

# 統合報告書2017

2017年3月期

RAISING THE  
POWER  
OF MC

# 「三菱商事 統合報告書2017」の発行について

大きな時代の変化への対応力が求められる中、2016年5月、三菱商事は、「中期経営戦略2018～新たな事業経営モデルへの挑戦～」として、事業を通じて経済価値・環境価値・社会価値の3つの価値を同時に実現していくとの方針を打ち出しました。

「中期経営戦略2018」の2年目に入り、2018年3月期は、当社グループの力を集結し、企業価値を最大化する取り組みや営業グループ間の垣根に捉われず、将来の新たな成長の「柱」をしっかりと育てる取り組みについて本統合報告書を通じて説明しています。

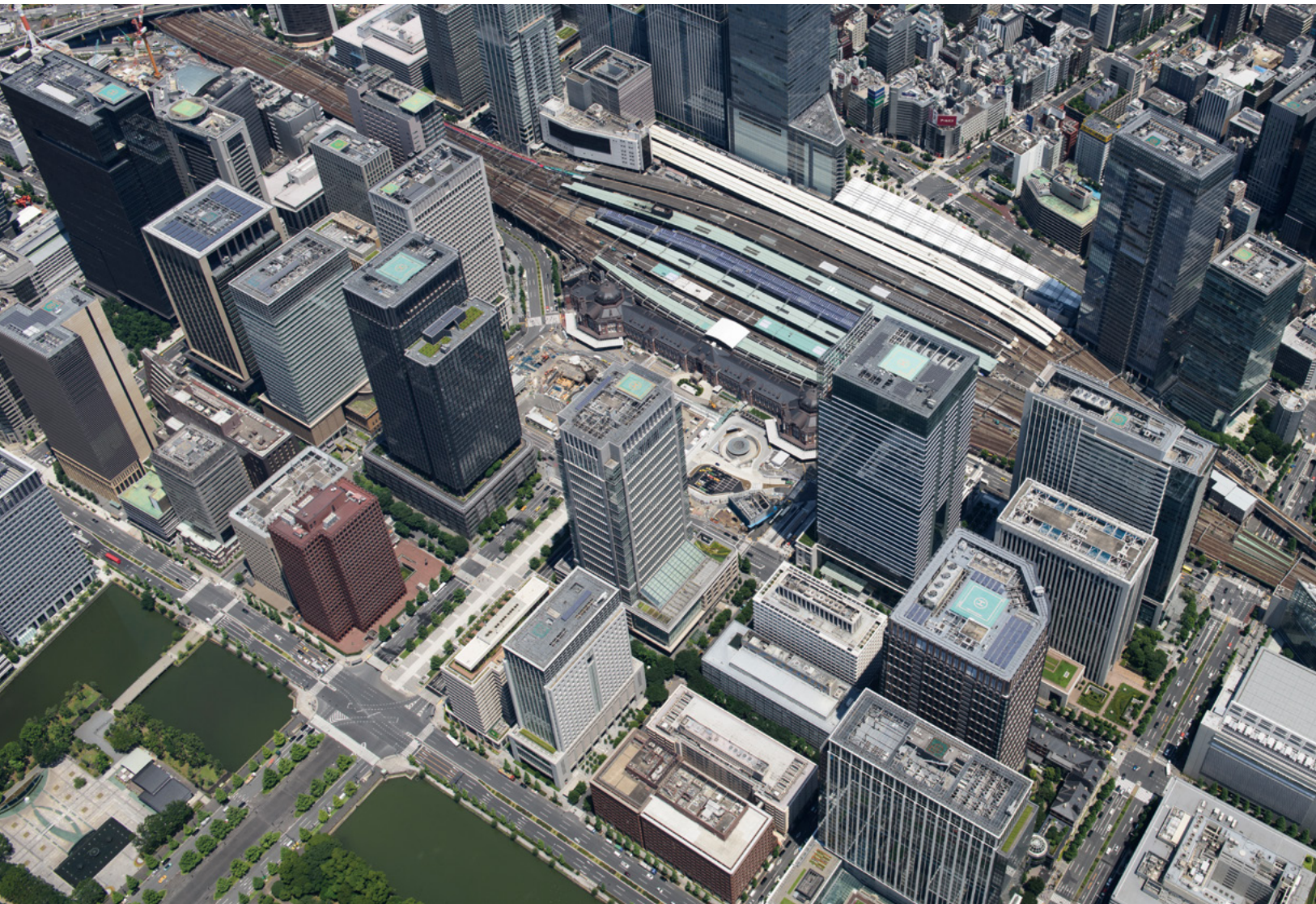
今後も、統合報告書に対する皆様からのご意見を参考にしながら、より分かりやすい報告書となるよう改善を図ることで、皆様との建設的な対話に資する良きコミュニケーション・ツールとすべく尽力する所存です。

なお、報告書の作成に当たっては、国際統合報告評議会（IIRC）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」等を参照しつつ、各部門との緊密な連携を図りながら当社グループ横断的な考え方を集約しており、作成プロセスおよび記載内容が正当であることを表明いたします。

2017年9月

増 一行

代表取締役 常務執行役員  
コーポレート担当役員（CFO、IT）

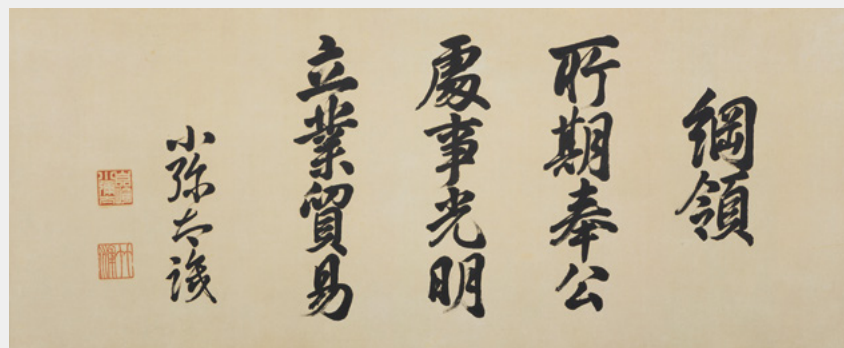




## 三菱商事は草創期から「三綱領」の精神を理念として掲げています。

「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。

### 企業理念「三綱領」



#### 所期奉公 しよきほうこう

事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえない地球環境の維持にも貢献する。

#### 處事光明 しよじこうめい

公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

#### 立業貿易 りつぎょうばうえき

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

(二〇〇一年一月、三菱グループ各社で構成される三菱金曜会にて申し合わされた現代解釈)

### 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共に、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共に、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・向上を図ると共に、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共に、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為、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。

# 目次

## 1 INTEGRATED REPORT



社長メッセージ	04
「中期経営戦略2018」と 三菱商事の価値創造プロセス	10
CFOメッセージ	19
業績ハイライト（国際会計基準）	20
持続可能な成長に向けた取り組み	24
コーポレート・ガバナンス	28

## 2 OPERATION



7つの決意	46
営業グループの概要	52
事業活動の報告	
地球環境・インフラ事業グループ	54
新産業金融事業グループ	58
エネルギー事業グループ	62
金属グループ	66
機械グループ	70
化学品グループ	74
生活産業グループ	78

## 3 DATA SECTION

組織図	84
グローバルネットワーク	86
グローバルな事業展開の 取り組みについて	88
国内拠点での取り組みについて	91
人材への取り組み	92
社会貢献活動	96
サステナビリティ推進体制	99
コンプライアンス	100

内部統制システム	102
財務ハイライト	106
財務情報	108
ESG 情報	109
取締役・監査役	110
執行役員	112
株主情報	113
会社情報	114



# INTEGRATED REPORT

## 〈統合報告パート〉

このパートでは、「中期経営戦略 2018」に基づく取り組みの進捗を含む、三菱商事の今後の長期的な価値創造に向けた具体的なアプローチ、それを支えるマネジメントの仕組みについてご紹介します。

- P04 社長メッセージ
- P10 「中期経営戦略2018」と  
三菱商事の価値創造プロセス
- P19 CFOメッセージ
- P20 業績ハイライト（国際会計基準）
- P24 持続可能な成長に向けた取り組み
- P28 コーポレート・ガバナンス

## 社長メッセージ

垣内 威彦

代表取締役 社長

# RAISING THE POWER OF MC

2016年5月に策定した「中期経営戦略2018～新たな事業経営モデルへの挑戦～」に沿った1年間の取り組みを通じ、2017年5月「中期経営戦略2018」の進捗状況および将来の成長イメージを公表しました。

今後は、新たに導入した仕組みにより、「事業経営」への更なるシフトを進めます。「ヒト」や「資金」といった経営資源をダイナミックに組み替えながら、規模感のある収益の柱によるポートフォリオを構築します。将来の成長事業を育て、三菱商事グループの中長期的企業価値向上を図り、持続的な成長を目指していきます。



## 社長メッセージ

### ステークホルダーの皆様への4つの約束

## 事業を通じて

## 「経済価値」「環境価値」「社会価値」を 同時に実現します

2017年3月期において、三菱商事の連結純利益は4,403億円となり、2016年3月期と比べて5,897億円改善し、2017年2月に公表した業績見通し4,400億円を達成しました。当社はこれまでも、時代の変化を捉えトレーディングから事業投資へと自らのビジネスモデルの軸足を移しながら成長を続けています。今後更なる成長ステージへのブレークスルーを実現すべく「中期経営戦略2018～その先の成長イメージ」を2017年5月に公表しました。社長就任から1年が経過し、事業の現状を把握すると共に、その潜在力等について改めて見つめ直しています。「中期経営戦略2018」で示した経営方針に基づく新たな仕組みの導入も完了し、その達成についても具体的な目処がついたと考えています。新たな成長のステージを目指し、「経済価値」「環境価値」「社会価値」を同時に実現していく為にも、株主・投資家の皆様には、以下の4点について改めてお約束します。

(2017年3月期の業績ハイライトはP20をご参照ください。)

## 約束

# 01

## 「事業経営」へのシフトを進め、 新たな利益水準にチャレンジします

三菱商事では、これまでの「資源」「非資源」といった事業分類を見直し、2017年3月期決算からは、市況リスク感応度に応じて「市況系」「事業系」に括り直しました。「市況系」の投融資残高は一定に保ち、リスク・アセットに占める「市況系」と「事業系」の割合については3対7程度の比率が妥当と考えており、2019年3月期末には、その最適バランス実現を目指します。

更に、「事業系」の中を3つの事業類型(トレーディング、事業投資、事業経営)に分類すること

で、「中期経営戦略2018」で掲げる「事業経営」へのシフトを可視化する仕組みを導入しました。これにより成長の原動力として「経営力」を活かして新たな価値を創造していく方向性を明確化しました。

当社の祖業とも言えるトレーディングとその周辺ビジネスだけでは大きな成長を望むことは出来ません。こうした状況を踏まえ、トレーディングに加え事業投資にも目を向けたビジネスに取り組んできました。

更に次のステージとして、事業投資先企業への経営関与を深めて企業価値を創出しようとする「事業経営」へのシフトを進めています。これからは、単なる事業投資に終わらず、様々な業界で経営力をもって深く事業に関与することで、主体的に当該企業の価値を生み出していくことが不可欠です。

現在、当社には連結対象会社が1,274社あり、内、子会社が834社、関連会社等が440社（2017年3月末時点）あります。これらの連結事業会社一社一社の自立的成長を図り、三菱商事グループ全体の成長に繋げていきます。

（事業分類についてはP11をご参照ください。）

## 約 束

## 02

## 三菱商事の強みを活かし、営業グループの垣根を越えたビジネスを創出します

私は、三菱商事の主な強みは2つあると考えています。

1つ目は、最大の成長ドライバーである「ヒト」です。当社では入社以来「三綱領」の教えの下、公明正大の精神とチームプレーを徹底的に学びます。利己ではなく、利他の精神によって個々の持ち場で持ち味を十二分に発揮し、社会に貢献しようという意識が醸成されています。1,200社を超える連結対象会社も含め、社員が企業価値の最大化に努める数多くの場もあります。未来に向けた新たな事業の構想力と実行力を兼ね備え、魅力に溢れ、周囲から信頼される経営人材を絶え間なく、しっかりと育成し、更なる成長に繋げていきます。

2つ目は、日々のビジネスを通じてグローバルに全産業を俯瞰し、常に新たな事業機会を生み出すことが出来る「総合力」にあります。現在、当社の7つの営業グループには150を超える事業



ユニットがあり、あらゆる産業との広い接地面を有し、それぞれの産業において、しっかりと根を張ったビジネスを展開しています。今後どのようにその産業が変わっていくのかを見極める洞察力を高め、時代の変化に対応して既存事業やその周辺にある成長の芽を発掘していきます。

これらの強みを改めて認識した上で、営業グループや組織を越えて縦横無尽にネットワークを繋ぎ合わせることで、新たな価値を生み出すビジネスの創出を目指します。

営業グループでは、事業にかかわる専門性を重視する考え方が根付いています。この専門性は、それぞれのビジネスを進める力の源泉になっている等、良い所が多くあります。しかし、今後はこの考え方をもう少し緩やかに捉え、産業や分野を跨ぐ営業グループ横断的な事業を創出することにも力を注ぎます。こうした営業グループの垣根を越えた新たなビジネスの可能性は、当社には実に数多く存在しています。これまで埋もれていた、見出すことの出来なかった「見えざる資産」の潜在力を改めて認識し、当社だからこそ出来る取り組みを進めます。

成長投資の候補案件は数多くあります。当社が経営能力と主体的な機能を発揮しているビジネス、或いは、それらと地続きのビジネスにおいて、規律をしっかり守りながら慎重に投資先を選定し、次の成長ステージに繋げていきます。

(人材育成への取り組みについてはP92-95をご参照ください。)



約 束

03

## 資本配分のバランスを強化し、 持続的な利益成長を目指します

「中期経営戦略2018」では、キャッシュ・フロー重視の経営を掲げており、各営業グループにはキャッシュ創出の範囲内で投資を行うことを徹底し、営業グループ連結純利益の一定比率を全社が留保する仕組みを導入しました。この仕組みにより、資本配分方針の選択肢が広がり、全社が営業グループの枠を超えて成長投資を後押ししていきます。また、2017年5月より財務健全性と資本配分の基礎指標として「投融資レバレッジ」を設定し、累進配当や自社株買いといった株主還元と、厳選した成長投資を基本とした資本配分方針を明示しています。この「投融資レバレッジ」の最適化を通じ、バランスシートの強化を図ります。

配当については、持続的な利益成長に合わせて増配していく累進配当を基本方針としており、2017年3月期では過去最高となる80円を配当しました。1年を通じて様々なステークホルダーの皆様との対話の機会を頂いておりますが、今後も三菱商事の中長期的な成長を見守って頂けるように、累進配当方針を継続していきます。

(株主還元方針、資本配分方針についてはP19からのCFOメッセージをご参照ください。)

約 束

04

## 経営資源をダイナミックに組み替えながら注入し、 将来の収益の柱を構築します

三菱商事は今後、連結経営のより一層の強化を図り、新たに導入した仕組みにより「事業経営」への更なるシフトを進めます。規模感のある成長投資を全社が後押しすることで、複数の「収益の柱」を構築していきます。現時点で「柱」として期待出来る事業に加え、次の「柱」候補となる事業も当社の中には多く存在しています。事業環境の変化にも対応し、「ヒト」と「資金」をダイナミックに組み替え、注入することで将来の規模感のある「収益の柱」に育てていきます。

ただ、これらの成長分野が規模感のあるものに育ったとしても、いずれはライフサイクルの終着点に直面することもあります。三菱商事グループ内で循環的にこういった成長へのメカニズムを生み出すことで、次の成長・次世代の収益の柱となる事業を永続的に見出していく、そのような会社にしていきたいと考えています。

(三菱商事グループの目指す将来像についてはP14をご参照ください。)

## 「中期経営戦略2018」

### ～進捗とその先の成長イメージ～

#### 「中期経営戦略2018」の進捗

## 変化への対応力強化に向けた 仕組み導入の完了

「中期経営戦略2018」では、向こう3カ年の考え方として、4つの経営方針（①「資源」と「非資源」のバランスの見直し ②キャッシュ・フロー重視の経営 ③「事業投資」から「事業経営」へのシフト ④「事業のライフサイクル」を踏まえた入れ替えの加速）を掲げました。

この1年間の進捗を踏まえ、三菱商事グループの中長期的な企業価値向上に向け、「中期経営戦略2018」で掲げた「経営基盤の再整備」および「成長に向けた打ち手」として、新たな仕組みも導入しました。今後更なる変化への対応に向けて、連結経営強化に取り組んでいきます。

#### 「中期経営戦略2018」で掲げた向こう3カ年の経営の考え方

「利益の『質』の重視」「効率性・財務健全性の重視」を基本として、二桁のROE実現を目指す。

##### 【経営基盤の再整備】

1

「資源」と「非資源」の  
バランスの見直し

2

キャッシュ・フロー重視の  
経営

##### 【成長に向けた打ち手】

3

「事業投資」から  
「事業経営」へのシフト

4

「事業のライフサイクル」を  
踏まえた入れ替えの加速

#### 仕組み導入による狙い

A

事業ポートフォリオの最適バランス実現と「事業経営」へのシフトを可視化

①  
③

B

成長に向けた全社による配分原資の活用

②

C

事業の位置付け区分に基づき資産の入れ替えを加速

④

## 「中期経営戦略2018」の進捗

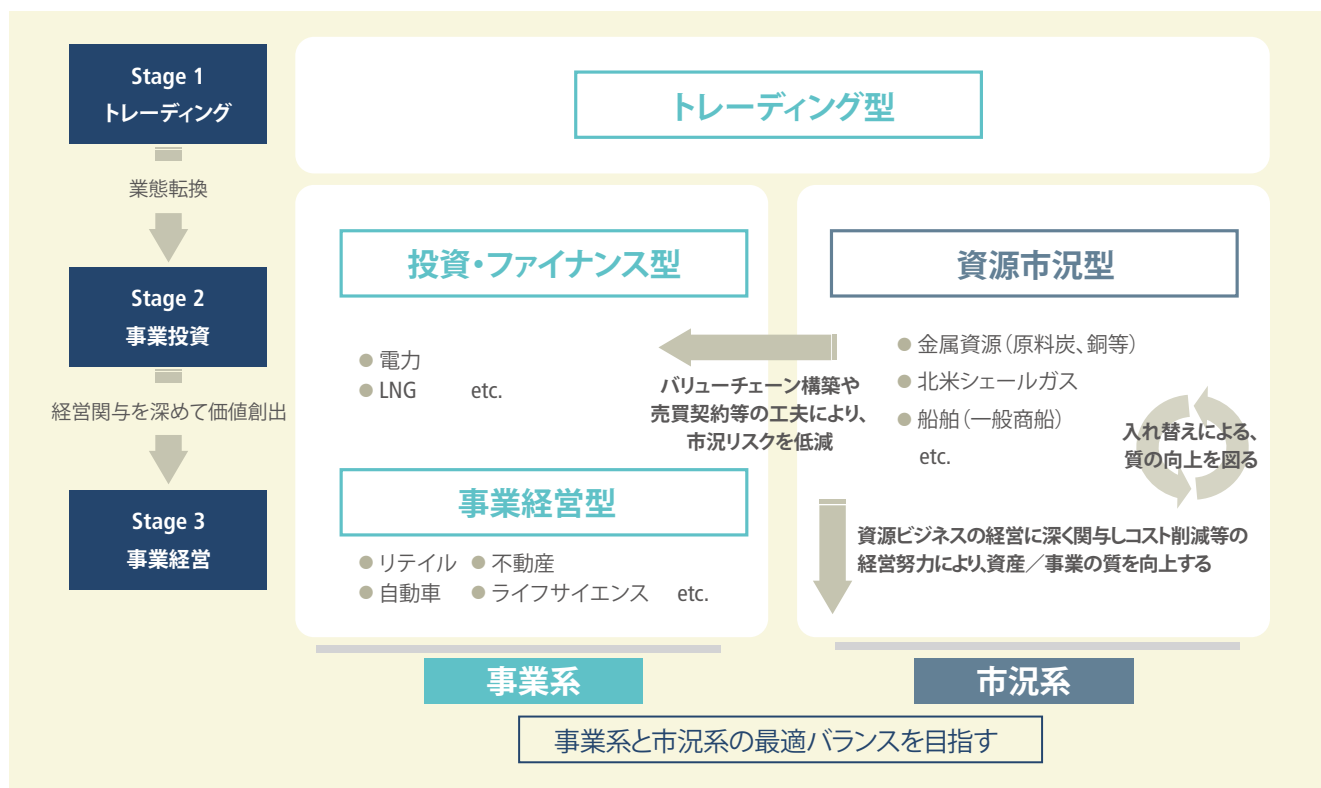
### 仕組み導入による狙い A

## 事業ポートフォリオの最適バランス実現と 「事業経営」へのシフトを可視化

新たな事業分類である「市況系」「事業系」によって、市況リスクを踏まえたポートフォリオの最適化を図ります。

「トレーディング型」から派生し、事業投資に軸足が移っていく中で、市況の影響を中長期的にも強く受ける事業を「資源市況型」とする一方、バリューチェーンや契約形態により市況リスクを低減させている事業を「投資・ファイナンス型」と分類しました。更に、業界における経営への関与をより深めて企業価値を創出していく事業を「事業経営型」に分類しました。

「資源市況型」においては、コスト削減等を図りながら競争力を高めつつ、投融資残高を一定に保つことで、資産の入れ替えを促進し、ポートフォリオの更なる質の向上を図ります。





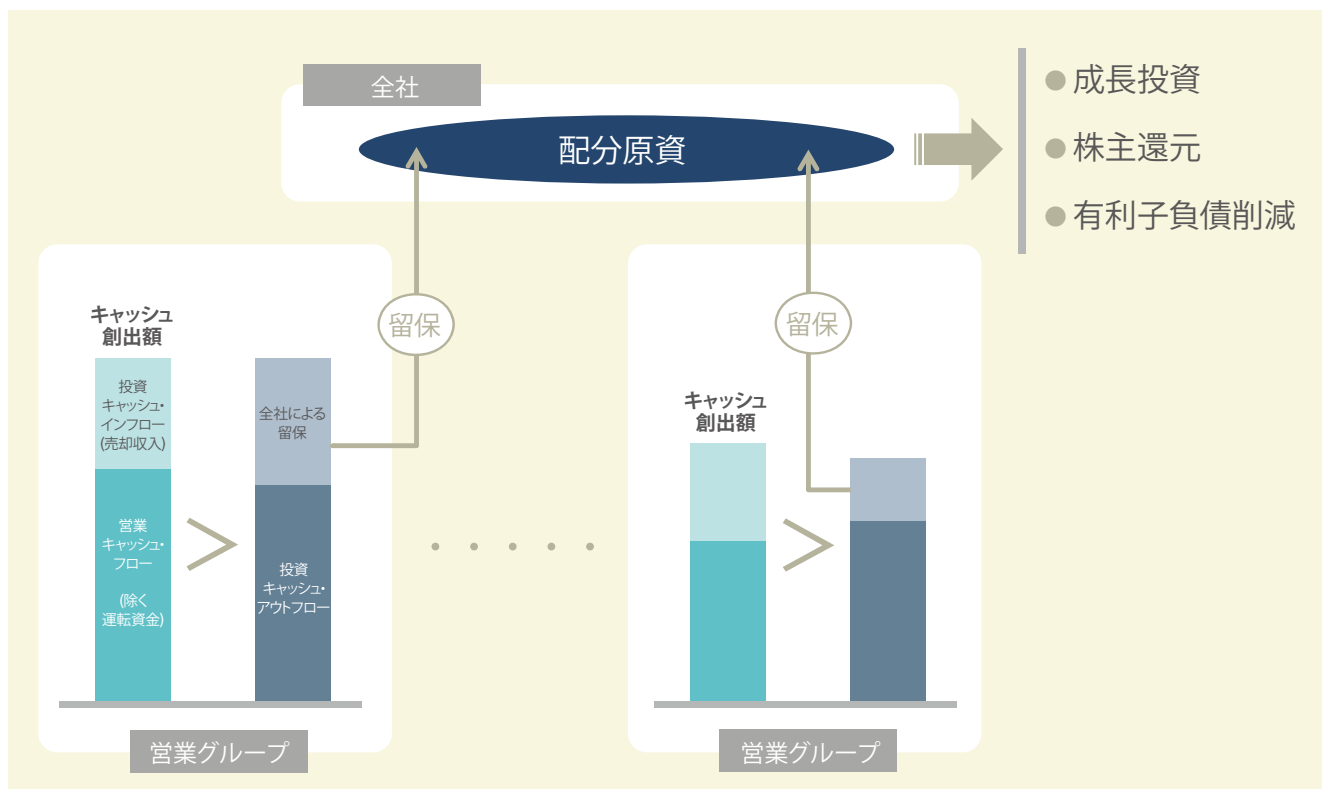
## 「中期経営戦略2018」の進捗

### 仕組み導入による狙い B

## 成長に向けた全社による配分原資の活用

「中期経営戦略2018」により、営業グループ連結純利益の一定比率を全社が留保する仕組みを導入し、全社として成長投資や株主還元、有利子負債削減といった資本配分方針の選択肢を広げると共に、全社が営業グループの枠を超えて成長を後押ししていきます。

各営業グループは、キャッシュ・フロー重視の経営を進め、グループの自律的経営が着実に進展しています。



## 「中期経営戦略2018」の進捗

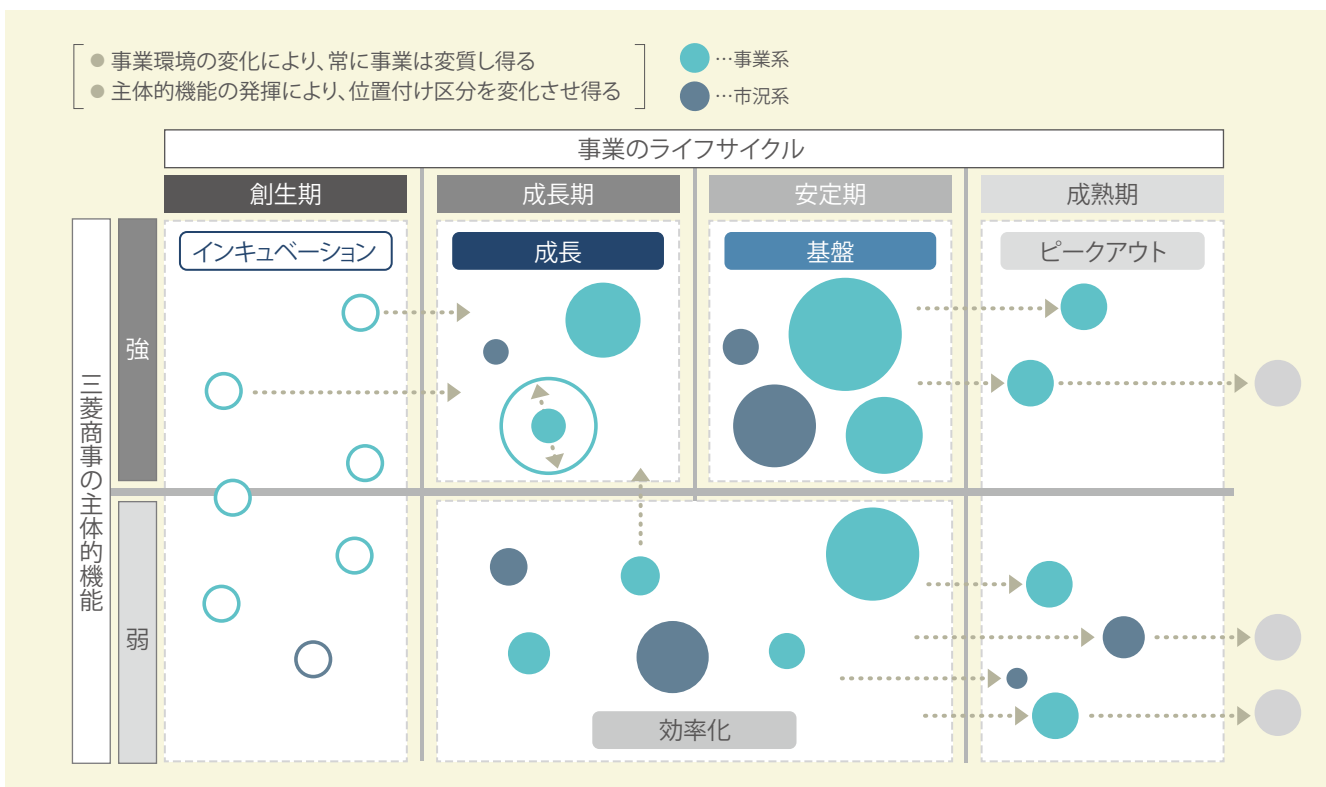
### 仕組み導入による狙い C

## 事業の位置付け区分に基づき資産の入れ替えを加速

事業にはライフサイクルや寿命があります。各事業では、現在どのステージに位置しているのか、三菱商事として主体的に機能を発揮出来ているのかを常に把握する為に位置付け区分という仕組みを導入しました。

これにより個々の事業の環境変化やライフサイクルのステージ、三菱商事グループとしての成長に向けた打ち手を確認しながら、将来の可能性を見出せる事業は、より積極的に成長を取りこんでいくと同時に、資産の入れ替えを加速します。

健全な代謝を常に図ることで、益々加速していく事業環境の変化に対して常に最適な事業ポートフォリオを実現していくことを目指します。



## 「中期経営戦略2018」の進捗

### その先の成長イメージ

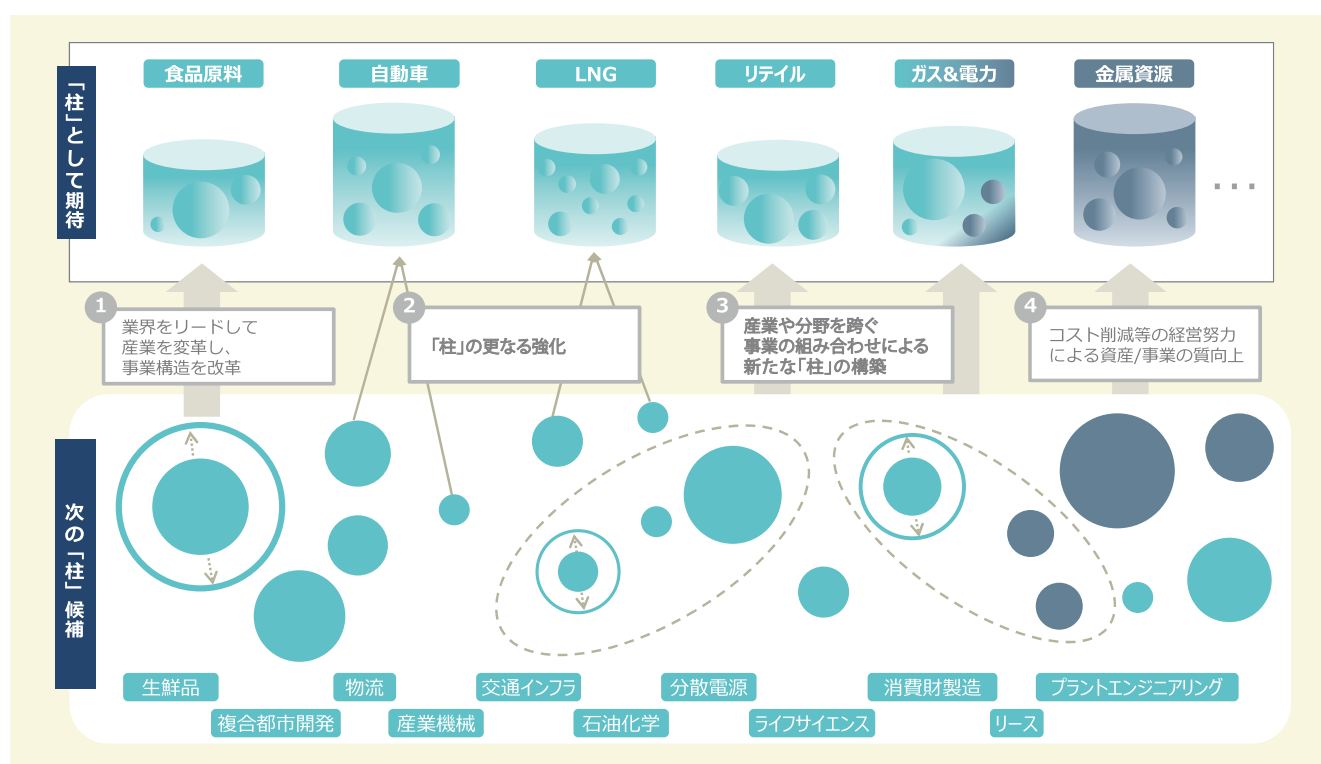
## 三菱商事グループの目指す将来像

新たに導入した仕組みにより、「事業経営」への更なるシフトを進めつつ、規模感のある成長を全社が後押しすることで、複数の「収益の柱」を構築していきます。

現時点で「柱」として期待出来る事業に加え、次の「柱」候補となる事業も三菱商事の中には多く存在しています。

当社を新たな成長ステージに引き上げる為には、構想力と実行力を有し、魅力に溢れ、周囲から信頼される経営人材をしっかりと育て、「ヒト」と「資金」をダイナミックに組み替え、注入することで将来の規模感のある「収益の柱」を育てていきます。

その結果、「経済価値」「環境価値」「社会価値」を同時に実現しつつ、次世代の収益の柱となる事業を永続的に見出していくことで、持続性のある企業価値の創出を目指します。

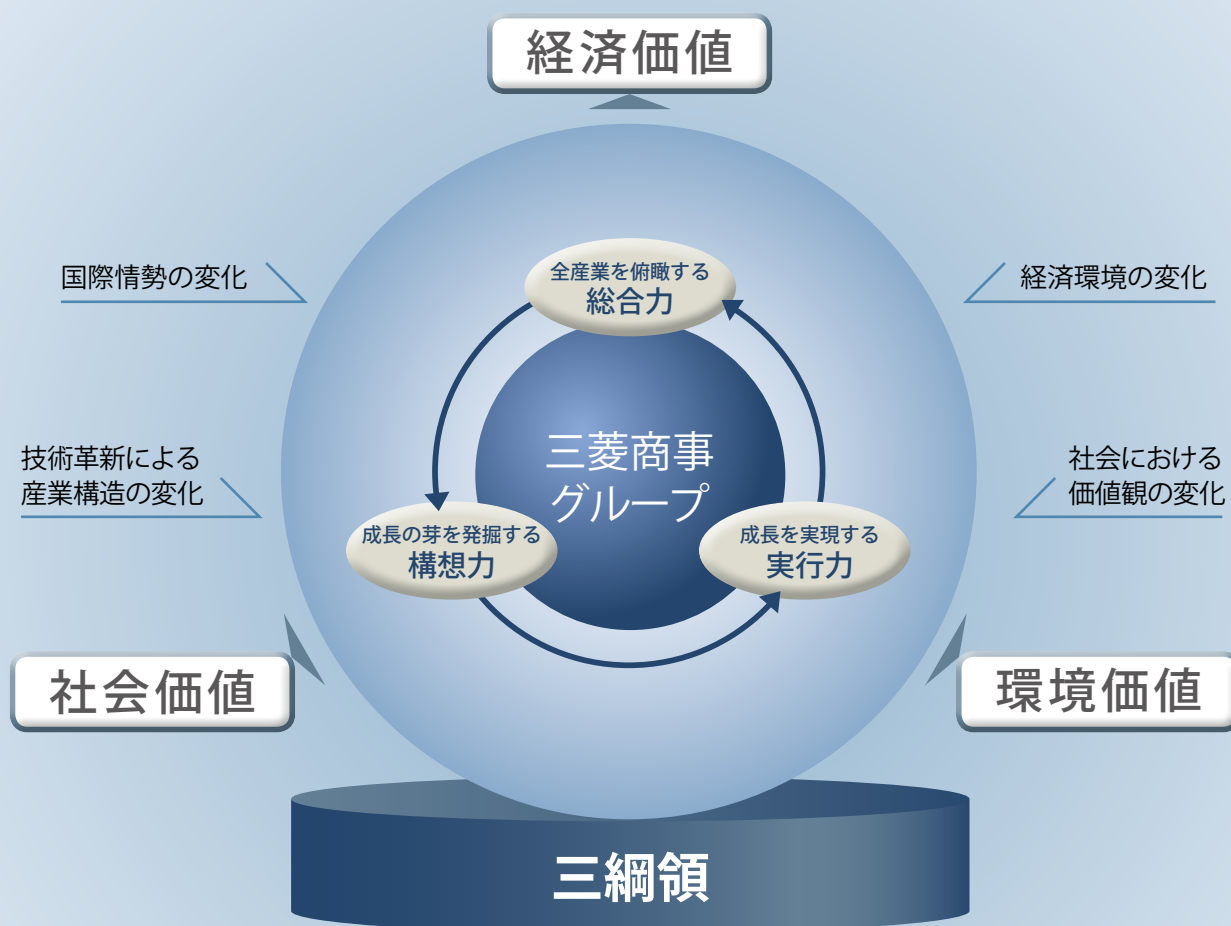




# 社会のニーズに応え、持続的成長を実現する三菱商事グループ

三菱商事グループは、  
全産業を俯瞰する「総合力」、成長の芽を発掘する「構想力」、成長を実現する「実行力」の3つの力で、  
事業環境の変化に対応し、社会のニーズに応え、持続的成長を目指します。

事業を通じて「経済価値」「環境価値」「社会価値」を同時に実現



# 三菱商事の価値創造プロセス

RAISING THE  
POWER  
OF MC

▶ P04

サステナビリティ重要課題

インプット ▶

知的資産

人的資産

顧客・  
パートナー資産

ネットワーク

全産業を俯瞰する  
総合力

三菱商事  
グループ

成長の芽を発掘する  
構想力

成長を実現する  
実行力

三綱領

▶ P01

三菱商事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

財務基盤

▶ P19

盤石な財務体質の構築による、成長投資の足場固め

ESGへの取り組み

▶ P92-105,109

中長期的な成長を続ける為に欠かせない取り組み



新たな  
ビジネスモデルの  
構築

THE  
STRENGTH  
OF 7

▶ P 46-81

個々の強みを束ねて  
更なる価値創造へ

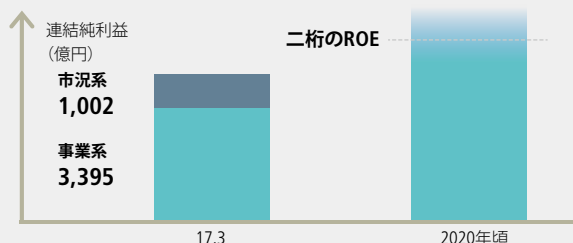
## 3つの価値の同時実現

三菱商事はあらゆる事業活動において、経済価値・環境価値・社会価値の同時実現を目指しています。  
以下の事例のいずれにおきましても、3つの価値の同時実現を図っています。

### 経済価値

7つの営業グループの強みや専門性を活かしつつ、グループ間の垣根を越えた成長投資を規律を持って実行することにより、経済価値の向上を目指します。  
「事業経営」へのシフトを通じた更なる成長と、優良資産への積極的な入れ替えによるリターンの持続的な底上げを実現し、2020年頃に二桁ROEの実現を目指します。

中長期の  
定量目標



### 環境価値

三菱商事は再生可能エネルギー比率20%超（2030年時点、発電量ベース）を目指しています。また、再エネ普及拡大を支える海底送電事業については、ドイツと英国で日本企業としていち早く参入し、業界で確固たるポジションを築こうとしています。



英国西海岸沖の洋上変電所

#### 海底送電事業

総送電容量 500万kW  
総送電距離 900km

### 社会価値

サウディ石油化学（株）が設立・運営に携わってきた職業訓練校を通じた人材育成と雇用創出に向けた取り組み等により、社会価値の創出に努めます。



サウジアラビアのプラスチック成型・加工訓練センターでの技術教育・訓練の支援

#### 卒業生総数

1,400名（2017年8月時点）

## 「中期経営戦略2018」の進捗

# 市況リスク感応度に基づいた 新しい事業分類

### 新しい分類に基づく2017年3月期実績

従来、三菱商事の事業は「資源分野」「非資源分野」で分類していましたが、2017年3月期の決算公表より市況リスクの感応度に基づいて「市況系」「事業系」に括り直すこととしました。「市況系」の投融資残高を一定に保つことで、2019年3月期末には、資源市況が過去のような下落幅になった場合でも、赤字にならないポートフォリオバランスが実現出来る見通しです。また、再分類により、当社

が注力していく「事業経営」へのシフトをより分かりやすく表現することができました。

「市況系」「事業系」に含まれる代表的な事業は、下記「分類の見直し」内の「見直し後」部分をご参照ください。バリューチェーン構築や売買契約等の工夫により市況リスクを低減させているLNGを事業系に分類している点が最大の特徴です。

	2016年3月期実績	2017年3月期実績	増減
事業系	2,817億円	3,395億円	+578億円
市況系	▲4,165億円	1,002億円	+5,167億円
その他	▲146億円	6億円	+152億円
連結純利益	▲1,494億円	4,403億円	+5,897億円

### 分類の見直し

「資源分野」「非資源分野」に代えて、市況リスク感応度に基づき「市況系」「事業系」に括り直し、「市況系」の投融資

残高を一定に保つことで、2019年3月期末には最適バランスの実現を見通しています。

〈従来〉	〈見直し後〉	〈従来〉	〈見直し後〉
非資源	事業系	資源	市況系
電力/船舶(一般商船)/ リテイル/ 不動産/自動車/ ライフサイエンス/ etc.	電力/LNG/ リテイル/ 不動産/自動車/ ライフサイエンス/ etc.	金属資源 (原料炭、銅等)/ 北米シェールガス/ LNG/ etc.	金属資源 (原料炭、銅等)/ 北米シェールガス/ 船舶(一般商船)/ etc.



