



01

価値創造ストーリー

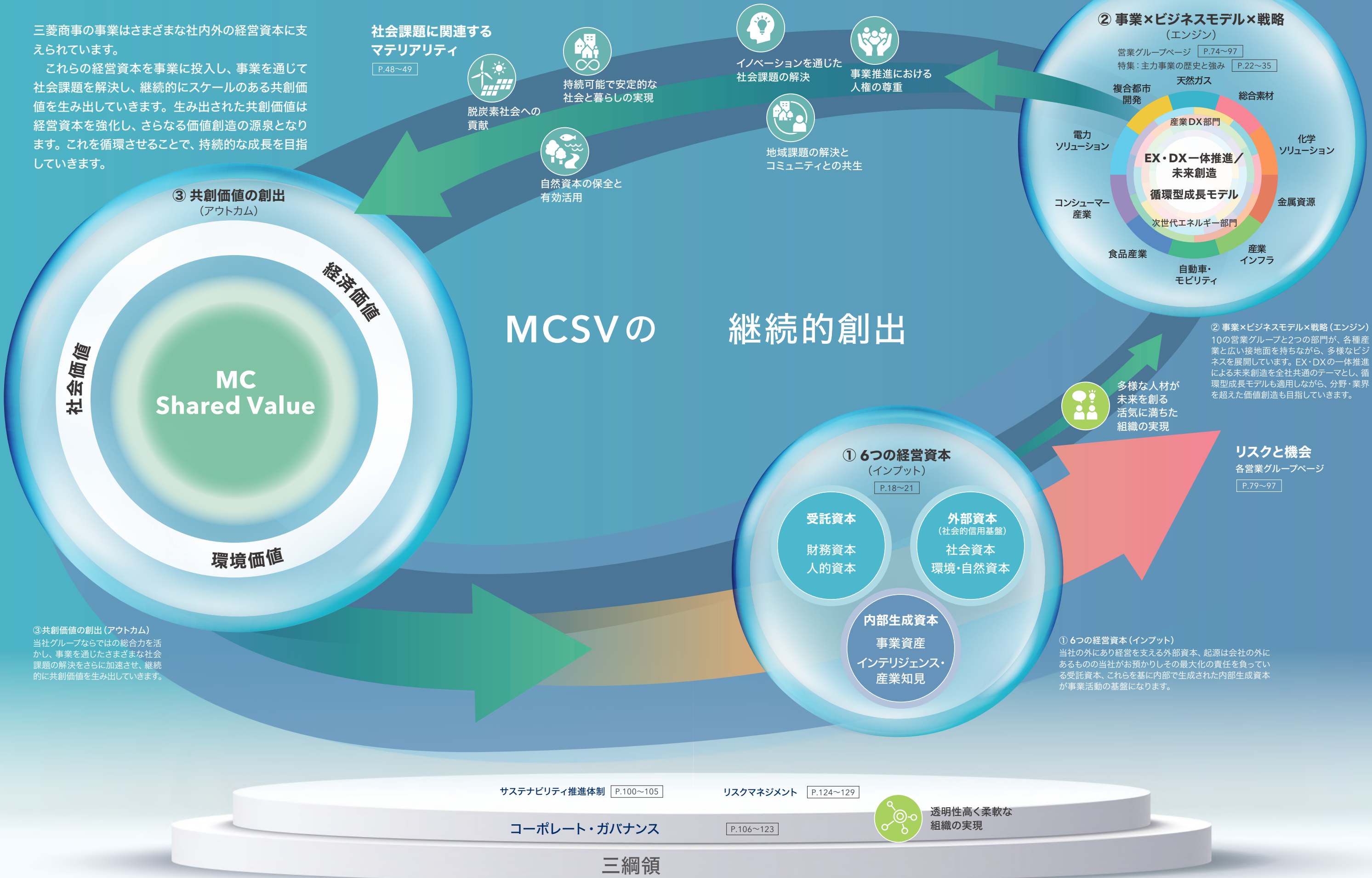
価値創造プロセスの全体像や、プロセスのインプットにあたる「6つの経営資本」についてご説明します。また、「6つの経営資本」のうち「事業資産」にフォーカスし、当社事業の強みをご説明します。

16	価値創造プロセス	22	特集：主力事業の歴史と強み	36	CAOメッセージ
18	6つの経営資本	24	金属資源事業	38	特集：人的資本
18	財務資本	28	LNG事業	44	DE&I座談会
19	人的資本	30	自動車・モビリティ事業	48	マテリアリティ
19	事業資産	32	鮭鱒事業	50	気候変動
20	インテリジェンス・産業知見			54	生物多様性・環境保全への取り組み
20	社会資本				
21	環境・自然資本				

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。



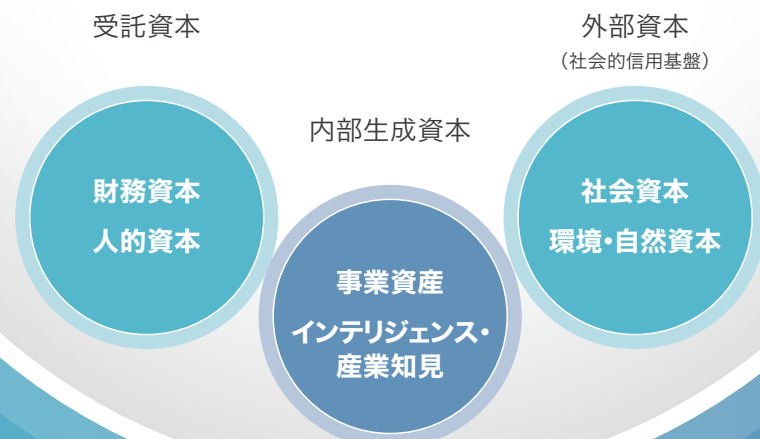
② 事業×ビジネスモデル×戦略 (エンジン)
10の営業グループと2つの部門が、各種産業と広い接地面を持ちながら、多様なビジネスを展開しています。EX・DXの一体推進による未来創造を全社共通のテーマとし、循環型成長モデルも適用しながら、分野・業界を超えた価値創造も目指していきます。

① 6つの経営資本 (インプット)
当社の外にあり経営を支える外部資本、起源は会社の外にあるものの当社が預かりしその最大化の責任を負っている受託資本、これらを基に内部で生成された内部生成資本が事業活動の基盤になります。

経営資本

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つの経営資本を定義しました。



受託資本

01. 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	8兆710億円 (2022年度)
連結純利益/ROE	1兆1,807億円/ 15.8% (2022年度)
総還元性向	中期経営戦略2024 (2022年度累計) 53%

02. 人的資本

当社は、時代のニーズを先取り・先読みし、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。その成長を支えてきたのは、当社ならではのさまざまな経験を通じ、社会課題の解決に向けた「高い志」、時代を先取りし新たな価値を生み出す「構想力」、多様な関係者を巻き込みスピーディーに実現する「実行力」、そして三綱領の精神から連なる「倫理観」を兼ね備えた人材です。当社では最大の資産である人材を価値創出の源泉「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。

中経2024における人事施策

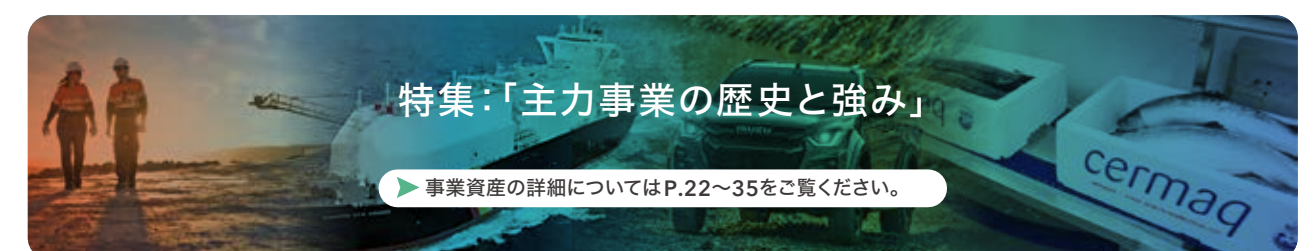
昨今の不確実性が高まる環境下においてMC Shared Value(MSCV)を創出するためには、環境変化や経営戦略に即応し、個の能力と提供価値を最大化させ、つながり合いながら、活気あふれる組織であり続ける必要があります。中経2024における人事施策では、「人材戦略」と「エンゲージメント強化」、これらを効果的に推進する「データ活用」の3本の柱を立てました。3本の柱の実行を通じ、組織のあるべき姿を持続的に強化していきます。



内部生成資本

03. 事業資産

三菱商事は、環境変化に応じて事業モデルを柔軟に変化させることで、金属資源、LNG、鮭鱒、自動車等、高い競争力とプレゼンスを有する事業資産を生み出し、成長させてきました。当社は、これらの多様かつ強い事業資産と、多くの産業との接地面を組み合わせながら、事業を通じた社会課題の解決を実現し、新たな価値を創出していきます。



04. 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。

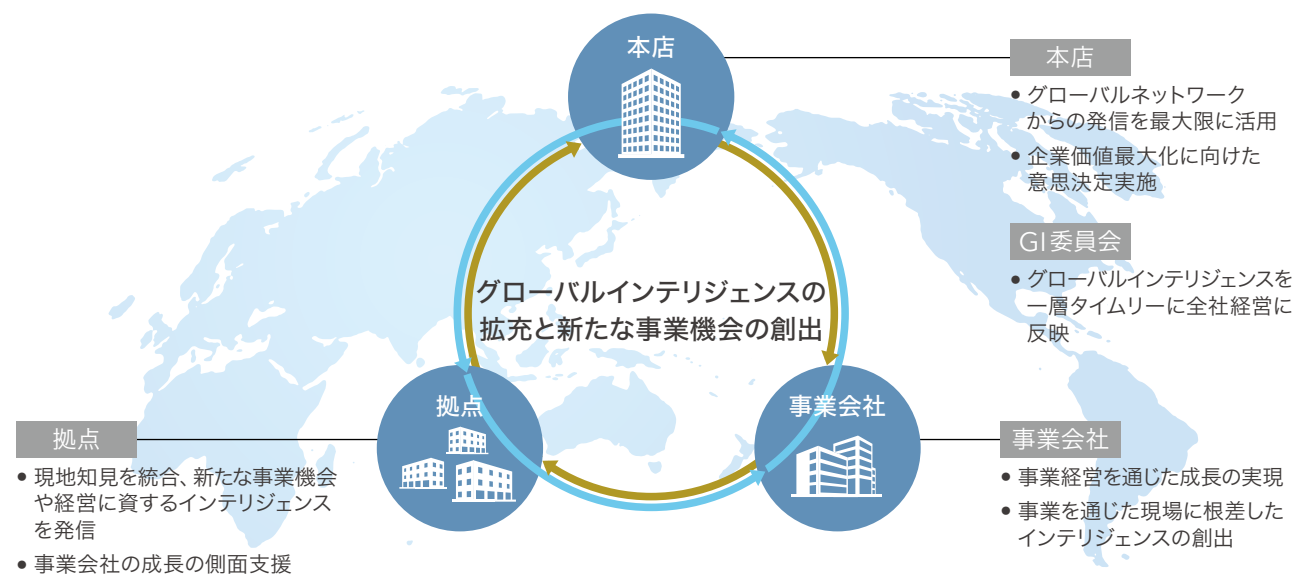
インテリジェンス

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）

05. 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。

06. 環境・自然資本

社会資本と同様に、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、温室効果ガスの排出量削減に取り組み、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。

特集：主力事業の歴史と強み

環境変化に応じて
柔軟に稼ぎ方(事業モデル)
を転換させ、価値創造に
取り組んでまいりました。

外部環境と企業価値の変遷

■ 連結当期純利益の推移(右軸)

— 時価総額の推移(左軸)

※ 時価総額は期中平均ベース



1870s

1970s

1980s

1990s

2000s

2010s

2020s

各事業領域で
稼ぎ方(事業モデル)を転換

稼ぎ方(事業モデル)

仲介事業



ブルネイLNG社(LNG事業)

TIS(Tri Petch Isuzu Sales)
(自動車・モビリティ事業)仲介の
機能強化事業投資
／経営BMA社
(金属資源事業)Eneco社
(総合エネルギー事業)セルマック社
(船舶事業)

業態の変化

トレーディング期

トレーディング発展期

事業投資期(業態転換期)

事業経営期

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。

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いきました。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。

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転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。

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。

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元売りに参画
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
1974 TIS(Tri Petch Isuzu Sales)社設立

1981 サウディ石油化学(株) 合併基本契約調印
1985 豪州ノース・ウェスト・シェルフプロジェクトに三井物産(株)と共に参画
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2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ビリトン社と折半でBMA社を設立
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
2014 セルマック社を子会社化
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へ選定
2022 Breakthrough Energy Catalystへの参画

金属資源事業

金属資源事業は、三菱商事のビジネスを語る上で欠かせない中核事業の一つです。当事業は、事業環境の変化に応じて、事業モデルの変革を積み重ねてきました。現在では、原料炭や銅を中心とする、世界最高水準のコスト競争力と品質を備えた優良資産ポートフォリオを構築しています。

2050年のカーボンニュートラル社会実現のためには、鉄や銅をはじめとするさまざまな金属資源を長期・安定的に供給できる体制の構築がますます重要となります。当社は、引き続きトレーディング・資源投資・事業開発を通じ、「必要とする人に、必要な資源を、お届けし続ける」使命を果たしていきます。本ページでは金属資源事業の歴史と強み、今後の展開等、当社の取り組みをご紹介します。

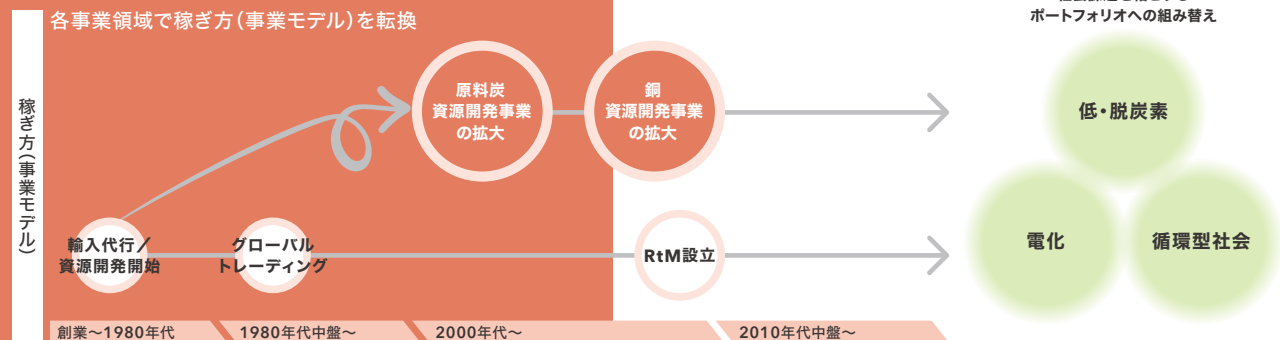
■ 連結純利益

2021年度：4,207億円

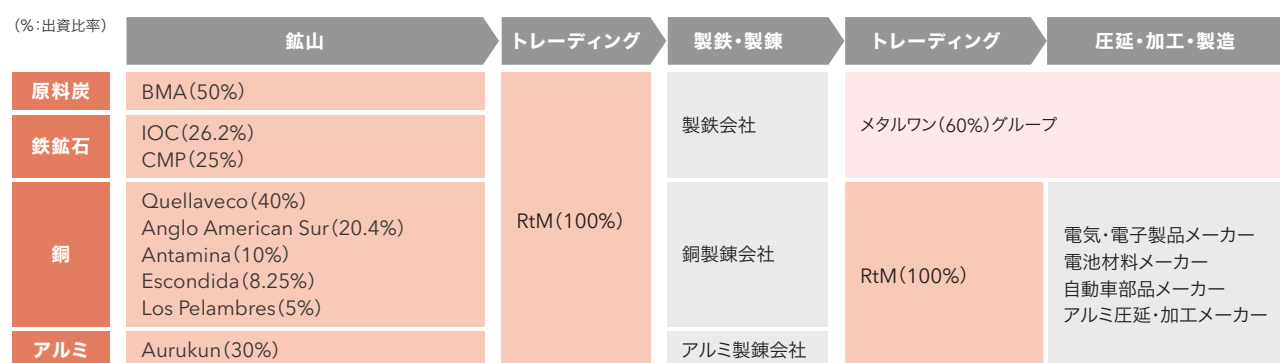
2022年度：4,393億円

当社
連結純利益に
占める割合
(2022年度)

■ 事業モデルの変革



■ 金属資源事業の主要バリューチェーン



事業環境の変化をチャンスに、川上の資源開発投資へ大転換

当社は、戦後復興から高度経済成長黎明期にかけて、日本国内での各種工業製品の生産に必要な原料である原料炭・鉄鉱石等の資源を輸入代行する業務を一手に引き受けてきました。高度経済成長期は、日本の製造業の発展が進み、より多くの資源が必要とされるようになりました。当社は、資源の安定調達を目的として川上資産への出資の検討を開始し、1968年に豪州の原料炭(製鉄用石炭)事業への参画を果たしました。そして、1970年代半ばに日本の経済成長が鈍化すると、日本のみならず海外市場の成長を取り込むべく、グローバルトレーディングや資源投資事業に舵を切り始めました。2001年には、豪州原料炭事業の権益比率を50%まで引き上げ、世界最大の資源会社であるBHP Billiton社(現BHP)と対等の立場で新会社BHP Billiton Mitsubishi Alliance(現BHP Mitsubishi Alliance=BMA)を設立。現在では、純利益年間約2,000億円(当社持分／過去5年平均)規模まで成長し、当社における大きな収益源となっています。

