

令和2年度 定時株主総会 招集ご通知

[日時]

2021年6月25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」

- 「新型コロナウイルス感染防止のためのお願い」を4ページに記載しておりますので、ご参照ください。株主様の安全のため、可能な限り、郵送又はインターネットによる事前の議決権行使をお願い申し上げます。
- 「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
令和2年度定時株主総会招集ご通知	3
新型コロナウイルス感染防止のためお願い	4
議決権の行使についてのご案内	5
株主総会参考書類（議案の内容）	
第1号議案 剰余金の処分の件	7
第2号議案 取締役11名選任の件	8
ご参考 コーポレート・ガバナンスに対する取組	20
2020年度事業報告	34
事業の概況	34
会社の概況	50
2020年度連結計算書類・計算書類	
連結計算書類	59
計算書類	61
2020年度監査報告書	63
会社情報	70
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>



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

ごあいさつ

昨年来の新型コロナウイルス感染症拡大で影響を受けられた皆様に、心よりお見舞いを申し上げます。また、医療関係者の皆様をはじめ社会を支えてくださっている方々に対し、深く敬意と感謝の意を表します。

地政学的リスク、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大きく変化し、その勢いはますます加速しています。三菱商事グループ一丸となってこれらの変化に対応し、持続的成長につなげていくことで、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。

2021年6月

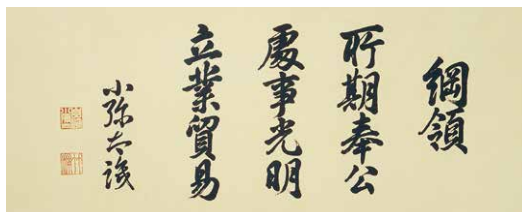
代表取締役 社長

垣内 威彦



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。



所期奉公

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

処事光明

公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

立業貿易

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

(2001年1月、三菱グループ各社で構成される三菱金曜会にて申し合わされた現代解釈)

令和2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、令和2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 2021年6月25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. 2020年度(2020年4月1日から2021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】
 - 第1号議案 剰余金の処分の件
 - 第2号議案 取締役11名選任の件

- 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、2021年6月24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(5～6ページに記載の「議決権の行使についてのご案内」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。

以上

新型コロナウイルス感染防止のためのお願い

株主様の安全のため、本総会においては可能な限り、郵送又はインターネットによる事前の議決権行使をお願い申し上げます（詳細は5～6ページをご参照ください）。なお、株主総会当日の様子は、後日当社ホームページに動画にて掲載させていただく予定です。

当日の株主総会運営について

- ご来場の株主様は、アルコール消毒液の使用及びマスクの常時着用について、ご協力をお願いいたします。なお、株主総会会場受付や会場内各所に、アルコール消毒液を設置する予定です。
- 受付前で株主様の体温を測定させていただきます。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。
- 感染拡大防止の観点から、会場の座席間隔を拡げているため、ご用意できる座席数が限られております。そのため、ご来場者数の状況によってはご入場をお控えいただく場合がございますので、予めご了承のほどお願い申し上げます。
- なお、今後の状況変化により、当日の株主総会運営に大きな変更がある場合には、以下の当社ホームページにてご案内いたしますので、事前にご確認いただきますようお願い申し上げます。

【株主総会ページ】

https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/adr/sh_meeting/



議決権の行使についてのご案内

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を積極的にご活用いただきますようお願い申し上げます。

事前に議決権行使される株主様



▶ 郵送

議決権行使書用紙に賛否を記入し、ご返送ください。

行使期限

2021年6月24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.mufig.jp/>) にアクセスしていただき、賛否をご入力ください。

行使期限

2021年6月24日(木)
午後5時30分まで

詳細は次ページをご覧ください

● 議決権行使書用紙のご記入方法のご案内

こちらに各議案の賛否をご記入ください。

第1号議案

賛成の場合：「賛」の欄に○印を

反対の場合：「否」の欄に○印を

第2号議案

賛成の場合：「賛」の欄に○印を

反対の場合：「否」の欄に○印を

一部の候補者につき反対の場合：

「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。

スマートフォン・タブレット等からQRコードを読み込むことで、議決権行使が可能です。その場合、「ログインID」「仮パスワード」の入力は不要です。

当日ご来場の上、議決権行使される株主様



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

2021年6月25日(金)
午前10時



インターネットによる議決権行使のお手続きについて

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、タブレット又は携帯電話から、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いただきますようお願い申し上げます。

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。

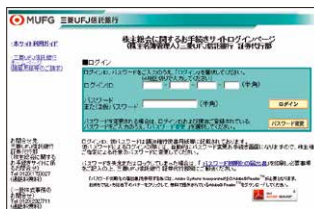
QRコードによる議決権行使は1回に限り可能です。

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

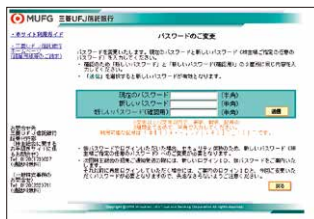
- 1 議決権行使サイトへアクセス
<https://evote.tr.mufg.jp/>

- 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時の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）

第1号議案 剰余金の処分の件

2020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あわせて増配していく累進配当を継続しています。当年度の期末配当につきましては、連結業績等を勘案して、1株につき67円といたしたいと存じます。これにより、中間配当67円を合わせた当年度の配当は、前年度から2円増額の、1株につき134円となります。

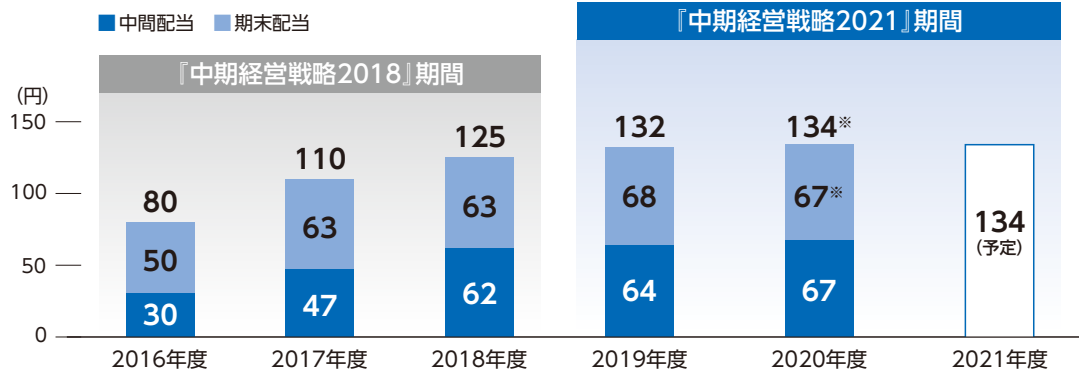
1. 期末配当に関する事項

- (1) 配当財産の種類
金銭
- (2) 株主に対する配当財産の割当てに関する
事項及びその総額
当社普通株式1株当たり 67円
総額 99,127,707,742円
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日
2021年6月28日

2. その他の剰余金の処分に関する事項

- (1) 増加する剰余金の項目及びその額
繰越利益剰余金 92,000,000,000円
- (2) 減少する剰余金の項目及びその額
別途積立金 92,000,000,000円

1株当たり配当金の推移



※本議案をご承認いただいた場合

第2号議案 取締役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)東京証券取引所等、国内の金融商品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、13～19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	こばやし けん 小林 健	72 歳	再任 取締役会長	11 年	○
2	かきうち たけひこ * 垣内 威彦	65 歳	再任 取締役 社長	5 年	○
3	ます かずゆき * 増 一行	62 歳	再任 取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員 (CFO)	5 年	—
4	むらこし あきら * 村越 晃	62 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)	4 年	—
5	ひらい やすてる * 平井 康光	59 歳	新任 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	—	—
6	かしわぎ ゆたか 柏木 豊	57 歳	新任 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	—	—
7	にしやま あきひこ 西山 昭彦	68 歳	再任 社外取締役 独立役員 取締役	6 年	○
8	さい き あきたか 齋木 昭隆	68 歳	再任 社外取締役 独立役員 取締役	4 年	○
9	たつおか つねよし 立岡 恒良	63 歳	再任 社外取締役 独立役員 取締役	3 年	○
10	みやなが しゅんいち 宮永 俊一	73 歳	再任 社外取締役 独立役員 取締役	2 年	○
11	あきやま さきえ 秋山 咲恵	58 歳	再任 社外取締役 独立役員 取締役	1 年	○

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

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

3. 当社は、取締役及び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、2021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、保険料は全額当社が負担しております。法令違反の認識がある行為等に起因する損害は当該保険契約により填補されません。

1

こばやし けん
小林 健1949年2月14日生
72歳当社株式所有数
147,535株取締役在任年数
11年(本総会終結時)

再任



■略歴及び地位・担当

1971年7月 当社入社
 2003年4月 執行役員 シンガポール支店長
 2004年6月 執行役員 プラントプロジェクト本部長
 2006年4月 執行役員 船舶・交通・宇宙航空事業本部長
 2007年4月 常務執行役員 新産業金融事業グループCEO
 2007年6月 取締役 常務執行役員 新産業金融事業グループCEO
 2008年6月 常務執行役員 新産業金融事業グループCEO
 2010年4月 副社長執行役員 社長補佐
 2010年6月 取締役 社長
 2016年4月 取締役会長〔現職〕

■重要な兼職の状況

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

取締役候補者とした理由

プラント事業、船舶・交通・宇宙航空事業等の機械関連事業及び新産業金融事業に従事し、シンガポール支店長、新産業金融事業グループCEO等の要職を経て、2010年6月から約6年間、社長として当社の企業価値向上に貢献してきました。2016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。

2

かきうち たけひこ
垣内 威彦1955年7月31日生
65歳当社株式所有数
199,200株取締役在任年数
5年(本総会終結時)

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〔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、また、オーストラリア在勤時には事業投資先の企業価値向上に貢献してきました。その後、生活産業グループCEO等の要職を経て、2016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ます。現在は、事業経営モデルによる「経済価値」「社会価値」「環境価値」の三価値同時実現を前提とした成長を実現すべく『中期経営戦略2021』を推進しており、当社における豊富な業務経験と、当社の経営全般、グローバルな事業経営及び管理・運営業務に関する知見を有していることから、引き続き取締役候補者となりました。

3

ます
増かずゆき
一行1959年2月19日生
62歳当社株式所有数
64,421株取締役在任年数
5年(本総会終結時)

再任



■ 略歴及び地位・担当

1982年4月 当社入社
 2013年4月 執行役員 主計部長
 2016年4月 常務執行役員 コーポレート担当役員 (CFO)
 2016年6月 取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員 (CFO)
 2017年4月 取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員 (CFO、IT)
 2019年4月 取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員 (CFO) [現職]

取締役候補者とした理由

財務・会計関連業務に従事し、主計部長等の要職を経て、2016年4月から最高財務責任者であるCFOを務めております。現在は、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及び投融資案件の審査・事業投資全体状況のモニタリングを通じて、当社の企業価値向上に貢献しており、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。

4

むらこし
村越あきら
晃1958年6月27日生
62歳当社株式所有数
69,365株取締役在任年数
4年(本総会終結時)

再任



■ 略歴及び地位・担当

1982年4月 当社入社
 2012年4月 執行役員 資材本部長
 2014年4月 執行役員 泰国三菱商會社社長、泰MC商會社社長
 2017年4月 常務執行役員 コーポレート担当役員 (広報、人事)
 2017年6月 取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員 (広報、人事)
 2020年4月 取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員 (CDO、人事、地域戦略)
 2021年4月 取締役 常務執行役員
 コーポレート担当役員 (CDO、CAO、広報、サステナビリティ・CSR) [現職]

取締役候補者とした理由

資材事業等の生活産業関連事業に従事し、資材本部長等の要職を経て、2014年4月から泰国三菱商會社の社長として、同国における三菱商事グループの競争力の最大化に貢献してきました。現在は、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、デジタル技術を用いた既存事業の価値向上及び新規事業開発、経営力の高い人材を継続的に輩出することを目指す人事制度改革、ガバナンスの実効性向上、法務機能の強化、コーポレートブランディング、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してしました。

