

# 2021年度 定時株主総会 招集ご通知

[日時]

2022年6月24日(金) 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。



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/>

# 目次

ごあいさつ／企業理念『三綱領』	2
2021年度定時株主総会招集ご通知	3
議決権行使のご案内	4
<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 定款一部変更の件	8
第3号議案 取締役11名選任の件	9
第4号議案 監査役2名選任の件	21
〈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	27
（パリ協定目標と整合する中期および短期の温室効果ガス削減目標を含む事業計画の策定開示）	
第6号議案 定款の一部変更の件	29
（新規の重要な資本的支出と2050年温室効果ガス排出実質ゼロ達成目標との整合性評価の開示）	
ご参考	
気候変動に対する当社の具体的な取組	31
コーポレート・ガバナンスに対する取組	36
2021年度事業報告	
事業の概況	48
会社の概況	63
2021年度連結計算書類・計算書類	
連結計算書類	71
計算書類	73
2021年度監査報告書	75
会社情報	82
株主総会 会場ご案内図	裏表紙

○株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類及び計算書類の記載事項に関して、修正の必要が生じた場合は、修正内容を当社のホームページに掲載いたします。

○本書類には、監査役及び会計監査人が監査報告を作成する際に監査の対象とした事業報告、連結計算書類及び計算書類（ご参考）を除く）のうち、以下の事項を除き記載しています。

なお、以下の事項については、法令及び定款第16条に基づき、当社のホームページに掲載しています。

【事業報告】 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

【連結計算書類】 連結包括利益計算書（ご参考）、連結持分変動計算書、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）、注記

【計算書類】 株主資本等変動計算書、注記

▶ 当社ホームページ <https://www.mitsubishicorp.com>



## ごあいさつ

2022年4月1日付けで社長に就任いたしました中西勝也です。

地政学リスクの高まり、デジタル化の進展、脱炭素化の潮流等、当社を取り巻く事業環境は加速度的に変化しており、これまで以上に先見性をもって、多様化・複雑化する社会のニーズに応え続けることが当社の役割だと考えています。

本年5月には『中期経営戦略2024』を発表し、MC Shared Value (共創価値) の創出を目指すことを掲げました。三菱商事グループの総合力強化による社会課題の解決を通じ、スケールのある共創価値を創出し続けることで、株主の皆様をはじめとする多様なステークホルダーの期待に応えてまいります。

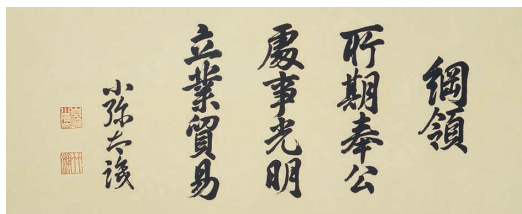
2022年6月

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上で、また地球環境や社会への責任を果たす上での拠り所となっています。



しょ き ほう こう  
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。

しょ じ こう めい  
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。

りつ ぎょう ほう えき  
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)

## 2021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、厚くお礼申し上げます。  
さて、2021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。

敬具

記

1. 日時 2022年6月24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. 2021年度(2021年4月1日から2022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 定款一部変更の件
- 第3号議案 取締役11名選任の件
- 第4号議案 監査役2名選任の件

##### 〈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および短期の温室効果ガス削減目標を含む事業計画の策定開示)
- 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実質ゼロ達成目標との整合性評価の開示)

- 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、2022年6月23日(木曜日)の午後5時30分までに到着するよう、お手続きいただきたく、お願い申し上げます(4~6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。また、議事資料として本冊子をご持参くださいますようお願い申し上げます。
- 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。

以上

# 議決権行使のご案内

本総会におきましては、郵送又はインターネットによる議決権行使の活用もご検討の上、議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

## 事前に議決権を行使される株主様



### ▶ 郵送

議決権行使書用紙に賛否を記入し、ご返送ください。

詳細は5ページをご覧ください

### 行使期限

2022年6月23日(木)  
午後5時30分までに到着



### ▶ インターネット

議決権行使サイト (<https://evote.tr.mufg.jp/>) にアクセスしていただき、賛否をご入力ください。

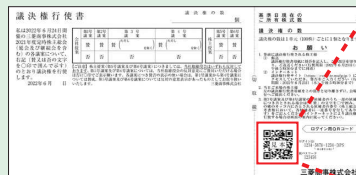
スマートフォンでの議決権行使は  
QRコードを読み取る方法をご利用ください

ログインID及びパスワードを入力することなく議決権行使サイトにアクセスすることができます。

詳細は6ページをご覧ください

### 行使期限

2022年6月23日(木)  
午後5時30分まで



## 当日ご来場の上、議決権を行使される株主様



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

2022年6月24日(金)  
午前10時



# 郵送による議決権行使のお手続について

同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、ご返送ください。なお、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。

## 行使期限

2022年6月23日(木)  
午後5時30分までに到着

## 議決権行使書用紙イメージ

議決権行使書				議決権の数		個	
<p>私は2022年6月24日開催の三菱商事株式会社2022年度定時株主総会(延会及び継続会を含む)の各議案について、右記(賛又は否の文字を○印で囲んで示す)のとおり議決権を行使します。</p> <p>2022年6月 日</p>							
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	賛	賛(ただしを除外)	賛(ただしを除外)	賛	賛		
否	否	否	否	否	否		
<p>【ご注意】株主総会(第5号議案及び第6号議案)につきましては、当社取締役会はいずれも反対の意思表示をしております。各議案につき賛否の表示がない場合は、第1号議案から第4号議案については賛成、第5号議案及び第6号議案については反対の意思表示があったものとしてお取り扱いいたします。</p>				<p>議決権の数</p> <p>株主提案</p>		<p>基準日現在の ご所有株式の数</p> <p>株</p>	
<p>三菱商事株式会社</p>				<p>議決権の数は1単元(100株)ごとに1個となります。</p>		<p>個</p>	
<p>お願い</p> <p>1. 事前に議決権行使される株主様          ① 郵送          議決権行使書用紙に賛否を記入し、この部分を切り取り、ご返送ください(行使期間:2022年6月23日(木)午後5時30分までに到着)          インターネット          議決権行使サイト (https://evote.rmfmg.jp/) にアクセスしていただき、賛否をご入力ください(行使期間:2022年6月23日(木)午後5時30分まで)          2. 当日ご来場の株主様          右の議決権行使書用紙をこの部分と切り離さず、会場受付へご提出ください。          3. 第3号議案及び第4号議案の各候補者のうち一部の候補者についてお示しされる場合は、上記の文字を○で囲み、その横のカッコ内に否とされる候補者の番号(株主総会動向書資料において、各候補者に一連番号を付してあります)をご記入ください(インターネットにより議決権を行使する場合は画面の案内に従ってください)。</p>							
<p>ログイン用QRコード</p> <p>ログインID 1234-5678-1234-DPS パスワード 123456</p> <p>三菱商事株式会社</p>							

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3号議案及び第4号議案については、一部の候補者に反対の場合、「賛」の欄に○印をご記入の上、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	賛(ただしを除外)	賛(ただしを除外)
	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27～34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	賛(ただしを除外)	賛(ただしを除外)
	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のお手続について

インターネットにより議決権を行使される際は、次の事項をご確認の上、パソコン、スマートフォン又はタブレットから、議決権行使サイトにアクセスし、画面の案内に従って行使してくださいませうお願い申し上げます。

## 行使期限

2022年6月23日(木)  
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。

**QRコードによる議決権行使は1回に限り可能です。**

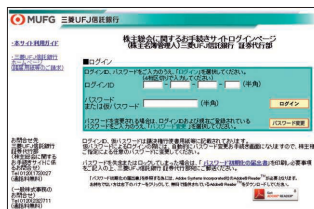
再行使する場合は右の「ログインID」「パスワード」を入力する方法をご利用ください。

## 「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

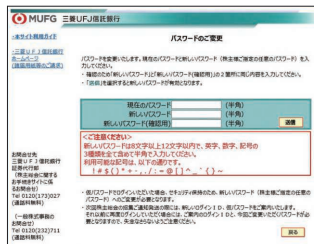
<https://evote.tr.mufg.jp/>

- 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。

## ご注意事項

- 午前2時から午前5時を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

2021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。

2019年度から2021年度を対象とする『中期経営戦略2021』では、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。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79円といたしたいと存じます。これにより、中間配当71円を合わせた当年度の配当は、前年度から16円増額の、1株につき150円となります。

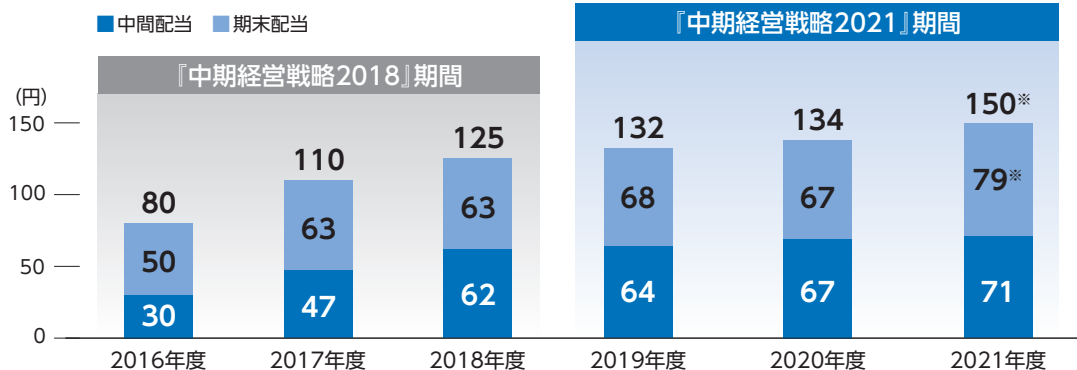
#### 1. 期末配当に関する事項

- 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 79円  
総額 116,909,251,576円
- 剰余金の配当が効力を生じる日  
2022年6月27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 110,000,000,000円
- 減少する剰余金の項目及びその額  
繰越利益剰余金 110,000,000,000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 定款一部変更の件

定款の一部を次のとおり変更いたしたいと存じます。

### 1. 変更の理由

「会社法の一部を改正する法律」(令和元年法律第70号)附則第1条ただし書きに規定する規定が2022年9月1日に施行されますので、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、次のとおり当社定款を変更するものです。

- (1) 変更案第16条は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定め、書面交付請求をした株主に交付する書面の範囲を限定するための規定を新設するものです。
- (2) 株主総会参考書類等のインターネット開示の規定(現行定款第16条)は不要となるため、これを削除するものです。
- (3) 上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものです。

### 2. 変更の内容

定款第16条の変更内容(下線部)は、次のとおりです。

現行定款	変更案
<p>(株主総会参考書類等のインターネット開示)</p> <p>第16条 本公司は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類及び連結計算書類に記載又は表示すべき事項に係る情報を、法令の定めに従い、インターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</p> <p style="text-align: center;">〈新 設〉</p> <p style="text-align: center;">〈新 設〉</p>	<p style="text-align: center;">(削 除)</p> <p>(電子提供措置等)</p> <p>第16条 本公司は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。</p> <p>本公司は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部又は一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</p> <p>(附則)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 現行定款第16条(株主総会参考書類等のインターネット開示)の削除及び変更案第16条(電子提供措置等)の新設は、2022年9月1日から効力を生ずるものとする。</li> <li>2. 前項の規定にかかわらず、2023年2月末までの日を株主総会の日とする株主総会については、現行定款第16条はなお効力を有する。</li> <li>3. 本附則は、2023年3月1日又は前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</li> </ol>

### 第3号議案 取締役11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11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11名のうち、5名が社外取締役候補者ですが、いずれの候補者も、(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社が定める社外取締役選任基準を満たしています。社外取締役選任基準及び社外取締役候補者の詳細は、14～20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、取締役会で決議の上、株主総会に付議する

候補者 番号	氏名	年齢		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	66歳	再任	取締役会長	6年	○
2	* なかにし かつや 中西 勝也	61歳	新任	社長	—	○ (予定)
3	たなか のりかず 田中 格知	62歳	新任	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	—	—
4	* ひらい やすてる 平井 康光	60歳	再任	取締役 常務執行役員 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	1年	—
5	* かしわぎ ゆたか 柏木 豊	58歳	再任	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)	1年	—
6	* のうち ゆうぞう 野内 雄三	57歳	新任	常務執行役員 コーポレート担当役員(CFO)	—	—
7	さいき あきたか 齋木 昭隆	69歳	再任 社外取締役 独立役員	取締役	5年	○
8	たつおか つねよし 立岡 恒良	64歳	再任 社外取締役 独立役員	取締役	4年	○
9	みやなが しゅんいち 宮永 俊一	74歳	再任 社外取締役 独立役員	取締役	3年	○
10	あきやま さきえ 秋山 咲恵	59歳	再任 社外取締役 独立役員	取締役	2年	○
11	さぎや まり 鷺谷 万里	59歳	新任 社外取締役 独立役員	—	—	○ (予定)

- (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、齋木 昭隆、立岡 恒良、秋山 咲恵の各氏との間に、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とともに、新たに垣内 威彦及び鷺谷 万里の両氏との間で同内容の契約を締結する予定です。  
4. 当社は、齋木 昭隆、平井 康光、柏木 豊、齋木 昭隆、立岡 恒良、宮永 俊一、秋山 咲恵の各氏との間で、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とともに、新たに中西 勝也、田中 格知、野内 雄三、鷺谷 万里の各氏との間で、同内容の契約を締結する予定です。  
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、2022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

かきうち たけひこ  
**垣内 威彦**

1955年7月31日生 66歳

当社株式所有数 199,755株

上記のほか、保有する新株予約権相当分：333,300株  
(うち、行使権未確定相当分：333,300株\*)

取締役在任年数

6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〕

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、43～46ページをご参照ください。

2

なかにし かつや  
**中西 勝也**

1960年10月15日生 61歳

当社株式所有数 31,421株

上記のほか、保有する新株予約権相当分：91,700株  
(うち、行使権未確定相当分：91,700株\*)

新任



■ 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、  
EXタスクフォースリーダー  
2022年4月 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、再生可能エネルギーとデジタルを基軸とした電力システム変革への挑戦を通じ、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)を推進し、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、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 62歳

当社株式所有数 61,053株

上記のほか、保有する新株予約権相当分：100,400株  
(うち、行使権未確定相当分：91,700株\*)

新任



#### ■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〔現職〕

#### 取締役候補者とした理由

鉄鋼原料等の金属資源関連事業に従事し、金属資源本部長等の要職を経て、2018年4月から金属グループCEO、2019年4月から金属資源グループCEOとして、高品位の原料炭や鉄鉱石の安定供給責任を果たしつつ、脱炭素・電化・循環型社会の3つの社会課題を軸とする新たなポートフォリオへの組み替えを通じ、当社の企業価値向上に貢献してきました。2022年4月からEXタスクフォースリーダーも兼任し、当社のEX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、取締役候補者としてしました。

4

ひらい やすてる  
平井 康光

1961年9月28日生 60歳

当社株式所有数 26,053株

上記のほか、保有する新株予約権相当分：109,400株  
(うち、行使権未確定相当分：78,600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

1984年 4月 当社入社  
 2014年 4月 執行役員 東アジア統括補佐、三菱商事(上海)有限公司社長、上海事務所長  
 2017年 4月 執行役員 東アジア統括、三菱商事(中国)有限公司社長、北京支店長  
 2018年 10月 執行役員 東アジア統括、三菱商事(中国)有限公司社長、北京支店長、三菱商事(広州)有限公司社長  
 2019年 4月 執行役員 三菱商事(中国)有限公司社長、北京支店長  
 2020年 4月 常務執行役員 三菱商事(中国)有限公司社長、北京支店長  
 2021年 4月 常務執行役員 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  
 2021年 6月 取締役 常務執行役員 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〔現職〕

#### 取締役候補者とした理由

地域戦略業務に従事し、三菱商事(上海)有限公司社長、三菱商事(中国)有限公司社長等の要職に就き、中国における市場開発等を通じ、当社の企業価値向上に貢献してきました。2021年4月からコーポレート担当役員(地域戦略)として、グローバルな事業展開の取組を推進するほか、チーフ・コンプライアンス・オフィサーとして三菱商事グループにおけるコンプライアンス体制の強化・自立化を推進しています。また、緊急危機対策本部長として、重大な有事発生時の対応責任者を務めるとともに、連結ベースでの事業継続マネジメントを推進しており、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。

5

かしわぎ  
柏木ゆたか  
豊

1964年2月10日生 58歳

当社株式所有数 16,541株

上記のほか、保有する新株予約権相当分：62,700株  
(うち、行使権未確定相当分：62,700株\*)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

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) [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オフィス室長等の要職を経て、2021年4月からコーポレート担当役員(国内開発)を務め、再生可能エネルギーとデジタルを基軸とした電力システム変革への挑戦や、国内市場開発を通じ、当社の企業価値向上に貢献してきました。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、デジタル戦略、経営力の高い人材の継続的輩出、ガバナンスの実効性向上、法務機能の強化、広報戦略、及びサステナビリティ関連の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なりました。

