

# 2022年度 定時株主総会 招集ご通知

[日時]

2023年6月23日(金曜日) 午前10時  
(受付開始時刻：午前9時)

[場所]

東京都港区芝公園四丁目8番1号  
ザ・プリンス パークタワー東京  
地下2階「コンベンションホール」

- 本総会はインターネットによるライブ配信を実施いたしますので、郵送又はインターネットによる事前の議決権行使と併せ、ご活用をご検討ください。
- 「事前アンケートのお願い」を同封しておりますので、ご回答にご協力をお願い申し上げます。

## ごあいさつ

平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

2022年度は、国際社会の多軸化・分断化に加え、ロシア・ウクライナ情勢、欧米の金融市場の動揺等、より一層不確実性を増す外部環境のなか、資源価格上昇の追い風等の事業機会をしっかりと捉えて着実に収益につなげた結果、当社過去最高益を達成することができました。

昨年5月に策定・公表した『中期経営戦略2024』で掲げた成長戦略に取り組み、多くの産業と接地面を持つ当社がこれまで培ってきた「多様性」や「つながり」から生まれる「総合力」を最大限に発揮し、引き続き新たな価値としてのMC Shared Value(共創価値)創出に努めてまいります。

株主の皆様には、今後とも変わらぬ当社事業へのご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

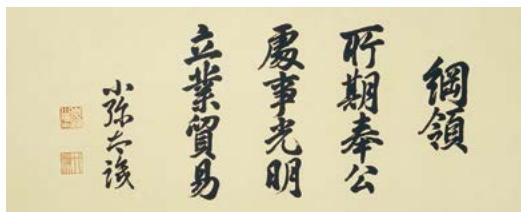
代表取締役 社長

中西 勝也



## 企業理念『三綱領』

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



所期奉公  
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、かけがえのない地球環境の維持にも貢献する。

処事光明  
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  
全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

(2001年1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)

# 目次

2022年度定時株主総会招集ご通知	3
議決権行使のご案内	5
<b>株主総会参考書類（議案の内容）</b>	
〈会社提案（第1号議案から第4号議案まで）〉	
第1号議案 剰余金の処分の件	7
第2号議案 取締役9名選任の件	8
第3号議案 監査役1名選任の件	19
第4号議案 取締役報酬改定の件	25
〈株主提案（第5号議案及び第6号議案）〉	
第5号議案 定款の一部変更の件 （パリ協定目標と整合する中期及び短期の温室効果ガス削減目標を含む事業計画の策定及び開示）	31
第6号議案 定款の一部変更の件 （新規の重要な資本的支出と2050年温室効果ガス排出ネットゼロシナリオとの整合性評価の開示）	33
ご参考	
気候変動に対する取組	35
コーポレート・ガバナンスに対する取組	40
2022年度事業報告	
事業の概況	50
会社の概況	67
<b>2022年度連結計算書類・計算書類</b>	
連結計算書類	75
計算書類	77
2022年度監査報告書	79
会社情報	86
株主総会 会場ご案内図	裏表紙

（注）事業報告における「三菱商事グループ」は、会社法施行規則第120条第2項における「企業集団」を表しています。

2022年9月1日施行の改正会社法により、株主総会資料の電子提供制度が開始されました。本年は、本制度が適用される初年度であることから、株主総会資料を従前どおり書面でご送付しております。継続して書面での受け取りを希望される場合は、予め書面交付請求\*を行っていただきますようお願い申し上げます。詳細は右記窓口にお問い合わせください。

\*インターネットを利用することが困難な株主様のために、書面での受領を可能とするお手続きです。

## 株主総会資料の書面交付請求に関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

電子提供制度専用ダイヤル **0120-696-505**

（受付時間：土・日・祝日等を除く平日9:00～17:00）

株主各位

証券コード：8058  
2023年6月1日  
(電子提供措置の開始日2023年5月19日)

東京都千代田区丸の内二丁目3番1号  
**三菱商事株式会社**  
代表取締役 社長 中西 勝也

## 2022年度定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。  
さて、2022年度定時株主総会開催を下記のとおりご通知いたします。

本総会の招集に際して、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイト「2022年度定時株主総会招集ご通知」及び「2022年度定時株主総会その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）」として掲載しております。

### 当社ウェブサイト

[https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/adr/sh\\_meeting/](https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/adr/sh_meeting/)



また、上記のほか、東京証券取引所のウェブサイトにも掲載しております。

### 東京証券取引所ウェブサイト

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

上記ウェブサイトにアクセスのうえ、銘柄名（三菱商事）又は証券コード（8058）をご入力して検索いただき、「基本情報」「縦覧書類 / PR 情報」を順に選択して、ご覧ください。



郵送又はインターネットにより議決権を行使することができますので、いずれの場合も、2023年6月22日（木曜日）の午後5時30分までに到着するよう、お手続いただきたく、お願い申し上げます（5～6ページに記載の「議決権行使のご案内」を併せてご覧ください）。

- ・当日ご来場の株主様は、同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。
- ・代理人の方が議決権を行使される場合、当社定款の定めにより、代理人は当社の議決権を有する株主様1名のみとさせていただきます。代理人がご出席の際には、議決権行使書用紙と共に代理権を証明する書面（委任状）を会場受付にご提出ください。
- ・議決権行使書用紙において、各議案につき賛否の表示がない場合には、会社提案については賛成、株主提案については反対の意思表示がされたものとして取り扱わせていただきます。
- ・議決権行使書用紙の郵送とインターネットの双方により重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効とさせていただきます。また、インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。
- ・電子提供措置事項に修正が生じた場合には、掲載している各ウェブサイトに修正内容を掲載させていただきます。

敬具

1. 日時 2023年6月23日(金曜日) 午前10時

2. 場所 東京都港区芝公園四丁目8番1号  
ザ・プリンス パークタワー東京 地下2階「コンベンションホール」  
(裏表紙の「株主総会 会場ご案内図」をご参照ください)

### 3. 会議の目的事項

#### 【報告事項】

1. 2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)  
事業報告、連結計算書類及び計算書類の内容報告の件
2. 会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件

#### 【決議事項】

##### 〈会社提案(第1号議案から第4号議案まで)〉

- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 取締役9名選任の件
- 第3号議案 監査役1名選任の件
- 第4号議案 取締役報酬改定の件

##### 〈株主提案(第5号議案及び第6号議案)〉

- 第5号議案 定款の一部変更の件(パリ協定目標と整合する中期及び短期の温室効果ガス削減目標を含む事業計画の策定及び開示)
- 第6号議案 定款の一部変更の件(新規の重要な資本的支出と2050年温室効果ガス排出ネットゼロシナリオとの整合性評価の開示)

#### その他の電子提供措置事項について(交付書面省略事項)

電子提供措置事項のうち、以下の①、②及び③につきましては、法令及び当社定款第16条の規定に基づき、本招集ご通知に記載しておらず、当社ウェブサイト及び東京証券取引所のウェブサイト(招集ご通知3ページご参照)に掲載しています。また、当該事項は、監査役が監査した事業報告、並びに、監査役及び会計監査人が監査した連結計算書類及び計算書類に含まれます。

- ①事業報告の「内部統制システム(業務の適正を確保するための体制)」「会計監査人に関する事項」「新株予約権の状況」
- ②連結計算書類の「連結持分変動計算書」「注記」
- ③計算書類の「株主資本等変動計算書」「注記」

なお、以下の事項につきましては、ご参考として上記ウェブサイトに掲載しています。

- ・連結計算書類の「連結包括利益計算書(ご参考)」「連結キャッシュ・フロー計算書(ご参考)」「セグメント情報(ご参考)」

# 議決権行使のご案内



## 株主総会へのご出席による議決権行使

議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。  
※裏表紙の「株主総会 会場ご案内図」をご参照ください。

## 株主総会開催日時

2023年6月23日(金曜日)  
午前10時



## 郵送による議決権行使

同封の議決権行使書用紙に賛否をご記入いただき、ご返送ください。

## 行使期限

2023年6月22日(木曜日)  
午後5時30分までに到着

### 議決権行使書用紙イメージ

各議案につき賛否の表示がない場合は、会社提案については賛成、株主提案については反対の意思表示があったものとして取り扱わせていただきます。

議決権行使書

議決権の数 股 数

私は2023年6月23日開催の三菱商事株式会社2023年度定時株主総会（議案及び議案を含む）の各議案について、下記（賛又は否の文字を○印で囲んで示す）の通り議決権を行使します。  
2023年6月 日

議案	第1号議案		第2号議案		第3号議案		第4号議案		第5号議案		第6号議案	
	賛	否	賛	否	賛	否	賛	否	賛	否	賛	否
会社提案												
株主提案												

※議決権行使書は株主総会に提出していただきます。会社提案、及び株主提案に対する各議案毎に賛否を記入し、賛否の欄に○印を記入した場合は、裏表紙の各項目に○印をご記入いただきますようお願いいたします。

議決権の数 100株

議決権の行使 議決権の数に1単位（100株）ごとに1票となります。

お 留 意

- 各議案に議決権行使される株主様は、議決権行使書用紙に株主総会へご出席し、この議決権行使書用紙を提出された日（議決権行使日）に議決権を行使されたものと見做されます。
- 本議決権行使書は、議決権行使書用紙（議決権行使書）に添付してご提出ください。郵送による場合は、封筒に「議決権行使書」とご記入ください。
- 議決権行使書は、議決権行使書用紙（議決権行使書）に添付してご提出ください。郵送による場合は、封筒に「議決権行使書」とご記入ください。
- 議決権行使書は、議決権行使書用紙（議決権行使書）に添付してご提出ください。郵送による場合は、封筒に「議決権行使書」とご記入ください。

三菱商事株式会社

第1号議案から第4号議案は、会社提案によるものです。

(注) 第2号議案については、一部の候補者に反対の場合、「賛」の欄に○印をご記入のうえ、反対される候補者の番号を（）内にご記入ください。

会社提案・取締役会意見にご賛同いただける場合

会社提案	第1号議案	第2号議案	第3号議案	第4号議案
	賛	賛 (ただし を除く)	賛	賛
否	否	否	否	

第5号議案及び第6号議案は、一部の株主様からのご提案です。いずれの議案についても、当社取締役会としては反対しております。詳細は31～34ページをご参照ください。

当社取締役会の反対意見にご賛同いただける場合には、「否」の欄に○印をご記入ください。

株主提案	第5号議案	第6号議案
	賛	賛
否	否	

会社提案・取締役会意見に反対される場合

会社提案	第1号議案	第2号議案	第3号議案	第4号議案
	賛	賛 (ただし を除く)	賛	賛
否	否	否	否	

株主提案	第5号議案	第6号議案
	賛	賛
否	否	



## インターネットによる議決権行使

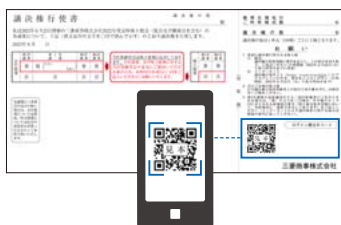
議決権行使サイトにアクセスし、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

## 行使期限

2023年6月22日(木曜日)  
午後5時30分まで

### QRコードを読み取る方法 (スマートフォン・タブレット等から)

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



- 2 画面の案内に従い、議案の賛否をご入力ください。

### 「ログインID」「パスワード」を入力する方法

- 1 議決権行使サイトへアクセス

<https://evote.tr.mufg.jp/>

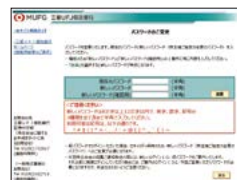
- 2 ログイン

議決権行使サイトにおいて、議決権行使書用紙に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」をご入力いただき、画面の案内に従って議案の賛否をご入力ください。



- 3 パスワード登録

株主様以外の方による不正アクセスや議決権行使内容の改ざんを防止するため、ご利用の株主様には、議決権行使サイト上で「仮パスワード」の変更をお願いしております。



## 賛否の入力方法

### スマートフォンサイトの場合

会社提案の全ての議案に賛成、株主提案の全ての議案に反対される場合

1

確認画面へ

会社提案、および株主提案の議案について個別に賛否を入力される場合

2

議決行使画面へ

議案内容

議決内容(英文)

### PCサイトの場合

- 会社提案の全ての議案に賛成、株主提案の全ての議案に反対とされる場合

1

確認画面へ

- 会社提案、および株主提案の議案について個別に賛否を入力される場合

2

賛否行使画面へ

議案の内容をご覧になる場合は、[こちら](#) をクリックしてください。

議案の内容(英文)をご覧になる場合は、[こちら](#) をクリックしてください。

- ✓ 会社提案の全ての議案に賛成、株主提案の全ての議案に反対される場合は①を押下ください。
- ✓ 各議案について個別に賛否を入力される場合は②を押下ください。

### ご注意事項

- 午前2時から午前5時はご利用いただけません。
- 複数回にわたり行使された場合の議決権の取扱い
  - (1) 議決権行使書用紙の郵送とインターネットの双方により重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効とさせていただきます。
  - (2) インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

- インターネット接続料、通信料等、議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用は株主様のご負担となります。

### システム等に関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 (ヘルプデスク)  
0120-173-027 (午前9時~午後9時、通話料無料)

### 〈機関投資家の皆様へ〉

(株)ICJが運営する議決権行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には、当該プラットフォームより議決権を行使いただけます。

# 株主総会参考書類（議案の内容）

## 会社提案（第1号議案から第4号議案まで）

第1号議案から第4号議案までは、会社提案によるものです。

### 第1号議案 剰余金の処分の件

2022年度の剰余金の処分につきましては、以下に記載のとおりといたしたいと存じます。

2022年度から2024年度を対象とする『中期経営戦略2024』では、持続的な利益成長に応じて増配していく累進配当を継続しています。当年度の期末配当につきましては、連結業績を勘案して、1株につき103円といたしたいと存じます。これにより、中間配当77円を合わせた当年度の配当は、前年度から30円増額の、1株につき180円となります。

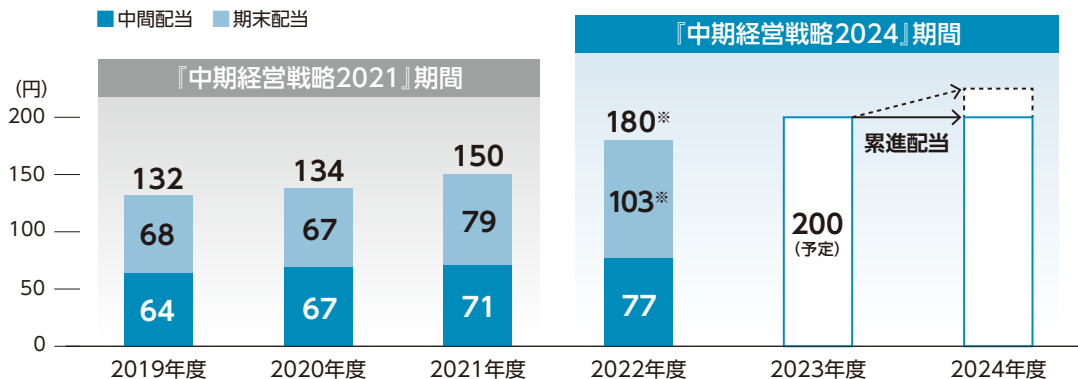
#### 1. 期末配当に関する事項

- 配当財産の種類  
金銭
- 株主に対する配当財産の割当に関する事項及びその総額  
当社普通株式1株当たり 103円  
総額 147,890,997,069円
- 剰余金の配当が効力を生じる日  
2023年6月26日

#### 2. その他の剰余金の処分に関する事項

- 増加する剰余金の項目及びその額  
別途積立金 574,000,000,000円
- 減少する剰余金の項目及びその額  
繰越利益剰余金 574,000,000,000円

#### 1株当たり配当金の推移



※本議案をご承認いただいた場合



## 第2号議案 取締役9名選任の件

取締役11名全員は、本総会終結と同時に任期満了となります。

つきましては、取締役9名を選任いたしたく、その候補者は次ページのとおりです。取締役候補者9名のうち、4名が社外取締役候補者であり、いずれの候補者も、(株)東京証券取引所が定める独立役員要件及び当社が定める社外取締役選任基準を満たすとともに、(株)東京証券取引所に独立役員として届け出ています。社外取締役選任基準及び社外取締役候補者の詳細は、13～18ページをご参照ください。

なお、取締役会の規模・構成と取締役候補者の選任方針・選任手続は、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会で審議し、取締役会で次のとおり決定しています。

### 取締役会の規模・構成、取締役候補者の選任方針・選任手続

規模・構成	透明・公正かつ迅速・果断な意思決定や実効性の高い監督を行うのに適切な規模・構成とし、そのうち社外取締役が3分の1以上を占める構成とする
選任方針	広範な分野で多角的な事業を行う当社の適切な意思決定・経営監督の実現を図るため、多様性を確保する観点から、社内及び社外それぞれから、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する
社内取締役	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、全社経営を担う役付執行役員の中から選任し、当社における豊富な業務経験を活かして、取締役会の適切な意思決定、経営監督の実現を図る
社外取締役	企業経営者としての豊富な経験に基づく、実践的な視点を持つ者、及び世界情勢、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、多様な視点から、取締役会の適切な意思決定、経営監督の実現を図る
選任手続	上記方針を踏まえ、社長が取締役候補者の選任案を作成し、ガバナンス・指名・報酬委員会による審議を経て、取締役会で決議のうえ、株主総会に付議する

候補者 番号	氏名	年齢 (性別)		現在の当社における地位・担当	取締役 在任年数	ガバナンス・ 指名・ 報酬委員会 委員
1	かきうち たけひこ 垣内 威彦	67歳 (男性)	再任	取締役会長	7年	○
2	なかにし かつや * 中西 勝也	62歳 (男性)	再任	取締役 社長	1年	○
3	たなか のりかず * 田中 格知	63歳 (男性)	再任	取締役 副社長執行役員 EX担当	1年	—
4	かしわぎ ゆたか * 柏木 豊	59歳 (男性)	再任	取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員 (IT、CAO)、 チーフ・コンプライアンス・オフィサー、 緊急危機対策本部長	2年	—
5	のうち ゆうぞう * 野内 雄三	58歳 (男性)	再任	取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員 (CFO)	1年	—
6	たつおか つねよし 立岡 恒良	65歳 (男性)	再任 社外取締役 独立役員	取締役	5年	○
7	みやなが しゅんいち 宮永 俊一	75歳 (男性)	再任 社外取締役 独立役員	取締役	4年	○
8	あきやま さきえ 秋山 咲恵	60歳 (女性)	再任 社外取締役 独立役員	取締役	3年	○
9	さぎや まり 鷺谷 万里	60歳 (女性)	再任 社外取締役 独立役員	取締役	1年	○

(注) 1. \*印の各氏は、本議案をご承認いただいた場合、本総会終結後の取締役会にて代表取締役に選定する予定です。

2. 鷺谷 万里氏の戸籍上の氏名は板谷 万里です。

3. 当社は、垣内 威彦、立岡 恒良、宮永 俊一、秋山 咲恵、鷺谷 万里の各氏との間に、会社法第423条第1項に定める賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額となります。本議案をご承認いただいた場合、上記の各氏との間で当該責任限定契約を継続する予定です。

4. 当社は、垣内 威彦、中西 勝也、田中 格知、柏木 豊、野内 雄三、立岡 恒良、宮永 俊一、秋山 咲恵、鷺谷 万里の各氏との間で、会社法第430条の2第1項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において補償する旨の契約を締結しております。本議案をご承認いただいた場合、上記の各氏との間で当該補償契約を継続する予定です。

5. 当社は、取締役を被保険者として、役員等賠償責任保険 (D&O 保険) 契約を締結しており、2023年8月に更新する予定です。当該保険契約は、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を填補することとしており、保険料は全額会社が負担しております。なお、法令違反の認識がある行為等に起因する損害は上記保険契約により填補されません。

# 1 内 威彦

かきうち たけひこ

1955年7月31日生 67歳

当社株式所有数 245,374株

上記のほか、保有する新株予約権相当分：228,200株  
(うち、行使権未確定相当分：228,200株<sup>※</sup>)

取締役在任年数

7年(本総会最終時)

再任



## ■ 略歴及び地位・担当

- 1979年4月 当社入社
- 2010年4月 執行役員 農水産本部長
- 2011年4月 執行役員 生活産業グループCEOオフィス室長、農水産本部長
- 2013年4月 常務執行役員 生活産業グループCEO
- 2016年4月 社長
- 2016年6月 取締役 社長
- 2022年4月 取締役会長〔現職〕

## ■ 重要な兼職の状況

三菱自動車工業(株) 社外取締役

### 取締役候補者とした理由

農水産事業等の生活産業関連事業に従事し、生活産業グループCEO等の要職を経て、2016年4月から6年間、社長として、事業経営モデルによる「経済価値」「社会価値」「環境価値」の三価値同時実現による成長を目指し、循環型成長モデルによる資産の入れ替等を推進することで、当社の企業価値向上に貢献してきました。2022年4月から取締役会長として、非業務執行の立場から経営の監督機能を担うとともに、当社の持続的な成長の基盤となるガバナンスの強化に取り組んでおり、当社における豊富な業務経験と、当社の経営全般、グローバルな事業経営及び管理・運営業務に関する知見を有していることから、引き続き取締役候補者となりました。

※中長期株価連動型株式報酬として割当を行っているもので、記載の数値を最大とし、将来の業績に基づき権利行使可能数変動(40%～100%)します。当社役員報酬制度の詳細については、27～30ページをご参照ください。

# 2 中 西 勝也

なかにし かつや

1960年10月15日生 62歳

当社株式所有数 61,323株

上記のほか、保有する新株予約権相当分：117,600株  
(うち、行使権未確定相当分：117,600株<sup>※</sup>)

取締役在任年数

1年(本総会最終時)

再任



## ■ 略歴及び地位・担当

- 1985年4月 当社入社
- 2016年4月 執行役員 中東・中央アジア統括
- 2018年4月 執行役員 新エネルギー・電力事業本部長
- 2019年4月 常務執行役員 電力ソリューショングループCEO
- 2020年4月 常務執行役員 電力ソリューショングループCEO、  
電力・リテイルDXタスクフォースリーダー
- 2021年10月 常務執行役員 電力ソリューショングループCEO、  
電力・リテイルDXタスクフォースリーダー、EXタスクフォースリーダー
- 2022年4月 社長
- 2022年6月 取締役 社長〔現職〕

### 取締役候補者とした理由

電力・エネルギー関連事業に従事し、中東・中央アジア統括等の要職を経て、2019年4月から電力ソリューショングループCEOを務め、当社のエネルギー・トランスフォーメーション(EX)及びデジタル・トランスフォーメーション(DX)を推進することで、当社の企業価値向上に貢献してきました。2022年4月から業務執行の最高責任者である社長を務め、当社グループの総合力強化による社会課題の解決を通じたスケールのあるMC Shared Value(共創価値)の継続的な創出に向けて『中期経営戦略2024』を推進しており、当社における豊富な業務経験と、当社の経営全般、グローバルな事業経営及び管理・運営業務に関する知見を有していることから、引き続き取締役候補者となりました。

3

たなか のりかず  
**田中 格知**

1960年2月8日生 63歳

当社株式所有数 62,931株

上記のほか、保有する新株予約権相当分：117,300株  
(うち、行使権未確定相当分：79,700株\*)

取締役在任年数

1年(本総会終結時)

再任



■ 略歴及び地位・担当

- 1982年4月 当社入社
- 2014年4月 執行役員 金属資源本部 副本部長
- 2015年4月 執行役員 金属資源本部長
- 2018年4月 常務執行役員 金属グループCEO
- 2019年4月 常務執行役員 金属資源グループCEO
- 2022年4月 常務執行役員 金属資源グループCEO、EXタスクフォースリーダー
- 2022年6月 取締役 常務執行役員 金属資源グループCEO、EXタスクフォースリーダー
- 2023年4月 取締役 副社長執行役員 EX担当〔現職〕

取締役候補者とした理由

金属資源関連事業に従事し、金属資源本部長、金属グループCEO等の要職を経て、2019年4月から金属資源グループCEOを務めるとともに、2022年4月からEXタスクフォースリーダーを兼任し、脱炭素社会の実現に向けて、原料供給を通じてEX戦略を推進することで、当社の企業価値向上に貢献してきました。2023年4月から副社長執行役員EX担当を務め、社長を補佐するとともに、次世代エネルギーを含めた全社EX戦略の具現化を担っており、当社における豊富な業務経験と、当社の経営全般、グローバルな事業経営及び管理・運営業務に関する知見を有していることから、引き続き取締役候補者としてしました。

4

かしわざい ゆたか  
**柏木 豊**

1964年2月10日生 59歳

当社株式所有数 33,137株

上記のほか、保有する新株予約権相当分：63,800株  
(うち、行使権未確定相当分：63,800株\*)

取締役在任年数

2年(本総会終結時)