5

ひらい やすてる
平井 康光1961年9月28日生
59歳当社株式所有数
14,553株

新任



■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〔現職〕

取締役候補者とした理由

地域戦略業務に従事し、2012年4月から三菱商事（上海）有限公司社長、2017年4月から三菱商事（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同国の三菱商事グループの企業価値向上に貢献してきました。現在は、コーポレート担当役員（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、取締役候補者となりました。

6

かしわぎ ゆたか
柏木 豊1964年2月10日生
57歳当社株式所有数
15,850株

新任



■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〔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、また、ドイツ在勤時には事業投資先の企業価値向上に貢献してきました。その後、環境事業本部長等の要職を経て、2019年4月から電力ソリューショングループCEO オフィス室長として、全社施策立案に貢献するとともに、同グループ戦略の策定・実行を担い、再生可能エネルギー等の環境負荷の低い電源とデジタル技術を組み合わせ、電力の安定供給や需給調整機能等、顧客に対して新たな付加価値を提供してきました。現在は、コーポレート担当役員（国内開発）、関西支社長として、地場のネットワークをベースとした国内市場開発に取り組んでおり、当社における豊富な業務経験と、当社の経営全般及び管理・運営業務に関する知見を有していることから、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	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。
	2. 社外取締役選任の目的に適うよう、その独立性 ^(注) 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。
	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、個別案件での利益相反には、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。
社外監査役 選任基準	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。
	2. 社外監査役選任の目的に適うよう、その独立性 ^(注) 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。

(注) 社外役員選任基準に関する独立性の考え方

(株) 東京証券取引所等、国内の金融商品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）またはその業務執行者 ^(※1) ※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 ^(※2) 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 ^(※3) 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または社員
⑥	当社より、一定額を超える寄附 ^(※4) 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

にしやま あきひろ

西山 昭彦

1953年1月4日生 68歳

再任

社外取締役

独立役員

当社株式所有数
6,899株取締役在任年数
6年(本総会終結時)取締役会への出席状況(2020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(2020年度):
開催5回、出席5回

■略歴及び地位・担当

1975年4月 東京ガス(株)入社(2015年3月退職)
 2001年4月 法政大学大学院社会科学部客員教授(2003年3月退職)
 2004年4月 東京女学館大学国際教養学部教授
 2011年4月 同大学評議員・国際教養学部教授(2013年3月退職)
 2013年4月 一橋大学特任教授(2018年3月退職)
 2015年6月 当社取締役〔現職〕
 2018年4月 立命館大学教授〔現職〕

(注) 同氏は、2004年4月から2015年3月まで、東京ガス(株)西山経営研究所長を務めていましたが、同期間における主たる職務は上記各大学の教授であり、同社の業務執行には関与していません。

■重要な兼職の状況

立命館大学教授

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

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、組織変革・人材開発・経営管理に関する深い造詣を有しており、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期待し、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)東京証券取引所等、国内の金融商品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

学校法人立命館と当社の間には取引関係はありません。

社外取締役候補者より

私は独立役員として、株主・投資家の視点から中長期的な企業価値向上に貢献することをミッションと考えています。コロナ禍ではありましたが、取締役会へ全出席し、毎回発言することはもちろん、その他に役職員との様々なセッションを対面・オンライン両面で計41回続けてきました。昨年は、テーマの一つとして、社会全体が大きく変化する中でも成長を続けていけるように、現行の職場や仕事をモニタリングし、変えるべきものについて社内各層と意見交換を行いました。また、ガバナンス・指名・報酬委員会では、後継者計画を継続的に議論し、会社のために最適な候補者を選ぶよう、緻密なプロセス設計について提言してきました。今後とも、三菱商事が持つ人材の力を最大限に活かし、引き続き長期的に成長を図れるよう努めてまいります。

8

さいき あきたか
齋木 昭隆

1952年10月10日生 68歳

再任

社外取締役

独立役員

当社株式所有数
2,469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(2020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(2020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)

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知見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期待し、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)東京証券取引所等、国内の金融商品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320万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

重要な兼職先はありません。

社外取締役候補者より

新型コロナウイルスの感染拡大は今もお続き、世界経済全体に堪大なダメージを与えています。この状況の中で、国際情勢は非常に困難かつ不透明な展開になりつつあります。特に、米中関係は、バイデン政権の誕生後も対立の厳しさが増しており、「体制の優劣をめぐる対決」の様相を呈しています。また、ミャンマーにおける軍事クーデターが引き起こした同国内の混乱は更に深刻化し、同国で操業する日本企業にも大きな影響が出ています。そして、日韓関係は相変わらず出口の見えないトンネルの中にあります。

こうした中、三菱商事という会社は、どこに軸足を置いて事業展開をすることが望ましいのか、社外役員の立場から助言していきたいと思っています。

9

たつおか つねよし

立岡 恒良

1958年1月29日生 63歳

再任

社外取締役

独立役員

当社株式所有数
6,583株取締役在任年数
3年(本総会終結時)取締役会への出席状況(2020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(2020年度)：
開催5回、出席5回

■略歴及び地位・担当

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

■重要な兼職の状況

- 旭化成(株) 社外取締役
(株) ニトリホールディングス 社外取締役(監査等委員)

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、資源エネルギー・製造業等の産業政策、及び国内外の経済政策・動向に関する高い見識、並びにそれらを通じて得たサステナビリティに関する深い造詣を有しており、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期待し、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)東京証券取引所等、国内の金融商品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。また、(株)ニトリホールディングスと当社の間には取引関係はありません。

社外取締役候補者より

内外諸情勢は引き続き不透明感を深めていますが、そうした中でも、デジタル化、グリーンエコノミー、サステナビリティ重視という大きな流れは、加速度を強めています。三菱商事は現在、将来に向けて強いポートフォリオを実現すべく様々な改革を進めていますが、社外取締役として、リスクの探知と新たな事業機会の追求の双方に常に高い感度を持ちながら、企業価値の中長期的向上に向けて、これまでの経験を活かして、取り組んでまいります。

10

みやなが しゅんいち

宮永 俊一

1948年4月27日生 73歳

再任

社外取締役

独立役員

当社株式所有数
8,292株

取締役在任年数
2年(本総会終結時)

取締役会への出席状況(2020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(2020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

テクノロジー分野の深い知見をもとに、世界各地で事業を展開するコングロマリット型製造会社(上場)の取締役社長を長年務め、グローバルな事業経営の経験を有しており、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期待し、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)東京証券取引所等、国内の金融商品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

気候問題やESGから新型コロナウィルスによるビジネス環境の大きな変化もあり、国際社会の枠組みや企業活動が構造的に変わっていく時代です。その中で、幅広い事業領域を有する三菱商事グループの持続的かつバランスのとれた企業価値向上に寄与する発言等を、コングロマリット型製造会社の経営経験やエネルギー・環境・各種産業に関する技術的知見を活かして行い、企業統治の向上に資するように努めてまいります。

当社株式所有数
670株取締役在任年数
1年(本総会終結時)

取締役会への出席状況(2020年度)

定例：開催8回、出席8回

臨時：開催1回、出席1回

※2020年6月19日の取締役就任以降の状況を記載しています。

ガバナンス・指名・報酬委員会への
出席状況(2020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〔現職〕

2020年 6月 当社取締役〔現職〕

■重要な兼職の状況

(株) サキコーポレーション ファウンダー

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、デジタル・IT分野の深い知見をもとに、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に基づく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期待し、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)東京証券取引所等、国内の金融商品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、(株)サキコーポレーション及び日本郵政(株)と当社の間には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

新型コロナウイルスの拡大、地球環境問題をはじめとするESG意識の高まり、そしてデジタル化といった大きな変革の時期を迎えて、環境変化への対応力が求められています。ガバナンスは、成長への積極的な姿勢と規律ある事業運営のバランスの確保に資することが大切であると考えます。三菱商事による新しい時代への挑戦が、企業価値を高めることにつながるよう社外取締役として努めてまいります。

※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、2016年4月に同社製車両の燃費試験における不正行為があったことが判明し、同年9月には、当該不正行為のあった車両の燃費値の再検証のための試験においても、不正行為があったとの指摘を国土交通省から受けました。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atalog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ち、注意喚起を行っております。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。

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～

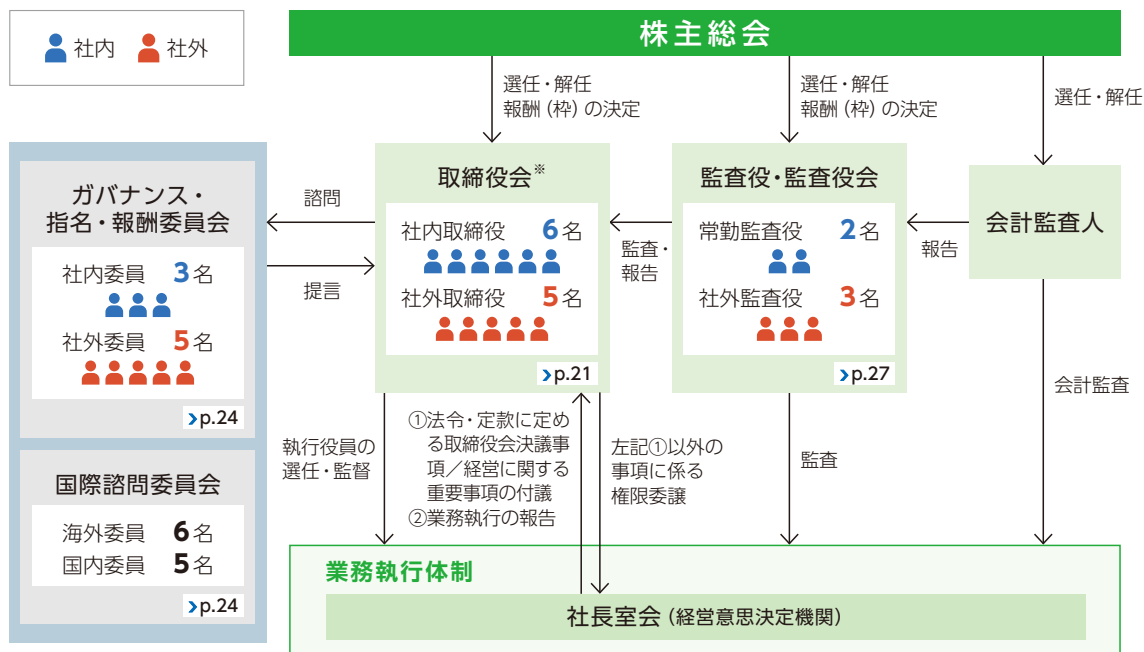
基本方針

『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、独立役員の要件を満たす社外取締役・社外監査役の選任や社外役員・社外委員を過半数とする取締役会の諮問機関の設置等により、経営監督機能を強化するとともに、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



※本総会の決議事項第2号議案をご承認いただいた場合の人数を記載しています。

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 >p.24

7月 10月 12月 1月 3月

社外役員が過半数を占める取締役会の諮問機関



2020年度開催実績

2020

● 取締役会

● 独立社外役員会議

■ ガバナンス・指名・報酬委員会

4月

5月

6月

7月

8月

9月

社外役員への支援体制

取締役会事前説明会

>p.25

毎回の取締役会に先立ち、経営幹部から議題の内容を説明し、社外役員との質疑応答を行っています。

独立社外役員会議 >p.25

5月 9月 11月 2月

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、四半期に1回以上開催しています。



社長業績評価委員会 >p.24

5月

ガバナンス・指名・報酬委員会の下部機関

国際諮問委員会 >p.24

海外有識者をメンバーとする取締役会の諮問機関



(注) 過去開催時に撮影。2020年度は書面で意見聴取。

2021

10月

11月

12月

1月

2月

3月

情報提供・対話等の機会 >p.25**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、全営業グループ・コーポレート部局から、就任時オリエンテーションを都度実施しています(2020年度は合計29回実施)。

経営幹部との対話・交流

経営幹部及びその候補者との対話・交流の機会を設定しています。

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。

中堅・若手社員との対話

現場からの情報収集の機会として、中堅・若手社員との対話を実施しています。

取締役会の実効性評価

2020年度は、10月開催のガバナンス・指名・報酬委員会で審議の上*、独立社外役員である立岡取締役、佐藤監査役が中心となり、質問項目の策定、インタビュー、及び回答の分析・評価を行いました。なお、本年は多面的な分析のため、各営業グループCEOに対してもアンケートを実施しました。



