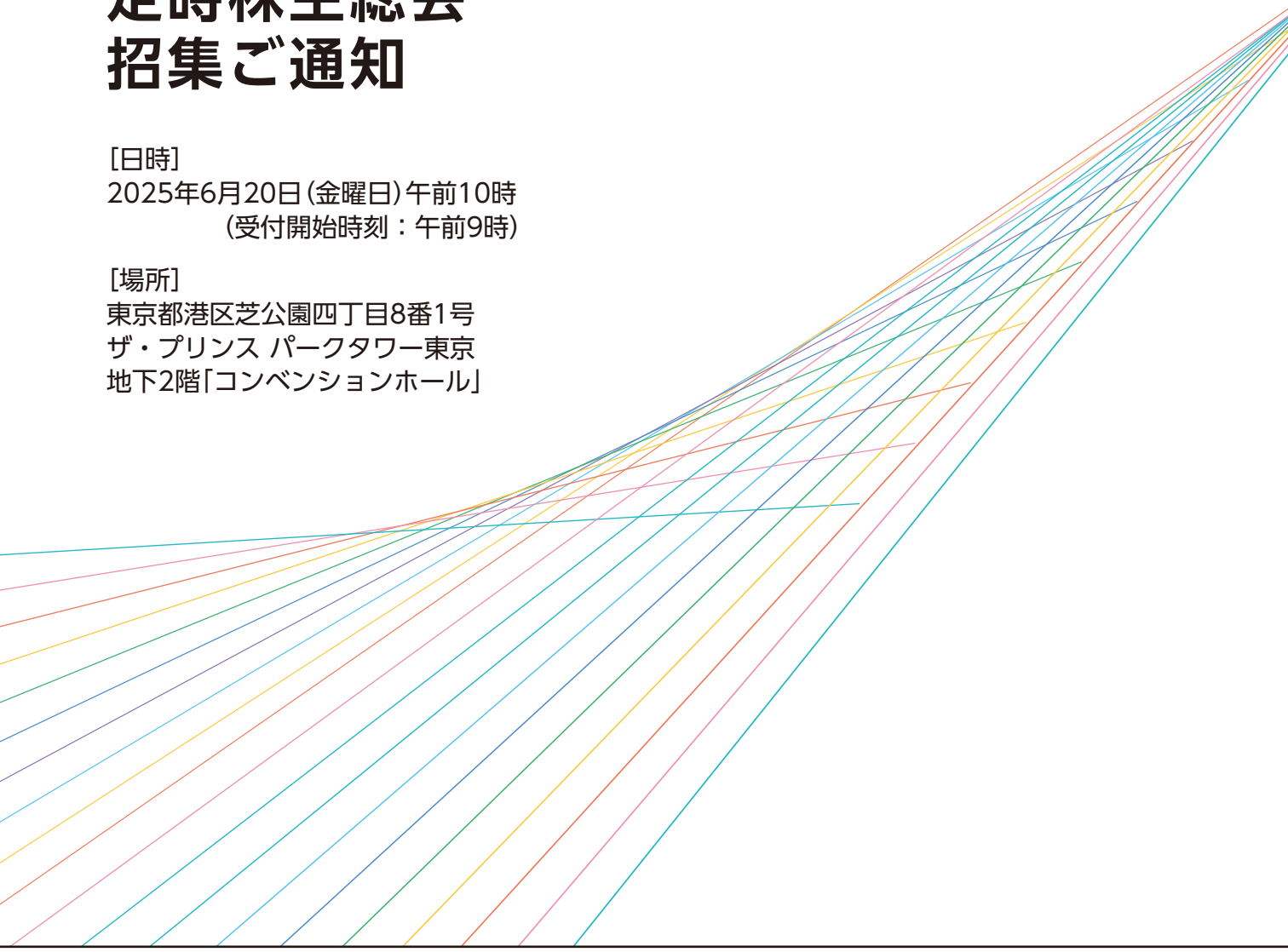
証券コード：8058

2024年度
定時株主総会
招集ご通知

[日時]
2025年6月20日（金曜日）午前10時
（受付開始時刻：午前9時）

[場所]
東京都港区芝公園四丁目8番1号
ザ・プリンス パークタワー東京
地下2階「コンベンションホール」



三菱商事

ごあいさつ

平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

『中期経営戦略2024』（中経2024）では、「三菱商事グループの総合力強化による社会課題の解決を通じて、継続的に生み出されるスケールのあるMC Shared Value―共創価値―の創出」をビジョンに掲げ、循環型成長モデルの推進による事業会社の収益力強化、各種成長戦略の実行等に取り組んでまいりました。この結果、外部環境が想定以上のスピードで変化する中においても、中経2024で掲げた定量目標をいずれも達成することができました。

