最終更新日：2024年10月30日

三菱商事株式会社
代表取締役 社長 中西 勝也
問合せ先：総務部 総務チームリーダー 小川 直子 03-3210-2121
証券コード：8058

**当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。**

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

### 1．基本的な考え方

(1) 当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
① 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。
② 当社は、上記①に定める基本的な考え方の下、経営における監督と執行の分離を進め、取締役会による充実した審議を通じて経営に対する実効性の高い監督を実現するとともに、重要な業務執行の決定の一部を社長又はその他業務執行取締役（以下、社長及びその他業務執行取締役を総称して「業務執行取締役」という）に委任することにより、迅速・果断で、かつ変化への対応力をもつ意思決定を可能とするため、2024年6月21日開催の2023年度定時株主総会における承認をもって、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。
③ 上記②に定める体制の下、取締役会より委任を受けた業務執行取締役が、経営戦略・事業計画等の原案を策定し、取締役会においてその内容を審議したうえで決定する。業務執行取締役は、進捗状況を定期的に取締役会に報告し、取締役会はその進捗状況のモニタリングを行うことにより、継続的な企業価値の向上を図ります。
④ 当社は、役職員の行動規範、全社横断的な管理体制、予防・是正・改善措置、内部通報制度等を社内規程等で定め、周知のうえ、運用の徹底を図り、コンプライアンス体制を実現するとともに、適切な内部統制システムを構築し、毎年その運用状況を確認のうえ、継続的な改善・強化に努めます。

(2) 当社のステークホルダーエンゲージメントに関する基本方針
① 当社は、当社が定める環境憲章、社会憲章、人権方針等の関連社内規程に基づき、株主、投資家、金融機関、従業員、顧客・パートナー、NGO、政府・行政、及び社会・メディア等、多様なステークホルダーの要請、期待、及び意見を、対話等のエンゲージメントを通じて的確に把握し、経営に反映することで、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図ります。
② 当社は、法令等に基づく開示を行うことに加え、開示資料の充実化及び対話等のエンゲージメントを通じて、適時、適切、かつ公正な情報開示に努め、企業としての説明責任を果たします。また、当社は、海外投資家等に対する情報開示の充実化のため、英語での情報開示・提供を積極的に推進します。

以上の基本的な考え方・基本方針に基づく具体的な方針や取組みについては、「コーポレートガバナンス原則」（以下「コーポレートガバナンス原則」）としてとりまとめ、当社ウェブサイトに掲載していますので、以下URLをご参照ください。
https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/philosophy/corporate-governance.html

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

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

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

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

(1) 原則1-4 政策保有株式
① 上場株式の取得・保有・縮減の考え方
当社は、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純投資目的以外の保有目的で上場企業の株式を保有する場合があり、これらを取得する際には、当社の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、取得後は取締役会において毎年、保有継続の合理性を検証の上、保有意義が希薄化した銘柄は縮減を進めることを基本方針としています。2023年度は660億円（みなし保有株式196億円含む）売却し、前年度比で約1割縮減しました。
＜個別銘柄の保有方針の検証方法＞
当社が保有する全ての上場株式について、毎年、取締役会で経済合理性と定性的保有意義の両面から検証しています。
経済合理性は、個別銘柄毎に時価に対する当社の目標資本コスト（加重平均資本コスト）に比べ配当金・関連取引利益等の関連収益が上回っているか否かを確認しています。
定性的保有意義は所期の保有目的の達成・進捗状況等を確認しています。
＜取締役会での本年の検証内容＞
2024年3月末時点で当社が保有する全ての上場株式（時価合計約0.7兆円）について、取締役会にて検証を行いました。
経済合理性及び定性的保有意義の両面から検証を行った結果、所期の保有意義が希薄化してきたこと等から縮減を検討していく銘柄が多数確認されています。

② 上場株式に関する議決権行使の考え方
当社では、事業機会の創出や取引・協業関係の構築・維持・強化を図るとともに、当社及び当社の投資先企業の継続的な価値向上の観点から、

投資先企業との様々なチャネルを通じた対話・コミュニケーションを重視しており、議決権行使もその重要な手段の一つと考えています。このため、保有目的が純投資目的以外で株式を保有する上場企業を含め、投資先企業に対する議決権の行使にあたっては、剰余金処分や取締役・監査役の選任、役員報酬改定等の各議案の賛否を判断する際の検討事項等について定めた社内規程に基づき各管理担当部局が各社の経営状況（業績、資本効率等）等を定量的・定性的に検討のうえ、各議案について適切に議決権を行使することとしています。また、上場子会社の社外役員選解任議案については、各候補者の当社からの独立性も検討のうえ議決権を行使すべき旨も、社内規程で定めています。
株式の政策保有及び政策保有株式に係る議決権行使に関する基本方針は、コーポレートガバナンス原則第8条をご参照ください。

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

(3) 補充原則2-4① 中核人材の登用等における多様性の確保
① 多様性の確保についての考え方
三菱商事グループにおけるダイバーシティ・マネジメントの意義は、「経営環境の変化に対応できる、柔軟で強い組織をつくること」にあると考えています。
企業理念である『三綱領』の精神を共有しながら、以下を目指します。
・ 性別、地域によらず、広く優秀な人材の獲得・活躍促進
・ バックグラウンドや価値観等の違いによる、新たな視点や発想の経営・事業創造や地域展開への活用
・ 多様な人材が職場で受容され、活かされることによる組織全体のパフォーマンス向上

当社では、価値創出の源泉は「人材」であるとの認識の下、性別・年齢・国籍等にかかわらず、能力や実績に応じて重要度・難易度の高い職務を提供し、その成果に対し弾力的に処遇していくことで社員一人一人の成長を実現していく方針です。当該方針に基づき、多様な人材の活躍を促す会社制度の整備、及び多様性を受容する風土の醸成に向けた取組みを進めています。

a. 女性の管理職への登用
育児と仕事の両立支援制度の拡充や女性キャリアサポート施策の取組みを進めた結果、女性管理職比率は以前に比べ増加しています。今後は、持続的な女性経営幹部の輩出に向けて、採用における女性比率向上およびパイプラインの強化に取り組むべく、2027年度・2030年度にマイルストーンを設定しました。マイルストーンの達成に向けて、人事部が関係組織と連携しながら、定期的に取組みと進捗を振り返り、次の目標値の設定と各種施策を実行していくことで、あらゆる階層でクリティカル・マスとされる女性比率30%以上の早期実現を目指していきます。
・ 女性管理職比率：約12%（2024年4月時点）
詳細は当社ウェブサイトにおいて掲載していますので、以下URLをご参照ください。
https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/resource/diversity/wm.html

b. 外国人・中途採用者の管理職への登用
当社では、国籍を問わずニーズに応じた採用を行っており、2024年4月時点における外国人管理職比率、及び中途採用者管理職比率は下記のとおりです。今後も年齢・性別・国籍等にかかわらず適材適所を徹底し、能力と実績に応じて登用を進めるとともに、下記の多様性確保に向けた取組みの推進を通じて、多様性の維持・向上を目指します。
・ 外国人管理職比率：約18%（2024年4月時点、当社海外拠点も含めた割合）
・ 中途採用者管理職比率：約11%（2024年4月時点）

② 多様性の確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針、その状況
多様な人材が活躍できる制度の整備だけでなく、多様性を受容する風土の醸成にも力を入れて様々な取組みを行っています。また、生産性・効率性向上を含めた新しい働き方への取組みにも注力しています。
2023年度には社長直掌に全社横断で構成された「DE&Iワーキンググループ」を組成し、多様なバックグラウンドのメンバーによりDE&I推進に向けた課題整理・施策検討を行い、ロードマップの策定・提言を実施しました。これに基づき、DE&Iの理解浸透、共有、実践を促すための施策を順次実行に移しております。加えて、2024年度より新たなDE&I推進体制を構築し、更なる推進を図っていきます。
＜具体的な取組み＞
・ 先行・集中的にDE&I施策の実践に取り組む「DE&Iアンバサダー組織」の設置
・ 多様な人材が柔軟に働きやすい環境の整備、働き方の見直し（在宅勤務制度を正式導入し、在宅・出社を最適に組合せた働き方を推進）
・ 多様な価値観に対する理解の促進
・ 育児や介護との両立支援
・ 女性活躍推進
・ シニアの活躍支援
・ 障がいのある人々の能力の最大化
・ 障がいのある人々が安心して働ける環境としての完全在宅勤務型での雇用
・ 障がいのある人々の雇用の定着を目的とした常駐支援体制の取り組み
・ 国籍を超えた人材の活躍促進
・ LGBTQ＋が働きやすい職場づくり
・ 多様性を受容する風土の醸成に関する定量データの把握・評価の強化

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

(5) 原則3-1(ⅰ) 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画
① 企業理念
当社は、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、創立以来の社是となっている以下の『三綱領』を企業理念としています。
・ 所期奉公：事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献する。
・ 処事光明：公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。
・ 立業貿易：全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。
※ 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。

② 経営戦略・経営計画
a. 『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ヵ年の新しい経営の指針として、『中期経営戦略2024 MC Shared Value（共創価値）の創出』を策定・公表しました。
当社を取り巻く経営環境は、地政学リスクの高まりにより不確実性が高まっています。また、グローバルサプライチェーンの再構築、デジタル化、脱炭素という多様化・複雑化する社会・産業のニーズに対し、先見性をもった対応が求められています。
このような経営環境において、あらゆる産業知見とグローバルネットワークを駆使したインテリジェンスを有機的に「つなげ」・「つながる」ことで、当社ならではの総合力を強化していく経営方針を『中期経営戦略2024』として纏めました。
詳細は当社ウェブサイトに掲載していますので、以下URLをご参照ください。
https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/plan/

b. 『中期経営戦略2024』成長戦略の進捗
2023年度は、EX戦略の再生可能エネルギーや銅事業への取組み、 DX戦略の産業横断型DXサービス事業への取組みを中心に、2022年度に引き続き『中期経営戦略2024』の成長戦略を着実に推進しました。2024年度についても、投資規律を維持し案件を厳選して取り組むことでこれら成長戦略の具体化を加速してまいります。

(6) 原則3-1(ⅱ) 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
本報告書Ⅰ.1.「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方」及びコーポレートガバナンス原則をご参照ください。

(7) 原則3-1(ⅲ) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
本報告書Ⅱ.1.［取締役報酬関係］をご参照ください。

(8) 原則3-1(ⅳ) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査等委員候補の指名を行うに当たっての方針と手続
当社では、業務執行の最高責任者である社長の選任については、社外取締役が過半数を占めるコーポレートガバナンス・指名委員会（委員10名中、社外取締役7名）で経営者の要件及びその選任に関わる基本方針、並びに人事案を審議のうえ、取締役会に具申し、取締役会で選任を決議しています。また、執行役員の選任・業務分担等は取締役会での審議を経て決定することとしています。
取締役（監査等委員である取締役を除く）の選任にあたっては、本報告書Ⅱ.2.に定める取締役（監査等委員である取締役を除く）の選任方針を踏まえ、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こととしています。詳細については本報告書Ⅱ.2.をご参照ください。
監査等委員である取締役の選任にあたっては、本報告書Ⅱ.2.に定める監査等委員の選任方針を踏まえ、社長が常勤監査等委員と協議のうえ、監査等委員の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、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こととしています。詳細については本報告書Ⅱ.2.をご参照ください。
業務執行の最高責任者である社長の解任については、必要に応じて機動的に判断・対応する方針とし、コーポレートガバナンス・指名委員会で審議のうえ、取締役会に具申し、取締役会で決議することとしています。

(9) 原則3-1(ⅴ) 取締役会が上記(8)を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査等委員候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明
当社では、株主総会参考書類において、各取締役（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候補者の指名の理由を開示しています。なお、当社で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を選任しており、株主総会参考書類において、補欠の監査等委員である取締役候補者の指名の理由も開示しています。詳細については、当社ウェブサイトに掲載の「2023年度定時株主総会招集ご通知」30～36頁及び38～42頁に記載していますので、以下URLをご参照ください。
https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/adr/sh_meeting/
なお、社外取締役（監査等委員である取締役を除く）、社外監査等委員である取締役の選任理由については、本報告書Ⅱ.1.［取締役関係］にも、詳細に記載しています。