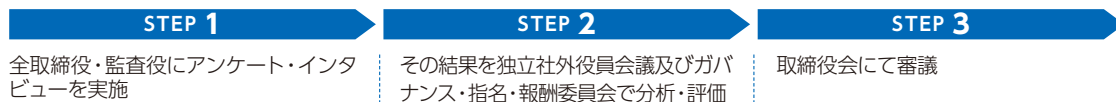
立岡取締役



佐藤監査役

※外部機関による評価の要否も含め、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、独立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おります。

具体的なプロセス



質問事項

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、ガバナンス上の中長期的な検討課題 等

	2020年度の課題	2020年度の主な取組	評価	今後の課題／取組方針
規模・構成		社内取締役を2名減員 (全取締役に占める独立社外取締役の割合は45%に)	取締役会の規模・構成は現状適切である	内外環境の変化を踏まえ今後も継続検討
審議事項	モニタリング機能の更なる向上のための取締役会審議の深化	「会社の目指す姿（中経の主要項目の進捗やグループ横断の取組）、及び「目指す姿を支える体制（財務・非財務リスク管理、地域戦略、国内開発等）」についての審議を拡充	全社経営に関する審議が充実化したことで、取締役会の実効性が向上した	全社重要事項に関する審議の更なる充実化（低炭素社会を踏まえた事業戦略、事業ポートフォリオに関する審議の充実化等） 現中経の振り返り／次期中経策定プロセスの確認
	主要事業投資先管理の更なる深化	事業投資管理システム、セグメント毎の投資効率等の審議を拡充。また、昨年度新規投資した案件（Eneco Groep N.V.、HERE International B.V.）につき、取締役会で個別にフォローアップを実施	多数の事業投資先を有する当社は、事業投資管理システムを確認することが重要であり、当該観点からの分析・報告は十分に行われている	左記に加え、個社に対する当社取組状況の確認も取り入れた、事業投資管理システムのモニタリングの実効性向上
後継者計画		ガバナンス・指名・報酬委員会にて、継続的に「経営者の要件」を確認するほか、次期社長選任プロセスを具体的に審議。また、情報提供の観点から、社外役員と経営幹部との接点を拡充	ガバナンス・指名・報酬委員会にて、後継者計画について十分に審議されており、後継者候補との対話の機会も有意義である	ガバナンス・指名・報酬委員への適切な情報提供の継続を含む具体的プロセスの確認
支援体制	社外役員への情報提供の最適化	各営業グループ毎の事業戦略に関する説明を更に充実化。また、主要事業投資先経営者との対話を実施	社外役員の要望に丁寧に対応している	取締役会での実効性ある審議に資する、適時適切な情報提供を継続

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、年3回以上開催し、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）	
西山 昭彦 社外取締役	齋木 昭隆 社外取締役	小林 健* 取締役会長	垣内 威彦 取締役 社長
立岡 恒良 社外取締役	宮永 俊一 社外取締役	内野 州馬 常勤監査役	
秋山 咲恵 社外取締役			

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

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。

■ 主な討議テーマ

取締役会及び監査役会の構成、取締役及び監査役の選任方針及び選任案	経営者の要件及びその選解任に関わる基本方針、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



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）（2021年6月末時点）

海外委員（6名）			
委員	国籍	役職	在任年数
リチャード・アーミテージ大使	米国	元米国国務副長官	4年
ジョセフ・S・ナイ	米国	ハーバード大学特別功労教授	12年
ラタン・N・タタ	インド	タタ・トラスト会長	20年
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	7年
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	7年
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 CEO	20年

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

■ 主な討議テーマ

世界経済情勢 貿易摩擦、新興国動向、 各国見通し	地政学 二国間関係、国際秩序、 グローバルリスク	イノベーション デジタル化による 各国の産業・社会変革
--------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------

国内委員（5名）

小林 健*
取締役会長
垣内 威彦
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

社外役員への情報提供・支援

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、2020年度は合計32時間実施しました。

独立社外役員会議

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・認識共有を図るとともに、必要に応じて討議内容を取締役会へ報告しています。

■ 主な討議テーマ (2020年度)

当社ガバナンス体制について

後継者計画について

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



(注) 撮影時のみマスクを外し、席間を十分に確保した上で、撮影を実施しております。

社外役員と役職員との対話・交流

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

当社の幅広い事業内容についての理解を深めるため、毎年、社外役員による国内外の事業投資先の現場視察、及び経営執行責任者との対話等を実施しています。

2019年8月には、カナダのモントニー・シェールガス生産・開発現場、及びLNGカナダプロジェクト^{*}開発現場を視察しました。現地州政府、市長及び先住民首長との面談を通して、現地ステークホルダーや自然環境に配慮しながら三価値同時実現を目指す取組状況を確認しました。また、北米三菱シリコンバレー支店がパートナー企業と共に進めるビジネス開発の現場視察も実施しました。

2021年3月には、三菱食品（株）経営幹部との対話を実施し、同社の経営環境や食品流通事業におけるDXの取組に関して意見交換しました。

■ 実績（過去3事業年度）

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）
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）
2018年4月	大規模複合再開発事業、マンドレー国際空港（ミャンマー）



LNGカナダプロジェクト開発現場視察の様子
(2019年8月)



Cermaq社サーモン養殖サイト視察の様子
(2018年8月)

※当社、Royal Dutch Shell plc、マレーシア・中国・韓国の国営エネルギー企業の5社による共同出資事業。
日本を含む東アジア諸国向けにLNGを輸出・販売する予定。

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

1 経営執行責任者との対話

取締役会長、社長、各コーポレート担当役員、各営業グループCEO、営業グループ各本部長・各管理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

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

新型コロナウイルスの影響で、2020年度の往査・視察においては海外往査への制約・制限から国内往査を充実させたほか、各種ツールによるリモート往査の手法を取り入れ、状況に応じた対応を進めました。2020年度においては、海外4か国4社、国内24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3拠点の全社拠点長と対話を行い、往査結果を取締役会長、社長、関連の担当役員等へ報告しています。



三菱商事マシナリ（株）
リモート往査の様子



エム・シー・ヘルスケア（株）
往査で医療機器の説明を受ける様子

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40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を行っています。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 社外役員間の連携強化

監査役による経営執行責任者との対話や取締役会に諮られる重要案件等の事前説明には、社外取締役も参加しているほか、独立社外役員会議等の様々な場での意見交換を通じ、社外監査役及び社外取締役の間での連携を強化しています。

経営執行責任者との対話回数*

71 回 (69回**)

重要会議への出席回数*

163 回 (25回**)

往査・視察の回数*

31 社/か所 (26社/か所**)

※ 2020年度における回数

※ 社外監査役1名以上が参加した回数

監査役の体制

氏 名	年 齢	現在の当社における地位	監査役 在任年数	ガバナンス・指名・ 報酬委員会 委員
うちの 内野 しょうま 州馬	66 歳	常勤監査役	3 年	○
ひらの 平野 はじめ 肇	65 歳	常勤監査役	2 年	—
たかやま 高山 やすこ 靖子	63 歳	社外監査役 独立役員	5 年	—
社外監査役より 今日、経営陣には中長期的な企業価値向上に加え、組織運営や意思決定における「透明性」を保持し、それらに対する「説明責任」を果たすことが強く求められています。私は、取締役の職務の執行について、独立した立場でそれらの履行状況も含めて監査していくとともに、三菱商事グループが進めているエネルギーやデジタル領域等における新たな変革の中に潜むリスクにも留意し、必要に応じてアラートを発する役割を果たしてまいりたいと思います。				
さとう 佐藤 りえ子 こ	64 歳	社外監査役 独立役員	1 年	—
社外監査役より 三菱商事は、組織再編や事業ポートフォリオの見直し等、大きな変革に取り組んでいます。一方、社会に目を向ければ新型コロナウイルス、DX、新しい価値観の台頭等従来の既定の考えでは処理しきれない状況が生じています。これまでの経験や考えに基づくだけでなく、より柔軟で大きな視点から、社外監査役の職務に取り組んでいきたいと考えております。				
なかお 中尾 たけし 健	55 歳	社外監査役 独立役員	1 年	—
社外監査役より 新型コロナウイルスが経済活動に多大な影響を与え続ける中、三菱商事も持続的成長の実現を目指し、また様々な環境変化に対応すべく、あらゆるレベルで経営改革を進めています。本年度は社外監査役就任 2 年目になりますが、あらゆる機会を利用して、広範囲かつ地球規模で事業展開している三菱商事への理解をより一層深化させ、マクロ的な視点を保持しつつ、ガバナンスと中長期的な企業価値の向上のためにその責務を果たしたいと考えております。				

役員報酬制度

基本的な考え方

報酬水準	- 当社役員の機能・役割、当社業績水準等に応じた水準とする。 - 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。
報酬構成	- 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づける構成とする。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。 - 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。
報酬ガバナンス	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。

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		・役位に応じて取締役会で決議した額を、毎月支給。	①	①	①	⑤
積立型 退任時報酬			・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。 ・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。	①	—	—	—
加算報酬	変動 単年度	個人業績 (単年度)	・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。 ・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。 ・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。	①	—	—	—
業績連動 賞与 (短期)	25 ～ 35 % 程度	連結 当期純利益 (単年度)	・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。 ・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。 ・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。	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)		③	—	—	—
中長期 株価連動型 株式報酬	25 ～ 45 % 程度	株価／ 株式成長率 (中長期)	・個人別の割当株式数を取締役会で決議。 ・新株予約権は、割当から3年間は行使不可とし、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、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。 ・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。	④	—	—	—

(注) 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。

(百万円未満切捨て)

	枠の種類	枠の内容	報酬総額(注2)(2020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)	11.06億円 (うち、社外1.49億円)
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)	0億円
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)	0億円
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)	3.08億円 (株式数は268,100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	2.38億円 (うち、社外0.63億円)
合 計			16.53億円

(注1) 平成30年度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会社役員の数、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、56ページをご参照ください。

業績連動報酬の算定方法(2020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	(2020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	(2020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、2020年度に係る株主資本コストは、4,100億円。

■ 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)

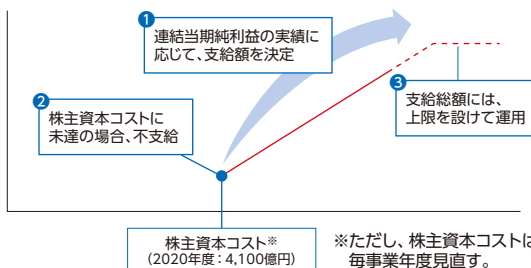
① 総支給額の上限

業績連動賞与(短期)と同じ

② 個別支給額

社長	(2020～2022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	(2020～2022年度の連結当期純利益の 平均値－4,400億円) × 0.0075% + 0.105 (億円)

※2020～2022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

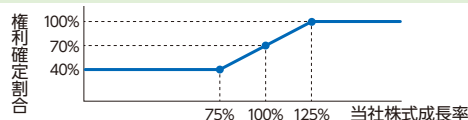
役位ごとの新株予約権の当初割当数（2020年4月1日時点の役位に基づく）×権利確定割合

■ 役位別の当初割当数

社長	127,700株（1,277個）
常務執行役員	35,100株（351個）

■ 権利確定割合

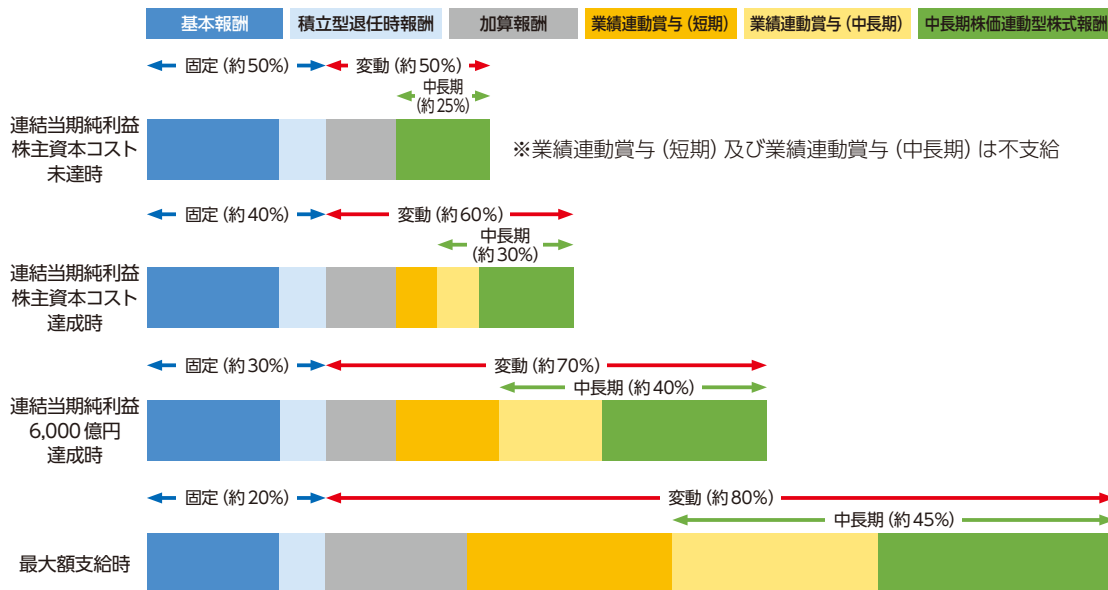
権利確定割合は、割当日から3年間の当社株式成長率に応じて以下のとおり変動。



■ 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日開催の平成30年度定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。