再任



■ 略歴及び地位・担当

- 1986年4月 当社入社
- 2018年4月 執行役員 環境事業本部長
- 2019年4月 執行役員 電力ソリューショングループCEOオフィス室長
- 2021年4月 常務執行役員 コーポレート担当役員(国内開発)、関西支社長
- 2021年6月 取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員(国内開発)、関西支社長
- 2022年4月 取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員  
(CDO、CAO、広報、サステナビリティ・CSR)
- 2023年4月 取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員(IT、CAO)、  
チーフ・コンプライアンス・オフィサー、緊急危機対策本部長〔現職〕

取締役候補者とした理由

電力・エネルギー関連事業に従事し、電力ソリューショングループCEOオフィス室長、コーポレート担当役員(国内開発)等の要職を経て、2022年4月からコーポレート担当役員(CDO、CAO、広報、サステナビリティ・CSR)として、サステナビリティ施策等を推進し、当社の企業価値向上に貢献してきました。現在はコーポレート担当役員(IT、CAO)として、引き続き、ITリスクマネジメント、人的資本の価値最大化、ガバナンス・法務機能の強化等を推進しています。また、チーフ・コンプライアンス・オフィサー及び緊急危機対策本部長として、連結ベースでのコンプライアンス体制の強化及び事業継続マネジメントに取り組んでおり、当社における豊富な業務経験と、当社の経営全般及び管理・運営業務に関する知見を有していることから、引き続き取締役候補者としてしました。

5

の うち ゆうぞう

野内 雄三

1964年6月27日生 58歳

当社株式所有数 34,480株

上記のほか、保有する新株予約権相当分：51,200株  
(うち、行使権未確定相当分：51,200株\*)

取締役在任年数

1年(本総会終結時)

再任



#### ■略歴及び地位・担当

- 1987年4月 当社入社
- 2019年4月 執行役員 主計部長
- 2022年4月 常務執行役員 コーポレート担当役員 (CFO)
- 2022年6月 取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員 (CFO) (現職)

#### 取締役候補者とした理由

財務・会計関連業務に従事し、営業グループ管理部長、主計部長等の要職に就き、主に財務・会計の側面から、当社の企業価値向上に貢献してきました。2022年4月から最高財務責任者であるコーポレート担当役員 (CFO) として、成長投資の足場となる盤石な財務体質の構築、投融資案件の審査・事業投資全体状況のモニタリング、市場リスク・信用リスク等の財務関連リスクマネジメント、より安定した株価形成と中長期的な株価上昇を促す取組を推進しており、当社における豊富な業務経験と、当社の経営全般及び管理・運営業務に関する知見を有していることから、引き続き取締役候補者としてしました。

招集ご通知

議案の内容

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

## 社外役員選任基準

社外取締役・社外監査役の機能の明確化・強化を図るため、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会で審議のうえ、取締役会にて「社外役員選任基準」を次のとおり決定しています。

社外取締役 選任基準	<p>1. 社外取締役は、企業経営者としての豊富な経験に基づく、実践的な視点を持つ者、及び世界情勢、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、多様な視点から、取締役会の適切な意思決定、経営監督の実現を図る。</p> <p>2. 社外取締役選任の目的に適うよう、その独立性<sup>(注)</sup>確保に留意し、実質的に独立性を確保し得ない者は社外取締役として選任しない。</p> <p>3. 広範な事業領域を有する当社として、企業経営者を社外取締役とする場合、当該取締役の本務会社との取引において利益相反が生じる可能性もあるが、個別案件の利益相反には、取締役会での手続において適正に対処するとともに、複数の社外取締役を置き、多様な視点を確保することにより対応する。</p>
社外監査役 選任基準	<p>1. 社外監査役は、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、中立的・客観的な観点から監査を行うことにより、経営の健全性を確保する。</p> <p>2. 社外監査役選任の目的に適うよう、その独立性<sup>(注)</sup>確保に留意し、実質的に独立性を確保し得ない者は社外監査役として選任しない。</p>

(注) 社外役員選任基準に関する独立性の考え方

(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件に加え、本人の現在及び過去3事業年度における以下①～⑦の該当の有無を確認のうえ、独立性を判断する。

①	当社の大株主(直接・間接に10%以上の議決権を保有する者)又はその業務執行者 <sup>(※1)</sup> ※1 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役、執行役員その他の使用人等をいう(以下同様)。
②	当社の定める基準を超える借入先 <sup>(※2)</sup> の業務執行者 ※2 当社の定める基準を超える借入先とは、当社の借入額が連結総資産の2%を超える借入先をいう。
③	当社の定める基準を超える取引先 <sup>(※3)</sup> の業務執行者 ※3 当社の定める基準を超える取引先とは、当社との取引額が当社連結収益の2%を超える取引先をいう。
④	当社より、役員報酬以外に1事業年度当たり1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士等の専門的サービスを提供する者
⑤	当社の会計監査人の代表社員又は社員
⑥	当社より、一定額を超える寄附 <sup>(※4)</sup> を受けた団体に属する者 ※4 一定額を超える寄附とは、1事業年度当たり2,000万円を超える寄附をいう。
⑦	当社の社外役員としての任期が8年を超える者

なお、上記①～⑦のいずれかに該当する場合であっても、当該人物が実質的に独立性を有すると判断した場合には、社外役員選任時にその理由を説明・開示する。

当社株式所有数  
9,301株取締役在任年数  
5年(本総会終結時)取締役会への出席状況(2022年度)  
定例：開催10回、出席10回  
臨時：開催4回、出席3回ガバナンス・指名・報酬委員会への  
出席状況(2022年度)：  
開催5回、出席5回

### ■ 略歴及び地位・担当

- 1980年4月 通商産業省(現 経済産業省) 入省  
内閣官房内閣審議官、経済産業省大臣官房長、経済産業事務次官を経て
- 2015年7月 同省退官
- 2018年1月 当社顧問(2018年6月退任)
- 2018年6月 当社取締役〔現職〕

### ■ 重要な兼職の状況

- 旭化成(株) 社外取締役  
(株) ニコン 社外取締役

### 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

経済産業省において要職を歴任し、経済・産業政策に長年携わることで培われた産業界全体への深い造詣、及び環境・エネルギー政策を含むサステナビリティに関する高い見識を有しており、客観的・専門的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただけるものと判断し、引き続き社外取締役候補者となりました。

### 独立性及び重要な兼職先に関する補足情報

#### 1. 社外取締役としての独立性

同氏は、(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「社外役員選任基準」における独立性の要件を満たしており、(株)東京証券取引所に独立役員として届け出ています。なお、独立性に関する補足情報は以下のとおりです。

- 同氏は、2018年1月から2018年6月にかけて、当社顧問として、取締役会の諮問機関であるガバナンス・指名・報酬委員会の委員に就任する等、顧問としての報酬を受けていましたが、同報酬は同氏の有する経験・見識に基づく当社の経営への助言に対する対価として支払われたものであり、同氏の独立性に影響を与えるものではありません。

#### 2. 重要な兼職先との関係

旭化成(株)は当社の取引先ですが、特別な関係(特定関係事業者等)はありません。また、(株)ニコンと当社との間に取引関係はありません。

### 社外取締役候補者より

米中間の覇権を巡る対立、ロシア・ウクライナ紛争、ここから派生するエネルギー問題、食糧問題、更には世界的インフレの継続、マクロ経済・金融環境の不安定化等、事業を取り巻く内外環境は、複雑化の度合いを高め、不透明感を増しています。『中期経営戦略2024』を着実に進め、リスクをコントロールしつつ新たな機会に挑戦することにより、企業価値の持続的な向上が図られるよう、社外取締役としての職責を果たしてまいります。

7

みやなが しゅんいち  
**宮永 俊一**

1948年4月27日生 75歳

再任

社外取締役

独立役員

当社株式所有数  
10,592株

取締役在任年数  
4年(本総会最終時)

取締役会への出席状況(2022年度)  
定例：開催10回、出席10回  
臨時：開催4回、出席4回

ガバナンス・指名・報酬委員会への出席状況(2022年度)：  
開催5回、出席4回



■ 略歴及び地位・担当

- 1972年4月 三菱重工業(株)入社
- 2006年4月 同社執行役員
- 2008年4月 同社常務執行役員
- 2008年6月 同社取締役、常務執行役員
- 2011年4月 同社取締役、副社長執行役員
- 2013年4月 同社取締役社長
- 2014年4月 同社取締役社長、CEO
- 2019年4月 同社取締役会長〔現職〕
- 2019年6月 当社取締役〔現職〕

■ 重要な兼職の状況

- 三菱重工業(株)取締役会長
- 三菱自動車工業(株)社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

世界各地で事業を展開するコングロマリット型製造会社(上場)の取締役社長を長年務め、グローバルな事業経営の経験、及び脱炭素関連技術を含むテクノロジーに関する高い見識を有しており、実践的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただけるものと判断し、引き続き社外取締役候補者となりました。

独立性及び重要な兼職先に関する補足情報

1. 社外取締役としての独立性

同氏は、(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「社外役員選任基準」における独立性の要件を満たしており、(株)東京証券取引所に独立役員として届け出ています。なお、独立性に関する補足情報は以下のとおりです。

- ・同氏は、2013年4月から2019年3月まで三菱重工業(株)の取締役社長を務め、2019年4月から同社の取締役会長を務めています。当社は同氏が過去業務執行者であった同社と社外役員の相互就任の関係にあり、また取引がありますが、同社との取引額は当社の連結収益の2%を超えるものではありません。

2. 重要な兼職先との関係

- ・三菱重工業(株)は当社の取引先ですが、特別な関係(特定関係事業者等)はありません。
- ・同氏は、2014年6月から三菱自動車工業(株)の社外取締役に就任しており、同社は当社の特定関係事業者です。

社外取締役候補者より

エナジー・トランジションやデジタル化等の大きな流れに加えて、近年の国際政治の複雑化により、経済・社会や市場構造の変化の方向性や時間軸が多様化、流動化してきています。このますます不透明化する環境下で、コングロマリット型製造業での経営経験や知見を活かして、各種事業の価値や投資リスク等に関する見解を述べるとともに、疑問点・確認事項を問うことで広範な事業領域を有する三菱商事グループの価値向上と企業統治に貢献したいと思いをもちます。



※社外取締役候補者が役員を兼務する他社での法令、定款違反等

宮永 俊一氏が三菱自動車工業（株）の社外取締役在任中に、同社では、2018年5月に、同社岡崎製作所の一部の外国人技能実習生に対して外国人技能実習機構から認定を受けた技能実習計画に従った技能実習を行わせていなかったことが判明し、2019年1月に、同社は外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律に基づき、技能実習計画の認定取消し及び改善命令を受けました。同氏は、当該事実が判明するまで、いずれの事実についても認識しておりませんが、日頃から取締役会等において法令遵守の視点に立った提言を行っております。また、当該事実の判明後は、当該事実の徹底した調査及び再発防止を指示する等、その職責を果たしております。

8

あぎやま さきえ  
**秋山 咲恵**

1962年12月1日生 60歳

再任

社外取締役

独立役員

当社株式所有数  
6,240株取締役在任年数  
3年(本総会終結時)取締役会への出席状況(2022年度)  
定例：開催10回、出席10回  
臨時：開催4回、出席2回ガバナンス・指名・報酬委員会への  
出席状況(2022年度)：  
開催5回、出席5回

### ■ 略歴及び地位・担当

- 1987年 4月 アーサーアンダーセンアンドカンパニー(現 アクセンチュア(株))入社  
(1991年4月退職)
- 1994年 4月 (株) サキコーポレーション設立 代表取締役社長
- 2018年10月 同社ファウンダー(顧問) [現職]
- 2020年 6月 当社取締役 [現職]

### ■ 重要な兼職の状況

- オリックス(株) 社外取締役  
ソニーグループ(株) 社外取締役  
日本郵政(株) 社外取締役

### 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

国際的な経営コンサルタントを経て、産業用検査ロボット企業を創業し、グローバル企業に成長させた経験を通じて培われた、デジタル・IT分野への深い造詣、及びイノベーションに関する高い見識を有しており、実践的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただけるものと判断し、引き続き社外取締役候補者としてしました。

### 独立性及び重要な兼職先に関する補足情報

#### 1. 社外取締役としての独立性

同氏は、(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「社外役員選任基準」における独立性の要件を満たしており、(株)東京証券取引所に独立役員として届け出ています。なお、独立性に関する補足情報はありません。

#### 2. 重要な兼職先との関係

オリックス(株)及びソニーグループ(株)は当社の取引先ですが、特別な関係(特定関係事業者等)はありません。また、日本郵政(株)と当社との間に取引関係はありません。

また、同氏は、2014年5月から2018年5月まで(株)ローソンの社外取締役に就任しており、同社は当社の特定関係事業者です。なお、同社は、2017年2月から当社の子会社となっています。

### 社外取締役候補者より

当社のガバナンスの取組は着実に向上し、『中期経営戦略2024』の策定においても社外取締役による多様な視点に基づく議論が活かされました。これによりモニタリングの実効性が高まり、事業環境の変化に対応した適時適切な見直しも有効に行えるものと考えます。

引き続き機動力あるガバナンス体制の更なる充実に貢献し、より一層企業価値を向上できるよう努めてまいります。

当社株式所有数  
199株

取締役在任年数  
1年(本総会終結時)

取締役会への出席状況(2022年度)  
定例：開催7回、出席7回  
臨時：開催3回、出席3回

ガバナンス・指名・報酬委員会への  
出席状況(2022年度)：  
開催4回、出席4回

※2022年6月24日の取締役就任以降の状況を記載しています。



### ■ 略歴及び地位・担当

- 1985年4月 日本アイ・ビー・エム(株)入社
- 2002年7月 同社理事
- 2005年7月 同社執行役員(2014年7月退任)
- 2014年7月 SAP ジャパン(株) 常務執行役員(2015年12月退任)
- 2016年1月 (株)セールスフォース・ドットコム(現(株)セールスフォース・ジャパン) 常務執行役員(2019年8月退任)
- 2022年6月 当社取締役〔現職〕

### ■ 重要な兼職の状況

- (株) MonotaRO 社外取締役
- JBCC ホールディングス(株) 社外取締役
- みずほリース(株) 社外取締役

### 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

グローバルに事業展開する複数のIT関連企業で経営幹部を歴任し、企業の変革を導いた豊富な経営経験と、デジタル・トランスフォーメーション(DX)及びダイバーシティ推進を含む人材戦略に関する高い見識を有しており、実践的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただけると判断し、引き続き社外取締役候補者となりました。

### 独立性及び重要な兼職先に関する補足情報

#### 1. 社外取締役としての独立性

同氏は、(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「社外役員選任基準」における独立性の要件を満たしており、(株)東京証券取引所に独立役員として届け出ています。なお、独立性に関する補足情報は以下のとおりです。

- ・同氏は、2005年7月から2014年7月まで日本アイ・ビー・エム(株)の執行役員、2014年7月から2015年12月までSAP ジャパン(株)の常務執行役員、2016年1月から2019年8月まで(株)セールスフォース・ドットコム(現(株)セールスフォース・ジャパン)の常務執行役員を務めていました。当社は上記3社との間に取引がありますが、その額は当社連結収益の0.01%以下であり、同氏の独立性に影響を与えるものではありません。

#### 2. 重要な兼職先との関係

(株) MonotaRO及びJBCCホールディングス(株)は当社の取引先ですが、特別な関係(特定関係事業者等)はありません。また、みずほリース(株)と当社との間には取引関係はありません。

### 社外取締役候補者より

社会経済環境の先行き不透明感が増すなか、当社は堅実な経営体制を維持しつつ、中長期的視点に基づく独自の未来創造型ビジネスの創出にも果敢に挑戦しています。デジタル技術の活用がビジネスや社会にとっての付加価値となる取組も多く、社外取締役としては自らの経験をもとに適切な助言等に努め、進化を続ける当社の企業価値向上と継続的な取組であるガバナンスの向上に貢献してまいります。

### 第3号議案 監査役1名選任の件

常勤監査役 平野 肇氏は、本総会終結と同時に任期満了となります。

つきましては、監査役1名を選任いたしたく、その候補者は次のとおりです。本議案の提出につきましては、監査役会の同意を得ています。

なお、監査役会の規模・構成と監査役候補者の選任方針・選任手続は、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会で審議し、取締役会で次のとおり決定しています。

#### 監査役会の規模・構成、監査役候補者の選任方針・選任手続

規模・構成	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は過半数とする
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ため、社内及び社外から、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する
常勤監査役	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、当社における豊富な業務経験を踏まえた視点から監査を行うことにより、経営の健全性を確保する
社外監査役	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、中立的・客観的な観点から監査を行うことにより、経営の健全性を確保する
選任手続	社長が常勤監査役と協議のうえ、監査役候補者の選任案を作成し、ガバナンス・指名・報酬委員会による審議を経て、監査役会の同意を得たうえで、取締役会で決議し、株主総会に付議する

(注) 本議案をご承認いただいた場合の、当社の監査役の体制は、21ページに記載のとおりです。

むらこし あきら  
**村越 晃**

1958年6月27日生 64歳

当社株式所有数 65,000株

上記のほか、保有する新株予約権相当分：62,800株  
(うち、行使権未確定相当分：62,800株<sup>\*</sup>)

新任



### ■ 略歴及び地位

- 1982年4月 当社入社
- 2012年4月 執行役員 資材本部長
- 2014年4月 執行役員 泰国三菱商事会社社長、  
泰MC商事会社社長
- 2017年4月 常務執行役員 コーポレート担当役員(広報、人事)
- 2017年6月 取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員(広報、人事)
- 2020年4月 取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員(CDO、人事、地域戦略)
- 2021年4月 取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員  
(CDO、CAO、広報、サステナビリティ・CSR)
- 2022年6月 当社顧問〔現職〕(2023年6月退任予定)

### ■ 重要な兼職の状況

NTN(株) 社外取締役

### 監査役候補者とした理由

資材関連事業に従事し、資材本部長、泰国三菱商事会社の社長等の要職を経て、2017年4月から2022年3月まで当社コーポレート担当役員として、IT、人事、総務、法務、地域戦略、広報、サステナビリティ・CSR等の幅広い領域において、当社の企業価値向上に貢献してきました。当社における豊富な業務経験と、当社の経営全般、管理・運営業務に関する知見を有していることから、監査役候補者となりました。

※中長期株価連動型株式報酬として割当を行っているもので、記載の数値を最大とし、将来の業績に基づき権利行使可能数が変動(40%～100%)します。当社役員報酬制度の詳細については、27～30ページをご参照ください。

- (注) 1. 当社は、鴨脚 光眞、佐藤 リえ子、中尾 健、小木曾 麻里の各氏との間に、会社法第423条第1項に定める賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額となります。本議案をご承認いただいた場合、新たに村越 晃氏との間で同内容の契約を締結する予定です。
2. 当社は、鴨脚 光眞、佐藤 リえ子、中尾 健、小木曾 麻里の各氏との間で、会社法第430条の2第1項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において補償する旨の契約を締結しております。本議案をご承認いただいた場合、新たに村越 晃氏との間で、同内容の契約を締結する予定です。
3. 当社は、監査役を被保険者として、役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を締結しており、2023年8月に更新する予定です。当該保険契約は、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を填補することとしており、保険料は全額会社が負担しております。なお、法令違反の認識がある行為等に起因する損害は上記保険契約により填補されません。

## 監査役の体制 ※1

氏 名	年 齢	現在の当社に おける地位	監査役 在任年数	ガバナンス・指名・ 報酬委員会 委員
いちょう 鴨脚 みつまさ 光眞	63歳	監査役 (常勤)	1年	○
むらこし 村越 あきら 晃	64歳	監査役 (常勤) ※2	—	—
さとう 佐藤 りえ子	66歳	社外監査役 独立役員	3年	—
<p><b>社外監査役より</b>  混迷の度合いを深める世界情勢に加え、脱炭素、デジタル化、少子高齢化等々現在の社会課題は従前に比して極めて複雑になっております。このようななか、当社においては企業価値の向上に向けて様々な取組がなされていることを確認しております。監査役として、今後も企業価値を毀損するような行動には十二分に留意しつつ、会社の積極的な取組に貢献していきたいと考えております。</p>				
なかお 中尾 たけし 健	57歳	社外監査役 独立役員	3年	—
<p><b>社外監査役より</b>  2020年6月に就任させていただき、早いもので3年が経過しました。この間、世界情勢は激変しており、当社を取り巻く経済環境も大きな影響を受けました。一方、社内においても、新体制下での中期経営計画の策定、MC Shared Valueの実現、EX、DXに関する新しい施策はもとより、ガバナンス体制のより一層の強化等、主体的に大きく変化を遂げていると実感しています。本年度も引き続き社外監査役として、社内外の知見を深め、期待される責務を全うしたいと考えております。</p>				
こぎそ 小曾 まり 麻里	56歳	社外監査役 独立役員	1年	—
<p><b>社外監査役より</b>  私が当社の社外監査役として就任してから約1年が経ちますが、取締役会や監査役会のみならず多くの対話や現場への往査を経て、実効性の高いガバナンスが機能していることを肌で感じました。一方で、脱炭素や人的資本経営、人権等、社会の中で企業に求められる役割はより広範かつ複雑なものとなっています。また、多様性の推進は、今後中長期の企業価値を向上させていくうえで特に重要だと考えています。こうした状況を常に意識し、社外監査役として客観的かつ忖度のない外部の視点を心がけ、引き続き当社の企業価値向上に貢献してまいります。</p>				

※1 本総会の決議事項第3号議案をご承認いただいた場合の体制を記載しています。

※2 本総会終了後の監査役会にて常勤監査役に選定予定。



## 取締役・監査役のスキルマトリックス

取締役会では、経験・見識・専門性等を踏まえ、全人格的に考慮して選任した取締役・監査役が、多様な視点から審議し、適切な意思決定・経営監督の実現を図っています。当社取締役会として備えるべき経験・見識・専門性等、及びその選定理由は以下のとおりであり、各取締役・監査役が有する経験・見識・専門性等は、次ページのとおりです。

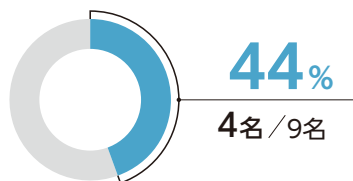
- (注)・全ての経験・見識・専門性等を示すものではありません。  
 ・過去の役職等に基づく経験、現在の役職、資格等を基準としています。  
 ・本総会後の取締役・監査役(予定)を記載しています。

	項目	趣旨・選定理由
基礎的事項	事業経営／組織運営	当社取締役会では、組織マネジメントの観点からの審議や総合的判断が求められており、個別の専門性に偏らない、事業経営ないし組織運営の経験、及びそれらに基づくガバナンスの知見が必要な項目として選定しています。
	リスクマネジメント	<p>当社の成長実現のためには、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ための内部統制の構築・運用、及び当社事業に関わる多様なリスク管理が重要と考えています。従って、リスクマネジメント全般に及び幅広い経験・見識・専門性等を必要な項目として選定しています。なお、本項目には以下要素を包含しており、該当者にはその旨記載しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(法務) 企業法務全般の管理</li> <li>・(財務・会計) 財務・会計全般の管理</li> </ul>
経営戦略関連事項	イノベーション	当社は、「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」において、2050年の温室効果ガス(GHG)排出量ネットゼロを宣言し、「EX・DXの一体推進による未来創造」を全社共通の事業推進テーマとして打ち出しています。従って、当該トランスフォーメーションの推進状況をモニタリングするために必要なイノベーションに関する経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。
	エネルギー	当社は、エネルギー・資源の安定供給と社会・経済活動の低・脱炭素化両立への挑戦を打ち出しており、その推進状況をモニタリングするために必要なエネルギー関連のイノベーションに関する経験・見識・専門性等を指しています。
	デジタル	当社は、ビジネスモデルが最適化された産業横断型デジタルエコシステムの構築を目指しており、その推進状況をモニタリングするために必要なデジタル関連のイノベーションに関する経験・見識・専門性等を指しています。
	グローバルインテリジェンス	当社は、グローバルに事業を展開しており、地政学、経済情勢、政策動向等に関するインテリジェンスをタイムリーに経営戦略に反映させていることから、当該事項に関する経験・見識・専門性を重要な項目として選定しています。
	人材戦略	当社における最大の資産は「人材」であり、経営マインドを持って事業価値向上にコミットする人材を輩出し続けることが必要不可欠です。当社が中期経営戦略にて掲げるMC Shared Value(共創価値)創出に向け、人的資本の価値を最大化するための「人材戦略」に関する経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。なお、「人材戦略」には組織構造・組織編成に関する戦略を含んでいます。
	環境・社会	当社は、事業活動を通じて解決していく重要な社会課題をマテリアリティとして定義し、カーボンニュートラル社会と物心共に豊かな生活を実現することを目指していることから、「環境・社会」に関する経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。