(10) 補充原則3-1③ サステナビリティについての取組み等
① サステナビリティについての取組み
a. サステナビリティについての取組み
当社の企業理念である「三綱領」には、事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力し、かけがえのない地球環境の維持にも貢献することがうたわれています。
近年、様々な社会課題解決に対する企業への期待・要請が一層高まっている中、当社が事業活動を通じて解決していく重要な社会課題である「マテリアリティ」※を指針とし、『中期経営戦略2024』で打ち出したMC Shared Value（共創価値）を創出し続けることで、社会と共に成長を続けることを目指しています。
また、刻々と変化する社会からの要請を踏まえ企業価値を高めていくためには、ステークホルダーの皆様との対話と、対話を踏まえた方針策定・施策実行・開示という事業戦略実行サイクルが重要と認識しており、実効性のある推進体制を構築しています。
※マテリアリティ
・ 脱炭素社会への貢献
・ 自然資本の保全と有効活用
・ 持続可能で安定的な社会と暮らしの実現
・ イノベーションを通じた社会課題の解決
・ 地域課題の解決とコミュニティとの共生
・ 事業推進における人権の尊重
・ 多様な人材が未来を創る活気に満ちた組織の実現
・ 透明性高く柔軟な組織の実現

b. サステナビリティについての情報開示
ステークホルダーの皆様の要請も踏まえながら、サステナビリティの取組みを適時・適切に開示しご理解頂くこと、及び開示した取組みへの示唆を取組みに反映していくこと、この一連のサイクルが重要であり、当社の中長期的な企業価値の向上に寄与するとの認識に基づき、サステナビリティ関連情報の開示に積極的に取り組んでいます。
統合報告書のほか、より詳細をご理解頂けるように、当社ウェブサイト上で「サステナビリティ・ウェブサイト」を公開しています。複数のESGレポーティングガイドラインを参照のうえ、ESG項目別に整理し、情報の一覧性を高めています。
なお、同媒体の主要な開示事項は、コーポレート担当役員（CSEO※）の承認、社長室会の下部委員会である開示委員会への報告を経て開示しています。

※Chief Stakeholder Engagement Officer
サステナビリティに関する具体的な取組み、TCFDの枠組みに基づく気候変動関連開示含む詳細は、サステナビリティ・ウェブサイトに掲載していますので、以下URLをご参照ください。
https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/

c. サステナビリティについての取組みの推進体制
(ⅰ) 全社サステナビリティ体制
サステナビリティはCSEOが管掌し、サステナビリティ部が方針・施策を企画・立案のうえ、年2回をめどにサステナビリティ委員会※で討議後、社長室会、取締役会において付議・報告される体制としています。
(ⅱ) 事業におけるサステナビリティ推進
事業活動を通じて持続的に社会価値・環境価値を創出するため、コーポレート部局だけでなく各グループが主体的にサステナビリティを推進する体制を構築しています。
ア. 事業戦略にサステナビリティを織り込むためのサイクル
・ サステナビリティ委員会の議論も踏まえて策定された事業戦略を基に、社長と各グループCEOが今後の戦略を討議する事業戦略会議を開催しています。
・ 同会議において、気候変動の影響が大きい事業では1.5℃シナリオ分析結果を踏まえた取組方針を確認しています。
イ. 各グループのサステナビリティ推進体制
・ 各グループでの取組みを一層推進することを目的に、事業戦略立案の責任者がグループのサステナビリティ責任者に就任しています。
・ サステナビリティに関する情報共有、施策説明等の場として、随時グループサステナビリティマネージャー会議を開催し連携を図っています。
ウ. 個別案件におけるサステナビリティの織り込み
・ 案件申立時のフレームワーク
案件申立の際に、マテリアリティに照らした当該案件の意義を確認しています。また、環境・社会性面のリスク・機会（影響が大きい事業はシナリオ分析や炭素価格影響分析を含む）を必須の確認事項としています。
・ 案件審査体制
サステナビリティ部内で各グループの専任者を任命し、最新の外部動向や要請、国際基準に基づき、個別案件における環境・社会性面のリスク・機会両面からの支援・牽制を行っています。また、サステナビリティ部長が投融資委員会のメンバーとなることで、環境・社会面での専門的な見地を踏まえた意思決定が行われる審査体制を整えています。

※社長室会には、複数の下部委員会を設置しています。下部委員会のESG関連の活動については、当社サステナビリティ・ウェブサイトに記載していますので、以下URLをご参照下さい。
https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja

② 人的資本、知的財産への投資等
a. 人的資本の価値最大化
当社は、人材を価値創出の源泉と捉え、従業員との対話を積極的に行ったうえで、多様な人材の活躍を促す会社制度の整備、及び多様性を受容する風土の醸成に向けた取組みを進めています。
この基本方針を踏まえ、中期経営戦略2024にて掲げるMC Shared Value（共創価値）創出に向け、当社の人材がやりがいと誇りをもって課題解決に臨む「イキイキ・ワクワク、活気あふれる組織」であり続ける必要があるという考え方のもと、人事施策においては、人的資本の価値最大化を念頭に、「人材戦略」「エンゲージメント強化」「データ活用」の3つの柱を立てました。
1つ目の「人材戦略」は、循環型成長モデルの進展や、EX・DX・未来創造等の経営戦略に即応する人材戦略の実行を目指すものです。事業環境のスピーディな変化に対応し、全ての人材が力を発揮できる適材適所の推進と環境変化への対応力の強化を図ります。2つ目の「エンゲージメント強化」は、多様性を活かす組織風土をつくるため、事業会社や組織の垣根を超えた繋がりを醸成するとともに、多彩・多才な個を活かすタレントマネジメントを推進することを意図しています。3つ目の「データ活用」は、人的資本に関する定量的な情報の収集・分析を通じて、人事施策の実効性を高めると共に、関係者への情報開示の強化を目指すものです。
また、これら3つの柱に基づき各種施策を推進すると共に、変化の激しい事業環境下においても、当社の最大の資産であり、価値創出の源泉である「多彩・多才」な人材がやりがいと誇りをもって、社会や産業の課題解決に挑み、MC Shared Value（共創価値）を創出し続ける会社であるために、10年後を見据えたMC HR Vision「DEAR」を策定しました。会社として「人」こそ最も大切にしたいという想いを込めて、“親愛なる”を意味する英単語である「DEAR」と表現し、4つのアルファベットそれぞれに意味を設け（「D・“Diversity／多彩・多才な人材”」・「E・“Energize／活かす”」・「A・“Accelerate／育てる”」「R・“Reward／報いる”」）、「多彩・多才な人材を活かし、育て、報いる」というコンセプトを表現しています。
「DEAR」及び「イキイキ・ワクワク、活気あふれる人材と組織」を実現する各種人事施策によって、人的資本の価値最大化を図り、MC Shared Value（共創価値）の向上につなげます。

b. 健康経営
当社では「個々の社員の活躍は、心身の健康あってこそ」という考えのもと、社員の心と身体の健康増進・働く環境整備に努めています。多彩・多才な一人ひとりの社員がWell-beingを高め、その個性・才能を存分に発揮できるよう、健康経営を推進しています。「健康経営宣言」も行い、海外在勤者の健康管理、感染症対策、メンタルヘルス対策、仕事と治療の両立支援等も実施しています。具体的には、現在、診療所やウェルネスパートナーデスク等を含めた人事部とS.L.C.グループ ヘルスケア本部が従業員組合とも連携し、データを活用しながら社員の疾病予防及び更なる健康増進に向けた施策を展開しています。これらに加え、各組織・個人が自律的に、メリハリのある柔軟な働き方を追求・実現する取組みを推進し、社員の心身の健康維持に取り組んでいます。これらの当社の健康に対する取組みが評価され、「健康経営優良法人2024（ホワイト500）」に認定されました。今後も当社内に留まらず、当社グループ全体、そして社会全体への施策横展開なども視野に入れ、社内外の関係者とも協業しながら様々な施策を実行していきます。
女性活躍、多様な人材サポート、健康経営含む人材マネジメント詳細については、当社ウェブサイトに掲載していますので、以下URLをご参照ください。
https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/resource/

c. 人的資本への投資等
当社では、多彩・多才な人材を価値創出の源泉、すなわち「人的資本」として捉え、これまでも、これからも積極的に投資していく方針を掲げております。事業環境の変化に応じた能力のアップデートは重要であり、特に『中期経営戦略2024』で打ち出した成長戦略に基づき、人材や組織の事業環境変化への対応力強化に注力しています。具体的には、リーダーシップ開発として、多種多様な人材育成プログラムを通じて、環境変化に対応したリーダーシップのアップデートや、多彩・多才な人材を活かすためのダイバーシティ・マネジメント、成長支援スキルの強化に取り組んでいます。
特に、経営と現場の結節点となるチームリーダー層は、「活気あふれる人材と組織」の実現に重要な役割を担うと捉えており、新任リーダーを対象とする組織リーダー研修においては、組織や部下の成長を支援するための組織開発や、リーダーシップスタイルに関するアセスメント結果を踏まえた内省、職場でのアクションプラン策定を実施しています。
またDXを加速するために、育成強化が必要な領域を定義し、求められるスキルを、各人のレベルに応じて習得できるオンデマンド型研修プログラ

ム「MC DX Advancement Program」の提供を開始し、2022年度から概ね全役職員が受講しています。このほか、DX推進や新規事業立ち上げの担当者向けのプログラミング研修やウェブサービス立ち上げのワークショップ、マネジメント向け講座、イノベーション研修等、DX推進やAI活用をリードする人材の育成に取り組んでいます。

人材育成・エンゲージメント強化については、詳細は当社ウェブサイトに掲載していますので、以下URLをご参照ください。
https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/resource/training.html

なお、人的資本の価値向上に向けて実施している研修関連の定量データは、以下のとおりです。

当社が実施する研修の概観（単体、2023年度）
・ 年間研修受講者数（注1） 5,432名
・ 年間延べ研修実施時間（注2） 7万3,891時間
・ 1人あたり平均研修時間（注3） 13.6時間
・ 教育・研修費総額（注4） 25.9億円
・ 1人あたり研修費（注5） 47.95万円
（注1） 本店人事部主催研修のみ（2023年度は一部研修を除き延べ人数にて算出）
（注2） 本店人事部主催研修のみ（海外派遣研修を除く）
（注3） 年間延べ研修実施時間を全従業員で割り一人あたりになおしたもの。このほかに会社が提供するオンライン学習プラットフォームを利用した自己啓発時間あり。
（注4） 教育研修費＋外部研修機関への研修業務委託料
（注5） 教育・研修費総額を全従業員で割り一人あたりになおしたもの

d. 知的財産への投資等
当社は、世の中の変化に対応しながら様々な事業分野に参画し、新たな価値創造を通じて三価値同時実現に取り組んできました。これまでに蓄積してきた幅広い産業知見と全世界のネットワークを通じたグローバルインテリジェンスを活かし、未来を見据えた重要課題であるEX/DX一体推進による未来創造の鍵となり得る技術に必要な投資等を行っています。EX分野では、エネルギー・資源の安定供給と低・脱炭素化の両立に向け、再生可能エネルギー、CCUS、水素・クリーンアンモニア等の次世代燃料、カーボンニュートラル素材等の脱炭素関連技術への投資を加速させていきます。また同時に、当社の産業知見やパートナーとのネットワークを活用して多様な業界・顧客ニーズを把握することで、産業競争力と技術開発力を向上し、新技術の社会実装によるカーボンニュートラル社会への移行に貢献していきます。DX分野では、産業横断型プラットフォーム構築に向けたAI、IoT、ブロックチェーン技術等への投資を通じてDX機能を強化し、当社の事業知見を活かした産業横断的なニーズに対するDXサービス事業を展開することで、ビジネスモデルの最適化と産業・企業・コミュニティをつなぐ社会全体の生産性向上に取り組んでいきます。上記の取組みを通じて、再生可能エネルギーを起点としたカーボンニュートラル新産業の創出と魅力ある次世代型の街づくりを推進し、更にはパートナーと共にその地域の魅力のブランディングも行い、EX/DX一体推進による地域創生を図っていきます。

