



サステナブルな価値創造を支える取り組み・体制

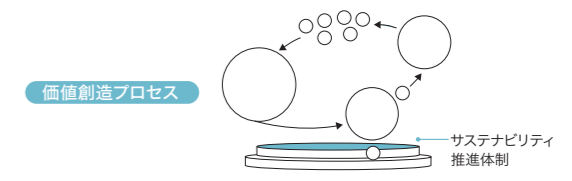
3

事業環境の不確実性が高まる中、環境変化にどう適応していくのか、それを支える体制を説明します。

- 86 サステナビリティ推進体制
 - 86 サステナビリティへの取り組み
 - 90 サプライチェーン・マネジメント
- 92 リスクマネジメント
- 98 コーポレート・ガバナンス
 - 98 コーポレート・ガバナンス/
2022年3月期ハイライト
 - 100 コーポレート・ガバナンス概要

- 101 ①取締役会
- 106 ②取締役会の諮問機関
- 108 ③監査役・監査役会
- 110 ④社外役員の体制
- 112 **特集** 社外役員対談
- 116 役員報酬制度の概要
- 119 上場株式の取得・保有・縮減の考え方
および縮減実績

サステナビリティ推進体制

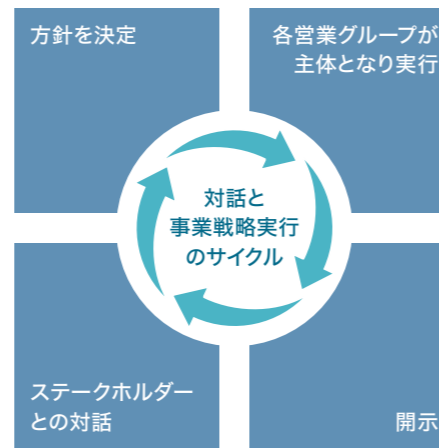


サステナビリティへの取り組み

三菱商事の企業理念である「三綱領」には、事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力し、かけがえのない地球環境の維持にも貢献することがうたわれています。

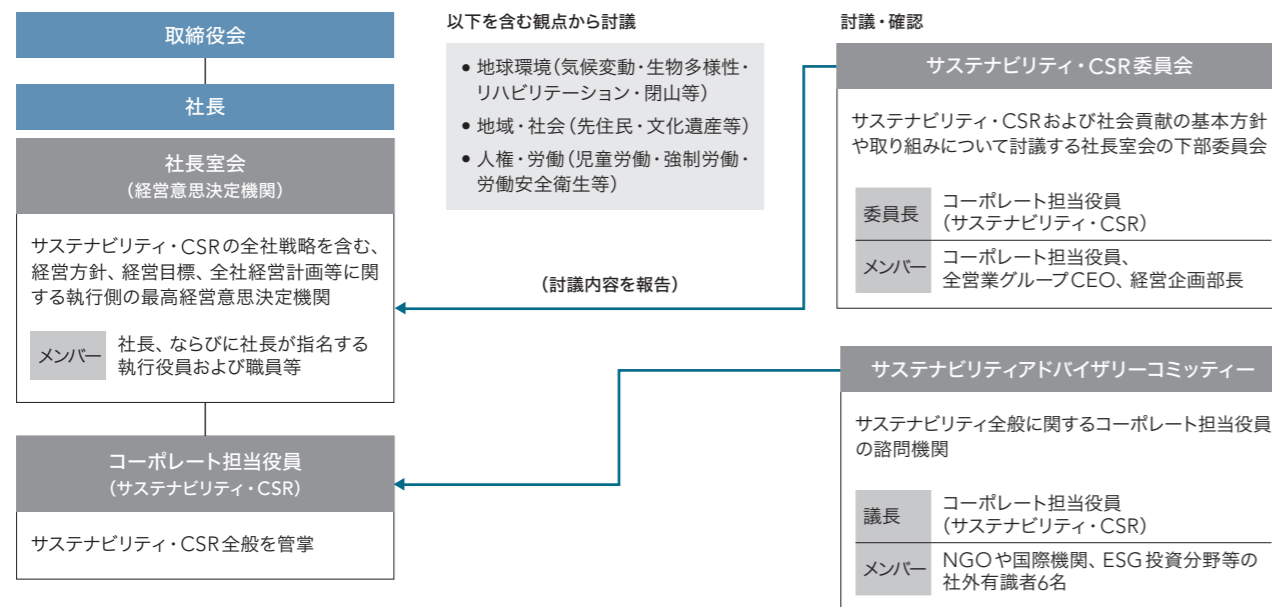
近年、さまざまな社会課題解決に対する企業への期待・要請が一層高まっている中、当社が事業活動を通じて解決していく重要な社会課題である「マテリアリティ」を指針とし、「中期経営戦略2024」で打ち出したMC Shared Value (共創価値) を創出し続けることで、社会と共に成長を続けることを目指しています。

また、刻々と変化する社会からの要請を踏まえ企業価値を高めていくためには、ステークホルダーの皆さまとの対話と、対話を踏まえた方針策定・施策実行・開示という事業戦略実行サイクルが重要と認識しており、実効性のある推進体制を構築しています。



全社サステナビリティ体制

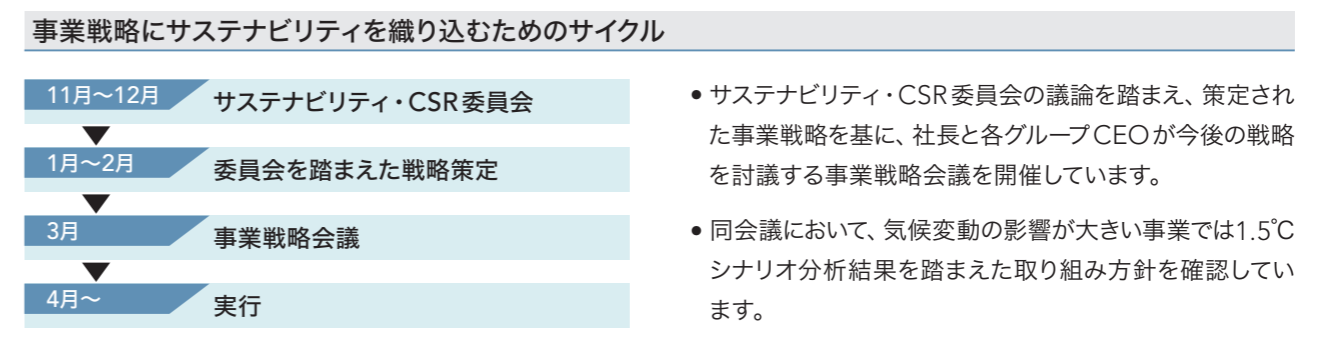
サステナビリティは取締役・コーポレート担当役員(サステナビリティ・CSR)が管掌し、サステナビリティ・CSR部が方針・施策を企画・立案の上、年2回をめぐりにサステナビリティ・CSR委員会で討議後、社長室会、取締役会において付議・報告される体制としています。



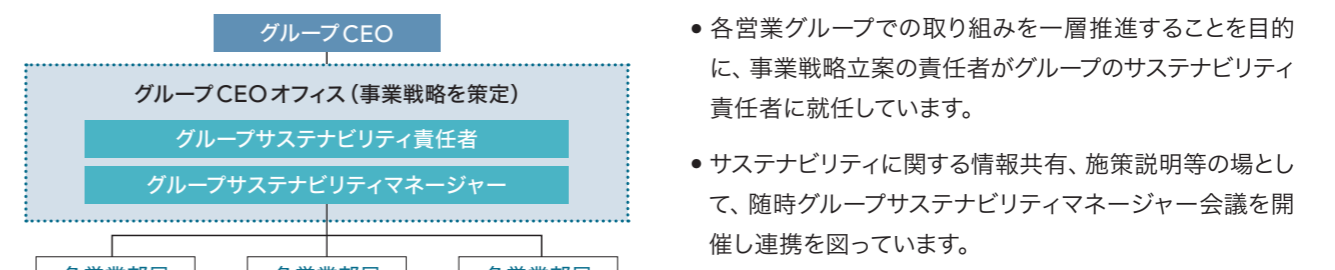
サステナビリティ・CSR委員会の主なテーマ	
<ul style="list-style-type: none"> 気候変動対応 GHG排出量管理・削減 (中期経営戦略2024におけるポートフォリオの脱炭素化と強化メカニズム等) ▶ EX関連取り組み:P.20~23 ▶ 2022年3月期サステナビリティ実績調査結果:P.136 気候変動リスク・機会のマネジメント ▶ P.48~51 	<ul style="list-style-type: none"> マテリアリティ ▶ P.46~47 サプライチェーン・マネジメント ▶ P.90~91 ステークホルダー・エンゲージメント ▶ P.36~37 社会貢献活動

事業におけるサステナビリティ推進

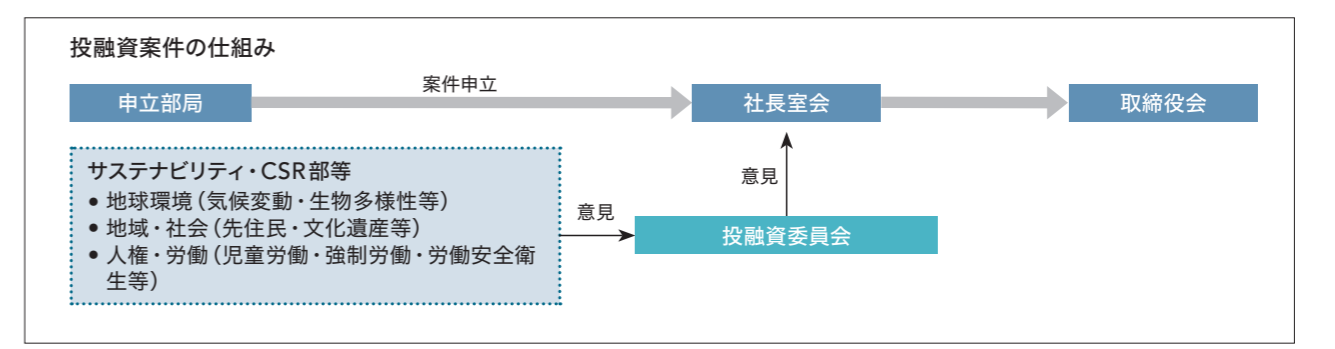
事業活動を通じて持続的に社会価値・環境価値を創出するため、コーポレート部局だけでなく各営業グループが主体的にサステナビリティを推進する体制を構築しています。



各グループのサステナビリティ推進体制



個別案件におけるサステナビリティの織り込み



- 案件申立時のフレームワーク**
案件申立の際に、マテリアリティに照らした当該案件の意義を確認しています。また、環境・社会性面のリスク・機会(影響が大きい事業はシナリオ分析や炭素価格影響分析を含む)を必須の確認事項としています。
- 案件審査体制**
サステナビリティ・CSR部内でグループごとの専任者を任命し、最新の外部動向や要請、国際基準に基づき、個別案件における環境・社会性面のリスク・機会両面からの支援・牽制を行っています。また、サステナビリティ・CSR部長が投融資委員会のメンバーとなることで、環境・社会面での専門的な見地を踏まえた意思決定が行われる審査体制を整えています。



開示 (サステナビリティ・ウェブサイト)