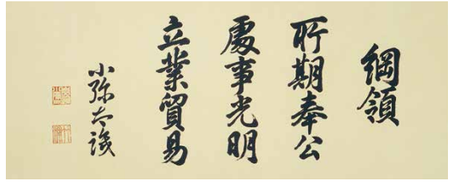
本年4月に『経営戦略2027』を発表しました。事業環境は劇的に日々刻々と変化しています。かかる不確実性の高い事業環境下においては、リスクを冷静に見極めつつ、環境の変化に応じて事業戦略を柔軟にかつ大胆に見直していく必要があります。当社ならではのインテリジェンスを最大限に駆使することで有望な事業機会を見出し、時機を逃さず実行に移すことで、現在の収益基盤をより強固なものにすると同時に、次世代を支える収益基盤を創り出すことで、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

代表取締役 社長

中西 勝也

企業理念『三綱領』

『三綱領』は、三菱第四代社長岩崎小彌太の訓諭をもとに、1934年に旧三菱商事の行動指針として制定されました。この『三綱領』の理念は、当社がビジネスを展開するうえで、また地球環境や社会への責任を果たすうえでの拠り所となっています。



所期奉公（しょきほうこう）　事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献する。

処事光明（しょじこうめい）　公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

立業貿易（りつぎょうぼうえき）　全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

（2001年1月、三菱グループ各社で構成される三菱金曜会にて申し合わされた現代解釈）

目次

2024年度定時株主総会招集ご通知 …… 3

事前の議決権行使のご案内 …… 5

事前アンケートのお願い／インターネットによるライブ配信のご案内 …… 6

株主総会参考書類（議案の内容）

〈会社提案（第1号議案から第4号議案まで）〉

第1号議案 剰余金の処分の件 …… 8

第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）10名選任の件 …… 9

第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額決定の件 …… 24

第4号議案 対象取締役（監査等委員である取締役を除く）に対する株式報酬制度導入の件 …… 26

〈株主提案（第5号議案及び第6号議案）〉

第5号議案 定款の一部変更の件 …… 32
（監査等委員会の財務リスク監査に係る情報開示）

第6号議案 定款の一部変更の件 …… 36
（パリ協定に基づく1.5度目標の不達成時に想定される財務的影響に係る情報開示）

2024年度事業報告

事業の概況 …… 50

会社の概況 …… 65

会社情報 …… 78

株主総会 会場ご案内図 …… 裏表紙

株主各位

証券コード：8058
2025年5月30日
（電子提供措置の開始日2025年5月16日）

東京都千代田区丸の内二丁目3番1号
三菱商事株式会社
代表取締役 社長　中西 勝也

2024年度定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。
さて、2024年度定時株主総会開催を下記のとおりご通知いたします。

本総会の招集に際して、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、当社ウェブサイトに「2024年度定時株主総会招集ご通知」及び「2024年度定時株主総会その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）」として掲載しております。

当社ウェブサイト
https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/sh_meeting/

また、上記のほか、下記ウェブサイトにも掲載しております。

東京証券取引所ウェブサイト
https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show
上記ウェブサイトにアクセスのうえ、銘柄名（三菱商事）又は証券コード（8058）をご入力して検索いただき、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、ご覧ください。

郵送又はインターネットにより議決権を行使することができますので、いずれの場合も、2025年6月19日（木曜日）の午後5時30分までに到着するよう、お手続いただきたく、お願い申し上げます（5ページ記載の「事前の議決権行使のご案内」を併せてご覧ください）。

- 当日ご来場の株主様は、同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。
- 代理人の方が議決権を行使される場合、当社定款の定めにより、代理人は当社の議決権を有する株主様1名のみとさせていただきます。代理人がご出席の際には、議決権行使書用紙と共に代理権を証明する書面（委任状）を会場受付にご提出ください。
- 議決権行使書用紙において、各議案につき賛否の表示がない場合は、会社提案については賛成、株主提案については反対の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。
- 議決権行使書用紙の郵送とインターネットの双方により重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効とさせていただきます。また、インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合には、掲載している各ウェブサイトに修正内容を掲載させていただきます。