なお、上記の人的資本・知的財産への投資等を含む、当社の企業価値向上に向けた経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略の実行については、『中期経営戦略2024』の主要項目等の経営上の重要事項の審議を通じて、取締役会による監督を行っています。当社取締役会での審議内容等の詳細は、本報告書Ⅱ.2.(1).⑦をご参照ください。

(11) 補充原則4-1① 経営陣に対する委任の範囲の概要
本報告書Ⅱ.2.(1).⑦をご参照ください。

(12) 原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質
独立社外取締役の選任にあたっての、当社の独立性基準については、本報告書Ⅱ.1.【独立役員関係】、並びに、コーポレートガバナンス原則第11条、第34条、及び別紙をご参照ください。
また、独立社外取締役の選任にあたっては、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会（2024年6月21日以降は、コーポレートガバナンス・指名委員会）で審議のうえ、取締役会で決定した、取締役の役割・責務を踏まえ、全人格的な要素を考慮し選任しています。取締役の役割・責務／選任方針については、本報告書Ⅱ.2.、並びにコーポレートガバナンス原則第12条、第13条、第35条、及び、第36条をご参照ください。

(13) 補充原則 4-10① 任意の委員会の活用
本報告書Ⅱ.1.【任意の委員会】及びコーポレートガバナンス原則第4章をご参照ください。

(14) 補充原則4-11① 取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方
当社の取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方については、取締役の役割・責務／選任方針にて定めています。詳細はそれぞれ本報告書Ⅱ.2.並びに、コーポレートガバナンス原則第10条～第13条及び第33条～第36条をご参照ください。
また、当社経営戦略に照らして取締役会として備えるべき知識・経験・能力等のスキルと各項目の趣旨・選定理由、及び各取締役の有する当該スキル等の組み合わせについては、本報告書末尾のスキルマトリックスをご参照ください。

(15) 補充原則4-11② 取締役の他の上場会社の役員との兼任状況
取締役の他の上場会社の役員との兼任状況については、当社ウェブサイトに掲載の「2023年度定時株主総会招集ご通知」30頁～36頁、38頁～41頁に記載していますので、以下URLをご参照ください。
https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/adr/sh_meeting/

(16) 補充原則4-11③ 取締役会の実効性についての分析・評価
取締役会の実効性についての分析・評価については、当社ウェブサイトに掲載の「2023年度定時株主総会招集ご通知」19～20頁に記載していますので、以下URLをご参照ください。
https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/adr/sh_meeting/

(17) 補充原則4-14② 取締役に対するトレーニングの方針
取締役（監査等委員である取締役を除く）及び監査等委員である取締役による経営監督・監査機能が十分に発揮されるよう、取締役室及び監査等委員会室を設置し、職務遂行に必要な情報及び支援を適切かつタイムリーに提供しています。取締役会での本質的な審議に資するよう、毎回の取締役会に先立ち、各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設けています（2023年度実績：合計33時間）。また、説明会の場を利用して、審議の充実化に寄与する情報も適時適切に共有しています。その他、就任時オリエンテーション、毎年の事業会社視察や経営執行責任者との対話、各グループ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

機会等、当社の事業や戦略に対する理解を深める機会を継続的に提供しています。このほか、取締役に対し、第三者機関による研修の機会を提供し、その費用は会社負担としています。

(18) 原則5-1 株主との建設的な対話に関する方針
① 基本的な考え方
当社は、当社のステークホルダーエンゲージメントに関する基本方針の下、株主総会に加え、多様な形態での説明会や対話の場を設定し、株主・投資家と積極的に対話を行うことで、当社の企業理念、経営の基本方針、経営目標及び戦略等に対する理解の促進を図ります。
当社のステークホルダーエンゲージメントに関する基本方針については、本報告書Ⅰ.(1)並びにコーポレートガバナンス原則第4条及び第5条をご参照ください。

② 責任者・推進体制
当社は、株主・投資家との対話を強化する目的として、2023年4月よりChief Stakeholder Engagement Officer (CSEO) を設置しています。CSEOは、広報部、サステナビリティ部、及びIR・SR部を管掌しており、多様化するステークホルダーのニーズに一体で対応しています。株主・投資家との対話においては、専任部局であるIR・SR部が中心となり、各グループが有機的に連携し、横断的な社内体制を構築しています。
また、株主・投資家との対話の前提となる情報開示に関しては、金融商品取引法、会社法等の法律に定められた書類等の作成や金融商品取引所の定める規則に基づく適時開示を行うと共に、社長室会の下部委員会として開示委員会を設置し、有価証券報告書等の開示書類について、内容の適正性の審議・確認等を行っています。なお、当社では、情報開示体制に関する方針として、「情報開示規程」を策定・開示し、全役職員に周知徹底しています。情報開示体制の概要については、本報告書Ⅴ. 2.をご参照ください。

③ 対話の方針・活動実績
当社は、株主・投資家との建設的な対話を通じた継続的かつ中長期的な企業価値の向上を図るため、以下の取組みを推進しています。
a. 株主総会
株主総会は、会社の最高意思決定機関であるとともに、株主との建設的な対話を実施する場として位置付け、株主総会招集通知 (英訳を含む) 等での積極的な情報開示を行うとともに、当日の株主総会の場では当社としての説明責任を果たすべく、株主からの質問に対する丁寧な説明に努めています。

b. 個人投資家との対話
個人投資家向け説明会を開催しています。
＜2023年度活動実績一覧＞
個人投資家説明会2回 (うち社長、CFO等が出席したもの1回)
上記のほか、個人投資家向け解説短編動画を作成し、当社ホームページや証券会社サイトにて公開しています。

c. 機関投資家との対話
四半期毎の決算説明会のほか、国内外の機関投資家向けに説明会・面談を実施しています。また、MCSV Creation Forumと称した説明会や対話を都度開催しています。
＜2023年度活動実績一覧＞
決算説明会* 4回
MCSV Creation Forum* 5回 (説明会等4回、ESG対話1回)
*目的・内容に応じて、社外取締役、社長、CSEO、CFO、CAO、グループCEO等が出席
国内・海外機関投資家 (運用部門) 及びアナリストとの面談 約600回 (うち社長、CSEO等が出席したもの約30回)
国内・海外機関投資家 (責任投資部門) との面談 約40回 (うちCSEO、社外取締役等が出席したもの7回)

④ 経営に対するフィードバック、インサイダー情報の管理
当社では、IR・SR活動を通じて得られた株主・投資家からの意見や経営課題については、社長をはじめとする経営幹部や、取締役会・社長室会等に対し適切に報告される仕組みを整備しています。このほか、株主・投資家との対話及び決算説明会等を通じて得られた意見は、関連部局より社内にフィードバックする等、経営の改善に役立てています。
また、株主との対話に際しては、インサイダー情報が伝達・漏洩されることのないよう、「三菱商事役職員行動規範」に則り、「株式等の不公正取引防止基準」を制定し、全役職員に周知徹底しています。
＜ご参考＞
当社ウェブサイト「投資家情報」では、次の資料のほか、各種IR情報を掲載しています。以下URLをご参照ください。
https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/
- 決算説明会資料
- 決算短信
- 統合報告書
- 有価証券報告書・四半期報告書 (～23年度)・半期報告書 (24年度～)
- 株主通信
- 会社案内
- サステナビリティ・ウェブサイト

⑤ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応 [英文開示有り]
＜現状評価・取組方針＞
当社は、『中期経営戦略2024』の定量目標であるROE二桁水準を安定維持できれば、株主資本コストを上回ることが可能と分析しており、直近の株価水準は、中長期の持続的なROE水準が10%を上回るとの期待が反映されたものと評価しています。『中期経営戦略2024』にて掲げた定量目標の達成に向け、経営管理制度に基づく取組みを着実に実行するとともに、持続的な成長と共創価値の創出への市場の期待感を醸成すべく、株主・投資家との対話や開示の充実を図ります。更に、それらを通じて得られた示唆を経営に反映することで中長期的な企業価値の向上を図ります。
＜ご参考＞
『中期経営戦略2024』にて掲げた定量目標の進捗状況は、当社ウェブサイト「投資家情報」に掲載の「2023年度決算説明会資料」12頁の「(ご参考) 定量目標の進捗状況」に記載していますので、以下URLをご参照下さい。
https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/

## 2. 資本構成

| | |
|---|---|
| 外国人株式保有比率 | 30%以上 |

## 【大株主の状況】

| 氏名又は名称 | 所有株式数(株) | 割合(%) |
|---|---|---|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 641,646,686 | 15.57 |
| BNYM AS AGT／CLTS 10 PERCENT | 402,862,183 | 9.78 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 234,916,800 | 5.70 |
| 明治安田生命保険相互会社 | 175,084,605 | 4.25 |
| 東京海上日動火災保険株式会社 | 107,814,015 | 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) | 96,830,184 | 2.35 |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 | 69,906,579 | 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) | 53,304,000 | 1.29 |
| JP MORGAN CHASE BANK 385781 | 51,927,434 | 1.26 |
| SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCONT | 46,496,930 | 1.12 |

| | |
|---|---|
| 支配株主(親会社を除く)の有無 | ――― |
| 親会社の有無 | なし |

### 補足説明

上記は2024年3月末時点の情報です。2023年6月19日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書(変更報告書)において、NATIONAL INDEMNITY COMPANYが2023年6月12日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として当会計期間末日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。なお、その大量保有報告書(変更報告書)の内容は以下のとおりです。当社は2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っておりますが、下記の保有株券等の数は当該株式分割前の株式数を記載しております。
NATIONAL INDEMNITY COMPANY:所有株式数119,497,600株、割合8.31%
2023年11月6日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書(変更報告書)において、ブラックロック・ジャパン株式会社及びその共同保有者である8社が2023年10月31日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2024年3月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めていません。なお、その大量保有報告書(変更報告書)の内容は以下のとおりです。当社は2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っておりますが、下記の保有株券等の数は当該株式分割前の株式数を記載しております。
ブラックロック・ジャパン株式会社:所有株式数28,789,300株、割合2.00%
BlackRock Financial Management, Inc.:所有株式数1,611,500株、割合0.11%
BlackRock Investment Management LLC:所有株式数1,459,085株、割合0.10%
BlackRock (Nether lands)BV:所有株式数3,350,432株、割合0.23%
BlackRock Fund Managers Limited:所有株式数2,680,988株、割合0.19%
BlackRock Asset Management Ireland Limited:所有株式数7,513,223株、割合0.52%
BlackRock Fund Advisors:所有株式数21,998,400株、割合1.53%
BlackRock Institutional Trust Company, N.A. :所有株式数18,080,203株、割合1.26%
BlackRock Investment Management (UK) Limited:所有株式数1,766,093株、割合0.12%

## 3. 企業属性

| | |
|---|---|
| 上場取引所及び市場区分 | 東京 プライム |
| 決算期 | 3 月 |
| 業種 | 卸売業 |
| 直前事業年度末における(連結)従業員数 | 1000人以上 |
| 直前事業年度における(連結)売上高 | 1兆円以上 |
| 直前事業年度末における連結子会社数 | 100社以上300社未満 |

### 4．支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

### 5．その他コーポレート･ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情 更新

(1) グループ経営に関する考え方及び方針
三菱商事グループには、数多くの連結事業会社があり、連結事業会社の独立性を尊重し企業価値･事業価値の向上を期待するとともに、三菱商事グループ全体の企業価値向上のため、経営理念や経営戦略の共有等連結経営の最適化に努めています。
また、当社では、循環型成長モデルの実践により、戦略的事業ポートフォリオの入替、及びROICや成長率を基準とした資本効率の向上に向けた資産の入替を行うことを通じ、事業ポートフォリオを最適化し、経営資源を再配分することで将来の成長に向けた投資へとつなげています。各上場子会社･上場関連会社の保有方針についても、他の連結事業会社と同様、各上場子会社･上場関連会社における当社経営資源の活用や、当社及び三菱商事グループ会社との協業推進による企業価値向上の観点等を考慮のうえ、毎年経営会議にて議論しており、これらの議論を踏まえて決定しております。
なお、当社は、以下の上場子会社及び上場関連会社を有しています。
上場子会社：三菱食品 (株) (東証スタンダード上場、食品卸売業)、日東富士製粉 (株) (東証スタンダード上場、製粉業)、及び日本食品化工 (株) (東証スタンダード上場、コーンスターチ及び同加工品製造)