当社は、ステークホルダーの皆さまの要請も踏まえながら、サステナビリティの取り組みを適時・適切に開示しご理解頂くこと、および開示した取り組みへの示唆を取り組みに反映していくこと、この一連のサイクルが重要であり、当社の中長期的な企業価値の向上に寄与するとの認識に基づき、サステナビリティ関連情報の開示に積極的に取り組んでいます。本統合報告書のほか、より詳細をご理解頂けるように、HP

上で「サステナビリティ・ウェブサイト」を公開しています。複数のESGレポートガイドラインを参照の上、ESG項目別に整理し、情報の一覧性を高めています。

なお、同媒体の主要な開示事項は、コーポレート担当役員(サステナビリティ・CSR)の承認、社長室会の下部委員会である開示委員会への報告を経て開示しています。

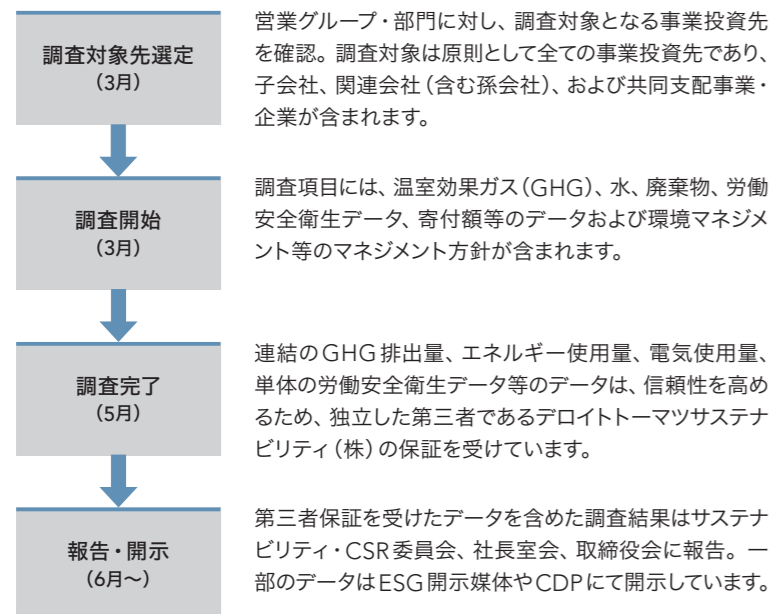
サステナビリティ・ウェブサイトでのESG項目別の開示内容

Environment 環境	Social 社会	Governance ガバナンス
<ul style="list-style-type: none"> 気候変動 環境マネジメント 水資源 生物多様性 汚染防止 資源有効活用 	<ul style="list-style-type: none"> 人権 労働慣行 ダイバーシティ・マネジメント 労働安全衛生 人材開発 顧客責任 コミュニティ サプライチェーン・マネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス／取締役会・株式等 コーポレート・ガバナンス／監査役会・監査 コーポレート・ガバナンス／取締役・監査役の報酬等 コンプライアンス リスクマネジメント

連結ベースでのサステナビリティ情報の収集

当社のサステナビリティに関する定性的・定量的情報の把握を目的として、グローバル・連結ベースで環境・労働安全衛生調査を事業活動を行っている全ての事業投資先に対

して毎年実施しています。集計したデータは、経営に報告するとともに、当社サステナビリティ施策等の検討の基礎資料として活用しています。



各事業投資先からの温室効果ガス排出量等は、正確かつタイムリーにデータを把握するため、オンラインベースでの社内システムを通じて集計・管理しています。



ステークホルダーとの対話 (外部視点の取り込み)

2022年3月期のステークホルダーとの対話

2022年3月期の対話回数
・サステナビリティに関する投資家との直接対話：約35回
・NGO団体との直接対話：48回実施(日本：10回、欧州：18回、米州：20回)

投資家やNGOとの直接対話を通じ、脱炭素社会への移行に向けた当社戦略への期待や、化石燃料をめぐる個別案件への取り組み方針に関し、各ステークホルダーの見地から貴重なご意見を頂いています。得られた示唆を施策へと還元し、策定した施策の適時・適切な開示を進めていきます。

サステナビリティアドバイザリーコミッティー

NGOや国際機関、ESG投資分野等の各ステークホルダーの幅広い視点を代表する社外有識者6名によって構成される「サステナビリティアドバイザリーコミッティー」をコーポレート担当役員(サステナビリティ・CSR)の諮問機関として2008年より設置し、当社のサステナビリティ施策の考え

方や各種取り組みに関して、年2回定例の委員会を開催の上で助言・提言を頂いています。また、コミッティーメンバーに、当社事業の理解を深めて頂くべく、事業現場の視察を定期的に実施しています。

サステナビリティアドバイザリーコミッティーメンバー

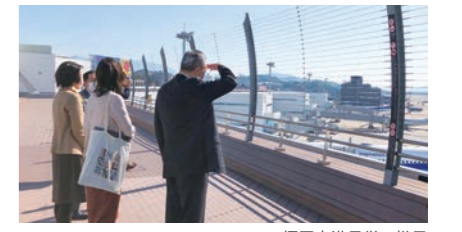
足達 英一郎	(株)日本総合研究所 常務理事
ピーター・D・ピーダーセン	大学院大学至善館 教授
末吉 竹二郎	国連環境計画・金融イニシアティブ 特別顧問
荒井 勝	NPO法人日本サステナブル投資フォーラム 会長
日比 保史	一般社団法人コンサベーション・インターナショナル・ジャパン 代表理事
山田 美和	独立行政法人日本貿易振興機構(ジェトロ) アジア経済研究所 主任調査研究員

2022年5月開催時の主なテーマ

- ・マテリアリティ
- ・気候変動への対応
- ・サプライチェーン・マネジメント
- ・ステークホルダー・エンゲージメント
- ・社会貢献活動 (含む、新規環境保全施策)

現場視察の実施

2021年秋には、福岡県・大分県の現場視察を実施。福岡県では、福岡国際空港(株)とネクスト・モビリティ(株)を視察頂き、サステナブルな社会に向けた公共交通の在り方についてメンバーと共有しました。大分県では、障がい者の自立支援に取り組む三菱商事太陽(株)と太陽ミュージアムを視察頂くとともに、世界トップレベルのバラスポーツ競技会である大分国際車いすマラソンのボランティア活動にご参加頂きました。



最新外部動向の把握

「国連グローバル・コンパクト」「持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)」などの団体へ加入し、国際的な環境・社会面の最新動向の把握に努めています。また、

欧州・米州・東南アジアなどの各地域にサステナビリティ担当部局を設け連携し、情報を収集しています。

サプライチェーン・マネジメント

人権に関する基本的な考え方

- 三菱商事は、世界中でさまざまなビジネスを展開するに当たって、人権の尊重は重要な要素であると考えています。
- マテリアリティの一つとして「事業推進における人権の尊重」を認識しています。
- 創業以来の社是である「三綱領」を抛り所に公正で健全な事業活動を推進しており、企業行動指針、社会憲章、役員行動規範の細則において人権を尊重する旨を明記し、社内外に対し取引先等と協働して人権侵害に及ぼさないように努めることを明らかにしています。
- 国際人権章典（世界人権宣言・国際人権規約）、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」「ILO国際労働基準」

「安全と人権に関する自主的原則」等の国際規範を支持しています。

- 事業における人権・環境への負の影響を特定・分析し、これを回避・軽減し、責任を果たしていくことが重要との考えの下、事業における人権・環境デューデリジェンスを実施しています。

参照

企業行動指針、三菱商事役員行動規範、三菱商事社会憲章
2021年度現代奴隷法に係る声明
<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/csr/modern-slavery-statement/pdf/fy2021.pdf>

サプライチェーン・マネジメントの方針・体制

持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン

基本原則

当社は、「三綱領」を創業以来の企業理念とし、企業の社会的責任を履行する上での抛り所としています。「企業行動指針」においても、企業活動の展開に当たっては、諸法規や国際的な取り決めを遵守し、社会規範に沿った責任ある行動を取ること、また企業活動のあらゆる面において地球環境の保全に努め、持続可能な発展を目指すことを定めています。

1. 方針

世界中で多様な商品・サービスを取り扱う三菱商事にとって、持続可能なサプライチェーンの確保は重要な課題の一つになっています。三菱商事では、人権・労働問題・地球環境等への取り組みの方針となる「持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン」を制定し、三菱商事の基本的な考え方を全世界のサプライヤーの皆さまへお伝えし、以下に定める項目への賛同と理解、実践を期待します。

- | | |
|-------------------------|-------------------|
| (1) 強制労働の禁止 | (7) 適切な労働時間の管理 |
| (2) 児童労働の禁止 | (8) 適切な賃金の確保 |
| (3) 安全で衛生的かつ健康的な労働環境の提供 | (9) 公正な取引と腐敗防止の徹底 |
| (4) 従業員の団結権および団体交渉権の尊重 | (10) 地球環境への配慮 |
| (5) 差別の禁止 | (11) 情報開示 |
| (6) 非人道的な扱いの禁止 | |

サプライチェーン・マネジメントの体制



2. モニタリング

本ガイドラインの遵守状況を把握するため、サプライヤーとのコミュニケーションを深め、サプライヤーに対する定期的な調査を実施します。また、活動地域や事業内容から、必要と判断される場合には、サプライヤーを訪問し活動状況の確認を行います。

3. 遵守違反への対応

本ガイドラインに違反する事例が確認された場合には、対象となるサプライヤーに是正措置を求めるとともに、必要に応じて、サプライヤーへの指導・支援を行います。継続的な指導・支援を行っても、是正が困難と判断された場合には、当該サプライヤーとの取引を見直します。

参照

詳細は下記のウェブサイトをご参照ください。
<https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/126#1147>

サプライチェーン・マネジメントの取り組み

当社サプライチェーン上の人権・環境デューデリジェンス

当社では持続可能なサプライチェーン・マネジメントの観点から、2016年度・2020年度に外部有識者やコンサルタントと協業し、当社が取り扱う商材の中で環境・社会性面のリスクが高い商材を「調査対象商材」として特定しました。これら

商材のサプライヤーを対象として、当社の「持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン」の遵守状況を調査するサプライチェーン上の人権・環境デューデリジェンス（「持続可能なサプライチェーン調査」）を毎年度1回実施しています。



持続可能なサプライチェーン調査の実施状況

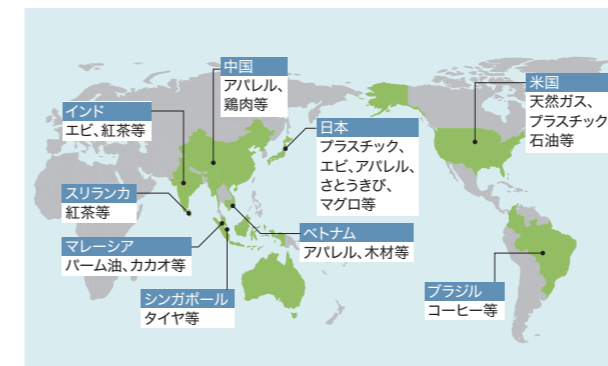
- 2020年度の実績（2021年4月実施）では、中国、ベトナム、タイ等を含む40カ国・地域のサプライヤー1,001社（前年度比236%）を対象としてアンケート調査を実施しました。
- 調査の結果を踏まえ、対処・対応が必要な課題については是正するべく努め、当社の購買方針の見直しを実施いたしました。

