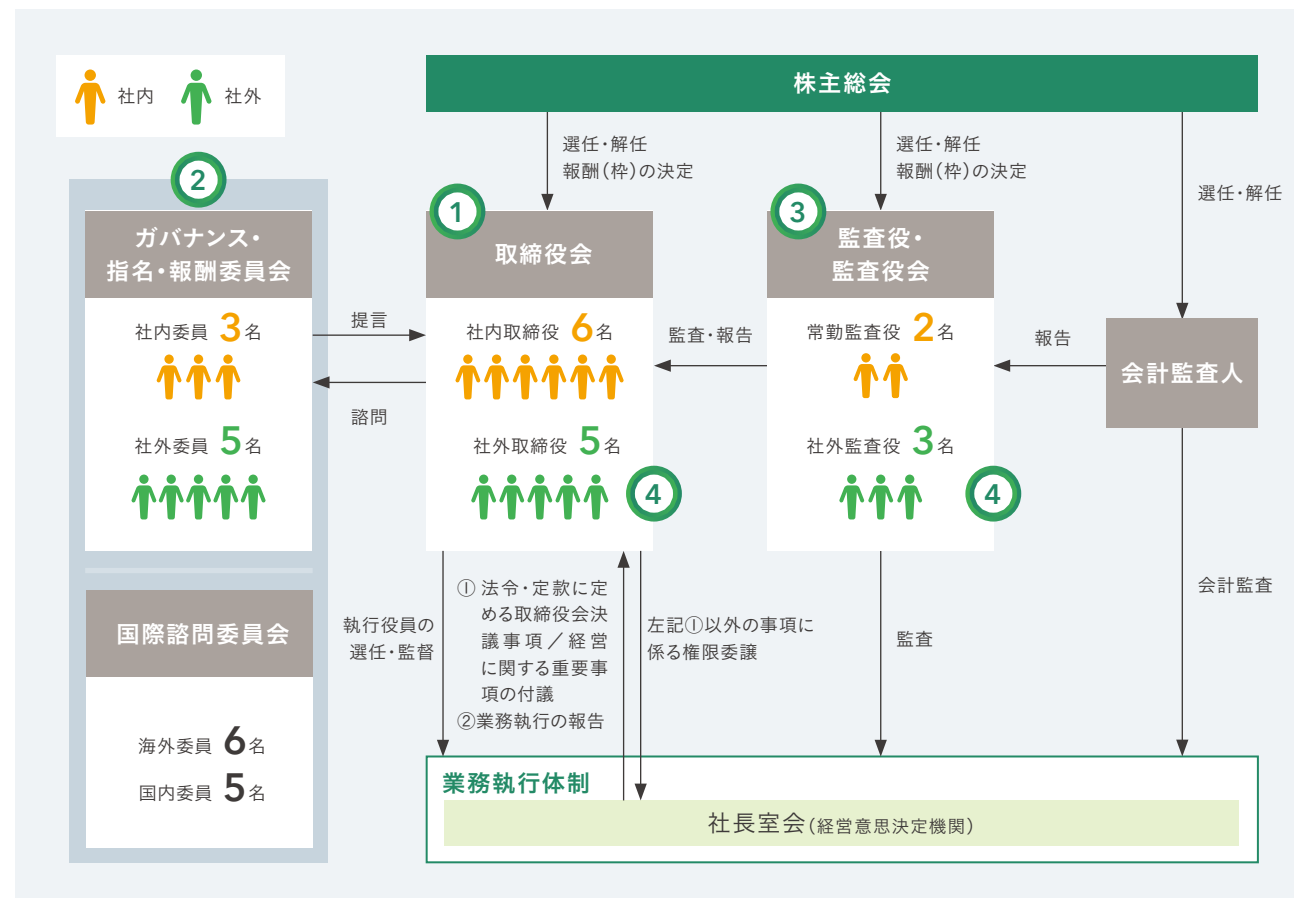


コーポレート・ガバナンスに関する方針

三菱商事は、「三綱領」を企業理念とし、公明正大を旨とする企業活動を通じ、継続的に企業価値の向上を図るとともに、物心共に豊かな社会の実現に貢献することが、株主の皆さまやお客さまをはじめとする全てのステークホルダーのご期待に応えるものと認識しています。

この実現のため、経営の健全性、透明性、効率性を確保する基盤として、コーポレート・ガバナンスの継続的強化を経営上の重要課題としており、監査役制度を基礎として、独立役員要件を満たす社外取締役・社外監査役の選任や社外役員・社外委員を過半数とする取締役会の諮問機関の設置などにより、経営監督機能を強化するとともに、執行役員制度の導入等による意思決定や業務執行の迅速化・効率化を図るなど、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制 (2021年7月1日時点)



