

コーポレート・ガバナンス概要

コーポレート・ガバナンスに対する取り組み ～持続的成長を支える当社のコーポレート・ガバナンス体制～

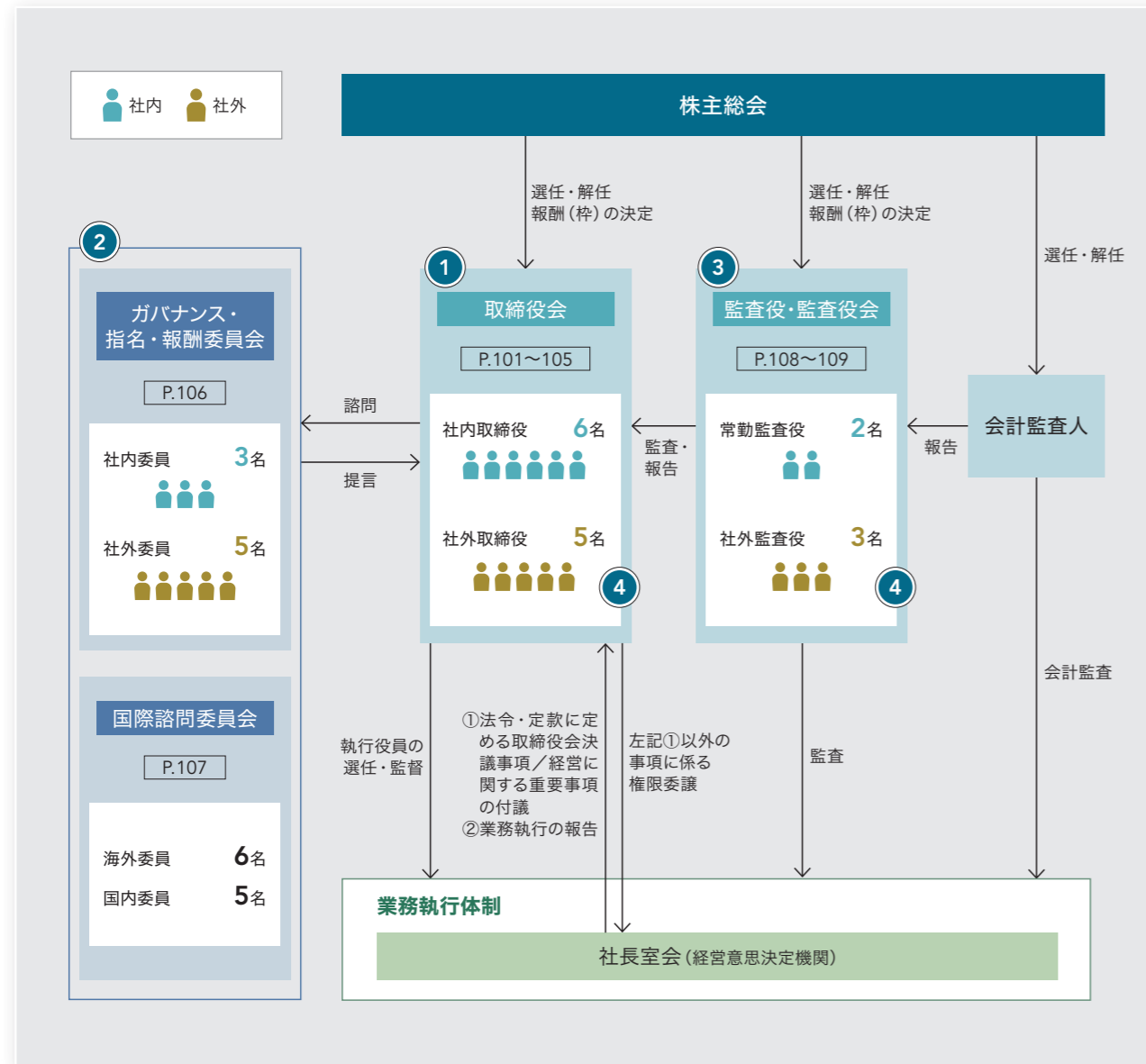
基本方針

『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等により、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・効率化を図る等、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



