株主総会 会場ご案内図

開催日時： 2024年6月21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「ボールルーム」

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、こちらからご覧いただけます。



最寄駅のご案内：
Ⓘ都営地下鉄三田線 **芝公園駅**（東エントランス）
A4出口 から徒歩6分　**A3出口（エレベーター有）** から徒歩7分
Ⓔ都営地下鉄大江戸線 **赤羽橋駅**（南エントランス）
赤羽橋口 から徒歩8分　**中之橋口（エレベーター有）** から徒歩10分

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。

ネットで招集
Provided by TAKARA Printing

招集ご通知は、パソコン・スマートフォン・タブレット端末からもご覧いただけます。
https://s.srdb.jp/8058/

証券コード：8058

2023年度
定時株主総会
招集ご通知

［日時］
2024年6月21日（金曜日）午前10時
（受付開始時刻：午前9時）

［場所］
東京都港区芝公園四丁目8番1号
ザ・プリンス パークタワー東京
地下2階「ボールルーム」

Mitsubishi Corporation

三菱商事

ごあいさつ



平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

『中期経営戦略2024』の2年目にあたる2023年度は、着実に伸ばしてきた「稼ぐ力」を背景に、過去最高益を達成した前期に次ぐ高水準の業績となりました。

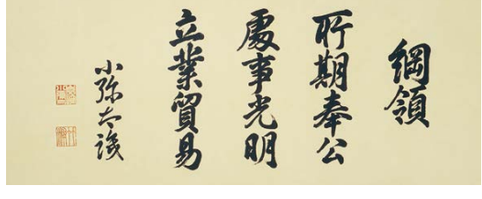
外部環境を見渡してみると、地政学リスクが更に高まり、また業界の垣根を超えたパラダイムシフトが進展することで、先行きの不透明さが一層増しています。こうした変化を「リスク」ではなく「チャンス」と捉え、本中経の最終年度である2024年度と次期中経期間も併せたこれからの4年間を「攻め」の期間と位置付け、成長のギアを一段上げてまいります。また、本年4月に発足した新体制のもと、既存事業領域を伸長していくことは勿論のこと、この枠組みを超えて、多様性・総合力を活かした当社ならではの新しい価値創造を実現し、未来を創り上げてまいりたいと思います。

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

代表取締役 社長

企業理念『三綱領』

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



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

処事光明（しょじこうめい）
公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

立業貿易（りつぎょうぼうえき）
全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

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

目次

2023年度定時株主総会招集ご通知 …… 3
事前の議決権行使のご案内 …… 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 …… 6
第2号議案 定款一部変更の件 …… 7
ご参考 監査等委員会設置会社への移行 …… 14
コーポレートガバナンスに対する取組 …… 17
第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）10名選任の件 …… 28
第4号議案 監査等委員である取締役5名選任の件 …… 37
第5号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件 …… 42
ご参考 取締役の役割・責務、選任方針、選任手続 …… 43
取締役のスキルマトリックス …… 45
第6号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額決定の件 …… 47
第7号議案 監査等委員である取締役の報酬額決定の件 …… 48
第8号議案 対象取締役（監査等委員である取締役を除く）に対する中長期株価連動型株式報酬の報酬額決定の件 …… 49
ご参考 役員報酬制度 …… 51
2023年度事業報告
事業の概況 …… 53
会社の概況 …… 71
2023年度連結計算書類・計算書類
連結計算書類 …… 83
計算書類 …… 85
2023年度監査報告書 …… 87
会社情報 …… 94
株主総会 会場ご案内図 …… 裏表紙

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

2022年9月1日施行の改正会社法により、株主総会資料の電子提供制度が開始されました。本年は、当社ウェブサイト上に掲載の電子提供措置事項の一部を抜粋した書面を郵送しております。次回以降の株主総会で電子提供措置事項の全体について、書面での送付を希望される株主様で、書面交付請求※のお手続をお済ませでない方は、2025年3月31日までに書面交付請求を行っていただきますようお願い申し上げます。詳細は右記窓口にお問い合わせください。

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

株主総会資料の書面交付請求に関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

電子提供制度専用ダイヤル **0120-696-505**

（受付時間：土・日・祝日等を除く平日9:00～17:00）

株主各位

証券コード：8058
2024年5月31日
（電子提供措置の開始日 2024年5月17日）

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

2023年度定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。
さて、2023年度定時株主総会開催を下記のとおりご通知いたします。

本総会の招集に際して、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、当社ウェブサイトに「2023年度定時株主総会招集ご通知」及び「2023年度定時株主総会その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）」として掲載しております。

当社ウェブサイト
https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/adr/sh_meeting/

また、上記のほか、下記ウェブサイトにも掲載しております。

東京証券取引所ウェブサイト
https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show
上記ウェブサイトにアクセスのうえ、銘柄名（三菱商事）又は証券コード（8058）をご入力して検索いただき、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、ご覧ください。

郵送又はインターネットにより議決権を行使することができますので、いずれの場合も、2024年6月20日（木曜日）の午後5時30分までに到着するよう、お手続いただきたく、お願い申し上げます（5ページ記載の「事前の議決権行使のご案内」を併せてご覧ください）。

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

敬具

記

1. 日時　2024年6月21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「ボールルーム」
（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. 2023年度（2023年4月1日から2024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 定款一部変更の件
第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）10名選任の件
第4号議案 監査等委員である取締役5名選任の件
第5号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件
第6号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額決定の件
第7号議案 監査等委員である取締役の報酬額決定の件
第8号議案 対象取締役（監査等委員である取締役を除く）に対する中長期株価連動型株式報酬の報酬額決定の件

その他の電子提供措置事項について（交付書面省略事項）

電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。なお、監査役及び会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。

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

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

- 連結計算書類の「連結包括利益計算書（ご参考）」

以上

事前の議決権行使のご案内

郵送による議決権行使

同封の議決権行使書用紙に賛否をご記入いただき、ご返送ください。

行使期限
2024年6月20日(木曜日)
午後5時30分までに到着

議決権行使書用紙イメージ

各議案につき賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示があったものとして取り扱わせていただきます。



インターネットによる議決権行使

議決権行使サイトにアクセスし、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

行使期限
2024年6月20日(木曜日)
午後5時30分まで

ログイン用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)

❶議決権行使書用紙右下に記載のログイン用QRコードを読み取ってください。



❷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」は(株)デンソーウェーブの登録商標です。

「ログインID」「パスワード」を入力する方法

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

❷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」をご入力ください。

❸画面の案内に従い、議案の賛否をご入力ください。



ご注意事項

●午前2時30分から午前4時30分はご利用いただけません。
●複数回にわたり行使された場合の議決権の取扱い
(1) 議決権行使書用紙の郵送とインターネットの双方により重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効とさせていただきます。
(2) インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。
●インターネット接続料、通信料等、議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用は株主様のご負担となります。

システム等に関するお問い合わせ
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部(ヘルプデスク)
0120-173-027(午前9時～午後9時、通話料無料)

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

株主総会参考書類(議案の内容)

第1号議案 剰余金の処分の件

2023年度の剰余金の処分につきましては、次のとおりといたしたいと存じます。

2022年度から2024年度を対象とする『中期経営戦略2024』では、持続的な利益成長に応じて増配していく累進配当を継続しています。当年度の期末配当につきましては、連結業績を勘案して、1株につき35円といたしたいと存じます。

既に実施しております中間配当(1株につき105円)は、2024年1月1日を効力発生日として普通株式1株につき3株の割合をもって分割した影響を考慮した場合、1株につき35円に相当しますので、合わせまして、年間配当金は1株につき70円となります。なお、年間配当金1株につき70円は、株式分割前の1株当たりの配当金に換算すると、前年度から30円増額の、1株につき210円となります。

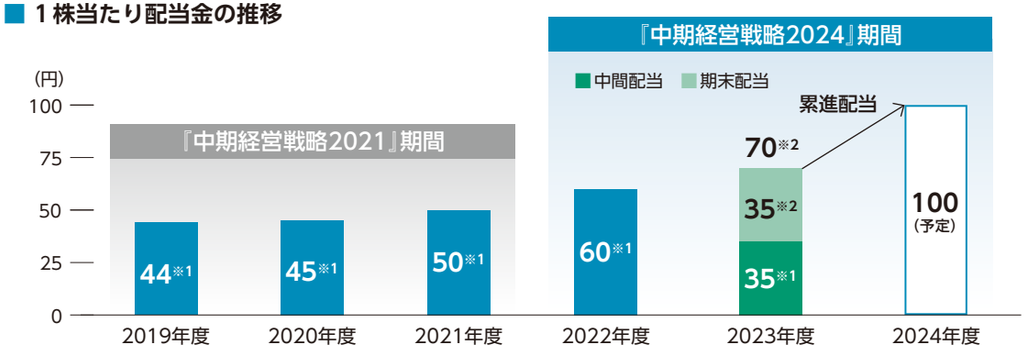
1. 期末配当に関する事項

(1) 配当財産の種類
金銭
(2) 株主に対する配当財産の割当に関する事項及びその総額
当社普通株式1株当たり 35円
総額 144,145,996,715円
(3) 剰余金の配当が効力を生じる日
2024年6月24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
別途積立金 81,000,000,000円
(2) 減少する剰余金の項目及びその額
繰越利益剰余金 81,000,000,000円

■ 1株当たり配当金の推移



※1 2024年1月1日の株式分割(3分割)を踏まえ、過去に遡り調整(分割前配当×1/3)した金額(小数点以下四捨五入)
※2 本議案を原案どおりご承認いただいた場合

第2号議案 定款一部変更の件

定款の一部を次のとおり変更いたしたいと存じます。

1. 変更の理由

(1) 監査等委員会設置会社への移行等に伴う変更

当社は、コーポレートガバナンスの機能を高め、加速する外部環境の変化への対応力を一層強化し、更なる発展を遂げるため、監査役会設置会社から、監査等委員会設置会社に移行いたしたいと存じます（移行の概要、背景及び目的の詳細は、14～16ページをご参照ください）。これに関連して、以下の事項を変更するものです。

① 監査等委員会設置会社に移行するため、監査等委員会及び監査等委員に関する規定の新設、並びに監査役会及び監査役に関する規定の削除等を行うとともに、機動的な意思決定及び業務執行を行うことを可能とするため、取締役への権限委譲に関する変更案第24条を新設し、その他所要の変更を行う。

② 監査等委員会設置会社への移行に際し、当社の取締役会を実効性確保の観点から適切な規模とするべく、取締役の員数上限を設定する変更案第17条を新設する。

③ 株主への利益還元を機動的に実施できるよう、剰余金の配当や自己株式の取得等の決定を取締役会決議により行うことを可能とする変更案第31条を新設するとともに、自己株式の取得及び中間配当の決定に関して同条の一部と重複する内容を定める現行定款第7条及び第34条を削除する。なお、この定款変更の効力発生後も、引き続き株主総会で剰余金の配当等を決議することができる。

(2) 事業目的の変更

当社を取り巻く事業環境の不確実性が高まる中、今後の事業内容の更なる多様化と新規事業への進出に備えるべく、本年4月1日に実施した組織再編に沿う形で、現行定款第2条に定める事業目的を整理するとともに、これに伴う項番号等の変更を行うものです。

(3) その他全般に関する変更

条文の新設・削除に伴い、条数の整備を行うとともに、項番号の新設等の所要の変更を行うものです。

2. 変更の内容

定款の変更内容（下線部）は、次のとおりです。なお、本議案における定款変更については、本総会終結時をもって効力が発生するものといたします。

現行定款	変更案
第1章 総 則	第1章 総 則
第1条（条文省略）	第1条（現行どおり）
（目 的） 第2条 本会社は、エネルギー・金属・機械・化学品・食料・消費財・インフラ・不動産など広範な分野において、本会社又は本会社が株式若しくは持分を所有する他の会社を通じ、商品・資源の売買、生産、製造、開発のほか、金融・物流事業、新規事業開発、各種サービスの提供など、多角的な事業を行う。 前項の事業には、次の事業を含むものとする。 1. 石炭、石油、ガス（高圧ガスを含む）その他の燃料類及びこれらの製品に関する事業 2. 鉄、非鉄金属及びこれらの製品並びに鉱石及び鉱産物に関する事業 3. 機械・器具（計量器・医療機器を含む）、車両、船舶、航空機及びこれらの部品に関する事業 4. 化学製品、化粧品、薬品類（医薬品、医薬部外品、毒・劇物、火薬、発火物等を含む）、肥料及びこれらの原料に関する事業 5. 食糧、酒類その他の飲料、油糧、油脂、樹脂、塩、農産・水産・林産・畜産・天産物、飼料、産業用資材、消費財及びこれらの製品・原料に関する事業 6. 前各号の事業に関する商品その他の商品に関する売買、貿易、開発、探鉱、生産及び製造・加工業 7. 発電事業及び電気、蒸気その他のエネルギーの供給に関する事業 8. 上下水の処理及び各種水供給に関する事業 9. 不動産業 10. 建設業並びに建設コンサルタント、測量及び設計業 11. 医療施設、商業施設（宿泊施設、劇場を含む）及び飲食店の経営 12. リース業 13. 有価証券等の売買、金銭の貸付け、債権の売買、債務の保証・引受け、外国為替の売買等の金融業 14. 商品投資販売業及び商品投資顧問業 15. 損害保険業、損害保険代理業及び生命保険の募集に関する業務 16. 陸運業、海運業、航空運送業及び貨物利用運送事業	（目 的） 第2条 本会社は、広範な産業分野において、本会社又は本会社が株式若しくは持分を所有する他の会社を通じて、多角的な事業を行う。 2 前項の事業には、次の事業を含むものとする。 (1) エネルギー（ガス、石油等を含む）に関する事業 (2) 化学品及び薬品（医薬品、医薬部外品、化粧品、毒・劇物、火薬等を含む）に関する事業 (3) 金属（鉱産物、石炭等を含む）に関する事業 (4) 機械・器具（医療機器等を含む）、車両、船舶及び航空機に関する事業 (5) 食料（酒類、塩等を含む）及び消費財に関する事業 (6) 前各号の事業に関する商品の売買、貿易、開発及び製造・加工業 (7) インフラ（発電事業、電気・水道水の供給事業、下水道処理等を含む）に関する事業 (8) 不動産（宅地建物取引業、管理業等を含む）及び建設（建設コンサルタント、測量、設計・工事監理等を含む）に関する事業 (9) 金融・リース（有価証券等の売買、金銭の貸付け、債権の回収、債務の保証・引受け、金融商品取引業、投資助言・代理業、投資運用業、商品先物取引業等を含む）に関する事業 (10) 保険（損害保険業、損害保険代理業、生命保険の募集に関する業務等を含む）に関する事業 (11) 運送・倉庫（陸運業、海運業、航空運送業、貨物利用運送事業等を含む）に関する事業 (12) ＩＴ・情報（電気通信事業、放送業、広告業、出版・印刷業等を含む）に関する事業 (13) 廃棄・再生処理業及び古物売買業 (14) 労働者派遣事業 (15) サービス（医療施設、商業施設（宿泊施設、劇場を含む）及び飲食店の経営、旅行業及び企画・コンサルティング業）に関する事業
	〈削 除〉

現行定款	変更案
17. 倉庫業	〈削　除〉
18. ＩＴ・情報に関する事業	〈削　除〉
19. 電気通信事業、放送業、広告業及び出版・印刷業	〈削　除〉
20. 労働者派遣事業	〈削　除〉
21. 旅行業	〈削　除〉
22. 廃棄・再生処理業及び古物売買業	〈削　除〉
23. 企画、コンサルティング業	〈削　除〉
24. 前各号の代理業、仲立業及び問屋業	(16) 前各号の代理業、仲立業及び問屋業
25. 前各号に関連する一切の事業	(17) 前各号に関連する一切の事業
第３条（条文省略）	第３条（現行どおり）
（機　　関） 第４条　本会社は、株主総会及び取締役のほか、次の機関を置く。 1. 取締役会 2. 監査役 3. 監査役会 4. 会計監査人	（機　　関） 第４条　本会社は、株主総会及び取締役のほか、次の機関を置く。 (1) 取締役会 (2) 監査等委員会 〈削　除〉 (3) 会計監査人
第５条（条文省略）	第５条（現行どおり）
第２章　株　　式	**第２章　株　　式**
第６条（条文省略）	第６条（現行どおり）
（自己の株式の取得） 第７条 本会社は、取締役会の決議によって、市場取引等により自己の株式の取得（会社法第165条第２項に規定する取得をいう）を行うことができる。	〈削　除〉
（単元株式数及び単元未満株式の買増し） 第８条　本会社の単元株式数は、100株とする。 本会社の株主は、本会社にその有する単元未満株式の数と併せて単元株式数となる数の株式の売渡しを請求することができる。	（単元株式数及び単元未満株式の買増し） 第７条　本会社の単元株式数は、100株とする。 2 本会社の株主は、本会社にその有する単元未満株式の数と併せて単元株式数となる数の株式の売渡しを請求することができる。
（単元未満株主の権利） 第９条　本会社の株主は、その有する単元未満株式について、次に掲げる権利以外の権利を行使することができない。 1. 会社法第189条第２項各号に掲げる権利 2. 取得請求権付株式の取得を請求する権利 3. 募集株式又は募集新株予約権の割当てを受ける権利 4. 前条第２項に規定する請求をする権利	（単元未満株主の権利） 第８条　本会社の株主は、その有する単元未満株式について、次に掲げる権利以外の権利を行使することができない。 (1) 会社法第189条第２項各号に掲げる権利 (2) 取得請求権付株式の取得を請求する権利 (3) 募集株式又は募集新株予約権の割当てを受ける権利 (4) 前条第２項に規定する請求をする権利
（株主名簿管理人） 第10条　本会社は、株主名簿管理人を置く。 株主名簿管理人及びその事務取扱場所は、取締役会の決議によって選定し、これを公告する。 本会社の株主名簿及び新株予約権原簿の作成及び備置きその他の株主名簿及び新株予約権原簿に関する事務は株主名簿管理人に委託し、本会社においてはこれを取り扱わない。	（株主名簿管理人） 第９条　本会社は、株主名簿管理人を置く。 2 株主名簿管理人及びその事務取扱場所は、取締役会の決議によって選定し、これを公告する。 3 本会社の株主名簿及び新株予約権原簿の作成及び備置きその他の株主名簿及び新株予約権原簿に関する事務は株主名簿管理人に委託し、本会社においてはこれを取り扱わない。

現行定款	変更案
（株式の取扱い） 第11条　株主名簿及び新株予約権原簿への記載又は記録、単元未満株式の買取り及び買増しその他株式に関する手続及びその手数料については、一般の慣行を参酌して取締役会で定める。	（株式の取扱い） 第10条　本会社の株式に関する取扱い及び手数料は、法令又は定款のほか、取締役会において定める株式取扱規則による。
（基　準　日） 第12条　本会社は、毎事業年度末日の最終の株主名簿に記載又は記録された株主をもって、その事業年度に関する定時株主総会において権利を行使することができる株主とみなす。 前項その他定款に定めがある場合のほかに必要がある場合は、取締役会の決議によって、あらかじめ公告して、一定の日の最終の株主名簿に記載又は記録された株主又は登録株式質権者をもって、株主又は登録株式質権者の権利を行使することができる者とみなすことができる。	（基　準　日） 第11条　本会社は、毎事業年度末日の最終の株主名簿に記載又は記録された株主をもって、その事業年度に関する定時株主総会において権利を行使することができる株主とみなす。 2 前項その他定款に定めがある場合のほかに必要がある場合は、取締役会の決議によって、あらかじめ公告して、一定の日の最終の株主名簿に記載又は記録された株主又は登録株式質権者をもって、株主又は登録株式質権者の権利を行使することができる者とみなすことができる。
第３章　株主総会	**第３章　株主総会**
（株主総会の招集時期） 第13条　定時株主総会は、毎年６月これを招集し、臨時株主総会は、必要ある場合に随時これを招集する。	（株主総会の招集時期） 第12条　定時株主総会は、毎年６月これを招集し、臨時株主総会は、必要ある場合に随時これを招集する。
（議　　長） 第14条　株主総会は、社長が議長となる。ただし、社長に差し支えがあるとき又は欠員のときは、取締役会の定めた順序により代行者が議長となる。	（議　　長） 第13条　株主総会は、社長が議長となる。ただし、社長に差し支えがあるとき又は欠員のときは、取締役会の定めた順序により代行者が議長となる。
（議決権の代理行使） 第15条　株主は、議決権を有する他の株主１名を代理人として、その議決権を行使することができる。	（議決権の代理行使） 第14条　株主は、議決権を有する他の株主１名を代理人として、その議決権を行使することができる。
（電子提供措置等） 第16条　本会社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。 本会社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部又は一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。	（電子提供措置等） 第15条　本会社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。 2 本会社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部又は一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。
（決議の要件） 第17条　株主総会の特別決議（会社法第309条第２項に規定する決議をいう）は、議決権を行使することができる株主の議決権の３分の１以上を有する株主が出席し、その議決権の３分の２以上で行う。 前項以外の株主総会の決議は、法令又は定款に別段の定めがある場合を除き、出席株主の議決権の過半数で行う。	（決議の要件） 第16条　株主総会の特別決議（会社法第309条第２項に規定する決議をいう）は、議決権を行使することができる株主の議決権の３分の１以上を有する株主が出席し、その議決権の３分の２以上で行う。 2 前項以外の株主総会の決議は、法令又は定款に別段の定めがある場合を除き、出席株主の議決権の過半数で行う。

