

コーポレート・ガバナンス

マテリアリティ

透明性高く柔軟な組織の実現



取締役会長として社外役員と経営執行側の懸け橋となり、
基盤となるコーポレート・ガバナンスの強化を通じて
持続的な企業価値の向上を実現していきます。

取締役会長
垣内 威彦

三菱商事のガバナンス変遷

当社は、2000年代より、コーポレート・ガバナンスの基盤構築に取り組んできました。近年では、毎年の取締役会実効性評価の結果等も踏まえて、取締役会のモニタリング機能を高めるための施策を着実に進めています。

2001

『中期経営計画2003』で「コーポレート・ガバナンスの強化」を掲げる

- 監督と執行の分離を目的とした「執行役員制度」の導入。
- 取締役会の諮問機関として、社外委員が過半数を占める、「ガバナンス委員会」「国際諮問委員会」を設置。

2006

会社法施行

- 「社外役員の選任基準」を策定

2007

- 社外取締役を3分の1以上選任

2008

- 役員報酬の開示強化等を踏まえ、「ガバナンス委員会」を「ガバナンス・報酬委員会」へ改称

2010

2015

コーポレートガバナンス・コード制定

- 取締役・監査役候補者の選任、社長後継者の要件を含めた審議の実態を踏まえ、「ガバナンス・報酬委員会」を「ガバナンス・指名・報酬委員会」へ改称

2018

ガバナンス改革

- モニタリング拡充
各部門・グループからの業務執行報告を拡充。主要な事業投資先の戦略・ガバナンスについても審議を開始。
- 取締役会規則の改定
投融资案件の定量基準を原則として従来の2倍に引き上げ。取締役会では、経営戦略・重要案件の審議に注力する運用とした。
- 取締役会事前説明会の拡充
毎回の取締役会に先立ち、部門・営業グループの経営幹部による社外役員宛ての事前説明会を実施。取締役会での審議のさらなる充実化を図っている。

2019

中期経営戦略2021

- 新たな枠組みでの業務執行報告実施
従来、監査役のみで行っていたコーポレートスタッフ部門・営業グループとの対話に、社外取締役が参加し、取締役会では、企業戦略等の大きな方向性の審議や適切なリスクテイクを支える体制のモニタリングに注力。

2022

中期経営戦略2024

- 中期経営戦略2024の主要項目モニタリング

定量・還元

成長戦略
(EX戦略／DX戦略／未来創造)

経営管理

推進メカニズム

人事施策

サステナビリティ施策

コーポレート・ガバナンスの基盤構築

モニタリング機能の向上

2022年度開催実績

●取締役会 ■ガバナンス・指名・報酬委員会 ◆独立社外役員会議

1年の流れ

2022

4月
◆

5月
◆

6月
■

7月
■

8月
●

9月
◆

10月
■

11月
◆

12月
◆

2023

1月
■

2月
◆

3月
■

取締役会・取締役会の諮問機関

取締役会 >P.108

取締役会は、経営上の重要事項の決定と業務執行の監督を行っており、社内取締役の当社における豊富な業務経験と、社外取締役の実践的、客観的かつ専門的な視点を活かすことにより、適切な意思決定・経営監督の実現を図っています。

ガバナンス・指名・報酬委員会 >P.114

6月 7月 10月 1月 3月

社外役員が過半数を占める
取締役会の諮問機関



社長業績評価委員会

5月

ガバナンス・指名・報酬委員会の下部機関

国際諮問委員会 >P.115

11月

海外有識者をメンバーとする取締役会の諮問機関

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、毎回の取締役会に先立ち、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 (2022年度実績)

実施頻度	取締役会の都度(14回)
実施時間	2.5～3時間／回(39時間)

社外役員と役職員との対話

各部門長、営業グループCEO・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。

独立社外役員会議

4月 5月 9月 11月 12月 2月

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。

■ 主な討議テーマ

- 中期経営戦略2024について
- 「事業ポートフォリオ分析」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

