待に応えていくという資本政策を導入しました。

#### ■ キャッシュフロー（CF）・資本配分



## 最後に MC Shared Valueの創出について

中経2024では、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MC Shared Value（共創価値）を創出する方針を掲げました。社会課題の解決と聞くときれいごとのように感じる方もいるかもしれませんが、もはや社会価値と環境価値を伴わなければ、持続的な経済価値を実現できない時代になってきています。価値を生み出し、それを提供することで自らも利潤を得るというのは、ビジネスの基本構造であり、提供する価値と稼得する利潤のバランスを間違えるとビジ

ネスが長続きしないことは、誰もが肌感覚で理解していることでしょう。世の中が複雑化するにつれ、この関係が売り手と買い手に留まらず、さまざまなステークホルダーを巻き込んだ関係に拡張されてきているものと認識しています。当社はエネルギー・金属資源・食料等の供給や事業の海外展開等、社会のニーズと重なる分野で多くのステークホルダーとの接地面も持ち、しっかりとその強みを発揮してきました。今後も変容していく社会課題の解決を通じて、社会と共に持続的成長を実現できると信じています。

### Message



この度CFOに就任いたしました野内です。入社して35年、さまざまな経験をさせていただきました。為替ディーリングに始まり、財務、経理の分野を中心に担当し、香港と米国の海外駐在も含め、5年前後の周期で異動する中、とにかく目の前の仕事に一生懸命に取り組んできました。与えられた機会に、やるべきことを徹底的にやってきたことで、少しずつでも成長できたのだと思いますし、今の自分の糧になっていると感じます。

2018年よりこの4年間は、主計部長として全社経営に参画することで、社外のさまざまなステークホルダー、特に株主をより強く意識し、当社グループへの期待をじかに感じるこ

ができました。その期待とは、配当だったり、中長期の成長性であったり、ブランド力であったりとさまざまですが、一言で言えば企業価値の向上です。現在の株価にはその本来の価値が十分に反映されているとは思っていません。資本効率の向上は必須ですが、株主資本コストについても課題意識があります。株主資本コストにはさまざまな定義がありますが、例えばその一つであるPER（株価収益率）の逆数（1/PER）は、CAPMなどにより計算される資本コストより随分高いものだと感じています。その要因の一つは実力値（持続的な収益レベル）の解像度にあるのかもしれない。

当社の業態は分かりにくいと言われることも多いですが、株式市場との対話やコミュニケーションを通じて、資本コストの削減に有効な方法も探っていきたいと思っています。