最終更新日：2020年10月1日

三菱商事株式会社
代表取締役社長 垣内 威彦
問合せ先：総務部 総務チームリーダー 久野 哲玄 03-3210-2121
証券コード：8058
https://www.mitsubishicorp.com/

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1．基本的な考え方

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方については、[コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示] のe. 原則3-1(ii)をご参照ください。

[コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由]

当社は、上記の基本的な考え方に基づき、コーポレート・ガバナンス強化に向けた取組を継続的に実施しており、コーポレートガバナンス・コードの各原則を全て実施していると判断しています。

[コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示] 更新

当社のコーポレート・ガバナンスに対する取組については、本報告書のほか、株主総会招集通知、有価証券報告書、統合報告書、ESGデータブック、当社ウェブサイト等に掲載しておりますので、ご参照ください。
コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示項目の内容は、次のとおりです。

a. 原則1-4
■ 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、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。2019年度は約0.1兆円（時価ベース）売却し、前年度比で約1割縮減しました。
[個別銘柄の保有方針の検証方法]
当社が保有する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。
[取締役会での本年の検証内容]
2020年3月末時点で当社が保有する全ての上場株式（時価合計約0.5兆円）について、取締役会にて検証を行いました。
経済合理性及び定性的保有意義の両面から検証を行った結果、所期の保有意義が希薄化してきたことなどから縮減を検討していく銘柄が多数確認されています。

■ 上場株式に関する議決権行使の考え方
当社では、事業機会の創出や取引・協業関係の構築・維持・強化を図るとともに、当社及び投資先企業の中長期的な価値向上の観点から、投資先企業との様々なチャネルを通じた対話・コミュニケーションを重視しており、議決権行使もその重要な手段の一つと考えています。このため、投資先企業に対する議決権の行使にあたっては、剰余金処分や取締役・監査役の選任、役員報酬改定などの各議案の賛否を判断する際の検討事項等について定めた社内規程に基づき各管理担当部局が各社の経営状況（業績、資本効率等）等を定量・定性の両面から検討の上、各議案について適切に議決権を行使することとしています。また、上場子会社の社外役員選解任議案については、各候補者の当社からの独立性も検討のうえ議決権を行使すべき旨も、社内規程で定めています。

b. 原則1-7
■ 関連当事者間の取引
当社では、取締役会規則及び同付議基準を定め、取締役と会社との取引（自己取引・間接取引）、執行役員と会社との取引（自己取引・間接取引）及び主要な株主と会社との取引について、取締役会での決議を求めています。

c. 原則 2-6
■ 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮
年金運用体制として、当社企業年金基金の職員を兼務する形で当社財務部内に年金運用担当を配置しており、財務部局での市場や投資の経験を有する人材を活用して、運用を行う体制としています。また、積立金の運用を安全・効率的に行うことをはじめとした運用の基本方針・運用指針を作成しており、それらを運用受託機関に対して交付した上、運用受託機関のモニタリングを随時行っています。
また、同基金は、その保有する資産を主体的に配分するアセットオーナーとして『日本版スチュワードシップ・コード』の受入れを表明し、資産の運用を委託する運用機関に対し、スチュワードシップ活動を求めています。

d. 原則3-1(i)
■ 企業理念
当社は、創立以来の社是である『三綱領』を企業理念としています。『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たものであり、現在でも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しています。
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。

■ 経営戦略・経営計画
当社は、2018年11月に、2019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2021～事業経営モデルによる成長の実現～』を策定しました。米国と中国の覇権を巡る対立等による地政学的力学の変化に加え、デジタル技術の進化やプラットフォーマーの台頭による“第4次産業革命”ともいえるビジネスモデル変革の潮流を踏まえて、持続的な事業成長を目指すための、経営方針となります。「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戦略により、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。『中期経営戦略2021～事業経営モデルによる成長の実現～』の詳細は当社ウェブサイトに掲載していますので、以下URLをご参照ください。
https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/pr/archive/2018/files/0000036011_file1.pdf

[中期経営戦略2021の進捗]
2019年度は、世界経済の減速に、新型コロナウイルス感染急拡大の影響が加わる厳しい事業環境の中で、資産入替や、顧客基盤につながる「川下」領域、IT・物流等の「サービス」分野での取組を着実に進めました。項目毎の進捗は以下のとおりです。

1. 事業ポートフォリオ
・事業ポートフォリオは資産入替が進み環境悪化への耐性を堅持
・「川下」領域や「サービス」分野での取組も進捗
　― 欧州総合エネルギー事業会社Eneco社買収等で「川下」領域を拡充
　― 位置情報サービス大手HERE社への出資合意等、「サービス」分野での取組が進捗

2. 成長メカニズム
・事業価値向上による循環型成長モデルとROEの維持・向上
　― 海外発電資産の売却等、事業価値向上後の資産入替を着実に実行
・事業構想とデジタル戦略の強化
　― デジタル・トランスフォーメーション（DX）を構想から実行ステージに移行
NTTとの業務提携、全社横断の産業DXタスクフォース組成により推進

3. 人事制度改革
・経営力の高い人材の継続的な輩出を目指す新人事制度の運用を開始
・社員の成長と会社の発展が一体となる評価・報酬制度を導入済

4. 定量目標・資本政策
・2019年度業績5,354億円、2020年度業績見通しは資源価格の低迷も含めた新型コロナウイルスによる減益インパクト▲3,000億円を織り込み、2,000億円を見込む
・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2019年度132円、2020年度見通し134円

e. 原則3-1(ii)
■ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方・基本方針
当社は、『三綱領』を企業理念とし、公明正大を旨とする企業活動を通じ、継続的に企業価値の向上を図るとともに、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などにより、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・効率化を図るなど、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。

上記の基本的な考え方に従い、当社では、「社外役員選任基準」を定め、社外取締役・社外監査役の機能と独立性確保を明確化するとともに、独立性を満たす社外取締役が取締役総数の3分の1以上を占める方針としています。
また、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、取締役会・監査役会の構成、取締役・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、報酬の決定方針や報酬水準・構成の妥当性などの役員報酬制度の在り方、取締役会の実効性評価等について審議・確認を行うほか、ガバナンス・指名・報酬委員会の下部機関として同委員会の委員長である会長及び委員である社外取締役をメンバーとする社長業績評価委員会を設置し、社長の業績評価を審議・決定するなど、独立性のある社外役員による経営監督の実効性を確保する体制・仕組みを整備することとしています。
さらに、株主との対話方針として、株主・投資家との対話を積極的に行うこととし、経営計画の進捗をはじめとする経営状況に関する情報、定量的な財務情報、コーポレート・ガバナンスやサステナビリティ・CSRなどの非財務情報の開示を適時・適切に行うほか、株主の権利行使のための適切な環境整備に努めるなど、株主・投資家を含めたステークホルダーからのご期待に応えるよう努める方針としています。

以上の基本的な考え方・基本方針に基づく具体的な方針や取組については、本報告書の各項目をご参照ください。

f. 原則3-1(iii)
■ 報酬の決定方針・手続
本報告書II 1.［取締役報酬関係］内、「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」をご参照ください。

g. 原則3-1(iv)
■経営陣幹部の選解任に関する方針・手続、及び取締役・監査役候補者の選任方針・手続
当社では、業務執行の最高責任者である社長の選任について、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会（委員8名中、社外取締役5名）で経営者の要件及びその選任に関わる基本方針、並びに個別人事を審議・確認し、取締役会で選任を決議していることに加え、執行役員の選任・業務分担等は取締役会での審議を経て決定することとしています。
また、取締役・監査役候補者の選任方針・手続及び個々の選任案は、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こととしています。詳細については本報告書II 2.をご参照ください。