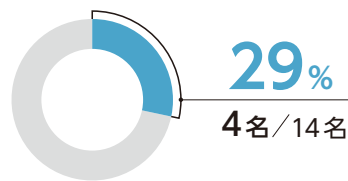


役職	名前	担当/主な経歴等	経験・見識・専門性等							
			事業経営/ 組織運営	リスク マネジメント	イノベーション		グローバル インテリ ジェンス	人材戦略	環境・社会	
					エネルギー	デジタル				
取締役	社内	垣内 威彦	取締役会長	●	●	●	●	●	●	●
		中西 勝也	代表取締役 社長	●	●	●	●	●	●	●
		田中 格知	代表取締役 副社長執行役員 EX担当	●	●	●		●		
		柏木 豊	代表取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員 (IT、CAO)、チーフ・コンプライ アンス・オフィサー、緊急危機 対策本部長	●	● (法務)				●	●
		野内 雄三	代表取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員 (CFO)	●	● (財務・会計)					
	社外	立岡 恒良	元経済産業省 経済産業事務次官	●	●	●				●
		宮永 俊一	三菱重工業(株) 取締役会長	●	●	●		●		
		秋山 咲恵*	(株) サキコーポレーション ファウンダー	●	●		●			
		鷺谷 万里*	元日本アイ・ビー・エム(株) 執行役員	●	●		●		●	
監査役	社内	鴨脚 光眞	元常務執行役員 複合都市開発グループCEO	●	● (財務・会計)					
		村越 晃	元常務執行役員 コーポレート担当役員 (CDO、CAO、広報、サステナ ビリティ・CSR)	●	●				●	
	社外	佐藤 りえ子*	石井法律事務所 パートナー	●	● (法務) 弁護士					
		中尾 健	(株) パートナース・ホールディングス 代表取締役社長	●	● (財務・会計) 公認会計士					
		小木曾 麻里*	(株) SDGインパクトジャパン 代表取締役社長	●	●				●	●

■ 全取締役に占める独立社外取締役の割合



■ 全取締役・監査役に占める女性役員の割合  
(上表の女性役員に\*を付しています)



## 第4号議案

## 取締役報酬改定の件

当社では、取締役に対する報酬（基本報酬（月例報酬）、積立型退任時報酬、加算報酬、業績連動賞与（短期）、業績連動賞与（中長期）、中長期株価連動型株式報酬）について、2018年度定時株主総会（2019年6月21日開催）でご承認いただいた各報酬の報酬枠の範囲内で、取締役会の決議を経て支給することとしてきました。

当社は、企業理念である「三綱領」に基づき、全てのステークホルダーの要請に応えながら、事業活動を通じて「経済価値」「社会価値」「環境価値」の同時実現を果たすことを、当社の責務と考えております。そのためのインセンティブとして、従来、「加算報酬」において財務・非財務両面の観点からの価値創出に関する個人別の取組状況の評価を反映するとともに、「中長期株価連動型株式報酬」において財務・非財務両面の観点からの市場評価を反映した株価を業績連動指標としてきました。

今般、サステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）への取組を通じた企業価値の向上を更に強く意識付けるため、「業績連動賞与（中長期）」の業績連動指標として、サステナビリティ項目を新たに追加することとしたいと存じます。初回評価期間においては、2022年5月に策定・公表した『中期経営戦略2024』に基づく「人的資本の価値最大化」、及び当社が掲げるマテリアリティ（詳細は65ページご参照）の一つである「脱炭素社会への貢献」に関する取組状況の評価結果に応じて、支給額を変動させる仕組みといたします。「脱炭素社会への貢献」については当社の温室効果ガス削減目標（2030年度半減（2020年度比）・2050年ネットゼロ）達成に向けた取組、及びポートフォリオの脱炭素化と強靱化に向けた取組等を評価する予定です。

評価・支給額への反映に当たっては、3事業年度の連結当期純利益の平均値に応じて支給額を算出したのち、上記のサステナビリティ項目に関する取組状況について、定量・定性の両面から、評価対象期間である3事業年度の取組を総合的に評価し、その結果に応じて支給額を±20%の範囲内で変動させます。なお、ガバナンス・指名・報酬委員会の下部機関として、サステナビリティ項目に係る評価の審議・決定を行う評価委員会を設置し、当該委員会の委員長は社外取締役が務め、本報酬項目の支給対象に該当しない取締役会長及び社外取締役をメンバーとします。また、評価結果は、取締役会に報告し、評価対象期間の最終年度に係る事業報告及び有価証券報告書等で開示します。

つきましては、2018年度定時株主総会（2019年6月21日開催）でご承認いただいた業績連動賞与（中長期）を対象とした取締役報酬枠について、次のとおり改定いたしたいと存じます（改定部分下線）。

中長期の連結業績を反映させる業績連動賞与（中長期）を対象として、当該事業年度以降の3事業年度の連結当期純利益（当社の所有者に帰属するもの）の平均値の0.06%の範囲内（年額）。ただし、同3事業年度の連結当期純利益（当社の所有者に帰属するもの）の平均値の実績、及び

サステナビリティ項目に関する取組状況の評価結果に応じ、取締役会で決議するフォーミュラに基づいて、支給額を決定する。当該連結当期純利益の平均値が株主資本コストの平均値を下回る場合は不支給とする。また、支給総額には上限を設けて運用する。）

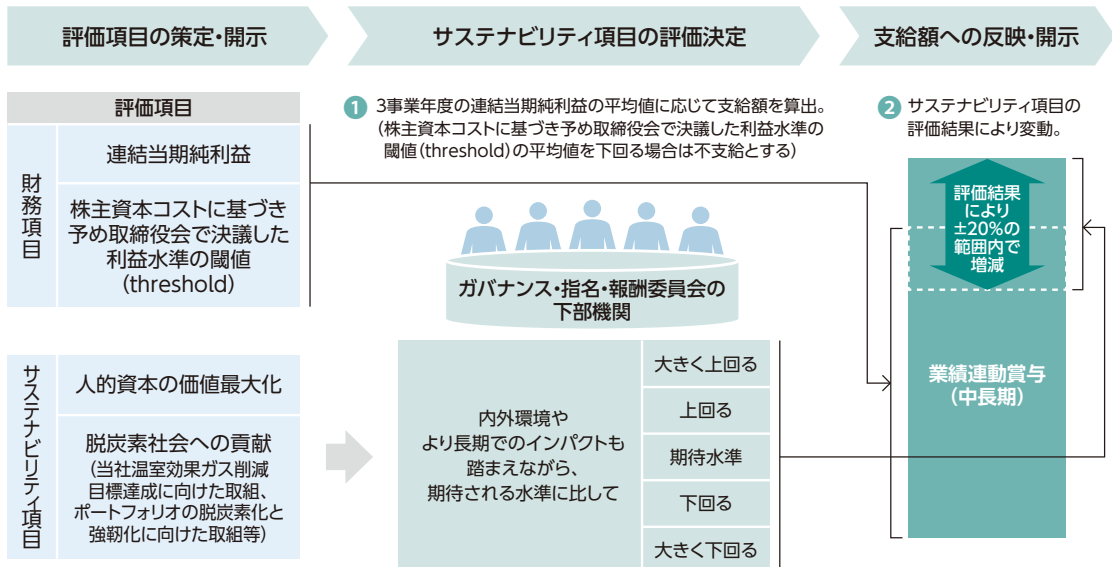
なお、2018年度定時株主総会（2019年6月21日開催）でご承認いただいた、基本報酬、積立型退任時報酬及び加算報酬を対象として、年額15億円以内（うち、社外取締役に対する基本報酬を対象として、年額1.8億円以内。）とする報酬枠、並びに単年度の連結業績を反映させる業績連動賞与（短期）を対象として、当該事業年度の連結当期純利益（当社の所有者に帰属するもの）の0.06%の範囲内（年額）とする報酬枠及びその運用前提については変更ありません。

ただし、「加算報酬」は上記の運用を踏まえ、名称を「個人業績連動報酬」に変更いたします。また、「株主資本コスト」は「株主資本コストに基づき予め取締役会で決議した利益水準の閾値(threshold)」を指します。

以上の取締役の報酬改定につきましては、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会から適切である旨の答申を受けており、相当であると考えております。決議事項第2号議案を原案どおりご承認いただいた場合、本議案の対象となる取締役は4名となります。

各取締役の報酬額については、上記報酬枠の範囲内において、ガバナンス・指名・報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決定するプロセスを経るものといたします。

## サステナビリティ項目の評価・支給額への反映のイメージ



## 役員報酬制度

本総会の決議事項第4号議案をご承認いただいた場合の、役員報酬の基本的な考え方、内容及び構成割合は、次のとおりです。

### 基本的な考え方

報酬水準	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社役員の機能・役割、及び当社業績水準等に応じた水準とする。</li> <li>業績の達成状況等に応じて、グローバルで競争力を有する水準を実現することで、次世代の経営を担う人材の成長意欲を喚起し、組織の活力向上を図る。</li> </ul>
報酬構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務執行を担う取締役の報酬は、業績との連動を強化し、単年度の業績のみならず、中長期的な企業価値に連動する報酬を採用することや、現金報酬のほか、株主価値との連動性をより強化した株式報酬を設けることで、より中長期的な企業価値向上を意識付けの構成とする。この観点から、業績連動指標として、連結当期純利益（単年度・中長期）、サステナビリティ項目（中長期）及び株価・株式成長率（中長期）を採用する。</li> <li>経営の監督機能を担う取締役会長及び社外取締役、並びに監査を担う監査役については、独立性を確保するため、固定の月例報酬のみ支給する。</li> </ul>
報酬ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員報酬の決定方針、報酬水準・クローバック条項の対象となる報酬項目を含めた構成の妥当性及びその運用状況等については、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会にて、継続的に審議・モニタリングしていく。</li> </ul>

### 報酬制度の内容

報酬の項目・割合	給付形式	業績連動指標	業績評価期間	報酬の内容	報酬枠		
					業務執行取締役	取締役会長	社外取締役 監査役
基本報酬	固定 20%	個人業績 (単年度)	X年度	・役位に応じて取締役会で決議した額を、毎月支給。	①	⑤	
積立型 退任時 報酬	50%程度			・毎年一定額を積み立て、役員の退任時に累計額を算出し、支給額を取締役会で決議のうえ、支給。 ・委任契約等に反する重大な違反があった場合には、取締役会決議にて、減額あるいは不支給とできる。			
個人業績 連動報酬* (注3)	変動 単年度	連結当期純利益 (単年度)	X年度	・取締役会から委任を受けた社長が、各役員の業績を財務・非財務の両面から評価し、個人別支給額を決定。 ・社長の業績評価は、社長業績評価委員会において審議のうえ、決定。 ・評価結果については、取締役会及びガバナンス・指名・報酬委員会に報告。	②		
業績 連動賞与 (短期)*	25% 30%程度			・ガバナンス・指名・報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、単年度の連結当期純利益に応じて支給額を決定。 ・当該事業年度の連結当期純利益が、株主資本コストに基づき予め取締役会で決議した利益水準の閾値 (threshold) を下回る場合、不支給。			
業績 連動賞与 (中長期)*	変動 [中長期]	連結当期純利益 (中長期)	X年度 X+1年度 X+2年度	・ガバナンス・指名・報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、3事業年度の連結当期純利益の平均値に、支給額を算定。 ・3事業年度の連結当期純利益の平均値が、株主資本コストに基づき予め取締役会で決議した利益水準の閾値 (threshold) の平均値を下回る場合、不支給。 ・更に、「人的資本の価値最大化」及び「脱炭素社会への貢献」に関する取組状況の評価結果に応じて、支給額が変動。評価に当たっては、定量・定性の両面から、3事業年度の取組を、より長期でのインパクトも踏まえ、ガバナンス・指名・報酬委員会の下部機関で総合的に評価。評価結果は、取締役会に報告のうえ、対外開示。	③	-	
中長期 株価 連動型 株式報酬	25% 50%程度	株価・株式成長率 (中長期)	X年度 X+1年度 X+2年度	・個人別の割当株式数を取締役会で決議。 ・新株予約権は、割当から3年間には行使不可とし、当該3年間を業績評価期間とする。ガバナンス・指名・報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、評価期間中の当社株式成長率（当社株主総利回り（TSR）/東証株価指数（TOPIX）の成長率）に応じ、権利行使可能となる新株予約権の数が40～100%で変動。 ・在任中は株式を保有することを基本方針とし、各役位の基本報酬の300%程度に相当する価値の株式数を超えるまでは売却を制限。			

(注1) 表中①～⑤は、各報酬項目を対象とする報酬枠の番号を示しており、詳細は次ページをご参照ください。

(注2) \*の各報酬の項目はクローバック条項の対象としています。詳細は30ページをご参照ください。

(注3) 本総会の決議事項第4号議案をご承認いただいた場合、「加算報酬」から名称変更されるものです。

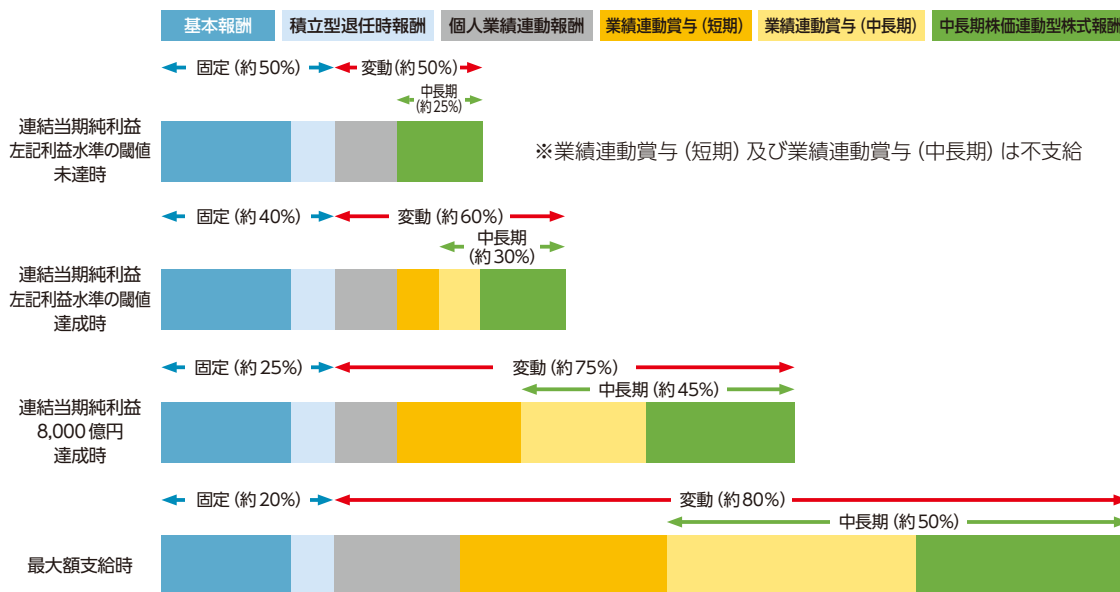
(百万円未満切捨て)

枠の種類	枠の内容	報酬総額(注2)(2022年度)
①	基本報酬、積立型退任時報酬及び加算報酬を対象として、年額15億円以内(うち、社外取締役に対する基本報酬を対象として、年額1.8億円以内)	9.86億円 (うち、社外1.50億円)
②	業績連動賞与(短期)を対象として、当該事業年度の連結当期純利益の0.06%の範囲内(年額)	3.85億円
③	業績連動賞与(中長期)を対象として、当該事業年度以降の3事業年度の連結当期純利益の平均値の0.06%の範囲内(年額)	3.85億円
④	中長期株価連動型株式報酬を対象として、年額6億円以内(ただし、年間の株式数の上限は400,000株)	1.99億円 (株式数は100,250株)
⑤	監査役に対する基本報酬を対象として、年額2.5億円以内	2.37億円 (うち、社外0.63億円)
合 計		21.92億円

(注1) 2018年度定時株主総会(2019年6月21日開催)において決議しています。当該定時株主総会決議時における取締役及び監査役の員数は、中長期株価連動型株式報酬を除く取締役報酬枠の対象となる取締役の員数は13名(うち、社外取締役5名)、中長期株価連動型株式報酬に係る取締役報酬枠の対象となる取締役の員数は7名、及び監査役報酬枠の対象となる監査役の員数は5名(うち、社外監査役3名)です。

(注2) 取締役及び監査役の報酬等の詳細(総額及び対象人数)は、73ページをご参照ください。

## 報酬支給割合のイメージ



上記の図は、一定の当社連結業績及び当社株価をもとに算出した割合のイメージであり、当社連結業績の変動、株式市場の状況等により、上記割合は変動します。

## 業績連動報酬の算定方法 (2022年度)

### 1 業績連動賞与 (短期)

#### ① 総支給額の上限

a. 6億円、b. 以下②で定める個別支給額の最大支給額合計のいずれか少ない額

#### ② 個別支給額

社長	$(2022\text{年度連結当期純利益} - 4,400\text{億円}) \times 0.025\% + 0.35\text{(億円)}$
常務執行役員	$(2022\text{年度連結当期純利益} - 4,400\text{億円}) \times 0.0075\% + 0.105\text{(億円)}$

※株主資本コストに基づき予め取締役会で決議した利益水準の閾値 (threshold) を下回る場合は支給額は0とする。  
なお、2022年度に係る当該閾値は、5,200億円。

#### ■ 役員別の最大支給額及び合計

役位	最大支給額	員数	計
社長	175百万円	1名	175百万円
常務執行役員	52.5百万円	4名	210百万円
合計		5名	385百万円

### 3 中長期株価連動型株式報酬

#### ① 総支給額の上限

年額6億円以内。ただし、年間の株式の上限は400,000株 (新株予約権4,000個) とする。

#### ※株価条件 (取締役会にて決議)

#### ■ 役員別の権利行使可能となる新株予約権の数

役員毎の新株予約権の当初割当数 (2022年4月1日時点の役位に基づく) × 権利確定割合

#### ■ 役員別の当初割当数

社長	54,800株 (548個)
常務執行役員	16,900株 (169個)

### 2 業績連動賞与 (中長期)

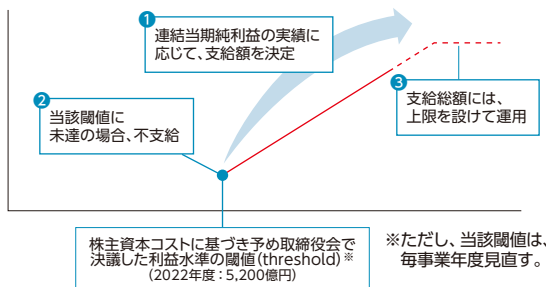
#### ① 総支給額の上限

業績連動賞与 (短期) と同じ

#### ② 個別支給額

社長	$(2022\sim 2024\text{年度の連結当期純利益の平均値} - 4,400\text{億円}) \times 0.025\% + 0.35\text{(億円)}$
常務執行役員	$(2022\sim 2024\text{年度の連結当期純利益の平均値} - 4,400\text{億円}) \times 0.0075\% + 0.105\text{(億円)}$

※2022～2024年度に係る当該閾値の平均値を下回る場合は支給額は0とする。

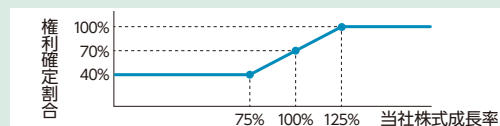


#### ② 新株予約権の行使の条件

株価条件\*としての当社株式成長率に応じて、新株予約権の全部又は一部を行使できるものとする。

#### ■ 権利確定割合

権利確定割合は、割当日から3年間の当社株式成長率に応じて以下のとおり変動。



#### ■ 当社株式成長率

当社株式成長率  
= 当社 TSR [3年] ÷ TOPIX 成長率 [3年]

## 報酬ガバナンス

役員報酬等の決定方針や、報酬等の額（実支給額）の決定に当たっては、ガバナンス・指名・報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決定するプロセスを経ることとしています。

報酬等の額（実支給額）の決定に際し、個人業績連動報酬を除く、取締役の各報酬の支給総額及び個人別支給額については、2018年度定時株主総会（2019年6月21日開催）で決議された各報酬の報酬枠の範囲内で、取締役会の決議により決定しています。固定報酬である基本報酬及び積立型退任時報酬については取締役会で決議した金額を支給しています。変動報酬である業績連動賞与（短期）、業績連動賞与（中長期）及び中長期株価連動型株式報酬については、ガバナンス・指名・報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、業績連動指標の実績を反映して支給額を決定しています。

また、2022年2月18日開催の定例取締役会の決議に基づき執行役員規則を改定し、業務執行を担う取締役については、個人業績連動報酬、業績連動賞与（短期）、業績連動賞与（中長期）を対象として、報酬の不支給・減額・返還に関する条項（クローバック条項）<sup>\*</sup>を導入しています。

定性評価を含む個人業績評価に基づいて支給額を決定する個人業績連動報酬については、業務執行を担う取締役に対して、毎年、取締役会から委任を受けた社長が、当該事業年度の各役員の業績を財務・非財務の両面から評価し、その結果を反映して、個人別支給額を決定しています。業務執行を担う取締役の業績評価の際は、統括する組織・担当業務に関する貢献、全

社、コーポレートスタッフ部門、営業グループ部門、及び拠点経営への貢献、並びにサステナビリティにつながる価値創出に関する取組状況等を総合的に勘案して評価しています。

社長自身の業績評価は、毎年、取締役会から委任を受けた社長業績評価委員会（ガバナンス・指名・報酬委員会の下部機関であり、同委員会の委員長である取締役会長及び委員である社外取締役をメンバーとする（45ページご参照））において決定しています。

業績評価結果については、客観性・公正性・透明性を担保する観点から、ガバナンス・指名・報酬委員会及び取締役会に報告しています。

なお、2019年5月17日開催の定例取締役会及び2019年6月21日開催の臨時取締役会において決議した役員報酬等の決定方針（業績連動報酬の算定方法を含む）に基づき、毎年、取締役の各報酬の支給総額及び個人別支給額が当該決定方針に沿うことをガバナンス・指名・報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決議しています。

また、報酬水準及びクローバック条項の対象となる報酬項目を含めた報酬構成の妥当性、並びにその運用状況等については、ガバナンス・指名・報酬委員会において、毎年、審議・モニタリングしています。報酬水準・報酬構成比率については、外部専門機関（WTW（ウイリス・タワーズワトソン））から提供された報酬データ等を参照しています。

監査役の報酬の総額及び個人別支給額については、2018年度定時株主総会（2019年6月21日開催）で決議された監査役報酬枠の範囲内で、監査役の協議を経て決定しています。

<sup>\*</sup> ①執行役員が故意又は過失により会社に損害を生じさせた場合、②執行役員と会社との間の委任契約等の違反があった場合、又は③重大な会計上の誤り若しくは不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合において、取締役会の決議により報酬を減額又は不支給とすること、並びに支給済の報酬の返還を請求することができる旨を定めた条項。

## 株主提案 (第5号議案及び第6号議案)

第5号議案及び第6号議案は、株主様2名からの共同のご提案によるものです。  
各議案の議案名、提案内容、及び提案理由は、原文のまま記載しています。

### 第5号議案

## 定款の一部変更の件

(パリ協定目標と整合する中期及び短期の温室効果ガス削減目標を含む事業計画の策定及び開示)

### 提案内容

以下の章を新設し、本会社の定款に追加的に規定する。

#### 第 章 (移行計画)

第 条 (パリ協定目標と整合する中期及び短期の温室効果ガス削減目標を含む事業計画の策定及び開示)

1. 本会社は、本会社の長期的な企業価値を維持及び向上させるため、気候変動に伴うリスクとこれに伴う事業機会を踏まえ、かつ本会社がパリ協定を支持することを表明していることに従い、パリ協定第2条第1項(a)と整合する短期及び中期の温室効果ガス削減目標を含んだ事業計画を策定し、これを開示する。
2. 前項の削減目標は、スコープ1(直接排出)、スコープ2(電力等使用による間接排出)及びスコープ3(事業に関連する他社の排出)の温室効果ガス排出量を対象とし、各スコープについて個別に開示するものとする。
3. 本会社は、第1項の削減目標の進捗状況を統合報告書において開示する。

### 提案理由

本提案は、スコープ1から3の短期及び中期の温室効果ガス削減目標の策定及び開示を求めるものである。

本会社は、国際エネルギー機関が作成した2050年ネットゼロシナリオの知見に反し、火力発電所の建設、石油やガスの新規生産を継続・拡大させている。これは、2050年までに温室効果ガス排出ネットゼロという自己の目標及びスケジュールと明らかに矛盾する。

本提案で求める短期及び中期の削減目標の策定及び開示は、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)が推奨するもので、投資家の要望にも合致する。このことは、他国での投資家イニシアチブや株主提案からも裏付けられ、世界の同業他社もこの種の情報をより詳細に開示している。