6

の うち ゆうぞう  
野内 雄三

1964年6月27日生 57歳

当社株式所有数 18,097株

上記のほか、保有する新株予約権相当分：50,100株  
(うち、行使権未確定相当分：50,100株\*)

新任



#### ■ 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) [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IR活動等を推進しており、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、取締役候補者となりました。



## 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上、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	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol>
社外監査役 選任基準	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol>

(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上、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当社が判断した場合には、社外役員選任時にその理由を説明・開示する。

7

さいき あきたか  
齋木 昭隆

1952年10月10日生 69歳

再任

社外取締役

独立役員

当社株式所有数  
3,570株取締役在任年数  
5年(本総会最終時)取締役会への出席状況(2021年度)  
定例：開催11回、出席11回  
臨時：開催2回、出席2回ガバナンス・指名・報酬委員会への  
出席状況(2021年度)：  
開催5回、出席5回

### ■ 略歴及び地位・担当

- 1976年4月 外務省入省  
アジア大洋州局長、特命全権大使 インド国駐劔兼ブータン国駐劔、  
外務審議官、外務事務次官を経て
- 2016年6月 同省退官
- 2016年9月 当社顧問(2017年6月退任)
- 2017年6月 当社取締役[現職]

### ■ 重要な兼職の状況

飛島建設(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

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、及び諸外国のカントリーリスク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、2016年9月から2017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。
- 同氏は、中東地域に関する調査・研究を行う公益財団法人 中東調査会の理事長(非常勤)を務めており、当社は同法人に年間約340万円の会費等を支払っていますが、これは同法人の活動理念に賛同し実施しているものであり、また、同法人から同氏あての報酬はなく、同氏個人の利益とは関係ありません。

##### 2. 重要な兼職先との関係

飛島建設(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。

#### 社外取締役候補者より

本年2月24日のロシアによるウクライナ侵攻は、国際政治や経済の仕組みを大きく揺るがせる深刻な事態であり、特に世界各国のエネルギー、資源、食料等の需給関係に大きな影響を与えています。このような状況の中で、中西新社長が『中期経営戦略2024』で掲げた新たなビジョンと具体的計画は、この厳しい国際環境の中で三菱商事が国内外に示した明快なメッセージであり、その着実な実現に向けて、社外取締役として適切に助言していきたいと思っております。

当社株式所有数  
8,061株取締役在任年数  
4年(本総会終結時)取締役会への出席状況(2021年度)  
定例：開催11回、出席11回  
臨時：開催2回、出席2回ガバナンス・指名・報酬委員会への  
出席状況(2021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

### 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によって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。

### 社外取締役候補者より

内外事業環境は、米中間の覇権対立に加えロシア・ウクライナ紛争、ここから派生するエネルギー問題、世界的なインフレの加速とこれらに伴うマクロ経済環境への影響等、変化の速度を速め、複雑化し、不透明感をますますと深めています。新体制の下でまとめられた『中期経営戦略2024』において、三菱商事が慎重かつ果敢な対応を通じて持続的な企業価値の向上を図っていけるよう、これまでの経験を活かし社外取締役の職責を果たしてまいります。

9

みやなが しゅんいち  
**宮永 俊一**

1948年4月27日生 74歳

再任

社外取締役

独立役員

当社株式所有数  
9,760株取締役在任年数  
3年(本総会最終時)取締役会への出席状況(2021年度)  
定例：開催11回、出席11回  
臨時：開催2回、出席2回ガバナンス・指名・報酬委員会への  
出席状況(2021年度)：  
開催5回、出席5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グローバル型製造会社(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、グローバル化・自由貿易の後退等が合流し、経済・社会や市場の構造が変わるなかで、新技術の価値とリスクや、既存技術の残存価値の見極めが重要性を増す時代になりました。この不透明な環境下で、グローバル型製造業での経営経験を活かした助言等を通じて、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ていきたいと思っております。

※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、2017年1月及び7月に燃費試験における不正行為があった同社製車両のカタログ等の表示において、不当景品類及び不当表示防止法に違反する行為があったとして、消費者庁から措置命令及び課徴金納付命令を受けました。また、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でした。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。

10

あぎやま さきえ  
**秋山 咲恵**

1962年12月1日生 59歳

再任

社外取締役

独立役員

当社株式所有数  
2,824株

取締役在任年数  
2年(本総会最終時)

取締役会への出席状況(2021年度)  
定例：開催11回、出席11回  
臨時：開催2回、出席1回

ガバナンス・指名・報酬委員会への出席状況(2021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おります。

社外取締役候補者より

不安定な国際情勢、地球環境問題、デジタル技術がもたらす社会変革等、事業経営の複雑性が高まるとともに、三菱商事は事業ポートフォリオの自律的な進化を目指すとともにガバナンスの更なる高度化にも挑戦し続けております。経営陣の弛まぬ努力に敬意を払いつつ、社外取締役として、規律ある企業経営がもたらす長期的な成長の果実を株主の皆様へ還元できるよう努めてまいります。



当社株式所有数  
一株



### ■ 略歴

- 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 Chief Marketing Officer (2019年8月退任)

### ■ 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
- 国際紙パルプ商事 (株) 社外取締役 (2022年6月退任予定)

### 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) 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、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、JBCC ホールディングス (株)、みずほリース (株)、及び国際紙パルプ商事 (株) 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

外部環境が目まぐるしく変化するなか、中長期的な企業価値向上を目指すうえでこれまでの三菱商事の取組に見られるような、継続的にガバナンスの在り方を見直しながら進化させていく姿勢が一層重要になるものと考えます。私は複数のグローバルIT企業において様々な産業のお客様の経営課題解決に資するDXのご支援、人材育成、そしてマーケティングに主に従事してまいりました。自らの経験を活かし、今後の三菱商事の持続的成長に努めていく所存です。

## 第4号議案 監査役2名選任の件

常勤監査役 内野 州馬氏は、本総会終結と同時に任期満了となります。また、社外監査役 高山 靖子氏は、本総会終結時をもって、辞任されます。

つきましては、監査役2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。また、候補者2名のうち、1名が社外監査役候補者ですが、当該候補者は、(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監査役選任基準を満たしています。社外監査役選任基準の詳細は14ページ、社外監査役候補者の詳細は23ページをご参照ください。

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上、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上で、取締役会で決議し、株主総会に付議する

候補者番号	氏名	年齢	現在の当社における地位	監査役在任年数
1	いちよう 鴨脚 みつまさ 光眞	62歳	新任 常勤顧問	—
2	こぎそ 小本曾 まり 麻里	55歳	新任 社外監査役 独立役員	—

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、24ページに記載のとおりです。

- (注) 1. 当社は、平野 肇、佐藤 りえ子、中尾 健の各氏との間に、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とともに、新たに鴨脚 光眞及び小本曾 麻里の両氏との間で同内容の契約を締結する予定です。
2. 当社は、平野 肇、佐藤 りえ子、中尾 健の各氏との間で、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とともに、新たに鴨脚 光眞及び小本曾 麻里の両氏との間で、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、2022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

いちよう みつまさ  
**鴨脚 光眞**

1960年1月19日生 62歳

当社株式所有数 32,900株

上記のほか、保有する新株予約権相当分：114,700株  
(うち、行使権未確定相当分：91,700株<sup>\*</sup>)

新任



#### ■ 略歴及び地位

- 1982年4月 当社入社
- 2014年4月 執行役員 リスクマネジメント部長
- 2017年4月 執行役員 事業投資総括部長
- 2018年1月 常務執行役員 コーポレート担当役員 (国内)、関西支社長
- 2018年6月 取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員 (国内)、関西支社長
- 2019年4月 取締役 常務執行役員 複合都市開発グループ CEO
- 2019年6月 常務執行役員 複合都市開発グループ CEO
- 2022年4月 当社常勤顧問 [現職] (2022年6月退任予定)

#### ■ 重要な兼職の状況

三菱HCキャピタル(株) 社外取締役 (2022年6月退任予定)

#### 監査役候補者とした理由

財務・会計関連業務に従事し、事業投資総括部長、コーポレート担当役員 (国内) 等の要職を経て、2019年4月から複合都市開発グループCEOとして、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、グローバルな事業経営及び財務・会計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、43～46ページをご参照ください。

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

2

こぎそま  
小木曾 麻里

1966年11月15日生 55歳

新任

社外監査役

独立役員

当社株式所有数  
一 株

### ■ 略歴

- 1990年 4月 (株) 日本長期信用銀行入社
- 1998年 6月 世界銀行入行
- 2003年 6月 世界銀行グループ 多数国間投資保証機関 東京事務所長
- 2012年 10月 アイインキュベート (株) 創業者兼 CEO
- 2014年 10月 ダルバークジャパン (株) 日本代表
- 2016年 1月 公益財団法人 笹川平和財団 国際事業企画部長
- 2017年 7月 同財団 ジェンダーイノベーショングループ長
- 2019年 6月 (株) ファーストリテイリング 社長室部長  
(ダイバーシティ、人権、サステナビリティ広報) (2020年12月退任)
- 2021年 1月 (株) SDGインパクトジャパン設立 代表取締役社長 (現職)

### ■ 重要な兼職の状況

(株) SDGインパクトジャパン 代表取締役社長

#### 社外監査役候補者とした理由及び期待される役割

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有しており、中立的・客観的な視点から監査を行っていただけると判断し、社外監査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. 社外監査役としての独立性

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、2019年6月から2020年12月まで(株) ファーストリテイリングの業務執行者でした。当社は同社と取引がありますが、同社との取引額は年間約2,500万円であり、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) SDGインパクトジャパンと当社との間に取引関係はありません。

#### 社外監査役候補者より

現在企業には、気候変動等の環境分野に加え、多様性や人権への配慮等、様々な社会からの要請に応え、更にそれらを企業価値の向上に結びつけていくことが求められています。私は国際機関やソーシャルセクターで培った知見や経験を活かし、多様な価値観の提供を通して、三菱商事グループのガバナンス、及び企業価値の向上に寄与していければと考えております。

## 監査役の体制

(注) 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体制を記載しています。

氏 名	年 齢	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
ひらの 平野 <small>はじめ 肇</small> 	66 歳	常勤監査役	3 年	○
いちよう 鴨脚 <small>みつまさ 光眞</small> 	62 歳	常勤監査役	—	—
さとう 佐藤 <small>りえ子</small> 	65 歳	<span style="background-color: #f8d7da;">社外監査役</span> <span style="background-color: #d4edda;">独立役員</span>	社外監査役 2 年	—
<p><b>社外監査役より</b>                      これまで、様々な会社において社外役員としていろいろな案件を見てまいりました。その際、一番重要だと考えてきたのは、より大きな視点から見ることで、そして素朴な「違和感」を疎かにしないことです。執行の業務そのものには携わったことはありませんが、外部の視点から見ることで、何かおかしい、何かが違うと感じたことは、これからも付度することなく発信していきたいと考えております。</p>				
なかお 中尾 <small>たけし 健</small> 	56 歳	<span style="background-color: #f8d7da;">社外監査役</span> <span style="background-color: #d4edda;">独立役員</span>	社外監査役 2 年	—
<p><b>社外監査役より</b>                      三菱商事の2021年度末の株価は、年度末としては過去最高値を記録しました。長年の企業努力が一定の成果を結び、株主の皆様が高く評価された結果だと理解しております。一方で足元では、予想外の地政学リスクの高まりや待ったなしのエネルギー・トランジションの問題等多くの経営課題を抱えるなか、中西新社長の下での更なる企業価値向上を志向しております。このような社内外の新たな環境変化の下、より一層のガバナンスの向上、持続的成長実現のため、監査役として与えられた責務を引き続き全うしたいと考えております。</p>				
こぎそ 小木曾 <small>まり 麻里</small> 	55 歳	<span style="background-color: #f8d7da;">社外監査役</span> <span style="background-color: #d4edda;">独立役員</span>	社外監査役 —	—

## 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おります。  
 ・本総会後の取締役・監査役(予定)を記載しています。

	項目	選定理由
会社の基盤、成長に関する事項	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を必要な項目として選定しています。
	地政学/ 地域戦略	当社は、グローバルに事業を展開していることから、地政学や地域戦略に関する経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。
	イノベーション/ デジタル	当社は、『三綱領』の理念に基づき、様々な産業分野でBusiness Transformationをなすことによって、社会課題を解決しながら成長してきた歴史があります。足元では、EX戦略推進として、EXバリューチェーン全体を俯瞰し、カーボンニュートラル社会への移行と産業競争力の向上に貢献、またDX戦略推進として、産業・企業・コミュニティをつないで社会全体の生産性向上を実現し、持続可能な価値創造に貢献することを目指しています。従い、エネルギーやデジタル分野を含めた、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。
会社の成長実現を担保する事項	人材戦略	当社は人材が最大の資産であり、多彩・多才な人材をつなぎ、活気に満ちた組織を実現することで、人的資本の価値最大化を目指していることから、「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。
	ESG	当社の三価値同時実現の取組において、ESG経営の視点は不可欠であることから、その要素である「E：環境」「S：社会」「G：ガバナンス」に関する経験・見識・専門性等を必要な項目として選定しています(E、S、Gのいずれか、若しくは複数の要素を備えている場合、表上に●を付しております)。
	リスクマネジメント	<p>当社の成長実現のためには、適切なリスクマネジメントを行うことが重要であることから、以下要素を包含する項目としてこれを定義し、その経験・見識・専門性等を必要な項目として選定しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>三菱商事グループ全体として、法令・定款に適合し、適正かつ効率的な業務遂行を通じた企業価値の向上を図るための内部統制全般、及び当社事業に関わる多様なリスク(財務リスク・非財務リスク)の管理。</li> <li>企業法務全般、及びコンプライアンスリスクの管理。</li> <li>財務健全性を維持し、持続可能な企業価値向上を図っていくための財務・会計全般の管理。</li> </ul>



役職	名前	担当/主な経歴等	性別	経験・見識・専門性等					
				事業経営/ 組織運営	地政学/ 地域戦略	イノベ ーション/ デジタル	人材戦略	ESG (注)	リスクマネ ジメント
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	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	●		●		●*	●
		平井 康光	代表取締役 常務執行役員 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	●	●			●	●
		柏木 豊	代表取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員 (IT、CAO、広報、サステナビリ ティ・CSR)	●			●	●*	● (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	齋木 昭隆	元外務省 外務事務次官	●	●			●	●
		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	元 (株) サキコーポレーション 代表取締役社長	●		●		●	●
鷲谷 万里		元日本アイ・ビー・エム (株) 執行役員	●		●		●	●	
監査役	社内(常勤)	平野 肇	元常務執行役員 エネルギー事業グループ CEO	●				●	●
		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)
	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) パートナーズ・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	●			●	●*	●

(注) 「E：環境」に関する経験・見識・専門性等に基づく貢献を期待する取締役・監査役に\*を付しています。

## 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3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および短期の温室効果ガス削減目標を含む事業計画の策定開示)

### 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 (脱炭素社会)

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

1. 本会社の長期的企業価値向上を促進するため、気候変動に伴うリスクと事業機会に鑑み、本会社がパリ協定への貢献を表明していることに従い、本会社は、パリ協定第2条第1項(a) (「パリ協定目標」という) と整合性ある短期および中期の温室効果ガス削減目標を含む事業計画を策定し、開示する。
2. 上記の削減目標は、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) およびスコープ3 (事業に関連する他社の排出) を含むものとし、各スコープを区別し開示する。
3. 本会社は、上記削減目標の進捗状況を年次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 (2025年まで) および中期 (2030年まで) の温室効果ガス削減目標を含む事業計画の策定、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示す2050年ネットゼロシナリオに反し、火力発電所の建設、ガス田やLNGインフラの新規開発計画を継続、拡大させている。これは、自らの2050年までのネット・ゼロ排出目標と時間軸が明らかに矛盾する。

本提案による短中期の削減目標の策定開示は、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の推奨、および投資家の要望にも合致する。このことは投資家団体や、他国での投資家から広い支持を受けた株主提案からも明らかであり、世界の企業による同様の情報開示も年々増加している。

本提案の可決により、本会社は脱炭素経済への移行におけるリスクを早期かつ確実に削減し気候変動リスクの適切な管理を行うことにより、企業価値の維持向上が可能となる。

**本議案に反対いたします。**

当社は、創業以来の企業理念である『三綱領』のもと、「脱炭素社会への貢献」を対処・挑戦すべき経営上の重要課題と位置付け、2021年10月に公表した「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」(以下「ロードマップ」)で温室効果ガス(以下「GHG」)排出量の中長期の削減目標(2030年度半減(2020年度比)・2050年ネットゼロ)を開示するとともに、その達成に向け、着実に事業を推進しています。今般公表した『中期経営戦略2024』においても、エネルギー需要の充足という使命を果たしながら、SDGsやパリ協定で示された国際的な目標達成に向けた諸施策を打ち出しています。