盤石な財務体質の構築を通じて、  
成長投資の足場をしっかりと固めることで、  
ステークホルダーの皆様の  
ご期待に応えていきます。

代表取締役 常務執行役員  
コーポレート担当役員(CFO、IT)

増 一行



2017年3月期の決算は、「中期経営戦略2018」初年度として良いスタートを切ることができました。

三菱商事の連結純利益は、市況回復の追い風も受けて4,403億円となりました。前年度との比較では、(株)ローソンの子会社化による利益計上や、豪州の原料炭事業での市況の上昇や生産コストの改善が大きく寄与したことにより、5,897億円の増益となっています。

2018年3月期においては、「事業系」が3,270億円、「市況系」が970億円、また全社ベースで後押しする営業グループ横断的な新規案件等からの利益260億円を含め、全体としては約100億円増益の4,500億円を見込んでいます。

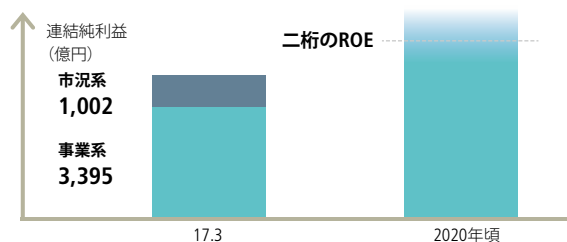
引き続き、「中期経営戦略2018」で掲げた方針に基づいて、今後の成長に向けた経営基盤の再整備に注力していきますが、その一環として、規律を持った経営資源配分の方針をより可視化する為の事業の括り直しに加え、財務健全

性と資本配分の基礎指標としてより実効的な「投融資レバレッジ」を開示することにしました。この新たな取り組みを通じ、盤石な財務体質を構築し、成長投資の足場をしっかりと固めていきます。

なお、株主還元については持続的な利益成長に合わせた累進配当を基本として、2017年3月期は期初予定していた60円/株から20円引き上げ、80円/株を支払うこととしました。今後の増配額はキャッシュ・フローの状況等を総合的に勘案し決定していきます。また、「投融資レバレッジ」に基づいた資本配分方針で示している通り、自社株買いも必要に応じて機動的に行っていく方針です。

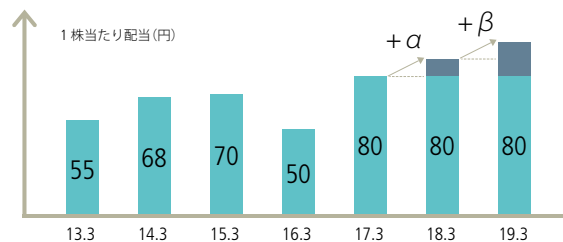
今後の成長による中長期的な企業価値の向上を目指し、ステークホルダーの皆様のご期待に応えていきたいと考えています。

## 中長期の定量目標



事業系の更なる成長と市況系での優良資産への積極的な入れ替えにより、二桁ROEの実現を目指します。

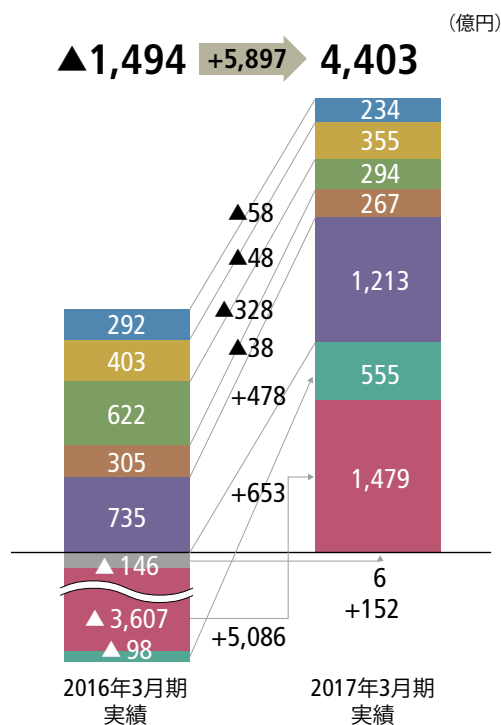
## 年間配当推移



2017年3月期の1株当たりの配当は過去最大の80円/株を支払いました。2018年3月期も1株当たり80円の配当をベースとしています。

## 業績ハイライト (国際会計基準)

### セグメント別の状況 (当期純利益 (純損失))



#### 地球環境・インフラ事業 (前年度比 ▲20%)

海外発電事業における持分利益の増加の一方、前年度の一過性利益の反動および千代田化工建設(株)の持分損益の減少等

#### 新産業金融事業 (前年度比 ▲12%)

中国不動産事業・航空機関連事業・リース事業における持分利益の減少等

#### エネルギー事業

前年度の減損損失の反動、シェールガス事業再編に伴う一過性利益およびアジアE&P事業における株式売却益等

#### 金属

前年度の減損損失の反動に加え、豪州石炭事業における生産コスト改善、市況上昇に伴う持分利益の増加等

#### 機械 (前年度比 ▲53%)

船舶事業における減損損失等

#### 化学品 (前年度比 ▲12%)

市況悪化および円高に伴う石化関連事業等における持分利益の減少等

#### 生活産業 (前年度比 +65%)

鮭鱒養殖事業における市況回復等による利益の増加、(株)ローソンの子会社化および食肉事業の関係会社の経営統合に伴う一過性利益等

#### その他

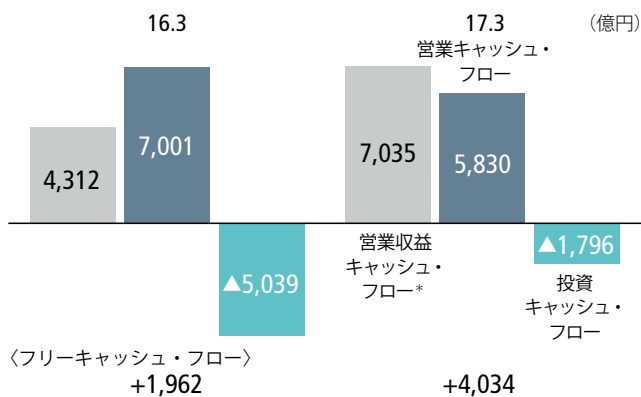
前年度の大口損失計上に伴う繰延税金資産の一部取り崩しの反動等

### キャッシュ・フローの状況

営業キャッシュ・フローは運転資金の負担増等があったものの、営業収入や配当収入等により、5,830億円の収入となりました。

投資キャッシュ・フローはLNG関連事業の有償減資やファンド関連事業における収入等があったものの、(株)ローソンの子会社化に伴う支出や不動産関連事業等の投資により1,796億円の支出となりました。この結果、2017年3月期のフリーキャッシュ・フローは4,034億円の収入となりました。

商社の場合、運転資金が大きく変動し、それを含むキャッシュ・フローでは実態が分かりにくい為、営業キャッシュ・フローから運転資金の影響等を除いたものを「営業収益キャッシュ・フロー」(7,035億円)として開示しています。2017年3月期の投資キャッシュ・フローとの合計は、5,239億円の収入となりました。



#### キャッシュ・フローの主な内訳

	営業収益 キャッシュ・フロー	投資キャッシュ・フロー			計
		新規投資	売却および回収	ネット	
営業収益 キャッシュ・フロー + 投資 キャッシュ・フロー	7,035	▲5,696	3,900	▲1,796	5,239
		新規投資		売却および回収	
		CVS事業(生活産業) 不動産事業 (新産業金融事業)		LNG関連事業 (エネルギー事業) ファンド関連事業 (新産業金融事業)	

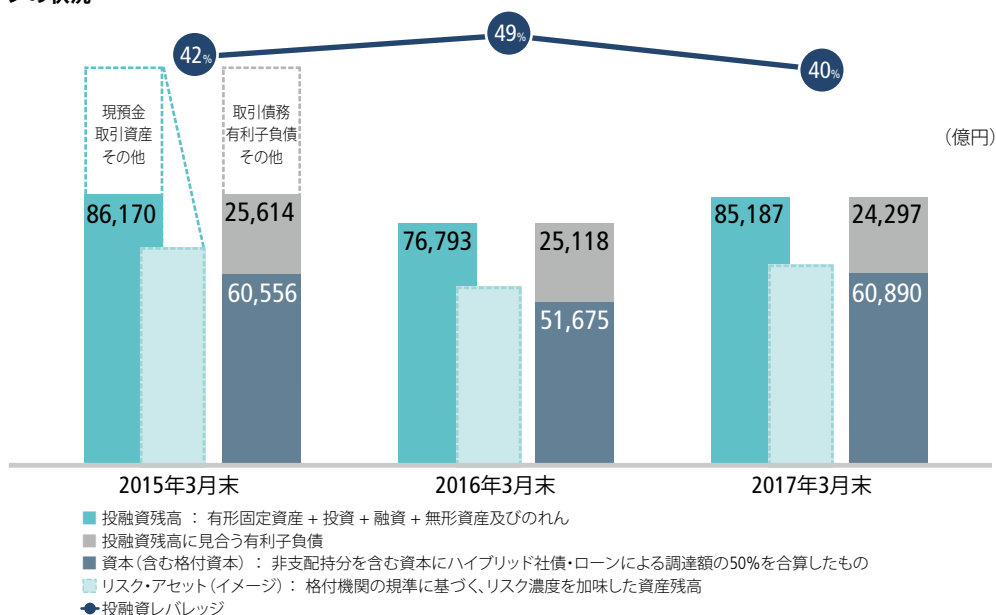
\* 営業収益キャッシュ・フロー：資産負債の増減の影響を控除した営業キャッシュ・フロー  
(連結純利益(非支配持分を含む)－減価償却費－投資活動関連損益－未配当の持分法損益－貸倒費用等－繰延税金)

## 「投融資レバレッジ」の設定

財務健全性と資本配分の基礎指標として、「投融資レバレッジ」を設定し、「中期経営戦略2018」の方針に基づいた適正な資本配分の実施により、おおよそ25～35%の範囲を適正水準として目指しています。なお、投融資レバレ

ジとは、三菱商事の投融資残高に対する資本と有利子負債の関係を示したもので、「投融資残高に見合う有利子負債」÷「資本(含む、格付資本)」(%)で計算しています。

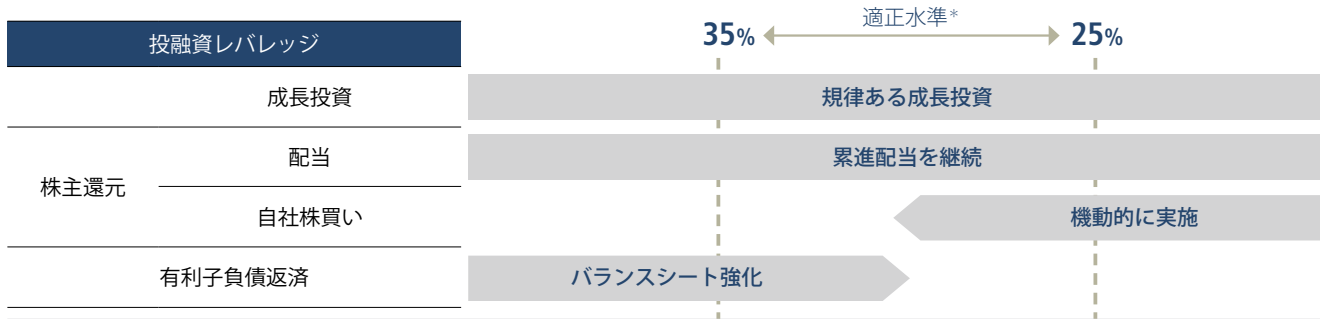
### 投融資レバレッジの状況



## 資本配分の方針

「中期経営戦略2018」で掲げている方針に従い、将来の成長を見据えた規律のある投資を進め、中長期的な企業価値の向上に向けて事業の成長に取り組んでいます。また、株主還元については累進配当を基本としています。更に、

有利子負債の水準をコントロールし、バランスシートの健全性を堅持していきます。自社株買いについては、投融資レバレッジの水準を踏まえ、投資の進捗に応じて機動的に実施します。



\* 適正水準は次の手順で算出した。

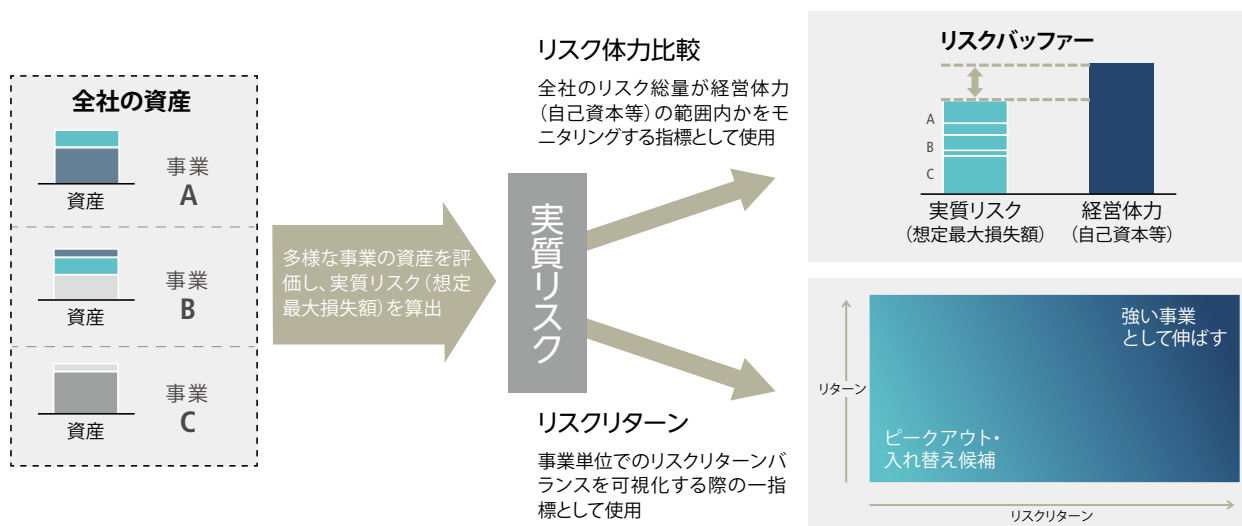
- ① 先進国企業のリスク・アセットと資本の関係を、格付ごとに分析し、格付A格上位企業の標準的なレンジを算定
- ② ①で定めたレンジについて、投融資残高に見合う有利子負債と資本の比率に換算し、投融資レバレッジの適正水準とするもの

## ポートフォリオ管理

### 実質リスクモニタリング

三菱商事のあらゆる事業より発生し得る想定最大損失額の合計を実質リスクと定義し、定期的にモニタリングを行っています。最悪ケースの発生時にも事業活動を継続する為に、実質リスクが経営体力（自己資本等）内に収まる

ようリスク体力比較を行うと共に、実質リスクを擬似資本として各事業のリスクリターンバランスを可視化することで、ポートフォリオ管理をしています。



### 集中リスク管理

事業ポートフォリオの過度な偏りは、特定事業においてリスクが顕在化した際、経営全体に重大な影響を及ぼします。当社では、特定事業への過度な集中を避ける為、1事業

当たりの投資額に上限を設けることで、集中リスク管理を行っています。

## 経営管理の枠組みとリスクマネジメント

- 「中期経営戦略2018」の考え方に沿って、全社経営が前提条件・枠組みを設定
- その下で、各営業グループは自律的・自立的に経営
- 全社側では、全体ポートフォリオのモニタリングに加え、重要な大口事業投資先について個別に経営状況をモニタリング
  - ▶ より一層プロアクティブに事業投資管理に取り組む為「事業投資総括部」を新設

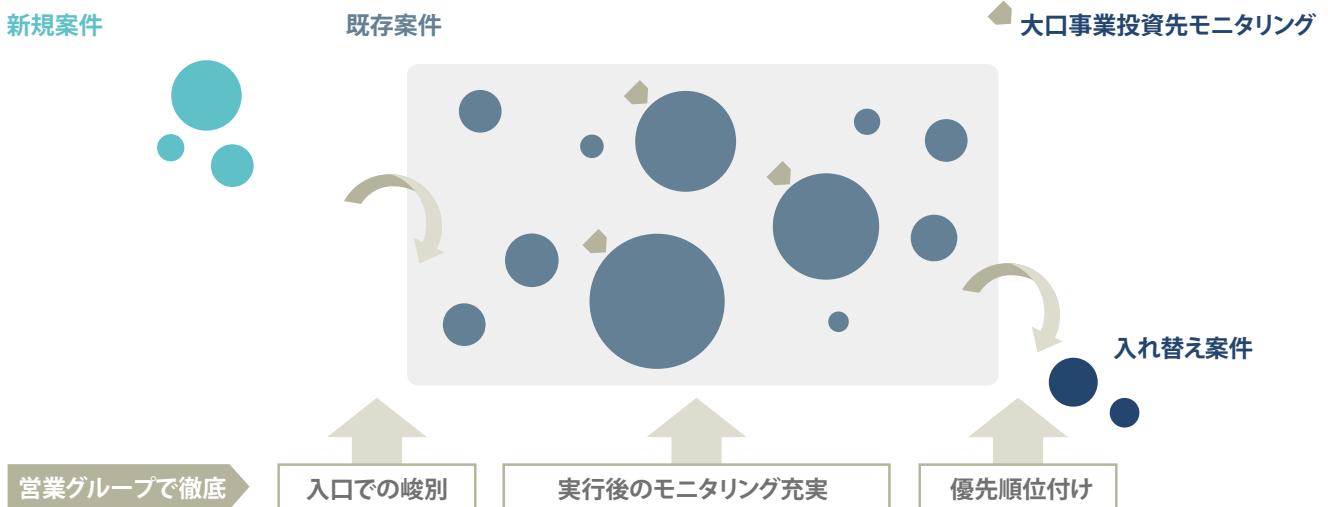
### 経営管理の枠組み

リスク・体力・リターンのバランス	キャッシュ・フロー重視	事業の位置付け	集中リスク管理
定量化した全社のリスクと体力（自己資本等）およびリターンのバランスを定期的にモニタリング	キャッシュ・フロー重視の考えを営業グループレベルで徹底し、営業グループのキャッシュ創出力を踏まえて投資計画を策定	事業のライフサイクルを念頭に、当社の主体的機能という観点から、事業の位置付けを見直し、入れ替えを促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市況系：現中経期間は投融資残高維持</li> <li>・事業／案件：投融資金額上限枠</li> <li>・国単位：裸リスク累計額上限枠</li> </ul>



## 個別案件の管理の視点

新規案件	方針伺・実行伺：定量・定性基準に基づいて慎重に評価の上、可否を見極め
既存案件	経 営 計 画 書：営業グループは、業況を把握し、個社の位置付けを常に見直し 全社は、大口事業投資先について、ライフサイクルや主体的機能を精査
入れ替え案件	事業継続の審査：営業グループ戦略上の優先順位付けとそれに基づく自律的な入れ替えの促進



## 投資家・株主との継続的な対話

三菱商事は1年を通して、IR部を主管として国内外機関投資家、個人投資家の皆様との継続的な対話に努めています。

2017年3月期は、社長やCFOの面談を含め約535件の機関投資家や証券会社のアナリストとの面談に加え、引き続き営業グループ幹部による各グループの説明会や事業所見学会を通じ、当社の新しい経営戦略等を金融市場にご理解頂きました。

また、個人投資家とは、全国9都市で計15回開催した当社の説明会やIRフェアへの出展を通じて、貴重な対話の場を持ちました。

このようなコミュニケーションを通じ、当社の経営体制や事業戦略に対する意見を頂くことで、あらゆるステーク

ホルダーのニーズを捉え、当社が今後提供する価値の創出に活かしていきます。

2018年3月期も変わりなく対話の場を設け、当社の企業価値向上に繋げていきます。



2017年4月開催のCFOスモールミーティングの様子

# 持続可能な成長に向けた取り組み

持続可能な成長の為の重要課題への取り組みを通じ、  
社会に役立つ事業価値の創出を追求していきます。

取締役 常務執行役員  
コーポレート担当役員  
(事業投資総括、サステナビリティ推進)

戸出 巖



三菱商事は「中期経営戦略2018」において、そのビジネスモデルを「事業投資」から「事業経営」へシフトさせ、より一層の主体性をもって事業のかじ取りを行っていくこととしました。そうした中、今まで以上に、事業経営のモニタリングによる既存事業投資先の改善に資するように努めていくと共に、三菱商事グループの機能や知見、人材によって支えられた変化への対応力をもって、AI/IoT等の先端技術をビジネスモデルの変革に取りこみ、三菱商事グループの成長に繋げていくことが求められています。

また、事業を主体的に経営していくに当たっては、環境・社会面も含むサステナビリティ動向の加速度的な変化を把握すると共に、国連グローバル・コンパクト\*への支持表明を行う等、取り組み開示も含めた適切な対応を行うことが益々重要となっています。そうした内外環境も踏まえ、当社は経済価値、環境価値、社会価値の同時実現が、

三菱商事グループの成長にとって不可欠であるとの認識の下、その実現に向けた「サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）」を経営課題として特定すると共に、外部ステークホルダーとの対話にも活用しています。

2018年3月期からは、当社が事業経営への進化を遂げる上で特に重視すべき事業投資、AI/IoTへの取り組み、サステナビリティへの対応を経営として一体的に取り組む体制としました。そうした体制の下、当社の「経営力」を活用した持続可能な成長を確実なものにすると共に、社会に役立つ事業価値を積極的に追求していきたいと考えています。

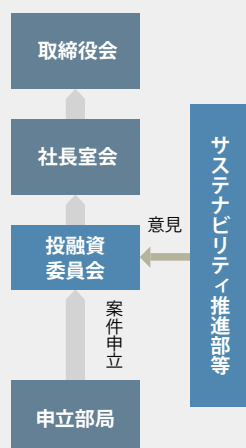
\* 国連が提唱する「人権」「労働基準」「環境」「腐敗防止」等からなる10原則の実践に取り組む企業等のイニシアチブであり、当社は2010年から支持を表明。

(当社のリスクマネジメントの仕組みについてはP22-23をご参照ください。)

## 投融資案件審査の仕組み

三菱商事では投融資案件の審査に際し、取締役会や社長室会において審議されるすべての案件を、投融資委員会が審議する仕組みとしており、コーポレート担当役員(事業投資総括、サステナビリティ推進)が委員長となって、総合的な検討を行っています。

また、投融資委員会にサステナビリティ推進部がメンバーとして参加することで、環境や社会に与える影響も踏まえた意思決定を行う審査体制を整備しています。新規・撤退案件の審査のみならず、既存事業投資先の事業経営をモニタリングし、改善に資するように努めています。



## AI/IoT推進への取り組み

三菱商事はAI/IoT等の先端技術を活用したビジネスモデル変革を「中期経営戦略2018」の最重要課題と掲げ、三菱商事グループ全体の事業成長に取りこむべく2017年4月に社長室会下部組織として「AI/IoT推進会議」を新設しました。

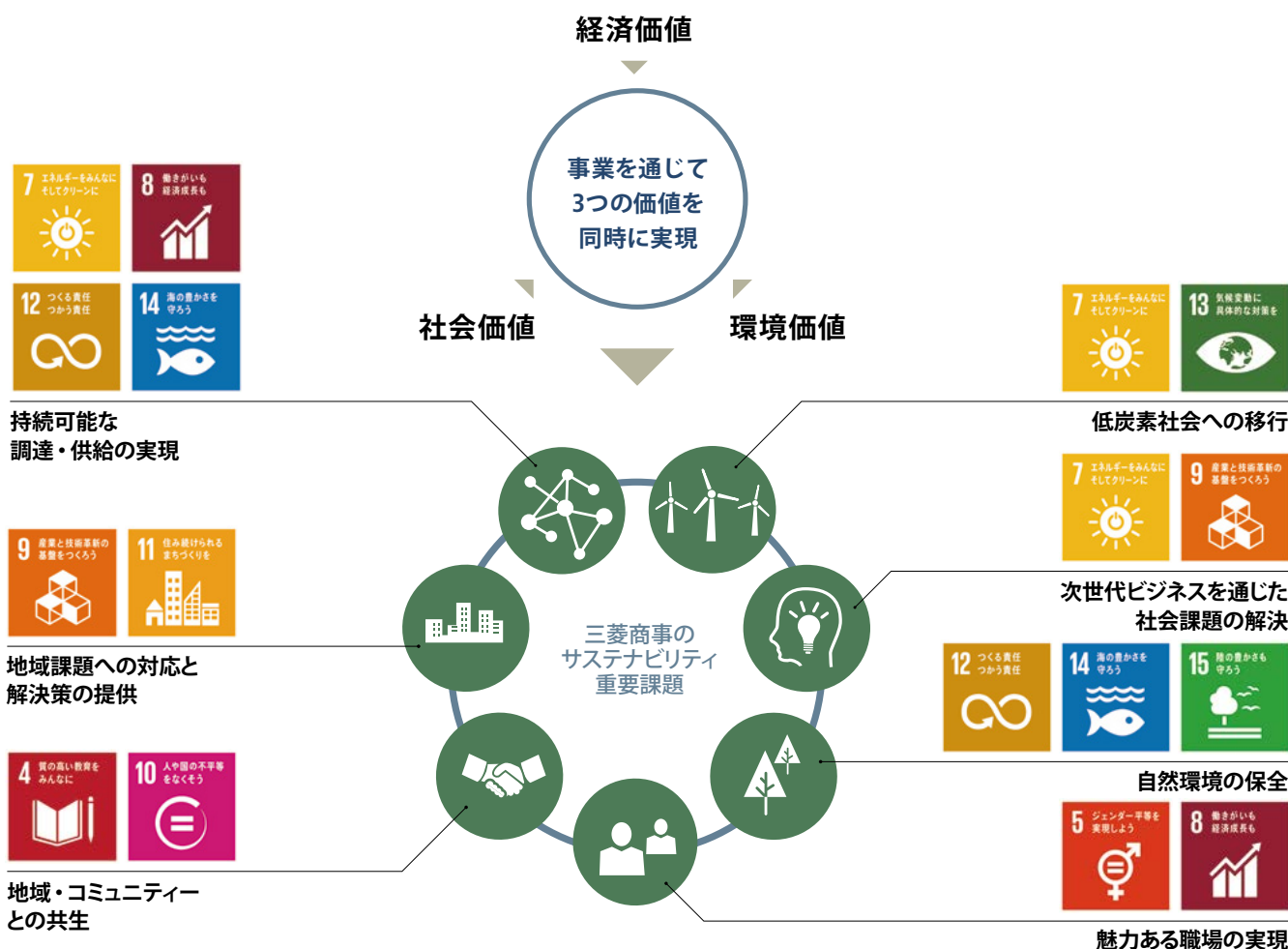
事業戦略に基づく新たなチャレンジを全社横断で共有し、外部有識者等からの専門的知見を受け、取り組みを加速します。総合商社が持つ各産業の豊富な接地面から得られる多種多様なデータと先端技術を駆使し、次世代の成長の柱づくりに繋げていきます。

## サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

地球環境や社会が抱える課題への対応が三菱商事グループの長期的な成長に大きな影響を及ぼす中、三菱商事は経済価値・環境価値・社会価値の同時実現を通じた持続可能な成長を追求しています。

サステナビリティ重要課題は、三菱商事グループの業態を踏まえ、三価値の同時実現を積極的に推進する為の道標として特定したものであり、各重要課題に対応するSDGs\*<sup>1</sup>の達成にも繋がるものです。

\*1 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「持続可能な開発の為の2030アジェンダ」の中核をなす17個の国際開発目標。当社はこれらの目標を達成する為に企業に期待される役割を認識し、課題の解決に積極的に取り組むこととしている。



### サステナビリティ重要課題 特定プロセス

#### step1

##### 候補となる課題要素のリストを作成

一般的な策定手順<sup>\*2</sup>を踏まえ、三菱商事グループの持続可能な成長にとって考慮すべき80個程度の課題要素をISO26000やSDGs等の国際規格・目標をベースに抽出。

#### step2

##### 社内外の視点から各要素の重要度を判定

営業グループおよび社外ステークホルダーの各視点で、機会・リスク両面における要素ごとの判定を行い、優先的な課題を選定。




#### step3

##### サステナビリティ重要課題を特定

選定された優先的な課題を環境・CSRアドバイザリーコミッティーの意見も踏まえて再整理し、社長室会および取締役会にて審議の上、サステナビリティ重要課題を特定。

\*2 国際NGOであるGRI (Global Reporting Initiative) が提示するガイドライン等を参照。

## サステナビリティ重要課題の概要

課 題	概 要	参照先
 <b>低炭素社会への移行</b>	気候変動が事業にもたらす影響を想定の上、低炭素社会への移行を促す事業や温室効果ガスの削減に積極的に取り組めます。	P27、55、 64、68、72
 <b>持続可能な調達・供給の実現</b>	各国のニーズに基づく資源・原材料等の安定的かつ持続可能な調達・供給を実現し、またサプライチェーン上の環境・社会性面にも配慮していきます。	P26、67、79
 <b>地域課題への対応と解決策の提供</b>	地政学リスクに適切に対応すると共に、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していきます。	P59、76、80
 <b>次世代ビジネスを通じた社会課題の解決</b>	技術革新がもたらす産業の大きな変化も取りこみながら、社会課題の解決に資するイノベティブなビジネスを常に創出していきます。	P56、79
 <b>自然環境の保全</b>	地球が最大のステークホルダーであると認識し、事業を継続していく為に、生物多様性に配慮すると共に、環境への負荷を低減し、またその保全に努めていきます。	P96
 <b>地域・コミュニティとの共生</b>	事業活動や社会貢献活動等を通じて地域の発展に寄与し、また事業現場における地域・コミュニティとの共生を図ります。	P68、96
 <b>魅力ある職場の実現</b>	主体的な企業価値創出の原動力となる経営能力の高い人材の育成に向けて、多様な人材が価値観を共有し、切磋琢磨しながら成長出来る機会・職場の実現に取り組めます。	P67、92-95

## サプライチェーン・マネジメント



三菱商事は、サプライチェーンにおいても環境・社会性面のマネジメントが重要であると認識し、「サプライチェーンにおけるCSR行動ガイドライン」を策定しています。同ガイドラインを取引先関係者の皆様と共有することのみならず、その遵守状況を確認する為の定期的なアンケート調査を実施しています。

また、当社の社員による現地の視察も行っています。2017年3月期は当社がコロンビアから調達するコーヒー取引に関し、当社の重要な事業パートナーであるOlam Colombia社\*のBest Practiceの理解を深める為に、同社のコーヒー精選所および同社やコロンビアのコーヒー輸出業者であるFNC社の調達先であるコーヒー農園を訪問し

ました。視察先はいずれも、強制労働や児童労働等サプライチェーン・マネジメント上問題がないことを確認しました。なお、今回の訪問を契機に、現場において更に改善が可能な労働安全衛生面に係る事項が発見され、速やかにその改善がなされました(安全標識の追加設置等)。当社は、今後もこれらの改善を三菱商事グループ各社と連携の上、サプライヤーの皆様と共に継続的に取り組んでいきます。



Olam Colombia社の取引先である  
コーヒー農園を視察

\* Olam Colombia社はOlam International Limited (Olam社)の子会社。Olam社の詳細については、当社ウェブサイト、MCグループのサステナビリティに係る取り組み「サステナビリティの第一線をいくOlam社の紹介」(<http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/csr/>)をご参照ください。



## 気候変動に係る取り組み



## 三菱商事は「低炭素社会への移行」に貢献します。

## 三菱商事の認識

三菱商事は、気候変動が地球(生態系)や人間・企業活動にとり重大なリスクであると認識しており、持続可能な成長を目指す上で、「低炭素社会への移行」は、対処・挑戦すべき重要な経営課題の1つと認識しています。当社は、エネルギー需要の充足という使命を果たしながら、同時に、低炭素社会への移行に貢献することを目指しており、三菱商事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じて、これに取り組んでいきます。

## 事業戦略について

気候変動に伴う様々な機会・リスクは事業戦略策定上の重要な観点の1つと捉えています。三菱商事は、低炭素社会への移行に貢献していくことを目的に、例えば、以下の取り組みを推進しつつ、排出削減にも取り組んでいきます。また、温室効果ガスを抜本的に削減する革新的な新技術の取り組み、イノベティブなビジネス構築に挑戦します。

## 取り組みの具体例

- 1 発電事業は、再生可能エネルギー比率20%超(2030年時点、発電量ベース)を目指します
- 2 再生可能エネルギー普及拡大を支える送電事業や蓄電関連事業等を推進します
- 3 発電事業(IPPおよび機器供給)等の分野において、その時点で、商業的に確立された最新かつ最高水準の低炭素技術を可能な限り採用します
- 4 温室効果ガスの排出量の少ない天然ガス事業を推進します

## 事業に及ぼすリスクの管理について

各国の政策等の情報をグローバルベースで迅速に収集する仕組みを確立し、環境・社会面も含む統合的なリスク管理を行うと共に、気候変動に係る取り組み全般を、定期的に取り締役に報告しています。

各国が温室効果ガス排出規制を進めた場合、特に化石燃料関連事業が影響を受ける可能性はあるものの、三菱商事は複数のシナリオ(IEA2℃シナリオ\*を含む)における事業への影響分析を行っており、中長期的に事業に与える影響は限定的と認識しています。

\* IEA(国際エネルギー機関)450シナリオ

当社単体を含む連結子会社(発電事業含む)の排出量は1,082万トンです。多様な事業を推進しており、各業態に即した削減取り組みを促進していきます。



環境規制強化を背景に需要が見込まれる船舶用LNG燃料供給事業



米国で今後拡大が予想される分散型太陽光発電事業

## 低炭素社会への移行

(環境パフォーマンス情報はP109を、全般的な取り組みは三菱商事ウェブサイト(<http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/csr/>)をご参照ください。)

# コーポレート・ガバナンス

## 三菱商事のコーポレート・ガバナンス

### 三菱商事のコーポレート・ガバナンスに関する基本方針

経営の健全性、透明性、効率性を確保する  
基盤としてのコーポレート・ガバナンスを  
継続的に強化していきます。

代表取締役 常務執行役員  
コーポレート担当役員(総務、法務)、  
チーフ・コンプライアンス・オフィサー

柳田雅和



三菱商事は、「三綱領」を企業理念とし、公明正大を旨とする企業活動を通じ、継続的に企業価値の向上を図ると共に、物心共に豊かな社会の実現に貢献することが、株主の皆様やお客様をはじめとするすべてのステークホルダーのご期待に応えるものと認識しています。

この実現の為、経営の健全性、透明性、効率性を確保する基盤として、コーポレート・ガバナンスの継続的強化

を経営上の重要課題としています。監査役制度を基礎として、独立役員の要件を満たす社外取締役・社外監査役の選任や社外役員・社外委員を過半数とする取締役会の諮問機関の設置等により、経営監督機能を強化すると共に、執行役員制度の導入等による意思決定や業務執行の迅速化・効率化を図る等、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築に努めています。

1

### 監督機能の強化

- 業務執行機能、取締役会が担う経営の監督機能および監査役(会)が担う監査機能に応じ、それぞれが適切に発揮される為の体制を整備

2

### 独立性のある社外役員の選任

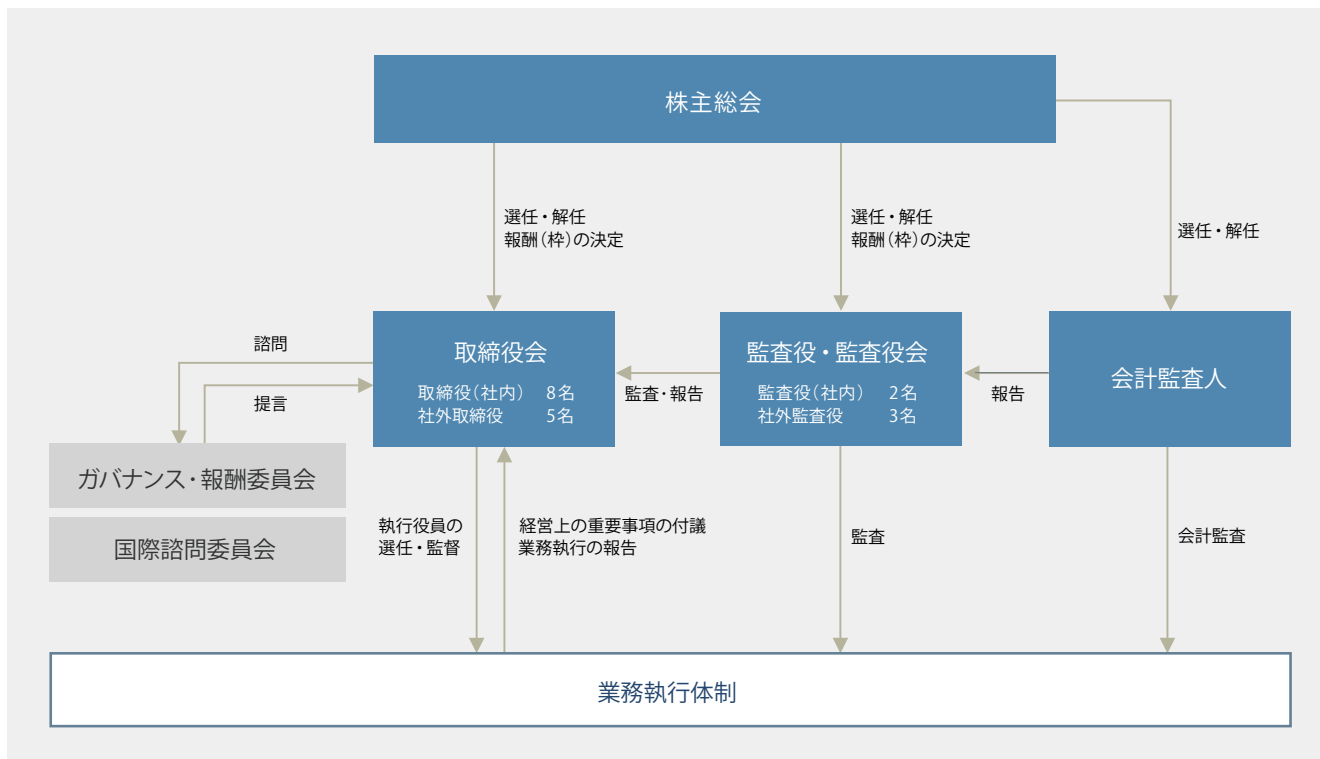
- 社外役員選任基準に基づき、社外役員を複数選任
- 取締役会は3分の1以上を社外取締役とする
- 社外役員の専門的・客観的な視点を通じ、適切な意思決定と経営監督の実現を図る

