



MC Shared Value

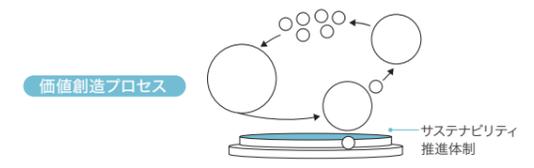
04

サステナブルな価値創造を支える取り組み・体制

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、それを支える体制について説明します。

- 100 サステナビリティ推進体制
 - 100 サステナビリティへの取り組み
 - 104 人権/サプライチェーン・マネジメント
- 106 コーポレート・ガバナンス
 - 106 三菱商事のガバナンス変遷/2022年度開催実績
 - 108 コーポレート・ガバナンスに対する取り組み
 - 108 ①取締役会
 - 110 取締役・監査役
 - 112 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
 - 114 ②取締役会の諮問機関
 - 116 取締役会実効性評価
 - 118 ③監査役・監査役会
 - 120 役員報酬制度の概要
- 124 リスクマネジメント

サステナビリティ推進体制

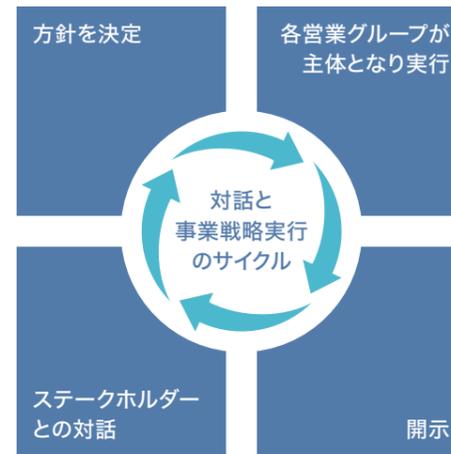


サステナビリティへの取り組み

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。

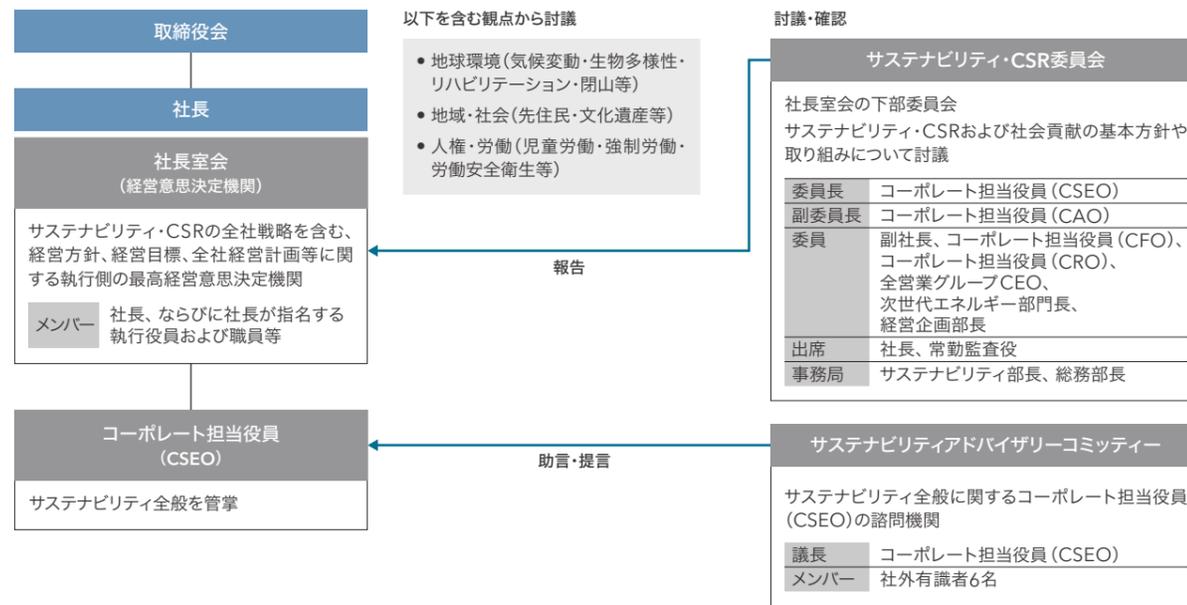
近年、さまざまな社会課題解決に対する企業への期待・要請が一層高まっている中、当社が事業活動を通じて解決していく重要な社会課題である「マテリアリティ」を指針とし、中期経営戦略2024で打ち出したMC Shared Value (MCSV)を創出し続けることで、社会と共に成長を続けることを目指しています。

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様との対話と、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コーポレート担当役員(CSEO)が管掌し、サステナビリティ部が方針・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。



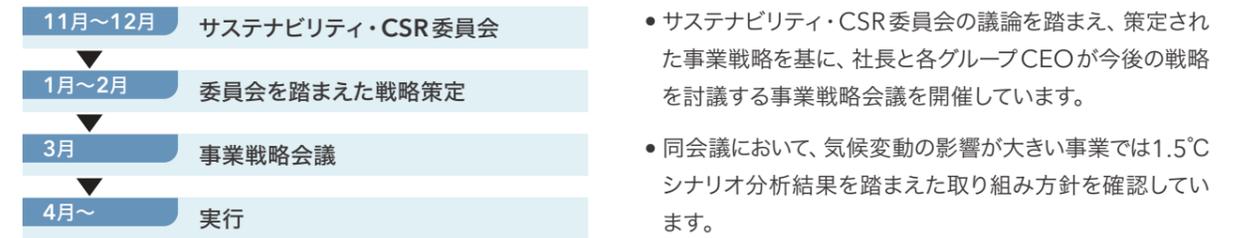
(詳細はP.103をご参照ください)

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 ▶ P.50~53 マテリアリティ ▶ P.48~49 人権/サプライチェーン・マネジメント ▶ P.104~105 	<ul style="list-style-type: none"> 生物多様性・環境保全への取り組み ▶ P.54~55 社会貢献活動