また、定款は会社の組織・運営の基本的事項を定める根本規範であり、GHG排出量削減目標の策定・開示等、個別具体的な業務執行に係る事項を定めることは、経営環境の変化に応じた機動的かつ迅速な業務執行や方針の策定・変更の重大な支障となり、当社の企業価値の毀損につながる虞があるため、適切ではありません。

さらには、以下に記載のとおり、当社はGHG排出量の削減に向けた取組を既に推進してきていることから、本株主提案が求める内容を定款に規定する必要はありません。

**GHG 排出量 (Scope1/2) 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(2030年度半減(2020年度比)・2050年ネットゼロ)を策定・開示しています。
- 当社の2030年度目標は、各種削減努力を踏まえ算出した根拠がある数値です。当社としては、かかる2030年度目標を確実に達成するためには、短期目標の設定ではなく、より適切なGHG排出量の管理プロセスを整え削減進捗を把握し、これを開示することが重要と考えています。この考えの下、『中期経営戦略2024』において、投資計画策定に当たり短中期のGHG削減計画を確認する、具体的かつ実効的なプロセスを新たに確立し、公表しました。また、各年度のGHG排出量は従来どおり今後も適切に開示し、ステークホルダーの皆様に対して2030年度目標に向けての削減進捗を示してまいります。

**GHG 排出量 (Scope3) 削減目標について**

- 当社の削減目標には、Scope3のカテゴリー15(投資)に相当する関連会社のScope1/2排出量の当社出資比率持分相当分を含むため、Scope3の一部の削減目標は策定・開示済です。
- 当社は、当社におけるScope3排出量の大半を占めるカテゴリー11(販売した製品の使用)について、適切に開示することの重要性を認識しています。開示に向けては、当事業の実態を正確に表した排出量を算出するべきと考えていますが、三菱商事グループは広範な分野で多角的に事業を展開し多種多様な商品を取り扱っている一方で、Scope3排出量の算出にかかる統一的な国際ルールが整備途上であるため、排出量の算出方法については慎重な検討が必要です。したがって、今後の国際的な議論の状況を踏まえ、開示に向け、鋭意検討を継続してまいります。
- さらに『中期経営戦略2024』では、Scope3を管理する仕組みとして、Scope3カテゴリー11の排出量等の観点で「トランスフォーム」事業(天然ガス事業等)を抽出し、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からの助言を得ながら、2050年ネットゼロに整合する1.5℃シナリオに基づく当該事業方針への影響を、毎年経営レベルでモニタリングする体制を整えることも公表しています。

したがって、当社は本株主提案に反対いたします。

(注) 気候変動に対する当社の具体的な取組については、31～34ページをご参照ください。

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実質ゼロ達成目標との整合性評価の開示)

### 提案内容

本会社の定款に以下の章を新設し、以下の条項を追加的に規定する。

#### 第 章 脱炭素社会

#### 第 条 (新規の重要な資本的支出と2050年ネットゼロ達成の道筋との整合性評価の開示)

1. 本会社の気候変動に伴うリスクと事業機会における長期的企業価値の維持向上のため、かつ本会社の2050年温室効果ガス排出実質ゼロの達成目標との整合性を維持するため、本会社の石油ガス資産の上流、中流または下流の新規開発に対する重要な資本的支出たる投資ならびに計画のある将来の投資の基礎にある仮定事項、費用、予測事項、価値評価が、2050年までに温室効果ガス排出を実質ゼロにする道筋によればどのような影響を受けるかについて、本会社は評価を行い、これを年次報告書において開示する。
2. 前項の評価の開示には、営業秘密を除き、長期における資源需要、長期における資源価格および炭素価格、資産の残余稼働期間、将来不可避となる資産の不稼働、資本的支出、減損処理に関する重要な仮定事項および予測事項を含めるものとする。

### 提案理由

本提案は、2050年ネットゼロに至る過程における気候変動関連の財務リスクと株式価値への影響を理解することを目的に、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に反して火力発電所の建設、ガス田やLNGインフラの新規開発計画への関与を持続しており、移行リスクの拡大を伴う。

2050年ネットゼロ目標と整合する資本配分の枠組みなしに、時間軸、前提シナリオが相容れない事業や企業活動を継続することは、重大な減損処理の危険性を孕む。

本提案の開示は、投資家の要望に合致する。このことは投資家団体や、他国での投資家から広い支持を受けた株主提案からも明らかであり、世界の企業による同様の情報開示も年々増加している。

本提案の可決により、本会社は脱炭素経済への移行におけるリスクをより正確に把握、株主に開示し、減損の未然防止により長期的な企業価値の維持向上が可能となる。

## 当社取締役会の意見

### 本議案に**反対**いたします。

当社は、創業以来の企業理念である『三綱領』のもと、「脱炭素社会への貢献」を対処・挑戦すべき経営上の重要課題と位置付け、2021年10月に公表した「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」(以下「ロードマップ」)で温室効果ガス(以下「GHG」)排出量の中長期の削減目標(2030年度半減(2020年度比)・2050年ネットゼロ)を開示するとともに、その達成に向け着実に事業を推進しています。今般公表した『中期経営戦略2024』においても、エネルギー需要の充足という使命を果たしながら、SDGsやパリ協定で示された国際的な目標達成に向けた諸施策を打ち出しています。

また、定款は会社の組織・運営の基本的事項を定める根本規範であり、投資計画やその前提条件といった経営判断の基礎となる重要情報の開示等、個別具体的な業務執行に係る事項を定めることは、経営環境の変化に応じた機動的かつ迅速な業務執行や方針の策定・変更の重大な支障となり、当社の企業価値の毀損につながる虞があるため、適切ではありません。

さらには、具体的な取組として、当社は、『中期経営戦略2024』にて、以下の各事項を含む新たな仕組み及び施策を導入し、当社事業が個別案件及び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整合することを確認するためのガバナンス・リスク管理体制を整えていることから、本株主提案が求める内容を定款に規定する必要はありません。

- 当社は、移行機会<sup>\*1</sup>の大きい「グリーン」事業(再生可能エネルギー・グリーン水素事業等)及びScope 3カテゴリー11排出量等の観点から移行リスク<sup>\*1</sup>の大きい「トランスフォーム」事業(天然ガス事業等)を抽出し、「グリーン」及び「トランスフォーム」に分類された事業の個別投融資案件の審査においては、2050年ネットゼロに整合する1.5℃シナリオ下における社内炭素価格(ICP)等の主要前提を用いた案件評価を行っていきます。
- また、「トランスフォーム」に分類された事業については、サステナビリティアドバイザーコミッティーにおける社外有識者からの助言を得ながら、1.5℃シナリオに基づく当該事業方針への影響を毎年経営レベルでモニタリングしていきます。
- さらに、当社は2030年度までに2兆円規模(うち2024年度までの3年間で約1.2兆円)のEX関連投資を行い、ポートフォリオの低・脱炭素化を図ります。

なお、当社は、上記取組に加え、低・脱炭素化により事業環境が大きく変化した際の当社事業の耐性を客観的に評価するために2018年度よりTCFD<sup>\*2</sup>提言に則り移行リスク・機会分析を実施し分析結果を開示しています。

したがって、当社は本株主提案に反対いたします。

<sup>\*1</sup> 気候変動対策が進み、世界の平均気温の上昇が2℃または1.5℃以内に抑えられる世界に移行した場合に企業が直面するリスク/機会。

<sup>\*2</sup> 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であり、企業等が市場に開示すべき項目を提言。

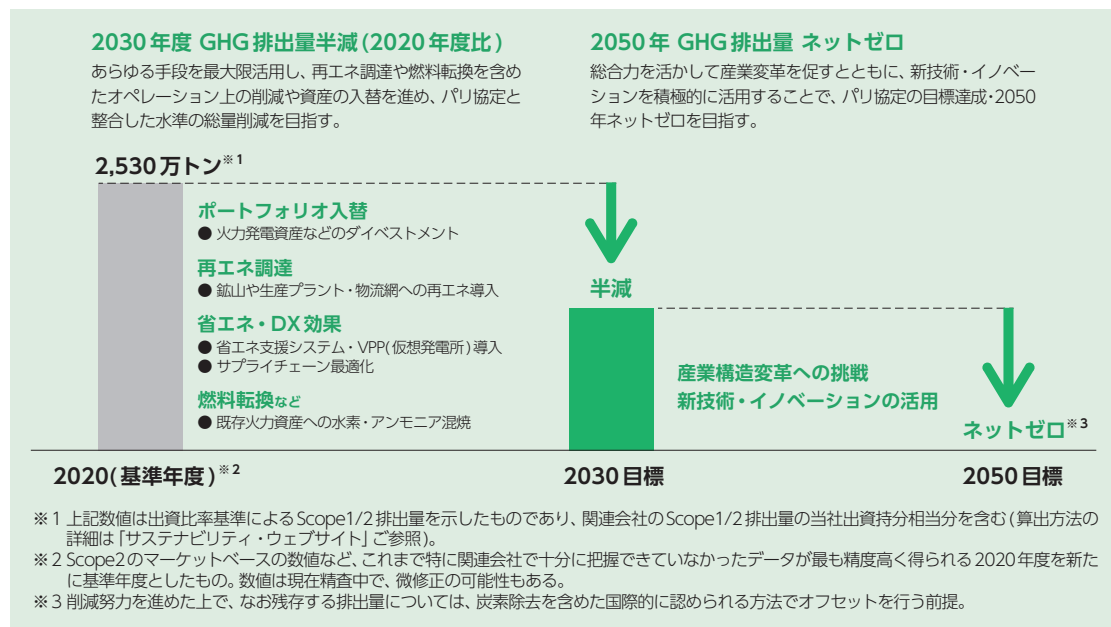
(注) 気候変動に対する当社の具体的な取組については、31～34ページをご参照ください。

## 気候変動に対する当社の具体的な取組

当社創業以来の企業理念である『三綱領』のもとには、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ことがうたわれています。この理念のもと、当社は地球（生態系）や人間・企業活動に重大な影響を及ぼす気候変動について、「脱炭素社会への貢献」を当社の対処・挑戦すべき経営上の重要課題と位置付け、以下の取組を推進しています。

### (1) 温室効果ガス（GHG）排出量の削減目標

- 2050年GHG排出ネットゼロを前提とし、新たな2030年度中間目標と具体的な削減計画を策定。
- 火力資産のダイベストメントを中心としたポートフォリオ入替などにより、2030年度までに排出量の半減を目指す。



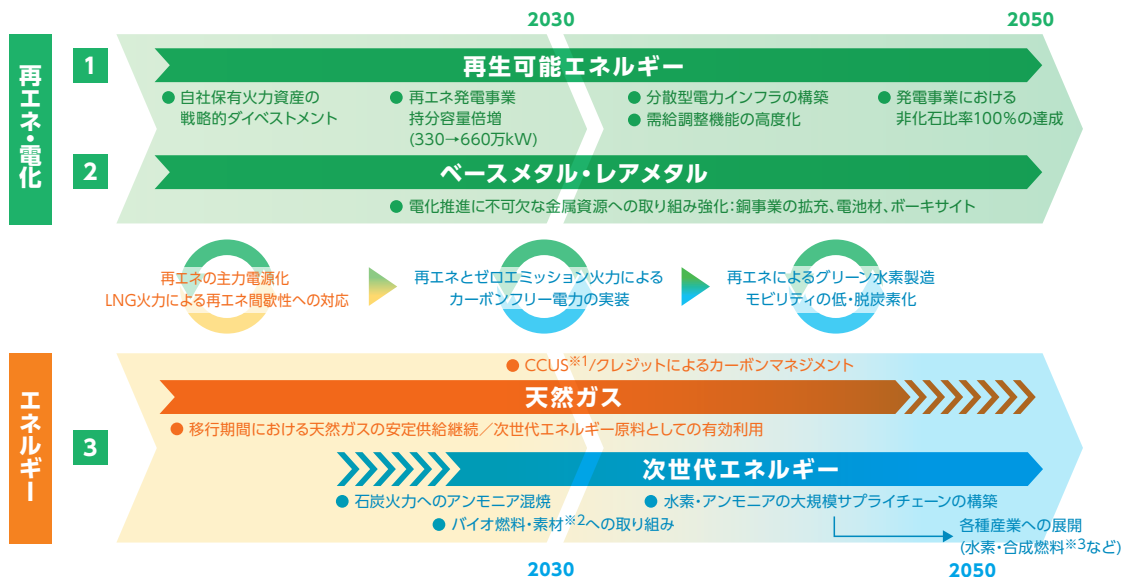
当社は、出資比率基準によるScope1/2排出量 (Scope3のカテゴリー15 (投資) に相当する関連会社のScope1/2排出量の当社出資持分相当分を含む) につき、2030年度までに半減 (2020年度比) 及び2050年ネットゼロを目指すことを、2021年10月に公表した「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」で開示しています。

### (2) エネルギー・トランスフォーメーション (EX)

当社は、エネルギーの安定供給責任を果たしつつ、2030年度までに再生可能エネルギー発電容量倍増 (2019年度比)、次世代エネルギーサプライチェーン構築への取組を推進し、EXをグローバルに進め



ていきます。具体的には、以下のとおり2030年度までに再生可能エネルギー・電化及びエネルギー関連のEX分野に、総額2兆円規模の投資を実施していきます。



※1 [Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage] の略。[二酸化炭素回収・利用・貯留技術]

※2 持続可能性に配慮された生物資源由来の原料

※3 大気中や工場などから排出されたCO<sub>2</sub>と水素から製造されるクリーン燃料

上記前提のもと、『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。

直近では、秋田県沖及び千葉県沖における洋上風力発電事業の3案件につき、発電事業者として選定された<sup>\*1</sup>ほか、EX推進において重要な役割を果たす次世代エネルギー及びCCUS等のカーボンマネジメント事業に総合力を活かして取り組むべく、経営執行における意思決定機関である社長室会の下に、全社横断のEXタスクフォースを設立し、全社一丸となってEXに着実に取り組んでいます。

加えて、2022年3月に、革新的な脱炭素技術の商業化を目指すファンドBreakthrough Energy Catalyst<sup>\*2</sup>に最大1億ドル出資することを決定しました。本ファンドへの参画を通じて革新的な脱炭素技術の世界的な普及に貢献するとともに、本ファンドへの参画を通じて得られる優良な事業ノウハウや、優良なバリューチェーン・パートナーとの連携を通じて、当社としての規模感のある将来事業につなげていきたいと考えています。

※1 3案件合計で発電出力約170万kWとなる見込み。2030年度までに再生可能発電事業持分容量を2019年度比倍増(330→660万kW)する目標に大きく貢献。

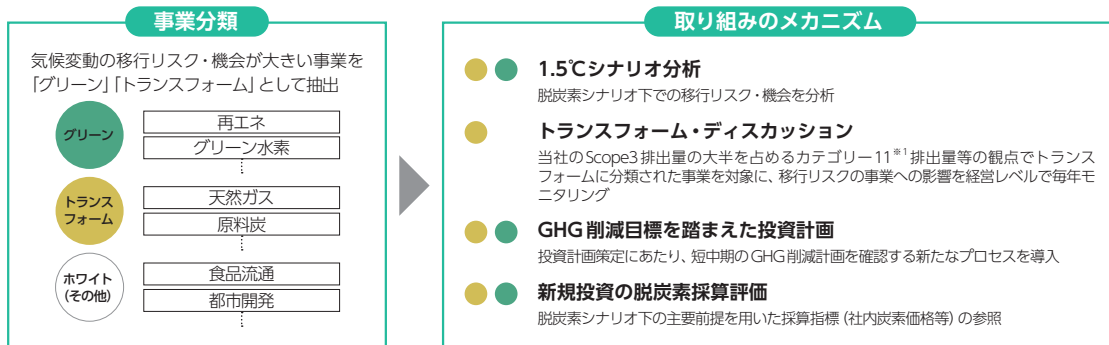
※2 世界的な篤志家であるBill Gates氏が2015年に設立した、脱炭素に関する投資・慈善活動等を行うBreakthrough Energyの傘下のファンドで、R&Dを終えた脱炭素技術を、社会実装するために必要なスケールアップ段階にある個別プロジェクトへの投資を行うもの。注力分野は、①クリーン水素製造(及び水素関連インフラ)、②長期エネルギー貯蔵、③持続可能航空燃料(Sustainable Aviation Fuel)、及び④直接空気回収(Direct Air Capture)の4分野。

### (3) EXの推進及びGHG排出量削減を支える具体的な仕組み

『中期経営戦略2024』では、EXの推進及び当社GHG排出量の削減を支える仕組みを示しました。具体的には、以下のとおり、当社事業を気候変動の移行リスク・機会に応じて分類し、当該事業分類に応じて低・脱炭素化に向けた取組を推進し、EXの更なる推進とGHG削減目標を着実に達成してまいります。