1 取締役会

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

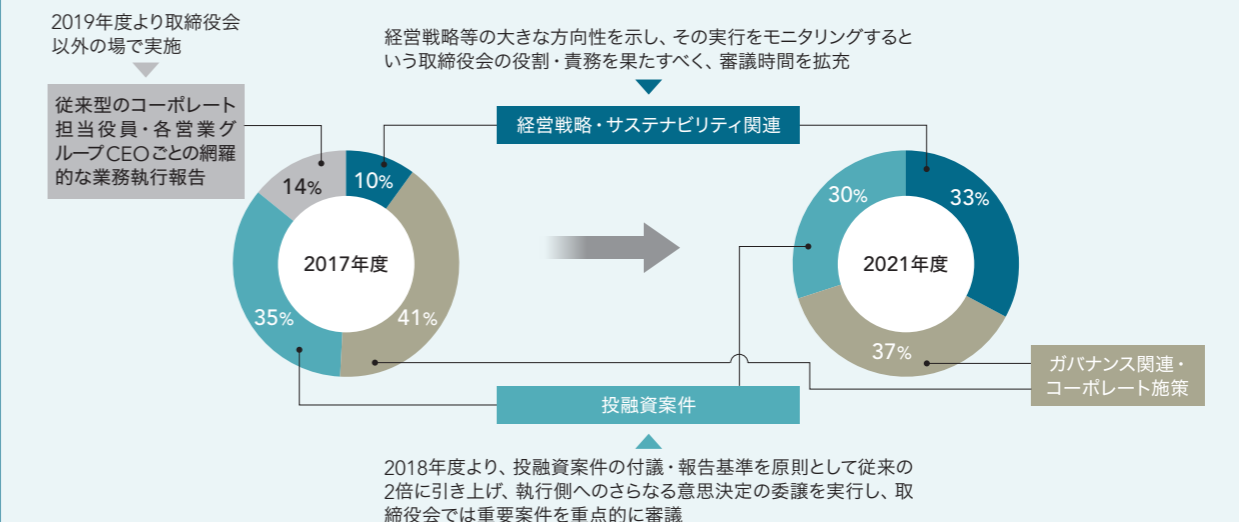
部統制システムを構築し、毎年その運用状況を確認の上、継続的な改善・強化に努めています。

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。

2022年3月期取締役会等審議実績

2022年3月期は、取締役会およびそれ以外の場も補完的に活用し、年間を通じて『中期経営戦略2021』の振り返りを実施しました。その上で、『中期経営戦略2024』においては、策定段階から継続的に意見交換を実施し、取締役会として適切に関与・モニタリングしました。審議の実績は以下の通りです。

| テーマ | 主な審議事項 |
|------------------|---|
| 経営戦略・サステナビリティ関連 | <ul style="list-style-type: none"> 事業戦略会議開催報告 カーボンニュートラル社会へのロードマップ EX・DXの進捗状況報告 サステナビリティ関連施策 |
| ガバナンス関連・コーポレート施策 | <ul style="list-style-type: none"> ガバナンス・指名・報酬委員会開催報告 2021年度取締役会の実効性評価 取締役・監査役人事/会長・社長人事/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 |
| 投融資案件 | <ul style="list-style-type: none"> タンゲー LNG 拡張プロジェクト関連 Breakthrough Energy Catalyst 関連 LNG Canada プロジェクト関連 MDP 社関連 千代田化工建設 (株) 関連 |



3

サステナブルな価値創造を支える取り組み・体制

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ほか、全社経営を担う役付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活かして、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・監査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、全人格的に考慮して選任した取締役・監査役が、多様な視点から審議し、適切な意思決定・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、およ

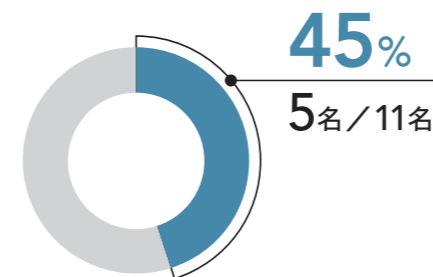
びその選定理由は以下の通りであり、各取締役・監査役が有する経験・見識・専門性等は、次ページの通りです。

(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。

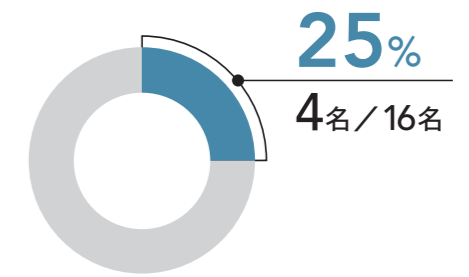
| 項目 | 趣旨・選定理由 | |
|-----------|---|---|
| 基礎的事項 | | |
| 事業経営/組織運営 | 当社取締役会では、組織マネジメントの観点からの審議や総合的判断が求められており、個別の専門性に偏らない、事業経営ないし組織運営の経験が必要な項目として選定しています。 | |
| リスクマネジメント | 当社の成長実現のためには、法令・定款に適合し、適正かつ効率的な業務遂行を通じた企業価値の向上を図るための内部統制の構築・運用、および当社事業に関わる多様なリスク管理が重要と考えています。従って、リスクマネジメント全般に及ぶ幅広い経験・見識・専門性等を必要項目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、対象者にはかっこ書きで記載しています。 <ul style="list-style-type: none"> ・(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、経営マインドをも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MCSV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 | 性別 | 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 |
| 取締役 | 社内 | 垣内 威彦 | 取締役会長 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| | 中西 勝也 | 代表取締役 社長 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | |
| | 田中 格知 | 取締役 常務執行役員 金属資源グループCEO、 EXタスクフォースリーダー | ● | ● | ● | | ● | | | |
| | 平井 康光 | 代表取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員(地域戦略)、 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 | ● | ● | | | ● | | | |
| | 柏木 豊 | 代表取締役 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) | ● | ● | (法務) | | | ● | ● | |
| | 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) | | | | | |
| | 齋木 昭隆 | 元外務省 外務事務次官 | ● | ● | | | ● | | | |
| | 立岡 恒良 | 元経済産業省 経済産業事務次官 | ● | ● | ● | | | | ● | |
| | 社外 | 宮永 俊一 | 三菱重工業(株) 取締役会長 | ● | ● | ● | | ● | | |
| | 秋山 咲恵 | 元(株)サキコーポレーション 代表取締役社長 | ● | ● | | ● | | | | |
| 鷺谷 万里 | 元日本アイ・ピー・エム(株) 執行役員 | ● | ● | | ● | | ● | | | |
| 監査役 | 社内 | 平野 肇 | 元常務執行役員 エネルギー事業グループ CEO | ● | ● | ● | | | | |
| | 鴨脚 光真 | 元常務執行役員 複合都市開発グループCEO | ● | ● | (財務・会計) | | | | | |
| | 社外 | 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 | | | | | |
| 社外 | 小木曾 麻里 | (株)SDG インパクトジャパン 代表取締役社長 | ● | ● | | | | ● | ● | |