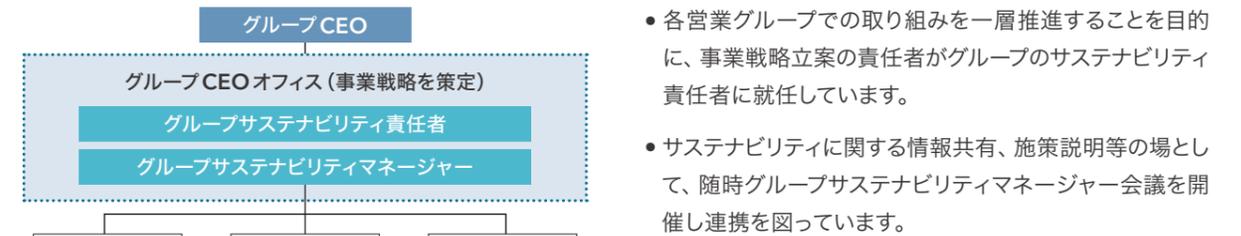
事業におけるサステナビリティ推進

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。

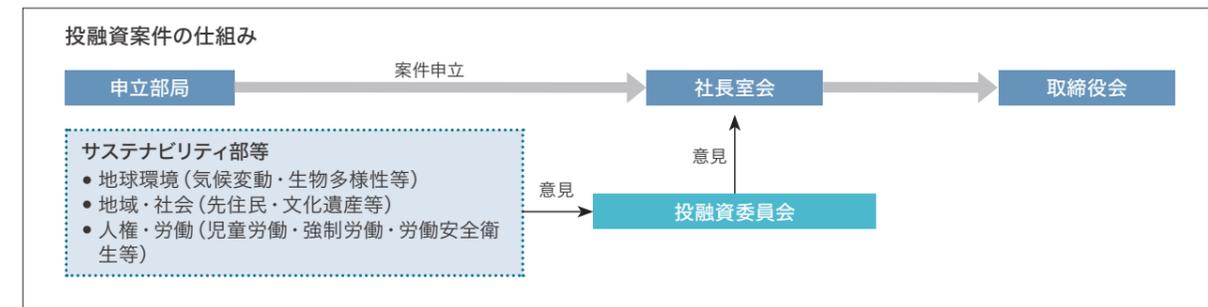
事業戦略にサステナビリティを織り込むためのサイクル



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様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いただくこと、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。

本統合報告書の他、より詳細をご理解いただけるように、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(CSEO)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。

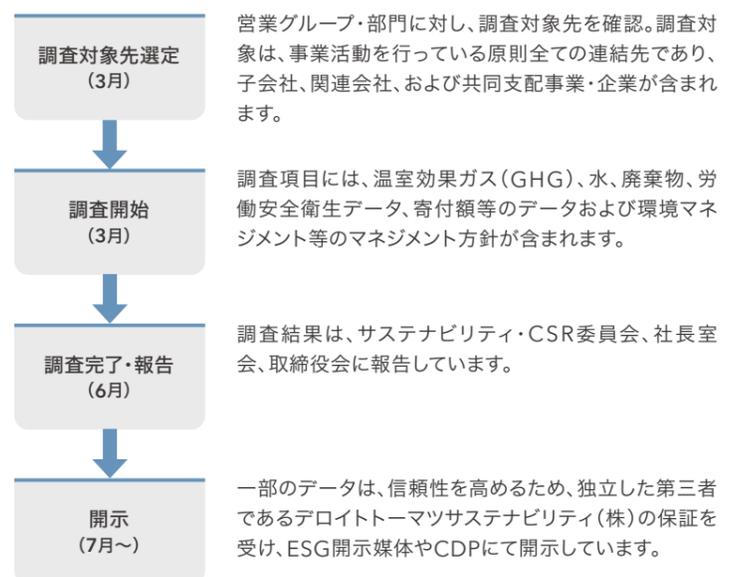
サステナビリティ・ウェブサイトでのESG項目別の開示内容

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 環境データ 	<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 ウェルビーイング (労働安全衛生、健康経営) 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、事業活動を行っている全ての連結先に対して、環境・労働安全衛生調査を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。



各連結先からの温室効果ガス排出量等のデータは、正確かつタイムリーに把握するため、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年度のステークホルダーとの対話

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。

2022年度の対話回数

- サステナビリティに関する投資家との直接対話: 約40回
- NGO団体との直接対話: 85回実施(日本:9回、欧州:32回、米州:44回)

サステナビリティアドバイザリーコミッティー

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(CSEO)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・提言を頂いており、2023年度はマテリアリティや気候変動等の取り組みの課題について議論いただきました。

また、コミッティーメンバーに、当社事業の理解を深めていただくべく、事業現場の視察を定期的に行っています。

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 未来社会価値研究所長
ピーター・D・ピーダーセン	大学院大学至善館 教授
荒井 勝	NPO法人 日本サステナブル投資フォーラム 会長
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 新領域研究センター長
中井 徳太郎	日本製鉄(株) 顧問
野口 聡一	合同会社未来圏代表 宇宙飛行士

現場視察の実施

2022年秋には、当社および三菱商事洋上風力(株)が国内初の一般海域での大規模着床式洋上風力発電事業の開発に取り組み、加えて35年ぶりに当社が新たな国内支店を開設した秋田を訪問。佐竹敬久秋田県知事への表敬訪問、三菱商事クリーンエナジー(株)が2020年から商業運転している秋田潟上ウインドファーム(66MW陸上風力)の視察、事業パートナーである(株)ウェンティ・ジャパンとの意見交換も行い、地域共生・地域共創に向けた取り組みを進めていく方針を共有しました。



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。

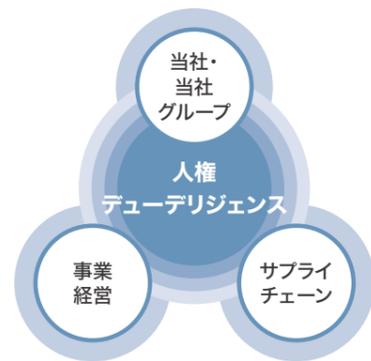
人権/サプライチェーン・マネジメント

人権に関する基本的な考え方

- 当社は、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。
- 当社は、マテリアリティの一つとして「持続可能で安定的な社会と暮らしの実現」「事業推進における人権の尊重」を掲げ、企業行動指針、社会憲章、役職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。

参照
 企業行動指針、三菱商事役職員行動規範、三菱商事社会憲章
 2022年度現代奴隷法に係る声明
<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/csr/modern-slavery-statement/>

人権・環境デューデリジェンス



- 当社は、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。
- 当社・当社グループに対しては、従業員の研修や子会社・関連会社等を対象としたサステナビリティ調査を通して、当社グループ全体で人権の尊重への取り組みを強化しています。
- 投融资案件の審査に際しては、経済的側面だけでなく、ESG(環境、社会、ガバナンス)の観点も重要視して、総合的に審議・検討しています。さらに、2023年4月に投資案件実施時における環境・社会性面デューデリジェンスガイドラインの策定をしました。
- また、当社・当社グループのサプライチェーン上の人権・環境への負の影響の防止・是正に取り組むことも重要であると認識し、以下に記載するサプライチェーン・マネジメントの取り組みを実施しています。

サプライチェーン・マネジメントの方針

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拠り所としています。「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おり、マテリアリティの一つとして、「持続可能で安定的な社会と暮らしの実現」「事業推進における人権の尊重」を掲げています。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様へお伝えし、賛同と理解、実践を期待します。