① 取締役会

Check! > P.75

② 取締役会の諮問機関

Check! > P.76~77

③ 監査役・監査役会

Check! > P.78~79

① 取締役会

取締役会の規模・構成、取締役候補者の選任方針・選任手続

規模・構成	透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定や実効性の高い監督を行うのに適切な規模・構成とし、そのうち社外取締役が3分の1以上を占める構成とする
選任方針	広範な分野で多角的な事業を行う当社の適切な意思決定・経営監督の実現を図るため、多様性を確保する観点から、社内および社外それぞれから、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する者を複数選任する
社内取締役	取締役会議長を務める取締役会長、業務執行の最高責任者である社長の他、全社経営を担う役付き執行役員の中から選任し、当社における豊富な業務経験を生かして、取締役会の適切な意思決定、経営監督の実現を図る
社外取締役	企業経営者としての豊富な経験に基づく、実践的な視点を持つ者、および世界情勢、社会・経済動向等に関する高い見識に基づく、客観的かつ専門的な視点を持つ者から複数選任し、多様な視点から、取締役会の適切な意思決定、経営監督の実現を図る
選任手続	上記方針を踏まえ、社長が取締役候補者の選任案を作成し、ガバナンス・指名・報酬委員会による審議を経て、取締役会で決議の上、株主総会に付議する

取締役会での審議内容など

取締役会では、経営上の重要事項を審議し、中期経営戦略の主要項目や各営業グループの事業戦略などの報告を通じた業務執行の監督を行っています。また、法令および定款に基づく決議事項、ならびに当社が定める金額基準を超える投融資案件については、経済的側面だけでなく、ESGの観点も重視し、審議・決定しています。さらに、適切な内部統制システム

を構築し、毎年その運用状況を確認の上、継続的な改善・強化に努めています。

なお、取締役会決議事項を除く業務執行は、執行役員に委ね、業務執行の最高責任者として社長を、経営意思決定機関として社長室会(月2回程度開催)を置き業務を執行しています。

2021年3月期取締役会実績

テーマ	主な付議事項・報告事項
経営戦略関連	<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略会議開催報告 業務執行報告(非財務・財務関連のリスク管理/人事政策/国内開発/地域戦略/電力・リテイルDX/食品流通DX)
コーポレート施策	<ul style="list-style-type: none"> 取締役・監査役人事/役員人事 役員報酬関連 決算関連 資金調達方針 上場株式保有方針の検証 サステナビリティ・社会貢献関連施策 コンプライアンス報告 内部統制システム 連結事業継続マネジメント(BCM)施策
投融資案件	<ul style="list-style-type: none"> 千代田化工建設(株)関連 三菱自動車工業(株)関連 三菱HCキャピタル(株)関連 ブナン2プロジェクト関連 Eneco社・HERE Technologies社の経営状況確認* <p>* 新規投資した案件は翌年度取締役会にてモニタリング</p>
その他	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会関連 ガバナンス・指名・報酬委員会開催報告 取締役会の実効性評価 新型コロナウイルス対応状況

② 取締役会の諮問機関

ガバナンス・指名・報酬委員会 年3回以上開催

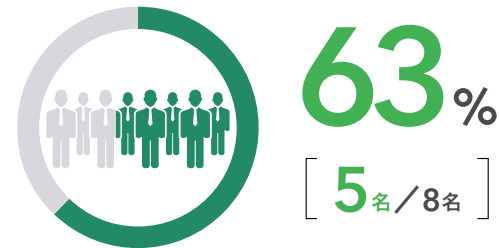


社外役員が過半数を占める構成の下、年3回以上開催し、ガバナンス、指名および報酬に関する事項について審議しています。

委員の構成（*は委員長）(2021年7月1日時点)

社外委員(5名)		
西山 昭彦 社外取締役	齋木 昭隆 社外取締役	立岡 恒良 社外取締役
宮永 俊一 社外取締役	秋山 咲恵 社外取締役	
社内委員(3名)		
小林 健* 取締役会長	垣内 威彦 取締役 社長	内野 州馬 常勤監査役

全委員における社外取締役の割合*



*2021年7月1日時点の体制に基づく。



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

主な討議テーマ

取締役会および監査役会の構成、 取締役および監査役の選任方針および選任案	経営者の要件およびその選解任に関わる 基本方針、社長人事案
役員報酬制度の在り方 (報酬の決定方針や報酬水準・構成の妥当性など)	取締役会の実効性評価

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。取締役会長および社外取締役をメンバーとし、社長の業績評価について審議の上、決定しています。なお、社長はメンバーではありません。

国際諮問委員会 年1回開催

委員は政・財・官・学界のさまざまなバックグラウンドを持つ有識者で構成されており、国際的な視点に立った提言・助言を行っています。

海外委員[6名] (2021年7月1日時点)