上場関連会社：伊藤ハム米久ホールディングス (株) (東証プライム上場、食肉類、加工食品の製造･販売)、カンロ (株) (東証スタンダード上場、菓子製造販売)、かどや製油 (株) (東証スタンダード上場、ゴマ油･食品ゴマ製造販売)、(株) カノークス (東証スタンダード/名証メイン上場、鉄鋼製品販売)、明和産業 (株) (東証プライム上場、商社)、(株) ライフコーポレーション (東証プライム上場、食品を中心としたスーパーマーケットチェーン)、三菱HCキャピタル (株) (東証プライム上場、各種動産のリース･割賦、その他金融業務)、三菱自動車工業 (株) (東証プライム上場、自動車製造販売他)、TOYO TIRE (株) (東証プライム上場、タイヤ事業･自動車部品事業)、(株)日本ケアサプライ (東証スタンダード上場、福祉用具のレンタル卸･販売)、千代田化工建設(株) (東証スタンダード上場、プラントエンジニアリング事業)、DM三井製糖ホールディングス (株) (東証プライム上場、砂糖事業、ライフ･エナジー事業他)、株式会社トランザクション･メディアネットワークス (東証グロース上場、電子決済システムの企画、開発、運用に関する業務)

(2) 上場子会社･上場関連会社を有する意義
各上場子会社･上場関連会社共通の上場を維持する利点としては、当社からの独立性に基づく自律的及び機動的な意思決定の確保や取引先の拡大、従業員のモチベーション維持･向上、優秀な人材の確保等が挙げられます。一方で、各上場子会社･上場関連会社の上場を維持するにあたり、当社以外の株主の利益に配慮することが必要になりますが、上記のとおり当社として各社の独立性を尊重し、各上場子会社･上場関連会社において適切なガバナンス体制を構築及び運用することで、当社以外の株主の利益も保護したうえで、上場会社としての利点を十分に享受できるものと考えております。
また、事業戦略上の各上場子会社を保有する意義は以下のとおりであり、各上場関連会社の保有意義も同様に、新規事業創出、原料供給、及び販売支援等、上場関連会社ごとに異なる当社との多様な協業関係を通じ、各上場関連会社及び三菱商事グループ双方の更なる企業価値向上を目指すことにあります。
当社は、上記のとおり、各上場子会社･上場関連会社ごとの状況を踏まえて保有の合理性を議論のうえ、保有形態を含めて、その保有方針を決定しており、今後も、各上場子会社･上場関連会社の対面業界や経営環境の変化等を踏まえながら、最適な協業の在り方を検討していきます。

三菱食品 (株) (東証スタンダード上場)
同社は、加工食品、低温食品、酒類、菓子の卸売を主な事業内容としております。三菱商事グループ企業等との協業により食品流通DX (デジタル･トランスフォーメーション) を推進し、日本全国のメーカーと小売店舗を効率的に繋ぐとともに、食品ロスの削減や新たな需要創出に挑戦し、地域社会のサステナブルな発展へ貢献することで、同社及び三菱商事グループ双方の更なる企業価値向上を目指しております。

日東富士製粉 (株) (東証スタンダード上場)
同社は、小麦粉関連商品の製造及び販売を主な事業内容としており、当社による同社への原料供給や小麦粉･ミックス粉における当社との協業、及び三菱商事グループ企業及び外食･小売企業等に対する製品提供等を通じて、同社及び三菱商事グループ双方の更なる企業価値向上を目指しております。

日本食品化工 (株) (東証スタンダード上場)
同社は、とうもろこし等の加工製品の製造販売を主な事業内容としており、当社による同社への原料供給や製品の販売支援、及び製造技術･商品開発における三菱商事グループ企業との連携等を通じて、同社及び三菱商事グループ双方の更なる企業価値向上を目指しております。

(3) 上場子会社･上場関連会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策
上場子会社･上場関連会社のガバナンス体制の構築及び運用については、各上場子会社･上場関連会社が独立社外役員の選任等を通じて主体的に対応しており、当社は、当該上場子会社･上場関連会社の独立性を尊重する方針としております。具体的には、上場子会社･上場関連会社の社外役員選解任議案について、各候補者の当社からの独立性も検討のうえ議決権を行使すべき旨、当社の社内規程で定めているほか、上場子会社･上場関連会社の社長に当社社員が就任する際は、出向ではなく転籍としています。なお、三菱食品 (株)、日東富士製粉 (株)、及び日本食品化工 (株) を含め、全ての上場子会社･上場関連会社において、上記方針を適用しています。

(注) 本項目及びIV.1.「内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況」における「三菱商事グループ」は、会社法施行規則第120条第2項における「企業集団」を表しています。

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

### 1．機関構成･組織運営等に係る事項

| | |
|---|---|
| 組織形態 | 監査等委員会設置会社 |

【取締役関係】

| | |
|---|---|
| 定款上の取締役の員数 | 17 名 |
| 定款上の取締役の任期 | 1 年 |
| 取締役会の議長 | 会長（社長を兼任している場合を除く） |
| 取締役の人数 | 15 名 |
| 社外取締役の選任状況 | 選任している |
| 社外取締役の人数 | 7 名 |
| 社外取締役のうち独立役員に指定されている人数 | 7 名 |

## 会社との関係(1)

| 氏名 | 属性 | 会社との関係(※) | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | a | b | c | d | e | f | g | h | i | j | k |
| 宮永 俊一 | 他の会社の出身者 | | | | | | | | △ | △ | | |
| 秋山 咲恵 | 他の会社の出身者 | | | | | | | | | | | |
| 鷺谷 万里 | 他の会社の出身者 | | | | | | | | △ | | | |
| 小木曾 麻里 | 他の会社の出身者 | | | | | | | | | | | |
| 立岡 恒良 | その他 | | | | | | | | △ | | | |
| 佐藤 りえ子 | 弁護士 | | | | | | | | | | | |
| 中尾 健 | 公認会計士 | | | | | | | | | | | |

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

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

## 会社との関係(2)

| 氏名 | 監査等委員 | 独立役員 | 適合項目に関する補足説明 | 選任の理由 |
|---|---|---|---|---|
| 宮永 俊一 | | ○ | 同氏は、2013年4月から2019年3月まで三菱重工業㈱の取締役 社長を務め、2019年4月から同社の取締役会長を務めています。当社は同氏が過去業務執行者であった同社と社外役員の相互就任の関係にあり、また取引がありますが、同社との取引額は当社の連結収益の2%を超えるものではありません。<br>以上により、同氏は、当社の「社外役員選任基準」における独立性の要件を満たしており、同氏の独立性は確保されていると判断しています。 | 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、社外取締役に選任しているものです。<br>また、同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」に規定する独立性基準、及び当社の「独立性基準」を満たしていると判断しています。 |
| 秋山 咲恵 | | ○ | 該当ありません。 | 国際的な経営コンサルタントを経て、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、社外取締役に選任しているものです。<br>また、同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」に規定する独立性基準、及び当社が制定している「社外役員選任基準」を満たしていると判断しています。 |
| 鷲谷 万里 | | ○ | 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 | 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、社外取締役に選任しているものです。<br>また、同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」に規定する独立性基準、及び当社の「独立性基準」を満たしていると判断しています。 |
| 小木曾 麻里 | | ○ | 該当ありません。 | 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み、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。<br>また、同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」に規定する独立性基準、及び当社の「独立性基準」を満たしていると判断しています。 |
| 立岡 恒良 | ○ | ○ | 同氏は、2018 年1月から2018年6月にかけて、当社顧問として、取締役会の諮問機関であるガバナンス・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。<br>以上により、同氏は、当社の「独立性基準」における独立性の要件を満たしており、同氏の独立性は確保されていると判断しています。 | 経済産業省において要職を歴任し、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。<br>また、同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」に規定する独立性基準、及び当社の「独立性基準」を満たしていると判断しています。 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 佐藤 りえ子 | ○ | ○ | 該当ありません。 | 弁護士としての長年の経験を通じて培われた企業法務（会社法・金融商品取引法・コンプライアンス等）に関する高い見識、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。<br>また、同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」に規定する独立性基準、及び当社の「独立性基準」を満たしていると判断しています。 |
| 中尾 健 | ○ | ○ | 該当ありません。 | 公認会計士としての財務・会計・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。<br>また、同氏は、「上場管理等に関するガイドライン」に規定する独立性基準、及び当社の「独立性基準」を満たしていると判断しています。 |

## 【監査等委員会】

### 委員構成及び議長の属性

| | 全委員（名） | 常勤委員（名） | 社内取締役（名） | 社外取締役（名） | 委員長（議長） |
|---|---|---|---|---|---|
| 監査等委員会 | 5 | 2 | 2 | 3 | 社内取締役 |

| | |
|---|---|
| 監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無 | あり |

### 当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

本報告書Ⅱ.2.に定める監査等委員会の役割・責務を実効的に果たすよう、監査等委員会は、監査・監督が実効的に行われることを確保するための体制（監査等委員会への報告に関する体制等を含む）を整備しています。監査等委員会の活動を補助し、監査・監督の円滑な遂行を支援するため、監査等委員会を補助する監査等委員会直属の組織である監査等委員会室を置き、他部署を兼務せず専ら監査等委員会を補助する専属のスタッフを配置しています。専属のスタッフの評価・異動等の人事に際しては、事前に監査等委員の意見を徴し、その意見を尊重することとしています。これらの方針は、当社「内部統制システム構築に係る基本方針（業務の適正を確保するための体制）」でも確認されています。

「内部統制システム構築に係る基本方針（業務の適正を確保するための体制）」（会社法第362条第4項第6号）については当社ウェブサイトに掲載していますので、以下URLをご参照下さい。
https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/governance/internal.html

また、監査等委員会の職務を補助すべき使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項については、本報告書Ⅳ.1.及びコーポレートガバナンス原則第40条もご参照ください。

### 監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

当社は2024年6月21日開催の2023年度定時株主総会における承認をもって、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。以下（2）、（3）及び（4）については、移行前の監査役会設置会社における内容を中心に記載しています。

（1）監査等委員会
当社の監査等委員会は、監査等委員である取締役5名で構成され、このうち3名は社外取締役です。社内出身の取締役である鴨脚光眞氏は全社経営及び財務・会計部門、村越晃氏は全社経営における経験があり、それぞれ常勤の監査等委員に選任されています。また、監査等委員である社外取締役のうち立岡恒良氏は産業界全体への深い造詣と環境・エネルギー政策に関する高い見識を有しており、佐藤りえ子氏及び中尾健氏は、それぞれ、弁護士（企業法務）、公認会計士としての長年の経験を有しております。監査等委員である取締役5名の内、常勤の監査等委員である取締役鴨脚光眞氏及び監査等委員である社外取締役中尾健氏は、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。監査等委員会を補佐する独立の組織として監査等委員会室を設置しており、12名（2024年6月21日時点）の専任スタッフが対応する体制としています。

(2) 会計監査人
当社の会計監査業務を執行した公認会計士は、東川裕樹、大谷博史、伊藤惣悟の3氏であり、有限責任監査法人トーマツに所属しています。また、当社の監査業務に係る補助者は、公認会計士30名、会計士試験合格者22名、その他121名となっています。当社は、監査役会で定めた評価基準に沿ってその監査体制、独立性、専門性及び職務遂行状況等を総合的に評価し、グローバルな事業活動を監査する会計監査人として適任か否か判断してきております。
また、当社では、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、監査役の全員の同意に基づき監査役会が会計監査人を解任する方針としてきております。この場合、解任後最初に招集される株主総会において、監査役会が選定した監査役から、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告し、加えて、監査役会が会計監査人の職務執行状況その他諸般の事情を総合的に勘案・評価し、解任又は不再任とすることが適切であると判断した場合は、当該会計監査人を解任又は不再任とし、新たな会計監査人を選任する議案を株主総会に提出する方針としてきております。
当社の監査役及び監査役会は、2023年度も上述のプロセスに従い会計監査人に対して評価を行っています。その結果、現会計監査人は職務遂行を適正に行うことを確保するための体制を具備し、独立の立場を保持しつつ職業的専門家として適切な監査を実施しているものと評価し、監査役会で再任を決議しています。なお、有限責任監査法人トーマツによる継続監査期間は71年間です。