敬具

記

1. 日時　2025年6月20日（金曜日）　午前10時

2. 場所　東京都港区芝公園四丁目8番1号
ザ・プリンス パークタワー東京 地下2階「コンベンションホール」
（裏表紙の「株主総会 会場ご案内図」をご参照ください）

3. 会議の目的事項

【報告事項】

1. 2024年度（2024年4月1日から2025年3月31日まで）
   事業報告、連結計算書類及び計算書類の内容報告の件
2. 会計監査人及び監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件

【決議事項】

＜会社提案（第1号議案から第4号議案まで）＞

第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）10名選任の件
第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額決定の件
第4号議案 対象取締役（監査等委員である取締役を除く）に対する株式報酬制度導入の件

＜株主提案（第5号議案及び第6号議案）＞

第5号議案 定款の一部変更の件（監査等委員会の財務リスク監査に係る情報開示）
第6号議案 定款の一部変更の件（パリ協定に基づく1.5度目標の不達成時に想定される財務的影響に係る情報開示）

その他の電子提供措置事項について（交付書面省略事項）

電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。なお、監査等委員会及び会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。

① **事業報告の「三菱商事グループの拠点等」「三菱商事グループの従業員の状況」「株式等の状況」「大株主の状況」「主要な借入先」「社外役員に関する事項」「内部統制システム（業務の適正を確保するための体制）」「会計監査人に関する事項」「新株予約権の状況」**
② **連結計算書類の「連結財政状態計算書」「連結損益計算書」「連結持分変動計算書」「注記」**
③ **計算書類の「貸借対照表」「損益計算書」「株主資本等変動計算書」「注記」**
④ **監査報告の「連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書」「計算書類等に係る会計監査人の監査報告書」「監査等委員会の監査報告書」**

なお、以下の事項につきましては、ご参考として当社ウェブサイトに掲載しています。

- **連結計算書類の「連結包括利益計算書（ご参考）」**

（注）事業報告における「三菱商事グループ」は、会社法施行規則第120条第2項における「企業集団」を表しています。

以上

事前の議決権行使のご案内

郵送による議決権行使

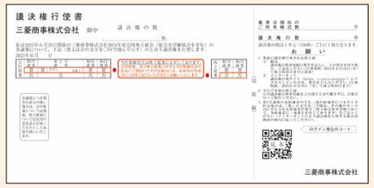
同封の議決権行使書用紙に賛否をご記入いただき、ご返送ください。

行使期限
2025年6月19日(木曜日)
午後5時30分までに到着

議決権行使書用紙イメージ

各議案につき賛否の表示がない場合は、会社提案については賛成、株主提案については反対の意思表示があったものとして取り扱わせていただきます。

※ログインID及びパスワードの記載部分は、議決権行使書用紙を投函される前に必ず切り離して保管ください。



インターネットによる議決権行使

議決権行使サイトにアクセスし、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

行使期限
2025年6月19日(木曜日)
午後5時30分まで

ログイン用QRコードを読み取る方法
(スマートフォン・タブレット等から)

❶議決権行使書用紙右下に記載の
ログイン用QRコードを読み取ってください。

❷画面の案内に従い、議案の賛否をご入力ください。

※「QRコード」は(株)デンソーウェーブの登録商標です。

「ログインID」「パスワード」を入力する方法

❶議決権行使サイトへアクセス
https://evote.tr.mufg.jp/

❷ログイン
議決権行使サイトにおいて、議決権行使書用紙に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」をご入力ください。

❸画面の案内に従い、
議案の賛否をご入力ください。

ご注意事項

●午前2時30分から午前4時30分はご利用いただけません。
●複数回にわたり行使された場合の議決権の取扱い
(1) 議決権行使書用紙の郵送とインターネットの双方により重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効とさせていただきます。
(2) インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。
●インターネット接続料、通信料等、議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用は株主様のご負担となります。

システム等に関するお問い合わせ
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部(ヘルプデスク)
0120-173-027(午前9時～午後9時、通話料無料)