委員	国籍	役職	在任年数	主な専門性・バックグラウンド
 リチャード・アーミテージ大使	米国	元米国国務副長官	5年	ヨルダン特派大使、米国国務副長官を歴任。外交において幅広い経験を持ち、米国内でも屈指のアジア専門家・知日家であり、また、中東への知見の深さには定評があります。
 ジョセフ・S・ナイ	米国	Harvard大学特別功労教授	13年	地政学分野において世界的に著名な学者。アカデミアのみならず、政界、経済界にも幅広い人脈を有します。国際諮問委員会においては、毎年国際情勢概観についてプレゼンを実施し、産業動向予測に当たっての貴重な提言となっています。
 ラタン・N・タタ	インド	Tata Trusts 会長	21年	100カ国以上に事業拡大を行った経験を持ち、インド実業界はもちろん、政治・経済情勢について深い知見を有しています。
 ジョージ・ヤオ	シンガポール	Kerry Logistics 元会長	8年	過去にはシンガポールの情報・芸術大臣、医療大臣、通商・工業大臣、外務大臣を歴任。中華系シンガポール人であり、アセアンおよび中国の地政学に精通しています。
 ナイル・フィッツジェラルド・KBE	アイルランド	Unilever 元会長	8年	Reuters社、Unilever社など複数の主要企業および大英博物館の会長をはじめとする要職を歴任。地政学・産業両面において傑出した知見を持ち、政治経済の変化に伴うビジネスへの影響についての考察は、国際諮問委員会にとって貴重な助言となっています。
 ハイメ・アウグスト・ゾーベル・デ・アヤラII	フィリピン	Ayala Corporation 会長	21年	アセアンから世界規模のビジネスを立ち上げた経験から、アセアンを含むアジア地政学および産業動向に精通しています。

国内委員[5名] (2021年7月1日時点)

国際諮問委員会委員長

小林 健 取締役会長	垣内 威彦 取締役 社長	平井 康光 取締役 常務執行役員	齋木 昭隆 社外取締役	立岡 恒良 社外取締役
---------------	-----------------	---------------------	----------------	----------------

主な討議テーマ

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



(注)過去開催時に撮影。2021年3月期は書面で意見聴取。

③ 監査役・監査役会

監査役会は、会社法など諸法令や定款・諸規程などに基
づき、取締役の意思決定の過程や経営執行状況の監査を
行う監査役全員で構成されています。常勤監査役は三菱商
事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さまざまな経験と中立的・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、法定事項などを決議する
とともに、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。

監査計画

監査役会では、毎年の監査年度開始前に監査計画を立て、当該年度の重点監査項目を定めています。
2021年3月期は以下3項目を重点監査項目とし、それぞれ具体的な経営・執行の進捗状況についてモニタリングを行いました。

1 「中期経営戦略2021」関連諸施策：

- ・デジタル・トランスフォーメーションの実現に向けた取り組み
- ・既存事業の整理や再構築の進捗
- ・社員の育成・活性化施策の実践状況

2 連結経営の深化：

- ・事業経営の実態を反映した権限委譲と管理体制の整備・運用
- ・地域・拠点体制の見直しを受けた全社拠点の主体的活動
- ・サステナビリティ重要課題への対応
- ・重要事業における事業継続マネジメント

3 グループ・ガバナンスの強化に向けた取り組み：

- ・取締役会における審議の充実
- ・全社レベル統制の実効性強化
- ・事業投資先への常勤監査役派遣を通じた
自立的ガバナンス

全監査役に占める独立社外監査役の割合*



*2021年7月1日時点の体制に基づく。

「中期経営戦略2021」最終年を迎えるに当たって

2021年3月期は、2年目となる「中期経営戦略2021」の進捗に加え、連
結経営の深化やグループ・ガバナンス強化に向けた取り組みを確認した
一年となりました。コロナ禍の長期化に伴う移動制約下、常勤監査役とし
て、社外役員との連携強化を図りつつリモート・ツールを活用した往査や
対話等を通じて積極的な情報収集・状況把握に努めてまいりました。引き
続きコロナ禍の影響を見極めながら、コーポレート・ガバナンスの強化を
図ってまいります。「中期経営戦略2021」の最終年を迎え、デジタル化や
低・脱炭素化などの社会の動きを踏まえつつ、経営執行の状況を注視し
てまいります。



常勤監査役
内野 州馬



常勤監査役
平野 肇

監査役(会)の主な活動状況

1 経営執行責任者との対話

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

経営執行責任者との対話回数*1

71回 [69回*2]

2 重要会議への出席

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

重要会議への出席回数*1

163回 [25回*2]

3 往査・視察

新型コロナウイルスの影響で、2021年3月期の往査・視察においては海外往査への制約・
制限から国内往査を充実させた他、各種ツールによるリモート往査の手法を取り入れ、状況
に応じた対応を進めました。2021年3月期においては、海外4カ国4社、国内24社の三菱商事
グループ企業の経営執行責任者、および国内外3拠点の全社拠点長と対話を行い、往査結
果を取締役会長、社長、関連の担当役員等へ報告しています。