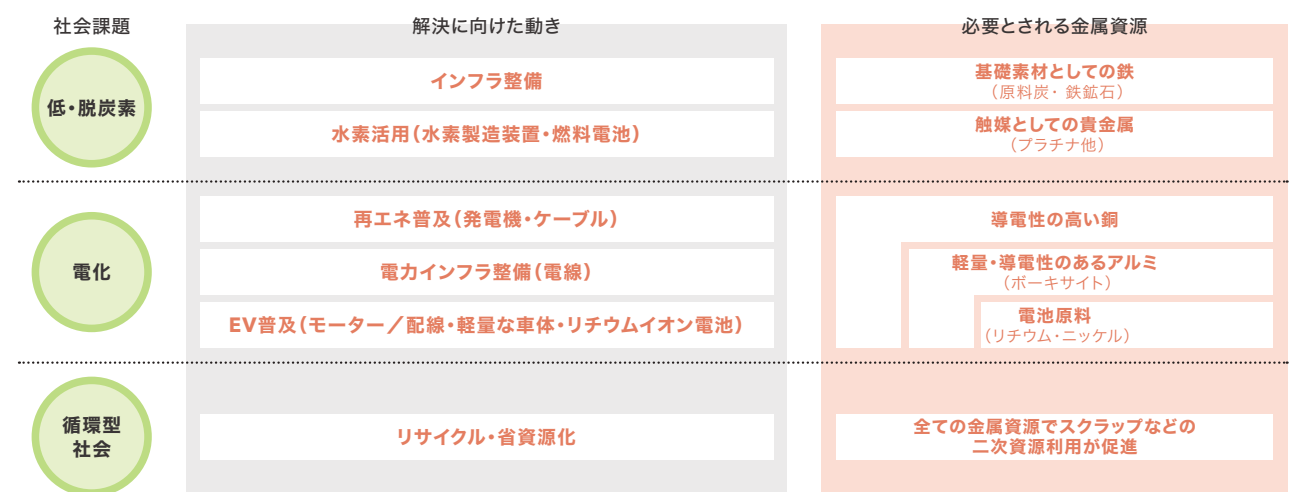
2本目の収益の柱 銅事業へ注力

当社が次に取り組んだことは、原料炭事業で成功した事業モデルの横展開です。1988年の世界最大の銅鉱山Escondidaへの参画を皮切りに、銅鉱山への投資に乗り出しました。早期に銅需要の伸びに着目したことで、現在では市場に出ることが稀な優良資産の権益を複数獲得することに成功し、世界最高水準のコスト競争力と生産規模を誇る銅資産ポートフォリオを

脈々と築いてきました。また、近年開発された銅鉱山の中では最大規模であるQuellaveco銅鉱山については、パートナーである資源会社のAnglo American社と共に、コロナ禍中の各種想定外の課題を乗り越え、予定通り約4年で建設を完了し、2022年より生産を開始しました。当社の足元の持分銅生産量は本邦最大規模ですが、同鉱山の本格的な生産立ち上げ後はさらに拡大し、世界13位前後となる見込みです。

社会課題軸でのポートフォリオへの変革

「気候変動対策」という大きな社会課題に直面する現在、金属資源事業では、従来の「商品軸」での事業ポートフォリオから、「社会課題軸」での事業ポートフォリオ戦略にシフトし、新たな成長に向けて舵を切っています。具体的には、当事業を「低・脱炭素」、「電化」、「循環型社会」の3つに分類し、それぞれの分野において原料の安定調達の観点から社会課題の解決を目指しています。



トレーディング事業

金属資源事業の原点とも言えるトレーディング事業は、時代のニーズに応じて変化することで成長を遂げてきました。同事業を通じて得られる業界インテリジェンスやプレゼンス、そしてこれらを梃子にした新規優良投資案件の発掘など、トレーディング事業がもたらす付加価値は当事業をさらに強固なものとしています。

RtM(Resource to Market)事業

本邦需要家向けの輸入代行取引から始まったトレーディング事業は、中長期的な成長を目指し、2013年に情報と人材の集積地であるシンガポールに、トレーディング事業の統括子会社としてMitsubishi Corporation RtM International(RtMI)社を設立しました。

その後10年間、東京、ニューヨーク、ロンドン、上海の主要トレーディング拠点と連携してトレーディング機能やグローバル

な顧客基盤の拡大・強化に取り組み続け、金属資源トレーディング業界において存在感のある事業会社に成長しております。

現在、2050年のカーボンニュートラル社会の構築に向けた取り組みが加速する一方、地政学リスクが激化する等、事業環境が急速に変化しています。こうした状況下、「必要とする人に、必要な資源を、お届けし続ける」という使命を果たすべく、ステークホルダーの声に耳を傾け、持続的な価値提供を行い、変化する事業環境に適応しながら成長し続けます。



RtMI社オフィス

特集：主力事業の歴史と強み

原料炭事業

原料炭事業の強み

当社は、2001年にBHP Billiton社（現 BHP）をパートナーとしてBMAを設立しました。BMAでは、操業中の7つの炭鉱※および積出列車、積出港、空港を保有・運営しており、世界トップクラスのコスト競争力と品質を備えた原料炭を生産しています。年間生産量は約60百万トンで、世界の原料炭海上貿易量の約3割のシェアを占める世界最大規模の原料炭事業です。また、資源量は約110億トンあり、推定60年以上にわたり採掘が可能であるといわれています。

資源開発においては、周辺の生物多様性や環境、地域社会への配慮が重要です。BMAでは操業時に細心の注意を払い、

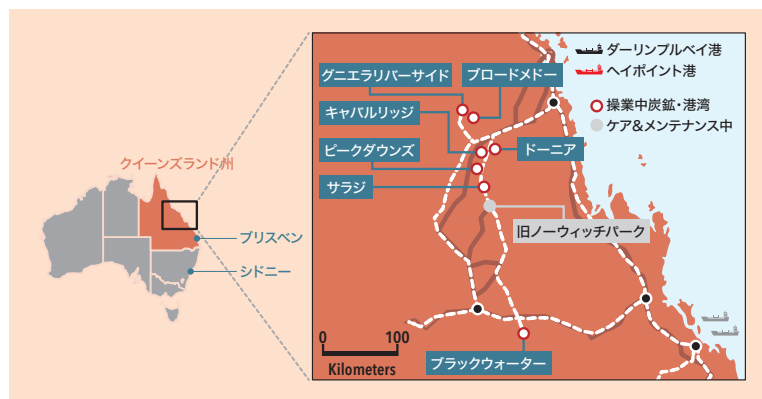
自然環境、そして地域社会との共生を果たしています。社会要請や環境規制の要件を考慮した将来の閉山・リハビリテーション（原状回復）計画の策定・見直しを行っており、周辺環境と地域社会への負荷の最小化に努めています。

また、鉱山操業時の生産性や安全性の改善を目指し、全炭鉱・港を遠隔で一括管理するIntegrated Remote Operations Centre (IROC)を設置したほか、DXを活用した自動トラックの導入を鋭意進めています。



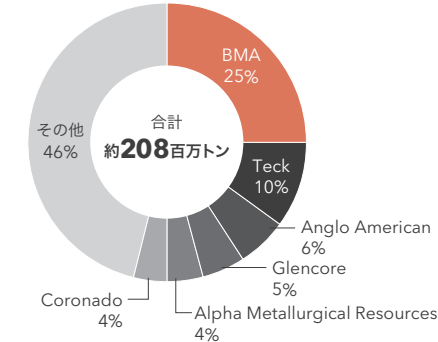
Integrated Remote Operations Centre (IROC)

■ BMA炭鉱マップ



※2023年10月、当社はBMA原料炭事業を通じて50%保有する7つの炭坑のうち2つについて、2024年度中に全権益を売却予定であることを公表済。

■ 2022年 原料炭海上貿易量



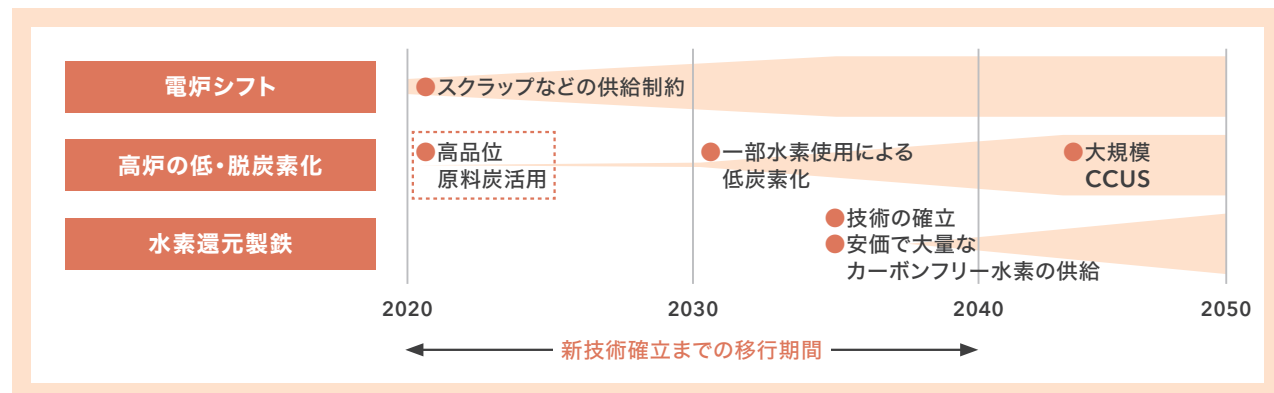
BMAは原料炭海上貿易で圧倒的シェアを誇る
(出典: Wood Mackenzie—Coal Supply Data Tool/2022年)

これからの見通し

「鉄」は、各国の経済成長を支える基礎素材です。また、カーボンニュートラル社会の構築に向けたインフラ整備にも不可欠な素材であり、引き続き堅調な需要成長が見込まれます。鉄鋼業では、製鉄の低・脱炭素化のため、鉄鉱石を水素で還元する製鉄法や鉄スクラップを原料とする電炉製鉄の拡大が進んでいます。しかし、両製鉄法の商業的な普及には相応の移行期間が

必要であり、移行期間中はコークスを還元剤とする高炉製鉄法が主流であることが見込まれます。そのため、高炉の生産効率を維持しつつ、CO₂排出量の低減に寄与する高品位の原料炭の重要性が高まる見通しです。BMAでは、引き続き世界トップクラスの高品位原料炭を、需要家に安定供給していくことで、製鉄プロセスの低炭素化に貢献していきます。

■ 製鉄プロセスの脱炭素化に向けた動き（見通し）



銅事業

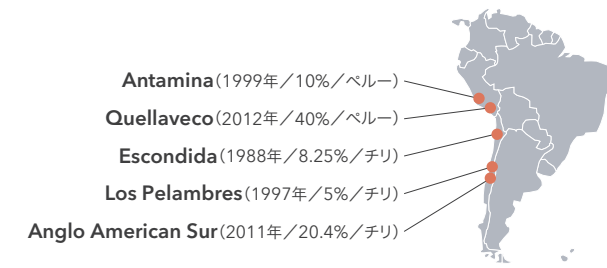
銅事業の強み

1980年代に銅鉱山への投資を開始して以降、当社の銅事業は着実に成長してきました。現在は、南米のチリ共和国とペルー共和国に5つの銅鉱山を保有しており、いずれも豊富な資源量・埋蔵量を有する優良資産です。当社の足元の持分銅生産量は約25万トン／年と本邦最大規模ですが、Quellaveco銅鉱山の本格的な生産立ち上げ後はさらに拡大し、今後は40万トン／年程度を目指しています。



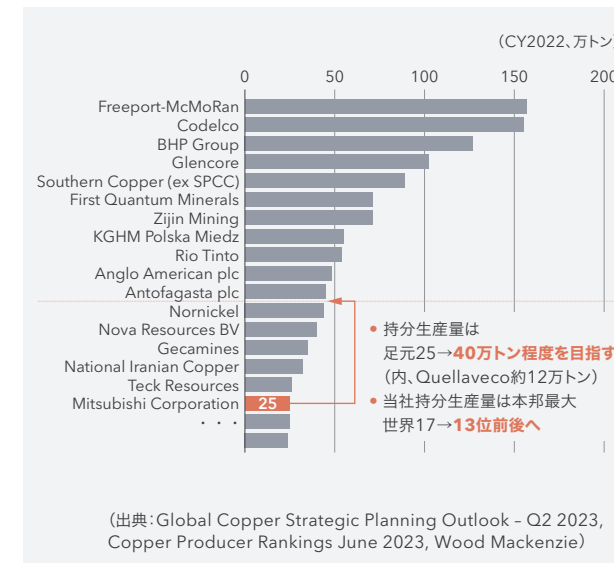
Quellaveco 銅鉱山

■ 当社銅保有資産（当社参画年・出資比率・所在国）



案件	出資パートナー
Antamina	BHP (33.75%) / Glencore (33.75%) / Teck (22.5%)
Quellaveco	Anglo American (60%)
Escondida	BHP (57.5%) / Rio Tinto (30%) / JX金属 (3%) / 三菱マテリアル (1.25%)
Los Pelambres	Antofagasta (60%) / JX金属 (15.8%) / 三菱マテリアル (10%) / 丸紅 (9.2%)
Anglo American Sur	Anglo American (50.06%) / Codelco (19.99%) / 三井物産 (9.51%)

■ 銅生産者ランキング



これからの見通し

「銅」は、産業の血管としての電線や情報ネットワーク等の敷設に不可欠な素材です。加えて、カーボンニュートラル社会の構築に向けて、風力・太陽光発電などの再生可能エネルギーを中心とした電化の進展、電気自動車 (EV) の普及が進むと、さらなる中長期的な需要増が見込まれます。一方、既存銅鉱山における品位の低下傾向に加え、開発難度上昇 (不安定な資源国の

政情・許認可取得難度の上昇) 等の制約が存在し、資源の安定供給が重要課題となっています。こうした環境の下、当社では既存事業の生産量維持・拡張を軸に、保有権益の買い増しや新規資産の取得、新技術の活用による銅分回収等を通じ、銅事業の成長を目指しています。2023年には、チリ共和国における新規案件 (Marimaca銅鉱山プロジェクト) の開発に向けた取り組みを開始しております。

VOICE ≡

現場における三菱商事社員の活躍

2022年7月、Quellaveco銅鉱山はコロナ禍という未曾有の困難に見舞われながらも、予算・工期ともにほぼ計画通りに銅精鉱生産を開始しました。その背景には、開発意思決定直後からQuellaveco銅鉱山に出向し、パートナーのAnglo American社と二人三脚での建設、操業立ち上げに取り組んだ、三菱商事社員の隠れた尽力がありました。1日5百万米ドルが動く巨大プロジェクトにおいて、株主視点から全体最適のために経営上のリソース配分を考えると、さまざまな国・商品の事業経営に携わる商社パーソンとして学んだスキルが活かされました。また、経営の視点を現場レベルに落とし込む際に欠かせない、目的の共有やチームビルディングといった「人を動かす力」も、組織を大切にする三菱商事で培ってきたスキルでした。



当社出向社員
(左) 前 Head of CEO Office
(右) 前 Head of GM Office
開発中の Quellaveco 銅鉱山プロジェクト現場にて

LNG 事業

三菱商事のLNG事業の歴史は、未知の領域に踏み込むチャレンジの足跡が刻まれています。戦後、石油の輸入販売を軸として成長してきた当社エネルギー事業は液化天然ガス（LNG）に着目し、1960年代以降、石油ビジネスで強化してきた顧客との関係性・接地面を活かし、LNG事業を創出・発展させてきました。本ページではLNG事業の歴史と強み、今後の展開について、当社の取り組みをご紹介します。

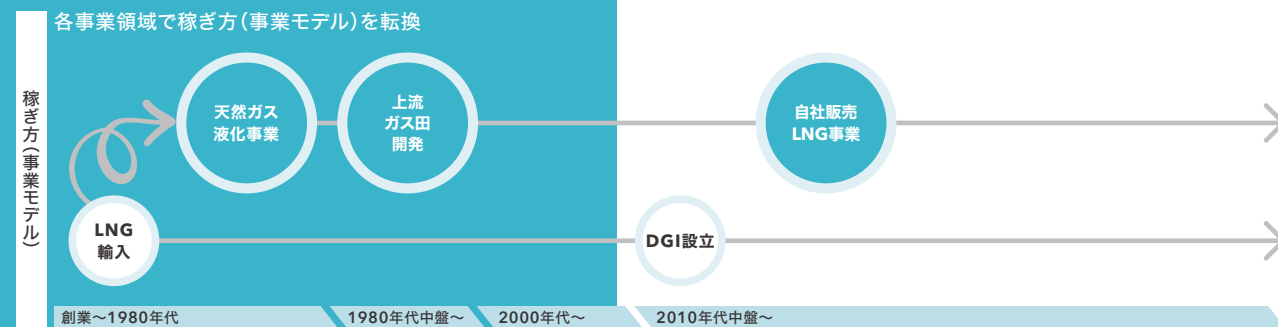
■ 連結純利益

2021年度：1,051億円

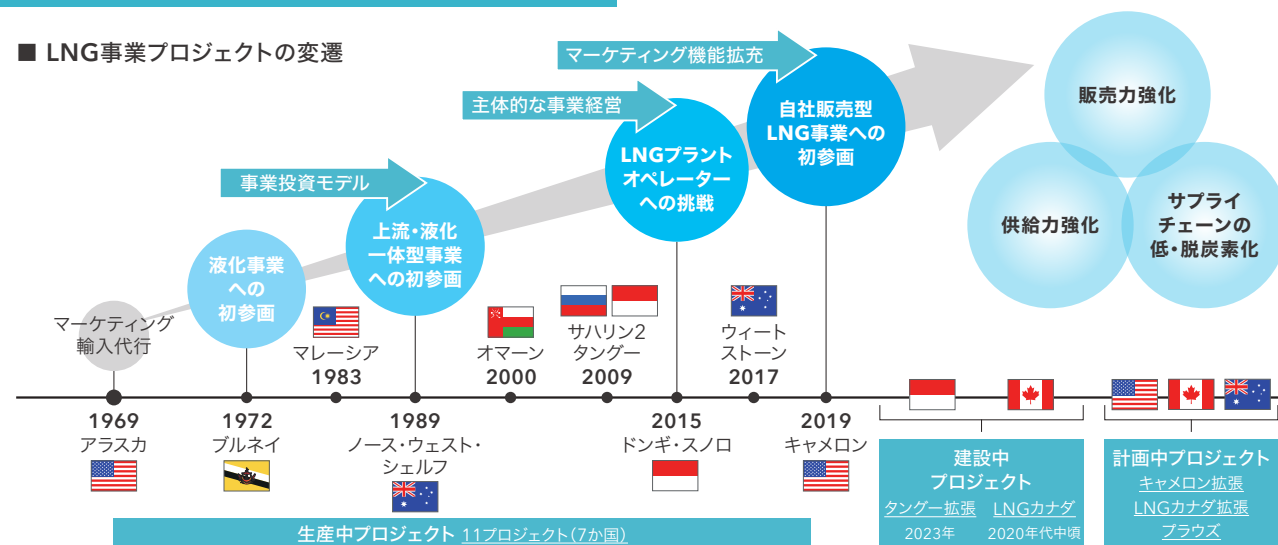
2022年度：1,706億円

当社
連結純利益に
占める割合
(2022年度)