現行定款	変更案
第４章　取締役、取締役会及び執行役員	**第４章　取締役、取締役会及び執行役員**
〈新　設〉	(取締役の定員) 第17条　本会社の取締役は、17名以内とする。 2 前項の取締役のうち、監査等委員である取締役は、5名以内とする。
(取締役の選任) 第18条　取締役は、株主総会の決議によって選任する。 前項の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主の出席を要する。 取締役の選任決議は、累積投票によらない。	(取締役の選任) 第18条　取締役は、株主総会の決議によって、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して選任する。 2 前項の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主の出席を要する。 3 取締役の選任決議は、累積投票によらない。
〈新　設〉	4 会社法第329条第3項の規定に基づき選任された補欠の監査等委員である取締役の選任決議の効力は、当該決議後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の開始の時までとする。
(取締役の任期) 第19条　取締役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時に満了する。	(取締役の任期) 第19条　取締役(監査等委員である者を除く)の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時に満了する。
〈新　設〉	2 監査等委員である取締役の任期は、選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時に満了する。
〈新　設〉	3 任期の満了前に退任した監査等委員である取締役の補欠として選任された監査等委員である取締役の任期は、退任した監査等委員である取締役の任期の満了する時までとする。
(代表取締役) 第20条　取締役会の決議によって代表取締役を選定する。 代表取締役は、各自会社を代表する。	(代表取締役) 第20条　取締役会の決議によって、取締役(監査等委員である者を除く)の中から、代表取締役を選定する。 2 代表取締役は、各自会社を代表する。
(取締役会長) 第21条　取締役会の決議によって取締役会長を選定する。	(取締役会長) 第21条　取締役会の決議によって、取締役会長を選定する。
(取締役会の招集) 第22条　取締役会は、取締役会長がこれを招集し、その議長となる。ただし、取締役会長に差し支えがあるとき又は欠員のときは、取締役会の定めた順序により他の取締役がこれに代わる。 取締役会の招集通知は、各取締役及び各監査役に対し会日の少なくとも3日前に発する。	(取締役会の招集) 第22条　取締役会は、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会長がこれを招集し、その議長となる。ただし、取締役会長に差し支えがあるとき又は欠員のときは、取締役会の定めた順序により他の取締役がこれに代わる。 2 取締役会の招集通知は、各取締役に対し会日の少なくとも3日前に発する。ただし、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。
(取締役会の決議の省略) 第23条　本会社は、取締役が取締役会の決議の目的である事項について提案をした場合において、当該提案につき取締役の全員が書面又は電磁的記録により同意の意思表示をしたとき(監査役が当該提案について異議を述べたときを除く)は、当該提案を可決する旨の取締役会の決議があったものとみなす。	(取締役会の決議の省略) 第23条　本会社は、取締役が取締役会の決議の目的である事項について提案をした場合において、当該提案につき取締役(当該事項について議決に加わることができる者に限る)の全員が書面又は電磁的記録により同意の意思表示をしたときは、当該提案を可決する旨の取締役会の決議があったものとみなす。

現行定款	変更案
〈新　設〉	(重要な業務執行の決定の委任) 第24条　本会社は、会社法第399条の13第6項の規定により、取締役会の決議によって、重要な業務執行(同条第5項各号に掲げる事項を除く)の決定の全部又は一部を取締役に委任することができる。
(取締役の報酬等) 第24条　取締役の報酬等(会社法第361条に定める報酬等をいう)は、株主総会の決議によって定める。	(取締役の報酬等) 第25条　取締役の報酬等(会社法第361条に規定する報酬等をいう)は、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して、株主総会の決議によって定める。
(取締役の責任軽減) 第25条　本会社は、取締役会の決議(会社法第426条第1項の規定に基づく決議をいう)によって、法令に定める範囲内で、取締役の責任を免除することができる。 本会社は、取締役(業務執行取締役等であるものを除く)との間で、法令に定める額を限度として、当該取締役の責任を限定する契約(会社法第427条第1項の規定に基づく契約をいう)を締結することができる。	(取締役の責任軽減) 第26条　本会社は、取締役会の決議(会社法第426条第1項の規定に基づく決議をいう)によって、法令に定める範囲内で、取締役(取締役であった者を含む)の責任を免除することができる。 2 本会社は、取締役(業務執行取締役等である者を除く)との間で、法令に定める額を限度として、当該取締役の責任を限定する契約(会社法第427条第1項の規定に基づく契約をいう)を締結することができる。
(執行役員) 第26条　取締役会の決議によって執行役員を定め、業務を執行させる。 取締役会の決議によって執行役員の中から社長及びその他の役付執行役員を選定する。	(執行役員) 第27条　取締役会の決議によって執行役員を定め、業務を執行させる。 2 取締役会の決議によって執行役員の中から社長及びその他の役付執行役員を選定する。
第５章　監査役及び監査役会	**第５章　監査等委員会**
(監査役の選任) 第27条　監査役は、株主総会の決議によって選任する。 前項の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主の出席を要する。	〈削　除〉
(監査役の任期) 第28条　監査役の任期は、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時に満了する。	〈削　除〉
(常勤の監査役) 第29条　監査役会は、監査役の中から常勤の監査役を選定する。	(常勤の監査等委員) 第28条　監査等委員会は、その決議によって、監査等委員の中から常勤の監査等委員を選定する。
(監査役会の招集) 第30条　監査役会の招集通知は、各監査役に対し会日の少なくとも3日前に発する。	(監査等委員会の招集) 第29条　監査等委員会の招集通知は、各監査等委員に対し会日の少なくとも3日前に発する。ただし、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。
(監査役の報酬等) 第31条　監査役の報酬等(会社法第387条に規定する報酬等をいう)は、株主総会の決議によって定める。	〈削　除〉

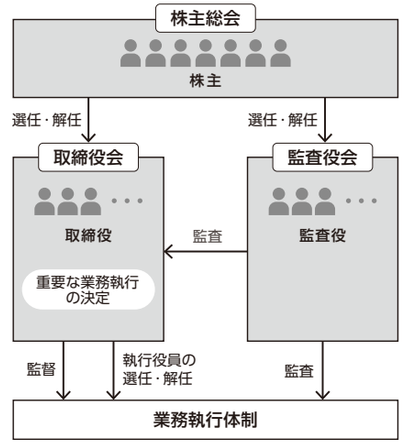
現行定款	変更案
（監査役の責任軽減） 第32条　本会社は、取締役会の決議（会社法第426条第1項の規定に基づく決議をいう）によって、法令に定める範囲内で、監査役の責任を免除することができる。 本会社は、監査役との間で、法令に定める額を限度として、監査役の責任を限定する契約（会社法第427条第1項の規定に基づく契約をいう）を締結することができる。	〈削　除〉
第6章　計　　算	第6章　計　　算
（事業年度） 第33条　本会社の事業年度は、毎年4月1日から翌年3月31日までとする。	（事業年度） 第30条　本会社の事業年度は、毎年4月1日から翌年3月31日までとする。
（剰余金の配当） 第34条　本会社は、株主総会の決議により、毎事業年度末日の最終の株主名簿に記載又は記録された株主又は登録株式質権者に対し、期末配当を行うことができる。 前項のほか、取締役会の決議により、毎年9月30日の最終の株主名簿に記載又は記録された株主又は登録株式質権者に対し、中間配当を行うことができる。	〈削　除〉
〈新　設〉	（剰余金の配当等） 第31条　本会社は、剰余金の配当、自己株式の取得に関する事項等会社法第459条第1項各号に掲げる事項を、取締役会の決議によって定めることができる。 2　本会社は、毎年3月31日のほか、9月30日その他取締役会が定める日の最終の株主名簿に記載又は記録された株主又は登録株式質権者に対し、剰余金の配当を行うことができる。
（配当金の除斥期間） 第35条　期末配当金及び中間配当金が支払開始の日から満3年を経過しても受領されないときは、本会社はその支払の義務を免れる。	（配当金の除斥期間） 第32条　配当財産が金銭である場合は、その支払開始の日から満3年を経過しても受領されないときは、本会社はその支払の義務を免れる。
〈新　設〉	附　　則 1　2024年6月開催の2023年度定時株主総会の終結前の監査役（監査役であった者を含む）の行為に関する会社法第423条第1項の責任の取締役会決議による免除については、同定時株主総会の決議による変更前の定款第32条に定めるところによる。 2　2024年6月開催の2023年度定時株主総会の終結前の監査役（監査役であった者を含む）の行為に関する会社法第423条第1項の責任を限定する契約については、同定時株主総会の決議による変更前の定款第32条に定めるところによる。

監査等委員会設置会社への移行
～コーポレートガバナンスの継続的強化に向けた取組～

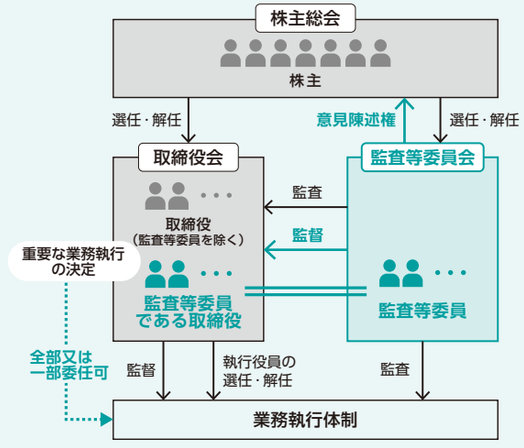
移行の概要

本総会の決議事項第2号議案を原案どおりご承認いただいた場合、次のとおり「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」へ移行します。

■監査役会設置会社（現在の体制）



■監査等委員会設置会社（移行後の体制）



	監査役会設置会社（現在の体制）
変更となる機関	監査役会
規模・構成	取締役 9名（うち社外4名）
	監査役 5名（うち社外3名）
任期	取締役 1年
	監査役 4年
重要な業務執行の決定	取締役会からの委任不可
取締役の人事についての意見陳述権	なし

監査等委員会設置会社（移行後の体制）		
監査等委員会		
取締役 15名（うち社外7名）	取締役（監査等委員である取締役を除く）	10名（うち社外4名）
	監査等委員である取締役	5名（うち社外3名）
取締役（監査等委員である取締役を除く）	1年	
監査等委員である取締役	2年	
取締役会から、全部又は一部を取締役（監査等委員である取締役を除く）に委任可とする		
監査等委員会が選定する監査等委員は、取締役（監査等委員である取締役を除く）の人事について、株主総会において監査等委員会の意見を述べることができる		

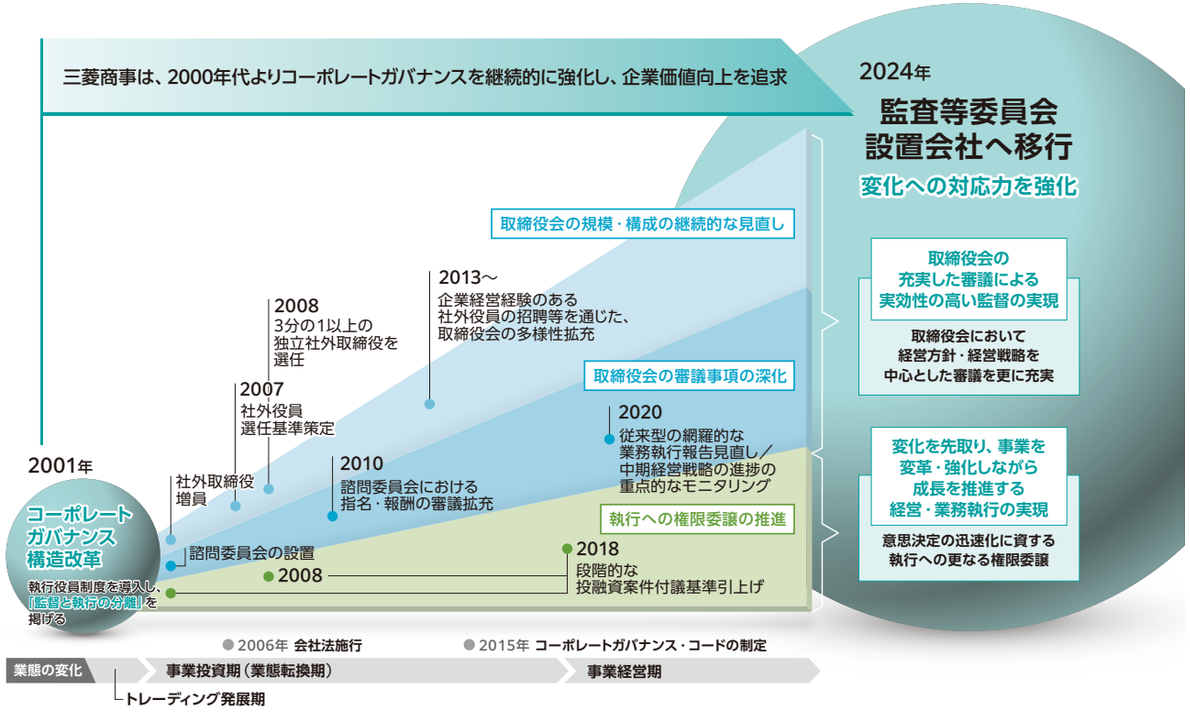
▶16ページ

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と変遷

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、全てのステークホルダーのご期待に応えることと捉え、この実現のため、経営の健全性、透明性、及び効率性を確保する基盤として、コーポレートガバナンスを継続的に強化することを経営上の重要な基本方針としています。

この基本的な考え方のもと、当社は、2000年代よりコーポレートガバナンス改革を推し進め、変化を先取り、事業を変革・強化しながら成長を推進する経営・業務執行を実現すべく、取締役会における充実した審議による実効性の高い監督を発展させつつ、企業価値の向上に努めてまいりました。

現行の機関設計において継続的にコーポレートガバナンスの機能を高めてきた中、加速する外部環境の変化への対応力を一層強化し、更なる発展を遂げるため、今般、当社は、「監査等委員会設置会社」に移行することといたしました。これにより、権限委譲を通じて意思決定の更なる迅速化を図るとともに、取締役会における経営方針・経営戦略を中心とした審議を一段と充実させることで取締役会の監督機能を強化・高度化し、企業価値の向上に取り組みます。



監査等委員会設置会社移行後のコーポレートガバナンス体制のポイント

当社は、監査等委員会設置会社への移行に伴い、一貫して取り組んできた「取締役会における充実した審議による実効性の高い監督」と「変化を先取り、事業を変革・強化しながら成長を推進する経営・業務執行」を更に追求すべく、以下のとおり、コーポレートガバナンス体制全体の強化を図ります。

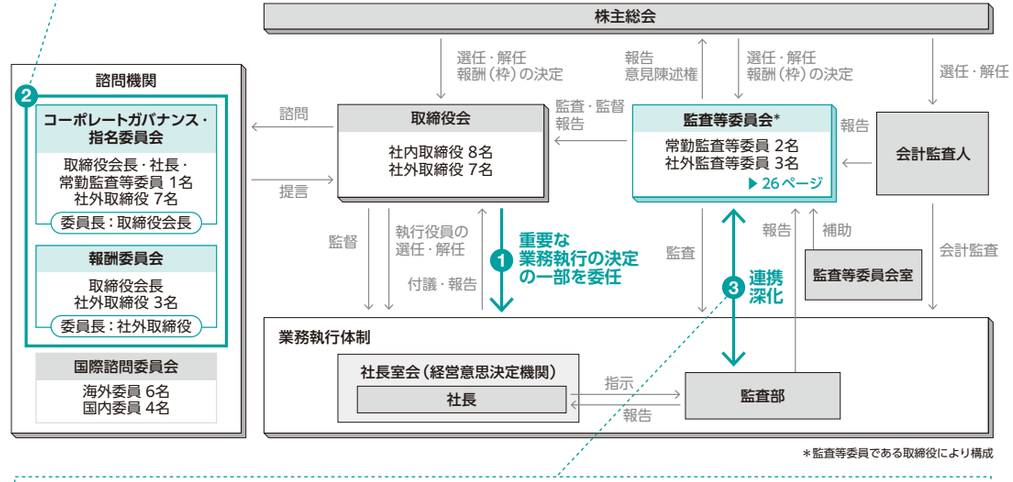
1. **重要な業務執行の決定の一部を執行側に委任**し、機動的な業務執行と取締役会における審議事項の柔軟性を担保することで、変化への対応力を強化
2. ガバナンス・指名・報酬委員会を**コーポレートガバナンス・指名委員会**と**報酬委員会**の2委員会体制に変更し、審議を充実化
3. **内部監査部門との連携深化**を通じ、監査機能を向上

諮問機関の体制変更

コーポレートガバナンス・指名委員会
経営の基盤であるコーポレートガバナンスの基本方針と当社の価値創出の源泉である指名について、一体で審議

報酬委員会
ガバナンス・指名・報酬委員会から独立させ、役員報酬等の決定方針や報酬等の額の決定に関する審議を更に充実化

▶22ページ



監査機能の向上

当社の経営・業務執行が多様な事業に携わる中、監査等委員会は、現場により近接した内部監査機能を連結ベースで展開する監査部との連携深化を通じ、監査機能の実効性を持続的に向上

コーポレートガバナンスに対する取組

取締役会の実効性向上に向けた取組



取締役会長として社外役員と執行側の懸け橋となり、審議を充実化させることで、取締役会の役割・責務を発揮させ、経営の基盤となるコーポレートガバナンスの維持・発展と、それによる当社の健全で持続的な成長、継続的な企業価値の向上に、引き続き取り組んでまいります。

取締役会長　垣内 威彦

取締役会

取締役会は、以下の役割・責務を果たし、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定、実効性の高い経営監督の実現を図ります。

- 当社を取り巻く外部環境・時代観・世界観等を踏まえ、当社の事業実態に即した経営の大きな方向性を示す
- 執行側が整備した適切なリスクテイクを支える経営管理・リスク管理制度につき、その体制整備・運用状況を監督する
- 執行側が策定し、取締役会で承認した経営の基本方針に照らして、独立した客観的な立場から執行側を評価、必要な是正を促すことで、実効性の高い監督を行う

取締役会以外の場

取締役会事前説明会

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

■ 実施概要（2023年度）

実施回数	13回
実施時間	2.5～3時間／回（33時間）

独立社外役員会議

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

4月　9月　11月　12月

■ 主な討議テーマ（2023年度）

事業戦略会議における討議事項について	人的資本・働き方について
監査役の監査活動について	次世代エネルギーに関する取組について

社外役員と役職員との対話

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

事業会社視察・対話

▶23ページ

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

就任時オリエンテーション

新任社外役員の当社に関する理解を深めるため、各部門・グループによるオリエンテーションを実施しています。

取締役会の諮問機関

ガバナンス・指名・報酬委員会

▶21ページ

社外役員が過半数を占める取締役会の諮問機関

6月　7月　10月　11月　12月　2月　3月

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委員とし、社長業績評価について審議のうえ、決定しています。なお、社長は委員ではありません。

サステナビリティ項目評価委員会

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委員とし、社外取締役が委員長を務め、サステナビリティ項目に係る評価について審議のうえ、決定しています。

国際諮問委員会

▶21ページ

海外有識者をメンバーとする取締役会の諮問機関

10月



本総会後～

▶22ページ

コーポレートガバナンス・指名委員会

経営の基盤であるコーポレートガバナンスの基本方針と指名について、一体で審議する取締役会の諮問機関

報酬委員会

役員報酬等の決定方針や報酬等の額の決定（社長業績評価・執行役員報酬のサステナビリティ項目評価を含む）に関して審議を行う取締役会の諮問機関

開催実績



取締役会実効性評価

【2023年度 実施方針】

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

2023年度は、監査等委員会設置会社への移行も見据え、取締役会の更なる実効性向上を目的とし、独立した外部機関（(株)ボードアドバイザーズ）による第三者評価を実施しました。中立的な視点から、当社の取締役会の実効性を確認するとともに、今後に向けた提言を受け、2024年度取締役会審議の在り方や次期中期経営戦略の策定プロセスの検討に繋げました。

【2023年度 第三者評価実施プロセス】

STEP 1 ガバナンス・指名・報酬委員会で、実効性評価の実施方法・プロセスについて審議し、第三者機関を起用した評価を行う方針を確認。

STEP 2 当社の取締役会の運営・審議の状況及び過去の実効性評価を踏まえ、第三者機関がアンケート項目・ヒアリング項目を策定。第三者機関にて、取締役・監査役に対するアンケート（選択式・記述式）、アンケート結果を踏まえたヒアリング、結果の分析・評価を実施。

STEP 3 第三者機関から、ガバナンス・指名・報酬委員会に対して実効性評価結果を報告。評価結果を踏まえ、取締役会にて審議。

【2023年度 アンケート・ヒアリング事項】

- ✓『中期経営戦略2024』の主要項目の進捗状況モニタリング
- ✓ 取締役会の全体評価／審議事項／規模・構成、取締役・監査役の役割・機能、ガバナンス・指名・報酬委員会／独立社外役員会議の構成と運営、ステークホルダー／社内との対話等の施策と運営、機関設計移行後の取締役会に期待すること等
- ✓ 各審議事項に係る「重要度」と「議論の充実度」の認識のギャップ分析

2023年度 第三者評価結果

第三者評価全体総括

・当社の特徴・強みに下支えされ、**取締役会の実効性が極めて高いレベルで確保**されていることを確認。

取締役会の実効性の土台となる4つの強み

① コーポレートガバナンス向上に向けた取締役会議長及び執行側の強い意志と努力

② 監督と執行の緊密なコミュニケーションにより醸成・維持されている相互信頼関係

③ 社外役員による時間的・精神的なコミットメントの高さ

④ 取締役会事務局の徹底した取組・支援体制・PDCA管理

強みを下支えする要素
・外部環境を踏まえながら当社にとって最適な在り方を真摯に追求するボードカルチャー
・執行と監督、取締役同士の相互信頼とコミットメントという「人」に関わる要素

・高いレベルでの実効性を維持し、モニタリング・ボードとして更なる進化を遂げるため、**取締役会の位置付けと監督の在り方**及び**高い実効性を支える取締役構成の在り方**について、継続的に検討することが望ましい。

定量評価結果

・選択式の全質問項目において全体平均が5点満点中「4.0」以上と高い自己評価。そのうち、特に高い評価の「4.5」以上だった項目は、48問中32問。
・各審議事項に係る「重要度」と「議論の充実度」の認識を10点満点で評価。「重要度」と「議論の充実度」の認識のギャップは全審議事項において「1.0」未満と小さい。

【取締役会実効性に関するその他のレビューの取組】

第三者評価に加えて、第三者評価結果を踏まえた鷲谷取締役・小木曽監査役による取締役会長・社長ヒアリングを実施しました。また、各営業部門長・グループCEOへのアンケートを実施し、取締役・監査役以外の意見の聴取、多面的な分析を行いました。

〈社外役員による取締役会長・社長に対するヒアリング〉


鷲谷取締役


小木曽監査役

- ✓ 第三者評価結果を踏まえ、当社取締役会の実効性や社外役員に対する期待、次期中期経営戦略の策定プロセスについて、取締役会長・社長へのヒアリング・意見交換を実施
- ✓ ヒアリングを通じ、徹底した情報共有とオープンな議論により、取締役会のモニタリングが機能していること、今後もその維持・向上を目指すことを確認

2023年度実効性評価を踏まえた今後の取組方針～更なる審議の深化に向けて～

第三者評価結果及びその他のレビューの結果を踏まえ、ガバナンス・指名・報酬委員会及び取締役会にて審議し、2024年度は会社の大きな方向性についての議論を更に深化させるとともに、次期中期経営戦略の策定に向けて意見交換等を実施することを確認しました。実効性評価を踏まえた今後の取組方針は以下のとおりです。