往査・視察先の数*1

31社/カ所 [26社/カ所*2]

*1 2021年3月期における回数
*2 社外監査役1名以上が
参加した回数



三菱商事マシナリ(株)：
リモート往査の様子



エム・シー・ヘルスケア(株)：
往査で医療機器の説明を受ける様子

4 グループ・ガバナンスの強化

三菱商事グループ企業の経営執行責任者との対話に加え、国内主要
グループ企業40社の監査役と四半期ごとの情報交換の機会を設ける
一方、グループ企業の監査役間でも少人数の分科会を開催し、情報共
有や意見交換を行っています。また、グループ企業に派遣される常勤監
査役への派遣前研修等のサポートも実施しています。今後も定期的なモ
ニタリングを通じてグループ・ガバナンスの強化を図っていきます。

5 社外役員間の連携強化

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

三様監査の充実

監査役は、会計監査人および内部監査部門との連携を従来以上に強化して会社状況の把握に努め、それぞれの監査の実
効性向上を目指しております。

会計監査人との連携／会計監査人の評価

会計監査人とは、会計監査計画の概要説明、四半期決算
ごとの監査報告、月次定例会などを通じて連携を図っていま
す。また、往査・視察時には、国内外グループ企業の担当会
計監査人とも意見交換を行っています。

会計監査人の評価については、定期的な監査報告などを
通じて評価データを期中から蓄積し、期末に会計監査人評
価会議を行っています。その結果、現会計監査人は職業的
専門家としての適正な監査を実施しているものと評価し、監
査役会として再任を決議しています。

内部監査部門との連携

内部監査部門とは、監査部長と常勤監査役との月次定例
会で当該月の内部監査活動結果報告を受け意見交換を実
施する他、監査部が四半期ごとに社長に対し報告している監
査結果と同様の報告を監査役会の場でも受けています。

また、監査部が主催する国内主要グループ企業49社の内
部監査人連絡会に監査役が出席する一方、監査役が主催す
る上述の国内主要グループ企業監査役との連絡会には監
査部長が出席し、相互に監査情報の収集や意見交換を行っ
ています。

④ 社外役員体制

社外取締役・社外監査役の体制一覧は以下の通りです(2021年7月1日時点)。

独立社外取締役



西山 昭彦

主な経歴等:立命館大学教授

取締役在任年数:6年

取 13回中13回

ガ 5回中5回

西山氏は、長年にわたる実業界での実務・起業・経営経験、シンクタンクでの経営調査、および大学における経営学の研究を通じて、組織変革・人材開発・経営管理に関する深い造詣を有しています。



齋木 昭隆

主な経歴等:元外務省 外務事務次官

取締役在任年数:4年

取 13回中13回

ガ 5回中5回

齋木氏は、外務省において要職を歴任し、外交を通じて培われた地政学に関する深い造詣、および諸外国のカントリーリスクに関する高い知見とこれらに対処するための広範なネットワークを有しています。



立岡 恒良

主な経歴等:元経済産業省
経済産業事務次官

取締役在任年数:3年

取 13回中13回

ガ 5回中5回

立岡氏は、経済産業省において要職を歴任し、資源エネルギー・製造業等の産業政策、および国内外の経済政策・動向に関する高い見識、ならびにそれらを通じて得たサステナビリティに関する深い造詣を有しています。



宮永 俊一

主な経歴等:三菱重工業(株)
取締役会長

取締役在任年数:2年

取 13回中13回

ガ 5回中5回

宮永氏は、テクノロジー分野の深い知見を基に、世界各地で事業を展開するコングロマリット型製造会社(上場)の取締役社長を長年務め、グローバルな事業経営の経験を有しています。



秋山 咲恵

主な経歴等:(株)サキコーポレーション
代表取締役社長

取締役在任年数:1年

取 9回中9回*

ガ 5回中5回*

秋山氏は、国際的な経営コンサルタントを経て、デジタル・IT分野の深い知見を基に、産業用検査ロボット企業を創業し、グローバル企業に成長させた経験に基づくイノベーションに関する高い見識を有しています。

全取締役に占める独立社外取締役の割合



45%

[5名/11名]

■ ガバナンス・指名・報酬委員会委員
■ 国際諮問委員会委員

独立社外監査役



高山 靖子

主な経歴等:元(株)資生堂 常勤監査役

監査役在任年数:5年

取 13回中13回

監 12回中12回

高山氏は、(株)資生堂において常勤監査役等の要職を歴任し、BtoC企業で培われたブランド戦略、マーケティング、およびサステナビリティに関する深い造詣、ならびに豊富な社外役員経験を通じて培われた経営視点を有しています。