#### 【カーボンニュートラル社会へのロードマップに関する取り組み】

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



\*1 Scope3 カテゴリ11: 販売した製品の使用に伴う排出

### (4) TCFD<sup>\*2</sup>に則った気候変動関連リスク・機会の分析

当社は、TCFDを当社の気候変動対応の適切さを検証するベンチマークとして活用し、TCFDの提言に則って気候変動関連リスク・機会分析を実施しています。

特に移行リスク・機会に関しては、以下のプロセスにより気候変動の影響の大きい事業を抽出し、各事業の移行リスク・機会についてのシナリオ分析を行っています。2021年度は、IEA（国際エネルギー機関）等が定める2°Cシナリオに加え、さらに低・脱炭素化が進むことを前提とした、2050年ネットゼロに整合する1.5°Cシナリオを用いて分析を実施しました。気候変動による影響が特に大きい事業をモニタリング対象事業として特定し、その中で移行リスクの大きい事業（天然ガス事業等）については、各営業グループによる事業戦略策定時に1.5°Cシナリオを低炭素シナリオとして考慮の上、グループ戦略等を社長以下で討議する事業戦略会議にて、1.5°Cシナリオ分析の結果も踏まえた事業方針を確認する等、気候変動の観点を事業戦略に織り込む体制を構築しています。かかる1.5°Cシナリオ分析を踏まえた事業戦略については、社長室会・取締役会でも討議しています。また、移行リスクの大きい事業については、新規投資や事業投資先の経営計画書等の個別案件申立においても1.5°Cシナリオ分析を加味した事業方針の策定を義務付けています。

#### 移行リスク・機会分析の実施プロセス

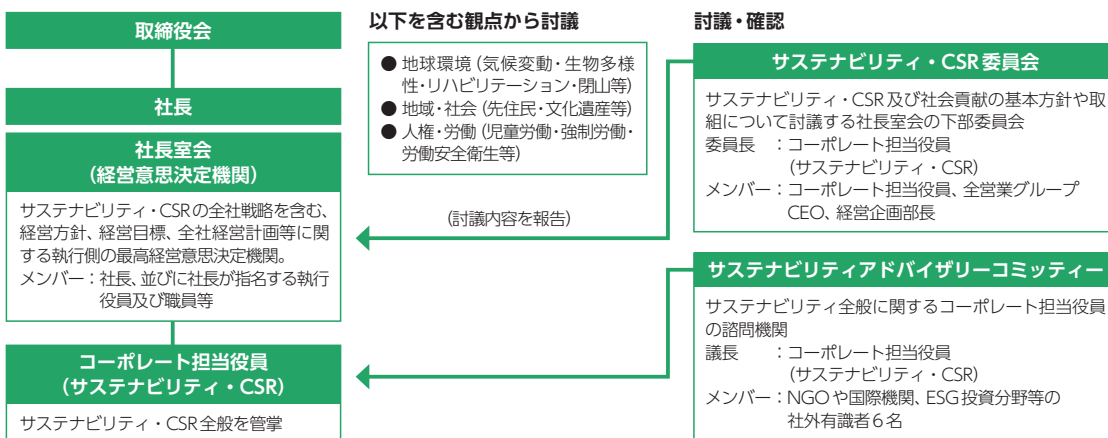


\*2 Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略。金融安定理事会（FSB）によって設立された、気候関連財務情報開示タスクフォースであり、企業等が市場に開示すべき項目を提言。

## (5) ガバナンス・リスク管理

当社は、気候変動を経営上の重要課題として位置付け、気候変動に係る基本方針や重要事項は、経営執行における意思決定機関である社長室会にて審議・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（取締役11名中5名が社外取締役、監査役5名中3名が社外監査役。サステナビリティ分野の経験・見識・専門性等を有する取締役・監査役含む）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。

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リーコミッティーにおいて社外有識者より助言・提言を頂くことに加え、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。



さらに、各営業グループでの気候変動に係る取組を一層推進することを目的に、事業戦略立案の責任者がグループのサステナビリティ責任者に就任しています。

投融資案件の審査においては、取締役会や社長室会において審議される全ての案件を投融資委員会が審議する仕組みとしており、投融資委員会にサステナビリティ・CSR部長がメンバーとして参加することで気候変動による移行リスク・機会やGHG排出量の観点等、環境や社会に与える影響を踏まえた意思決定を行う審査体制を整えています。



## (6) 気候変動に係る当社の開示方針

気候変動を含む当社のサステナビリティに関する具体的な取組は、当社サステナビリティ・ウェブサイト(右記QRコードご参照)で随時更新・開示をしています。





# 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～

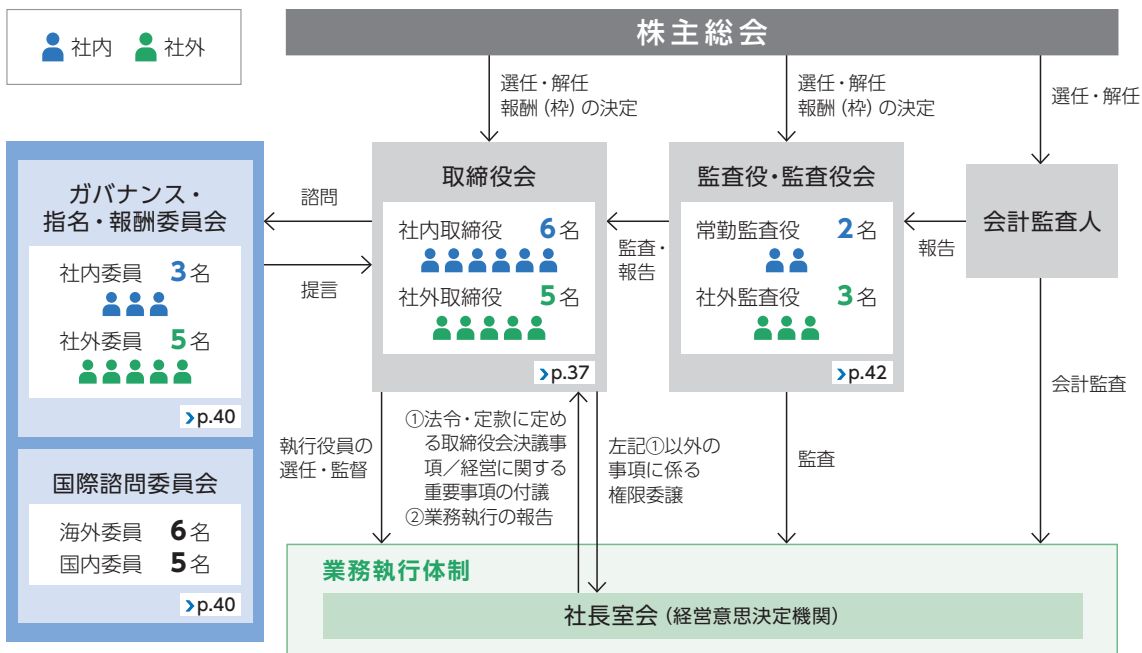
### 基本方針

『三綱領』（2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、執行役員制度の導入等による意思決定や業務執行の迅速化・効率化を図る等、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築に努めています。

### コーポレート・ガバナンス体制



(注) 本総会の決議事項第3号議案及び第4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

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。

### ガバナンス・指名・報酬委員会

7月 10月 12月 1月 3月

>p.40

社外役員が過半数を占める取締役会の諮問機関



### 2021 年度開催実績

2021

● 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、コーポレートスタッフ部門・営業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。なお、2021年度は合計 28 時間実施しました。

### 独立社外役員会議

5月 9月 11月 2月

当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上のため、独立した客観的な立場に基づき情報交換・認識共有を図るべく、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開催しています。

#### 主な討議テーマ

経営陣との対話の在り方について

『中期経営戦略 2024』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





## 社長業績評価委員会

5月

>p.40

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.40

海外有識者をメンバーとする取締役会の諮問機関



2022

10月

11月

12月

1月

2月

3月

## 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、全コーポレートスタッフ部門・営業グループから、オリエンテーションを実施しています。

## 社外役員と役職員との対話

各営業グループ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強化しています。

## 事業投資先視察・対話

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。

### 実績

2022年3月	三菱商事太陽(株)、福岡国際空港(株)の現場視察等
2021年3月	三菱食品(株) 経営幹部との対話
2019年8月	モントニー・シェールガス生産・開発現場、LNGカナダプロジェクト開発現場(カナダ)の視察
2018年8月	Cermaq社(ノルウェー) サーモン養殖サイト等/洋上風力発電施設(北海沖)の現場視察

## 取締役会の実効性評価

2021年度の実効性評価では、以下のプロセスを通じて、取締役会の実効性が確保されていることが確認されました。結果及び今後の取組方針は以下のとおりです。

### ■ 具体的なプロセス

外部機関による評価の可否も含め、プロセスの妥当性を検証した結果、社外役員主導による自己評価方式の有効性が確認されたため、昨年度と同様の方式を継続することとしました。なお、社外役員が評価を主導することに加え、質問項目の策定、結果の取りまとめ、開示案策定等の要所で、外部コンサルタントからの客観的な助言も取得し、客観性と中立性の担保を図っています。

STEP 1	STEP 2	STEP 3
ガバナンス・指名・報酬委員会、本年度の実施方法・プロセスについて審議	社外役員である宮永取締役、中尾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* *取締役・監査役以外の意見も取得し多面的な分析を実施すべく、各営業グループCEOにもアンケートを実施。	その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・評価の上、取締役会にて審議

### ■ 質問項目

取締役会の規模・構成、運営、審議事項、社外役員への支援体制、自身の関与状況、ガバナンス・指名・報酬委員会の構成及び運営、独立社外役員会議の運営、株主・投資家との対話、並びにガバナンス上の中長期的な検討課題等

### ■ 評価結果及び2022年度取組方針

		2021年度		評価結果／ 今後の検討事項	2022年度
		検討事項／取組方針	主な取組		取組方針
取締役会	規模・構成	内外環境の変化を踏まえ継続検討	<b>取締役・監査役のスキルマトリックスを策定・開示</b>	現状適切であり、監査役設置会社としての成熟度は極めて高いが、継続的な審議が求められる	持続的な企業価値向上につながる取締役会の規模・構成を継続的に審議
	審議事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中経2021の振り返り／中経2024策定プロセスの確認</li> <li>● 全社重要事項（低炭素社会を踏まえた事業戦略、事業ポートフォリオ等）に関する審議の更なる充実化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>年間を通じて、中経2021の振り返りを実施</b></li> <li>● <b>「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」に関する審議・開示</b></li> <li>● 財務リスク管理（含む事業投資管理システム、個社の状況）、及び非財務リスク管理報告の充実化</li> <li>● 株主・投資家との対話状況の共有の充実化</li> <li>● EX戦略をテーマとした、複数のグループCEOと社外役員との対話の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>中経2021は、適切な分析に基づき、丁寧な振り返りが実施された</b></li> <li>● 全社重要事項やリスクテイクを支える体制に関して、全社横断的な視点から適切に報告がなされた</li> <li>● 中経2024は、執行側の課題認識等を踏まえた上で、更に充実したモニタリングを実行していく</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>中経2024の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</b></li> <li>● 以下項目を引き続き取締役会あてに報告し、モニタリング                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 財務／非財務リスク管理</li> <li>✓ 人事戦略</li> <li>✓ 地域戦略</li> <li>✓ 国内開発</li> <li>✓ 株主・投資家との対話</li> </ul> </li> </ul>
	以外の役場	取締役会での実効性ある審議に資する、適時適切な場の設定、情報提供の継続	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>経営幹部と社外役員との対話機会の充実化</b></li> <li>● 後継者計画・選任に関し、社外役員への情報提供を拡充の上、左記委員会にても複数回審議。さらに、会長・社長との個別対話・意見交換を実施（詳細は41ページご参照）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会の議論活性化につながる支援体制が整備されている</li> <li>● 社外役員と職員との対話は、全社横断的なテーマで継続実施したい</li> </ul>	取締役会以外の場（37～38ページご参照）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
指名・報酬委員会	後継者計画に関する適切な情報提供の継続を含む具体的プロセスの確認		<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>後継者計画／選任プロセスは、適切な情報提供がなされ、非常に丁寧に実施された</b></li> </ul>	後継者計画／選任プロセスに限らず、取締役会の機能を持続的に高めるための議論を継続	

## 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下、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 (5名)		社内委員 (3名)	
齋木 昭隆 社外取締役	立岡 恒良 社外取締役	垣内 威彦 <sup>*</sup> 取締役会長	中西 勝也 取締役 社長
宮永 俊一 社外取締役	秋山 咲恵 社外取締役	平野 肇 常勤監査役	
鷲谷 万里 社外取締役			

(注) 委員については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構成を記載しています。

#### 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上、決定しています。なお、社長はメンバーではありません。

## 国際諮問委員会

政・財・官・学界の様々なバックグラウンドを持つ海外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）（2022年6月末時点）

海外委員 (6名)		
委員	国籍	役職
リチャード・アーミテージ大使	米国	元米国国務副長官
ジョセフ・S・ナイ	米国	ハーバード大学特別功労教授
ラタン・N・タタ	インド	タタ・トラスト会長
ジョージ・ヤオ	シンガポール	ケリー・ロジスティクス元会長
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
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

(注) 国内委員については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構成を記載しています。

#### ■ 主な討議テーマ

コーポレートガバナンス・コード改訂への対応方針	経営者の要件、後継者計画、及び社長人事案
役員報酬制度の在り方（報酬の決定方針や報酬水準・構成の妥当性等）	取締役会の実効性評価

#### 全委員における社外委員の割合



#### ■ 主な討議テーマ

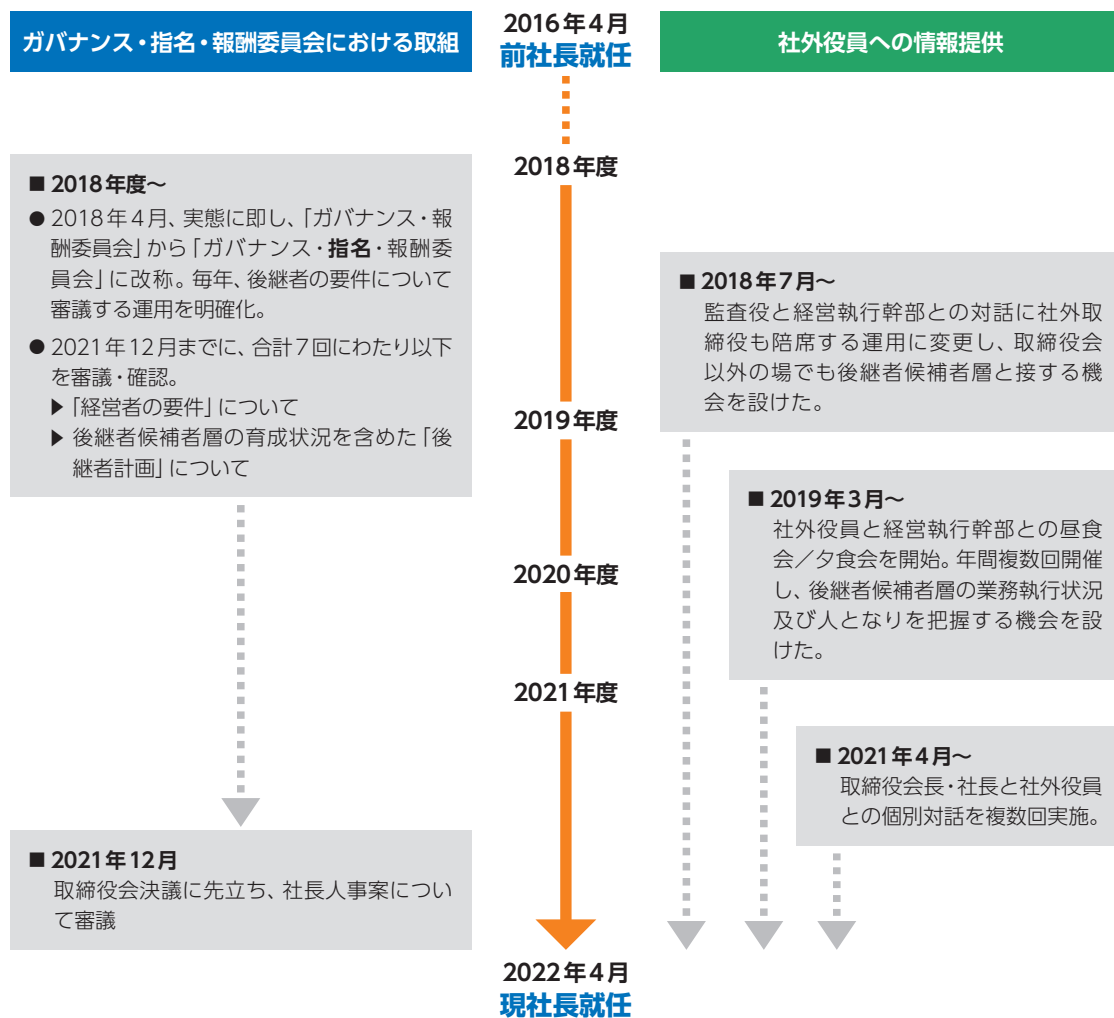
コロナ禍が各国情勢に与える影響 ----- 欧米、中国、新興国	米中関係による地政学動向 ----- サプライチェーン組み替え、台湾問題	グローバルな課題やトレンドの動向 ----- 気候変動、デジタル通貨
---------------------------------------	--------------------------------------------	------------------------------------------