〈機関投資家の皆様へ〉 (株)ICJが運営する議決権行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には、当該プラットフォームより議決権を行使いただけます。

事前アンケートのお願い

本株主総会においては、当日ご参加いただけない株主様も含め、皆様のご関心事項を事前アンケートという形でお伺いさせていただき、特にご関心の高い事項について、株主総会当日にご説明する予定です。

ご協力いただける株主様につきましては、下記ウェブサイトより**2025年6月10日(火曜日)**までにご回答をお願い申し上げます(PC、タブレット端末、スマートフォンより回答可能)。

接続方法

以下のQRコードから接続する。

インターネットから接続する。
➡「アドレスバー」に以下のアドレスを入力してください。
https://www.mitsubishicorp.com/sokai2024/

※ご回答いただいた情報は、株主の皆様のご意見を分析・検討する目的以外の利用は一切行わず、当社『個人情報保護基本方針』(https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/privacy/)に従って厳重に管理いたします。
※事前アンケートサイトへのアクセスに際して発生する通信料等の費用は株主様のご負担となります。

インターネットによるライブ配信のご案内

株主総会当日の様子をご自宅等からでもご視聴いただけるよう、株主様向けにインターネットによるライブ配信を行います。ご視聴方法に関する詳細は次ページをご覧ください。

なお、ライブ配信を行う会場映像については、ご出席株主様のプライバシーに十分配慮いたしますが、やむを得ず映り込んでしまう可能性がございます。予めご了承ください。

配信日時

2025年6月20日(金曜日)午前10時から株主総会終了時刻まで

※当日ライブ視聴ページは、開始時刻30分前の午前9時30分頃よりご利用可能となります。当日ライブ視聴ページの推奨環境は、以下URLに記載しております。事前にご確認ください。なお、Internet Explorerはご利用いただけませんのでご注意ください。https://www.tr.mufg.jp/daikou/pdf/faq.pdf

ライブ配信に関するお問い合わせ
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 TEL 0120-676-808 通話料無料
受付時間:土日祝日等を除く平日9:00～17:00(ただし、株主総会当日は9:00～株主総会終了まで)

視聴方法

1 以下の方法により、株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」へのアクセスをお願いいたします（PC、タブレット端末、スマートフォンよりアクセス可能）。

以下のQRコードから接続する。

インターネットから接続する。

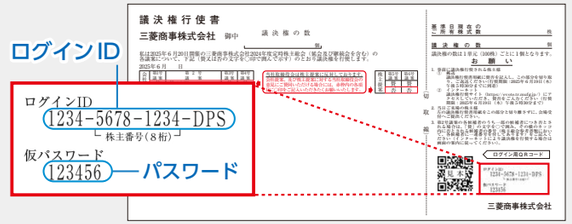
➡「アドレスバー」に以下のアドレスを入力してください。

https://engagement-portal.tr.mufg.jp/

2 ①株主様認証画面（ログイン画面）で以下の「ログインID」と「パスワード」を入力し、②利用規約をご確認のうえ「利用規約に同意する」にチェックを入れた後、③「ログイン」ボタンをクリックしてください。

●ログインID
議決権行使書用紙の右下に記載されている「ログインID」（15桁の半角英数字）

●パスワード
議決権行使書用紙の右下に記載されている「仮パスワード」（6桁の半角英数字）



※ログインID及びパスワードの記載部分は、議決権行使書用紙を投函される前に必ず切り離して保管ください。
※「議決権行使サイト」（5ページのご案内）にて変更されたパスワードは引き継がれません。

3 ①「当日ライブ視聴」ボタンをクリックし、②利用規約をご確認のうえ「利用規約に同意する」にチェックを入れた後、③「視聴する」ボタンをクリックしてください。当日ライブ視聴ページが表示されます。

4 当日ライブ視聴ページにおけるコメント機能を用いて、ライブ配信中にご質問・ご意見等を入力・送信することができます。ご入力いただいたコメントを踏まえ、株主の皆様のご関心が高いと思われるご質問とそれに対する回答を、後日当社ウェブサイトにて公開させていただく予定です。