事業投資先視察・対話 >P.117

毎年、社外役員による国内外の事業投資先の現場視察、およ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

当社に関する理解を深めるため、新任社外役員に対して、各部門・グループから、オリエンテーションを実施しています。

04

サステナブルな価値創造を支える取り組み・体制

106

MITSUBISHI CORPORATION

MITSUBISHI CORPORATION

107

コーポレート・ガバナンスに対する取り組み

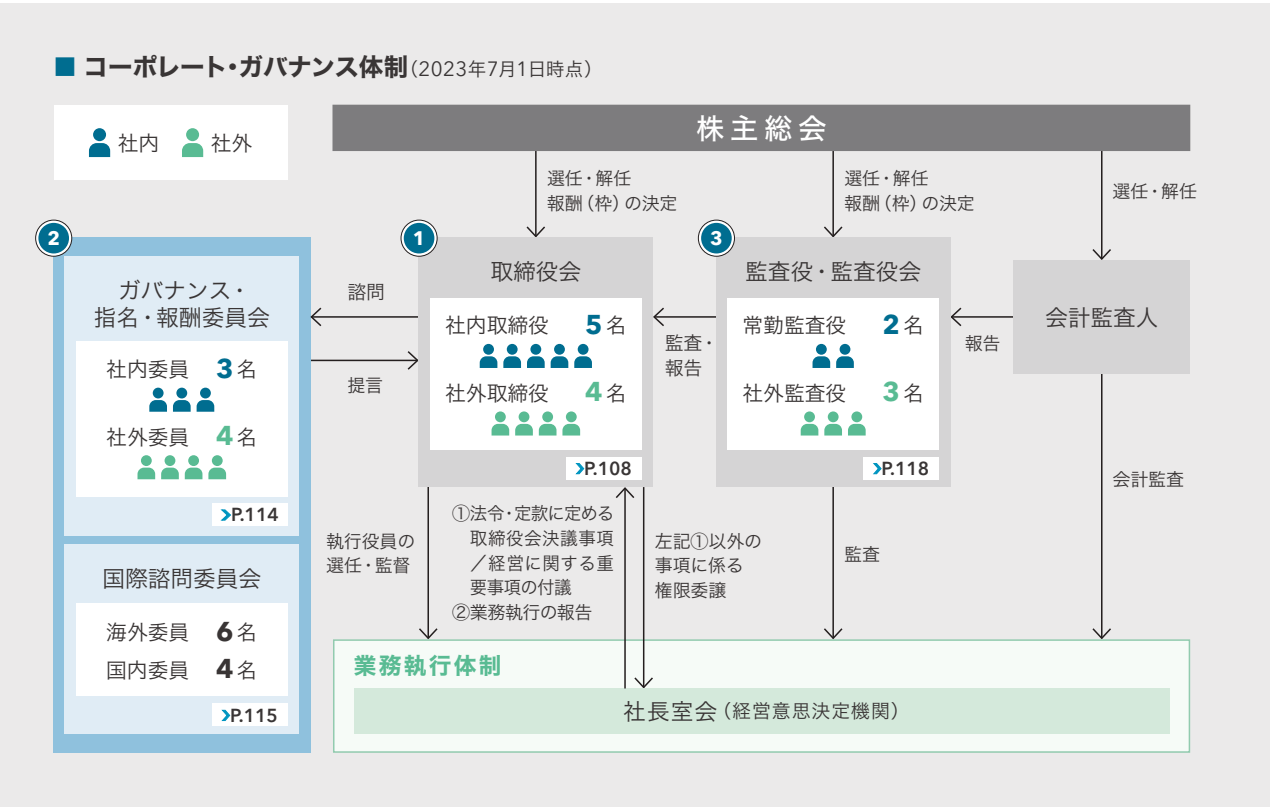
～持続的成長を支える当社のコーポレート・ガバナンス体制～

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、株主の皆様やお客様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、独立役員の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、モニタリング機能の強化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。



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部門、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。

取締役会の規模・構成、取締役候補者の選任方針・選任手続き

規模・構成	透明・公正かつ迅速・果断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
選任手続き	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・監査役の実績マトリックス

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。

項目	趣旨・選定理由
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、およびそれらに基づくガバナンスの知見を必要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、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
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。

取締役・監査役（2023年7月1日時点）

取締役・監査役の スキルマトリックス	取締役						監査役									計 (人)
	 垣内 威彦 取締役会長	 中西 勝也 代表取締役 社長	 田中 格知 代表取締役	 柏木 豊 代表取締役	 野内 雄三 代表取締役	 立岡 恒良 社外取締役*1	 宮永 俊一 社外取締役*1	 秋山 咲恵 社外取締役*1	 鷺谷 万里 社外取締役*1	 鴨脚 光眞 常勤監査役	 村越 晃 常勤監査役	 佐藤 りえ子 社外監査役*2	 中尾 健 社外監査役*2	 小木曾 麻里 社外監査役*2		
担当／主な経歴等			副社長執行役員 EX担当	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	常務執行役員 コーポレート 担当役員 (CFO)	元経済産業省 経済産業事務次官	三菱重工業 (株) 取締役会長	(株)サキコーボレー ジョン ファウンダー	元日本アイ・ビー・ エム (株) 執行役員	元常務執行役員 複合都市開発 グループCEO	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)	石井法律事務所 パートナー	(株)パートナーズ・ ホールディングス 代表取締役社長	(株)SDGインバク トジャパン 代表取締役社長		
経験・見識・専門性等																
事業経営／組織運営	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	14	
リスクマネジメント	●	●	●	● (法務)	● (財務・会計)	●	●	●	●	● (財務・会計)	●	弁護士 ● (法務)	公認会計士 ● (財務・会計)	●	14	
イノベーション	●	●	●			●	●								5	
	エネルギー デジタル	●	●					●	●						4	
グローバルインテリジェンス	●	●	●				●								4	
人材戦略	●	●		●					●		●			●	6	
環境・社会	●	●		●		●								●	5	

(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。

独立社外取締役の選任理由

立岡 恒良 ■■■
取締役在任年数：5年
取 14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。

主な経歴等
1980年 通商産業省 (現 経済産業省) 入省
2015年 同省退官
2018年 三菱商事 (株) 取締役 [現職]

秋山 咲恵 ■■■
取締役在任年数：3年
取 14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。

主な経歴等
1987年 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 (株) サキコーボレーション設立 代表取締役社長
2018年 同社ファウンダー (顧問) [現職]
2020年 三菱商事 (株) 取締役 [現職]
取 2022年度における取締役会 出席状況
力 2022年度におけるガバナンス・指名・報酬委員会 出席状況
監 2022年度における監査役会 出席状況
※2022年6月24日の取締役・監査役就任以降の状況を記載しています。

宮永 俊一 ■■■
取締役在任年数：4年
取 14回中14回 力 5回中4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。

主な経歴等
1972年 三菱重工業 (株) 入社
2013年 同社取締役社長
2014年 同社取締役社長、CEO
2019年 同社取締役会長 [現職]
三菱商事 (株) 取締役 [現職]

鷺谷 万里 ■■■
取締役在任年数：1年
取 10回中10回※ 力 4回中4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) およ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います。

主な経歴等
1985年 日本アイ・ビー・エム (株) 入社
2005年 同社執行役員 (2014年7月退任)
2014年 SAP ジャパン (株) 常務執行役員 (2015年12月退任)
2016年 (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 (2019年8月退任)
2022年 三菱商事 (株) 取締役 [現職]

