

# 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。

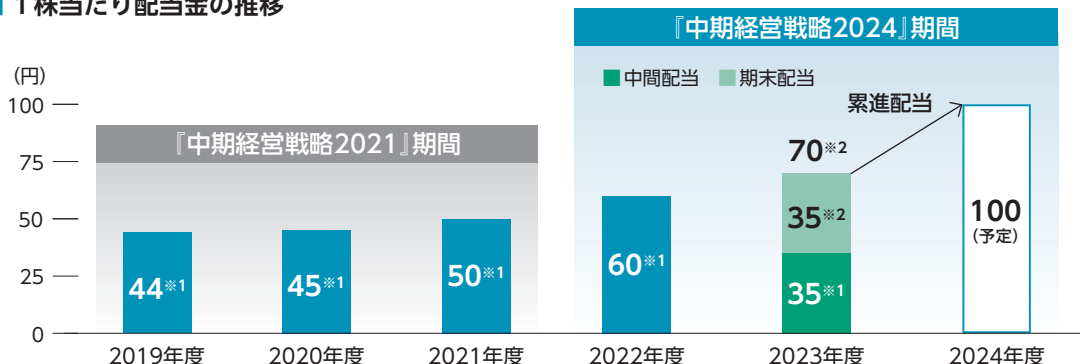
### 1. 期末配当に関する事項

- 配当財産の種類  
金銭
- 株主に対する配当財産の割当に関する事項及びその総額  
当社普通株式1株当たり 35円  
総額 144,145,996,715円
- 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

- 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
- 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、本総会結終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
<b>第1章 総 則</b>	<b>第1章 総 則</b>
第1条(条文省略)	第1条(現行どおり)
(目 的)	(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。	第2条 本会社は、 <u>広範な産業分野において</u> 、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。
前項の事業には、次の事業を含むものとする。	2 前項の事業には、次の事業を含むものとする。
<u>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</u>	<u>(1) エネルギー(ガス、石油等を含む)に関する事業</u>
<u>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</u>	<u>(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</u>
<u>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</u>	<u>(3) 金属(鉱産物、石炭等を含む)に関する事業</u>
<u>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</u>	<u>(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</u>
<u>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</u>	<u>(5) 食料(酒類、塩等を含む)及び消費財に関する事業</u>
<u>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</u>	<u>(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</u>
<u>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</u>	<u>(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</u>
<u>8. 上下水の処理及び各種水供給に関する事業</u>	<u>(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</u>
9. 不動産業	<u>(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</u>
10. 建設業並びに建設コンサルタント、測量及び設計業	<u>(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</u>
<u>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</u>	<u>(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</u>
<u>12. リース業</u>	<u>(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</u>
<u>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</u>	<u>(13) 廃棄・再生処理業及び古物売買業</u>
<u>14. 商品投資販売業及び商品投資顧問業</u>	<u>(14) 労働者派遣事業</u>
<u>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</u>	<u>(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</u>
16. 陸運業、海運業、航空運送業及び貨物利用運送事業	(削 除)