なお、2023年度における当社の会計監査人である有限責任監査法人トーマツに対する報酬は次のとおりです。
・ 公認会計士法（昭和23年法律第103号）第2条第1項の業務に係る報酬等の額（注1）914百万円
・ 公認会計士法第2条第1項以外の業務に係る報酬等の額（注2）34百万円
・ 当社及び当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額（注3）2,860百万円
（注1）公認会計士法（昭和23年法律第103号）第2条第1項に規定する業務に係る報酬等は、会社法及び金融商品取引法に基づく監査証明、並びに国際会計基準に準拠して作成した英文財務諸表に係る監査証明に対する報酬等です。
（注2）公認会計士法第2条第1項以外の業務に係る報酬等とは、当社の社債発行に伴うコンフォートレター作成、研修等に対する報酬です。
（注3）一部の子会社については、当社の会計監査人以外の公認会計士又は監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む）の監査を受けています。

(3) 内部監査
内部監査については、監査部（2024年4月1日時点83名）が全社的見地から当社、現地法人及び関係会社の監査を行っていることに加え、個々のグループもおのおの内部監査組織を設けて、管下組織の監査を連結ベースで行っています。これらの内部監査は、年間の監査計画に基づき、監査先を選定のうえ実施しており、監査の結果については、デュアルレポーティングとして、都度社長及び監査役（2024年6月21日以降は監査等委員会）等に報告するとともに、定期的に取締役会及び社長室会に報告しています。
なお、年間を通じて実施している定例監査は国際内部監査基準に準じて、当社及びグループ関係会社を対象にリスクや規模等を考慮し、3年～5年の頻度で実施しております。監査にあたっては、法令遵守に加え、社会規範や企業倫理の観点も重視して、ガバナンス／リスク管理／コントロールの各プロセスを検証・評価します。また、テーマ監査を毎年実施しており、2023 年度においては主要子会社等を対象として監査機能の整備状況を確認するテーマ監査を実施しています。

(4) 監査役/監査等委員会監査、内部監査及び会計監査の相互連携及び内部統制部門との関係
2023年度も前年度に引き続き、監査役、主計部及び会計監査人は、四半期決算時及び月次での定例会を開催し、意見交換の機会を設けました。監査上の主要な検討事項（KAM）については、会計監査人の監査計画説明の際にKAM候補の提示を受け、監査上の対応や検討状況を踏まえた意見交換を行っています。また、前年度に見直しを行った有限責任監査法人トーマツ及びそのメンバーファームへの非保証業務の委託許容範囲等に関する方針に基づき、該当案件については会計監査人より個別に事前説明を受け監査役会として会計監査人の独立性確保の観点から問題が無いか検討を行うと共に、四半期ごとに会計監査人より非保証業務の受託状況について報告を受けました。
また、監査部による四半期ごとの監査役会への監査報告、監査役と監査部の月次定例会、及び監査役・監査部による子会社・関連会社の監査役・内部監査部門を交えた連絡会等を実施しています。また、監査部は監査役と会計監査人の情報・意見交換の場にも参加しています。
監査等委員会設置会社移行後もこれらの連携を継続・深化させ、三様監査の連結ベースの強化を図って参ります。

## 【任意の委員会】

| | |
|---|---|
| 指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無 | あり |

### 任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

| | 委員会の名称 | 全委員（名） | 常勤委員（名） | 社内取締役（名） | 社外取締役（名） | 社外有識者（名） | その他（名） | 委員長（議長） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 指名委員会に相当する任意の委員会 | コーポレートガバナンス・指名委員会 | 10 | 0 | 3 | 7 | 0 | 0 | 社内取締役 |
| 報酬委員会に相当する任意の委員会 | 報酬委員会 | 4 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 社外取締役 |

### 補足説明

(1) 2024年6月開催2023年度定時株主総会までの委員会体制
① ガバナンス・指名・報酬委員会
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）

＜委員の構成／2023年度委員会への出席状況＞（※は委員長）（注1）
社外委員（4名）：
立岡 恒良（社外取締役）／7回中7回
宮永 俊一（社外取締役）／7回中7回
秋山 咲恵（社外取締役）／7回中7回
鷲谷 万里（社外取締役）／7回中7回
社内委員（3名）：
垣内 威彦（取締役会長）※／7回中7回
中西 勝也（取締役 社長）／7回中7回
鴨脚 光眞（常勤監査役）／6回中6回（注2）
（注1）2023年度の役職にて記載しています。
（注2）2023年6月23日よりガバナンス・指名・報酬委員に就任しています。

(2) 2024年6月開催2023年度定時株主総会以降の委員会体制
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。

① 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
・ その他コーポレートガバナンス・指名委員長が必要と認める事項

＜委員の構成＞（※は委員長）（注3）
社外委員（7名）：
宮永 俊一（社外取締役）
秋山 咲恵（社外取締役）
鷲谷 万里（社外取締役）
小木曾 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）

② 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）
・ その他報酬委員長が必要と認める事項（審議事項）

＜委員の構成＞（＊は委員長）（注3）
社外委員（3名）：
秋山 咲恵（社外取締役）＊
小木曾 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）

（注3）委員の構成は2024年6月21日時点のものです。

## [独立役員関係]

| | |
|---|---|
| 独立役員の人数 | 7名 |

### その他独立役員に関する事項

当社の社外取締役（監査等委員である取締役を除く）は4名であり、また、監査等委員である社外取締役は3名であります。
当社は、社外取締役選任の目的に適うようその独立性確保に留意し、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こととしています。当社は、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会（2024年6月21日以降は、コーポレートガバナンス・指名委員会）で審議のうえ、取締役会にて当社の「独立性基準」を次のとおり制定・確認しています。
＜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a.～ g.の該当の有無を確認のうえ、独立性を判断することとします。なお、以下のいずれかに該当する場合であっても、当該人物が実質的に独立性を有すると判断した場合には、社外取締役選任に際してその理由を説明・開示します。
a. 当社の大株主（直接・間接に10%以上の議決権を保有する者）またはその業務執行者（※1）
b. 当社の定める基準を超える借入先（※2）の業務執行者
c. 当社の定める基準を超える取引先（※3）の業務執行者
d. 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
e. 当社の会計監査人の代表社員または社員
f. 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
g. 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 本独立性基準において、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。

## 【インセンティブ関係】

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

### 該当項目に関する補足説明

当社は、ガバナンス・指名・報酬委員会等における継続的な審議を経て、2019年5月17日開催の取締役会にて、2019年度以降の業務執行を担う取締役（取締役会長及び社外取締役を除く取締役）の報酬制度を見直すことを決議し、2019年6月21日開催の2018年度定時株主総会にて、報酬改定に基づく取締役報酬枠の改定等について決議、同日開催の取締役会にて、役員報酬等の決定方針を決議しました。今般、2024年6月21日開催の2023年度定時株主総会にて、機関設計移行に伴い新たに取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額を決議し、2024年6月21日開催の取締役会にて、2024年度以降の役員報酬制度（役員報酬等の決定方針、基本的な考え方、及び報酬ガバナンスを含む）につき決議しました。
現行の報酬制度における、業務執行を担う取締役（取締役（監査等委員である取締役を除く）のうち、取締役会長及び社外取締役を除く取締役。以下同じ）の報酬は、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（株価条件付株式報酬型ストックオプション）で構成されています。このうち、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は、個人業績、当社連結業績（単年度・中長期）、サステナビリティ項目（中長期）及び当社株価等に連動して変動する報酬です。現行の報酬制度では、業績との連動を強化し、単年度の業績のみならず、中長期的な企業価値に連動する報酬を採用することや、現金報酬のほか、株主価値との連動性をより強化した株式報酬（株価条件付）を設けることで、より中長期的な企業価値向上を意識づける報酬構成としています。また、当社連結業績（単年度・中長期）、当社株主総利回りの伸長等に応じ、報酬全体に占める業績連動報酬の比率が高くなる設計としています。詳細はⅡ.1.［取締役報酬関係］内、「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」をご参照ください。

| | |
|---|---|
| ストックオプションの付与対象者 | 社内取締役、その他 |

### 該当項目に関する補足説明

株主の皆様との価値共有、並びに中長期的な企業価値向上及び株価上昇に対するインセンティブ付与の観点から、業務執行を担う取締役及び取締役を兼務しない執行役員に対してストックオプションを付与しています。ストックオプションは、原則、割当から3年間は行使不可とし、当該3年間を業績評価期間とします。評価期間中の当社株式成長率（当社株主総利回り（Total Shareholder Return（TSR））を、同期間中の東証株価指数（TOPIX）の成長率で除して算出する）に応じ、権利行使可能となる新株予約権の数が変動する仕組みとしています。また、執行役員を対象とした持株ガイドラインを定め、ストックオプション行使により取得した株式を含め、在任中は株式を保有することを基本方針とし、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しています。
なお、2023年度末日における新株予約権の目的となる株式の総数（退任者の保有分を含む）は、以下のとおりです。
株式報酬型ストックオプション（2006年度以前：取締役、執行役員対象、1個＝300株。2007年度以降2018年度まで：取締役、執行役員、理事対象、1個＝300株。2019年度以降：取締役、執行役員対象、1個＝300株）： 10,887,600株

## 【取締役報酬関係】

| (個別の取締役報酬の) 開示状況 | 一部のものだけ個別開示 |
|---|---|

## 該当項目に関する補足説明

2023年度の取締役及び監査役の報酬等の総額及び対象員数は、取締役11名に対し1,978百万円 (うち社外取締役5名に対し120百万円) 、監査役5名に対し244百万円 (うち社外監査役3名に対し69百万円) です。
(注)
(1) 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年度末時点の員数は、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。
(2) 上記の取締役の報酬は、2023年度に係る以下の報酬により構成されています。
① 2023年度中に支給した取締役報酬
取締役11名 (うち社外取締役5名) に対して651百万円 (うち社外取締役120百万円)
② 積立型退任時報酬
取締役4名 (取締役会長及び社外取締役は支給対象外) に対して69百万円
③ 個人業績連動報酬 [2023年度に引当金として計上した額]
取締役4名 (取締役会長及び社外取締役は支給対象外) に対して230百万円
④ 業績連動賞与 (短期)
取締役4名 (取締役会長及び社外取締役は支給対象外) に対して292百万円
⑤ 業績連動賞与 (中長期) [2023年度に引当金として計上した金額]
取締役4名 (取締役会長及び社外取締役は支給対象外) に対して292百万円
⑥ 中長期株価連動型株式報酬 [2023年度費用計上額]
取締役4名 (取締役会長及び社外取締役は支給対象外) に対して443百万円
(3) 上記の報酬のほか、退任した役員に対して役員年金を支給しており、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

| 報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 | あり |
|---|---|

## 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

(1) 取締役 (監査等委員である取締役を除く) 及び監査等委員である取締役の報酬の決定方針等
当社では、本報告書Ⅰ．1．に定める、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、継続的な企業価値向上につながるよう、また、業務執行・経営監督の機能に応じて、それぞれが適切に発揮されるよう、役員報酬制度を定めています。

① 報酬水準の考え方
当社役員が担うべき機能・役割、及び当社業績水準等に応じた報酬水準とする。また、当社が目指す業績水準を踏まえ、経営層の報酬として、業績の達成状況等に応じて、グローバルベースで競争力を有する報酬水準を実現することで、次世代の経営を担う人材の成長意欲を喚起し、組織の活力向上を図る。