調査対象商材／サプライヤー数

調査対象商材	2018年度実績 ^{※1}	2019年度実績 ^{※1}	2020年度実績 ^{※1}
天然ガス/LNG	—	—	115社
プラスチック (PP、PE 他)	—	—	50社
石油 (原油)	—	—	6社
木材 (バイオマス)	—	—	2社
エビ	20社	19社	84社
カカオ	6社	6社	7社
コーヒー	20社	22社	35社
さとうきび	—	—	12社
鶏肉	18社	15社	17社
パーム油	8社	8社	8社
マグロ	26社	22社	85社
アパレル (Tier1&2) ^{※2}	197社	328社	573社
紅茶	5社	5社	6社
天然ゴム (タイヤ)	—	—	1社
計	300社	425社	1,001社
(回答数)	(296社)	(415社)	(822社)

※1 調査は各年度の実績を踏まえて翌年度に調査を行っている。
※2 Tier1は当社に直接納入する一次サプライヤー、Tier2は一次サプライヤーに納入する二次サプライヤー。

サプライヤーの主な所在国



サプライヤーとのコミュニケーション/エンゲージメント

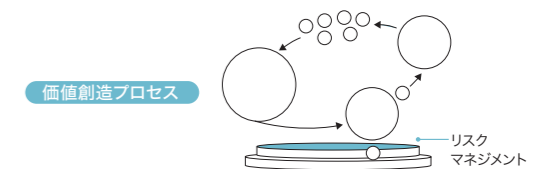
2021年度は、当社子会社の東洋冷蔵（株）が国産マグロを買い付けている長崎県対馬市の漁協である美津島町漁業共同組合の経営陣および従業員に、当社のサステナビリティに係る取り組み等を紹介する説明会およびインタビューを、オンラインで実施しました。説明会を通して、サステナビリティに係る重要性や当社の取り組み内容について理解を深めて頂きました。

さらに、当社では、当社の売買契約の裏面約款でも当社の「持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン」を共有し、サプライヤーの皆さまに本ガイドラインを遵守することをお約束頂いています。



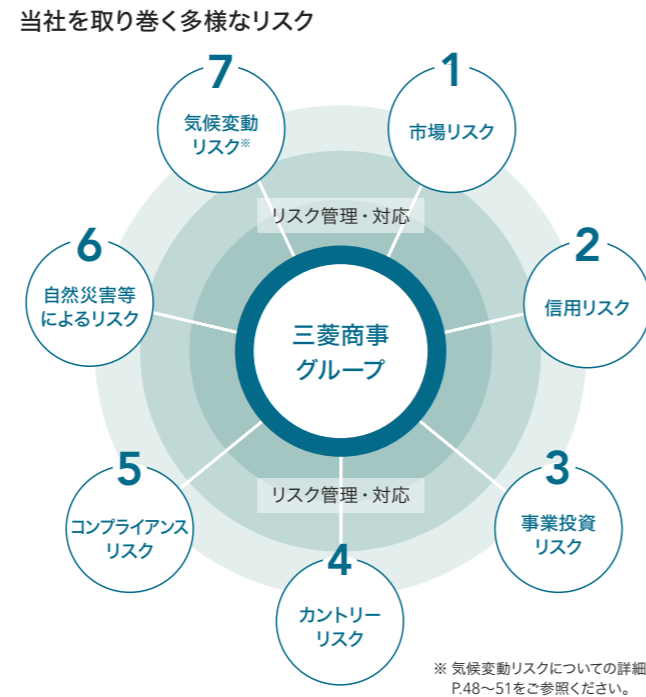
オンラインインタビューの様子
※過去レポート <https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/155>

リスクマネジメント



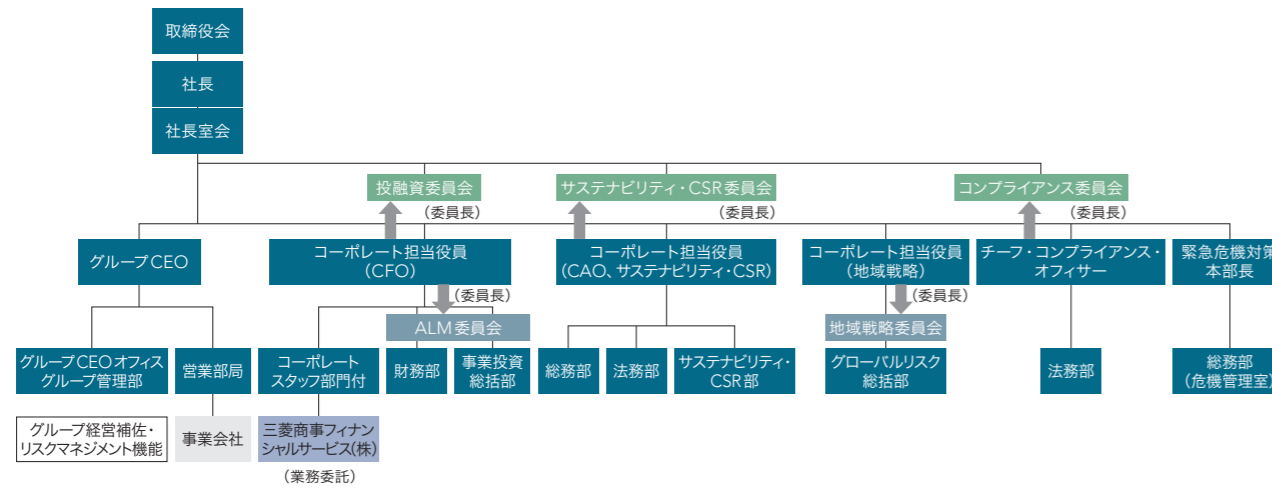
三菱商事グループのリスクマネジメント体制

三菱商事グループでは、多様な事業をグローバルに展開する中で、あらゆるリスクに直面しています。当社グループが、財務健全性を維持しつつ、持続可能な企業価値の向上を図っていく上で、多様なリスクを適切に管理し、対応を図っていくリスクマネジメントは不可欠なものとなっています。本項では、当社のリスクマネジメント体制と対応について説明します。



リスクマネジメント体制・組織形態

営業グループと各リスクに対応したコーポレート専門部局が連携し、適切なリスク対応が可能な運営・体制を整備しています。



管掌組織	管掌リスク(事項)
事業投資総括部	事業投資リスク、市場リスクなど (投資採算評価制度、新規事業投資、既存事業投資先に対する行為、事業投資先による行為、融資・保証、固定資産の取得・処分など)
グローバルリスク総括部	カントリーリスク
財務部	信用リスク、市場リスク(為替・金利・株価変動、見越*、一般投資の取得・処分など)
三菱商事フィナンシャルサービス(株)	信用リスク(格付制度、成約、取引与信、寄託、決済猶予など)
法務部	コンプライアンスリスクなど(訴訟・政府調査、各種法規制、不祥事など)
サステナビリティ・CSR部	気候変動リスクなど
総務部(危機管理室)	自然災害等のリスク (自然災害・テロ・新興感染症等の社員の安全に関わるリスク、事業継続リスクなど)

(注) 主なリスク項目に関連するもの、個別説明を付しているものを抜粋。
* 為替見越は財務開発部も共管

① 市場リスクへの対応

当社における市場リスクは、大きく4つ(商品市況リスク/為替リスク/金利リスク/株価リスク)に大別されます。

■ 商品市況/為替/金利/株価リスクの財務インパクト

- 各市場変動に伴う当社へのインパクトは下表の通りです。この他に、原料炭の商品市況リスクが存在し、当社事業投資先であるMDP社への損益に影響があります。
- また株価リスクについては、当社は約1兆100億円(時価)の市場性のある株式を保有しており、株価変動リスクを負っています。前述の金額には約1,600億円の評価益を含んでおり、株価動向次第では、評価益の減少リスクがあります。

	2023年3月期 業績見通し前提	2023年3月期業績見通しに 対する損益インパクト
為替 (円/US\$)	120.00	年間±40億円(±1円/US\$)
油価 (ドバイ) (US\$/BBL) [2022年4月～9月:96]	91	年間±25億円(±US\$1/BBL)*1
銅地金 (US\$/MT) [US\$/lb]	8,818 [400]	年間±16億円(±US\$100/MT)*2 (年間±36億円(±US\$10/lb))
円金利(%) TIBOR 3M	0.10	取引利益や投資利益により金利上昇の影響は相殺される部分が相当あるが、金利上昇が急である場合には一時的に影響を受ける。
US\$金利(%) LIBOR 3M	2.30	

※1 連結会社との決算期の違いやLNG販売価格への油価反映のタイムラグ等による当社の実績への影響に鑑み、6カ月前の油価(通期:10～9月平均)を記載。ただし、油価の変動以外にも、配当性向、為替要因、生産・販売数量等の複数の影響も受けるため、油価のみで単純に決定されるものではない。

※2 銅の価格変動以外にも、粗鉱品位、生産・操業状況、再投資計画(設備投資)等の要素からの影響も受けるため、銅の価格のみで単純に決定されるものではない。

■ 為替リスクへの対応

- 当社は、輸出入、および外国間などの貿易取引において外貨建ての決済を行うことに伴い、為替レートの変動リスクにさらされているため、先物為替予約などによるヘッジ策を講じていますが、それにより完全に為替リスクが回避される保証はありません。
- また、連結対象会社宛での外貨建て投資についても、必要に応じてヘッジ策を講じている部分はありますが、それ以外の部分については在外営業活動体の換算差額を通じて自己資本が減少するリスクがあります。

■ 金利リスクへの対応

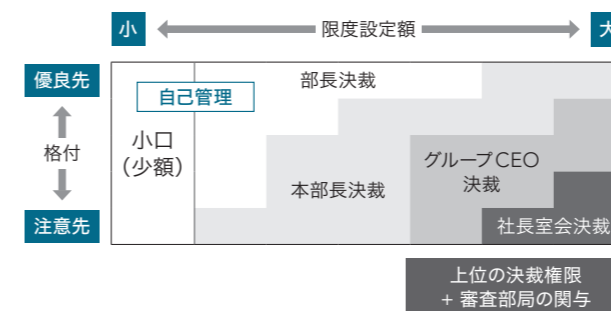
- 当社における有利子負債の相当部分は、金利の変動により影響を受ける営業債権・貸付金等と見合っており、金利が上昇した場合に、利息負担のみならずこれらの資産から得られる収益も増加するため、金利の変動リスクは相殺されることとなります。
- ただし、金利の上昇が急である場合は利息負担が先行して増加し、当社の業績は一時的にマイナスの影響を受ける可能性があります。

② 信用リスクへの対応

- 成約・取引与信、融資・保証、非上場企業への出資に際して発生する信用リスクを、相手先に対する信用供与額の上限額を設定して管理しています。また取引先ごとに社内格付システムに基づき、取引先格付を取得しています。
- 会社に大きな影響を与える取引先を重点管理先に指定し、定期的にリスクマネー(枠)・リターンおよび債権保全等の取り組み方針をモニタリングしています。