現行定款	変更案
<p>17. 倉庫業</p> <p>18. IT・情報に関する事業</p> <p>19. 電気通信事業、放送業、広告業及び出版・印刷業</p> <p>20. 労働者派遣事業</p> <p>21. 旅行業</p> <p>22. 廃棄・再生処理業及び古物売買業</p> <p>23. 企画、コンサルティング業</p> <p>24. 前各号の代理業、仲立業及び問屋業</p> <p>25. 前各号に関連する一切の事業</p>	<p>(削 除)</p> <p>(削 除)</p> <p>(削 除)</p> <p>(削 除)</p> <p>(削 除)</p> <p>(削 除)</p> <p>(削 除)</p> <p>(削 除)</p> <p>(16) 前各号の代理業、仲立業及び問屋業</p> <p>(17) 前各号に関連する一切の事業</p>
<p>第3条 (条文省略)</p> <p>(機 関)</p> <p>第4条 本公司は、株主総会及び取締役のほか、次の機関を置く。</p> <p>1. 取締役会</p> <p>2. 監査役</p> <p>3. 監査役会</p> <p>4. 会計監査人</p> <p>第5条 (条文省略)</p>	<p>第3条 (現行どおり)</p> <p>(機 関)</p> <p>第4条 本公司は、株主総会及び取締役のほか、次の機関を置く。</p> <p>(1) 取締役会</p> <p>(2) 監査等委員会</p> <p>(削 除)</p> <p>(3) 会計監査人</p> <p>第5条 (現行どおり)</p>
<p><b>第2章 株 式</b></p>	<p><b>第2章 株 式</b></p>
<p>第6条 (条文省略)</p> <p>(自己の株式の取得)</p> <p>第7条 本公司は、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。</p> <p>(単元株式数及び単元未満株式の買増し)</p> <p>第8条 本公司の単元株式数は、100株とする。</p> <p>本公司の株主は、本公司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。</p> <p>(単元未満株主の権利)</p> <p>第9条 本公司の株主は、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。</p> <p>1. 会社法第189条第2項各号に掲げる権利</p> <p>2. 取得請求権付株式の取得を請求する権利</p> <p>3. 募集株式又は募集新株予約権の割当てを受ける権利</p> <p>4. 前条第2項に規定する請求をする権利</p> <p>(株主名簿管理人)</p> <p>第10条 本公司は、株主名簿管理人を置く。</p> <p>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。</p> <p>本公司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、本公司においてはこれを取り扱わない。</p>	<p>(削 除)</p> <p>第6条 (現行どおり)</p> <p>(削 除)</p> <p>(単元株式数及び単元未満株式の買増し)</p> <p>第7条 本公司の単元株式数は、100株とする。</p> <p>2 本公司の株主は、本公司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。</p> <p>(単元未満株主の権利)</p> <p>第8条 本公司の株主は、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。</p> <p>(1) 会社法第189条第2項各号に掲げる権利</p> <p>(2) 取得請求権付株式の取得を請求する権利</p> <p>(3) 募集株式又は募集新株予約権の割当てを受ける権利</p> <p>(4) 前条第2項に規定する請求をする権利</p> <p>(株主名簿管理人)</p> <p>第9条 本公司は、株主名簿管理人を置く。</p> <p>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。</p> <p>3 本公司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、本公司においてはこれを取り扱わない。</p>

現行定款	変更案
<p>(株式の取扱い)  <b>第11条</b> 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、一般の慣行を参照して取締役会で定める。</p> <p>(基準日)  <b>第12条</b> 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。</p> <p style="text-align: center;"><b>第3章 株主総会</b></p> <p>(株主総会の招集時期)  <b>第13条</b> 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。</p> <p>(議長)  <b>第14条</b> 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。</p> <p>(議決権の代理行使)  <b>第15条</b> 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。</p> <p>(電子提供措置等)  <b>第16条</b> 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。</p> <p>(決議の要件)  <b>第17条</b> 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。</p>	<p>(株式の取扱い)  <b>第10条</b> 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。</p> <p>(基準日)  <b>第11条</b> 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。</p> <p style="text-align: center;"><b>第3章 株主総会</b></p> <p>(株主総会の招集時期)  <b>第12条</b> 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。</p> <p>(議長)  <b>第13条</b> 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。</p> <p>(議決権の代理行使)  <b>第14条</b> 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。</p> <p>(電子提供措置等)  <b>第15条</b> 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。</p> <p>(決議の要件)  <b>第16条</b> 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。</p>

現行定款	変更案
<p><b>第4章 取締役、取締役会及び執行役員</b></p> <p style="text-align: center;">〈新 設〉</p>	<p><b>第4章 取締役、取締役会及び執行役員</b></p>
<p>(取締役の選任)</p> <p>第18条 取締役は、株主総会の決議によって選任する。</p> <p>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。</p> <p>取締役の選任決議は、累積投票によらない。</p> <p style="text-align: center;">〈新 設〉</p>	<p>(取締役の定員)</p> <p>第17条 本会社の取締役は、17名以内とする。</p> <p>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。</p> <p>(取締役の選任)</p> <p>第18条 取締役は、株主総会の決議によって、<u>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。</u></p> <p>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。</p> <p>3 取締役の選任決議は、累積投票によらない。</p> <p>4 <u>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。</u></p>
<p>(取締役の任期)</p> <p>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。</p> <p style="text-align: center;">〈新 設〉</p> <p style="text-align: center;">〈新 設〉</p>	<p>(取締役の任期)</p> <p>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。</p> <p>2 <u>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。</u></p> <p>3 <u>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。</u></p>
<p>(代表取締役)</p> <p>第20条 取締役会の決議によって代表取締役を選定する。</p> <p>代表取締役は、各自会社を代表する。</p>	<p>(代表取締役)</p> <p>第20条 取締役会の決議によって、<u>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。</u></p> <p>2 代表取締役は、各自会社を代表する。</p>
<p>(取締役会長)</p> <p>第21条 取締役会の決議によって取締役会長を選定する。</p>	<p>(取締役会長)</p> <p>第21条 取締役会の決議によって、<u>取締役会長を選定する。</u></p>
<p>(取締役会の招集)</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>(取締役会の招集)</p> <p>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。</p> <p>2 <u>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。</u></p>
<p>(取締役会の決議の省略)</p> <p>第23条 本社は、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。</p>	<p>(取締役会の決議の省略)</p> <p>第23条 本社は、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。</p>