■ ガバナンス・指名・報酬委員会委員
■ 国際諮問委員会委員

独立社外監査役の選任理由

佐藤 りえ子
監査役在任年数：3年
取 14回中14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。

主な経歴等
1984年 弁護士登録
1989年 シャーマン・アンド・スターリング法律事務所 (1990年7月退所)
1998年 石井法律事務所パートナー [現職]
2020年 三菱商事 (株) 監査役 [現職]

小木曾 麻里
監査役在任年数：1年
取 10回中10回※ 監 9回中9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。

主な経歴等
1990年 (株) 日本長期信用銀行入社
1998年 世界銀行入行 (2010年退行)
2019年 (株) ファーストリテイリング 社長室部長 (2020年12月退任)
2021年 (株) SDG インパクトジャパン設立 代表取締役社長 [現職]
2022年 三菱商事 (株) 監査役 [現職]
*1 会社法第2条第15号に定める社外取締役を示しています。いずれも、(株) 東京証券取引所が定める独立役員の要件および三菱商事が定める社外役員選任基準を満たしています。
*2 会社法第2条第16号に定める社外監査役を示しています。いずれも、(株) 東京証券取引所が定める独立役員の要件および三菱商事が定める社外役員選任基準を満たしています。

中尾 健
監査役在任年数：3年
取 14回中14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。

主な経歴等
1989年 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 公認会計士登録
2006年 (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 三菱商事 (株) 監査役 [現職]



特集

実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に資する
取締役会の審議

取締役会では、経営上の重要事項を審議し、中経経営戦略2024（以下中経2024）の主要項目や各部門・営業グループの事業戦略等の報告を通じた業務執行の監督を行っています。2022年度の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	- 中期経営戦略2024策定 FOCUS ▶P.113 - 事業戦略会議開催報告 - 経営戦略会議開催報告 - EX戦略進捗状況報告 FOCUS ▶P.113	業務執行報告（非財務関連のリスク管理／財務関連のリスク管理／人事戦略／地域戦略／サステナビリティ関連施策（株主提案対応を含む）） 等
ガバナンス関連・コーポレート施策	- ガバナンス・指名・報酬委員会開催報告 - 国際諮問委員会開催報告 - 取締役会の実効性評価 FOCUS ▶P.116 - 取締役・監査役人事／役員人事 - 役員報酬関連 - 組織体制関連 - 規程関連 - 決算関連	- 資金調達方針 - 上場株式保有方針の検証 FOCUS ▶P.112 - 株主総会関連 - コンプライアンス関連 - 内部統制システム関連 - 会社補償契約 - 会社役員賠償責任保険（D&O）関連 等
投融资案件	- 京都大学新規起業支援プログラム向け寄附関連 - HERE社関連 - EXファンド関連 - サハリン2プロジェクト関連	- 小名浜石油（株）関連 - 千代田化工建設（株）関連 - Eneco 社洋上風力事業関連 - 三菱オートリース（株）関連 等

FOCUS

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。

上場株式の縮減実績

上記検証の結果を踏まえ、2022年度は396億円（みなし保有株式138億円含む）売却し、前年度比で約1割縮減しました。2023年3月末時点の残高は時価合計約0.5兆円（みなし保有株式含む）となっています。なお、過去の縮減実績は下記の通りです。

2020年度	2021年度	2022年度
915億円	852億円	396億円

（時価ベース、みなし保有株式含む）

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上場株式について、毎年、取締役会で経済合理性と定性的保有意義の両面から検証しています。

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

取締役会での本年の検証内容

2023年3月末時点で当社が保有する全ての上場株式（時価合計約0.5兆円、みなし保有株式含む）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。

独立社外取締役から見た三菱商事の取締役会

当社は、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に向けて、社外取締役の実践的、客観的かつ専門的な視点と、社外監査役の豊富な知識・経験を基にした中立的な視点を活かし、取締役会およびそれ以外の場を活用して審議を行っています。

FOCUS

中期経営戦略2024のモニタリング

当社は2022年5月に中経2024を策定・公表しましたが、取締役会や取締役会実効性評価を通じてあらかじめ吸い上げられた「コーポレートガバナンス・コードに従って、中経策定のプロセスに社外役員もしっかりと関わっていくべきだ」という社外役員の意見が、策定プロセスに反映されています。具体的には、前中経の振り返りを実施し、社内では言いにくいであろう部分も、社外から客観的に厳しいことを申し上げましたし、中経2024の策定のプロセスにおいては、何度も中西社長と直接ディスカッションをし、社外役員の意見が取り入れられています。このように中経策定のプロセスから社外役員が関わっ

ているので、会議室で報告を聞いて、気が付いたことを指摘するだけではなく、背景にある議論、計画の前提とその計画に対する現状を踏まえて、かなり実効性の高いモニタリングができていていると思っています。

また、会議室で行われる定例的なミーティング以外にも、トップを含めて経営幹部の皆さんと対話をする時間が十分に設けられており、信頼関係をベースとして構築するという当社の考え方が、非常によく表れていると思います。

社外取締役
秋山 咲恵



FOCUS

EX戦略に関する議論

「カーボンニュートラル社会」に向けた取り組みとして、当社は2023年2月にGHG排出量関連指標・削減貢献量の開示を行いました（詳細はP.53をご参照ください）。Scope3の取り扱いやインターナル・カーボンプライシングについては、どのように、どこまで取り組むのかについては、当社の立ち位置をしっかり認識するという意味で貴重なステップだと考え、執行側とも相当審議を重ねました。

これらの議論を含めて、取締役会でEX関連の議論をする際には特に2つの点に留意しています。1つ目は、総合商社という、他にない、ある意味でユニークな業態にとってのカーボンニュートラルについて考えるという点です。当社は多様な事業分野に展開し、さまざまなビジネスモデルを形成している企業であり、エネルギーという人類の活動にとって必要不可欠なものを扱っている以上は、社会が持ちうるさまざまな手段を使ってソリューションを、日本はもちろん世界に提供していく役割を果たしてほしい、それがひいては世界市場の中での三菱商事の持続可能性につながるのではないか、と思っています。