■ 事業モデルの変革



■ LNG事業プロジェクトの変遷



バリューチェーン内で事業を多角化

当社は、1960年代に日本初のLNG導入であるアラスカのLNG輸入事業へ参入しました。右から左へモノを動かすだけではなく、売り手の欧米企業、買い手の本邦電力・ガス会社と粘り強く交渉を続けながら長期契約の締結を実現することでプロジェクトを主体的に進め、1969年11月にLNG船第一船が横浜へ入港、当社LNG事業が幕を開けました。

1972年、当社は天然ガス液化事業（ブルネイLNGプロジェクト）へ初参画しました。総投資額450億円以上に上る巨額の事業投資であり、参画時の当社権益持分は45%（Shell社45%、ブルネイ政府10%）と、石油メジャーと対等な立場での事業参画となりました。その後もクリーンエネルギーを求める社会的要請、本邦を中心としたLNG需要の高まりに応える形で、当社は1980年代以降世界各地でLNG液化プラントへ継続して投資を実行してきました。

さらに、豪州ノース・ウェスト・シェルフプロジェクトを皮切りに液化・輸送に加えて上流ガスの開発・生産事業にもバリューチェーンを拡大していきました。インドネシアのドンギ・スノロ事業ではLNGプラントのオペレーターに挑戦し、より主体的に事業を経営する中でさまざまなノウハウを蓄積しております。また、米国ルイジアナ州では従来のLNG輸入基地をLNG輸出基地として転用するカムロンLNGプロジェクトに参画しまし

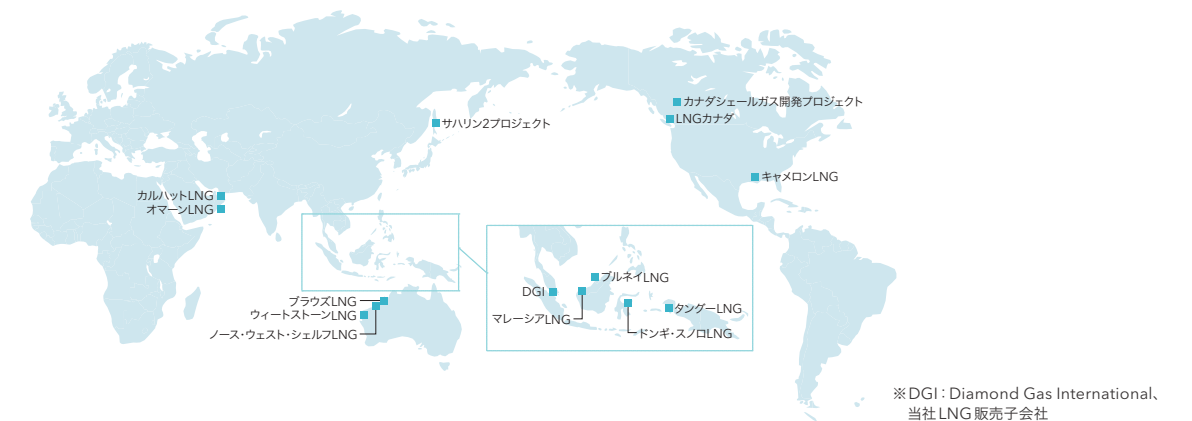
た。同プロジェクトでは、北米市場から調達した原料ガスを液化し、当社はプロジェクト全体の生産量の内、3分の1に当たる

年間約400万トンのLNGを自社で引き取り、日本を含めた世界各地の需要家に輸出しております。

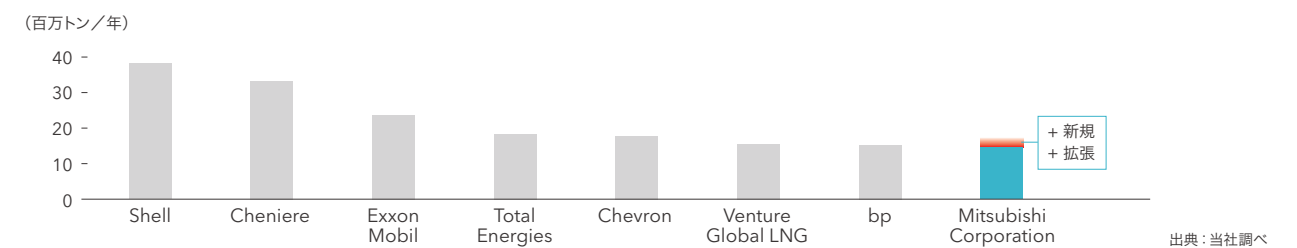
LNG事業の強み

当社は世界各地のLNGプロジェクトへの参画を通じ、世界のLNG輸入量の約25%を占めるプロジェクトに関与しております。また、民間企業の持分生産量ベースで比較するとShell社、ExxonMobil社等に次ぐポジションに位置し、当社で扱うさまざまな商品の中でも特に高い市場シェア・プレゼンス

を誇っています。これは顧客・産ガス国・パートナー等から厚い信頼を得てきた結果であり、構築されたネットワークから得られる質の高い情報は新規事業の構想、実現に寄与しています。まさにこの好循環が当社の強みであり、LNGサプライチェーン全体への深い関与を実現している要因の一つと言えます。



■ LNG持分生産能力（民間会社／2025年断面想定）

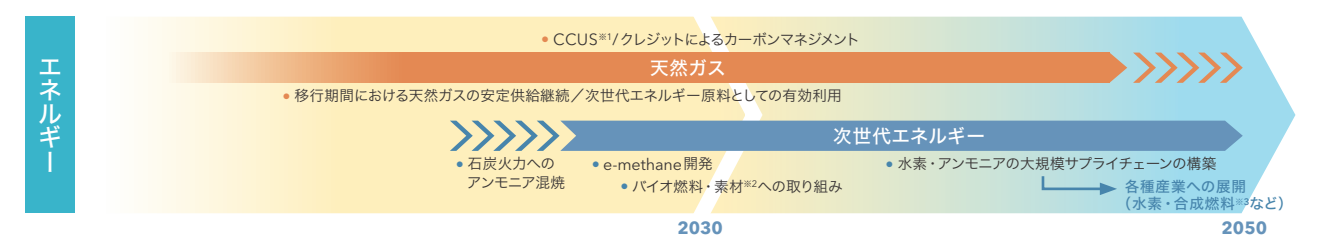


LNG事業のこれから

当社は、環境負荷の低い天然ガス・LNGをカーボンニュートラル社会への移行期に必要なエネルギーと位置付けエネルギーの安定供給に取り組むと同時に、「LNGサプライチェーンの低・脱炭素化」も推進しており、次世代エネルギー部

門とも密に連携し、CCUSやカーボנקレジット等によるLNGバリューチェーン全体のGHG排出量の削減にも取り組んでおります。次世代エネルギーに関する当社の取り組みについてはP.60～63をご参照下さい。

■ カーボンニュートラル社会へのロードマップ



※1 「Carbon 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

自動車・モビリティ事業

三菱商事の自動車・モビリティ事業は、1950年代後半以降、アジアの新興国を舞台に本格的に立ち上がりました。日本の自動車メーカーと協業しつつ、自らが販売・生産のイニシアチブを取りながら事業経営に乗り出した結果、川上から川下まで、地域密着型の自動車バリューチェーンを構築し、三菱商事の主力事業の一つとなりました。本ページでは自動車・モビリティ事業の歴史と強み、今後の展開について、当社の取り組みをご紹介します。

■ 連結純利益

2021年度：1,068億円

2022年度：1,275億円

当社
連結純利益に
占める割合
(2022年度)

■ 事業モデルの変革

各事業領域で稼ぎ方(事業モデル)を転換



トリペッチいすゞセールス/Tri Petch Isuzu Sales(TIS)社

地域密着型のバリューチェーン構築により、強い事業をつくる

タイにおけるいすゞ事業は1957年に開始した、いすゞ自動車製大型トラックの完成車輸入に遡ります。上記のタイ政府の要望を受け、当社は1963年に自動車組立工場を建設し、タイでの自動車生産を開始しました。この組立工場にいすゞ自動車(株)が出資して、泰国いすゞ自動車(IMCT:Isuzu Motors Co.,(Thailand) Ltd.)を設立しました。1974年には泰国三菱商事の自動車販売部門を分離独立し、当社の事業投資先であるTIS社が誕生しました。

TIS社はタイのマーケットに密着したビジネスを展開してきました。タイでは、凸凹が激しくぬかるむ地方の道路、年間10

事業モデルの変遷

バリューチェーンの横展開、そして新事業領域へ

完成車の輸出を手掛けていた三菱商事の事業モデルが転換するきっかけは、タイでの自動車事業でした。いすゞ自動車(株)と組んで、1957年から現地でトラックの輸入販売に取り組んでいた当社は、自動車産業の育成を目指すタイ政府の要望を受け組立工場を設立、生産・販売のサプライチェーンを整えます。アフターサービスや販売金融サービスの拡充にも努め、お客様のニーズに応える地域密着型のバリューチェーンを構築した結果、いすゞはタイでのピックアップトラックの代名詞として定着しています。

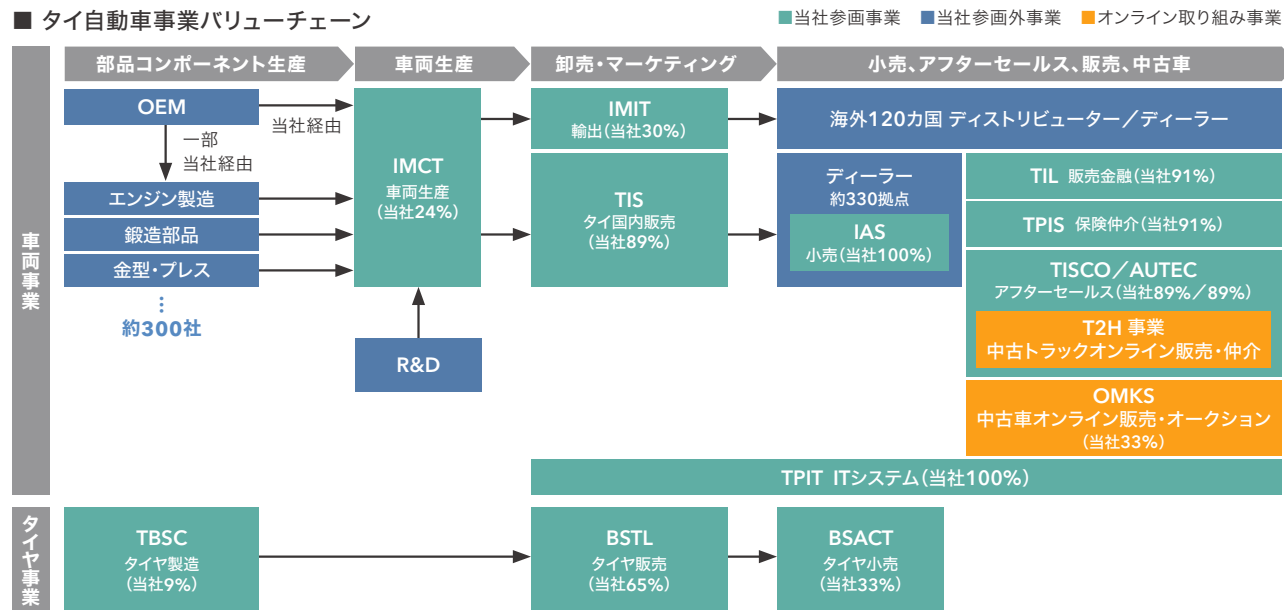
その後、インドネシアにおいて三菱自動車工業(株)(のちに三菱ふそうトラック・バス(株)が分離独立)と組み、1970年に自動車生産販売統括会社を設立。1970年代以降生産・販売・アフターサービスから販売金融・中古車販売まで事業網を拡げ、タイ同様に地域密着型の強固なバリューチェーンを構築しました。これによりタイ・インドネシア事業は、当社の自動車事業の収益の柱となりました。タイ・インドネシアで築いたバリューチェーンをモデルにその他東南アジア・その他新興国、豪州・欧州・米州等、世界の他の地域への展開に取り組んでいます。また、自動車事業を軸に、当社の他事業と連携しながら、カーボンニュートラル社会を見据えた新たな事業を生み出していきます。

け、ピックアップトラックはタイでのベストセラーモデルとなりました。1980年代以降のタイの急速な経済成長の波にも乗り、「いすゞのピックアップ」はタイでトップブランドの地位を確立しました。

部品・車輛の製造、国内向けの卸売販売・小売販売および

販売金融、アフターセールス、自動車保険、海外向けの輸出・販売など、川上から川下までオペレーションを行い、地域密着型のバリューチェーン構築を進めた結果、地域での揺るぎない信頼を獲得できたことが当社自動車事業の強みの源泉であり、当社の収益基盤となっています。

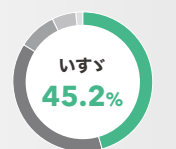
■ タイ自動車事業バリューチェーン



■ タイ自動車市場におけるいすゞ自動車シェア

ピックアップトラックシェア
(CY2022)

いすゞ	45.2%	MMC	5.6%
トヨタ	38.1%	日産	1.4%
Ford	8.7%		

商用車シェア
(CY2022)

いすゞ	49.7%
日野	43.1%
その他	7.2%

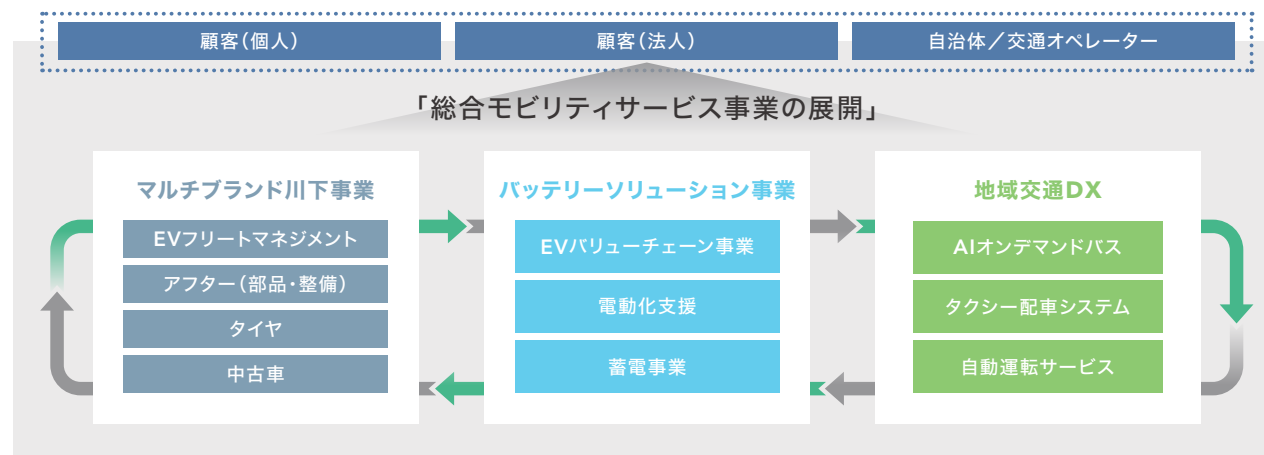


タイ自動車市場 全需(CY2022) 82.8万台内、ピックアップトラックシェア 46.9%(38.8万台)、商用車シェア 4.0%(3.3万台)

総合モビリティサービス事業の構築に向けて

電動化時代を見据え、モビリティ×エネルギーの統合知見という自動車・モビリティグループの強みを活かし、日本をはじめ、当社が強固な事業基盤を持つ国・地域において「総合モビリティ

サービス事業」の構築に取り組んでいます。マルチブランド川下事業、バッテリーソリューション事業、地域交通DXの相互連携を図り、EX・DX一体推進による事業開発を加速させます。



鮭鱒事業

三菱商事が伝統的に強みを発揮している分野の一つに水産事業があります。漁獲から卸売まで幅広い領域に携わり、水産会社や水産加工会社、物流会社と連携しながら日本の食を支えてきました。その中でも鮭鱒事業は、水産物に対する世界的な需要が高まる中で、安定的な質と量を提供するために当社が特に注力している分野です。本ページでは鮭鱒事業の歴史と強み、今後の展開について、当社の取り組みをご紹介します。

■ 連結純利益(セルマック社)

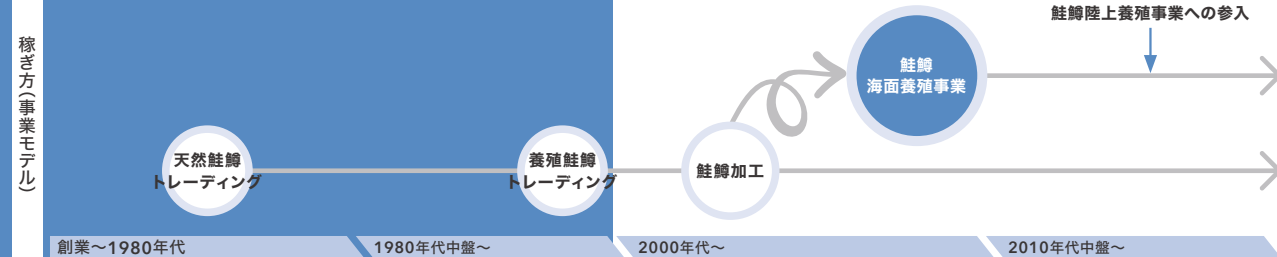
2021年度:308億円

2022年度:308億円

当社
連結純利益に
占める割合
(2022年度)