全取締役に占める独立社外取締役の割合



全取締役・監査役に占める女性役員の割合



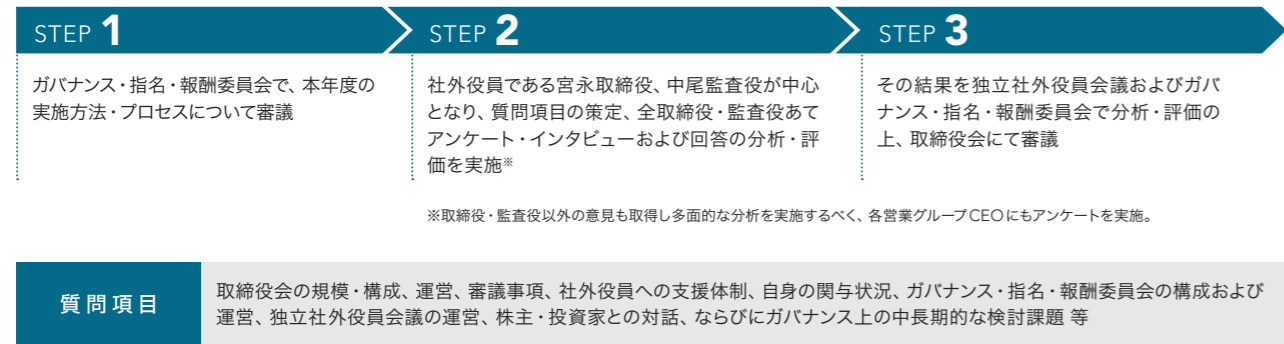
取締役会の実効性評価

2022年3月期の実効性評価では、以下のプロセスを通じて、取締役会の実効性が確保されていることが確認されました。結果および今後の取り組み方針は以下の通りです。

具体的なプロセス

外部機関による評価の要否も含め、プロセスの妥当性を検証した結果、社外役員主導による自己評価方式の有効性が確認されたため、昨年度と同様の方式を継続することとしました。なお、社外役員が評価を主導することに加え、