3

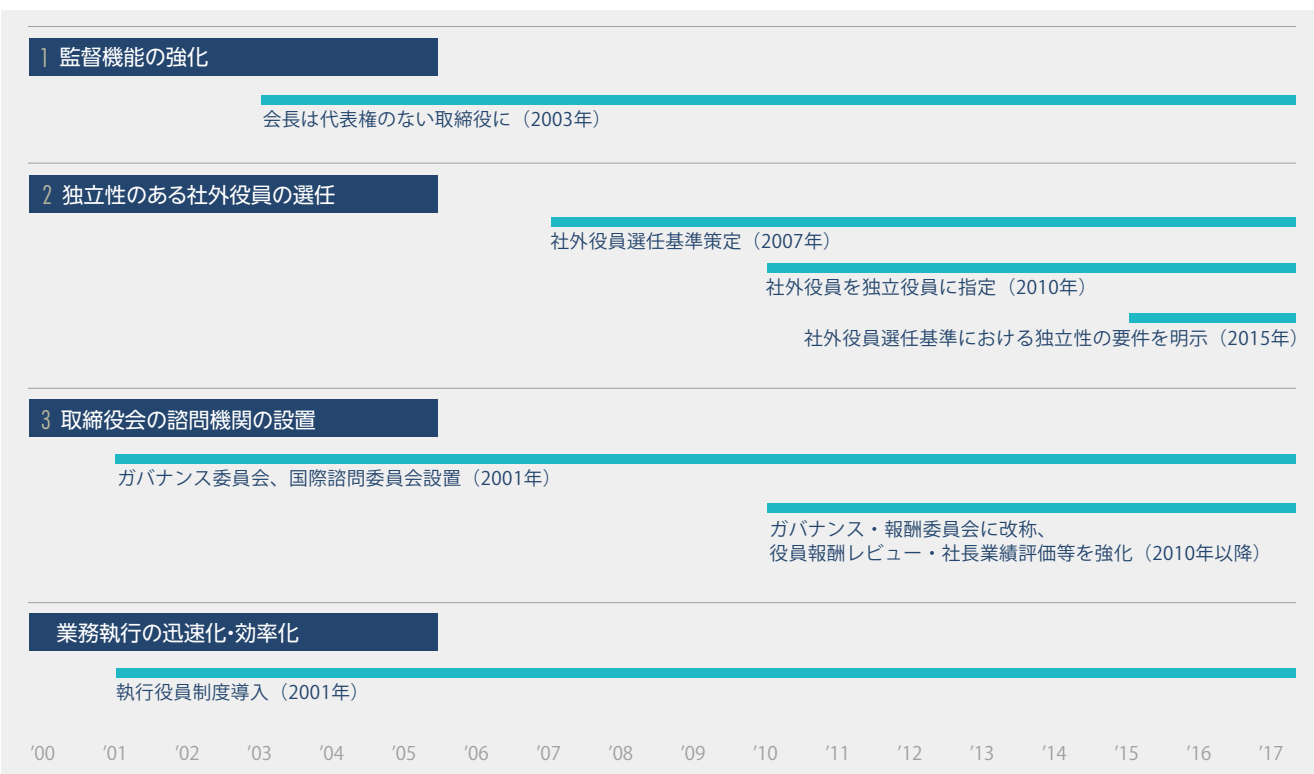
### 取締役会の諮問機関の設置

- 取締役会の諮問機関として、社外役員・社外委員中心のガバナンス・報酬委員会と国際諮問委員会を設置
- 社外役員・社外委員が、三菱商事のコーポレート・ガバナンスやグローバルな事業展開等について様々な提言・助言を行う

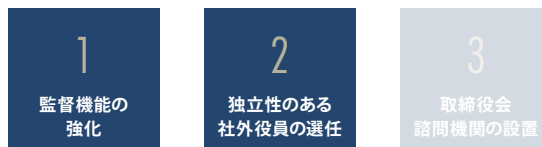
## コーポレート・ガバナンス体制 (2017年7月1日時点)



## 2000年以降のコーポレート・ガバナンスへの主な取り組み内容



## 取締役会



取締役会は、経営上の重要事項の決定と業務執行の監督を行っており、取締役（社内）の三菱商事における豊富な業務経験と、社外取締役の実践的、客観的かつ専門的な視点を活かすことにより、適切な意思決定・経営監督の実現を図っています。

### 取締役会の構成・取締役候補者の選任方針

広範な分野で多角的な事業を行う総合商社の適切な意思決定・経営監督の実現を図る為、社内および社外から、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する者を複数選任しています。

具体的な取締役候補者の選任方針は、取締役（社内）として、取締役会議長を務める取締役会長、業務執行の最高責任者である社長のほか、全社経営を担う執行役員・コーポレートを担当する執行役員等の中から選任しています。

また、社外取締役は、企業経営者等の実践的な視点を持つ者および世界情勢、社会・経済動向等に関する高い見識に基づく客観的かつ専門的な視点を持つ者から複数選任しています。

原則として、取締役会は審議を行うに当たり適切な規模とし、そのうち社外取締役が3分の1以上を占める構成としています。

#### 取締役の選任方針



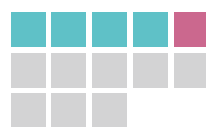
#### 社外取締役の選任方針



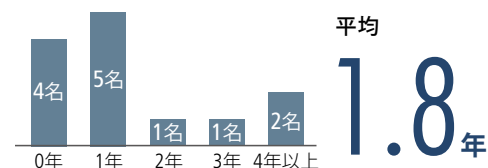
#### 社外取締役数／取締役数\*



#### 女性取締役数／取締役数\*



#### 在任年数\*



\* 2017年7月1日時点の体制に基づく。

### 取締役会での審議内容等

法令および定款の規定により取締役会の決議を要する事項および経営上の重要事項については、取締役会で決議することとしており、特に株式・持分や固定資産の取得・処分、融資・保証を伴う投融資案件については、信用リスク、市場リスク、事業投資リスク等様々なリスクの類型別に金額基準（総資産の1%を上回らない金額で、リスクの性質に応じ個別に設定）を定め、この金額基準を超える案件については取締役会にて審議・決定しています。

なお、これらの取締役会決議事項を除く業務執行は、迅速化・効率化を図る観点から、取締役会が定める業務分

担に従い執行役員に委ねることとし、業務執行の最高責任者として社長を、経営意思決定機関として社長室会（月2回程度開催）を置き、業務を執行しています。

また、取締役会では、法令・定款に適合し、適正かつ効率的な業務遂行を通じた企業価値の向上を図る為、内部統制システムを構築し、毎年その運用状況を確認の上、継続的な改善・強化に努めています。

（内部統制システムについてはP102-105をご参照ください。）

## 取締役会の実効性評価

2017年3月期の取締役会評価は、客観性を担保し、更なるガバナンスの向上を図る為、第三者評価機関を起用して実施しました。概要および評価結果は以下の通りです。

プロセス	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 第三者評価機関が全取締役および監査役に対しアンケートおよびヒアリングを実施</li> <li>2. 第三者評価機関より受領した報告書をガバナンス・報酬委員会で審議</li> <li>3. ガバナンス・報酬委員会での審議結果を踏まえ、取締役会にて分析・評価</li> </ol>
質問事項	<p>取締役会の体制、運営、審議事項等</p>
評価結果	<p>■ 三菱商事は監査役制度を基礎とし、取締役会の諮問委員会も活用しながら社外役員の意見を経営に取り入れる等、自社の事業特性に適したガバナンス体制を構築しており、更なるコーポレート・ガバナンス強化に向けて真摯に取り組んでいる姿勢がうかがえる。</p>
	<p>■ 当社の取締役会の構成、運営、審議等は適切であり、取締役会では監督機能を発揮する体制が十分に整備されており、適切にその機能を果たしている。</p> <p>■ 2016年3月期の取締役会評価において、更なる実効性向上の為に重要との意見があった、社外役員に対する情報提供の充実や、取締役会以外の場における、社外役員同士や社外役員と経営陣との主要議題に関する自由な意見交換やコミュニケーションの拡充については、この1年間で進展がみられる。特に社外役員への情報提供は非常に充実した取り組みを実施している。</p>
今後の取り組み	<p>■ 取締役会の更なる改善を図る為の具体策として、取締役会の審議事項を絞り込み、経営戦略・重要案件に関する審議を拡充すること、社外役員の就任時オリエンテーションや幹部社員を含む執行側とのコミュニケーションの更なる充実を図ること、株主・投資家との対話状況を把握する機会を増やすこと等の意見があった。</p>
	<p>以上の評価結果を踏まえ、ガバナンス・報酬委員会、取締役会で分析・評価した結果、2018年3月期は上記を重要施策として実施することが確認されました。</p> <p>三菱商事では、本評価結果にて浮かび上がった課題や、各取締役・監査役からの意見・提言に対するガバナンス・報酬委員会、取締役会による分析・評価を踏まえ、更なる取締役会の実効性向上の為に施策に取り組んでいきます。</p>



## 取締役の体制 (2017年7月1日時点)

氏 名		現在の三菱商事における地位・担当	年 齢	取締役会 出席状況 (2017年3月期)	取締役在任年数
小林 健		取締役会長	68	14/14回	7年
垣内 威彦		代表取締役 社長	61	10/10回*	1年
田邊 栄一		代表取締役 副社長執行役員 コーポレート担当役員(業務、調査、 経済協力、ロジスティクス総括)、 アジア・大洋州統括	63	10/10回*	1年
廣田 康人		代表取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員(国内)、 関西支社長	60	14/14回	3年
増 一行		代表取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員(CFO、IT)	58	10/10回*	1年
戸出 巖		取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員 (事業投資総括、サステナビリティ推進)	58	—	2017年6月就任
村越 晃		取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員(広報、人事)	59	—	2017年6月就任
榊田 雅和		代表取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員(総務、法務)、 チーフ・コンプライアンス・オフィサー	58	—	2017年6月就任
氏 名		現在の三菱商事における地位・担当	年 齢	取締役会 出席状況 (2017年3月期)	取締役在任年数
今野 秀洋		社外取締役 独立役員	72	14/14回	7年
西山 昭彦		社外取締役 独立役員	64	14/14回	2年
大宮 英明		社外取締役 独立役員	70	9/10回*	1年
岡 俊子		社外取締役 独立役員	53	10/10回*	1年
齋木 昭隆		社外取締役 独立役員	64	—	2017年6月就任

主な経歴等	取締役会の諮問機関の 委員就任状況	
	ガバナンス・ 報酬委員会	国際諮問 委員会
1971年入社／シンガポール支店長、プラントプロジェクト本部長、船舶・交通・宇宙航空事業本部長、 新産業金融事業グループCEO等を経て2010年6月～2016年3月まで社長、2016年4月～現職 海外経験：ロンドン、シンガポール	委員長	委員長
1979年入社／農水産本部長、生活産業グループCEO等を経て2016年4月～現職 海外経験：シドニー		
1978年入社／(株) ローソン副社長執行役員、トレジャラー、新産業金融事業グループCEO等を経て 2016年4月～現職 海外経験：パロアルト (MBA)、ロンドン		
1980年入社／広報部長、総務部長、コーポレート担当役員 (広報、総務、環境・CSR、法務、人事) 等を 経て2017年4月～現職 海外経験：ロンドン		
1982年入社／主計部長、コーポレート担当役員 (CFO) 等を経て2017年4月～現職 海外経験：ニューヨーク		
1981年入社／鉄鋼原料本部長、鉄鋼製品本部長、金属グループCEOオフィス室長、 (株) メタルワン代表取締役社長執行役員等を経て2017年4月～現職 海外経験：シドニー		
1982年入社／資材本部長、泰国三菱商事会社社長等を経て2017年4月～現職 海外経験：ポルトアレグレ (ポルトガル語研修)、リオデジャネイロ、バンコク		
1981年入社／機械グループCEOオフィス (経営計画担当)、インド三菱商事会社社長等を経て 2017年4月～現職 海外経験：ニューヨーク、ニューデリー		

主な経歴等	主な専門性・バックグラウンド			取締役会の諮問機関の 委員就任状況	
	企業経営	世界情勢	社会・経済	ガバナンス・ 報酬委員会	国際諮問 委員会
元経済産業省 経済産業審議官					
一橋大学特任教授					
三菱重工業 (株) 取締役会長					
(株) 岡&カンパニー 代表取締役 経営コンサルタント					
元外務省 外務事務次官					

\* 印の各氏については、2016年6月24日の取締役就任以降の状況を記載。

## 取締役会の機能を高める為に



### 情報提供の充実

取締役会資料の事前配付・説明を行うほか、経営戦略に関する事項や重要度の高い案件について、取締役会に先立ち説明会を開催しています。

2017年3月期は、「中期経営戦略2018」の策定、コンプライアンス、サステナビリティ重要課題等の全社経営に関する事項や、株式・持分や固定資産の取得・処分、融資・保証を伴う投融資案件のうち、重要度の高い案件について、説明会を開催しました。

取締役・監査役による経営監督・監査機能が十分に発揮されるよう、取締役室および監査役室を設置し、職務遂行に必要な情報および支援を適切かつタイムリーに提供しています。

社外役員に対しては、取締役会での審議の充実を図る為、取締役会資料の事前配付・説明や、経営戦略・重要案件等に関する説明会の開催等、関連情報の提供を行うほか、就任時オリエンテーション、毎年の事業投資先視察や経営陣幹部との対話等、三菱商事の事業や戦略に対する理解を深める機会を継続的に提供しています。また、経営監督機能の実効性を一層高める為、ガバナンス・報酬委員会、社長業績評価委員会等、社外役員が過半数を占める会議を開催するほか、社外役員スモールミーティングを四半期に1回程度開催し、幅広いテーマについて自由に議論する機会を設ける等、社外役員同士の連携の深化も図っています。



### 社外役員同士、経営幹部との 連携・コミュニケーション ー 社外取締役スモールミーティング

三菱商事の経営やコーポレート・ガバナンス等に関する幅広いテーマについて四半期に1回程度、自由にディスカッションし、社外役員同士の連携の深化を図っています。

2017年3月期は、コーポレート・ガバナンスや外交・国際情勢等をテーマとした意見交換や、有識者を招いての対話等が行われました(写真)。

### 三菱商事の事業・戦略に対する知見の深化 － 事業投資先視察

三菱商事および三菱商事グループの幅広い事業内容についての理解を深める為、毎年、社外役員による三菱商事グループ企業等の現場視察や経営者との対話等を実施しています。

2017年3月期は、当社の子会社となった(株)ローソンについて、同社フランチャイズ加盟店オーナー向けに経営方針および取り組み内容を共有する「ローソンセミナー」、ならびに三菱食品(株)が運営する同社向けの冷蔵品配送センターを視察したほか、同社の経営者(右上写真:竹増社長)および同社100%子会社である(株)成城石井の経営者、および同社加盟店のマネジメントオーナーとの活発な意見交換を行いました。

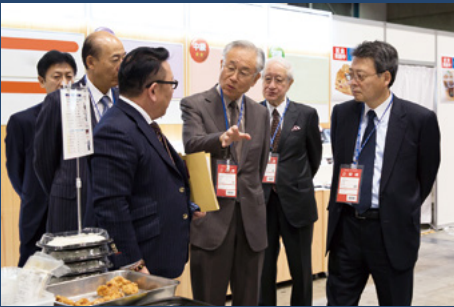


2010年から三菱商事の取締役を務め、国内外100カ所以上の事業投資先・拠点等を視察している今野取締役は、「事業投資先視察の意義」についてインタビューを行いました。

今野 秀洋(社外取締役)：

連結経営が進展し、ビジネスの現場が事業投資先に移っていく中、事業投資先の実態を把握することの意義は益々高まってきています。私自身も国内外の様々な現場に足を運び、役職員との対話を行う中で、各事業投資先によって多岐にわたるマネジメント、ビジネスモデルの在り方や、絶えず変化するグローバルな事業環境を肌で感じ、現場やそこで働く役職員の「底力」に感銘を受けています。

事業投資先視察は、三菱商事や三菱商事グループ企業の姿を捉える為に重要な示唆を得る機会であり、より適切な助言・モニタリングに資するものと考えています。今後も、このような機会を通じ積極的な働きかけを行い、当社の中長期的な成長に寄与していきたいと思っています。





## 取締役会の諮問機関

1

監督機能の  
強化

2

独立性のある  
社外役員の選任

3

取締役会  
諮問機関の設置

取締役会における議論を深める為、  
外部委員を招いた2つの諮問機関を  
活用しています。

ガバナンス・報酬委員会委員長  
国際諮問委員会委員長  
取締役会長

小林 健



ガバナンス・報酬委員会は、取締役会の諮問機関として2001年に設置して以降、年2回程度開催しています。社外役員・社外委員が過半数を占める構成の下、コーポレート・ガバナンス関連の課題について継続的にレビューすると共に、役員報酬の決定方針や報酬水準の妥当性等、役員報酬制度の在り方について審議し、その運用のモニタリングを行っています。

また、国際諮問委員会は、同じく2001年に設置して以降、毎年1回開催しています。各委員は、グローバルなビジネスを展開する三菱商事の経営や企業戦略に対して、国際的な視点に立った提言・助言を行っています。また、各地域の政治・経済情勢についても報告し、意見を交わしています。

こういった取締役会の諮問機関の活用を通じて、取締役会におけるより一層の審議の充実を図っています。

## ガバナンス・報酬委員会

役員報酬制度の在り方、取締役会の実効性評価等、  
コーポレート・ガバナンスに関する様々な課題を社外委員を中心に議論しています。

### 主な討議テーマ

- 取締役会および監査役会の構成、取締役および監査役の選任方針および選任案
- 経営者の要件およびその選任にかかわる基本方針、社長選任案
- 役員報酬制度の在り方（報酬の決定方針や報酬水準の妥当性等）
- 取締役会の運営に対する評価



なお、ガバナンス・報酬委員会の下部機関である社長業績評価委員会を設置し、社長の業績評価について審議しています。

### 委員の構成（\*は委員長）（2017年7月1日時点）

#### 社外委員（5名）

今野 秀洋 社外取締役	岡 俊子 社外取締役	國廣 正 社外監査役
西山 昭彦 社外取締役	齋木 昭隆 社外取締役	

#### 社内委員（3名）

小林 健* 取締役会長	垣内 威彦 取締役 社長	鍋島 英幸 常任監査役
----------------	-----------------	----------------



## 国際諮問委員会

政・財・官・学界の様々なバックグラウンドを持つ海外委員の見識は、三菱商事の経営に活かされています。

## 海外委員

氏 名		国 籍	役 職	在任年数	主な専門性・バックグラウンド
リチャード・アーミテージ		米国	元米国国務副長官	2018年 3月期 就任	ヨルダン特派大使、米国国務副長官を歴任。外交において幅広い経験を持ち、米国内でも屈指のアジア専門家・知日家であり、また、中東への知見の深さには定評があります。
ジョセフ・S・ナイ		米国	Harvard 大学特別功労教授	8 年	地政学分野において世界的に著名な学者。アカデミアのみならず、政界、経済界にも幅広い人脈を有します。国際諮問委員会においては、毎年国際情勢概観についてプレゼンを実施し、産業動向予測に当たっての貴重な提言となっています。
ラタン・N・タタ		インド	Tata Trusts 会長	16 年	100カ国以上に事業拡大を行った経験を持ち、インド実業界はもちろん、政治・経済情勢について深い知見を有します。
ジョージ・ヤオ		シンガポール	Kerry Logistics 会長	3 年	過去にはシンガポールの情報・芸術大臣、医療大臣、通商・工業大臣、外務大臣を歴任。中華系シンガポール人であり、ASEANおよび中国の地政学に精通しています。
ナイル・フィッツジェラルド・KBE		アイルランド	元 Unilever 会長	3 年	Reuters社、Unilever社等複数の主要企業および大英博物館の会長をはじめとする要職を歴任。地政学・産業両面において傑出した知見を持ち、政治経済の変化に伴うビジネスへの影響についての考察は、国際諮問委員会にとって貴重な助言となっています。
ハイメ・アウグスト・ゾーベル・デ・アヤラ II		フィリピン	Ayala Corporation 会長 CEO	16 年	ASEANから世界規模のビジネスを立ち上げた経験から、様々なASEANを含むアジア地政学および産業動向に精通しています。

## 国内委員

国際諮問委員会委員長

小林 健  
取締役会長垣内 威彦  
取締役 社長田邊 栄一  
取締役 副社長執行役員今野 秀洋  
社外取締役齋木 昭隆  
社外取締役

## 2017年3月期の国際諮問委員会 議題とプレゼンター・ファシリテーター

- 「中期経営戦略 2018」 垣内社長
- グローバル地政学と経済情勢\* ナイ委員
- 日本の政治・経済情勢 齋木顧問（2017年3月期開催時）
- 第四次産業革命\* フィッツジェラルド委員
- 三菱商事のグローバル化\* 榎原特別顧問

\*ファシリテーターの提供する議題を、委員長誘導によって、活発にディスカッションしました。



## 監査役会

監査役会は、会社法等諸法令や定款・諸規程等に基づき、取締役の意思決定の過程や職務執行状況の監査を実施しています。監査役（社内）は三菱商事における豊富な業務経験に基づく視点から、社外監査役は中立的・客観的な視点から、それぞれ監査を行うことにより、経営の健全性を確保することとしています。

### 監査役会の構成・監査役候補者の選任方針

監査を通じて会社の健全な経営発展と社会的信頼の向上を実現する為、社内および社外から、監査に必要となる豊富な経験と高度な専門性を有する者を複数選任しています。具体的な監査役候補者の選任方針は、監査役（社内）として、全社経営や財務・会計・リスク管理その他の知

識・経験を持つ者から選任しています。また、社外監査役として、様々な分野に関する豊富な知識、経験を有する者から選任しています。

原則として、監査役の総数は5名とし、そのうち社外監査役が過半数を占める構成としています。

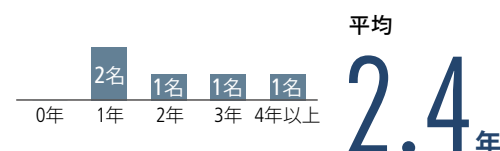
#### 独立社外監査役数／ 監査役数\*



#### 女性監査役数／監査役数\*



#### 在任年数\*



\* 2017年7月1日時点の体制に基づく。

### 監査役の体制（2017年7月1日時点）

氏 名	現在の三菱商事における地位	年 齢	出席状況(2017年3月期)	
			取締役会	監査役会
鍋 島 英 幸	常任監査役(常勤)	67	14/14回	13/13回
木 崎 博	監査役(常勤)	58	14/14回	13/13回
氏 名	現在の三菱商事における地位	年 齢	出席状況(2017年3月期)	
			取締役会	監査役会
國 廣 正	社外監査役 独立役員	61	14/14回	13/13回
西 川 郁 生	社外監査役 独立役員	66	10/10回*	10/10回*
高 山 靖 子	社外監査役 独立役員	59	10/10回*	10/10回*

## 監査役(会)の活動内容等

監査役は、監査役会として会計監査人および内部監査部門と定期的に会合を持っているほか、国内外主要拠点への往査や、取締役会長、社長、その他経営陣（取締役・執行役員）との対話等を積極的に実施して経営の執行状況を的確に把握することに努めています。また、常勤監査役は、取締役会以外の社内主要会議にも幅広く出席し、社内各部局との対話を行い、社内関係者との円滑な意思疎通を通じて積極的に情報を収集しています。

更に、主要な子会社および関連会社についても、往査や各社経営陣との対話を実施しているほか、各社監査役との定期的会合の中で意見交換を行い、企業集団としての監査の環境整備に努めています。

加えて、監査役会では、定期的に社外の有識者と対話する機会を設け、そこで得られる情報・知見を監査活動に役立てています。

監査役(会)は、こうした活動を通じ、取締役の意思決定の過程や職務執行状況の監査を実施し、能動的・積極的に指摘・提言を行うことによって、三菱商事の健全で持続可能な成長の確保と社会的信頼に応える企業統治体制の確立に寄与しています。



現地社員との意見交換時の様子  
(2016年10月、ナイジェリア三菱商事会社にて)

監査役在任年数	主な経歴等	取締役会の諮問機関の委員就任状況			
		ガバナンス・報酬委員会		国際諮問委員会	
3年	1972年入社／経営企画部長、機械グループCO-CEO、コーポレート担当役員（広報、総務、法務、人事）、環境・CSR担当等を経て2014年6月～現職 海外経験：ラゴス、バンコク				
2年	1981年入社／地球環境・インフラ事業グループ管理部長等を経て2015年6月～現職 海外経験：ロンドン、ニューヨーク				
監査役在任年数	主な経歴等	主な専門性・バックグラウンド			取締役会の諮問機関の委員就任状況
		社会・経済	法務	財務・会計	
5年	国広総合法律事務所弁護士				
1年	元慶應義塾大学商学部教授 公認会計士				
1年	元(株)資生堂 常勤監査役				

\* 印の各氏については、2016年6月24日の監査役就任以降の状況を記載。

## 取締役および監査役の報酬等

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針に基づき、継続的な企業価値向上に繋がるよう、また、業務執行・経営監督の機能に応じて、それぞれが適切に発揮されるよう、役員報酬および関連制度を定め、透明性の高い運用に努めています。このうち、業務執行を担う取締役の報酬等の決定方針、水準の妥当性およびその運用状況については、ガバナンス・報酬委員会で審議・モニタリングを行っています。

取締役および監査役の報酬等の内容および決定方法は次の通りです。

取締役／ 監査役	該当する役員 (2017年7月1日時点)	報酬等の考え方	報酬等の決定方法
取締役	業務執行を担う (執行役員兼務) 取締役(7名)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 執行役員を兼務し業務執行を担う取締役の報酬等は、中期経営戦略を着実に実行し業績や持続性ある事業価値を実現することへの意欲や士気向上を図ると共に、株主の皆様と中長期的に価値を共有することを狙いとして定めています。</li> <li>■ 業務執行を担う取締役の報酬等の構成はP41の通り、固定報酬および変動報酬から構成されています。変動報酬には、連結業績や個人業績に連動する現金報酬のほか、中長期的な企業価値向上へのインセンティブとして、株式報酬(株式報酬型ストックオプション)を採用しています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 取締役会長、社外取締役および業務執行を担う取締役の報酬等(賞与を除く)については、平成21年度定時株主総会で、その報酬枠を年額16億円以内として支給することを決議しており、報酬枠の範囲内で、取締役会の決議を経て支給することとしています。</li> <li>■ 業務執行を担う取締役に対する賞与は、業績との連動性が高いことから、株主総会の決議を経て支給することとしています。</li> </ul>
	取締役会長(1名) 社外取締役(5名)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 執行役員を兼務しない取締役会長および社外取締役は、主に経営の監督機能を、また、監査役は監査をそれぞれ適切に行う為、独立性を確保する必要があることから、固定の月例報酬のみを支給しており、業績により変動する要素はありません。</li> </ul>	
監査役	監査役(2名) 社外監査役(3名)		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 平成18年度定時株主総会で、その報酬枠を月額15百万円以内として支給することを決議しており、報酬枠の範囲内で、監査役の協議を経て支給することとしています。</li> </ul>

## 2017年3月期の取締役および監査役の報酬等の総額および対象員数

(単位：百万円)

役員区分	報酬等の総額	取締役報酬 および加算報酬		賞与		株式報酬型 ストックオプション		積立型 退任時報酬	
		対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額
取締役(社内)	860	12名	493	5名	180	5名	134	5名	52
社外取締役	120	7名	120	—	—	—	—	—	—

役員区分	報酬等の総額	監査役報酬		賞与		株式報酬型 ストックオプション		積立型 退任時報酬	
		対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額
監査役(社内)	124	2名	124	—	—	—	—	—	—
社外監査役	39	5名	39	—	—	—	—	—	—

(百万円未満切捨て)

(注1) 上記員数は、2017年3月期中に退任した取締役8名および監査役2名を含めて記載。

なお、2017年3月期末時点の員数は、取締役11名(うち社外取締役5名)、監査役5名(うち社外監査役3名)。

(注2) 上記のうち株式報酬型ストックオプションは、2017年3月期に取締役5名(取締役会長および社外取締役は支給対象外)に付与した株式報酬型ストックオプションについて費用計上した額を記載。

(注3) 上記の報酬等のほか、退任した役員に対して役員年金を支給しており、2017年3月期の支給総額は以下の通り。

なお、役員年金制度を含む退任慰労金制度は、平成18年度定時株主総会終了時をもって廃止している。

取締役92名(社外取締役は支給対象外)に対して155百万円

監査役9名(社外監査役は支給対象外)に対して6百万円

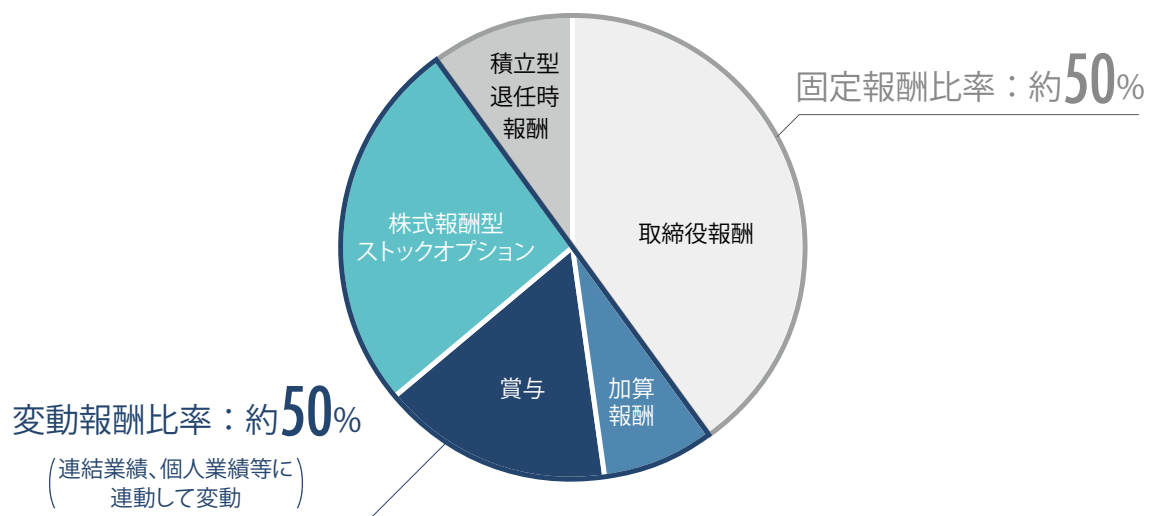
## 業務執行を担う取締役の報酬等の構成

報酬等の種類	報酬等の内容	固定／ 変動*1	給付の 形式	報酬枠内に 含まれる 報酬等*2
取締役報酬	役位等に応じて決定した額を、毎月支給しています。	固定	現金	○
加算報酬	業務執行を担う取締役に対して、毎年、社長が、前年度の各役員の業績評価を行い、その結果を反映して、個人別支給額を決定の上、支給しています。そのうち、社長の業績評価は、ガバナンス・報酬委員会の下部機関であり、同委員会の委員長である会長、社外委員をメンバーとする社長業績評価委員会における審議を経て決定しています。	変動 (単年度)	現金	○
賞与	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 前年度の連結業績等に基づき、支給の有無と支給の場合の総額を決定し、個人別支給額を決定の上、支給しています。</li> <li>■ 「中期経営戦略2018」期間中(2017～2019年3月期)は、企業価値の向上に繋がる利益水準(株主資本コスト)や期初業績目標の達成状況も踏まえて支給額を決定することとし、支給総額には上限を設けて運用しています。</li> </ul> なお、当期純利益(三菱商事の所有者に帰属するもの)が株主資本コストを上回る場合には業績に連動して支給額を増加させる一方、株主資本コストおよび期初業績目標を下回る場合には不支給とすることとしています。	変動 (単年度)	現金	— (株主総会決議を経て支給)
株式報酬型 ストックオプション	株主の皆様との価値共有、中長期的な企業価値向上の観点から付与しています。ストックオプションは、原則、付与から2年間は行使できません。また、ストックオプション行使により取得した株式を含め、在任中は株式を保有することを基本方針とし、一定株数を超えるまでは売却を制限しています。	変動 (中長期)	株式 (新株予約権)	○
積立型退任時報酬	職務執行の対価として毎年一定額を積み立てており、役員の退任時に、累計額を算出し、支給額を取締役会で決定の上、支給しています。	固定	現金	○

\*1 支給額が固定である場合には「固定」、業績等に連動して変動する場合には「変動」と記載している。また、前年度の連結業績や個人の業績評価等に対応する場合には「単年度」と付記。株式報酬型ストックオプションは、中長期インセンティブとの位置付けの為、「中長期」と付記。

\*2 平成21年度期定時株主総会で決議した年額16億円の報酬枠の範囲内で、取締役会の決議を経て支給している報酬等には「○」を表示している。

## 業務執行を担う取締役の報酬等の支給割合イメージ





## コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

三菱商事は、従来から経営の健全性・透明性・効率性を確保する基盤としてコーポレート・ガバナンスの継続的強化に取り組んでおり、コーポレートガバナンス・コードの各原則については、すべて実施していると判断しています。

(詳細は当社ウェブサイトに掲載のコーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。)

### 具体的な取り組み事例

#### 1. 株主の権利・平等性の確保

三菱商事では、株主の権利が実質的に確保され、その権利を適切に行使頂けるよう、環境の整備に努めています。

##### 株主総会における取り組み

定時株主総会開催日の3週間前を目安に、株主総会招集通知を送付することに加え、株主の皆様への発送に先立ち、ご参考として当社ウェブサイト上に株主総会招集通知(和・英)を掲載しています。また、議決権電子行使プラットフォームに2007年から参加しています。

ウェブサイト上における  
株主総会招集通知の公開時期

株主総会開催日 **5** 週間前

#### 2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

三菱商事は、継続的な企業価値の向上と社会の持続可能な発展への貢献を図る為、株主の皆様のほか、お客様をはじめとするすべてのステークホルダーに配慮した事業活動を推進しています。人権の尊重や地球環境への配慮等について、「企業行動指針」、「役職員行動規範」、「環境憲章」、「社会憲章」等の当社規程において定めると共に、「環境・CSR委員会」、「環境・CSRアドバイザリーコミッティー」を設置し、環境・CSR活動の在り方を継続的に議論しています。

##### 社員による社会貢献活動

社員一人ひとりが社会貢献に対する意識を高めていくことを重要と考え、社員のボランティア活動への参加を促す様々な取り組みを進めています。

また、2011年の東日本大震災直後から復興支援活動を実施し、これまでに4,500名以上の社員がボランティアとして参加しました。

〈主な活動分野〉

地球環境、福祉、教育、国際交流・貢献、文化・芸術、復興支援

ボランティア活動への参加回数

**11,581** 回 (2017年3月期)

ボランティア休暇取得人数

**163** 名 (実人数) (2017年3月期)

ボランティア休暇取得日数

**227.5** 日 (2017年3月期)

### 3.適切な情報開示と透明性の確保

経営計画の進捗をはじめとする経営状況に関する情報、定量的な財務情報、コーポレート・ガバナンスや環境・CSR等の非財務情報について、法令に基づく開示に加え、それ以外の情報提供の機会を積極的に設ける等、適時・適切な情報開示を行っています。

〈各種情報開示書類〉

- ・株主総会招集通知
- ・株主総会招集通知
- ・決算説明会資料
- ・決算説明会資料
- ・決算短信
- ・決算短信
- ・統合報告書
- ・統合報告書
- ・コーポレート・ガバナンス報告書
- ・有価証券報告書・四半期報告書
- ・株主通信
- ・株主通信
- ・会社案内
- ・会社案内

### 4.取締役会等の責務

取締役・監査役による経営監督・監査機能が十分に発揮されるよう、取締役室および監査役室を設置し、職務遂行に必要な情報を適切かつタイムリーに提供しています。

#### 社外役員スモールミーティング

三菱商事の経営やコーポレート・ガバナンス等に関する幅広いテーマについて自由にディスカッションし、社外役員同士の連携の深化を図っています。

2017年3月期は、コーポレート・ガバナンスや外交・国際情勢等をテーマとした意見交換や、有識者を招いての対話等を行いました。

#### 事業投資先視察

三菱商事および三菱商事グループの幅広い業務内容についての理解を深める為、毎年、社外役員による三菱商事グループ企業等の現場視察や経営者との対話等を実施しています。

### 5.株主との対話

株主・投資家との建設的な対話を通じた継続的かつ中長期的な企業価値の向上を図る為、株主総会をはじめ、国内・海外機関投資家との対話、個人投資家説明会、四半期ごとの決算説明会等、社長をはじめとする経営幹部による対話等の取り組みを推進しています。

#### 適切な情報開示と透明性の確保

ディスクロージャー  
優良企業賞

15回受賞

#### 取締役会

14回開催 (2017年3月期、臨時開催含む)

#### 社外取締役数/取締役数

5名/13名 (2017年7月1日時点)

#### ガバナンス・報酬委員会

3回開催 (2017年3月期)

〈取締役会以外の場におけるコミュニケーションの機会〉

#### 社外役員スモールミーティング

3回開催 (2017年3月期)

#### 経営幹部と監査役との対話 (社外取締役も同席)

14回開催 (2017年3月期)

#### 投資家との対話

機関投資家  
との対話

535回 (2017年3月期)



# OPERATION

### 〈事業活動の報告パート〉

このパートでは、三菱商事の事業活動を担う7つの営業グループの概要、主要なプロジェクト、今後の打ち手等についてご紹介します。

#### P46 7つの決意

#### P52 営業グループの概要

#### 事業活動の報告

#### P54 地球環境・インフラ事業グループ

#### P58 新産業金融事業グループ

#### P62 エネルギー事業グループ

#### P66 金属グループ

#### P70 機械グループ

#### P74 化学品グループ

#### P78 生活産業グループ

# THE STRENGTH OF

個々の強みを束ねて  
更なる価値創造へ

前列左より

常務執行役員  
エネルギー事業グループCEO  
平野 肇

常務執行役員  
機械グループCEO  
大河 一司

常務執行役員  
生活産業グループCEO  
京谷 裕

後列左より

常務執行役員  
地球環境・インフラ事業グループCEO  
佐久間 浩

常務執行役員  
新産業金融事業グループCEO  
吉田 真也

常務執行役員  
金属グループCEO  
西浦 完司

常務執行役員  
化学品グループCEO  
萩原 剛







# THE STRENGTH OF 7

「中期経営戦略 2018～新たな事業経営モデルへの挑戦～」に基づき、各事業を「事業経営」にシフトさせることで、個々のビジネスを強化します。また、三菱商事の強みである産業全体をグローバルベースで俯瞰出来る力を活かし、各営業グループの事業拡大に加え、営業グループ間の垣根を越えたビジネスの創出にも、これまで以上に力を注ぎます。

## RAISING THE POWER OF MC

### 三菱商事グループの目指す将来像

現在の事業群に多数存在する業界や産業を変革することで新たな成長に入る事業、更に強みを増す施策が打てる事業、営業グループ間を跨ぎ、掛け合わせたり組み合わせたりすることで新しい成長を生み出す事業、絶え間ないコスト削減によって事業の質を上げていくことが出来る事業を、「ヒト」と「資金」をダイナミックに組み替えながら、規模感のある収益の柱を次々と確立します。