■ 事業モデルの変革

各事業領域で稼ぎ方(事業モデル)を転換



■ 鮭鱒事業のサプライチェーンマップ



事業モデルの変遷

市場の変化を捉えトレーディングから加工業へ参入

当社の鮭鱒事業の始まりは鮭缶詰の輸出でした。やがて、日本の高度経済成長とともに、天然鮭鱒等の日本向け輸入事業にも事業領域を拡大させてきました。さらに、水産物専門の販売子会社の設立や大手加工会社の買収を通じ、日本国内における販売基盤を固めてきました。

しかし、1990年代に入ると養殖鮭鱒の生産量が天然鮭鱒の漁獲量を上回るようになり、天然鮭鱒の市場価格が低下したことをきっかけに、当社の取り扱いも安定供給が可能な養殖鮭鱒にシフトさせるとともに、タイの水産加工会社との連携の下、加工事業へ参入し収益を安定化させました。

生産・加工・販売の組み合わせにより グローバルなサプライチェーン構築へ

2000年代後半、良質なたんぱく源である鮭鱒は、新興国の経済成長や欧米での健康志向の高まりにより世界的な需要拡大という環境変化に直面、養殖鮭鱒の市場価格は上昇基調となりました。そこで当社は需要拡大の機会を捉え、「養殖」という川上領域への参入を決断し、2011年に南米・チリで年間生産量約1,000トン規模の養殖事業を開始しました。その後、

地元チリの有力企業買収により鮭鱒生産量は一気に3万トンへ拡大、これにより、生産・加工・販売にわたるサプライチェーンを構築しました。さらに2014年11月、当時世界市場シェア第3位であったノルウェーのセルマック社を完全子会社化したことにより、三菱商事グループが手掛ける養殖鮭鱒の年間生産

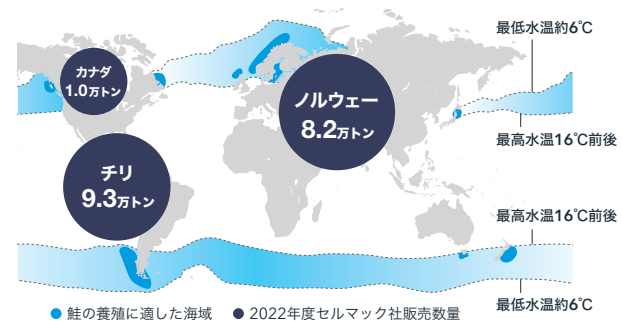
鮭鱒事業の強み

生産適地の希少性と需要の堅調な伸長

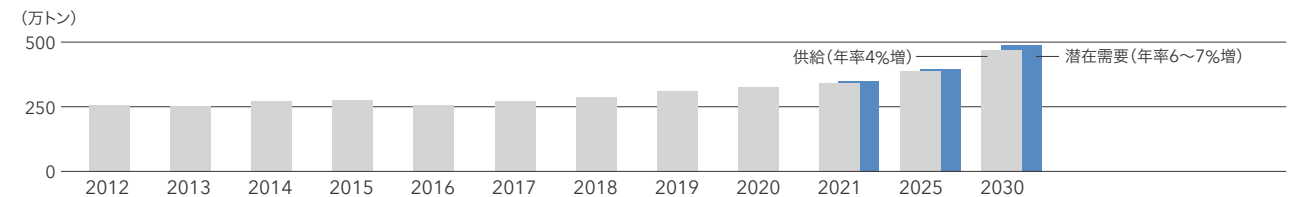
鮭鱒の生産適地は、水温が6～16℃の波が穏やかな入り江・フィヨルド等に限られ、世界的にも希少であることから、養殖事業への新規参入の機会は限定的です。当社は希少な生産適地であるチリ・ノルウェー・カナダの3大拠点において養殖を行っており、市場におけるプレゼンスを有しています。

また、消費者の健康志向・サステナビリティへの関心の高まりなどを背景として、良質でサステナブルなたんぱく源である

■ 生産適地の希少性



■ 需給予想



鮭鱒事業のこれから

既存養殖事業の拡大と収益力向上

鮭鱒養殖事業の生産を引き続き拡大し、伸長する需要に対して安定供給を目指すとともに、デジタル技術なども活用し、さらなる環境負荷の低減に加え、生産性向上やコスト削減等の努力を継続していきます。

陸上養殖事業を通じ未来創造／地域創生へ

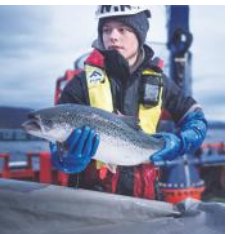
当社は、マルハニチロ(株)と共に2022年10月に富山県入善町で鮭鱒の陸上養殖事業を行う合弁会社アトランド(株)

量を18万トンとなりました。セルマック社は、地元ノルウェーだけでなく、カナダとチリにも生産拠点がおり、その上欧州市場や北米市場等への販売チャネルも有しています。このように、欧米・チリ・アジアにおける生産・加工・販売の組み合わせによりグローバルなサプライチェーンの構築を実現しました。

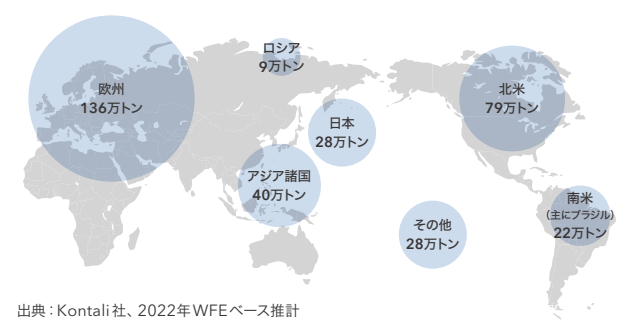
鮭鱒の需要は今後も堅調に伸長していくとみられ、潜在需要が供給を上回る環境は継続すると見込まれています。

業界トップクラスの収益性

当社の事業参画後、生産効率化・収益力向上策の推進・販売強化を継続した結果、セルマック社は業界トップクラスの収益性を維持しています。



■ 地域別養殖鮭鱒市場規模(WFE)



出典：Kontali社、2022年WFEベース推計

を設立しました。海上養殖は生産適地の制約があることから、今後の成長機会の一つとして陸上養殖事業の検討が進められています。当社はアトランド(株)設立により、デジタル技術を活用した陸上における鮭鱒の持続可能で安定的かつ効率的な生産体制の構築、地産地消型ビジネスモデルの実現を目指していきます。また、セルマック社との相互連携・ノウハウの共有を通じ、シナジー創出も図ることで、当社鮭鱒養殖事業の一層の基盤強化を目指します。



強い事業を組み合わせた 新たな稼ぎ方・新たな事業の構築により MC Shared Value を創出

各事業領域で、環境変化に応じて常に発想・視点の転換を行い、稼ぎ方（事業モデル）を柔軟に変化させてきた結果、多様かつ強い事業ポートフォリオを保有していることが当社の強みです。国際社会の多軸化・分断化、地政学リスクの高まり、日本社会の少子高齢化等、国内外の環境が猛スピードで変化し、社会課題解決の難易度が高まっている現在だからこそ、この変革の中で成長させてきた強い事業と強い事業を結び付け、新たな稼ぎ方（事業モデル）・新たな事業を創出していきます。このような新たな組み合わせにより、社会課題の解決を実現し、MC Shared Value (MCSV) を創出していきます。



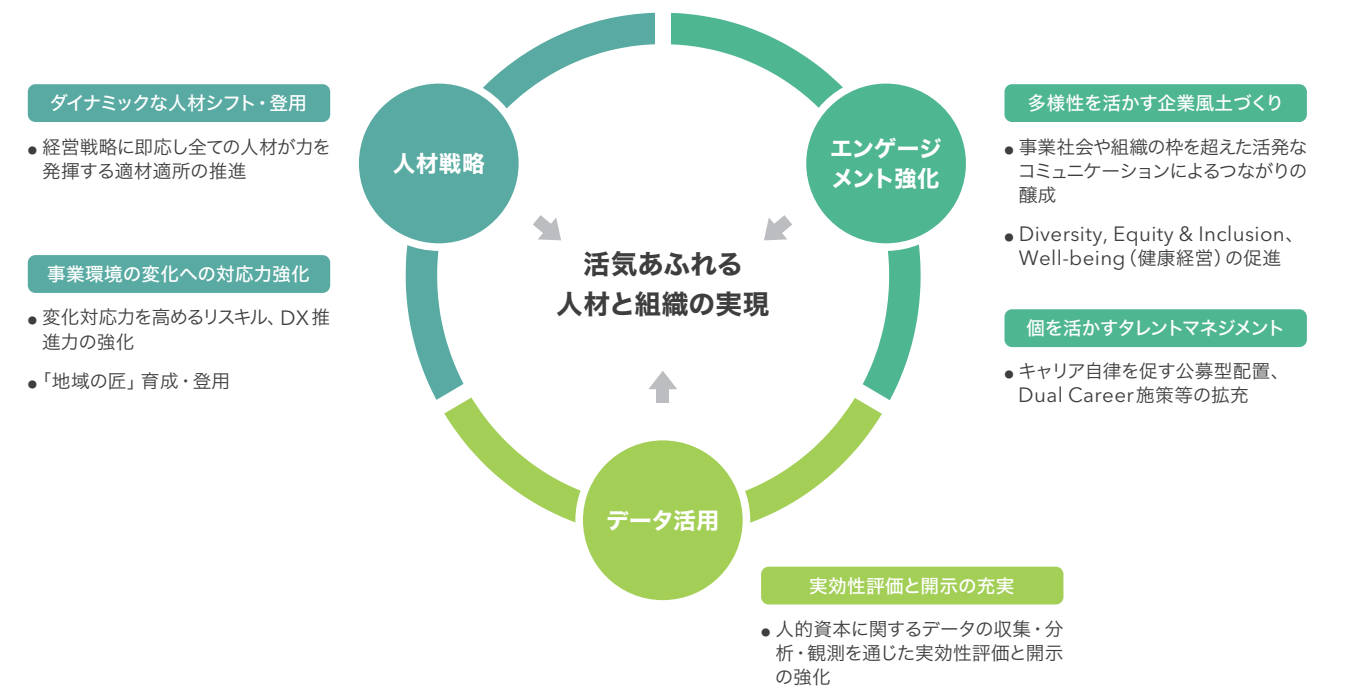
「イキイキ・ワクワク、 活気あふれる人材と組織の実現」 を通じて人的資本の 価値最大化を目指します

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)、
チーフコンプライアンス・オフィサー、
緊急危機対策本部長



中期経営戦略2024における人事施策



中期経営戦略2024における人事施策の実行

当社にとって人材は最大の資産であり、最も重要な経営資源です。変化の激しい事業環境においても、MCSVを創出し続けるためには、価値創出の源泉である人材がやりがいと誇りをもって課題解決に臨む「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るという考えのもと、中期経営戦略2024ではその実現に向けて、「人材戦略」「エンゲージメント強化」とそれを支える「データ活用」の3つの柱を置き、この1年半、施策を実行してきました。

まず、一つ目の柱である「人材戦略」においては、経営戦略に即応すべく、機動的に産業DX部門および次世代エネルギー部門を設立し、組織横断での異動や兼任を通じてダイナミックに人材のシフトを進めています。また、変化への対応力向上のため、事業価値向上をリードする人材のリーダーシップを強化するとともに、EX・DX一体推進に向けたDXスキル研修の全役職員向け展開など、時代に合わせたリスキルを実行しています。

こうして高めた組織や人材の能力を、最大限に発揮してもらうため、二つ目の柱である「エンゲージメント強化」を通じて多彩・多様な人材が活躍できる組織風土醸成を進めています。

人材が組織・世代・役職を超えてつながることで、新たな価値創出につながると考え、経営と社員とのタウンホールミーティングを継続的に実施しています。また、社員のキャリアや仕事に対する価値観や希望を尊重し、自律的な選択の中で、よりやりがいを持って取り組んでもらいたいという思いから、公募型異動施策を拡充し、サバティカル休職制度を新設しました。さらに、健康経営では産業DX部門・ヘルスケア部・診療所の連携により当社の総合力を活かした健康増進支援を強化し、well-beingへの取り組みを進めています。

これら戦略の策定や施策の推進・強化につなげるため、3つ目の柱の「データ活用」では、組織・人材・施策に関するデータを収集・分析して効果的な打ち手を検討するとともに、定量・定性データの開示を通じて社内外のステークホルダーへのコミットメントを示しています。

人的資本の価値最大化に向けたKPI

人的資本の価値を最大化していく上で、経営戦略との連動性が高い重要指標については、KPIとして目標値を設定し、取

り組んでいくこととしました。まずは、エンゲージメントを多様な人材が活躍するための最重要テーマと捉え、組織風土調査における「社員エンゲージメント」および「社員を活かす環境」の2指標について、「組織としての強み」と呼べる水準である肯定的回答率65%以上を毎年クリアすることをKPIとして設定しました。こうした指標はさまざまな要素・要因が絡み合った結果であり、劇的に向上させる特効薬は存在しません。今後、さまざまな取り組みを通じた変化を確認・分析し、施策・打ち手を実行していきます。

さらなる多彩・多様な人材の活躍促進に向けて

当社にとって多様性は、企業価値の継続的向上に必要な不可欠なものであると捉えています。これまで、社員一人ひとりのライフイベントに寄り添う制度を充実化させてきましたが、多彩・多様な人材がより一層活躍するために必要な施策を検討すべく、2023年3月から、さまざまなバックグラウンドを持つメンバーからなる社長直下の「DE&Iワーキンググループ」を立ち上げました。今後ワーキンググループからの提

言も受け止めながら、さらなる女性活躍の推進、そしてそれにとどまらないDE&Iの推進に取り組んでいきます。

また、足元では、多様な人材が価値創出に注力できる環境整備に向けて、業務プロセスをより効率化し生産性を向上させるための「業務プロセス改革」を推進するとともに、第二新卒採用等を通じた採用手法の多様化など新しい取り組みにも着手し、多様な人材の活躍促進に向けた施策を取り進めています。社内外の環境変化のスピードが増す中、今後も実効性にこだわり、時にアジャイルに打ち手を推進していきたいと考えています。

同時に、こうした施策の推進・浸透には、何よりもコミュニケーションが重要だと考えています。これからもさまざまな対話の機会を通じて、国内外の社員の声にできる限り向き合い、多様な意見を積極的に取り入れながら、多彩・多様な社員一人ひとりが、組織や仕事に愛着をもって「イキイキ・ワクワク」働くことができるよう、より良い組織風土の醸成を進めていきたいと思っています。

特集：人的資本

多様な人材が未来を創る
活気に満ちた組織の実現

人的資本の価値最大化

— 多彩・多才な人材をつなぎ活気に満ちた組織へ

人的資本の価値最大化に向けた人事施策の進捗

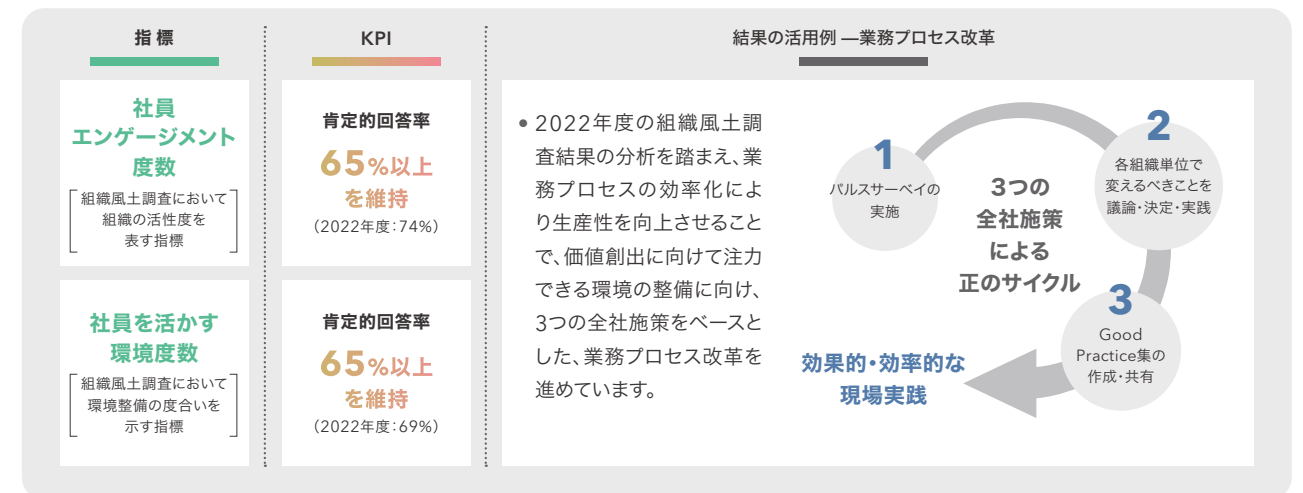
不確実性の高い事業環境においても、継続的にMC Shared Value（以下、MCSV）を創出し続けるために、中期経営戦略2024において「イキイキ・ワクワク、活気あふれる人材と組織」を通じた人的資本の価値最大化を目指し、人事施策を推進しています。「人材戦略」においては、当社ならではの多様な経験・研修機会の提供などを通じた次世代のリーダーの戦略的育成に向けた取り組み、また、「エンゲージメント強化」では、多彩・多才な人材が、エンゲージメント高く、組織の壁を越えてつながり、活躍することのできる組織風土の醸成に向け各種施策を展開しています。加えてこれらの施策の進捗状況を示す重要指標を一覧化・可視化し、戦略および各種施策検討に向けた参考データとして活用しています。