本提案の可決により、本会社は、脱炭素経済への移行リスク及びこれに伴う事業機会を早期に管理し、長期的な企業価値を維持するためのより良い事業環境に身を置くことが可能となる。



**本議案に反対いたします。**

当社は、「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」(2021年10月策定、以下「ロードマップ」)や『中期経営戦略2024』(2022年5月策定)において、温室効果ガス(以下「GHG」)排出量削減に係る取組を経営戦略として公表するとともに、以下(1)記載のとおり、ステークホルダーの皆様との対話等も通じて、当該取組の推進と開示の充実化を図っております。また、以下(2)記載の当社業務執行への制約に鑑みると、本議案の内容を定款に規定するべきではないと考えています。

**(1) GHG 排出量削減に係る取組・開示の充実化**

● GHG 排出量 (Scope1 / 2 及び Scope3 カテゴリー 15) 削減目標について

当社は、ロードマップにて、パリ協定に整合する GHG 排出量の中長期の削減目標(当社と当社の子会社・関連会社(当社の出資比率持分相当分)の基準年度 GHG 排出量 2,530 万トン を 2030 年度に半減し、2050 年にネットゼロとする)を開示しました。短期の削減目標は、以下(2)記載の当社事業への影響に鑑み設定していませんが、短中期の GHG 排出削減目標の進捗を確認するプロセスとして、経営執行における意思決定機関である社長室会(以下「社長室会」)の下部委員会である事業戦略会議において、投資計画策定に当たり短中期の GHG 削減計画を確認しています。加えて、従来どおり各年度の GHG 排出量を適時適切に開示することにより、当社の 2030 年度 GHG 半減目標に向けた進捗をステークホルダーの皆様が開示していきます。

また、当社は、ステークホルダーの皆様との対話も踏まえ、役員報酬の一項目である業績運動賞与(中長期)につき、「脱炭素社会への貢献」に関する取組状況等の評価結果に応じ、支給額を変動させる仕組みを新たに導入予定(詳細は 25~26 ページご参照)であり、GHG 排出量の削減に向けた取組をより一層力強く推進していきます。

● GHG 排出量 (Scope3 カテゴリー 11) 削減目標について

当社は、2023年2月末に、当社の Scope3 排出量の大半を占めるカテゴリー 11(販売した製品の使用)の排出量(以下「カテゴリー 11 排出量」)の 2021 年度実績値を新たに開示しました。一方で、以下理由から、現時点におけるカテゴリー 11 排出量に係る目標設定は適切ではないと考えています。

- ・カテゴリー 11 排出量は、当社サプライチェーン上の他社による排出量であるため、当社単独での目標設定ではなく、サプライチェーン上のパートナーの低・脱炭素化に向けた取組を支援・促進し社会のエネルギー需給構造を変えていくことがより重要であること。
- ・脱炭素社会への移行期において、社会に提供・供給されている高排出既存商材を代替する低炭素な商材を、当社が新たに販売した場合、社会全体で見ると排出量削減に貢献する一方で、当社のカテゴリー 11 排出量は増加するため、企業の脱炭素化に向けた貢献や活動度合いはカテゴリー 11 排出量の多寡では必ずしも正確に測れないこと。

当社は、Scope3 排出量の削減に向け、各種ステークホルダーの皆様との協業や Energy Transformation(以下「EX」)関連投資等を通じた取組・開示を引き続き進めてまいります。また、2023年2月には EX の取組指標の一つとして社会全体の GHG 排出量削減への具体的な貢献度合いを定量的に示す削減貢献量を新たに開示しております(詳細は 37~38 ページご参照)。

**(2) 当社業務執行に対する制約**

定款は会社法に従って会社を運営するうえでの基本的な事項を定めるものであり、個別具体的な業務執行に関する事項を規定することは適切ではありません。当社は 2030 年度における GHG 削減目標を設定しており、更に短期の GHG 削減目標の設定を行った場合、当社の短期的なポートフォリオ戦略が推測され、保有資産の適正価格での売却に支障をきたす等、機動的な業務執行を阻害する可能性があると考えています。

以上の理由から、当社は本議案に反対いたします。

第6号議案

## 定款の一部変更の件

(新規の重要な資本的支出と2050年温室効果ガス排出ネットゼロシナリオとの整合性評価の開示)

### 提案内容

以下の章を新設し、本会社の定款に追加的に規定する。

#### 第 章 (移行計画)

第 条 (新規の重要な資本的支出と2050年温室効果ガス排出ネットゼロシナリオとの整合性評価の開示)

1. 本会社は、本会社の長期的な企業価値を維持及び向上させるため、気候変動に伴うリスク及びこれに伴う事業機会並びに本会社の2050年温室効果ガス排出ネットゼロ公約との整合性を踏まえ、本会社の石油・ガス資産の上流、中流、下流すべての新規開発に対する重要な資本支出投資及び将来の投資計画について、その基礎となった前提、費用、試算及び評価額に対して2050年までに温室効果ガス排出をネットゼロとするシナリオが与える影響を評価し、これを統合報告書において開示する。
2. 前項の開示には、長期的な資源需要、長期的な資源価格及び炭素価格、資産の耐用年数、将来の資産除去債務、資本支出並びに減損処理に関する重要な仮定及び予測を含めるものとし、営業秘密を除くものとする。

### 提案理由

本提案は、2050年ネットゼロシナリオが本会社の気候変動関連財務リスク及び株主資本の安全性に与える影響についての評価の開示を求めるものである。

本会社が、国際エネルギー機関の2050年ネットゼロシナリオの知見に反し、火力発電所の建設、石油やガスの新規生産を継続しており、移行リスクに直面している。

2050年ネットゼロ目標と整合する資本配分の枠組みがなければ、この目標達成に必要なエネルギー転換と相容れない事業や企業活動で減損するリスクを孕む。

本提案で求める開示は、投資家の要望に合致する。これは、他国での投資家イニシアチブや株主提案からも裏付けられ、世界の同業他社もより詳細に開示している情報である。

本提案の可決により、本会社は、脱炭素経済への移行リスク及びこれに伴う事業機会を管理し、株主に対してその資本の安全性を理解するために重要な情報を提供し、より良い事業環境に身を置くことが可能となる。

**本議案に反対いたします。**

当社は『中期経営戦略2024』にて新たなサステナビリティ施策を導入し、2050年ネットゼロに向けたシナリオと整合することを確認するためのガバナンス・リスク管理を機能的に行う仕組みの構築を進めています。また、各施策の実効性を高めていくとの方針のもと、ステークホルダーの皆様との対話等も通じて、2022年度には以下(1)に記載の取組を推進しており、(2)記載の当社業務執行への制約にも鑑みると、本議案の内容を定款に規定すべきではないと考えています。

**(1) 当社取組の推進**

● **1.5℃シナリオ分析について**

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

● **トランスフォーム・ディスカッションについて**

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

● **新規投資の脱炭素採算評価について**

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

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

**(2) 当社業務執行に対する制約**

本議案は、石油ガス資産の新規開発への資本的支出と2050年ネットゼロ目標との整合性評価に関し、その評価対象及び開示項目を個別具体的に定めていますが、その定義・範囲は必ずしも明確ではありません。例えば、新規個別投資案件に紐づく重要な前提情報等、その開示により当社競争力維持に影響が生じるものについては、「営業秘密」に該当することを理由に開示を控えることとなりますが、その場合、本議案が開示対象としている情報の範囲や、「営業秘密」の定義を巡って、第三者より当社が定款に従った開示を行っていないと主張される可能性もあります。従い、個別の投資案件毎に定款への適合性について慎重な検討・判断が必要となり、当社にとって過大な負担になると考えています。

以上の理由から、当社は本議案に反対いたします。

## 気候変動に対する取組

当社は、『中期経営戦略2024』にて「MC Shared Value (共創価値)の創出」を目標に掲げており、これは当社の持つ多様性、総合力、社会・産業とのつながりを活かし、脱炭素・地域創生等の社会課題の解決を通じて、スケールのある共創価値を継続的に生み出すことを目指すものです。カーボンニュートラル社会への移行を全産業が解決すべき共通の社会課題として捉え、当社の強みである総合力を活かしこの課題に正面から取り組むことで、持続的な成長を実現していきます。

当社は、ステークホルダーの皆様との対話内容も勘案し、取締役会や社長室会等において審議のうえで、TCFD\*の枠組みに沿って、気候変動に対する取組強化を進めています。2022年度における取組の進捗は以下のとおりです。

※ Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略。金融安定理事会 (FSB) によって設立された、「気候関連財務情報開示タスクフォース」を指し、企業等が投資家や市場に開示すべき項目を提言。

ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 気候変動に関するガバナンス体制強化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会でのサステナビリティ関連施策の審議充実化 …………… (1)</li> <li>・役員報酬制度の改定 (業績連動賞与 (中長期) の業績連動指標として、気候変動の取組に紐づくサステナビリティ項目の新規追加検討) …………… (2)</li> <li>・Chief Stakeholder Engagement Officer (CSEO) の任命 …………… (3)</li> </ul> </li> </ul>
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1.5℃シナリオ分析の高度化 …………… (4)</li> <li>■ Energy Transformationの取組 …………… (5)</li> <li>■ 削減貢献量の開示 …………… (6)</li> </ul>
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2050年ネットゼロ目標との整合を確認するためのリスク管理体制の整備 …………… (7)</li> </ul>
指標・目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Scope1 / 2及びScope3 カテゴリー15 (投資) 排出量削減の進捗 …………… (8)</li> <li>■ Scope3 カテゴリー11 (販売した製品の使用) 排出量の開示 …………… (9)</li> </ul>

### 【ガバナンス】

#### (1) 取締役会でのサステナビリティ関連施策の審議充実化

当社では、気候変動に係る基本方針や重要事項につき、社長室会にて審議・決定するとともに、取締役会規則に基づき、定期的に、取締役会 (環境・社会分野の経験・見識・専門性を有する取締役・監査役を含む) に報告し、取締役会の監督が適切に図られるようガバナンス体制を整えています。

2022年度は、取締役会でのサステナビリティ関連施策に係る審議を充実化 (審議回数を年1回から年2回に増加) するとともに、右記のとおり取締役会にて審議をしています。

### ・「サステナビリティ関連施策活動方針」(2022年7月／2023年1月開催定例取締役会)

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

### ・「次世代エネルギー・カーボンマネジメント取組方針」(2022年11月開催定例取締役会)

『中期経営戦略2024』で掲げたEX戦略の取組方針について審議し、水素等の次世代エネルギー事業に関する当社戦略について、社外役員を含む取締役会メンバー間で活発な意見交換を行いました。社外役員から、次世代エネルギー事業に対する政策や規制の影響、水素の特性や当社が有する強みを踏まえた戦略立案・実行の重要性につき意見がありました。

また、社長室会の審議に先立ち、①サステナビリティアドバイザー・コミッティーにおいて社外有識者より助言・提言を受けることに加え、②全ての営業グループCEOが参画するサステナビリティ・CSR委員会(社長室会の下部委員会)にて十分な審議を行っています。

## (2) 役員報酬制度の改定(業績連動賞与(中長期)の業績連動指標として、気候変動の取組に紐づくサステナビリティ項目の新規追加検討)

当社は、ステークホルダーの皆様との対話等を通じ、本総会の決議事項第4号議案として取締役報酬制度の改定を付議し、役員報酬の一項目である業績連動賞与(中長期)について、①『中期経営戦略2024』に基づく「人的資本の価値最大化」、及び②当社が掲げるマテリアリティの一つである「脱炭素社会への貢献」に関する取組状況の評価結果に応じて、支給額を変動させる仕組みを新たに導入予定です(詳細は25～26ページご参照)。当該仕組みの導入により、役員に対し、サステナビリティへの取組を通じた企業価値の向上を更に強く意識付け、GHG削減目標達成に向けた取組をより一層推進していきます。

## (3) Chief Stakeholder Engagement Officer (CSEO) の任命

当社は、ステークホルダーエンゲージメントの更なる強化のため、2023年4月にCSEOを新たに任命しました。当社によるカーボンニュートラル社会実現に向けた取組について、幅広いステークホルダーの皆様と継続的に対話を実施しています。

## 【戦略】

### (4) 1.5°Cシナリオ分析の高度化

当社は、2018年度からTCFD提言に基づく事業の強靱性評価を開始し、2021年度は国際エネルギー機関が公表する2050年ネットゼロシナリオ(以下「IEA NZE」)を用いた1.5°Cシナリオ分析を実施しました。

一方、IEA NZEでは分析に必要な十分な粒度のデータが提供されておらず、当社事業の特性や地域戦略等を踏まえた定量面も含む詳細な分析が困難でした。これを踏まえ、2022年度は外部の第三者機関と協働し、可能な限り主要な前提をIEA NZEと整合させたうえで、地域別・商材別の需要といったより細かい粒度のデータを含む1.5°Cシナリオを策定しました。これに基づき、気候変動の移行リスク・機会が相対的

に大きく当社にとっての資産規模が大きい等の理由から「天然ガス／LNG」「原料炭」「再生可能エネルギー」を分析対象として選定し、1.5℃シナリオ分析を実施しました。結果として、社会全体の脱炭素化が急速に進行する前提での1.5℃シナリオ下においても、上記事業は強靱性を有するものと評価しています（詳細は右記QRコードより当社サステナビリティ・ウェブサイトをご参照ください）。



## (5) Energy Transformationの取組

当社は、当社の強みである総合力を活かして、全産業が解決すべき共通の社会課題であるカーボンニュートラル社会への移行に正面から向き合っていきます。エネルギーの安定供給責任を果たしつつ、EVの普及等電化に欠かせない銅資源、再生可能エネルギー、そして水素やアンモニアといった次世代エネルギー事業の拡大等を通じ実行に移していきます。『中期経営戦略2024』では、EX戦略を中核に据え、2030年度までのEX関連投資総額2兆円規模のうち、2024年度までの3年間で約1.2兆円の投資を計画し、EX関連ポートフォリオを拡充することを示しました。なお、2022年度は以下のとおり約0.3兆円のEX関連投資を実施済みです。これにコミット済み投資案件が約0.5兆円あることに加え、新規投資パイプラインも積みあがっており、案件を厳選して順次実行に移していく予定です。

### 〈2022年度 投資実績〉

金額	内容		
0.9兆円 (8,819億円)	収益基盤の維持・拡大	0.5兆円	豪州原料炭事業 約700億円、他
	EX関連	0.3兆円※	
	DX・成長投資関連	0.1兆円	北米不動産事業 約600億円、他

#### ※EX関連投資の主な内容

- Eneco関連 約800億円
- ケジャベコ銅鉱山 約650億円
- 海外電力事業 約600億円

銅や再生可能エネルギー分野を中心に、着実に投資を実施。コミット済み投資案件が約0.5兆円あることに加え、新規投資パイプラインも積み上がっており、案件を厳選して順次実行に移していく。

### 〈具体的なEX関連投資案件〉

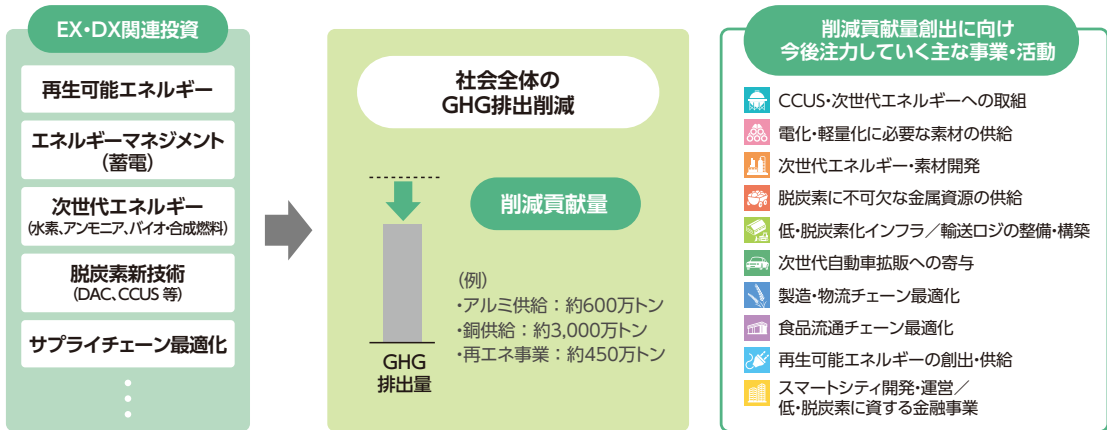
- Breakthrough Energy Catalyst<sup>®</sup>への参画
- ペルー共和国 ケジャベコ銅鉱山生産開始（約30万トン）
- 国内（秋田県沖、千葉県沖）で洋上風力3案件獲得（合計174万kW）
- 蘭国 Hollandse Kust West Site VI 洋上風力発電所の事業権獲得（76万kW）
- その他、再エネ・電化・次世代エネルギー関連（グリーン／ブルー水素、アンモニア、SAF、CCUS等）分野の案件を精査・推進中

※世界的な篤志家であるビル・ゲイツ氏が2015年に設立した、脱炭素に関する投資及び慈善活動等を行うBreakthrough Energyの傘下のファンドで、R&Dを終えた脱炭素技術を、社会実装するために必要なスケールアップ段階にある個別プロジェクトへの投資を行うもの。注力分野は、①グリーン水素製造（及び水素関連インフラ）、②長期エネルギー貯蔵、③持続可能航空燃料（Sustainable Aviation Fuel）、及び④直接空気回収（Direct Air Capture）の4分野。

## (6) 削減貢献量の開示

当社は、上記EX戦略の進捗を定量化する指標として、2023年2月末に削減貢献量を開示しました。これはGHG排出量がより低い商品・サービスを提供することで、それが提供されない場合と比較して、どれだけGHG排出量が削減できるのかを定量化したものであり、当社が脱炭素社会への移行における事業機会をどの程度取り込んでいるか、そしてその結果、当社が世の中のGHG排出量削減にどの程度貢献しているかを

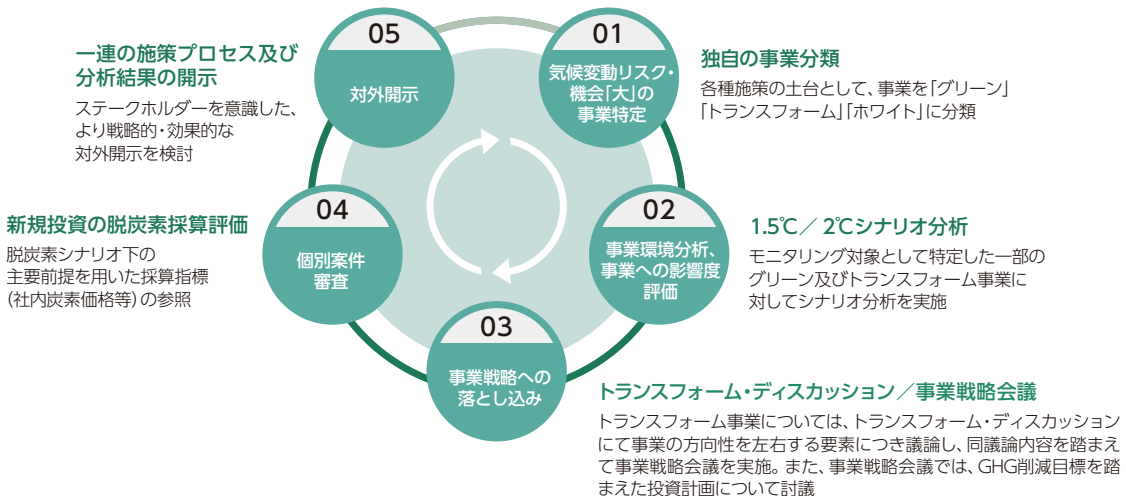
示すものです。様々なパートナー・顧客等の皆様とのつながりを大切にしながら、事業を通じて社会課題を解決し、MC Shared Value (共創価値) を創出していくという方針のもと、今後もEX戦略を力強く推進し、削減貢献量を生み出す事業を共創して、脱炭素社会の実現に貢献していきます。



## 【リスク管理】

### (7) 2050年ネットゼロ目標との整合を確認するためのリスク管理体制の整備

当社は『中期経営戦略2024』にて、GHG削減目標の達成に向け、気候変動に対応するサステナビリティ施策を、ポートフォリオの脱炭素化と強靱化を両立させるメカニズムとして導入しました。このメカニズムを下図のフローのとおり運用することで、気候変動リスクの高い事業の特定から個別案件の採算影響評価に至るまで、リスク管理を機能的に行い、当社事業が個別案件・全社事業戦略の両面において2050年ネットゼロに向けたシナリオとの整合を確認するためのリスク管理体制としています。



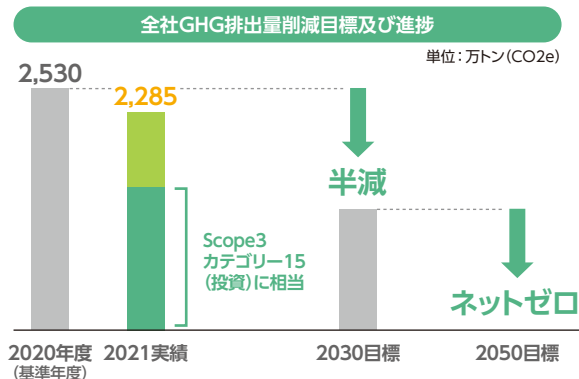
気候変動に伴うリスクを管理し事業機会を適切に捉えるため、今後も継続的に脱炭素シナリオをはじめとした各施策のアップデートを進め、これを事業環境分析に活用しながら事業戦略を策定・実行し、事業ポートフォリオの脱炭素化と強靱化を両立させていきます。

## 【指標・目標】

### (8) Scope1 / 2及びScope3 カテゴリー15 (投資) 排出量削減の進捗

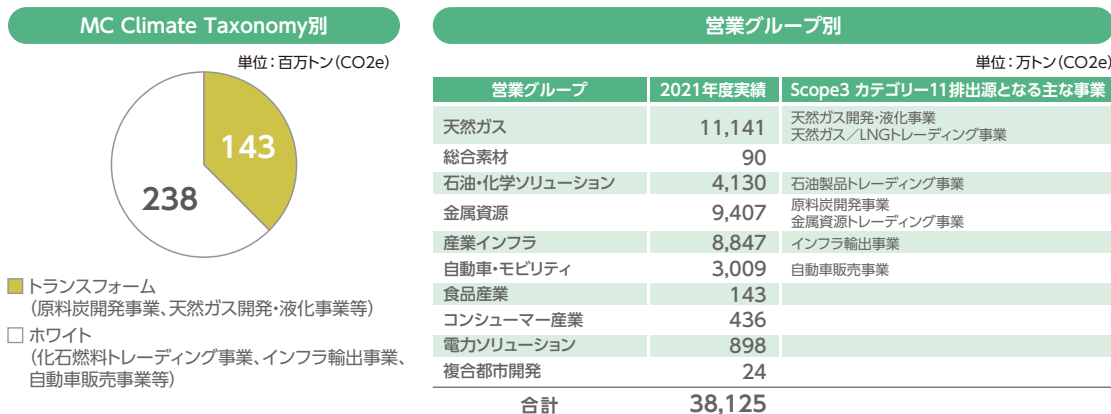
Scope1 / 2及びScope3 カテゴリー15の排出量については、ロードマップにて「当社と当社の子会社・関連会社（当社の出資比率持分相当）の基準年度GHG排出量2,530万トン」を2030年度に半減し、2050年にネットゼロとする」削減目標を開示しました。2021年度の実績は右記のとおりです。

『中期経営戦略2024』で公表したとおり、今後も毎年度の投資計画策定時に短中期のGHG削減計画を確認して目標達成を目指していきます。



### (9) Scope3 カテゴリー11 (販売した製品の使用) 排出量の開示

当社は、ステークホルダーの皆様との対話等を通じ、当社のScope3排出量の大半を占めるカテゴリー11の排出量の2021年度実績値を2023年2月末に以下のとおり新たに開示しました。カテゴリー11を含むScope3排出量は他社による排出のため、その削減という社会課題に取り組むに当たっては、当社を取り巻くサプライチェーン上の幅広いパートナーとの協業が必要です。当社は、「EX・DXの一体推進」(再エネ・次世代エネルギーの開発・供給、Breakthrough Energy Catalystを通じた脱炭素新技術への投資等)を通じてこの課題に取り組み、各種ステークホルダーの皆様と共に社会・経済活動の脱炭素化の実現に向けて挑戦していきます。