現行定款	変更案
<p>(新 設)</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>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。</p> <p>(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。</p> <p style="text-align: center;"><b>第5章 監査役及び監査役会</b></p> <p>(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。 <u>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。</u></p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p>	<p>(重要な業務執行の決定の委任) 第24条 本会社は、<u>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。</u></p> <p>(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、<u>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。</u></p> <p>(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、<u>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。</u> 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。</p> <p>(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。</p> <p style="text-align: center;"><b>第5章 監査等委員会</b></p> <p>(削 除)</p> <p>(削 除)</p> <p>(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、<u>監査等委員の中から常勤の監査等委員を選定する。</u></p> <p>(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。<u>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。</u></p> <p>(削 除)</p>

現行定款	変更案
<p>(監査役の責任軽減)  <u>第32条</u> 本社は、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。</p> <p style="text-align: center;">第6章 計 算</p> <p>(事業年度)  <u>第33条</u> 本社の事業年度は、毎年4月1日から翌年3月31日までとする。</p> <p>(剰余金の配当)  <u>第34条</u> 本社は、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。</p> <p style="text-align: center;">〈新 設〉</p> <p>(配当金の除斥期間)  <u>第35条</u> 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、本公司はその支払の義務を免れる。</p> <p style="text-align: center;">〈新 設〉</p>	<p style="text-align: center;">〈削 除〉</p> <p style="text-align: center;">第6章 計 算</p> <p>(事業年度)  <u>第30条</u> 本社の事業年度は、毎年4月1日から翌年3月31日までとする。</p> <p style="text-align: center;">〈削 除〉</p> <p>(剰余金の配当等)  <u>第31条</u> 本社は、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。</p> <p>(配当金の除斥期間)  <u>第32条</u> 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、本公司はその支払の義務を免れる。</p> <p style="text-align: center;">附 則</p> <p>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。</p> <p>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。</p>