ライブ配信のご視聴に関する留意事項

- ライブ配信のご視聴は、会社法上、株主総会への出席とは認められないため、議決権行使やご発言等を行っていただくことはできません（上記のコメント機能を利用したご質問は会社法上の株主総会の質問としては取り扱われません）。議決権行使は、行使期限にご留意のうえ、5ページにてご案内の方法により、事前の行使をお願い申し上げます。
- ご視聴は、株主様ご本人のみに限定させていただきます。ログインIDとパスワードの第三者への提供、及びライブ配信の撮影・録画・録音・公開等はお断りいたします。
- ご使用のPC、スマートフォン等の機種やインターネットの接続環境により、映像や音声の乱れ、配信の中断等の不具合が生じる場合がございます。また、システム障害等の不測の事態により、ライブ配信を中止する場合もございますので、予めご了承ください。
- ご視聴いただくための通信料金等は、各株主様のご負担となります。

株主総会参考書類（議案の内容）

会社提案（第1号議案から第4号議案まで）
第1号議案から第4号議案までは、会社提案によるものです。

第1号議案 剰余金の処分の件

2024年度の剰余金の処分につきましては、以下に記載のとおりといたしたいと存じます。

2022年度から2024年度を対象とする『中期経営戦略2024』では、持続的な利益成長に応じて増配していく累進配当を行う方針としてきました。当年度の期末配当につきましては、連結業績を勘案して、1株につき50円といたしたいと存じます。

これにより、先に実施しました中間配当50円を合わせた当年度の年間配当金は、前年度から30円増額の、1株につき100円となります。

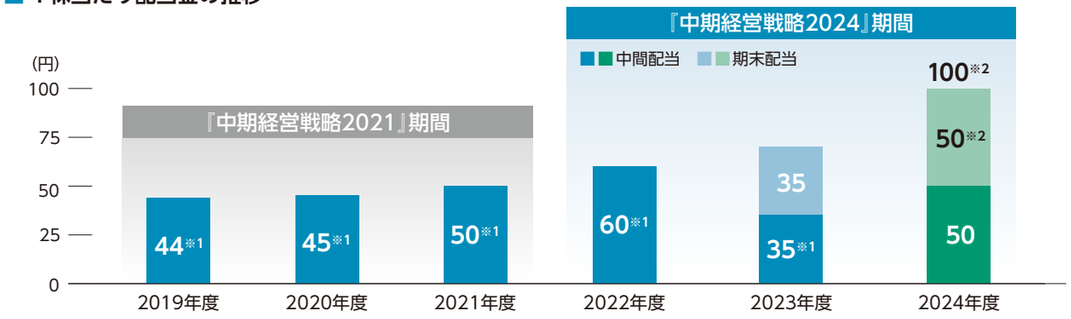
期末配当に関する事項

(1) 配当財産の種類
金銭

(2) 株主に対する配当財産の割当に関する事項及びその総額
当社普通株式1株当たり　50円
総額　199,883,342,750円

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日
2025年6月23日

■ 1株当たり配当金の推移



※1　2024年1月1日の株式分割（3分割）を踏まえ、過去に遡り調整（分割前配当×1/3）した金額（小数点以下四捨五入）
※2　本議案を原案どおりご承認いただいた場合

第２号議案　取締役（監査等委員である取締役を除く）10名選任の件

取締役（監査等委員である取締役を除く。以下本議案において同じ）10名全員は、本総会終結と同時に任期満了となります。

つきましては、取締役10名を選任いたしたく、その候補者は次ページのとおりです。取締役候補者10名のうち、４名が社外取締役候補者であり、いずれの候補者も、（株）東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社が定める「独立性基準」(※)を満たすとともに、（株）東京証券取引所に独立役員として届け出ています。

（※）**当社の「独立性基準」**

社外取締役の選任にあたっては、（株）東京証券取引所が定める独立役員の要件に加え、本人の現在及び過去３事業年度における以下の①号～⑦号の該当の有無を確認のうえ、独立性を判断する。

なお、以下の各号のいずれかに該当する場合であっても、当該人物が実質的に独立性を有すると判断した場合には、社外取締役選任に際してその理由を説明・開示する。

① 当社の大株主（直接・間接に10%以上の議決権を保有する者）又はその業務執行者（※１）
② 当社の定める基準を超える借入先（※２）の業務執行者
③ 当社の定める基準を超える取引先（※３）の業務執行者
④ 当社より、役員報酬以外に１事業年度当たり1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士等の専門的サービスを提供する者
⑤ 当社の会計監査人の代表社員又は社員
⑥ 当社より、一定額を超える寄附（※４）を受けた団体に属する者
⑦ 当社の社外役員としての在任期間が通算で８年を超える者