質問項目の策定、結果の取りまとめ、開示案策定等の要所で、外部コンサルタントからの客観的な助言も取得し、客観性と中立性の担保を図っています。



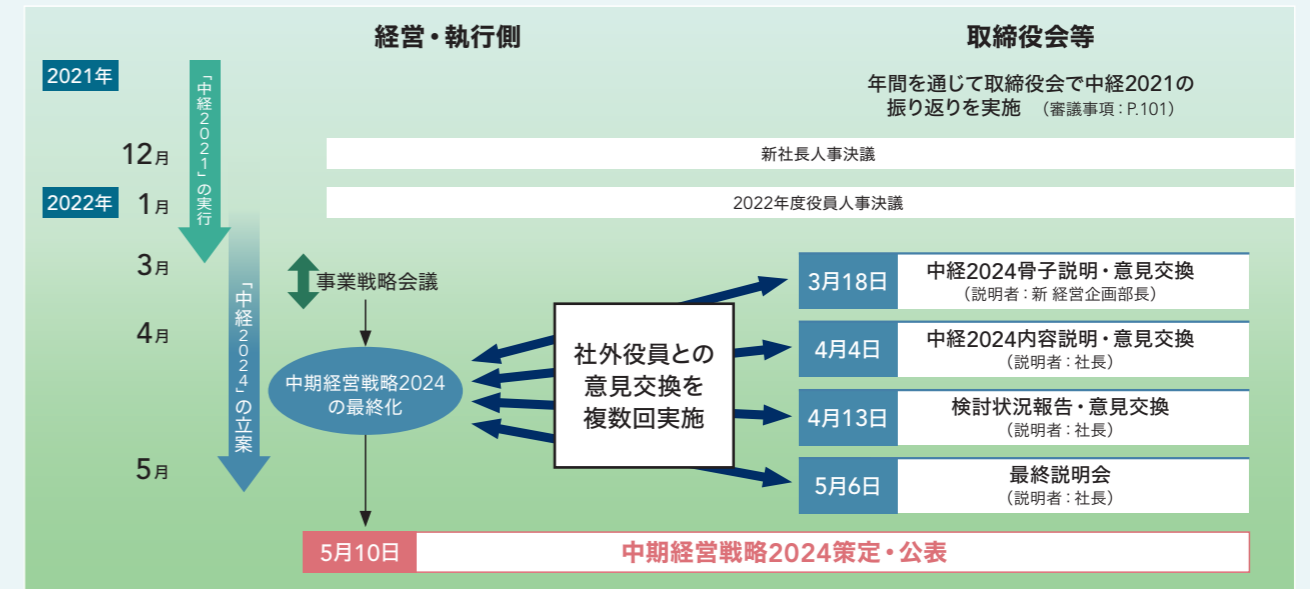
評価結果および2023年3月期の取り組み方針

| | | 2022年3月期 | | 評価結果/ 今後の検討事項 | 2023年3月期 取り組み方針 |
|------|----------|--|--|--|--|
| | | 検討事項/取り組み方針 | 主な取り組み | | |
| 取締役会 | 規模・構成 | 内外環境の変化を踏まえ継続検討 | 取締役・監査役のスキルマトリックスを策定・開示 | 現状適切であり、監査役設置会社としての成熟度は極めて高いが、継続的な審議が求められる | 持続的な企業価値向上につながる取締役会の規模・構成を継続的に審議 |
| | 審議事項 | <ul style="list-style-type: none"> 中経2021の振り返り/中経2024策定プロセスの確認 全社重要事項(脱炭素社会を踏まえた事業戦略、事業ポートフォリオ等)に関する審議のさらなる充実化 | <ul style="list-style-type: none"> 年間を通じて、中経2021の振り返りを実施 「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」に関する審議・開示 財務リスク管理(含む事業投資管理システム、個社の状況)、および非財務リスク管理報告の充実化 株主・投資家との対話状況の共有の充実化 EX戦略をテーマとした、複数のグループCEOと社外役員との対話の実施 | <ul style="list-style-type: none"> 中経2021は、適切な分析に基づき、丁寧な振り返りが実施された 全社重要事項やリスクテイクを支える体制に関して、全社横断的な視点から適切に報告がなされた 中経2024は、執行側の課題認識等を踏まえた上で、さらに充実したモニタリングを実行していく | <ul style="list-style-type: none"> 中経2024の策定段階から継続的に意見交換し、取締役会として主要項目をモニタリング 以下項目を引き続き取締役会あてに報告し、モニタリング <ul style="list-style-type: none"> 財務/非財務リスク管理 人事戦略 地域戦略 国内開発 株主・投資家との対話 |
| | 以外の役場 | 取締役会での実効性ある審議に資する、適時適切な場の設定、情報提供の継続 | <ul style="list-style-type: none"> 経営幹部と社外役員との対話機会の充実化 後継者計画・選任に関し、社外役員への情報提供を拡充の上、左記委員会にても複数回審議。さらに、会長・社長との個別対話・意見交換を実施(詳細はP.105ご参照) | <ul style="list-style-type: none"> 取締役会以外の場(P.106~107ご参照)も補完的に活用し、各種対話を充実させ、企業戦略等、会社としての大きな方向性につき意見交換する | 取締役会以外の場(P.106~107ご参照)も補完的に活用し、各種対話を充実させ、企業戦略等、会社としての大きな方向性につき意見交換する |
| | 指名・報酬委員会 | 後継者計画に関する適切な情報提供の継続を含む具体的なプロセスの確認 | | 後継者計画/選任プロセスは、適切な情報提供がなされ、非常に丁寧に実施された | 後継者計画/選任プロセスに限らず、取締役会の機能を持続的に高めるための議論を継続 |

FOCUS 中経2021の振り返り/中経2024の策定

2021年度は、取締役会およびそれ以外の場も補完的に活用し、年間を通じて『中期経営戦略2021』の振り返りを実施しました。その後、2021年12月に新社長人事、本年1月に2022年度役員人事が決定。新体制下で全社経営と各営