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、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（24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（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日開催の平成30年度定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。

詳細については、統合報告書2020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から踏まえて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、2020年度は約0.1兆円（時価ベース）売却し、前年度比で2割弱縮減しました。

以上

2020年度事業報告 (2020年4月1日から2021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

2020年度の収益は、石油事業における取引減少等により、前年度を1兆8,952億円(13%)下回る12兆8,845億円となりました。

売上総利益は、豪州原料炭事業における市況下落やCVS事業における加盟店収入の減少等により、前年度を1,840億円(10%)下回る1兆6,051億円となりました。

販売費及び一般管理費は、新型コロナウイルスの影響による営業活動の縮小等により、前年度から335億円(2%)減少し、1兆3,977億円となりました。

有価証券損益は、前年度に計上した食品産業事業における関係会社株式の売却益及び評価益の反動等により、前年度を48億円(7%)下回る621億円(利益)となりました。

固定資産減損損失は、(株) ローソンあてのれん及び無形資産の減損損失等により、前年度から1,711億円(520%)悪化し、2,040億円となりました。

その他の損益は、為替関連損益の変動等により、前年度から436億円改善し、180億円(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減少や米ドル金利の低下による受取利息の減少等により、前年度を555億円(32%)下回る1,178億円となりました。

金融費用は、米ドル金利の低下等により、前年度から237億円(34%)減少し、463億円となりました。

持分法による投資損益は、三菱自動車工業(株)における減損損失等の取り込みや持分利益の減少等により、前年度を822億円(46%)下回る971億円(利益)となりました。

この結果、税引前利益は、前年度を3,954億円(61%)下回る2,535億円となりました。

以上の結果、当期純利益は、前年度を3,628億円(68%)下回る1,726億円となりました。

(注) 1. 2020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。

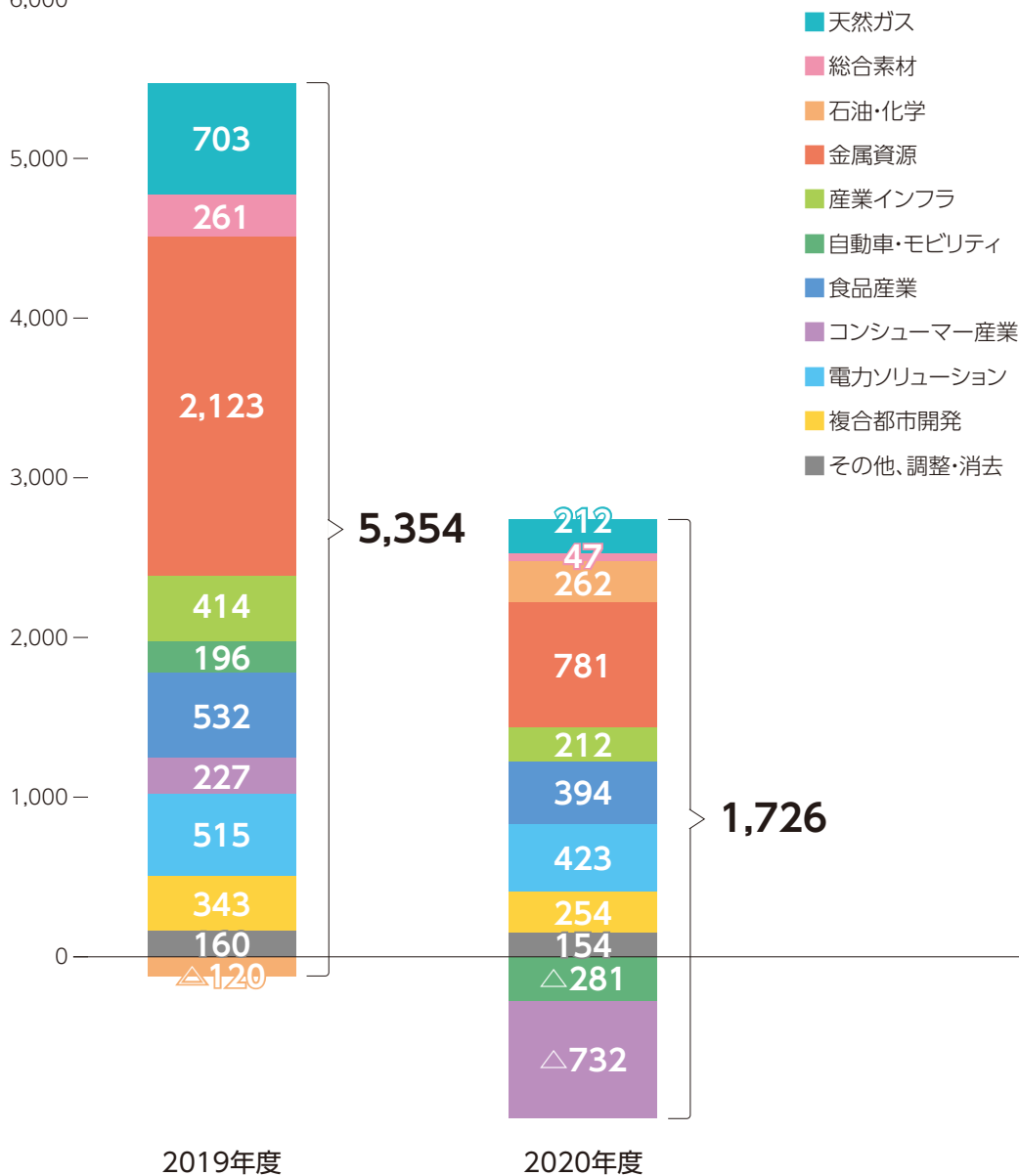
2. セグメント別の状況

■ セグメント別当期純利益（純損失）

(億円)

6,000－

(1億円未満四捨五入)

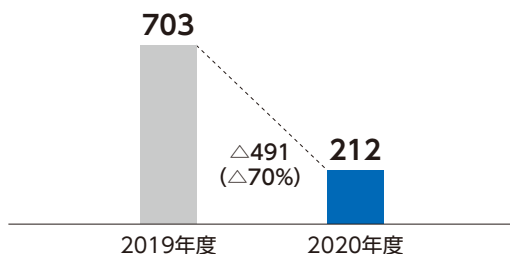




天然ガスグループ

天然ガスグループは、北米、東南アジア、豪州、ロシア等において、天然ガス・原油の生産・開発事業、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】

〈減少〉・LNG関連事業における受取配当金や持分利益の減少

TOPICS

米国キャメロンLNGプロジェクトの商業生産開始

パートナー企業と共に参画する米国キャメロンLNGプロジェクトが、2020年8月にLNG生産設備の第3系列において商業生産を開始し、年間生産量が1,200万トンとなりました。当社はCameron LNG, LLCの事業運営への参画に加え、使用权を有する生産設備（年間約400万トン）への原料ガス供給、及び生産されたLNGの販売を行っています。本事業を通じ、日本をはじめとする世界各地へ環境負荷の低いLNGの長期安定的供給を実現します。



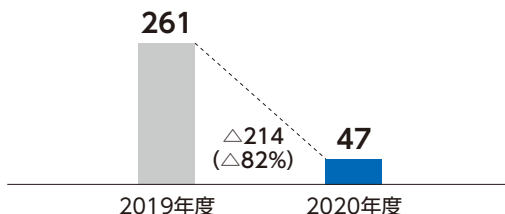
キャメロンLNGプロジェクト



総合素材グループ

総合素材グループは、自動車・モビリティや建設・インフラ等といった対面業界において、炭素、鉄鋼製品、機能素材等多岐にわたる素材の販売取引、事業開発、事業投資を行っています。

■ 当期純利益の推移（単位：億円）



【主な変動要因】

〈減少〉・鉄鋼製品事業における持分利益の減少
・炭素事業における事業利益の減少

TOPICS

豪州で硅砂採掘事業を展開

Cape Flattery Silica Mines（当社100%出資、在豪州）は、太陽光パネル用を含むガラス等の原料となる高品位硅砂の採掘・製造を行う世界最大級の硅砂鉱山。当社は独自の物流・販売ネットワークを活かし、同社から出荷された硅砂の輸送・販売も手掛けており、一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300万トンの硅砂を出荷しており、今後も自然環境の保全、地域との共生に努めながら、堅調な需要拡大が見込まれる硅砂の安定供給に貢献していきます。



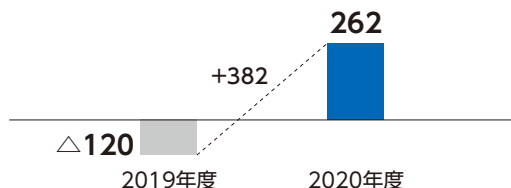
Cape Flattery Silica Minesの硅砂の採掘



石油・化学グループ※

石油・化学グループは、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(純損失)の推移 (単位: 億円)



【主な変動要因】

〈増加〉・前年度に「原価」等に計上したシンガポールの原油・石油製品トレーディング会社における原油デリバティブ取引関連の損失343億円の反動

TOPICS

クリーン燃料アンモニア生産に向けた取組

2021年3月、独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構、インドネシア国立バンドン工科大学及びPT Panca Amara Utama (在インドネシア) と、クリーン燃料アンモニア生産に向けた共同調査実施に合意しました。既存アンモニア生産拠点を活用した本調査を通じて、アンモニア製造時に発生する二酸化炭素の回収・貯留によるクリーン燃料アンモニア生産の実現可能性を追求し、脱炭素社会実現と日本のエネルギー安定供給に貢献すべく努めていきます。



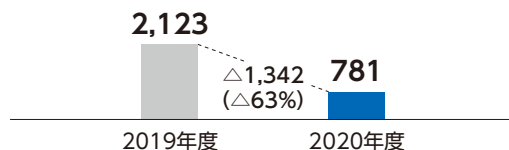
PT Panca Amara Utamaのアンモニアプラント



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】

〈減少〉・豪州原料炭事業における市況下落による影響
・前年度に「法人所得税」に計上したチリ銅事業再編に伴う一過性利益767億円の反動

TOPICS

ペルー・ケジャベコ銅鉱山の開発を推進

金属資源グループでは、再生可能エネルギーやEV普及、新興国の経済成長等により堅調な需要が見込まれる銅を中核商品の一つと位置付け、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に投資しています。中でも世界有数の未開発案件であるケジャベコ銅鉱山(当社40%出資)は、パートナーのAnglo American plcと共に2022年の生産開始に向け開発を行っています。今後も世界経済の成長を支える銅の安定供給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プロジェクト

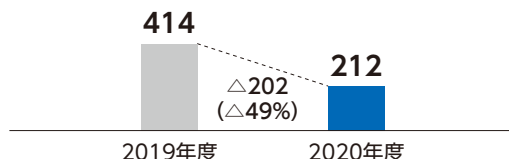
※ 2021年4月1日付けで「石油・化学ソリューショングループ」に呼称を変更しております。



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、工作機械、農業機械、鉱山機械、エレベーター、エスカレーター、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) ・前年度に計上した千代田化工建設(株)を会計上の連結子会社としたことに伴う一過性利益の反動
 ・一般商船事業における一過性損失
 ・レンタル事業における取引利益の減少