人事施策の進捗状況を示す重要指標一覧



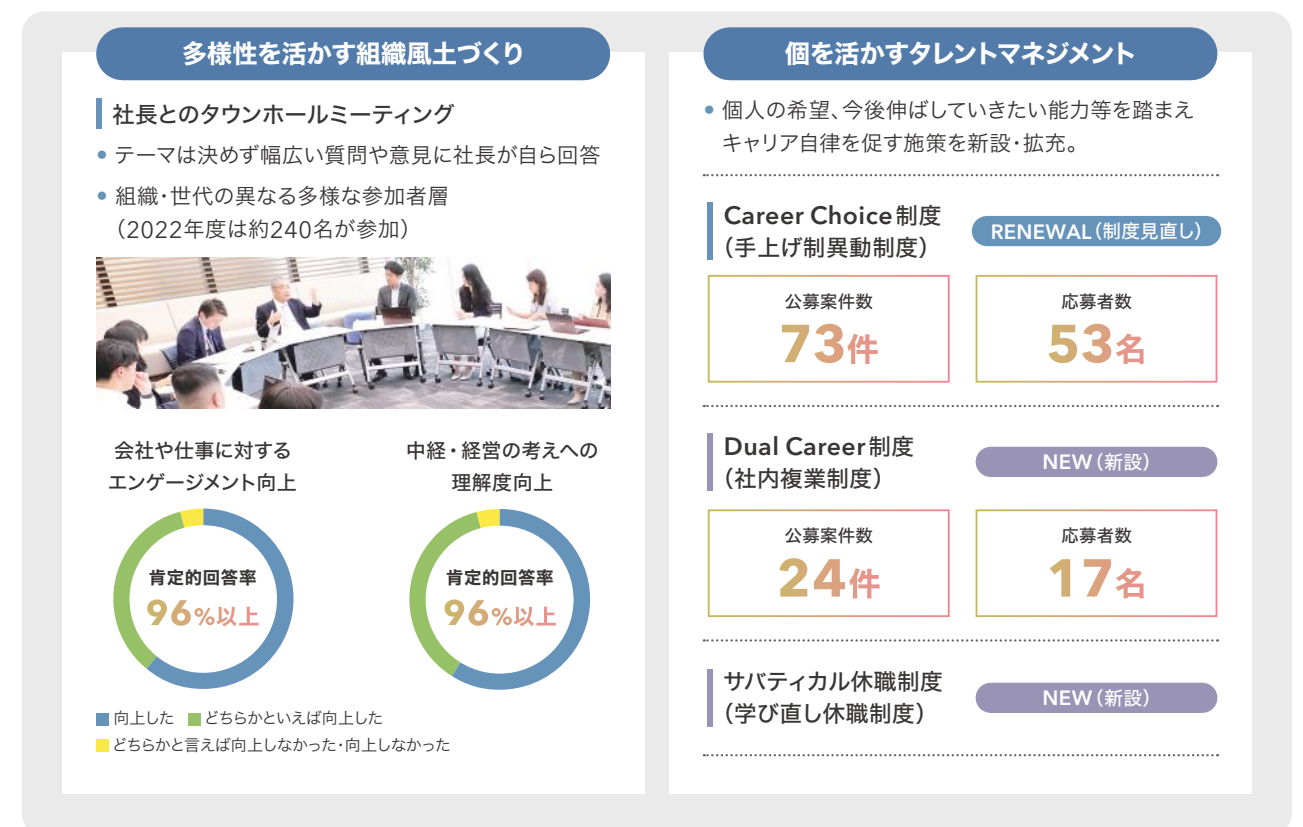
社員エンゲージメント —多様な人材の活躍に向けたKPI

経営戦略と連動した人事施策の推進を通じて「イキイキ・ワクワク、活気あふれる人材と組織」の実現を目指すに当たり、社員のエンゲージメントは最重要テーマであるとの考えのもと、3年に1度実施していた組織風土調査の実施頻度を毎年にも上げるとともに、定量的なKPIを設けました。また、調査の結果については、各所属員へフィードバックし、自組織の活性化に向けて活用するほか、経営レベルでも結果について分析・討議の上、全社として取り組むべき課題を抽出し、施策に反映しています。



エンゲージメント強化に向けた取り組み

組織・役職・世代を超えてのコミュニケーションが促進されることで多様性を活かす組織風土を醸成するとともに、多彩・多才な人材が最大限に能力を発揮し、活躍できるよう社員自らキャリアを切り開いていく土壌を整備していくことで、仕事へのエンゲージメントをさらに高め、当社の持続的な成長につなげていきたいと考えています。

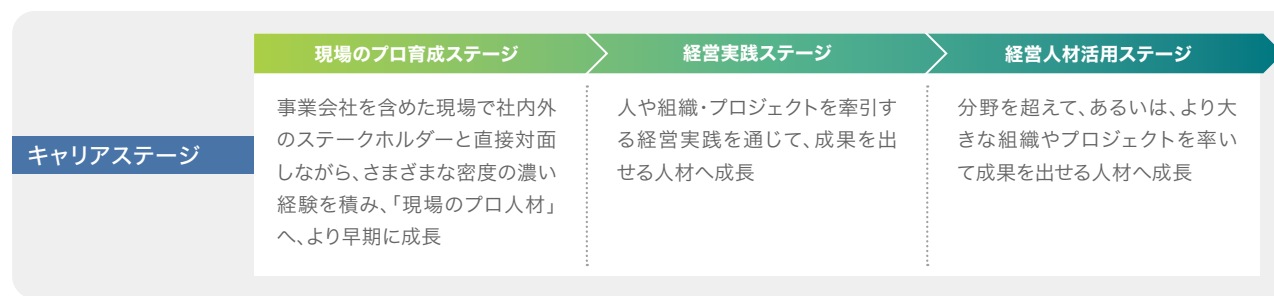
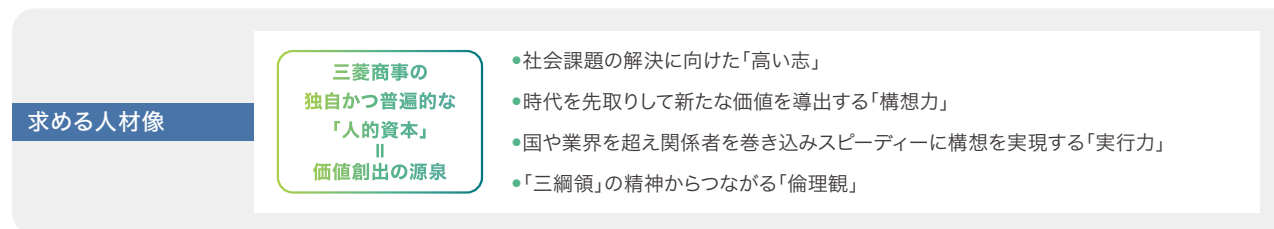




未来を担う次世代のリーダー — 多様な経験を通じた戦略的育成

三菱商事の人材育成の基本方針

当社にとって、時代のニーズを先取り・先読みし、高い志をもって常に社会課題解決にチャレンジしてきた「多彩・多才な人材」こそ「価値創出の源泉」であり、最大の資産と捉えています。



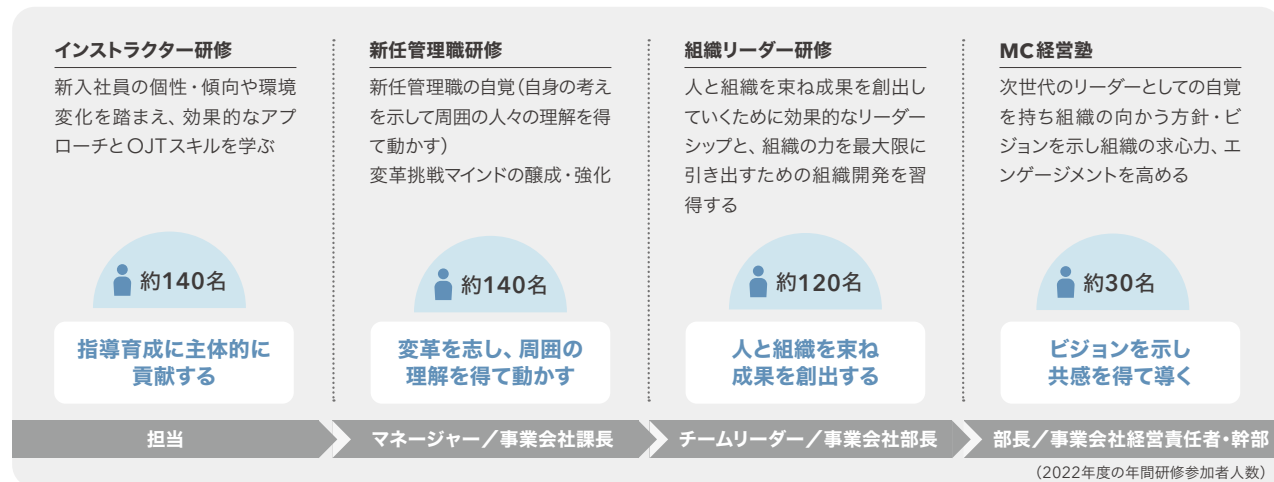
こうした「経営マインドをもって事業価値向上にコミットする人材」をこれからも継続的に輩出し続けるために、一人ひとりのキャリアステージに応じて、OJT・Off-JT両面から段階的にさまざまな経験を積む機会を提供しています。

具体的には、当社の未来を担う人材として不可欠な「リーダーシップ開発」、「グローバルでの経験」などを各キャリアステージに合わせて段階的に経験するための施策、さらにリスクリングを含めた「事業環境の変化への対応力強化」施策を展開しています。

リーダーシップ開発

部下の成長支援スキル・多彩・多才な人材を活かすマネジメントスキルの開発など、事業経営モデルにおいて価値創出をリードしていくために必要なリーダーシップを段階的に開発する施策を展開しています。

段階的なリーダーシップ開発に向けた研修体系



グローバルでの経験

事業のさらなるグローバル展開に対応し、人材面でのグローバル競争力の強化に向け、社員が海外実務経験を積む機会を設けています。また、それぞれのキャリアステージに応じたプログラムにて海外のビジネススクールに派遣し、最先端の経営スキルの習得やグローバルな人的ネットワークの構築を図っています。

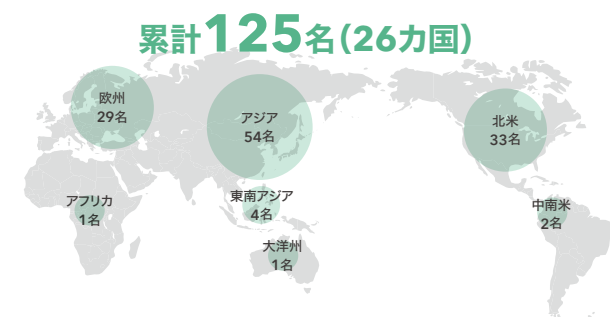
松本 恵理子
エム・シー・ヘルスケア(株)
事業推進本部 事業開発部長
兼
医薬品事業ユニットマネージャー

経営実践ステージ
海外ビジネススクール派遣経験者

「ゼロイチから事業を立ち上げてみたい。」その思いを胸に米国ビジネススクールへ留学し、アントレプレナーシップを学んだ後、自ら見つけ出したベンチャー企業やスタートアップへの出資・協業等、事業開発を経験しました。その学びを活かし、出向先のエム・シー・ヘルスケア(株)※では病院ニーズとDX商材をマッチングするWebプラットフォーム「コトセラ」を発案、事業開発部長として新規事業を推進しています。「コトセラ」を収益の柱の一つとし、さらには地域単位での医療モデルを作るためのリーダーシップを発揮したいと考えています。

※医療材料・医薬品等の管理・購買支援を行う。

2020～2022年度 グローバル研修生派遣実績



海外ビジネススクール関連制度

	対象	概要	人数規模／年
海外MBA派遣	公募	欧米トップスクールのMBAプログラムに社員を派遣	5～10名
短期オンラインプログラムの活用	新任管理職向け	海外ビジネススクールが提供するオンラインで受講可能な単科プログラムの受講機会を新任の管理職全員に提供	100名超
短期プログラムへの派遣	マネジメント層向け	マネジメント・リーダーシップなどの経営スキルを総合的に学び、グローバルなネットワークを築くことができる短期プログラムにマネジメント層の社員を派遣	約50名

事業環境変化への対応力強化 —DX関連研修—

各々の人材の「軸」となる強み・専門性とDX知識・スキルを掛け合わせ事業へ活用できるよう、全社員向けのオンデマンド講座や、DX／新規事業立ち上げの担当者向けの、6カ月間にわたる実践的な内容の高度な研修プログラムなどさまざまな施策を展開しています。

松崎 尚史
コンシューマー産業グループ
食品流通・物流本部
戦略企画室

現場のプロ育成ステージ
第2期MIL Innovation Award受賞者

「MC Innovation Lab (MIL)に参加したのは、スタートアップ企業の経営層やエンジニアと話す中で、テクノロジー領域の知識・スキルの面で取り残されつつあるような危機感を抱いていたからです。プログラミング経験ゼロの状態から、独自アプリを開発するのは大変でしたが、終わってみれば最優秀賞を頂くことができ、フルマラソンを完走したような達成感を味わうことができました。現在は本部の戦略企画室で、戦略企画や新規事業開発・企画に携わり、技術面やユーザビリティ面等、一段深い視点から企業・事業の見極めを行っています。

DX／新規事業立ち上げ担当者向け研修 修了者数

約90名



最前線で価値創出をリードする人材 — 経営戦略への即応に向けた人材の可視化

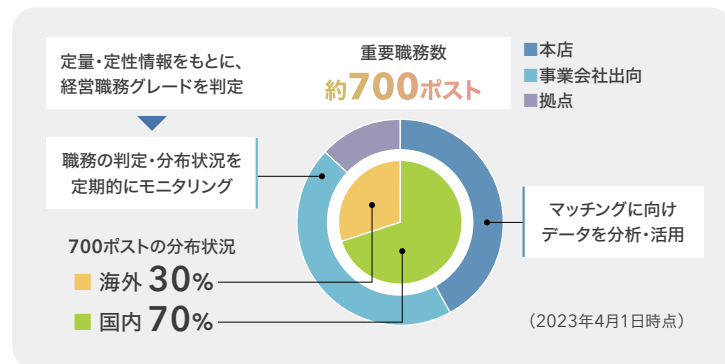


高い志をもって事業経営に取り組み価値向上に貢献する人材

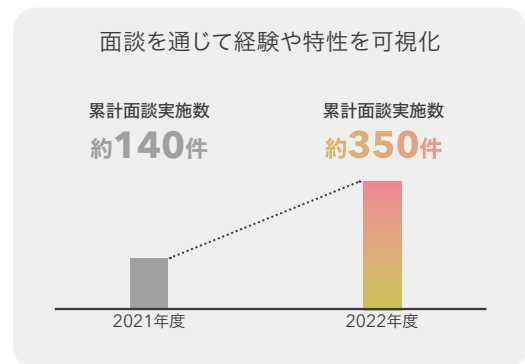
当社ならではのさまざまな経験を経て、連結ベースで重要な役割を担う人材「重要職務就任者※」約700名が、循環型成長モデル・EX・DX一体推進等の経営戦略の実現に向け、国内外のさまざまな拠点・地域、事業会社において事業経営に取り組んでいます。これら、重要度・難易度の高い職務と、それを担い得る人材の可視化に注力し、当該職務への適任者の最適配置に向けたマッチングを図っています。

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

職務の可視化

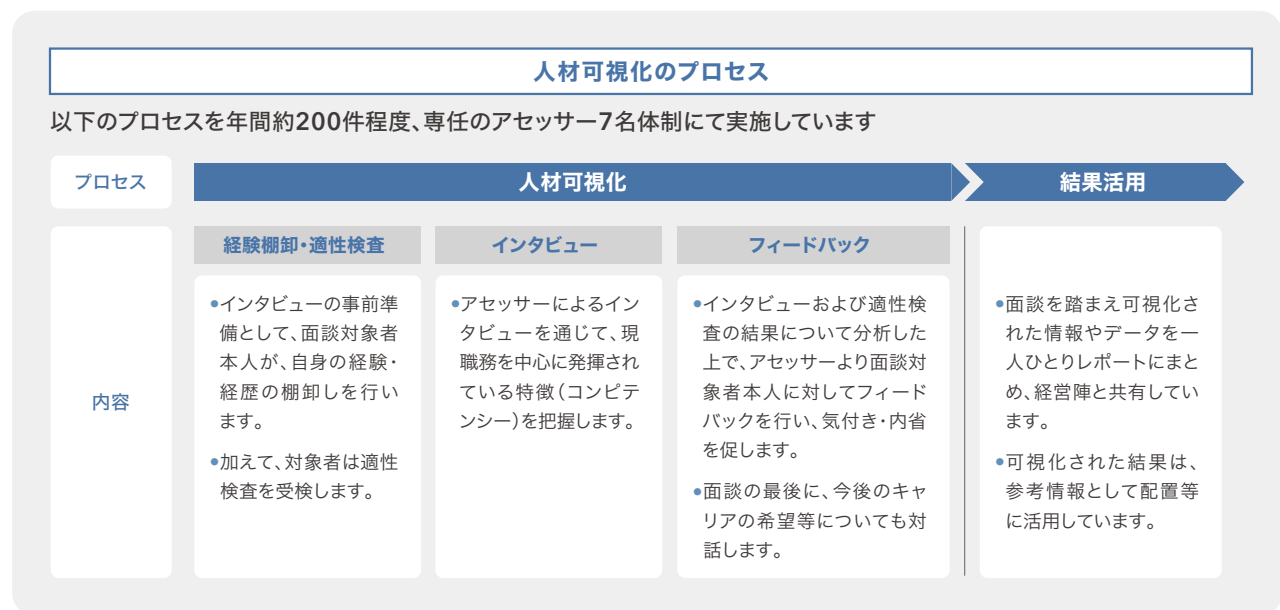


人材の可視化



最適配置の実現に向けた人材の可視化の取り組み

最適配置に向けて、重要職務に当たる人材の可視化を行うべく、当該機能を人事子会社に具備、当社出身の専任のアセッサー7名体制を構築し、可視化に取り組んでいます。アセッサーが対象者一人ひとりにインタビューを行い、適性検査の結果等のデータも踏まえ、フィードバックと対話を行う形式で、これまで累計約350件の面談を完了しました。年齢・性別にかかわらず、能力・意欲のある人材と職務とのマッチングを図るための取り組みとして、今後も推進していきます。また、これらデータを分析し次世代のリーダーを担う人材育成にも活用していきます。