なお、業務執行の最高責任者である社長の解任については、必要に応じて機動的に判断・対応する方針とし、ガバナンス・指名・報酬委員会で審議し、取締役会で決議することとしています。

h. 原則3-1(v)
■ 取締役・監査役候補者の個々の指名の理由
当社では、株主総会参考書類において、従来より開示済の社外取締役・社外監査役の候補者の指名の理由に加え、社内出身の取締役・監査役候補者についても個々の指名の理由を開示しています。詳細については、当社ウェブサイトに掲載の「令和元年年度定時株主総会招集ご通知」10頁～22頁に記載しておりますので、以下URLをご参照ください。
https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/adr/sh_meeting/

なお、社外取締役、社外監査役の選任理由については、本報告書にも、詳細に記載しております。

i. 補充原則4-1-1
■ 取締役会での審議内容等
本報告書II 2.(1)(c)をご参照ください。

j. 原則4-9
■ 独立性判断基準
本報告書II 1.［独立役員関係］をご参照ください。

k. 補充原則4-11-1
■ 取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方
当社の取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方については、「取締役会の構成・取締役候補者の選任方針」及び「社外役員選任基準」にて定めています。詳細はそれぞれ本報告書II 2.(1)a.及びII 1.［独立役員関係］をご参照ください。

l. 補充原則4-11-2
■ 取締役・監査役の他の上場会社の役員との兼任状況
取締役・監査役の他の上場会社の役員との兼任状況については、当社ウェブサイトに掲載の「令和元年度定時株主総会招集ご通知」に記載していますので、以下URLをご参照ください。
https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/adr/sh_meeting/

m. 補充原則4-11-3
■ 取締役会の実効性評価
2019年10月ガバナンス・指名・報酬委員会にて審議し※、2019年度は、独立社外役員である齋木取締役及び國廣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。
※ 外部機関による評価の要否を含め、評価プロセスの妥当性を検証した結果、社外役員主導による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なりました。なお、社外役員主導による評価を実施することで客観性と中立性の担保を図っております。
[プロセス]
1.全取締役及び監査役に対しアンケート及びヒアリングを実施
2.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
3.取締役会にて審議
[質問事項]
2018年度の取締役会の実効性評価で抽出された課題に対する対応、2019年度施策の評価、取締役会の規模・構成、運営、審議事項、監督・監査機能及び支援体制、各役員自身の関与状況、ガバナンス・指名・報酬委員会の構成及び運営、株主・投資家との対話 等
[2019年度の評価]
・重要案件のフォローアップは十分になされた。また、現場視察は海外も含め複数回機会が設定され、更に充実した。
・経営会議における審議のフィードバックが適切になされた。今後はポイントとなる論点についてのフィードバックをより詳細に行うことが確認された。
・後継者計画を見据えた社外役員と経営幹部との対話の機会が増加し、また独立社外役員会議が更に充実した。それらを通じて、取締役・監査役間のコミュニケーションが活発化し、関係が一層強化された。
[新たな課題]
・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
（中期経営戦略の主要項目の進捗報告の継続・充実、全社横断的な取組への体系的モニタリング等）
・主要事業投資先管理の更なる深化（俯瞰的かつ定期的なモニタリングの実施）
・社外役員への情報提供の最適化（施策毎に濃淡をつけ、過不足なく情報を提供）

n. 補充原則4-14-2
■ 取締役・監査役に対するトレーニングの方針
取締役・監査役による経営監督・監査機能が十分に発揮されるよう、取締役室及び監査役室を設置し、職務遂行に必要な情報及び支援を適切かつタイムリーに提供しています。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、営業・コーポレート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設けています。また、説明会の場を利用して、審議の充実化に寄与する情報も適時適切に共有しています。その他、就任時オリエンテーション、毎年の事業投資先視察や経営陣幹部との対話、各社内取締役との昼食会、常務執行役員との夕食会など、当社の事業や戦略に対する理解を深める機会を継続的に提供しています。このほか、取締役・監査役に対し、第三者機関による研修の機会を提供し、その費用は会社負担としています。

o. 原則5-1
■ 株主との対話方針
(a) 基本的な考え方
当社は、『三綱領』を企業理念とし、公明正大を旨とする企業活動を通じ、継続的かつ中長期的な企業価値の向上を図ることが、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。この実現の観点から、株主・投資家との対話を積極的に行うとともに、経営計画の進捗をはじめとする経営状況に関する情報、定量的な財務情報、コーポレート・ガバナンスやサステナビリティ・CSRなどの非財務情報を適時かつ適切に説明・開示することにより、企業としての説明責任を果たし、株主・投資家を含めたステークホルダーからのご期待に応えるよう努めています。
(b) 責任者・推進体制
当社では、IR活動を経営上の重要課題として位置付け、社長を責任者、CFOを担当役員とし、経営幹部が主体となって、株主・投資家との対話と積極的な情報開示を推進しています。また、対話・情報開示の実効性を確保するため、専任部局としてIR部を設置しているほか、経営企画部、広報部、総務部、サステナビリティ・CSR部、法務部、主計部、財務部等のコーポレートスタッフ部門各部と各営業グループが有機的に連携し、専任

部局に限定されない横断的な社内体制を構築しています。
株主・投資家との対話の前提となる情報開示に関しては、CFOを中心に、広報、総務、法務、サステナビリティ・CSRを管掌する各コーポレート担当役員及びコーポレートスタッフ部門の関係部長をメンバーとした開示委員会や、コーポレートスタッフ部門各部の実務担当者によるワーキンググループを組成し、開示内容を十分に検討・精査した上で、ウェブサイト・統合報告書・有価証券報告書・株主総会招集通知・株主通信・ESGデータブック・新聞広告等を通じて、積極的かつ透明性の高い情報開示に努めています。なお、当社では、情報開示体制に関する方針として、「情報開示規程」を策定・開示し、全役職員に周知徹底しています。情報開示体制の概要については、本報告書V 2.をご参照ください。
(c) 対話の方針・活動実績
当社は、株主・投資家との建設的な対話を通じた継続的かつ中長期的な企業価値の向上を図るため、社長をはじめとする経営幹部による対話等の取組を推進しています。
ア. 株主総会
株主総会は株主に対する説明責任を果たす場と位置付け、株主総会招集通知等での積極的な情報開示とともに、当日の総会の場では株主からの質問に対する丁寧な説明に努めています。
イ. 個人投資家との対話
当社は、経営幹部やIR部による個人投資家向け説明会を開催しています。
ウ. 機関投資家との対話
社長、CFOによる四半期毎の決算説明会のほか、各営業グループ経営陣による事業説明会を開催しています。また、社長、CFO、IR部、総務部、サステナビリティ・CSR部等が国内外の機関投資家への訪問や説明会を実施しているほか、個別取材等に対応しています。
＜2019年度活動実績一覧＞
社長：株主総会、国内・海外機関投資家及びアナリストとの対話（9回）、決算説明会、個人株主懇談会
CFO：国内・海外機関投資家及びアナリストとの対話（25回）、決算説明会、個人投資家説明会
グループ経営陣：事業説明会（2回）
IR部：国内・海外機関投資家、アナリスト等との対話（約400回）、個人投資家説明会（10回）
総務部・サステナビリティ・CSR部等：国内・海外機関投資家との対話（約30回）
(d) 経営に対するフィードバック、インサイダー情報の管理
当社では、IR・SR活動を通じて得られた株主・投資家からの意見や経営課題については、社長をはじめとする経営幹部や、取締役会・社長室会等に対し適切に報告される仕組みを整備しています。このほか、株主・投資家との対話及び決算説明会等を通じて得られた意見は、関連部局より社内にフィードバックするなど、経営の改善に役立てています。
また、株主との対話に際してのインサイダー情報の取扱いに関しては、「三菱商事役職員行動規範」に則り、「株式等の不公正取引防止基準」を制定し、全役職員に周知徹底しています。
＜ご参考＞
当社ウェブサイトの「投資家情報」では、次の資料のほか、各種IR情報を掲載していますので、以下URLをご参照ください。
https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/
・決算説明会資料
・決算短信
・統合報告書
・有価証券報告書・四半期報告書
・株主通信
・会社案内
・ESGデータブック