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>

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、および現場での指導等を行います。

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。

サプライチェーン・マネジメントの取り組み

持続可能なサプライチェーン調査

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。これら商材のサブ

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2021年度実績

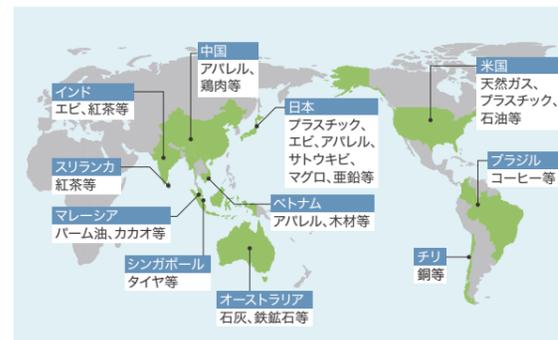
- 2021年度の実績(2022年4月実施)では、中国、ベトナム、タイ等を含む50カ国・地域のサプライヤー1,016社を対象としてアンケート調査を実施しました。
- 調査の結果を踏まえ、対処・対応が必要な課題については是正するべく努め、当社の購買方針の見直しを実施いたしました。

調査対象商材/サプライヤー数

調査対象商材	2019年度実績 ^{※1}	2020年度実績 ^{※1}	2021年度実績 ^{※1}
LNG	—	7社	16社
プラスチック(PP、PE 他)	—	50社	50社
木材(バイオマス)	—	2社	3社
石油(原油)	—	3社	1社
銅	—	—	25社
亜鉛	—	—	8社
石炭	—	—	9社
鉄鉱石	—	—	23社
鶏肉	15社	17社	75社
サトウキビ(砂糖・原糖)	—	12社	8社
エビ	19社	84社	78社
マグロ(Tier1&2) ^{※2}	22社	85社	92社
カカオ	6社	7社	6社
コーヒー	22社	35社	35社
パーム油(Tier1&2) ^{※2}	8社	8社	9社
天然ゴム(タイヤ)	—	1社	1社
アパレル(Tier1&2) ^{※2}	328社	573社	540社
紅茶	5社	6社	37社
計	425社	890社	1,016社
(回答数)	(415社)	(812社)	(896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

サプライヤーの皆様とは、定期的なコミュニケーションを通して、当社の「持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン」のご理解と賛同を頂いています。2022年度は、当社子会社のフードリンク(株)の鶏肉サプライヤーである国内食肉加工会社を訪問し、現地視察を実施しました。今回の視察は外部監査機関からの監査員同行の下で実施し、同社のサステナビリティ

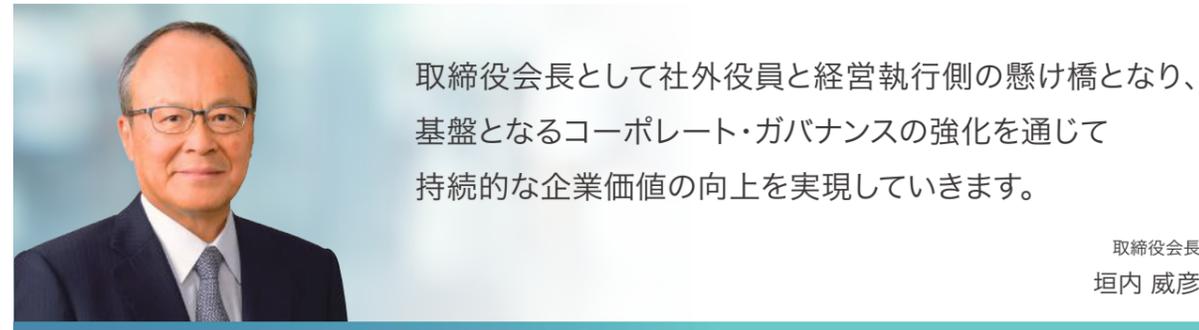
に係る取り組み状況について、工場の視察や経営陣・従業員へのインタビュー等を通じて、確認と評価を行いました。

さらに2022年度にはサプライヤー向けの人権セミナーを開催しました。人権デューデリジェンスの背景にある各種国際スタンダードの概要や、当社の人権に対する基本的な考え方および人権への取り組みについての説明を行いました。

グリーンバンスメカニズムの導入

サプライチェーンを含めた当社グループの事業活動における人権・環境への負の影響について、社外ステークホルダーから相談を受け付けるためのグリーンバンスメカニズムの運用を2023年2月より開始しました。当社のウェブサイト上に窓口を

設置し、当社グループの事業活動によって、国際規範や各国の国内法に反して人権・環境に関する具体的な負の影響が生じている、または具体的な負の影響が生じることが懸念される事案に関し、ご相談を受け付けています。



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。



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



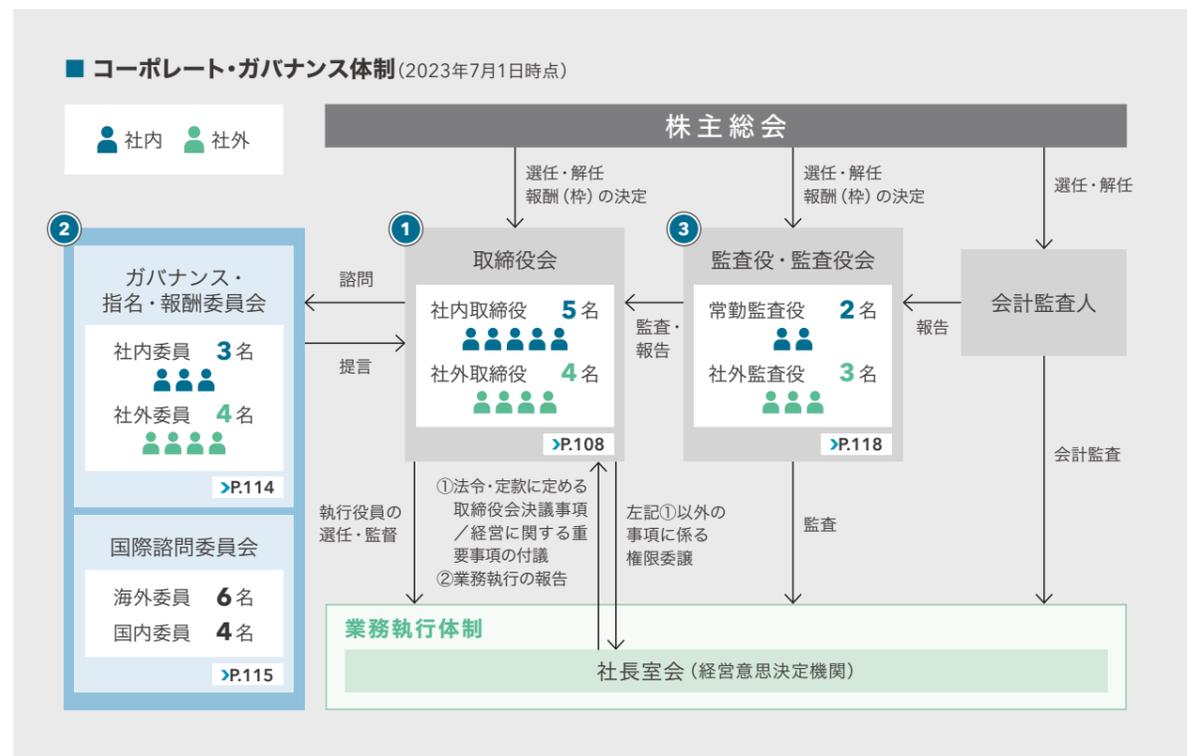
コーポレート・ガバナンスに対する取り組み ～持続的成長を支える当社のコーポレート・ガバナンス体制～