	2023年度の検討事項／取組方針	2023年度の主な取組	第三者評価結果	2024年度の取組方針
審議事項 『中期経営戦略2024』	・『中期経営戦略2024』の主要項目の進捗状況を、策定時の前提状況の変化も捉えながら引き続き取締役会に報告し、モニタリング。	・外部環境の変化を捉えながら、『中期経営戦略2024』の主要項目を中心に進捗状況のモニタリングを継続。	・執行側による十分な情報提供のもと、『中期経営戦略2024』のモニタリングは適切に実施された。 ・個別の案件ではなく、**企業戦略等、会社としての大きな方向性について意見交換をする時間が増え、その議論の質も改善**された。 ・個別の審議事項につき、総じて「重要度」と「議論の充実度」の認識のギャップは小さい。そのうえで、引き続き審議の深化を図る余地のある項目として、成長戦略、循環型成長モデル、人事戦略が挙げられた。	**経営戦略に係る審議の更なる充実化** ・『中期経営戦略2024』策定時と同様、**次期中期経営戦略の策定に向けた意見交換等を実施**し、執行側と監督側の**相互理解の醸成**を深化させる。 **新しいコーポレートガバナンス体制の確実かつ円滑な運営** ・監査等委員会設置会社への移行後の新しい体制を適切に運営しモニタリング機能の更なる深化を目指す。
	・会社の大きな方向性につき意見交換する機会を積極的に設ける。 ・上記意見交換に資するよう、情報提供・報告の内容を更に深化させる。	・経営会議に係る議論内容等につき、取締役会への報告を拡充。		

取締役会の諮問機関

当社は、様々な専門性・経験を有する、独立した社外委員を主要な構成員とする、取締役会の諮問機関を設置することで取締役会の監督機能の実効性を高めています。

今般の監査等委員会設置会社への移行に伴い、取締役会の諮問機関の体制を見直すことで、コーポレートガバナンス体制の更なる強化を図ります。

ガバナンス・指名・報酬委員会（～2024年6月まで）

2001年にガバナンス委員会を設置し、以降、内外環境の変化に応じて、その形と審議内容を深化させ、2015年からは、ガバナンス/指名/報酬の3つのテーマについて、一体で審議してきました。



■ 主な討議テーマ（2023年度）

- 機関設計変更に関する検討
- 取締役会の実効性評価
- 後継者の要件及びその選解任に関わる基本方針
- 役員報酬制度の在り方（監査等委員会設置会社移行後の報酬制度、報酬の決定方針や報酬水準・構成の妥当性、サステナビリティ項目の連動等）

国際諮問委員会

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

■ 主な討議テーマ（2023年度）

分断の選択	AIの突然の台頭	グローバルサウス
2024年の世界における選挙	リスクと機会	影響力と繁栄の活用

■ 委員の構成（＊は委員長）（2024年6月末時点）

海外委員（6名）

委 員	国 籍	役 職
ハイメ・アウグスト・ゾーベル・デ・アヤラ	フィリピン	アヤラ・コーポレーション会長
ジョセフ・S・ナイ	米国	ハーバード大学特別功労教授
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
ナタラジャン・チャンドラセカラン	インド	タタ・サンズ会長
ロッド・エディントン卿	豪州	ブリティッシュ・エアウェイズ元社長
ビラハリ・カウシカン大使	シンガポール	シンガポール元外務事務次官

国内委員（4名）

- **垣内 威彦**＊ 取締役会長
- **中西 勝也** 取締役 社長
- **塚本 光太郎** 取締役 副社長執行役員
- **立岡 恒良** 社外監査等委員

（注）国内委員については本総会の決議事項第2号議案～第4号議案を原案どおりご承認いただいた場合の構成を記載しています。

本総会後～

ガバナンス・指名・報酬委員会を2委員会体制へ

ガバナンス・指名・報酬委員会の審議事項の範囲・内容が、年々拡大・深化していることから、ガバナンス・指名・報酬委員会を「コーポレートガバナンス・指名委員会」と「報酬委員会」の2つの委員会に分け、審議の充実化を図ります。

コーポレートガバナンス・指名委員会

コーポレートガバナンスの継続的な強化を図るとともに、取締役会による指名プロセスについてより客観性・透明性を高め、公正性を担保することを目的として、全社外取締役が参加し、以下の事項に関し、審議・モニタリングを行います。

■ 審議事項（予定）

- コーポレートガバナンスに係る基本方針及び枠組み
- 取締役の選解任に関する事項
- 指名等に関する事項

■ 委員の構成（＊は委員長）

社外委員（7名）

- **宮永 俊一** 社外取締役
- **秋山 咲恵** 社外取締役
- **鷺谷 万里** 社外取締役
- **小木曽 麻里** 社外取締役
- **立岡 恒良** 社外監査等委員
- **佐藤 りえ子** 社外監査等委員
- **中尾 健** 社外監査等委員

社内委員（3名）

- **垣内 威彦**＊ 取締役会長
- **中西 勝也** 取締役 社長
- **鴨脚 光眞** 常勤監査等委員

報酬委員会

取締役会による役員報酬等の決定方針や報酬等の額の決定について、より客観性・透明性を高め、公正性を担保することを目的として、以下の事項に関し、審議・モニタリング・決定を行います。

■ 審議・決定事項（予定）

- 役員報酬等の基本的な考え方（審議事項）（役員報酬等の決定方針、報酬水準・構成の妥当性、及び運用状況）
- 執行役員報酬のサステナビリティ項目評価（審議・決定事項）※
- 社長業績評価（審議・決定事項）※

■ 委員の構成（＊は委員長）

社外委員（3名）

- **秋山 咲恵**＊ 社外取締役
- **小木曽 麻里** 社外取締役
- **立岡 恒良** 社外監査等委員

社内委員（1名）

- **垣内 威彦** 取締役会長

※報酬委員会の委員4名に加え、全社外取締役（社外監査等委員を含む）も参加し、審議・決定を行う。

なお、体制変更前は、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委員とした「社長業績評価委員会」及び「サステナビリティ項目評価委員会」を設置していましたが、今般、「報酬委員会」を独立させ、同委員会で社長業績評価及び執行役員報酬のサステナビリティ項目評価について審議のうえ、決定することといたします。

（注）委員については本総会の決議事項第2号議案～第4号議案を原案どおりご承認いただいた場合の構成を記載しています。

事業会社視察・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会社の現場視察、及び経営執行責任者との対話等を実施しています。2023年度は、金属資源グループの中核事業であり、低・脱炭素社会への移行の鍵を握る銅資源の開発を担う、ペルー・ケジャベコ銅鉱山、及び食品産業グループの主要な成長ドライバーである、Cermaq社のチリ・サーモン養殖事業サイト等を視察しました。現地経営幹部との対話等を通じて、地元コミュニティとの共生に向けた取組、自然環境への配慮、操業におけるデジタル化の推進状況等を含む、各事業の経営戦略・取組について確認しました。また、駐在している中堅・若手社員との対話も実施しました。



ペルー・ケジャベコ銅鉱山開発サイト視察の様子
(2023年10月)



Cermaq Chile S.A. サーモン養殖事業現場視察の様子 (2023年10月)

実績 (2022年度以降)

2022年10月	豪州の原料炭炭鉱、硅砂鉱山の現場視察等
2022年11月	タイ・インドネシア自動車関連事業会社での経営幹部との対話等
2023年3月	湘南ヘルスイノベーションパーク(湘南アイパーク)現場視察等
2023年10月	ペルー・ケジャベコ銅鉱山、チリ・サーモン養殖事業の現場視察等

MEMO

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（2023年度）

1 経営・業務執行責任者との対話

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

経営・業務執行責任者との対話回数
70回

2 重要会議への出席

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

重要会議への出席回数
129回

3 往査・視察

2023年度においては、海外3か国12社、国内16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7拠点の全社拠点長と対話を行い、往査結果を取締役会長、社長、関連の担当役員等へ報告しています。

往査・視察先の数
35社／か所

海外3か国／12社
国内 16社
拠点長 7拠点

往査・視察の様子



国内往査：三菱商事パッケージング（株）



海外往査：MC Machinery Systems, Inc.（米国）

4 グループガバナンスの強化

三菱商事グループ企業の経営・業務執行責任者との対話に加え、国内主要グループ企業34社の監査役と四半期毎の情報交換の機会を設ける一方、グループ企業の監査役間でも少人数の分科会を開催し、情報共有や意見交換の場を提供しています。また、グループ企業に派遣される常勤監査役への派遣前研修等のサポートも実施しています。今後も定期的なモニタリングを通じてグループガバナンスの強化を図っていきます。

5 監査役（会）活動の実効性向上に向けた取組

監査役監査の実効性向上を目的に、2023年度は前年度に引き続き監査役会の活動レビューをより充実させました。具体的には、従来、期中及び期末で実施してきた、重点監査項目を中心とした監査状況のレビューに加えて、各監査役へのアンケート及び当該結果に係るヒアリングに基づいた監査役会実効性評価を実施し、監査手法の見直しや次年度の監査活動でフォローを要する事項について監査役会で討議しました。その結果として、監査役会による監査は十分機能し、実効性が適切に確保されていること、また、更なる実効性の向上に向けた取組（取締役会への意見共有や社外取締役との意見交換等）を不断に検討することが確認されました。

監査等委員会への移行

本総会の決議事項第2号議案を原案どおりご承認いただいた場合、当社は「監査等委員会設置会社」へ移行します。これに伴い、監査役会は、監査等委員会へ移行となります。

監査等委員会への移行後も、監査等委員会は、前記の各種監査活動や、現場により近接した内部監査機能を連結ベースで展開する監査部との連携深化等を通じ、監査機能の実効性を持続的に向上させてまいります。また、監査等委員会は、監査機能に加え、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担うこととなります。

監査等委員会は、監査役会のこれまでの活動と同様に、監査等委員会の役割・責務を果たすことを通じて、当社のコーポレートガバナンスの維持・発展を支え、様々なステークホルダーの利害に配慮するとともに、ステークホルダーとの協働に努めながら、当社の健全で持続的な成長と継続的な企業価値及び社会的信頼の向上を目指します。

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、これらを取得する際には、社内規程に基づき取得意義や経済合理性の観点を踏まえ取得是非を判断するとともに、取得後は定期的に保有継続の合理性を検証し、保有意義が希薄化した銘柄については縮減を進めています。

個別銘柄の保有方針の検証方法

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

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

上場株式の縮減実績

上記検証の結果を踏まえ、2023年度は約500億円（2023年3月末株価ベース、みなし保有株式含む）売却し、前年度比で約1割縮減しました※。

※時価ベースでの売却価額の合計額は、2024年6月21日に公表予定の当社有価証券報告書にて開示予定です。

第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）10名選任の件

取締役9名全員は、本総会終結と同時に任期満了となります。また、当社は、本総会の決議事項第2号議案を原案どおりご承認いただいた場合、監査等委員会設置会社に移行いたします。

つきましては、監査等委員会設置会社に移行後の取締役（監査等委員である取締役を除く。以下本議案において同じ）10名を選任いたしたく、その候補者は次のとおりです。取締役候補者10名のうち、4名が社外取締役候補者であり、いずれの候補者も、（株）東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社が定める「独立性基準」を満たすとともに、（株）東京証券取引所に独立役員として届け出ています。当社の「独立性基準」は44ページを、社外取締役候補者の詳細は、33～36ページをご参照ください。

なお、本議案の決議の効力は、本総会の決議事項第2号議案に係る定款変更の効力が発生することを条件として生じるものとなります。

候補者番号		氏　名	年　齢（性 別）		現在の当社における地位・担当	在任年数	コーポレートガバナンス・指名委員会委員**	報酬委員会委員**
1		垣内 威彦（かきうち たけひこ）	68歳（男性）	再　任	取締役会長	取締役：8年 監査役：－	◎	○
2	*	中西 勝也（なかにし かつや）	63歳（男性）	再　任	取締役 社長	取締役：2年 監査役：－	○	—
3	*	塚本 光太郎（つかもと こうたろう）	62歳（男性）	新　任	副社長執行役員 社長補佐、 チーフ・コンプライアンス・オフィサー	取締役：－ 監査役：－	—	—
4	*	柏木 豊（かしわぎ ゆたか）	60歳（男性）	再　任	取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員（人事、地域、IT）	取締役：3年 監査役：－	—	—
5	*	野内 雄三（のうち ゆうぞう）	59歳（男性）	再　任	取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員（CFO）	取締役：2年 監査役：－	—	—
6	*	野島 嘉之（のじま よしゆき）	58歳（男性）	新　任	常務執行役員 コーポレート担当役員（総務、法務）、総務部長、緊急危機対策本部長	取締役：－ 監査役：－	—	—
7		宮永 俊一（みやながしゅんいち）	76歳（男性）	再　任 社　外 独　立	取締役	取締役：5年 監査役：－	○	—
8		秋山 咲恵（あきやま さきえ）	61歳（女性）	再　任 社　外 独　立	取締役	取締役：4年 監査役：－	○	◎
9		鷲谷 万里（さぎや まり）	61歳（女性）	再　任 社　外 独　立	取締役	取締役：2年 監査役：－	○	—
10		小木曽 麻里（こぎそ まり）	57歳（女性）	新　任 社　外 独　立	監査役	取締役：－ 監査役：2年	○	○

◎は委員長**

（注）1. *印の各氏は、本総会の決議事項第２号議案及び本議案を原案どおり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. **印の委員は、本総会の決議事項第２号議案及び本議案を原案どおりご承認いただいた場合、本総会終結後に選定予定です。
3. 鷲谷 万里氏の戸籍上の氏名は板谷 万里です。
4. 当社は、垣内 威彦、宮永 俊一、秋山 咲恵、鷲谷 万里、小木曽 麻里の各氏との間に、会社法第423条第１項に定める賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、同法第425条第１項に定める最低責任限度額となります。本総会の決議事項第２号議案及び本議案を原案どおりご承認いただいた場合、上記の各氏との間で同内容の契約を締結する予定です。
5. 当社は、垣内 威彦、中西 勝也、柏木 豊、野内 雄三、宮永 俊一、秋山 咲恵、鷲谷 万里、小木曽 麻里の各氏との間で、会社法第430条の２第１項第１号の費用及び同項第２号の損失を法令の定める範囲内において補償する旨の契約を締結しております。本総会の決議事項第２号議案及び本議案を原案どおりご承認いただいた場合、上記の各氏、及び塚本 光太郎、野島 嘉之の両氏との間で同内容の契約を締結する予定です。
6. 当社は、取締役を被保険者として、役員等賠償責任保険（D&O保険）契約を締結しており、2024年８月に更新する予定です。当該保険契約は、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を填補することとしており、保険料は全額会社が負担しております。なお、法令違反の認識がある行為等に起因する損害は上記保険契約により填補されません。

1 垣内 威彦（かきうち たけひこ）

1955年７月31日生　68歳

当社株式所有数 1,190,512株
（うち、行使権確定済の新株予約権相当分：0株）
上記のほか、行使権未確定の新株予約権相当分：301,500株※

取締役在任年数 8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
2022年４月　取締役会長〔現職〕

■重要な兼職の状況

三菱自動車工業（株）社外取締役

取締役候補者とした理由

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

※中長期株価連動型株式報酬として割当を行っているもので、記載の数値を最大とし、将来の業績に基づき権利行使可能数が変動（40%～100%）します（以下32ページまで同じ）。詳細は、77～80ページをご参照ください。

2 中西 勝也（なかにし かつや）

1960年10月15日生　63歳

当社株式所有数 290,837株
（うち、行使権確定済の新株予約権相当分：0株）
上記のほか、行使権未確定の新株予約権相当分：376,200株※

取締役在任年数 2年（本総会終結時）

再任



■略歴及び地位・担当

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

取締役候補者とした理由

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

3 塚本 光太郎（つかもと こうたろう）

1962年5月26日生　62歳

当社株式所有数 292,649株
（うち、行使権確定済の新株予約権相当分：158,700株）
上記のほか、行使権未確定の新株予約権相当分：173,400株※

新任



■略歴及び地位・担当

1985年4月　当社入社
2016年4月　執行役員（株）メタルワン 経営企画部長
2017年4月　執行役員 鉄鋼製品本部長
2018年4月　執行役員 金属資源本部長
2019年4月　常務執行役員 総合素材グループCEO
2024年4月　副社長執行役員 社長補佐、チーフ・コンプライアンス・オフィサー〔現職〕

取締役候補者とした理由

金属関連事業に従事し、鉄鋼製品本部長、金属資源本部長等の要職を経て、2019年4月から総合素材グループCEOを務め、社会のデジタル化・電化を支える機能素材事業への参画や素材サプライチェーンの効率化・強靭化等を通じ、素材ニーズの多様化や産業構造の変化に伴う素材産業の変革に挑戦することで、当社の企業価値向上に貢献してきました。2024年4月から副社長執行役員 社長補佐、チーフ・コンプライアンス・オフィサーを務め、社長を補佐するとともに、連結ベースでのコンプライアンス体制の強化を推進しており、当社における豊富な業務経験と、当社の経営全般、グローバルな事業経営及び管理・運営業務に関する知見を有していることから、取締役候補者としました。

4 柏木 豊（かしわぎ ゆたか）

1964年2月10日生　60歳

当社株式所有数 158,295株
（うち、行使権確定済の新株予約権相当分：27,600株）
上記のほか、行使権未確定の新株予約権相当分：173,400株※

取締役在任年数
3年（本総会終結時）

再任



■略歴及び地位・担当

1986年4月　当社入社
2018年4月　執行役員 環境事業本部長
2019年4月　執行役員 電力ソリューショングループCEOオフィス室長
2021年4月　常務執行役員 コーポレート担当役員（国内開発）、関西支社長
2021年6月　取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員（国内開発）、関西支社長
2022年4月　取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員
（CDO、CAO、広報、サステナビリティ・CSR）
2022年7月　取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員
（IT、CAO、広報、サステナビリティ・CSR）
2023年4月　取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員（IT、CAO）、
チーフ・コンプライアンス・オフィサー、緊急危機対策本部長
2024年4月　取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員（人事、地域、IT）〔現職〕

取締役候補者とした理由

電力・エネルギー関連事業に従事し、電力ソリューショングループCEOオフィス室長等の要職を経て、2021年4月からコーポレート担当役員として、国内市場開発、サステナビリティ施策等を推進するとともに、広報戦略、ガバナンス・法務機能、及びコンプライアンス体制の強化、並びに事業継続マネジメント等に取り組むことで、当社の企業価値向上に貢献してきました。現在はコーポレート担当役員（人事、地域、IT）として、引き続き、人的資本の価値最大化、及びITリスクマネジメントの強化等を推進するとともに、グローバル経営体制の更なる強化に取り組んでおり、当社における豊富な業務経験と、当社の経営全般及び管理・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ました。

5 野内 雄三（のうち ゆうぞう）

1964年6月27日生　59歳

当社株式所有数 162,404株
（うち、行使権確定済の新株予約権相当分：0株）
上記のほか、行使権未確定の新株予約権相当分：135,600株※

取締役在任年数
2年（本総会終結時）

再任



■略歴及び地位・担当

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

取締役候補者とした理由

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

6 野島 嘉之（のじま よしゆき）

1965年8月12日生　58歳

当社株式所有数 75,288株
（うち、行使権確定済の新株予約権相当分：42,600株）
上記のほか、行使権未確定の新株予約権相当分：94,500株※

新任



■略歴及び地位・担当

1988年4月　当社入社
2020年4月　執行役員 法務部長
2021年4月　執行役員 総務部長
2024年4月　常務執行役員 コーポレート担当役員（総務、法務）、総務部長、
緊急危機対策本部長〔現職〕

取締役候補者とした理由

総務・法務関連業務に従事し、環境・CSR推進部長、法務部長、総務部長等の要職に就き、主にガバナンス、法務、サステナビリティの側面から、当社の企業価値向上に貢献してきました。2024年4月からコーポレート担当役員（総務、法務）として、ガバナンスの実効性向上、法務機能の強化を推進するとともに、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、連結ベースでの事業継続マネジメントに取り組んでおり、当社における豊富な業務経験と、当社の経営全般及び管理・運営業務に関する知見を有していることから、取締役候補者としました。

7 宮永 俊一（みやなが しゅんいち）

1948年4月27日生　76歳

再　任　社　外　独　立

当社株式所有数	取締役在任年数	取締役会への出席状況（2023年度）	ガバナンス・指名・報酬委員会への出席状況（2023年度）：
33,150株	5年（本総会終結時）	定例：開催11回、出席11回 臨時：開催3回、出席3回	開催7回、出席7回



■略歴及び地位・担当

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

■重要な兼職の状況

三菱重工業（株）取締役会長
三菱自動車工業（株）社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

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

独立性及び重要な兼職先に関する補足情報

1. 社外取締役としての独立性
同氏は、（株）東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「独立性基準」（44ページご参照）における独立性の要件を満たしており、（株）東京証券取引所に独立役員として届け出ています。なお、独立性に関する補足情報は次のとおりです。
   - 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

国際政治の大きな変動が世界経済の構造も変えつつあり、当社等のグローバル企業は、温暖化対応（エネルギー変換）の道筋多様化や重要鉱物資源の確保競争への対応に加え、デジタル化やAIへの戦略投資と迅速な調整・適応が求められます。その中で、広い技術領域を有するコングロマリット型製造業の経営経験や各国の経営者との交流で得た知見を活かし、成長戦略構築や国際人材育成への助言及び経営の監督面で貢献したいと思います。

8 秋山 咲恵（あきやま さきえ）

1962年12月1日生　61歳

再　任　社　外　独　立

当社株式所有数	取締役在任年数	取締役会への出席状況（2023年度）	ガバナンス・指名・報酬委員会への出席状況（2023年度）：
21,363株	4年（本総会終結時）	定例：開催11回、出席11回 臨時：開催3回、出席3回	開催7回、出席7回



■略歴及び地位・担当

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

■重要な兼職の状況

オリックス（株）社外取締役
ソニーグループ（株）社外取締役
日本郵政（株）社外取締役（2024年6月退任予定）

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

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

独立性及び重要な兼職先に関する補足情報

1. 社外取締役としての独立性
同氏は、（株）東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「独立性基準」（44ページご参照）における独立性の要件を満たしており、（株）東京証券取引所に独立役員として届け出ています。なお、独立性に関する補足情報はありません。
2. 重要な兼職先との関係
ソニーグループ（株）及び日本郵政（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、オリックス（株）と当社と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います。