佐藤 りえ子

主な経歴等:石井法律事務所 パートナー

監査役在任年数:1年

取 9回中8回*

監 9回中9回*

佐藤氏は、弁護士としての長年の経験を通じて培われた企業法務(会社法・金融商品取引法・コンプライアンス等)に関する深い造詣、および豊富な社外役員経験を通じて培われた経営視点を有しています。



中尾 健

主な経歴等:(株)パートナーズ・ホールディングス 代表取締役社長

監査役在任年数:1年

取 9回中9回*

監 9回中9回*

中尾氏は、公認会計士としての財務・会計に関する深い造詣、および長年にわたるM&A、企業再生、内部統制に関するアドバイザリー業務を通じて培われた高い見識を有しています。

取 2021年3月期における取締役会 出席状況

ガ 2021年3月期におけるガバナンス・指名・報酬委員会 出席状況

監 2021年3月期における監査役会 出席状況

* 2020年6月19日の取締役・監査役就任以降の状況を記載しています。

独立社外役員会議

当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上のため、独立した客観的な立場に基づき情報交換・認識共有を図るとともに、必要に応じて討議内容を取締役会へ報告しています。

■ 主な討議テーマ(2021年3月期)

- 当社ガバナンス体制について
- 後継者計画について
- 取締役会の実効性評価を踏まえた今後の課題と取り組み方針について



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

上場株式の取得・保有・縮減の考え方および縮減実績

■ 上場株式の取得・保有・縮減の考え方

当社では、事業機会の創出や取引・協業関係の構築・維持・強化のための手段の一つとして、保有目的が純投資目的以外の株式を取得・保有する場合があります。これらを取得する際には、社内規程に基づき取得意義や経済合理性の観点から踏まえ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、個別銘柄ごと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、2021年3月期は687億円売却し、前期比で2割弱縮減しました。

2021年3月末時点の残高は時価合計4,489億円(みなし保有株式除く)となっています。

なお、過去の縮減実績は以下の通りです。

2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
823億円	730億円	687億円

(時価ベース、みなし保有株式除く)

■ 取締役会での本年の検証内容

2021年3月末時点で当社が保有する全ての上場株式について、取締役会にて検証を行いました。

経済合理性および定性的保有意義の両面から検証を行った結果、所期の保有意義が希薄化してきたことなどから縮減を検討していく銘柄が多数確認されています。

役員報酬制度の概要

■ 役員報酬制度の基本的な考え方

報酬水準	<ul style="list-style-type: none"> 当社役員の機能・役割、当社業績水準等に応じた水準とする。 業績の達成状況等に応じて、グローバルで競争力を有する水準を実現し、次世代の経営を担う人材の成長意欲を喚起し、組織の活力向上を図る。
報酬構成	<ul style="list-style-type: none"> 業務執行を担う取締役の報酬は、業績との連動を強化し、単年度の業績のみならず、中長期的な企業価値に連動する報酬を採用することや、現金報酬の他、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)および株価・株式成長率(中長期)を採用する。 経営の監督機能を担う取締役会長および社外取締役、ならびに監査を担う監査役は、独立性を確保するため、固定の月例報酬のみ支給する。
報酬ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 役員報酬の決定方針、報酬水準・構成の妥当性およびその運用状況等については、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会にて、継続的に審議・モニタリングしていく。

■ 役員報酬の内容

報酬の項目・構成	業績連動指標(KPI)	給付形式	報酬の内容	業績執行を担う取締役	取締役会長	社外取締役	監査役	
基本報酬	固定(20~50%程度)	現金	・ 役位に応じて取締役会で決議した額を、毎月支給。	①	①	①	⑤	
積立型退任時報酬			・ 毎年一定額を積み立て、役員の退任時に累計額を算出し、取締役会で決議の上、支給。 ・ 委任契約等に反する重大な違反があった場合等には、取締役会決議にて、累計額から減額、または不支給とすることが可能。	①	—	—	—	
加算報酬	変動(単年度)(25~35%程度)		個人業績(単年度)	・ 毎年、取締役会から委任を受けた社長が、各役員の業績を評価し、個人別支給額を決定の上、支給。 ・ 社長の業績評価は、社長業績評価委員会において審議の上、決定。 ・ 業績評価結果については、取締役会およびガバナンス・指名・報酬委員会に報告。	①	—	—	—
業績連動賞与(短期)			連結当期純利益(単年度)	・ ガバナンス・指名・報酬委員会で審議の上、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、単年度の連結当期純利益[中長期の場合は3事業年度の平均値]に応じて支給額を決定。 ・ 当該事業年度の連結当期純利益(当社の所有者に帰属するもの)[中長期の場合は当該事業年度以降の3事業年度の平均値]が、企業価値の向上につながる利益水準(株主資本コスト)[中長期の場合は3事業年度の平均値]を上回る場合、業績に連動して支給額が変動。 ・ 当該事業年度の株主資本コスト[中長期の場合は3事業年度の平均値]を下回る場合、不支給。 ・ 支給総額には上限を設けて運用。	②	—	—	—
業績連動賞与(中長期)	変動(中長期)(25~45%程度)		連結当期純利益(中長期)	・ 株主の皆さまとの価値共有、ならびに中長期的な企業価値向上およ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。 ・ 個人別の割当株式数を取締役会で決議。 ・ 新株予約権は、割り当てから3年間は行使不可とし、当該3年を業績評価期間とする。ガバナンス・指名・報酬委員会にて審議の上、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、評価期間中の当社株式成長率(当社株主総利回り(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)に応じ、権利行使可能となる新株予約権の数が変動。 ・ ストックオプション行使により取得した株式を含め、在任中は株式を保有することを基本方針とし、役位に応じて定めている基本報酬の300%程度に相当する価値の株式数を超えるまでは売却を制限。	③	—	—	—
中長期株価連動型株式報酬		株価/株式成長率(中長期)	・ 株主の皆さまとの価値共有、ならびに中長期的な企業価値向上およ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。 ・ 個人別の割当株式数を取締役会で決議。 ・ 新株予約権は、割り当てから3年間は行使不可とし、当該3年を業績評価期間とする。ガバナンス・指名・報酬委員会にて審議の上、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、評価期間中の当社株式成長率(当社株主総利回り(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)に応じ、権利行使可能となる新株予約権の数が変動。 ・ ストックオプション行使により取得した株式を含め、在任中は株式を保有することを基本方針とし、役位に応じて定めている基本報酬の300%程度に相当する価値の株式数を超えるまでは売却を制限。	④	—	—	—	