2. 資本構成

外国人株式保有比率	20%以上30%未満

[大株主の状況]

氏名又は名称	所有株式数（株）	割合（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	111,717,400	7.02
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	91,698,300	5.76
BNYM RE NORWEST／WELLS FARGO OMNIBUS	71,495,700	4.49
明治安田生命保険相互会社	64,846,135	4.07
東京海上日動火災保険株式会社	62,111,505	3.90
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	34,692,300	2.18
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）	32,276,728	2.02
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	28,152,000	1.77
JP MORGAN CHASE BANK 385151	21,103,123	1.32
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口7）	20,300,000	1.27

支配株主（親会社を除く）の有無	―――
親会社の有無	なし

補足説明 更新

上記は、2020年3月末時点での情報です。なお、2020年9月末時点の情報は、以下の当社HPに掲載予定です。
https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/adr/stock/

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分 更新	東京 第一部
決算期	3 月
業種	卸売業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	300社以上

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

三菱商事グループには、約1,700社の連結事業会社があり、連結事業会社の独立性を尊重し企業価値・事業価値の増大を期待するとともに、三菱商事グループ全体の企業価値向上のため、経営理念や経営戦略の共有など連結経営の最適化に努めています。
また、当社は、上場子会社として、中央化学(株)(JASDAQ上場、プラスチックを主原料とした食品包装容器の製造販売)、(株)日本ケアサプライ(東証第二部上場、福祉用具のレンタル卸・販売)、(株)ローソン(東証第一部上場、コンビニエンスストア「ローソン」のフランチャイズシステム及び直営店舗の運営)、三菱食品(株)(東証第一部上場、食品卸売業)、日東富士製粉(株)(東証第一部上場、製粉業)、及び日本食品化工(株)(東証第二部上場、コーンスターチ及び同加工品製造)を有しています。
上記の上場子会社では、上場企業としての経営の独立性を維持することで、自律的及び機動的な意思決定が可能となっており、また各上場子会社の事業領域に対応する当社の営業グループ(中央化学(株)については石油・化学グループ、日東富士製粉(株)及び日本食品化工(株)については食品産業グループ、(株)日本ケアサプライ、(株)ローソン及び三菱食品(株)についてはコンシューマー産業グループ)を中心に各上場子会社と連携を図り、三菱商事グループ全体の企業価値向上を目指しております。
なお、当社では、各上場子会社における当社経営資源の活用や、当社および当社グループ会社との協業推進による企業価値向上につき、経営会議にて毎年議論しており、これらの議論を踏まえて各上場子会社の保有方針を決定しております。今後も、各社の対面業界や経営環境の変化等を踏まえながら、最適な協業の在り方を検討していきます。
上場子会社のガバナンス体制の構築及び運用については、各上場子会社が独立社外役員の選任等を通じて主体的に対応しており、当社は、当該上場子会社の独立性を尊重する方針としております。具体的には、上場子会社の社外役員選解任議案について、各候補者の当社からの独立性も検討のうえ議決権を行使すべき旨、当社の社内規程で定めているほか、上場子会社の社長に当社社員が就任する際は、出向ではなく転籍としています。なお、全ての上場子会社において、上記方針を適用しておりますが、(株)ローソンとの間では、業務提携契約においても、ローソンの独立性・主体性を尊重した業務提携を行うことに合意しております。

(注)本項目及びIV 1.「内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況」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。

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1．機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	員数の上限を定めていない
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	会長（社長を兼任している場合を除く）
取締役の人数	11 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	5 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
西山 昭彦	学者											
齋木 昭隆	その他								△			
立岡 恒良	その他								△			
宮永 俊一	他の会社の出身者								○	○		
秋山 咲恵	他の会社の出身者											

※ 会社との関係についての選択項目
※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者
b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g 上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h 上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
西山 昭彦	○	該当ありません。	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、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おり、社外取締役に選任しているものです。 また、同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」に規定する独立性基準、及び当社が制定している「社外役員選任基準」を満たしていると判断しています。

齋木 昭隆	○	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（ガバナンス・指名・報酬委員会）の委員に就任するなど、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。 また、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330万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。 以上により、同氏は、当社の「社外役員選任基準」における独立性の要件を満たしており、同氏の独立性は確保されていると判断しています。	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、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おり、社外取締役に選任しているものです。 また、同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」に規定する独立性基準、及び当社が制定している「社外役員選任基準」を満たしていると判断しています。
立岡 恒良	○	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（ガバナンス・指名・報酬委員会）の委員に就任するなど、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。 以上により、同氏は、当社の「社外役員選任基準」における独立性の要件を満たしており、同氏の独立性は確保されていると判断しています。	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・動向に係る高い見識、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、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おり、社外取締役に選任しているものです。 また、同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」に規定する独立性基準、及び当社が制定している「社外役員選任基準」を満たしていると判断しています。
宮永 俊一	○	同氏は、2013年4月から2019年3月まで三菱重工業㈱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、同社との取引は当社の連結収益の2%を超えるものではありません。 以上により、同氏は、当社の「社外役員選任基準」における独立性の要件を満たしており、同氏の独立性は確保されていると判断しています。	テクノロジー分野の深い知見を基に、世界各地で事業を展開するコングロマリッド型製造会社（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、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おり、社外取締役に選任しているものです。 また、同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」に規定する独立性基準、及び当社が制定している「社外役員選任基準」を満たしていると判断しています。
秋山 咲恵	○	該当ありません。	国際的な経営コンサルタントを経て、デジタル・IT分野の深い知見を基に、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イノベーションに関する高い見識を有し、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おり、社外取締役に選任しているものです。 また、同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」に規定する独立性基準、及び当社が制定している「社外役員選任基準」を満たしていると判断しています。

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	社外有識者（名）	その他（名）	委員長（議長）
指名委員会に相当する任意の委員会	ガバナンス・指名・報酬委員会	8	0	2	5	0	1	社内取締役

報酬委員会に相当する任意の委員会	ガバナンス･指名･報酬委員会	8	0	2	5	0	1	社内取締役

補足説明

■ ガバナンス･指名･報酬委員会
2001年に設置して以降、年3回以上開催しています。社外役員が過半数を占める構成の下、コーポレート･ガバナンス関連の課題について継続的にレビューするとともに、経営者の要件及びその選解任に関わる基本方針並びに個別人事について、また、取締役･監査役の指名に際して、選任の基本方針、個別人事等について審議しています。また、役員報酬の決定方針や報酬水準･構成の妥当性など、役員報酬制度のあり方について審議し、その運用のモニタリングを行っています。なお、本委員会は、以下のテーマを討議しており、指名委員会及び報酬委員会の双方の機能を担っています。2019年度は、4回開催し、全委員が4回とも出席しております。
＜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･構成の妥当性など）
･取締役会の実効性評価

＜委員の構成＞（※は委員長）
社外委員（5名）：
西山 昭彦（社外取締役）
齋木 昭隆（社外取締役）
立岡 恒良（社外取締役）
宮永 俊一（社外取締役）
秋山 咲恵（社外取締役）
社内委員（3名）：
小林 健（取締役会長）※
垣内 威彦（取締役 社長）
内野 州馬（常勤監査役）