2つ目は、トランジション期間中のマネジメントです。現在、当社は、外部環境がどのように変化しようとも、取り組んで後悔がないといえる状態までEX関連の候補案件を絞り込んできており、この絞り込みは妥当だと思っています。今後は、その先において、不確実性が高い中、どのタイミングでどういう手を打っていくのかという点が重要です。転換するきっかけは地政学リスク、新技術や不連続なディスラプション、政府の規制・制度改革などが挙げられ、これらに対する探知能力、理解能力および構想力が必要であり、その上で、半歩先を行くということが求められるでしょう。2022年度から、社内のインテリジェンスの取得・整理・共有・経営への活用の体制整備が進んでいます。この体制下でのアウトプットがEX戦略の具体的なアクションとリンクし、社会課題を解決するアプローチとして機能するのか、つまりMCSVの創出につながるのか、取締役会としてしっかりモニターし、後押ししていきたいと思っています。

社外取締役
立岡 恒良



2 取締役会の諮問機関

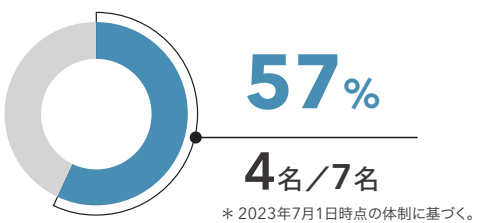
ガバナンス・指名・報酬委員会

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）（2023年7月1日時点）

社外委員（4名）		社内委員（3名）	
社外取締役	立岡 恒良	取締役会長	垣内 威彦*
社外取締役	宮永 俊一	取締役 社長	中西 勝也
社外取締役	秋山 咲恵	常勤監査役	鴨脚 光眞
社外取締役	鷺谷 万里		

全委員における社外委員の割合*



■ 主な討議テーマ

- ガバナンス体制の在り方（取締役・監査役の役割・機能、選任方針等）
- 取締役会の実効性評価
- 後継者の要件およびその選解任に関わる基本方針
- 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、サステナビリティ項目の連動等）

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。

特集 ガバナンス・指名・報酬委員会におけるガバナンス実効性向上に向けた取り組み

当社は、2001年にガバナンス委員会を起ち上げて以降、内外環境の変化に応じて、その形と審議内容を深化させてきました。2015年からは、ガバナンス・指名・報酬委員会として、ガバナンス／指名／報酬の3つのテーマについて、一体で議論を進め、経営監督の実効性を高めています。

審議を担う委員の構成は、さまざまな専門的知見、経験を有する社外委員を過半数とすることで、その客観性・透明性を確保した上で、取締役会長が委員長を担い執行側の実情も踏まえながら中立的に議論をリードし、より充実した審議を実現しています。

近年は、ガバナンス／指名／報酬のそれぞれのテーマをより丁寧に審議しており、審議時間も拡充しています。審議の内容として、ガバナンスに関しては、取締役会／取

締役（社内・社外）の役割・機能や選任方針の確認等、ガバナンス上の諸課題を審議している他、指名に関しては、継続的に「経営者の要件」を審議した上で、丁寧な社長選任プロセスを実現しています。報酬に関しては、役員報酬の在り方を継続的に審議しており、直近では、委員会の審議を経て、2023年6月、取締役に對する報酬のうち、「業績連動賞与（中長期）」の業績連動指標として、サステナビリティ項目を新たに追加しました。「人的資本の価値最大化」および「脱炭素社会への貢献」に関する取り組み状況の評価の審議・決定を行う評価委員会を、ガバナンス・指名・報酬委員会の下部組織として新たに設置し、当該委員会の委員長は社外取締役が務め、本報酬項目の支給対象に該当しない取締役会長および社外取締役をメンバーとします。



国際諮問委員会

産・官・学界等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、世界情勢を中心とした外部環境に関する意見交換・議論を通じ、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]（2023年7月1日現在）

	委員	国籍	役職	主な専門性・バックグラウンド
	ハイメ・アウグスト・ゾーベル・デ・アヤラII	フィリピン	アヤラコーポレーション 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。
	ジョセフ・S・ナイ	米国	ハーバード大学 特別功労教授	米国国家情報会議議長等、複数政権の要職を歴任。安定的な世界秩序の基盤として「ソフトパワー」を提案・定着させた実績があり、地政学分野において世界的に著名な学者です。
	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	ユニリーバ社等複数の主要グローバル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。先進国のみならず新興国の地政学、産業分野において傑出した知見を有しています。
	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	インド最大財閥のタタグループで長年の経営実績がある他、世界各国の産業に関する知見を有しています。
	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	キャセイパシフィック航空、ブリティッシュ・エアウェイズの社長を歴任。航空業界等の再建事業を主導、産業界における経験が大変豊富です。
	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	地政学的に外交の難易度が高いシンガポールの駐ロシア大使、国連代表、無任所大使等の要職を歴任、大変豊富な外交経験を有しています。

国内委員 [4名]（＊は委員長）（2023年7月1日現在）

垣内 威彦*	中西 勝也	田中 格知	立岡 恒良
取締役 会長	取締役 社長	取締役 副社長執行役員	社外取締役

■ 主な討議テーマ

- 米中間の競争激化・デカップリング危機：中国経済の今後
- 欧州における紛争：ロシア・ウクライナ情勢、脱炭素戦略への影響
- 世界不況下の新興国経済：イデオロギーとデモグラフィーの影響



FOCUS

取締役会実効性評価

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。2022年度の評価結果および今後の取り組み方針は以下の通りです。