公共性・成長性の高い  
インフラ分野でのビジネスを通じ、  
持続可能な社会構築への貢献と  
企業価値向上の実現を目指します。

佐久間 若

常務執行役員  
地球環境・インフラ事業  
グループCEO

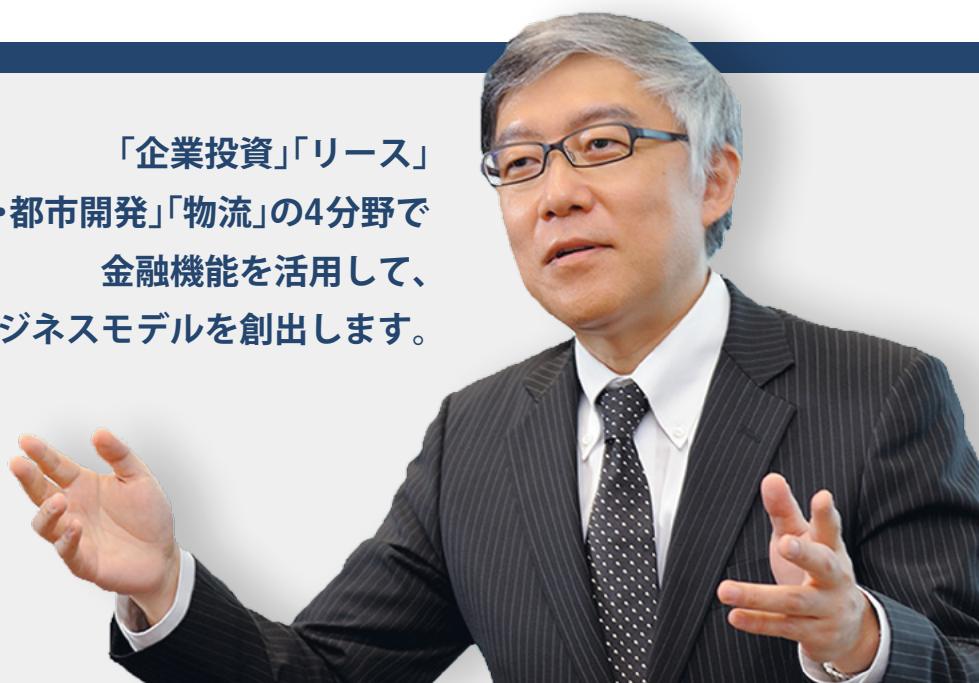




「企業投資」「リース」  
「不動産・都市開発」「物流」の4分野で  
金融機能を活用して、  
ビジネスモデルを創出します。

吉田真也

常務執行役員  
新産業金融事業グループCEO



エネルギーのバリューチェーンの強化と  
グローバルマーケティングの拡充を通じて  
ビジネスチャンスを創出し、更なる成長に挑みます。

平野 肇

常務執行役員  
エネルギー事業グループCEO



世界市場への良質で競争力の高い  
金属資源、製品の安定供給を通じ、  
社会の持続的発展に貢献します。

西浦 完司

常務執行役員  
金属グループCEO



三菱商事の機能とネットワークを活かし、  
ビジネスモデルの変革に挑み  
将来更なる成長が期待出来る  
分野・地域に注力します。

大河 一司

常務執行役員  
機械グループCEO





衣・食・住との接地面が広い化学品産業で  
強固な市場インターフェースを活かして  
新たな事業を追求していきます。

萩原 剛

常務執行役員  
化学品グループCEO

ガス & 電力



金属資源



安心・安全な生活必需品の提供を通じて  
消費者ファーストでの価値創造を追求していきます。

糸谷 裕

常務執行役員  
生活産業グループCEO





## 営業グループの概要



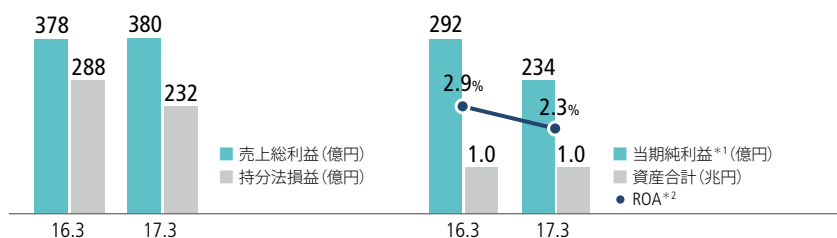
2017年3月期 当期純利益\*1 **4,403** 億円

### 地球環境・インフラ事業グループ\*5

▶ P54

売上総利益、持分法損益

当期純利益\*1、資産合計、ROA\*2



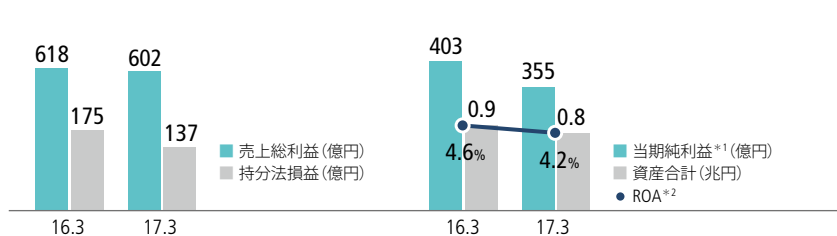
売上総利益	380 億円
持分法損益	232 億円
当期純利益*1	234 億円
資産合計	1.0 兆円
ROA*2	2.3 %
従業員(連結)*3	1,680 名
従業員(単体)*3	565 名
連結対象会社数*4	221 社

### 新産業金融事業グループ

▶ P58

売上総利益、持分法損益

当期純利益\*1、資産合計、ROA\*2



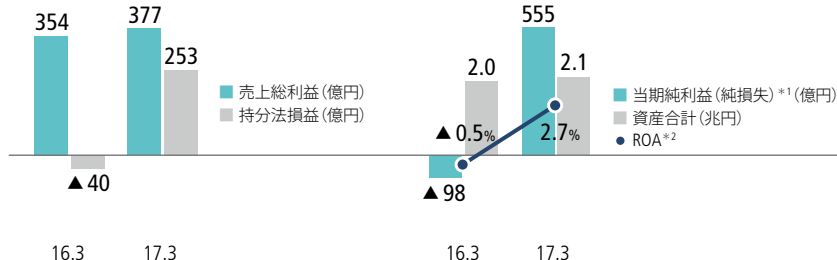
売上総利益	602 億円
持分法損益	137 億円
当期純利益*1	355 億円
資産合計	0.8 兆円
ROA*2	4.2 %
従業員(連結)*3	1,478 名
従業員(単体)*3	443 名
連結対象会社数*4	201 社

### エネルギー事業グループ

▶ P62

売上総利益、持分法損益

当期純利益(純損失)\*1、資産合計、ROA\*2



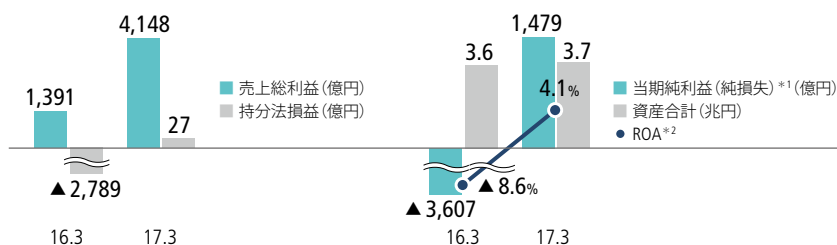
売上総利益	377 億円
持分法損益	253 億円
当期純利益(純損失)*1	555 億円
資産合計	2.1 兆円
ROA*2	2.7 %
従業員(連結)*3	1,809 名
従業員(単体)*3	657 名
連結対象会社数*4	102 社

### 金属グループ

▶ P66

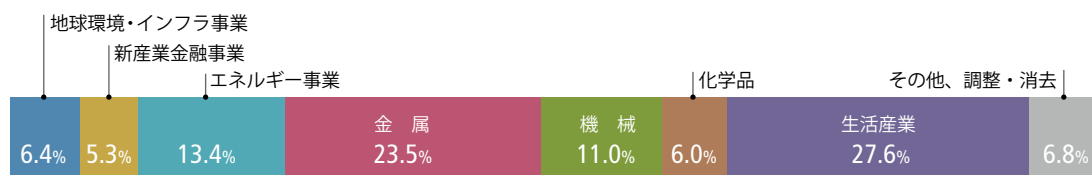
売上総利益、持分法損益

当期純利益(純損失)\*1、資産合計、ROA\*2



売上総利益	4,148 億円
持分法損益	27 億円
当期純利益(純損失)*1	1,479 億円
資産合計	3.7 兆円
ROA*2	4.1 %
従業員(連結)*3	11,867 名
従業員(単体)*3	684 名
連結対象会社数*4	189 社

資産合計に占める割合



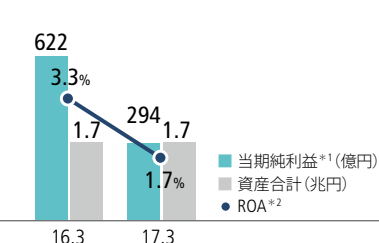
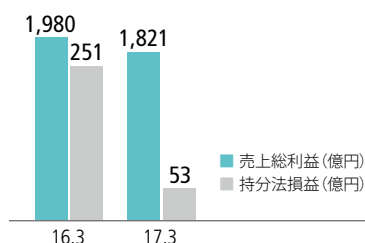
2017年3月期 資産合計 **15.8** 兆円

### 機械グループ

▶ P70

売上総利益、持分法損益

当期純利益<sup>\*1</sup>、資産合計、ROA<sup>\*2</sup>



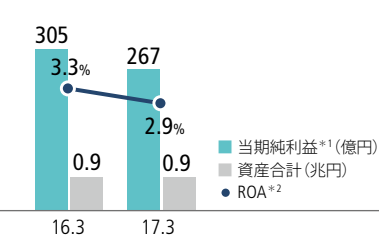
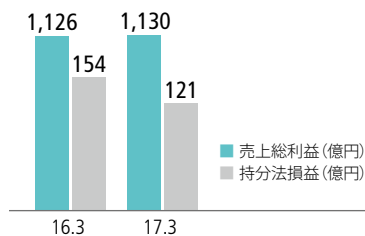
売上総利益	1,821 億円
持分法損益	53 億円
当期純利益 <sup>*1</sup>	294 億円
資産合計	1.7 兆円
ROA <sup>*2</sup>	1.7%
従業員 (連結) <sup>*3</sup>	9,815 名
従業員 (単体) <sup>*3</sup>	668 名
連結対象会社数 <sup>*4</sup>	166 社

### 化学品グループ

▶ P74

売上総利益、持分法損益

当期純利益<sup>\*1</sup>、資産合計、ROA<sup>\*2</sup>



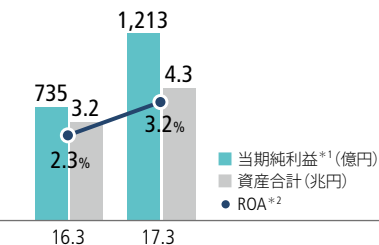
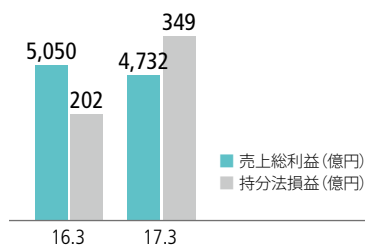
売上総利益	1,130 億円
持分法損益	121 億円
当期純利益 <sup>*1</sup>	267 億円
資産合計	0.9 兆円
ROA <sup>*2</sup>	2.9%
従業員 (連結) <sup>*3</sup>	7,169 名
従業員 (単体) <sup>*3</sup>	666 名
連結対象会社数 <sup>*4</sup>	75 社

### 生活産業グループ

▶ P78

売上総利益、持分法損益

当期純利益<sup>\*1</sup>、資産合計、ROA<sup>\*2</sup>



売上総利益	4,732 億円
持分法損益	349 億円
当期純利益 <sup>*1</sup>	1,213 億円
資産合計	4.3 兆円
ROA <sup>*2</sup>	3.2%
従業員 (連結) <sup>*3</sup>	39,633 名
従業員 (単体) <sup>*3</sup>	1,103 名
連結対象会社数 <sup>*4</sup>	255 社

\*1 当期純利益(純損失)は「三菱商事の所有者に帰属する当期純利益(純損失)」を指す。

\*2 ROAは、当期純利益(純損失)(当社の所有者に帰属)を、期首および期末の資産合計の平均で除して算出したもの。

\*3 2017年3月31日時点のデータ。記載されていないコーポレートスタッフ部門の従業員数は連結3,713名、単体1,447名となっており、合計すると連結77,164名、単体6,233名となっている。

\*4 2017年3月31日時点の子会社が連結経理処理している関係会社を含めた会社数のデータ。記載されていないコーポレートスタッフ部門19社、現地法人46社を合計すると1,274社となっている。

\*5 地球環境・インフラ事業グループの環境関連事業については、2017年3月期より、インフラ関連事業と同じく、営業グループとして経営管理を行っている。これに伴い、従来「その他」に含めていた環境関連事業は「地球環境・インフラ事業」に含めて表示しており、2016年3月期のセグメント情報も組み替え再表示を行っている。

公共性・成長性の高いインフラ分野でのビジネスを通じ、  
持続可能な社会構築への貢献と企業価値向上の実現を  
目指します。



「中期経営戦略2018」の進捗		今後の成長と課題
電力事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>資産入れ替えによるポートフォリオ最適化の推進 発電資産(米国)、送電資産(欧州)の一部売却 新規ガス火力(米国)、新規洋上風力(欧州)への 出資参画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業経営の深化を図る為の機能強化 電力バリューチェーンの取り組み強化 低炭素社会実現に向けた取り組み(再生可能エネルギー拡大) 電力の売り先多様化への対応(長期契約から市場売りへ)</li> </ul>
インフラ事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>案件の着実な収益化 FPSO*の操業開始(ブラジル、米国)等 * Floating Production, Storage &amp; Offloading System (浮体式海洋原油・ガス生産貯蔵積出設備)</li> <li>空港運営事業の取り組み推進 国内外の空港事業民営化案件への取り組み</li> <li>水事業の取り組み強化 英国コンセッション事業の推進等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>北米等における エネルギーインフラ事業の機会増加 エネルギー事業グループとの協業推進等</li> <li>各事業分野での規制緩和・民営化の流れ 民間資金導入の流れや民営化機会の増加</li> </ul>
環境事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しいビジネスへの取り組み 分散型太陽光発電事業(米国Nexamp社) 電力トレーディング事業(アイルランドElectroRoute社) 仏国EDF社と電池関連サービス事業の合併会社設立 (仏国NEoT Capital社)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代リチウムイオン電池の開発 車載・産業用電池の市場規模拡大を見据えた取り組み</li> <li>電力需要側ビジネス 蓄電池の技術革新と分散電源化に対応した取り組み</li> <li>新規事業領域の開発(水素関連事業等)</li> </ul>

### グループ全体を取り巻くリスクと機会

- 低炭素社会に向けた動き  
環境規制の強化、再生可能エネルギーの更なる成長
- エネルギーインフラ需要  
油価低迷の影響を受けるが、新興国インフラ分野の需  
要は堅調な伸び
- 電力供給システムの変化  
再生可能エネルギーのコスト低下・蓄電池の技術革新に  
よる分散電源化の流れ
- シェール革命  
低ガス価格環境の継続・ガス火力発電機会の継続



### 地球環境・インフラ事業グループ

#### ■ 環境事業本部

環境エネルギー事業部、  
環境R&D事業部、  
電力サービス事業部

#### ■ 新エネルギー・電力事業本部

海外電力事業部、  
国内電力第一部、  
国内電力第二部、  
海外電力プラント部

#### ■ インフラ事業本部

水事業部、  
交通インフラ事業部、  
エンジニアリング事業部、  
プラントプロジェクト部

地球環境・インフラ事業グループCEOオフィス、地球環境・インフラ事業グループ管理部


 RAISING THE  
POWER  
OF MC

## 大規模発電／送電事業



## 電力事業を通じた低炭素社会実現への挑戦



三菱商事は発電設備を建設・保有し、需要家・電力市場等に売電する発電事業や、**洋上風力発電の電力を需要地のある陸上に届ける送電事業**に取り組んでおり、これらの事業を通じ、低炭素社会実現へ挑戦していきます。

### リスクと機会

#### 低炭素社会への移行の流れ

環境規制の強化も進む中、環境負荷の高い化石燃料を中心とする従来型の発電ポートフォリオが見直され、再生可能エネルギー事業や、クリーンなガス火力発電事業の機会拡大が進んでいます。

#### 電力供給システムの変化

再生可能エネルギーのコスト低下・蓄電池の技術進歩に伴い、大規模電源から需要家に送配電する現状の電力供給体制に加え、需要家に近接した小規模電源から電力供給を行う分散電源の需要拡大が見込まれています。



米国で建設中のValleyガス火力発電所。2018年から操業を開始し、立地するニューヨーク州にて電力市場向けに売電を行います。

### 価値創造に向けた取り組み

#### ガス火力発電

電力市場への売電機会増加を踏まえ、電力取引機能の強化を進めると共に上流の天然ガス事業との連携も図ります。

#### 再生可能エネルギー／送電

欧州で実績を持ち、今後も増加が見込まれる洋上風力事業、およびそれを支える海底送電事業に引き続き取り組めます。





## 分散電源／電池事業を通じてクリーンで効率的な 次世代の電力供給システム構築に貢献

三菱商事は、住宅・商業施設の屋上や遊休地を活用した太陽光発電等の分散電源事業に注力すると共に、製造・開発を手掛けてきた電池事業を組み合わせることで、顧客の電力調達の選択肢を増やす取り組みを進めています。再生可能エネルギー増加による電力事業の環境変化を捉え、**次世代の電力供給システム構築に貢献**し、環境価値を創出します。

### リスクと機会

電気自動車向けリチウムイオン電池は引き続き需要拡大が見込まれると同時に技術革新のスピードは速く、今後更なる競争激化が見込まれます。また、車載用途だけでなく、再生可能エネルギー導入の更なる拡大、分散電源事業の拡大に合わせ、需給のバランスを調整出来る蓄電のニーズの拡大が見込まれます。



三菱商事は事業投資先の(株)リチウムエナジージャパンを通じて製造・販売に取り組んでいます。世界的なマーケティングネットワークを活かし、また、リチウム資源や材料をカバーするグローバルなバリューチェーンを活用して、この取り組みを推進します。

### 価値創造に向けた取り組み

主に以下3つの事業に注力していきます。

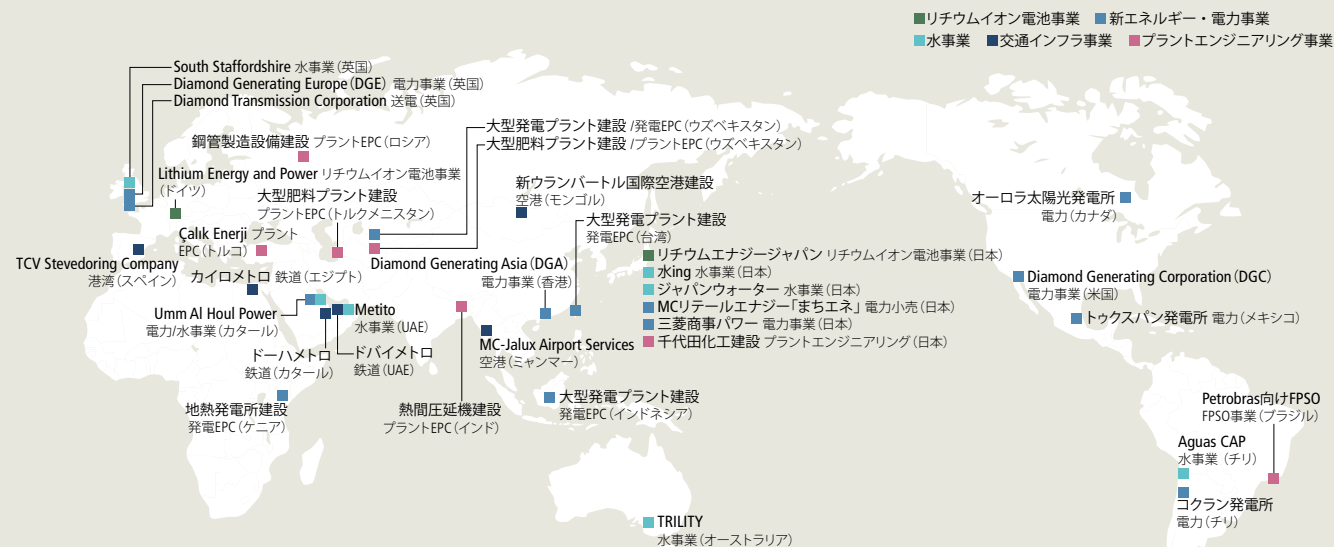
- 米国の分散型太陽光発電事業者であるNexamp社に出資参画し、同社を通じて、米国での事業を推進
- オランダの総合エネルギー事業会社Eneco社と、ドイツでの大規模蓄電システムを用いて、予備電力市場向けや再生可能エネルギー発電事業者向けのサービスを開始予定
- 世界最大手の蓄電事業者AES社と提携し、AES社が開発した大型蓄電システムと同社のノウハウを武器に事業を展開



AES社蓄電システム  
「Advancion®」



## 地球環境・インフラ事業グループの主な事業展開



INTEGRATED REPORT

OPERATION

DATA SECTION



## ミャンマー マンダレー国際空港運営事業

ターミナルビルや滑走路等の空港関連施設の補修改善、維持管理を含む、同空港の30年間の運営事業を実行中です。



## Metito Holdings社(水事業)

ドバイに本社を置く総合水事業会社。中東、アフリカ、アジアにおいて、水インフラの建設、運転保守、アセットマネジメント、事業運営を展開しています。



## FPSO事業

SBM Offshore社と共に、浮体式の原油およびガスの生産・貯蔵・積出設備を運営しています。



## MCリテールエナジー(株)

(株) ローソンと合併でMCリテールエナジー(株)を設立、日本国内において電力サービス「まちエネ」ブランドで一般家庭等を対象に電力小売事業を展開しています。



## 英国South Staffordshire社(水事業)

英国で取水・配水から顧客管理まで一貫した上水道事業を展開しています。加えて、全英30以上の拠点をベースにほかの水事業者に対する水関連の技術・顧客サービスを提供しています。



## トルコ Çalık Enerji社

トルコ有数の財閥Çalık Holding社傘下の総合エネルギー・インフラ事業会社であるÇalık Enerji社の株式を取得の上、相互の人材交流を含めた戦略的パートナーシップを推進しています。

「企業投資」「リース」「不動産・都市開発」「物流」の4分野で  
金融機能を活用して、ビジネスモデルを創出します。



#### 「中期経営戦略2018」の進捗

- 事業領域および収益モデルの最適化
- 事業および投資先見直しによる経営資源の再配分
- アセットマネジメント事業推進体制の再編

#### 今後の成長と課題

- グループの新たな柱となる事業の確立
  - 都市開発事業の推進
  - 不動産事業における「開発」と「運用」の更なる連携強化
  - リース事業および物流事業におけるプラットフォームの強化・再構築

#### グループ全体を取り巻くリスクと機会

##### リスク

- 金融マーケット ▶ 金利上昇等のグローバルな金融マーケットの変化
- 不動産マーケット ▶ 不動産マーケットの急激な変化
- 物流マーケット ▶ グローバルな物流量の変動、先端技術等がもたらす産業再編
- その他 ▶ 地政学リスク等

##### 機会

- ASEAN等新興国の成長を取りこんだ都市開発事業の推進
- 不動産事業における投資対象となるエリアおよびアセットクラスの拡大
- リース事業および物流事業プラットフォームの強化・再構築による業界シェア拡大

#### 新産業金融事業グループ

##### ■ 企業投資・リース事業本部

企業投資部、  
総合リース事業部、  
オートリース事業部、  
民間航空事業部

##### ■ 不動産事業本部

ミャンマー都市開発部、中国不動産開発部、  
アセアン不動産開発部、インフラ金融事業部、  
不動産運用部、国内不動産開発部、  
北米不動産開発部

##### ■ 物流事業本部

物流事業部、  
不定期船事業部

新産業金融事業グループCEOオフィス、新産業金融事業グループ管理部



RAISING THE  
POWER  
OF MC

## 不動産・都市開発事業



## 世界各地で、良質な不動産・都市開発事業を展開

世界各地で、良質な不動産・都市開発事業を展開し、人々の暮らしや社会を支えています。  
また、不動産市場と金融市場の架け橋となることで、産業に対する資金供給と投資家の運用機会を拡大し、市場の活性化に貢献していきます。

### リスクと機会

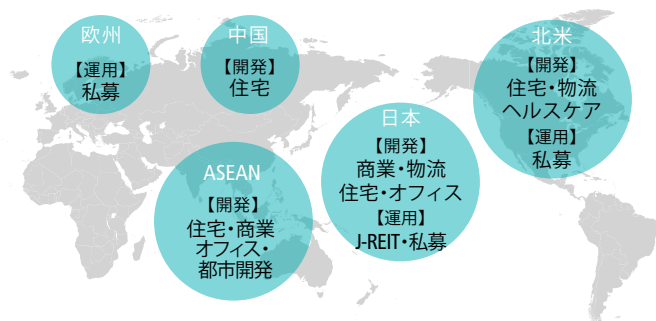
#### リスク

- 物件供給量減少に伴う市場の過熱
- 主要国の政策変更による市場の不安定化

#### 機会

- 投資対象となるアセットクラスの拡大
- 新興国の経済成長を取りこんだ事業機会の増加
- 本邦投資家の海外不動産向投資意欲の高まり

### 投資エリアおよびアセットクラス戦略



### ミャンマーでの都市開発事業(Yoma Central)

三菱商事と三菱地所(株)が、ミャンマーの大手企業である Serge Pun & Associates社グループの関連会社2社と共同で都市開発事業\*を推進しています。

急速な経済成長が進むミャンマーで、付加価値の高い都市インフラを提供し、同国の発展に寄与します。

#### \*案件概要

ヤンゴン中心部の「ランドマーク」を造るプロジェクト。  
オフィス棟2棟、分譲住宅1棟、ホテル・サービスアパートメント1棟、および各棟低層部分の商業施設を計画(延床面積 約22万m<sup>2</sup>)。

### 価値創造に向けた取り組み

中長期的な経済成長が見込まれるASEAN等新興国で、**不動産と社会・交通インフラを組み合わせた複合都市開発事業**を推進します。

また、新興国での中間所得者人口の増加に伴い、需要が高まっている同クラスの住宅取得ニーズを取りこんでいきます。



## PEファンドを通し企業の成長を支援し、 企業価値を向上させる

企業投資（プライベートエクイティ／PE）事業を通じて、企業が抱える様々な課題を、三菱商事が事業パートナーとして共に解決し、中長期的な企業価値の向上をサポートしています。

### リスクと機会

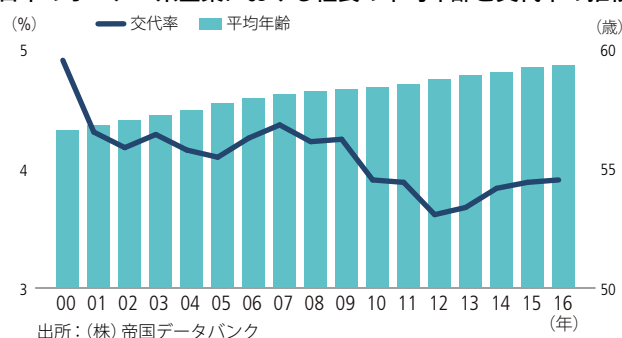
#### リスク

- グローバルな金融マーケットの変化
- 地政学リスクの顕在化

#### 機会

- オーナー系企業の後継者不足の受け皿として、事業承継のファンド活用ニーズの高まり
- 企業のカーブアウト案件の増加や、日本版スチュワードシップコードの導入によるPE市場の拡大

日本のオーナー系企業における社長の平均年齢と交代率の推移



### (株)丸の内キャピタルでの取り組み

(株)丸の内キャピタルは三菱商事と(株)三菱UFJフィナンシャル・グループが共同で設立したPEファンド運営会社です。

経営に課題を抱え、潜在力を発揮できずにいる国内企業のニーズを掘り起こし、当社のグローバルな事業リソースを活用することで、投資先の企業価値向上に取り組んでいます。



### 価値創造に向けた取り組み

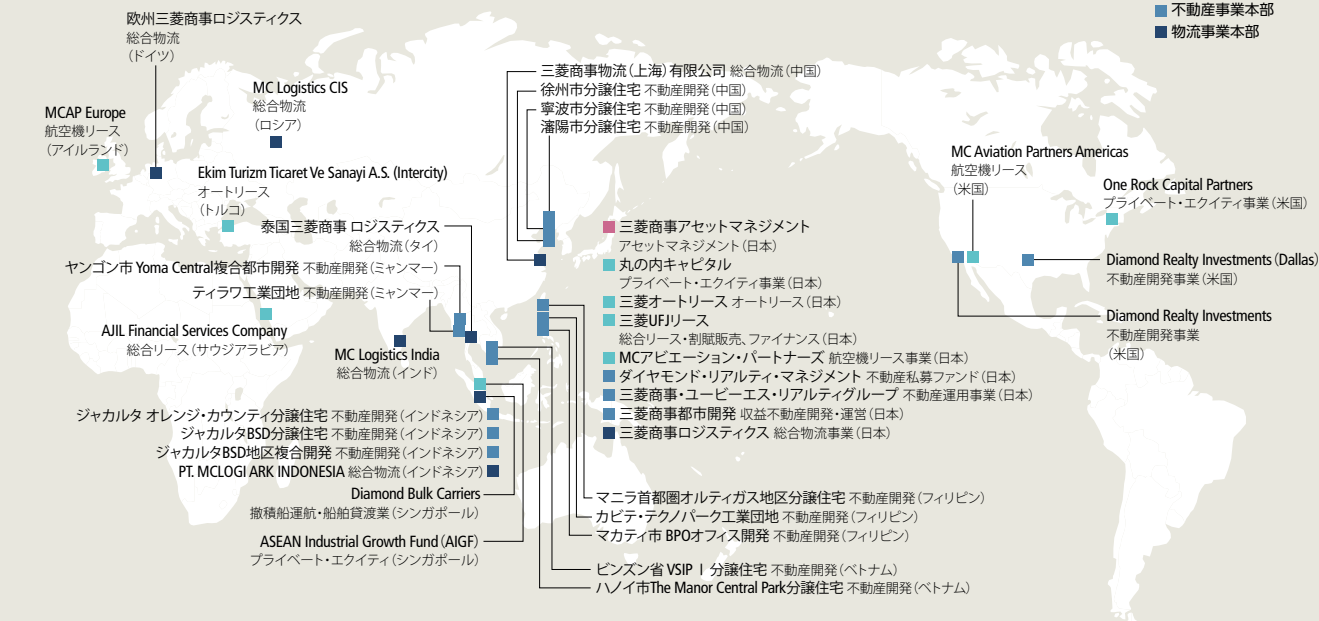
今後更なる成長が期待される国内PEマーケットに加え、

- グローバルマーケットの6割強を占める米国マーケット
  - 安定的な経済成長が期待されるASEAN
- をターゲットとしたPE事業を推進していきます。



## 新産業金融事業グループの主な事業展開

- GCEOオフィス
- 企業投資・リース事業本部
- 不動産事業本部
- 物流事業本部



## プライベート・エクイティ事業 (米国)

One Rock Capital Partners社  
北米地域における中堅企業を対象とした  
バイアウト・ファンド運営会社

北米地域の中堅企業を対象としたファンドをシリーズで合計1,390百万ドルを運営し、企業価値向上を図っています。



## 航空機リース事業 (日本)

(株) MCアビエーション・パートナーズ  
日本における航空機リース事業の  
リーディングカンパニー

国内最大級の航空機リース会社。航空機リース関連のフルラインサービスをグローバルかつ機動的に提供しています。



## 不動産運用事業 (日本)

三菱商事・ユービーエス・リアルティグループ  
3つの上場REITを運用する国内最大級の運用会社  
国内初の商業不動産特化型REIT (不動産投資信託) である日本リートリアルファンド投資法人等、3つの上場REITの運用を受託しています。



## 不動産開発事業 (米国)

Diamond Realty Investments社  
豊富な開発実績を誇る不動産投資会社  
世界最大規模の不動産金融市場である米国で、これまで合計140件以上を超える不動産開発プロジェクトに投資しています。



## 総合物流事業 (日本)

三菱商事ロジスティクス (株)  
国内外にネットワークを持つ総合物流企業  
1954年に設立し60年以上にわたり、日本、中国、アジア、欧米諸国等グローバルに事業を展開しています。



エネルギーのバリューチェーンの強化と  
グローバルマーケティングの拡充を通じて  
ビジネスチャンスを創出し、更なる成長に挑みます。



#### 「中期経営戦略2018」の進捗

グループ基本方針：低油価環境にも耐え得る  
事業ポートフォリオの構築

- **コスト削減による競争力の向上**  
インドネシア Tangguh LNG第3液化系列拡張費用の  
大幅減による最終投資決定の実現
- **資産入れ替えの実行**  
北米シェールガス (Cordova) 資産売却、  
探鉱開発関連の株式売却等
- **組織の最適化**  
フロービジネス (石油・炭素・LPG) の最適化を図った  
組織改編

#### 今後の成長と課題

- **天然ガス事業の仕掛案件の立ち上げ**  
豪州 Wheatstone LNG、米国 Cameron LNG、  
インドネシア Tangguh LNG第3液化系列拡張等
- **天然ガス事業バリューチェーンの強化・  
LNG需要創出**  
LNG新規導入国でのエネルギーインフラ  
(LNG受け入れターミナル/気化設備等) 投資、  
船舶用LNG燃料供給事業等

#### グループ全体を取り巻くリスクと機会

- |                   |                              |
|-------------------|------------------------------|
| • <b>資源価格</b>     | ▶ 油・ガス価の変動                   |
| • <b>地政学リスク</b>   | ▶ 主要産油・産ガス国の動向               |
| • <b>気候変動</b>     | ▶ 低炭素社会への移行に伴う各種化石燃料に対する需要動向 |
| • <b>事業モデルの変化</b> | ▶ 天然ガス事業バリューチェーンの強化          |

#### エネルギー事業グループ

##### ■ エネルギー資源第一本部

ブルネイ石油天然ガス事業部、  
マレーシア石油天然ガス事業部、  
インドネシア石油天然ガス事業部、  
オーストラリア石油天然ガス事業部

##### ■ エネルギー資源第二本部

LNGオペレーション統括部、  
グローバルマーケティング部、  
カナダ石油天然ガス事業部、  
米州石油天然ガス事業部、  
中東アフリカ石油天然ガス事業部、  
欧州ロシア石油天然ガス事業部

##### ■ 石油・炭素事業本部

グローバルトレーディング事業部、  
石油製品部、  
電力・産業燃料部、  
炭素原料部、  
石油コークス部、  
LPG事業総括部

エネルギー事業グループCEOオフィス、エネルギー事業グループ管理部

RAISING THE  
POWER  
OF MC

## 天然ガス事業

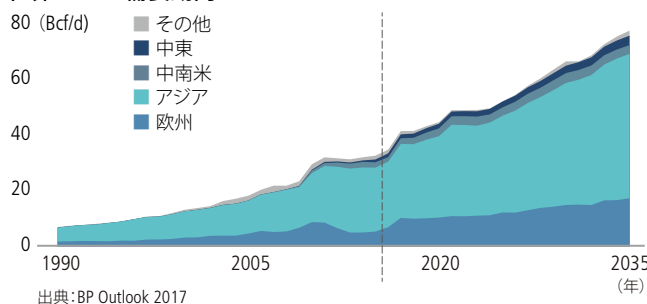


## エネルギー業界のマクロトレンドを捉え、常に改革を続けて挑戦する事業

1969年に日本初のアラスカからのLNG供給に関与して以降、約50年にわたりLNGの生産、輸送、トレーディング、日本における輸入代行等に携わっています。エネルギーインフラ投資、船舶用LNG燃料供給事業等を通じて、天然ガス需要の創出・拡大に寄与していきます。

### リスクと機会

#### 世界のLNG需要動向



- 低炭素社会への移行も踏まえ、化石燃料の中で比較的温室効果ガス排出量が少ない天然ガス需要が増える見通し
  - アジア（中国、インド、東南アジア）を中心に、需要が大幅に増加する見込み
  - 供給面では、豪州・北米を中心とした新規LNGプロジェクトの立ち上げが進捗中
- 今後の需要動向を注視し、事業機会を追求していきます。

### 価値創造に向けた取り組み

グループの基本姿勢：「守り」「工夫」「攻め」の三原則

#### 守り

既存事業および新規案件におけるコスト削減の追求

#### 工夫

天然ガス事業バリューチェーンの強化  
エネルギーインフラ投資を伴う新規LNG市場の開拓  
船舶用LNG燃料供給事業等の新たな事業モデルの推進

#### 攻め

既存LNG拡張案件の推進や資産入れ替えを通じた競争力の高度化

（「工夫」の具体例はP64をご参照ください。）





約50年にわたるLNGビジネスで蓄積した事業基盤を活かし、インドネシア Donggi Senoro LNGでは最大株主としてプロジェクト開発・操業において主体的な役割を果たす等、新たな取り組みにも挑戦します。

### 新規事業モデルの追求や需要の創出



**トーリング型LNG事業** 市況に左右されにくい液化加工受託型LNG事業として、米国Cameron LNGを推進していきます。

**新規LNG市場開拓** 新たなLNG市場の開拓により、需要の創出に注力していきます。

**船舶用LNG燃料供給事業** 気候変動への関心の高まりから、今後需要が増加すると見込まれる**船舶用LNG燃料供給事業**に取り組んでいます。



船舶用LNG燃料供給船「ENGIE ZEEBRUGGE」

### グローバルガス（LNG）マーケティングの拡大と販売力の強化

**北米ガスバリューチェーンの強化** 2016年に北米ガス販売会社CIMA社を完全子会社化し、三菱商事が手掛けるLNGプロジェクトを推進する上で、同社との連携を深め、北米における生産から販売までのバリューチェーンの強化と安定化を図ります。

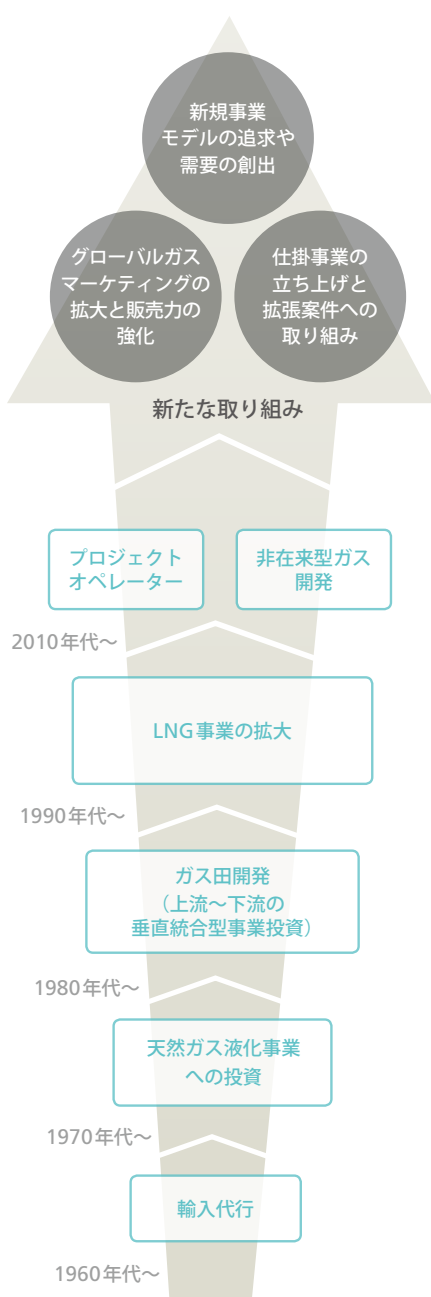
**グローバルガスマーケティングの拡充** 2013年にシンガポールに三菱商事100%出資のLNG販売会社DGI社（Diamond Gas International）を設立しました。LNGの需要増やLNG新規導入国の増加が見込まれる中、グローバルマーケティングの拡充を図ります。



当社の取り組み事例

### 仕掛事業の立ち上げと拡張案件への取り組み

2018年3月期に豪州Wheatstone LNG、2019年3月期に米国Cameron LNGの立ち上げを予定しています。更に、2020年央に目指すTangguh LNGの第3液化系列稼働開始をはじめ、既存LNG拡張案件により三菱商事の競争力の高度化を図ります。



65

世界市場への良質で競争力の高い金属資源、  
製品の安定供給を通じ、社会の持続的发展に貢献します。



分野	「中期経営戦略2018」の進捗	今後の成長と課題
市況系 (金属資源)	<ul style="list-style-type: none"> <li>資産入れ替えを通じたポートフォリオ強靱化</li> <li>コスト削減／生産性向上施策の継続による競争力強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保有資産の更なる競争力強化 下方抵抗が高く、価格上昇時の追い風を取りこめる体制の構築</li> </ul>
事業系 (鉄鋼製品トレーディング／ 金属資源トレーディング)	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内事業の統廃合、海外事業の加工・販売体制の強化 (鉄鋼製品トレーディング)</li> <li>事業会社からのソーシングを てこにした供給ソースの多様化と拡大 (金属資源トレーディング)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長市場を中心とした需要の取りこみ 安定収益基盤としての収益の 更なる積み増し</li> </ul>