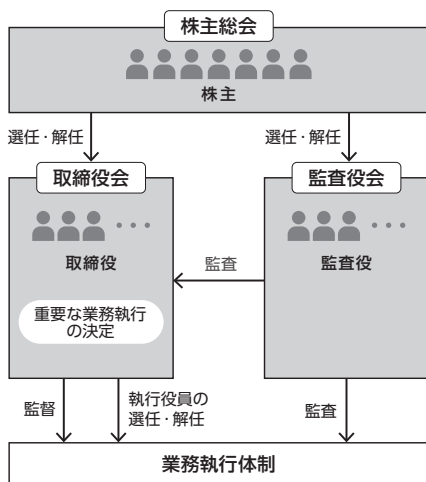


# ■ 監査等委員会設置会社への移行 ～コーポレートガバナンスの継続的強化に向けた取組～

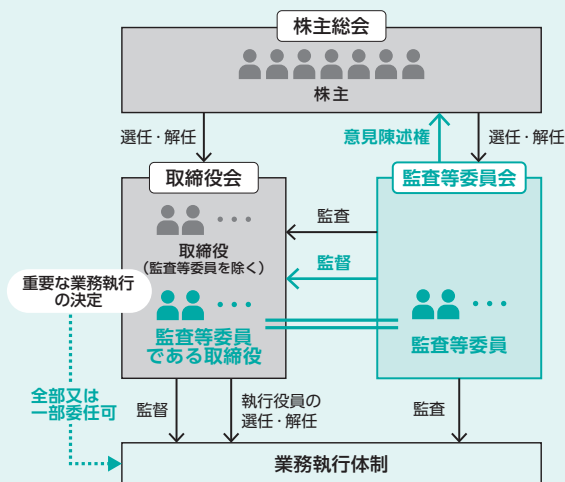
## 移行の概要

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

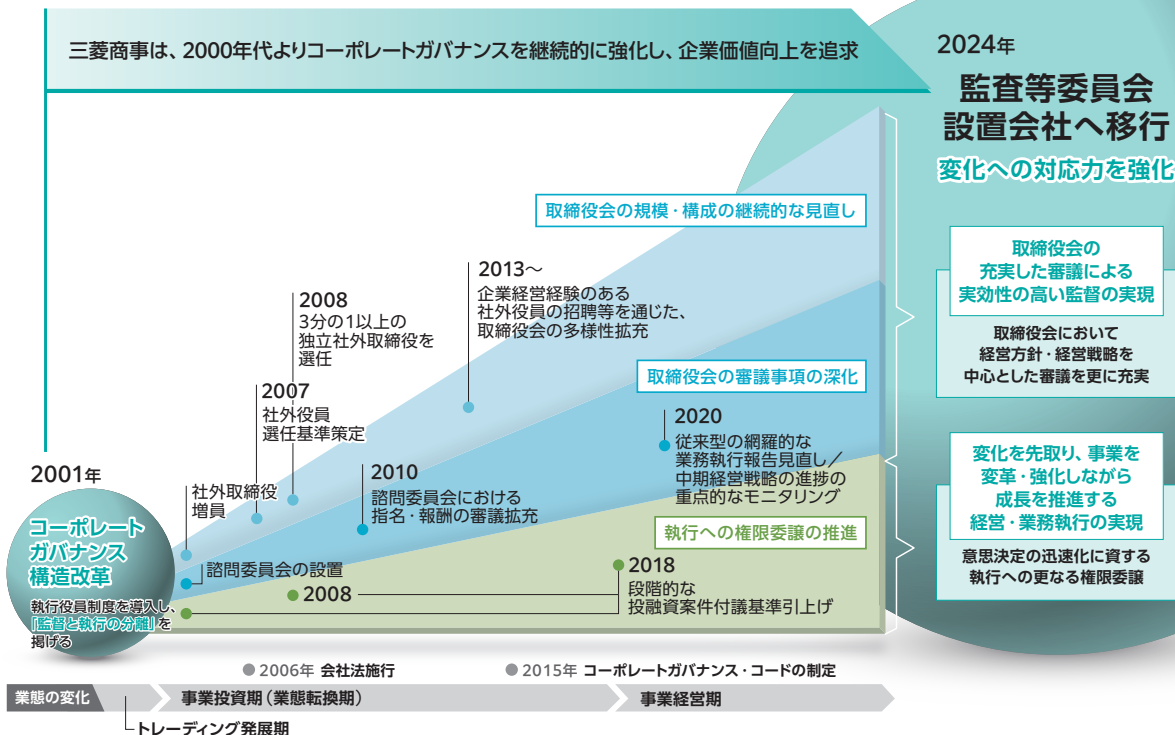
## コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と変遷