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

委員の構成は2020年6月19日時点のものです。
委員構成において「その他」に該当する委員は、常勤監査役です。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の員数	員数の上限を定めていない
監査役の人数	5 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

a. 監査役監査
社内監査役2名は、それぞれ、全社経営、財務及び会計部門における経験があり、常勤監査役に選任されています。また、社外監査役3名は、それぞれ、弁護士（企業法務）及び公認会計士としての長年の経験、並びに上場企業における常勤監査役としての経験を有しています。監査役5名の内、常勤監査役 内野 州馬氏及び社外監査役 中尾 健氏は、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
常勤監査役の内1名が、監査役会の議長及び特定監査役を務めています。監査役を補佐する独立の組織として監査役室を設置しており、7名（2020年4月1日現在）の専任スタッフが機動的に対応する体制としています。
監査役は、監査計画に基づく監査活動の一環として社内の主要会議に出席し（社長室会や事業戦略会議など113回）、国内外主要拠点を含む社内関係部局と対話を行うとともに（社長以下、経営執行部門との対話60回、海外49社／国内10社の事業投資先の経営執行責任者及び国内外28拠点の拠点長との対話）、会計監査人や内部監査部門と定期的に会合を持ち、緊密な連携を通じて当社の状況を適時適切に把握する体制をとっています。法定事項などを決議するのみならず、各監査役が監査活動の状況を報告･共有する場として監査役会で活発な議論を行っています。
2019年度は監査役会を12回開催し、全監査役が全ての監査役会に出席しています。監査役会では、期初に当該年度の監査計画を決議するとともに前年度の監査活動のレビューを行っています。また、監査報告書及び会計監査人の選解任･報酬といった法定事項に加え、主要な投融資案件並びに往査･視察及び対話といった監査活動で把握した課題等について検討しています。

b. 内部監査
内部監査については、監査部（2020年4月1日時点82名）が全社的見地から当社、現地法人及び関係会社の監査を行っていることに加え、個々の営業グループも各々内部監査組織を設けて、管下組織の監査を連結ベースで行っています。これらの内部監査は、年間の監査計画に基づき、監査先を選定の上実施しており、監査の結果については、都度社長及び監査役等に報告するとともに、定期的に取締役会及び社長室会に報告しています。

c. 会計監査
当社の会計監査業務を執行した公認会計士は、北村嘉章、古内和明、小林永明、伊藤惣悟の4氏であり、有限責任監査法人トーマツに所属しています。また、当社の監査業務に係る補助者は、公認会計士31名、会計士試験合格者24名、その他49名となっています。当社は、監査役会で定

めた評価基準に沿ってその監査体制、独立性、専門性及び職務遂行状況等を総合的に評価し、グローバルな事業活動を監査する会計監査人として適任か否か判断することとしています。
また、当社では、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、監査役の全員の同意に基づき監査役会が会計監査人を解任する方針です。この場合、解任後最初に招集される株主総会において、監査役会が選定した監査役から、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告する方針です。また、監査役会が会計監査人の職務執行状況その他諸般の事情を総合的に勘案・評価し、解任又は不再任とすることが適切であると判断した場合は、当該会計監査人を解任又は不再任とし、新たな会計監査人を選任する議案を株主総会あてに提出する方針です。
当社の監査役及び監査役会は、2019年度も上述のプロセスに従い会計監査人に対して評価を行っています。その結果、現会計監査人は職務遂行を適正に行うことを確保するための体制を具備し、独立の立場を保持しつつ職業的専門家として適切な監査を実施しているものと評価し、監査役会で再任を決議しています。

d. 監査役監査、内部監査及び会計監査の相互連携及び内部統制部門との関係
監査役、主計部及び会計監査人は、四半期決算時及び月次での定例会を開催するとともに、子会社・関連会社とも随時意見交換の機会を設けています。
また、監査部による四半期ごとの監査役会への監査報告や監査役と監査部の月次定例会、及び監査役・監査部による子会社・関連会社の監査役・内部監査部門を交えた連絡会等を実施しています。
これらの連携により、三様監査（監査役監査、内部監査、会計監査）の連結ベースの強化を図っています。

なお、2019年度における当社の会計監査人である有限責任監査法人トーマツに対する報酬は次のとおりです。
(a) 公認会計士法（昭和23年法律第103号）第2条第1項の業務に係る報酬等の額（注1）796百万円
(b) 公認会計士法第2条第1項以外の業務に係る報酬等の額（注2）43百万円
(c) 当社及び当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額（注3）2,629百万円
（注1）公認会計士法（昭和23年法律第103号）第2条第1項に規定する業務に係る報酬等は、会社法及び金融商品取引法に基づく監査証明、並びに国際会計基準に準拠して作成した英文財務諸表に係る監査証明に対する報酬等です。
（注2）公認会計士法第2条第1項以外の業務に係る報酬等とは、当社の新システム導入に関する助言・指導業務、研修、海外税務申告業務等に対する報酬です。
（注3）一部の子会社については、当社の会計監査人以外の公認会計士又は監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む）の監査を受けています。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	3 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
高山 靖子	他の会社の出身者										△			
佐藤 りえ子	弁護士													
中尾 健	公認会計士													

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」
a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
c　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
d　上場会社の親会社の監査役
e　上場会社の兄弟会社の業務執行者
f　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
g　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
h　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
i　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
j　上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
k　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
l　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
m　その他

会社との関係(2)更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由

高山 靖子	○	同氏は2011年6月まで株式会社資生堂の業務執行者でした。現在、当社は同社と取引がありますが、同社との取引は年間約130万円であり、また、同氏が同社の業務執行から離れて約9年経過しており、同氏との関係はありません。 以上により、同氏は、当社の「社外役員選任基準」における独立性の要件を満たしており、同氏の独立性は確保されていると判断しています。	株式会社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有し、中立的・客観的な観点から、監査を行っており、社外監査役に選任しているものです。 また、同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」に規定する独立性基準、及び当社が制定している「社外役員選任基準」を満たしていると判断しています。
佐藤 りえ子	○	該当ありません。	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有し、中立的・客観的な観点から、監査を行っており、社外監査役に選任しているものです。 また、同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」に規定する独立性基準、及び当社が制定している「社外役員選任基準」を満たしていると判断しています。
中尾 健	○	該当ありません。	公認会計士としての財務・会計に関する深い造詣、及び長年に亘るM&A、企業再生、内部統制に関するアドバイザリー業務を通じて培われた高い見識を有し、中立的・客観的な観点から、監査を行っており、社外監査役に選任しているものです。 また、同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」に規定する独立性基準、及び当社が制定している「社外役員選任基準」を満たしていると判断しています。

[独立役員関係]

独立役員の人数	8 名

その他独立役員に関する事項

■ 社外取締役及び社外監査役の状況
当社の社外取締役は5名であり、また、社外監査役は3名であります。
a. 社外取締役及び社外監査役の独立性
当社は、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」を次のとおり制定しています。社外取締役5名及び社外監査役3名は、いずれも、(株)東京証券取引所等、国内の金融商品取引所が定める独立役員の要件及び当社が定める「社外役員選任基準」を満たしています。
＜社外取締役選任基準＞
イ. 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。
ロ. 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。
ハ. 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＞
イ. 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。
ロ. 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)東京証券取引所など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（※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。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入、ストックオプション制度の導入、その他

該当項目に関する補足説明

当社は、ガバナンス・指名・報酬委員会等における継続的な審議を経て、2019年5月17日開催の取締役会にて、2019年度以降の業務執行を担う取締役（取締役会長及び社外取締役を除く取締役。以下同じ）の報酬制度を見直すことを決議しました。また、2019年6月21日開催の平成30年度定時株主総会にて、報酬改定に基づく取締役報酬枠の改定等について決議しました。改定後の報酬制度における、業務執行を担う取締役の報酬は、基本報酬、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）、及び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）で構成されています。このうち、加算報酬、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、個人業績、当社連結業績（単年度・中長期）及び当社株価等に連動して変動する報酬です。改定後の報酬制度では、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（株価条件付）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報酬構成としています。また、当社連結業績（単年度・中長期）、当社株主総利回りの伸長等に応じ、報酬全体に占める業績連動報酬の比率が高くなる設計としています。詳細はII 1.［取締役報酬関係］内、「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」をご参照ください。