社外取締役候補者より

技術革新や地政学等がもたらすディスラプティブな事業環境変化のスピードはますます速くなり、持続的成長を実現する事業ポートフォリオについての経営判断の難易度は高まっています。当社が今回ギアを一段高めて臨む新しいガバナンス体制が、規律ある経営判断のスピードを一層高められるよう努めてまいります。また新しく設置される報酬委員会が、報酬制度の観点から、執行による企業価値向上に向けた取組を後押しできるよう機能させていきたいと思います。

9 鷺谷 万里（さぎや まり） 1962年11月16日生 61歳

再 任 | 社 外 | 独 立

当社株式所有数 1,093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（2023年度） 定例：開催11回、出席11回 臨時：開催3回、出席3回
ガバナンス・指名・報酬委員会への出席状況（2023年度）：開催7回、出席7回



■略歴及び地位・担当

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

■重要な兼職の状況

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

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

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

独立性及び重要な兼職先に関する補足情報

1. 社外取締役としての独立性
同氏は、（株）東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「独立性基準」（44ページご参照）における独立性の要件を満たしており、（株）東京証券取引所に独立役員として届け出ています。なお、独立性に関する補足情報は次のとおりです。
・同氏は、2014年7月から2015年12月までSAP ジャパン（株）の常務執行役員、2016年1月から2019年8月まで（株）セールスフォース・ドットコム（現（株）セールスフォース・ジャパン）の常務執行役員を務めていました。当社は、SAP ジャパン（株）及び（株）セールスフォース・ジャパンとの間に取引がありますが、その額は当社連結収益の0.01%以下であり、同氏の独立性に影響を与えるものではありません。
2. 重要な兼職先との関係
JBCCホールディングス（株）は当社の取引先ですが、特別な関係（特定関係事業者等）はありません。また、（株）MonotaRO及びみずほリース（株）と当社との間には取引関係はありません。

社外取締役候補者より

事業を取り巻く外部環境の変化が加速し、スピード感のある対応力が競争力発揮への鍵となっています。その中で社外取締役は、自らの知見を活かしつつ、その時々の変化への理解も深め、適切な監督と助言を通じて経営への意思決定に貢献する必要があると考えます。デジタル技術の活用や新たな価値創造に向けての人材多様性等についても議論が増してきており、引き続き当社の企業価値向上に向け、気を引き締めて職責を担っていく所存です。

10 小木曽 麻里（こぎそ まり） 1966年11月15日生 57歳

新 任 | 社 外 | 独 立

当社株式所有数 0株
監査役在任年数 2年（本総会終結時）
取締役会への出席状況（2023年度） 定例：開催11回、出席11回 臨時：開催3回、出席3回
監査役会への出席状況（2023年度）：開催12回、出席12回



■略歴及び地位・担当

1990年 4月 （株）日本長期信用銀行入社（1997年5月退職）
1998年 6月 世界銀行入行
2003年 6月 世界銀行グループ 多数国間投資保証機関 東京事務所長（2010年12月退任）
2012年10月 アイインキュベート（株）創業者兼CEO（2015年9月退任）
2014年10月 ダルバーグジャパン（株）日本代表
2016年 1月 公益財団法人 笹川平和財団 国際事業企画部長
2017年 7月 同財団 ジェンダーイノベーショングループ長
2019年 6月 （株）ファーストリテイリング 社長室部長（ダイバーシティ、人権、サステナビリティ広報）（2020年12月退任）
2021年 1月 （株）SDGインパクトジャパン設立 代表取締役社長〔現職〕
2022年 6月 当社監査役〔現職〕

■重要な兼職の状況

（株）SDGインパクトジャパン 代表取締役社長

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

国際機関を含む長年の金融業界における実務経験、グローバル企業や公益財団法人におけるダイバーシティ推進等のサステナビリティに関する取組、及びESGインパクトファンドの設立・運営経験を通じて培われた、ESG、ファイナンスへの深い造詣を有しており、客観的・専門的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただけるものと判断し、社外取締役候補者としました。

独立性及び重要な兼職先に関する補足情報

1. 社外取締役としての独立性
同氏は、（株）東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「独立性基準」（44ページご参照）における独立性の要件を満たしており、（株）東京証券取引所に独立役員として届け出ています。なお、独立性に関する補足情報はありません。
2. 重要な兼職先との関係
（株）ＳＤＧインパクトジャパンと当社との間には取引関係はありません。

社外取締役候補者より

気候変動や人権問題への対応、そして多様性の確保等、社会における企業への要請はより広範になっています。また、技術が非連続的に進歩し社会の価値観も変化する中、取締役会の役割もより複雑化かつ多岐化していると感じます。執行及び社外役員の強いコミットメントにより当社のガバナンスの実効性は高いレベルにあると確認しておりますが、今後もMC Shared Value創出を通じた企業価値の向上に一層努めてまいりたいと思います。

第4号議案 監査等委員である取締役5名選任の件

当社は、本総会の決議事項第2号議案を原案どおりご承認いただいた場合、監査等委員会設置会社に移行いたします。

つきましては、監査等委員である取締役5名を選任いたしたく、その候補者は次のとおりです。監査等委員である取締役候補者5名のうち、3名が社外取締役候補者であり、いずれの候補者も、(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社が定める「独立性基準」を満たすとともに、(株)東京証券取引所に独立役員として届け出ています。当社の「独立性基準」は44ページを、監査等委員である社外取締役候補者の詳細は、39～41ページをご参照ください。

また、本議案の提出につきましては、監査役会の同意を得ています。

なお、本議案の決議の効力は、本総会の決議事項第2号議案に係る定款変更の効力が発生することを条件として生じるものとなります。

候補者番号	氏　名	年　齢(性 別)		現在の当社における地位・担当	在任年数	コーポレートガバナンス・指名委員会委員※	報酬委員会委員※
1	鴨脚 光眞(いちょう みつまさ)	64歳(男性)	新 任	常勤監査役	取締役：－ 監査役：2年	○	—
2	村越 晃(むらこし あきら)	65歳(男性)	新 任	常勤監査役	取締役：－ 監査役：1年	—	—
3	立岡 恒良(たつおか つねよし)	66歳(男性)	新 任 社 外 独 立	取締役	取締役：6年 監査役：－	○	○
4	佐藤りえ子(さとう りえこ)	67歳(女性)	新 任 社 外 独 立	監査役	取締役：－ 監査役：4年	○	—
5	中尾 健(なかお たけし)	58歳(男性)	新 任 社 外 独 立	監査役	取締役：－ 監査役：4年	○	—

(注) 1. ※印の委員は、本総会の決議事項第2号議案及び本議案を原案どおりご承認いただいた場合、本総会終結後に選定予定です。
2. 佐藤 りえ子氏の戸籍上の氏名は鎌田 りえ子です。
3. 村越 晃氏は、過去、2017年6月から2022年6月にかけて、当社の取締役に就任していました。
4. 当社は、鴨脚 光眞、村越 晃、立岡 恒良、佐藤 りえ子、中尾 健の各氏との間に、会社法第423条第1項に定める賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額となります。本総会の決議事項第2号議案及び本議案を原案どおりご承認いただいた場合、上記の各氏との間で同内容の契約を締結する予定です。
5. 当社は、鴨脚 光眞、村越 晃、立岡 恒良、佐藤 りえ子、中尾 健の各氏との間で、会社法第430条の2第1項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において補償する旨の契約を締結しております。本総会の決議事項第2号議案及び本議案を原案どおりご承認いただいた場合、当社は上記の各氏との間で同内容の契約を締結する予定です。
6. 当社は、取締役を被保険者として、役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を締結しており、2024年8月に更新する予定です。当該保険契約は、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を填補することとしており、保険料は全額会社が負担しております。なお、法令違反の認識がある行為等に起因する損害は上記保険契約により填補されません。

1 鴨脚 光眞(いちょう みつまさ)

当社株式所有数 317,700株
(うち、行使権確定済の新株予約権相当分：210,600株)
上記のほか、行使権未確定の新株予約権相当分：83,100株※

1960年1月19日生　64歳

監査役在任年数 2年(本総会終結時)

新 任



■略歴及び地位・担当

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

監査等委員である取締役候補者とした理由

財務・会計関連業務に従事し、事業投資総括部長、コーポレート担当役員(国内)等の要職を経て、2019年4月から複合都市開発グループCEOとして、当社の企業価値向上に貢献してきました。2022年6月から常勤監査役として、監査業務を通じ、当社の健全な経営発展と社会的信頼の向上に努めており、当社における豊富な業務経験と、当社の経営全般、及び財務・会計等に関する知見を有していることから、監査等委員である取締役候補者としました。

※中長期株価連動型株式報酬として割当を行っているもので、記載の数値を最大とし、将来の業績に基づき権利行使可能数が変動(40%～100%)します(以下本ページについて同じ)。詳細は、77～80ページをご参照ください。

2 村越 晃(むらこし あきら)

当社株式所有数 300,300株
(うち、行使権確定済の新株予約権相当分：30,300株)
上記のほか、行使権未確定の新株予約権相当分：83,100株※

1958年6月27日生　65歳

監査役在任年数 1年(本総会終結時)

新 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 泰国三菱商事会社社長、
泰MC商事会社社長
2017年4月　常務執行役員 コーポレート担当役員(広報、人事)
2017年6月　取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員(広報、人事)
2020年4月　取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員(CDO、人事、地域戦略)
2021年4月　取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員
(CDO、CAO、広報、サステナビリティ・CSR)
2022年6月　当社顧問
2023年6月　常勤監査役〔現職〕

■重要な兼職の状況

NTN(株) 社外取締役

監査等委員である取締役候補者とした理由

資材関連事業に従事し、資材本部長、泰国三菱商事会社の社長等の要職を経て、2017年4月から2022年3月までコーポレート担当役員として、IT、人事、総務、法務、地域戦略、広報、サステナビリティ・CSR等の幅広い領域において、当社の企業価値向上に貢献してきました。2023年6月から常勤監査役として、監査業務を通じ、当社の健全な経営発展と社会的信頼の向上に努めており、当社における豊富な業務経験と、当社の経営全般、管理・運営業務に関する知見を有していることから、監査等委員である取締役候補者としました。

3 立岡 恒良（たつおか つねよし）

1958年1月29日生　66歳

新　任　社　外　独　立

当社株式所有数	取締役在任年数	取締役会への出席状況（2023年度）	ガバナンス・指名・報酬委員会への出席状況（2023年度）：
30,291株	6年（本総会終結時）	定例：開催11回、出席11回 臨時：開催3回、出席3回	開催7回、出席7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（2024年6月退任予定）
（株）ニコン 社外取締役

監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

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

独立性及び重要な兼職先に関する補足情報

1. 社外取締役としての独立性
同氏は、（株）東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「独立性基準」（44ページご参照）における独立性の要件を満たしており、（株）東京証券取引所に独立役員として届け出ています。なお、独立性に関する補足情報は次のとおりです。
- 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）及び（株）ニコンは当社の取引先ですが、特別な関係（特定関係事業者等）はありません。

社外取締役候補者より

当社を取り巻く内外の事業環境はますます複雑化の度合いを高め不透明感を増しています。常にアンテナを高く張り、リスクをコントロールしつつ新たな機会に挑戦することにより、中期経営戦略の着実な実行を通じて企業価値の持続的な向上が図られるよう、新たな機関設計のもと、監査等委員としての職責を果たしてまいります。

4 佐藤 りえ子（さとう りえこ）

1956年11月28日生　67歳

新　任　社　外　独　立

当社株式所有数	監査役在任年数	取締役会への出席状況（2023年度）	監査役会への出席状況（2023年度）：
5,614株	4年（本総会終結時）	定例：開催11回、出席11回 臨時：開催3回、出席3回	開催12回、出席12回



■略歴及び地位・担当

1984年4月　弁護士登録
1989年8月　シャーマン・アンド・スターリング法律事務所
1998年7月　石井法律事務所パートナー〔現職〕
2020年6月　当社監査役〔現職〕

■重要な兼職の状況

石井法律事務所 パートナー
J.フロント リテイリング（株）社外取締役（2024年5月退任予定）
第一生命ホールディングス（株）社外取締役（監査等委員）

監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

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）に関する高い見識、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、客観的・専門的な視点から、当社の経営への助言、業務執行に対する適切な監督、及び中立的な立場からの監査を行っていただけるものと判断し、監査等委員である社外取締役候補者としました。

独立性及び重要な兼職先に関する補足情報

1. 社外取締役としての独立性
同氏は、（株）東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「独立性基準」（44ページご参照）における独立性の要件を満たしており、（株）東京証券取引所に独立役員として届け出ています。なお、独立性に関する補足情報はありません。

2. 重要な兼職先との関係
石井法律事務所、J.フロント リテイリング（株）及び第一生命ホールディングス（株）と当社との間には取引関係はありません。

社外取締役候補者より

当社では、執行側からの透明度の高い情報共有、執行側と監督側との相互コミュニケーションの充実等を通じて、適度な緊張関係のもと相互の信頼関係はより深まり、社会情勢の変化に伴って複雑化する当社の課題、問題点等について非常に充実した意見交換を行うことができるようになっていると思います。今後も、できるだけ執行に並走して、リスクには感度高くかつより積極的に企業価値の向上に貢献していきたいと考えております。

5 中尾（なかお） 健（たけし）

1965年10月18日生　58歳

新　任　社　外　独　立

当社株式所有数
5,447株

監査役在任年数
4年（本総会終結時）

取締役会への出席状況（2023年度）
定例：開催11回、出席11回
臨時：開催3回、出席3回

監査役会への出席状況（2023年度）：
開催12回、出席12回



■略歴及び地位・担当

1989年10月 KPMG港監査法人（現 有限責任あずさ監査法人）入所
（1996年3月退所）
1993年 8月 公認会計士登録
2006年 9月 （株）パートナーズ・ホールディングス設立 代表取締役社長〔現職〕
2020年 6月 当社監査役〔現職〕

■重要な兼職の状況

（株）パートナーズ・ホールディングス 代表取締役社長

監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

公認会計士としての財務・会計・監査に関する深い造詣と長年にわたるM&A、企業再生、内部統制に関するアドバイザリー業務を通じて培われた高い見識をもとに、客観的・専門的な視点から、当社の経営への助言、業務執行に対する適切な監督、及び中立的な立場からの監査を行っていただけるものと判断し、監査等委員である社外取締役候補者としました。

独立性及び重要な兼職先に関する補足情報

1. 社外取締役としての独立性
同氏は、（株）東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「独立性基準」（44ページご参照）における独立性の要件を満たしており、（株）東京証券取引所に独立役員として届け出ています。なお、独立性に関する補足情報はありません。
2. 重要な兼職先との関係
（株）パートナーズ・ホールディングスと当社との間に取引関係はありません。

社外取締役候補者より

私が監査役に就任しました4年前と比して、当社の時価総額は約4.6倍（2024年3月末時点）となりましたが、地政学リスクの高まり、AIを含む技術革新の急速な発展等、予見困難かつボラタイルな経済環境下にあり、当社が更に進化、発展していくためには、これらの知見に更なる磨きをかけ、グローバルな意思決定を迅速かつ大胆に行っていく必要があります。そのため、引き続き内外の多様な情報収集に努め、監査等委員である取締役として適時適切な判断をしていきたいと考えております。

第5号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

当社は、本総会の決議事項第2号議案を原案どおりご承認いただいた場合、監査等委員会設置会社に移行いたします。

つきましては、法令に定める監査等委員である取締役の員数を欠くことになる場合に備え、予め補欠の監査等委員である取締役1名を選任いたしたく、その候補者は次のとおりです。補欠の監査等委員である取締役候補者は、（株）東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社が定める「独立性基準」を満たすとともに、（株）東京証券取引所に独立役員として届け出ています。当社の「独立性基準」は44ページをご参照ください。

また、本議案の提出につきましては、監査役会の同意を得ています。

なお、本議案の決議の効力は、本総会の決議事項第2号議案に係る定款変更の効力が発生することを条件として生じるものとなります。

秋山（あきやま） 咲恵（さきえ）

1962年12月1日生　61歳

社　外　独　立

当社株式所有数
21,363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（2023年度）
定例：開催11回、出席11回
臨時：開催3回、出席3回

ガバナンス・指名・報酬委員会への出席状況（2023年度）：
開催7回、出席7回



補欠の監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

国際的な経営コンサルタントを経て、産業用検査ロボット企業を創業し、グローバル企業に成長させた経験を通じて培われた、デジタル・IT分野への深い造詣、及びイノベーションに関する高い見識をもとに、実践的な視点から、当社の経営への助言、業務執行に対する適切な監督、及び中立的・客観的な立場からの監査を行っていただけるものと判断し、補欠の監査等委員である社外取締役候補者としました。

（注）1. 秋山 咲恵氏は、本総会の決議事項第2号議案及び第3号議案を原案どおりご承認いただいた場合、監査等委員でない取締役に就任する予定ですが、監査等委員である取締役が法令に定める員数を欠くことになる場合、監査等委員でない取締役を辞任し、監査等委員である取締役に就任する予定です。
2. 秋山 咲恵氏の略歴その他の株主総会参考書類記載事項については、34ページも併せてご参照ください。また、責任限定契約、補償契約、役員等賠償責任保険については、監査等委員である取締役に就任後も、29ページ記載の契約・保険を継続・維持する予定です。

取締役の役割・責務、選任方針、選任手続

取締役の役割・責務、選任方針、及び選任手続は、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（監査等委員である取締役を除く）の役割・責務、選任方針、選任手続

役割・責務

社内取締役

取締役会長

コーポレートガバナンスの維持・発展に努めるとともに、取締役会議長として、執行側の実情も踏まえながら、社外取締役の意見・考えを適切に引き出し、取締役会での議論を中立的にリードすることで、審議の充実化を図り、取締役会の役割・責務を発揮させることにより、当社の健全で持続的な成長と継続的な企業価値の向上を目指す。

業務執行取締役

取締役会で承認された経営の基本方針に沿って業務を遂行するとともに、取締役会宛てに業務執行状況を報告し、取締役会での審議内容を踏まえて、日々の業務執行にあたることにより当社の健全で持続的な成長と継続的な企業価値の向上を目指す。

社外取締役

企業経営に関する実践的な視点や客観的・専門的な視点をもって、執行側の示す経営戦略の遂行を監督し、自らの経験やネットワークからの情報をもとに、中長期の大きな方向性について助言した上で、取締役会としての適切な意思決定に参加することで、当社の健全で持続的な成長と継続的な企業価値の向上を目指す。

選任方針

上記に定めた役割・責務を踏まえ、以下方針のもと、全人格的な要素を考慮し、選任。

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。

社外取締役

1. 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選任。
2. 社外取締役選任の目的に適うよう、その独立性(注1)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、個別案件の利益相反には、取締役会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。

選任手続(注2)

上記選任方針を踏まえ、社長が取締役（監査等委員である取締役を除く）候補者の選任案を作成し、コーポレートガバナンス・指名委員会による審議を経て、取締役（監査等委員である取締役を除く）選任議案として取締役会で決議し、株主総会に付議する。

監査等委員である取締役の役割・責務、選任方針、選任手続

役割・責務

常勤監査等委員

当社全社経営での経験や、財務・会計・法務・リスク管理等の知識・経験を踏まえ、①取締役会長と共に非業務執行の社内取締役として取締役会の役割・機能を発揮させるとともに、②常勤監査等委員として、経営執行状況の適時的確な把握と、監査等委員会による実効性のある監査・監督の実現に向けた環境の整備に努め、他の監査等委員と協力して、客観的・大局的な視点から監査・監督し、必要な場面においては信念をもって執行側に直言することで、当社の健全で持続的な成長と継続的な企業価値及び社会的信頼の向上を目指す。

社外監査等委員

社外取締役としての43ページ記載の役割・責務に加え、企業経営に関する多様かつ豊富な知識・経験や自らの専門性を踏まえ、中立的・客観的な立場から監査・監督し、当社の健全で持続的な成長と継続的な企業価値及び社会的信頼の向上を目指す。

選任方針

上記に定めた役割・責務を踏まえ、以下方針のもと、全人格的な要素を考慮し、選任。

常勤監査等委員

全社経営や財務・会計・法務・リスク管理、その他の知識・経験を持つ者から選任。

社外監査等委員

1. 企業経営に関する多様かつ豊富な知識と経験及び監査・監督に資する専門性を有する者から選任。
2. 社外監査等委員選任の目的に適うよう、その独立性(注1)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等委員として選任しない。
3. 広範な事業領域を有する当社として、企業経営者を社外監査等委員とする場合、当該監査等委員の本務会社との取引において利益相反が生じる可能性もあるが、個別案件の利益相反には、取締役会において適正に対処するとともに、複数の社外監査等委員を置き、多様な視点を確保する。

選任手続(注2)

社長が常勤監査等委員と上記選任方針を踏まえて協議のうえ、監査等委員である取締役候補者の選任案を作成。コーポレートガバナンス・指名委員会による審議を経て、監査等委員会の同意を得たうえで、取締役会で決議し、株主総会に付議する。

(注1) **当社の「独立性基準」**
社外取締役の選任にあたっては、(株) 東京証券取引所が定める独立役員の要件に加え、本人の現在及び過去3事業年度における以下の①号～⑦号の該当の有無を確認のうえ、独立性を判断しています。なお、以下の各号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、社外取締役選任に際してその理由を説明・開示します。
① 当社の大株主 (直接・間接に10%以上の議決権を保有する者) 又はその業務執行者 (※1)
② 当社の定める基準を超える借入先 (※2) の業務執行者
③ 当社の定める基準を超える取引先 (※3) の業務執行者
④ 当社より、役員報酬以外に1事業年度当たり1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士等の専門的サービスを提供する者
⑤ 当社の会計監査人の代表社員又は社員
⑥ 当社より、一定額を超える寄附 (※4) を受けた団体に属する者
⑦ 当社の社外役員としての在任期間が通算で8年を超える者
※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。
※2 当社の定める基準を超える借入先とは、当社の借入額が当社連結総資産の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 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。

(注2) 選任手続については、本総会の決議事項第2号議案を原案どおりご承認いただき、監査等委員会設置会社へ移行した場合の手続を記載しています。

取締役のスキルマトリックス

取締役会では、経験・見識・専門性等を踏まえ、全人格的な要素を考慮して選任した取締役が、多様な視点から審議し、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定及び実効性の高い経営監督の実現を図っています。当社取締役会として備えるべき経験・見識・専門性等、及びその選定理由、並びに各取締役が有する経験・見識・専門性等は、次のとおりです。

(注)・全ての経験・見識・専門性等を示すものではありません。
・過去の役職等に基づく経験、現在の役職、資格等を基準としています。
・本総会決議事項第２号議案～第４号議案を原案どおりご承認いただいた場合の取締役を記載しています。