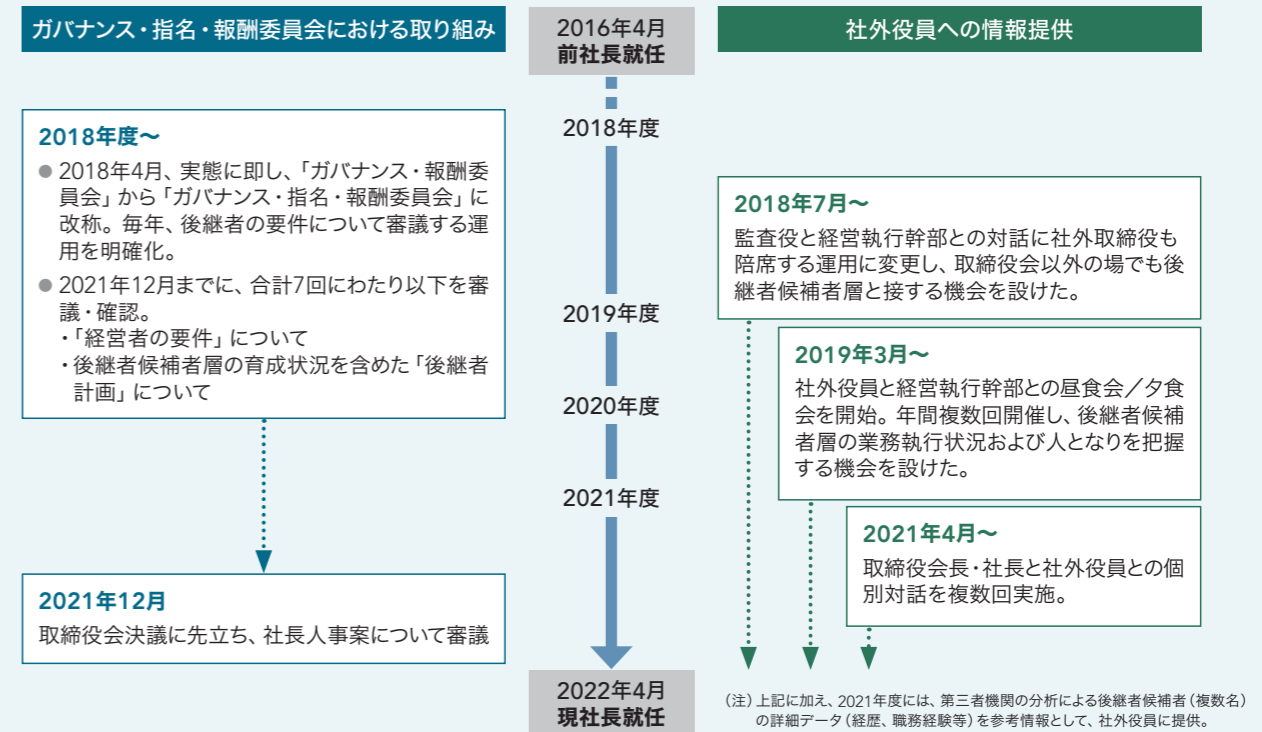
業グループとで事業戦略会議を実施し、事業戦略を策定。それも踏まえ、『中期経営戦略2024』の骨子を組み立て、社外役員との意見交換を複数回実施した後、5月に取締役会で決議、公表に至りました。



FOCUS 後継者選任プロセスの実行

2016年4月に垣内前社長が就任して以降、後継者選任を見据え、取締役会の諮問機関であるガバナンス・指名・報酬委員会において、継続的に「経営者の要件」について審議

する等、丁寧な選任プロセスを実行してきました。また、同委員会以外の場においても、社外役員と丁寧な対話・意見交換を実施し、中西現社長選任に至りました。



2 取締役会の諮問機関

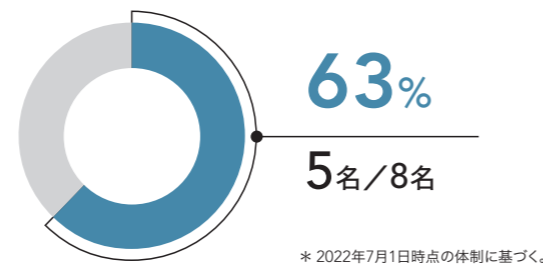
ガバナンス・指名・報酬委員会 年3回以上開催

社外役員が過半数を占める構成の下、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）（2022年7月1日時点）

| | | |
|--------------|--------|--------|
| 社外委員 (5名) | 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 | 鷺谷 万里 |
| 社内委員 (3名) | 取締役会長 | 垣内 威彦* |
| | 取締役 社長 | 中西 勝也 |
| | 常勤監査役 | 平野 肇 |

全委員における社外委員の割合*



(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

- コーポレートガバナンス・コード改訂への対応方針
- 経営者の要件、後継者計画、および社長人事案
- 役員報酬制度の在り方（報酬の決定方針や報酬水準・構成の妥当性等）
- 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

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] (2022年6月末時点)

| | 委員 | 国籍 | 役職 | 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 | 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 | 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た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 | 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 | 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、ASEAN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 | 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。 |
| | ハイレ・アウグスト・ゾーベル・デ・アヤラII | フィリピン | Ayala Corporation 会長 | ASEANから世界規模のビジネスを立ち上げた経験から、ASEAN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] (*は委員長) (2022年6月末時点)

| | | | | |
|--------|--------|------------|-------|-------|
| 垣内 威彦* | 中西 勝也 | 平井 康光 | 齋木 昭隆 | 立岡 恒良 |
| 取締役会長 | 取締役 社長 | 取締役 常務執行役員 | 社外取締役 | 社外取締役 |