② 報酬構成の考え方
業務執行を担う取締役及び取締役を兼務しない執行役員の報酬については、業績との連動を強化し、単年度の業績のみならず、中長期的な企業価値に連動する報酬を採用することや、現金報酬のほか、株主価値との連動性をより強化した株式報酬 (株価条件付) を設けることで、より中長期的な企業価値向上を意識づける報酬構成とする。この観点から、基本報酬、積立型退任時報酬、個人業績連動報酬に加えて、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) を採用した、業績連動賞与 (短期) 、業績連動賞与 (中長期) 、及び中長期株価連動型株式報酬 (株価条件付株式報酬型ストックオプション) から構成する。
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・監督を担う監査等委員である取締役については、業務執行からの独立性を確保するため、固定の月例報酬のみを支給し、業績により変動する報酬は支給しない。

③ 報酬ガバナンスについて
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 (注1) の妥当性、その運用状況等については、取締役会の諮問機関であり、社外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 (注2,3) において、継続的に審議・モニタリングしていく。

(注1) より中長期的な視野に立った経営を促す観点から、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、取締役会決議に基づき報酬の不支給・減額・返還を可能とする条項 (クローバック条項) を導入している。加えて、積立型退任時報酬については、役員の在任中の職務に関し、当社と役員との間の委任契約等に反する重大な違反があった場合等には、積立額の累計額から減額又は不支給とすることが可能な仕組みとしている。
(注2) 2024年6月21日以降。同日以前はガバナンス・指名・報酬委員会並びに同委員会の下部機関である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。
(注3) 報酬委員会の概要については、Ⅱ.1.[任意の委員会] 内、「任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長 (議長) の属性」及び「補足説明」をご参照。

(2) 取締役 (監査等委員である取締役を除く) 及び監査等委員である取締役の報酬制度 (2024年度以降)
① 業務執行を担う (執行役員兼務) 取締役
業務執行を担う (執行役員兼務) 取締役の報酬の内容は以下のとおりです。

・ 基本報酬：役位に応じて取締役会で決議した額を、毎月支給しています。
・ 積立型退任時報酬：職務執行の対価として、毎年基本報酬の一定割合の金額を積み立てており、役員の退任時に累計額を算出し、支給額を取締役会で決定のうえ、支給しています。役員の在任中の職務に関し、当社と役員との間の委任契約等に反する重大な違反があった場合等には、取締役会決議にて、積立額の累計額から減額又は不支給とすることが可能です。
・ 個人業績連動報酬：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のうえ、支給しています。社長自身の業績評価は、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おいて決定します。なお、社長の業績評価の際の主な評価項目は、経営戦略の進捗状況、業績見通しの達成状況、その他の経営管理状況等です。業績評価結果については、取締役会及び報酬委員会に報告します。
・ 業績連動賞与（短期）：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しています。当該事業年度の連結当期純利益（当社の所有者に帰属するもの）が、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）を上回る場合には業績に連動して支給額を変動させる一方、当該閾値を下回る場合は、不支給とすることとしています。また、支給総額には上限を設けて運用しています。
・ 業績連動賞与（中長期）：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、中長期の連結当期純利益に応じて支給額を算定しています。当該事業年度以降の3事業年度の連結当期純利益（当社の所有者に帰属するもの）の平均値が、株主資本コストに基づき予め取締役会で決議した利益水準の閾値（threshold）の平均値を上回る場合には中長期の業績に連動して支給額を変動させる一方、当該閾値の平均値を下回る場合は、不支給とすることとしています。また、支給総額には上限を設けて運用しています。さらに、2023年度より、サステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）への取組みを通じた企業価値の向上を更に強く意識づける為、業績連動賞与（中長期）の業績連動指標として、サステナビリティ項目を新たに追加し、「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、支給額を変動させる仕組みとしています。評価に当たっては、定量・定性の両面から、3事業年度の取組みを、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します。評価結果は、取締役会に報告のうえ、対外開示します。
・ 中長期株価連動型株式報酬：株主の皆様との価値共有、並びに中長期的な企業価値向上及び株価上昇に対するインセンティブ付与の観点から、支給しています。個人別の割当株式数を取締役会で決議しています。
新株予約権は、割当から3年間は行使不可とし、当該3年間を業績評価期間とします。評価期間中の当社株式成長率（当社TSRを、同期間中のTOPIXの成長率で除して算出する）に応じて、権利行使可能となる新株予約権の数を変動させる仕組みとしています。
また、執行役員を対象とした持株ガイドラインを定め、ストックオプション行使により取得した株式を含め、在任中は株式を保有することを基本方針とし、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しています。
※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は、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。

② 取締役会長、社外取締役（監査等委員である取締役を除く）及び監査等委員である取締役
執行役員を兼務しない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）は、経営の監督機能を、また、監査等委員である取締役は監査・監督機能をそれぞれ適切に担うため、業務執行からの独立性を確保する必要があることから、固定の月例報酬のみを支給しており、業績により変動する報酬は支給しないこととしております。

(3) 取締役（監査等委員である取締役を除く）及び監査等委員である取締役の報酬の決定方法
① 取締役（監査等委員である取締役を除く）及び監査等委員である取締役
役員報酬等の決定方針や、報酬等の額（実支給額）の決定に当たっては、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（監査等委員である取締役を除く）の各報酬の支給総額及び個人別支給額については、2024年6月21日開催の2023年度定時株主総会で決議された各報酬の報酬枠の範囲内で、取締役会の決議により決定します。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、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ます。2023年6月23日開催の2022年度定時株主総会の決議に基づき、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おります。
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。
※ 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、並びに支給済みの報酬の返還を請求することができる旨を定めた条項。本条項の対象となる報酬項目を含めた構成の妥当性については、報酬委員会において、継続的に審議・モニタリングします。
定性評価を含む個人業績評価に基づいて支給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（監査等委員である取締役を除く）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（監査等委員である取締役を除く）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報酬委員会（社長業績評価においては報酬委員会の委員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）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、報酬委員会及び取締役会に報告しています。
なお、2024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報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決議いたします。
また、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報酬構成の妥当性、並びにその運用状況等については、報酬委員会において、毎年、審議・モニタリングいたします。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。
なお、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）については、独立性を確保する必要があることから、固定の月例報酬のみを支給し、積立型退任時報酬及び業績により変動する報酬である個人業績連動報酬、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は支給対象外です。

② 監査等委員である取締役
監査等委員である取締役の報酬の総額及び個人別支給額については、2024年6月21日開催の2023年度定時株主総会で決議された監査等委員である取締役の報酬額の範囲内で、監査等委員会の協議を経て決定しています。
なお、監査・監督を担う監査等委員である取締役については、独立性を確保する必要があることから、固定の月例報酬のみを支給し、業績により変動する報酬は支給しないこととしております。

## 【社外取締役のサポート体制】

本報告書Ⅱ.2に記載の取締役（会）の役割・責務が果たされるよう、また、取締役会における自由闊達で建設的な議論のため、取締役室を設置し、取締役（会）の職務執行に必要な情報及び支援を適時適切に提供しています。
また、本報告書Ⅱ.2に記載の取締役の役割・責務が実効的に果たされるよう、社外取締役に対しては、経営陣幹部から経営執行状況及び取締役会議題に関する十分な情報提供を実施し、取締役会の議題に対する理解を深める機会を提供することに加え、当社の広範な事業領域を踏まえ、事業や経営戦略に対する理解を深める機会を提供しています。
具体的には、取締役会での本質的な審議に資するよう、毎回の取締役会に先立ち、各グループの経営幹部から社外取締役に対し、担当議題の概要を説明する機会を設けています（2023年度実績：合計33時間）。また、説明会の場を利用して、審議の充実化に寄与する情報も適時適切に共有しています。その他、就任時オリエンテーション、毎年の事業会社視察や経営執行責任者との対話、各グループ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けています。このほか、取締役（監査等委員である取締役を除く）及び監査等委員である取締役に対し、第三者機関による研修の機会を提供し、その費用は会社負担としています。
また、取締役会の実効性向上のため、社外取締役が過半数を占めるコーポレートガバナンス・指名委員会、報酬委員会（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かかる審議・決定も実施）を開催するほか、社外取締役のみで構成される独立社外取締役会議を定期的に開催し、幅広いテーマについて社外取締役間で自由に討議する場を設定しています。

＜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みについて

## 【代表取締役社長等を退任した者の状況】

### 元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

| 氏名 | 役職・地位 | 業務内容 | 勤務形態・条件（常勤・非常勤、報酬有無等） | 社長等退任日 | 任期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 小林 健 | 相談役 | 対外活動 | 非常勤、報酬無 | 2022/3/31 | 2028年3月 |

| 元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 | 1 名 |
|---|---|

### その他の事項

当社の社長経験者につきましては、必要な場合に、相談役に任命できることとしており、現在、相談役1名が在任しています。
相談役は、取締役には就任しておりません。また、意思決定を行う経営会議へも出席等しておらず、当社の業務執行には関与しておりません。相談役は、主に、当社あて要請のあった社外役職就任をはじめとする社会的意義の高い対外活動に従事しています。
なお、2020年7月以降、相談役を非常勤かつ報酬無しとしています。

（注）上記表中の「社長等退任日」には、取締役会長退任日を記載しています。

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

当社は、経営の健全性・透明性・効率性を確保するため、コーポレートガバナンス体制を次のとおり構築しています。
（コーポレートガバナンス体制についての模式図は、本報告書Ⅴ.2.をご参照ください。）

(1) 取締役会
取締役会の役割・責務、及び規模・構成、並びに、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（2024年6月21日以降はコーポレートガバナンス・指名委員会）で審議し、取締役会で次のとおり決定しています。
① 取締役会の役割・責務
取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、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促し、物心共に豊かな社会の実現に貢献するべく、以下に列挙する役割・責務を果たし、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はかっています。
a. 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こと
b. 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こと
c. 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し、必要な是正を促すことで、執行側に対して実効性の高い監督を行うこと

2023年度は、計14回（定例：11回、臨時：3回）取締役会を開催しております。全取締役、及び全監査役は全ての取締役会に出席しております。社外取締役・社外監査役の取締役会への出席状況は当社ウェブサイトに掲載の「2023年度定時株主総会招集ご通知」76頁に記載していますので、下記URLをご参照ください。https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/adr/sh_meeting/

② 取締役会の規模・構成

取締役会は、上記の取締役会の役割・責務を果たすため、多様性が確保された適切な規模及び構成とし、そのうち当社の独立性基準を満たす社外取締役の人数が3分の1以上を占める構成としています（当社の独立性基準は、II 1.［独立役員関係］をご参照ください）。

③ 取締役（監査等委員である取締役を除く）の役割・責務
取締役（監査等委員である取締役を除く）の役割・責務はそれぞれ以下のとおりです。
a. 社内取締役
（ⅰ）取締役会長は、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・機能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。
（ⅱ）業務執行取締役は、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。
b. 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基に、中長期の大きな方向性について助言したうえで、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。

④ 取締役（監査等委員である取締役を除く）候補者の選任方針
取締役（監査等委員である取締役を除く）は、上記に定める役割・責務を踏まえ、以下に定める方針のもと、全人格的な要素を考慮し、選任するものとしています。
a. 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する。
b. 社外取締役
（ⅰ） 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する。
（ⅱ）社外取締役選任の目的に適うよう、II 1.［独立役員関係］に定める独立性の確保に留意し、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。
（ⅲ）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。

⑤ 取締役（監査等委員である取締役を除く）候補者の選任手続
上記に定める取締役（監査等委員である取締役を除く）の選任方針を踏まえ、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こととしています。

⑥ 監査等委員である取締役の役割・責務/選任方針/選任手続
監査等委員である取締役の役割・責務、監査等委員である取締役候補者の選任方針及び選任手続は、本報告書II 2.（3）をご参照ください。