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

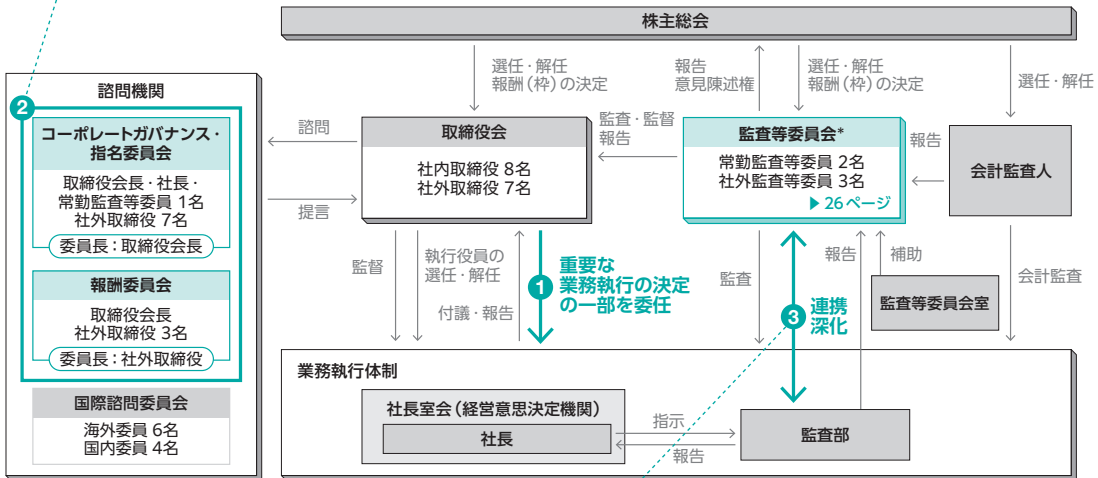
#### コーポレートガバナンス・指名委員会

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



\* 監査等委員である取締役により構成

### 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

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

#### 開催実績

2023

● 取締役会

■ ガバナンス・指名・報酬委員会

◇ 独立社外役員会議

4月



5月



6月



7月



8月



9月



10月



11月



## 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



## 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。

2024

12月

1月

2月

3月

2024年6月～

監査等委員会設置会社への移行

## 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。

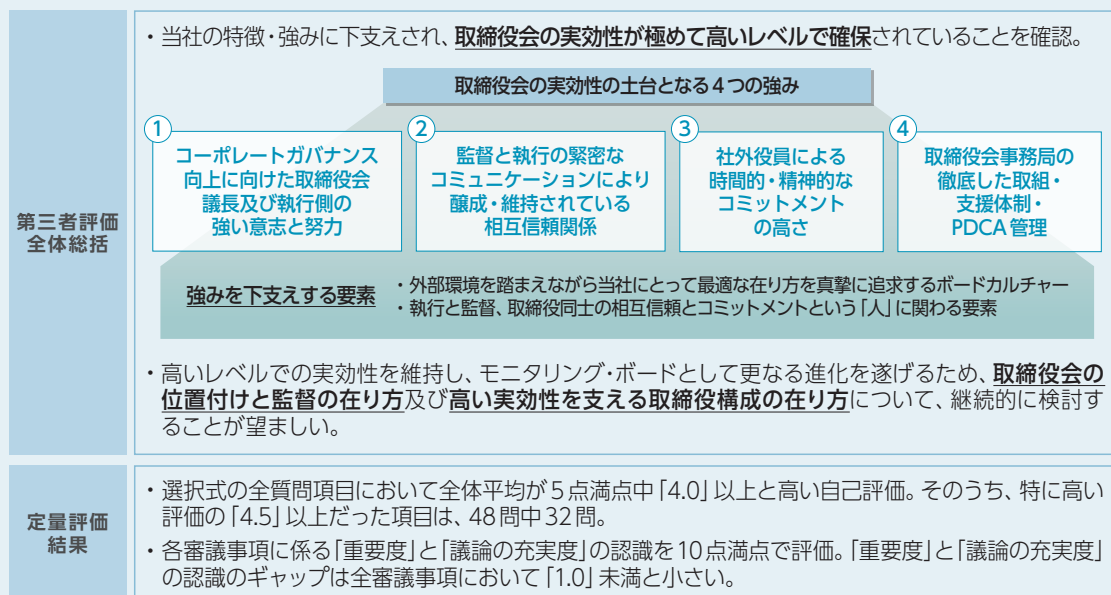
#### STEP 3

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



### 【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鷺谷取締役・小木曾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〉



鷺谷取締役



小木曾監査役

- ✓ 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年度取組方針
審議事項	<p>『中期経営戦略2024』</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>『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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>個別の案件ではなく、<b>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</b>された。</li> <li>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。</li> </ul>	<p><b>経営戦略に係る審議の更なる充実化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>『中期経営戦略2024』策定時と同様、<b>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</b>深化させる。</li> </ul> <p><b>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</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>

## 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

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

#### ■ 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）

社内委員（3名）

宮永 俊一  
社外取締役

秋山 咲恵  
社外取締役

垣内 威彦\*  
取締役会長

鷲谷 万里  
社外取締役

小木曾 麻里  
社外取締役

中西 勝也  
取締役 社長

立岡 恒良  
社外監査等委員

佐藤 りえ子  
社外監査等委員

鴨脚 光眞  
常勤監査等委員

中尾 健  
社外監査等委員

### 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）

社内委員（1名）

秋山 咲恵\*  
社外取締役

小木曾 麻里  
社外取締役

垣内 威彦  
取締役会長

立岡 恒良  
社外監査等委員

\*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、同委員会が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。

### ■ 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



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)