実施方針	2022年度は、プロセスの妥当性検証、および実効性評価のさらなる有効性向上を目的に、2019年度～2021年度の実効性評価の実施方法・プロセスについて、外部コンサルタントによるレビューを実施。 社外役員主導による自己評価方式の有効性を改めて確認するとともに、取締役会機能のさらなる高度化を目指し、取締役・監査役の役割機能とその達成度・審議の質・量の振り返りに重点を置くよう設問・インタビューを工夫しました。
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。 STEP 2 秋山社外取締役・佐藤社外監査役が中心となり、質問項目の策定、全取締役・監査役宛アンケート・インタビューおよび回答の分析・評価を実施。さらに、各営業グループCEOにもアンケートを実施することで取締役・監査役以外の意見も聴取し、多面的な分析・客観性と中立性の担保を図った。 STEP 3 結果を独立社外役員会議およびガバナンス・指名・報酬委員会で分析・評価のうえ、取締役会にて審議。
アンケート・インタビュー事項	取締役会の規模・構成、取締役会の審議事項、取締役・監査役の役割・機能（貢献の質を含む）、取締役会の運営と実務、ガバナンス・指名・報酬委員会の構成・運営、独立社外役員会議の運営、対話等の施策と運営。
評価結果および今後の取り組み方針	取締役会長および社長交代後の新体制のもとにおいても、十分な情報開示と信頼関係に基づくオープンコミュニケーションにより、取締役会の実効性が十分確保されていることが確認されました。評価結果および今後の取り組み方針は以下の通りです。

	2022年度の検討事項／取り組み方針	2022年度の主な取り組み	評価結果／今後の検討事項	2023年度の取り組み方針
取締役会の役割・機能 ／規模／構成	・ 持続的な企業価値向上のため、後継者計画／選任プロセスに限らず、取締役会の機能・規模・構成について、ガバナンス・指名・報酬委員会も活用し、継続審議。	・ 取締役会／取締役／監査役の役割・機能について再確認。 ・ 取締役会実効性評価において、取締役・監査役の機能を踏まえた、自己評価を実施。	・ 社外役員も含めた多様な視点に基づく関連な議論・審議がなされている点、高く評価。 ・ 取締役会における審議の質をさらに高めるため、執行側から社外役員への十分な情報提供を継続、社外役員はその機会を活用し、事業活動への理解を深め、審議に貢献することの重要性を確認。	・ 内外環境の変化を踏まえ、ガバナンス体制、および取締役会／取締役／監査役の役割・機能のあるべき姿を継続的に審議。
中期経営戦略2024 審議事項	・ 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。	・ 社長・社外役員間で積極的に意見交換を行い、策定・公表に至った。 ・ 取締役会として主要項目を丁寧にモニタリング。	・ 策定段階から社外役員と密な意見交換が実施された点は、執行／監督側双方から高く評価。 ・ 初年度のモニタリングは、適切に実施された。 ・ 外部環境の著しい変化を踏まえ、前提条件の変化を捉えながら、定点観測することの必要性を認識。	・ MC Shared Value（共創価値）の創出を基軸に、中期経営戦略2024の主要項目の進捗状況を引き続き取締役会に報告し、モニタリング。 ・ 成長戦略については、策定時の前提状況の変化も捉えながら、投資計画の進捗も含めてモニタリング。
	・ 取締役会以外の場も補完的に活用し、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。	・ 執行側との対話の機会をさらに増やし、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機会を拡充。	・ 取締役会とそれ以外の場が効果的に相互作用しており、意見交換や情報提供の場が豊富である点、評価。	・ 会社として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とともに、かかる意見交換に資するよう、執行側からの情報提供・報告の内容をさらに深化させる。

実効性評価で取りまとめた社外役員からのコメント



社外取締役
秋山 咲恵

2022年度の振り返りから中長期的な検討課題まで幅広い項目についての評価を行い、取締役会の実効性が担保されていることを確認しました。その基盤となっているのは年間を通じて重層的に提供される数多くの執行側との対話の機会であると考えます。
当社には、対話を通じて経営の実態を立体的に理解し、執行側と監督側の間で相互理解に基づいた忌憚のない議論を行うことができる環境があります。今回は、社長が交代して初めての評価でしたが、引き継がれるこの環境のもと、ガバナンスをよりよいものにしていきたいと思います。

2022年度は、会長・社長交代後の新体制の取締役会でしたが、その実効性はきちんと担保されていることを確認しました。情報提供と双方向のコミュニケーションの充実があって初めて、取締役会はその役割・期待を果たせると考えておりますが、当社ではこれまでも増して、情報提供ならびに執行との対話や各種のコミュニケーションの機会が拡充してきています。結果、執行側との適度な緊張関係とともに適切な信頼関係が醸成されてきていると感じています。今後もこのような関係のもと、ガバナンスの向上に取り組んでいきたいと思います。



社外監査役
佐藤 りえ子

事業投資先視察・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投資先の現場視察、および経営執行責任者との対話等を実施しています。2022年度は3年ぶりに海外視察を再開しました。2022年10月には、豪州のBMA原料炭（製鉄用コークス原料）炭鉱、およびCape Flattery Silica Mines社が保有する珪砂鉱山等を視察しました。現地経営幹部との対話を通じて、操業におけるデジタル化の推進や自然環境への配慮、地域との共生に向けた取り組みの状況を確認しました。また、2022年11月にはタイ・インドネシア自動車関連事業の現場を視察しました。長年の販売活動を通じて蓄積した顧客基盤を活かし、バリューチェーンにおけるDXの推進に取り組む状況を確認したほか、将来的な自動車事業の在り姿について、経営幹部と意見交換を実施しました。