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

			(百万円未満切り捨て)
枠の種類	枠の内容	報酬総額*2(2021年3月期)	
①	基本報酬、積立型退任時報酬および加算報酬を対象として、年額15億円以内(うち、社外取締役に対する基本報酬を対象として、年額1.8億円以内)	11.06億円(うち、社外1.49億円)	
②	業績連動賞与(短期)を対象として、当該事業年度の連結当期純利益の0.06%の範囲内(年額)	0億円	
③	業績連動賞与(中長期)を対象として、当該事業年度以降の3事業年度の連結当期純利益の平均値の0.06%の範囲内(年額)	0億円	
④	中長期株価連動型株式報酬を対象として、年額6億円以内(ただし、年間の株式数の上限は400,000株)	3.08億円(株式数は268,100株)	
⑤	監査役報酬*1	2.38億円(うち、社外0.63億円)	
合計			16.53億円

*1 平成30年度定時株主総会において決議しています。当該定時株主総会決議時における会社役員員の員数は、中長期株価連動型株式報酬を除く取締役報酬の対象となる取締役の員数は13名(うち、社外取締役5名)、中長期株価連動型株式報酬に係る取締役報酬の対象となる取締役の員数は7名、および監査役報酬の対象となる監査役の員数は5名(うち、社外監査役3名)です。

*2 取締役および監査役の報酬等の詳細(総額および対象員数)は、85ページをご参照ください。

■ 業績連動報酬の算定方法(2022年3月期)

業績連動賞与(短期)

(1) 総支給額の上限

i)6億円、ii)下記(2)で定める個別支給額の最大支給額合計のいずれか少ない額を上限とする。

(2) 個別支給額

社長	[2022年3月期連結当期純利益(当社の所有者に帰属)−4,400億円]×0.025%+0.35(億円)
常務執行役員	[2022年3月期連結当期純利益(当社の所有者に帰属)−4,400億円]×0.0075%+0.105(億円)

(注)株主資本コストを下回る場合は支給額は0とする。
なお、2022年3月期に係る株主資本コストは、4,400億円。

役位別の最大支給額および合計

役位	最大支給額	員数	計
社長	175百万円	1名	175百万円
常務執行役員	52.5百万円	4名	210百万円
合計		5名	385百万円

■ 中長期株価連動型株式報酬

(1) 総支給額の上限

年額6億円以内。ただし、年間の株式の上限は400,000株(新株予約権4,000個)とする。

■ 役位別の権利行使可能となる新株予約権の数

役位ごとの新株予約権の当初割当数(2021年4月1日時点の役位に基づく)×権利確定割合

役位	新株予約権の数
社長	100,500株(1,005個)
常務執行役員	27,700株(277個)

■ 権利確定割合

権利確定割合は、割当日から3年間の当社株式成長率に応じて右図の通り変動。

業績連動賞与(中長期)