## グループ全体を取り巻くリスクと機会

- 資源価格の動向
- 成長市場を中心とした金属資源・製品需要の動向
- 地政学リスクの顕在化
- AI/IoTを含めた先進技術がもたらす構造変化

## 金属グループ

### 鉄鋼製品本部

メタルワン事業部

### 金属資源トレーディング本部

RtM事業室、  
トライランド事業室

### 金属資源本部

鉄鉱石事業部、  
MDP事業部、  
ベースメタル事業部、  
アルミ事業部、  
Hernic事業部

金属グループCEOオフィス、金属グループ管理部



RAISING THE  
POWER  
OF MC

## 原料炭事業



## 世界最大規模の原料炭事業



BMAは、2001年にMDP社 (Mitsubishi Development Pty Ltd) と資源メジャーBHP社が50%ずつ出資して設立された、豪州クイーンズランド州に7つの操業炭鉱と港湾を保有する世界最大規模の原料炭事業です。BMAは原料炭の中でも高品位の強粘結炭を生産しており、世界の海上貿易量において、約3割のシェアを持っています。三菱商事は、1968年に設立したMDP社を通じて、BMA資産の更なる価値向上に取り組んでいます。

## 経営人材

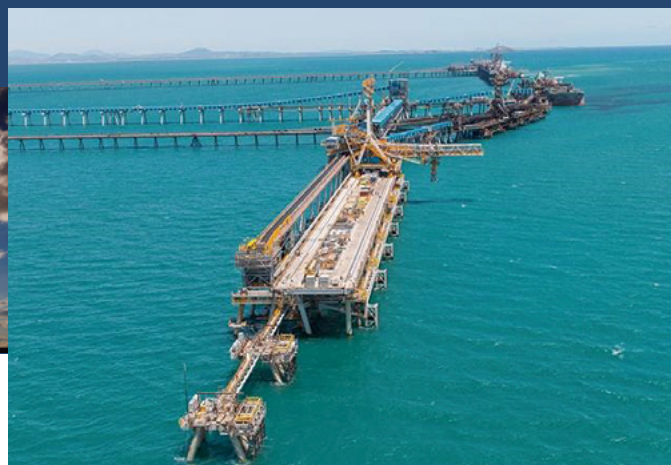


金属グループでは、目線を高く全体を俯瞰し、自ら課題を見つけ、打ち手を考え、最後までやりきることが出来る人材を経営人材と考え、育成に取り組んでいます。例えば、現場の1つであるBMAの炭鉱・港湾では、若手社員が作業服やヘルメット姿で様々な専門家と共に働きながら、BMAの資産価値最大化に向け、各担当分野で日々奮闘しています。現在では、BMAへの出向1期生から本部長や三菱商事グループ企業の社長等の経営人材が輩出されるサイクルになり、金属資源の事業経営の要となる鉱山運営が分かる人材を、各世代で満遍なく有しています。

MDP社では約60名の出向社員および現地社員が一丸となって豪州金属資源ビジネスに従事しています。BMAにおいては、生産・輸送・販売等、原料炭サプライチェーンにおけるすべての課題に、パートナーのBHP社と共に取り組んでいます。私自身、16年前のBMA発足時にBMAに、その後MDP社にも出向しました。これらの貴重な体験を今回のMDP社出向にも活かし、BMAの価値最大化に向け、引き続き邁進していきます。

世利 耕一 / MDP Managing Director & CEO





## リスクと機会

高炉法の製鉄原料である原料炭の事業リスクとしては、「鉄の代替素材の普及」と「新製鉄技術の普及」がありますが、いずれも技術面、コスト面で大量生産に向けては課題が多く、普及には長期を要する見込みです。仮に代替素材や新技術が普及した場合でも、BMAが生産・販売する高品位の強粘結炭への影響は限定的とみており、原料炭の需要は中長期的に底堅い見通しです。BMAは、豊富な資源量を持ち、自社保有港を含む拡張余力を有することから、リスクを機会と捉え、引き続き世界中のお客様への安定供給を果たしていきます。

### リスク

- 鉄の代替素材の普及
- 高炉法に代わる新製鉄技術の普及

### 機会

- BMAの豊富な資源量
- BMAの内部成長による競争力強化
- インド等成長市場での粗鋼需要増加
- 北米等の高コスト炭鉱の淘汰や、高品位原料炭の枯渇等による供給タイト化



## 価値創造に向けた取り組み

BMAは、世界の強粘結炭生産者の中で、海上貿易量の約3割を占めるシェアを持ち、コスト競争力では上位3分の1に入る優良な資産を保有していますが、今後もコスト削減・操業効率化に取り組み、資産価値の最大化を図ります。また、経済価値のみならず、環境価値・社会価値も実現すべく、**温室効果ガス削減技術への投資**や、**地元経済への貢献**等にも引き続き積極的に取り組みます。

### 具体的な打ち手

#### 経済価値

- 炭鉱・港湾操業の一括遠隔管理
- ピークダウンズ・キャバルリッジ炭鉱群の生産最適化プロジェクト

#### 環境価値

- 業界団体を通じた温室効果ガス削減技術への投資

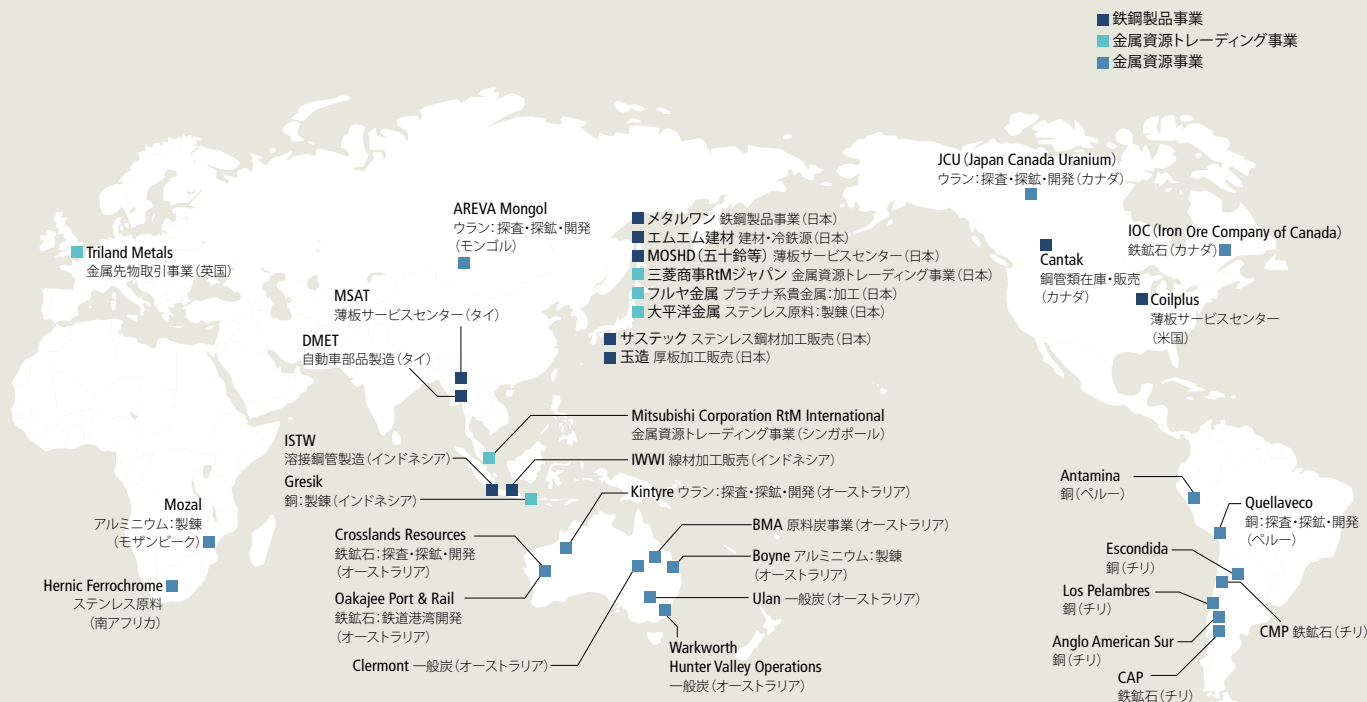
#### 社会価値

- 継続的なロイヤルティ・税金の支払いによる地元政府への貢献
- 雇用創出による地元経済への貢献



BMAの遠隔操業管理システム

## 金属グループの主な事業展開



## 主要金属プロジェクト一覧

商品	プロジェクト	所在国	年間生産能力*1	主なパートナー	三菱商事出資比率
原料炭	BMA	オーストラリア	原料炭ほか 69百万トン*2	BHP	50.00%
銅	Escondida	チリ	銅 1,200千トン	BHP、Rio Tinto	8.25%
	Los Pelambres	チリ	銅 410千トン	Luksic Group (AMSA)	5.00%
	Anglo American Sur	チリ	銅 354千トン*3	Anglo American	20.4%
	Antamina	ペルー	銅 450千トン 亜鉛 400千トン	BHP、Glencore、Teck	10.00%
	Quellaveco 事業化調査を推進中	ペルー	年間平均生産量 銅220千トン(予定)	Anglo American	18.10%
	Gresik (製錬)	インドネシア	銅 300千トン	PT Freeport Indonesia 三菱マテリアル JX金属	9.50%

\*1 生産能力はプロジェクト100%。

\*2 BMAの年間生産能力については非公表である為、2017年3月期の生産量を記載。

\*3 Anglo American Surの年間生産能力については非公表である為、2016年の生産量を記載。



銅事業 (チリ)  
AAS・Escondida  
世界屈指の大型銅事業



三菱商事の機能とネットワークを活かし、  
ビジネスモデルの変革に挑み  
将来更なる成長が期待出来る分野・地域に注力します。



#### 「中期経営戦略2018」の進捗

強靱なポートフォリオ実現に向けた経営資源シフト

- グループ内の各事業の位置付け区分見直しの実施
- 資産入れ替えによるポートフォリオ最適化の実行

#### 今後の成長と課題

- 既存事業の収益力向上  
インドネシア自動車事業の再編を通じたブランド別の事業分割と効率的な運営体制の確立
- 事業間連携の強化  
業界を俯瞰する立場から三菱商事単体が旗振り役となり、事業間の連携強化を図る
- 新規事業・ビジネスモデル変革への取り組み  
成長市場の取りこみ：建機レンタル事業のASEAN展開等  
最先端技術を活用したビジネスの変革や事業間の連携強化を図る

#### グループ全体を取り巻くリスクと機会

##### 外的環境

- 成長を左右する要因  
新興国経済成長の鈍化  
シェアリング等、ライフスタイルの変化  
電気自動車の普及等、事業環境の急激な変化
- 注視が必要な要因  
突発的な経済異変の可能性  
バリューチェーンにおける付加価値の源泉の変化  
AI/IoT等の普及による競争条件の急変

##### 内的環境

- 「事業経営」へのシフト  
経営人材の育成加速に向けた事業現場経験の早期化・拡充  
事業ライフサイクルに応じた経営資源投入の徹底
- 事業環境変化への対応  
機能強化に向けた組織改革の検討

#### 機械グループ

##### ■ 産業機械事業本部

エレベーター事業部、  
産業設備事業部、  
建設機械・レンタル事業部

##### ■ 船舶・宇宙航空事業本部

船舶・海洋事業部、  
宇宙航空機部

##### ■ 自動車事業本部

自動車アセアン・南アジア部、  
自動車北アジア部、  
自動車欧州・中東・アフリカ部、  
自動車米州・豪州部、  
自動車リテイル・モビリティサービス部

##### ■ いすゞ事業本部

いすゞアセアン部、  
いすゞ欧阿中東・米豪部、  
いすゞアジア部

機械グループCEOオフィス、機械グループ管理部




RAISING THE  
POWER  
OF MC

## インドネシア自動車事業



OPERATION

DATA SECTION

## 市場全体の成長と変化に対応し、 更なる拡大を実現する事業

インドネシアにおける三菱自動車製品の卸売を行うMMKSI社および三菱ふそうトラック・バス製品の卸売を行うKTB社を中心に、生産・販売・販売金融・ITサービス等の強固なバリューチェーンを構築しています。

### リスクと機会

近年は市場低迷が続いてきましたが、今後政府が計画しているインフラ投資等が実行されれば、建設需要等も喚起されることから、商用車・軽商用車市場も徐々に回復するとみています。また、世界第4位の人口を擁し、先進国に比べてまだ人口当たりの自動車保有台数が少ないインドネシア自動車市場は、高い成長余力が期待されています。



### インドネシア自動車事業の現状

2017年4月より三菱自動車工業(株)、三菱ふそうトラック・バス(株)のブランド別に生産・販売両事業を分割し、分野ごとに専門性が高く効率的な運営体制を確立することにより、今後も成長が期待されるインドネシアでの更なる事業拡大を目指します。

#### 三菱ふそうトラック・バス(株)

現在のKTB社は三菱ふそうブランド専門の販売・生産会社として存続します。今回の再編後も三菱商事から社長ほか経営陣を派遣し、持続的成長を図ります。更に、競争力向上に向けて、三菱ふそうトラック・バス(株)から経営資源を追加投入し、生産体制の強化および組立部品の現地調達化を推進していきます。

#### 三菱自動車工業(株)

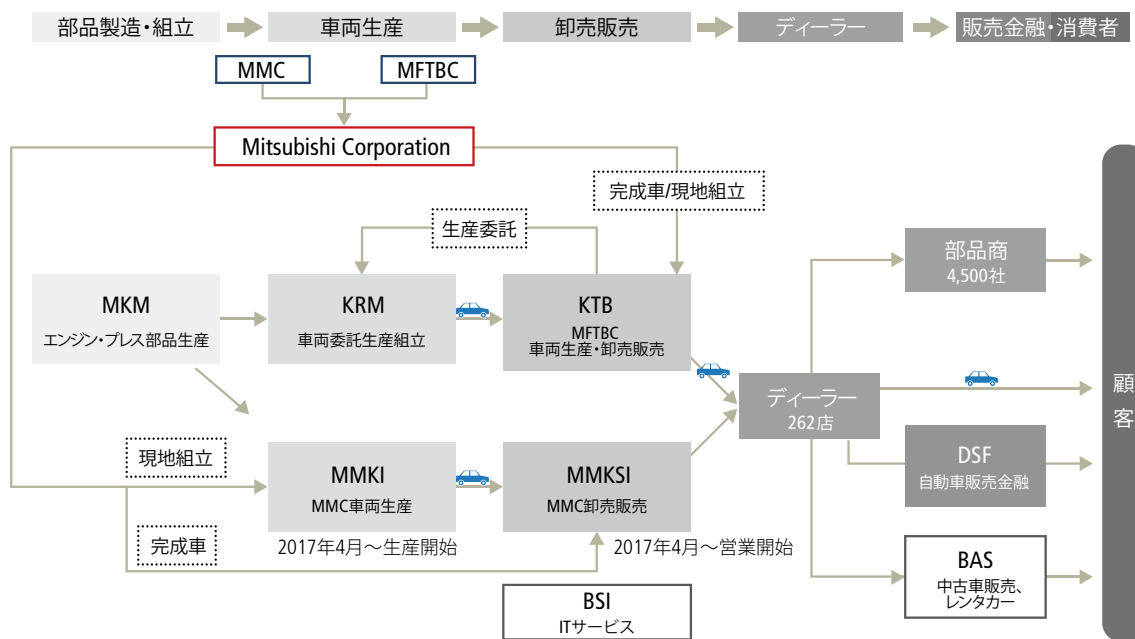
2017年4月に新たに新販売会社MMKSI社が営業開始すると共に、新工場MMKI社が操業を開始しています。商品ラインアップを強化すべく、2017年秋よりMMKI社にて新型MPVの生産を開始し、MMKSI社を通じて販売力を強化することにより、収益の拡大を図ります。更に、2018年よりMMKI社からの輸出にも取り組み、インドネシア経済への貢献も強めます。



### 価値創造に向けた取り組み

インドネシア・ロシアをはじめとした新興国市場の一部では成長の踊り場にある国もありますが、引き続き重要市場であるインドネシアを柱として更に事業基盤を強化すると共に、中国等その他新興国市場での拡販も図っていきます。成熟市場である西欧ほか事業についても中長期的に安定的な収益基盤として、更に強化していく予定です。また、三菱自動車工業(株)がルノー・日産アライアンスの一員となったことを踏まえ、三菱自動車工業(株)と共にシナジー効果を最大限発揮するべく様々な検討を進めていきます。

中長期的には、昨今の自動車業界を巡る大きな環境変化も捉え、既存の販売・販売金融事業を中心とした事業領域を更に拡大していき、自動車バリューチェーン全体での収益拡大と持続的成長を目指します。

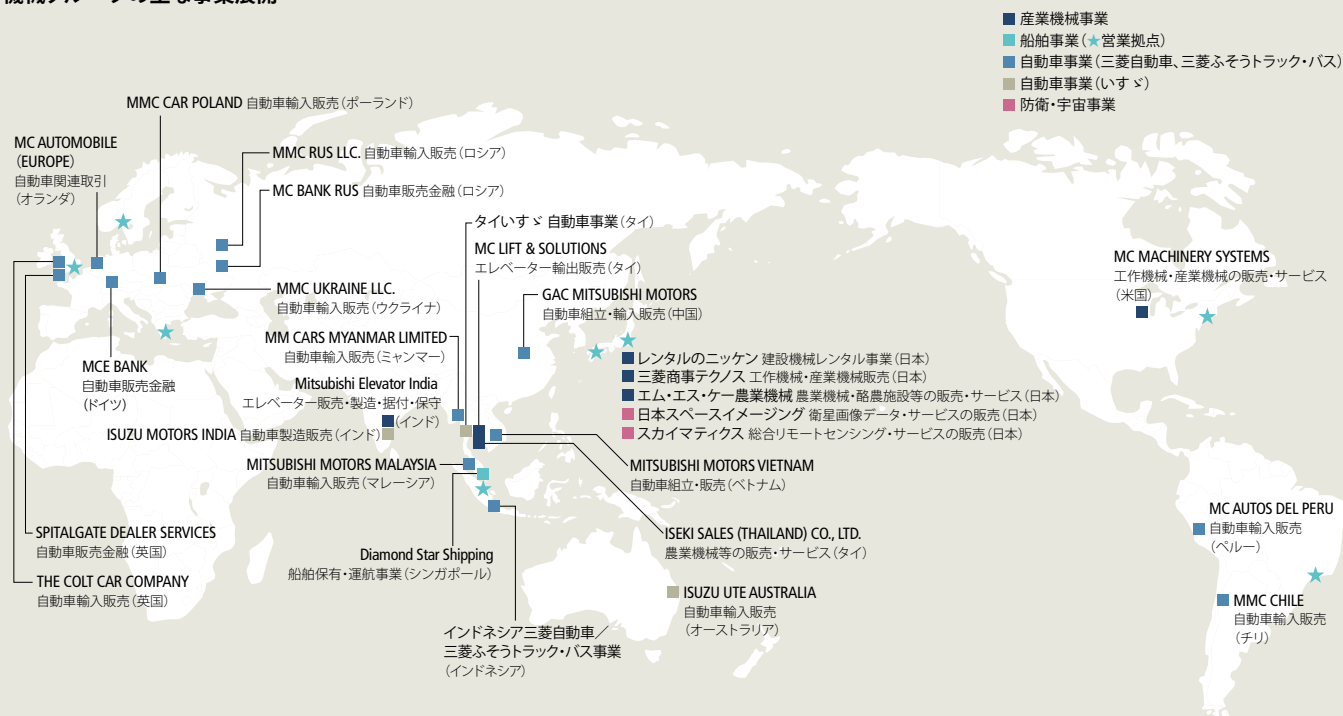


### ドローンを活用したサービス会社を設立

2016年10月に設立したスカイマティクス社では、ドローンや人工衛星などによる上空からのデータ取得とクラウドによるデータ解析を組み合わせた産業用総リモートセンシングサービス事業をスタートしました。スカイマティクス社では、今後、蓄積したビックデータとIoT技術を組み合わせたデータプラットフォームのサービス提供も目指します。又、先進のテクノロジーと豊富なノウハウを活かし、リモートセンシングサービスの普及とあらゆる産業の発展に貢献していきます。



## 機械グループの主な事業展開



## 事業経営への取り組み：(株) レンタルのニッケンでの機関投資家向け見学会

2017年3月に、三菱商事の連結子会社である(株) レンタルのニッケンの国内事業所にて証券会社のアナリストおよび機関投資家の皆様に対する見学会を実施しました。

レンタル市場の概要や当社の事業に関する説明のほか、当社の事業経営への取り組みに関する説明を通じ、当社の強みの活用について実感し、理解を深めて頂くことが出来ました。



このような当社の国内外事業の現場視察によって、事業への取り組みや事業経営への関与についてご理解頂くことで、当社が目指す将来像をつかみ、評価頂くことは大変重要であるとの認識の下、今後も事業所見学会の場を設ける予定です。



衣・食・住との接地面が広い化学品産業で  
強固な市場インターフェースを活かして  
新たな事業を追求していきます。



### 「中期経営戦略2018」の進捗

- ・トレーディングを通じた現場力を基盤にして、化学産業のバリューチェーン全体を俯瞰することで、価値創造機会を見出し、事業を構想・実現する体制に移行（4本部体制から3本部体制に組織再編）
- ・事業のライフサイクルに応じた事業の効率化を進めると共に、規模感ある成長に向けて新規事業の推進を加速

### 今後の成長と課題

石油化学品	競争力のある原料の確保による規模感ある事業の創出
基礎化学品	バリューチェーン展開による更なる付加価値の取りこみ
ライフサイエンス	食と健康の分野における事業ドメインの強化・拡張

### グループ全体を取り巻くリスクと機会

#### リスク

化学品の製造や販売に影響を及ぼす資源・環境リスクや地政学リスクが懸念されますが、リスクを事業機会として捉えるべく、事業環境の変化への対応力を一層高めています。

#### 機会

#### 化学のチカラが生み出す3つの価値

経済価値

環境価値

社会価値

#### ケミカルバリュー

原油  
天然ガス  
海洋資源  
鉱物資源

化学

衣: 合成繊維等  
食: 肥料、農業等  
住: 合成樹脂等

三菱商事が強みを持つ分野において、  
ケミカルバリューの極大化を実現し、  
存在感ある事業の構築を目指します

他産業との接地面や産业内・地域間で、構造的に生ずるインバランスを事業機会として捉えます  
事業機会を有機的に結び付けることで、付加価値の高い事業を創出します

原料から付加価値ある素材・製品を創り出す化学は、  
人類の課題を解決し、生活水準の向上に貢献

代表的事例

- 繊維の工業化による生活必需品である衣類の普及
- アンモニアの合成による肥料供給増に伴う農業生産性の飛躍的向上

### 化学品グループ

#### ■ 石油化学品本部

サウディ石化事業部、芳香族化学品部、  
基礎石化部、合成樹脂部

#### ■ 基礎化学品本部

クロールアルカリ部、アルコール化学品部、  
塩化ビニール部、無機化学品部、肥料部

#### ■ ライフサイエンス本部

バイオ・ファインケミカル部、  
生化学製品部

新規事業開発部、化学品グループCEOオフィス、化学品グループ管理部





RAISING THE  
POWER  
OF MC

## 食品化学事業



## 「おいしさと健康」で付加価値を提供

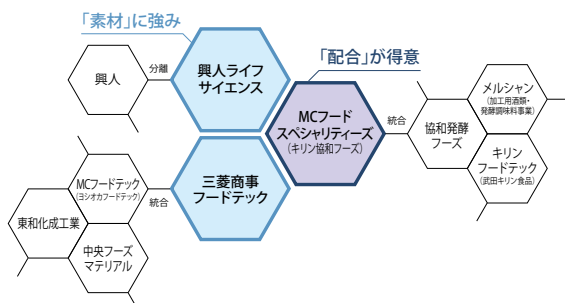
化学品グループは、食と健康を切り口に、食品化学を中心に付加価値の高い事業を展開するライフサイエンス事業を成長戦略の柱として位置付けて注力しています。

「食」には栄養の摂取という一次機能に加えて、「おいしさ」「健康」という価値を提供する二次・三次の機能があります。これらの価値を生み出す為に、天然由来の原料から味覚素材を開発し、それらを組み合わせることで市場ニーズに合致した味を設計（配合）するのが食品化学事業です。

グループのシナジーを活かした研究開発機能をてこに、味づくり支援のソリューション提供を通じてアジアを中心に事業を拡大していきます。

### 三菱商事ライフサイエンス(株)による事業展開

2000年代初頭から事業再編とM&Aを重ね、三菱商事ライフサイエンス(株)を核とした事業プラットフォームを構築してきました。海外にも製造・販売拠点を有し、存在感ある事業をグローバルに展開しています。



三菱商事ライフサイエンス(株)傘下の事業会社(売上規模 1,300億円)

### リスクと機会

アジアを中心とした新興国がけん引する海外市場の成長と、高齢化と女性の社会進出の進展による中・外食需要増に伴う国内市場の成長を事業機会として取りこんでいきます。

一方、安価な製造コストを武器とする中国企業等の参入、製品の汎用化による製品価格の低下がリスクとなり得ますが、当事業が展開する素材・配合品はその製法等で差別化が図れているものが多く、影響は軽微とみています。

### 価値創造に向けた取り組み

おいしさに加え、健康価値を提供する素材・配合品を拡充すると共に、生活産業グループとの連携等により川下事業を展開し、更なる価値の創出を目指します。

RAISING THE  
POWER  
OF MC

## メタノール事業



## 新興国の課題を解決するグローバル事業

主に天然ガスから生産されるメタノールは、接着剤、農薬、塗料、合成繊維等の原料として、私たちの生活に不可欠な製品です。三菱商事は天然ガスが豊富なベネズエラにおいて、1992年に本邦メーカー・現地政府系企業と世界最大規模のメタノール製造会社METOR社を設立しました。同社製品をてこにしたトップクラスのトレーディングシェアを背景に、グローバルに存在感のある事業を展開しています。

更なる事業拡大を図る為、2019年3月期中の稼働を目指して、トリニダード・トバゴに製造会社CGCL社を設立しました。

### トリニダード・トバゴにおける製造事業



**戦略的意義** 豊富な天然ガス埋蔵量を誇り、LNG輸出で世界6位の同国は、最大仕向地の北米におけるシェールガス革命という事業環境の変化に直面しており、天然ガスの高付加価値化・多角化に向けた化学産業の発展が最優先となっています。**三菱商事は、ベネズエラでの事業経験を活かし、同国の課題に取り組めます。**

**優位性** 同国政府系パートナーによる「競争力あるガス」、経験豊富な本邦メーカーによる「安定した操業」、そして当社による「グローバルな販売力」が優位性となっています。

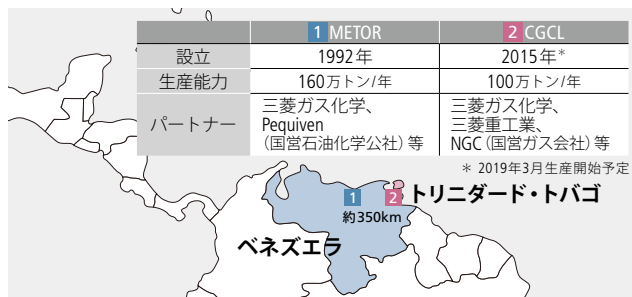
### 価値創造に向けた取り組み

ベネズエラ、トリニダード・トバゴでの事業開発・経営の実績と、トレーディングのグローバルプレゼンスを基盤に、三菱商事の主体性をより高めた事業の立ち上げを重ねることで、規模の拡大を図っていきます。

### リスクと機会

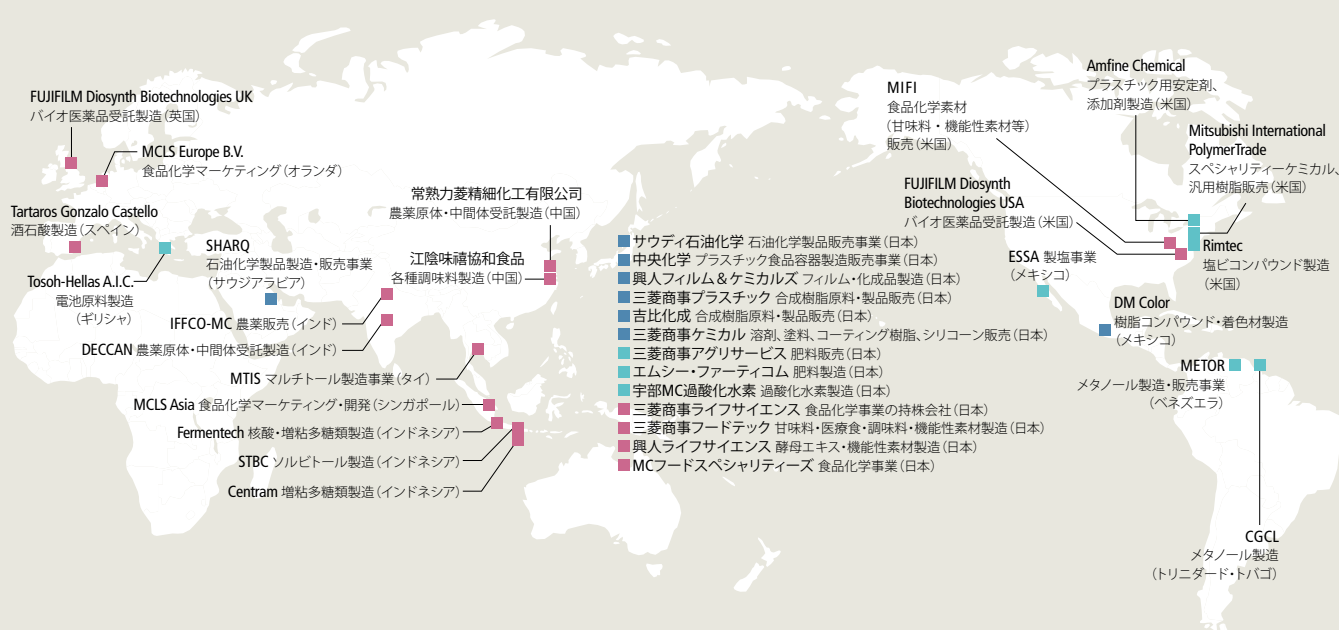
北米シェールガスを原料とした新規製造プラントが立ち上がる等、製造能力は増強されており、競争の激化が懸念されます。

一方、メタノールの世界需要は年間約80百万トン、年4～5%で安定成長する見込みであり、原油代替のクリーンエネルギーや石化原料用途も期待されていることから、長期的に需給環境は健全性を保つ見通しです。



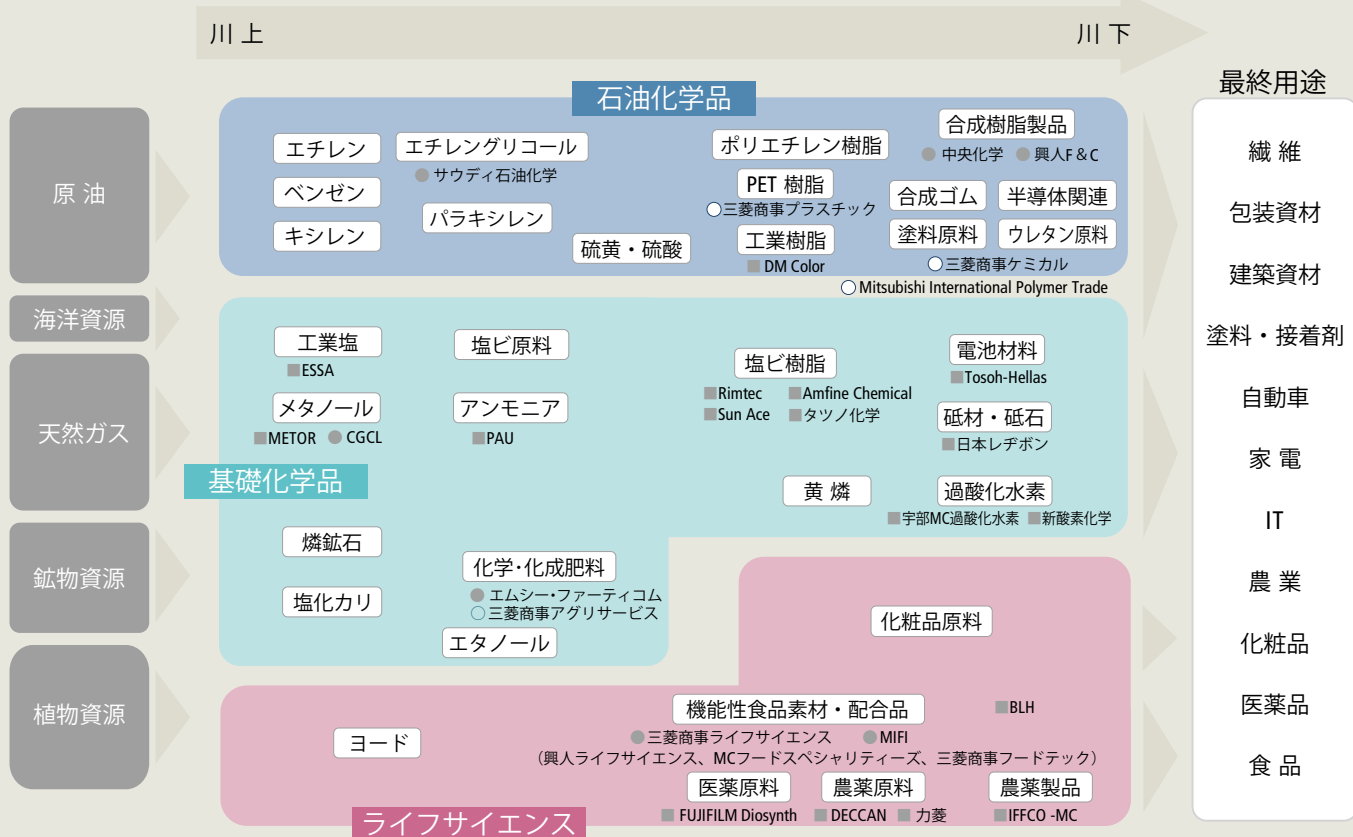
## 化学品グループの主な事業展開

■ 石油化学品関連事業 ■ 基礎化学品関連事業 ■ ライフサイエンス関連事業



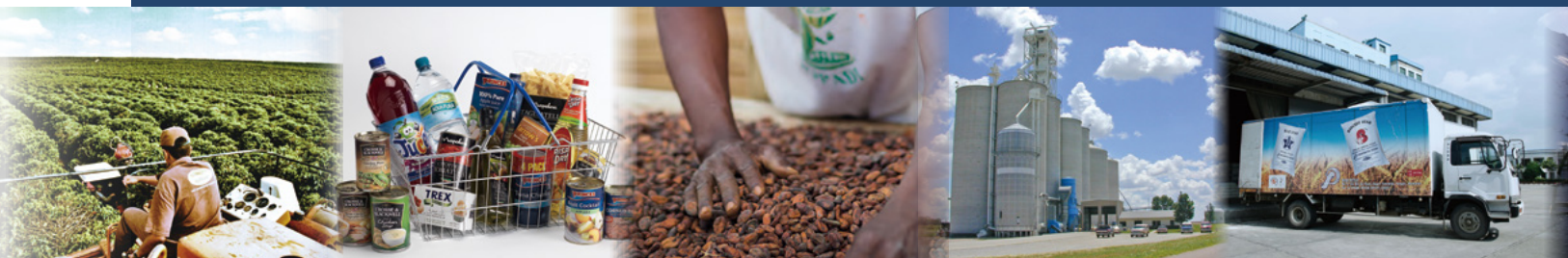
## 化学品グループのバリューチェーン

主要投資先 ● 事業経営型 ■ 事業投資型 ○ 機能分社





安心・安全な生活必需品の提供を通じて  
消費者ファーストでの価値創造を追求していきます。



#### 「中期経営戦略2018」の進捗

成長の柱となる事業の強化、  
次の成長に向けた打ち手の実行

食品原料 事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Olam社と日本向け食品原料販売の 合併会社(株)MCアグリアライアンスを 設立</li> </ul>
リテイル 事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● (株)ローソンとの連携強化</li> <li>● アルビス(株)との業務提携</li> </ul>
ヘルスケア 事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ミャンマーで病院運営会社設立</li> </ul>

#### 今後の成長と課題

- **消費者ニーズを捉えた事業展開**  
消費者ファーストでの価値創造を追求し、  
環境や地域の課題解決にも資する事業を推進
- **グローバル市場で高い競争優位性を持つ  
事業を強化**  
世界で通用する事業プラットフォームの構築により、  
新たな成長事業を持続的に創出
- **成長市場での事業展開の加速化**  
ミャンマーやインドネシア等の成長市場において、  
有力な事業パートナーとも協働し、地域に根差した事業を展開

#### グループ全体を取り巻くリスクと機会

- 日本市場における人口減少・少子高齢化の進展に伴う需要量減少
- アジアをはじめとする新興国での需要拡大、食の安定供給確保への懸念
- 多様化・高度化する消費者ニーズ、安心・安全な食に対する関心の高まり
- 三菱商事グループが有するサステナブルかつトレーサブルなサプライチェーンの付加価値化

#### 生活産業グループ

##### ■ リテイル本部

食品リテイル部、  
衣料・生活用品部、  
アパレル部、  
S.P.A.衣料部、  
リテイルサポート部

##### ■ 生活流通本部

食品流通部、  
紙・パッケージング部、  
ヘルスケア部

##### ■ 生活消費財本部

欧米消費財部、  
アジア消費財部、  
製粉糖質部、  
タイヤ部

##### ■ 生鮮品本部

鮭鱒事業部、  
水産部、  
農産酪農部、  
畜産部

##### ■ 生活原料本部

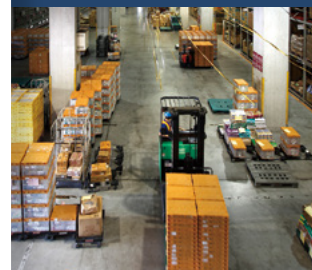
Olam事業部、  
食品原料部、  
穀物飼料部、  
住宅資材部

生活産業グループCEOオフィス、生活産業グループ管理部



RAISING THE  
POWER  
OF MC

## 食品事業



## 消費者ファーストでの事業推進

日々の生活に密着した事業を展開する生活産業グループは、消費者に価値を認めて頂ける商品・サービスの提供がグループの成長に不可欠です。

(株) ローソン等のリテイル事業を通じて消費者から直接頂くフィードバックを、原料調達・加工、製品製造、流通事業に反映させることで、すべての事業を消費者起点で最適化し推進しています。

消費者起点での商品・サービスの開発

消費者接点の拡大

原料調達・加工

製品製造・流通

リテイル

消費者からのフィードバック

## Cermaq社

サステナブルな鮭鱒養殖事業



世界有数のサーモン養殖会社Cermaq社は、消費者の皆様へ安全でおいしいサーモンを安心して召し上がって頂けるよう、日々努めています。**海洋資源の保護、企業活動の透明性**等も評価され、持続可能な開発目標 (SDGs) 代表企業に選出されました。

## 三菱食品 (株)

次世代基幹システム「MILAI」により流通の最適化を推進



三菱食品 (株) では次世代基幹システムである「MILAI」を導入し、オープンプラットフォームとして食にかかわる情報を集約し見える化することで、**食品流通のムリ・ムダ・ムラの是正**を目指しています。

## (株) ロイヤリティ マーケティング

マーケティングソリューションにより、無駄のない消費社会構築に貢献



日常生活、生活インフラを横断する共通ポイントサービス「Ponta」を展開する(株) ロイヤリティ マーケティングは、幅広いマーケティング基盤を有しています。日本国内のみならず、インドネシア等でも事業拡大に取り組んでいます。

## 食品事業を取り巻くリスクと機会

## 日本市場

需要量の減少、消費者ニーズの高度化・多様化

環境負荷低減等持続可能性の担保と価格競争力の両立等、川下から川上までの全事業において、求められる水準が高度化・多様化しています。

## 海外市場

需要量の量的・質的拡大

新興国においては、人口増加・経済発展に伴い量・質の両面で食品市場は成長しており、安心・安全な食へのニーズが高まっています。

## 価値創造に向けた取り組み

消費者接点の拡大により的確に消費者の動向を把握し、三菱商事グループが有する幅広い商品・機能・ノウハウを組み合わせることで、消費者や地域に役立つ三菱商事ならではの価値創造を目指します。



## 地域と共に成長を目指す

三菱商事は高い潜在性を有する新興国で、各地域に根差した事業を展開しています。

ミャンマーでは現地パートナーと協業し、地場のニーズと日本で培ったノウハウを組み合わせた食品事業に取り組んでいます。また、2017年には病院運営会社を設立、病院事業への取り組みを通じて同国の医療水準の向上にも貢献していきます。

### リスクと機会

- 人口増加、経済発展に伴う需要拡大
- 三菱商事が有するグローバルなネットワーク、海外事業におけるノウハウ
- カントリーリスク、未整備な社会インフラ、低所得水準