項目		趣旨・選定理由
基礎的事項	事業経営／組織運営	当社取締役会では、組織マネジメントの観点からの審議や総合的判断が求められており、個別の専門性に偏らない、事業経営ないし組織運営の経験、及びそれらに基づくガバナンスの知見を必要な項目として選定しています。
基礎的事項	リスクマネジメント	当社の成長実現のためには、法令・定款に適合し、適正かつ効率的な業務遂行を通じた企業価値の向上を図るための内部統制の構築・運用、及び当社事業に関わる多様なリスク管理が重要と考えています。従って、リスクマネジメント全般に及ぶ幅広い経験・見識・専門性等を必要な項目として選定しています。なお、本項目には以下要素を包含しており、該当者にはその旨記載しています。 ・(法務) 企業法務全般の管理 ・(財務・会計) 財務・会計全般の管理
経営戦略関連事項	イノベーション	当社は、「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」において、2050年の温室効果ガス (GHG) 排出量ネットゼロを宣言し、「EX・DXの一体推進による未来創造」を全社共通の事業推進テーマとして打ち出しています。従って、当該トランスフォーメーションの推進状況をモニタリングするために必要なイノベーションに関する経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。
経営戦略関連事項	エネルギー	当社は、エネルギー・資源の安定供給と社会・経済活動の低・脱炭素化両立への挑戦を打ち出しており、その推進状況をモニタリングするために必要なエネルギー関連のイノベーションに関する経験・見識・専門性等を指しています。
経営戦略関連事項	デジタル	当社は、ビジネスモデルが最適化された産業横断型デジタルエコシステムの構築を目指しており、その推進状況をモニタリングするために必要なデジタル関連のイノベーションに関する経験・見識・専門性等を指しています。
経営戦略関連事項	グローバル インテリジェンス	当社は、グローバルに事業を展開しており、地政学、経済情勢、政策動向等に関するインテリジェンスをタイムリーに経営戦略に反映させていることから、当該事項に関する経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。
経営戦略関連事項	人材戦略	当社における最大の資産は「人材」であり、経営マインドを持って事業価値向上にコミットする人材を輩出し続けることが必要不可欠です。当社が中期経営戦略にて掲げるMC Shared Value (共創価値) 創出に向け、人的資本の価値を最大化するための「人材戦略」に関する経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。なお、「人材戦略」には組織構造・組織編成に関する戦略を含んでいます。
経営戦略関連事項	環境・社会	当社は、事業活動を通じて解決していく重要な社会課題をマテリアリティとして定義し、カーボンニュートラル社会と物心共に豊かな生活を実現することを目指していることから、「環境・社会」に関する経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。

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

第6号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額決定の件

当社では、取締役に対する報酬（基本報酬、積立型退任時報酬、個人業績連動報酬、業績連動賞与（短期）、業績連動賞与（中長期）、及び中長期株価連動型株式報酬）について、2018年度定時株主総会（2019年6月21日開催）でご承認いただいた各報酬の報酬枠の範囲内で、取締役会の決議を経て支給することとしてきました。また、2022年度定時株主総会（2023年6月23日開催）でご承認いただき、業績連動賞与（中長期）の業績連動指標として、サステナビリティ項目を追加いたしました。

今般、当社は、本総会の決議事項第2号議案を原案どおりご承認いただいた場合、監査等委員会設置会社に移行いたします。つきましては、現在の取締役報酬を廃止し、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額について、経済情勢等諸般の事情を考慮し、次のとおりといたしたく存じます。なお、①として記載の報酬額を除き、現在の取締役報酬枠と同様となります。

① 基本報酬、積立型退任時報酬及び個人業績連動報酬を対象として、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2.5億円以内）
② 単年度の連結業績を反映させる業績連動賞与（短期）を対象として、当該事業年度の連結当期純利益（当社の所有者に帰属するもの）の0.06%の範囲内（年額。ただし、連結当期純利益（当社の所有者に帰属するもの）の実績に応じ、取締役会で決議するフォーミュラに基づいて、支給額を決定する。当該連結当期純利益が株主資本コストに基づき予め取締役会で決議した利益水準の閾値（threshold）を下回る場合は不支給とする。また、支給総額には上限を設けて運用する）
③ 中長期の連結業績を反映させる業績連動賞与（中長期）を対象として、当該事業年度以降の3事業年度の連結当期純利益（当社の所有者に帰属するもの）の平均値の0.06%の範囲内（年額。ただし、当該3事業年度の連結当期純利益（当社の所有者に帰属するもの）の平均値の実績、及びサステナビリティ項目に関する取組状況の評価結果に応じ、取締役会で決議するフォーミュラに基づいて、支給額を決定する。当該連結当期純利益の平均値が株主資本コストに基づき予め取締役会で決議した利益水準の閾値（threshold）の平均値を下回る場合は不支給とする。また、支給総額には上限を設けて運用する）

なお、業績連動賞与（中長期）について、当初の評価期間は2024年度から始まる3事業年度とし、2026年度の連結業績判明後に支給いたします。また、続く2025年度以降、同様に3事業年度の評価期間を、毎年設定するものといたします。

各取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額については、前記報酬額の範囲内において、取締役会及び報酬委員会における審議・決定プロセスを経て決定するものといたします。

以上の取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額につきましては、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会から適切である旨の答申を受けており、相当であると考えております。本総会の決議事項第2号議案及び第3号議案を原案どおりご承認いただいた場合、本議案の対象となる取締役（監査等委員である取締役を除く）は10名（うち、社外取締役4名）となります。ただし、執行役員を兼務しない取締役会長及び社外取締役については、経営の監督機能を適切に担うため、独立性を確保する必要があることから、固定の基本報酬のみを支給し、積立型退任時報酬、並びに業績により変動する個人業績連動報酬、業績連動賞与（短期）及び業績連動賞与（中長期）は支給対象外とします。

なお、本議案の決議の効力は、本総会の決議事項第2号議案に係る定款変更の効力が発生することを条件として生じるものとなります。

第7号議案 監査等委員である取締役の報酬額決定の件

当社は、本総会の決議事項第2号議案を原案どおりご承認いただいた場合、監査等委員会設置会社に移行いたします。監査等委員である取締役は、取締役として取締役会の決議に参加することに加え、監査等委員として、従前監査役が担っていた監査業務を行うとともに、他の取締役の職務の執行を監督する等の職務を担うことから、その職責にふさわしい報酬水準といたしたく存じます。

つきましては、監査等委員である取締役の報酬額について、次のとおりといたしたく存じます。

固定の基本報酬を対象として、年額4.5億円以内

以上の監査等委員である取締役の報酬額につきましては、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会から適切である旨の答申を受けており、相当であると考えております。本総会の決議事項第2号議案及び第4号議案を原案どおりご承認いただいた場合、本議案の対象となる監査等委員である取締役は5名（うち、社外取締役3名）となります。

なお、本議案の決議の効力は、本総会の決議事項第2号議案に係る定款変更の効力が発生することを条件として生じるものとなります。

第8号議案 対象取締役（監査等委員である取締役を除く）に対する中長期株価連動型株式報酬の報酬額決定の件

当社の業務執行を担う取締役に対する株式報酬については、2018年度定時株主総会（2019年6月21日開催）においてご承認いただき、権利行使価格を1円とする中長期株価連動型株式報酬（株価条件を付した株式報酬型ストックオプション）としての新株予約権を、年額6億円の範囲内で支給することとしてきました。

今般、当社は、本総会の決議事項第2号議案を原案どおりご承認いただいた場合、監査等委員会設置会社に移行いたします。つきましては、現在の中長期株価連動型株式報酬を廃止する一方、従来どおり株主の皆様との価値共有、及び中長期的な企業価値向上を更に強く意識付けることを目的として、取締役（監査等委員である取締役を除く）のうち、業務執行を担う取締役（以下、本議案において「対象取締役」という）に対し、中長期株価連動型株式報酬としての新株予約権を、経済情勢等諸般の事情を考慮して、次のとおり発行いたしたいと存じます。なお、2024年1月1日の株式分割に伴う株式数の調整を除き、現在の中長期株価連動型株式報酬と同様となります。

中長期株価連動型株式報酬として、年額6億円の範囲内で新株予約権を発行するものとし、新株予約権の割当から3年間を業績評価期間（以下「評価期間」という）として、評価期間中の当社株式成長率に応じて、権利行使可能となる新株予約権の数を変動させる設計といたします。当社株式成長率は、評価期間中の当社株主総利回り（Total Shareholder Return、以下「TSR」という）を、当該期間中の東証株価指数（以下「TOPIX」という）の成長率で除して算出いたします。なお、執行役員を兼務しない取締役会長及び社外取締役はその役割に鑑み、支給対象外といたします。

上記の報酬額の範囲内で発行する株式報酬型ストックオプションを目的とした新株予約権の内容は、次のとおりです。

1. 新株予約権の目的である株式の種類及び数

各事業年度において、当社普通株式1,200,000株（2023年度末時点における発行済株式総数の約0.029%）を年間の上限とし、新株予約権1個当たりの目的である株式の数（以下「付与株式数」という）は300株とする。なお、当社が、当社普通株式につき、株式分割（当社普通株式の株式無償割当を含む）又は株式併合等を行うことにより、株式数の調整をすることが適切な場合は、新株予約権の目的である株式の総数の年間の上限及び付与株式数について、当社が必要と認める調整を行うものとする。

2. 新株予約権の総数

各事業年度において、4,000個を年間の上限とする。

3. 新株予約権の払込金額

新株予約権と引換えの金銭の払込はこれを要しないものとする。

4. 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの払込金額（以下「行使価額」という）に、付与株式数を乗じた金額とし、行使価額を1円とする。

5. 新株予約権の権利行使期間

新株予約権の割当日を3年経過した日の翌日から27年間とする。

6. 譲渡による新株予約権の取得の制限

譲渡による新株予約権の取得については、当社取締役会の決議による承認を要するものとする。

7. 新株予約権の行使の条件

（1）新株予約権者は、株価条件※としての当社株式成長率に応じて、上記5.の期間内において新株予約権の全部又は一部を行使できるものとする。
（2）新株予約権者は、当社取締役及び執行役員のいずれの地位も喪失した日の翌日から起算して10年が経過した場合には、以後、新株予約権を行使することができないものとする。

8. 新株予約権のその他の内容等

各新株予約権の募集要項を決定する取締役会において定めるものとする。

※株価条件

1. 権利行使可能となる新株予約権の数

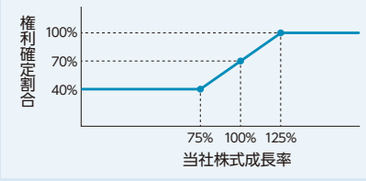
権利行使可能となる新株予約権の数は、以下算定式で定まる数とする。ただし、新株予約権1個未満の数は四捨五入するものとする。

・新株予約権の当初割当数×権利確定割合

2. 権利確定割合

新株予約権の権利確定割合は、割当日から3年間の当社株式成長率（3.株式成長率ご参照）に応じて、以下のとおり変動する。ただし、1%未満の数は四捨五入するものとする。

・当社株式成長率が125%以上の場合：100%
・当社株式成長率が75%以上125%未満の場合：40% ＋ {当社株式成長率(%) − 75(%)} × 1.2 (1%未満四捨五入)
・当社株式成長率が75%未満の場合：40%



3. 株式成長率

当社株式成長率＝当社TSR〔3年〕÷ TOPIX 成長率〔3年〕

当社TSR= (A+B) ÷ C
A：権利行使期間開始日の属する月の直前3か月の各日の東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値（取引が成立しない日を除く）
B：新株予約権の割当日以後、権利行使期間開始日までの間における当社普通株式1株当たりの配当金の総額
C：新株予約権割当日の属する月の直前3か月の各日の東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値（取引が成立しない日を除く）

TOPIX 成長率＝D ÷ E
D：権利行使期間開始日の属する月の直前3か月の各日の東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値（取引が成立しない日を除く）
E：新株予約権割当日の属する月の直前3か月の各日の東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値（取引が成立しない日を除く）

以上の対象取締役に対する中長期株価連動型株式報酬の報酬額につきましては、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会から適切である旨の答申を受けており、相当であると考えております。本総会の決議事項第2号議案及び第3号議案を原案どおりご承認いただいた場合、対象取締役は5名となります。なお、本議案の決議の効力は、本総会の決議事項第2号議案に係る定款変更の効力が発生することを条件として生じるものとなります。

役員報酬制度

本総会の決議事項第２号議案、及び第６号議案～第８号議案を原案どおりご承認いただいた場合の、役員報酬の基本的な考え方、報酬制度の内容（報酬枠、サステナビリティ項目の評価・支給額への反映方法）、及び報酬支給割合のイメージは、次のとおりです。

基本的な考え方

報酬水準	• 当社役員の機能・役割、及び当社業績水準等に応じた水準とする。 • 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（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、業績との連動を強化し、単年度の業績のみならず、中長期的な企業価値に連動する報酬を採用することや、現金報酬のほか、株主価値との連動性をより強化した株式報酬を設けることで、より中長期的な企業価値向上を意識付ける構成とする。この観点から、業績連動指標として、連結当期純利益（単年度・中長期）、サステナビリティ項目（中長期）及び株価・株式成長率（中長期）を採用する。 • 経営の監督機能を担う取締役会長及び社外取締役（監査等委員である取締役を除く）、並びに監査等委員である取締役については、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・クローバック条項の対象となる報酬項目を含めた構成の妥当性及びその運用状況等については、社外取締役が過半数を占め、かつ、社外取締役が委員長を務める報酬委員会にて、継続的に審議・モニタリングしていく。

報酬制度の内容

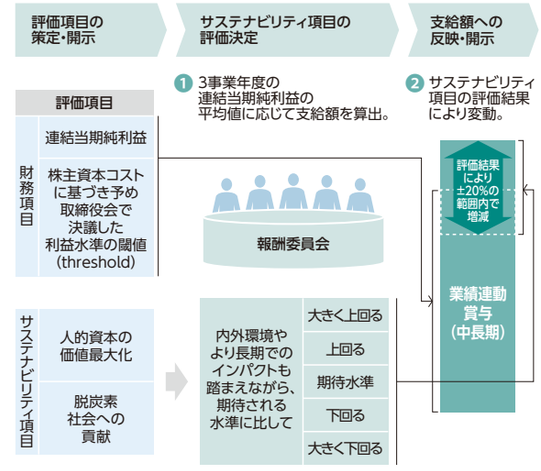
報酬の項目・割合		給付形式	業績連動指標		業績評価期間			報酬の内容	報酬枠			
									取締役（監査等委員である取締役を除く）			監査等委員である取締役
									業務執行取締役	取締役会長	社外取締役	
基本報酬	固定（20～50%程度）	現金						・役位に応じて取締役会で決議した額を、毎月支給。		①		⑤
積立型退任時報酬								・毎年一定額を積み立て、役員の退任時に累計額を算出し、支給額を取締役会で決議のうえ、支給。 ・委任契約等に反する重大な違反があった場合等には、取締役会決議にて、減額あるいは不支給とできる。				
個人業績連動報酬*	変動（単年度）（25～30%程度）		個人業績（単年度）		X年度			・取締役会から委任を受けた社長が、各役員の業績を財務・非財務の両面から評価し、個人別支給額を決定。 ・社長の業績評価は、報酬委員会において審議のうえ、決定。 ・評価結果については、取締役会及び報酬委員会に報告。				
業績連動賞与（短期）*			連結当期純利益（単年度）		X年度			・報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、単年度の連結当期純利益に応じて支給額を決定。 ・当該事業年度の連結当期純利益が、株主資本コストに基づき予め取締役会で決議した利益水準の閾値（threshold）を下回る場合、不支給。	②			
業績連動賞与（中長期）*	変動（中長期）（25～50%程度）		連結当期純利益（中長期）		X年度	X+1年度	X+2年度	・報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、3事業年度の連結当期純利益の平均値に応じて、支給額を算定。 ・3事業年度の連結当期純利益の平均値が、株主資本コストに基づき予め取締役会で決議した利益水準の閾値（threshold）の平均値を下回る場合、不支給。 ・更に、「人的資本の価値最大化」及び「脱炭素社会への貢献」に関する取組状況の評価結果に応じて、支給額が変動。サステナビリティ項目評価にあたっては、定量・定性の両面から、3事業年度の取組を、より長期でのインパクトも踏まえ、報酬委員会で総合的に評価。評価結果は、取締役会に報告のうえ、対外開示。	③			—
			サステナビリティ項目（中長期）	人的資本の価値最大化								
				脱炭素社会への貢献								
中長期株価連動型株式報酬		株式（新株予約権）	株価・株式成長率（中長期）		X年度	X+1年度	X+2年度	・個人別の割当株式数を取締役会で決議。 ・新株予約権は、割当から3年間は行使不可とし、当該3年間を業績評価期間とする。報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、評価期間中の当社株式成長率（当社株主総利回り（TSR）／東証株価指数（TOPIX）の成長率）に応じ、権利行使可能となる新株予約権の数が40～100%で変動。 ・在任中は株式を保有することを基本方針とし、各役位の基本報酬の300%（社長においては基本報酬の500%）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1）表中①～⑤は、各報酬項目を対象とする報酬枠の番号を示しており、詳細は52ページをご参照ください。
（注2）＊の各報酬の項目はクローバック条項の対象としています。詳細は80ページをご参照ください。

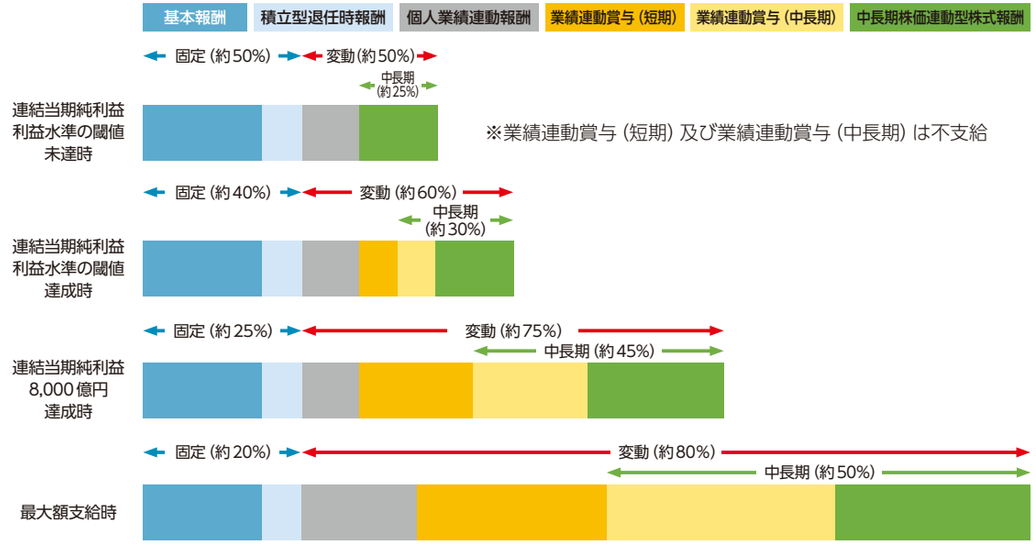
■ 報酬枠

	枠の種類	枠の内容
①	取締役（監査等委員である取締役を除く）報酬枠	基本報酬、積立型退任時報酬及び個人業績連動報酬を対象として、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2.5億円以内）
②		業績連動賞与（短期）を対象として、当該事業年度の連結当期純利益の0.06%の範囲内（年額）
③		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）
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1,200,000株）
⑤	監査等委員である取締役報酬枠	監査等委員である取締役に対する基本報酬を対象として、年額4.5億円以内

■ サステナビリティ項目の評価・支給額への反映方法



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。

■事業の概況

●三菱商事グループの事業概要等

事業内容

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

連結業績

1. 概況

2023年度の連結業績の概況は、次のとおりです。

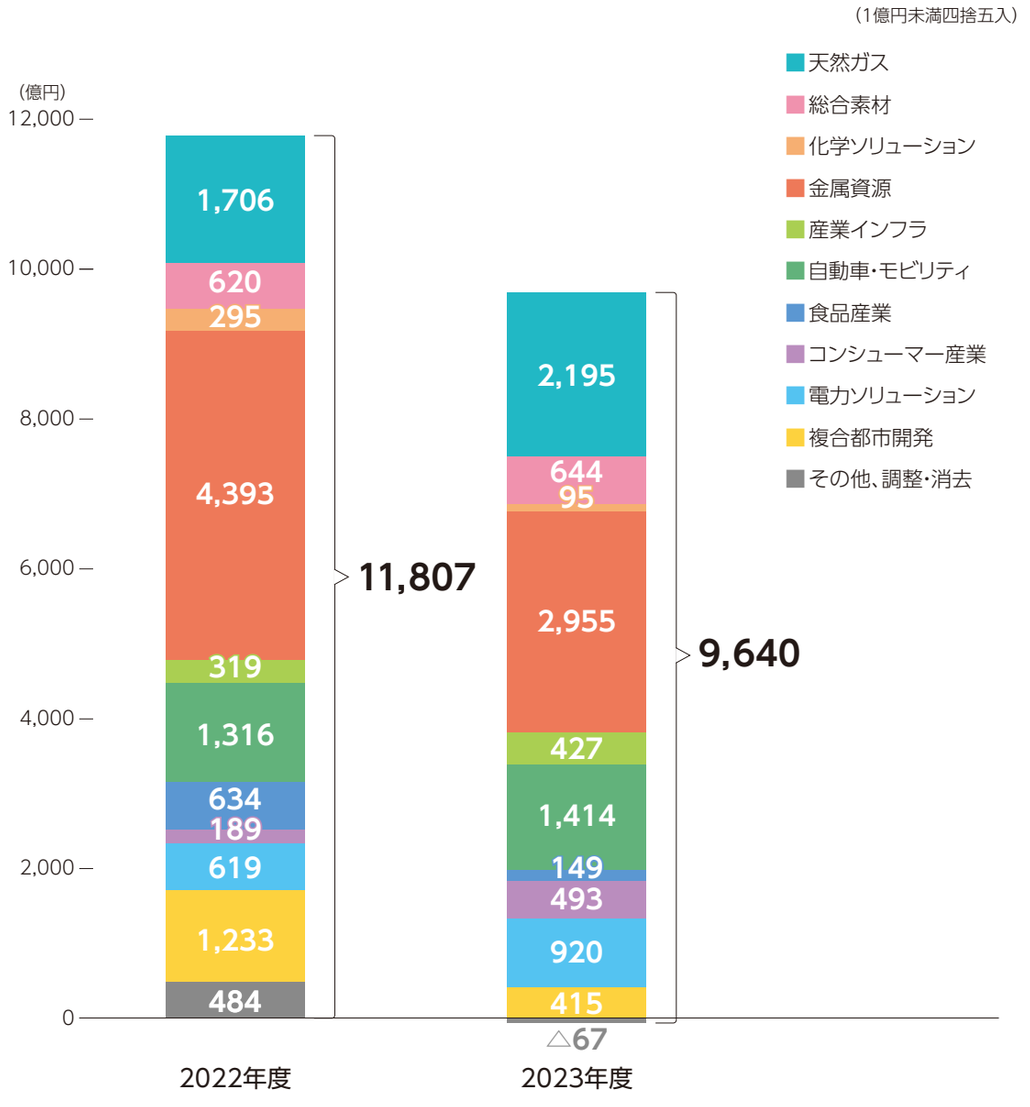
（単位：億円）

	2022年度	2023年度	増減	主な増減要因
収益	215,720	195,676	△20,044	市況下落
売上総利益	25,600	23,597	△2,003	豪州原料炭事業の市況下落
販売費及び一般管理費	△16,075	△16,923	△848	円安に伴う為替換算の影響及び人件費増加
有価証券損益	1,970	2,330	＋360	海外発電事業における売却益及び評価益
固定資産除・売却損益	△3	372	＋375	投資不動産及び有形固定資産の売却益
固定資産減損損失	△316	△296	＋21	海外食品事業における固定資産の減損
その他の損益－純額	△254	△1,041	△788	鮭鱒養殖事業関連損失
金融収益	2,036	3,054	＋1,017	受取配当金の増加及び米ドル金利上昇による金利収入増加
金融費用	△1,154	△1,911	△758	米ドル金利上昇
持分法による投資損益	5,002	4,444	△558	天然ガス及び原油価格の下落
税引前利益	16,806	13,626	△3,180	－
法人所得税	△4,091	△3,377	＋714	－
当期純利益	12,715	10,249	△2,466	－
当期純利益（当社の所有者に帰属）	11,807	9,640	△2,167	－