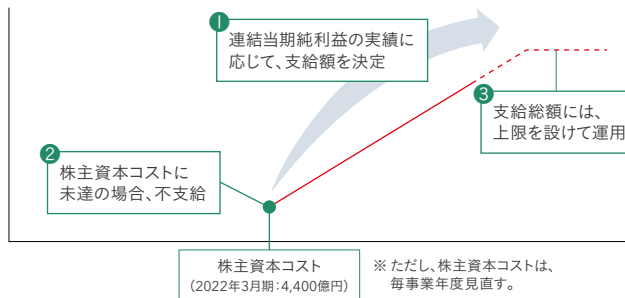
(1) 総支給額の上限

業績連動賞与(短期)と同じ

(2) 個別支給額

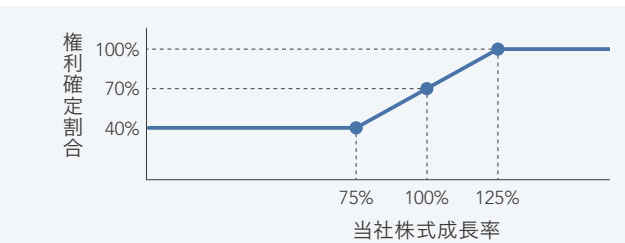
社長	[2022年3月期から2024年3月期の3事業年度の連結当期純利益(当社の所有者に帰属)の平均値−4,400億円]×0.025%+0.35(億円)
常務執行役員	[2022年3月期から2024年3月期の3事業年度の連結当期純利益(当社の所有者に帰属)の平均値−4,400億円]×0.0075%+0.105(億円)

(注)3事業年度に係る株主資本コストの平均値を下回る場合は支給額は0とする。



(2) 新株予約権の行使の条件

株価条件*としての当社株式成長率に応じて、新株予約権の全部または一部を行使できるものとする。



■ 当社株式成長率

当社株式成長率=当社TSR[3年]÷TOPIX成長率[3年]

■ 報酬ガバナンス

役員報酬等の決定方針や、報酬等の額(実支給額)の決定に当たっては、ガバナンス・指名・報酬委員会で審議の上、取締役会で決定するプロセスを経ることとしています。

報酬等の額(実支給額)の決定に際し、加算報酬を除く、取締役の各報酬の支給総額および個人別支給額については、2019年6月21日開催の平成30年度定時株主総会で決議された各報酬の報酬枠の範囲内で、取締役会の決議により決定しています。固定報酬である基本報酬および積立型退職金については取締役会で決議した金額を支給しています。変動報酬である業績連動賞与(短期)、業績連動賞与(中長期)および中長期株価連動型株式報酬については、

ガバナンス・指名・報酬委員会で審議の上、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、業績連動指標(KPI)の実績を反映して支給額を決定しています。

定性評価を含む個人業績評価に基づいて支給額を決定する加算報酬については、業務執行を担う取締役に対して、毎年、取締役会から委任を受けた社長が、当該事業年度の各役員の業績評価を行い、その結果を反映して、個人別支給額を決定しています。業務執行を担う取締役の業績評価の際は、統括する組織・担当業務に関する貢献、全社、コーポレートスタッフ部門・営業グループ、拠点経営への貢献、ならびに三価値同時実現およびESGの観点からのサステナビ

リティに関する取り組み状況等を総合的に勘案して評価しています。

社長自身の業績評価は、毎年、取締役会から委任を受けた社長業績評価委員会(ガバナンス・指名・報酬委員会の下部機関であり、同委員会の委員長である取締役会長および委員である社外取締役をメンバーとする(76ページご参照))において決定しています。

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

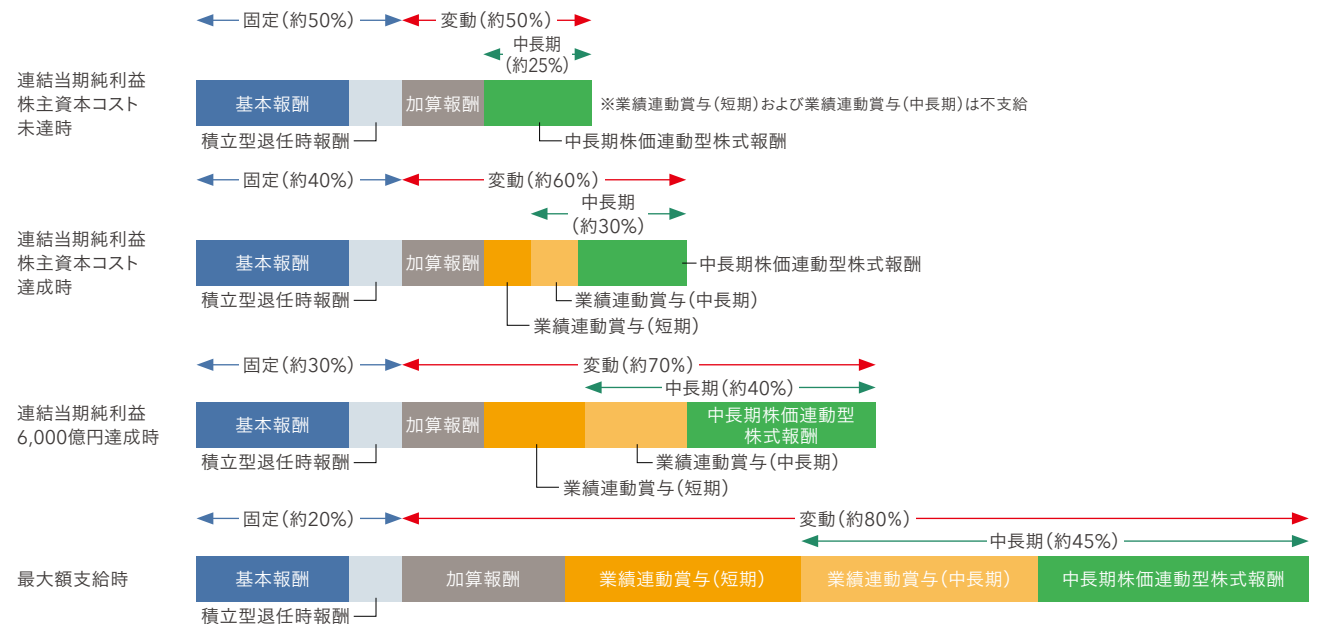
なお、2019年5月17日開催の定例取締役会および2019年6月21日開催の臨時取締役会において決議した役員報酬等の決定方針