経営人材活用ステージ

重要職務就任者のインタビュー

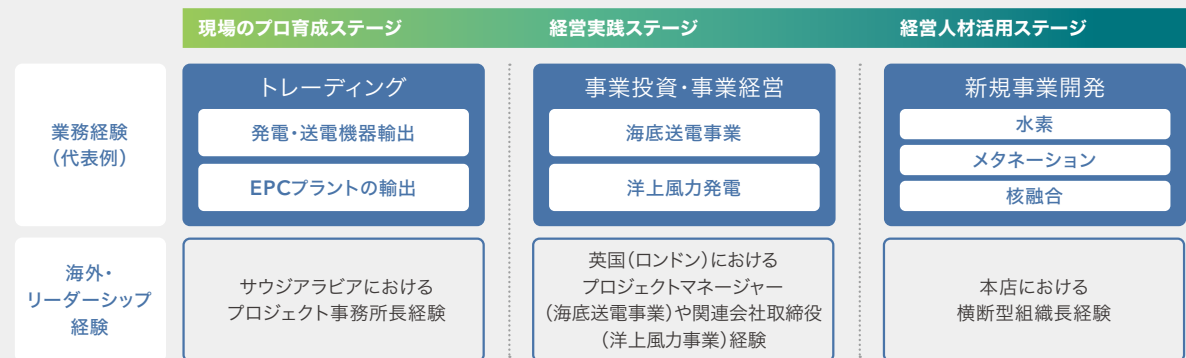
「つながり」で困難を乗り越え 産業や業界を超えた価値創出へ

延原 利明

次世代エネルギー部門付 水素事業開発室長
兼
電力ソリューショングループ 海外電力本部
海外ユーティリティ部 部長



キャリアにおける代表的な経験



縦横のつながりの創出がより大きな構想実現へ

私は現在、2つの組織・役職を兼任しています。そうした中で、自身の役割として最も大切にしていることは「つながり」から新たな価値を生み出すことです。

2023年度に新たに設立された次世代エネルギー部門の水素事業開発室では、天然ガス、産業インフラ、電力等、さまざまな組織から集まった多様なメンバー同士を有機的に「つなげる」ことを意識して組織マネジメントしています。各分野で高い専門性と豊かな経験を持ったメンバーが、それぞれの情熱と個性をぶつけ合うことで生まれるシナジー、私はそれこそがある意味での“次世代エネルギー”だと考えています。また、この新組織と、長きにわたる伝統の中で電力分野におけるビジネスモデルを進化させてきた組織の兼務により、双方の人材・インテリジェンスを横断的に組み合わせ、より大きな構想や新しい融合に導いていけることが、私が二つの組織を兼務することの強みとなっています。

つながりで困難を乗り越えながら成功体験を積み上げ

私自身の経験を振り返っても、社内外の多様な方との「つながり」が、失敗を恐れずさまざまなプレッシャーを受け止め・乗り越えながら成功体験を積み上げる原動力となり、今の自分を作ってきました。入社3年目で初めて海外赴任となり、サウジアラビアの発電プラント建設プロジェクトで事務所長を務めました。3年目の自分が社外

パートナーや社内関係者と一体となって乗り越えた経験は今でも自分の礎の一つです。

また、英国における洋上風力発電開発の責任者として従事していた頃も、Brexitや新型コロナウイルスなどのさまざまな難局に直面しましたが、社内外の関係者と協働して案件を完遂しました。当時の関係者とは共に苦難を乗り越えた戦友として、今でも連絡を取り合う仲です。

現在も、北米でのメタネーション事業開発に携わっている中で、ガス業界とのネットワークなど、「つながり」は新たな広がりを見せています。

MCSV創出に向け果たしていきたい役割

これからも、さまざまなステークホルダーとの「つながり」を大事にして、産業や業界を超えるような新たな価値を生み出す、その中核を担い実行していく人材でありたいと思っています。



DE&Iを価値創出の推進力に

～活気あふれる人材と組織の実現に向けて～

三菱商事では、より広く多彩・多才な人材が活躍する組織の実現に向け、DE&Iワーキンググループを発足しました。今回は、同ワーキンググループのメンバー3名とそのアドバイザーを務める社外役員2名で当社のDE&Iの目指す姿をテーマに座談会を実施しました。

※本内容は、2023年7月に実施した座談会に基づき掲載しています。



林 弘明

コーポレートスタッフ部門
財務開発部/
DWGメンバー

香川 裕子

食品産業グループ
グローバル消費財部/
DWGメンバー

鷺谷 万里

社外取締役/
DWGアドバイザー

小木曾 麻里

社外監査役/
DWGアドバイザー

佐藤 聡

執行役員
産業インフラグループ
産業機械本部/
DWGリーダー

DE&Iワーキンググループの設立

佐藤：当社では、中期経営戦略2024の中で、「人的資本の価値最大化」を一つのテーマとしています。これまでもダイバーシティやインクルージョンには取り組んできましたが、人的資本をどう活かすかが重要な経営課題であるという認識の下、多彩・多才な人材が一層活躍する上で必要な施策を検討するため、全社横断のDE&Iワーキンググループ(DWG)が2023年3月に発足しました。私が所属している本部でも、さまざまな事情を抱えている社員の割合が以前よりも高まっている印象で、今回の取り組みは自分ごととして捉えています。

林：私も事情を抱える社員の一人で、子どもの誕生時には育

児休職をしており、今も育児と仕事を両立しています。職場復帰後は会社が確保する託児所の保育枠を利用したり、出社の時間を調整しながら仕事と育児を両立できているのは、制度の充実と周囲の理解があってこそ、と思っています。また私は、キャリア採用入社で、入社前は強固な意思決定プロセスを行っている組織というイメージがありましたが、今では極めて柔軟な方々がたくさんいて、異なる経験値やバックグラウンドに関係なく互いを受け入れ支え合いながら仕事に向き合う人々の集団だと実感できています。そういったことを発信する機会がなかったので、DWGのメンバーとして声がかかった時は、これまでの周囲への感謝の気持ちを伝え、恩返しをしたいと思い参加しました。

全員が働きやすいだけの職場ではなく、新規事業の創出やパフォーマンスの向上につながっていることが重要だと思います。

———小木曾 麻里

(株)SDGインパクトジャパン代表取締役社長。
(株)日本長期信用銀行や世界銀行における実務経験を経て、(株)ファーストリテイリングのダイバーシティのグローバルヘッド等を務める。

香川：私が声をかけて頂いた時期は、ちょうど業務が忙しく、育児をしながら時差のある事業を担当し、子どもに向き合う時間が十分取れない、仕事にかけられる時間が限られるといった、まさに両立の難しさに直面していた時期だったので、私で務まるでしょうかというのが率直な思いでした。しかし、DWG設立の背景をお伺いして、自ら抱えていた課題感に通じるところも非常に多く、この活動によって自身の課題も乗り越えていけるのではないかと思います、最終的には参加させて頂きたいとお答えしました。

鷺谷：DWGを設立して間もない頃に、社外役員に皆さんから設立目的を報告されたことがありましたよね。その時に社長を責任者とし、会社に施策運営などを提言する取り組みであることを知り、会社としての本気の姿勢を感じました。課題が洗い出された資料を見たときにも、非常に赤裸々に率直に社員の悩みが報告されていて、この内容を社長にも報告するのかなと思うと「この会社は思っていた以上に風通しが良い」と思いましたね。

小木曾：DWGの活動について報告を受けた時、社外役員全員から色々なコメントが出てとても盛り上がりました。社会的に人的資本への関心が高まる中、DE&Iを取り入れることで、三菱商事はもっとよくなる素地があると感じていましたので、年代や属性が異なる中で話し合う場を設け、皆が働きたい会社について認識合わせをすることは非常に重要だと思いました。

DE&Iワーキンググループの活動内容

佐藤：DWGは半年程度の活動期間を、2つのフェーズに分けて活動しています。前半のフェーズでは、現状のDE&Iに関する課題は何で、あるべき姿は何かをメンバーで議論して定義する。後半は定義された課題に対して、どのような施策をいつ

行っていくかというロードマップを全社に対して提案するフェーズです。前半のフェーズでは3つのグループに分けて議論しました。具体的にはDE&Iの必要性を議論するグループ、制度自体と、それが有効的に活用できているかを議論するグループ、それらをつなぐ組織・人にスポットライトを当てて議論していくグループでした。

香川：私は必要性を検討するグループでした。会社としての問題意識はひしひしと伝わってくるものの、社員はDE&Iの必要性をどう理解しているかを把握することから始めました。社内サーベイを実施したところ、当社にDE&Iは必要かという質問にはほとんどの社員が必要であると回答した一方で、今まさに多様性の力を体感しているかという質問に対しては肯定的回答が少なく、頭では必要性を理解しているものの、優先して取り組むべきと考える社員は多くないかもしれないと感じました。経営戦略とDE&Iの必要性がつながっているということ、つまり既存事業の進化・変革や新規事業を創出するためには、多様な知恵を出し合い、アイデアやイノベーションを生んでいく必要があるということを全社員へきちんと伝え、頭だけではなく心で必要性を理解した上で行動変容につなげ、最終的には文化として根付くようなアプローチが重要であろうと考えています。

小木曾：人間は同質の集まりである方を好むと思います。同質の集まりのコンフォートゾーンにいれば、うまくいっていると感じてしまうのです。しかし、実は同質ばかりではないグループの方がパフォーマンスは高いと言われています。全員が働きやすいだけの職場ではなく、企業の人材戦略が経営戦略に結び付き、新規事業の創出やパフォーマンスの向上につながっているということが重要だと思います。DE&Iは人に関わる非常に深いテーマで、なぜ必要かという部分は基礎になってくると思います。

佐藤：香川さんがコメントされたサーベイは、全社員の約9割に回答してもらいましたが、最も特徴的であったのは経営層の肯定的な答えの比率の高さと反比例するかのように、若くなればなるほど乖離が起きてしまうということでした。ある質問では3割程度の差があり、認識の差が大きいことを実感しました。そのサーベイと同時並行で個別のヒアリングも行いました

当社が目指す方向性とDE&Iがつながっていることを示し、心で必要性を理解した上で行動変容につなげていきたいです。

———香川 裕子

DE&I座談会

三菱商事にとっての
DE&Iの位置付けを皆で共有して、
そこに向かうムーブメントを
作っていくことに期待しています。

——— 鷺谷 万里

日本アイ・ビー・エム(株)で執行役員を務める等、グローバルに事業展開する複数のIT関連企業で経営幹部を歴任。また、同企業内における女性活躍推進のためのプロジェクトにも携わる。

が、素晴らしいマネージャーがいるという話を聞けばその社員を訪ね、上司や部下も含めて360度でヒアリングしました。制度グループでも、サーベイのみならず、今の制度の課題についてもヒアリングしましたよね。

林：そうですね。私は制度運用を議論するグループで活動しましたが、社員のマインドセットとして制度をどう受けとめているかを深掘りするため、制度運用を担っている社員、制度の利用経験のある社員、加えて他社も含めて制度運用の模範になる方々にもヒアリングしました。それと同時に、メンバーで制度について勉強をし直しました。私も制度利用経験者ですが、制度を復習してみると改めてよく作り込まれていることが分かります。しかし、実際にヒアリングすると各営業グループによって運用の捉え方が異なる、年代によって価値観が違うといったことが確認できました。これまでの制度運用は、どちらかというと「特別な事情があれば配慮する」というもので、今後は「誰もが事情があることを前提としてどのように運用するか」という視点に変えることが必要だと感じました。

佐藤：課題を整理してみると3グループとも「同じ課題にたどり着く」といったケースもあり、グループ間是有機的につながって活動していた実感があります。私は組織・人を議論するグループでしたが、ヒアリングしていく中で、さまざまな事情を抱える社員が所属していても、素晴らしいパフォーマンスを上げる模範となるチームもありました。こうしたベストプラクティスが全社に広がっていくことがより良い組織の実現につながっていくと感じました。また、上司と部下がどれだけ本音で話せる関係を構築できているかも重要な観点であり、こうした組織風土の観点でも取り組む余地があるのではないかという話になりました。

鷺谷：私も以前勤めていた企業で、ダイバーシティのワーキンググループのメンバーとして活動した経験があります。その経験を少しお話ししますと、ダイバーシティが進んでいると世間

で言われているグローバルなIT企業であっても、実は必要性のところに相当な時間をかけて議論していたのです。ダイバーシティは当たり前だということが昔から経営理念の中に書かれていたのですが、今の時代に即して、本当にそれができているかも含めて、皆で自由に意見を言う場が設けられました。話し合った結果、小木曾さんが言われたように中長期的な経営施策として新しい変革に挑む時期には、どのような立場の人材も同じテーブルに着き、皆が同等に発言できないと企業成長は実現できないという結論に達しました。このような議論を経て、役職関係なく皆の意見をつまびらかに説明すると、経営層は「自分の価値観やなすべきことを変えるべきだ」と感じ、現場の方々においても「自ら発信するべきだ」といった気付きを促すことができました。必要性を自分たちで合意形成していくことが重要で、コミュニケーション自体が推進力になります。三菱商事にとってのDE&Iの位置付けを皆で共有して、そこに向かうムーブメントを作っていくことに期待しています。

小木曾：鷺谷さんのおっしゃったことは、どのような立場の人でも発言しないと、それは貢献していない、という発想だと思いますが、それはDE&Iの本質だと思います。多様な人材が集まりDE&Iを挺に価値を創出する上では、意見を発信することがコントリビューションだというマインドセットは、今後は非常に大事になると思います。

DE&Iのさらなる浸透に向けて

佐藤：DWGに参加して、常に刺激と気付きを与えてもらい、自分の内面が変わるきっかけになったと感じています。日々の仕事上での社員との会話や社外の方との会合でも、気がつく話題がDE&Iになっていることには、私自身、驚いています。しかし、どのような方々でもDE&Iの話題だと盛り上がるのですよね。さまざまな事情を抱えている人たちだけでなく、子育て等の負担も少なくなった私の世代の人たちもです。多くの方々が自分ごととして捉えている課題なのだと実感しています。こうしたDE&Iの話題がどの層においても“当たり前”になっていくことで、DE&Iの必要性を説くことなく、そうした思想が自然と浸



DE&Iの必要性を説くことなく、
そうした思想が
自然と浸透していくことが
理想だと思います。

——— 佐藤 聡

透していくことが理想だと思います。そのためにも、DWGの活動で得た考え方などを経営層含め、社内に浸透させることに貢献していきたいと考えています。

林：DWGで活動をする前からDE&Iという言葉は知っていましたが、DWGの活動を通していろいろな方の声を聞くことができ、自らの実体験と重ね合わせた言葉で語れるようになってきました。特に印象に残っているのは、ある方がおっしゃっていた「誰でも人生とキャリアは背中合わせ」という言葉です。多くの方が人生を歩む中で必ず何かしらの事情を抱えており、それと背中合わせで生きながら、キャリアを形成していくことが当然なのだという考え方は、DE&Iの基本そのものであり、そういった基本概念の変化を起こすことが、DWGの長期的に目指すべき方向なのだろうと思いました。

香川：私も全員を当事者とした活動にしたいと考えています。一部の層だけではなく、皆が人生を歩みながらキャリアを育てるための活動にしたい、そのためにはやはり一過性ではなく長期的に取り組む必要があると思います。今は最初のフェーズですが、次の10年、20年とこの取り組みをつなぐための仕掛けづくりを16名のメンバーでやり遂げたいと思います。私には娘が二人いますが、20年後、彼女たちが社会に出るときに、自らの可能性に挑戦し力を発揮できる社会であってほしい、三菱商事はそんな社会に価値貢献する存在であってほしいということも、モチベーションの一つになっています。DWGに参加してから、どんな未来になってほしいか、未来のために今何をやるかを考えることが増え、自身の変化を感じています。当初この領域の素人だったメンバーたちも学びと議論によってそれ



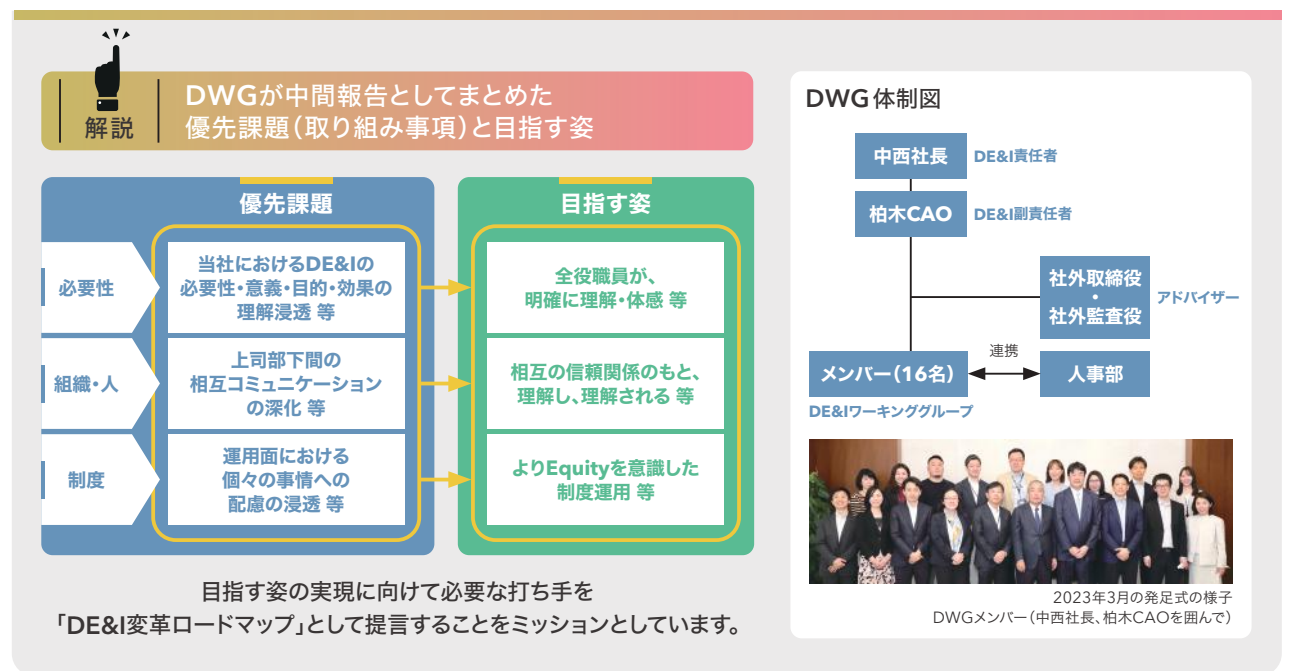
誰もが事情があることを
前提としてどのように制度を
運用するかを
考えていきたいですね。