主なトピックス

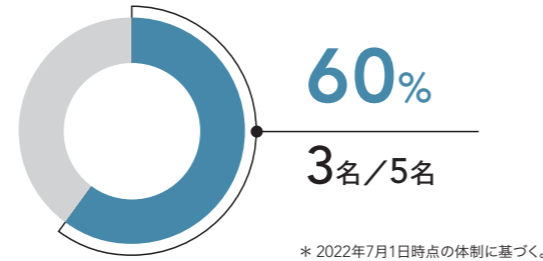
| | |
|------------------|-------------------|
| コロナ禍が各国情勢に与える影響 | 欧米、中国、新興国 |
| 米中関係による地政学動向 | サプライチェーン組み換え、台湾問題 |
| グローバルな課題やトレンドの動向 | 気候変動、デジタル通貨 |



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。

全監査役に占める独立社外監査役の割合*



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。2022年3月期は以下4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」の総括：**
 - ・ DX施策によるビジネスモデルの変革
 - ・ 事業ポートフォリオ最適化の現状
 - ・ 循環型成長モデルに基づく資産最適化の進捗
 - ・ 新人事制度の運用／経営人材育成の取り組み
- 2 連結経営の深化：**
 - ・ 本店／拠点／事業会社の役割分担とその在り方
 - ・ 事業会社の実態に応じた権限委譲と管理体制の整備運用の現状

- 3 エネルギー・トランスフォーメーション (EX) / サステナビリティへの取り組み：**
 - ・ EXに向けた取り組み
 - ・ 脱炭素社会を見据えた当社グループとしての取り組み推進
- 4 コーポレート・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
 - ・ ポストコロナの新たなワークスタイルを踏まえた監査／内部統制の実効性確保

中期経営戦略2024「MC Shared Value (共創価値)の創出」の初年度を迎えて

2022年3月期は、前年度に続きコロナ禍による影響が継続する中での監査役活動となりましたが、リモートも活用した往査や執行側との対話などを重ね、適切な状況把握に努めてまいりました。また、新社長選任や中期経営戦略2021の振り返り、新中期経営戦略の策定プロセスについては、社外監査役・社外取締役との連携を強化し特に留意して監査いたしました。中期経営戦略2024の初年度となる2023年3月期は、MC Shared Valueの創出を目指す同戦略の進捗状況モニタリングを重点監査項目の一つとし、社外監査役と引き続き連携の上、経営執行の状況を注視してまいります。また、常にレビューを重ねながら監査役会の実効性を高めてまいります。



常勤監査役
平野 肇



常勤監査役
鴨脚 光眞

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、監査部長、経営企画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
65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
130回

③ 往査・視察

新型コロナウイルス感染症の影響に伴う移動制限が継続する中、国内往査を充実させたほか、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。2022年3月期においては、海外3カ国3社、国内15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11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
29社/カ所

*1 2022年3月期における回数。



福岡国際空港(株) 往査の様子



三菱商事(株)東北支社 往査の様子

④ グループ・ガバナンスの強化

当社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39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まいります。

⑤ 監査役(会)活動の実効性向上に向けた取り組み

監査役会監査の実効性向上を目的に、2022年3月期は従来行ってきた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、期中および期末に事務局による各監査役宛てヒアリングを実施し、監査活動全般に係る気付きや次年度に向けた改善点を洗い出した上で、その結果につき監査役会において共有・議論しました。また、同ヒアリングでは期初に設定した重点監査項目の監査進捗状況についても議論を行い、その中で得た気付きを執行側に改めてフィードバックするプロセスを加えるなど、監査方法の改善を試みました。

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ほか、監査部長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、監査部長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 社外役員の体制

社外取締役・社外監査役の体制一覧は以下の通りです(2022年7月1日時点)。

■ ガバナンス・指名・報酬委員会委員
■ 国際諮問委員会委員

取 2022年3月期における取締役会 出席状況
力 2022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 2022年3月期における監査役会 出席状況

独立社外取締役



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：5年
取 13回中13回 力 5回中5回

外務省において要職を歴任し、外交活動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見識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：4年
取 13回中13回 力 5回中5回

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、および環境・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：3年
取 13回中13回 力 5回中5回

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、およ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います。



秋山 咲恵
主な経歴等 元(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：2年
取 13回中12回 力 5回中5回

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、およびイノベーションに関する高い見識を有しています。



鷺谷 万里
主な経歴等 元日本アイ・ピー・エム(株) 執行役員

取締役在任年数：2022年6月就任
取 一回中一回 力 一回中一回

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)に関する高い見識を有しています。

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(2022年3月期)

- 経営陣との対話の在り方について
- 『中期経営戦略2024』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

独立社外監査役



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：2年
取 13回中13回 監 12回中12回

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：2年
取 13回中13回 監 12回中12回

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。



小木曾 麻里
主な経歴等 (株)SDGインパクトジャパン 代表取締役社長

監査役在任年数：2022年6月就任
取 一回中一回 監 一回中一回

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り組み、および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います。

新任役員からのコメント

鷺谷取締役

外部環境が目まぐるしく変化する中、中長期的な企業価値向上を目指すうえでこれまでの三菱商事の取り組みに見られるような、継続的にガバナンスの在り方を見直しながら進化させていく姿勢が一層重要になるものと考えます。私は複数のグローバルIT企業においてさまざまな産業のお客さまの経営課題解決に資するDXのご支援、人材育成、そしてマーケティングに主に従事してまいりました。自らの経験を活かし、今後の三菱商事の持続的成長に努めていく所存です。