（注）1. 四捨五入差異により縦計・横計が合わないことがあります。
2. 事業報告は、国際会計基準に基づき作成しています。

2. セグメント別の状況

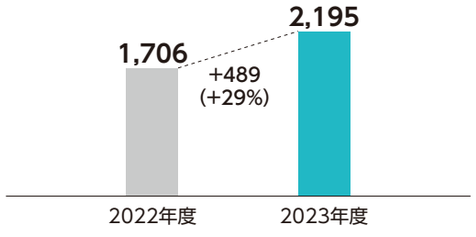
■セグメント別当期純利益



天然ガスグループ

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

当期純利益の推移（単位：億円）

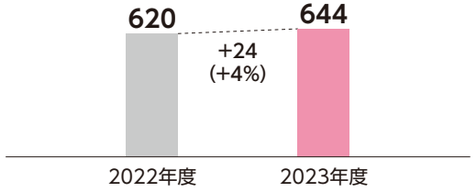


【主な変動要因】
〈増加〉• LNG販売事業における前年度に計上した取引損失の反動や取引利益の増加
• LNG関連事業における受取配当金の増加
〈減少〉• LNG関連事業における持分利益の減少

総合素材グループ

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

当期純利益の推移（単位：億円）

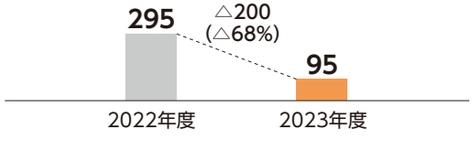


【主な変動要因】
—

化学ソリューショングループ

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

当期純利益の推移（単位：億円）

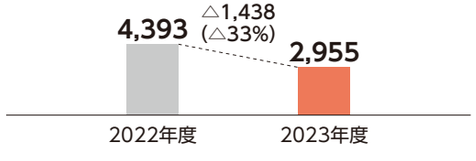


【主な変動要因】
〈減少〉• 化学品製造事業における減損損失や前年度に計上した繰延税金負債の取崩しの反動

金属資源グループ

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

当期純利益の推移（単位：億円）

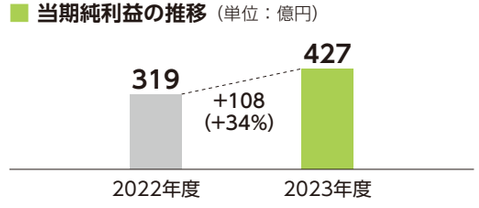


【主な変動要因】
〈減少〉• 豪州原料炭事業における市況下落

産業インフラグループ

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

当期純利益の推移（単位：億円）

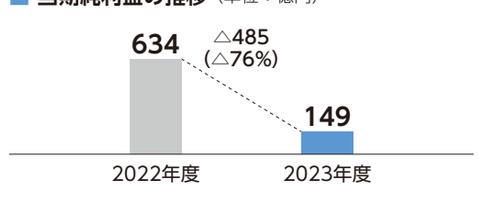


【主な変動要因】
〈増加〉• 海外事業投資先の持分売却益
• 一般商船事業における持分利益の増加

食品産業グループ

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

当期純利益の推移（単位：億円）

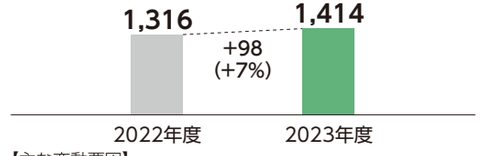


【主な変動要因】
〈増加〉• 関連会社株式の売却益
〈減少〉• 鮭鱒養殖事業における持分利益の減少
• 海外食品事業における減損損失

自動車・モビリティグループ

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

当期純利益の推移（単位：億円）

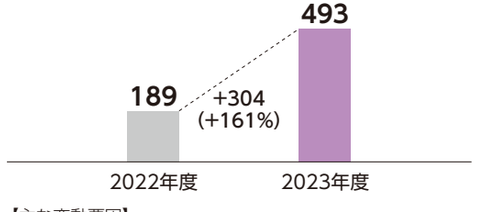


【主な変動要因】
〈増加〉• 前年度に計上した中国事業投資先の販売不調に伴う損失の反動
• 海外事業売却関連損益の計上
〈減少〉• アセアン自動車事業における持分利益の減少

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、衣料ほかの各領域において、商品・サービスの提供、事業開発等を行っています。

当期純利益の推移（単位：億円）

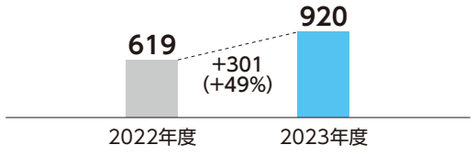


【主な変動要因】
〈増加〉• CVS事業における持分利益の増加
• 過年度に計上した（株）ローソン宛て投資に関する無形資産の減損の戻入益

電力ソリューショングループ

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

当期純利益の推移（単位：億円）

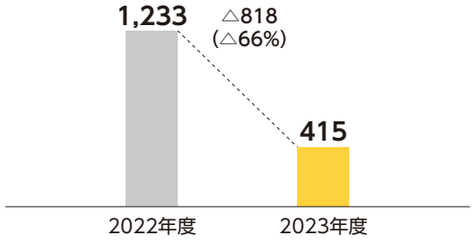


【主な変動要因】
〈増加〉・海外発電事業における資産売却益の増加

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〉・前年度に計上した不動産運用会社の売却益の反動

MEMO

●2024年4月以降の営業グループの体制と事業紹介

当社は、2024年4月に組織改編を実施しました。新しい営業グループの体制と事業についてご紹介します。

地球環境エネルギーグループ

TOPICS

インドネシア タングー LNG 拡張プロジェクト出荷開始

当社は、bp Berau Ltd.等と参画するタングーLNGプロジェクトにて、増設中であった新規液化設備からのLNG生産及び出荷を2023年10月より開始しました。これにより生産能力は760万トンから1,140万トンへ増加しています。また排出されるCO_2を回収し、既存ガス田に圧入・貯留するCCUS事業も計画中であり、本事業を通じてLNG供給力の強化と同時に、サプライチェーンの低・脱炭素化も目指しています。



タングーLNGプロジェクト

マテリアルソリューショングループ

TOPICS

鉄鋼製品バリューチェーンの高度化に向けた取組を推進

当社が出資する（株）メタルワンは、鉄鋼製品の加工・製造、販売、在庫・物流等を事業とする双日（株）との合弁会社（当社60%出資）です。モビリティ、建設・インフラを中心とする対面業界における産業知見とグローバルネットワーク、デジタル技術を活用し、鉄鋼製品バリューチェーンの更なる高度化・強靭化に取り組み、産業課題の解決に貢献していきます。



鉄鋼メーカーが製造する鋼帯を加工するコイルセンター

金属資源グループ

TOPICS

高まる銅需要に応えるため更なる銅事業の拡大へ

当社は、脱炭素社会実現の鍵を握る銅資源の開発を中核事業の一つと位置付け、複数の優良な銅鉱山を共同保有しています。パートナーのAnglo American plc.と共に2022年に生産を開始したペルー・ケジャベコ銅鉱山は、2023年に本格操業に移行しました。更に、チリ・マリマカ銅鉱山プロジェクトに新たに参画し、2030年頃の生産開始に向け協議を重ねています。今後も更なる銅資源の確保と安定供給に取り組んでいきます。



2023年に本格操業に移行したケジャベコ銅鉱山

社会インフラグループ

TOPICS

デジタル社会を支える データセンター事業を推進

当社は2017年よりデータセンター（DC）事業に参画し、急速に進むデジタル化を支える基盤インフラとして、DCの開発・運営を進めてきました。2023年度は、当社として8棟目となるDCを千葉県印西市にて開業、また世界最大のDC市場である米国への参入も果たしました。クラウドや生成AIの普及等によりDCの役割・重要性は一層増していくことが予想される中、当社は国内外でのDC事業を拡充し、社会の持続可能な成長と未来への発展を支援していきます。

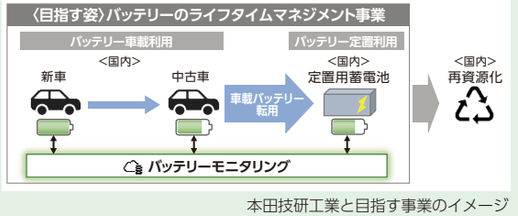


印西市のDC外観とデータホールのイメージ
（提供：MCデジタル・リアルティ（株））

モビリティグループ

TOPICS

両社が強みを活かしモビリティ×エネルギーを掛け合わせたサステナブルな新事業に挑戦



本田技研工業と目指す事業のイメージ

当社と本田技研工業（株）は、軽の電気自動車（EV）に搭載されるバッテリーの使用環境・劣化度合いをモニタリングし、当該データをもとに車載用から定置蓄電所用へ転用することでバッテリー価値を最大化するという、モビリティ領域とエネルギー領域を掛け合わせた新事業推進の方向性につき合意しました。バッテリーをモニタリングしつつ使用可能期間にわたって所有し活用することで、特定重要物資※であるバッテリーのリソースサーキュレーション（資源循環）メカニズムの構築に寄与するとともに、バッテリー価値最大化により、EVユーザーの経済的負担軽減、ひいてはEVの社会実装に伴うモビリティセクターのカーボンニュートラル化に貢献していきます。

※国民の生存に必要不可欠な又は広く国民生活・経済活動が依拠している重要な物資として国が定めるもの

食品産業グループ

TOPICS

食料の安定供給に向けた取組

当社は、米国・ブラジル・豪州等の穀物生産・輸出国に調達拠点を確立することで、安心・安全な食の安定供給を目指しています。Agrex do Brasil Ltda.（当社100%出資）は、ブラジルに本社を置く、穀物集荷・販売、農業資材販売、穀物生産を行う会社です。世界的な食料需給の逼迫や地政学リスクの高まりを背景に安定調達の重要性が再認識される中、食料安定供給への貢献に取り組みつつ、環境負荷の低い農業の実現等、食と農を取り巻く社会課題の解決に挑戦していきます。



Agrex do Brasilの自社農園で生育する大豆

S.L.C.グループ

TOPICS

KDDI・ローソンと資本業務提携契約を締結

当社は、KDDI(株)、(株)ローソンと、「リアル×デジタル×グリーン」を融合させた新たな生活者価値創出に向けた資本業務提携契約を締結いたしました。本提携は、KDDI・ローソンが有する計16,800拠点のリアル店舗ネットワークと、国内最大級の顧客データ基盤を活用することで、生活者の更なる利便性向上やよりよいくらしの提供を目指すとともに、カーボンニュートラル社会の実現に向けた環境負荷低減等の社会課題の解決に取り組むものです。当社は今後、共同経営パートナーとして、KDDIと共にローソンの企業価値向上に取り組んでいきます。



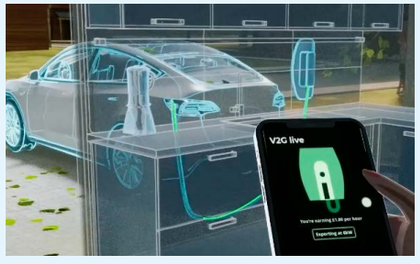
KDDI・ローソンとの共同会見の様子

電力ソリューショングループ

TOPICS

EVを活用したスマート充電サービスの実証事業を開始

当社は、Kaluza Ltd.(Kaluza)※1、MCリテールエナジー(株)及び三菱自動車工業(株)と共同で、2024年2月よりEVのコネクティッド技術※2を活用した国内初となるスマート充電サービスの実証事業を開始しました。Kaluzaが提供するEV制御プラットフォーム※3を活用する本実証事業を通じて、当社は、社会全体のエネルギーコスト低減及びEVユーザーにとって魅力的な充電環境の提供に取り組んでいきます。



スマート充電サービスのイメージ

※1 当社出資先OVO Group Limitedの子会社
※2 通信で、自動車が外部と繋がる技術　※3 車両データ・電力市場の価格データ等をもとに、より安い電気料金で充電を行うシステム

連結財政状態

1. 資産及び負債・資本の状況

2023年度末における資産及び負債・資本の状況は、次のとおりです。

(単位：億円)

		2022年度末	2023年度末	増減	主な増減要因
総資産		221,475	234,596	＋13,121	－
	流動資産	91,093	116,765	＋25,672	(株)ローソン保有非流動資産の振替による売却目的保有資産の増加
	非流動資産	130,382	117,831	△12,551	円安の影響による持分法で会計処理される投資の増加を、(株)ローソン保有資産を売却目的保有へ振り替えたことによる減少が上回ったもの
負債		130,285	133,647	＋3,362	－
	流動負債	66,947	81,321	＋14,374	(株)ローソン保有非流動負債の売却目的保有への振替及びコマーシャル・ペーパーの新規発行による増加
	非流動負債	63,338	52,327	△11,011	(株)ローソン保有負債を売却目的保有へ振り替えたことによる減少
資本		91,190	100,948	＋9,758	－
	当社の所有者に帰属する持分	80,656	90,439	＋9,783	当期純利益の積み上がりによる利益剰余金の増加及び円安の影響による在外営業活動体の換算差額の増加
	非支配持分	10,534	10,510	△24	－
ネット有利子負債(注)(リース負債除く)		32,376	37,823	＋5,447	－

(注) 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もの

2. キャッシュ・フローの状況

2023年度末の現金及び現金同等物の残高は、前年度末に比べ3,054億円減少し、1兆2,516億円となりました。キャッシュ・フローの内訳は次のとおりです。

(単位：億円)

	2022年度	2023年度	増減	2023年度の内訳及び主な増減要因
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,301	13,474	△5,827	(2023年度の内訳) 法人所得税の支払いの一方、営業収入や配当収入により資金が増加 (主な増減要因) 営業収入の減少や運転資金等の負担増加
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,775	△2,058	△283	(2023年度の内訳) 関連会社宛て投資の売却や融資の回収による収入の一方、設備投資や関連会社宛て投資による支出により資金が減少 (主な増減要因) 当年度の融資の回収による収入の一方、前年度の不動産運用会社宛て投資の売却による収入の反動減
財務活動によるキャッシュ・フロー	△17,666	△10,862	＋6,804	(2023年度の内訳) 自己株式の取得やリース負債の返済、配当金の支払いにより資金が減少 (主な増減要因) 自己株式の取得増加の一方、運転資金等の需要増に伴う短期借入債務の調達増加

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

設備投資等の状況

2023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。

2023年度、当社は5億米ドル（約723億円）のドル建て普通社債（米国・欧州・アジアを中心とする海外市場での募集）及び500億円の円建て普通社債を発行しました。

重要な企業結合等の状況

MCE Bank GmbHの株式の売却

当社は、在ドイツ自動車販売金融事業会社MCE Bank GmbH（当社100%出資）の全株式を、Santander Consumer Bank AGへ売却しました。

Nexamp, Inc.の株式の一部売却

当社が、米国発電事業会社Diamond Generating Corporation（当社100%出資、以下DGC社）を通じて保有する米国分散型太陽光発電事業会社Nexamp, Inc.（当社88%出資）は、Manulife Investment Management及び既存株主であるGenerate Capital, PBCを引受先とする第三者及び株主割当増資を実行するとともに、DGC社が保有する同社株式の一部買取を行いました。また、DGC社はManulife Investment Management及びGenerate Capital, PBCとの間で同社に係る株主間協定書を締結しました。この結果、DGC社は同社に対する単独支配を喪失し、同社はDGC社の共同支配企業となっています。

●業績及び財産の状況の推移

連　結　三菱商事グループの業績及び財産の状況の推移（注1）

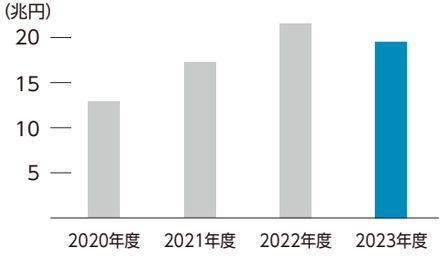
（単位：百万円／百万円未満四捨五入）

項目＼年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
収益	12,884,521	17,264,828	21,571,973	19,567,601
当期純利益（当社の所有者に帰属）	172,550	937,529	1,180,694	964,034
当社の所有者に帰属する持分	5,613,647	6,880,232	8,065,640	9,043,867
総資産	18,634,971	21,912,012	22,147,501	23,459,572
基本的1株当たり当期純利益（当社の所有者に帰属）（注2）	38.95円	211.69円	269.76円	230.10円
ROE	3.2%	15.0%	15.8%	11.3%

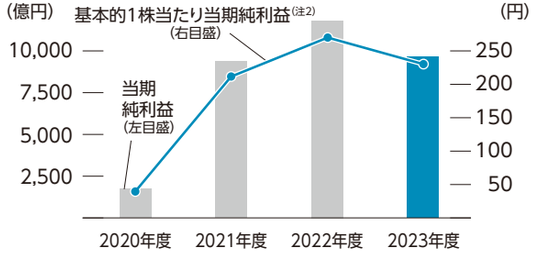
（注1）会社計算規則第120条第1項の規定により、国際会計基準に準拠して作成しています。
（注2）当社は、2024年1月1日付けで普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。本ページ内記載の「基本的1株当たり当期純利益」は、当該株式分割が2020年度期首に行われたと仮定した数値で記載しています。

三菱商事グループ（連結）

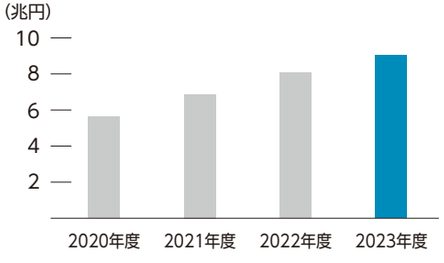
収益の推移



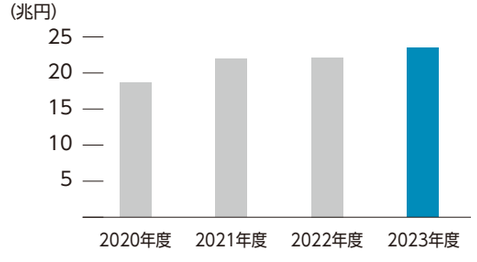
当期純利益及び基本的1株当たり当期純利益（注2）の推移



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

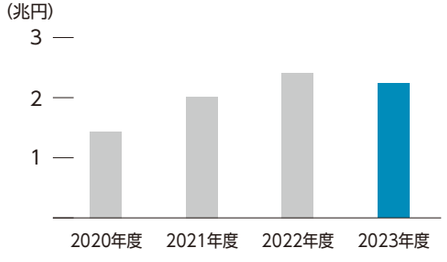
（単位：百万円／百万円未満切捨て）

項目＼年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
収益	1,437,004	2,017,310	2,410,802	2,232,852
当期純利益	393,351	402,624	1,263,525	864,009
純資産	2,795,529	2,976,091	3,785,253	3,969,592
総資産	7,688,009	8,326,745	8,260,303	8,565,275
1株当たり当期純利益（注1）	88.79円	90.90円	288.68円	206.22円
1株当たり配当金（注1・2）	44.67円	50円	60円	70円 （うち中間配当35円）

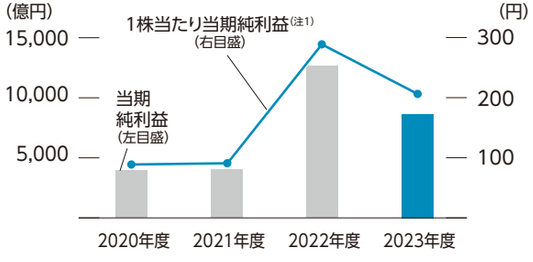
（注1）当社は、2024年1月1日付けで普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。本ページ内記載の「1株当たり当期純利益」及び「1株当たり配当金」は、当該株式分割が2020年度期首に行われたと仮定した数値で記載しています。
（注2）2023年度の期末配当は、1株につき35円として、本総会に付議します（6ページご参照）。