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、およびその選任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・選任理由
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す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								
	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	鷲谷 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)サキコーポー レション 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															計 (人)
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)	●	● (法務)	● (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)サキコーポレーション設立 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]

鷲谷 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)パートナーズ・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。

2022年度取締役会等実績

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"> 中期経営戦略2024策定 FOCUS PR.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 PR.113 	<ul style="list-style-type: none"> 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)) <p>等</p>
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 国際諮問委員会開催報告 取締役会の実効性評価 FOCUS PR.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 	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達方針 上場株式保有方針の検証 FOCUS PR.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 <p>等</p>
投融資案件	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 <p>等</p>

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立ち上げて以降、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、取締役に対する報酬のうち、「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。
	ピラハリ・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* 取締役 会長	中西 勝也 取締役 社長	田中 格知 取締役 副社長執行役員	立岡 恒良 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質問・インタビューを工夫しました。
実施プロセス	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>
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を担っ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ひます。

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ひます。



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)

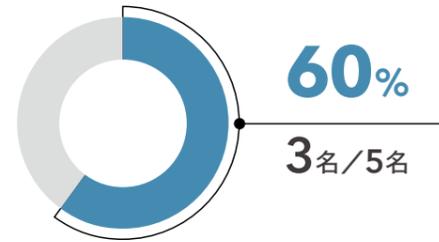
実績

- 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。

全監査役に占める独立社外監査役の割合*



* 2023年7月1日時点の体制に基づく。

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。

<h2>1</h2> <p>中期経営戦略2024の フォローアップ</p> <p>・中経2024主要項目の進捗</p>	<h2>2</h2> <p>連結経営の深化</p> <p>・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</p>	<h2>3</h2> <p>コーポレート・ガバナンスの 強化に向けた取り組み</p> <p>・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</p>
---	---	--

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。



常勤監査役
鴨脚 光眞



常勤監査役
村越 晃

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。

経営・業務執行責任者との対話回数*

67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*

132回

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・充実を図りました。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。

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



(株)MCデータプラス往査



泰国三菱商事/
泰MC商事会社往査

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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 業務執行を担う取締役の報酬は、業績との連動を強化し、単年度の業績のみならず、中長期的な企業価値に連動する報酬を採用することや、現金報酬の他、株主価値との連動性をより強化した株式報酬を設けることで、より中長期的な企業価値向上を意識付ける構成とする。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	<ul style="list-style-type: none"> 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。				
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。		②		
業績連動賞与(中長期)*	変動(中長期)(25~50%程度)	連結当期純利益(中長期)	X年度 X+1年度 X+2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、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年間を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

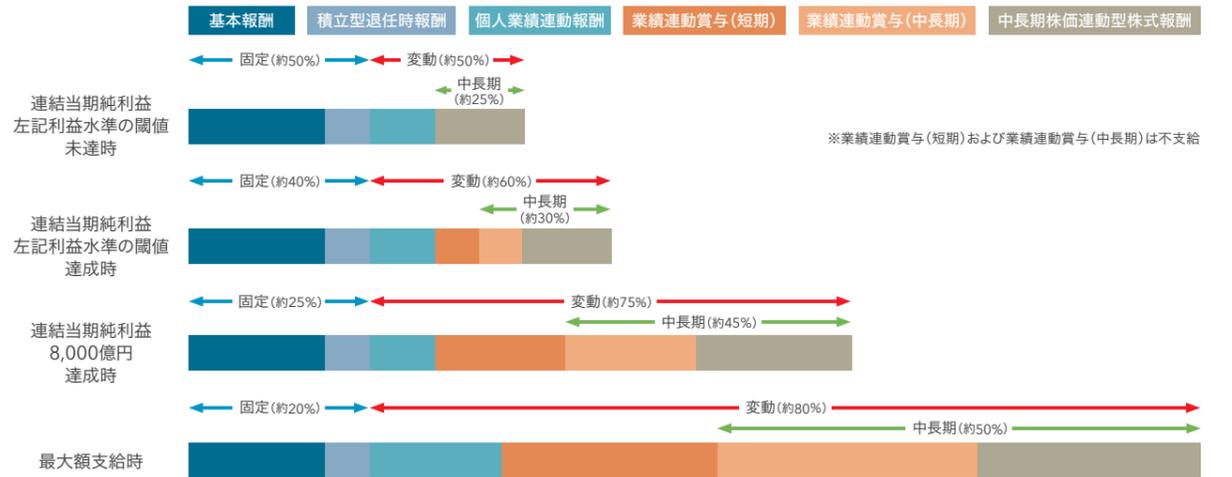
(注1)表中①~⑤は、各報酬項目を対象とする報酬枠の番号を示しており、詳細は次ページをご参照ください。
 (注2)*の各報酬の項目はクローバック条項の対象としています。詳細は、P.123をご参照ください。

(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	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	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	監査役報酬*1	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年度分の実際の支給金額は、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

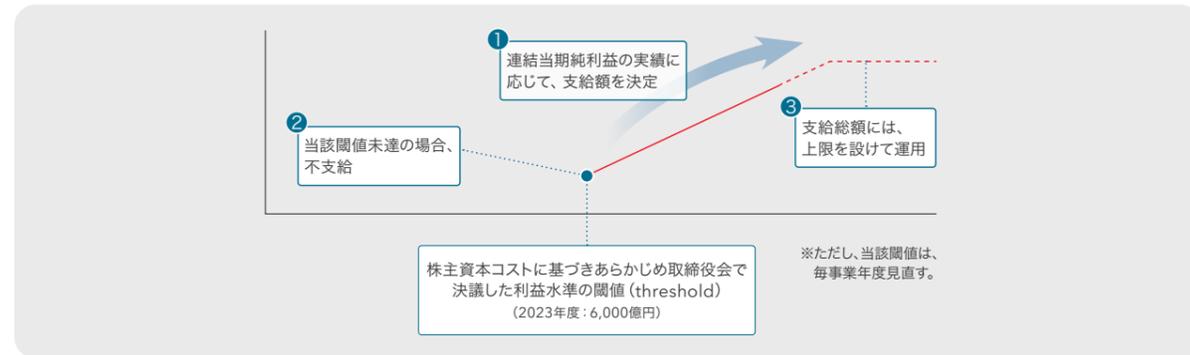
7,636億円に応じて、2020年度における当社取締役5名に対し、総額254百万円となりました。また、2021年度分は、2021年度~2023年度の連結当期純利益の平均値に応じて支給金額が決定されることとなり、現時点で金額が確定していないことから、2022年度に引当金として、2021年度における当社取締役5名に対し、総額385百万円を計上していますが、表中の金額には含まれておりません。2021年度分の実際支給金額は、2023年度に係る事業報告において、その金額を開示します。
 5. 上記のうち中長期株価連動型株式報酬(株主条件付株式報酬型ストックオプション)は、2022年度付与分について費用計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