# コーポレート・ガバナンスに対する取組

## ～持続的成長を支える当社のコーポレート・ガバナンス体制～

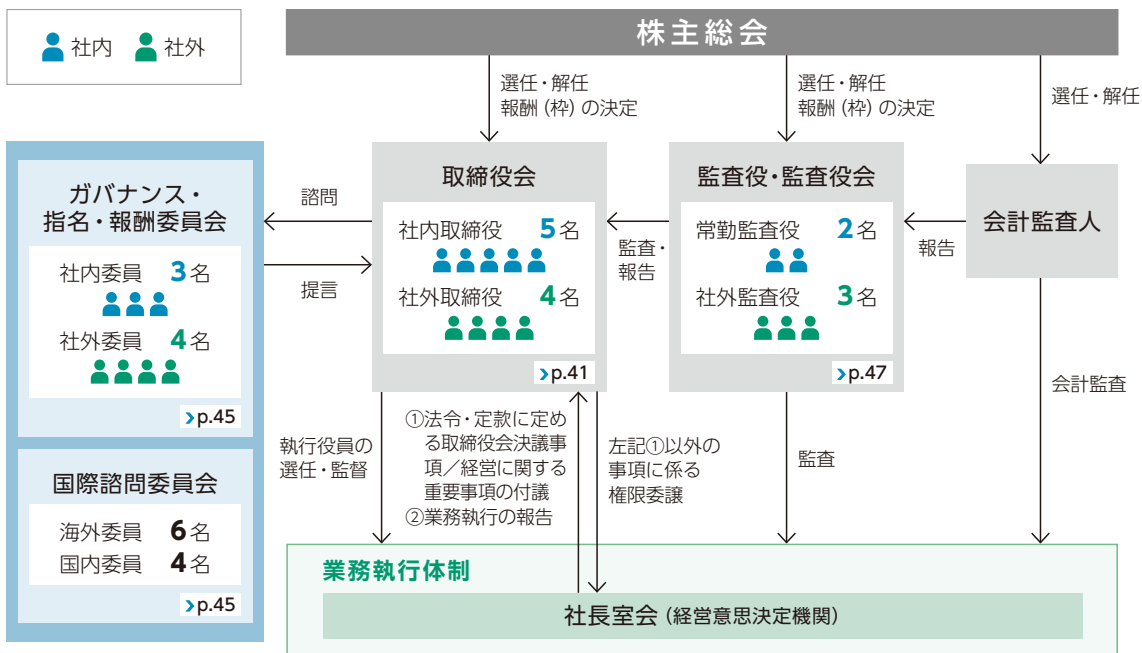
### 基本方針

『三綱領』（1ページご参照）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ともに、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全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。

この実現のため、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

しており、監査役制度を基礎として、独立役員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ともに、モニタリング機能の強化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。

### コーポレート・ガバナンス体制



(注) 本総会の決議事項第2号議案及び第3号議案をご承認いただいた場合の体制を記載しています。

## 取締役会の実効性向上に向けた取組

当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上のために、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に資する様々な取組を行っています。

取締役会・取締役会の諮問機関



取締役会長として社外役員と経営執行側の懸け橋となり、基盤となるコーポレート・ガバナンスの強化を通じて持続的な企業価値の向上を実現していきます。

取締役会長  
垣内 威彦

### 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、社内取締役の当社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。

### 2022年度開催実績

2022

● 取締役会

■ ガバナンス・指名・報酬委員会

◇ 独立社外役員会議

4月



5月



6月



7月



8月



9月



取締役会以外の場

### 取締役会事前説明会

取締役会での本質的な審議に資するよう、毎回の取締役会に先立ち、各部門・グループの経営幹部から社外役員に対し、担当議題の概要を説明する機会を確保しています。また、説明会の場を利用して、審議の充実化に資する情報も適時適切に共有しています。



#### ■ 実施概要 (2022年度実績)

実施頻度	取締役会の都度 (14回)
実施時間	2.5～3時間/回 (39時間)

**ガバナンス・指名・報酬委員会** >p.45 6月 7月 10月 1月 3月

社外役員が過半数を占める取締役会の諮問機関

**社長業績評価委員会** >p.45 5月

ガバナンス・指名・報酬委員会の下部機関

**国際諮問委員会** >p.45 11月

海外有識者をメンバーとする取締役会の諮問機関



2023

10月

11月

12月

1月

2月

3月

**社外役員と役職員との対話**

各部門長、営業グループCEO・本部長等との対話、常務執行役員との少人数での意見交換会、中堅・若手社員との対話の機会等を設定し、社外役員と役職員の接点を増やしています。

**事業投資先視察・対話** >p.46

毎年、社外役員による国内外の事業投資先の現場視察、及び経営執行責任者との対話等を実施しています。

**独立社外役員会議**

幅広いテーマについて社外役員間で自由に討議する場として、定期的に開催しています。

4月 5月 9月 11月 12月 2月

**主な討議テーマ**

『中期経営戦略2024』について

『事業ポートフォリオ分析』について

取締役会の実効性評価を踏まえた今後の課題と取組方針について

**就任時オリエンテーション**

当社に関する理解を深めるため、新任社外役員に対して、各部門・グループから、オリエンテーションを実施しています。

## 三菱商事のガバナンス変遷

当社は、2000年代より、コーポレート・ガバナンスの基盤構築に取り組んできました。近年では、毎年の取締役会実効性評価の結果等も踏まえて、取締役会のモニタリング機能を高めるための施策を着実に進めています。

2001

- 中期経営計画 2003 で「コーポレート・ガバナンスの強化」を掲げる

- ・監督と執行の分離を目的とした「執行役員制度」の導入。
- ・取締役会の諮問機関として、社外委員が過半数を占める、「ガバナンス委員会」「国際諮問委員会」を設置。

2006

会社法施行

2007

- 「社外役員の選任基準」を策定

2008

- 社外取締役を3分の1以上選任

2010

- 役員報酬の開示強化等を踏まえ、「ガバナンス委員会」を「ガバナンス・報酬委員会」へ改称

2015

コーポレートガバナンス・コード制定

- 取締役・監査役候補者の選任、社長後継者の要件を含めた審議の実態を踏まえ、「ガバナンス・報酬委員会」を「ガバナンス・指名・報酬委員会」へ改称

2018

ガバナンス改革

- モニタリング拡充

各部門・グループからの業務執行報告を拡充。主要な事業投資先の戦略・ガバナンスについても審議を開始。

- 取締役会規則の改定

投融资案件の定量基準を原則として従来の2倍に引き上げ。取締役会では、経営戦略・重要案件の審議に注力する運用とした。

- 取締役会事前説明会の拡充

毎回の取締役会に先立ち、部門・営業グループの経営幹部による社外役員あての事前説明会を実施。取締役会での審議の更なる充実化を図っている。

2019

- 新たな枠組みでの業務執行報告実施

従来、監査役のみで行っていたコーポレートスタッフ部門・営業グループとの対話に、社外取締役が参加し、取締役会では、企業戦略等の大きな方向性の審議や適切なリスクテイクを支える体制のモニタリングに注力。

2022

- 『中期経営戦略 2024』の主要項目モニタリング

定量・還元

成長戦略  
(EX戦略 / DX戦略 / 未来創造)

経営管理

推進メカニズム

人事施策

サステナビリティ施策

中期経営戦略 2021

中期経営戦略 2024

コーポレート・ガバナンスの基盤構築

モニタリング機能の向上

## 取締役会実効性評価

当社では、2015年度以降、毎年、取締役会実効性評価を実施しております。2018年度以降は、社外役員主導による自己評価方式を継続してきました。

### 【2022年度 実施方針】

2022年度は、プロセスの妥当性検証、及び実効性評価の更なる有効性向上を目的に、2019年度～2021年度の実効性評価の実施方法・プロセスについて、外部コンサルタントによるレビューを実施。社外役員主導による自己評価方式の有効性を改めて確認するとともに、取締役会機能の更なる高度化を目指し、取締役・監査役の役割機能とその達成度・審議の質・量の振り返りに重点を置くよう設問・インタビューを工夫しました。

### 【2022年度 実施プロセス】

**STEP 1** ガバナンス・指名・報酬委員会で、実効性評価の実施方法・プロセスについて審議。

**STEP 2** 秋山社外取締役・佐藤社外監査役が中心となり、質問項目の策定、全取締役・監査役あてアンケート・インタビュー及び回答の分析・評価を実施。更に、各営業グループCEOにもアンケートを実施することで取締役・監査役以外の意見も聴取し、多面的な分析・客観性と中立性の担保を図った。

**STEP 3** 結果を独立社外役員会議及びガバナンス・指名・報酬委員会で分析・評価のうえ、取締役会にて審議。

### 【2022年度 アンケート・インタビュー事項】

取締役会の規模・構成、取締役会の審議事項、取締役・監査役の役割・機能（貢献の質を含む）、取締役会の運営と実務、ガバナンス・指名・報酬委員会の構成・運営、独立社外役員会議の運営、対話等の施策と運営。

### 【2022年度 評価結果 及び 今後の取組方針】

取締役会長及び社長交代後の新体制のもとにおいても、十分な情報開示と信頼関係に基づくオープンコミュニケーションにより、取締役会の実効性が十分確保されていることが確認されました。評価結果及び今後の取組方針は以下のとおりです。

	2022年度の検討事項／取組方針	2022年度の主な取組	評価結果／今後の検討事項	2023年度の取組方針
取締役会の役割・機能 規模／構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続的な企業価値向上のため、後継者計画／選任プロセスに限らず、取締役会の機能・規模・構成について、ガバナンス・指名・報酬委員会も活用し、継続審議。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会／取締役／監査役の役割・機能について再確認。</li> <li>取締役会実効性評価において、取締役・監査役の機能を踏まえた、自己評価を実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外役員も含めた多様な視点に基づく闊達な議論・審議がなされている点、高く評価。</li> <li>取締役会における審議の質を更に高めるため、執行側から社外役員への十分な情報提供を継続、社外役員はその機会を活用し、事業活動への理解を深め、審議に貢献することの重要性を確認。</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>内外環境の変化を踏まえ、ガバナンス体制、及び取締役会／取締役／監査役の役割・機能のあるべき姿を継続的に審議。</p> </div>
審議事項	<p>中期経営戦略2024</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>策定段階から継続的に意見交換し、取締役会として主要項目をモニタリング。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社長・社外役員間で積極的に意見交換を行い、策定・公表に至った。</li> <li>取締役会として主要項目を丁寧にモニタリング。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>策定段階から社外役員と密な意見交換が実施された点は、執行／監督側双方から高く評価。</li> <li>初年度のモニタリングは、適切に実施された。</li> <li>外部環境の著しい変化を踏まえ、前提条件の変化を捉えながら、定点観測することの必要性を認識。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MC Shared Value（共創価値）の創出を基軸に、「中期経営戦略2024」の主要項目の進捗状況を引き続き取締役会に報告し、モニタリング。</li> <li>成長戦略については、策定時の前提状況の変化も捉えながら、投資計画の進捗も含めてモニタリング。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会以外の場も補完的に活用し、各種対話を充実させ、企業戦略等、会社としての大きな方向性につき意見交換する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行側との対話の機会を更に増やし、企業戦略等、会社としての大きな方向性につき意見交換する機会を拡充。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会とそれ以外の場が効果的に相互作用しており、意見交換や情報提供の場が豊富である点、評価。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社としての大きな方向性につき、意見交換する機会を積極的に設けるとともに、かかる意見交換に資するよう、執行側からの情報提供・報告の内容を更に深化させる。</li> </ul>

## 取締役会の諮問機関

### ガバナンス・指名・報酬委員会

社外役員が過半数を占める構成のもと、ガバナンス、指名及び報酬に関する事項について審議しています。

#### ■ 委員の構成（※は委員長）

社外委員（4名）		社内委員（3名）	
<b>立岡 恒良</b> 社外取締役	<b>宮永 俊一</b> 社外取締役	<b>垣内 威彦*</b> 取締役会長	<b>中西 勝也</b> 取締役 社長
<b>秋山 咲恵</b> 社外取締役	<b>鷺谷 万里</b> 社外取締役	<b>鴨脚 光眞</b> 常勤監査役	

#### ■ 主な討議テーマ（2022年度）

ガバナンス体制の在り方 (取締役・監査役の役割・機能、選任方針等)	取締役会の実効性評価
後継者の要件及びその選解任に関わる基本方針	役員報酬制度の在り方 (報酬の決定方針や報酬水準・構成の妥当性、サステナビリティ項目の連動等)

#### 全委員に占める社外委員の割合



#### 社長業績評価委員会

ガバナンス・指名・報酬委員会の下部機関。取締役会長及び社外取締役をメンバーとし、社長の業績評価について審議のうえ、決定しています。なお、社長はメンバーではありません。

(注) 委員については本総会の決議事項第2号議案をご承認いただいた場合の構成を記載しています。

### 国際諮問委員会

産・官・学界の様々なバックグラウンドを持つ海外有識者で構成されており、国際的視点に立った提言・助言を行っています。

#### ■ 委員の構成（※は委員長）

海外委員（6名）			国内委員（4名）	
委員	国籍	役職		
ハイメ・アウグスト・ゾーベル・デ・アヤラII	フィリピン	アヤラコーポレーション会長	<b>垣内 威彦*</b> 取締役会長	
ジョセフ・S・ナイ	米国	ハーバード大学特別功労教授	<b>中西 勝也</b> 取締役 社長	
ナイル・フィッツジェラルド・KBE	アイルランド	ユニリーバ元会長	<b>田中 格知</b> 取締役 副社長執行役員	
ナタラジャン・チャンドラセカラン	インド	タタサンズ会長	<b>立岡 恒良</b> 社外取締役	
ロッド・エディントン卿	豪州	ブリティッシュ・エアウェイズ元社長		
ビラハリ・カウシカン大使	シンガポール	シンガポール元外務事務次官		

(注) 国内委員については本総会の決議事項第2号議案をご承認いただいた場合の構成を記載しています。

## 事業投資先視察・対話

当社の幅広い事業内容についての理解を深めるため、毎年、社外役員による国内外の事業投資先の現場視察、及び経営執行責任者との対話等を実施しています。2022年度は3年ぶりに海外視察を再開しました。2022年10月には、豪州のBMA原料炭（製鉄用コークス原料）炭鉱、及びCape Flattery Silica Mines Pty., Ltd.が保有する珪砂鉱山等を視察しました。現地経営幹部との対話を通じて、操業におけるデジタル化の推進や自然環境への配慮、地域との共生に向けた取組の状況を確認しました。また、2022年11月にはタイ・インドネシア自動車関連事業の現場を視察しました。長年の販売活動を通じて蓄積した顧客基盤を活かし、バリューチェーンにおけるDXの推進に取り組む状況を確認したほか、将来的な自動車事業のあり姿について、経営幹部と意見交換を実施しました。

### 実績

2022年10月	豪州の原料炭炭鉱、珪砂鉱山の現場視察等
2022年11月	タイ・インドネシア自動車関連事業会社での経営幹部との対話等
2023年3月	湘南ヘルスイノベーションパーク（湘南アイパーク）現場視察等



BMA原料炭炭鉱視察の様子（2022年10月）



Cape Flattery Silica Mines Pty., Ltd. 珪砂鉱山視察の様子（2022年10月）



Tri Petch Isuzu Sales Co., Ltd 現地販売会社視察の様子（2022年11月）

## 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経営執行状況の監査を行う監査役全員で構成されています。常勤監査役は当社における豊富な業務経験に基づく視点から、社外監査役は専門分野における様々な経験と中立的・客観的な視点か

ら、それぞれ監査を行うことによって経営の健全性を確保しています。また、監査役会では法定事項等を決議することに加え、各監査役に対する重要案件の説明や各監査役による監査活動の状況報告を通じ、情報共有の充実を図っています。

### 監査役（会）の主な活動状況 ※ 2022年度における実績

#### 1 経営・業務執行責任者との対話

取締役会長、社長、各コーポレート担当役員、各部門長・営業グループCEO、営業グループ各本部長・各管理部長、監査部長、経営企画部長及びコーポレートスタッフ部門各部長と、社外監査役を含む全監査役との対話の機会を設けています。

経営・業務執行責任者との対話回数

67 ※  
回



#### 2 重要会議への出席

常勤監査役は、監査役会のほか、取締役会及びガバナンス・指名・報酬委員会、並びに社長室会、及び事業戦略会議等の主要社内経営会議に出席し、必要な意見を述べています。社外監査役は、監査役会への出席に加え、社長室会以下の会議体での審議内容を聴取したうえで取締役会に出席し、必要な意見を述べています。

重要会議への出席回数

132 ※  
回



#### 3 往査・視察

新型コロナウイルス感染拡大防止に努めつつ、海外渡航への制約・制限の緩和を踏まえ、海外での往査・視察の再開・充実を図りました。2022年度は、海外7か国24社、国内19社の三菱商事グループ企業の経営執行責任者、及び国内外10拠点の全社拠点長と対話を行い、往査結果を取締役会長、社長、関連の担当役員等へ報告しています。

往査・視察先の数

53 ※  
社/か所

海外7か国 / 24社  
国内19社  
拠点長10拠点





## 往査・視察の様子



(株) MC データプラス往査



泰国三菱商會社／泰 MC 商會社往査

## 4 グループ・ガバナンスの強化

三菱商事グループ企業の経営・業務執行責任者との対話に加え、国内主要グループ企業37社の監査役と四半期毎の情報交換の機会を設ける一方、グループ企業の監査役間でも少人数の分科会を開催し、情報共有や意見交換の場を提供しています。また、グループ企業に派遣される常勤監査役への派遣前研修等のサポートも実施しています。今後も定期的なモニタリングを通じてグループ・ガバナンスの強化を図っていきます。

## 5 監査役(会)活動の実効性向上に向けた取組

監査役監査の実効性向上を目的に、2022年度は前年度に引き続き監査役会の活動レビューをより充実させました。具体的には、従来、期中及び期末で実施してきた、重点監査項目中心の監査進捗状況のレビューに加えて、各監査役へのアンケート及び回答結果に係るヒアリングを中心とした監査役会実効性評価を実施し、監査手法の見直し及び次年度の監査計画への反映を行うべく監査役会で討議しました。その結果として、監査役会による監査は十分機能し、実効性向上努力が継続的に行われていること、また効率的な対話設定等、運営面での改善を図ることで、今後更に実効性を向上させていくことが確認されました。

## ■ 上場株式の取得・保有・縮減の考え方及び縮減実績

### 上場株式の取得・保有・縮減の考え方

当社では、事業機会の創出や取引・協業関係の構築・維持・強化のための手段の一つとして、保有目的が純投資目的以外の株式を取得・保有する場合があります。これらを取得する際には、社内規程に基づき取得意義や経済合理性の観点を踏まえ取得是非を判断するとともに、取得後は定期的に保有継続の合理性を検証し、保有意義が希薄化した銘柄については縮減を進めています。

### 個別銘柄の保有方針の検証方法

当社が保有する保有目的が純投資目的以外の全ての上場株式について、毎年、取締役会で経済合理性と定性的保有意義の両面から検証しています。

経済合理性は、個別銘柄毎に時価に対する当社の目標資本コスト（加重平均資本コスト）に比べ配当金・関連取引利益等の関連収益が上回っているか否かを確認しています。定性的保有意義は所期の保有目的の達成・進捗状況等を確認しています。

### 上場株式の縮減実績

上記検証の結果を踏まえ、2022年度は約400億円（2022年3月末株価ベース、みなし保有株式含む）売却し、前年度比で約1割縮減しました<sup>※</sup>。

※時価ベースでの売却価額の合計額は、2023年6月23日に公表予定の当社有価証券報告書にて開示予定です。

以上

# 2022年度事業報告 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)

## ■ 事業の概況

### ● 三菱商事グループの事業概要等

#### 事業内容

三菱商事グループは、国内外のネットワークを通じて、天然資源開発から多種多様な商品の売買や製造、コンシューマー向け商品やサービスの提供を行うほか、広い産業接地面やグローバルインテリジェンスによる総合力を活かし、新しいビジネスモデルや新技術の事業化、新たなサービスの開発・提供等、広範な分野で多角的に事業を展開しています。

#### 連結業績

##### 1. 概況

2022年度の収益は、市況上昇及び取引数量増加等により、前年度を4兆3,072億円(25%)上回る21兆5,720億円となりました。

売上総利益は、豪州原料炭事業における市況上昇、及び欧州総合エネルギー事業における市況変化への機動的な対応等により、前年度を4,092億円(19%)上回る2兆5,600億円となりました。

販売費及び一般管理費は、円安に伴う為替換算の影響等により、前年度から1,755億円(12%)増加し、1兆6,075億円となりました。

有価証券損益は、不動産運用会社あて投資の売却益等により、前年度を1,217億円(162%)上回る1,970億円(利益)となりました。

固定資産除・売却損益は、前年度に計上した海外現地法人におけるオフィス売却益の反動等により、前年度を70億円下回る3億円(損失)となりました。

固定資産減損損失は、前年度に計上した千代田化工建設(株)あて投資に関する無形資産の減損損失の反動等により、前年度から329億円

(51%)改善し316億円となりました。

その他の損益は、生物資産評価損益の変動等により、前年度を487億円下回る254億円(損失)となりました。

金融収益は、資源関連投資先からの受取配当金の減少の一方、米ドル金利上昇による受取利息の増加等により、前年度を171億円(9%)上回る2,036億円となりました。

金融費用は、米ドル金利上昇等により、前年度から687億円(147%)増加し1,154億円となりました。

持分法による投資損益は、天然ガス・原油価格上昇による持分損益の増加等により、前年度を1,064億円(27%)上回る5,002億円(利益)となりました。

これらの結果、税引前利益は、前年度を3,875億円(30%)上回る1兆6,806億円となりました。

以上により、当期純利益は、前年度を2,432億円(26%)上回る1兆1,807億円となりました。

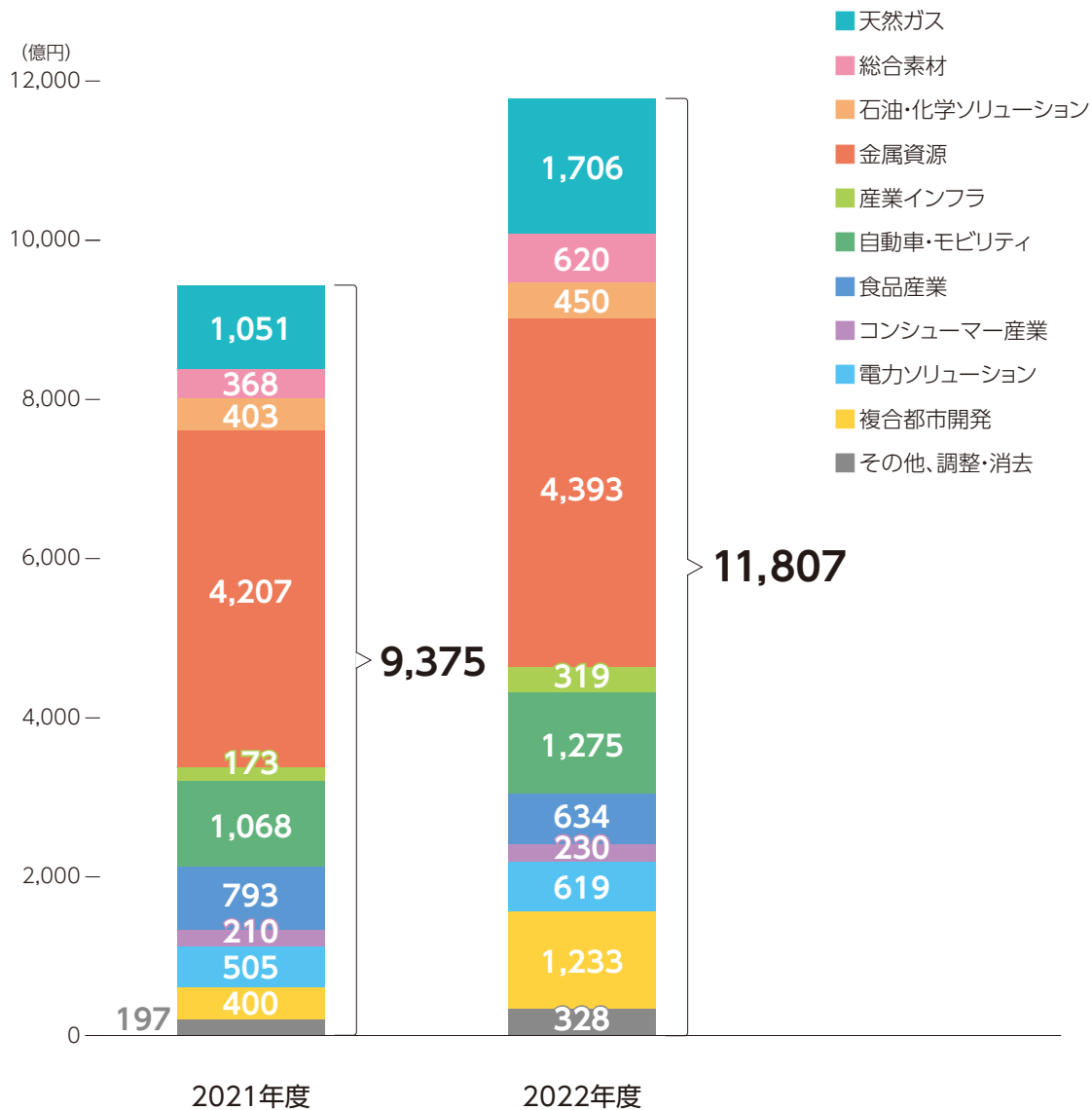
(注) 1. 2022年度事業報告は、国際会計基準に基づき作成しています。

2. 事業報告における「当期純利益」(連結)は、「非支配持分を除く、当社の所有者に帰属する当期純利益」を表しています。

## 2. セグメント別の状況

### ■ セグメント別当期純利益

(1億円未満四捨五入)