TOPICS

ファシリティマネジメント※(FM)事業の推進

2020年に総合警備保障(株)(ALSOK)及び(株)ネットワーク・コーポレーション(NWC)と資本業務提携に合意し、FM事業を開始しました。当社の総合力、ALSOKのFMオペレーション力、NWCのIoT技術力を融合させ、ビル・施設のスマート化やメンテナンスの最適化、省人化・省エネを可能とする付加価値の高い管理サービスの提供等に取り組めます。人手不足の問題に直面しているFM市場においてDXを追求し、社会的・環境的な課題の解決に貢献していきます。



FM事業のイメージ図

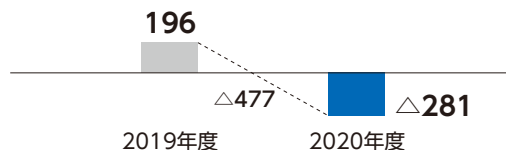
※ファシリティ(土地、建物、建築物、設備等)を総合的かつ最適な状態で企画、管理、活用するマネジメント業務



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】

- (減少) ・三菱自動車工業(株)における持分利益の減少
 ・海外投資先における固定資産減損損失

TOPICS

AI活用型オンデマンドバス「のるーと」が日経産業新聞賞を受賞

当社と西日本鉄道(株)が共同出資するネクスト・モビリティ(株)が運行するAI活用型オンデマンドバス「のるーと」が、(株)日本経済新聞社の2020年日経優秀製品・サービス賞 日経産業新聞賞を受賞しました。人口減少・乗務員不足等の社会課題解決を目指している点が評価されたものです。2019年度に福岡県で始まった「のるーと」は、2020年度に長野県塩尻市等、4地域で運行を開始しており、2021年度には同市で本格実装に向けた有償実証運行を開始する予定です。



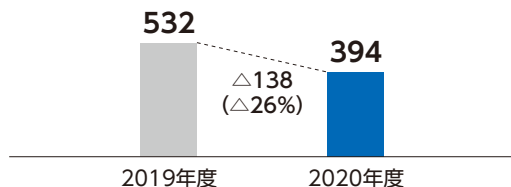
日経産業新聞賞を受賞



食品産業グループ

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

■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



【主な変動要因】

〈減少〉・前年度に計上した海外食品事業における一過性利益の反動

TOPICS

imperfect の取組

imperfect (株) (当社100%出資)は、社会・環境的価値の高い取組を通じて生産された原料を掛け合わせた商品を販売する等、実業を通じて、世界の食と農を取り巻く社会課題を解決することを目指しています。また、売上の一部を活用して消費者が農家の自立支援及び環境保全の取組に参加できる等の「Do well by doing good.」(いいことをして世界と社会をよくしていこう)活動にも取り組んでおり、これらを通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。



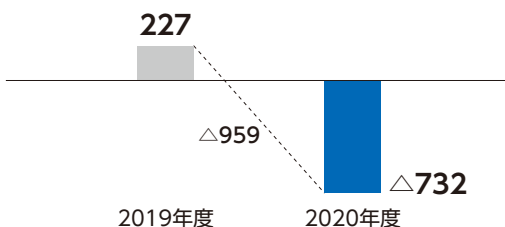
Well Food Market & Cafe imperfect 表参道



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、タイヤ他の各領域において、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】

〈減少〉・(株) ローソンあてのれん及び無形資産の減損損失

TOPICS

日本電信電話(株)(NTT)とデジタルトランスフォーメーション(DX)新会社の設立を発表

DXサービスを提供する(株)インダストリー・ワンをNTTと共に設立することを発表しました。同社は、当社の産業知見とNTTの情報通信技術(ICT)を融合し、日本の産業や企業の成長を支える変革実行パートナーとして、DXの土台づくりからデジタルビジネスの創造までを一気通貫で提供します。まずは、三菱食品(株)が運営する物流センターの在庫最適化による食品ロスや人手不足等の課題解決を図り、SDGsの達成に向けた食品流通産業の持続的な発展への寄与を目指します。



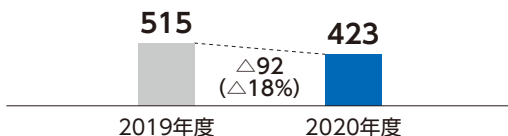
物流施設等の在庫最適化に取り組む



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・小売事業に加え、リチウムイオン電池関連事業や、分散電源事業等の電池サービス事業、水素事業への取組等を行っています。

■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



【主な変動要因】

(減少) ・前年度に計上した Eneco Groep N.V. 子会社化による評価益の反動

TOPICS

Eneco、Amazonに 再生可能エネルギー 100%の電力を供給

2020年3月に中部電力(株)と共同で買収したオランダの総合エネルギー事業会社 Eneco (当社 80% 出資) は、Amazon の欧州におけるデータセンター等施設向けに再生可能エネルギー 100% の電力を供給する契約を締結しました。2023年に稼働するオランダのホランドクスト・ノード洋上風力発電所で発電される電力を供給します。今後も、再生可能エネルギー由来のグリーンエネルギーを家庭や企業に安定的に供給するとともに、低・脱炭素社会構築への貢献を目指します。



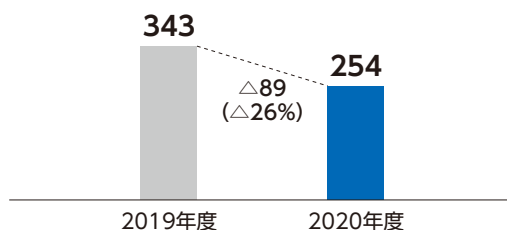
Enecoは低・脱炭素社会構築への貢献を目指す



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】

(減少) ・航空機リース事業における減損損失等の取り込みや持分利益の減少
・空港関連事業における持分利益の減少

TOPICS

インドネシア／ジャカルタ郊外 BSD 地区でのスマートシティ開発

2020年9月、インドネシア不動産デベロッパー最大手の1社である Sinar Mas Land Ltd. と共同で、BSD City 内にある 100ha 超の土地を対象に、大規模都市開発案件を推進することに合意しました。同国初となる公共交通指向型*スマートシティ開発 (TOD: Transit Oriented Development) をコンセプトに、住宅・商業施設・学校・病院・公園・交通結節点等の都市機能を組み合わせた開発を推進する計画です。デジタル技術を導入し、同国の社会課題である渋滞の緩和対策を講じる等、社会面や環境面への貢献も実現していきます。



プロジェクトイメージ

*公共交通機関に基盤を置き、自動車に依存しない社会を目指した都市開発

連結財政状態

1. 資産及び負債・資本の状況

2020年度末の総資産は、前年度末より6,016億円(3%)増加し、18兆6,350億円となりました。

流動資産は、前年度末より1,655億円(2%)増加し、7兆1,029億円となりました。これは、石油化学事業及び金属資源トレーディング事業における販売価格の上昇や取引数量の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4,361億円(4%)増加し、11兆5,321億円となりました。これは、豪州原料炭事業において豪ドル高に伴う為替換算の影響により有形固定資産が増加したこと等によるものです。

負債は、前年度末より2,801億円(2%)増加し、12兆966億円となりました。

流動負債は、前年度末からほぼ横ばいの5兆3,702億円となりました。これは、石油化学事業及び金属資源トレーディング事業における販売価格の上昇や取引数量の増加により営業債務及びその他の債務が増加した一方、返済に

伴い社債及び借入金が減少したこと等によるものです。

非流動負債は、前年度末より2,561億円(4%)増加し、6兆7,264億円となりました。これは、新規資金調達に伴い社債及び借入金が増加したこと等によるものです。

資本合計は、前年度末より3,215億円(5%)増加し、6兆5,384億円となりました。

当社の所有者に帰属する持分は、前年度末より3,862億円(7%)増加し、5兆6,136億円となりました。これは、主に配当の支払いにより利益剰余金が減少した一方、豪ドル高の影響による在外営業活動体の換算差額の増加や、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等によるものです。

また、非支配持分は、前年度末より648億円(7%)減少し、9,247億円となりました。

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1,579億円(4%)減少し、4兆1,784億円となりました。

2. キャッシュ・フローの状況

2020年度末の現金及び現金同等物の残高は、前年度末より50億円減少し、1兆3,178億円となりました。

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1兆176億円の増加となりました。法人所得税や利息の支払い等がありましたが、営業収入や配当収入、新型コロナウイルスの影響等による取引減少に伴う運

転資金の負担減等により資金が増加したものです。

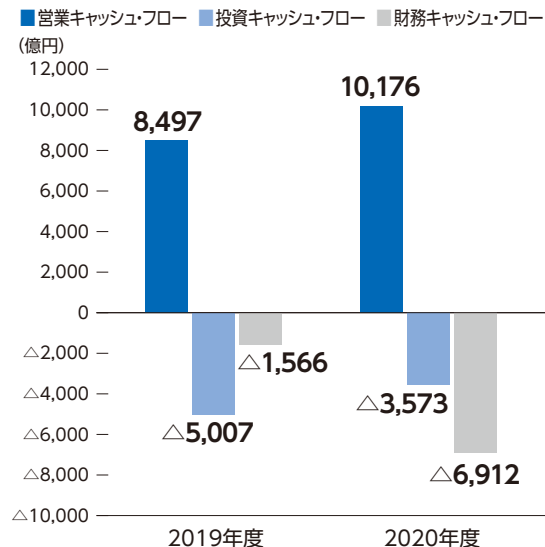
投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動により資金は3,573億円の減少となりました。その他の投資や関連会社への投資の売却等による収入がありましたが、設備投資、関連会社への投資や融資等による支出により、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6,912億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。自己株式の取得は、『中期経営戦略2018』期間中のキャッシュ・フローや適切な資本水準等を考慮の上、資本効率の向上を図るために実施したものです。負債による資金調達は、流動性と財務健全性の観点で適切な水準を維持する方針としています。



設備投資等の状況

2020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。

2020年度、Mitsubishi Corporation Finance PLC (当社100%出資、在英国)はEuro Medium Term Note Programmeに基づく50百万米ドル(約54億円)の社債を発行しました。

重要な企業結合等の状況

2020年度における重要な企業結合等はありません。

●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1)

(単位:百万円)

項目\年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
収益 (注2)	7,567,394	16,103,763	14,779,734	12,884,521
当期純利益 (当社の所有者に帰属)	560,173	590,737	535,353	172,550
当社の所有者に帰属する持分	5,332,427	5,696,246	5,227,359	5,613,647
総資産	16,036,989	16,532,800	18,033,424 (注3)	18,634,971
基本的1株当たり当期純利益 (当社の所有者に帰属)	353.27円	372.39円	348.50円	116.86円
ROE	10.9%	10.7%	9.8%	3.2%

(百万円未満四捨五入)

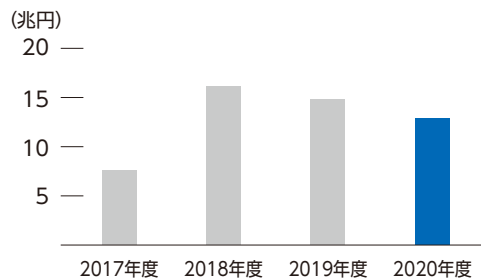
(注1) 上記の表は、会社計算規則第120条第1項の規定により、国際会計基準に準拠して作成しています。

(注2) 2018年度より、IFRS第15号を適用して収益を認識しています。

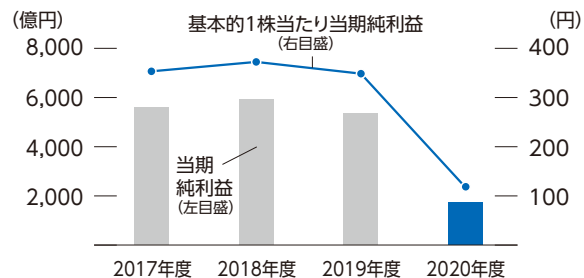
(注3) 企業結合に係る暫定的な金額の確定に伴う修正を遡及的に反映しています。

三菱商事グループ (連結)