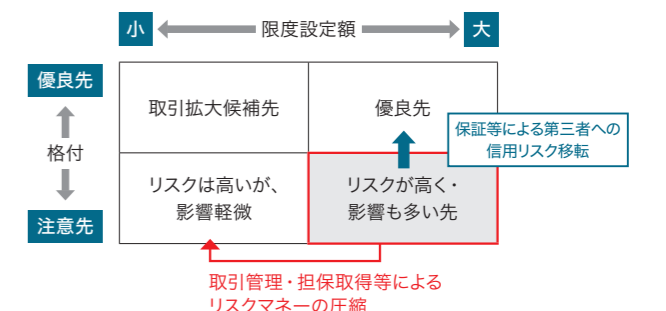
■ 個別案件の決裁権限

- 限度設定額、格付に応じて、決裁権限を区分。



■ 信用リスク管理の考え方

- 格付を利用した引当制度により、適切な信用コストを見積もり、債権の質の改善を促進。

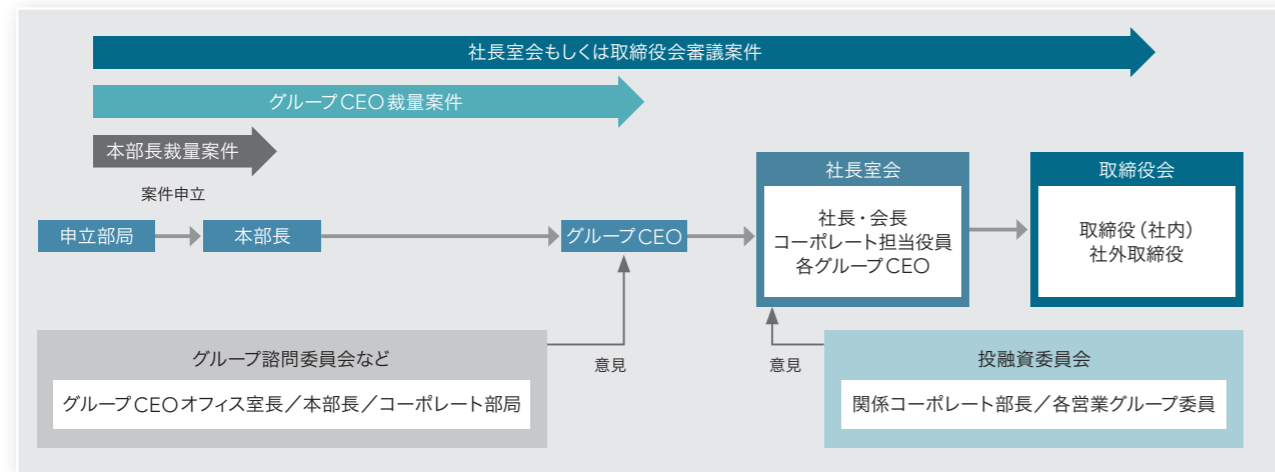


③ 事業投資リスクへの対応

当社では、事業投資リスクの適切な管理のために、個別案件ごとに新規/既存/入れ替え等の審議・検討プロセスを設定しています。また全社管理の観点から、ポートフォリオ全体のリスク・リターンと体力の状況や集中リスク等をモニタリングしています。

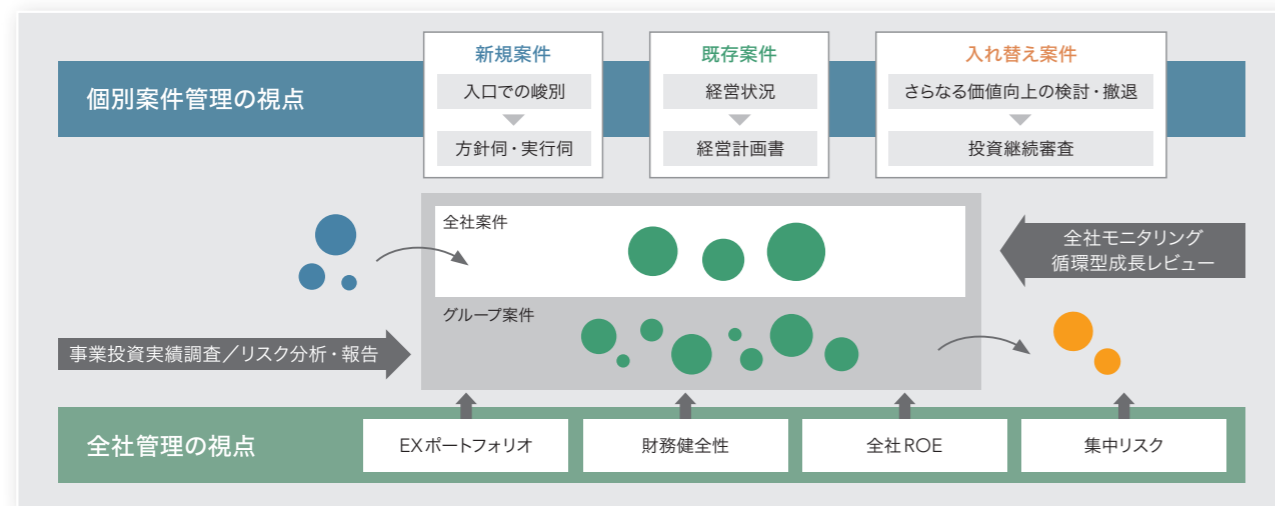
個別案件の管理	新規案件	方針伺・実行伺	各営業グループの事業戦略との整合性やリスクの所在と対応策をはじめとする定性面に加え、事業特性を踏まえて決定した投下資金とそのリターンによる定量面を総合的に評価することにより選別
	既存案件	経営計画書	年に1度、事業投資先の経営課題や取り組み方針、三菱商事の機能や事業のライフサイクルなどをモニタリング
	入れ替え案件	投資継続審査	営業グループ戦略上の優先順位付けに基づき、新規の投融資案件と同様の観点から定性・定量面の評価を行い、健全な代謝を促進

案件審査の仕組み



金額規模に応じて各営業グループに権限を委譲する一方、社長室会や取締役会で審議する新規の投融資案件や売却・撤退案件については、全て投融資委員会で審議する仕組みとしています。投融資委員会は、コーポレート担当役員（CFO）が委員長となり、コーポレート各部の専門的な見地や営業グループの知見を生かすために、関係コーポレート部長や各営業グループの委員と、非財務面を含めた総合的な審議を行っています。

全社管理	全体ポートフォリオ	事業投資実績調査/リスク分析・報告	事業投資のリスク・リターン、全社リスクと体力を分析した結果を社長室会に報告し、事業全体の状況把握・資本配分方針の決定に活用
	全社モニタリング	経営計画書/循環型成長レビュー	全社が指定した先の経営計画書を社長室会に報告し、事業経営の実効性をモニタリング、中長期成長戦略の議論等を通じ事業の成長・価値創造、または適時の入れ替えを促進



④ カントリーリスクへの対応

カントリーリスクに対しては、地域戦略委員会、およびカントリーリスク対策制度を通じて、カントリーリスクを適切に把握、管理しております。また、案件に応じ、保険を付保するなど適切なリスクヘッジ策を講じています。

■ 地域戦略委員会

- 国ごとのリスク状況の把握、カントリーリスク対策制度の立案・管理等をコーポレート担当役員（地域戦略）を委員長とする地域戦略委員会で行っています。

委員長	コーポレート担当役員（地域戦略）
メンバー	監査役室長、グローバルリスク総括部長、関係コーポレート部長、営業グループCEOオフィス室長他で構成

■ カントリーリスク対策制度

- カントリーリスク対策制度では、各国を信用度に基づき区分の上、区分ごとに枠を設定するなどの手法でリスクの積み上がりをコントロールしています。
- カントリーリスク対策制度によるリスク管理に加え、昨今の国際情勢を踏まえ、世界的な景気動向や、国際関係の変化が、各国の政経情勢に与える影響を注視し、リスクへの機動的な対応を行っています。

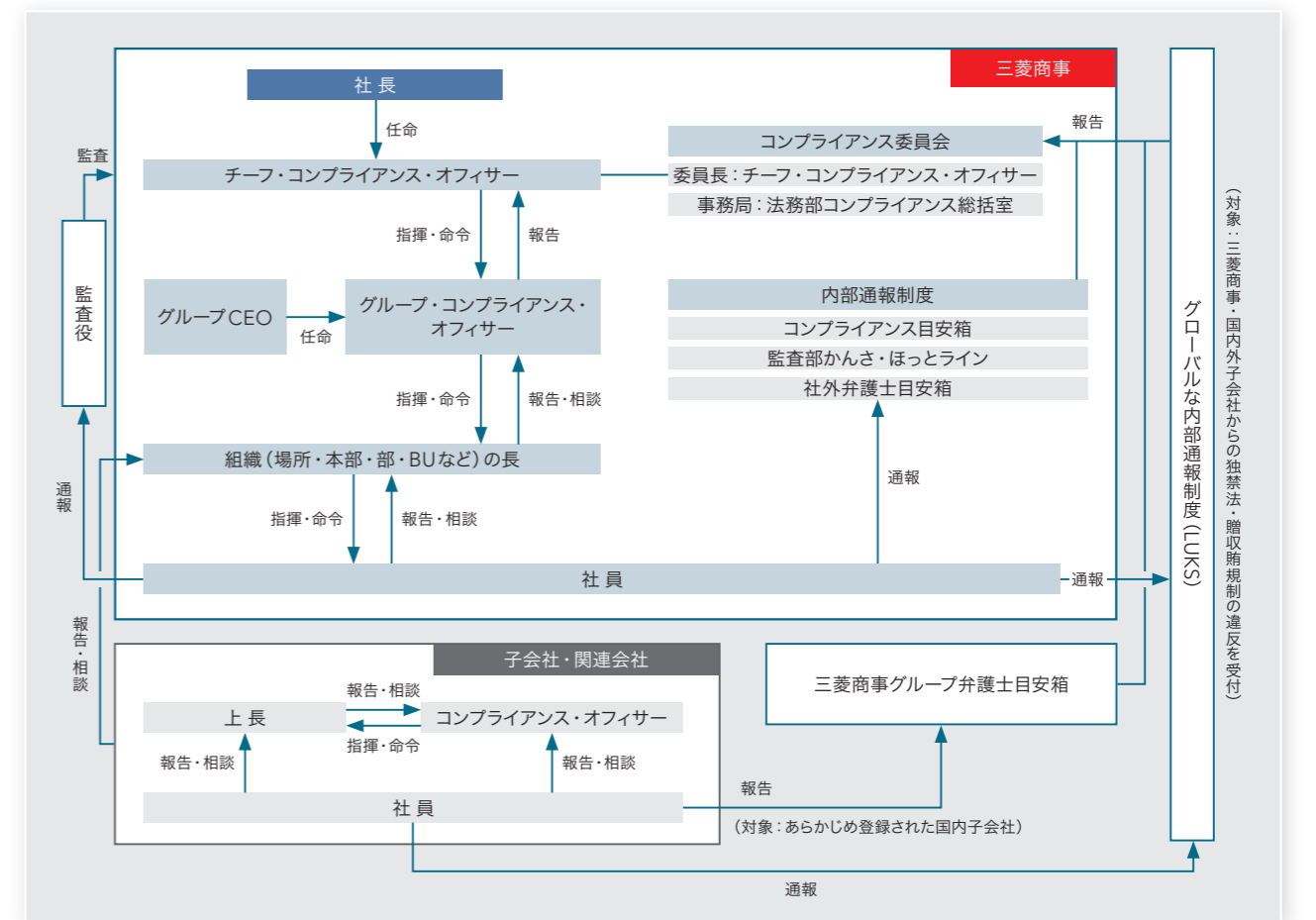
⑤ コンプライアンスリスクへの対応

コンプライアンス関連に係る各種社内規程に基づき、コンプライアンス体制を構築し連結ベースでのコンプライアンスリスク管理体制を支えています。コンプライアンスに関わる施策は、コンプライアンス委員会での議論を通じて実施します。毎年の施策は、毎年6月に取締役会で報告されます。