三菱商事（単体）

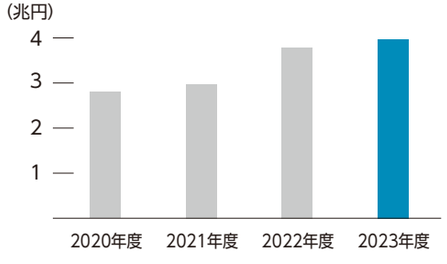
収益の推移



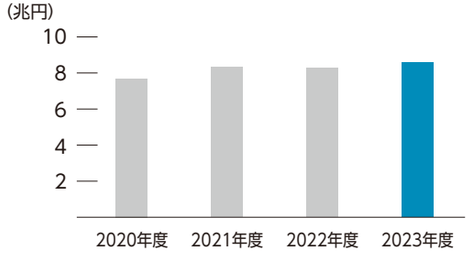
当期純利益及び1株当たり当期純利益（注1）の推移



純資産の推移



総資産の推移

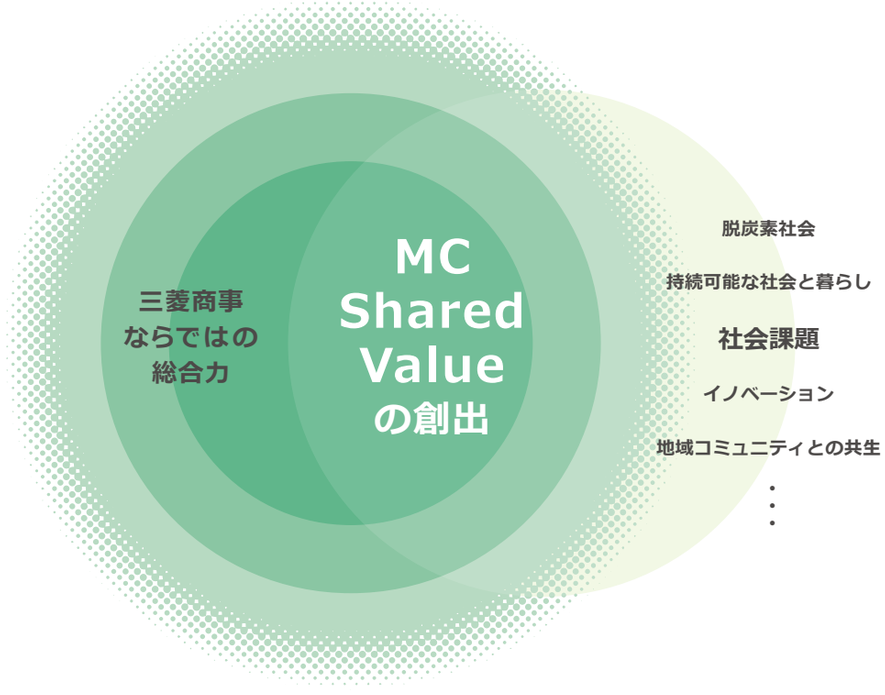


●三菱商事グループの対処すべき課題

『中期経営戦略2024 MC Shared Value（共創価値）の創出』

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

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



『中期経営戦略2024』の詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。

循環型成長モデルを通じた企業価値向上に向けた取組

当社は、企業価値向上に向け、利益水準の更なる拡大を見据え、投資決定済案件の着実な収益化と成長戦略に基づく投資、MCSV戦略投資を進めていきます。

■成長戦略に基づく投資の検討・実行

次のステージに向けて成長牽引を期待する新たな事業機会の創出

「仕込み」

収益基盤の維持・拡大
- MCSV戦略投資（部門間連携をベースとした戦略的M&A、プラットフォーム型案件等）

EX関連
- LNG事業の拡張
- 次世代エネルギー事業の立上げ（グリーン水素、クリーンアンモニア、SAF、e-メタン等）
- 電化向け金属資源開発（銅、リチウム、ニッケル、ボーキサイト等）

DX関連・成長投資
- 国内外での都市開発・運営事業
- Smart-Life経済圏の構築（コマース×金融×通信×ヘルスケア）

■投資済案件の着実な収益化に向けた準備期間

投資済案件を想定以上の利益貢献に繋げるための、収益化に向けた取組の着実な実行

「助走」

収益基盤の維持・拡大
- 鮭鱒養殖事業の拡張
- KDDI（株）との協業による（株）ローソンの企業価値向上（リアル×デジタル×グリーン）

EX関連
- LNGカナダの完工
- 機能素材事業の拡大

DX関連・成長投資
- データセンター事業の海外展開

■既存案件における本来の収益力維持に向けた取組

全グループにおいて当社の基盤となる既存案件の価値最大化を目指すための着実な取組

「基盤固め」

収益基盤の維持・拡大
- 原料炭事業の操業安定化
- 自動車バリューチェーン事業の競争力維持
- 鮭鱒養殖事業における下方耐性強化（チリのターンアラウンド）

EX関連
- 既存LNG事業の生産量維持・拡大

戦略的事業ポートフォリオの入替、及び資本効率向上の取組は順調に進捗しています。これに加えて、柔軟な資本政策による成長戦略の推進を実行していきます。

① 戦略的事業ポートフォリオの入替

戦略的にポートフォリオの入替を行い、次の成長に向けて経営資源の循環を促進

取組事例
- 不動産運用会社の売却（2022年度に841億円の利益計上）
- 食品産業グループ関係会社の売却（2023年度に369億円の利益計上）
- 世界有数の高品位かつ収益性の高い原料炭5炭鉱への集約（2炭鉱の売却）
  （2024年度に約950億円の利益計上見込み）

② 入替／収益改善による資本効率の向上

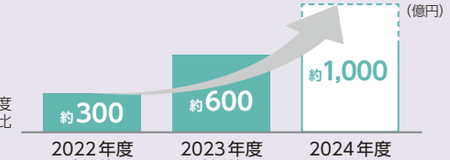
要求利回り未達／低成長事業に対する入替／収益改善の取組は順調に進捗

	対象（2024年度末まで）	進捗（2023年度末時点）
入替	約80社	約50社 売却済、及び現中経期間内に売却の目処が付いた事業会社数
保有継続	約80社	EVA黒字化に向けて継続取組中

取組方針の総点検や専任チームによるモニタリングを実施

本施策による定量効果（2024年度末まで）

2023年度の利益改善効果※は約600億円相当
（2024年度の改善効果分は見通しに織り込み済）



※2022年度から積み上げの累計効果

③ 柔軟な資本政策による成長の加速

最適なパートナーを招聘することで、対象会社の成長戦略を推進

取組事例

（株）ローソン
- （株）ローソンの更なる価値向上に向けたKDDI（株）との共同経営体制への移行
- KDDI（株）が有する事業基盤・生活者基盤を活用し、リアル×デジタル×グリーンを基軸とした更なる成長への挑戦

Nexamp, Inc.
- 黎明期から参画し、安定的な事業遂行体制を構築した米国の太陽光発電事業につき、更なる事業拡大局面において、成長資金確保に向け、新たな株主を招聘

●持続可能な成長に向けた取組

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

三菱商事のマテリアリティ

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

自然資本の保全と有効活用― 生物多様性への取組

生物多様性を含む自然資本に配慮し、その維持・保全、更には回復に努めることは、当社にとって重要な課題であると認識しており、生物多様性への配慮も含む「自然資本の保全と有効活用」をマテリアリティの一つとして掲げています。これらの理念やマテリアリティに沿って、当社事業について、2022年度よりTNFD※に基づく自然への依存・影響分析を実施しているほか、投融資案件の審査にあたって自然資本の観点も織り込んで審議・検討を行う等、ビジネスが自然資本に与える負の影響を把握し、その影響の最小化に取り組んでいます。

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

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

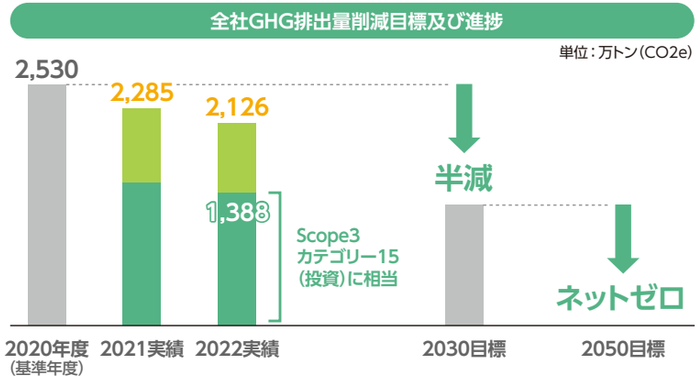
当社は、「持続可能で安定的な社会と暮らしの実現」と「事業推進における人権の尊重」をマテリアリティに掲げています。2023年度には、当社の人権尊重に関する考え方を改めて整理し、明確にしたうえで取組を推進すべく、「人権方針」を制定しました。

当該「人権方針」のもと、サプライチェーン上及び事業活動において人権デューデリジェンスを実施しています。サプライチェーンにおいては「持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン」を定め、「持続可能なサプライチェーン調査」を毎年実施しています。事業活動においては、投融資案件についてリスクや性質に応じて適切な審査を行えるよう、環境・社会性面のデューデリジェンスのガイドラインを導入しているほか、2023年度はグループ会社に対するESGテーマ監査も実施しました。また、三菱商事グループの事業活動における人権・環境への負の影響について社外のステークホルダーから相談を受け付けるための窓口を設置しています。

脱炭素社会への貢献― 気候変動への対応

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

当社は『カーボンニュートラル社会へのロードマップ』において2030年度までに温室効果ガス（GHG）排出量を半減させる目標を掲げており、2022年度のScope1/2の実績値は右記のとおりです。『中期経営戦略 2024』で公表したとおり、今後も毎年度の投資計画策定時に短中期のGHG削減計画を確認して目標達成を目指していきます。



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

■ 会社の概況 (2024年3月31日現在)

●三菱商事グループの拠点等

三菱商事	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
	国内店	北海道支社 (札幌)、東北支社 (仙台)、中部支社 (名古屋)、 関西支社 (大阪)、中国支社 (広島)、九州支社 (福岡) 等 11か所
	海外店	ヨハネスブルグ支店、ドゥバイ支店、クアラルンプール支店、 シンガポール支店、マニラ支店 等 47か所
現地法人		北米三菱商事会社、米国三菱商事会社、メキシコ三菱商事会社、伯国三菱商事会社、欧州三菱商事会社、 独国三菱商事会社、インド三菱商事会社、泰国三菱商事会社、泰MC商事会社、 MCトレーディングインドネシア、韓国三菱商事会社、オーストラリア三菱商事会社、 三菱商事 (中国) 有限公司、三菱商事 (上海) 有限公司、香港三菱商事会社、 台湾三菱商事会社 等 36現地法人 (支店等を含め60か所)

(注) 上記のほか、当社の分室及びプロジェクト事務所、並びに国内外各地に三菱商事グループ各社の営業所・工場等があります。三菱商事グループの主要な会社の概要は、「重要な子会社等の状況」(72ページ) に記載のとおりです。

●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	化学ソリューション	金属資源	産業インフラ	自動車・モビリティ	食品産業	コンシューマー産業	電力ソリューション	複合都市開発	その他	合計 (前年度末比)
三菱商事グループ	606	9,645	1,623	882	8,860	6,380	23,226	19,261	5,357	438	3,759	80,037 (331名増)
三菱商事	268	285	298	164	355	363	355	286	171	243	1,612	4,400 (12名増)

(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

会社名	資本金	議決権所有割合 (%)	主要な事業内容
米国三菱商事会社	946,197 千米ドル	100	貿易業
Japan Australia LNG (MIMI) Pty. Ltd.	2,504,286 千米ドル	50	LNG開発・販売業
株式会社メタルワン	100,000 百万円	60	鉄鋼製品事業
Mitsubishi Development Pty Ltd	450,586 千豪ドル	100	原料炭を中心とする金属資源投資・生産・販売業
千代田化工建設株式会社	15,015 百万円	33.46	総合エンジニアリング事業
Tri Petch Isuzu Sales Co., Ltd.	3,000,000 千バーツ	88.73	自動車輸入販売業
三菱自動車工業株式会社	284,382 百万円	20.01	自動車及び部品製造・販売業
Cermaq Group AS	924,983 千ノルウェークローネ	100	鮭鱒養殖・加工・販売業
三菱食品株式会社	10,630 百万円	50.15	食品卸売業
株式会社ローソン	58,507 百万円	50.12	コンビニエンスストア事業
N.V. Eneco	121,693 千ユーロ	100	電力・ガス・熱供給の総合エネルギー事業
Diamond Generating Corporation	14 千米ドル	100	電力事業
三菱HCキャピタル株式会社	33,196 百万円	18.40	各種物件のリース・割賦販売及び金融事業

(千外貨・百万円未満四捨五入)

(注) 2023年度末現在の連結対象会社数は1,318社 (連結子会社915社、持分法適用会社403社) です。
連結子会社が連結経理処理している関係会社903社を除いた場合には415社となります。

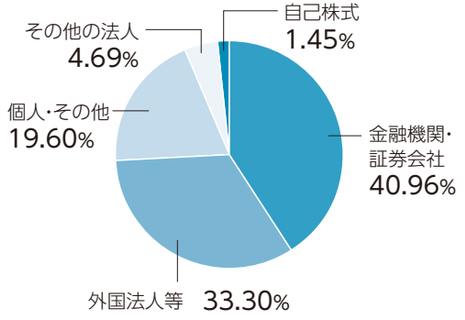
●株式等の状況

1. 発行可能株式総数　75億株
（前年度末比：50億株増）
※発行可能株式総数の増加は、2024年1月1日付けの株式分割に伴い、会社法第184条第2項の規定に基づき2024年1月1日をもって当社定款第6条を変更したことによるものです。

2. 発行済株式総数　4,179,018,153株
（前年度末比：2,720,715,802株増）
※発行済株式総数の増加は、2023年5月31日付けの自己株式の消却（20,808,400株減）、2024年1月1日付けの株式分割（2,874,987,902株増）及び2024年1月31日付けの自己株式の消却（133,463,700株減）によるものです。

3. 株主数　534,916名
（前年度末比：130,772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）	641,646	15.57
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	402,862	9.78
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	234,916	5.70
明治安田生命保険相互会社	175,084	4.25
東京海上日動火災保険株式会社	107,814	2.61
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（退職給付信託口・議決権受託者行使型）	96,830	2.35
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	69,906	1.69
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）	53,304	1.29
JP MORGAN CHASE BANK 385781	51,927	1.26
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	46,496	1.12

（千株未満切捨て）

（注）持株比率は、当社が保有している自己株式60,561,104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、2023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	518,525
株式会社国際協力銀行	422,158
明治安田生命保険相互会社	177,000
日本生命保険相互会社	170,000
株式会社みずほ銀行	140,846
株式会社日本政策投資銀行	120,000
三井住友信託銀行株式会社	95,141
農林中央金庫	85,141

（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286,000百万円があります。

●取締役及び監査役（2024年3月31日現在）

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況等
取締役会長	垣内 威彦	三菱自動車工業（株）社外取締役
＊取締役 社長	中西 勝也	
＊取締役 副社長執行役員	田中 格知	EX担当
＊取締役 常務執行役員	柏木 豊	コーポレート担当役員（IT、CAO）、チーフ・コンプライアンス・オフィサー、緊急危機対策本部長
＊取締役 常務執行役員	野内 雄三	コーポレート担当役員（CFO）
＊＊取締役	立岡 恒良	旭化成（株）社外取締役、（株）ニコン 社外取締役
＊＊取締役	宮永 俊一	三菱重工業（株）取締役会長、三菱自動車工業（株）社外取締役
＊＊取締役	秋山 咲恵	オリックス（株）社外取締役、ソニーグループ（株）社外取締役、日本郵政（株）社外取締役
＊＊取締役	鷲谷 万里	（株）MonotaRO 社外取締役、JBCC ホールディングス（株）社外取締役、みずほリース（株）社外取締役
常勤監査役	鴨脚 光眞	
常勤監査役	村越 晃	NTN（株）社外取締役
＊＊＊監査役	佐藤 りえ子	石井法律事務所 パートナー、J. フロント リテイリング（株）社外取締役、第一生命ホールディングス（株）社外取締役（監査等委員）
＊＊＊監査役	中尾 健	（株）パートナーズ・ホールディングス 代表取締役社長
＊＊＊監査役	小木曽 麻里	（株）SDG インパクトジャパン 代表取締役社長

（注）1. ＊印は、代表取締役を示しています。
2. ＊＊印の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役の要件を満たしています。
3. ＊＊＊印の各氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役の要件を満たしています。
4. ＊＊印及び＊＊＊印の各氏は、（株）東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「独立性基準」を満たしており、（株）東京証券取引所に独立役員として届け出ています（当社の「独立性基準」については、44ページをご参照ください）。
5. 執行役員を兼務する取締役は、執行役員の役位を併記しています。また、取締役 田中 格知、柏木 豊、野内 雄三の各氏の担当は、執行役員としての担当を記載しています。
6. 監査役 鴨脚 光眞氏は、財務及び会計部門における長年の経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
7. 監査役 中尾 健氏は、公認会計士としての長年の経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
8. 2023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 平井 康光氏、齋木 昭隆氏
監査役 平野 肇氏（以上、2023年6月23日退任）
9. 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。
10. 旭化成（株）、（株）ニコン、JBCC ホールディングス（株）、ソニーグループ（株）、日本郵政（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。
11. 上記9.、10. 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。
12. 当社は、垣内 威彦、立岡 恒良、宮永 俊一、秋山 咲恵、鷲谷 万里、鴨脚 光眞、村越 晃、佐藤 りえ子、中尾 健、小木曽 麻里の各氏との間に、会社法第423条第1項に定める賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額となります。
13. 当社は、各取締役及び各監査役との間で、会社法第430条の2第1項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において補償する旨の契約を締結しております。当該契約においては、当社が各取締役及び各監査役に対して責任の追及に係る請求をする場合（株主代表訴訟による場合を除く）における各取締役及び各監査役の費用については、当社が補償義務を負わないこと等を定めております。
14. 当社は、当社の取締役、監査役、及び執行役員等（以下「役員等」）、並びに子会社の役員等及び子会社以外の出資先に当社から派遣する役員等を被保険者として、役員等賠償責任保険（D&O保険）契約を締結し、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を填補することとしており、保険料は全額会社が負担しております。なお、法令違反の認識がある行為等に起因する損害は上記保険契約により填補されません。

●社外役員に関する事項

■ 社外役員の主な活動状況

(1) 社外取締役

氏名	取締役会における発言の状況 期待される役割に関して行った業務の概要	取締役会及び任意の委員会への出席の状況
立岡 恒良	経済産業省において要職を歴任し、経済・産業政策に長年携わることで培われた産業界全体への深い造詣、及び環境・エネルギー政策を含むサステナビリティに関する高い見識をもとに、積極的な発言を行っており、客観的・専門的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っています。	取締役会（定例）：11回中11回 取締役会（臨時）：3回中3回 ガバナンス・指名・報酬委員会：7回中7回
宮永 俊一	世界各地で事業を展開するコングロマリット型製造会社（上場）の取締役社長を長年務め、グローバルな事業経営の経験、及び脱炭素関連技術を含むテクノロジーに関する高い見識をもとに、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）：3回中3回 ガバナンス・指名・報酬委員会：7回中7回
秋山 咲恵	国際的な経営コンサルタントを経て、産業用検査ロボット企業を創業し、グローバル企業に成長させた経験を通じて培われた、デジタル・IT分野への深い造詣、及びイノベーションに関する高い見識をもとに、積極的な発言を行っており、実践的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っています。	取締役会（定例）：11回中11回 取締役会（臨時）：3回中3回 ガバナンス・指名・報酬委員会：7回中7回
鷲谷 万里	グローバルに事業展開する複数のIT関連企業で経営幹部を歴任し、企業の変革を導いた豊富な経営経験と、デジタル・トランスフォーメーション（DX）及びダイバーシティ推進を含む人材戦略に関する高い見識をもとに、積極的な発言を行っており、実践的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っています。	取締役会（定例）：11回中11回 取締役会（臨時）：3回中3回 ガバナンス・指名・報酬委員会：7回中7回

(2) 社外監査役

氏名	取締役会及び監査役会における発言の状況 期待される役割に関して行った業務の概要	取締役会及び監査役会への出席の状況
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）に関する高い見識、及び豊富な社外役員経験を通じて培われた経営視点をもとに、積極的な発言を行っており、中立的・客観的な観点から監査を行っています。	取締役会（定例）：11回中11回 取締役会（臨時）：3回中3回 監査役会：12回中12回
中尾 健	公認会計士としての財務・会計・監査に関する深い造詣と長年にわたるM&A、企業再生、内部統制に関するアドバイザリー業務を通じて培われた高い見識をもとに、積極的な発言を行っており、中立的・客観的な観点から監査を行っています。	取締役会（定例）：11回中11回 取締役会（臨時）：3回中3回 監査役会：12回中12回
小木曽 麻里	国際機関を含む長年の金融業界における実務経験、グローバル企業や公益財団法人におけるダイバーシティ推進等のサステナビリティに関する取組、及びESGインパクトファンドの設立・運営経験を通じて培われた、ESG、ファイナンスへの深い造詣をもとに、積極的な発言を行っており、中立的・客観的な観点から監査を行っています。	取締役会（定例）：11回中11回 取締役会（臨時）：3回中3回 監査役会：12回中12回

●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		個人業績連動報酬		業績連動賞与（短期）		業績連動賞与（中長期）		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	1,857	6名	530	4名	69	4名	230	4名	292	4名	292	4名	443
社外取締役	120	5名	120	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

役員区分	報酬等の総額	監査役報酬		積立型退任時報酬		個人業績連動報酬		業績連動賞与（短期）		業績連動賞与（中長期）		中長期株価連動型株式報酬	
		対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額
常勤監査役	174	3名	174	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
社外監査役	69	3名	69	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