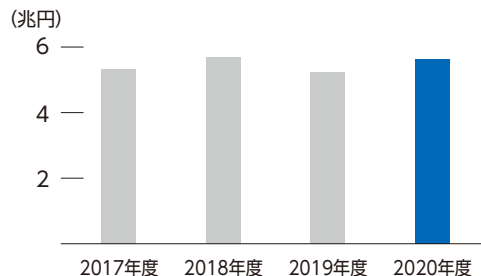
収益の推移



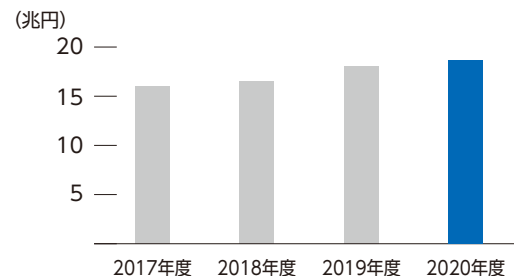
当期純利益及び基本的1株当たり当期純利益の推移



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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
売上高(注1)	5,233,193	—	—	—
収益(注1)	—	2,497,837	1,737,893	1,437,004
当期純利益	364,143	396,117	364,663	393,351
純資産(注2)	2,688,097	2,828,602	2,566,871	2,795,529
総資産(注2)	7,383,315	7,429,597	7,521,438	7,688,009
1株当たり当期純利益	229.64円	249.70円	237.36円	266.37円
1株当たり配当金(注3)	110円	125円	132円	134円 (うち中間配当67円)

(百万円未満切捨て)

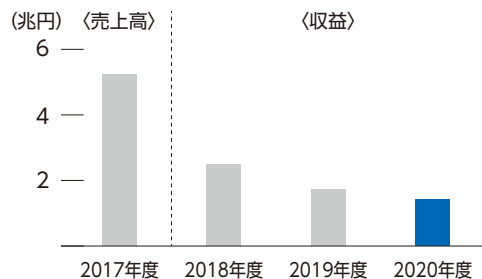
(注1) 2018年度より、企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」を早期適用したことを契機に、損益計算書の表示科目を「売上高」から「収益」に変更しました。「売上高」は、全ての取引の対価を総額で表示するのに対し、「収益」は、代理人として行う取引においては対価の純額又は手数料相当を表示します。

(注2) 2018年度より、企業会計基準第28号「税効果会計に係る会計基準」の一部改正」及び企業会計基準適用指針第28号「税効果会計に係る会計基準の適用指針」を適用しており、2017年度の金額は遡及適用後の金額を記載しています。

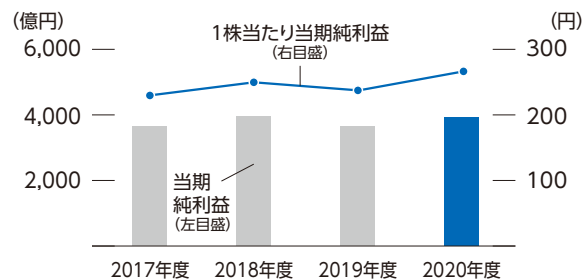
(注3) 2020年度の期末配当は、1株につき67円として、令和2年度定時株主総会に付議します(7ページご参照)。

三菱商事(単体)

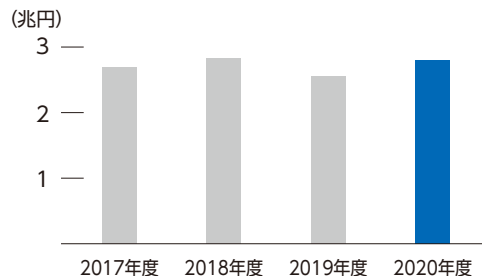
売上高／収益の推移



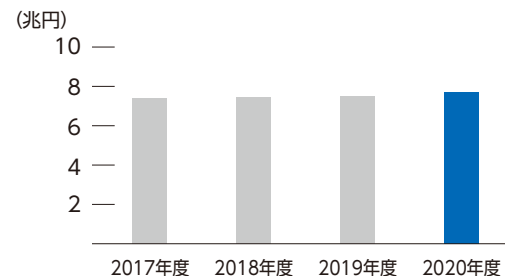
当期純利益及び1株当たり当期純利益の推移



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 2021』～事業経営モデルによる成長の実現～

当社は、2018年11月に、2019年度から始まる3か年の経営の指針として『中期経営戦略 2021』を策定しました。

「事業ポートフォリオ」「成長メカニズム」「人事制度改革」「定量目標・資本政策」の4項目から構成される中期経営計画により、事業経営モデルによる三価値同時実現^{*}を前提とした成長を実現します。

※事業を通じた「経済価値」「社会価値」「環境価値」の同時実現

『中期経営戦略 2021』の進捗

2020年度は新型コロナウイルス感染の影響を大きく受けた一方で、デジタル化、低・脱炭素社会に向けた潮流が加速する中、重要課題であるデジタルトランスフォーメーション (DX)、エネルギートランスフォーメーション (EX) を一体で推進。

1	事業 ポートフォリオ	・DX・EXに関連し「エネルギー・電力」分野や「川下」領域の取組が進捗 — 欧州総合エネルギー事業会社Eneco社による蘭大型洋上風力発電の開発権取得 — インドネシア・ジャカルタ郊外BSD地区スマートシティ開発への参画及び都市運営の協業検討開始 ・電化の進展に関連した「川上」領域における取組 — ペルー・ケジャベコ銅プロジェクト開発を22年中の生産開始に向けて推進 — 軽量・リサイクル性に優れたアルミの原料となる豪ボーキサイト鉱山オールクンの権益取得
2	成長メカニズム	・未来を見据えた重要課題であるDX・EXの進捗 — NTTグループとDXサービス会社Industry Oneを設立し、産業DXを着実に推進 — 中部電力グループと新会社を設立し、顧客へのサービスを展開する電力・リテイルDXの取組を推進 — 2030年度に2019年度比で再エネ発電容量倍増及び2050年迄に発電事業非化石比率100%を目指す ・循環型成長モデルによる入替の進捗 — 発電資産や不動産開発資産の売却等により入替を着実に実行 — 赤字会社を全社でリストアップし黒字化・入替方針に対する管理を強化
3	人事制度改革	・職務に応じた経営人材の登用促進による適材適所の実現 ・タレントマネジメントの拡充を通じた経営人材育成が進捗
4	定量目標・ 資本政策	・2020年度実績 1,726 億円、2021 年度業績見通し 3,800 億円 ・大口損失を計上したものの、財務規律に基づく資本政策の下で累進配当を継続 — 配当は2020年度134円、2021年度見通し134円

外部環境変化

- ・新型コロナウイルスのワクチン接種が世界的に開始され、経済環境は緩やかな回復基調。コロナ禍により人々のライフスタイルが変化し、デジタル化が進捗。
- ・各国政府が温室効果ガス排出量ネットゼロを宣言し、低・脱炭素化の潮流が加速。
- ・米中の覇権を巡る対立を中心とした地政学的な不確実性の高まり。

「未来を見据えた重要課題」への取組について

DXの取組状況

幅広い業界における産業知見と、
ネットワークを活かした当社らしいDXを促進
DXによるフードロス削減や、物流効率改善に伴う
CO₂削減等を通じEXと一体で推進

産業DX推進

- ▶ NTTグループと、DXサービスを提供する“Industry One”を設立
両社の強みである産業知見とICT技術を集約し、日本の産業界のDX促進を目指す

電力・リテイルDX推進

- ▶ 中部電力グループと“中部電力ミライズコネクト”を設立
地域に深く根差した顧客基盤とデジタル技術を活用したマーケティングにより、暮らしやライフイベントに最適なサービスを提案

上記以外にも60件以上のDX案件を検討・推進中

EXの取組状況

2050年カーボンニュートラル社会の実現を念頭に
今年度中に当社らしい最適解を提示

次の3つの観点での取組を通じて、
産業界の持続的競争力向上と環境課題解決の両立を実現

Avoid

GHG排出を回避する再エネ等の設備・事業の新規開発

- ▶ 洋上風力・水力等の再エネ発電事業の取組強化
 - ・再エネ発電容量：2019→2030年度 倍増を目指す

Reduce

火力等の既存設備・事業におけるGHG排出量の削減

- ▶ 火力発電事業のダイベストメント目標を設定
 - ・当社既存火力発電容量の削減及びゼロエミ火力への切替で2050年迄に非化石比率100%を目指す
- ▶ エネルギー安定供給と低炭素・ゼロエミ火力への移行に貢献
 - ・アンモニア・水素も含めた次世代エネルギーサプライチェーン構築等

Remove

残存する排出GHGのニュートラル化

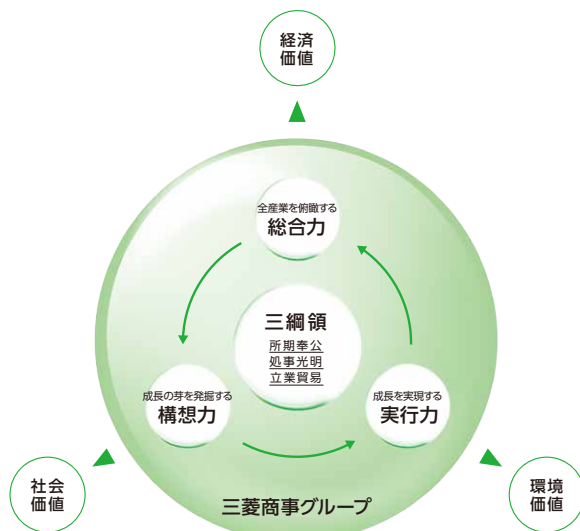
- ▶ CCU/CCSの利活用等によるカーボンニュートラル化への取組強化

三菱商事グループの企業像

社会のニーズに応え、社会と共に
持続的成長を実現する三菱商事グループ

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

事業を通じて「経済価値」「社会価値」「環境価値」を同時に実現



●持続可能な成長に向けた取組

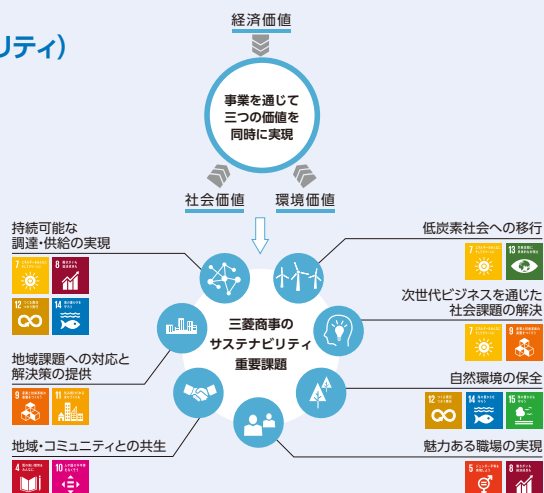
当社は、創業以来の社是である『三綱領』を拠り所として「企業行動指針」に活動の目的やその在り方を定めるとともに、地球環境への配慮や人権の尊重を「環境憲章」「社会憲章」にうたい、これらに立脚した事業活動を推進しています。

『中期経営戦略 2021』においても、事業を通じた「経済価値」「社会価値」「環境価値」の三価値同時実現が、事業経営モデルによる三菱商事グループの成長を実現する上での前提であるとの考えを改めて示しました。具体的には、事業を通じて「サステナビリティ重要課題」に対処・挑戦することで、社会に役立つ事業価値を追求し、財務面を含む持続可能な成長を確かなものにしていきます。

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

地球環境や社会が抱える課題への対応が企業の長期的な成長に大きな影響を及ぼす中、三価値の同時実現を具現化するための視点であり、当社の持続可能な成長のための経営上の課題として、サステナビリティ重要課題を特定しています。三菱商事グループは、これらの課題にグループ各社と共に対処・挑戦することで持続可能な成長を追求しています。また、これらを通じてSDGs^{*}の達成にも取り組んでいます。

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



サステナビリティ重要課題のこれまでの取組

▼第一期 2016年～

経営課題化

取締役会にて審議

サステナビリティ重要課題を特定し、経営課題に位置付け。

▼第二期 2017～2018年

事業戦略への織り込み開始

サステナビリティ対話、サステナビリティ・CSR委員会の実施
各営業グループがサステナビリティ重要課題にどのように取り組んでいくかについて対話、意見交換を実施。

▼第三期 2019年～

目標設定による取組強化

2030年に向けた目標設定

各グループの事業に根差した目標を設定、継続的なモニタリング・見直しを実施することで取組を更に強化。

- ・ 2016年以降、取組を強化し、2019年は、サステナビリティ重要課題の目標設定を行いました。
- ・ 今後はこの目標への取組状況を確認しながら、三価値同時実現を更に確かなものとしていきます。