※１ 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役、執行役員その他の使用人等をいう。
※２ 当社の定める基準を超える借入先とは、当社の借入額が当社連結総資産の２%を超える借入先をいう。
※３ 当社の定める基準を超える取引先とは、当社との取引額が当社連結収益の２%を超える取引先をいう。
※４ 一定額を超える寄附とは、１事業年度当たり2,000万円を超える寄附をいう。

〈本議案についての監査等委員会の意見〉

監査等委員会は、本議案に係るコーポレートガバナンス・指名委員会及び取締役会での審議に関して、当社の「コーポレートガバナンス原則」等に照らし検討を行い、当該議案について会社法の規定に基づき株主総会で陳述すべき事項はないとの結論に至りました。

候補者番号		氏　名	年　齢（性 別）		現在の当社における地位・担当	在任年数（本総会終結時）	コーポレートガバナンス・指名委員会委員**	報酬委員会委員**
1		かきうち たけひこ 垣内 威彦	69歳 （男性）	再　任	取締役会長	9年	◎	○
2	*	なかにし かつや 中西 勝也	64歳 （男性）	再　任	取締役 社長	3年	○	—
3	*	つかもと こうたろう 塚本 光太郎	63歳 （男性）	再　任	取締役 副社長執行役員 社長補佐、 チーフ・コンプライアンス・オフィサー	1年	—	—
4	*	かしわぎ ゆたか 柏木　豊	61歳 （男性）	再　任	取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員（人事、地域、IT）	4年	—	—
5	*	のうち ゆうぞう 野内 雄三	60歳 （男性）	再　任	取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員（CFO）	3年	—	—
6	*	のじま よしゆき 野島 嘉之	59歳 （男性）	再　任	取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員（総務、法務）、 緊急危機対策本部長	1年	—	—
7		みやながしゅんいち 宮永 俊一	77歳 （男性）	再　任 社　外 独　立	取締役	6年	○	—
8		あきやま さきえ 秋山 咲恵	62歳 （女性）	再　任 社　外 独　立	取締役	5年	○	◎
9		さぎや まり 鷺谷 万里	62歳 （女性）	再　任 社　外 独　立	取締役	3年	○	—
10		こぎそ まり 小木曾 麻里	58歳 （女性）	再　任 社　外 独　立	取締役	3年 （監査役として在任した２年を含む）	○	○

◎は委員長

（注）1. ＊印の各氏は、本議案を原案どおりご承認いただいた場合、本総会終結後の取締役会にて代表取締役に選定する予定です。
2. ＊＊印の委員は、本議案を原案どおりご承認いただいた場合、本総会終結後に選定する予定です。
3. 鷺谷 万里氏の戸籍上の氏名は板谷 万里です。
4. 当社は、垣内 威彦、宮永 俊一、秋山 咲恵、鷺谷 万里、小木曾 麻里の各氏との間で、会社法第423条第１項に定める損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく責任限度額は、同法第425条第１項に定める最低責任限度額となります。本議案を原案どおりご承認いただいた場合、上記の各氏との間で当該責任限定契約を継続する予定です。
5. 当社は、垣内 威彦、中西 勝也、塚本 光太郎、柏木 豊、野内 雄三、野島 嘉之、宮永 俊一、秋山 咲恵、鷺谷 万里、小木曾 麻里の各氏との間で、会社法第430条の２第１項第１号の費用及び同項第２号の損失を法令の定める範囲内において補償する旨の契約を締結しております。本議案を原案どおりご承認いただいた場合、当社は上記の各氏との間で当該補償契約を継続する予定です。
6. 当社は、取締役を被保険者として、役員等賠償責任保険（D&O保険）契約を締結しており、2025年８月に更新する予定です。当該保険契約は、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を填補することとしており、保険料は全額会社が負担しております。なお、法令違反の認識がある行為等に起因する損害は上記保険契約により填補されません。