⑦ 取締役会での審議内容等
取締役会では、経営上の重要事項を審議し、『中期経営戦略2024』の主要項目や各グループの事業戦略等の報告を通じた業務執行の監督を行っています。また、法令及び定款に基づく決議事項、並びに当社が定める金額基準を超える投融資案件については、経済的側面だけでなく、サステナビリティの観点も重視し、審議・決定しています。更に、適切な内部統制システムを構築し、毎年その運用状況を確認のうえ、継続的な改善・強化に努めています。なお、取締役会決議事項を除く業務執行は、執行役員に委ね、業務執行の最高責任者として社長を、経営意思決定機関として社長室会（月2回程度開催）を置き業務を執行しています。
2023年度は、『中期経営戦略2024』の主要項目について、取締役会として適切にモニタリングしました。審議の実績は以下のとおりです。
＜2023年度取締役会実績＞
・ 経営戦略・サステナビリティ関連
事業戦略会議開催報告、経営戦略会議開催報告、EX戦略進捗状況報告、業務執行報告（リスク管理／人事戦略／地域戦略／ステークホルダーエンゲージメント戦略／サステナビリティ関連施策（株主提案対応を含む））等
・ ガバナンス関連・コーポレート施策
ガバナンス・指名・報酬委員会開催報告、国際諮問委員会開催報告、取締役会の実効性評価、取締役・監査役人事／役員人事、役員報酬関連、組織体制関連、規程関連、決算関連、自己株式取得・消却方針、資金調達方針、上場株式保有方針の検証、株主総会関連、コンプライアンス関連、内部統制システム関連、会社補償契約、会社役員賠償責任保険（D&O）関連、等
・ 投融資案件
千代田化工建設㈱関連、Iron Ore Company of Canada関連、Mitsubishi Development Pty Ltd関連、Anglo American Sur関連、三菱HCキャピタル㈱関連、Cermaq関連、三菱自動車工業㈱関連、GAC MITSUBISHI MOTORS関連、㈱リチウムエナジージャパン関連、石炭ガス化複合発電事業関連、Nexamp関連、HERE Technologies関連、Princes関連、㈱ローソン関連、Diamond Realty Investments関連、小名浜石油㈱関連、等

⑧ 責任限定契約の内容の概要
当社は、取締役（業務執行取締役等であるものを除く）である垣内威彦、宮永俊一、秋山咲恵、鷲谷万里、小木曾麻里、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。なお、当該責任限定が認められるのは、当該業務執行取締役等でない取締役が責任の原因となった職務の遂行について善意でかつ重大な過失がないときに限られます。

社外取締役の状況については、II 1.［独立役員関係］をご参照ください。

（2）取締役会の諮問機関
① コーポレートガバナンス・指名委員会、報酬委員会
コーポレートガバナンス・指名委員会及び報酬委員会については、II 1.［取締役関係］内、「任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性」及び「補足説明」、並びにコーポレートガバナンス原則第4章をご参照ください。

② 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。
a. 主な討議テーマ（2023年度）
・ 分断の選択／2024年の世界における選挙
・ AIの突然の台頭／リスクと機会

・ グローバルサウス／影響力と繁栄の活用

b. 委員の構成（※は委員長）
海外委員（6名）
ハイメ・アウグスト・ゾーベル・デ・アヤラ アヤラ・コーポレーション会長（フィリピン）
ジョセフ・S・ナイ ハーバード大学特別功労教授（米国）
ナイル・フィッツジェラルド・KBE ユニリーバ元会長（アイルランド）
ナタラジャン・チャンドラセカラン タタ・サンズ会長（インド）
ロッド・エディントン卿 ブリティッシュ・エアウェイズ元社長（豪州）
ビラハリ・カウシカン大使 シンガポール元外務事務次官（シンガポール）

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 社外取締役

(3) 監査等委員会
当社は、2024年6月21日開催の2023年度定時株主総会における承認をもって、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。監査等委員会の役割・責務、及び規模・構成、並びに、監査等委員である取締役の役割・責務、監査等委員である取締役の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（2024年6月21日以降はコーポレートガバナンス・指名委員会）で審議し、取締役会で次のとおり決定しています。

① 監査等委員会の役割・責務
当社の監査等委員会は、株主の負託を受けて取締役の職務の執行を監督する法定の独立機関として、その職務を適正に執行することにより、良質な企業統治体制を確立する責務を負い、かつ、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担います。これらの役割・責務を通じて、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。

② 監査等委員会の規模・構成
監査等委員会は、上記の監査等委員会の役割・責務を果たすため、多様性が確保された適切な規模及び構成とするものとし、当社の独立性基準を満たす社外監査等委員の人数が過半数を占めるものとします。

③ 監査等委員である取締役の役割・責務
監査等委員である取締役（以下「監査等委員」という）の役割・責務はそれぞれ以下のとおりです。
a. 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、(a)取締役会長ととも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、(b)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。
b. 社外監査等委員
社外取締役としての、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基に、中長期の大きな方向性について助言したうえで、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という役割・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。

④ 監査等委員候補者の選任方針
監査等委員は、上記に定める役割・責務を踏まえ、以下に定める方針のもと、全人格的な要素を考慮し、選任するものとします。
a. 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する。
b. 社外監査等委員
(ⅰ) 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する。
(ⅱ) 社外監査等委員選任の目的に適うよう、その独立性確保に留意し、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。
(ⅲ) 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、取締役である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。

⑤ 監査等委員の選任手続
監査等委員の選任にあたっては、上記の方針を踏まえ、社長が常勤監査等委員と協議の上、監査等委員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、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こととしています。
社外監査等委員の状況については、II 1.［独立役員関係］をご参照ください。

(4) 監査役/監査等委員会監査、会計監査、内部監査の状況
監査役/監査等委員会監査、会計監査及び内部監査の状況については、II 1.［監査等委員会関係］内、「監査役/監査等委員会監査、会計監査人、内部監査部門の連携状況」をご参照ください。

## 3．現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、経営の健全性、透明性、効率性を確保する基盤として、コーポレートガバナンスの継続的強化を経営上の重要な基本方針としております。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。監査役会設置会社において、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、2024年6月21日開催の2023年度定時株主総会における承認をもって、当社は、「監査等委員会設置会社」に移行

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。コーポレートガバナンスのあり方、体制については、社外取締役が過半数を占めるコーポレートガバナンス・指名委員会で審議し、取締役会でもその結果のフィードバックに基づき、実効性を確認してまいります。
なお、監査役会設置会社における取締役会の実効性の確認結果は、Ⅰ1.[コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示](16)補充原則4-11③「取締役会の実効性についての分析・評価」に記載のとおりですが、今後も更なる実効性向上のための施策に取り組んでいきます。

## Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

| | 補足説明 |
|---|---|
| 株主総会招集通知の早期発送 | 例年、定時株主総会開催日の3週間前を目安に発送しています。 |
| 集中日を回避した株主総会の設定 | 集中日以外に設定しています。 |
| 電磁的方法による議決権の行使 | 2004年から導入しています。 |
| 議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み | 議決権電子行使プラットフォームに2007年から参加しています。 |
| 招集通知(要約)の英文での提供 | 株主総会招集通知の英訳版を作成しています。 |
| その他 | 株主総会招集通知は、発送に先立ち、原則として開催日の4週間以上前に当社ウェブサイト及び東京証券取引所のウェブサイト上に掲載しています。また、株主総会当日の様子をインターネット上で同時配信する形で、ハイブリッド参加型バーチャル株主総会を実施しています。 |

### 2. IRに関する活動状況

| | 補足説明 | 代表者自身による説明の有無 |
|---|---|---|
| ディスクロージャーポリシーの作成・公表 | 「情報開示規程」を社内規程として定め、社内に周知徹底しています。 | |
| 個人投資家向けに定期的説明会を開催 | 定期的に実施しています。2023年度実績は以下のとおりです。<br>個人投資家説明会2回(うち社長、CFO等が出席したもの1回) | あり |
| アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催 | 定期的に実施しています。2023年度実績は以下のとおりです。<br>決算説明会* 4回<br>MCSV Creation Forum* 5回(説明会等4回、ESG対話1回)<br>*目的・内容に応じて、社外取締役／社長／CSEO／CFO／CAO／グループCEO、等が出席<br>国内・海外機関投資家(運用部門)及びアナリストとの面談 約600回(うち社長、CSEO等が出席したもの約30回)<br>国内・海外機関投資家(責任投資部門)との面談 約40回(うちCSEO、社外取締役等が出席したもの7回) | あり |
| 海外投資家向けに定期的説明会を開催 | 定期的に実施しています。2023年度実績は上記のとおりです。 | あり |
| IR資料のホームページ掲載 | ホームページのIR投資家情報(https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/)に、投資家の皆様の参考になる各種情報を掲載しています。 | |
| IRに関する部署(担当者)の設置 | 2023年4月よりChief Stakeholder Engagement Officer(CSEO)を設置。CSEO傘下の専任部局としてIR・SR部を設置。 | |

### 3．ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

| | 補足説明 |
|---|---|
| 社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定 | 企業理念にかかる当社の規程等（『三綱領』、「企業行動指針」、「三菱商事役職員行動規範」、「コーポレートガバナンス原則」、「環境憲章」、「社会憲章」、「人権方針」）において、多様なステークホルダーの要請、期待、及び意見を尊重することを定めています。 |
| 環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施 | CSR活動として、「インクルーシブ社会の実現」「次世代の育成・自立」「環境の保全」の3つの軸に沿った活動、及び「災害支援（東日本大震災復興支援を含む）」を実施しています。継続性も大切にしながら社会課題をしっかり見極め、当社らしい活動を推進しています。 |
| ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定 | 「企業行動指針」、「コーポレートガバナンス原則」、「環境憲章」、「社会憲章」、「人権方針」、「情報開示規程」を社内規程として定め、社内に周知徹底しています。 |
| その他 | 当社の役員や管理職への女性・外国人・中途採用者の登用等に関する現状や登用促進に向けた取組みについては、本報告書Ⅰ 1．［コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示］（3）をご参照ください。 |

## Ⅳ 内部統制システム等に関する事項

### 1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

（1）内部統制システム

当社は、子会社を含めた三菱商事グループ全体として、法令・定款に適合し、適正かつ効率的な業務遂行を通じた企業価値の向上を図るため、2024年5月2日の臨時取締役会において、2024 年6月21 日以降の「内部統制システム構築に係る基本方針」を以下のとおり決議しており、本基本方針の運用状況を確認のうえ、継続的な改善・強化に努めています。

＜内部統制システム構築に係る基本方針＞

a. 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

（ⅰ）コンプライアンスに関する体制

役職員の行動規範、全社横断的な管理体制、予防・是正・改善措置、内部通報制度等を社内規程等で定め、周知のうえ運用の徹底を図り、また子会社においても同様の体制整備を促進することで、三菱商事グループでのコンプライアンス体制を実現する。

（ⅱ）報告に関する体制

組織単位ごとの責任者の設置、法令及び基準に適合した報告の作成手続等を社内規程等で定め、周知のうえ運用の徹底を図り、組織内及び組織の外部への報告、適正かつ適時な開示を確保する。

(ⅲ) 監査、モニタリングに関する体制

内部監査の体制・要領等を社内規程等で定め、周知のうえ運用の徹底を図り、各組織・子会社の職務遂行を客観的に点検・評価し改善する。

b. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

職務遂行における情報の管理責任者や方法等を社内規程等で定め、周知のうえ運用の徹底を図り、情報の作成・処理・保存等を適切に行う。

c. リスク管理に関する規程その他の体制

リスクの類型、類型ごとの管理責任者や方法、体制等を社内規程等で定め、周知のうえ運用の徹底を図り、かつ、子会社でも事業内容や規模に応じて必要なリスク管理体制の整備を促進することにより、職務遂行に伴うリスクを三菱商事グループとして適切にコントロールする。

d. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

（ⅰ）社長は、三菱商事グループとしての経営方針・目標を設定し、達成に向けた経営計画を策定のうえ、その実行を通じて効率的な職務の執行を図る。

（ⅱ）組織編成・職務分掌・人事配置・権限に関する基準・要領等を社内規程等で定め、周知のうえ運用の徹底を図り、かつ、子会社でも事業内容や規模に応じて同様の社内規程等の整備を促進することにより、効率性を確保する。

e. 三菱商事グループにおける業務の適正を確保するための体制

三菱商事グループにおける業務の適正を確保するため、三菱商事グループとしての基本方針を策定するとともに、子会社ごとに管理責任者、管理上の重要事項、管理手法、株主権の行使等を社内規程等で定め、周知のうえ運用の徹底を図る。また、その管理責任者は、子会社の取締役等の職務の執行に関する状況等につき、親会社として必要な報告を受け、子会社の定量・定性的な状況・課題を把握する。

f. 監査等委員会を補助すべき使用人に関する事項、及び当該使用人の取締役（監査等委員である取締役を除く）からの独立性に関する事項

監査等委員会を補助する監査等委員会直属の組織を設置し、他部署を兼務せず専ら監査等委員会を補助する使用人を配置する。また、当該使用人の評価・異動等の人事に際しては、事前に監査等委員の意見を徴し、その意見を尊重する。

g. 監査等委員会への報告に関する体制

（ⅰ）監査等委員会は取締役（監査等委員である取締役を除く）、執行役員又は使用人に対し、その業務の遂行状況につき説明を求め、又は意見を述べることができる。この目的のため、監査等委員会が必要と認める重要な会議には監査等委員が出席できる体制を整えるものとする。