#### 国内委員 (5名)

垣内 威彦 <sup>*</sup> 取締役会長
中西 勝也 取締役 社長
平井 康光 取締役 常務執行役員
齋木 昭隆 社外取締役
立岡 恒良 社外取締役

## 後継者選任プロセスの実行

2016年4月に垣内前社長が就任して以降、後継者選任を見据え、取締役会の諮問機関であるガバナンス・指名・報酬委員会において、継続的に「経営者の要件」について審議する等、丁寧な選任プロセスを実行してきました。また、同委員会以外の場においても、社外役員と丁寧な対話・意見交換を実施し、中西現社長選任に至りました。



(注) 上記に加え、2021年度には、第三者機関の分析による後継者候補者(複数名)の詳細データ(経歴、職務経験等)を参考情報として、社外役員に提供。

## 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 ※2021年度実績

#### 1 経営執行責任者との対話 65回<sup>※</sup>

取締役会長、社長、各コーポレート担当役員、各営業グループ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。

#### 2 重要会議への出席 130回<sup>※</sup>

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、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上で取締役会に出席し、必要な意見を述べています。

#### 3 往査・視察 29社/か所<sup>※</sup>

新型コロナウイルスの影響に伴う移動制限が継続する中、国内往査を充実させたほか、海外については各種ツールによるリモート往査の手法を活用する等、状況に応じた対応を進めました。2021年度においては、海外3か所3社、国内15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11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、及び関連の担当役員等へ報告しています。



福岡国際空港(株)  
往査の様子



当社東北支社  
往査の様子

#### 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執行責任者との対話に加え、国内主要グループ企業39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、2021年度は従来行ってきた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、期中及び期末に事務局による各監査役あてヒアリングを実施し、監査活動全般に係る気付きや次年度に向けた改善点を洗い出した上で、その結果につき監査役会において共有・議論しました。また、同ヒアリングでは期初に設定した重点監査項目の監査進捗状況についても議論を行い、その中で得た気付きを執行側に改めてフィードバックするプロセスを加える等、監査方法の改善を試みました。

## ■ 役員報酬制度

### 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る構成とする。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）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・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・構成	業績連動指標 (KPI)	報酬の内容	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 (20～50%程度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>役位に応じて取締役会で決議した額を、毎月支給。</li> </ul>	①	①	①	⑤
積立型 退任時報酬		<ul style="list-style-type: none"> <li>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上、支給。</li> <li>委任契約等に反する重大な違反があった場合等には、取締役会決議にて、減額あるいは不支給とできる。</li> </ul>	①	—	—	—
加算報酬*	変動 単年度	個人業績 (単年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会から委任を受けた社長が各役員の業績を評価し、個人別支給額を決定。</li> <li>社長の業績評価は、社長業績評価委員会において審議の上、決定。</li> <li>業績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。</li> </ul>	①	—	—
業績連動 賞与 (短期)*	変動 25～35%程度	連結 当期純利益 (単年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンス・指名・報酬委員会で審議の上、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 [中長期の場合は3事業年度の平均値] に応じて支給額を決定。</li> <li>当該事業年度の連結当期純利益 [中長期の場合は当該事業年度以降の3事業年度の平均値] が、企業価値向上につながる利益水準 (株主資本コスト) [中長期の場合は3事業年度の平均値] を上回る場合、業績に連動して支給額が変動。</li> <li>当該事業年度の株主資本コスト [中長期の場合は3事業年度の平均値] を下回る場合、不支給。</li> </ul>	②	—	—
業績連動 賞与 (中長期)*	変動 中長期	連結 当期純利益 (中長期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人別の割当株式数を取締役会で決議。</li> <li>新株予約権は、割当から3年間は行使不可とし、当該3年間は業績評価期間とする。ガバナンス・指名・報酬委員会が審議の上、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) を、同期間中の東証株価指数 (TOPIX) の成長率で除して算出) に応じ、権利行使可能となる新株予約権の数が変動。</li> <li>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。</li> </ul>	③	—	—
中長期 株価連動型 株式報酬	変動 25～45%程度	株価/ 株式成長率 (中長期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人別の割当株式数を取締役会で決議。</li> <li>新株予約権は、割当から3年間は行使不可とし、当該3年間は業績評価期間とする。ガバナンス・指名・報酬委員会が審議の上、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) を、同期間中の東証株価指数 (TOPIX) の成長率で除して算出) に応じ、権利行使可能となる新株予約権の数が変動。</li> <li>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。</li> </ul>	④	—	—

(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46ページをご参照ください。



(百万円未満切捨て)

	枠の種類	枠の内容	報酬総額(注2)(2021年度)
①	取締役報酬枠 (注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)	10.21億円 (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)	3.50億円
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)	3.50億円
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)	3.53億円 (株式数は197,450株)
⑤	監査役報酬枠 (注1)	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			23.14億円

(注1) 2019年6月21日開催の定時株主総会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、69ページをご参照ください。

## 業績連動報酬の算定方法(2021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	(2021年度連結当期純利益 - 4,400億円) × 0.025% + 0.35(億円)
常務執行役員	(2021年度連結当期純利益 - 4,400億円) × 0.0075% + 0.105(億円)

※株主資本コストを下回る場合は支給額は0とする。  
なお、2021年度に係る株主資本コストは、4,400億円。

#### ■ 役位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

### 2 業績連動賞与(中長期)

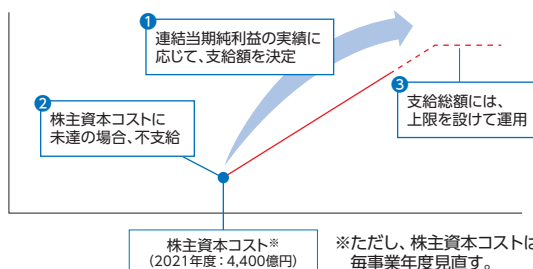
#### ① 総支給額の上限

業績連動賞与(短期)と同じ

#### ② 個別支給額

社長	(2021～2023年度の連結当期純利益の平均値 - 4,400億円) × 0.025% + 0.35(億円)
常務執行役員	(2021～2023年度の連結当期純利益の平均値 - 4,400億円) × 0.0075% + 0.105(億円)

※2021～2023年度に係る株主資本コストの平均値を下回る場合は支給額は0とする。



### 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。

#### 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。

#### ※株価条件（取締役会にて決議）

#### ■ 役位別の権利行使可能となる新株予約権の数

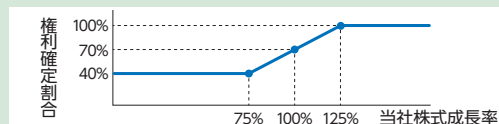
役位毎の新株予約権の当初割当数（2021年4月1日時点の役位に基づく）×権利確定割合

#### ■ 役位別の当初割当数

社長	100,500株（1,005個）
常務執行役員	27,700株（277個）

#### ■ 権利確定割合

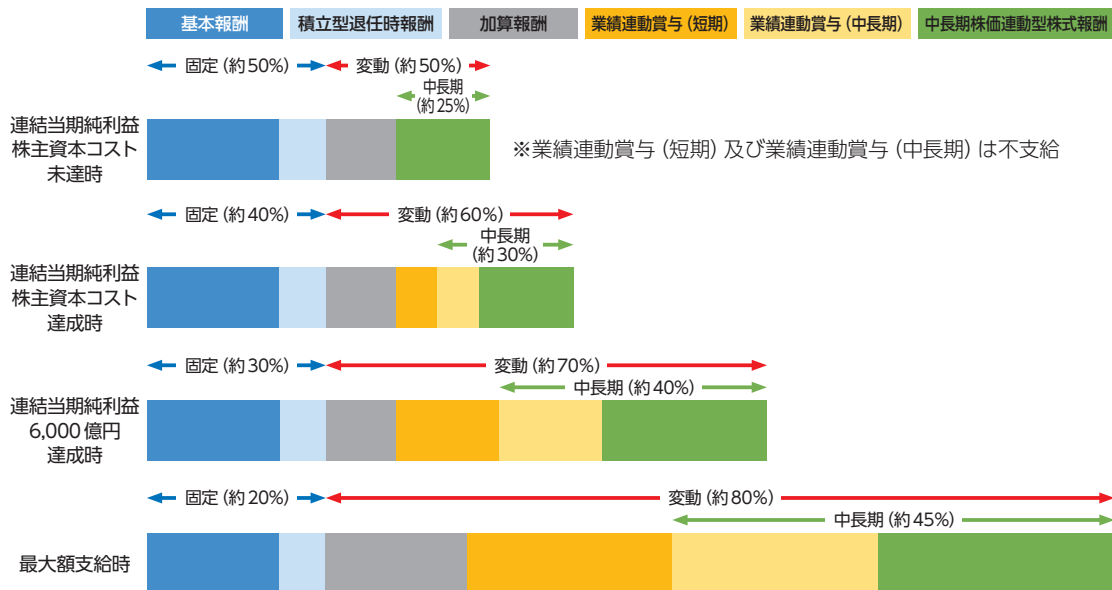
権利確定割合は、割当日から3年間の当社株式成長率に応じて以下のとおり変動。



#### ■ 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。

## 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上、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、加算報酬を除く、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、2019年6月21日開催の定時株主総会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上、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（KPI）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、加算報酬、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加算報酬については、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評価を行い、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、及び拠点経営への貢献、並びに三価値同時実現及びESGの観点からのサステナビリティ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（40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上、取締役会で決議しています。

また、報酬水準・構成の妥当性については、毎年、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に基づき、ガバナンス・指名・報酬委員会にて審議・確認しています。

監査役の報酬の総額及び個人別支給額については、2019年6月21日開催の定時株主総会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。

詳細については、  
統合報告書 2021 を  
ご覧ください。



## ■ 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、2021年度は約0.1兆円（時価ベース）売却し、前年度比で1割強縮減しました。

以上

# 2021年度事業報告 (2021年4月1日から2022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、生活、モビリティ・インフラ、エネルギー・電力といった各種産業分野において、川上の天然資源開発から川中での多種多様な商品の売買や製造、川下でのコンシューマー向け商品・サービスの提供を行うほか、金融・物流事業といったサービス分野を含めて全産業を俯瞰する総合力を活かした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

2021年度の収益は、市況好転による価格上昇及び取引数量の増加等により、前年度を4兆3,803億円(34%)上回る17兆2,648億円となりました。

売上総利益は、豪州原料炭事業や鮭鱒養殖事業における市況好転、及び自動車関連事業における生産・販売台数増加、鉄鋼製品事業における販売価格の上昇等により、前年度を5,457億円(34%)上回る2兆1,508億円となりました。

販売費及び一般管理費は、売却や持分減少に伴う子会社からの除外の影響による減少の一方で、経済活動の正常化に伴う増加等により、前年度から343億円(2%)増加し、1兆4,320億円となりました。

有価証券損益は、航空機リース事業会社売却に伴う減損損失の一方、海外電力事業の売却やファンド評価益の改善等により、前年度を132億円(21%)上回る753億円(利益)となりました。

固定資産減損損失は、前年度に計上した(株)ローソンあてのれん及び無形資産の減損

損失の反動等により、前年度から1,395億円(68%)改善し645億円となりました。

その他の損益は、デリバティブ評価損益の変動等により、前年度を53億円(29%)上回る233億円(利益)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増加等により、前年度を687億円(58%)上回る1,865億円となりました。

金融費用は、前年度からほぼ横ばいの467億円となりました。

持分法による投資損益は、三菱自動車工業(株)における採算改善や前年度の減損損失の反動、及び幅広い事業における市況好転による持分損益の改善等により、前年度を2,967億円(306%)上回る3,938億円(利益)となりました。

これらの結果、税引前利益は、前年度を1兆396億円(410%)上回る1兆2,931億円となりました。

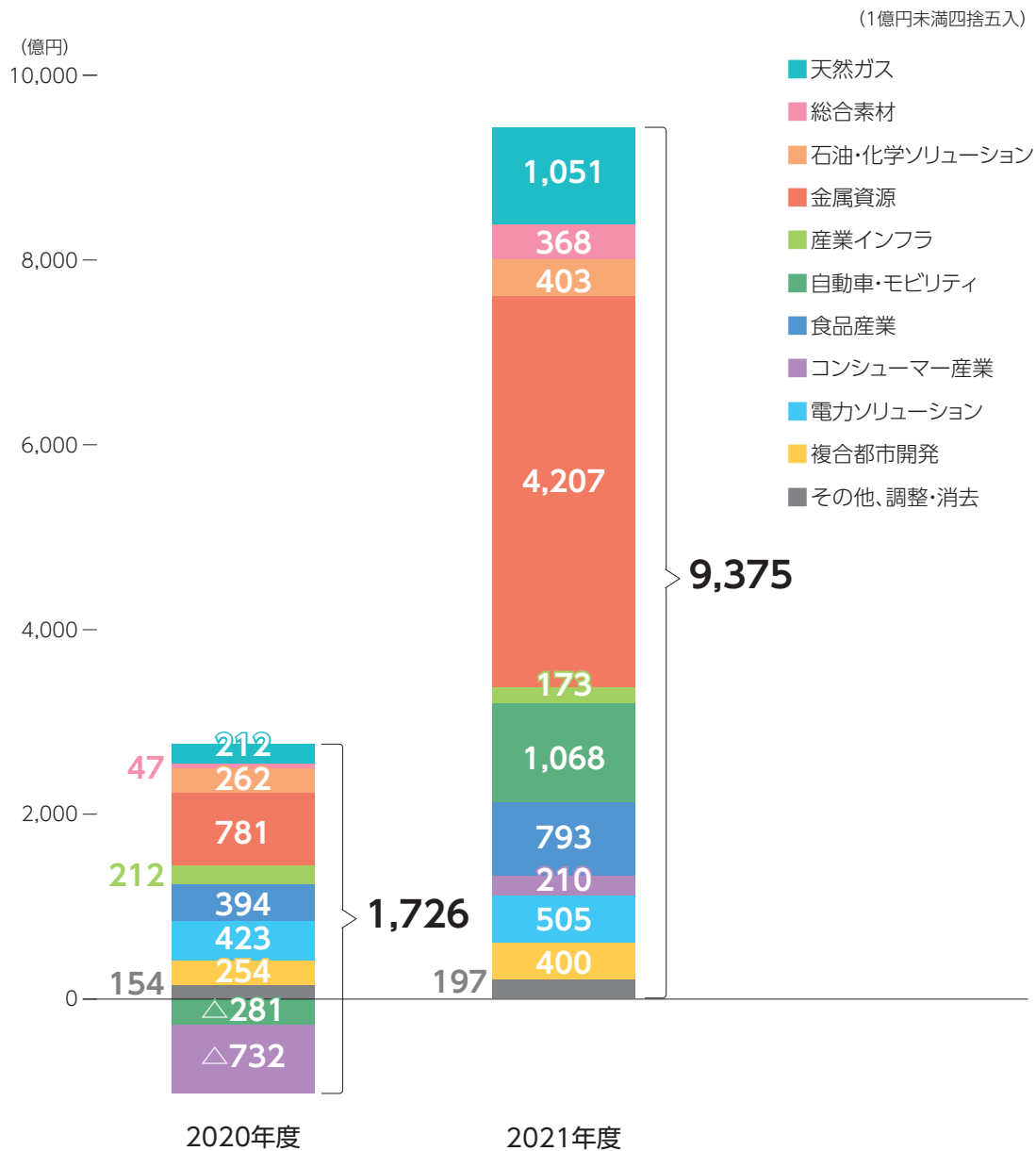
以上により、当期純利益は、前年度を7,649億円(443%)上回る9,375億円となりました。

(注) 1. 2021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（純損失）



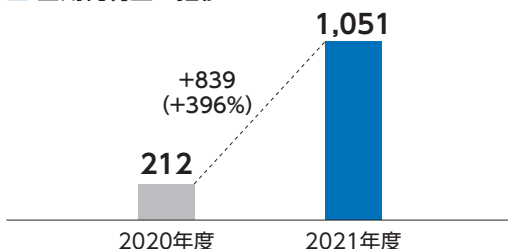




## 天然ガスグループ

天然ガスグループは、北米、東南アジア、豪州、ロシア等において、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  
 ・ LNG 関連事業における受取配当金の増加

### TOPICS

#### 米国キャメロンLNGプロジェクト及びLNGカナダプロジェクトに最新鋭LNG船を採用

当社は、参画する米国キャメロンLNGプロジェクト及びLNGカナダプロジェクト向けに他社とLNG船を共同保有の上、備船しております。これまでの4隻に加え、2021年に新たに2隻が竣工しました。これらのLNG船は最新鋭の推進システムを採用することでLNGの輸送効率を向上させ、CO<sub>2</sub>排出量削減を実現しました。本船団で両プロジェクトから生産されるLNGを世界各国へ長期安定供給すると同時に、LNGサプライチェーンの排出量削減に貢献していきます。