ストックオプションの付与対象者	社内取締役、その他

該当項目に関する補足説明

株主の皆様との価値共有、並びに中長期的な企業価値向上及び株価上昇に対するインセンティブ付与の観点から、業務執行を担う 取締役及び執行役員に対してストックオプションを付与しています。ストックオプションは、原則、割当から3年間は行使不可とし、当該3年間を業績評価期間とします。評価期間中の当社株式成長率（当社株主総利回り（Total Shareholder Return（TSR））を、同期間中の東証株価指数（TOPIX）の成長率で除して算出する）に応じ、権利行使可能となる新株予約権の数が変動する仕組みとしています。また、ストックオプション行使により取得した株式を含め、在任中は株式を保有することを基本方針とし、役位に応じて定めている基本報酬の200～300%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しています。
なお、2019年度末日における新株予約権の目的となる株式の総数（退任者の保有分を含む）は、以下のとおりです。
株式報酬型ストックオプション（2006年度以前：取締役、執行役員対象、1個＝100株。2007年度以降2018年度まで：取締役、執行役員、理事対象、1個＝100株。2019年度以降：取締役、執行役員対象、1個＝100株）：2,762,700株

【取締役報酬関係】

（個別の取締役報酬の）開示状況	一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

2019年度の取締役及び監査役の報酬等の総額及び対象員数は、取締役16名に対し2,165百万円（うち社外取締役6名に対し140百万円）、監査役6名に対し225百万円（うち社外監査役3名に対し59百万円）です。
（注）
1. 上記員数は、2019年度中に退任した取締役3名及び監査役1名を含めて記載しています。なお、2019年度末時点の員数は、取締役13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. 上記の取締役の報酬は、2019年度に係る以下の報酬により構成されています。
(1) 2019年度中に支給した取締役報酬
取締役16名（うち社外取締役6名）に対して885百万円（うち社外取締役140百万円）
(2) 積立型退任時報酬
取締役9名（取締役会長及び社外取締役は支給対象外）に対して97百万円
(3) 加算報酬［2019年度に引当金として計上した額］
取締役7名（取締役会長及び社外取締役は支給対象外）に対して390百万円
(4) 業績連動賞与（短期）
取締役7名（取締役会長及び社外取締役は支給対象外）に対して164百万円
(5) 業績連動賞与（中長期）［2019年度に引当金として計上した金額］
取締役7名（取締役会長及び社外取締役は支給対象外）に対して164百万円
(6) 中長期株価連動型株式報酬（2019年度費用計上額）
取締役9名（取締役会長及び社外取締役は支給対象外）に対して463百万円
3. 上記の報酬のほか、退任した役員に対して役員年金を支給しており、2019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時をもって廃止しています。
取締役70名（社外取締役は支給対象外）に対して120百万円
監査役7名（社外監査役は支給対象外）に対して6百万円

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

■ 取締役及び監査役の報酬の決定方針等
当社では、コーポレート・ガバナンスに関する基本方針に基づき、継続的な企業価値向上につながるよう、また、業務執行・経営監督の機能に応じて、それぞれが適切に発揮されるよう、役員報酬制度を定めています。
当社の役員報酬制度の基本的な考え方は以下のとおりです。
〇 報酬水準の考え方
当社役員が担うべき機能・役割、当社業績水準等に応じた報酬水準とする。また、当社が目指す業績水準を踏まえ、経営層の報酬として、業績の達成状況等に応じて、グローバルベースで競争力を有する報酬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。
〇 報酬構成の考え方
業務執行を担う取締役の報酬については、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（株価条件付）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報酬構成とする。
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、それぞれ適切にその役割を担うため、独立性を確保する必要があることから、固定の月例報酬のみを支給し、業績により変動する報酬は支給しない。
〇 報酬ガバナンスについて
役員報酬の決定方針、報酬水準・構成の妥当性、その運用状況等については、取締役会の諮問機関であり、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会（注）において、継続的に審議・モニタリングしていくこととする。
（注）ガバナンス・指名・報酬委員会の概要については、Ⅱ 1.［取締役関係］内、「任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性」及び「補足説明」をご参照ください。

（1）取締役及び監査役の報酬制度（2019年度以降）
a. 業務執行を担う（執行役員兼務）取締役
業務執行を担う（執行役員兼務）取締役の報酬の内容は以下のとおりです。
・基本報酬：役位に応じて決定した額を、毎月支給しています。
・積立型退任時報酬：職務執行の対価として、毎年基本報酬の一定割合の金額を積み立てており、役員の退任時に累計額を算出し、支給額を取締役会で決定の上、支給しています。役員の在任中の職務に関し、当社と役員との間の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、積立額の累計額から減額又は不支給とすることが可能です。
・加算報酬：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の上、支給しています。社長自身の業績評価は、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社長業績評価委員会において決定しています。なお、社長の業績評価の際の主な評価項目は、経営戦略の進捗状況、業績見通しの達成状況、その他の経営管理状況等です。業績評価結果については、取締役会に報告しています。
・業績連動賞与（短期）：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に応じて支給額を決定しています。当該事業年度の連結当期純利益（当社の所有者に帰属するもの）が、企業価値の向上につながる利益水準（株主資本コスト）を上回る場合には業績に連動して支給額を変動させる一方、株主資本コストを下回る場合は、不支給とすることとしています。また、支給総額には上限を設けて運用しています。
・業績連動賞与（中長期）：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、中長期の連結当期純利益に応じて支給額を決定しています。当該事業年度以降の3事業年度の連結当期純利益（当社の所有者に帰属するもの）の平均値が、株主資本コストの平均値を上回る場合には中長期の業績に連動して支給額を変動させる一方、株主資本コストの平均値を下回る場合は、不支給とすることとしています。また、支給総額には上限を設けて運用しています。
・中長期株価連動型株式報酬：株主の皆様との価値共有、並びに中長期的な企業価値向上及び株価上昇に対するインセンティブ付与の観点から、支給しています。
新株予約権は、割当から3年間は行使不可とし、当該3年間を業績評価期間とします。評価期間中の当社株式成長率（当社TSRを、同期間中のTOPIXの成長率で除して算出する）に応じて、権利行使可能となる新株予約権の数を変動させる仕組みとしています。
また、ストックオプション行使により取得した株式を含め、在任中は株式を保有することを基本方針とし、役位に応じて定めている基本報酬の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しています。
b. 取締役会長、社外取締役及び監査役
執行役員を兼務しない取締役会長及び社外取締役は、経営の監督機能を、また、監査役は監査をそれぞれ適切に担うため、独立性を確保する必要があることから、固定の月例報酬のみを支給しており、業績により変動する要素はありません。

（2）取締役及び監査役の報酬の決定方法
a. 取締役
取締役の報酬の決定方針や、報酬額（実支給額）の決定にあたっては、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は、2019年6月21日開催の平成30年度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。
定性評価を含む個人業績評価に基づいて支給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。社長自身の業績評価は、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社長業績評価委員会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、取締役会に報告しています。
b. 監査役
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。

【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

取締役・監査役による経営監督・監査機能が十分に発揮されるよう、取締役室及び監査役室を設置し、職務遂行に必要な情報及び支援を適切かつタイムリーに提供しています。
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、営業・コーポレート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設けています。また、説明会の場を利用して、審議の充実化に寄与する情報も適時適切に共有しています。その他、就任時オリエンテーション、毎年の事業投資先視察や経営陣幹部との対話、社内取締役との昼食会、常務執行役員との夕食会など、当社の事業や戦略に対する理解を深める機会を継続的に提供しています。また、取締役会の実効性向上のため、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会、社長業績評価委員会を開催するほか、社外役員のみで構成される独立社外役員会議を四半期に1回以上開催し、当社の経営やコーポレート・ガバナンスなど幅広いテーマについて、議論する機会を設けるなど、社外役員同士の連携の深化も図るとともに、必要に応じて討議内容を取締役会へ報告しています。さらに、経営監督機能の実効性を一層高めるため、取締役会以外の場で自由に討議する場として、全取締役・監査役をメンバーとする取締役会懇話会を随時開催しています。