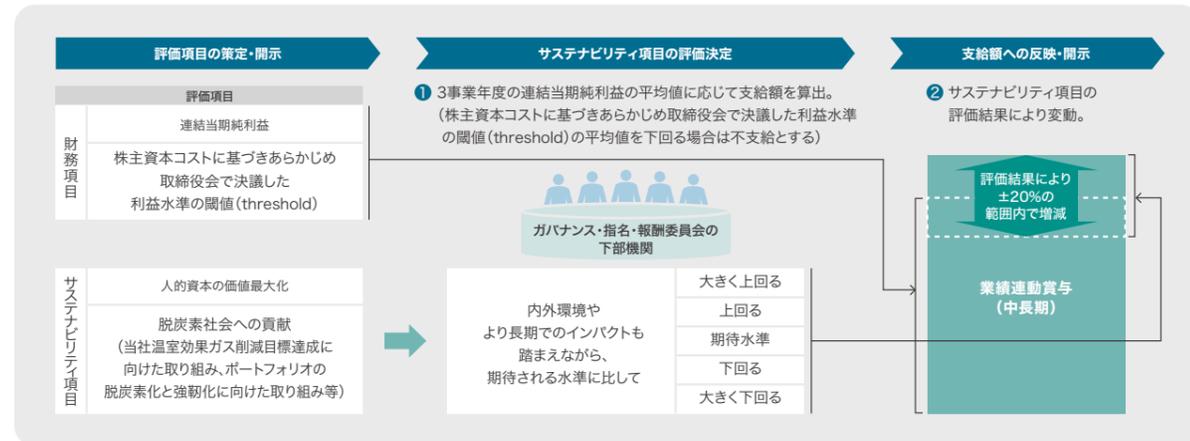
(注) 株主資本コストに基づきあらかじめ取締役会で決議した利益水準の閾値(threshold)を下回る場合は支給額は0とする。なお、2023年度に係る当該閾値は、6,000億円。



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)

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

(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。



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。

*株価条件
■ 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]

役位	新株予約権数	権利確定割合
社長	42,900株 (429個)	75%
副社長執行役員	18,600株 (186個)	100%
常務執行役員	13,200株 (132個)	125%

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。

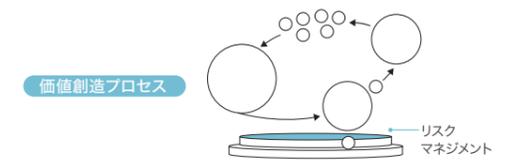
社長自身の業績評価は、毎年、取締役会から委任を受けた社長業績評価委員会(ガバナンス・指名・報酬委員会の下部機関であり、同委員会の委員長である取締役会長および委員である社外取締役をメンバーとする(P.114ご参照))において決定しています。

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。

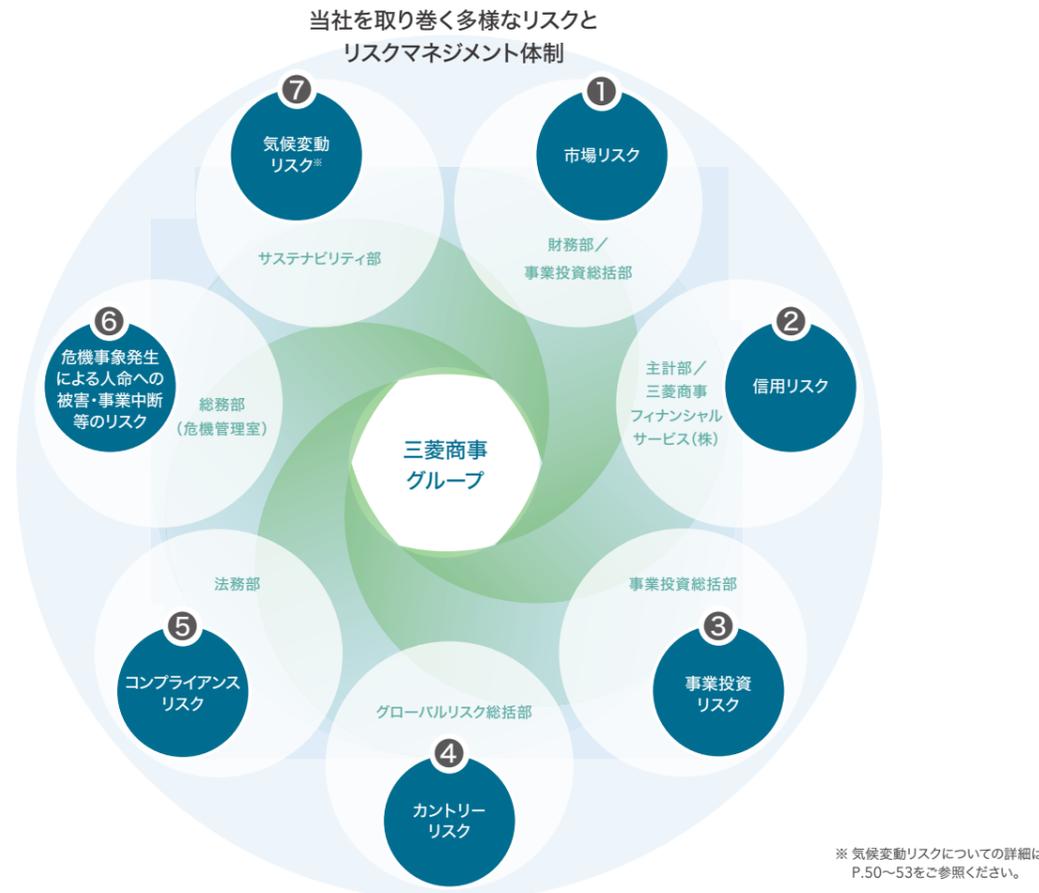
また、報酬水準およびクローバック条項の対象となる報酬項目を含めた報酬構成の妥当性、ならびにその運用状況等については、ガバナンス・指名・報酬委員会において、毎年、審議・モニタリングしています。報酬水準・報酬構成比率については、外部専門機関(WTW(ウイリス・タワーズワトソン))から提供された報酬データ等を参照しています。