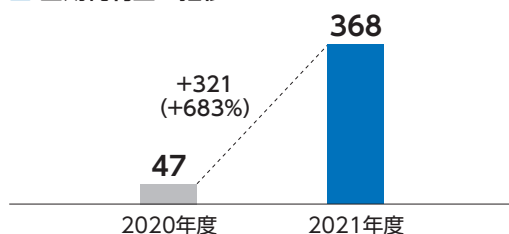
最新鋭の推進システムを採用したLNG船



## 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

#### 豪州で珪砂採掘事業を展開

Cape Flattery Silica Mines (当社100%出資、在豪州)は、太陽光パネル、ディスプレイ等に使用される、ガラス等の原料となる高品位珪砂の採掘・製造を行う世界最大級の珪砂鉱山を保有しています。当社は鉱山から需要地まで独自の物流・販売ネットワークを持ち、一気通貫したサプライチェーンを構築しています。同社は日本やアジア各国に向け年間約300万トンの珪砂を出荷しており、今後も自然環境の保全、地域との共生、事業活動の低炭素化等に努め、堅調な需要拡大が見込まれる珪砂の安定供給に貢献していきます。



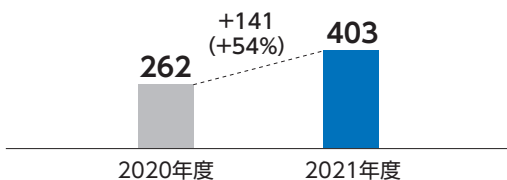
Cape Flattery Silica Mines 鉱山での珪砂の採掘



## 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。

### ■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



#### 【主な変動要因】

- 〈増加〉・石油化学事業における取引利益の増加
- ・LPG事業における持分利益の増加

### TOPICS

#### 二酸化炭素の回収・貯留 (CCS) を活用したグリーンエネルギー製造を推進

当社では、製造過程で発生する二酸化炭素の回収・貯留 (CCS) を活用したグリーンエネルギー製造を推進しています。2021年3月に、インドネシアにおけるクリーン燃料アンモニア生産に係る共同調査をパートナーと開始。同年9月には、Shell Canada との間で、カナダにおけるCCSを活用した水素製造に向けた覚書を締結し、日本への輸出を目指しています。今後も、水素・アンモニアのサプライチェーン構築を通じ、脱炭素社会の実現と日本のエネルギー安定供給へ貢献していきます。



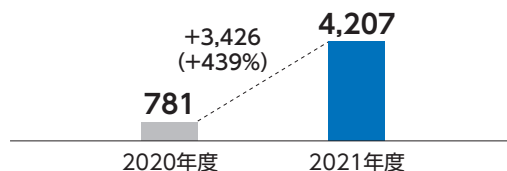
インドネシアにおけるアンモニアプラント



## 金属資源グループ

金属資源グループは、原料炭、銅、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による影響
- ・銅事業における受取配当金の増加
- ・鉄鉱石事業における持分利益の増加

### TOPICS

#### ペルー・ケジャベコ銅鉱山の生産開始に向け開発を推進

当社は再生可能エネルギー・EV普及等、脱炭素社会実現の鍵を握る銅事業を中核事業の一つに位置付け、資源量・品位等において世界的に優位性の高い複数の銅鉱山を保有しています。中でも、英 Anglo American plc と開発しているケジャベコ銅鉱山 (当社40%出資) は、2022年央の生産開始に向けた最終段階を迎えています。本格的な生産立上げ後、当社持分生産量は従来の20万トン超から約1.5倍に拡大する見通しです。引き続き堅調な需要増が見込まれる銅の安定供給を通じEXに貢献していきます。



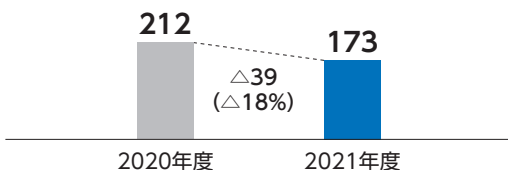
生産開始に向けて開発中のケジャベコ銅鉱山



## 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)



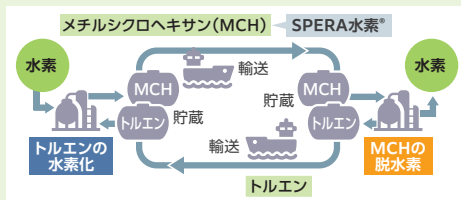
#### 【主な変動要因】

(減少)・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

### TOPICS

## 水素サプライチェーン事業のグローバル推進

当社はSPERA水素<sup>※</sup>を活用した水素サプライチェーンの構築に取り組んでいます。シンガポールでは同国政府が推進する低炭素技術の導入の一環として、官民連携の上、水素の社会実装に向けた共同開発を進めています。欧州ではオランダのロッテルダム港を水素輸入の玄関口とする開発を進めています。供給元から需要先まで俯瞰した一気通貫型の事業実現による長期CO<sub>2</sub>排出量削減等を通じて、地球環境の保全・持続可能な未来に向け世界の脱炭素化に貢献していきます。



SPERA水素を活用した貯蔵・輸送

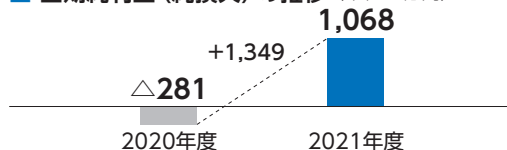
<sup>※</sup>水素を常温・常圧の液体として扱うことを可能にする千代田化工建設(株)の大規模水素貯蔵・輸送技術



## 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(純損失)の推移 (単位：億円)



#### 【主な変動要因】

- 〈増加〉・前年度に計上した三菱自動車工業(株)における一過性損失の反動
- ・三菱自動車工業(株)やアジア自動車事業における持分利益の増加

### TOPICS

## 交通課題解決に向けた「塩尻 MaaS プロジェクト」<sup>※</sup>を展開中

当社が西日本鉄道(株)と共同出資するネクスト・モビリティ(株)(当社50%出資)が、AI活用型オンデマンドバス「のるーと」を展開している長野県塩尻市にて、2020年より「塩尻 MaaS プロジェクト」を産官学連携で推進中です。「のるーと」を起点とし、次世代モビリティサービスの活用による MaaS 事業に取り組んでいます。当社が持つ幅広いネットワークを活用し、塩尻市の交通課題解決を目指していきます。



塩尻市で「のるーと」を展開中

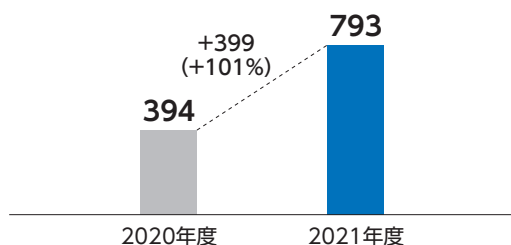
<sup>※</sup>オンデマンドバス等の次世代モビリティサービスの活用・連携を通じて塩尻市の交通課題の解決を目指すプロジェクト



## 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】

〈増加〉・鮭鱒養殖事業における持分利益の改善

### TOPICS

## 穀物・飼料畜産サプライチェーンのDXを推進

当社は原料調達・加工・販売・物流等広い事業領域で多くの事業会社を有し、サプライチェーン全体の効率化やフードロス等、食品産業に共通する課題に、デジタル技術を活用して取り組んでおります。伊藤ハム米久ホールディングス(株)(当社39.55%出資)では業務変革/効率化に向け多面的かつ継続的な施策を実行中です。今後は同様の施策を他の事業会社へ展開し、食品産業全体のDX推進に貢献してまいります。



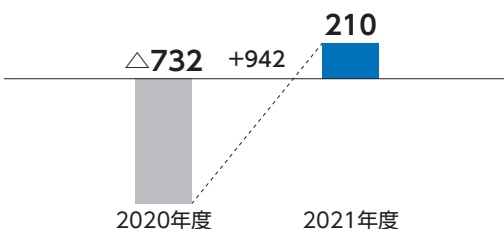
DX推進によりサプライチェーンの効率化に取り組む



## 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(純損失)の推移 (単位：億円)



#### 【主な変動要因】

〈増加〉・前年度に「固定資産減損損失」等に計上した(株)ローソンのあてのれん及び無形資産の減損損失836億円の反動

### TOPICS

## 国内最大級オフサイトPPA※による再エネをローソン店舗へ供給

当社と(株)ローソン(当社50.12%出資)は、ローソン店舗への再生可能エネルギー供給に関する協議検討に合意しました。これは、新設の太陽光発電設備による、国内最大級のオフサイトPPAであり、当社が同設備建設の外部委託・ローソン店舗向け電力供給を担うことを検討するものです。まずは約3,600店舗を対象に、2022年度上期中からの供給開始を目指し、今後は合計約8,200店舗への導入を検討しております。店舗における再エネ利用を通じて、更なるCO<sub>2</sub>排出量削減を推進してまいります。



ローソン店舗に再生可能エネルギーを導入

※遠隔地に再エネ発電所を建設し、送配電ネットワークを経由して同発電所から電力を長期間供給する売電契約

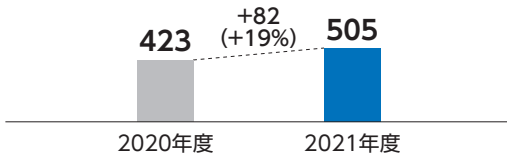




## 電力ソリューショングループ

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、リチウムイオン電池の製造や、分散電源事業等の電池サービス事業、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〉・海外発電資産等の売却益の増加

### TOPICS

#### 国内洋上風力発電事業3海域で発電事業者を選定

三菱商事エナジーソリューションズ(株)(当社100%出資)を代表とするコンソーシアムを通じて、秋田県沖及び千葉県沖の3海域の洋上風力発電事業において発電事業者の公募に応募し、2021年12月に選定事業者として選定されました。本事業は一般海域における国内初の着床式洋上風力発電事業であり、国内最大級の再生可能エネルギー由来電源となります(合計約121万世帯の電力需要に相当)。引き続き、エネルギーの安定供給と脱炭素の両立、地域との協調・共生の実現を目指します。



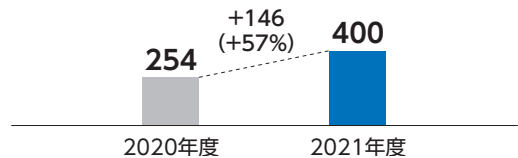
採用予定のGEリニューアブルエナジー製の風力発電設備



## 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〉・北米不動産開発事業における物件売却益やファンド評価益の増加  
 〈減少〉・航空機リース事業会社売却に伴う減損損失

### TOPICS

#### インドネシア・ジャカルタでスマートシティ化に向けた自動運転実証実験を開始

当社は、インドネシア・ジャカルタ郊外のBSD Cityにおいて、2022年5月から自動運転モビリティサービスの実証実験を開始しました。現地有力デベロッパーのSinar Mas Land Ltd.と共同で、都市基盤データやデジタル技術の活用による各種都市サービスや、カーボンニュートラルへ向けた再生可能エネルギーの導入等を通じ、BSD City全体のスマートシティ化を目指して取り組んでいきます。



実証実験サイトのGreen Office Park

## 連結財政状態

### 1. 資産及び負債・資本の状況

2021年度末の総資産は、前年度末より3兆2,770億円(18%)増加し、21兆9,120億円となりました。

流動資産は、前年度末より2兆4,281億円(34%)増加し、9兆5,310億円となりました。これは、需要回復に伴う価格上昇及び取引数量増加により営業債権及びその他の債権が増加したこと等によるものです。

非流動資産は、前年度末より8,489億円(7%)増加し、12兆3,810億円となりました。これは、円安に伴う為替換算の影響により有形固定資産や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1兆9,582億円(16%)増加し、14兆548億円となりました。

流動負債は、前年度末より1兆9,476億円(36%)増加し、7兆3,178億円となりました。これは、需要回復に伴う価格上昇及び取引数量

増加により営業債務及びその他の債務が増加したこと等によるものです。

非流動負債は、前年度末からほぼ横ばいの、6兆7,370億円となりました。

資本合計は、前年度末より1兆3,188億円(20%)増加し、7兆8,572億円となりました。

当社の所有者に帰属する持分は、前年度末より1兆2,666億円(23%)増加し、6兆8,802億円となりました。これは、主に連結純利益の積み上がりにより利益剰余金が増加したことや、円安の影響による在外営業活動体の換算差額の増加等によるものです。

また、非支配持分は、前年度末より522億円(6%)増加し、9,769億円となりました。

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2,387億円(6%)減少し、3兆9,397億円となりました。

### 2. キャッシュ・フローの状況

2021年度末の現金及び現金同等物の残高は、前年度末に比べ2,378億円増加し、1兆5,556億円となりました。

#### 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1兆558億円の増加となりました。運転資金負担の増加や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

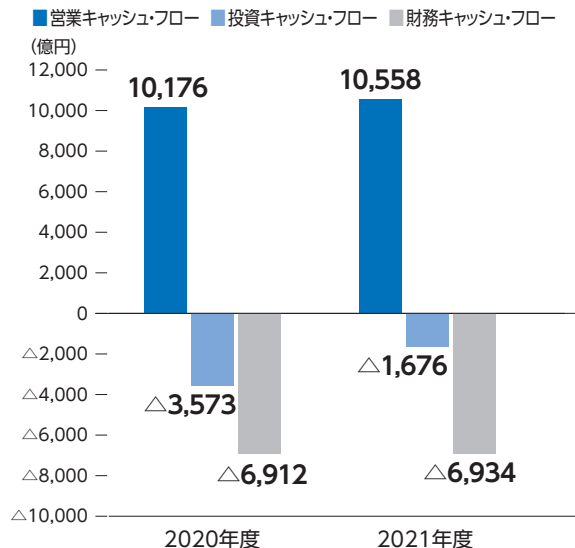
投資活動により資金は1,676億円の減少となりました。関連会社への投資やその他の投資の売却等による収入がありましたが、設備投資、関連会社への投資や融資等による支出により、資金が減少したものです。



## 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6,934億円の減少となりました。リース負債の返済や配当金の支払い、短期借入債務の返済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。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

2021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。

2021年度、当社は5.0億米ドル(約612億円)のドル建て普通社債(米国・欧州・アジアを中心とする海外市場での募集)、及び1,300億円の円建て劣後特約付社債(ハイブリッド社債)を発行しました。

## 重要な企業結合等の状況

### MV2 VIETNAM REAL ESTATE TRADING JOINT STOCK COMPANYの株式取得

当社は、ベトナムで不動産開発事業を展開するMC URBAN DEVELOPMENT VIETNAM COMPANY LIMITED(当社100%出資、在ベトナム)とMCOP INVESTMENT PTE. LTD.(当社100%出資、在シンガポール)を通じて、ベトナム不動産投資事業会社MV2 VIETNAM REAL ESTATE TRADING JOINT STOCK COMPANY(以下、MV2)の株式を80.17%取得するため、株式取得対価の70%相当額を支払いました。これに伴い、MV2既存株主との契約に基づき実質的な支配を獲得したことから、MV2は当社の連結子会社となっております。なお、MV2を連結子会社化したことに伴い、MV2傘下子会社も当社の連結子会社となっております。

## ●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)

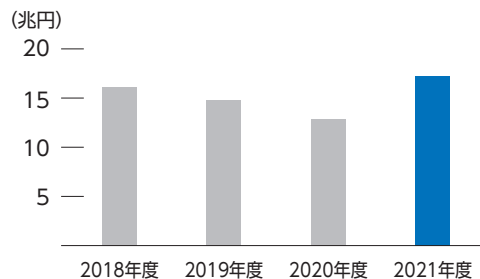
項目\年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
収益	16,103,763	14,779,734	12,884,521	17,264,828
当期純利益 (当社の所有者に帰属)	590,737	535,353	172,550	937,529
当社の所有者に帰属する持分	5,696,246	5,227,359	5,613,647	6,880,232
総資産	16,532,800	18,033,424	18,634,971	21,912,012
基本的1株当たり当期純利益 (当社の所有者に帰属)	372.39円	348.50円	116.86円	635.06円
ROE	10.7%	9.8%	3.2%	15.0%

(百万円未満四捨五入)

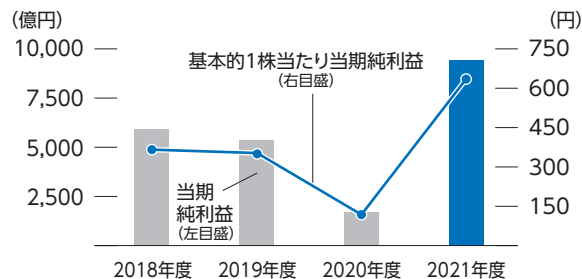
(注) 上記の表は、会社計算規則第120条第1項の規定により、国際会計基準に準拠して作成しています。