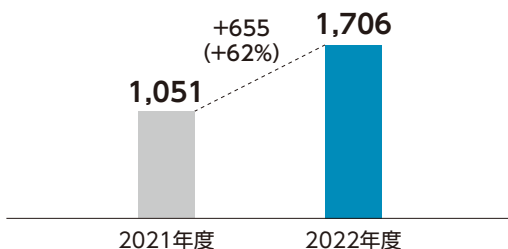




## 天然ガスグループ

天然ガスグループは、北米、東南アジア、豪州等において、天然ガス・原油の開発・生産事業、液化天然ガス (LNG) 事業等を行っています。

### ■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



#### 【主な変動要因】

- (増加) ・ LNG 関連事業や北米シェールガス事業における持分利益の増加
- (減少) ・ LNG 販売事業における取引損失

### TOPICS

#### ブルネイ LNG プロジェクト 日本への LNG 供給 50 周年

当社がブルネイ政府、Shell plc. と共に参画するブルネイ LNG プロジェクトが、2022年に日本への LNG 供給 50 周年を迎えました。同プロジェクトは 1972 年の操業開始から約 50 年にわたり日本向けに LNG を受け渡しており、エネルギーの安定供給に大きく貢献してきました。当社は、ブルネイにおいて液化設備のみならず LNG 船舶保有会社や上流ガス鉱区等、バリューチェーン全体への参画を通じ、引き続きエネルギーの安定供給に努めていきます。



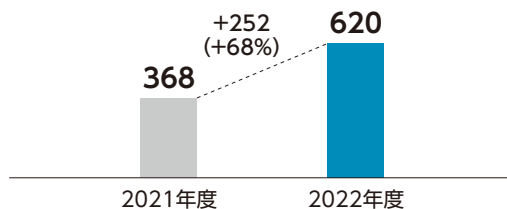
ブルネイ LNG プロジェクト



## 総合素材グループ

総合素材グループは、自動車・モビリティや建設・インフラ等の対面業界において、鉄鋼製品、珪砂、セメント・生コン、炭素材、塩ビ・化成品等多岐にわたる素材の販売取引、事業投資、事業開発を行っています。

### ■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



#### 【主な変動要因】

- (増加) ・ 北米樹脂建材事業や鉄鋼製品事業における持分利益の増加

### TOPICS

#### 技術力と経営力の掛け合わせで 多様化・複雑化する産業ニーズに応える

当社と東洋紡 (株) の合併会社である東洋紡エムシー (株) (当社 49% 出資) は、モビリティの軽量化・電動化や環境問題への対応等を支える機能素材を開発・製造・販売しています。脱炭素化の進展や産業構造の変化、技術革新の加速等、機能素材を取り巻く事業環境が大きく変化しているなか、東洋紡 (株) の製品・技術開発力と当社の幅広い産業知見・経営力を掛け合わせることで、産業課題の解決と持続可能な社会の実現に貢献していきます。



東洋紡エムシー (株) 岩国サイト

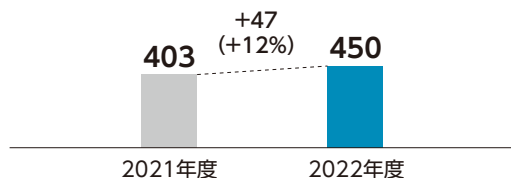


## 石油・化学 ソリューショングループ※

石油・化学ソリューショングループは、原油、石油製品、LPG、エチレン、メタノール、塩、アンモニア、プラスチック、肥料等、幅広い石油・化学関連分野において、販売取引、事業開発、投資等を行っています。

※2023年4月1日付けで「化学ソリューショングループ」に呼称を変更しております。

### ■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



#### 【主な変動要因】

〈増加〉・化学品製造事業における繰延税金負債の取崩し

### TOPICS

#### プラスチックのリサイクル率向上を通じた循環型社会実現への貢献

タイにおいて飲料用ボトルや食品容器用途の素材となるPET<sup>\*1</sup>樹脂製造事業を展開する Thai Shinkong Industry Corporation Ltd. (当社34%出資)は、循環型社会の実現・海洋プラスチック問題への対処に向けて導入が期待される、ケミカルリサイクル技術<sup>\*2</sup>を活用したリサイクルPET樹脂の製造を計画しています。当社は、同事業を通じたリサイクル率の向上や、代替素材の開発等を通じて、循環型社会の実現に取り組んでいきます。



Thai Shinkong Industry Corporation Ltd.の生産工場

※1 ポリエチレンテレフタレート略称

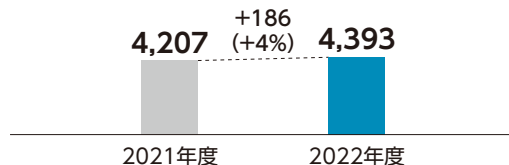
※2 使用済プラスチックを化学的に原料レベルまで分解し、再重合するリサイクル手法。品質劣化を伴わず再資源化が可能



## 金属資源グループ

金属資源グループは、銅、原料炭、鉄鉱石、アルミといった金属資源への投資・開発等を通じて事業経営に携わるとともに、グローバルネットワークを通じた鉄鋼原料、非鉄原料・製品における質の高いサービスや機能を活かし、供給体制を強化しています。

### ■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



#### 【主な変動要因】

〈増加〉・豪州原料炭事業における市況上昇

〈減少〉・チリ銅事業における減損

### TOPICS

#### 高まる銅需要に応える ケジャベコ銅鉱山が生産開始

2022年7月、Anglo American plc.と共にペルー共和国で開発を進めてきたケジャベコ銅鉱山が生産を開始しました。年間生産量は約30万トン\* (当社持分は約12万トン)で、これにより当社の持分銅生産量は40万トン程度に拡大する見通しです。EVや再生可能エネルギーの普及に欠かせない銅は、世界的に需要が拡大しており、安定供給が大きな課題となっています。当社は、カーボンニュートラル社会の実現に向け、銅資源の確保と安定供給に取り組んでいきます。



生産を開始したケジャベコ銅鉱山

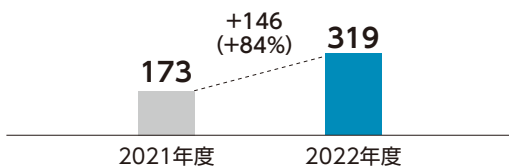
※生産開始後10年の平均



## 産業インフラグループ

産業インフラグループは、エネルギーインフラ、産業プラント、建設機械、工作機械、農業機械、エレベーター、エスカレーター、ファシリティマネジメント、船舶、宇宙航空関連機器等、幅広い分野における事業及び関連する取引等を行っています。

### ■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



#### 【主な変動要因】

(増加)・前年度に計上した千代田化工建設(株)関連損失の反動

### TOPICS

#### 次世代エネルギーを全世界に海上輸送を通じて脱炭素社会の実現に貢献

当社は、長年にわたり国際物流の要である海運に携わり、安定的・効率的な物流の実現に貢献してきました。この実績を活かして、輸送船や港湾の設計・整備に初期段階から関与し、次世代エネルギーやCC(U)S<sup>\*</sup>の社会実装に向けた海上ロジスティクス確立に取り組んでいます。同時に、世界中のパートナー企業と連携し、最新技術の導入による海上輸送の低・脱炭素化、及び海上輸送DX推進による船員不足・海上労務環境等の社会課題解決も進めていきます。



次世代エネルギーとしても期待されるアンモニアの輸送船

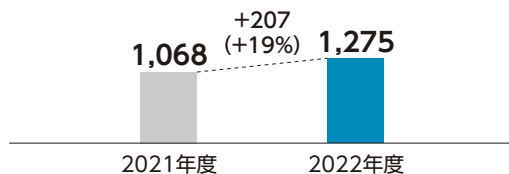
\* Carbon Capture, (Utilization) and Storage.  
分離回収したCO<sub>2</sub>の有効利用 (CCU) 又は貯留 (CCS)



## 自動車・モビリティグループ

自動車・モビリティグループは、乗用車・商用車の販売や販売金融を中心に、生産、アフターサービスも含め一連のバリューチェーン事業に深く関与しています。また、ヒトやモノの移動に関する課題を解決するモビリティ関連事業に取り組んでいます。

### ■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



#### 【主な変動要因】

(増加)・アセアン自動車事業や三菱自動車工業(株)における持分利益の増加

### TOPICS

#### 自動運転の社会実装に向けA-Drive(株)を設立

当社は将来の自動運転化時代を見据え、自動運転実装をワンストップで支援するA-Drive(株)(当社40%出資)をアイサンテクノロジー(株)と合併で設立しました。既に開始しているAI活用型オンデマンドバス事業の取組とともに、デジタルや先進技術を活かし、地域交通DXを推進していきます。また、社会課題である温室効果ガスの削減に向け、電動車両や蓄電池の普及、EVのフリートマネジメント事業等を通じて、持続可能なモビリティ社会の実現に向けて取り組んでいきます。



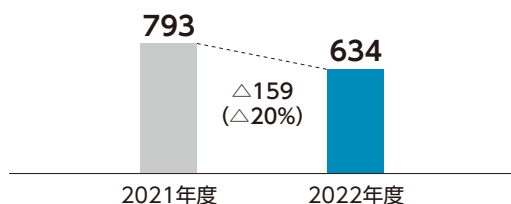
自動運転技術の社会実装のイメージ図 出典：A-Drive(株)HP



## 食品産業グループ

食品産業グループは、食糧、生鮮品、生活消費財、食品素材等の「食」に関わる分野で、原料の生産・調達から製品製造に至るまでの幅広い領域において、販売取引、事業開発等を行っています。

### ■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



#### 【主な変動要因】

〈減少〉・海外事業における固定資産の減損

### TOPICS

#### サーモンの陸上養殖で 安定的・効率的な生産を実現

当社とマルハニチロ(株)の合併会社であるアトランド(株)(当社51%出資)は、豊かな水資源で知られる富山県入善町で、国内最大級となるサーモンの陸上養殖事業に取り組みます。同社は、サーモンの需要が世界的に拡大するなか、当社が海外の養殖事業で培った知見も活用し、外部環境の影響が少ない陸上養殖による安定的・効率的な生産を実現することで、サーモンの国内需要を支えるとともに、輸送距離短縮による低・脱炭素化に貢献することを目指しています。



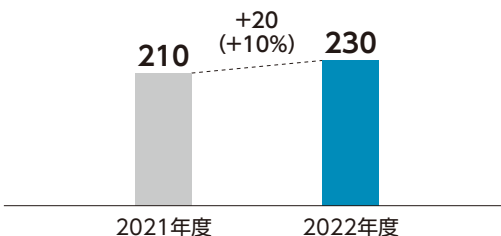
陸上養殖事業予定地の富山県入善町



## コンシューマー産業グループ

コンシューマー産業グループは、小売・流通、物流、ヘルスケア、衣料、タイヤほかの各領域において、商品・サービスの提供、事業開発等を行っています。

### ■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



#### 【主な変動要因】

〈増加〉・CVS事業における持分利益の増加

### TOPICS

#### クラウド型電子決済サービスで 便利な消費社会を創出

当社が出資する(株)トランザクション・メディア・ネットワークス(TMN社)は、国内で初めてクラウド型電子決済サービス\*を商用化し、安価な端末導入コスト、決済手段の優れた拡張性等の競争優位性により、小売店舗における利用シェアを拡大(国内クラウド型決済においてトップシェア)、2023年4月に東京証券取引所への上場を果たしました。当社は、今後も便利な消費社会の創出を目指し、デジタル社会を支えるインフラ整備に貢献していきます。



TMN社が東京証券取引所グロース市場に上場

\*端末には読取等必要最小限の機能のみを搭載し、残りの全ての処理をサーバー側で行うキャッシュレス決済方式

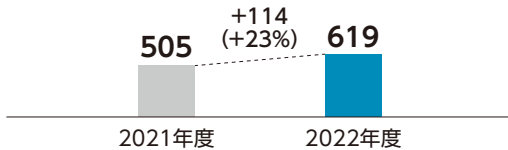




## 電力ソリューショングループ

電力ソリューショングループは、国内外の産業の基盤である電力・水関連事業における幅広い分野に取り組んでいます。具体的には、発・送電事業、電力トレーディング、電力小売事業等に加え、水素エネルギー開発等を行っています。

### ■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



#### 【主な変動要因】

- 〈増加〉・海外電力事業における発電資産の売却益や持分利益の増加
- 〈減少〉・国内発電事業における設備不具合等による損失発生や持分利益の減少

### TOPICS

#### オランダ国内電力需要の約3%に当たる洋上風力発電所の事業権を獲得

当社は、子会社のN.V. Enecoを通じてShell plc.と共に、オランダ北西部沖合約50kmに位置するHollandse Kust West Site VI洋上風力発電所の事業権を獲得しました。発電容量は、オランダ国内の電力需要の約3%に当たる76万kWで、2026年に商業運転開始を予定しています。同プロジェクトは環境との共生に配慮し、渡り鳥の飛行ルートを考慮したタービンのレイアウト、海洋生態系への影響を抑える土台を取り入れており、洋上風力発電の継続的な拡大に資するプロジェクトになると評価されています。



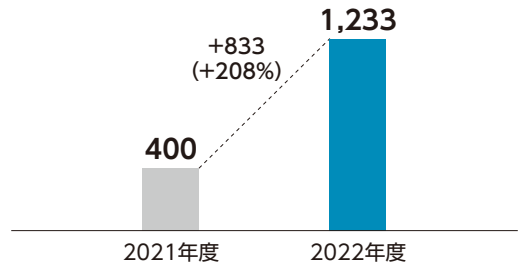
N.V. Enecoが手掛ける洋上風力発電



## 複合都市開発グループ

複合都市開発グループは、都市開発・不動産、企業投資、リース、インフラ等の分野において、開発事業、運用・運営を行っています。

### ■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



#### 【主な変動要因】

- 〈増加〉・不動産運用会社の売却益

### TOPICS

#### 鎌倉市・藤沢市でヘルスイノベーションを核とした街づくりを推進

当社は、鎌倉市深沢地区／藤沢市村岡地区において、日本最大級のライフサイエンス研究施設である湘南ヘルスイノベーションパーク（湘南アイパーク）、日本屈指の医療機関である湘南鎌倉総合病院、地元行政等と連携し、ヘルスイノベーションを核とした街づくりを目指しています。自動運転と医療を組み合わせた「ヘルスケアMaaS」\*に係る実証実験の実施や、湘南アイパークを運営する新会社への参画等を通じて、同地区の価値向上に取り組んでいます。



湘南ヘルスイノベーションパーク

\*ヘルスケアを志向したシームレスな移動システムを構築し、人々の健康的な生活を支えること

## 連結財政状態

### 1. 資産及び負債・資本の状況

2022年度末の総資産は、前年度末より2,409億円(1%)増加し、22兆1,529億円となりました。

流動資産は、前年度末より4,217億円(4%)減少し、9兆1,093億円となりました。これは、市況変動及び数量減少に伴う商品デリバティブ資産の減少によりその他の金融資産が減少したこと等によるものです。

非流動資産は、前年度末より6,626億円(5%)増加し、13兆436億円となりました。これは、持分利益の増加や円安に伴う為替換算の影響により持分法で会計処理される投資が増加したこと等によるものです。

負債は、前年度末より1兆263億円(7%)減少し、13兆285億円となりました。

流動負債は、前年度末より6,231億円(9%)減少し、6兆6,947億円となりました。これは、市況変動及び数量減少に伴う商品デリバティブ負債の減少によりその他の金融負債が減少

したこと等によるものです。

非流動負債は、前年度末より4,032億円(6%)減少し、6兆3,338億円となりました。これは、流動負債への振替により社債及び借入金が減少したこと等によるものです。

資本合計は、前年度末より1兆2,672億円(16%)増加し、9兆1,244億円となりました。

当社の所有者に帰属する持分は、前年度末より1兆1,908億円(17%)増加し、8兆710億円となりました。これは、当期純利益の積み上がりによる利益剰余金の増加や、円安に伴う為替換算の影響により在外営業活動体の換算差額が増加したこと等によるものです。

また、非支配持分は、前年度末より765億円(8%)増加し、1兆534億円となりました。

有利子負債総額から現金及び現金同等物や定期預金を控除したネット有利子負債(リース負債除く)は、前年度末より7,021億円(18%)減少し、3兆2,376億円となりました。

### 2. キャッシュ・フローの状況

2022年度末の現金及び現金同等物の残高は、前年度末に比べ14億円増加し、1兆5,570億円となりました。

#### 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動により資金は1兆9,301億円の増加となりました。法人所得税の支払い等がありましたが、営業収入や配当収入のほか、運転資金負担

の減少等により、資金が増加したものです。

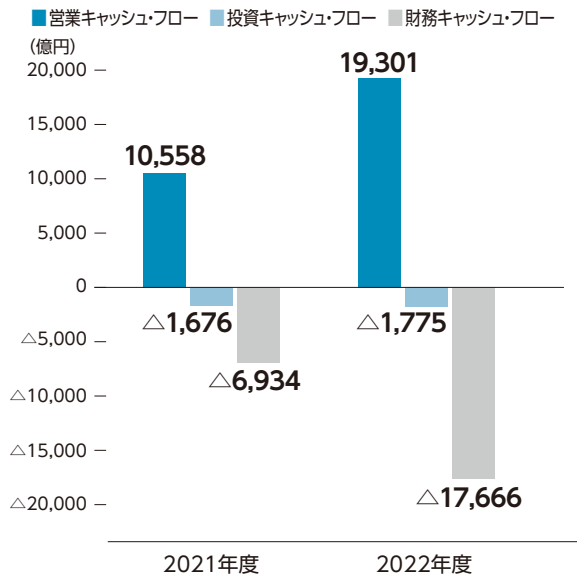
#### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動により資金は1,775億円の減少となりました。不動産運用会社あて投資の売却や関連会社への投資の売却等による収入がありましたが、設備投資、関連会社への投資や融資等の支出により、資金が減少したものです。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動により資金は1兆7,666億円の減少となりました。借入債務の返済やリース負債の返済、配当金の支払い及び自己株式の取得等により資金が減少したものです。

配当は持続的な利益成長に合わせて増配していく「累進配当」を行う方針としています。自己株式の取得は、総還元性向の水準及び資本構成の適正化のために実施したものです。負債による資金調達は、流動性と財務健全性の観点で適切な水準を維持する方針としています。



### 設備投資等の状況

2022年度における重要な設備投資等はありません。

### 資金調達の状況

三菱商事グループは、資金調達の主要な手段として機動的に社債を発行していますが、2022年度は社債調達環境を考慮した結果、社債発行による重要な資金調達は実施しておりません。

### 重要な企業結合等の状況

#### 三菱商事・ユービーエス・リアルティ(株)の株式の売却

当社は、不動産運用会社三菱商事・ユービーエス・リアルティ(株)の全株式(発行済株式数の51%)を、KKR & CO. INC.の間接子会社である76(株)へ売却しました。

## ●業績及び財産の状況の推移

**連結**
**三菱商事グループの業績及び財産の状況の推移(注)**

(単位:百万円)

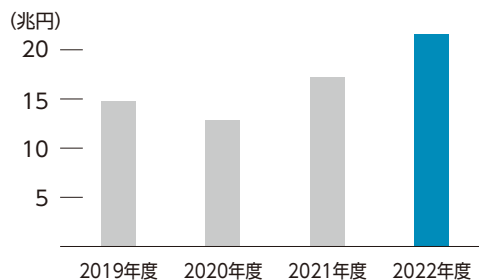
項目\年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
収益	14,779,734	12,884,521	17,264,828	21,571,973
当期純利益 (当社の所有者に帰属)	535,353	172,550	937,529	1,180,694
当社の所有者に帰属する持分	5,227,359	5,613,647	6,880,232	8,071,021
総資産	18,033,424	18,634,971	21,912,012	22,152,882
基本的1株当たり当期純利益 (当社の所有者に帰属)	348.50円	116.86円	635.06円	809.29円
ROE	9.8%	3.2%	15.0%	15.8%

(百万円未満四捨五入)

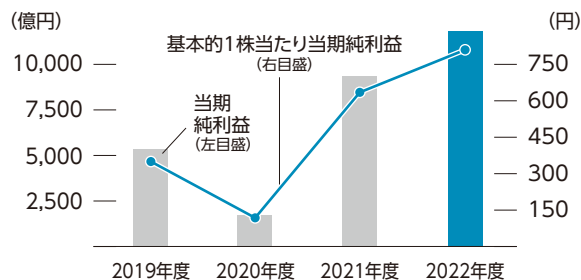
(注) 上記の表は、会社計算規則第120条第1項の規定により、国際会計基準に準拠して作成しています。

### 三菱商事グループ(連結)

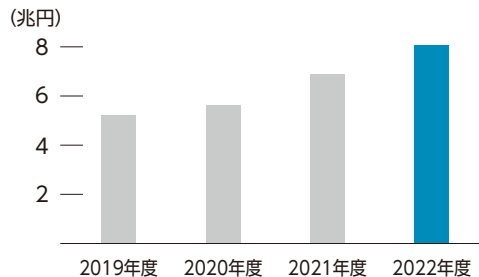
#### 収益の推移



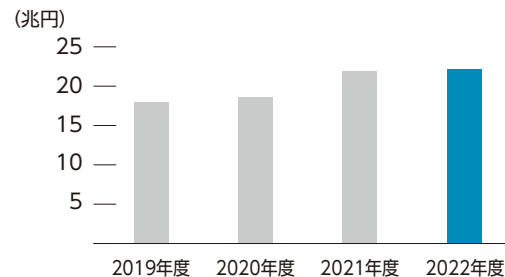
#### 当期純利益及び基本的1株当たり当期純利益の推移



#### 当社の所有者に帰属する持分の推移



#### 総資産の推移



単 体

三菱商事の業績及び財産の状況の推移

(単位:百万円)

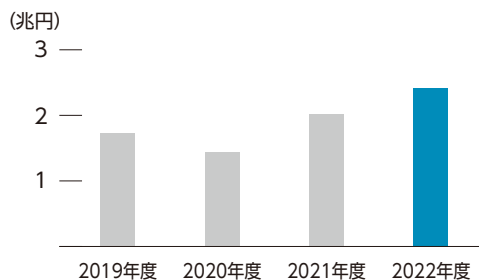
項目\年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
収益	1,737,893	1,437,004	2,017,310	2,410,802
当期純利益	364,663	393,351	402,624	1,263,525
純資産	2,566,871	2,795,529	2,976,091	3,785,253
総資産	7,521,438	7,688,009	8,326,745	8,260,303
1株当たり当期純利益	237.36円	266.37円	272.70円	866.03円
1株当たり配当金(注)	132円	134円	150円	180円 (うち中間配当77円)

(百万円未満切捨て)

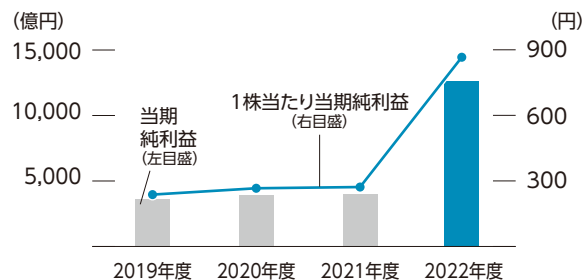
(注) 2022年度の期末配当は、1株につき103円として、本総会に付議します(7ページご参照)。

三菱商事(単体)