2．業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要） 更新

当社は、経営の健全性・透明性・効率性を確保するため、コーポレート・ガバナンス体制を次のとおり構築しています。
（コーポレート・ガバナンス体制についての模式図は、Ⅴ 2.をご参照ください。）

（1）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。
2019年度は、計14回（定例：11回、臨時：3回）取締役会を開催し、全取締役及び監査役が、在任中に開催された取締役会全てに出席しております。
取締役会の規模・構成と取締役候補者の選任方針・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。

a. 取締役会の規模・構成、取締役候補者の選任方針
広範な分野で多角的な事業を行う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、社内及び社外のそれぞれから、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しています。
具体的な取締役候補者の選任方針は、社内取締役として、取締役会議長を務める取締役会長、業務執行の最高責任者である社長のほか、全社経営を担う執行役員・コーポレートを担当する執行役員などの中から選任しています。また、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・経済動向などに関する高い見識に基づく客観的かつ専門的な視点を持つ者から複数選任しています。
取締役会は審議を行うにあたり適切な規模とし、そのうち社外取締役が3分の1以上を占める構成としています。

b. 取締役候補者の選任手続
上記の方針を踏まえ、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こととしています。

c. 取締役会での審議内容等
取締役会では、経営上の重要事項を審議し、中期経営戦略の主要項目や各営業グループの事業戦略などの報告を通じた業務執行の監督を行っています。また、法令及び定款に基づく決議事項、並びに当社が定める金額基準を超える投融資案件については、経済的側面だけでなく、ESGの観点も重視し、審議・決定しています。更に、適切な内部統制システムを構築し、毎年その運用状況を確認の上、継続的な改善・強化に努めています。なお、取締役会決議事項を除く業務執行は、執行役員に委ね、業務執行の最高責任者として社長を、経営意思決定機関として社長室会（月2回程度開催）を置き業務を執行しています。

2019年度取締役会実績
・経営戦略関連
経営戦略会議開催報告、事業戦略会議開催報告、業務執行報告（全16回実施）
・コーポレート施策
取締役・監査役人事／役員人事、役員報酬制度の改定、決算関連、自己株式の取得・消却、資金調達方針、
上場株式保有方針の検証、サステナビリティ関連施策、コンプライアンス報告、内部統制システム
・投融資案件
Eneco社株式の取得、HERE社株式の取得、千代田化工建設㈱株式の追加取得及び融資・保証、PDS社撤退及び海外石油事業再編
・その他
株主総会関連、ガバナンス・指名・報酬委員会開催報告、国際諮問委員会開催報告、独立社外役員会議開催報告
2019年度取締役会の実効性評価、新型コロナウィルス対応状況

※「内部統制システム（業務の適正を確保するための体制）」（会社法第362条第4項第6号）については、当社ホームページ（https://www.mitsubishicorp.com/）に掲載しています。
※社長室会には、複数の下部委員会を設置しています。下部委員会のESG関連の活動については、ESGデータブックに記載しています。（https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/esg/）
社外取締役の状況については、Ⅱ 1.［独立役員関係］をご参照ください。

（2）取締役会の実効性評価
取締役会の実効性評価については、Ⅰ 1.［コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示］m. 補充原則4-11-3「取締役会の実効性評価」をご参照ください。

（3）取締役会の諮問機関

a. ガバナンス・指名・報酬委員会
ガバナンス・指名・報酬委員会については、Ⅱ 1.［取締役関係］内、「任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性」及び「補足説明」をご参照ください。

b. 国際諮問委員会
2001年に設置して以降、毎年1回開催しています。各委員からは、当社を取り巻く、国際情勢、各地域の地政学に関する分析や留意点などについて、それぞれの専門的見地からの報告・提言がなされ、当社の経営幹部も交えた活発な意見交換を行っており、当社の経営に活かされています。
＜主な討議テーマ＞（2019年度）
・ポピュリズムとグローバル化の対立
・地政学の世界経済への影響
・デジタル化による新興国の新たな機会

＜委員の構成＞（※は委員長）（2020年6月末時点）
海外委員（6 名）
リチャード・アーミテージ大使 元米国国務副長官（米国）
ジョセフ・S・ナイ ハーバード大学特別功労教授（米国）
ラタン・N・タタ タタ・トラスツ会長（インド）
ジョージ・ヤオ ケリー・ロジスティクス元会長（シンガポール）
ナイル・フィッツジェラルド・KBE ユニリーバ元会長（アイルランド）
ハイメ・アウグスト・ゾーベル・デ・アヤラII アヤラコーポレーション会長CEO（フィリピン）
国内委員（5 名）
小林 健※ 取締役会長

垣内 威彦 取締役 社長
村越 晃 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

(4) 監査役会
監査役会は、会社法等諸法令や定款・諸規程などに基づき、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とともに各監査役が監査活動の状況を報告・共有しています。
監査役会の規模・構成と監査役候補者の選任方針・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。
a. 監査役会の規模・構成、監査役候補者の選任方針
監査を通じて会社の健全な経営発展と社会的信頼の向上を実現するため、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しています。
具体的な監査役候補者の選任方針は、常勤監査役として、全社経営や財務・会計・リスク管理その他の知識・経験を持つ者から選任しています。また、社外監査役として、様々な分野に関する豊富な知識・経験を有する者から選任しています。
原則として、監査役の総数は5名とし、そのうち社外監査役が過半数を占める構成としています。
b. 監査役候補者の選任手続
上記の方針を踏まえ、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こととしています。
社外監査役の状況については、Ⅱ 1. [独立役員関係] をご参照ください。

(5) 監査役監査、内部監査、会計監査の状況
監査役監査、内部監査及び会計監査の状況については、Ⅱ 1. [監査役関係] 内、「監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況」をご参照ください。

(6) 責任限定契約の内容の概要
当社は、取締役(業務執行取締役等であるものを除く)である小林健、西山昭彦、齋木昭隆、立岡恒良、宮永俊一、秋山咲恵の各氏及び監査役である内野州馬、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。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、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などにより、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・効率化を図るなど、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・ガバナンスのあり方、体制については、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会で審議しており、取締役会でもその結果のフィードバックに基づき、現状の体制における実効性を確認しています。
なお、実効性の確認結果は、Ⅰ 1. [コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示] m. 補充原則4-11-3「取締役会の実効性評価」に記載のとおりですが、今後も更なる実効性向上のための施策に取り組んでいきます。

Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	定時株主総会開催日の3週間前を目安に発送しています。なお、令和元年度定時株主総会の招集通知については、新型コロナウイルスの影響を受けて発送が予定より遅れ、定時株主総会開催日の2週間前の発送となりました。
集中日を回避した株主総会の設定	集中日以外に設定しています。
電磁的方法による議決権の行使	2004年から導入しています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	議決権電子行使プラットフォームに、2007年から参加しています。
招集通知（要約）の英文での提供	株主総会招集通知の英訳版を作成しています。
その他	株主総会招集通知は、株主の皆様への発送に先立ち、ご参考情報として三菱商事ホームページ上に掲載しています。 また、株主総会に当日出席された株主の皆様の議案への賛否結果につきアンケートを実施し、その結果を臨時報告書で開示しています。