### 価値創造に向けた取り組み

各市場固有のニーズや文化に対応した地産地消型モデルを基本とし、日本品質の商品・サービスを提供することで、各地域の発展に貢献していきます。

### ミャンマーでの事業展開事例

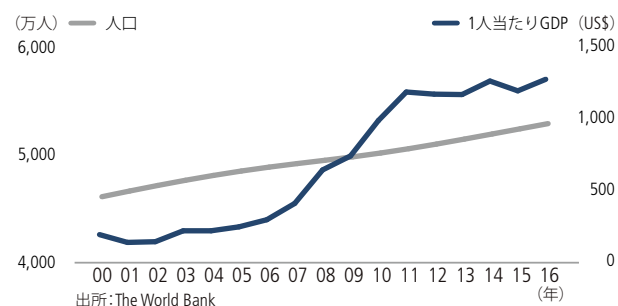
#### 食品関連事業

2015年、三菱商事はミャンマーのCapital Diamond Star Group (CDSG) との合併でLluvia社を設立しました。同社は国内最大シェアを持つ製粉事業や、高い認知度を誇るコーヒー事業を軸に食品関連事業を行っています。当社のノウハウやネットワークを活かし既存事業の強化を図ると共に、新規事業の創出を目指し、Lluvia社での様々な取り組みを通じ、ミャンマーの食の安定供給・発展に貢献していきます。



Lluvia社はミャンマー国内で幅広い食品事業を展開しています。

### ミャンマーの人口・1人当たりGDP推移



#### 病院事業

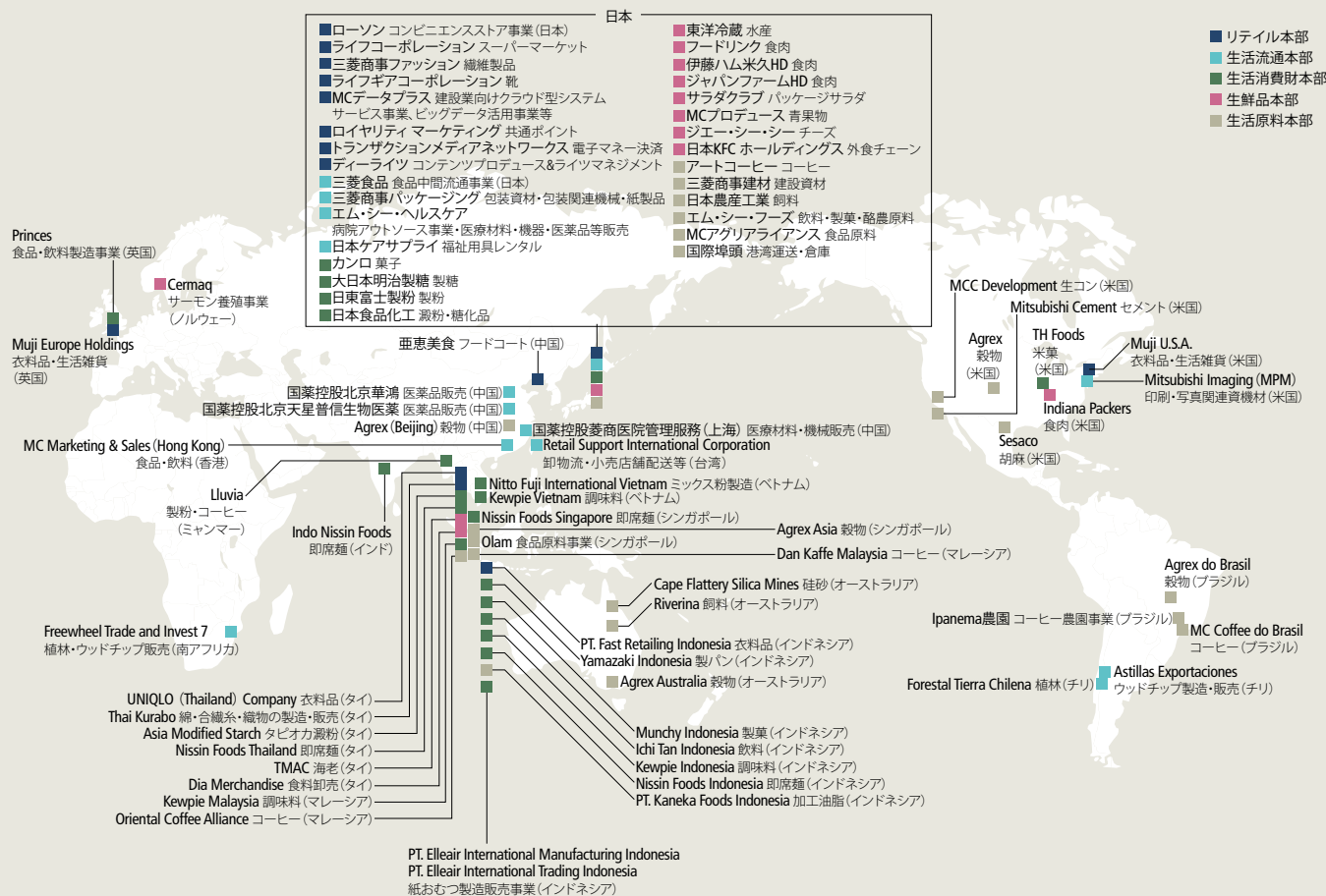
2017年、三菱商事はCDSGとYee Shin Holdings社と合併で病院運営会社を設立し、ヤンゴンに300床規模の総合病院を建設することについて合意しました。**地域に根差した高品質な医療サービスを提供**し、社会価値と経済価値の創出を両立していきます。



事業パートナーであるYee Shin Holdings社がマンダレーで運営する病院を視察しました。

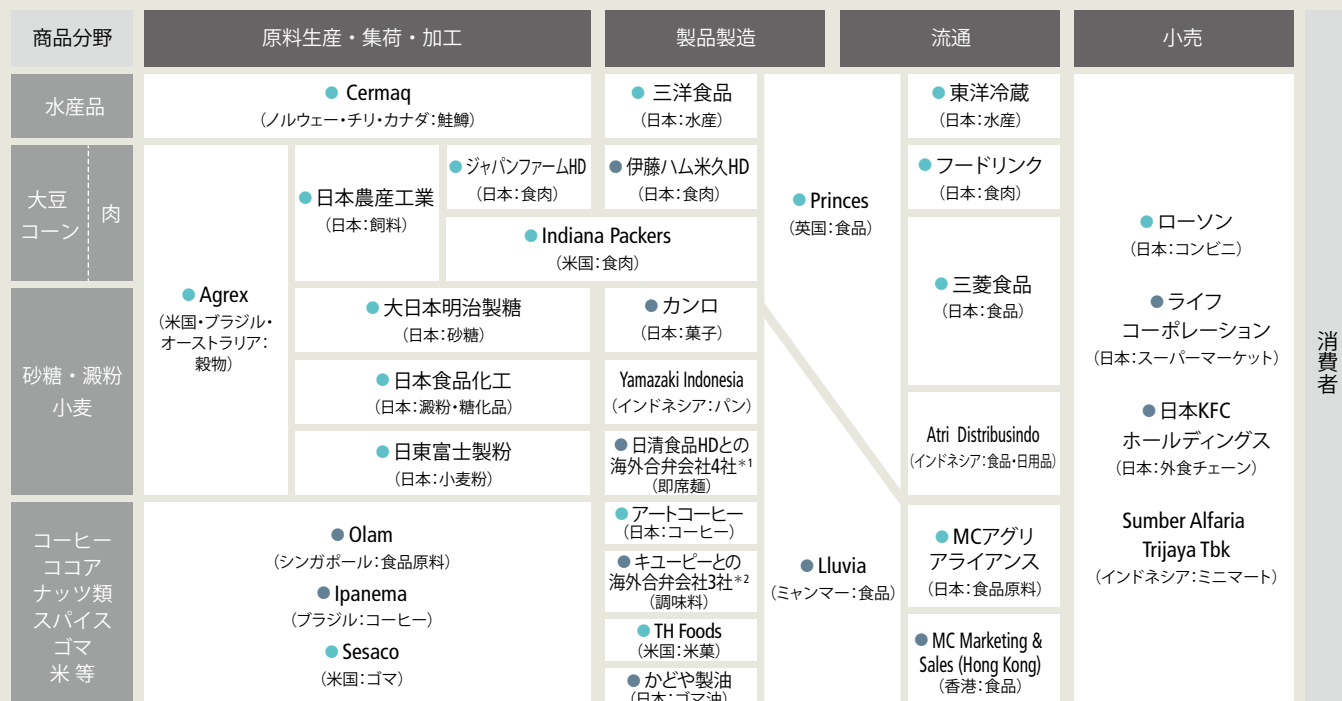


## 生活産業グループの主な事業展開



## 食料関連の主な事業展開

● 子会社 ● 関連会社



\*1 インドネシア、シンガポール、タイ、インド

\*2 インドネシア、マレーシア、ベトナム



# DATA SECTION



### 〈データセクション〉

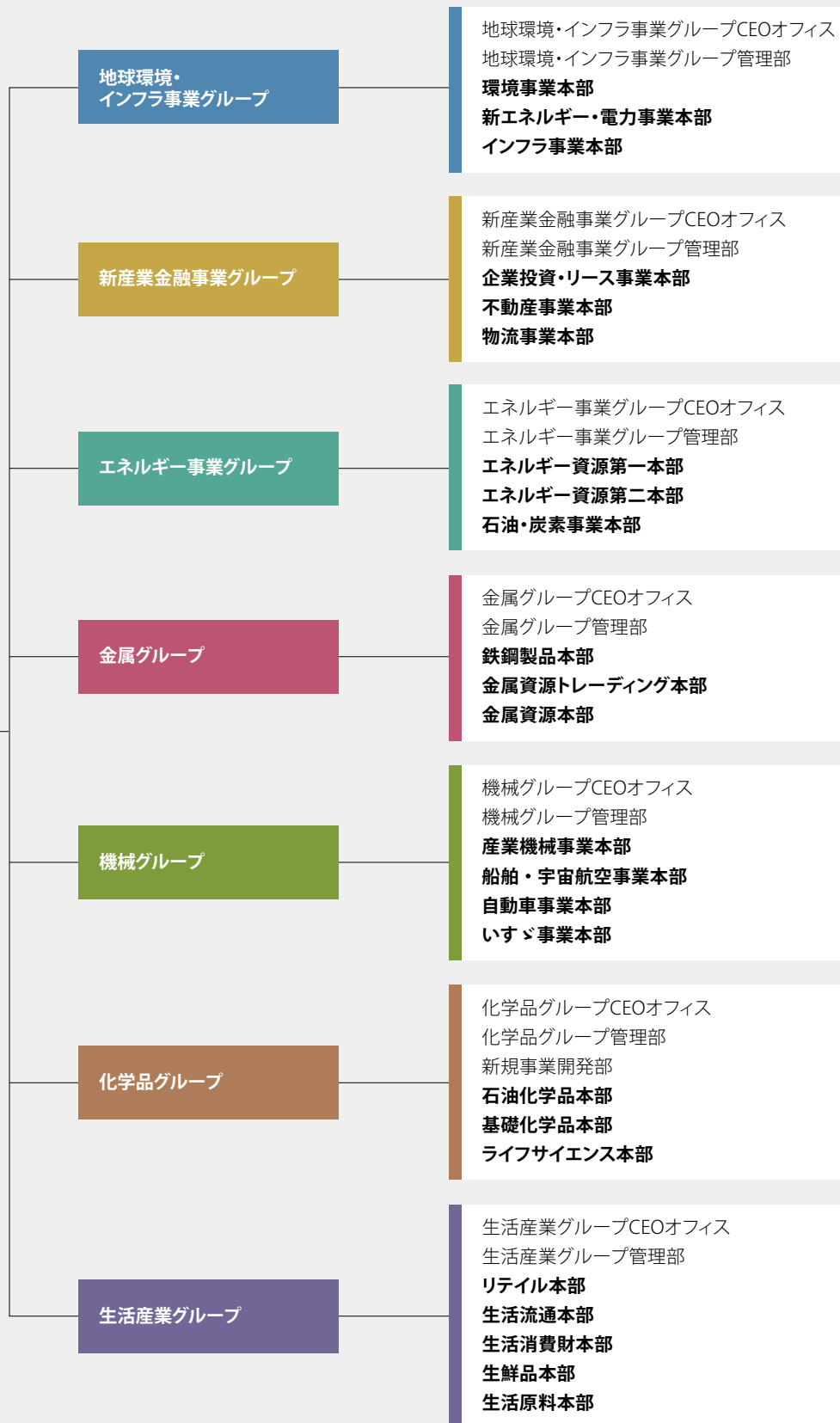
このパートでは、三菱商事を詳しく知る為の経営情報をご紹介します。

P84	組織図
P86	グローバルネットワーク
P88	グローバルな事業展開の取り組みについて
P91	国内拠点での取り組みについて
P92	人材への取り組み
P96	三菱商事の社会貢献活動
P99	サステナビリティ推進体制
P100	コンプライアンス
P102	内部統制システム
P106	財務ハイライト
P108	財務情報
P109	ESG 情報
P110	取締役・監査役
P112	執行役員
P113	株主情報
P114	会社情報

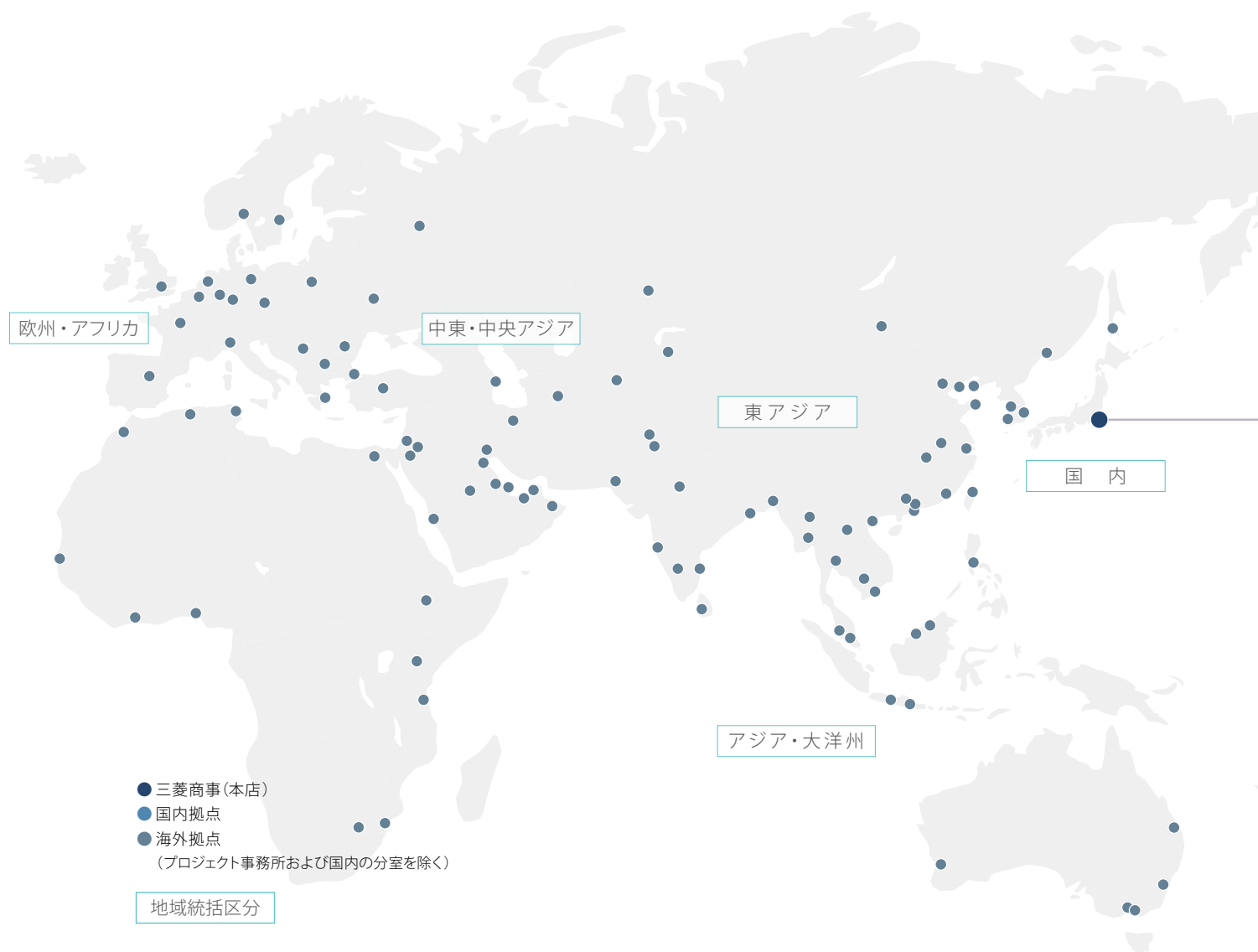
## 組織図 (2017年10月1日時点)



本店の組織体制です。



# グローバルネットワーク (2017年9月1日時点)



## 本 店

東 京

## 拠 点 (所在都市名一覧)

国内 (拠点数：26) うち、分室 15

札幌 大 阪  
仙台 高 松  
名古屋 広 島  
新 潟 福 岡  
富 山 那 覇  
静 岡

海外 (拠点数：190) うち、プロジェクト事務所 35

### 〈北米〉

ニューヨーク  
サンフランシスコ  
シアトル  
シリコンバレー  
ロスアンゼルス  
ヒューストン  
ワシントン  
ダラス  
ピッツバーグ  
ボストン  
ツーソン  
バンクーバー  
トロント  
メキシコシティ  
ケレタロ

### 〈中南米〉

グアテマラシティ  
パナマシティ  
キト  
リマ  
サンタクルス  
ボゴタ  
サンチャゴ  
カラカス  
アスンシオン  
ブエノスアイレス  
サンパウロ  
リオデジャネイロ  
ベロオリゾンテ  
サントス  
パラナグア  
ハバナ

### 〈欧州・アフリカ〉

ロンドン  
マドリッド  
パリ  
ブリュッセル  
アムステルダム  
デュッセルドルフ  
フランクフルト  
ベルリン  
ミラノ  
オスロ  
ブラハ  
ストックホルム  
ワルシャワ  
ブカレスト  
ベオグラード  
アテネ

ソフィア  
モスコ  
ウラジオストク  
ユジノサハリンスク  
キエフ  
ヨハネスブルグ  
ダカール  
カサブランカ  
アビジャン  
アルジェ  
ラゴス  
チュニス  
マプト  
ナイロビ  
アディスアベバ  
ダルエスサラーム



## セグメント別連結対象会社数

(2017年3月31日時点)

	連結対象会社数
地球環境・インフラ事業	221
新産業金融事業	201
エネルギー事業	102
金属	189
機械	166
化学品	75
生活産業	255
コーポレートスタッフ	19
	現地法人 46
計	1,274社

(注1) 三菱商事単体および連結子会社従業員数：77,164名  
(うち単体従業員数：6,233名)(注2) 連結対象会社数は、子会社が連結経理処理している  
関係会社を含めた会社数を記載。

## 〈中東・中央アジア〉

イスタンブール  
アンカラ  
バクー  
アシガバット  
タシケント  
アスタナ  
アルマトウイ  
ドゥバイ  
カイロ  
テルアビブ  
ラマツラ

アンマン  
リヤード  
ジェッダ  
アル・コバール  
バスラ  
ドーハ  
アブダビ  
マスケット  
クエート  
テヘラン

## 〈東アジア〉

ウランバートル  
北京  
広州  
深圳  
武漢  
天津  
厦門  
南京  
青島  
上海  
大連  
香港  
台北

## 〈アジア・大洋州〉

カラチ  
イスラマバード  
ラホール  
ニューデリー  
ムンバイ  
コルカタ  
チェンナイ  
バンガロール  
コロムボ  
ダッカ  
ヤンゴン  
ネピドー  
バンコク  
クアラルンプール

ピンツル  
シンガポール  
ブノンペン  
ビエンチャン  
ハノイ  
ホーチミン  
ジャカルタ  
スラバヤ  
バンダル・スリ・ブガワン  
(ブルネイ)  
マニラ  
メルボルン  
シドニー  
パース

ブリスベン  
マウントウェーバリー  
オークランド  
ソウル  
光陽  
浦項

# グローバルな事業展開の取り組みについて

## 三菱商事のグローバル・ネットワーク

### 副社長・コーポレート担当役員

(業務、調査、経済協力、ロジスティクス総括)からのメッセージ

代表取締役 副社長執行役員  
コーポレート担当役員  
(業務、調査、経済協力、ロジスティクス総括)、  
(兼) アジア・大洋州統括

田邊 栄一



国際社会を取り巻く情勢は刻々と変化しており、世界の潮流を読み解くことは、より一層難易度を増しています。このような時代において、世界に広がる三菱商事グループの事業を強化すると共に、新たな事業機会を取りこむには、事業環境の変化に迅速に対応していく必要があります。この為、三菱商事は世界で活動する基盤として最適なグローバル・ネットワークを構築し、事業の推進とリスクへの対応という攻め・守り双方の観点から外部環境変化を適時捉え、対応力を高める仕組みを構築しています。この活動の基盤となるのが、世界約90カ国に広がる200超の拠点と1,200社超の連結対象会社からなる三菱商事グループのグローバル・ネットワークです。

当社は連結事業会社への経営関与を深めてより大きな価値を創出する「事業経営」へのシフトを進めています。こ

の目標の達成の為には、地域における三菱商事グループの代表としてビジネス活動を支える拠点の活用が欠かせません。拠点は各地域の事業会社から構成される三菱商事グループのグローバル・ネットワークの結節点として機能しています。

各地域の事業会社と拠点は協力・連携して地域の有力パートナーとの協業推進や、新たな成長機会の発掘を行っています。また、地域での事業を通じて得た知見と、優良な人脈から得られる知見を融合させて生まれるインテリジェンスは、変化に富む時代においてグローバルに事業を推進する為には欠かせないものとなっています。

事業経営の進展に合わせ、グローバル・ネットワークをより一層進化させ、三菱商事グループの連結ベースでの事業価値向上に貢献していきます。

### 外部環境の変化への対応の仕組み

#### 獲得

環境変化の的確・  
迅速な把握

- グローバルに展開する様々な事業を通じて、事業機会やリスク等のビジネスに関する変化を機敏に察知する
- 収集した情報を可能な限り関係者に対して素早く共有し、必要に応じて迅速な初動対応を行う

#### 分析

インテリジェンスへの昇華

- 本店と地域のネットワークが密に連携しながら、三菱商事グループの既存事業への影響や、新たな事業機会への発展可能性等の分析を行う
- この過程において、現地の有力パートナーや、優良な有識者人脈から得られる情報や知見を融合させ、独自のインテリジェンスに紡ぎ上げる

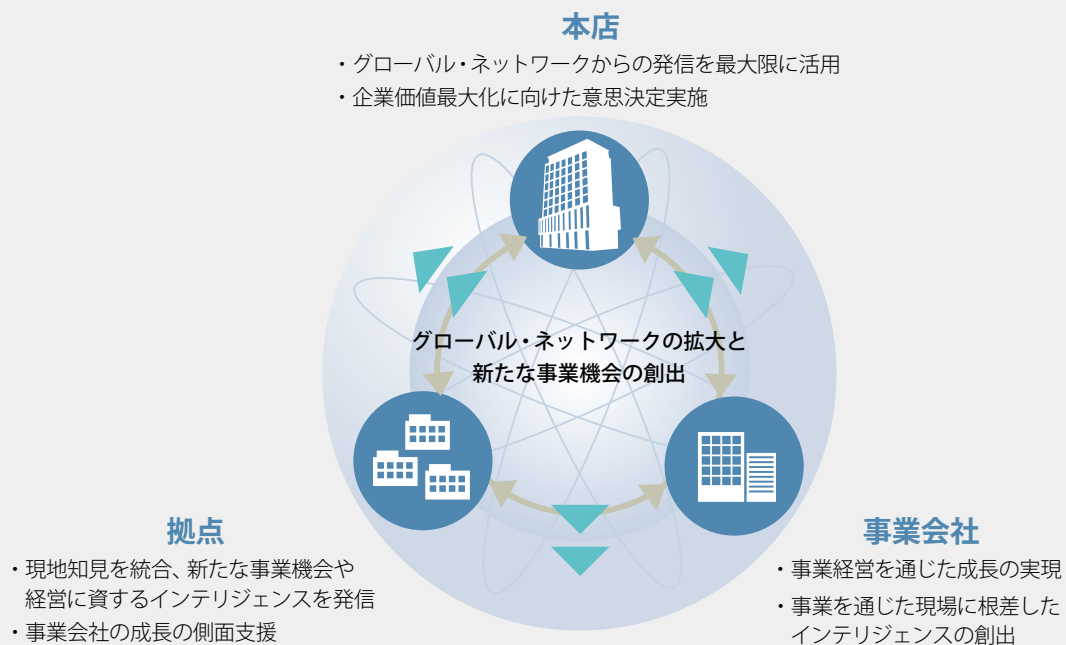
#### 活用

意思決定への反映

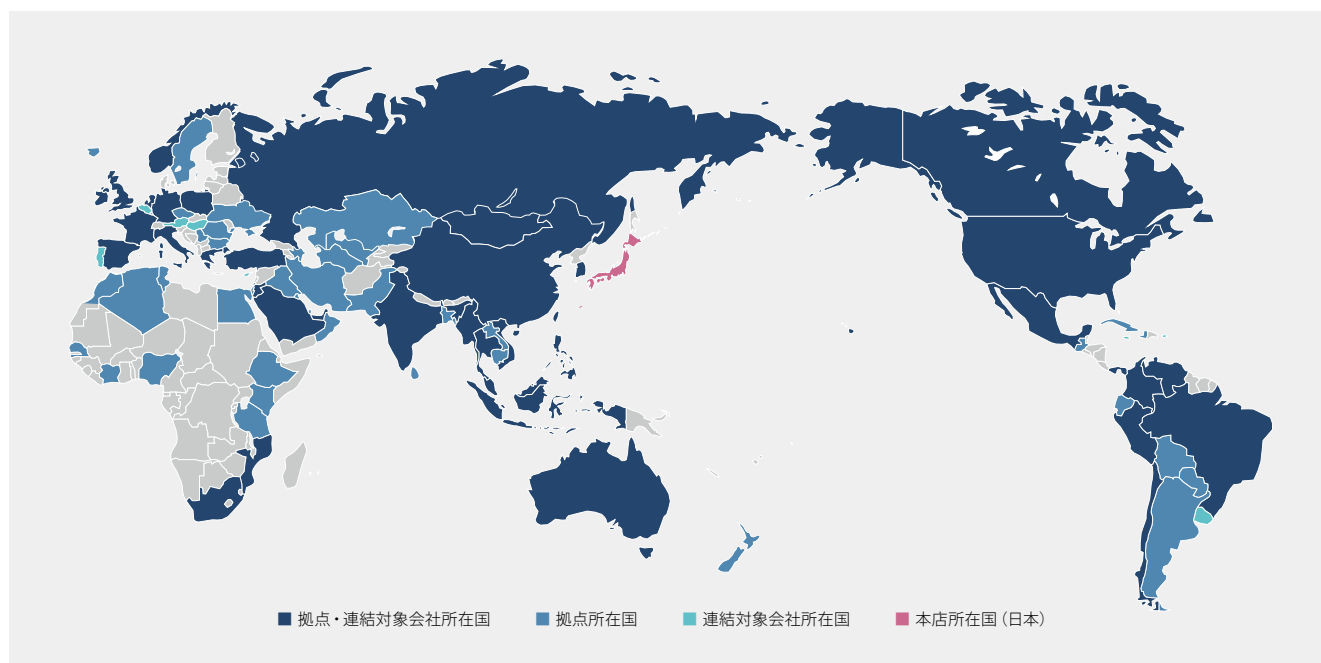
- インテリジェンスを活用し、既存および新規の事業を推進する上での好機やリスクを可能な限り正確に判断し、ビジネス上の重要な意思決定を行う
- 必要な施策や、制度の設計、リスク管理の上でも活用し、三菱商事グループ全体の企業価値向上に活用する

## 三菱商事のグローバル・ネットワーク

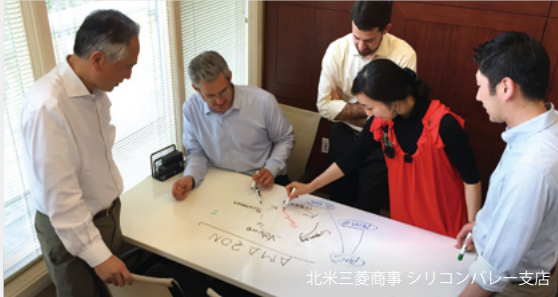
三菱商事では拠点・事業会社・本店とが効率的・効果的な役割分担を通じ、常に連携しながら、変化への対応力を高め、次なる大きな成長を生み出す為のネットワークを構築しています。



## 三菱商事のグローバル・ネットワークの状況



## 各地域でのグローバル・ネットワークの取り組み事例



### 北米：先進技術への取り組み

今後世界をリードするAIやIoT等の最先端技術を新たな成長に取りこむべく、三菱商事グループを横断した取り組みや異業種との連携を推進する為に、現地のネットワークを強化しています。



### 中南米：事業分野拡大への取り組み

規模感のある資源・食料関連の既存事業に加えて、インフラや消費等の分野についても更なる事業の強化と拡大を目指し、拠点と事業会社の連携等、三菱商事グループ横断的な取り組みを推進しています。



### 欧州・アフリカ：新興市場への取り組み

アフリカでは11の拠点ネットワークを通じ、例えば欧州で蓄積した再生可能エネルギー事業の知見を活かす等、事業機会発掘に向けて様々な取り組みを進めています。環境価値・社会価値の向上に貢献しながら、三菱商事グループの中長期的な成長を実現していきます。



### 中東・中央アジア：パートナーとの取り組み

トルコ有数の財閥であるÇalık Holding社と三菱商事は長年の協業実績を通じて、信頼を構築してきました。中東・中央アジア諸国に加えてアフリカでの面的なビジネス展開を見据えて、今後も協業をより一層推進していきます。



### 東アジア：インテリジェンスの取り組み

グローバルに影響を増す中国の動向は三菱商事のビジネスにも大きく影響します。有力企業や政府等との交流を深めながら、一帯一路政策等の政経情勢や国内産業の動きに加え、電気自動車や都市化等の政策の動向についても、活きた情報発信を行っています。



### アジア・大洋州：新たな事業機会への取り組み

アジア・大洋州では地域の成長を取りこむべく、様々なビジネスを展開しています。各国の拠点と事業会社が連携して、域内の政治・経済動向や、企業の動き、制度の変化等を的確に捉えることで、新たな事業機会を常に模索しています。



## 国内拠点での取り組みについて

### コーポレート担当役員（国内）からのメッセージ

代表取締役 常務執行役員  
コーポレート担当役員（国内）  
（兼）関西支社長

廣田 康人



三菱商事の国内拠点では、「中期経営戦略2018」で示した目指す企業像の実現に向け、三菱商事グループにおける連結ベースの事業推進に取り組んでいます。

具体的には、営業グループごとに連結ベース取り組みの担当を置き、各営業グループ、そして事業投資先ごとの営業戦略にも連動した施策を策定、実行に移しています。

また、国内における建設プロジェクトにおいては、資材販売等で関連する事業投資先が連携することで成果を上げてきましたが、同様に小売やヘルスケア等においても相互に連携し、営業グループや各国内拠点と協業を図っています。

日本国内は大きな転換点にあると認識しています。具体

的には、少子高齢化が労働力不足という形で顕在化し、地方の人口減少により、大都市と地方の差が広がってきています。しかし、依然として日本が主要な市場であることには変わりはありませんし、AI/IoTを活用した新しいビジネスが芽生えたり、ゆとりあるシニア層を中心に、より質の高い生活を求める傾向が強まる等、ライフスタイルの変化にも繋がる新たなビジネス機会も出てきています。これらの環境変化を敏感に捉え、連結ベースでの一体経営に取り組むと共に、各地域との連携を視野に入れ、新しいビジネス開発にも取り組んでいきたいと考えています。

### 取り組み事例

#### 連結プラットフォームの構築

事業投資先との協業、あるいは事業投資先間の協業を促進させる為、連結プラットフォームの構築に力を入れています。単体拠点が核となり、地域ごとに三菱商事グループネットワーク会議の開催や地域の三菱商事グループ広報誌の刊行等を行っています。また、総務人事・与信管理等についての情報交換会の開催や、合同研修・セミナーの開催等を通じて、連結ベースでのインテリジェンス強化にも努めています。



地域ごとに開催している三菱商事グループネットワーク会議

#### （株）ローソンの店舗候補地情報の提供

熾烈なコンビニ業界の競争を勝ち抜く為、（株）ローソンにとって新規店舗開発は重要な課題ですが、業種や地域を跨ぐ三菱商事グループのネットワークを活かして、地域ごとに店舗開発で協業しています。三菱商事グループ企業間で（株）ローソンの店舗開発戦略を共有した上で、有望な候補地の紹介を行う等し、通常の店舗の他、病院・ホテル・ガソリンスタンドに併設する出店等成果を上げています。



2016年12月、ホテル浦島（和歌山県）にオープンした新規店舗

## 人材への取り組み

### コーポレート担当役員（広報、人事）からのメッセージ

取締役 常務執行役員  
コーポレート担当役員  
（広報、人事）

村越 晃



三菱商事グループでは、事業の更なる多様化・グローバル化に対応し、連結・グローバルベースでの人材育成・活躍促進に取り組んでいます。

その1つとして、「中期経営戦略2018」で示した目指す企業像の実現に向け、経営人材の育成・輩出を更に強化していきます。また、性別や年齢、国籍等にかかわらず、多様な人材が価値観を共有して活躍出来るよう、ダイバーシティ

マネジメント、女性の活躍推進、生産性・効率性を高めた新しい働き方の取り組みを進め、「魅力ある職場の実現」を目指します。

これらは、三菱商事本店人事部のみならず、各地域・拠点や三菱商事グループ企業の人事部局が相互に連携して取り組んでおり、引き続き、三菱商事グループ全体での人事機能・体制を強化していきます。

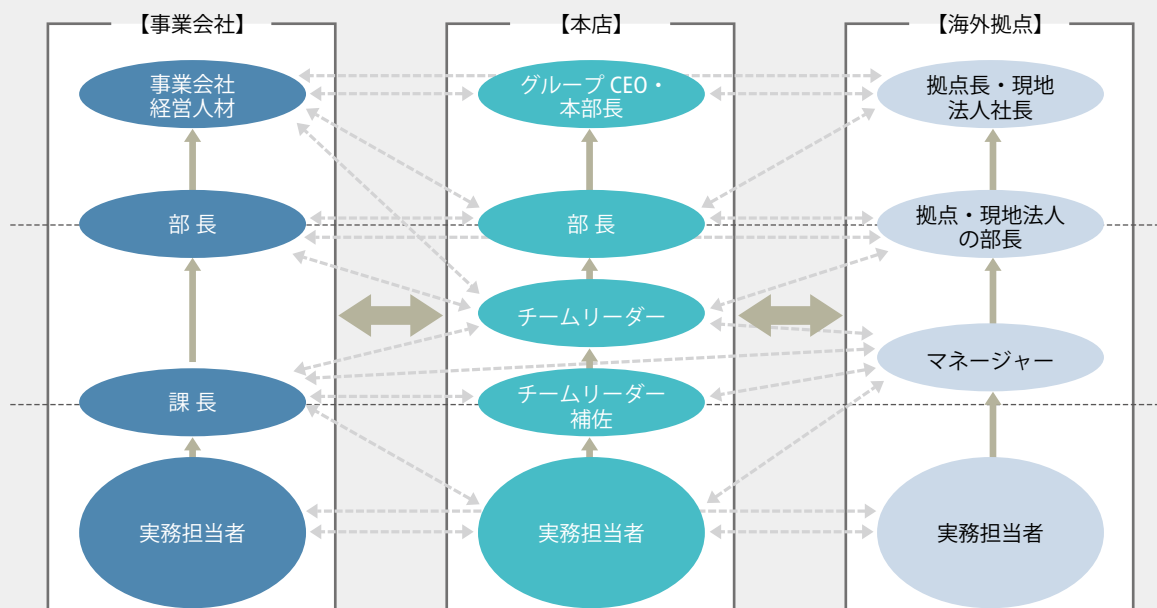
### 三菱商事グループを率いる経営人材の育成

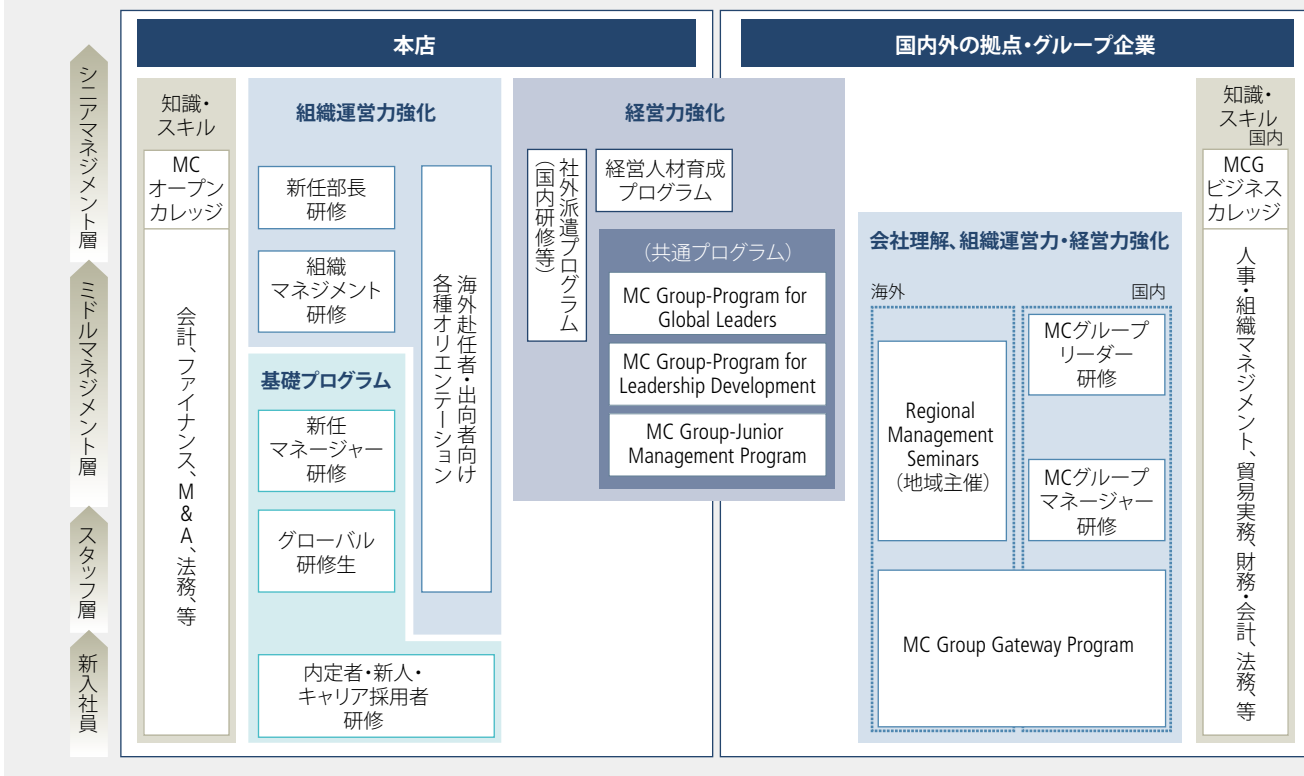
三菱商事は、「高い倫理観」「変化への想定力」「困難を乗り越える実行力」を併せ持つ経営人材を育成していきます。

OJTでは、国内外の拠点・グループ企業への出向や、部門・グループを超えた異動等、多様な経験を段階的、計画的に積ませています。

OFF-JTでは、ファイナンス・M&A・リーダーシップ等のスキルや、海外勤務やグループ企業での勤務に際して必要な知識等、連結経営を担う経営人材に必要な能力を段階的に開発する研修を多数整備しています。