目標設定の詳細については、サステナビリティ・ウェブサイトをご覧ください。





低炭素社会への移行 — 気候変動への対応

当社が持続可能な成長を目指す上で「低炭素社会への移行」は、対処・挑戦すべき重要な課題の一つです。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、SDGsやパリ協定で示された国際的な目標達成への貢献を目指し、三菱商事グループ各社と連携の上、政府・企業・業界団体等の幅広いステークホルダーとの協働を通じて、これに取り組んでいます。

気候変動に係る事業機会の取り込みとリスクへの対応

気候変動に伴う環境変化は中長期的に当社事業にも大きな影響を及ぼす可能性があります。当社は、将来の事業環境の変化に柔軟に対応できるポートフォリオを持ち、気候変動による事業機会を取り込み、また、リスクにも適切に対応していくことが重要であると考えています。その観点から、気候関連リスク・機会がもたらす事業、戦略及び財務計画への影響の分析（移行リスク・機会分析^{*1}及び物理的リスク分析）を実施しています。シナリオ分析の結果も含め、当社による気候変動への対応については、気候関連財務情報タスクフォース（TCFD^{*2}）の提言に則って、ステークホルダーの皆様にもその内容を開示しています。

※1 パリ協定に沿った2℃シナリオを用いて分析を実施しています。また、2℃シナリオより更に脱炭素化が進むことを前提とした1.5℃シナリオを用いた分析の重要性を認識しています。

※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。当社サステナビリティ・CSR部長はタスクフォースのメンバー。

当社事業に係る主な気候関連リスク・機会認識

■ 移行リスク・機会

規 制	・低炭素、脱炭素製品・サービスに対する普及補助 ・カーボンプライシング（炭素税等）や各種規制拡大による操業・設備コストの増加
技 術	・再生可能エネルギー、EV等の新技術や代替製品の開発・普及による新規ビジネス機会の増加 ・既存技術に依拠する製品・サービスの陳腐化
市 場	・化石燃料関連製品・サービスや低炭素製品・サービスの需要の増減

■ 物理的リスク

異常気象の増加	・渇水・洪水等により事業の操業に影響を与えるリスク
気候の変化	・気温上昇等により農水産品に影響を与えるリスク

※移行リスク・機会、物理的リスクともに影響度・発現状況は、地域・商品により異なります。

※物理的リスクは、地域・商品ごとの環境変化（可能性）を考慮することが重要であり、各事業現場において洪水や渇水等への適応に取り組んでいます。

シナリオ分析の詳細については、サステナビリティ・ウェブサイトをご覧ください。



■ 会社の概況 (2021年3月31日現在)

● 三菱商事グループの拠点等

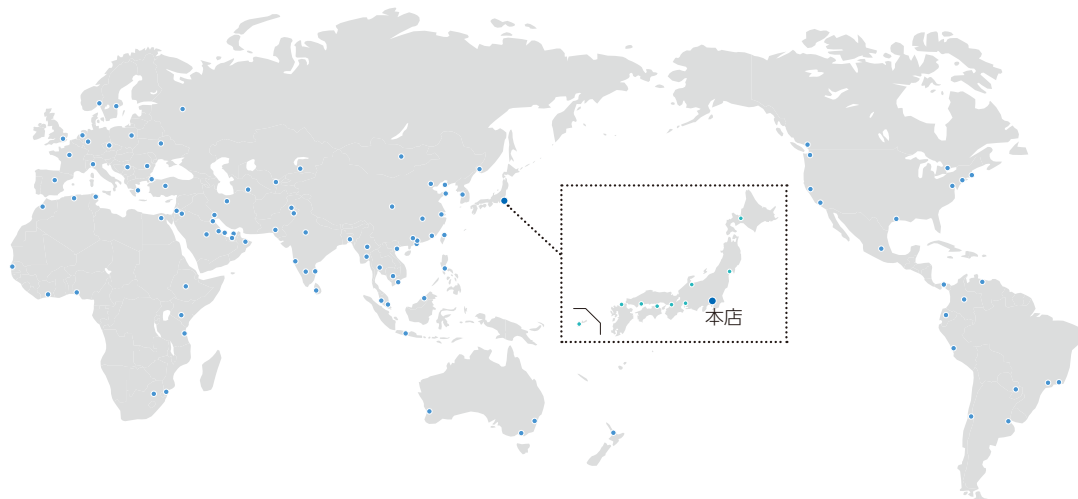
	本 店	三菱商事ビルディング：東京都千代田区丸の内二丁目3番1号（登記上の本店） 丸の内パークビルディング：東京都千代田区丸の内二丁目6番1号
三菱商事	国内店	北海道支社（札幌）、東北支社（仙台）、中部支社（名古屋）、 関西支社（大阪）、中国支社（広島）、九州支社（福岡）等 9か所
	海外店	ヨハネスブルグ支店、ドゥバイ支店、クアラルンプール支店、 シンガポール支店、マニラ支店 等 51か所
現地法人		北米三菱商事会社、米国三菱商事会社、メキシコ三菱商事会社、伯国三菱商事会社、欧州三菱商事会社、 独国三菱商事会社、インド三菱商事会社、泰国三菱商事会社、泰MC商事会社、インドネシア三菱商事会社、 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 40 現地法人（支店等を含め64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」（51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115か所（事務所等 51／現地法人 40、支店 24）

（注）所在都市にマークしています。



●三菱商事グループの従業員の状況

(単位：名)

	天然ガス	総合素材	石油・化学	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	759	10,474	4,386	816	8,955	6,581	23,561	18,796	4,451	651	3,567	82,997 (3,101名減)
三菱商事	293	274	460	166	320	303	372	357	256	316	1,382	4,499 (130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	154,323 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	15,014 百万円	33.57	総合エンジニアリング事業
Tri Petch Isuzu Sales Co., Ltd.	3,000,000 千パーツ	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	20.02	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	61.99	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
Eneco Groep N.V. (注2)	50 千ユーロ	100	電力・ガス・熱供給の 総合エネルギー事業

(千外貨・百万円未満四捨五入)

(注1) 2020年度末現在の連結対象会社数は1,721社(連結子会社1,265社、持分法適用会社456社)です。

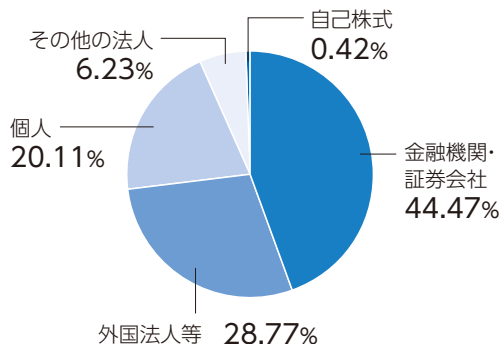
これには連結子会社が連結経理処理している関係会社1,229社が含まれています。

(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：104,353,500株減)
(注) 発行済株式総数の減少は、2020年5月29日付けの自己株式の消却によるものです。
3. 株主数 360,467名
(前年度末比：73,171名増)

4. 株主構成（所有者別の持株比率）



●大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	118,378	8.00
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	79,530	5.37
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	78,969	5.33
明治安田生命保険相互会社	64,846	4.38
東京海上日動火災保険株式会社	55,900	3.77
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
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	20,360	1.37
株式会社日本カストディ銀行 (信託口5)	18,387	1.24
JPモルガン証券株式会社	18,142	1.22
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

(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6,205,325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、2020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	740,698
株式会社国際協力銀行	287,705
株式会社みずほ銀行	238,207
明治安田生命保険相互会社	182,000
日本生命保険相互会社	160,000
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	128,568
住友生命保険相互会社	93,000

(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 360,000 百万円があります。

取締役及び監査役

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
*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	吉田真也	コーポレート担当役員(国内開発、関西支社長)
取締役 常務執行役員	村越 晃	コーポレート担当役員(CDO、人事、地域戦略)
*取締役 常務執行役員	榊田雅和	コーポレート担当役員(広報、サステナビリティ・CSR、総務、法務)、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	西山昭彦	立命館大学教授
**取締役	齋木昭隆	
**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	(株) サキコーポレーション ファウンダー、オリックス(株) 社外取締役、ソニー(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) 東京証券取引所等、国内の金融商品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、13ページをご参照ください)。

5. 執行役員を兼務する取締役は、執行役員の役位を併記しています。

また、取締役 増一行、吉田真也、村越晃、榊田雅和の各氏の担当は、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. 2020年度中に退任した取締役及び監査役は、次のとおりです。

取締役 西浦完司、高岡英則、岡俊子

監査役 國廣正、西川郁生(以上、2020年6月19日退任)

9. 監査役 佐藤りえ子氏は、2020年6月17日付けで、(株) エヌ・ティ・ティ・データの社外監査役を退任し、同日付けで同社社外取締役(監査等委員)に就任しています。

10. 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。

11. 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(株)、日清食品ホールディングス(株)、三菱重工業(株) は当社の取引先ですが、特別な関係(特定関係事業者等)はありません。

12. 上記10.、11.以外の重要な兼職先と当社の間には取引関係はありません。

13. 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。

14. ソニー(株) は、2021年4月1日付けでソニーグループ(株) に商号変更しています。

●社外役員に関する事項

■社外役員の主な活動状況

(1) 社外取締役

氏名	取締役会における発言の状況 期待される役割に関して行った業務の概要	取締役会への出席の状況
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、及び諸外国のカンントリーリスクに関する高い知見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、資源エネルギー・製造業等の産業政策、及び国内外の経済政策・動向に関する高い見識、並びにそれらを通じて得たサステナビリティ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
宮永俊一	テクノロジー分野の深い知見をもとに、世界各地で事業を展開するコンプロマリット型製造会社（上場）の取締役社長を長年務め、グローバルな事業経営の経験を有しています。当該経験をもとに、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、デジタル・IT分野の深い知見をもとに、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に基づくイノベーションに関する高い見識を有しています。当該見識をもとに、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）：8回中8回 取締役会（臨時）：1回中1回

(注) 上記のうち、秋山咲恵氏は、2020年6月19日の取締役就任以降の状況を記載しています。

(2) 社外監査役

氏名	取締役会及び監査役会における発言の状況 期待される役割に関して行った業務の概要	取締役会及び 監査役会への出席の状況
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）：8回中7回 取締役会（臨時）：1回中1回 監査役会：9回中9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）：8回中8回 取締役会（臨時）：1回中1回 監査役会：9回中9回

(注) 上記のうち、佐藤りえ子氏、中尾健氏は、2020年6月19日の監査役就任以降の状況を記載しています。

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（西山昭彦氏、齋木昭隆氏、立岡恒良氏、宮永俊一氏、秋山咲恵氏）は、2020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	1,265	8名	735	6名	80	5名	140	5名	0	5名	0	6名	308
社外取締役	149	6名	149	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

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	5名	63	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

(百万円未満切捨て)

(注) 1. 上記員数は、2020年度中に退任した取締役3名及び監査役2名を含めて記載しています。

なお、2020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、2020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(30ページご参照)に基づき、2020年度の連結当期純利益1,726億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、2019年度分は2019～2021年度の連結当期純利益の平均値、及び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、いずれも現時点で金額が確定していないことから、2020年度に引当金として計上した金額を記載しています。

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(30ページご参照)に基づき決定されることから、2019年度分については2021年度に係る事業報告、及び2020年度分については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、2020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(31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、2020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、平成18年度定時株主総会終了をもって廃止しています。

取締役63名(社外取締役は支給対象外)に対して107百万円

監査役7名(社外監査役は支給対象外)に対して4百万円

7. その他、役員報酬制度の詳細は、29～32ページに記載しています。

●執行役員 (2021年4月1日現在)

氏名	職名等
社長	
* 垣内 威彦	
常務執行役員	
* 増 一行	コーポレート担当役員 (CFO)
戸出 巖	自動車・モビリティグループCEO
* 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)
鴨脚 光真	複合都市開発グループCEO
田中 格知	金属資源グループCEO
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
中西 勝也	電力ソリューショングループ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	産業インフラグループ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 (国内開発)、 関西支社長
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
執行役員	
中村 達夫	自動車事業本部長
岸本 好司	食品化学本部長
塩崎 英輔	総合素材グループCEOオフィス室長
片山 祥徳	欧州三菱商事会社社長、 欧阿中東コーポレート事業支援室長
蜂谷 由文	事業投資総括部長
石巻 尚	自動車・モビリティグループCEOオフィス室長
久我 卓也	複合都市開発グループCEOオフィス室長
柏木 康全	農水産本部長
羽場 広樹	次世代燃料・石油事業本部長
塩原 恵一	金属資源グループCEOオフィス室長