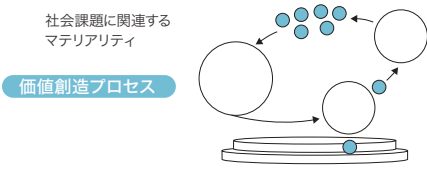
——— 林 弘明

それに変化を実感していると思いますので、そうした仲間を会社全体で増やしていければ、この会社はもっとよくなるだろうと思いますし、皆でこれからの未来を築いていきたいです。

小木曾：取締役会などの場でもDE&Iはよく話題に上がっています。私は会社によってDE&Iのあるべき姿は違うと思っています。ですから、三菱商事で働く一人ひとりが活躍でき、そして企業が総合力を発揮できるDE&Iが何かを議論し、前向きに取り組まれている皆さんの成果は、今後の企業価値を向上させる原動力になると思います。

鷺谷：私は、三菱商事の経営層は従業員を本当に大事に思っていると感じています。それは他の会社に負けないほどでしょう。従業員も会社へのエンゲージメントが高く、会社に対する愛を感じます。DWGでは、皆さんが本音で語られていて、一方、成果は客観的に整理されていますので、他の社員の皆さんもすごく興味を持つと思います。実際経営層の中でも人的資本について積極的に意見を発信されている方々もいますし、DWGの活動を経て、多くの支援者が手を挙げて今後の取り組みを加速してくれることを期待しています。





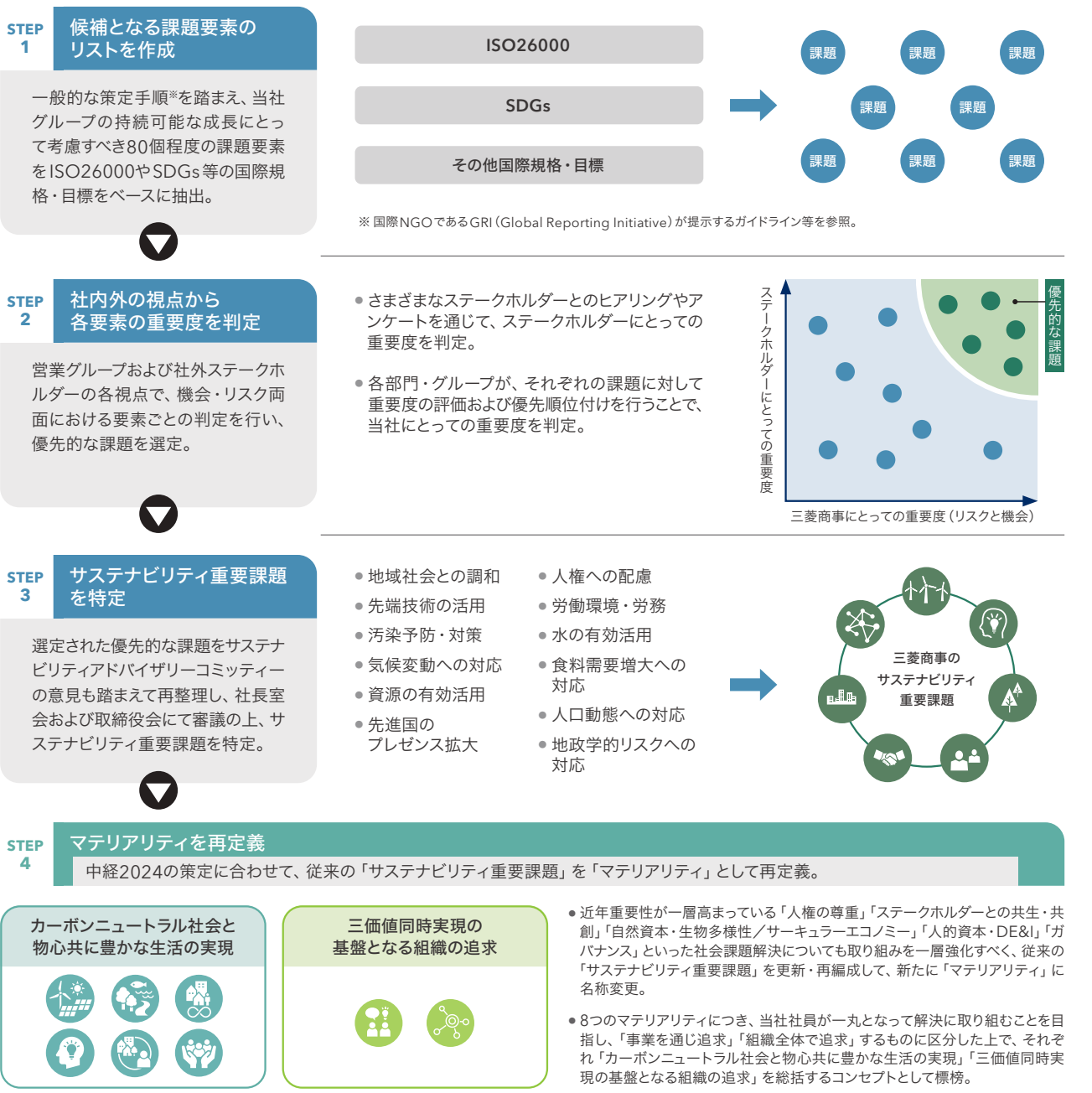
マテリアリティの概要と特定プロセス

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。

一方で、「サステナビリティ重要課題」の策定から7年が経過

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(以下、中経2024)が目指すMC Shared Value(以下、MCSV)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、中経2024で発表しました。

マテリアリティの特定プロセス



当社のマテリアリティ

当社は、当社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MCSVを継続的に創出することを目指しており、マテリアリティをMCSV創出の指針と位置付けています。

課題		概要
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	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。
三価値同時実現の基盤となる組織の追求	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。

マテリアリティごとの代表的なアクションプラン

当社では、MCSV創出の実効性のある推進に向け、各部門・グループにおいて、事業や取り組みごとにマテリアリティに関連した中期的な行動計画である「アクションプラン」を定めるとともに、毎年のレビューによりその進捗を確認し、マテリアリティに沿った事業や取り組みがいかにMCSVの創出につながっているかを確認する体制を構築しています。

マテリアリティ	代表的なアクションプラン	対応するSDGs*
脱炭素社会への貢献	●再生可能エネルギー持分発電容量の倍増 ●次世代エネルギーサプライチェーンの構築 ●電化社会推進に向けた金属資源の供給 ●CCUS事業の取り組み	7 再生可能エネルギー, 9 産業・製造業の革新, 13 気候変動への対応
自然資本の保全と有効活用	●サーキュラーエコノミーの推進 ●自然への依存・影響評価	6 清潔な水と衛生, 7 再生可能エネルギー, 12 持続可能な消費と生産, 14 海洋資源, 15 陸域生態系
持続可能で安定的な社会と暮らしの実現	●移行期を支えるエネルギーの安定供給責任の充足 ●高品位の原料炭の安定供給 ●サステナブルな「食」の供給	2 質の高いエネルギー, 3 健全な生活, 6 清潔な水と衛生, 7 再生可能エネルギー, 8 持続可能な産業, 9 産業・製造業の革新, 12 持続可能な消費と生産, 14 海洋資源, 15 陸域生態系
イノベーションを通じた社会課題の解決	●産業横断型デジタルエコシステムの構築 ●食品ロスの削減 ●デジタルの活用を通じたサプライチェーン全体の最適化によるムリ・ムダ・ムラの削減 ●技術イノベーションを通じた脱炭素社会実現への貢献	7 再生可能エネルギー, 9 産業・製造業の革新, 13 気候変動への対応
地域課題の解決とコミュニティとの共生	●自律分散型コミュニティの創生 ●スマートシティの開発・運営 ●オンデマンドモビリティサービスの提供による地域交通課題の解決	4 質の高い雇用と経済成長, 6 清潔な水と衛生, 7 再生可能エネルギー, 9 産業・製造業の革新, 11 持続可能な都市とコミュニティ
事業推進における人権の尊重	●事業推進時の人権デューデリジェンスの実施 ●従業員の安全の確保	1 貧困をなくそう, 8 持続可能な産業, 10 公平な社会と豊かさ, 16 平和と公正
多様な人材が未来を創る活気に満ちた組織の実現	●人材戦略 ●エンゲージメント強化 ●データ活用	5 ジェンダー平等, 8 持続可能な産業, 10 公平な社会と豊かさ
透明性高く柔軟な組織の実現	●グローバルインテリジェンスの経営への反映 ●機動性のある組織改編 ●取締役会の透明かつ実効性ある運営	5 ジェンダー平等, 16 平和と公正, 17 パートナーシップ

※ 2015年9月に開催された国連サミットにおいて、地球規模の課題として採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」の中核を成す17個の国際開発目標。

気候変動に関する三菱商事の考え

当社は、気候変動は重大なリスクであると同時に、イノベーションや新規事業の実現を通じ新たな事業機会をもたらすものと考えており、「脱炭素社会への貢献」をマテリアリティの一つに掲げ、持続可能な成長を目指す上での対処・挑戦すべき重要な経営課題の一つとしています。脱炭素社会への移行に当たっては、国・地域ごとに異なる実情を踏まえた具体的な対応方針を立案し、一つ一つ着実に実行していく必要があります。当社は世界中に広がる拠点と連結事業会社を通じて、日々、世界各地のさまざまなステークホルダーと幅広く協働しながらビジネスを展開しています。

このネットワークを活用して個々の課題・ニーズを的確に把握

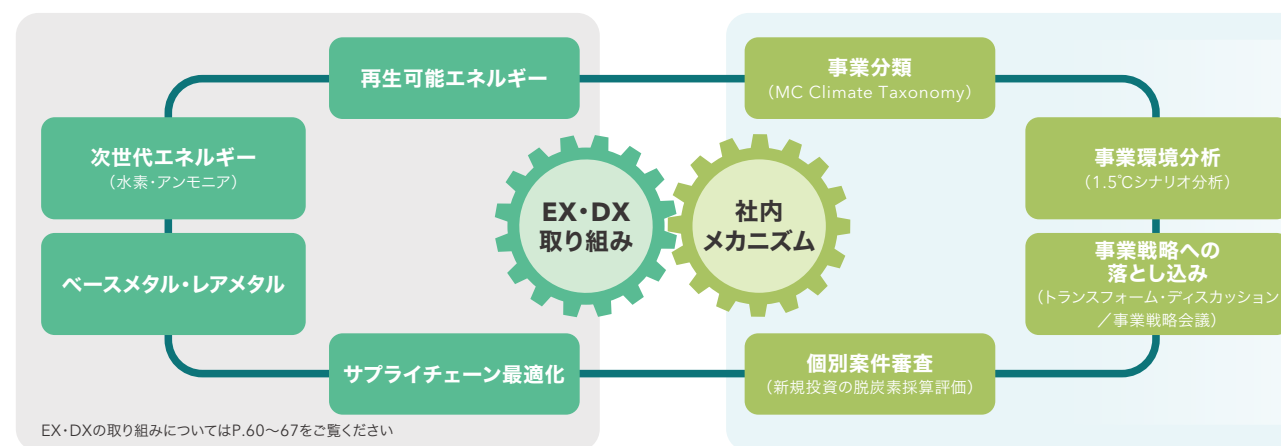
し、社内外の知恵をつなげた事業により解決策を実現していくというプロセスを通じ、脱炭素社会の実現を目指していきます。

中経2024における成長戦略であるEX・DXに関するさまざまな取り組みと、同じく中経で導入を発表した「カーボンニュートラル社会」実現のための社内メカニズムを両輪とし、MC Shared Valueの創出に向けて、ポートフォリオの脱炭素化と、強靱化を推進していきます。

参照

当社は2018年にTCFDへの賛同を表明し、TCFDに沿った開示を進めています。TCFD提言への対応の概要は以下をご参照ください。

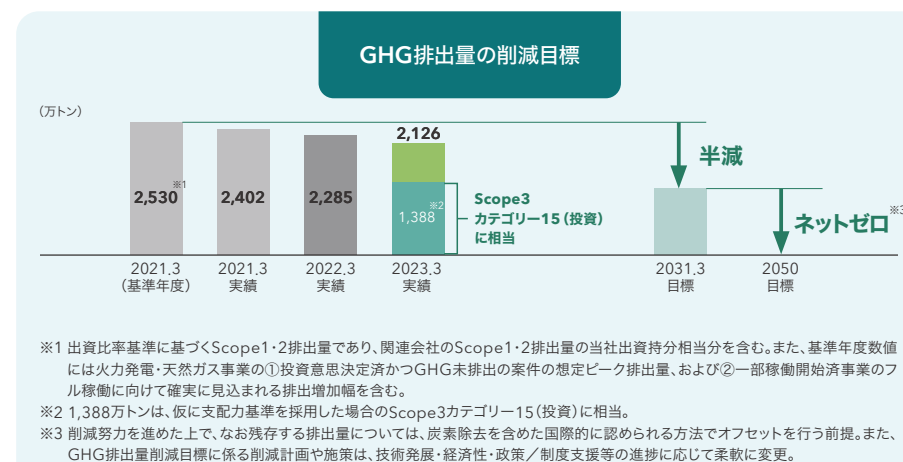
https://mitsubishicorp.disclosure.site/pdf/themes_161/mc_tcf_2023_ja.pdf



カーボンニュートラル社会へのロードマップ

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(ロードマップ)」を発表し、2030年度にGHG排出量を2020年度比で半減し、2050年にネットゼロを目標とすることを宣言し、目標達成に向け取り組みを進めています。また、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、エネルギーの安定供給責任を全うしつつ、カーボンニュートラル社会の実現に向けて脱炭素との両立を目指すために、2030年度までの2兆円規模のEX関連投資等のアクションプランを策定しました。



カーボンニュートラル社会の実現に向けたその他の目標

●発電事業における非化石比率：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。

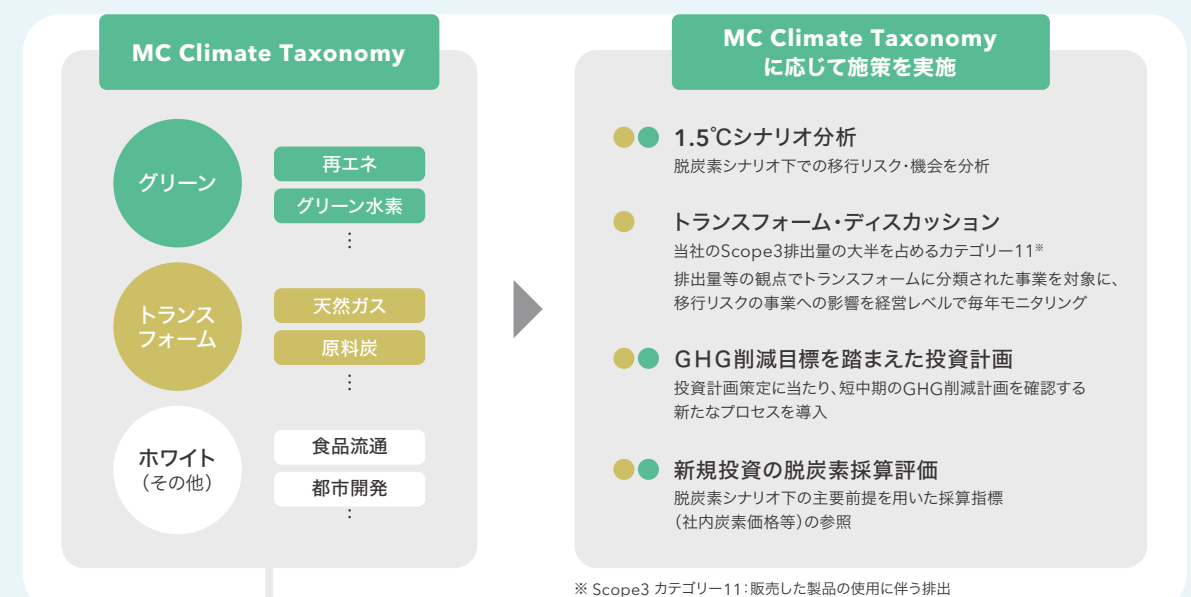
●再生可能エネルギー発電容量：2030年度までに再生可能エネルギー発電容量2019年度比倍増を目指す。

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の導入

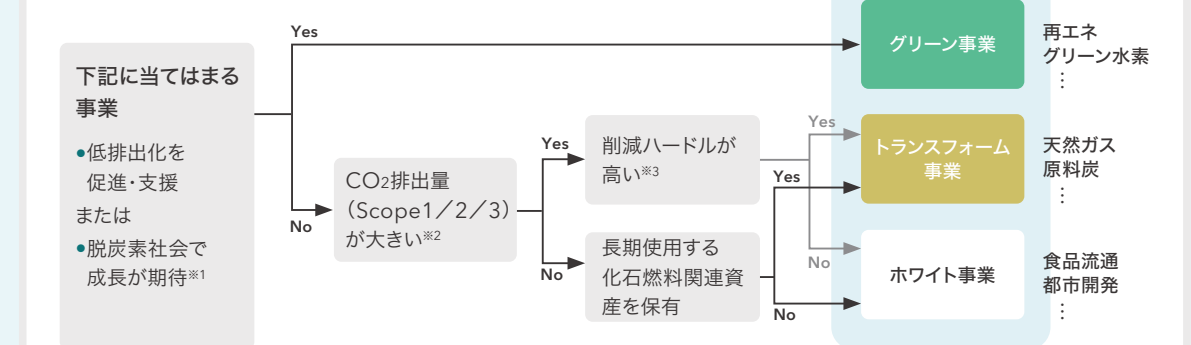
当社はロードマップで示したGHG削減目標の達成に向け、中経2024でポートフォリオの脱炭素化と強靱化を両立させるメカニズムを導入しました。