#### キャリアパス

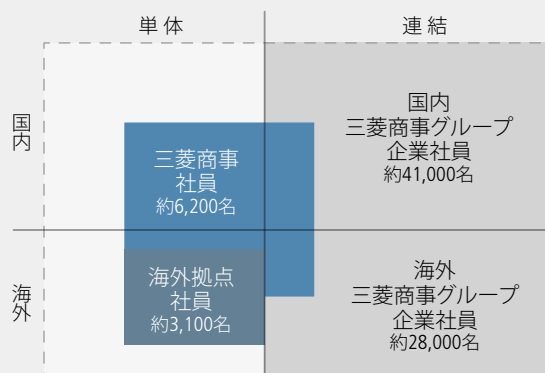




## 連結・グローバルベースの人事体制

三菱商事では、連結・グローバルベースでの人材を強化すべく、各拠点や三菱商事グループ企業と連携し、グループ全体での人事機能・体制を強化しています。

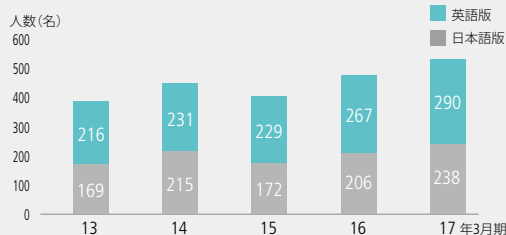
当社の人事の基本的な考え方は、性別・年齢・国籍等にかかわらず、能力と意欲の高い者に活躍してもらい、それを処遇することであり、連結・グローバルベースにおいても共通しています。国や事業内容によって制度や仕組みは異なりますが、この考え方に基づいて、拠点運営の効率化、人事制度の客観性・透明性の確保、優秀人材の効果的把握・配置を目指します。



## 価値観の共有

2011年3月期より、三菱商事の理念・価値観の共有や三菱商事グループへの理解を深めることを目的として、国内外の拠点・三菱商事グループ企業の社員を対象に導入研修MC Group Gateway Programを開催しています。年間8回、東京で、日本語・英語で実施しており、2017年3月期は年間約500名（累計約2,600名）が参加しました。更に、各海外地域でも同様の導入研修を展開しており、三菱商事グループ全体での価値観の共有を推進しています。

MC Group Gateway Program受講者数の推移



## ダイバーシティマネジメント

三菱商事グループには、性別や国籍の違いだけでなく、様々なライフスタイル、多様な価値観を持つ社員が在籍しています。三菱商事グループがこれからも継続的企業価値を創出するには、多様な人材が価値観を共有し、切磋琢磨しながら成長していくことが不可欠です。三菱商事グループにおけるダイバーシティマネジメントの意義は、「経営環境の変化に対応出来る、柔軟で強い組織をつくること」にあると考えています。

企業理念である「三綱領」の精神を共有しながら、

- 性別、地域によらず、広く優秀な人材の獲得・活躍促進
- 背景・価値観等の違いによる、新たな視点や発想を、経営・事業創造や地域展開に活かすこと
- 多様な人材が、職場で受容され、活かされることによる、組織全体のパフォーマンス向上を目指します。

### 女性活躍推進

三菱商事では、女性のキャリア形成と継続の為に、従来より育児休職からのスムーズな復帰をサポートする為の託児所の確保、育児・介護と仕事を両立する為の柔軟な勤務時間の設定、配偶者の転勤同行に伴う退職時の再雇用制度等を導入していますが、女性が更に活躍出来る環境の整備を行う為、次のように行動計画を策定しています。

この計画に取り組むほか、三菱商事グループ全体の女性の活躍推進にも取り組んでいきます。

#### 行動計画

計画期間：  
2016年4月1日～  
2021年3月31日

**目標1：総合職採用の女性比率の向上を目指す。**

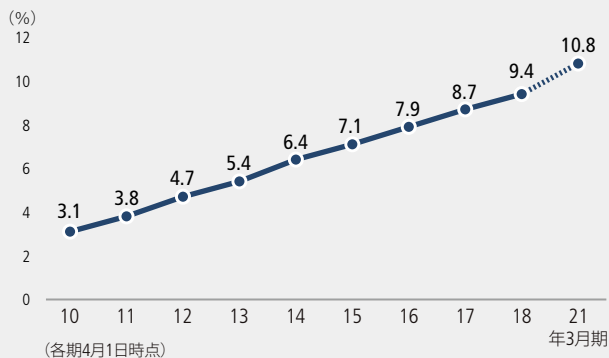
**目標2：女性のキャリア・サポートを後押しする。**

**目標3：管理職に占める女性割合を2021年3月期に10%以上にする。**

**目標4：男性の育児関連制度利用率＝100%を目指す。**

**目標5：「女性活躍」「新しい働き方」「両立支援制度」に関する研修／説明会を実施。管理職向けマネジメント研修の内容を拡充し、意識改革を図る。**

#### 女性管理職比率の推移



#### 配偶者の国内外転勤同行に伴う再雇用制度

三菱商事では、社員が配偶者の国内外転勤に同行する為に退職する場合、一定条件の下、再雇用する制度を導入しています。今まで培った経験やスキルを活かして、再び当社で活躍してもらう為の制度です。

配偶者の国内外  
転勤同行に伴う  
再雇用制度申立者数 **10名** (2017年3月期)

### 主な認定

#### プラチナくるみん



三菱商事は、2017年1月、「くるみん認定」を受けた企業の中でも、更に高い水準の両立支援の取り組みを行っている「子育てサポート企業」として、厚生労働省より「プラチナくるみん認定」を受けました。

#### えるぼし



三菱商事は、2017年1月、女性活躍推進の優良企業として、厚生労働省より「えるぼし認定(2段階目)」を受けました。



## 三菱商事らしい新しい働き方

三菱商事では、各組織・個人が、自律的に、メリハリのあ  
る働き方を目指し、成果・業績の向上を図りつつ、生産性・  
効率性を高めた、「三菱商事らしい新しい働き方」の実現に  
取り組んでいます。

個々の事業環境や対面業界等が異なる中、各組織・個人  
の自律的な取り組みを尊重しながら、会社全体としても、  
有給休暇取得率の向上・長時間残業の抑制に向けた施策を  
実施しています。

これらの取り組みを通じて、成果に応じた公正な評価が  
なされる組織風土・文化を育みながら、多様な人材が活躍  
出来る環境をつくっていきます。

有給休暇取得率

66% (2017年3月期)

月間平均残業時間

24.6時間/月 (2017年3月期)

## 健康経営

健康管理における特徴としてまず挙げられることは、社  
内に診療所を設置していることです。内科、眼科、皮膚科、  
耳鼻咽喉科、整形外科、神経科、検査センターを開設し、社  
員が気軽に受診出来る体制を整えています。これらを通じ  
早期受診・早期治療を推進し、健康診断と併せて、中長期的  
な健康管理を行っています。また、生活習慣病やメタボリッ  
クシンドロームへの対策として、医師や管理栄養士による  
保健指導・栄養指導も行っています。

社員のメンタルヘルスにも、予防・早期対応に重点を置き  
ながら取り組んでいます。各個人がセルフケアに活かせる  
セルフチェック・ストレスチェックに加え、社内診療所神経  
科、職場・本人双方を支援する社内サポートデスク、家族含  
め利用可能な社外相談窓口を設け、社員の相談を早期に受  
け、職場と共にサポートする体制を敷いています。

## 両立支援

三菱商事では、育児や介護等様々な生活責任を果たしなが  
ら働く社員を支援する為に、育児・介護制度を拡充していく  
と同時に、制度への全社的な理解を促進し、誰もが制度を利用  
しやすい環境づくりを進めています。



2015年夏からは、小学  
生の子どもを持つ社員  
を対象に、学校の長期  
休暇に合わせた学童保  
育サービス「MC学童」  
を実施しています。

配偶者出産休暇取得者数

100名 (2017年3月期)

育児時間(時短)取得者数

72名 (2017年3月期)

子の看護休暇取得者数

211名 (2017年3月期)

子の学校行事休暇取得者数

252名 (2017年3月期)

MC学童参加者数(延べ人数)

115名 (2017年3月期)

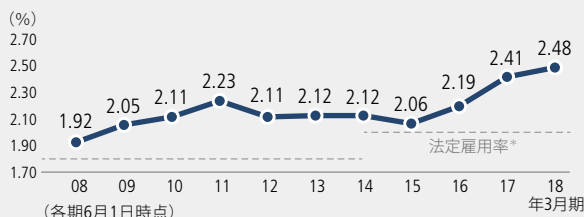
介護休暇取得者数

196名 (2017年3月期)

## 障がい者雇用

三菱商事では、企業の社会的責任・ダイバーシティの取り  
組みの一環として、従来より、障がい者の雇用に取り組んで  
きました。今後も特例子会社である三菱商事太陽(株)と共  
に、法定雇用率を堅守しながら、三菱商事グループ全体で多  
様な障がい者の就労機会の拡大に努めていきます。

## 障がい者雇用率の推移



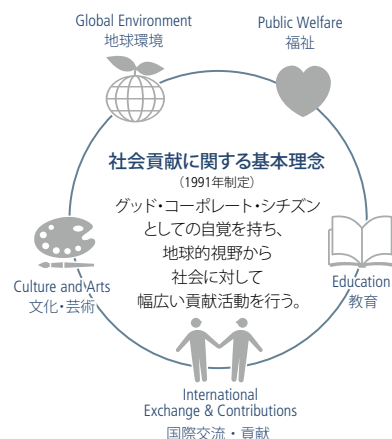
## 社会貢献活動



三菱商事の持続可能な成長は、持続可能な社会の実現を追求することなしでは果たし得ないとの考えの下、事業と社会貢献活動の両輪によりサステナビリティ重要課題に取り組みます。

社会貢献活動においては、「自然環境の保全」「地域・コミュニティとの共生」の2つを中心としたサステナビリティ重要課題への取り組みとして、「地球環境」「福祉」「教育」「国際交流・貢献」「文化・芸術」「復興支援」の分野に注力しています。

具体的な取り組みに当たっては、当社らしさ、社員の自発的な参加、そして継続性を重視・尊重しながら、社会に役立つ事業価値を創出していきます。



地球環境



サンゴ礁保全プロジェクト

福祉



大分国際車いすマラソン大会

教育



三菱商事留学生奨学金

国際交流・貢献



インド  
スワミナタン研究財団支援

文化・芸術



三菱商事アート・ゲート・プログラム

## 社員による社会貢献活動

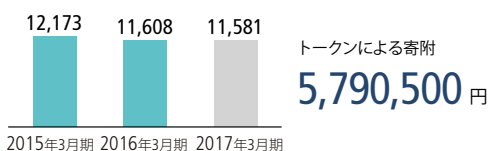
三菱商事は、社員一人ひとりが社会貢献に対する意識を高めていくことを重要と考え、ボランティア休暇制度や昼休みを利用した社内で行われるボランティアプログラムの開催等、社員のボランティア活動への参加を促す様々な取り組みを進めています。

また、2011年の東日本大震災直後から復興支援活動を実施し、2017年3月期末までに4,500名以上の社員がボランティアとして参加しました。

### 2017年3月期

ボランティア休暇  
取得人数 **163** 名  
(実人数) ボランティア休暇  
取得日数 **227.5** 日

### ボランティアによるトークン数



### トークン制度／ボランティア休暇制度

社員のボランティア活動は、トークンという仮想通貨に換算（活動1回につき1トークン＝500円）し、会社が福祉、教育、環境関連等のNPOや財団に寄附する仕組みを整備しています。トークンは会社が指定するボランティアだけではなく、社員の自発的な活動でも取得可能としています。

また、年間最大5日間のボランティア休暇を社員に認めています。



東日本大震災復興支援ボランティア



母と子の自然教室



昼休みを利用した  
社内ボランティア活動

### DREAM AS ONE. ～ともに1つになり、夢に向かって～

三菱商事では、長年にわたり取り組んできた「障がい者スポーツ支援」を更に充実させる為、「DREAM AS ONE.」プロジェクトを2015年3月期に立ち上げました。2017年3月期には、障がい児向けスポーツ教室、障がい者スポーツボランティア養成講座、各種スポーツイベントを約30回行いました。また、3名の障がい者アスリートが当社の社員として活躍しています。（2017年7月1日時点）



## 財団・基金を通じた支援活動

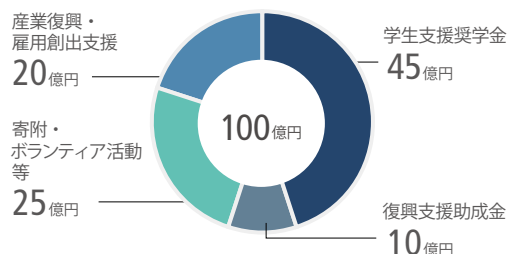
### 三菱商事復興支援財団

三菱商事は、東日本大震災の復興支援活動の為に、地震発生直後に当初の4年間で対象として総額100億円の復興支援基金を創設し、被災した地域の状況やニーズに合わせて様々な活動を展開してきました。2012年春には、三菱商事復興支援財団を設立し、学生支援奨学金および復興支援助成金を基金から継承すると共に、被災地の産業復興・雇用創出支援に取り組んでいます。2016年3月期には、その後の5年間の活動資金として35億円の追加拠出を決定しました。従来の活動を継続しながら、福島県郡山市で新たに果樹農業の6次産業化を支援する為の「ふくしまワイナリープロジェクト」を推進していきます。

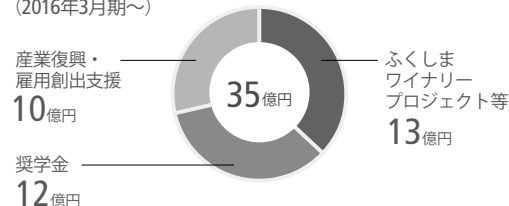
### 被災地の未来に対する投資

産業復興・雇用創出における分野では、金融支援（融資）による活動を行っています。これは返さなくてはならないお金であるが故に生まれる適度な緊張感が、事業の継続を支えていくことに資すると思ったからです。ただし、通常の融資とは一線を画し、最長10年の貸付（無利子）を原則としております。その上で、事業が軌道にのって利益が実現した場合には、その一部を利益分配金として受領しますが、この分配金は財団内部には留保せず、地元自治体やほかの復興支援の基金等に寄附したり、被災地での復興支援活動に再利用することを基本方針としています。復興支援基金が被災地で循環する仕組みを整え、地域経済の更なる自立促進を目指しています。

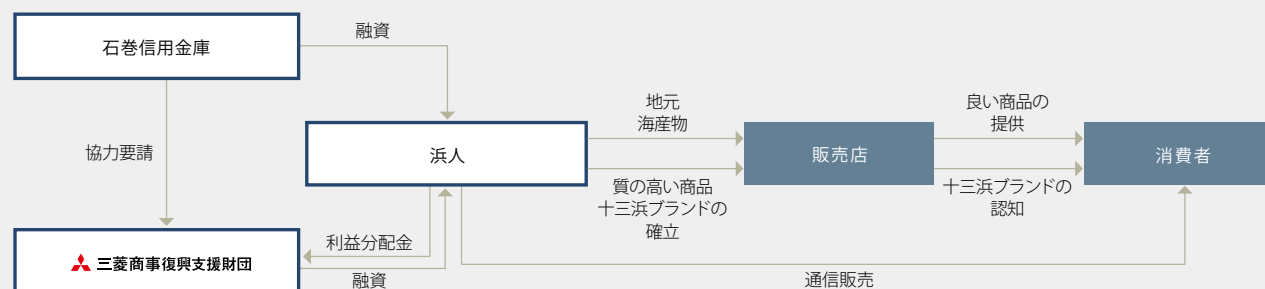
### 三菱商事 東日本大震災復興支援基金 (2012～2015年3月期)



### 三菱商事復興支援財団 (2016年3月期～)



### 支援事例 漁業生産組合 浜人（宮城県石巻市）





### 三菱商事米州財団および三菱商事欧州アフリカ基金

三菱商事は三菱商事米州財団 (MCFA) および三菱商事欧州アフリカ基金 (MCFEA) を通じて、以下の代表的な事例を含む環境保全活動や環境に関する教育研究、貧困問題への取り組みを支援しています。

MCFAは野性動物保護協会の取り組みであるアマゾン・ウォーター・イニシアチブへの支援を通じて、アマゾン川流域における漁業環境の改善や野生動物の生息地の管理・監視強化、そして気候変動への研究等を促進しています。

MCFEAは、途上国における貧困問題の解決をサポートすることを目的として、英国NGO団体Renewable Worldが展開するLighting up Lake Victoria Projectを支援しています。このプロジェクトは、エネルギー不足に悩むケニアの一部地域・コミュニティによるエネルギーへのアクセスを支援しています。具体的には、25年間クリーンかつ安価なエネルギー供給を可能とする太陽光発電のマイクログリッドを5基敷設しようとしているものです。



©Michael Goulding/WSC  
MCFAの支援を通じてアマゾンの漁業の改善に貢献

詳細は三菱商事ウェブサイト (<http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/csr/contribution/>) をご参照ください。

### 三菱商事留学生奨学金

この奨学金制度は、世界でリーダーとして活躍が期待される国内の大学に通う外国人の私費留学生の学業支援を目的として1991年より実施しています。2008年からは規模を拡大し、毎年約100名の学生を支給対象とし、2016年までに累計1,207名に奨学金を支給しました。



旧岩崎邸庭園を訪問した様子 (2016年)



懇親会の様子

また、奨学金の給付と併せ、年に1度、旧岩崎邸庭園の訪問、奨学生同士の交流会や社員との懇親会を実施しています。様々な経験を通して、キャリアや日本への理解を深めるきっかけを提供しています。

### 海外学生への支援について

三菱商事留学生奨学金のほかにも、海外各地の大学で学ぶ現地学生への支援として、2000年から「MC International Scholarship」を実施しており、2016年までに累計7,089名の学生に奨学金を支給しました。今後も、青少年の育成と次世代のリーダーを育てることを目的に、全世界で、様々な支援を続けていきます。

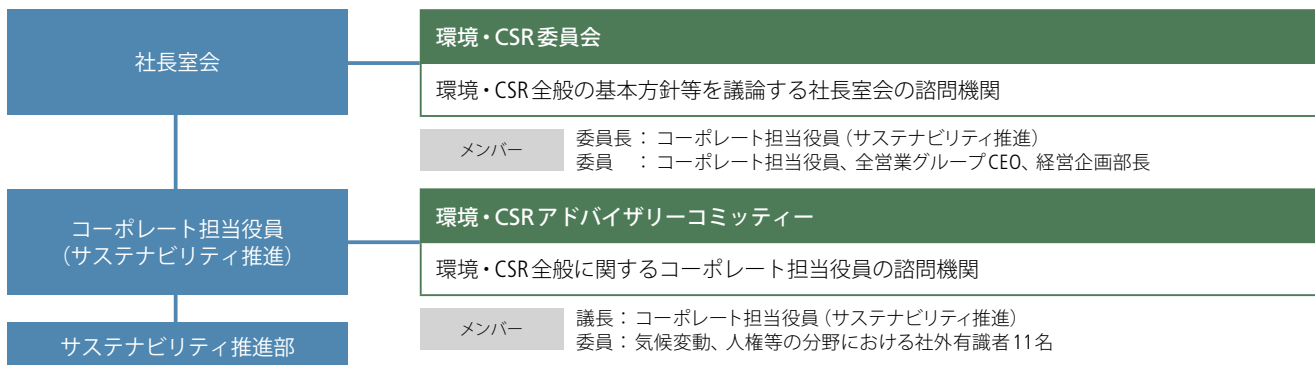


「MC International Scholarship」により海外の大学で学ぶ奨学生達



## サステナビリティ推進体制

三菱商事は、経済価値・環境価値・社会価値の同時実現が三菱商事グループの成長にとり不可欠であるとの認識の下、コーポレート担当役員（サステナビリティ推進）を委員長とし、その他全コーポレート担当役員、全営業グループCEO、経営企画部長をメンバーとする「環境・CSR委員会」において、サステナビリティ関連の基本方針等を討議し、都度これらを社長室会および取締役会に付議・報告しています。また、当社の取り組みを社外有識者の観点から確認し、提案を頂くことを目的に「環境・CSRアドバイザリーコミッティー」を設け、最新動向や当社への期待の把握に努めています。



### 環境・CSRアドバイザリーコミッティー

各ステークホルダーを代表するコミッティーメンバーに対し、三菱商事の環境・CSR施策の考え方をお伝えし、更には、ステークホルダーとのコミュニケーションをより良いものにするを目的として、これらに関する助言・提言を頂いています。また、コミッティーメンバーに、当社事業の理解を深めて頂くべく、事業現場の視察を実施しています。2017年5月に開催した環境・CSRアドバイザリーコミッティーにおいては、サステナビリティ重要課題や気候変動、サプライチェーン等の各分野における取り組みや開示の在り方等についてご意見を頂きました。



**足達 英一郎**  
(株)日本総合研究所 理事

**勝 恵子**  
キャスター



**末吉 竹二郎**  
国連環境計画・金融イニシアティブ  
特別アドバイザー

**日比 保史**  
コンサベーション・  
インターナショナル・ジャパン代表

**海野 みづえ**  
(株)創コンサルティング  
代表取締役

**鬼頭 宏**  
静岡県立大学 学長

**中 静 透**  
総合地球環境学研究所 特任教授

**ジェームズ・E・ブラム**  
元米国三菱商事  
エグゼクティブアドバイザー

**岡田 武史**  
(株)今治・夢スポーツ 代表取締役

**黒田 かをり**  
CSOネットワーク 事務局長・理事

**ピーター・D・ピーダーセン**  
(株)イースクエア共同創業者



### 現場視察の実施

2016年秋には、長崎県五島列島において、三菱商事グループ企業が展開するマグロ養殖事業の現場視察を行いました。天然水産資源の維持に貢献する最先端の取り組みが紹介され、メンバーには世界の人口が増加する中において、動物たんばく源の供給という観点から当該事業が果たしている役割を理解頂きました。

# コンプライアンス

## チーフ・コンプライアンス・オフィサーからのメッセージ

代表取締役 常務執行役員  
コーポレート担当役員(総務、法務)、  
チーフ・コンプライアンス・オフィサー

柳田 雅和



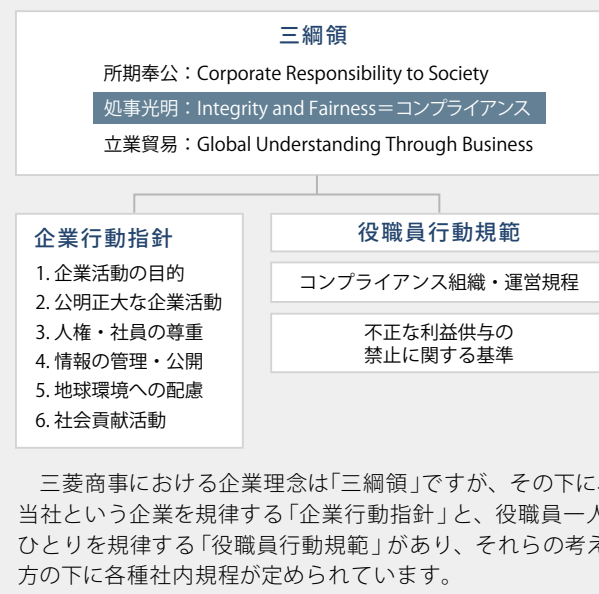
三菱商事では、コンプライアンスを「法令・国際的なルールおよび社内規程の遵守に加え、一般的な社会規範に対しても適切に配慮して行動すること」と定義し、コンプライアンス違反行為の防止に取り組んでいます。

三菱商事グループ全体としても、当社の企業理念である「三綱領」の下、絶えず変化する法令や社会環境に即応するべく、連結経営におけるグローバルなコンプライアンス体制の強化に取り組んでいます。例えば、国際的な法規制、特に経営への影響が大きいカルテルや贈収賄については、子会社による行為でも親会社としての当社の責任が問われる可能性もある為、グローバルな内部通報制度をすべての国内外拠点、国内外子会社に導入するべく、2017年3月期から展開しています。

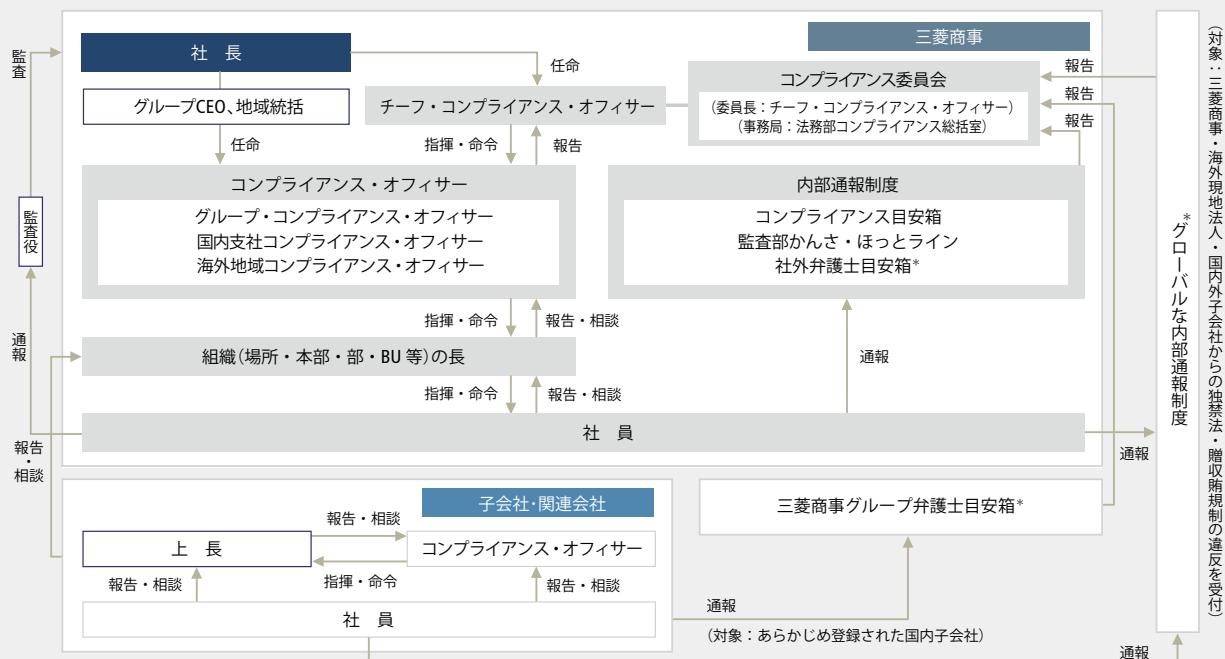
また、各種のコンプライアンス施策を継続的に展開することで、高い倫理観を持った人材の育成に注力し、企業グループとしての健全性の向上を図っています。

特に国内外の事業会社については、事業内容・地域に応じてコンプライアンス上の課題も異なることから、事業会社におけるコンプライアンス体制の強化およびその自立化を目指し、当社や海外現地法人が様々な形で支援しています。

### 三菱商事の社内規程



### コンプライアンス体制図



\* 匿名による通報が可能な内部通報窓口

## 連結経営におけるコンプライアンス強化の取り組み

トップ メッセージ	三菱商事グループのコンプライアンス 対応方針の発信	・社長やチーフ・コンプライアンス・オフィサーのコンプライアンス・メッ セージを社内外に発信
体制強化	子会社・海外現地法人の コンプライアンス対応の支援と連携	・子会社の事業領域や地域性を踏まえたコンプライアンス対応力の強化を 支援 ・子会社や海外現地法人に求めるコンプライアンス体制・対応の徹底を 推進
	贈収賄防止体制の強化	・代理店起用に係る事前審査プロセスの強化 ・寄附や学生の短期受入に係る事前審査プロセスの強化 ・贈収賄防止ハンドブックの三菱商事グループ企業への配布 ・グローバルな内部通報制度の三菱商事グループ企業への導入展開
知識・意識 向上	コンプライアンス・ディスカッション	・2017年3月期、三菱商事、海外現地法人、子会社（国内：95社、海外：34社） で開催（計2,507回、計23,006名が参加）
	コンプライアンス・eラーニング	・2017年3月期、三菱商事（計7,317名）、国内子会社（100社、計12,852名）に おいて受講し、役職員行動規範の遵守を誓約
	コンプライアンス関連セミナー	・カルテル・贈収賄等の防止に係るコンプライアンス関連セミナーを開催 （2017年3月期、全社68回、グループ249回、海外拠点151回、計468回）
効果測定	コンプライアンス浸透度調査	・2017年3月期、国内子会社（計55社）を対象に実施し、各社でのコンプライ アンス施策による効果を測定 ・2018年3月期、三菱商事でも実施
	継続的なモニタリング	・チーフ・コンプライアンス・オフィサーが各コンプライアンス・オフィ サーと定期的に面談し、課題への対応状況を確認 ・コンプライアンス委員会（年2回開催）で、課題と対策、施策の進捗状況等 を報告・共有

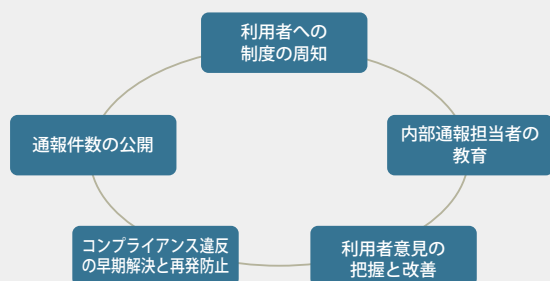
## 内部通報制度の品質向上と利用促進

三菱商事では、不正の早期発見の為、様々な内部通報制度を整備し、その適切な運用に努めています。

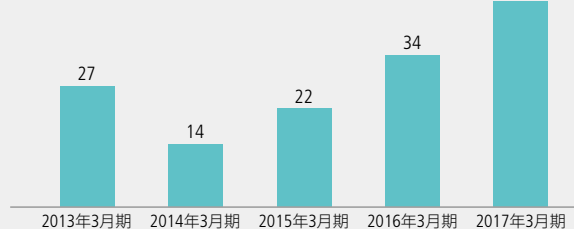
単に複数の内部通報制度を設けるだけでなく、関係法令にのっとり社内規程化、利用者への周知活動、内部通報担当者の教育、コンプライアンス浸透度調査を通じた利用者の意

見の把握と改善、通報件数の公開等に取り組んでいます。

特に2014年3月期は通報件数が大幅に減少した為、周知に取り組んだ結果、通報件数が3倍以上に増加し、コンプライアンス違反またはそのおそれがある行為の早期解決と再発防止策の徹底に繋がっています。



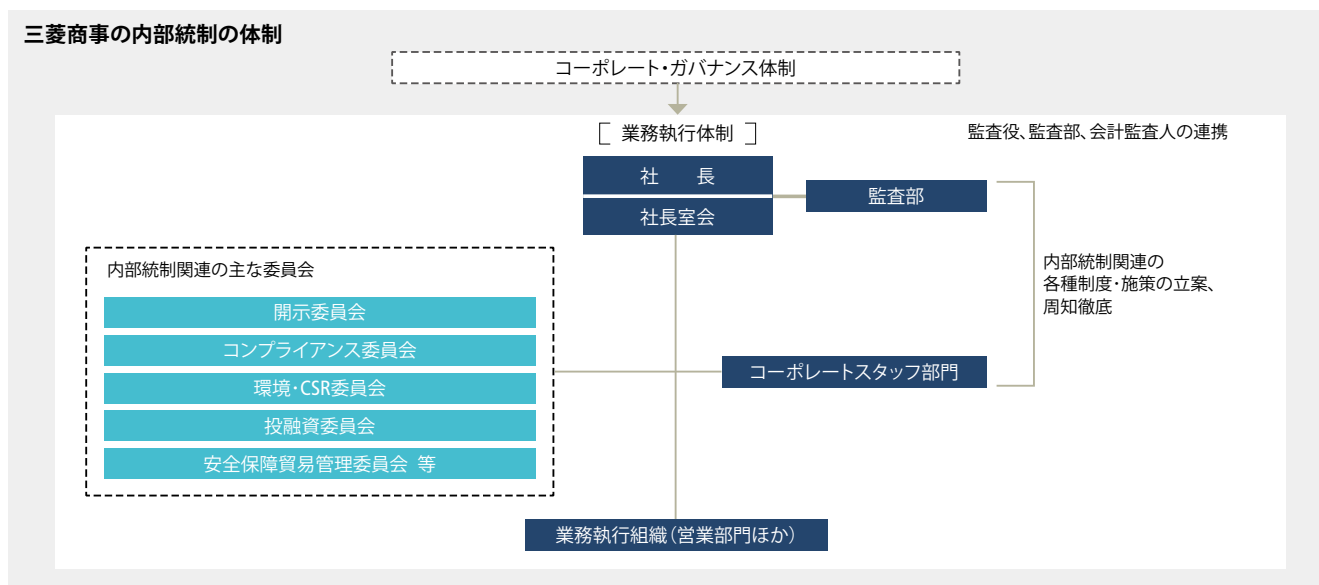
三菱商事による通報受付件数  
(単位：件)



コンプライアンスの取り組みに関する詳しい情報は三菱商事ウェブサイトに掲載の「三菱商事のコンプライアンス」(<http://www.mitsubishicorp.com/compliance/ja/pdf>)をご参照ください。

## 内部統制システム（業務の適正を確保する為の体制）

三菱商事は、子会社を含めた三菱商事グループ全体として、法令・定款に適合し、適正かつ効率的な業務遂行を通じた企業価値の向上を図る為、内部統制システム構築に係る基本方針を取締役会において決議し、その運用状況を確認の上、継続的な改善・強化に努めています。



(注)「」は、P29をご覧ください。

### 2017年3月期の内部統制システムの運用状況

毎年、三菱商事グループにおける内部統制システムの整備および運用状況のモニタリングを実施し、その結果を踏まえ必要な改善や子会社への改善支援を行っています。また、内部統制システムの運用状況については、取締役会にその内容を報告しています。

#### 情報の管理・保存

職務遂行に関する情報については、管理責任者が、内容の重要度に応じて個々に情報を分類して利用者に取り扱いを指示し、情報セキュリティの確保および効率的な事務処理と情報の共有化に努めています。

管理責任者は、法定保存文書および会社が定める内部管理上の重要な情報については、所定の期間保存します。また、これら以外の情報については、管理責任者が保存の要否および期間を定め保存しています。

会社情報の搾取・破壊等を目的としたサイバー攻撃への対応に

ついては、システム上の対策に加え、社員への継続的な教育、主要な子会社を含めた事故対応体制の確認・整備を行うと共に、外部専門機関とも連携の上、最新情報を入手し、適切かつ効果的な対策を実施しています。

#### リスク管理

職務遂行に伴うリスクについては、三菱商事グループにおける事業内容や規模に応じ、信用リスク、市場リスク、事業投資リスク、カントリーリスク、コンプライアンスリスク、リーガルリスク、情報管理リスク、環境リスク、自然災害リスク等の類型を定め、類型ごとに責任部局を設け、また、新たに発生したリスクについては、速やかに責任部局を定める等、連結ベースでのリスク管理方針・体制・手続きを定め、これに基づいた運用を行っています。

個別案件の取り組みにおいては、担当部局の責任者が、全社的な方針・手続きに沿って、案件ごとにリスクとリターンを分析・把握の上、所定の決裁権限に従って意思決定を行い、推進・管理しています。また、案件の進捗や外部環境の変化に応じ、定期的にリスクとリターンの検証を行っています。



個別案件ごとのリスク管理を行うほか、定量的に把握可能なリスクについては、連結ベースで全体的なリスク状況を把握し、必要に応じ見直しの上、適切な管理を行っています。

2017年3月期は、カントリーリスク対策に関する社内制度を一部改定することとし、個々の国の信用度の評価について政治・規制等のリスクをより一層反映の上、効率的に意思決定出来るようリスク管理手法の深化を図りました。

### 効率的な職務遂行

社長は、三菱商事グループの経営に関する基本方針を示し、具体的な経営目標を定めると共に、経営計画を策定して効率的に目標の達成に当たっています。経営目標を最も効率的に達成するよう柔軟に組織編成を行い、適材を配置するほか、組織の指揮命令系統を明確にし、目標達成に必要な範囲で各組織の長および所属員に権限を付与し、随時報告を求めています。また、経営計画の遂行状況について定期的にフォローアップを行い、達成度や外部環境等を考慮の上、計画の見直しを繰り返すサイクルとしています。

2017年3月期は、2018年3月期から始まる3カ年の新しい経営の指針として、「中期経営戦略2018～新たな事業経営モデルへの挑戦～」を策定しました。世界経済の成長鈍化・商品市況の変動・地政学リスクの高まりといった環境変化に加え、第4次産業革命ともいうべきAIやIoT等の技術革新がもたらす産業の大きな変化を踏まえて、持続的に事業価値を創出する為に目指すべき企業像と、向こう3カ年の経営方針をまとめました。これを受けて、各々の事業においてこれを達成する為の方針を策定の上、取り組みを進めています。

### コンプライアンス

コンプライアンス、すなわち、法令を遵守し、社会規範に沿った行動をとることを職務遂行における最優先事項と位置付け、三菱商事グループ全体での企業理念の浸透を図ると共に、コンプライアンスに関する基本事項を定めた役職員行動規範等を制定し、周知徹底を図っています。

この為、チーフ・コンプライアンス・オフィサーを統括者とし、各組織・子会社でのコンプライアンス責任者の設置、定期的なコンプライアンス委員会の開催による情報共有等、三菱商事グループ全体のコンプライアンス推進体制を構築すると共に、各種法令に関する必要な研修を三菱商事グループで実施する等、法令違反等の予防・是正措置を講じています。役職員行動規範については、

毎年、三菱商事全役職員に対し、研修の受講および遵守についての誓約の提出を求めています。また、三菱商事グループとして、コンプライアンスに関する役職員の意識向上の為、少人数でコンプライアンスについて自由に議論するコンプライアンス・ディスカッションの取り組みを継続的にを行っています。

コンプライアンスに係る状況については、各組織・子会社の役職員から報告を受ける体制のほか、内部通報の制度も設けており、これらを通じ課題の把握と情報共有を行い、取締役会および監査役へも定期的に報告を行っています。また、各組織・子会社からの報告者が不利益を被ることのないよう、報告者保護の徹底を図っています。

2017年3月期は、三菱商事グループの経営に与える影響が甚大となる独占禁止法や贈収賄規制に関する違反について、国内外の各組織・子会社の役職員が所在国から直接通報出来るグローバルな内部通報制度を導入し、順次展開を図っています。

### 財務報告

財務諸表の適正かつ適時の開示の為に、会計責任者を置いて、法令および会計基準に適合した財務諸表を作成し、開示委員会での審議・確認された情報開示方針に沿って開示しています。

財務報告に係る内部統制については、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度に従って、統制活動の推進、モニタリングの実施等を行い、連結ベースで内部統制の有効性確保の為に取り組みを進めています。

### 監査、モニタリング

職務遂行をより客観的に点検・評価する為に、内部監査組織を設置し、各組織・子会社に対し定期的に監査を行っています。

### 連結経営における業務の適正確保

子会社の管理に関する社内規程を定め、各社それぞれについての管理担当部局を設定しています。各管理担当部局の責任者は、各社の取締役役に業務執行に関する報告を求めるほか、毎年、各社の業績や経営効率等を定量的に把握し、また、コンプライアンスやリスクマネジメント等の定性的な課題の把握に努めると共に、内部統制システムの整備・運用状況、および改善要否の確認等を行っています。

子会社に対しては、役員派遣、合併契約締結、議決権行使等を通

じ、法令・定款および社内規則に従った業務の適正確保を図るほか、各社が効率的に職務を遂行し持続的な成長を実現出来るよう諸施策を講じ、連結ベースでの企業価値向上を目指しています。

## 監査役

監査役は、取締役会および重要な経営会議に出席して意見を述べるほか、会計監査人、取締役・執行役員・従業員および子会社の取締役・監査役等と意思疎通を図って情報の収集・調査に努めており、これらの者は随時必要な協力をしています。また、監査の実効性を担保するべく、必要な費用は会社が負担しています。

一定額の損失や重大な問題が発生するおそれがある場合は、担当部局の責任者は所定の基準・手続きに従い、速やかに監査役に報告するほか、子会社からも管理担当部局等を通じて必要に応じ報告を受ける体制としており、実際に運用がなされています。また、監査役への報告を理由として役職員を不利に取り扱うことはなく、その旨は子会社にも周知徹底しています。

監査役の実効性を高める為に、監査役の職務遂行を補助する監査役会直属の組織を設置すると共に、専任の職務補助者を配置し、監査役の補助業務を機動的に行う体制としています。また、専任の職務補助者の評価・異動等については、監査役の意見を尊重する等、独立性の確保に留意しています。更に、監査役会では社外の有識者を起用の上で定期的に対話機会を設け、そこで得られる情報・知見を監査活動に役立てています。