小木曾監査役

現在企業には、気候変動等の環境分野に加え、多様性や人権への配慮等、さまざまな社会からの要請に応え、さらにそれらを企業価値の向上に結び付けていく事が求められています。私は国際機関やソーシャルセクターで培った知見や経験を活かし、多様な価値観の提供を通して、三菱商事グループのガバナンス、および企業価値の向上に寄与していければと考えております。

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することで、次世代の経営を担う人材の成長意欲を喚起し、組織の活力向上を図る。 |
| 報酬構成 | <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)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については、独立性を確保するため、固定の月例報酬のみ支給する。 |
| 報酬ガバナンス | <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) | | ・ 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・報酬委員会が審議の上、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)* | 連結当期純利益(中長期) | 株式(新株予約権) | ・ 株主の皆さまとの価値共有、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年間を業績評価期間とする。ガバナンス・指名・報酬委員会が審議の上、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 | — | — | — |
| 中長期株価連動型株式報酬 | 変動(中長期) 25~45%程度) | | ・ 株主の皆さまとの価値共有、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年間を業績評価期間とする。ガバナンス・指名・報酬委員会が審議の上、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 | — | — | — |

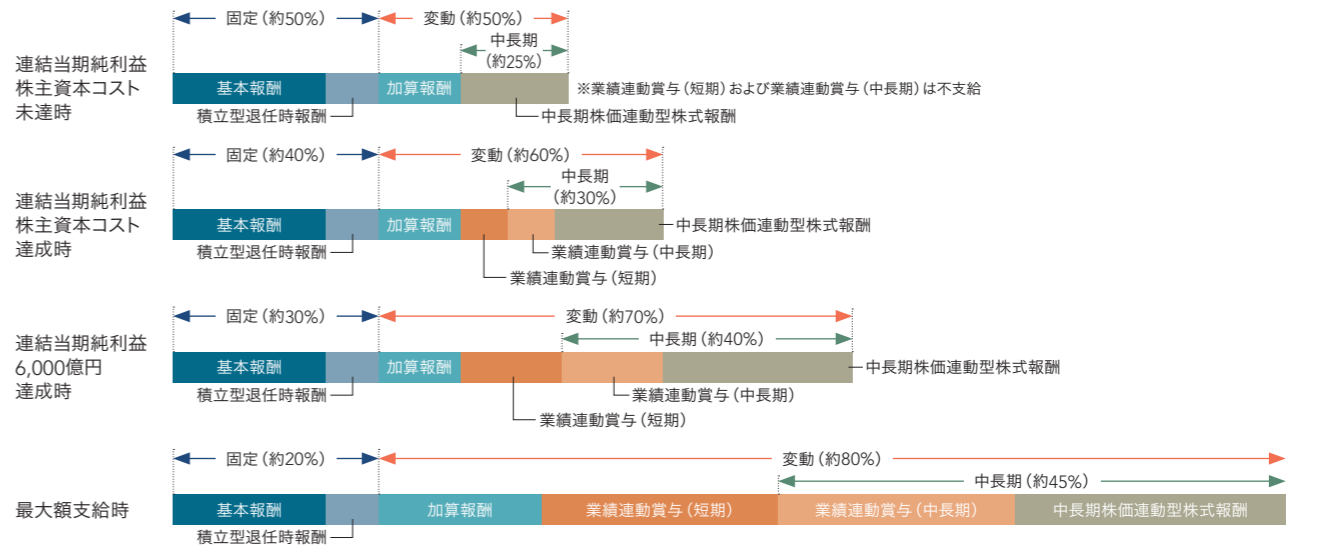
(注1) 表中①~⑤は、各報酬項目を対象とする報酬枠の番号を示しており、詳細は下段をご参照ください。
(注2) *の各報酬の項目はクロウバック条項の対象としています。詳細は、P.118をご参照ください。

(百万円未満切り捨て)

| 枠の種類 | 枠の内容 | 報酬総額*2 (2022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) | 10.21億円 (うち、社外1.50億円) |
| 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) | 3.50億円 |
| 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) | 3.50億円 |
| 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) | 3.53億円 (株式数は197,450株) |
| ⑤ | 監査役報酬*1 監査役に対する基本報酬を対象として、年額2.5億円以内 | 2.37億円 (うち、社外0.63億円) |
| 合計 | | 23.14億円 |

*1 2019年6月21日開催の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取締役および監査役の員数は、中長期株価連動型株式報酬を除く取締役報酬枠の対象となる取締役の員数は13名(うち、社外取締役5名)、中長期株価連動型株式報酬に係る取締役報酬枠の対象となる取締役の員数は7名、および監査役報酬枠の対象となる監査役の員数は5名(うち、社外監査役3名)です。
*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、最下段をご参照ください。