BMA原料炭炭鉱視察の様子
（2022年10月）



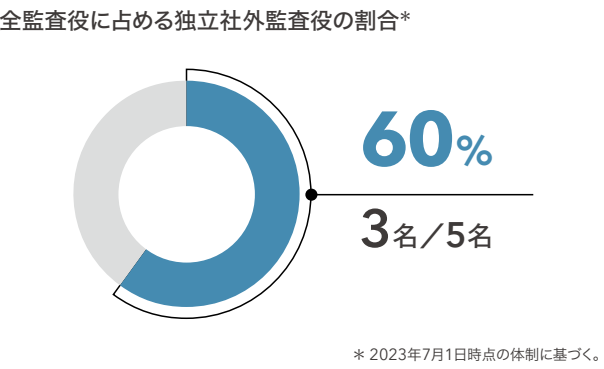
Tri Petch Isuzu Sales社 現地販売会社視察の様子
（2022年11月）

実績

2022年10月	豪州の原料炭炭鉱、珪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

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。2022年度は以下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2024の
フォローアップ

・中経2024主要項目の進捗

2

連結経営の深化

・事業投資先の自立的ガバナンス確立の状況
・連結ベースのリスク管理・コンプライアンス体制

3

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さらなる充実
・リモートによる監査／内部統制の実効性確保

連結ベースでの持続的成長に向けて

2022年度は、初年度となる中期経営戦略2024のフォローアップを重点監査項目の1つに掲げ、成長戦略（EX・DX・未来創造）の進捗や、循環型成長モデルの加速による経営資源再配分など、MC Shared Valueの創出に向けた取り組みを確認してまいりました。コロナ禍による影響が継続する状況下、渡航制限の緩和を踏まえ、海外含め対面での対話・往査・視察も実施し、変化の激しい事業環境において積極的な情報収集・状況把握に努め監査いたしました。

引き続き、会計監査人、内部監査部門との連携を強化しコーポレート・ガバナンスの充実に努めるとともに、連結ベースでの適切なリスク管理の下、当社が持続的な成長を遂げるよう注視してまいります。



監査役(会)の主な活動状況

- 1 経営・業務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。
- 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。
- 3 往査・視察
新型コロナウイルス感染拡大防止に努めつつ、海外渡航への制約・制限の緩和を踏まえ、海外での往査・視察の再開・充実に努めました。2022年度においては、海外7カ国24社、国内19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10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。

経営・業務執行責任者との対話回数*

67回

重要会議への出席回数*

132回

往査・視察先の数*

53社/カ所

海外7カ国/24社
国内19社
拠点長10拠点

*2022年度における実績



- 4 グループ・ガバナンスの強化
当社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37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いきます。
- 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、期中および期末で実施してきた、重点監査項目中心の監査進捗状況のレビューに加えて、各監査役へのアンケートおよび回答結果に係るヒアリングを中心とした監査役会実効性評価を実施し、監査手法の見直しおよび次年度の監査計画への反映を行うべく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、実効性向上努力が継続的に行われていること、また効率的な対話設定等、運営面での改善を図ることと、今後さらに実効性を向上させていくことが確認されました。

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45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。

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	● 当社役員の機能・役割、および当社業績水準等に応じた水準とする。 ● 業績の達成状況等に応じて、グローバルで競争力を有する水準を実現することで、次世代の経営を担う人材の成長意欲を喚起し、組織の活力向上を図る。
報酬構成	● 業務執行を担う取締役の報酬は、業績との連動を強化し、単年度の業績のみならず、中長期的な企業価値に連動する報酬を採用することや、現金報酬の他、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）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	● 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