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	「情報開示規程」を社内規程として定め、社内に周知徹底しています。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	定期的に実施しています。2019年度は、東京、大阪を含む国内主要都市にて個人投資家説明会を実施しました。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	定期的に実施しています。四半期決算ごとに決算説明会を開催していることに加え、CFO・営業グループ主催によるスモールミーティングも実施しています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	定期的に実施しています。年に10回程度の海外IRツアー、海外投資家スモールミーティングという形で、欧米、アジアの機関投資家の対話を実施しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	ホームページのIR投資家情報（https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/）に、投資家の皆様の参考になる各種情報を掲載しています。	
IRに関する部署（担当者）の設置	IR部を設置して、専従スタッフがIR活動を行っています。IR担当役員はコーポレート担当役員（CFO）が務めています。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	企業理念にかかる三菱商事の規程（『三綱領』（社是）、「企業行動指針」、「役職員行動規範」等）において、社会全般との関わりを規定しており、株主の皆様やお客様をはじめとするすべてのステークホルダーに評価され、社会に貢献する企業を目指しています。

環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施	＜事業を通じたサステナビリティ取組＞ 当社は、企業理念である『三綱領』に基づき、経済価値、社会価値、環境価値の同時実現に取り組み、社会に役立つ事業価値を追求しています。積極的な価値創出を目指し、持続可能な成長を追求するための経営上の重要な課題として「サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）※」を特定し、事業を通じて積極的に三価値同時実現を推進しています。 ※サステナビリティ重要課題 ・低炭素社会への移行 ・持続可能な調達・供給の実現 ・地域課題への対応と解決策の提供 ・次世代ビジネスを通じた社会課題の解決 ・自然環境の保全 ・地域・コミュニティーとの共生 ・魅力ある職場の実現 ＜社会貢献＞ 「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、および「災害支援（東日本大震災復興支援を含む）」を実施しています。世界各地の社員が自発的に参加して汗を流すとともに、継続して活動に取り組むことを重視しています。 また、東日本大震災の復興支援活動においては、「三菱商事復興支援財団」を設立し、被災した地域の状況やニーズに合わせ学生支援奨学金や産業復興・雇用創出支援等を実施するとともに、福島における果樹農業の6次化支援に取り組んでいます。 ＜サステナビリティ取組及び社会貢献の推進体制＞ コーポレート担当役員（サステナビリティ・CSR）を委員長とし、その他全コーポレート担当役員、全営業グループCEO、経営企画部長をメンバーとする「サステナビリティ・CSR委員会」において、サステナビリティ関連の取組及びCSR活動の基本方針や重要課題などにつき討議し、都度これらを社長室会及び取締役会に付議・報告しています。また、当社の取組を社外の観点から確認し、提案頂くことを目的に、担当役員の諮問機関として、有識者6名をメンバーとする「サステナビリティアドバイザリーコミッティー」を設置し、三菱商事グループのサステナビリティ活動に対するアドバイスを受けています。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	「情報開示規程」を社内規程として定め、社内に周知徹底しています。
その他	三菱商事グループには、性別や国籍の違いだけでなく、さまざまなライフスタイル、多様な価値観を持つ社員が在籍しています。事業の多様化、グローバル化が急速に進む中、三菱商事グループがこれからも継続的に企業価値を創出するには、多様な人材が価値観を共有し、切磋琢磨しながら成長していくことが不可欠です。 このため、当社では多様な人材が、各々の強みを最大限に発揮し、活き活きと働き続けられるよう、職場環境の一層の整備に向け取り組んでいます。 具体的な取組は以下のとおりです。 【女性活躍】 女性のキャリア形成と継続のために、既に、育児休職からのスムーズな復帰をサポートするための託児所の確保、育児と仕事を両立するための柔軟な勤務時間の設定、配偶者転勤に伴う退職時の再雇用制度等を導入した他、各部門・グループに置いた「女性キャリア担当」によるキャリア支援を行った結果、「行動計画」（計画期間：2016年4月1日～2021年3月31日）で目標に掲げていた女性管理職比率10%を2年前倒しで2018年度に達成しました。女性が更に活躍できる環境の整備を行うため、引き続き「行動計画」に取り組むほか、三菱商事グループ全体の女性の活躍推進にも取り組んでいきます。 【多様な人材へのサポート】 育児や介護等の両立支援、外国籍社員に対する相談窓口の設置やサポート、LGBTに関する相談窓口や同性パートナー制度の導入等、社員の様々な事情やニーズに則した施策を導入し、安心して働ける環境づくりに取り組んでいます。 【健康経営】 当社では社員の健康を経営課題と位置づけ、健康経営に取り組んでおります。平時の社員の健康管理に限らず、海外在勤者の健康管理、感染症対策、メンタルヘルス対策を実施しています。またこれに加え「三菱商事らしい働き方」を推進し、社員の心身の健康維持に取り組んでいます。これらの当社の健康に対する取り組みが評価され、「健康経営優良法人2020（ホワイト500）」に認定されました。

Ⅳ 内部統制システム等に関する事項

1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

■内部統制システム
当社は、子会社を含めた三菱商事グループ全体として、法令・定款に適合し、適正かつ効率的な業務遂行を通じた企業価値の向上を図るため、2020年5月8日の取締役会において、内部統制システム構築に係る基本方針を以下のとおり決議し、その運用状況を確認の上、継続的な改善・強化に努めています。
＜内部統制システム構築に係る基本方針＞
a. 取締役及び使用人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
イ. コンプライアンスに関する体制
役職員の行動規範、全社横断的な管理体制、予防・是正・改善措置、内部通報制度等を社内規程等で定め、周知の上運用の徹底を図り、また子会社においても同様の体制整備を促進することで、三菱商事グループでのコンプライアンス体制を実現する。
ロ. 財務報告に関する体制
会計組織単位ごとの責任者の設置、法令及び会計基準に適合した財務諸表の作成手続等を社内規程等で定め、周知の上運用の徹底を図り、三菱商事グループにおける財務情報の適正かつ適時な開示を確保する。
ハ. 監査、モニタリングに関する体制
内部監査の体制・要領等を社内規程等で定め、周知の上運用の徹底を図り、各組織・子会社の職務遂行を客観的に点検・評価し改善する。
b. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
職務遂行における情報の管理責任者や方法などを社内規程等で定め、周知の上運用の徹底を図り、情報の作成・処理・保存等を適切に行う。
c. リスク管理に関する規程その他の体制
リスクの類型、類型ごとの管理責任者や方法、体制などを社内規程等で定め、周知の上運用の徹底を図り、かつ、子会社でも事業内容や規模に応じて必要なリスク管理体制の整備を促進することにより、職務遂行に伴うリスクを三菱商事グループとして適切にコントロールする。
d. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
イ. 社長は、三菱商事グループとしての経営方針・目標を設定し、達成に向けた経営計画を策定の上、その実行を通じて効率的な職務の執行を図る。
ロ. 組織編成・職務分掌・人事配置・権限に関する基準・要領等を社内規程等で定め、周知の上運用の徹底を図り、かつ、子会社でも事業内容や規模に応じて同様の社内規程等の整備を促進することにより、効率性を確保する。
e. 三菱商事グループにおける業務の適正を確保するための体制
三菱商事グループにおける業務の適正を確保するため、三菱商事グループとしての基本方針を策定するとともに、子会社ごとに管理責任者、管理上の重要事項、管理手法、株主権の行使等を社内規程等で定め、周知の上運用の徹底を図る。また、その管理責任者は、子会社の取締役等の職務の執行に関する状況等につき、親会社として必要な報告を受け、子会社の定量・定性的な状況・課題を把握する。
f. 監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項、及び当該使用人の取締役からの独立性に関する事項
監査役の職務執行を補助する監査役会直属の組織を設置し、他部署を兼務せず専ら監査役の職務補助業務を行う使用人を配置する。また、当該使用人の評価・異動等の人事に際しては、事前に監査役の意見を徴し、その意見を尊重する。
g. 監査役への報告に関する体制
イ. 監査役は取締役会及び重要な経営会議に出席し、意見を表明する。
ロ. 著しい損害の発生のおそれがある場合の監査役あて報告の責任者・基準・方法等を社内規程等で定め、周知の上運用の徹底を図る。
ハ. 監査役が子会社に関する報告を求めた場合に各子会社の管理責任者又は役職員から報告を行う体制、及び子会社の重大なコンプライアンス事案を含む重要な事案を監査役あてに報告するなどの体制構築を促進する。
ニ. 監査役への報告を理由として役職員を不利に取り扱うことを禁止し、その旨を子会社にも周知の上運用の徹底を図る。
h. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
イ. 監査役は、社内関係部局・会計監査人等との意思疎通を図り、情報の収集や調査を行い、関係部局はこれに協力する。
ロ. 監査役の職務の執行に必要な費用は、会社が負担する。