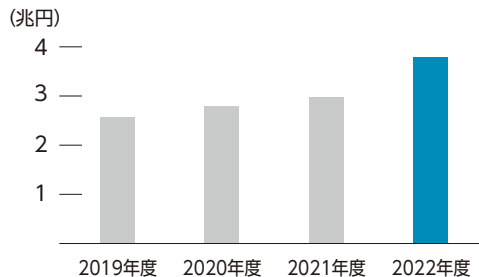
収益の推移



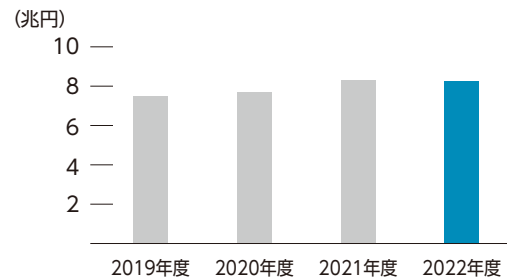
当期純利益及び1株当たり当期純利益の推移



純資産の推移



総資産の推移

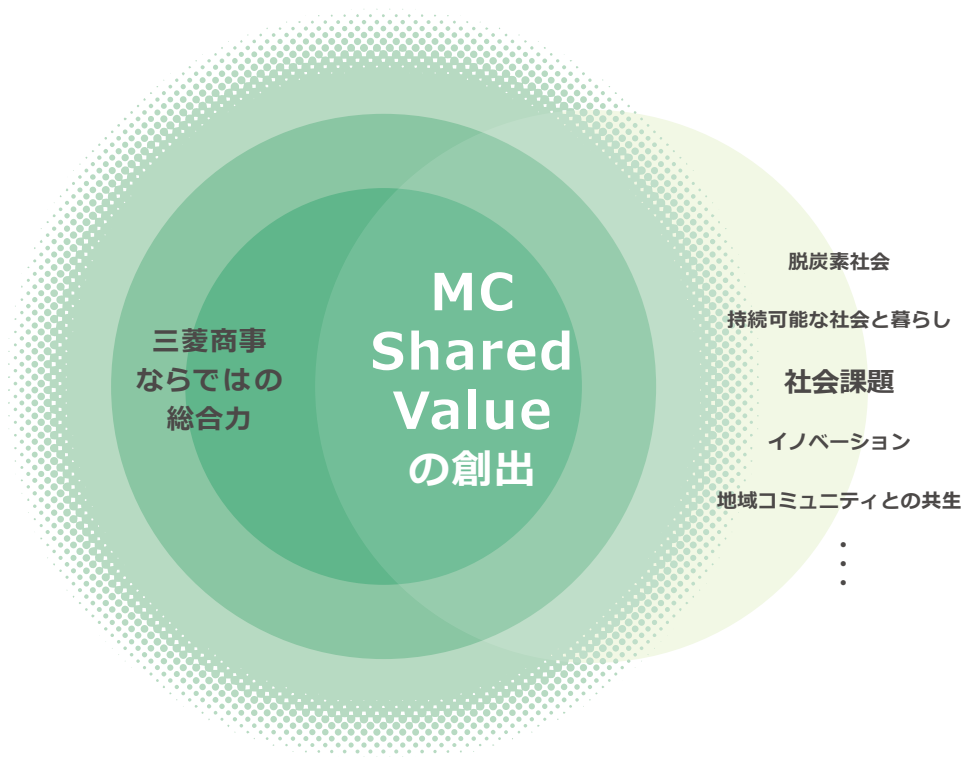


## ●三菱商事グループの対処すべき課題

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

当社は、2022年5月に、2022年度から始まる3か年の経営の指針として『中期経営戦略 2024 MC Shared Value (共創価値) の創出』を策定・公表しました。成長戦略として「EX (Energy Transformation)」「DX (Digital Transformation)」及び「未来創造 (新産業創出／地域創生)」を3本柱として掲げるとともに、循環型成長モデルの実行を通じて事業ポートフォリオの変革・強靱化を進めることとしています。

当社の持つ多様性、総合力、社会・産業とのつながりを活かし、脱炭素・地域創生等の環境・社会課題の解決を通じて、MC Shared Value (共創価値) を継続的に生み出すことを目指していきます。



『中期経営戦略 2024』の詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。



## 『中期経営戦略 2024』成長戦略への取組

『中期経営戦略 2024』の成長戦略の主な進捗状況は以下のとおりです。2023年度についても、投資規律を維持し案件を厳選して取り組むことでこれら成長戦略の具体化を加速してまいります。

### EX 戦略：

200件超の候補を精査のうえ EX 関連案件を絞り込み、蘭国 Hollandse Kust West Site VI での洋上風力発電所の事業権獲得、ペルー共和国ケジャベコ銅鉱山生産開始等を実行しました。今後も「エネルギーの低・脱炭素化」「再生可能エネルギー」「電化を支える金属資源」等の分野を中心に、具体的な案件推進を加速させていきます。

### DX 戦略：

三菱食品（株）の物流センターにおける食品流通 DX や産業素材 DX の実装開始、鉱山事業における自動運転採掘機器の導入等、既存事業の DX による物流効率化・最適化を推進しました。今後も DX 戦略の推進を担う中核子会社の機能拡張等を通じて、DX 機能をサービスとして展開するとともに、当社の事業知見を活かした産業横断型 DX 機能の開発・提供に取り組んでいきます。

### 未来創造（新産業創出／地域創生）：

富山県入善町でのサーモン陸上養殖事業会社の設立や AI 活用型オンデマンドバスの他地域への展開等、新たな事業を通じた地域経済活性化や地域インフラの整備に取り組ましました。産学連携による日本の技術を活用した取組等も含め、EX・DX 一体推進による地域創生を通じた未来創造に積極的に取り組んでいきます。

## 『中期経営戦略2024』の進捗状況

成長戦略の2022年度の主な取組と2023年度の取組方針

### 2023年度の主な取組方針

投資規律を維持し、案件を厳選して取り組んでいく

# EX

### エネルギーの 低・脱炭素化

- ・次世代エネルギー部門を立ち上げ、燃料アンモニア・SAF等への取組を加速
- ・トランジションエネルギーであるLNGの安定供給責任の継続

#### 主な検討案件

- ・北米LNG拡張
- ・新規天然ガス事業
- ・SAF製造事業
- ・カーボンクレジット事業
- ・欧州バイオエタノール事業 etc.

### 電化を支える 金属資源

- ・既存銅鉱山の安定稼働に加え、更なる銅資源、リチウム等新規資源の開発を検討
- ・バッテリー周辺事業への取組

#### 主な検討案件

- ・新規銅資源
- ・新規リチウム資源
- ・バッテリー部材製造事業
- ・還元鉄関連 etc.

### 2022年度の主な取組

#### EX

- ・蘭国Hollandse Kust West Site VI 洋上風力発電所の事業権獲得(76万kW)
- ・ペルー共和国ケジャベコ銅鉱山生産開始(約30万トン)
- ・三菱オートリース(株)・三菱HCキャピタルオートリース(株)が合併し、EV等への取組を推進

#### DX

- ・DXによる物流効率化・最適化：
  - 三菱食品(株) 物流センターにおける食品流通DXの実装開始
  - 鉱山事業における自動運転採掘機器の導入
- ・千葉、大阪等での大規模データセンターの開設

#### 未来創造(新産業創出/地域創生)

- ・富山県入善町でのマルハニチロ(株)との共同出資によるサーモン陸上養殖事業会社(アトランド(株))の設立
- ・AI活用型オンデマンドバスを新たに9地域に導入し、長野県塩尻市等では本格運行開始
- ・京都大学との連携による起業支援プログラム「京都大学・三菱商事 Startup Catapult」の新設



# 未来創造

## EX・DX 一体推進による 地域創生

- 地域インフラの整備に向けた取組
- 新産業創出・産業集積による地域経済活性化への取組

### 主な検討案件

- オンデマンドバス運行地域拡大 etc.

## 再生可能 エネルギー

- 国内外の洋上風力等への取組及びグリーン水素の開発案件等を検討
- 間歇性を補う電源(蓄電池等)含む需給調整への取組

### 主な検討案件

- 欧州洋上風力
- 新規グリーン水素製造事業
- 本邦企業向け再エネ供給 etc.

# DX

## 事業知見を活かした 産業横断型DX機能の 開発・提供

- 食品流通DXを含め既存事業のDXを推進
- 産業横断的な展開を模索

### 主な検討案件

- 産業素材DXの推進
- 物流事業の効率化 etc.

## DX機能を サービス事業 として展開

- DX中核会社(インダストリーワン・MC Digital)の拡充を推進

### 主な検討案件









- DX中核会社の人員拡充、他企業との連携 etc.

『中期経営戦略2024』の実現に向けて  
各種成長戦略を具体化し、加速していく

## ●持続可能な成長に向けた取組

当社は、企業理念『三綱領』に基づき、事業を通じて社会の持続可能な発展へ貢献し、価値創造に取り組むことで、社会と共に発展してきました。近年、気候変動対策を筆頭に、様々な社会課題解決に対する企業への期待・要請が一層高まっています。当社では、『中期経営戦略2024』が目指すMC Shared Value (共創価値)の継続的な創出に向け、事業活動を通じて解決していく重要な社会課題である「マテリアリティ」を指針として、引き続き当社の持続可能な成長に向けた取組を強化してまいります。

### 三菱商事のマテリアリティ

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



### 脱炭素社会への貢献—気候変動への対応

当社は、気候変動は重大なリスクであると同時に、イノベーションや新規事業の実現を通じ新たな事業機会をもたらすものと考えており、「脱炭素社会への貢献」をマテリアリティの一つに掲げ、持続可能な成長を目指すうえでの対応・挑戦すべき重要な経営課題の一つとしています。エネルギー需要の充足という使命を果たしながら、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、三菱商事グループ各社と連携のうえ、政府・企業・業界団体等の幅広いステークホルダーと協働し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。当社の気候変動に関する2022年度の具体的な取組については、35～39ページをご参照ください。



## 事業推進における人権の尊重／持続可能で安定的な社会と暮らしの実現 — 人権・サプライチェーンマネジメント

当社は、世界中で様々なビジネスを展開するに当たって、人権の尊重は重要な要素であると考えており、「事業推進における人権の尊重」及び「持続可能で安定的な社会と暮らしの実現」をマテリアリティに掲げ、重要な経営上の課題の一つとしています。これらのマテリアリティに沿って、人権問題等に対する当社の取組方針として「持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン」を定め、サプライチェーン上の人権デューデリジェンスである「持続可能なサプライチェーン調査」を毎年実施しています。また、2022年度より、サプライチェーンを含めた三菱商事グループの事業活動における人権・環境への負の影響について、社外のステークホルダーから相談を受け付けるための窓口を設置しました。更に、投融資案件の審査に際しては、経済的側面だけでなく、ESGの観点も重視して、総合的に検討・審議しており、2023年度には、当社の投資案件のリスクや性質に応じて適切な審査を行えるよう、環境・社会性面のデューデリジェンスのガイドラインを新たに導入しました。



## 自然資本の保全と有効活用— 生物多様性への取組

生物多様性を含む自然資本に配慮し、その維持・保全、更には回復に努めることは、当社にとって重要な課題であると認識しており、生物多様性への配慮も含む「自然資本の保全と有効活用」をマテリアリティの一つとして掲げています。これらの理念やマテリアリティに沿って、当社事業について、以下のとおりTNFD\*に基づく自然への依存・影響分析を実施したほか、投融資案件の審査に当たって自然資本の観点も織り込んで審議・検討を行う等、ビジネスが自然資本に与える負の影響を把握し、その影響の最小化に取り組んでいます。

2022年度は、詳細分析の対象となる事業を特定のうえ、TNFDに基づくトライアル分析を実施しました。

<b>Phase 1</b> 各事業のマッピング	TNFD推奨ツールを活用し、当社事業のうち、自然への依存度・影響度が特に高い事業を特定
<b>Phase 2</b> 個別事業の詳細分析	Phase 1で最も依存度が高いと評価された水産養殖事業を対象に、同事業の活動地域における生態系等、個別の事業環境を踏まえた自然への依存と影響の詳細分析を実施

\* Taskforce on Nature-related Financial Disclosuresの略。国連開発計画 (UNDP) 等によって設立された、「自然関連財務情報開示タスクフォース」を指し、企業等が投資家や市場に対して自然に関連するリスク・機会等を開示する上でのフレームワーク策定を推進。

当社のサステナビリティに関する取組詳細については、当社サステナビリティ・ウェブサイトをご覧ください。



## ■ 会社の概況 (2023年3月31日現在)

### ● 三菱商事グループの拠点等

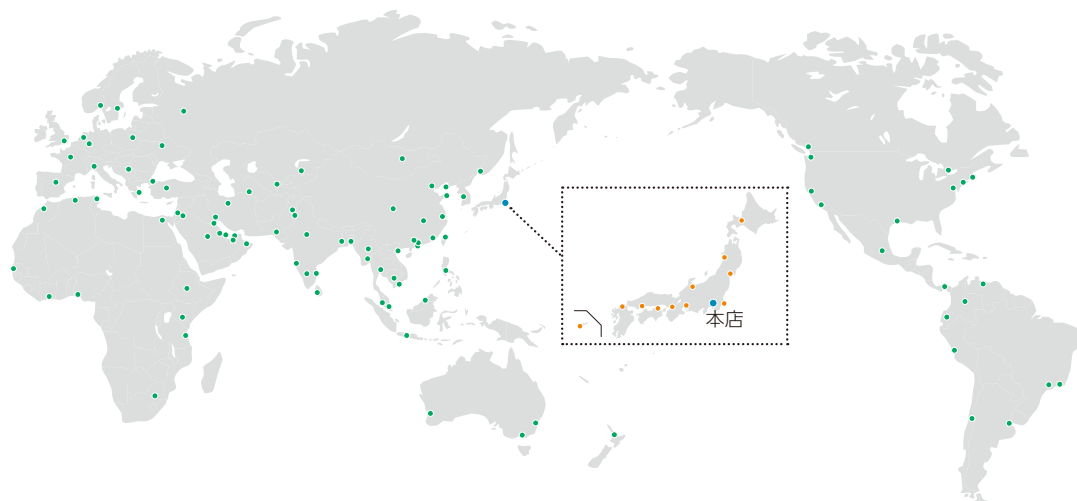
本店	三菱商事ビルディング：東京都千代田区丸の内二丁目3番1号（登記上の本店） 丸の内パークビルディング：東京都千代田区丸の内二丁目6番1号
三菱商事 国内店	北海道支社（札幌）、東北支社（仙台）、中部支社（名古屋）、 関西支社（大阪）、中国支社（広島）、九州支社（福岡）等 11か所
海外店	ヨハネスブルグ支店、ドバイ支店、クアラルンプール支店、 シンガポール支店、マニラ支店 等 51か所
現地法人	北米三菱商事会社、米国三菱商事会社、メキシコ三菱商事会社、伯国三菱商事会社、欧州三菱商事会社、 独国三菱商事会社、インド三菱商事会社、泰国三菱商事会社、泰MC商事会社、 MCトレーディングインドネシア、韓国三菱商事会社、オーストラリア三菱商事会社、 三菱商事（中国）有限公司、三菱商事（上海）有限公司、香港三菱商事会社、 台湾三菱商事会社 等 36現地法人（支店等を含め60か所）

(注) 上記のほか、当社の分室及びプロジェクト事務所、並びに国内外各地に三菱商事グループ各社の営業所・工場等があります。三菱商事グループの主要な会社の概要は、「重要な子会社等の状況」（68ページ）に記載のとおりです。

### ■ ネットワーク

●本店 ●国内11か所 ●海外111か所（事務所等51／現地法人36、支店24）

(注) 所在都市にマークしています。



## ●三菱商事グループの従業員の状況

(単位:名)

	天然ガス	総合素材	石油・化学 ソリューション	金属資源	産業 インフラ	自動車・ モビリティ	食品産業	コンシューマー 産業	電力 ソリューション	複合 都市開発	その他	合計 (前年度末比)
三菱商事 グループ	656	9,765	2,287	871	9,280	6,428	23,407	18,794	4,764	463	2,991	79,706 (1,022名減)
三菱商事	297	288	438	169	384	307	367	318	192	240	1,388	4,388 (2名減)

(注) 従業員数は、就業人員数を記載しています。

## ●重要な子会社等の状況

### ■ 主要な連結子会社及び持分法適用会社 (注1)

会社名	資本金	議決権所有割合 (%)	主要な事業内容
北米三菱商事会社	1,428,032 千米ドル	100	北米の連結対象会社に対する業務支援・管理業
欧州三菱商事会社	120,658 千ポンド	100	貿易業
三菱商事 (上海) 有限公司	91,000 千米ドル	100	貿易業
Mitsubishi Corporation Finance PLC	90,000 千米ドル	100	金融業
Japan Australia LNG (MIMI) Pty. Ltd.	2,504,286 千米ドル	50	LNG開発・販売業
株式会社メタルワン	100,000 百万円	60	鉄鋼製品事業
Mitsubishi Development Pty Ltd	450,586 千豪ドル	100	原料炭を中心とする金属資源投資・生産・販売業
千代田化工建設株式会社	15,015 百万円	33.46	総合エンジニアリング事業
Tri Petch Isuzu Sales Co., Ltd.	3,000,000 千バーツ	88.73	自動車輸入販売業
三菱自動車工業株式会社	284,382 百万円	20.01	自動車及び部品製造・販売業
三菱食品株式会社	10,630 百万円	50.14	食品卸売業
株式会社ローソン	58,507 百万円	50.12	コンビニエンスストア事業
N.V. Eneco (注2)	121,693 千ユーロ	100	電力・ガス・熱供給の総合エネルギー事業

(千外貨・百万円未満四捨五入)

(注1) 2022年度末現在の連結対象会社数は1,737社(連結子会社1,321社、持分法適用会社416社)です。

連結子会社が連結経理処理している関係会社1,299社を除いた場合には438社となります。

(注2) Diamond Chubu Europe B.V. (当社80%出資)を通じて、100%の議決権を所有しています。

## ●株式等の状況

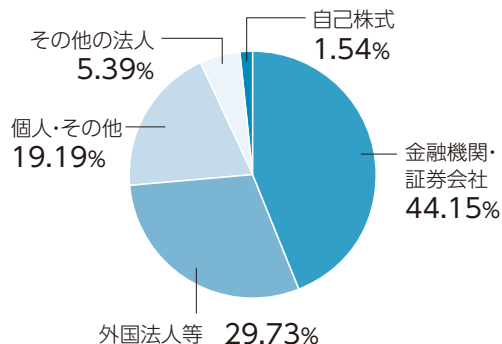
1. 発行可能株式総数 25 億株

2. 発行済株式総数 1,458,302,351 株  
(前年度末比：27,421,000 株減)

※発行済株式総数の減少は、2022年9月30日付けの自己株式の消却(△11,578,000株)及び2023年3月31日付けの自己株式の消却(△15,843,000株)によるものです。

3. 株主数 404,144 名  
(前年度末比：53,010 名増)

4. 株主構成 (所有者別の持株比率)



## ●大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	215,945	15.03
EUROCLEAR BANK S.A./N.V.	107,908	7.51
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	84,145	5.86
明治安田生命保険相互会社	58,361	4.06
東京海上日動火災保険株式会社	43,258	3.01
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (退職給付信託口・議決権受託者行使型)	32,276	2.24
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	23,024	1.60
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (退職給付信託口・三菱電機株式会社口)	17,768	1.23
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (退職給付信託口・日本郵船株式会社口)	15,000	1.04
JP MORGAN CHASE BANK 385781	14,865	1.03

(千株未満切捨て)

(注) 持株比率は、当社が保有している自己株式 22,467,428 株を除いて算出し、小数点第 3 位以下を切捨てて記載しています。

## ●主要な借入先

三菱商事グループは、当社を中心に、国内外の金融子会社、海外現地法人等においてそれぞれ資金調達を行い、関係会社への資金供給を行うというグループファイナンス方針を原則としています。三菱商事グループの金融機関借入は当社を中心に行っており、2022年度末における当社の主な借入先は下表のとおりです。

(単位:百万円)

借入先名	借入金残高
株式会社国際協力銀行	410,371
株式会社三菱UFJ銀行	353,648
株式会社みずほ銀行	250,295
明治安田生命保険相互会社	187,000
日本生命保険相互会社	170,000
株式会社日本政策投資銀行	140,000
三井住友信託銀行株式会社	93,353
農林中央金庫	83,353

(百万円未満四捨五入)

(注) 上記のほか、協調融資による劣後特約付タームローン 340,000百万円があります。

## 取締役及び監査役 (2023年3月31日現在)

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況等
取締役会長	垣内 威彦	三菱自動車工業 (株) 社外取締役
*取締役 社長	中西 勝也	
取締役 常務執行役員	田中 格知	金属資源グループCEO、EXタスクフォースリーダー
*取締役 常務執行役員	平井 康光	コーポレート担当役員(地域戦略)、チーフ・コンプライアンス・オフィサー、緊急危機対策本部長
*取締役 常務執行役員	柏木 豊	コーポレート担当役員(CDO、CAO、広報、サステナビリティ・CSR)
*取締役 常務執行役員	野内 雄三	コーポレート担当役員(CFO)
**取締役	齋木 昭隆	飛鳥建設 (株) 社外取締役
**取締役	立岡 恒良	旭化成 (株) 社外取締役、(株) ニコン社外取締役
**取締役	宮永 俊一	三菱重工業 (株) 取締役会長、三菱自動車工業 (株) 社外取締役
**取締役	秋山 咲恵	オリックス (株) 社外取締役、ソニーグループ (株) 社外取締役、日本郵政 (株) 社外取締役
**取締役	鷺谷 万里	(株) MonotaRO 社外取締役、JBCC ホールディングス (株) 社外取締役、みずほリース (株) 社外取締役
常勤監査役	平野 肇	静岡ガス (株) 社外取締役
常勤監査役	鴨脚 光眞	
***監査役	佐藤 りえ子	石井法律事務所 パートナー、J.フロント リテイリング (株) 社外取締役、第一生命ホールディングス (株) 社外取締役 (監査等委員)
***監査役	中尾 健	(株) パートナーズ・ホールディングス 代表取締役社長
***監査役	小木曾 麻里	(株) SDG インパクトジャパン 代表取締役社長

(注) 1. \*印は、代表取締役を示しています。

2. \*\*印の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役の要件を満たしています。
3. \*\*\*印の各氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役の要件を満たしています。
4. \*\*印及び\*\*\*印の各氏は、(株)東京証券取引所が定める独立役員要件及び当社が定める社外役員選任基準を満たしており、(株)東京証券取引所に独立役員として届け出ています(当社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、13ページをご参照ください)。
5. 執行役員を兼務する取締役は、執行役員の役位を併記しています。また、取締役 田中 格知、平井 康光、柏木 豊、野内 雄三の各氏の担当は、執行役員としての担当を記載しています。
6. 監査役 鴨脚 光眞氏は、財務及び会計部門における長年の経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
7. 監査役 中尾 健氏は、公認会計士としての長年の経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
8. 2022年度中に選任した取締役及び監査役は、次のとおりです。  
取締役 小林 健氏、増一行氏、村越 晃氏、西山 昭彦氏  
監査役 内野 州馬氏 (以上、2022年6月24日退任)
9. 2022年度中に辞任した監査役は、次のとおりです。  
監査役 高山 靖子氏 (2022年6月24日辞任)
10. 取締役 垣内 威彦氏は、2022年6月23日付で、三菱自動車工業 (株) 社外取締役に就任しています。
11. 取締役 立岡 恒良氏は、2022年6月29日付で、(株)ニコン社外取締役に就任しています。
12. 三菱自動車工業 (株) は当社の特定関係事業者 (関連会社) であり、取引関係があります。
13. 旭化成 (株)、オリックス (株)、(株) MonotaRO、JBCC ホールディングス (株)、静岡ガス (株)、三菱重工業 (株) は当社の取引先ですが、特別な関係 (特定関係事業者等) はありません。
14. 上記12.、13. 以外の重要な兼職先と当社の間には取引関係はありません。
15. 当社は、垣内 威彦、齋木 昭隆、立岡 恒良、宮永 俊一、秋山 咲恵、鷺谷 万里、平野 肇、鴨脚 光眞、佐藤 りえ子、中尾 健、小木曾 麻里の各氏との間に、会社法第423条第1項に定める賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額となります。
16. 当社は、各取締役及び各監査役との間で、会社法第430条の2第1項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において補償する旨の契約を締結しております。当該契約においては、当社が各取締役及び各監査役に対して責任の追及に係る請求をする場合 (株主代表訴訟による場合を除く) における各取締役及び各監査役の費用については、当社が補償義務を負わないこと等を定めております。
17. 当社は、当社の取締役、監査役、及び執行役員等 (以下「役員等」) 、並びに子会社の役員等及び子会社以外の出資先に当社から派遣する役員等を被保険者として、役員等賠償責任保険 (D&O 保険) 契約を締結し、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を填補することとしており、保険料は全額当社が負担しております。なお、法令違反の認識がある行為等に起因する損害は上記保険契約により填補されません。