なお、チーフ・コンプライアンス・オフィサーは、安全保障貿易管理・貿易手続管理・制裁管理の最高責任者も務め、トレードコンプライアンスを含むコンプライアンス一元管理体制を強化しています。

また、各種内部通報窓口を設置して、コンプライアンス事案の早期発見・未然防止に努めています。

コンプライアンス体制図



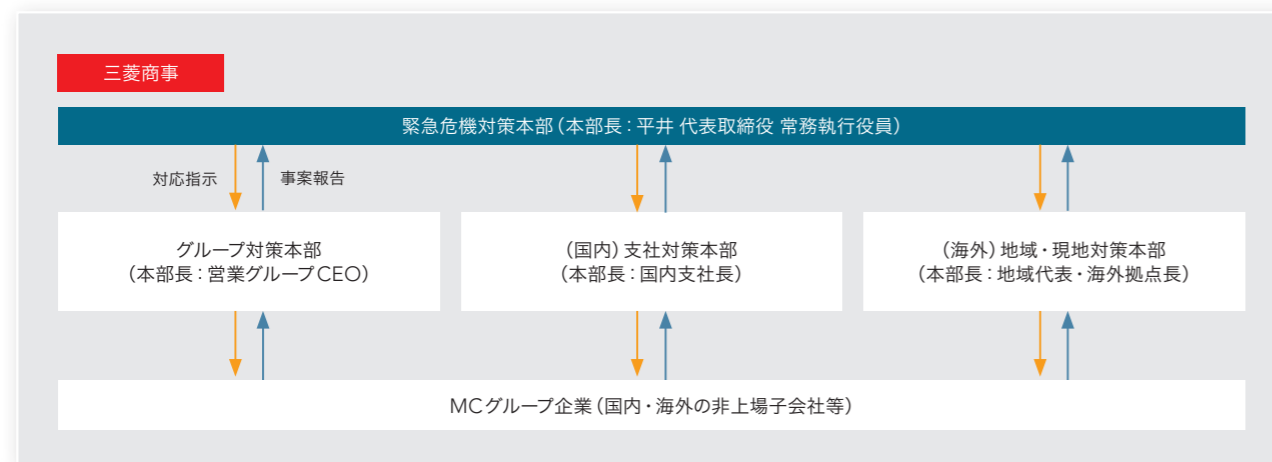
⑥ 自然災害等によるリスクへの対応

連結ベースでの危機管理／事業継続マネジメント (BCM: Business Continuity Management)

連結ベースの危機管理体制

当社は、社員およびその家族の安全と生命の確保、ならびに収益・資産および事業の継続に影響を与えるあらゆる危機に対して(オールハザード対応)、緊急危機対策本部長

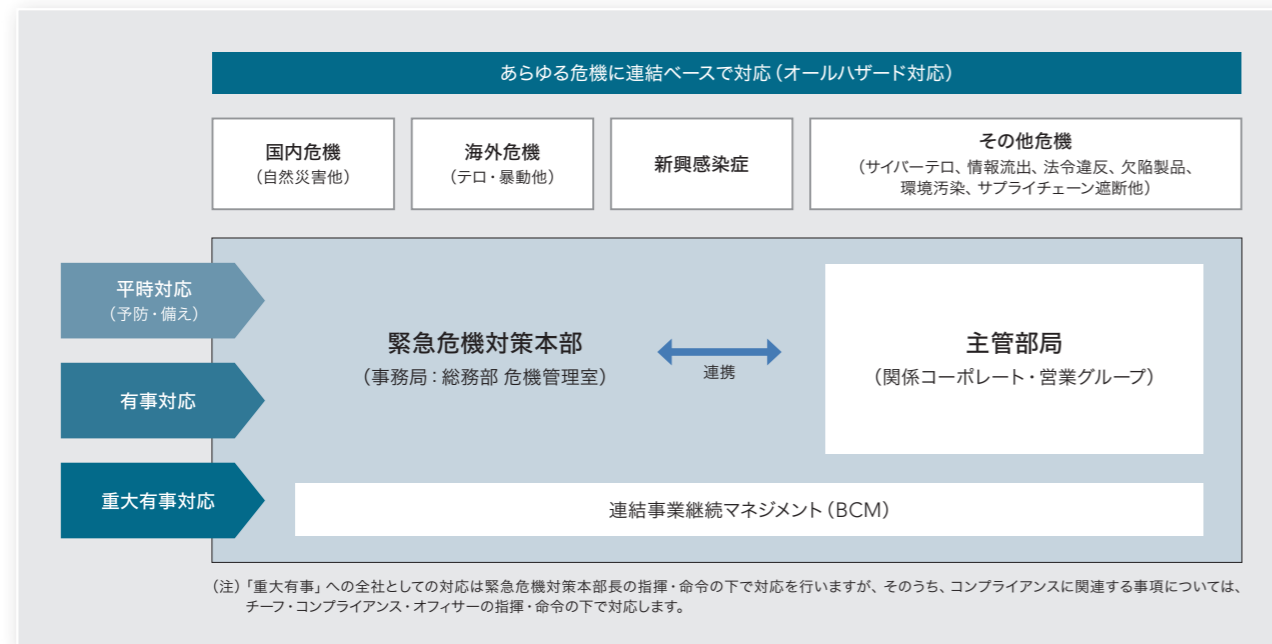
の管理・統括の下、各営業グループ・地域の対策本部が連携し、連結ベースで対応する体制を構築しています。



あらゆる危機に対応(オールハザード対応)

当社は「オールハザード対応」の考え方にに基づき、大規模自然災害、テロ・暴動、新興感染症、サプライチェーンの遮断、法令違反・サイバー事故等の、あらゆる危機を想定した社内体制を構築し、平時においては、危機管理諸施策・体制の構築・整備を行うとともに、危機発生時(有事)には関係者の安全確保・安否確認等の初動対応や事業継続に

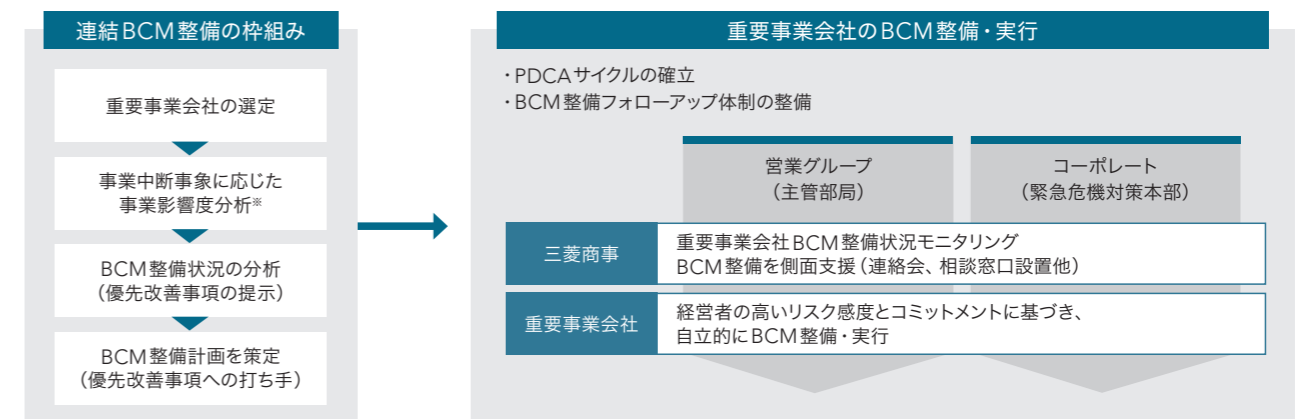
必要なインフラの維持・復旧などを迅速に実行しています。特に、社員の生命・安全や重要事業の継続に大きく影響を与える「重大有事」発生時には、緊急危機対策本部長が全社の指揮を執り対応するとともに、重大有事に備えた連結事業継続マネジメント(BCM)を推進しています。



連結ベースの事業継続マネジメント(BCM)

当社は、重大有事に対する適切な事業継続能力を獲得することを目的に、重要事業会社(当社グループ企業から選定)を対象とした「事業継続マネジメント(BCM)」を2018年に導入し、連結ベースの体制整備・強化を図っています。「事業継続マネジメント(BCM)」とは、事業会社の業態・

立地などの事業特性を踏まえたオールハザードベースのリスク・影響度分析に基づく、初動対応・BCPの策定、体制構築、および教育・訓練をはじめとする継続的なPDCAサイクルの実施等の包括的なマネジメント活動を指します。



※ 事業影響度分析のフレームワーク
事業中断を生じさせる「原因事象」と原因事象が引き起こす「結果事象」に基づき、各事業会社の事業特性を勘案して分析します。

原因事象	自然災害系、感染症系、テクノロジー系、外的要因系、内的過失系、リーガル系、サードパーティー系
結果事象	ヒト(死亡安否不明/出社不能/キーパーソン喪失)、モノ(製造・物流設備損壊、建屋損壊)、サプライチェーン(物流経路遮断、原料/燃料供給停止)、情報(システム停止/データ破損、改ざん/情報流出)、レピュテーション(製品品質問題、環境汚染、行政処分)、カネ(資金調達引出不能、送金・支払不能)

具体的危機対応策と今後の課題認識

緊急危機対策本部長:
平井 康光
代表取締役 常務執行役員



な脅威となる感染症への対応についても、新型コロナウイルスへの対応を通じて得た知見を活かし、適時適切に対処してまいります。

Q. 海外において治安情勢が悪化した際の対応は?

見通しが難しい世界情勢が続き、世界各地の紛争、テロ、デモ、暴動等の影響を最小化するため、海外における危機管理の徹底がますます重要となっています。当社は、全社の緊急危機対策本部を中心とする危機管理体制を全世界に構築しており、有事の際は、同対策本部が関係地域・拠点と共に、日本政府・在外公館とも連携して、情勢を把握するとともに、社員・家族および現地スタッフ等の安全確認・確保のために必要な対策を実行しています。平時においては、関係地域・拠点と連携して常に政治・治安情勢の把握に努め、定期的な安全対策の点検やBCPの整備・演習訓練などを連結ベースで実施して、有事に備えています。

Q. 危機管理/BCMにおける今後の課題認識は?

新型コロナウイルスや海外における治安情勢悪化、サイバー事故など、当社事業を取り巻く危機はますます多様化しており、引き続きあらゆる危機への対応力強化が求められています。「オールハザード対応」の考え方にに基づき、それぞれの危機から得た教訓や経験を生かしながら、連結ベースの事業継続能力のさらなる強化・充実を目指します。