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。



三菱商事グループのリスクマネジメント体制

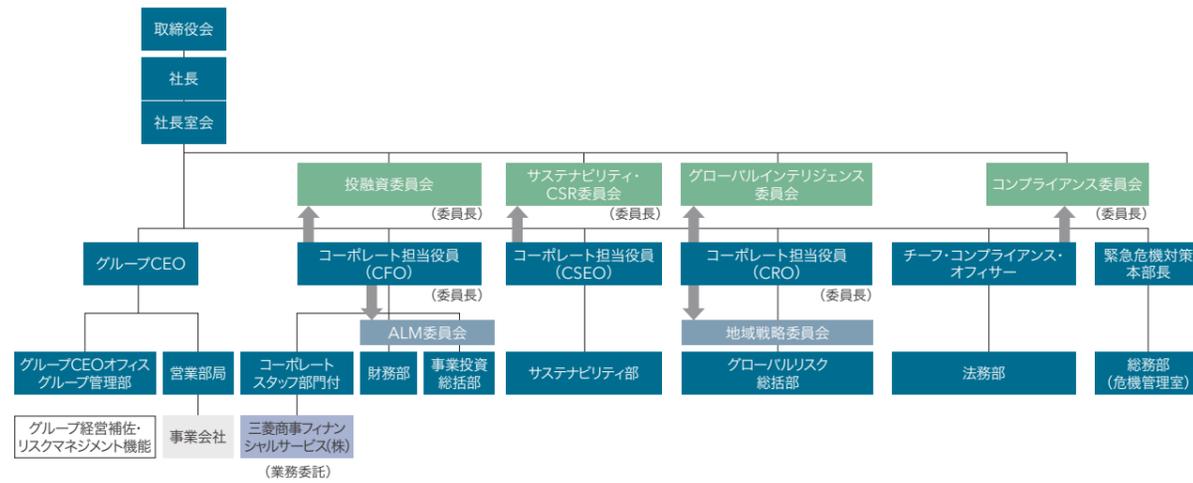
三菱商事グループでは、多様な事業をグローバルに展開する中で、あらゆるリスクに直面しています。当社グループが、財務健全性を維持しつつ、持続可能な企業価値の向上を図っていく上で、多様なリスクを適切に管理し、対応を図っていくリスクマネジメントは不可欠なものとなっています。本項では、当社のリスクマネジメント体制と対応について説明します。



※ 気候変動リスクについての詳細は P.50～53をご参照ください。

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。



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1兆1,076億円(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1,495億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。

	2024年3月期 業績見通し前提	2024年3月期業績見通しに 対する損益インパクト
為替 (円/US\$)	130.00	年間±50億円(±1円/US\$)
油価 (Brent) (US\$/BBL)	83 [2023年4月～12月:83]	年間±15億円(±US\$1/BBL) ^{※1}
銅地金 (US\$/MT) [USc/lb]	8,378 [380]	年間±29億円(±US\$100/MT) ^{※2} (年間±64億円(±USc10/lb))
円金利(%) TIBOR 3M	0.15	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	4.80	

※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を踏まえ、6カ月前の油価(通期:10～9月平均)と3カ月前の油価(通期:1～12月平均)の平均値を記載。ただし、油価の変動以外にも、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

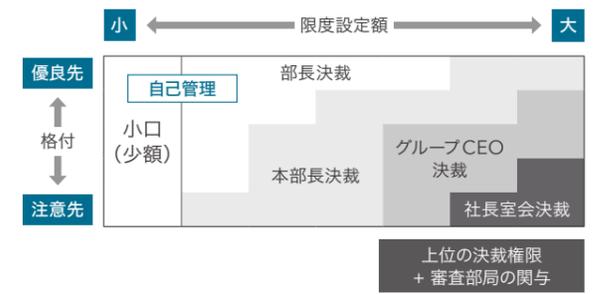
- 当社における有利子負債の相当部分は、金利の変動により影響を受ける営業債権・貸付金等と見合っており、金利が上昇した場合に、利息負担のみならずこれらの資産から得られる収益も増加するため、金利の変動リスクは相殺されることとなります。
- ただし、金利の上昇が急である場合は利息負担が先行して増加し、当社の業績は一時的にマイナスの影響を受ける可能性があります。