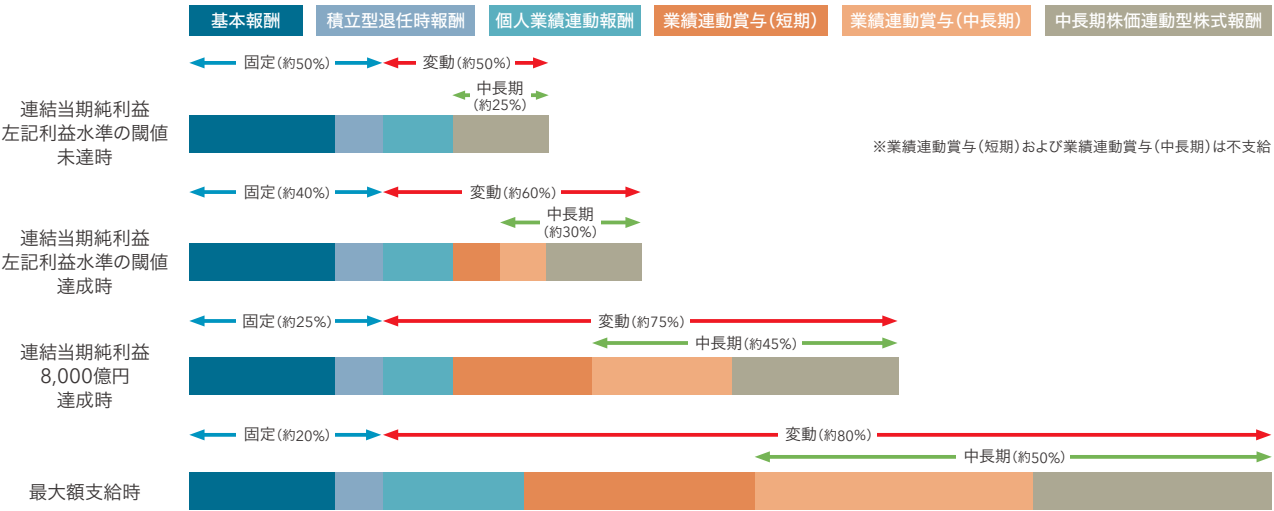
報酬の項目・割合	給付形式	業績連動指標 (KPI)	業績評価期間	報酬の内容	報酬枠			
					業務執行取締役	取締役会長	社外取締役	監査役
基本報酬	固定（20～50％程度）			・役位に応じて取締役会で決議した額を、毎月支給。	①			⑤
積立型退任時報酬				・毎年一定額を積み立て、役員の退任時に累計額を算出し、支給額を取締役会で決議の上、支給。 ・委任契約等に反する重大な違反があった場合等には、取締役会決議にて、減額あるいは不支給とできる。				
個人業績連動報酬*	変動（単年度）25～30％程度）	個人業績（単年度）	X年度	・取締役会から委任を受けた社長が、各役員の業績を財務・非財務の両面から評価し、個人別支給額を決定。 ・社長の業績評価は、社長業績評価委員会において審議の上、決定。 ・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。	②			
業績連動賞与（短期）*		連結当期純利益（単年度）	X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に応じて支給額を決定。 ・当該事業年度の連結当期純利益が、株主資本コストに基づきあらかじ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。				
業績連動賞与（中長期）*	変動（中長期）25～50％程度）	サステナビリティ項目（中長期）	人的資本の価値最大化 脱炭素社会への貢献	X年度 X+1年度 X+2年度	③			
				・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、3事業年度の連結当期純利益の平均値に応じて、支給額を算定。 ・3事業年度の連結当期純利益の平均値が、株主資本コストに基づきあらかじめ取締役会で決議した利益水準の閾値（threshold）の平均値を下回る場合、不支給。 ・さらに、「人的資本の価値最大化」および「脱炭素社会への貢献」に関する取り組み状況の評価結果に応じて、支給額が変動。評価に当たっては、定量・定性の両面から、3事業年度の取り組みを、より長期でのインパクトも踏まえ、ガバナンス・指名・報酬委員会の下部機関で総合的に評価。評価結果は、取締役会に報告の上、対外開示。				
中長期株価連動型株式報酬	株式（新株予約権）	株価・株式成長率（中長期）	X年度 X+1年度 X+2年度	・個人別の割当株式数を取締役会で決議。 ・新株予約権は、割り当てから3年間は行使不可とし、当該3年間で業績評価期間とする。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、評価期間中の当社株式成長率（当社株主総利回り（TSR）／東証株価指数（TOPIX）の成長率）に応じ、権利行使可能となる新株予約権の数が40～100％で変動。 ・在任中は株式を保有することを基本方針とし、各役員の基本報酬の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、詳細は次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、P.123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年度)
①	取締役報酬枠*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)	9.86億円 (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)	3.85億円
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)	3.85億円
④	監査役報酬枠*1	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)	1.99億円 (株式数は100,250株)
⑤		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			21.92億円

*1 2018年度定時株主総会（2019年6月21日開催）において決議しています。当該定時株主総会決議時における取締役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（総額および対象人数）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基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年度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	1,805	9名	554	5名	61	5名	220	5名	385	5名	385	5名	199
社外取締役	150	6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	3名	174	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
社外監査役	63	4名	63	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

(百万円未満切り捨て)
(注)
1. 上記員数は、2022年度中に退任した取締役4名および監査役1名、ならびに辞任した監査役1名を含めて記載しています。なお、2022年度末現在の員数は、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年度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・報酬委員会で確認の上、あらかじめ、取締役会で決議された算定式に基づき、2022年度の連結当期純利益11,807億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年度分について、2022年度～2024年度の連結当期純利益の平均値に応じて支給金額が決定されることとなっており、現時点で金額が確定していないことから、2022年度に引当金として計上した金額を記載しています。2022年度分の実際支給金額は、ガバナンス・指名・報酬委員会で確認の上、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年度に係る事業報告において、その金額を開示します。なお、2020年度分の実際支給金額は、ガバナンス・指名・報酬委員会で確認の上、あらかじめ、取締役会で決議された算定式に基づき、2020年度～2022年度の連結当期純利益の平均値

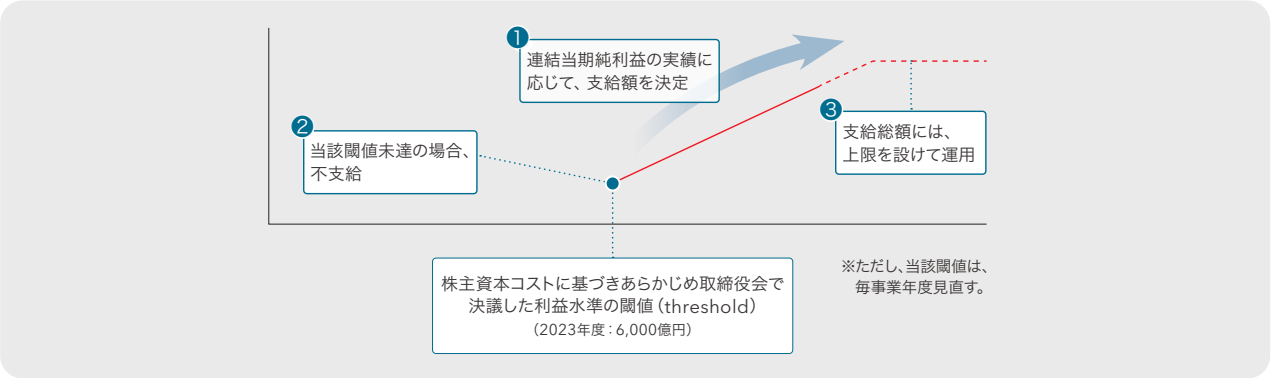
7,636億円に応じて、2020年度における当社取締役5名に対し、総額254百万円となりました。また、2021年度分は、2021年度～2023年度の連結当期純利益の平均値に応じて支給金額が決定されることとなっており、現時点で金額が確定していないことから、2022年度に引当金として、2021年度における当社取締役5名に対し、総額385百万円を計上していますが、表中の金額には含まれておりません。2021年度分の実際支給金額は、2023年度に係る事業報告において、その金額を開示します。
5. 上記のうち中長期株価連動型株式報酬（株価条件付株式報酬型ストックオプション）は、2022年度付与分について費用計上した金額を記載しています。なお、中長期株価連動型株式報酬は、ガバナンス・指名・報酬委員会で確認の上、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. 上記の報酬等の他、退任した役員に対して役員年金を支給しており、2022年度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任慰労金制度は、2007年6月26日開催の定時株主総会終了時をもって廃止しています。
取締役49名（社外取締役は支給対象外）に対して80百万円
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年度)