Q. 新型コロナウイルスへの対応をどのように強化してきたか?

新型コロナウイルスについては、変異株の出現などのリスクもあり、引き続き警戒を怠らず対応していく必要があると考えています。当社は、産業界を加えた緊急危機対策本部を中心に、「社員の感染予防・感染拡大防止」と「適切な事業継続」の観点から、国内・海外ともに、社員の安全を最優先としつつ、感染状況や日本政府・自治体の要請、および各国の情勢や規制に応じ、感染対策の徹底を図るとともに、都度必要な措置を実行し、安全状況を確認した上で、適切な事業継続を図ってまいりました。その間、当社および各グループ企業において、事業中断や事業活動への影響を最小化するため、事業体制の見直しやバックアップ体制の構築、BCPなどの対応マニュアルの見直しを実行し、連結ベースで対応力が強化されたと考えています。サル痘の感染が世界的に広がるなど、企業活動にとり新た



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

取締役会・取締役会の諮問機関

取締役会

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

社外役員が過半数を占める取締役会の諮問機関。P.106

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。P.106

7月 10月 12月 1月 3月



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

国際諮問委員会

海外有識者をメンバーとする取締役会の諮問機関。P.107



2022年3月期開催実績

● 取締役会 ◆ ガバナンス・指名・報酬委員会 ■ 独立社外役員会議



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、コーポレートスタッフ部門・営業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3月期 実績)

実施頻度	定例取締役会の都度 (11回)
実施時間	2~3時間/回 (28時間)

独立社外役員会議

5月 9月 11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、四半期に1回以上開催しています。P.111

社外役員と役職員との対話

各営業グループ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強化しています。

事業投資先視察・対話

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。

実績	2022年3月	2021年3月	2019年8月	2018年8月
	三菱商事太陽(株)、福岡国際空港(株)の現場視察等	三菱食品(株)経営幹部との対話	モントニー・シェールガス生産・開発現場、LNGカナダプロジェクト開発現場(カナダ)の視察	Cermaq社(ノルウェー)サーモン養殖サイト等/洋上風力発電施設(北海道)の現場視察

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、全コーポレートスタッフ部門・営業グループから、オリエンテーションを実施しています。

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～

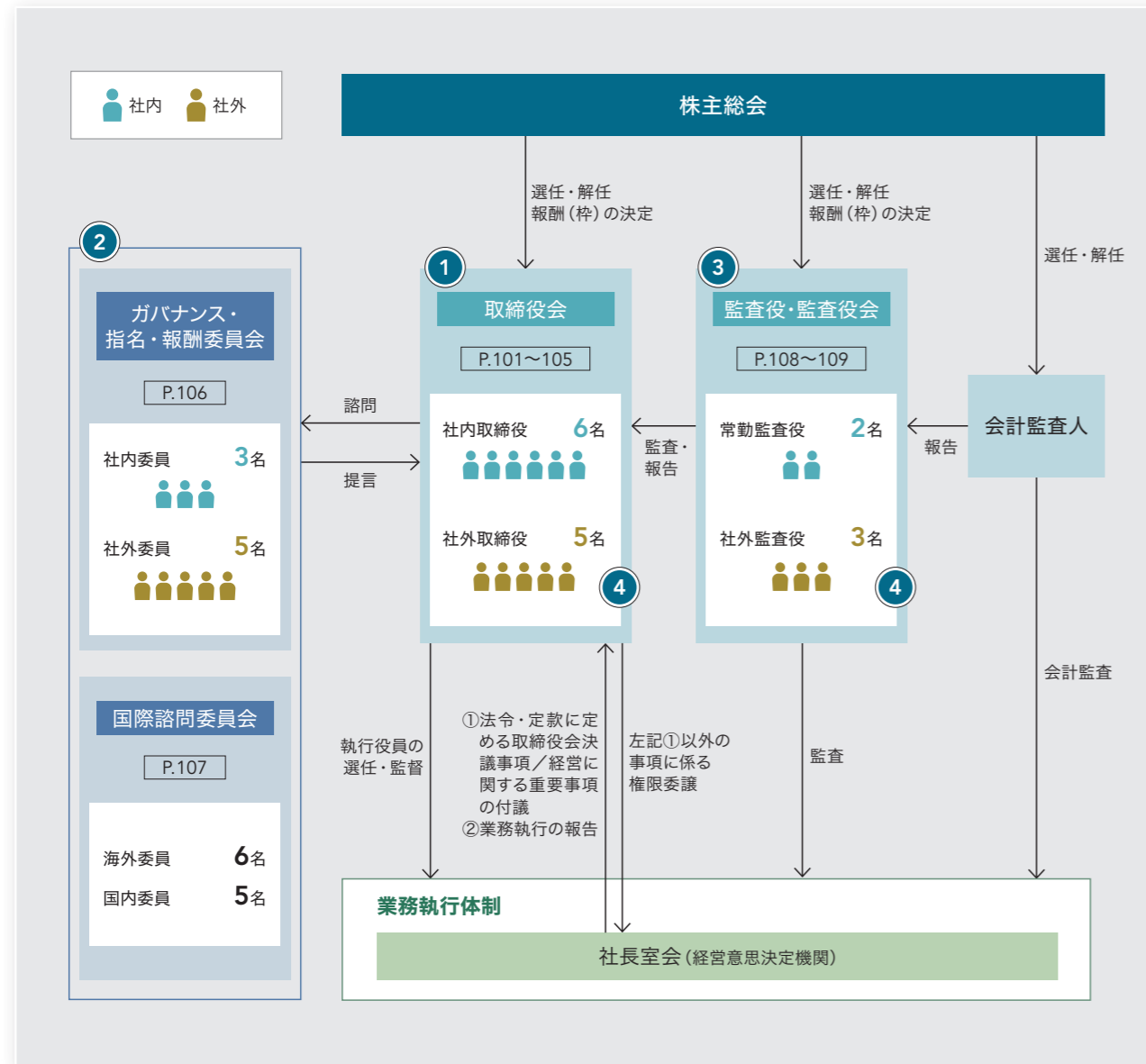
基本方針

『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

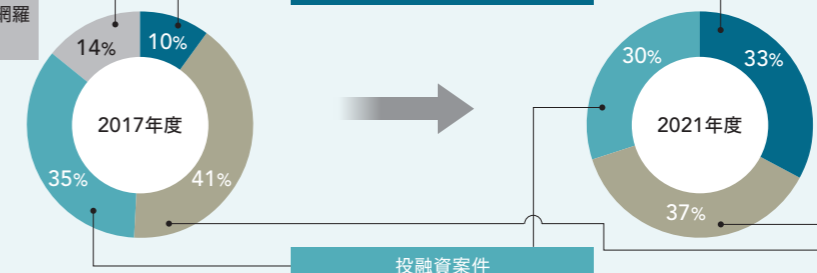
2022年3月期は、取締役会およびそれ以外の場も補完的に活用し、年間を通じて『中期経営戦略2021』の振り返りを実施しました。その上で、『中期経営戦略2024』においては、策定段階から継続的に意見交換を実施し、取締役会として適切に関与・モニタリングしました。審議の実績は以下の通りです。

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

2019年度より取締役会以外の場で実施

従来型のコーポレート担当役員・各営業グループCEOごとの網羅的な業務執行報告

経営戦略等の大きな方向性を示し、その実行をモニタリングするという取締役会の役割・責務を果たすべく、審議時間を拡充



2018年度より、投融資案件の付議・報告基準を原則として従来の2倍に引き上げ、執行側へのさらなる意思決定の委譲を実施し、取締役会では重要案件を重点的に審議

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

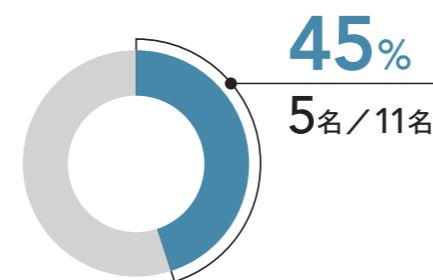
びその選定理由は以下の通りであり、各取締役・監査役が有する経験・見識・専門性等は、次ページの通りです。

(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。

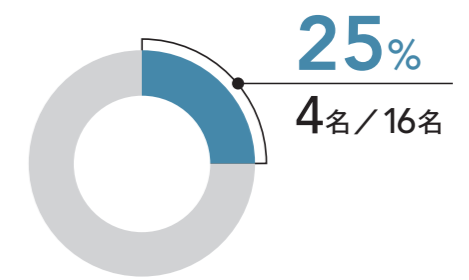
項目	趣旨・選定理由	
基礎的事項		
事業経営/組織運営	当社取締役会では、組織マネジメントの観点からの審議や総合的判断が求められており、個別の専門性に偏らない、事業経営ないし組織運営の経験が必要な項目として選定しています。	
リスクマネジメント	当社の成長実現のためには、法令・定款に適合し、適正かつ効率的な業務遂行を通じた企業価値の向上を図るための内部統制の構築・運用、および当社事業に関わる多様なリスク管理が重要と考えています。従って、リスクマネジメント全般に及ぶ幅広い経験・見識・専門性等を必要項目として選定しています。なお、本項目には以下要素を包含しており、対象者にはかっこ書きで記載しています。 <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
				エネルギー	デジタル					
取締役	社内	垣内 威彦	取締役会長	●	●	●	●	●	●	●
	社内	中西 勝也	代表取締役 社長	●	●	●	●	●	●	●
	社内	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	●	●	●		●		
	社内	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	●	●			●		
	社内	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)			●	●
	社内	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)				
	社外	齋木 昭隆	元外務省 外務事務次官	●	●			●		
	社外	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	●	●	●		●		
	社外	秋山 咲恵	元(株)サキコーポレーション 代表取締役社長	●	●		●			
社外	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	●	●	●				
	社内	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				
	社外	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