② 信用リスクへの対応

- 成約・取引と信、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。

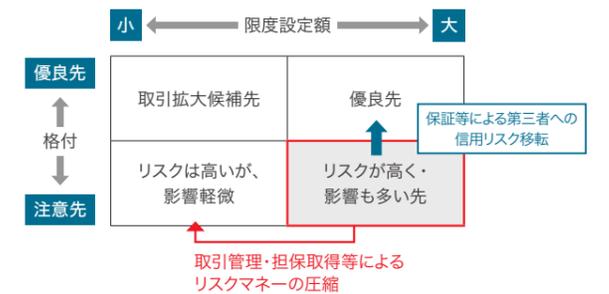
■ 個別案件の決裁権限

- 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。

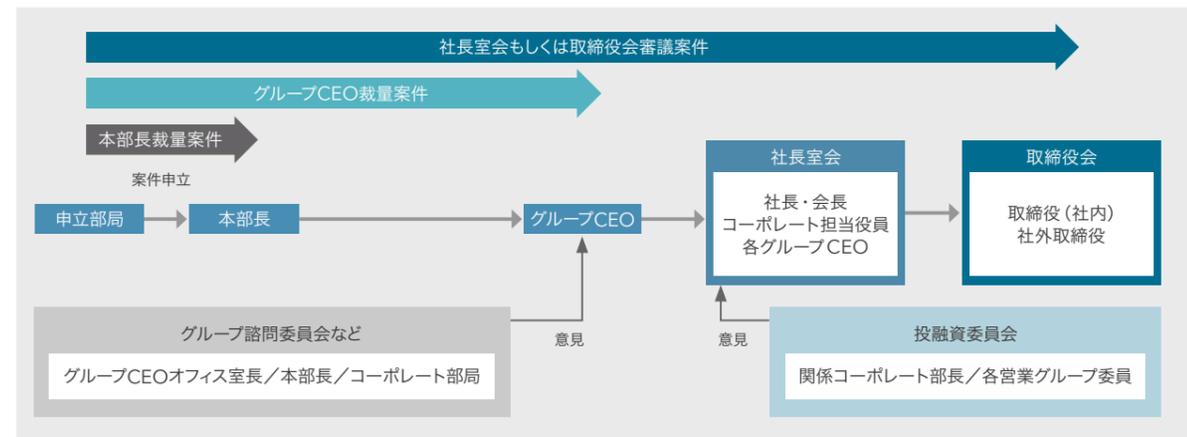


③ 事業投資リスクへの対応

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。

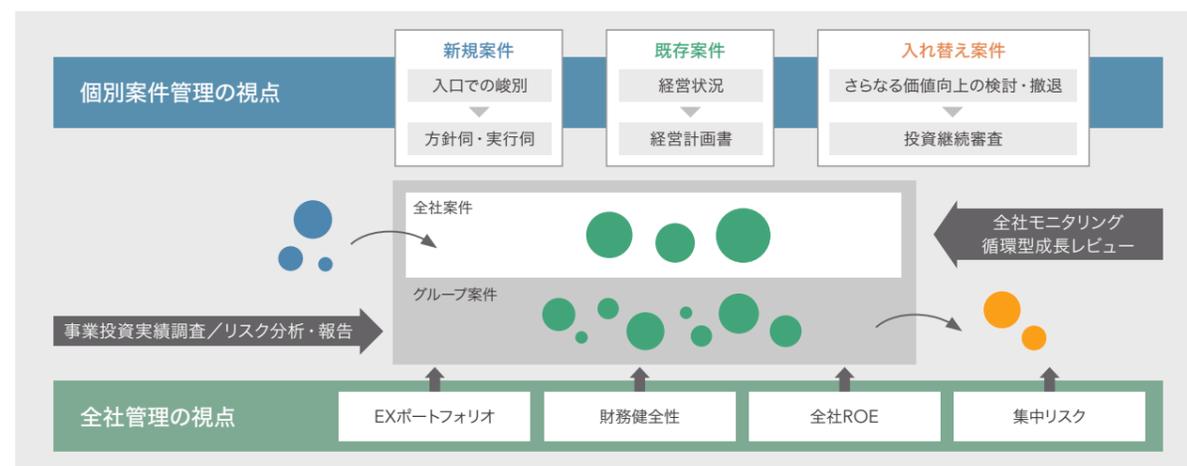
個別案件の管理	新規案件	方針伺・実行伺	各営業グループの事業戦略との整合性やリスクの所在と対応策をはじめとする定性面に加え、事業特性を踏まえて決定した投下資金とそのリターンによる定量面を総合的に評価することにより選別
	既存案件	経営計画書	年に1度、事業投資先の経営課題や取り組み方針、三菱商事の機能や事業のライフサイクルなどをモニタリング
	入れ替え案件	投資継続審査	営業グループ戦略上の優先順位付けに基づき、新規の投融資案件と同様の観点から定性・定量面の評価を行い、健全な代謝を促進

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(CRO)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(CRO)
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、各種リスク要因を踏まえ各国を区分の上、区分ごとに枠を設定するなどの手法でリスクの積み上げ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。

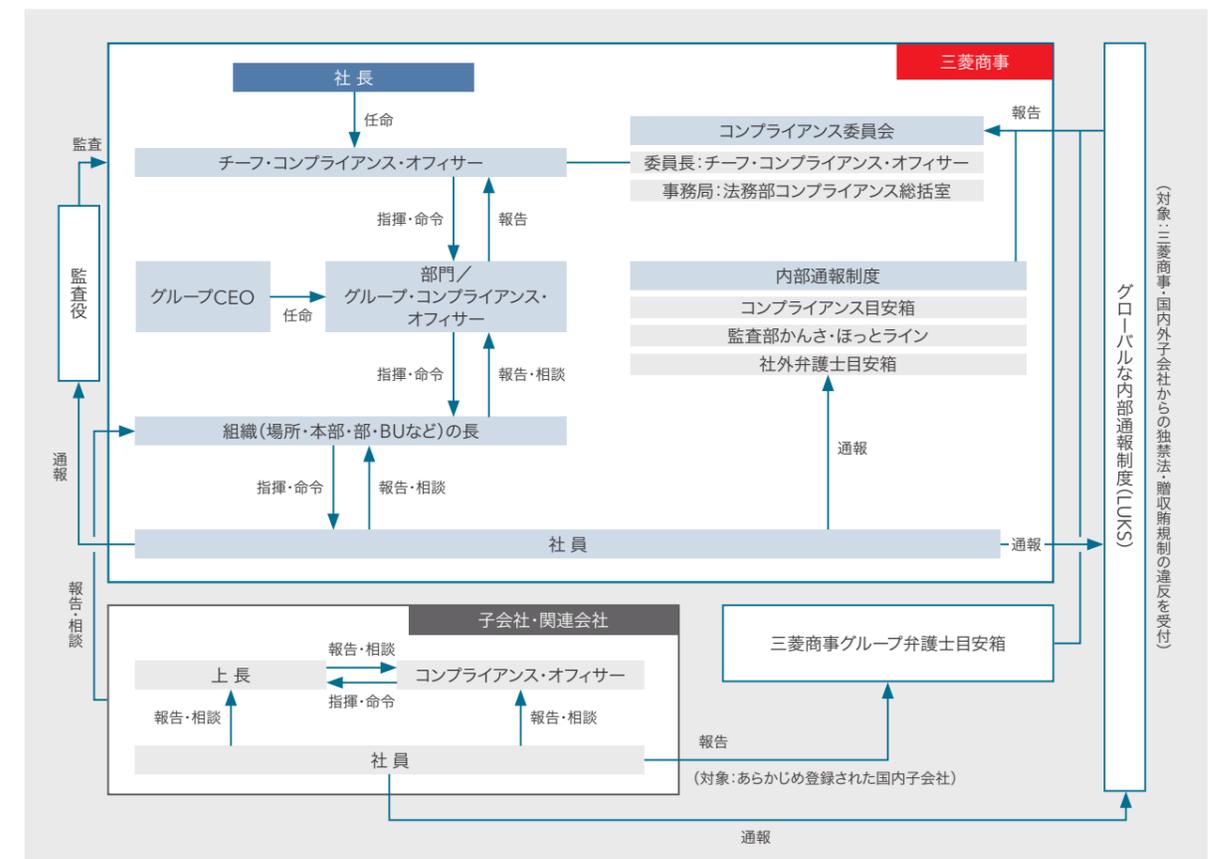
⑤ コンプライアンスリスクへの対応

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

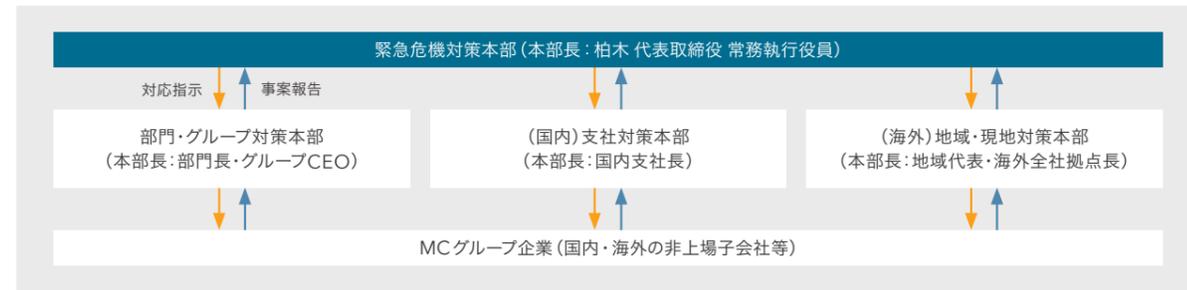


⑥ 危機事象発生による人命への被害・事業中断等のリスクへの対応

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、各部門・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ています。平時より、主管部(関係コーポレート、部門・グループ)と連携しながら、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