(業績連動報酬の算定方法を含む)に基づき、毎年、取締役の各報酬の支給総額および個人別支給額が当該決定方針に沿うことをガバナンス・指名・報酬委員会で審議の上、取締役会で決議しています。

また、報酬水準・構成の妥当性については、毎年、外部専門機関(ウイリス・タワーズワトソン)から提供された報酬データ等に基づき、ガバナンス・指名・報酬委員会にて審議・確認しています。

監査役の報酬の総額および個人別支給額については、2019年6月21日開催の平成30年度定時株主総会で決議された監査役報酬枠の範囲内で、監査役の協議を経て決定しています。

■ 業務執行を担う取締役の報酬の支給割合イメージ



上記の図は、一定の当社連結業績およ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。

■ 2021年3月期の取締役および監査役の報酬などの総額および対象員数

(単位:百万円)

役員区分	報酬等の総額	取締役報酬		積立型退職金報酬		加算報酬		業績連動賞与(短期)		業績連動賞与(中長期)		中長期株価連動型株式報酬	
		対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額		
社内取締役	1,265	8名	735	6名	80	5名	140	5名	0	5名	0	6名	308
社外取締役	149	6名	149	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

役員区分	報酬等の総額	監査役報酬		積立型退職金報酬		加算報酬		業績連動賞与(短期)		業績連動賞与(中長期)		中長期株価連動型株式報酬	
		対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額		
常勤監査役	174	2名	174	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
社外監査役	63	5名	63	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

(百万円未満切り捨て)

(注1) 上記員数は、2021年3月期中に退任した取締役3名および監査役2名を含めて記載しています。

なお、2021年3月期末現在の員数は、取締役11名(うち社外取締役5名)、監査役5名(うち社外監査役3名)です。

(注2) 上記のうち加算報酬は、2021年3月期に引当金として計上した金額を記載しています。

(注3) 上記のうち業績連動賞与(短期)は、ガバナンス・指名・報酬委員会で確認の上、予め、取締役会で決議された算定式に基づき、付与後3年間の当社株式成長率に応じて権利行使可能株式数が決定されることとなります。

(注4) 上記のうち業績連動賞与(中長期)は、2020年3月期分は2020年3月期～2022年3月期の連結当期純利益の平均値、および2021年3月期分は2021年3月期分～2023年3月期分の連結当期純利益の平均値に応じて支給金額が決定されることになっており、いずれも現時点で金額が確定していないことから、2021年3月期分に引当金として計上した金額を記載しています。実際の支給金額は、ガバナンス・指名・報酬委員会で確認の上、予め取締役会で決議された算定式に基づき決定されることから、2020年3月期分については2022年3月期に係る事業報告、および2021年3月期分については2023年3月期に係る事業報告において、その金額を開示します。

(注5) 上記のうち中長期株価連動型株式報酬(株価条件付株式報酬型ストックオプション)は、2021年3月期付与分について費用計上した金額を記載しています。なお、中長期株価連動型株式報酬は、ガバナンス・指名・報酬委員会で確認の上、予め、取締役会で決議された算定式に基づき、付与後3年間の当社株式成長率に応じて権利行使可能株式数が決定されることとなります。

(注6) 上記の報酬等の他、退任した役員に対して役員年金を支給しており、2021年3月期の支給総額は以下の通りです。

なお、役員年金制度を含む退職慰労金制度は、平成18年度定時株主総会終了をもって廃止しています。
取締役63名(社外取締役は支給対象外)に対して107百万円
監査役7名(社外監査役は支給対象外)に対して4百万円