（ⅱ） 著しい損害の発生のおそれがある場合の監査等委員会への報告について、責任者・基準・方法等を社内規程等で定め、周知のうえ運用の徹底を図る。

(ⅲ) 監査等委員会が子会社に関する報告を求めた場合に各子会社の管理責任者又は役職員から報告を行う体制、及び子会社の重大なコンプライアンス事案を含む重要な事案を監査等委員会へ報告する等の体制構築を促進する。

(ⅳ) 監査等委員会への報告を理由として役職員を不利に取り扱うことを禁止し、その旨を子会社にも周知のうえ運用の徹底を図る。

h. その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

（ⅰ）監査等委員会及び監査等委員は、社内関係部局・会計監査人等との意思疎通を図り、情報の収集や調査を行い、関係部局はこれに協力する。

（ⅱ）監査等委員会及び監査等委員の職務の執行に必要な費用は、会社が負担する。

＜ご参考＞

「内部統制システム（業務の適正を確保するための体制）」（会社法第362条第4項第6号）については、当社ウェブサイトに掲載していますので、以下URLをご参照下さい。

https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/governance/internal.html

(2) 危機管理／事業継続マネジメント(BCM)
当社は、社内関連規程にて、社員の安全・生命や収益・資産及び事業継続に影響を与えうる地震、大雨、洪水等の自然災害・異常気象や、新型インフルエンザ・新型コロナウイルス等の新興感染症、重大事故、テロ・暴動、東アジア・欧州・中東等における地政学的要因による有事発生、その他国内外における危機的な事象が発生した場合の各種リスクに対しては、①社員の安全と生命の確保を第一とすること、②重要業務・事業の遂行、継続及び早期復旧を図ること、③地域社会の人命救助・災害復旧に協力すること、を基本方針として定め、対応することとしています。
具体的には、緊急危機対策本部を設置し、危機発生時における当社関係者の安全確保・安否確認等の初動対応、重要業務の事業継続計画(BCP)の整備、建物・設備・システム等の耐震対策(データ等のバックアップを含む)、定期訓練、必要物資の備蓄等の各種対策を講じています。また、あらゆる事象を想定したリスク・影響度分析に基づく初動対応・事業継続計画(BCP)の策定、継続的なPDCAサイクルの実施等の包括的なマネジメント活動である事業継続マネジメント(BCM)を推進し、各種危機に備えています。

### 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

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

## V その他

### 1. 買収防衛策の導入の有無

| | |
|---|---|
| 買収防衛策の導入の有無 | なし |

該当項目に関する補足説明

―――

### 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

(1) 内部統制システムの概要を含むコーポレート・ガバナンス体制
本報告書末尾に記載の模式図をご参照ください。

(2) 情報開示体制の概要
当社は企業理念である『三綱領』の下、法令や規則に基づき行う情報開示を、以下のとおり実施しています。
① 開示情報の種類
当社では、東京証券取引所(以下、東証)から適時開示が求められている発生事実や決定事実(以下、適時開示情報)、金融商品取引法や会社法に基づき開示する情報(有価証券報告書他)等を、法令や規則に基づき開示する「重要な情報」とし、以下開示原則を遵守して情報を開示しています。

② 「重要な情報」の開示の基本原則
当社が「重要な情報」を開示するに当たっては、以下の5点を基本原則としています。
・ 透明性:内容の如何に関わらず、事実に即して情報を開示すること。
・ 適時性:情報の開示は、開示すべき事実が発生した後、適時かつ遅滞なく行うこと。
・ 公正性:様々なステークホルダーに対し、情報が公正に伝播されるよう努めること。
・ 継続性:情報開示の内容について、継続性を持たせること。
・ 機密性:会社として公式に開示を行うまで、社外の第三者に情報を漏洩しないこと。

③ 「重要な情報」の開示の体制
上記の「重要な情報」の開示に係わる社内の体制を次のとおりとしています。
a. 適時開示情報の開示
当社はコーポレート担当役員(CSEO)を適時開示の責任者とし、同役員は、広報部長を実務責任者である「情報取扱責任者」に指名しています。広報部は、全社の適時開示関連窓口として、社内の各組織に適時開示の重要性について周知に努める一方、社内の各組織は、自己の組織における発生事実、決定事実のうち投資者の投資判断に重要な影響を与えると考えられるものについて、広報部に報告・相談することとしています。報告・相談のあった情報については、広報部長が適時開示要否を確認のうえ、必要な開示を行います。
b. 東証の適時開示以外の開示
上記a.の東証適時開示とは別に、法令・規則に基づき開示が要求される以下の様な「重要な情報」については、各々社内で担当役員及び主管部局を定め、関係する社内部局と協議・検討のうえ、個々の法令・規則に沿った開示を行います。
(ⅰ) 東証・有価証券上場規程に基づく開示(コーポレート・ガバナンス報告書)
(ⅱ) 金融商品取引法に基づく開示(有価証券報告書、半期報告書、内部統制報告書、臨時報告書、有価証券届出書、発行登録書及び発行登録追補書類等)(注1)
(ⅲ) 会社法に基づく開示(事業報告、計算書類・連結計算書類及び附属明細書)
(ⅳ) 海外の証券取引所規程等に基づく開示
(注1)金融商品取引法に基づき提出する有価証券報告書、半期報告書、及び内部統制報告書については、開示委員会で開示の内容や範囲が適正であることを審議・確認等しています。同委員会は、CFOを委員長、CSEOを副委員長とし、コーポレートスタッフ部門の関係部長で構成されています。また、有価証券報告書及び内部統制報告書の内容については、取締役会にそれぞれ付議しており、半期報告書の内容については、取締役会にて報告しています。社長及びCFOは、開示委員会・取締役会における審議内容等を踏まえて、有価証券報告書及び半期報告書の内容適

正性に関する確認書を東証に提出しています。

④ その他

a. 「風説の流布（注2）」への対応

市場での風説に対する問合せには、原則として当社はコメントを行いません。但し、放置した場合に当社に重大な影響があり得ると判断される場合には、適切な対応を取ることとします。

（注2）金融商品取引法158条では有価証券の募集・売出・売買その他の取引のため、または有価証券の相場変動を図る目的で、市場に風説を流布することを禁じています。

b. 「沈黙期間（注3）」の設定

当社は通期、四半期の業績公表直前の3週間は、業績見通し関連のコメントを一切行いません。ただし、東証の適時開示規則や臨時報告書に関する開示を行うべき重要事実が発生した場合は、この限りではありません。

（注3）沈黙期間は、決算情報の漏洩を防ぎ、公平性を確保することを目的として定めています。沈黙期間中は、決算に関する質問への回答やコメントを差し控えますが、沈黙期間中に当社が公表した業績予想を大きく外れるような事象が発生した場合には、適宜当該情報開示を行います。また、沈黙期間中であっても、すでに公表されている情報に関する質問への対応は行えるものとしています。

c. 選択的開示の禁止

選択的開示とは、重要性のある非公開情報を一般公開に先立ち特定の人物あるいは集団に開示することを指し、当社は一定の守秘義務契約により情報の秘匿性が担保されている場合を除き、選択的開示を禁止しています。

# 取締役のスキルマトリックス

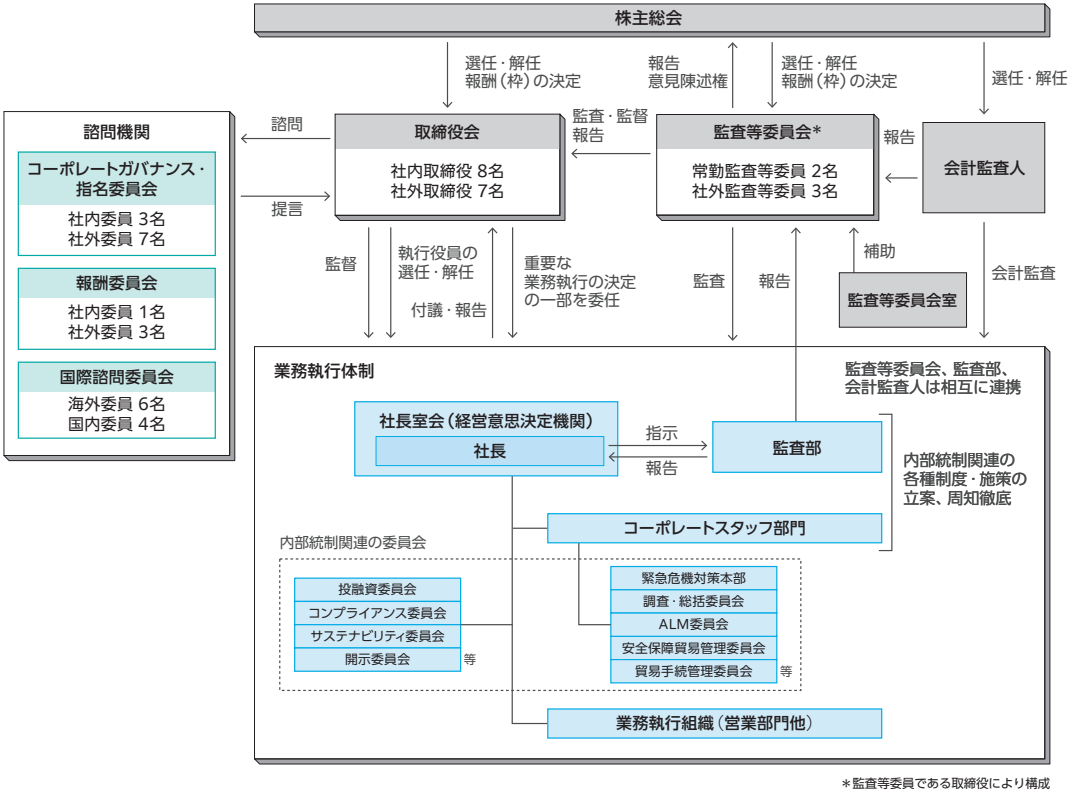
取締役会では、経験・見識・専門性等を踏まえ、全人格的な要素を考慮して選任した取締役が、多様な視点から審議し、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定及び実効性の高い経営監督の実現を図っています。当社取締役会として備えるべき経験・見識・専門性等、及びその選定理由、並びに各取締役が有する経験・見識・専門性等は、次のとおりです。

(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。

| | 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。<br>• (法務) 企業法務全般の管理<br>• (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<br>社長補佐、<br>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<br>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<br>コーポレート担当役員（CFO） | ● | ●<br>（財務・会計） | | | | | |
| | | 野島 嘉之 | 代表取締役 常務執行役員<br>コーポレート担当役員（総務、法務）、緊急危機対策本部長 | ● | ●<br>（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<br>ファウンダー | ● | ● | | ● | | ● | |
| | | 鷺谷 万里 | 元日本アイ・ビー・エム（株） 執行役員、<br>元（株）セールスフォース・ドットコム<br>常務執行役員 | ● | ● | | ● | | ● | |
| | | 小木曽 麻里 | （株）SDG インパクトジャパン<br>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、<br>元常務執行役員<br>複合都市開発グループCEO | ● | ●<br>（財務・会計） | | | | | |
| | | 村越　晃 | 元常勤監査役、<br>元常務執行役員<br>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<br>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 | ● | ●<br>（法務）<br>弁護士 | | | | | |
| | | 中尾　健 | （株）パートナーズ・ホールディングス<br>代表取締役社長 | ● | ●<br>（財務・会計）<br>公認会計士 | | | | | |

## コーポレートガバナンス体制




＊監査等委員である取締役により構成