M E M O

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

招集ご通知
議案の内容
事業報告
連結計算書類
計算書類
監査報告書

## 監査役会

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

### 個別銘柄の保有方針の検証方法

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

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

### 上場株式の縮減実績

上記検証の結果を踏まえ、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。

## 議案の内容

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	かきうち たけひこ 垣内 威彦	68歳 (男性)	再任	取締役会長	取締役：8年 監査役：－	◎	○
2	* なかにし かつや 中西 勝也	63歳 (男性)	再任	取締役 社長	取締役：2年 監査役：－	○	－
3	* つかもと こうたろう 塚本 光太郎	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	* かしわぎ ゆたか 柏木 豊	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	* のうち ゆうぞう 野内 雄三	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	* のじま よしゆき 野島 嘉之	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	みやながしゅんいち 宮永 俊一	76歳 (男性)	再任 社外 独立	取締役	取締役：5年 監査役：－	○	－
8	あきやま さきえ 秋山 咲恵	61歳 (女性)	再任 社外 独立	取締役	取締役：4年 監査役：－	○	◎
9	さぎや まり 鷺谷 万里	61歳 (女性)	再任 社外 独立	取締役	取締役：2年 監査役：－	○	－
10	こぎそ まり 小木曾 麻里	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を選定する予定です。
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. 鷺谷 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、鷺谷 万里、小木曾 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、鷺谷 万里、小木曾 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(本総会最終時)

再任



## ■ 略歴及び地位・担当

- 1979年4月 当社入社
- 2010年4月 執行役員 農水産本部長
- 2011年4月 執行役員 生活産業グループCEO オフィス室長、農水産本部長
- 2013年4月 常務執行役員 生活産業グループCEO
- 2016年4月 社長
- 2016年6月 取締役 社長
- 2022年4月 取締役会長〔現職〕

## ■ 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れ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なりました。

※中長期株価連動型株式報酬として割当を行っているもので、記載の数値を最大とし、将来の業績に基づき権利行使可能数が変動(40%~100%)します(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(本総会最終時)

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なりました。

3

つかもと こうたろう  
**塚本 光太郎**

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・強靱化等を通じ、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、取締役候補者となりました。

4

かしわぎ ゆたか  
**柏木 豊**

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なりました。

5

の うち ゆうぞう  
**野内 雄三**

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(本総会最終時)

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、投融资案件の審査・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なりました。

6

の じ ま よ し ゆ き  
**野島 嘉之**

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、取締役候補者となりました。

招集ご通知

議案の内容

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

7

みやなが しゅんいち  
**宮永 俊一**

1948年4月27日生 76歳

再任

社外

独立

当社株式所有数  
33,150株取締役在任年数  
5年(本総会最終時)取締役会への出席状況(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

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てしました。

### 独立性及び重要な兼職先に関する補足情報

#### 1. 社外取締役としての独立性

同氏は、(株)東京証券取引所が定める独立役員要件及び当社の「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えます。

当社株式所有数  
21,363株取締役在任年数  
4年(本総会最終時)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

- 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なりました。

### 独立性及び重要な兼職先に関する補足情報

#### 1. 社外取締役としての独立性

同氏は、(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「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しています。なお、独立性に関する補足情報はありません。

#### 2. 重要な兼職先との関係

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ト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な機能させていきたいと思えます。

9

さぎや  
鷺谷 万里

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(本総会最終時)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てしました。

### 独立性及び重要な兼職先に関する補足情報

#### 1. 社外取締役としての独立性

同氏は、(株)東京証券取引所が定める独立役員要件及び当社の「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

こぎそま  
小曾 麻里

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(本総会最終時)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 ダルバークジャパン(株) 日本代表
- 2016年 1月 公益財団法人 笹川平和財団 国際事業企画部長
- 2017年 7月 同財団 ジェンダーイノベーショングループ長
- 2019年 6月 (株)ファーストリテイリング 社長室部長(ダイバーシティ、人権、  
サステナビリティ広報)(2020年12月退任)
- 2021年 1月 (株)SDGインパクトジャパン設立 代表取締役社長〔現職〕
- 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なりました。

#### 独立性及び重要な兼職先に関する補足情報

1. 社外取締役としての独立性  
同氏は、(株)東京証券取引所が定める独立役員要件及び当社の「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囲になっています。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	いちよう みつまさ 鴨脚 光眞	64歳 (男性)	新任	常勤監査役	取締役：－ 監査役：2年	○	－
2	むらこし あきら 村越 晃	65歳 (男性)	新任	常勤監査役	取締役：－ 監査役：1年	－	－
3	たつおか つねよし 立岡 恒良	66歳 (男性)	新任 社外 独立	取締役	取締役：6年 監査役：－	○	○
4	さとう こ 佐藤 りえ子	67歳 (女性)	新任 社外 独立	監査役	取締役：－ 監査役：4年	○	－
5	なかお たけし 中尾 健	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、本総会最終後に選定予定です。