氏名	職名等
若林 茂	いすゞ事業本部長
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
野内 雄三	主計部長
齊藤 勝	北米本部長 (天然ガスグループ)
太田 光治	プラントエンジニアリング本部長
大河原 誠	財務部長
荻久保直志	都市開発本部長
野島 嘉之	総務部長
高田 明彦	アジア・パシフィック本部長 (天然ガスグループ)
河手 哲雄	人事部長
近藤 恭哉	モビリティ事業本部長
朝倉 康之	電力ソリューショングループCEOオフィス室長
今村 功	(株)メタルワン 副社長執行役員
羽地 貞彦	Mitsubishi Development Pty Ltd, Managing Director & CEO
篠原 徹也	地域総括部長
近藤 祥太	天然ガスグループCEOオフィス室長
小山 聡史	金属資源本部長
前川 敏章	Tri Petch Isuzu Sales Co., Ltd., President Director, Tri Petch Isuzu Leasing Co., Ltd., Vice Chairman, Director
堀 秀行	経営企画部長
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)

(注) *印の執行役員は、取締役を兼務しています。

2020年度 連結計算書類・計算書類

(2020年4月1日から2021年3月31日まで)

【連結計算書類】

連結財政状態計算書	59
連結損益計算書	60

【計算書類】

貸借対照表	61
損益計算書	62

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	2019年度 (ご参考) (2020年3月31日現在)	2020年度 (2021年3月31日現在)	科 目	2019年度 (ご参考) (2020年3月31日現在)	2020年度 (2021年3月31日現在)
流動資産			流動負債		
現金及び現金同等物	1,322,812	1,317,824	社債及び借入金	1,472,769	1,262,522
定期預金	101,016	148,081	営業債務及びその他の債務	2,547,012	2,665,060
短期運用資産	49,331	15,201	リース負債	205,780	235,498
営業債権及びその他の債権	3,168,074	3,269,390	その他の金融負債	213,181	256,657
その他の金融資産	308,468	209,402	前受金	178,689	133,474
たな卸資産	1,294,479	1,348,861	未払法人税等	40,000	53,178
生物資産	58,871	74,182	引当金	87,564	89,268
前渡金	45,776	58,027	売却目的保有資産に 直接関連する負債	1,167	12,762
売却目的保有資産	46,595	41,020	その他の流動負債	600,109	661,766
その他の流動資産	541,968	620,905	流動負債合計	5,346,271	5,370,185
流動資産合計	6,937,390	7,102,893	非流動負債		
非流動資産			社債及び借入金	4,287,354	4,381,793
持分法で会計処理 される投資	3,246,335	3,290,508	営業債務及びその他の債務	56,692	54,893
その他の投資	1,708,071	1,816,029	リース負債	1,297,530	1,304,703
営業債権及びその他の債権	655,267	763,124	その他の金融負債	40,286	55,817
その他の金融資産	134,220	93,102	退職給付に係る負債	123,690	129,126
有形固定資産	2,232,941	2,510,238	引当金	162,622	195,997
投資不動産	96,709	95,419	繰延税金負債	469,314	569,641
無形資産及びのれん	1,395,053	1,248,462	その他の非流動負債	32,771	34,426
使用権資産	1,429,288	1,469,700	非流動負債合計	6,470,259	6,726,396
繰延税金資産	36,146	42,233	負債合計	11,816,530	12,096,581
その他の非流動資産	162,004	203,263	資本		
非流動資産合計	11,096,034	11,532,078	資本金	204,447	204,447
資産合計	18,033,424	18,634,971	資本剰余金	228,153	228,552
			自己株式	△ 294,580	△ 26,750
			その他の資本の構成要素		
			FVTOCIに指定した その他の投資	359,974	457,123
			キャッシュ・フロー・ヘッジ	△ 27,422	△ 52,355
			在外営業活動体の 換算差額	82,634	379,917
			その他の資本の 構成要素計	415,186	784,685
			利益剰余金	4,674,153	4,422,713
			当社の所有者に 帰属する持分	5,227,359	5,613,647
			非支配持分	989,535	924,743
			資本合計(純資産)	6,216,894	6,538,390
			負債及び資本合計	18,033,424	18,634,971

(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	2019年度(ご参考) (2019年4月1日から2020年3月31日まで)	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)
収益	14,779,734	12,884,521
原価	△ 12,990,603	△ 11,279,415
売上総利益	1,789,131	1,605,106
販売費及び一般管理費	△ 1,431,232	△ 1,397,707
有価証券損益	66,929	62,082
固定資産除・売却損益	△ 62	1,530
固定資産減損損失	△ 32,862	△ 204,047
その他の損益－純額	△ 25,605	17,951
金融収益	173,278	117,826
金融費用	△ 70,038	△ 46,300
持分法による投資損益	179,325	97,086
税引前利益	648,864	253,527
法人所得税	△ 56,713	△ 121,286
当期純利益	592,151	132,241
当期純利益の帰属		
当社の所有者	535,353	172,550
非支配持分	56,798	△ 40,309
	592,151	132,241

(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	2019年度 (ご参考) (2020年3月31日現在)	2020年度 (2021年3月31日現在)
資 産 の 部		
流動資産	1,879,485	2,061,270
現金及び預金	477,835	511,794
受取手形	55,891	34,297
売掛金	627,716	614,578
有価証券	33,005	1,303
商品及び貯蔵品	72,607	64,033
前渡金	24,837	28,126
未収入金	128,264	114,891
短期貸付金	351,006	624,662
その他	110,592	70,595
貸倒引当金	△ 2,270	△ 3,012
固定資産	5,640,522	5,625,816
有形固定資産	125,283	124,630
建物及び構築物	32,705	31,666
土地	85,678	85,678
建設仮勘定	184	122
その他	6,716	7,163
無形固定資産	43,671	42,776
ソフトウェア	33,637	38,521
ソフトウェア仮勘定	8,859	3,573
その他	1,174	682
投資その他の資産	5,471,566	5,458,409
投資有価証券	545,108	615,849
関係会社株式	3,975,911	3,954,357
その他の関係会社 有価証券	31,206	31,740
出資金	14,639	14,213
関係会社出資金	166,429	313,258
長期貸付金	486,141	339,389
固定化営業債権	21,767	24,773
長期前払費用	82,330	70,067
繰延税金資産	144,612	91,714
その他	24,169	23,427
貸倒引当金	△ 20,749	△ 20,380
繰延資産	1,431	922
社債発行費	1,431	922
資産合計	7,521,438	7,688,009

科 目	2019年度 (ご参考) (2020年3月31日現在)	2020年度 (2021年3月31日現在)
負 債 の 部		
流動負債	1,953,080	1,853,203
支払手形	21,093	19,158
買掛金	468,079	468,845
短期借入金	795,315	881,215
コマーシャル・ペーパー	400,999	200,007
1年内償還予定の社債	49,353	80,000
未払金	93,939	87,542
未払費用	46,198	36,802
前受金	22,186	29,642
預り金	26,419	16,567
役員賞与引当金	612	223
その他	28,880	33,197
固定負債	3,001,487	3,039,276
長期借入金	2,119,349	2,400,815
社債	792,751	555,699
退職給付引当金	36,016	37,227
役員退職慰労引当金	1,467	1,133
債務保証損失引当金	17,391	12,805
特別修繕引当金	795	745
環境対策引当金	6,247	746
株式給付引当金	1,469	3,101
資産除去債務	4,539	4,559
その他	21,460	22,443
負債合計	4,954,567	4,892,479
純 資 産 の 部		
株主資本	2,396,956	2,571,398
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	2,272,513	2,179,126
利益準備金	31,652	31,652
その他利益剰余金	2,240,861	2,147,473
圧縮記帳積立金	11,543	11,543
別途積立金	1,865,760	2,028,760
繰越利益剰余金	363,557	107,170
自己株式	△ 294,164	△ 26,335
評価・換算差額等	164,907	218,664
その他有価証券評価差額金	195,038	253,306
繰延ヘッジ損益	△ 30,131	△ 34,642
新株予約権	5,006	5,466
純資産合計	2,566,871	2,795,529
負債及び純資産合計	7,521,438	7,688,009

(百万円未満切捨て)

損益計算書

(単位:百万円)

科 目	2019年度(ご参考) (2019年4月1日から2020年3月31日まで)	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)
収益	1,737,893	1,437,004
原価	△ 1,637,279	△ 1,352,373
売上総利益	100,613	84,631
販売費及び一般管理費	△ 233,895	△ 211,506
営業損失	△ 133,281	△ 126,874
営業外収益	726,716	612,384
受取利息	50,573	18,891
受取配当金	590,283	484,006
固定資産売却益	60	21
投資有価証券売却益	73,225	94,687
関係会社等貸倒引当金戻入益	—	2,133
その他	12,573	12,643
営業外費用	△ 293,230	△ 67,638
支払利息	△ 34,473	△ 18,187
為替差損	△ 22,905	△ 5,496
固定資産除売却損	△ 373	△ 387
減損損失	△ 847	—
投資有価証券売却損	△ 10,163	△ 5,150
投資有価証券評価損	△ 216,846	△ 33,980
関係会社等貸倒引当金繰入額	△ 411	—
その他	△ 7,209	△ 4,435
経常利益	300,203	417,871
税引前当期純利益	300,203	417,871
法人税、住民税及び事業税	6,867	4,922
法人税等調整額	57,592	△ 29,441
当期純利益	364,663	393,351

(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

2021年5月18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 北村 嘉章 ㊞
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 小林 永明 ㊞
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2020年4月1日から2021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、会社計算規則第120条第1項後段の規定により国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、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。

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、連結計算書類を国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定により作成し、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、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定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、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定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

2021年5月18日

三菱商事株式会社
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ 東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 北村 嘉章 ㊞
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 東川 裕樹 ㊞
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 小林 永明 ㊞
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 伊藤 悠悟 ㊞
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、三菱商事株式会社の2020年4月1日から2021年3月31日までの2020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。

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

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

監査役会の監査報告書 (謄本)

監査報告書

当監査役会は、2020年4月1日から2021年3月31日までの2020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ありません。
 - ③内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項はありません。
- (2) 連結計算書類の監査結果
会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。
- (3) 計算書類及びその附属明細書の監査結果
会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2021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 ㊞
常勤監査役	平 野 肇 ㊞
監 査 役	高 山 靖 子 ㊞
監 査 役	佐 藤 り え 子 ㊞
監 査 役	中 尾 健 ㊞

(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サステナビリティ重要課題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いま、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。2020年度はオンラインでのパラスポーツ体験会や、日本の子どもの貧困問題解決に向けた取組を開始しました。



車いすラグビーオンライン体験会



子どもの貧困支援
©NPO 法人全国こども食堂支援センター・むすびえ

2. 次世代の育成・自立

私たちの未来を担う次世代を育成し、その成長と自立を支え促進するため、教育、研究、能力開発の支援等に積極的に取り組んでいます。2020年度は美術を学ぶ学生アーティストを支援する「三菱商事アート・ゲート・プログラム」の見直しに取り組み、2021年度から若手・中堅を含めたアーティストの成長をサポートする内容へリニューアルします。



留学生のオンライン交流会



アート・ゲート・プログラム
2020年度奨学生展

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。2020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

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。2020年度は東日本大震災に伴う復興支援を継続するとともに、「新型コロナウイルスの世界的感染拡大」及び「九州を中心とした令和2年7月豪雨」に対する支援を実施しました。



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。



MEMO

M E M O

MEMO

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
(2021年6月25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。



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： 2021年6月25日(金曜日) 午前10時(受付開始時刻：午前9時)

会 場： ザ・プリンス パークタワー東京
地下2階「コンベンションホール」

東京都港区芝公園四丁目8番1号 電話(03)5400-1111(代表)

※東京プリンスホテルとは敷地が離れていますので、ご注意ください。

※お車でのご来場は、ご遠慮くださいますようお願いいたします。

会場までのアクセスは、
こちらのQRコードから
ご覧いただけます。



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

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

<代理人により議決権を行使される場合のご留意点>

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。