### 三菱商事グループ (連結)

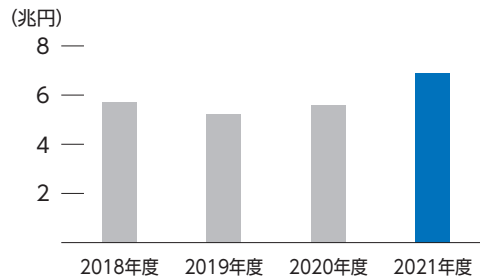
#### 収益の推移



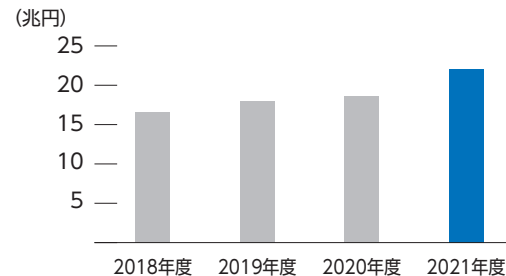
#### 当期純利益及び基本的1株当たり当期純利益の推移



#### 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)

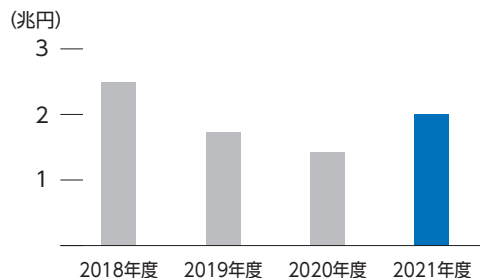
項目\年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
収益	2,497,837	1,737,893	1,437,004	2,017,310
当期純利益	396,117	364,663	393,351	402,624
純資産	2,828,602	2,566,871	2,795,529	2,976,091
総資産	7,429,597	7,521,438	7,688,009	8,326,745
1株当たり当期純利益	249.70円	237.36円	266.37円	272.70円
1株当たり配当金(注)	125円	132円	134円	150円 (うち中間配当71円)

(百万円未満切捨て)

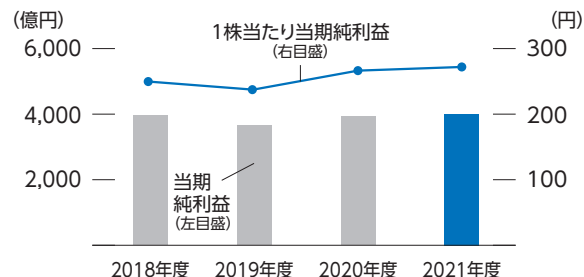
(注) 2021年度の期末配当は、1株につき79円として、本総会に付議します(7ページご参照)。

**三菱商事(単体)**

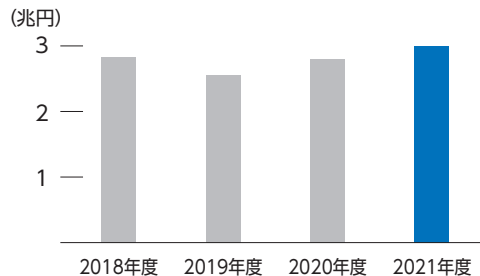
**収益の推移**



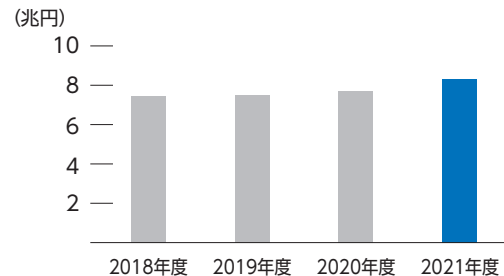
**当期純利益及び1株当たり当期純利益の推移**



**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』

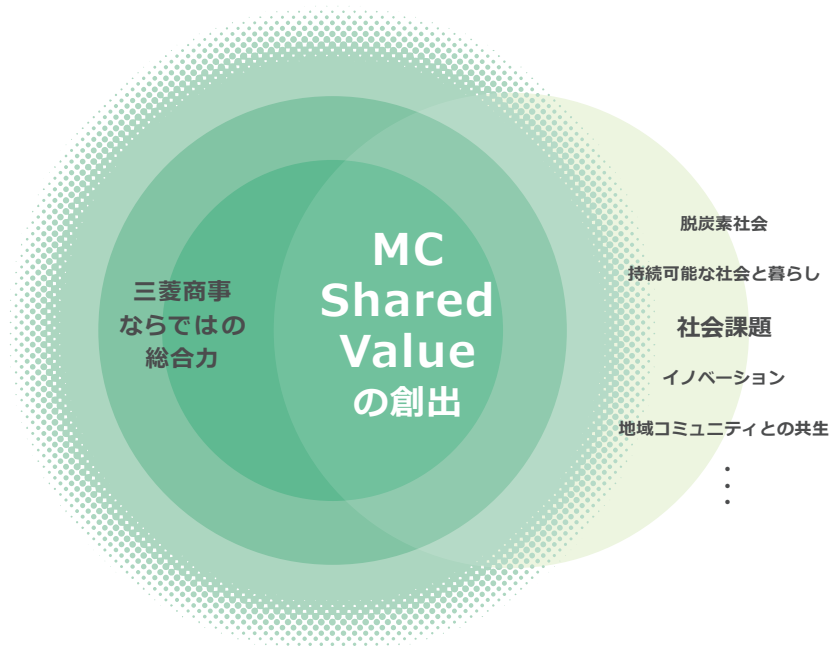
2022年度から始まる3か年の新しい経営の指針として『中期経営戦略 2024 MC Shared Value (共創価値) の創出』を策定・公表しました。

当社を取り巻く経営環境は、地政学リスクの高まりにより不確実性が高まっています。また、グローバルサプライチェーンの再構築、デジタル化、脱炭素という多様化・複雑化する社会・産業のニーズに対し、先見性を持った対応が求められています。

このような経営環境において、あらゆる産業知見とグローバルネットワークを駆使したインテリジェンスを有機的に「つなげ」・「つながる」ことで、当社ならではの総合力を強化していく経営方針を、今回の『中期経営戦略 2024』としてまとめました。

### 『中期経営戦略 2024』で目指すこと

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



『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。



## 定量目標と株主還元

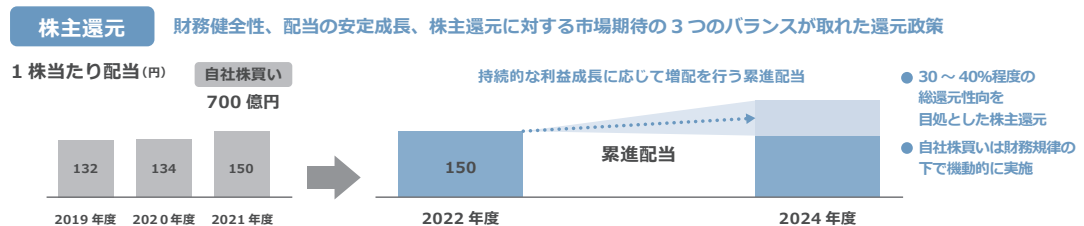
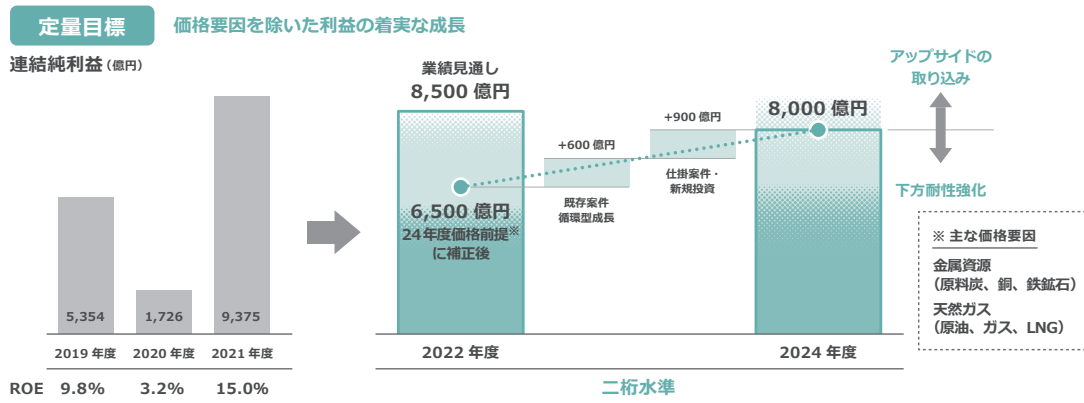
### ■ 定量目標

収益基盤の維持・拡大とともに、Energy Transformation (EX) 関連やDigital Transformation (DX) 関連・成長分野への投資等を通じて、価格要因を除いた利益の着実な成長とROE二桁水準の維持・向上を目指します。

### ■ 株主還元

持続的な利益成長に応じて増配を行う累進配当を基本方針とします。

財務健全性、配当の安定成長、株主還元に対する市場期待の3つのバランスが取れた還元政策を実施します。



### ■ キャッシュ・フロー (CF)・資本配分

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

### ■ 投資計画・事業ポートフォリオ

『中期経営戦略 2024』期間で3兆円規模の投資を計画し、EX関連分野への投資を加速します。同時に、収益基盤の維持・拡大とDX・成長分野への投資も着実に促進します。

## 「つなげ」・「つながる」ことによる三菱商事グループの総合力を最大化

### ■ 成長戦略【トランスフォーメーションを主導し、成長につなげる】

- **EX戦略**：EXバリューチェーン全体を俯瞰し、パートナーと共に、カーボンニュートラル社会への移行・産業競争力向上に貢献していきます。
- **DX戦略**：DX機能を全社横断的に展開し、産業・企業・コミュニティをつなぐことで、社会全体の生産性向上と持続可能な価値創造に貢献していきます。これを推進するために、今回、新たにDX戦略推進組織として「産業DX部門」を新設します。
- **未来創造**：再エネ等の地域エネルギー資源の積極的な開発を通じて自給率を少しでも高めていくとともに、カーボンニュートラル新産業の創出、地域課題の解決を通じた魅力ある街づくりをテーマとして、パートナーや自治体の皆様とともに、未来創造の実現に貢献していきます。

### ■ 経営管理【規律ある成長で未来へつなぐ】

自律的なグループ経営の強化を促す経営管理メカニズムを構築し、事業環境の変化に対応した循環型成長モデルへの取組を加速することで、資本効率の維持・向上を図り、財務健全性を維持します。

### ■ 推進メカニズム【多様なインテリジェンスをつなぐ】

「産業DX部門」の新設に加え、外部環境への対応力を更に強化すべく「グローバルインテリジェンス委員会 (GI委員会)」を新設します。

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

### ■ 人事施策【多彩・多才なヒトをつなぎ、活気に満ちた組織へ】

多様性を活かす企業風土づくりやダイナミックな人材シフト・登用等を通じて、「イキイキ・ワクワク、活気あふれる人材と組織」を実現し、人的資本の価値最大化を目指します。

### ■ サステナビリティ施策【多様なステークホルダーとつながり、社会から信頼され続ける存在へ】

当社が事業活動を通じて取り組む重要な社会課題を「マテリアリティ」として再定義し、取組の指針とします。









温室効果ガス削減目標の達成に向け、各事業を気候変動の移行リスク・機会に応じて分類の上モニタリングする等、様々な施策を通じて事業の低・脱炭素化を推進します。



## ● 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る中で、当社では従来の「サステナビリティ重要課題」を見直し、「マテリアリティ」として再定義しました。『中期経営戦略2024』が目指すMC Shared Value (MCSV) の継続的な創出に向け、当社が事業活動を通じて解決していく重要な社会課題である「マテリアリティ」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、将来にわた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

当社が持続可能な成長を目指す上で「脱炭素社会への貢献」は、対処・挑戦すべき経営上の重要課題の一つです。気候変動に伴う環境変化は、世界中のあらゆる産業や人々の生活が直面する喫緊の課題であり、中長期的に当社事業にも大きな影響を及ぼします。当社は、エネルギー需要の充足という使命を果たしながら、カーボンニュートラル社会実現に向けて、三菱商事グループ各社と連携の上、政府・企業・業界団体等の幅広いステークホルダーと協働し、脱炭素社会に貢献していきます。当社の具体的な取組及び『中期経営戦略2024』に基づく今後の施策については、31～34ページ及び59～61ページをご参照ください。

## ■ 会社の概況 (2022年3月31日現在)

### ● 三菱商事グループの拠点等

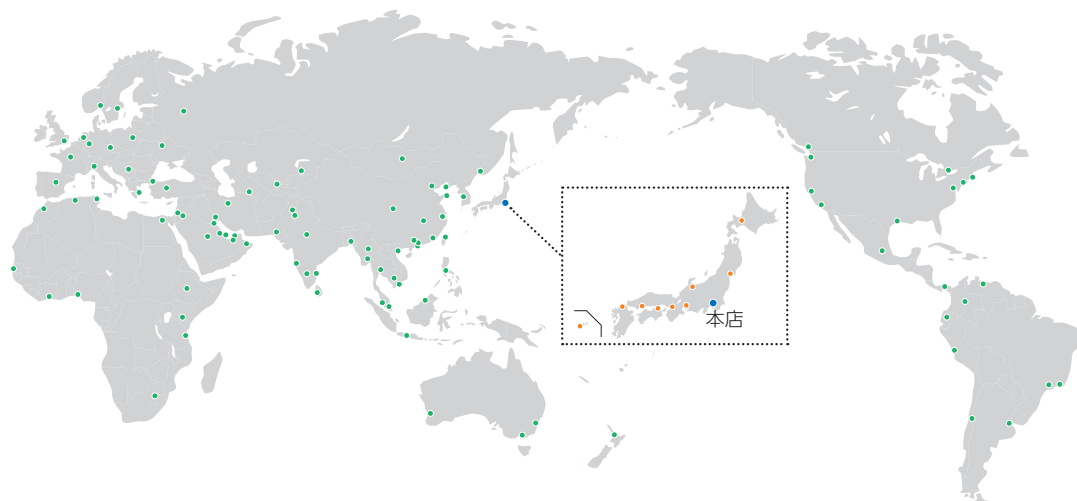
本店	三菱商事ビルディング：東京都千代田区丸の内二丁目3番1号（登記上の本店） 丸の内パークビルディング：東京都千代田区丸の内二丁目6番1号
三菱商事 国内店	北海道支社（札幌）、東北支社（仙台）、中部支社（名古屋）、 関西支社（大阪）、中国支社（広島）、九州支社（福岡）等 9か所
海外店	ヨハネスブルグ支店、ドバイ支店、クアラルンプール支店、 シンガポール支店、マニラ支店 等 50か所
現地法人	北米三菱商事会社、米国三菱商事会社、メキシコ三菱商事会社、伯国三菱商事会社、欧州三菱商事会社、 独国三菱商事会社、インド三菱商事会社、泰国三菱商事会社、泰MC 商事会社、 MCトレーディングインドネシア、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 37 現地法人（支店等を含め61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」(64ページ)に記載のとおりです。

### ■ ネットワーク

● 本店 ● 国内9か所 ● 海外111か所（事務所等 50 / 現地法人 37、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	693	10,043	3,955	819	9,086	6,511	23,056	18,659	4,419	622	2,865	80,728 (2,269名減)
三菱商事	289	278	448	160	327	296	367	337	237	289	1,362	4,390 (109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.	2,604,286 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	50.12	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・熱併給の総合エネルギー事業

(千円換・百万円未満四捨五入)

(注1) 2021年度末現在の連結対象会社数は1,674社(連結子会社1,238社、持分法適用会社436社)です。

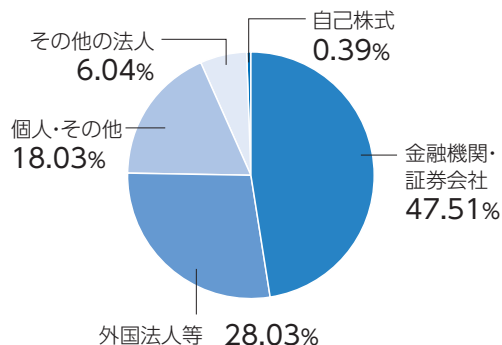
連結子会社が連結経理処理している関係会社1,214社を除いた場合には460社となります。

(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 1,485,723,351 株  
(前年度末比：増減なし)
3. 株主数 351,134 名  
(前年度末比：9,333 名減)

### 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)	251,409	16.98
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	91,884	6.20
EUROCLEAR BANK S.A./N.V.	77,540	5.23
明治安田生命保険相互会社	58,361	3.94
東京海上日動火災保険株式会社	50,913	3.44
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (三菱重工業株式会社口・退職給付信託口)	32,276	2.18
JP モルガン証券株式会社	24,217	1.63
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	22,387	1.51
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	1.20
三菱重工業株式会社	16,643	1.12