- 佐藤 りえ子氏の戸籍上の氏名は鎌田 りえ子です。
- 村越 晃氏は、過去、2017年6月から2022年6月にかけて、当社の取締役役に就任していました。
- 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。
- 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。
- 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、保険料は全額当社が負担しております。なお、法令違反の認識がある行為等に起因する損害は上記保険契約により填補されません。



1

いちよう みつまさ  
**鴨脚 光眞**

1960年1月19日生 64歳

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\*

監査役在任年数

2年(本総会最終時)

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なりました。

※中長期株価連動型株式報酬として割当を行っているもので、記載の数値を最大とし、将来の業績に基づき権利行使可能数が変動(40%～100%)します(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

むらこし あきら  
**村越 晃**

1958年6月27日生 65歳

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\*

監査役在任年数

1年(本総会最終時)

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 泰国三菱商會社社長、  
泰MC商會社社長
- 2017年4月 常務執行役員 コーポレート担当役員(広報、人事)
- 2017年6月 取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員(広報、人事)
- 2020年4月 取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員(CDO、人事、地域戦略)
- 2021年4月 取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員  
(CDO、CAO、広報、サステナビリティ・CSR)
- 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、泰国三菱商會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なりました。

3

たつおか つねよし  
**立岡 恒良**

1958年1月29日生 66歳

新任

社外

独立

当社株式所有数  
30,291株

取締役在任年数  
6年(本総会最終時)

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

- 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なりました。

独立性及び重要な兼職先に関する補足情報

1. 社外取締役としての独立性

同氏は、(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「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

さとう  
**佐藤 りえ子**

1956年11月28日生 67歳

新任

社外

独立

当社株式所有数  
5,614株

監査役在任年数  
4年(本総会最終時)

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

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なりました。

独立性及び重要な兼職先に関する補足情報

1. 社外取締役としての独立性

同氏は、(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「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きていると思います。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

なかお たけし  
**中尾 健**

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

監査役に在任年数  
4年(本総会最終時)

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) パートナース・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) パートナース・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てしました。

#### 独立性及び重要な兼職先に関する補足情報

##### 1. 社外取締役としての独立性

同氏は、(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「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) パートナース・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おいて、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。

あきやま さきえ  
**秋山 咲恵**

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(本総会最終時)

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てしました。

- (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に就任し、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	<p><b>取締役会長</b></p> <p>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。</p>
	<p><b>業務執行取締役</b></p> <p>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。</p>
社外取締役	<p>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。</p>
選任方針	
<p>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。</p>	
社内取締役	<p>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、全社経営を担う役員執行役員の中から選任。</p>
社外取締役	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>2. 社外取締役選任の目的に適うよう、その独立性<sup>(注1)</sup>確保に留意し、実質的に独立性を確保し得ない者は社外取締役として選任しない。</li> <li>3. 広範な事業領域を有する当社として、企業経営者を社外取締役とする場合、当該取締役の本務会社との取引において利益相反が生じる可能性もあるが、個別案件の利益相反には、取締役会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。</li> </ol>
選任手続 <sup>(注2)</sup>	
<p>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。</p>	

## 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	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>2. 社外監査等委員選任の目的に合うよう、その独立性<sup>(注1)</sup>確保に留意し、実質的に独立性を確保し得ない者は社外監査等委員として選任しない。</li> <li>3. 広範な事業領域を有する当社として、企業経営者を社外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。</li> </ol>
選任手続 <sup>(注2)</sup>	
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。
	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び幅広い経験・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。
	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。
	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。
	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。
	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。
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	●	●		●		●	
		小木曾 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

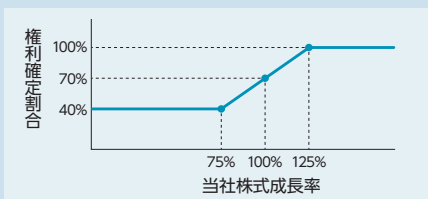
権利行使可能となる新株予約権の数は、以下算定式で定まる数とする。ただし、新株予約権1個未満の数は四捨五入するものとする。

- 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社役員の機能・役割、及び当社業績水準等に応じた水準とする。</li> <li>業績の達成状況等に応じて、グローバルで競争力を有する水準を実現することで、次世代の経営を担う人材の成長意欲を喚起し、組織の活力向上を図る。</li> </ul>
報酬構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務執行を担う取締役（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。</li> <li>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。</li> </ul>
報酬ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員報酬の決定方針、報酬水準・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。</li> </ul>