このメカニズムの基礎となるのが、2022年度に新たに導入した事業分類であるMC Climate Taxonomyです。MC Climate Taxonomyでは、当社の約130の全ビジネスユニットを対象に、気候変動の移行機会が大きいものをグリーン事業、移行リスクが大きいものをトランスフォーム事業、どちらにも該当しないものをホワイト事

業と3つに分類しました。この事業分類を踏まえて、グリーン事業・トランスフォーム事業に対して、個別投資案件審査時の脱炭素採算評価の実施、投資計画策定時のGHG削減計画確認を行い、当社事業が個別案件および全事業戦略の両面において2050年ネットゼロに向けたシナリオと整合することを確認する適切なガバナンス・リスク管理制度としました。各施策における2022年度の取り組み状況は次ページをご参照ください。



MC Climate Taxonomy (事業分類) の考え方



※1 脱炭素シナリオ下での2050年時点の需要がBusiness as usualと比較し、+20%以上であるビジネスを選定

※2 まずはEU Taxonomyに基づきGHG排出量が高い業種を特定した上で、これに当てはまらなかった業種についてもScope1の自社データ、Scope3 カテゴリー11の外部データに基づき、他業種と比べ突出して高い場合には、トランスフォーム事業に分類

※3 Scope1やScope3 カテゴリー11ベースで判定

気候変動に関する2022年度の取り組み

ガバナンスプロセス

当社では、気候変動に係る基本方針や重要事項につき、社長室会にて審議・決定するとともに、取締役会規則に基づき、定期的に、取締役会に報告し、取締役会の監督が適切に図られるようガバナンス体制を整えています。

2022年度は、取締役会でのサステナビリティ関連施策にかかる審議内容・回数を充実化しました。

取締役会	気候変動対応の監督	年3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2回程度
所管役員	小林 健司(執行役員、コーポレート担当役員(CSEO))	
担当部局	サステナビリティ部	

具体的な審議内容の一部:「サステナビリティ関連施策活動方針」(2022年7月／2023年1月開催定例取締役会)

Scope3 カテゴリー11の開示方針を中心に審議を行いました。社外役員からは、国際的に統一的な算定方法が定まっていない中においても、当社として Scope3 カテゴリー11に係る排出量実績を透明性高く開示することについて賛同を得るとともに、当社の総合力を活かし、社会課題の解決を通じて社会全体での脱炭素に向けて取り組んでいくことの重要性につき意見がありました。

社内メカニズムの進捗

1.5℃シナリオ分析の戦略への織り込み

2022年度は、外部の第三者機関と協働し、可能な限り主要な前提を国際エネルギー機関が公表する2050年ネットゼロシナリオと整合させた上で、地域別・商材別の需要といったより細かい粒度のデータを含む1.5℃シナリオを策定しました。このシナリオに基づき、「天然ガス／LNG」、「原料炭」、「再生可能エネルギー」の3事業を対象に、当社事業の特性や地域戦略等を踏まえた定量面も含む詳細なシナリオ分析を実施し、その結果を開示しました。

また、同シナリオ分析を活用し、トランスフォーム事業に分類される「天然ガス／LNG」、「原料炭」については、同事業に対する気候変動関連のリスク項目の特定、および現状・動向把握を行い、それら項目の事業戦略への影響を討議するため、トランスフォーム・ディスカッションを実施しました。また、その後に開催された事業戦略会議において、同ディスカッションにおける確認結果も踏まえた討議を実施し、かかる気候変動リスクを踏まえた事業戦略の立案に活用しています。



新規投資の脱炭素採算評価

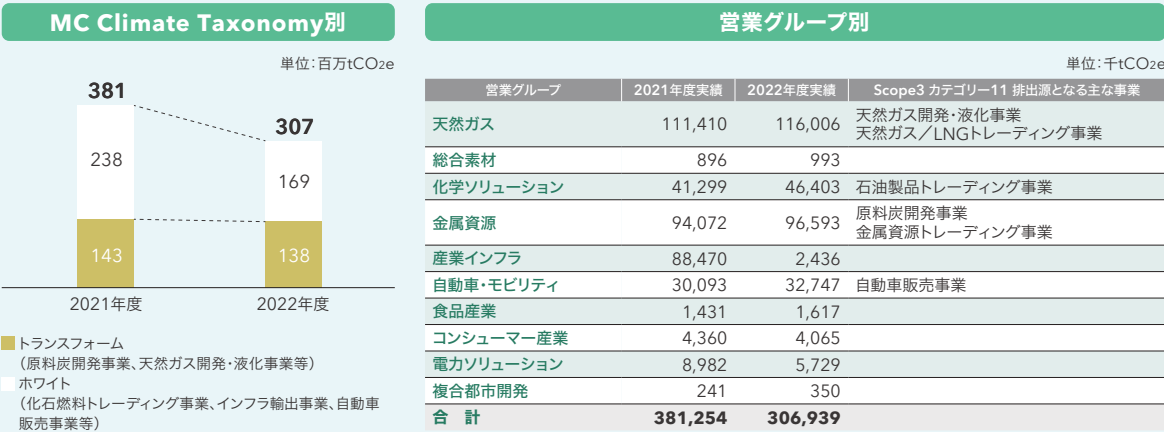
2022年8月より、気候変動の移行リスク※が大きいと特定されたトランスフォーム事業、および移行機会※が大きいと特定されたグリーン事業の新規投資案件の審議の際には、1.5℃シナリオ下の主要前提(社内炭素価格等)を用いた採算評価を実施し、投資判断における討議に活用しています。

※気候変動対策が進み、世界の平均気温の上昇幅が産業革命以前に比べて2℃または1.5℃以内に抑えられる世界に移行した場合に企業が直面するリスク・機会

新規指標の開示

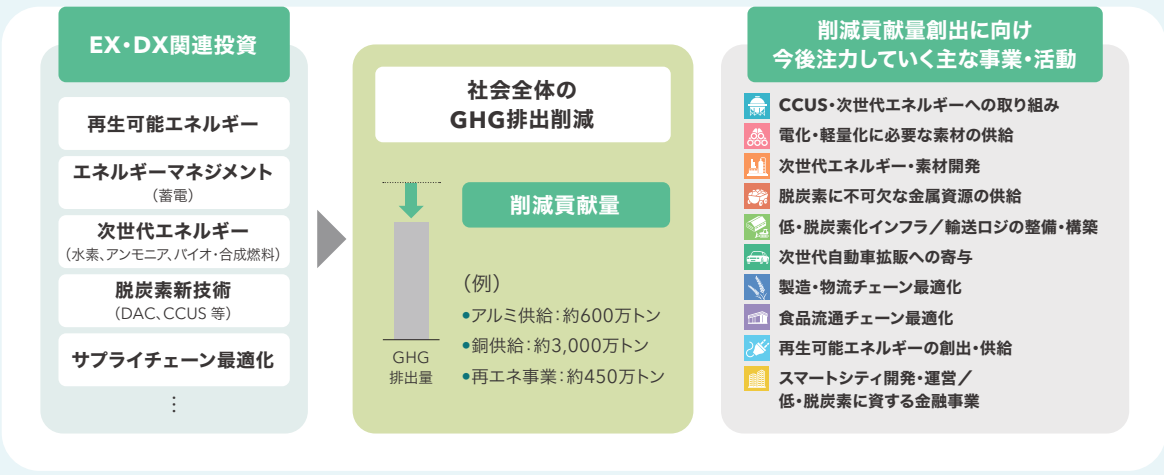
Scope3 カテゴリー11 排出量の開示

当社は、ステークホルダーの皆様との対話等を通じ、当社にとって特に排出量の大きいScope3のカテゴリーの適切な管理・開示の在り方について検討を行い、2022年度より、これに該当するScope3 カテゴリー11(販売した製品の使用に伴う排出量)の排出量の実績開示を新たに開始しました(2021年度実績値を2023年2月末に開示、2022年度実績値を2023年7月末に開示)。カテゴリー11を含むScope3排出量は他社による排出のため、その削減という社会課題に取り組むにあたっては、当社を取り巻くサプライチェーン上の幅広いパートナーとの協業が必要です。当社は、「EX・DX の一体推進」(再生可能エネルギー・次世代エネルギーの開発・供給、Breakthrough Energy Catalystを通じた脱炭素新技術への投資等)を通じてこの課題に取り組み、各種ステークホルダーと共に社会・経済活動の脱炭素化の実現に向けて挑戦していきます。



削減貢献量の開示

当社は、EX戦略の進捗を定量化する指標として、2023年2月末に削減貢献量を開示しました。これはGHG排出量がより低い商品・サービスを提供することで、それが提供されない場合と比較して、どれだけGHG排出量が削減できるのかを定量化したものであり、当社が脱炭素社会への移行における事業機会をどの程度取り込めているか、そしてその結果、当社が世の中のGHG排出量削減にどの程度貢献しているかを示すものです。さまざまなパートナー・顧客等とのつながりを大切にしながら、事業を通じて社会課題を解決し、MCSVを創出していくという方針のもと、今後もEX戦略を力強く推進し、削減貢献量を生み出す事業を共創して、脱炭素社会の実現に貢献していきます。



生物多様性・環境保全への取り組み

生物多様性に関する三菱商事の方針

当社は、当社の環境憲章で明示している通り、生物多様性を含み自然資本に配慮し、その維持・保全さらには回復に努めることは、当社にとって重要な課題であると認識しています。また、当社の持続可能な成長のために対処・挑戦すべき課題であるマテリアリティの一つとして生物多様性への配慮も含む「自然資本の保全と有効活用」を掲げています。これらの理念やマテリアリティのもと、自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）に基づく自然への依存・影響分析を実施していることに加え、投融資案件の審議に当たって自然資本の観点も織り込んで審議・検討を行うなど、ビジネスが自然資本に与える負の影響を把握し、

その影響の最小化に取り組んでいます。

自然資本の中でも森林は生物多様性の保全や温室効果ガスの吸収・貯蔵に非常に重要な役割を果たしているといわれています。当社では、森林破壊ゼロに向けて、当社グループにて取り扱う森林リスクコモディティ（パーム油、紙・木材等）について、個別ガイドラインを制定するなど、その調達が森林破壊につながることがないように取り組みを進めています。

また、生物多様性を保全する取り組みとして、サンゴ礁保全プロジェクトや森林保全プロジェクト、放牧地回復プロジェクト等の環境保全プロジェクトも展開しています。

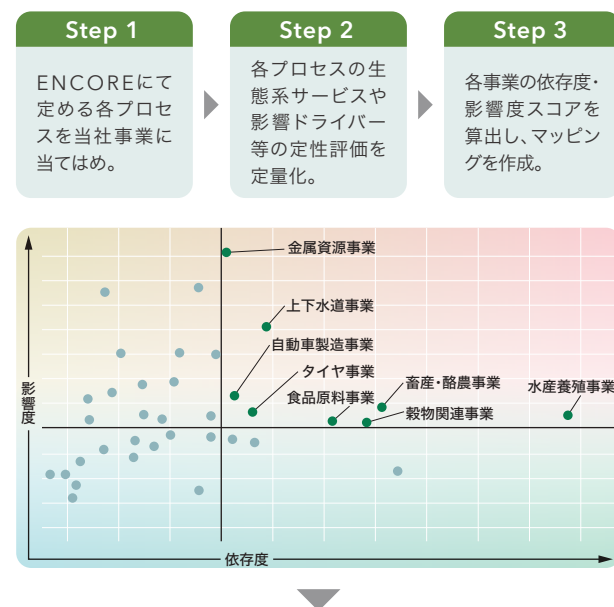
TNFDベータ版を活用した自然への依存・影響の把握および対応

2022年度はTNFDベータ版のフレームワークを参考とし、最終提言に先駆けてトライアル分析を実施しました。TNFDに基づく分析を行うに当たっては、各事業のサイトを取り巻く詳細な自然環境情報が必要となります。そのため、分析を2段階に分け、Phase1にて自然への依存度・影響度が高い事業を特定することで、当社事業のうち特に詳細に分析すべき事業を特定した後、Phase2にて同事業を個別に分析しました。

Phase1 ポートフォリオ分析

TNFD推奨ツールであるENCORE*を活用し、各事業の一般的な依存度・影響度をマッピングしました。分析のプロセスおよび結果は以下の通りです。なお、Phase1では各事業の所在地や環境への取り組み等は考慮しておりません。

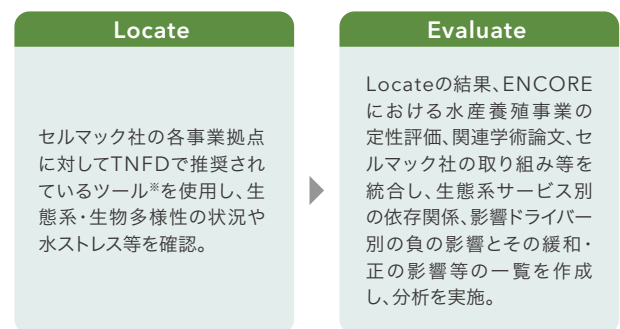
※国連環境計画と国際金融業界団体が共同開発したツール



ENCOREにおける全プロセスの依存度・影響度の平均値を算出した結果、平均値よりも両スコアが高い事業として、8事業を特定。結果として、最も依存度が高い事業は水産養殖事業、最も影響度の高い事業は金属資源事業となりました。

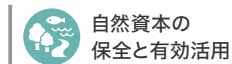
Phase2 個別事業の分析

Phase1にて特定した事業のうち、最も依存度の高い水産養殖事業（鮭鱒養殖事業を手掛けるセルマック社）を、TNFDのLEAP（Locate, Evaluate, Assess, Prepare）プロセスにのっとり分析することとし、まずは当該事業の依存度・影響度を把握するために、LとEを重点的に実施しました。



※IUCN（国際自然保護連合）等により開発された生物多様性分析ツールIBATやWRI（世界資源研究所）の水ストレス分析ツールAquaduct等

分析の結果、セルマック社における自然との関係性およびその依存・影響の一部を明らかにすることができました。本結果を踏まえ、今後セルマック社と共に事業のリスク・機会の分析やその対応を検討していきます。



環境保全プロジェクト

サンゴ礁保全プロジェクト

当社は、世界各国のサンゴ礁を保全することを目指し、2005年度に「サンゴ礁保全プロジェクト」を沖縄でスタートさせました。現在は、沖縄とオーストラリアで、さまざまな角度からサンゴ礁保全のための研究を展開しています。

沖縄県本部町瀬底にある琉球大学熱帯生物園研究センターでは、サンゴ礁研究の第一人者である静岡大学創造科学技術大学院の鈴木敦教授の指導の下、サンゴの白化現象に着目した研究が行われています。また、その研究内容をまとめた論文が、国際サンゴ礁学会から最優秀論文賞を受賞するなど多方面から評価いただきました。2011年度より開始したオーストラリアでのサンゴ礁研究は、オーストラリア海洋科学研究所の下、グレートバリアリーフのサンゴ礁の病気についての調査研究を行っています。特に、季節変動、光、温度や水質が、サンゴの黒帯病にどのような影響を与えるのかを評価します。



森林保全プロジェクト「三菱商事 千年の森」

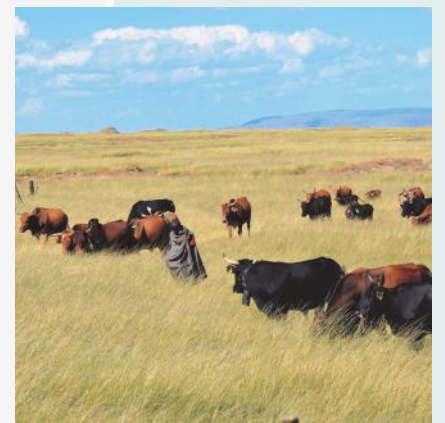
三菱グループの創業者・岩崎彌太郎の生誕地である高知県安芸市において、2009年より国内における環境保全を目的に、高知県、安芸市、高知東部森林組合と森林保全協定を締結し、協働による森づくり事業を実施しています。ここでは、社有林143haを含めた263haを「三菱商事 千年の森」（通称：彌太郎の森）と名付け、水源涵養等の公益機能増進のための森林保全活動を実施するとともに、当社社員によるボランティア活動、環境教育の場として利用しています。また、三菱商事は2020年3月に四国森林管理局および安芸市、高知東部森林組合と協定を締結し、彌太郎の森別役地区において四国森林管理局が定める「緑の回廊」設定方針に準じた管理を導入することで合意し、生物多様性の保全に努めています。



©高知東部森林組合

NCSプロジェクト（放牧地回復）

2022年度より新たな施策として「自然を活用した気候変動対策（Natural Climate Solutions）」（NCS）を開始いたしました。NCSにはさまざまな手法がありますが、当社が目指したのは、放牧地の劣化・減少を防ぎ、植物によるCO₂の吸収を保全しつつ、土壌や植物に貯留されるCO₂が大気中に放出されることを防ぐ手法です。対象地は急速に人口が増加する南アフリカのダーバン近郊。同地では人口増に伴う放牧の増加で草や低木で構成される放牧地が減少し始めており、CO₂吸収量の低下と、土壌に蓄えられたCO₂の放出が懸念されています。本プロジェクトでは、環境NGOコンサベーション・インターナショナルと協業し、地域コミュニティの協力を得ながら、放牧地の保全に取り組みます。併せて、牧畜業の質向上や水資源の保全を通じた、地域住民の生活レベル向上も狙いとしています。



©コンサベーション・インターナショナル/Tessa Mildenhall