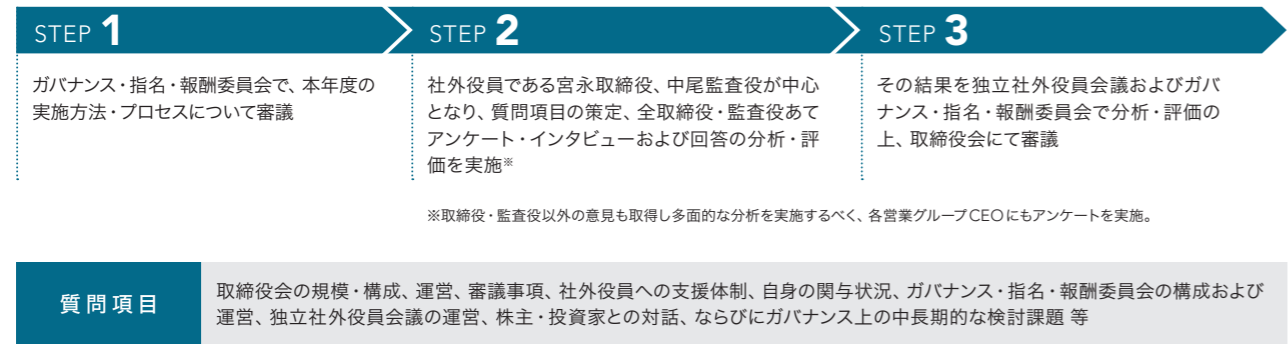
取締役会の実効性評価

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。



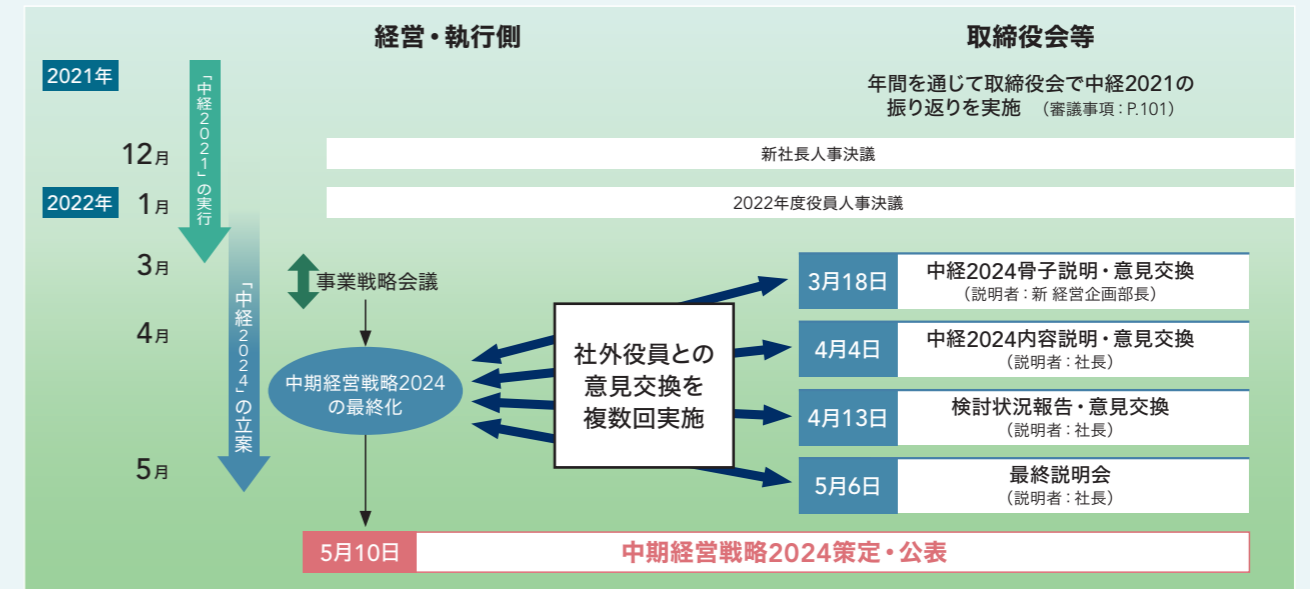
評価結果および2023年3月期の取り組み方針

		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 FOCUS 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 FOCUS 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
以外取締役会	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	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
ガバナンス・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		<ul style="list-style-type: none"> 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 FOCUS 	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	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。

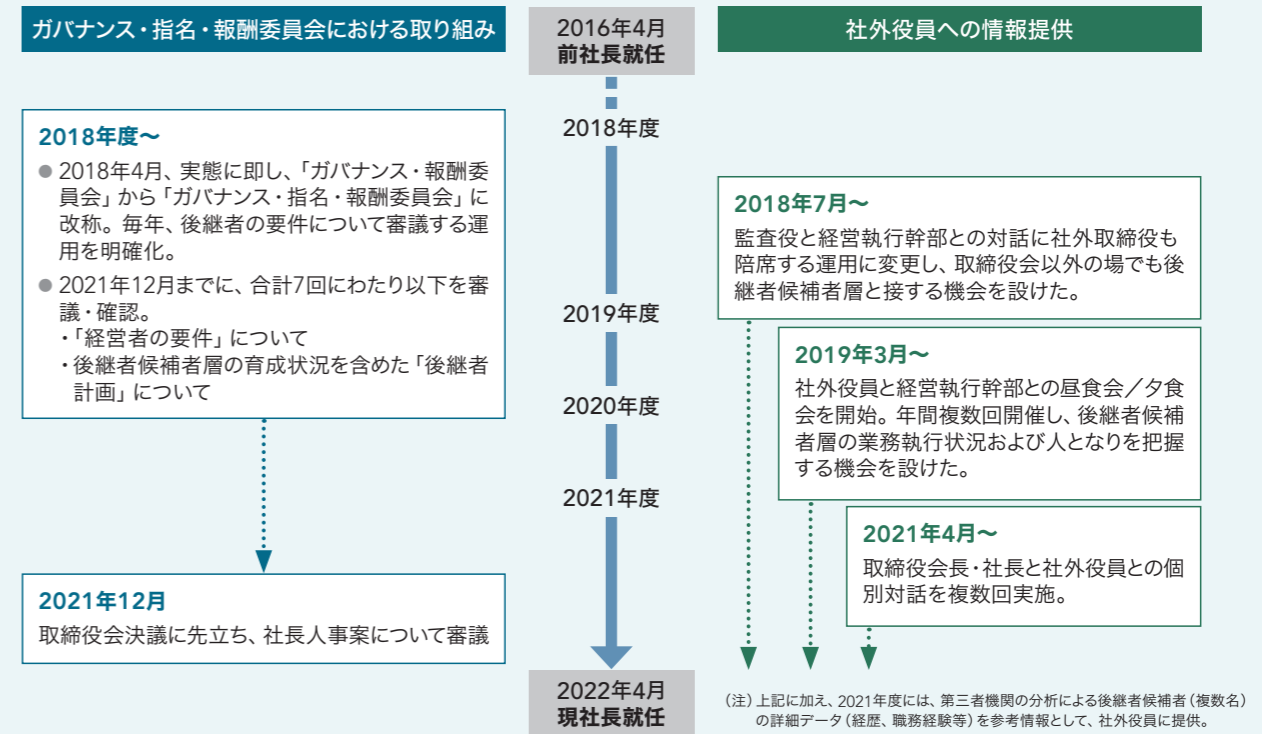
2021年度は、取締役会およびそれ以外の場も補完的に活用し、年間を通じて『中期経営戦略2021』の振り返りを実施しました。その後、2021年12月に新社長人事、本年1月に2022年度役員人事が決定。新体制下で全社経営と各営業グループとで事業戦略会議を実施し、事業戦略を策定。それも踏まえ、『中期経営戦略2024』の骨子を組み立て、社外役員との意見交換を複数回実施した後、5月に取締役会で決議、公表に至りました。



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

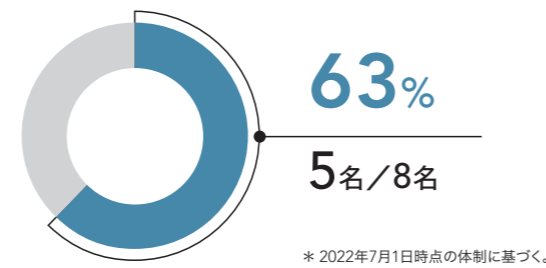
ガバナンス・指名・報酬委員会 年3回以上開催

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

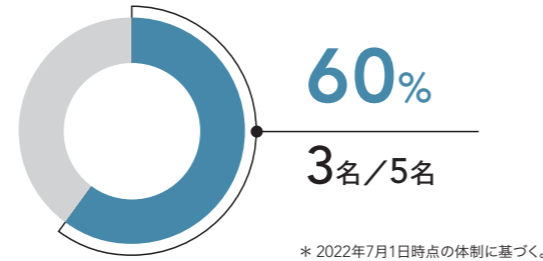
コロナ禍が各国情勢に与える影響	欧米、中国、新興国
米中関係による地政学動向	サプライチェーン組み換え、台湾問題
グローバルな課題やトレンドの動向	気候変動、デジタル通貨



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。

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。

確固としたガバナンスを基盤に、
三菱商事が目指す社会課題の
解決に貢献する取り組みに、
社外役員として貢献していきます。



社外取締役 宮永 俊一

社外取締役 秋山 咲恵

社外監査役 中尾 健

* 詳しい経歴は、P.110~111社外役員の体制参照

21年度取締役会実効性評価の一連の プロセスを振り返って

宮永 三菱商事では、取締役会の実効性評価を、独立社外役員である取締役と監査役が行っています。昨年度は私と中尾さんが中心となって、質問項目の策定や回答の分析・評価を行いました。実効性評価の一連のプロセスを振り返って思うことは、やはり三菱商事のような業態は日本独特だということです。また、日本が高度経済成長期から成熟期へ、そして今後さらにどう変化していくかが読めない不透明な時代になる中で、三菱商事は最も時代の影響を受けやすい位置にいると思います。そのような業態、企業であることを踏まえ、三菱商事の取締役会に求められている実効性を評価するためには何が必要なのか、客観性や中立性を自分たちなりに工夫して考え、一連のプロセスを実行しました。

中尾 三菱商事という会社は、会社規模自体が大きいことに加え、事業領域も実に多岐にわたります。そのため、監督機能を十分に発揮させるべく、情報収集の機会がかなり多く設定されており、このことは三菱商事のガバナンスの大きな特徴だと思います。営業グループCEOとの対話のみならず、本部長等との対話も設けられているほか、現場への往査

や組合との対話などさまざまな階層の役職員の意見を聞く機会があります。対話の機会を通じて得た情報も含めて、取締役会が十分に機能しているかについて、社外役員が主導して検証することは、実効性評価の手法として有効なのではないかと思っています。

宮永 実効性評価では、各営業グループCEOの方々にも意見を聞きました。執行側の実情を把握する上で非常に参考になり、とても価値のある取り組みだったと思います。昨年度は「中期経営戦略2021」の最終年度、かつ、新社長の選任もあった年であり、これらのテーマについても実効性評価のプロセスを通じて濃密な議論を行うことができました。

「中期経営戦略2021」の振り返り

秋山 2021年度は「中期経営戦略2021」の最終年度でしたが、外部環境要因が大きく影響したこともあり、非常に良い業績で締めくくることができました。全体の業績が良かっただけでなく、各営業グループでこれまでにない数字が出ただけでなく、各営業グループでこれまでにない数字が出たことは、それぞれの実力が向上し、経営戦略の大きな方針の下で事業ポートフォリオの最適化にしっかり取り組んだ

成果であると思います。この方針は新しい中期経営戦略にも引き継がれており、今回の好業績に満足することなく、さらなる向上を期待したいと思います。

宮永 「中期経営戦略2021」を振り返ると、数値的には計画を達成して終わることができました。資源高などの外部環境要因もありましたが、目先の市況を気にするのではなく、バランスを取りながら臨機応変にポートフォリオを組み替えるという手法が概してうまくいったのではないかと思います。今後は、米中対立の激化、ロシア・ウクライナ情勢など、グローバル化の後退が起きる中で、レジリエンスを含めて外部環境に柔軟に対応できるよう考えていく時代に来ていると感じています。

中尾 垣内前社長が目指していたのは、各営業グループが市況に左右されることなく一定の利益を出し続け、グループ間の垣根をなくすことで、一つになって新しい価値を創出していくということだったと理解しています。2021年度は資源以外の分野でもしっかりと利益を出していることが特筆すべき部分です。引き続きそうした方向性でドライブをかけていくということで、「中期経営戦略2021」の振り返りが「中期経営戦略2024」にスムーズにつながっているという印象を持っています。