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。

2022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 | | 積立型退任時報酬 | | 加算報酬 | | 業績連動賞与(短期) | | 業績連動賞与(中長期) | | 中長期株価連動型株式報酬 | |
|-------|--------|-------|-----|----------|----|------|-----|------------|-----|-------------|-----|--------------|-----|
| | | 対象員数 | 総額 | 対象員数 | 総額 | 対象員数 | 総額 | 対象員数 | 総額 | 対象員数 | 総額 | 対象員数 | 総額 |
| 社内取締役 | 1,926 | 8名 | 689 | 5名 | 73 | 5名 | 109 | 5名 | 350 | 5名 | 350 | 5名 | 353 |
| 社外取締役 | 150 | 5名 | 150 | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — |

| 役員区分 | 報酬等の総額 | 監査役報酬 | | 積立型退任時報酬 | | 加算報酬 | | 業績連動賞与(短期) | | 業績連動賞与(中長期) | | 中長期株価連動型株式報酬 | |
|-------|--------|-------|-----|----------|----|------|----|------------|----|-------------|----|--------------|----|
| | | 対象員数 | 総額 | 対象員数 | 総額 | 対象員数 | 総額 | 対象員数 | 総額 | 対象員数 | 総額 | 対象員数 | 総額 |
| 常勤監査役 | 174 | 2名 | 174 | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 社外監査役 | 63 | 3名 | 63 | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — |

(百万円未満切り捨て)
(注)
1. 上記員数は、2022年3月期中に退任した取締役1名及び辞任した取締役1名を含めて記載しています。なお、2022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。
2. 上記のうち加算報酬は、2022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。
3. 上記のうち業績連動賞与(短期)は、ガバナンス・指名・報酬委員会が確認の上、あらかじめ、取締役会で決議された算定式に基づき、2022年3月期の連結当期純利益9,375億円に応じて決定された金額を記載しています。
4. 上記のうち業績連動賞与(中長期)は、2022年3月期について、2022年3月期~2024年3月期の連結当期純利益の平均値に応じて支給金額が決定されることとなり、現時点で金額が確定していないことから、2022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。2022年3月期分の実際の支給金額は、ガバナンス・指名・報酬委員会が確認の上、あらかじめ、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、2024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。なお、2020年3月期分の実際の支給金額は、ガバナンス・指名・報酬委員会が確認の上、あらかじめ、取締役会で決議された算定式に基づき、2020年3月期~2022年3月期の連結当期純利益

の平均値5,485億円に応じて、2020年3月期における当社取締役7名に対し、総額173百万円となりました。また、2021年3月期分は、2021年3月期~2023年3月期の連結当期純利益の平均値に応じて支給金額が決定されることとなり、現時点で金額が確定していないことから、2022年3月期に引当金として、2021年3月期における当社取締役5名に対し、総額210百万円を計上していますが、表中の金額には含まれておりません。2021年3月期分の実際の支給金額は、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。
5. 上記のうち中長期株価連動型株式報酬(株主条件付株式報酬型ストックオプション)は、2022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・報酬委員会が確認の上、あらかじめ、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。
6. 上記の報酬等のほか、退任した役員に対して役員年金を支給しており、2022年3月期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をもって廃止しています。取締役53名(社外取締役は支給対象外)に対して87百万円、監査役4名(社外監査役は支給対象外)に対して3百万円

業績連動報酬の算定方法 (2023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 | [2023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 | [2023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、2023年3月期に係る株主資本コストは、5,200億円。

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。

※株主条件

- 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 (2022年4月1日時点の役位に基づく) × 権利確定割合
- 役位別の当初割当数

| | | |
|--------|---------|--------|
| 社長 | 54,800株 | (548個) |
| 常務執行役員 | 16,900株 | (169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。
- 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時報酬については取締役会で決議した金額を支給しています。変動報酬である業績連動賞与 (短期)、業績連動賞与 (中長期) 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。

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、加算報酬、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

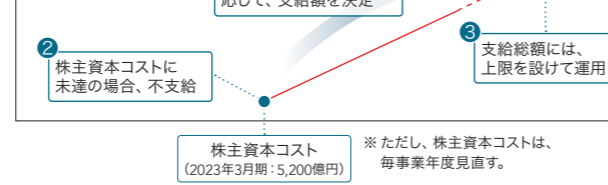
業績連動賞与 (中長期)

(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 | [2023年3月期から2025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 | [2023年3月期から2025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。

項 (クローバック条項) *を導入しています。

* ①執行役員が故意また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、または③重大な会計上の誤りも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または不支給とすること、ならびに支給済の報酬の返還を請求することができる旨を定めた条項。

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・営業グループおよび拠点経営への貢献、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 (P.106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

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

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

上場株式の縮減実績

上記検証の結果を踏まえ、2022年3月期は579億円売却し、前年度比で1割強縮減しました。2022年3月末時点の残高は時価合計4,374億円 (みなし保有株式除く) となっています。なお、過去の縮減実績は右記の通りです。

取締役会での本年の検証内容

2022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

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 (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。

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。

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。

| 2020年3月期 | 2021年3月期 | 2022年3月期 |
|----------|----------|----------|
| 730億円 | 687億円 | 579億円 |

(時価ベース、みなし保有株式除く)

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。