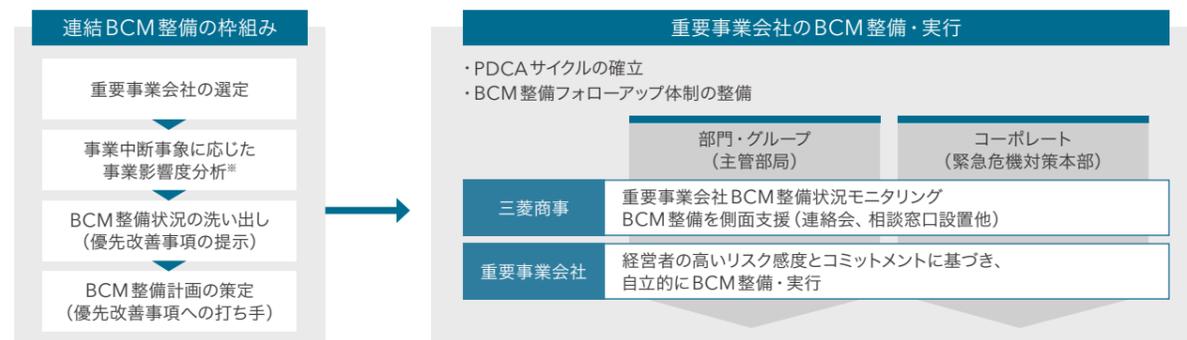
否確認等の初動対応や事業継続に必要なインフラの維持・復旧などを迅速に実行しています。特に、社員の生命・安全や重要事業の継続に大きく影響を与える「重大有事」に対しては、連結ベースでの事業継続マネジメント(BCM)を踏まえつつ、緊急危機対策本部長が全社の指揮を執り対応する体制としています。

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年度に導入し、連結ベースの体制整備・強化を図っています。

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。

「事業継続マネジメント(BCM)」とは、事業会社の業態・立



※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(製造設備損壊/物流設備損壊/建屋損壊)、サプライチェーン(物流経路遮断/原料供給停止/燃料供給停止)、情報(システム停止・データ破損/データ改ざん/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・取引停止)、カネ(資金調達引出不能/送金・支払不能)

FOCUS: 統合的なリスク管理とモニタリング

当社では、各リスクへの個別の対応に留まらず、統合的なリスク管理とモニタリングを実施しています。その一例として、近年、より一層重要性が増している非財務リスクを網羅的に抽出し、将来的な外部環境の変化も加味した上で、統一基準による評価、およびリスク管理体制の構築・運用について取締役会に毎年報告しています。2022年度は以下の3ステップによる評価を実施し、取締役会に報告しました。

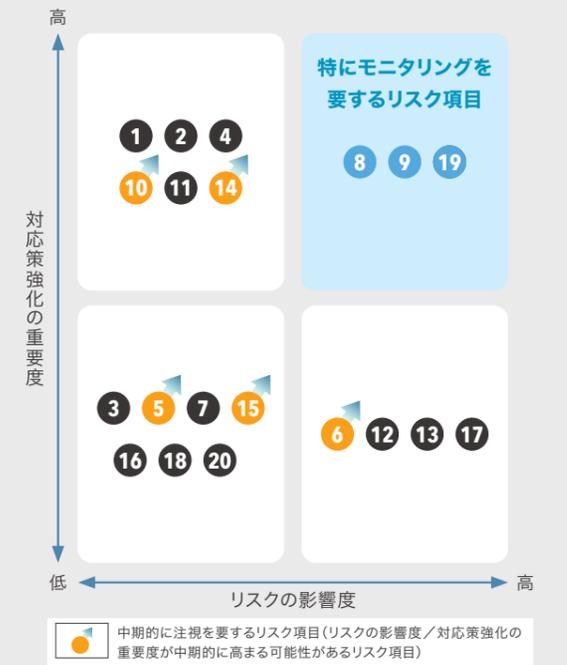
STEP 01 リスクマップ策定による現状評価

当社における主要な非財務リスク項目を整理した上で、統一基準に従って連結ベースで評価し、以下の通りリスクマップとして一覧化。「特にモニタリングを要する(リスクマップの右上に位置する)リスク項目」を特定し、取締役会において対応策をモニタリング。

STEP 02 外部環境を加味した中期的評価

現状評価(STEP 01)に加え、中期的な外部環境の変化も考慮するため、主要な非財務リスク項目に影響を及ぼし得る外部環境要因(地政学要因、環境要因等)を整理。その影響を特に受けやすい非財務リスク項目は、将来的に「特にモニタリングを要するリスク項目」に移行する可能性があるとして、「中期的に注視を要するリスク項目」として抽出(下記 5 6 10 14 15)。

分類	主要な非財務リスク
IT	① 情報セキュリティ侵害リスク
	② ITシステムダウンリスク
人事労務	③ 差別・ハラスメントリスク
	④ 労働安全衛生対応リスク
カンントリー	⑤ 戦争・内乱・テロ等による事業基盤の毀損リスク
	⑥ 国有化・接収・権利侵害リスク
環境社会	⑦ 短期流動性に起因する外貨送金停止リスク
	⑧ 企業の社会的信用・ブランド価値毀損リスク
	⑨ 気候変動関連(移行)リスク
	⑩ 気候変動関連(物理的)リスク
危機管理	⑪ 事業活動における人権問題リスク
	⑫ 環境汚染リスク
	⑬ 新興感染症リスク
リーガル・コンプライアンス	⑭ 自然災害リスク
	⑮ 戦争・内乱・テロ等による生命・安全リスク
	⑯ トランザクションリスク
	⑰ 法規制違反リスク(独禁法)
	⑱ 法規制違反リスク(贈収賄)
	⑲ 法規制違反リスク(輸出管理・制裁)
	⑳ コンプライアンス違反リスク(会計不正・横領等)



STEP 03 中期的に注視を要するリスク項目への対処

「特にモニタリングを要するリスク項目」に加え、「中期的に注視を要するリスク項目」についても、将来的に特に対応を強化すべきリスク項目として位置付け、以下の通り対応策を整理し、取締役会にてモニタリング。

- ⑤ 戦争・内乱・テロ等による事業基盤の毀損リスク → 従来のカンントリーリスク対策制度に加え、中経2024の下、G1委員会等を通じてグローバルインテリジェンスを一層タイムリーに全社経営に反映する体制を強化。
- ⑥ 国有化・接収・権利侵害リスク → 国内外ともに連結ベースで社員の生命・安全に対するリスク管理体制整備済み。有事に備え定期的な見直しを実施。
- ⑩ 気候変動関連(物理的)リスク → 優先順位の高いリスク資産について対応策の確認を実施。
- ⑭ 自然災害リスク → 優先順位の高いリスク資産について対応策の確認を実施。