■危機管理／事業継続マネジメント（BCM）
当社は、社内関連規程にて、社員の安全・生命や収益・資産及び事業継続に影響を与えうる自然災害や事故、テロ、新型インフルエンザ・新型コロナウイルスなどの新興感染症などの各種リスクに対しては、⑴ 社員の安全と生命の確保を第一とすること、⑵ 重要業務・事業の遂行、継続及び早期復旧を図ること、⑶ 地域社会の人命救助・災害復旧に協力すること、を基本方針として定め、対応することとしています。
具体的には、緊急危機対策本部を設置し、危機発生時における当社関係者の安全確保・安否確認等の初動対応、重要業務の事業継続計画（BCP）の整備、建物・設備・システム等の耐震対策（データ等のバックアップを含む）、定期訓練、必要物資の備蓄等の各種対策を講じています。
また、あらゆる事象を想定したリスク・影響度分析に基づく初動対応・事業継続計画（BCP）の策定、継続的なPDCAサイクルの実施等の包括的なマネジメント活動である事業継続マネジメント（BCM）を推進し、各種危機に備えています。
新型コロナウイルスの世界的な感染拡大に関しては、緊急危機対策本部が一元的に対応しており、国内においては、社員の感染予防・感染拡大防止と適切な事業継続の観点から、衛生管理の徹底や在宅勤務を原則とする勤務体制への移行、国内外出張の原則見合わせ、その他必要な措置を迅速に実行しています。また、海外についても、各国の情勢や規制に応じて、在宅勤務を始めとする各種安全対策を講じています。

2．反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

三菱商事は、従来から「反社会的勢力には毅然として対応し、利益供与を一切行わない」ことを基本方針とし、1998年3月制定の「不正な利益供与の禁止に関する基準」及び2000年9月制定の「役職員行動規範」の中で、同方針を明文化しています。
また、毎年全役職員から、「役職員行動規範」について誓約書を取得する等、周知徹底を図っています。
社内には、専任部局を設置し、平素より外部の専門機関と密接な連携関係を構築すると共に、契約書等への暴力団排除条項の導入促進を通じて、不測の事態に速やかに対応できる体制を整備しています。

Vその他

1．買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	なし

該当項目に関する補足説明

―――

2．その他コーポレート･ガバナンス体制等に関する事項

■内部統制システムの概要を含むコーポレート･ガバナンス体制
以下に記載の模式図をご参照ください。

■情報開示体制の概要
当社は企業理念『三綱領』の下、法令や規則に基づき行う情報開示を、以下のとおり実施しています。
a. 開示情報の種類
当社では、東京証券取引所（以下、東証）から適時開示が求められている発生事実や決定事実（以下、適時開示情報）、金融商品取引法や会社法に基づき開示する情報（有価証券報告書等）及びそれに類する情報（統合報告書等）等を、法令や規則に基づき開示する「重要な情報」とし、以下開示原則を遵守して情報を開示しています。
b.「重要な情報」の開示の基本原則
当社が「重要な情報」を開示するに当たっては、以下の5点を基本原則としています。
･透明性：内容の如何に関わらず、事実に即して情報を開示すること。
･適時性：情報の開示は、開示すべき事実が発生した後、適時かつ遅滞なく行うこと。
･公正性：様々なステークホルダーに対し、情報が公正に伝播されるよう努めること。
･継続性：情報開示の内容について、継続性を持たせること。
･機密性：会社として公式に開示を行うまで、社外の第三者に情報を漏洩しないこと。
c.「重要な情報」の開示の体制
上記の「重要な情報」の開示に係わる社内の体制を次のとおりとしています。
(a) 適時開示情報の開示
当社はコーポレート担当役員（広報）を適時開示の責任者とし、同役員は、広報部長を実務責任者である「情報取扱責任者」に指名しています。広報部は、全社の適時開示関連窓口として、社内の各組織に適時開示の重要性について周知に努める一方、社内の各組織は、自己の組織における発生事実、決定事実のうち投資者の投資判断に重要な影響を与えると考えられるものについて、広報部に報告･相談することとしています。
報告･相談のあった情報については、広報部長が適時開示要否を確認の上、必要な開示を行います。
(b) 東証の適時開示以外の開示
上記(a)の東証適時開示とは別に、法令･規則に基づき開示が要求される以下の様な「重要な情報」については、各々社内で担当役員及び主管部局を定め、関係する社内部局と協議･検討の上、個々の法令･規則に沿った開示を行います。
ア．東証･有価証券上場規程に基づく開示（コーポレート･ガバナンス報告書）
イ．金融商品取引法に基づく開示（有価証券報告書、四半期報告書、内部統制報告書、臨時報告書、有価証券届出書、発行登録書及び発行登録追補書類等）（注1）
ウ．会社法に基づく開示（事業報告、計算書類･連結計算書類及び附属明細書）
エ．海外の証券取引所規程等に基づく開示
（注1）金融商品取引法に基づき提出する有価証券報告書、四半期報告書、及び内部統制報告書については、開示委員会で開示の内容や範囲が適正であることを審議･確認等しています。同委員会は、コーポレート担当役員（CFO）を委員長とし、広報、総務、法務、サステナビリティ･CSRを管掌する各コーポレート担当役員及びコーポレートスタッフ部門の関係部長で構成されています。また、有価証券報告書及び内部統制報告書の内容については、取締役会にそれぞれ付議しており、四半期報告書の内容については、取締役会にて報告しています。社長及びCFOは、開示委員会･取締役会における審議内容等を踏まえて、有価証券報告書及び四半期報告書の内容適正性に関する確認書を東証に提出しています。
d. その他
(a)「風説の流布（注2）」への対応
市場での風説に対する問合せには、原則として当社はコメントを行いません。但し、放置した場合に当社に重大な影響があり得ると判断される場合には、適切な対応を取ることとします。
（注2）金融商品取引法158条では有価証券の募集･売出･売買その他の取引のため、または有価証券の相場変動を図る目的で、市場に風説を流布することを禁じています。
(b)「沈黙期間（注3）」の設定
当社は通期、四半期の業績公表直前の3週間は、業績見通し関連のコメントを一切行ないません。ただし、東証の適時開示規則や臨時報告書に関する開示を行うべき重要事実が発生した場合は、この限りではありません。
（注3）沈黙期間は、決算情報の漏洩を防ぎ、公平性を確保することを目的として定めています。沈黙期間中は、決算に関する質問への回答やコメントを差し控えますが、沈黙期間中に当社が公表した業績予想を大きく外れるような事象が発生した場合には、適宜当該情報開示を行います。また、沈黙期間中であっても、すでに公表されている情報に関する質問への対応は行えるものとしています。
(c) 選択的開示の禁止
選択的開示とは、重要性のある非公開情報を一般公開に先立ち特定の人物あるいは集団に開示することを指し、当社は一定の守秘義務契約により情報の秘匿性が担保されている場合を除き、選択的開示を禁止しています。

《コーポレート・ガバナンス体制》