### 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	
基本報酬	固定 20～50%程度			・ 役位に応じて取締役会で決議した額を、毎月支給。	①	⑤	
積立型 退職時 報酬				<ul style="list-style-type: none"> <li>毎年一定額を積み立て、役員の退職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。</li> <li>委任契約等に反する重大な違反があった場合等には、取締役会決議にて、減額あるいは不支給とできる。</li> </ul>			
個人業績 連動報酬*	現金	個人業績 (単年度)	X 年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会から委任を受けた社長が、各役員の業績を財務・非財務の両面から評価し、個人別支給額を決定。</li> <li>社長の業績評価は、報酬委員会において審議のうえ、決定。</li> <li>評価結果については、取締役会及び報酬委員会に報告。</li> </ul>	②	—	
業績 連動賞与 (短期)*		連結当期純利益 (単年度)	X 年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>			
業績 連動賞与 (中長期)*		連結当期純利益 (中長期)	X 年度	X+1 年度			X+2 年度
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	④	—

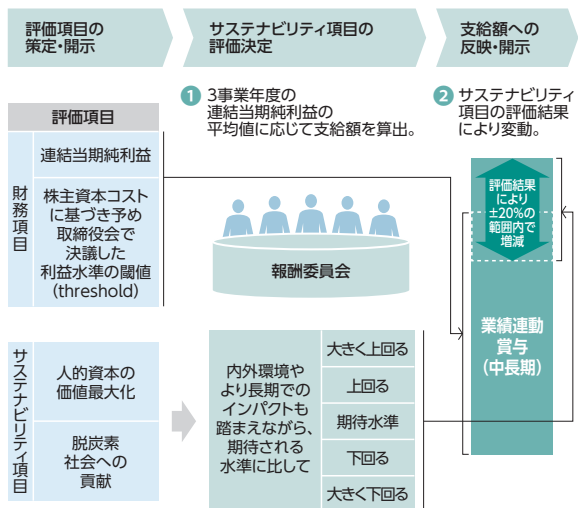
(注1) 表中①～⑤は、各報酬項目を対象とする報酬枠の番号を示しており、詳細は52ページをご参照ください。

(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。

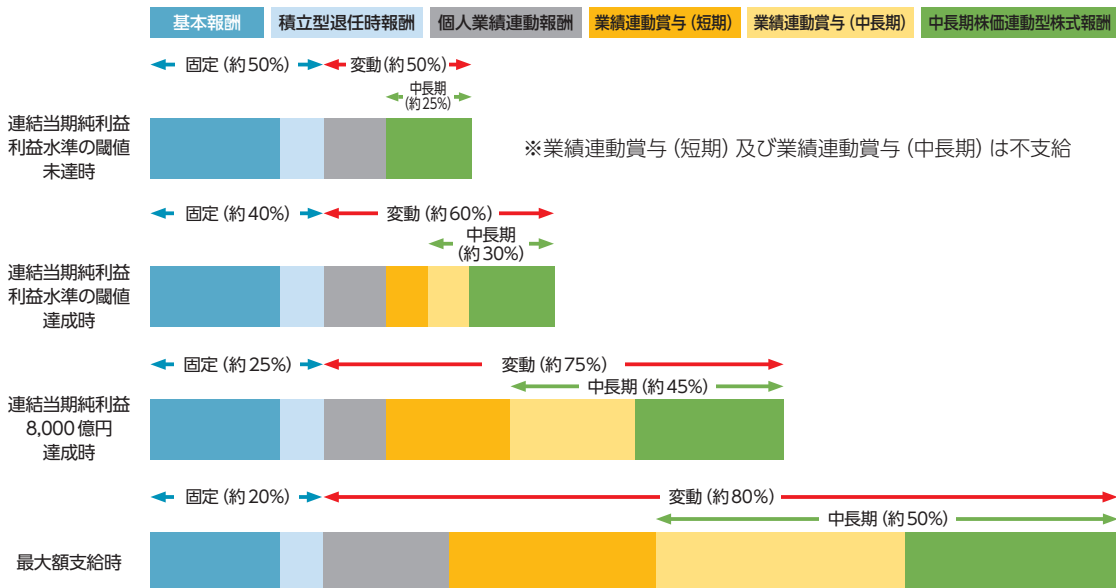
## ■ 報酬枠

	枠の種類	枠の内容
①		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	取締役（監査等委員である取締役を除く）報酬枠	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。