## 2018年3月期の内部統制システム構築に係る基本方針

2017年5月9日の取締役会において決議した2018年3月期の内部統制システム構築に係る基本方針の内容は以下の通りです。

### 内部統制システム構築に係る基本方針

1. 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制  
職務遂行における情報の管理責任者や方法等を社内規程等で定め、周知の上運用の徹底を図り、情報の作成・処理・保存等を適切に行う。
2. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制  
リスクの種類、類型ごとの管理責任者や方法、体制等を社内規程等で定め、周知の上運用の徹底を図り、かつ、子会社でも事

業内容や規模に応じた必要なリスク管理体制の整備を促進することにより、職務遂行に伴うリスクを企業グループベースで適切にコントロールする。

### 3. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保する為の体制

- (1) 社長は、企業グループベースでの経営方針・目標を設定し、達成に向けた経営計画を策定の上、その実行を通じて効率的な職務の執行を図る。
- (2) 組織編成・職務分掌・人事配置・権限に関する基準・要領等を社内規程等で定め、周知の上運用の徹底を図り、かつ、子会社でも事業内容や規模に応じて同様の社内規程等の整備を促進することにより、効率性を確保する。

### 4. 取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保する為の体制

- (1) 役職員の行動規範、全社横断的な管理体制、予防・是正・改善措置、内部通報制度等を社内規程で定め、周知の上運用の徹底を図り、また子会社においても同様の体制整備を促進することで、企業グループベースでのコンプライアンス体制を実現する。
- (2) 会計組織単位ごとの責任者の設置、法令および会計基準に適合した財務諸表の作成手続き等を社内規程等で定め、周知の上運用の徹底を図り、企業グループベースでの財務情報の適正かつ適時な開示を確保する。
- (3) 内部監査の体制・要領等を社内規程等で定め、周知の上運用の徹底を図り、各組織・子会社の職務遂行を客観的に点検・評価し改善する。

### 5. 株式会社ならびにその親会社および子会社からなる

企業グループにおける業務の適正を確保する為の体制  
企業グループにおける業務の適正を確保する為、企業グループベースで基本方針を策定すると共に、子会社・関連会社ごとに管理責任者、管理上の重要事項、管理手法、株主権の行使等を社内規程等で定め、周知の上運用の徹底を図る。また、その管理責任者は、子会社の取締役等の職務の執行に関する状況等につき、親会社として必要な報告を受け、子会社の定量・定性的な状況・課題を把握する。

### 6. 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

監査役の職務の執行を補助する為に、独立した専任の組織を設ける。

### 7. 監査役の職務を補助すべき使用人の取締役からの独立性に関する事項

監査役の職務補助者の評価・異動等の人事に際しては、事前に監査役の意見を徴し、その意見を尊重する。

#### 8. 監査役の職務を補助すべき使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

監査役の職務補助者は、他部署を兼務せず、もっぱら監査役の指揮命令に従うことで、監査役の指示の実効性を確保する。

#### 9. 取締役および使用人等が監査役に報告をする為の体制その他の監査役への報告に関する体制

- (1) 監査役は取締役会および重要な経営会議に出席し、意見を表明する。
- (2) 著しい損害の発生のおそれがある場合の監査役への報告の責任者・基準・方法を社内規程等で定め、周知の上運用の徹底を図る。
- (3) 監査役が子会社に関する報告を求めた場合に各子会社の管理責任者または役職員から報告を行う体制、および子会社の重大なコンプライアンス事案を含む重要な事案を監査役宛てに報告する等の体制構築を促進する。

#### 10. 監査役への報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取り扱いを受けないことを確保する為の体制

監査役への報告を理由として役職員を不利に取り扱うことを禁止し、その旨を子会社にも周知徹底する。

#### 11. 監査役職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続きその他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

監査役がその職務の執行について支出した費用の償還等の請求をしたときは、当該費用が監査役の職務の執行に必要なものと認められた場合を除き、速やかに処理する。

#### 12. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保する為の体制

監査役は、社内関係部局・会計監査人等との意思疎通を図り、情報の収集や調査を行い、関係部局はこれに協力する。

## BCP (Business Continuity Plan : 事業継続計画) について

三菱商事では、事業の拡大に伴うリスクの多様化・複雑化を踏まえて、個々の三菱商事グループ企業を含めた連結ベースでの危機管理の徹底に取り組んでいます。

BCPとは、災害や事故等の予期せぬ出来事が発生した場合に、企業の重要業務を中断させない、あるいは中断しても可能な限り短時間での復旧・再開を目指して、事前に策定する行動計画です。当社では、「自然災害」「新興感染症」「国際・政治問題(テロ等)」「事故」等の危機発生時において、速やかにBCPを発動し、重要業務の最低限の継続を図ると共に、事業の早期復旧に向けて取り組むこととしています。

#### (参考) 国内大規模地震発生に備えた BCP の策定

- 重要業務(時間的に復旧を急ぐ、もしくは停止を許容できない業務)の選定、実行する要員の選定、および実施体制、実施方法の制定
- 被害想定のも明確化
- 重要な取引先との連絡窓口の確認およびBCPの共有
- 重要な取引先や委託業者の対応方針および対応状況の把握

# 財務ハイライト

三菱商事株式会社および連結子会社

3月31日に終了した事業年度

当社は、2014年3月期より、従来の米国会計基準 (U.S. GAAP) に替えて国際会計基準 (IFRS) に準拠した連結財務諸表を作成しています。

	2008.3 (U.S. GAAP)	2009.3 (U.S. GAAP)	2010.3 (U.S. GAAP)	2011.3 (U.S. GAAP)	2012.3 (U.S. GAAP)
<b>当期業績：</b>					
収益 .....	6,050,654	6,156,365	4,540,793	5,206,873	5,565,832
売上総利益 .....	1,172,665	1,465,027	1,016,597	1,149,902	1,127,860
持分法による投資損益 .....	155,614	163,256	117,857	167,002	192,418
当期純利益(純損失)(三菱商事の所有者に帰属)*1..	471,262	370,987	275,787	464,543	452,344
<b>事業年度末の財政状態：</b>					
資産合計 .....	11,638,265	10,837,537	10,803,702	11,272,775	12,588,320
運転資本*2 .....	1,429,764	1,613,776	1,780,008	2,012,098	1,709,310
社債及び借入金(1年内期限到来分を除く)*1 .....	3,096,818	3,467,766	3,246,029	3,188,749	3,760,101
資本(当社の所有者に帰属する持分)*1 .....	2,832,293	2,359,397	2,926,094	3,233,342	3,507,818
<b>有利子負債：</b>					
有利子負債*3 .....	4,183,592	4,879,397	4,154,692	4,257,563	5,016,383
ネット有利子負債*4 .....	3,443,861	3,567,633	2,968,151	2,947,308	3,647,408
<b>キャッシュ・フロー：</b>					
営業活動によるキャッシュ・フロー .....	327,712	558,226	761,573	331,204	550,694
投資活動によるキャッシュ・フロー .....	▲353,480	▲693,550	▲138,502	▲262,601	▲1,100,913
フリーキャッシュ・フロー .....	▲25,768	▲135,324	623,071	68,603	▲550,219
財務活動によるキャッシュ・フロー .....	69,700	650,608	▲755,347	76,749	599,059
ネットキャッシュ・フロー .....	43,932	515,284	▲132,276	145,352	48,840
<b>1株当たり情報：</b>					
1株当たり当期純利益(純損失)(当社の所有者に帰属)：					
基本的(円、米ドル) .....	284.06	225.88	167.85	282.62	274.91
希薄化後(円、米ドル) .....	282.79	225.38	167.46	281.87	274.30
配当金(円、米ドル) .....	56.00	52.00	38.00	65.00	65.00
1株当たり当社所有者帰属持分(円、米ドル) .....	1,725.74	1,436.11	1,780.37	1,966.66	2,130.89
配当性向*5(%) .....	20	23	23	23	24
<b>株式：</b>					
期末発行済株式数*6(千株) .....	1,641,203	1,642,904	1,643,532	1,644,074	1,646,173
<b>財務指標：</b>					
ROE*7(%) .....	16.5	14.3	10.4	15.1	13.4
ROA*8(%) .....	4.1	3.3	2.5	4.2	3.8
ネットDER*9(倍) .....	1.2	1.5	1.0	0.9	1.0
DOE*10(%) .....	3.2	3.3	2.4	3.5	3.2
<b>株価情報：</b>					
期中平均株価(円、米ドル) .....	3,110	2,299	1,969	2,102	1,840
株価収益率(PER)*11(倍) .....	11.18	10.51	12.11	7.68	6.73
株価純資産倍率(PBR)*12(倍) .....	1.9	1.7	1.1	1.1	0.9

(注1) 米ドル金額は便宜的に1米ドル＝112.0円で換算している。

(注2) 2008年3月期から2011年3月期までの数値は、連結子会社における決算期の変更の影響を反映させる為、遡及的に調整している。

ただし、

1) 有利子負債、ネット有利子負債、ネット有利子負債倍率の2009年3月期以前の数値は遡及的な調整を行っていない。

2) キャッシュ・フローの2008年3月期の数値は遡及的な調整を行っていない。

\*1「当期純利益(純損失)(当社の所有者に帰属)」は、U.S. GAAPでは「当社株主に帰属する当期純利益(純損失)」に該当する。「社債及び借入金(1年内期限到来分を除く)」は、U.S. GAAPでは「長期債務(1年内期限到来分を除く)」に該当する。「資本(当社の所有者に帰属する持分)」は、U.S. GAAPでは「株主資本」に該当する。

\*2「運転資本」は現金および短期借入金を含む、流動資産および流動負債の純額となる。

\*3「有利子負債」は「短期借入金」および「社債及び借入金(1年内期限到来分を除く)」の合計額となる。



単位:百万円

単位:百万米ドル

2013.3		2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2017.3
(U.S. GAAP)	(IFRS)	(IFRS)	(IFRS)	(IFRS)	(IFRS)	(IFRS)
5,968,774	6,009,887	7,635,168	7,669,489	6,925,582	6,425,761	57,373
1,029,657	1,054,933	1,186,005	1,209,894	1,098,877	1,328,638	11,863
164,274	167,840	168,356	203,818	▲ 175,389	117,450	1,049
360,028	323,457	361,359	400,574	▲ 149,395	440,293	3,931
14,410,665	15,064,738	15,901,125	16,774,366	14,916,256	15,753,557	140,657
2,098,147	2,076,570	2,417,452	2,629,705	2,123,954	1,789,423	15,977
4,498,683	4,498,683	4,693,855	4,835,117	4,560,258	4,135,680	36,926
4,179,698	4,517,107	5,067,666	5,570,477	4,592,516	4,917,247	43,904
5,805,238	5,889,642	6,075,835	6,348,993	6,042,606	5,383,911	48,071
4,335,829	4,420,068	4,601,094	4,467,714	4,315,460	3,991,475	35,638
403,313	453,327	381,576	798,264	700,105	583,004	5,205
▲ 752,477	▲ 791,026	▲ 300,502	▲ 154,852	▲ 503,854	▲ 179,585	▲ 1,603
▲ 349,164	▲ 337,699	81,074	643,412	196,251	403,419	3,602
401,687	388,366	▲ 118,845	▲ 305,334	▲ 364,528	▲ 752,162	▲ 6,716
52,523	50,667	▲ 37,771	338,078	▲ 168,277	▲ 348,743	▲ 3,114
218.66	196.45	219.30	246.39	▲ 93.68	277.79	2.48
218.18	196.02	218.80	245.83	▲ 93.68	277.16	2.47
55.00	55.00	68.00	70.00	50.00	80.00	0.71
2,537.52	2,742.36	3,074.03	3,437.75	2,898.23	3,101.43	27.69
25	25	25	28	—	29	—
1,647,158	1,647,158	1,648,541	1,620,384	1,584,595	1,585,480	—
9.4	7.8	7.5	7.5	▲ 2.9	9.3	—
2.7	2.3	2.3	2.5	▲ 0.9	2.9	—
1.0	1.0	0.9	0.8	0.9	0.8	—
2.4	2.2	2.3	2.1	1.6	2.7	—
1,626	1,626	1,897	2,143	2,262	2,215	19.78
7.47	8.31	8.68	8.69	▲ 24.08	8.00	—
0.6	0.6	0.6	0.6	0.8	0.7	—

\*4「ネット有利子負債」は、有利子負債から現金及び現金同等物と定期預金を差し引いたもの。

\*5「配当性向」は組み替え再表示前(2013年3月期および2014年3月期についてはU.S. GAAPからIFRSへの組み替え再表示を含む)の当期純利益(当社の所有者に帰属)から算出したもの。

\*6 当社が保有する自己株式は含まれていない。

\*7「ROE」は、当期純利益(純損失)(当社の所有者に帰属)を、期首および期末の「資本(当社の所有者に帰属する持分)」の平均で除して算出したもの。

\*8「ROA」は、当期純利益(純損失)(当社の所有者に帰属)を、期首および期末の資産合計の平均で除して算出したもの。

\*9「ネットDER」は、ネット有利子負債を、「資本(当社の所有者に帰属する持分)」で除して算出したもの。

\*10「DOE」は、1株当たりの配当金を、期首および期末の「1株当たり当社所有者帰属持分」の平均で除して算出したもの。

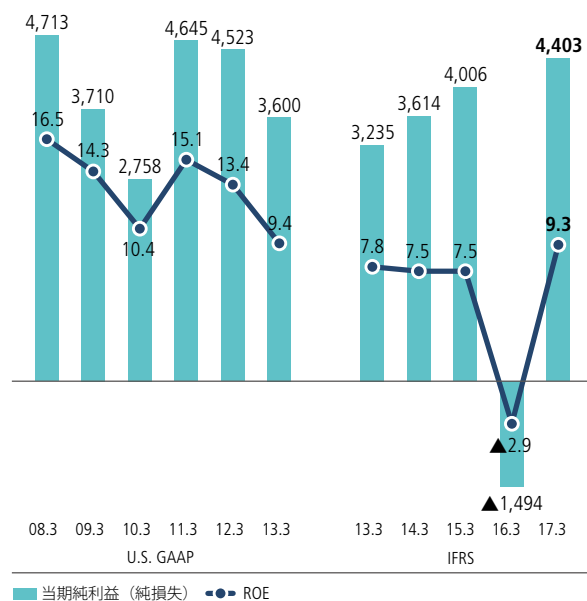
\*11「PER」は、期中平均株価に期末発行済株式総数を乗じた時価総額を当期純利益(純損失)(当社の所有者に帰属)で除して算出したもの。

\*12「PBR」は、期中平均株価に期末発行済株式総数を乗じた時価総額を資本(当社の所有者に帰属する持分)で除して算出したもの。

# 財務情報

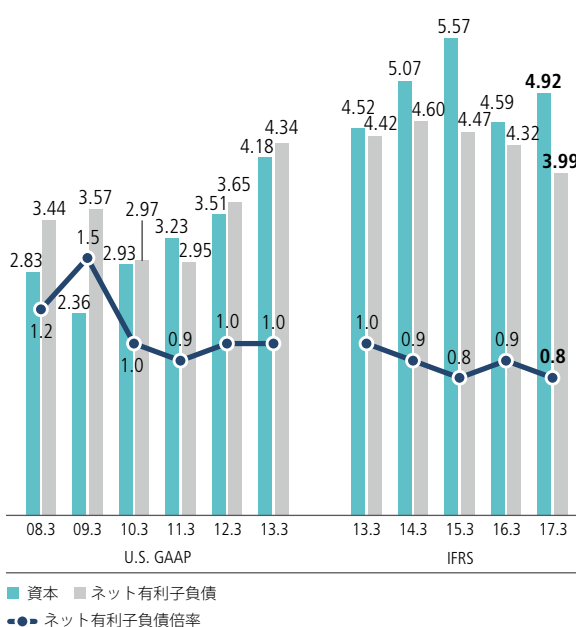
## 当期純利益（純損失）（三菱商事の所有者に帰属）/ROE

（単位：億円/%）



## 資本（三菱商事の所有者に帰属する持分）/ネット有利子負債/ ネット有利子負債倍率

（単位：兆円/倍）



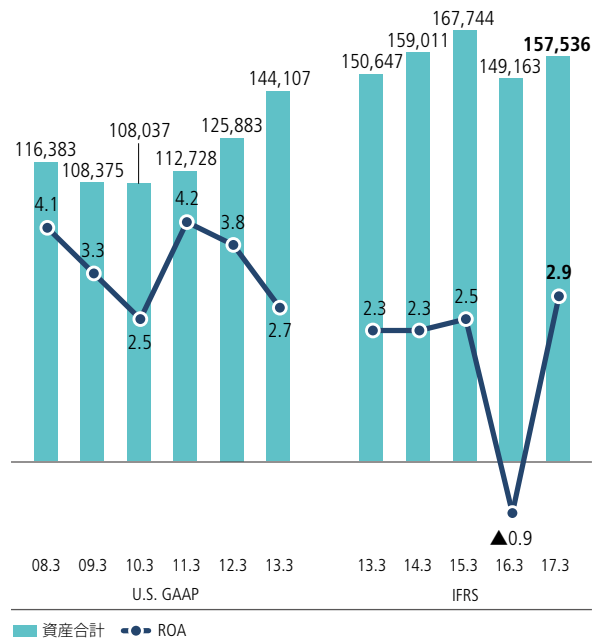
## 1株当たり当期純利益（純損失）（三菱商事の所有者に帰属）（希薄化後）

（単位：円）



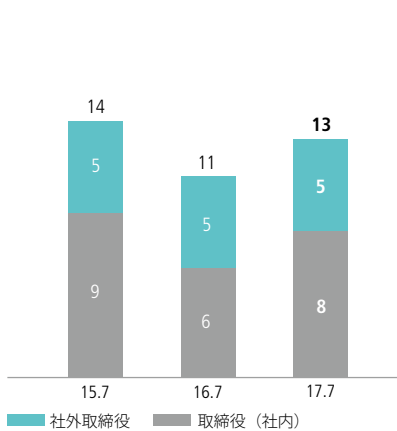
## 資産合計/ROA

（単位：億円/%）

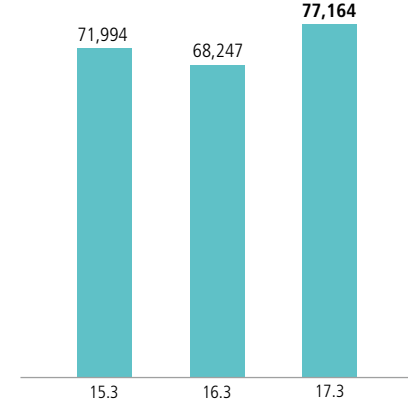


# ESG情報

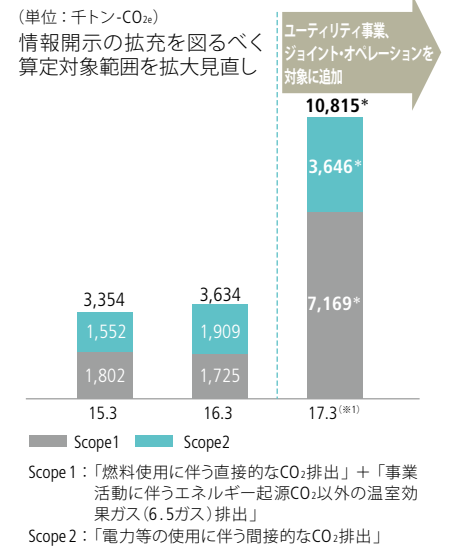
取締役数  
(単位：名)



従業員数(連結)  
(単位：名)



温室効果ガス排出量(連結)



環境データ(単体)

	2015.3	2016.3	2017.3
CO <sub>2</sub> 排出量(※2)(単位：千トン-CO <sub>2</sub> )	14.0	15.8	18.8*
エネルギー使用量(※3)(単位：GJ)	332,650	373,805	346,170*
電気使用量(単位：MWh)	27,640	31,764	28,682*
物流起因のCO <sub>2</sub> 排出量(※3)(単位：トン-CO <sub>2</sub> )	60,058	56,588	56,419*
紙使用量(※4)(単位：枚)	65,837,377	58,554,479	55,908,344*
廃棄物排出量(単位：kg)	668,557	664,178	645,355*
リサイクル率(単位：%)	98.3	98.3	98.4*
水使用量(単位：m <sup>3</sup> )	41,722	40,253	39,753*

集計範囲(単体)：

- CO<sub>2</sub>排出量、エネルギー使用量、電気使用量、物流起因のCO<sub>2</sub>排出量：本店、国内支社・支店等、データセンター・研究所等その他事業所
- 紙使用量：本店、6支社および各支社の管轄する支店等
- 廃棄物排出量、廃棄物リサイクル率、水使用量：三菱商事ビル、丸の内パークビルおよび東京に所在する一部のビル

人事データ(単体)

	2015.3	2016.3	2017.3
従業員数			
男性	4,703	4,678	4,629*
女性	1,619	1,612	1,604*
計	6,322	6,290	6,233*
管理職男女別比率(単位：%) (※5)			
男性	92.10	91.30	90.58*
女性	7.90	8.70	9.42*
平均勤続年数	18.6	18.5	18.4*
海外在籍者数(グローバル研修生含む) (※6)	1,295	1,291	1,286*
障がい者雇用比率(※7)(単位：%)	2.06	2.19	2.41*
育児休暇取得者数(※8)			
男性	2	2	3*
女性	42	26	32*
計	44	28	35*
介護休暇取得者数(※8)			
男性	1	0	1*
女性	2	1	3*
計	3	1	4*
月間平均残業時間(単位：時間/月) (※9)	24.6	22.9	24.6*
有給休暇取得率(単位：%) (※10)	52	64	66*
従業員満足度(単位：%) (※11)	-	-	81*
労働災害発生率(災害発生の頻度)(Lost Time Injuries Frequency Rates) (※12)	0.28	0.88	0.45*

\*の付された2017年3月期のESG情報は、その正確性について独立した第三者であるデロイトトーマツサステナビリティ(株)の保証を取得している。

詳細は三菱商事ウェブサイト

(<http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/csr/management/pfm.html>)をご参照ください。

環境データ(連結)

	2017.3
CO <sub>2</sub> 排出量(※1,※2)(単位：千トン-CO <sub>2e</sub> )	10,815*
Scope 1排出量(6.5ガスを除く) (※1,※2)(単位：千トン-CO <sub>2</sub> )	5,616*
内訳 Scope 1排出量(6.5ガスのみ) (※1,※2)(単位：千トン-CO <sub>2e</sub> )	1,553*
Scope 2排出量 (※1,※2)(単位：千トン-CO <sub>2</sub> )	3,646*
エネルギー使用量(単位：GJ) (※1,※2)	77,763,432*
電気使用量(単位：MWh) (※1,※2)	5,271,214*

集計範囲(連結)：

- CO<sub>2</sub>排出量、6.5ガス排出量、エネルギー使用量：単体および連結子会社

※1 2017年3月期から算定対象に発電事業・熱供給事業等の公共性の高い事業(ユーティリティ事業、および共同支配事業(Un-incorporated Joint Operationを含む))を追加。

※2 算定基準として以下を採用：

- 燃料使用に伴う直接的なCO<sub>2</sub>排出  
The Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) "Emission Factors from Cross Sector Tools (Mar 2017)" (WRI/WBCSD)
- 事業活動に伴うエネルギー起源CO<sub>2</sub>以外の温室効果ガス(6.5ガス)排出  
温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル(Ver 4.2) (2016年7月、環境省・経済産業省) (2015年3月期、2016年3月期の計算基準は、三菱商事ウェブサイト(<http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/csr/management/pfm.html>))をご参照ください。
- 電力等の使用に伴う間接的なCO<sub>2</sub>排出  
IEA CO<sub>2</sub> Emissions from Fuel Combustion (2016 edition) 2014年度の国別排出係数(2015年3月期、2016年3月期の計算基準は、当社ウェブサイト(<http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/csr/management/pfm.html>))をご参照ください。

※3 エネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法)に準拠。物流に関しては、三菱商事を荷主とする国内輸送にかかわるもの。

※4 コピー用紙(A4換算)の使用量

※5 各年4月1日時点のデータ

※6 「グローバル研修生制度」とは、事業のグローバル展開に対応し、人材面でのグローバル競争力を強化する為の若手社員向け海外派遣制度。

※7 各年度6月1日時点のデータ

※8 各年度内に休暇を開始した人数でカウント

※9 本社および国内支社勤務の従業員(管理職および顧問・嘱託社員を除く)

※10 本社および国内支社勤務の従業員(他社からの出向者を除く)

※11 社員のモチベーションや組織の活性化を定量的に測定し、運営改善等に繋げることを目的として、「社員意識調査」を3年ごとに実施。同調査において「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。

※12 厚生労働省の基準に基づき算出。本社および国内支社勤務の従業員(顧問・嘱託社員を除く)。(参考)  
労働災害発生率(災害発生の頻度) 全国の実業所平均：1.63  
(厚生労働省「平成28年 労働災害動向調査」より引用)

# 取締役・監査役

(2017年7月1日時点)

## 取締役



**小林 健**

1971年 三菱商事(株)入社  
2010年 取締役 社長  
2016年 取締役会長〔現職〕



**垣内 威彦<sup>\*1</sup>**

1979年 三菱商事(株)入社  
2016年 取締役 社長〔現職〕



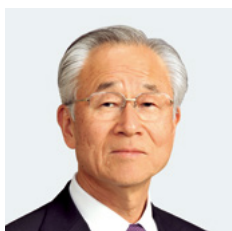
**田邊 栄一<sup>\*1</sup>**

1978年 三菱商事(株)入社  
2016年 取締役 副社長執行役員  
コーポレート担当役員  
(業務、調査、経済協力、  
ロジスティクス総括)  
(兼)アジア・大洋州統括〔現職〕



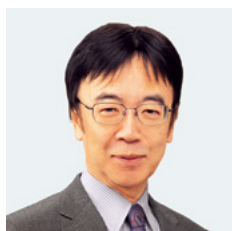
**廣田 康人<sup>\*1</sup>**

1980年 三菱商事(株)入社  
2014年 取締役 常務執行役員  
コーポレート担当役員  
(広報、総務、環境・CSR、  
法務、人事)  
2016年 上記に加え、  
チーフ・コンプライアンス・  
オフィサー  
2017年 コーポレート担当役員(国内)  
(兼)関西支社長〔現職〕



**今野 秀洋<sup>\*2</sup>**

1968年 通商産業省(現 経済産業省)入省  
2002年 同省退官  
2003年 独立行政法人 日本貿易保険  
(現 (株)日本貿易保険)理事長  
(2009年7月退任)  
2010年 三菱商事(株)取締役〔現職〕



**西山 昭彦<sup>\*2</sup>**

1975年 東京ガス(株)入社  
(2015年3月退職)  
2004年 東京女子館大学国際教養学部  
教授(2013年3月退職)  
2013年 一橋大学特任教授〔現職〕  
2015年 三菱商事(株)取締役〔現職〕



**大宮 英明<sup>\*2</sup>**

1969年 三菱重工業(株)入社  
2008年 三菱重工業(株)取締役社長  
2013年 三菱重工業(株)取締役会長〔現職〕  
2016年 三菱商事(株)取締役〔現職〕



**岡 俊子<sup>\*2</sup>**

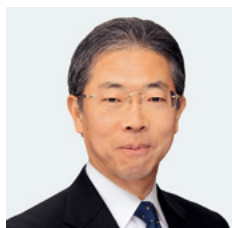
1986年 等松・トウシュロスコンサルティング(株)  
(現 アビームコンサルティング(株))入社  
(2012年8月退任)  
2005年 アビームM&Aコンサルティング(株)  
代表取締役社長(2016年3月退任)  
(株)岡&カンパニー代表取締役〔現職〕  
2016年 三菱商事(株)取締役〔現職〕

## 監査役



**鍋島 英幸**

1972年 三菱商事(株)入社  
2014年 常任監査役(常勤)〔現職〕



**木崎 博**

1981年 三菱商事(株)入社  
2015年 監査役(常勤)〔現職〕



**國廣 正<sup>\*3</sup>**

1986年 弁護士登録  
1994年 國廣法律事務所  
(現 国広総合法律事務所)(設立)  
弁護士〔現職〕  
2012年 三菱商事(株)監査役〔現職〕



**西川 郁生<sup>\*3</sup>**

1974年 監査法人榮光会計事務所  
(現 新日本有限責任監査法人)入所  
1990年 センチュリー監査法人  
(現 新日本有限責任監査法人)  
代表社員(2001年7月退任)  
2007年 企業会計基準委員会委員長  
(2014年3月退任)  
2012年 慶應義塾大学商学部教授  
(2017年3月退任)  
2016年 三菱商事(株)監査役〔現職〕

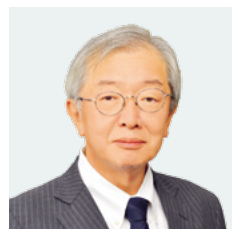


**増 一行**<sup>\*1</sup>

1982年 三菱商事(株)入社  
2016年 取締役 常務執行役員  
コーポレート担当役員(CFO)  
2017年 コーポレート担当役員  
(CFO、IT) [現職]

**戸出 巖**

1981年 三菱商事(株)入社  
2017年 取締役 常務執行役員  
コーポレート担当役員  
(事業投資総括、  
サステナビリティ推進)  
[現職]

**村越 晃**

1982年 三菱商事(株)入社  
2017年 取締役 常務執行役員  
コーポレート担当役員  
(広報、人事) [現職]

**柿田 雅和**<sup>\*1</sup>

1981年 三菱商事(株)入社  
2017年 取締役 常務執行役員  
コーポレート担当役員  
(総務、法務)、  
チーフ・コンプライアンス・  
オフィサー [現職]

**齋木 昭隆**<sup>\*2</sup>

1976年 外務省入省  
2016年 同省退官  
2017年 三菱商事(株)取締役 [現職]

\*1 代表取締役を示す。

\*2 会社法第2条第15号に定める社外取締役を示す。いずれも、(株)東京証券取引所等、国内の金融商品取引所が定める独立役員の要件および三菱商事が定める社外役員選任基準を満たす。

三菱商事の社外役員選任基準に関する独立性の考え方については、当社ウェブサイト、コーポレート・ガバナンスに対する取り組み「社外役員選任基準」(<http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/governance/corporategovernance.html>)をご参照ください。

**高山 靖子**<sup>\*3</sup>

1980年 (株)資生堂入社  
2011年 (株)資生堂常勤監査役(2015年6月退任)  
2016年 三菱商事(株)監査役 [現職]

\*3 会社法第2条第16号に定める社外監査役を示す。いずれも、(株)東京証券取引所等、国内の金融商品取引所が定める独立役員の要件および当社が定める社外役員選任基準を満たす。

三菱商事の社外役員選任基準に関する独立性の考え方については、当社ウェブサイト、コーポレート・ガバナンスに対する取り組み「社外役員選任基準」(<http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/governance/corporategovernance.html>)をご参照ください。

# 執行役員

(2017年10月1日時点)

## 社長

垣内 威彦\*

## 副社長執行役員

田邊 栄一\*

コーポレート担当役員  
(業務、調査、経済協力、  
ロジスティクス総括)  
(兼) アジア・大洋州統括

## 常務執行役員

大河 一司

機械グループCEO

廣田 康人\*

コーポレート担当役員(国内)  
(兼) 関西支社長

平野 肇

エネルギー事業グループCEO

佐久間 浩

地球環境・インフラ事業グループCEO

西浦 完司

金属グループCEO

林 春樹

欧州・アフリカ統括  
(兼) 欧州三菱商社会社社長

水原 秀元

北米統括(兼) 北米三菱商社会社社長

増 一行\*

コーポレート担当役員(CFO、IT)

萩原 剛

化学品グループCEO

吉田 真也

新産業金融事業グループCEO

京谷 裕

生活産業グループCEO

戸出 巖

コーポレート担当役員  
(事業投資総括、  
サステナビリティ推進)

村越 晃

コーポレート担当役員  
(広報、人事)

榊田 雅和\*

コーポレート担当役員  
(総務、法務)、  
チーフ・コンプライアンス・オフィサー

## 執行役員

高田 光進

業務部長

星野 啓介

三菱商事RtMジャパン(株) 出向  
(代表取締役社長執行役員)

和田 浩一

中部支社長

高野瀬 励

関西支社 副支社長

伊藤 勝弘

香港三菱商社会社社長

鴨脚 光真

事業投資総括部長

石川 隆次郎

三菱重工(株) 出向  
(米国三菱重工(株) 再出向  
(Senior Executive Vice President))

平井 康光

東アジア統括(兼)  
三菱商事(中国) 有限公司社長  
(兼) 北京支店長

辻 昇

自動車事業本部長

田中 格知

金属資源本部長(兼) MDP事業部長

長谷川 文則

エネルギー資源第一本部長

中川 哲志

インフラ事業本部長

高岡 英則

エネルギー事業グループ  
CEOオフィス室長

坪沼 宣幸

オーストラリア三菱商社会社社長  
(兼) ニュージーランド三菱商社会社社長  
(兼) アジア・大洋州統括補佐(大洋州)

岡久 靖

コーポレートスタッフ部門統括部長

柳原 恒彦

北米三菱商社会社EVP  
(在シリコンバレー)

倉橋 政嗣

インドネシア総代表  
(兼) インドネシア三菱商社会社社長  
(兼) スラバヤ支店長

山崎 和

生活流通本部長

塚本 光太郎

鉄鋼製品本部長

中西 勝也

中東・中央アジア統括  
(兼) ドゥバイ駐在事務所長

西澤 淳

エネルギー資源第二本部長

中村 達夫

自動車事業本部付(戦略企画室長)

竹内 修身

石油化学品本部長

西尾 一範

リテイル本部長

岸本 好司

ライフサイエンス本部長

塩崎 英輔

インド三菱商社会社社長  
(兼) アジア・大洋州統括補佐(南西アジア)

片山 祥徳

新エネルギー・電力事業本部長

蜂谷 由文

主計部長

石巻 尚

船舶・宇宙航空事業本部長

久我 卓也

不動産事業本部長

柏木 康全

生鮮品本部長

羽場 広樹

北米三菱商社会社 エネルギー事業部門担当

三枝 則生

泰国三菱商社会社社長  
(兼) 泰MC商社会社社長  
(兼) ビエンチャン駐在事務所長

\*の執行役員は代表取締役を兼務している。

# 株主情報

(2017年3月31日時点)

## 株式の状況

- (1) 発行可能株式総数: 普通株式25億株  
(2) 2017年3月末時点の発行済株式総数および株主数

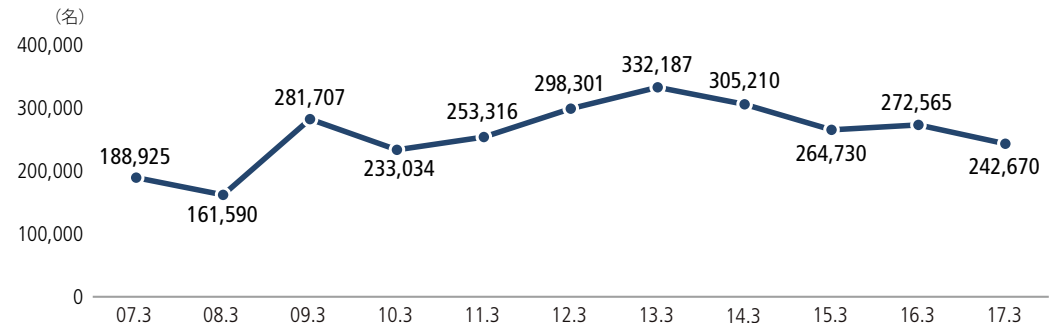
	発行済株式総数(株)	株主数(名)
2016年3月期末時点	1,590,076,851	272,565
増減	—	▲29,895
2017年3月期末時点	1,590,076,851	242,670

## 大株主の状況

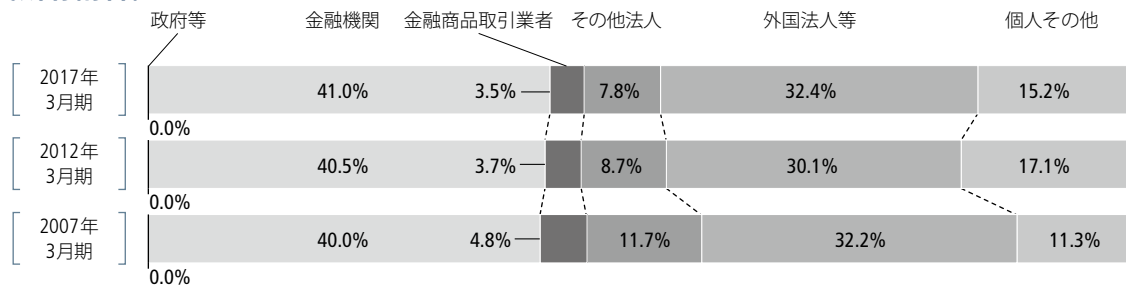
株主名	所有株式の状況(千株未満切捨て)	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	130,812	8.25
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	77,548	4.89
東京海上日動火災保険株式会社	74,534	4.70
明治安田生命保険相互会社	64,846	4.08
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(三菱重工業株式会社口・退職給付信託口)	32,276	2.03
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	29,683	1.87
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	27,207	1.71
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	23,129	1.45
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	22,275	1.40
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	20,314	1.28

(注) 持株比率は、三菱商事が保有している自己株式4,556,494株を除いて算出し、小数点第3位以下を切捨てて記載。

## 株主数の推移



## 株主構成比(株式所有割合)



	政府等	金融機関	金融商品取引業者	その他法人	外国法人等	個人その他	(単元/100株) 合計
2017年3月期	2	6,513,301	560,741	1,247,225	5,152,930	2,421,797	15,895,996
2012年3月期	2	6,686,931	618,395	1,437,020	4,967,640	2,819,477	16,529,465
2007年3月期	2	6,750,244	802,078	1,981,313	5,443,376	1,915,876	16,892,889

# 会社情報 (2017年3月31日時点)

社名：三菱商事株式会社 (証券コード：8058)

創立年月日：1954年7月1日  
(設立年月日：1950年4月1日)

資本金：204,446,667,326円

発行済株式総数：1,590,076,851株

本店所在地：

三菱商事ビルディング  
〒100-8086  
東京都千代田区丸の内二丁目3番1号  
(登記上の住所)  
電話：03-3210-2121 (代表)  
丸の内パークビルディング  
〒100-8086  
東京都千代田区丸の内二丁目6番1号

従業員数：

単体：6,233名  
連結：77,164名

独立監査法人：

有限責任監査法人トーマツ

株主数：242,670名

上場証券取引所：

東京、名古屋

株主名簿管理人・特別口座管理機関：

三菱UFJ信託銀行株式会社

連絡先：東京都府中市日鋼町1-1

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部  
フリーダイヤル：0120-232-711

郵送先：〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号

ADR：

比率：1ADR＝2普通株  
上場市場：OTC (店頭取引)  
シンボル：MSBHY  
CUSIP番号：606769305

ADR名簿管理人：

The Bank of New York Mellon  
101 Barclay Street, New York,  
NY 10286, U.S.A.  
電話：(201) 680-6825  
フリーダイヤル (米国内)：888-269-2377  
(888-BNY-ADRS)  
URL：<http://www.adrbnymellon.com>

連絡先：

三菱商事株式会社IR部  
〒100-8086  
東京都千代田区丸の内二丁目3番1号  
電話：03-3210-2121 (代表)

ウェブサイト

最新の統合報告書、会社業績、ニュースリリース等の情報は  
投資家向けウェブサイトでご覧頂けます。

URL：<http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/> (日本語)

<http://www.mitsubishicorp.com/jp/en/ir/> (英語)

## 見通しに関する注意事項

この統合報告書に記載されている三菱商事の将来の収益計画・戦略・理念および業績見通し等のうち、歴史的事実でないものは将来に関する見通しです。これらは、現在入手可能な期待・見積もり・予想・計画および三菱商事の経営者による判断に基づいています。これらの期待・見積もり・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、読者の皆様におかれましては、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すべての見通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等があります。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。



〈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おります。2017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: <http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/fstatement/>

〈ウェブサイトのご案内〉

統合報告書2017

URL: <http://www.mitsubishicorp.com/ar2017/ja/>

サステナビリティ関連情報

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



本誌にはGlobal Reporting Initiative (GRI) の「サステナビリティレポーティングガイドライン(第4版)」による標準開示項目の情報が記載されています。