## ● 社外役員に関する事項

### ■ 社外役員の主な活動状況

#### (1) 社外取締役

氏名	取締役会における発言の状況 期待される役割に関して行った業務の概要	取締役会及び任意の委員会への 出席の状況
齋木 昭隆	外務省において要職を歴任し、外交活動を通じて培われた地政学に関する深い造詣、及び諸外国のコントリーリスグに関する高い見識とこれらに対処するための広範なネットワークをもとに、積極的な発言を行っており、客観的・専門的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っています。	取締役会（定例）：10回中10回 取締役会（臨時）：4回中4回 ガバナンス・指名・報酬委員会：5回中5回
立岡 恒良	経済産業省において要職を歴任し、経済・産業政策に長年携わることで培われた産業界全体への深い造詣、及び環境・エネルギー政策を含むサステナビリティに関する高い見識をもとに、積極的な発言を行っており、客観的・専門的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っています。	取締役会（定例）：10回中10回 取締役会（臨時）：4回中3回 ガバナンス・指名・報酬委員会：5回中5回
宮永 俊一	世界各地で事業を展開するコンプロマリット型製造会社（上場）の取締役社長を長年務め、グローバルな事業経営の経験、及び脱炭素関連技術を含むテクノロジーに関する高い見識をもとに、積極的な発言を行っており、実践的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っています。	取締役会（定例）：10回中10回 取締役会（臨時）：4回中4回 ガバナンス・指名・報酬委員会：5回中4回
秋山 咲恵	国際的な経営コンサルタントを経て、産業用検査ロボット企業を創業し、グローバル企業に成長させた経験を通じて培われた、デジタル・IT分野への深い造詣、及びイノベーションに関する高い見識をもとに、積極的な発言を行っており、実践的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っています。	取締役会（定例）：10回中10回 取締役会（臨時）：4回中2回 ガバナンス・指名・報酬委員会：5回中5回
鷲谷 万里	グローバルに事業展開する複数のIT関連企業で経営幹部を歴任し、企業の変革を導いた豊富な経営経験と、デジタル・トランスフォーメーション (DX) 及びダイバーシティ推進を含む人材戦略に関する高い見識をもとに、積極的な発言を行っており、実践的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っています。	取締役会（定例）：7回中7回 取締役会（臨時）：3回中3回 ガバナンス・指名・報酬委員会：4回中4回

(注) 上記のうち、鷲谷 万里氏は、2022年6月24日の取締役就任以降の状況を記載しています。

#### (2) 社外監査役

氏名	取締役会及び監査役会における発言の状況 期待される役割に関して行った業務の概要	取締役会及び監査役会への 出席の状況
佐藤 りえ子	弁護士としての長年の経験を通じて培われた企業法務（会社法・金融商品取引法・コンプライアンス等）に関する深い造詣、及び豊富な社外役員経験を通じて培われた経営視点をもとに、積極的な発言を行っており、中立的・客観的な観点から監査を行っています。	取締役会（定例）：10回中10回 取締役会（臨時）：4回中4回 監査役会：12回中12回
中尾 健	公認会計士としての財務・会計に関する深い造詣、及び長年にわたるM&A、企業再生、内部統制に関するアドバイザー業務を通じて培われた高い見識をもとに、積極的な発言を行っており、中立的・客観的な観点から監査を行っています。	取締役会（定例）：10回中10回 取締役会（臨時）：4回中4回 監査役会：12回中12回
小木曾 麻里	国際機関を含む長年の金融業界における実務経験、グローバル企業や公益財団法人におけるダイバーシティ推進等のサステナビリティに関する取組、及びESG インパクトファンドの設立・運営経験を通じて培われた、ESG、ファイナンスへの深い造詣をもとに、積極的な発言を行っており、中立的・客観的な観点から監査を行っています。	取締役会（定例）：7回中7回 取締役会（臨時）：3回中3回 監査役会：9回中9回

(注) 上記のうち、小木曾 麻里氏は、2022年6月24日の監査役就任以降の状況を記載しています。

## ●取締役及び監査役の報酬等

### ■ 取締役及び監査役の報酬等の総額及び対象員数

(単位:百万円)

役員区分	報酬等の 総額	取締役報酬		積立型 退任時報酬		加算報酬		業績連動賞与 (短期)		業績連動賞与 (中長期)		中長期株価連動型 株式報酬	
		対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額
社内取締役	1,805	9名	554	5名	61	5名	220	5名	385	5名	385	5名	199
社外取締役	150	6名	150	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

役員区分	報酬等の 総額	監査役報酬		積立型 退任時報酬		加算報酬		業績連動賞与 (短期)		業績連動賞与 (中長期)		中長期株価連動型 株式報酬	
		対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額
常勤監査役	174	3名	174	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
社外監査役	63	4名	63	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

(百万円未満切捨て)

- (注) 1. 上記員数は、2022年度中に退任した取締役4名及び監査役1名、並びに辞任した監査役1名を含めて記載しています。なお、2022年度末現在の員数は、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)です。
2. 上記のうち加算報酬は、2022年度に引当金として計上した金額を記載しています。
3. 上記のうち業績連動賞与(短期)は、ガバナンス・指名・報酬委員会で確認のうえ、予め、取締役会で決議された算定式(29ページご参照)に基づき、2022年度の連結当期純利益11,807億円に応じて決定された金額を記載しています。
4. 上記のうち業績連動賞与(中長期)は、2022年度分について、2022～2024年度の連結当期純利益の平均値に応じて支給金額が決定されることとなり、現時点で金額が確定していないことから、2022年度に引当金として計上した金額を記載しています。2022年度分の実際の支給金額は、ガバナンス・指名・報酬委員会で確認のうえ、予め、取締役会で決議された算定式(29ページご参照)に基づき決定されることから、2024年度に係る事業報告において、その金額を開示します。
- なお、2020年度分の実際の支給金額は、ガバナンス・指名・報酬委員会で確認のうえ、予め、取締役会で決議された算定式に基づき、2020～2022年度の連結当期純利益の平均値7,636億円に応じて、2020年度における当社取締役5名に対し、総額254百万円となりました。
- また、2021年度分は、2021～2023年度の連結当期純利益の平均値に応じて支給金額が決定されることとなり、現時点で金額が確定していないことから、2022年度に引当金として、2021年度における当社取締役5名に対し、総額385百万円を計上していますが、表中の金額には含まれておりません。2021年度分の実際の支給金額は、2023年度に係る事業報告において、その金額を開示します。
5. 上記のうち中長期株価連動型株式報酬(株価条件付株式報酬型ストックオプション)は、2022年度付与分について費用計上した金額を記載しています。なお、中長期株価連動型株式報酬は、ガバナンス・指名・報酬委員会で確認のうえ、予め、取締役会で決議された算定式(29ページご参照)に基づき、付与後3年間の当社株式成長率に応じて権利行使可能株式数が決定されることとなります。
6. 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、2022年度の支給総額は以下のとおりです。なお、役員年金制度を含む退任慰労金制度は、2007年6月26日開催の定時株主総会終了時をもって廃止しています。取締役49名(社外取締役は支給対象外)に対して80百万円  
監査役4名(社外監査役は支給対象外)に対して3百万円
7. その他、役員報酬制度の詳細は、27～30ページに記載しています。

## ● 執行役員 (2023年4月1日現在)

氏名	職名等
<b>社長</b>	
* 中西 勝也	
<b>副社長執行役員</b>	
* 田中 格知	EX担当
<b>常務執行役員</b>	
塚本光太郎	総合素材グループCEO
西澤 淳	天然ガスグループCEO
三枝 則生	食品産業グループCEO
松永愛一郎	電力ソリューショングループCEO
* 柏木 豊	コーポレート担当役員 (IT、CAO)、 チーフ・コンプライアンス・オフィサー、 緊急危機対策本部長
菊地 清貴	コンシューマー産業グループCEO
久我 卓也	複合都市開発グループCEO
若林 茂	自動車・モビリティグループCEO
* 野内 雄三	コーポレート担当役員 (CFO)
太田 光治	産業インフラグループCEO
齊藤 勝	次世代エネルギー担当、次世代エネルギー部門長
河手 哲雄	北米三菱商事会社社長
今村 功	化学ソリューショングループCEO
小山 聡史	金属資源グループCEO、金属資源本部長
<b>執行役員</b>	
荻久保直志	複合都市開発グループCEOオフィス室長
野島 嘉之	総務部長
高田 明彦	欧州三菱商事会社社長、ロンドン支店長
近藤 恭哉	いすゞ事業本部長
朝倉 康之	電力ソリューショングループ CEOオフィス室長
羽地 貞彦	米国三菱商事会社社長、 北米三菱商事会社 Executive Vice President (営業担当)
篠原 徹也	コーポレート担当役員 (CRO)、地域戦略部長
近藤 祥太	経営企画部長
前川 敏章	自動車事業本部長
堀 秀行	食品産業グループCEOオフィス室長

氏名	職名等
大野 浩司	鉄鋼製品本部長
鈴木 明文	グローバルマーケティング本部長 (化学ソリューショングループ)
船山 徹	コーポレート担当役員 (国内開発)、 関西支社長
山名 一彰	事業投資総括部長
小林 健司	コーポレート担当役員 (CSEO)、IR・SR部長
馬場 重郎	東洋紡エムシー (株) 代表取締役副社長執行役員
津軽 亮介	アジア・パシフィック本部長 (天然ガスグループ)
山口 研	食品化学本部長
佐藤 聡	産業機械本部長
藤村 武宏	監査部長
岡藤 裕治	三菱商事エナジーソリューションズ (株) 代表取締役社長
平栗 拓也	CDO、産業DX部門長
黒澤 彰広	法務部長
伊藤 和男	コンシューマー産業グループ CEOオフィス室長
嶋津 吉裕	主計部長
小林 秀司	食料本部長
北村 京介	(株)メタルワン 代表取締役社長執行役員、CEO
近造 卓二	ジャカルタ駐在事務所長
濱田 哲	海外電力本部長
西野 裕史	三菱商事 (中国) 有限公司社長、北京支店長

(注) \*印の執行役員は、取締役を兼務しています。

# 2022年度連結計算書類・計算書類

## 連結財政状態計算書〈国際会計基準により作成〉

(単位:百万円)

資 産 の 部			負 債 及 び 資 本 の 部		
科 目	2021年度 (ご参考) (2022年3月31日現在)	2022年度 (2023年3月31日現在)	科 目	2021年度 (ご参考) (2022年3月31日現在)	2022年度 (2023年3月31日現在)
流動資産			流動負債		
現金及び現金同等物	1,555,570	1,556,999	社債及び借入金	1,603,420	1,395,890
定期預金	147,878	95,291	営業債務及びその他の債務	3,382,112	3,369,018
短期運用資産	7,000	42,127	リース負債	253,519	264,083
営業債権及びその他の債権	4,283,171	4,127,275	その他の金融負債	884,112	354,066
その他の金融資産	774,833	392,644	前受金	238,656	296,463
棚卸資産	1,776,616	1,771,382	未払法人税等	169,827	185,432
生物資産	98,268	109,953	引当金	92,154	84,618
前渡金	99,671	139,140	売却目的保有資産に 直接関連する負債	9,585	25,812
売却目的保有資産	202,157	243,663	その他の流動負債	684,448	719,297
その他の流動資産	585,881	630,829	流動負債合計	7,317,833	6,694,679
流動資産合計	9,531,045	9,109,303	非流動負債		
非流動資産			社債及び借入金	4,039,749	3,493,991
持分法で会計処理 される投資	3,502,881	3,926,875	営業債務及びその他の債務	47,814	59,235
その他の投資	1,957,880	1,816,851	リース負債	1,338,788	1,403,606
営業債権及びその他の債権	829,686	1,013,428	その他の金融負債	218,053	177,380
その他の金融資産	218,701	160,892	退職給付に係る負債	127,394	118,470
有形固定資産	2,784,039	2,992,042	引当金	280,633	342,808
投資不動産	94,399	81,986	繰延税金負債	643,862	679,144
無形資産及びのれん	1,221,568	1,207,402	その他の非流動負債	40,714	59,152
使用権資産	1,520,536	1,590,283	非流動負債合計	6,737,007	6,333,786
繰延税金資産	53,548	39,082	負債合計	14,054,840	13,028,465
その他の非流動資産	197,729	214,738	資本		
非流動資産合計	12,380,967	13,043,579	資本金	204,447	204,447
資産合計	21,912,012	22,152,882	資本剰余金	226,483	225,858
			自己株式	△ 25,544	△ 124,083
			その他の資本の構成要素		
			FVTOCIに指定した その他の投資	511,059	405,431
			キャッシュ・フロー・ヘッジ	△ 121,321	53,044
			在外営業活動体の 換算差額	880,674	1,257,065
			その他の資本の 構成要素計	1,270,412	1,715,540
			利益剰余金	5,204,434	6,049,259
			当社の所有者に 帰属する持分	6,880,232	8,071,021
			非支配持分	976,940	1,053,396
			資本合計(純資産)	7,857,172	9,124,417
			負債及び資本合計	21,912,012	22,152,882

(百万円未満四捨五入)

# ■ 連結損益計算書〈国際会計基準により作成〉

(単位:百万円)

科 目	2021年度(ご参考) (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)
収益	17,264,828	21,571,973
原価	△ 15,114,064	△ 19,012,011
売上総利益	2,150,764	2,559,962
販売費及び一般管理費	△ 1,432,039	△ 1,607,518
有価証券損益	75,254	197,005
固定資産除・売却損益	6,712	△ 272
固定資産減損損失	△ 64,517	△ 31,638
その他の損益－純額	23,289	△ 25,353
金融収益	186,532	203,642
金融費用	△ 46,682	△ 115,377
持分法による投資損益	393,803	500,180
税引前利益	1,293,116	1,680,631
法人所得税	△ 288,657	△ 409,132
当期純利益	1,004,459	1,271,499
当期純利益の帰属		
当社の所有者	937,529	1,180,694
非支配持分	66,930	90,805
	1,004,459	1,271,499

(百万円未満四捨五入)

招集ご通知

議案の内容

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

# 貸借対照表

(単位：百万円)

科目	2021年度 (ご参考) (2022年3月31日現在)	2022年度 (2023年3月31日現在)
<b>資産の部</b>		
流動資産	2,461,049	2,373,375
現金及び預金	684,162	632,724
受取手形	35,412	34,054
売掛金	737,534	665,439
有価証券	0	69,218
商品及び貯蔵品	98,813	113,709
前渡金	40,506	73,787
未収入金	109,597	109,049
短期貸付金	660,462	613,471
その他	97,419	69,661
貸倒引当金	△ 2,859	△ 7,741
固定資産	5,864,088	5,885,732
有形固定資産	122,779	122,786
建物及び構築物	30,299	29,394
土地	85,642	85,642
建設仮勘定	365	293
その他	6,473	7,457
無形固定資産	37,477	33,754
ソフトウェア	36,320	31,571
その他	1,156	2,183
投資その他の資産	5,703,831	5,729,190
投資有価証券	749,404	718,922
関係会社株式	4,030,567	4,067,751
その他の関係会社 有価証券	40,038	35,281
出資金	15,614	15,968
関係会社出資金	328,629	296,679
長期貸付金	370,577	423,374
固定化営業債権	17,423	15,616
長期前払費用	42,978	44,998
繰延税金資産	103,742	100,468
その他	22,313	26,696
貸倒引当金	△ 17,457	△ 16,567
繰延資産	1,606	1,195
社債発行費	1,606	1,195
資産合計	8,326,745	8,260,303

科目	2021年度 (ご参考) (2022年3月31日現在)	2022年度 (2023年3月31日現在)
<b>負債の部</b>		
流動負債	2,438,659	1,602,034
支払手形	17,832	15,663
買掛金	575,944	483,811
短期借入金	1,319,448	729,684
コマーシャル・ペーパー	49,001	—
1年内償還予定の社債	101,180	40,000
未払金	204,213	110,896
未払費用	59,258	69,785
前受金	52,275	69,460
預り金	11,562	23,004
その他	47,942	59,727
固定負債	2,911,994	2,873,014
長期借入金	2,316,456	2,285,491
社債	493,063	469,910
退職給付引当金	43,521	45,202
債務保証損失引当金	16,162	15,978
株式給付引当金	4,754	8,248
資産除去債務	4,578	4,865
その他	33,456	43,319
負債合計	5,350,654	4,475,049
<b>純資産の部</b>		
株主資本	2,770,723	3,589,732
資本金	204,446	204,446
資本剰余金	214,161	214,161
資本準備金	214,161	214,161
利益剰余金	2,377,245	3,295,161
利益準備金	31,652	31,652
その他利益剰余金	2,345,593	3,263,509
圧縮記帳積立金	11,543	11,543
別途積立金	1,936,760	2,046,760
繰越利益剰余金	397,289	1,205,205
自己株式	△ 25,130	△ 124,036
評価・換算差額等	198,595	189,338
その他有価証券評価差額金	254,915	260,038
繰延ヘッジ損益	△ 56,319	△ 70,700
新株予約権	6,771	6,182
純資産合計	2,976,091	3,785,253
負債及び純資産合計	8,326,745	8,260,303

(百万円未満切捨て)

# 損益計算書

(単位:百万円)

科 目	2021年度(ご参考)	2022年度
	(2021年4月1日から2022年3月31日まで)	(2022年4月1日から2023年3月31日まで)
収益	2,017,310	2,410,802
原価	△ 1,927,053	△ 2,294,975
売上総利益	90,257	115,827
販売費及び一般管理費	△ 222,695	△ 244,391
営業損失	△ 132,438	△ 128,564
営業外収益	613,269	1,595,057
受取利息	13,796	41,663
受取配当金	495,706	1,331,524
為替差益	2,807	4,990
固定資産売却益	812	56
投資有価証券売却益	83,836	199,856
その他	16,309	16,966
営業外費用	△ 79,895	△ 167,261
支払利息	△ 15,755	△ 59,945
固定資産除売却損	△ 445	△ 489
減損損失	△ 557	—
投資有価証券売却損	△ 7,092	△ 8,437
投資有価証券評価損	△ 31,947	△ 70,654
関係会社等貸倒引当金繰入額	△ 4,602	△ 22,030
その他	△ 19,494	△ 5,704
経常利益	400,935	1,299,232
税引前当期純利益	400,935	1,299,232
法人税、住民税及び事業税	△ 3,990	△ 30,356
法人税等調整額	5,679	△ 5,349
当期純利益	402,624	1,263,525

(百万円未満切捨て)

招集ご通知

議案の内容

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

### 独立監査人の監査報告書

2023年5月16日

三菱商事株式会社  
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ 東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 東川 裕樹  
業務執行社員  
指定有限責任社員 公認会計士 大谷 博史  
業務執行社員  
指定有限責任社員 公認会計士 伊藤 惣悟  
業務執行社員

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、三菱商事株式会社の2022年4月1日から2023年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書、連結計算書類作成のための基本となる重要な事項及びその他の注記について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、三菱商事株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。



連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

# ■ 計算書類等に係る会計監査人の監査報告書

## 独立監査人の監査報告書

2023年5月16日

三菱商事株式会社  
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ 東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 東川 裕樹  
業務執行社員  
指定有限責任社員 公認会計士 大谷 博史  
業務執行社員  
指定有限責任社員 公認会計士 伊藤 惣悟  
業務執行社員

### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、三菱商事株式会社の2022年4月1日から2023年3月31日までの2022年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針及びその他の注記並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する

必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

# 監査役会の監査報告書

## 監査報告書

当監査役会は、2022年4月1日から2023年3月31日までの2022年度における取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議のうえ、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

### 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、電話回線又はインターネット等を経由した手段も活用しながら、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
  - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所に関して業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
  - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき構築及び運用されている体制（内部統制システム）について、定期的に取締役及び使用人等から状況報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
  - ③ 会計監査人有限責任監査法人トーマツが独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、同会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、同会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書、連結計算書類作成のための基本となる重要な事項及びその他の注記）、並びに計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針及びその他の注記）及びその附属明細書について検討いたしました。

### 2. 監査の結果

- (1) 事業報告等の監査結果
  - ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
  - ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実はありません。
  - ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項はありません。
- (2) 連結計算書類の監査結果  
会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。
- (3) 計算書類及びその附属明細書の監査結果  
会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2023年5月17日

三菱商事株式会社 監査役会

常勤監査役	平野 肇 ㊞
常勤監査役	鴨脚光真 ㊞
監査役	佐藤りえ子 ㊞
監査役	中尾 健 ㊞
監査役	小木曾麻里 ㊞

(注) 監査役 佐藤りえ子、中尾健及び小木曾麻里は、会社法第2条第16号及び第335条第3項に定める社外監査役であります。

M E M O

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

## 社会貢献活動

当社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に果たし得ないとの考えのもと、事業と社会貢献活動の両輪によりマテリアリティ（詳細は65～66ページご参照）に取り組んでいます。

社会貢献活動においては「インクルーシブ社会の実現」「次世代の育成・自立」「環境の保全」の3つの軸に沿った活動、及び「災害支援（東日本大震災復興支援を含む）」を国内外で実施し、「社員参加」と「継続性」を重視して活動に取り組んでいます。

### 1. インクルーシブ社会の実現

誰もが生き生きと活躍できる社会を目指しています。多様な生き方が存在する今、それぞれを尊重し共生できる世の中になるよう、活動を続けていきます。

2022年度はひとり親家庭を対象とした母と子の自然教室、パラスポーツ応援プロジェクト「DREAM AS ONE.」、国内の子どもの貧困問題に対応するための支援等を実施しました。



母と子の自然教室



DREAM AS ONE.

### 2. 次世代の育成・自立

私たちの未来を担う次世代を育成し、その成長と自立を支え促進するため、教育、研究、能力開発の支援等に積極的に取り組んでいます。2022年度は海外に留学する日本の高校生、日本の理系大学院生（博士課程）等への奨学金や学生・若手・中堅アーティストの成長をサポートするアート・ゲート・プログラムを実施しました。



海外留学する高校生のオンライン壮行会



専門家より指導を受ける若手アーティスト

### 3. 環境の保全

かけがえのない地球環境を未来へと伝え、人と自然が調和した豊かな社会を実現するため、地球環境の保全に取り組んでいきます。

2022年度は新たな施策として「自然の力を活用した気候変動対策（Natural Climate Solutions）」（NCS）に取り組み、地域コミュニティ・大学・NGO等、幅広いステークホルダーと共に保全活動を行いました。



NCSプロジェクト  
（放牧地回復）  
© Conservation International / photo by Tessa Mildenhall



サンゴ礁保全プロジェクト  
© Earthwatch Australia

### 4. 災害支援

災害時の緊急支援活動及び被災地の復興支援活動に取り組んでいます。被災地のニーズに寄り添いながら、社会の一員としての役割を果たしていきます。

2022年度も東日本大震災の復興支援の一環で取り組んでいる福島県郡山市でのワイナリー事業等の活動を継続しました。



福島県産の果実で製造した  
ふくしま達瀬ワイナリーの商品

当社の社会貢献活動の詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。



# 会社情報

事業年度：4月1日から翌年3月31日まで

定時株主総会：毎年6月開催  
(2023年6月23日)

期末配当金支払株主確定日：3月31日

中間配当金支払株主確定日：9月30日

単元株式数：100株

証券コード：8058

公告方法：電子公告

ただし、事故その他やむを得ない事由により、電子公告をすることができない場合は、官報に掲載します。

▶公告掲載アドレス

<https://www.mitsubishicorp.com>

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】

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部  
東京都府中市日鋼町1-1

**0120-232-711** (通話料無料)

【受付時間：土・日・祝日等を除く 平日9:00～17:00】

【郵送先】

〒137-8081  
新東京郵便局私書箱第29号  
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

※住所変更等の各種お手続きについては、口座を開設されている証券会社等にお問い合わせください。

※支払開始日から満3年を経過していない未受領の配当金、及び特別口座に記録された株式に関するお手続きについては、三菱UFJ信託銀行株式会社にお問い合わせください。

## 三菱商事株式会社

〒100-8086 東京都千代田区丸の内二丁目3番1号

☎ (03) 3210-2121 (受付案内台) <https://www.mitsubishicorp.com>

### ユニバーサルマナーブース ～お体が不自由な又は障がいのある株主様へ～

サポートの専門知識を持ったスタッフが常駐するユニバーサルマナーブースを受付付近に設置しております。ご要望に応じて、車椅子のサポート、席やお手洗いへの誘導、受付の筆談サポート等お手伝いさせていただきますので、お気軽に声をお掛けください。また、手話通訳者も待機しております。



※「QRコード」は(株)デンソーウェブの登録商標です。



この冊子は、環境に優しい植物油インキを使用して印刷しています。

# 株主総会 会場ご案内図

開催日時： 2023年6月23日(金曜日) 午前10時(受付開始時刻：午前9時)

会場： ザ・プリンス パークタワー東京  
地下2階「コンベンションホール」

東京都港区芝公園四丁目8番1号 電話(03)5400-1111(代表)

※東京プリンスホテルとは敷地が離れていますので、ご注意ください。

※お車でのご来場は、ご遠慮くださいますようお願いいたします。

会場までのアクセスは、  
こちらのQRコードから  
ご覧いただけます。



最寄駅のご案内： ① 都営地下鉄三田線 芝公園駅 A4出口 から徒歩6分(東エントランス)  
② 都営地下鉄大江戸線 赤羽橋駅 赤羽橋口 から徒歩8分(南エントランス)

記念品の配布はございません。  
何卒ご理解くださいますよう、  
よろしくお願い申し上げます。



招集ご通知は、パソコン・スマートフォン・  
タブレット端末からもご覧いただけます。

<https://s.srdb.jp/8058/>