秋山 現在、事業環境を取り巻く変化のスピードは非常に速く、また変化の度合いも大きくなっています。その速さと大きさに影響を与えているのは新しいテクノロジーであり、これがDX推進にもつながっています。これまでの三菱商事はどちらかといえば、資源をはじめとしたスケールの大きな事業分野で、重要なプレーヤーとしての役割を果たすというスタイルが中心でした。ITに代表されるような、新しいテクノロジーで成長している分野で活躍している人たちは、若く活気があって、従来の日本社会で評価されてきたビジネスパーソンとはタイプが異なるため、三菱商事のような伝統的な大企業にいる人々が付き合う上では、カルチャーギャップがあるかもしれません。しかし、三菱商事は長い伝統を持ちつつも、非常に自己変革能力が高い会社です。異質な人材との対話の中で、どう自分たちに新しい要素を取り込んでいくのかという部分で、議論とアクションが重要になってくると思います。

宮永 三菱商事の若い社員と話していると、優秀であることはもちろん、歴史ある大企業に入ったことで満足するのではなく、世の中がどんどん変化する中で自分たちに何ができるのだろうか、どういう価値を生み出せるのだろうかという意識を持っている方が非常に多いと感じます。「中期経営戦略2024」

ではEX、DXのさらなる推進を掲げており、こうした100年に一度あるかないかという大きな変化にめぐり合っていることをチャンスと捉え、若手やベテランに関わりなく、積極的な意見交換をしながら取り組んでいってほしいと思います。

後継者選任プロセスを振り返って

宮永 後継者の選任への関与は、社外取締役の最大の責任の一つと考えています。従来の日本企業では、社長が会長と相談して提案するという流れの中で後継者を決定するというプロセスが一般的でしたが、選任プロセスの透明化への要請などもあり、三菱商事でもガバナンス・指名・報酬委員会を中心に、次期社長に必要な要件などについて、闊達な議論を行いました。候補者の方々に関する十分な情報が提供され、それらの情報を消化して、各社外役員が意見を述べました。社外役員のさまざまな視点や考え方が反映された中での選任プロセスであったと思います。

秋山 会社にとって最も重要な後継者プロセスに関わることは、社外取締役にとって重責です。今回の後継者選任プロセスでは、取締役会はもちろんのこと、取締役会以外の場でもさまざまな形で後継者候補の方々と接する機会が設けられ、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会では、継続して後継者の要件を審議するなど、従来の取り組みをさらに充実させる形へと変革されています。結果として、徹底的に考え抜かれた後継者選任プロセスになったと感じており、先ほども触れた、三菱商事の自己変革能力の高さを実感しました。



今回の後継者選任プロセスは、従来の取り組みをさらに充実させる形へと変革されており、徹底的に考え抜かれた後継者選任プロセスになったと感じます。

三菱商事に求められるリーダー像とは

宮永 変化が激しい時代において会社を成長させていくには、ダメージを最小化しながら変化を乗り切るだけでなく、さらに多様な力が必要になります。今は好調でも、次に何が起きるか分からないということを常に心し、事態を予見する力を磨き、組織に柔軟性を持たせ、一段高いレベルを目指して、自己には厳しく、他者に対しては励ましながら、動機付けをしていけるような人材であることが必要だと思います。

秋山 三菱商事は、広い事業分野において、新しいものを取り込みながら、その時代ごとに最適なものをつくり上げていくという、複雑かつ難易度の高い事業体です。私が当社のトップにとって最も重要な要件だと思うことは、たくさんの人たちの知恵、すなわち衆知を集め、その上で決断・実行ができるということです。それが、三菱商事という会社の安定的な成長を担保する重要な要素ではないかと思っています。「衆知を集める」ためには、ある種の心理的安全性の要素が必要です。皆が積極的に発言できるようなコミュニケーションの基盤が会社にあること、そしてトップがどんな意見も受け止める能力を持っていることが重要だと思います。

宮永 役員自身が若いころに何度か難しい問題に直面し、全部ではなくてもその課題を解決し、克服してきた経験を持っていることが望ましいです。そういう経験があると、人々が色々な挑戦をしたとき、難しい問題に直面したときの対応に優しさが生まれます。ただの優しさではなく、受け止めてあげる力があれば、自然に自分を律しやすくなりますし、さまざまな人の意見を聞いた上で決定を行う際にも、説得力が生まれます。その説得力は厳しさだけでは生まれないものです。

中尾 お二人がおっしゃる通り、厳しさだけでは人はついてきません。組織が大きくなればなるほど、正しく意思決定するには、現場から日々情報を収集することが不可欠です。中西社長はトップマネジメント層に限らず、若手中堅社員を含め、様々な階層の職員とも積極的に交流の機会を持っていて、現場の重要性をよく理解されている方だと感じます。

「中期経営戦略2024」の策定にあたって

秋山 昨年12月に中西社長が選任され、その後本年5月に「中期経営戦略2024」が公表されました。時間的な制約がある中で、中西社長は草案を取締役会および取締役会以外の場も活用して説明され、社外役員からの意見を吸い上げてくれました。最終的な意思決定までには4回ほどそうした

プロセスを経ており、「中期経営戦略2024」最終化に向け、かなり濃密な議論ができたと思います。

中尾 前中経の振り返りを踏まえての「中期経営戦略2024」の策定にあたっては、従前よりプロセスの透明化をお願いしていました。初期の草案の段階から説明の機会を設定していただき、何度もやりとりを重ねたことで、社長の考えが明確になり、社外役員の理解も進みました。このようなプロセスに変革できたことは非常に良かったと思います。



中期経営戦略2024の策定にあたってはプロセスの透明化を実行し、社外役員とも何度もやりとりを重ねるなど、変革への意気込みが感じられました。

宮永 中西社長が能動的に情報を開示してくれたこともあり、限られた時間の中でも中身の濃い議論ができたと思います。「中期経営戦略2024」は、先に発表した「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」を踏まえてEXに主眼を置き、さらにこの先の中経策定も見据えて組み立てられていると感じます。

三菱商事に対する中長期的な期待とは

中尾 中西社長は、これまで、電力ソリューショングループCEOとして、欧州総合エネルギー事業会社のEneco社の買収や、日本の洋上風力3海域の落札に関わってこられました。三菱商事は、2021年10月に発表した「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」で、EX関連投資を2030年度までに2兆円規模にまで拡大することを掲げましたが、中西さんの社長就任は、三菱商事がカーボンニュートラル社会のリーディングカンパニーになるという強い意志を内外に伝えることでもあると思います。カーボンニュートラル社会実

現に向けたリーディングカンパニーとしてのブランディングをさらに向上させ、邁進することで、今後もさまざまな社会課題の解決に取り組んでいってほしいと思います。

秋山 「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」で掲げた「サプライチェーンの最適化」「非競争領域での協調と本来の競争領域への注力」「データの相互連携と最適サービスの提供」の3つの目標は、一言で表すと、社会改革を起こすということだと捉えています。一般的にはDXとは、アナログな世界をデジタルに変えるということですが、その本質は、まさに社会変革を起こすという点にあります。三菱商事が持つ各業界への多大な影響力を、産業横断的、地域横断的に発揮し、「中期経営戦略2024」の取り組みを進めていくことで、大きな社会変革をやり切るということを期待しています。

宮永 EXについては、工業技術や科学技術がどこまで進化するかが読めず、10年先はある程度予想できても、20年先・30年先を見通すことは困難です。そうした中で、30年後に何が起きても対応できるようなビジネスモデルを構築し、社会に貢献するためのより良い解を模索していくことが、三菱商事の役目の一つだと考えています。そのためにも、EX関連分野の学びを深め、スキルを磨くことが重要であり、その知見・情報をもとに社外で連携していくことが必要です。われわれ社外役員はその進捗状況を確認しなくてはならないと思っています。また、次世代の技術に対応し、会社に変化していくには若い力がどうしても必要です。若い世代の人たちには、競争原理の中からこそ良いものが生まれるという意識を持ち、持続的な成長に向けて変革に取り組んでいってほしいと思います。



将来何が起きても対応できるようなビジネスモデルを構築し、社会に貢献するためのより良い解を模索していくことが、三菱商事の役目の一つだと考えています。

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)	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)		③	—	—	—
中長期株価連動型株式報酬	変動(中長期25~45%程度)	株価/株式成長率(中長期)	・ 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	—	—	—

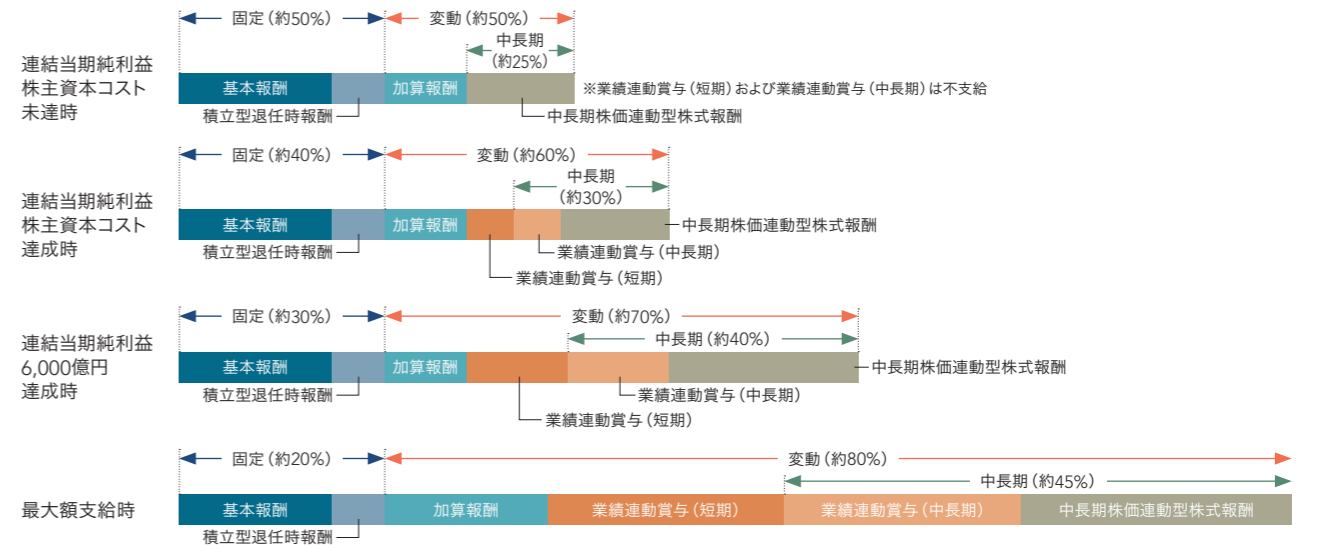
(注1) 表中①~⑤は、各報酬項目を対象とする報酬枠の番号を示しており、詳細は下段をご参照ください。
 (注2) *の各報酬の項目はクロウバック条項の対象としています。詳細は、P.118をご参照ください。

(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	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

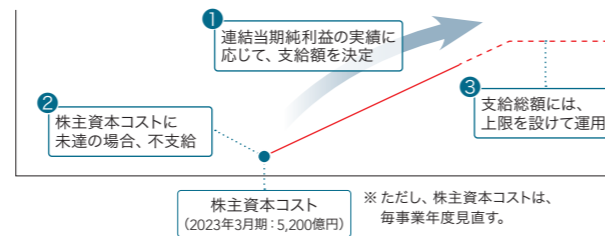
業績連動賞与 (中長期)

(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。