業績連動賞与(短期)			
(1) 総支給額の上限			
i) 6億4,800万円、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年度連結当期純利益(当社の所有者に帰属)－5,200億円]×0.025%＋0.35(億円)		
副社長執行役員	[2023年度連結当期純利益(当社の所有者に帰属)－5,200億円]×0.01%＋0.14(億円)		
常務執行役員	[2023年度連結当期純利益(当社の所有者に帰属)－5,200億円]×0.0075%＋0.105(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
副社長執行役員	70百万円	1名	70百万円
常務執行役員	52.5百万円	2名	105百万円
合計		4名	350百万円

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



業績連動賞与(中長期)

(1) 総支給額の上限

i) 6億4,800万円、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。

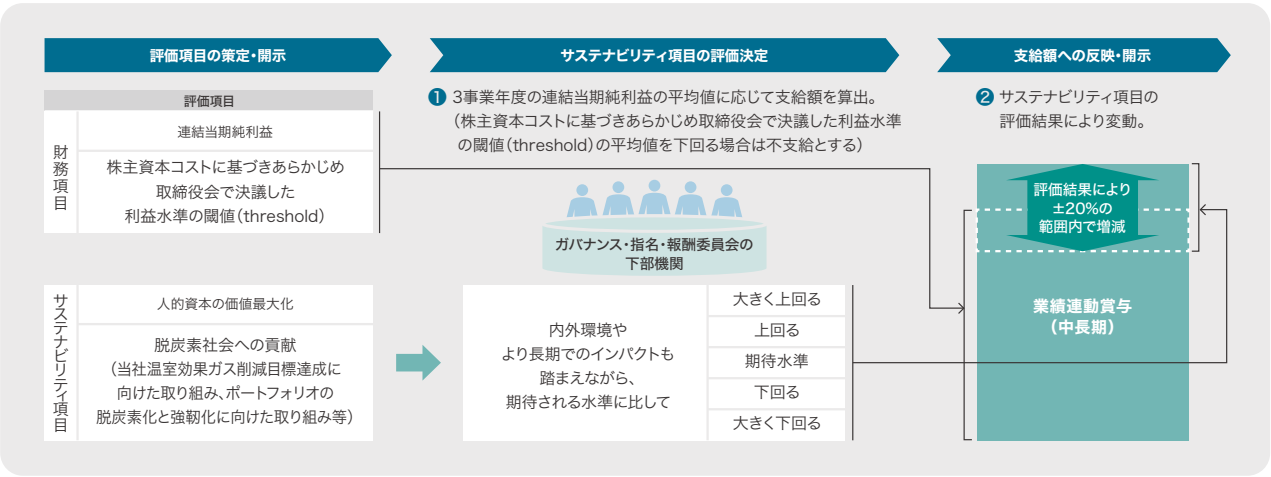
(2) 個別支給額

社長	{[2023年度～2025年度の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－5,200億円]×0.025%+0.35}×サステナビリティ項目に関する取り組み状況についての評価結果(80～120%)(億円)
副社長執行役員	{[2023年度～2025年度の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－5,200億円]×0.01%+0.14}×サステナビリティ項目に関する取り組み状況についての評価結果(80～120%)(億円)
常務執行役員	{[2023年度～2025年度の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－5,200億円]×0.0075%+0.105}×サステナビリティ項目に関する取り組み状況についての評価結果(80～120%)(億円)

(注) 3事業年度に係る当該閾値の平均値を下回る場合は支給額は0とする。

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



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。

(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。

■ 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(2023年4月1日時点の役位に基づく)×権利確定割合

■ 役位別の当初割当数

社長	42,900株	(429個)
副社長執行役員	18,600株	(186個)
常務執行役員	13,200株	(132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、個人業績連動報酬を除く、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、2018年度定時株主総会(2019年6月21日開催)で決議された各報酬の報酬枠の範囲内で、取締役会の決議により決定しています。固定報酬である基本報酬および積立型退任時報酬については取締役会で決議した金額を支給しています。変動報酬である業績連動賞与(短期)、業績連動賞与(中長期)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、個人業績連動報酬、業績連動賞与(短期)、業績連動賞与(中長期)を対象として、報酬の不支給・減額・返還に関する条項(クローバック条項)*を導入しています。

*①執行役員が故意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、ならびに支給済みの報酬の返還を請求することができる旨を定めた条項。

定性評価を含む個人業績評価に基づいて支給額を決定する個人業績連動報酬については、業務執行を担う取締役に対して、毎年、取締役会から委任を受けた社長が、当該事業年度の各役員の業績を財務・非財務の両面から評価し、その結果を反映して、個人別支給額を決定しています。業務執行を担う取締役の業績評価の際は、統括する組織・担当業務に

関する貢献、全社、コーポレートスタッフ部門、営業グループ・部門および拠点経営への貢献、ならびにサステナビリティにつながる価値創出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.114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、報酬水準およびクローバック条項の対象となる報酬項目を含めた報酬構成の妥当性、ならびにその運用状況等については、ガバナンス・指名・報酬委員会において、毎年、審議・モニタリングしています。報酬水準・報酬構成比率については、外部専門機関(WTW(ウイリス・タワーズワトソン))から提供された報酬データ等を参照しています。

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