（百万円未満切捨て）

（注）1. 上記の各報酬項目の内容は、51ページ記載の「報酬制度の内容」のとおりです（「報酬枠」の記載を除く）。なお、当該記載中の「報酬委員会」※は、本総会の決議事項第2号議案を原案どおりご承認いただいた場合の記載であり、現行体制においては「ガバナンス・指名・報酬委員会」となります（また、社長の業績評価については、ガバナンス・指名・報酬委員会の下部組織である社長業績評価委員会において、サステナビリティ項目評価については、ガバナンス・指名・報酬委員会の下部組織であるサステナビリティ項目評価委員会において審議のうえ、決定しています）。
2. 上記の各報酬項目の報酬枠については、78ページに記載のとおりです。
3. 上記員数は、2023年度中に退任した取締役2名及び監査役1名を含めて記載しています。
なお、2023年度末現在の員数は、取締役9名（うち社外取締役4名）、監査役5名（うち社外監査役3名）です。
4. 上記のうち個人業績連動報酬は、2023年度に引当金として計上した金額を記載しています。
5. 上記のうち業績連動賞与（短期）は、ガバナンス・指名・報酬委員会で確認のうえ、予め、取締役会で決議された算定式（79ページご参照）に基づき、2023年度の連結当期純利益9,640億円に応じて決定された金額を記載しています。
6. 上記のうち業績連動賞与（中長期）は、2023年度分について、2023～2025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っており、現時点で金額が確定していないことから、2023年度に引当金として計上した金額を記載しています。2023年度分の実際の支給金額は、報酬委員会※で確認のうえ、予め、取締役会で決議された算定式（79ページご参照）に基づき決定されることから、2025年度に係る事業報告において、その金額を開示します。
なお、2021年度分の実際の支給金額は、ガバナンス・指名・報酬委員会で確認のうえ、予め、取締役会で決議された算定式に基づき、2021～2023年度の連結当期純利益の平均値10,274億円に応じて、2021年度における当社取締役5名に対し、総額385百万円となりました。
また、2022年度分は、2022～2024年度の連結当期純利益の平均値に応じて支給金額が決定されることとなっており、現時点で金額が確定していないことから、2023年度に引当金として、2022年度における当社取締役5名に対し、総額385百万円を計上していますが、表中の金額には含まれておりません。2022年度分の実際の支給金額は、2024年度に係る事業報告において、その金額を開示します。
7. 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、2023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、報酬委員会※で確認のうえ、予め、取締役会で決議された算定式（79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。
8. 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、2023年度の支給総額は以下のとおりです。
なお、役員年金制度を含む退任慰労金制度は、2007年6月26日開催の定時株主総会終了時をもって廃止しています。
取締役43名（社外取締役は支給対象外）に対して69百万円
監査役4名（社外監査役は支給対象外）に対して3百万円

※本総会の決議事項第2号議案を原案どおりご承認いただき、監査等委員会設置会社へ移行した場合に新設される諮問機関。

■ 取締役及び監査役の報酬に関する基本的な考え方

取締役及び監査役の報酬に関する基本的な考え方は、次のとおりです。

報酬水準	• 当社役員の機能・役割、及び当社業績水準等に応じた水準とする。 • 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付ける構成とする。この観点から、業績連動指標として、連結当期純利益（単年度・中長期）、サステナビリティ項目（中長期）及び株価・株式成長率（中長期）を採用する。 • 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・クローバック条項の対象となる報酬項目を含めた構成の妥当性及びその運用状況等については、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会にて、継続的に審議・モニタリングしていく。

■ 取締役及び監査役の報酬枠

取締役及び監査役の報酬枠は、次のとおりです。

枠の種類	枠の内容
取締役報酬枠（注）	基本報酬、積立型退任時報酬及び個人業績連動報酬を対象として、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）
	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）
	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）
	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1,200,000株（株式分割後換算））
監査役報酬枠（注）	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

（注）2018年度定時株主総会（2019年6月21日開催）において決議しています。当該定時株主総会決議時における取締役及び監査役の員数は、中長期株価連動型株式報酬を除く取締役報酬枠の対象となる取締役の員数は13名（うち、社外取締役5名）、中長期株価連動型株式報酬に係る取締役報酬枠の対象となる取締役の員数は7名、及び監査役報酬枠の対象となる監査役の員数は5名（うち、社外監査役3名）です。
また、2022年度定時株主総会（2023年6月23日開催）の決議に基づき、業績連動賞与（中長期）に関し、業績連動指標としてサステナビリティ項目を追加しています。当該定時株主総会決議時における業績連動賞与（中長期）の対象となる取締役の員数は4名（うち、社外取締役0名）です。

■ 業績連動報酬の算定方法（2023年度）

1 業績連動賞与（短期）

① 総支給額の上限

a. 6億4,800万円、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

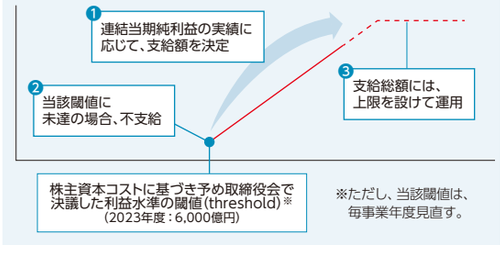
② 個別支給額

社長	（2023年度連結当期純利益－5,200億円）×0.025%＋0.35（億円）
副社長執行役員	（2023年度連結当期純利益－5,200億円）×0.01%＋0.14（億円）
常務執行役員	（2023年度連結当期純利益－5,200億円）×0.0075%＋0.105（億円）

（注）株主資本コストに基づき予め取締役会で決議した利益水準の閾値（threshold）を下回る場合は支給額は0とする。
なお、2023年度に係る当該閾値は、6,000億円。

■ 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
副社長執行役員	70百万円	1名	70百万円
常務執行役員	52.5百万円	2名	105百万円
	合　計	4名	350百万円



2 業績連動賞与（中長期）

① 総支給額の上限

a. 6億4,800万円、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	（2023～2025年度の連結当期純利益の平均値－5,200億円）×0.025%＋0.35（億円）
副社長執行役員	（2023～2025年度の連結当期純利益の平均値－5,200億円）×0.01%＋0.14（億円）
常務執行役員	（2023～2025年度の連結当期純利益の平均値－5,200億円）×0.0075%＋0.105（億円）

（注）2023～2025年度に係る当該閾値の平均値を下回る場合は支給額は0とする。

【サステナビリティ項目の評価反映方法】
［上記のフォーミュラを用いて策定した支給額］×［サステナビリティ項目に関する取組状況についての評価結果（80～120%）］*

＊サステナビリティ項目に関する取組状況について、定量・定性の両面から、評価対象期間である3事業年度の取組をガバナンス・指名・報酬委員会の下部機関であるサステナビリティ項目評価委員会で総合的に評価し、決定する。

■ 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	210百万円	1名	210百万円
副社長執行役員	84百万円	1名	84百万円
常務執行役員	63百万円	2名	126百万円
	合　計	4名	420百万円

3 中長期株価連動型株式報酬

① 総支給額の上限　年額6億円以内。ただし、年間の株式の上限は1,200,000株（新株予約権4,000個）とする（株式分割後換算）。

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

■ 役位別の権利行使可能となる新株予約権の数

役位毎の新株予約権の当初割当数（2023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（株式分割後換算）

社長	128,700株（429個）
副社長執行役員	55,800株（186個）
常務執行役員	39,600株（132個）

（注）記載の割当数を最大とし、権利確定割合（40%～100%）に応じて変動。

（権利確定割合及び株式成長率の考え方については50ページの株価条件に記載の内容と同じ）

■ 報酬ガバナンス（2023年度）

役員報酬等の決定方針や、報酬等の額（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うえ、取締役会で決定するプロセスを経ることとしています。

報酬等の額（実支給額）の決定に際し、個人業績連動報酬を除く、取締役の各報酬の支給総額及び個人別支給額については、2018年度定時株主総会（2019年6月21日開催）で決議された各報酬の報酬枠の範囲内で、取締役会の決議により決定しています。固定報酬である基本報酬及び積立型退任時報酬については取締役会で決議した金額を支給しています。変動報酬である業績連動賞与（短期）、業績連動賞与（中長期）及び中長期株価連動型株式報酬については、ガバナンス・指名・報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、業績連動指標の実績を反映して支給額を決定しています。2022年度定時株主総会（2023年6月23日開催）の決議に基づき、2023年度の業績連動賞与（中長期）より、新たな業績連動指標としてサステナビリティ項目を追加しています。

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

定性評価を含む個人業績評価に基づいて支給額を決定する個人業績連動報酬については、業務執行を担う取締役に対して、業務執行の最高責任者である社長が個人別の評価を担うことが妥当であるため、毎年、取締役会から委任を受けた社長が、当該事業年度の各役員の業績を財務・非財務の両面から評価し、その結果を反映して、個人別支給額を決定しています。業務執行を担う取締役の業績評価の際は、統括する組織・担当業務に関する貢献、全社、各部門・グループ及び拠点経営への貢献、並びにサステナビリティにつながる価値創出に関する取組状況等を総合的に勘案して評価しています。

社長自身の業績評価は、毎年、取締役会から委任を受けた社長業績評価委員会（ガバナンス・指名・報酬委員会の下部機関であり、同委員会の委員長である取締役会長及び委員である社外取締役をメンバーとする（18ページご参照））において決定しています。

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

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

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

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

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

●執行役員（2024年4月1日現在）

氏名	職名等
社長	
＊ 中西　勝也	
副社長執行役員	
塚本光太郎	社長補佐、 チーフ・コンプライアンス・オフィサー
常務執行役員	
＊ 柏木　豊	コーポレート担当役員（人事、地域、IT）
菊地　清貴	アジア・大洋州CRO、シンガポール支店長
久我　卓也	社会インフラグループCEO
若林　茂	モビリティグループCEO
＊ 野内　雄三	コーポレート担当役員（CFO）
齊藤　勝	地球環境エネルギーグループCEO
河手　哲雄	米州CRO、北米三菱商事会社社長
今村　功	マテリアルソリューショングループCEO
小山　聡史	金属資源グループCEO、鉄鋼原料本部長
野島　嘉之	コーポレート担当役員（総務、法務）、総務部長、 緊急危機対策本部長
近藤　祥太	S.L.C.グループCEO
堀　秀行	食品産業グループCEO
岡藤　裕治	電力ソリューショングループCEO
執行役員	
高田　明彦	欧阿中東CRO、欧州三菱商事会社社長、 ロンドン支店長
近藤　恭哉	いすゞ事業本部長
羽地　貞彦	伯国三菱商事会社社長
篠原　徹也	グローバル総括部長
前川　敏章	自動車事業本部長
大野　浩司	鉄鋼製品本部長
鈴木　明文	炭素・セラミックス本部長
舩山　徹	国内開発担当、関西支社長
山名　一彰	事業投資総括部長
小林　健司	コーポレート担当役員（CSEO）
馬場　重郎	東洋紡エムシー（株）代表取締役副社長執行役員
山口　研	三菱食品（株）常務執行役員

氏名	職名等
佐藤　聡	産業機械本部長
藤村　武宏	監査部長
平栗　拓也	デジタルソリューション本部長 （S.L.C.グループ）
黒澤　彰広	法務部長
伊藤　和男	食品流通・物流本部長 （S.L.C.グループ）
嶋津　吉裕	主計部長
小林　秀司	食品産業グループCEOオフィス室長
北村　京介	（株）メタルワン 代表取締役社長執行役員、CEO
近造　卓二	Diamond Gas International Pte. Ltd., CEO
濱田　哲	米国三菱商事会社社長、北米三菱商事会社 Executive Vice President（営業担当）、 北米三菱商事会社ヒューストン支店長、 米国三菱商事会社ヒューストン支店長
西野　裕史	三菱商事（中国）有限公司社長、北京支店長
川上　和義	財務部長
財前　孝広	ジャカルタ駐在事務所長
本田　尚孝	ITサービス部長
渡邉　善之	新規事業開発本部長 （マテリアルソリューショングループ）
中　信也	地球環境エネルギーグループCEOオフィス室長
田内健一郎	Mitsubishi Development Pty Ltd, Managing Director & CEO
田中　伸和	モビリティグループCEOオフィス室長
平田　智則	電力事業開発本部長
柏原　玲子	人事部長

（注）＊印の執行役員は、取締役を兼務しています。

MEMO

2023年度連結計算書類・計算書類

連結財政状態計算書〈国際会計基準により作成〉

（単位：百万円）

資産の部 科目	2022年度（ご参考）（2023年3月31日）	2023年度（2024年3月31日現在）
流動資産		
現金及び現金同等物	1,556,999	1,251,550
定期預金	95,291	94,113
短期運用資産	42,127	5,388
営業債権及びその他の債権	4,127,275	4,242,973
その他の金融資産	392,644	269,269
棚卸資産	1,771,382	1,724,221
生物資産	109,953	122,558
前渡金	139,140	151,437
売却目的保有資産	243,663	3,072,964
その他の流動資産	630,829	742,026
流動資産合計	9,109,303	11,676,499
非流動資産		
持分法で会計処理される投資	3,921,494	4,500,877
その他の投資	1,816,851	1,814,773
営業債権及びその他の債権	1,013,428	1,096,313
その他の金融資産	160,892	121,894
有形固定資産	2,992,042	2,692,368
投資不動産	81,986	28,754
無形資産及びのれん	1,207,402	742,893
使用権資産	1,590,283	456,406
繰延税金資産	39,082	43,345
その他の非流動資産	214,738	285,450
非流動資産合計	13,038,198	11,783,073
資産合計	22,147,501	23,459,572

負債及び資本の部 科目	2022年度（ご参考）（2023年3月31日）	2023年度（2024年3月31日現在）
流動負債		
社債及び借入金	1,395,890	1,733,684
営業債務及びその他の債務	3,369,018	2,848,897
リース負債	264,083	111,821
その他の金融負債	354,066	254,441
前受金	296,463	321,400
未払法人税等	185,432	64,942
引当金	84,618	177,840
売却目的保有資産に直接関連する負債	25,812	1,916,404
その他の流動負債	719,297	702,652
流動負債合計	6,694,679	8,132,081
非流動負債		
社債及び借入金	3,493,991	3,394,268
営業債務及びその他の債務	59,235	31,872
リース負債	1,403,606	446,818
その他の金融負債	177,380	108,482
退職給付に係る負債	118,470	110,356
引当金	342,808	287,572
繰延税金負債	679,144	789,857
その他の非流動負債	59,152	63,437
非流動負債合計	6,333,786	5,232,662
負債合計	13,028,465	13,364,743
資本		
資本金	204,447	204,447
資本剰余金	225,858	226,781
自己株式	△124,083	△187,011
その他の資本の構成要素		
FVTOCIに指定したその他の投資	405,431	471,147
キャッシュ・フロー・ヘッジ	53,044	87,004
在外営業活動体の換算差額	1,257,065	1,789,444
その他の資本の構成要素計	1,715,540	2,347,595
利益剰余金	6,043,878	6,452,055
当社の所有者に帰属する持分	8,065,640	9,043,867
非支配持分	1,053,396	1,050,962
資本合計（純資産）	9,119,036	10,094,829
負債及び資本合計	22,147,501	23,459,572

（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	2022年度（ご参考）（2022年4月1日から2023年3月31日まで）	2023年度（2023年4月1日から2024年3月31日まで）
収益	21,571,973	19,567,601
原価	△19,012,011	△17,207,892
売上総利益	2,559,962	2,359,709
販売費及び一般管理費	△1,607,518	△1,692,282
有価証券損益	197,005	233,007
固定資産除・売却損益	△272	37,215
固定資産減損損失	△31,638	△29,556
その他の損益－純額	△25,353	△104,117
金融収益	203,642	305,374
金融費用	△115,377	△191,141
持分法による投資損益	500,180	444,385
税引前利益	1,680,631	1,362,594
法人所得税	△409,132	△337,736
当期純利益	1,271,499	1,024,858
当期純利益の帰属		
当社の所有者	1,180,694	964,034
非支配持分	90,805	60,824
	1,271,499	1,024,858

（百万円未満四捨五入）

貸借対照表

（単位：百万円）

科　目	2022年度（ご参考）（2023年3月31日）	2023年度（2024年3月31日現在）
資　産　の　部		
流動資産	2,373,375	2,793,173
現金及び預金	632,724	681,832
受取手形	34,054	30,894
売掛金	665,439	701,476
有価証券	69,218	0
商品及び貯蔵品	113,709	103,010
前渡金	73,787	105,696
未収入金	109,049	189,216
短期貸付金	613,471	908,619
その他	69,661	74,126
貸倒引当金	△7,741	△1,699
固定資産	5,885,732	5,770,686
有形固定資産	122,786	122,703
建物及び構築物	29,394	28,799
土地	85,642	85,642
その他	7,750	8,262
無形固定資産	33,754	30,351
ソフトウエア	31,571	28,150
その他	2,183	2,200
投資その他の資産	5,729,190	5,617,631
投資有価証券	718,922	822,895
関係会社株式	4,067,751	3,994,475
その他の関係会社有価証券	35,281	21,504
出資金	15,968	15,616
関係会社出資金	296,679	283,155
長期貸付金	423,374	375,853
固定化営業債権	15,616	18,128
長期前払費用	44,998	12,795
繰延税金資産	100,468	51,672
その他	26,696	40,056
貸倒引当金	△16,567	△18,522
繰延資産	1,195	1,415
社債発行費	1,195	1,415
資産合計	8,260,303	8,565,275

科　目	2022年度（ご参考）（2023年3月31日）	2023年度（2024年3月31日現在）
負　債　の　部		
流動負債	1,602,034	1,716,403
支払手形	15,663	27,713
買掛金	483,811	504,862
短期借入金	729,684	640,785
コマーシャル・ペーパー	–	29,998
1年内償還予定の社債	40,000	151,372
未払金	110,896	120,413
未払費用	69,785	61,839
前受金	69,460	106,256
預り金	23,004	15,706
その他	59,727	57,455
固定負債	2,873,014	2,879,279
長期借入金	2,285,491	2,283,200
社債	469,910	471,137
退職給付引当金	45,202	51,265
債務保証損失引当金	15,978	14,116
株式給付引当金	8,248	10,448
資産除去債務	4,865	5,347
その他	43,319	43,763
負債合計	4,475,049	4,595,683
純　資　産　の　部		
株主資本	3,589,732	3,715,580
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	3,295,161	3,483,937
利益準備金	31,652	31,652
その他利益剰余金	3,263,509	3,452,285
圧縮記帳積立金	11,543	11,543
別途積立金	2,046,760	2,620,760
繰越利益剰余金	1,205,205	819,981
自己株式	△124,036	△186,965
評価・換算差額等	189,338	246,507
その他有価証券評価差額金	260,038	327,813
繰延ヘッジ損益	△70,700	△81,306
新株予約権	6,182	7,504
純資産合計	3,785,253	3,969,592
負債及び純資産合計	8,260,303	8,565,275

（百万円未満切捨て）

損益計算書

（単位：百万円）

科　目	2022年度（ご参考）（2022年4月1日から2023年3月31日まで）	2023年度（2023年4月1日から2024年3月31日まで）
収益	2,410,802	2,232,852
原価	△2,294,975	△2,133,386
売上総利益	115,827	99,465
販売費及び一般管理費	△244,391	△231,494
営業損失	△128,564	△132,028
営業外収益	1,595,057	1,226,135
受取利息	41,663	66,997
受取配当金	1,331,524	925,311
為替差益	4,990	35,631
固定資産売却益	56	224
投資有価証券売却益	199,856	149,915
その他	16,966	48,054
営業外費用	△167,261	△169,827
支払利息	△59,945	△99,978
固定資産除売却損	△489	△306
減損損失	–	△397
投資有価証券売却損	△8,437	△1,455
投資有価証券評価損	△70,654	△45,388
関係会社等貸倒引当金繰入額	△22,030	△3,663
その他	△5,704	△18,637
経常利益	1,299,232	924,279
税引前当期純利益	1,299,232	924,279
法人税、住民税及び事業税	△30,356	△39,219
法人税等調整額	△5,349	△21,049
当期純利益	1,263,525	864,009

（百万円未満切捨て）

2023年度監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

2024年5月14日

三菱商事株式会社
　取締役会　御中

有限責任監査法人 トーマツ 東京事務所

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

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、三菱商事株式会社の2023年4月1日から2024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、連結計算書類の作成のための基本となる重要な事項及びその他の注記について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

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

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

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

以　上

■ 計算書類等に係る会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

2024年5月14日

三菱商事株式会社
　取締役会　御中

有限責任監査法人 トーマツ 東京事務所

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

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、三菱商事株式会社の2023年4月1日から2024年3月31日までの2023年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針及びその他の注記並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

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

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

以　上

■ 監査役会の監査報告書

監査報告書

当監査役会は、2023年4月1日から2024年3月31日までの2023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いたしました。

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」（2021年11月16日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

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

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。

②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2024年5月14日

三菱商事株式会社　監査役会

常勤監査役　鴨脚光眞 ㊞
常勤監査役　村越　晃 ㊞
監査役　佐藤りえ子 ㊞
監査役　中尾　健 ㊞
監査役　小木曽麻里 ㊞

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

MEMO

社会貢献活動

当社の持続可能な成長は、持続可能な社会の実現を追求することなしに果たし得ないとの考えのもと、マテリアリティ（69～70ページご参照）を指針として、事業活動と社会貢献活動の両輪により、社会課題の解決に取り組んでいます。

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

1. インクルーシブ社会の実現

多様な生き方が存在する今、誰もがイキイキと活躍し、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。
2023年度はひとり親家庭を対象とした母と子の自然教室、パラスポーツ応援プロジェクト「DREAM AS ONE.」、国内の子どもの貧困問題に対応するための支援等を実施しました。


母と子の自然教室


DREAM AS ONE.

2. 次世代の育成・自立

私たちの未来を担う次世代を育成し、その成長と自立を支え促進するため、教育、研究、能力開発の支援等に積極的に取り組んでいきます。
2023年度は将来国際的に活躍できる人材を育成するため、海外に留学する日本の高校生、日本の理系大学院生（博士課程）等への奨学金支援を実施しました。


三菱商事高校生海外留学奨学金


三菱商事科学技術学生奨学金

3. 環境の保全

かけがえのない地球環境を未来へと伝え、人と自然が調和した豊かな社会を実現するため、地球環境の保全に取り組んでいきます。
2023年度は気候変動対策や自然資本保全への更なる貢献に向けて、南アフリカでの「自然の力を活用した気候変動対策（Natural Climate Solutions）」や高知県安芸市での森林整備等、国内外の地域コミュニティ、大学及びNGO等、幅広いステークホルダーと共に環境保全活動を行いました。


Natural Climate Solutionsプロジェクト（放牧地回復）


三菱商事 千年の森（通称：彌太郎の森）

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。
2023年度は東日本大震災の復興支援の一環で取り組んでいる福島県郡山市でのワイナリー事業等の活動を継続しました。


福島県産の果実で製造したふくしま逢瀬ワイナリーの商品

当社の社会貢献活動の詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。

会社情報

事業年度：４月１日から翌年３月31日まで

定時株主総会：毎年６月開催
（2024年６月21日）

期末配当金支払株主確定日：３月31日

中間配当金支払株主確定日：９月30日

単元株式数：100株

証券コード：8058

公告方法：電子公告
ただし、事故その他やむを得ない事由により、電子公告をすることができない場合は、官報に掲載します。
▶公告掲載アドレス
https://www.mitsubishicorp.com

株主名簿管理人・特別口座管理機関
三菱UFJ信託銀行株式会社

【連絡先】
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
東京都府中市日鋼町1-1
0120-232-711（通話料無料）
【受付時間：土・日・祝日等を除く 平日9:00～17:00】

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

※住所変更等の各種お手続については、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、筆談サポート、手話通訳等お手伝いさせていただきますので、お気軽に声をおかけください。



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。