(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 5,859,407 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、2021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
株式会社三菱UFJ銀行	721,799
株式会社国際協力銀行	391,175
株式会社みずほ銀行	209,107
明治安田生命保険相互会社	192,000
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	116,717
農林中央金庫	94,478

(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400,000百万円があります。

## ●取締役及び監査役 (2022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	小林 健	日清食品ホールディングス(株) 社外取締役、三菱自動車工業(株) 社外取締役、三菱重工業(株) 社外取締役、(株) 三菱総合研究所 社外取締役
*取締役 社長	垣内威彦	
*取締役 常務執行役員	増 一行	コーポレート担当役員 (CFO)
*取締役 常務執行役員	村越 晃	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	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 (国内開発)、関西支社長
**取締役	西山昭彦	立命館大学教授
**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) ニトリホールディングス 社外取締役 (監査等委員)
**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
常勤監査役	内野州馬	
常勤監査役	平野 肇	静岡ガス(株) 社外取締役
***監査役	高山靖子	(株) 千葉銀行 社外取締役、コスモエネルギーホールディングス(株) 社外取締役 (監査等委員)、横河電機(株) 社外監査役
***監査役	佐藤りえ子	石井法律事務所 パートナー、(株) エヌ・ティ・ティ・データ 社外取締役 (監査等委員)、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

- (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の要件及び当社が定める社外役員選任基準を満たしています (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、14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 増一行、村越晃、平井康光、柏木豊の各氏の担当は、執行役員としての担当を記載しています。  
 6. 監査役 内野州馬氏は、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. 2021年度中に退任した取締役は、次のとおりです。取締役 吉田真也氏 (2021年6月25日退任)  
 9. 2021年度中に辞任した取締役は、次のとおりです。取締役 榊田雅和氏 (2021年6月22日辞任)  
 10. 取締役 小林健氏は、2021年12月17日付けで、(株) 三菱総合研究所 社外取締役に就任しています。  
 11. 取締役 齋木昭隆氏は、2021年6月29日付けで、飛鳥建設(株) 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) エヌ・ティ・ティ・データ、(株) 千葉銀行、静岡ガス(株)、ソニーグループ(株)、飛鳥建設(株)、日清食品ホールディングス(株)、三菱重工業(株)、(株) 三菱総合研究所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との間に取引関係はありません。  
 15. 当社は、小林健、西山昭彦、齋木昭隆、立岡恒良、宮永俊一、秋山咲恵、内野州馬、平野肇、高山靖子、佐藤りえ子、中尾健の各氏との間に、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) と、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

### ■ 社外役員的主要活動状況

#### (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	取締役会への出席の状況
西山昭彦	長年にわたる実業界での実務・起業・経営経験、シンクタンクでの経営調査、及び大学における経営学の研究を通じて培われた組織変革・人材開発・経営管理に関する深い造詣をもとに、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）：11回中11回 取締役会（臨時）：2回中 2回
齋木昭隆	外務省において要職を歴任し、外交を通じて培われた地政学に関する深い造詣、及び諸外国のカントリーリスク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）：11回中11回 取締役会（臨時）：2回中 2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）：11回中11回 取締役会（臨時）：2回中 2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ることで得た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）：11回中11回 取締役会（臨時）：2回中 2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）：11回中11回 取締役会（臨時）：2回中 1回

#### (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
高山靖子	(株)資生堂において常勤監査役等の要職を歴任し、BtoC企業で培われたブランド戦略、マーケティング、及びサステナビリティに関する深い造詣、並びに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）：11回中11回 取締役会（臨時）：2回中 2回 監査役会：12回中12回
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）：11回中11回 取締役会（臨時）：2回中 2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）：11回中11回 取締役会（臨時）：2回中 2回 監査役会：12回中12回

なお、取締役会の諮問機関であるガバナンス・指名・報酬委員会の各社外委員（西山昭彦、齋木昭隆、立岡恒良、宮永俊一、及び秋山咲恵の各氏）は、2021年度開催の5回全てに出席しました。

## ●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	1,926	8名	689	5名	73	5名	109	5名	350	5名	350	5名	353
社外取締役	150	5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	2名	174	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
社外監査役	63	3名	63	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

(百万円未満切捨て)

- (注) 1. 上記員数は、2021年度中に退任した取締役1名及び辞任した取締役1名を含めて記載しています。  
 なお、2021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、2021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上、予め、取締役会で決議された算定式(44ページご参照)に基づき、2021年度の連結当期純利益9,375億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、2021年度分について、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、2021年度に引当金として計上した金額を記載しています。2021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上、予め、取締役会で決議された算定式(44ページご参照)に基づき決定されることから、2023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、2019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上、予め、取締役会で決議された算定式に基づき、2019～2021年度の連結当期純利益の平均値5,485億円に応じて、2019年度における当社取締役7名に対し、総額173百万円となりました。  
 また、2020年度分は、2020～2022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、2021年度に引当金として、2020年度における当社取締役5名に対し、総額210百万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。2020年度分の実際の支給金額は、2022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、2021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上、予め、取締役会で決議された算定式(45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、2021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53名(社外取締役は支給対象外)に対して87百万円  
 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43～46ページをご参照ください。

## ● 執行役員 (2022年4月1日現在)

氏名	職名等
<b>社長</b>	
中西 勝也	
<b>常務執行役員</b>	
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
高岡 英則	北米三菱商事会社社長
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
* 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
竹内 修身	石油・化学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 (CDO、CAO、広報、サステナビリティ・CSR)
菊地 清貴	コンシューマー産業グループCEO、 リテイル本部長
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、 プラントエンジニアリング本部長
<b>執行役員</b>	
羽場 広樹	次世代燃料・石油事業本部長
世利 耕一	金属資源トレーディング本部長
川上 泰弘	Cermaq Group AS, Chair of the Board
太田 健司	ドゥバイ支店長
齊藤 勝	天然ガスグループCEOオフィス室長、 北米本部長
大河原 誠	財務部長
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
河手 哲雄	人事部長
近藤 恭哉	いすゞ事業本部長

氏名	職名等
朝倉 康之	電力ソリューショングループ CEOオフィス室長
今村 功	(株)メタルワン 代表取締役社長執行役員、CEO
羽地 貞彦	Mitsubishi Development Pty Ltd, Managing Director & CEO
篠原 徹也	地域戦略部長
近藤 祥太	経営企画部長
小山 聡史	金属資源本部長
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
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 (石油・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	アセットファイナンス本部長
馬場 重郎	機能材本部長
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	エネルギーサービス本部長

(注) \*印の執行役員は、取締役を兼務しています。

## 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	2020年度 (ご参考) (2021年3月31日現在)	2021年度 (2022年3月31日現在)	科目	2020年度 (ご参考) (2021年3月31日現在)	2021年度 (2022年3月31日現在)
流動資産			流動負債		
現金及び現金同等物	1,317,824	1,555,570	社債及び借入金	1,262,522	1,603,420
定期預金	148,081	147,878	営業債務及びその他の債務	2,665,060	3,382,112
短期運用資産	15,201	7,000	リース負債	235,498	253,519
営業債権及びその他の債権	3,269,390	4,283,171	その他の金融負債	256,657	884,112
その他の金融資産	209,402	774,833	前受金	133,474	238,656
棚卸資産	1,348,861	1,776,616	未払法人税等	53,178	169,827
生物資産	74,182	98,268	引当金	89,268	92,154
前渡金	58,027	99,671	売却目的保有資産に 直接関連する負債	12,762	9,585
売却目的保有資産	41,020	202,157	その他の流動負債	661,766	684,448
その他の流動資産	620,905	585,881	流動負債合計	5,370,185	7,317,833
流動資産合計	7,102,893	9,531,045	非流動負債		
非流動資産			社債及び借入金	4,381,793	4,039,749
持分法で会計処理 される投資	3,290,508	3,502,881	営業債務及びその他の債務	54,893	47,814
その他の投資	1,816,029	1,957,880	リース負債	1,304,703	1,338,788
営業債権及びその他の債権	763,124	829,686	その他の金融負債	55,817	218,053
その他の金融資産	93,102	218,701	退職給付に係る負債	129,126	127,394
有形固定資産	2,510,238	2,784,039	引当金	195,997	280,633
投資不動産	95,419	94,399	繰延税金負債	569,641	643,862
無形資産及びのれん	1,248,462	1,221,568	その他の非流動負債	34,426	40,714
使用権資産	1,469,700	1,520,536	非流動負債合計	6,726,396	6,737,007
繰延税金資産	42,233	53,548	負債合計	12,096,581	14,054,840
その他の非流動資産	203,263	197,729	資本		
非流動資産合計	11,532,078	12,380,967	資本金	204,447	204,447
資産合計	18,634,971	21,912,012	資本剰余金	228,552	226,483
			自己株式	△ 26,750	△ 25,544
			その他の資本の構成要素		
			FVTOCIに指定した その他の投資	457,123	511,059
			キャッシュ・フロー・ヘッジ	△ 52,355	△ 121,321
			在外営業活動体の 換算差額	379,917	880,674
			その他の資本の 構成要素計	784,685	1,270,412
			利益剰余金	4,422,713	5,204,434
			当社の所有者に 帰属する持分	5,613,647	6,880,232
			非支配持分	924,743	976,940
			資本合計(純資産)	6,538,390	7,857,172
			負債及び資本合計	18,634,971	21,912,012

(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	2020年度(ご参考) (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)
収益	12,884,521	17,264,828
原価	△ 11,279,415	△ 15,114,064
売上総利益	1,605,106	2,150,764
販売費及び一般管理費	△ 1,397,707	△ 1,432,039
有価証券損益	62,082	75,254
固定資産除・売却損益	1,530	6,712
固定資産減損損失	△ 204,047	△ 64,517
その他の損益－純額	17,951	23,289
金融収益	117,826	186,532
金融費用	△ 46,300	△ 46,682
持分法による投資損益	97,086	393,803
税引前利益	253,527	1,293,116
法人所得税	△ 121,286	△ 288,657
当期純利益	132,241	1,004,459
当期純利益の帰属		
当社の所有者	172,550	937,529
非支配持分	△ 40,309	66,930
	132,241	1,004,459

(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	2020年度	2021年度
	(ご参考) (2021年3月31日現在)	(ご参考) (2022年3月31日現在)
<b>資産の部</b>		
流動資産	2,061,270	2,461,049
現金及び預金	511,794	684,162
受取手形	34,297	35,412
売掛金	614,578	737,534
有価証券	1,303	0
商品及び貯蔵品	64,033	98,813
前渡金	28,126	40,506
未収入金	114,891	109,597
短期貸付金	624,662	660,462
その他	70,595	97,419
貸倒引当金	△ 3,012	△ 2,859
固定資産	5,625,816	5,864,088
有形固定資産	124,630	122,779
建物及び構築物	31,666	30,299
土地	85,678	85,642
建設仮勘定	122	365
その他	7,163	6,473
無形固定資産	42,776	37,477
ソフトウェア	38,521	36,320
ソフトウェア仮勘定	3,573	730
その他	682	426
投資その他の資産	5,458,409	5,703,831
投資有価証券	615,849	749,404
関係会社株式	3,954,357	4,030,567
その他の関係会社 有価証券	31,740	40,038
出資金	14,213	15,614
関係会社出資金	313,258	328,629
長期貸付金	339,389	370,577
固定化営業債権	24,773	17,423
長期前払費用	70,067	42,978
繰延税金資産	91,714	103,742
その他	23,427	22,313
貸倒引当金	△ 20,380	△ 17,457
繰延資産	922	1,606
社債発行費	922	1,606
資産合計	7,688,009	8,326,745

科目	2020年度	2021年度
	(ご参考) (2021年3月31日現在)	(ご参考) (2022年3月31日現在)
<b>負債の部</b>		
流動負債	1,853,203	2,438,659
支払手形	19,158	17,832
買掛金	468,845	575,944
短期借入金	881,215	1,319,448
コマーシャル・ペーパー	200,007	49,001
1年内償還予定の社債	80,000	101,180
未払金	87,542	204,213
未払費用	36,802	59,258
前受金	29,642	52,275
預り金	16,567	11,562
役員賞与引当金	223	1,223
その他	33,197	46,719
固定負債	3,039,276	2,911,994
長期借入金	2,400,815	2,316,456
社債	555,699	493,063
退職給付引当金	37,227	43,521
役員退職慰労引当金	1,133	1,098
債務保証損失引当金	12,805	16,162
特別修繕引当金	745	397
環境対策引当金	746	870
株式給付引当金	3,101	4,754
資産除去債務	4,559	4,578
その他	22,443	31,091
負債合計	4,892,479	5,350,654
<b>純資産の部</b>		
株主資本	2,571,398	2,770,723
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	2,179,126	2,377,245
利益準備金	31,652	31,652
その他利益剰余金	2,147,473	2,345,593
圧縮記帳積立金	11,543	11,543
別途積立金	2,028,760	1,936,760
繰越利益剰余金	107,170	397,289
自己株式	△ 26,335	△ 25,130
評価・換算差額等	218,664	198,595
その他有価証券評価差額金	253,306	254,915
繰延ヘッジ損益	△ 34,642	△ 56,319
新株予約権	5,466	6,771
純資産合計	2,795,529	2,976,091
負債及び純資産合計	7,688,009	8,326,745

(百万円未満切捨て)



# 損益計算書

(単位:百万円)

科 目	2020年度(ご参考)	2021年度
	(2020年4月1日から2021年3月31日まで)	(2021年4月1日から2022年3月31日まで)
収益	1,437,004	2,017,310
原価	△ 1,352,373	△ 1,927,053
売上総利益	84,631	90,257
販売費及び一般管理費	△ 211,506	△ 222,695
営業損失	△ 126,874	△ 132,438
営業外収益	612,384	613,269
受取利息	18,891	13,796
受取配当金	484,006	495,706
為替差益	—	2,807
固定資産売却益	21	812
投資有価証券売却益	94,687	83,836
関係会社等貸倒引当金戻入益	2,133	—
その他	12,643	16,309
営業外費用	△ 67,638	△ 79,895
支払利息	△ 18,187	△ 15,755
為替差損	△ 5,496	—
固定資産除売却損	△ 387	△ 445
減損損失	—	△ 557
投資有価証券売却損	△ 5,150	△ 7,092
投資有価証券評価損	△ 33,980	△ 31,947
関係会社等貸倒引当金繰入額	—	△ 4,602
その他	△ 4,435	△ 19,494
経常利益	417,871	400,935
税引前当期純利益	417,871	400,935
法人税、住民税及び事業税	4,922	△ 3,990
法人税等調整額	△ 29,441	5,679
当期純利益	393,351	402,624

(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

# 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 (謄本)

## 独立監査人の監査報告書

2022年5月17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  
業務執行社員 公認会計士 東川 裕樹  
指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 大谷 博史  
指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 伊藤 惣悟

### 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2021年4月1日から2022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 (謄本)

## 独立監査人の監査報告書

2022年5月17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 業務執行社員	公認会計士	東川 裕樹
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	大谷 博史
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	伊藤 惣悟

### 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2021年4月1日から2022年3月31日までの2021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を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(謄本)

## 監査報告書

当監査役会は、2021年4月1日から2022年3月31日までの2021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、審議の上、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」(平成17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もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
  - 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、指摘すべき事項は認められません。
- (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。

2022年5月19日

三菱商事株式会社 監査役会

常勤監査役	内野州馬 <sup>㊞</sup>
常勤監査役	平野 肇 <sup>㊞</sup>
監査役	高山靖子 <sup>㊞</sup>
監査役	佐藤りえ子 <sup>㊞</sup>
監査役	中尾 健 <sup>㊞</sup>

(注) 監査役 高山靖子、佐藤りえ子及び中尾健は、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。





## 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下、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62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。

パラリンピックイヤーとなった2021年度はオンラインを活用したパラスポーツのイベントやセミナーを開催し、パラスポーツの認知度・理解度の向上に努めました。



オンラインボッチャ体験会



大分国際車いすマラソン

### 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きます。

2021年度は、日本に留学中の大学生及び日本から海外に留学する予定の高校生を対象とした奨学金支給を継続するとともに、新たに国内の理系大学院生（博士課程）を対象とした奨学金の支給を開始しました。また学生・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ます。

2021年度は新型コロナウイルスの影響によりボランティアの参加を控えて保全活動を行いました。



熱帯林再生プロジェクト



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。

2021年度は新型コロナウイルスの影響もありましたが、東日本大震災に伴う復興支援を継続しました。



福島県郡山市で東日本大震災復興支援に取り組むふくしま達瀬ワイナリー

当社の社会貢献活動の詳細については、当社ホームページをご覧ください。



# 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  
(2022年6月24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)

【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。



**UD FONT**  
by MORISAWA



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： 2022年6月24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)

### <新型コロナウイルス感染防止のためのお願い>

- ・マスクの常時着用及びアルコール消毒液の使用について、ご協力をお願いいたします。
- ・37.5℃以上の発熱が確認された方及び体調不良と見受けられる方には、運営スタッフから健康状態を確認させていただき、ご入場を控えていただくようお願いする場合がございます。

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。