1 垣内 威彦（かきうち たけひこ）

1955年7月31日生　69歳

当社株式所有数 1,493,352株
（うち、行使権確定済の新株予約権相当分：301,500株）

在任年数 9年（本総会終結時）

再任

■略歴及び地位・担当

1979年4月　当社入社
2010年4月　執行役員 農水産本部長
2011年4月　執行役員 生活産業グループCEOオフィス室長、農水産本部長
2013年4月　常務執行役員 生活産業グループCEO
2016年4月　社長
2016年6月　取締役 社長
2022年4月　取締役会長〔現職〕

■重要な兼職の状況

三菱自動車工業（株）社外取締役

取締役候補者とした理由

農水産事業等の生活産業関連事業に従事し、生活産業グループCEO等の要職を経て、2016年4月から6年間、社長として、事業経営モデルによる「経済価値」「社会価値」「環境価値」の三価値同時実現による成長を目指し、循環型成長モデルによる資産の入替等を推進することで、当社の企業価値向上に貢献してきました。2022年4月から取締役会長として、非業務執行の立場から経営の監督機能を担うとともに、当社の持続的な成長の基盤となるガバナンスの強化に取り組んでおり、当社における豊富な業務経験と、当社の経営全般、グローバルな事業経営及び管理・運営業務に関する知見を有していることから、引き続き取締役候補者としました。

2 中西 勝也（なかにし かつや）

1960年10月15日生　64歳

当社株式所有数 373,998株
（うち、行使権確定済の新株予約権相当分：0株）

在任年数 3年（本総会終結時）

再任

■略歴及び地位・担当

1985年　4月　当社入社
2016年　4月　執行役員 中東・中央アジア統括
2018年　4月　執行役員 新エネルギー・電力事業本部長
2019年　4月　常務執行役員 電力ソリューショングループCEO
2020年　4月　常務執行役員 電力ソリューショングループCEO、
　　電力・リテイルDXタスクフォースリーダー
2021年10月　常務執行役員 電力ソリューショングループCEO、
　　電力・リテイルDXタスクフォースリーダー、EXタスクフォースリーダー
2022年　4月　社長
2022年　6月　取締役 社長〔現職〕

取締役候補者とした理由

電力・エネルギー関連事業に従事し、中東・中央アジア統括等の要職を経て、2019年4月から電力ソリューショングループCEOを務め、当社のエネルギー・トランスフォーメーション（EX）及びデジタル・トランスフォーメーション（DX）を推進することで、当社の企業価値向上に貢献してきました。2022年4月から業務執行の最高責任者である社長を務め、『中期経営戦略2024』に続き、2025年度からは、「総合力」の発揮による新たな価値創出に向けて『経営戦略2027』を推進しており、当社における豊富な業務経験と、当社の経営全般、グローバルな事業経営及び管理・運営業務に関する知見を有していることから、引き続き取締役候補者としました。

3 塚本 光太郎（つかもと こうたろう）

1962年5月26日生　63歳

当社株式所有数 375,750株
（うち、行使権確定済の新株予約権相当分：201,600株）

在任年数 1年（本総会終結時）

再任

■略歴及び地位・担当

1985年4月　当社入社
2016年4月　執行役員（株）メタルワン 経営企画部長
2017年4月　執行役員 鉄鋼製品本部長
2018年4月　執行役員 金属資源本部長
2019年4月　常務執行役員 総合素材グループCEO
2024年4月　副社長執行役員 社長補佐、チーフ・コンプライアンス・オフィサー
2024年6月　取締役 副社長執行役員 社長補佐、チーフ・コンプライアンス・オフィサー〔現職〕

取締役候補者とした理由

金属関連事業に従事し、鉄鋼製品本部長、金属資源本部長等の要職を経て、2019年4月から総合素材グループCEOを務め、社会のデジタル化・電化を支える機能素材事業への参画や素材サプライチェーンの効率化・強靭化等を通じ、素材ニーズの多様化や産業構造の変化に伴う素材産業の変革に挑戦することで、当社の企業価値向上に貢献してきました。2024年4月から副社長執行役員 社長補佐、チーフ・コンプライアンス・オフィサーを務め、社長を補佐するとともに、連結ベースでのコンプライアンス体制の強化を推進しており、当社における豊富な業務経験と、当社の経営全般、グローバルな事業経営及び管理・運営業務に関する知見を有していることから、引き続き取締役候補者としました。

4 柏木 豊（かしわぎ ゆたか）

1964年2月10日生　61歳

当社株式所有数 241,769株
（うち、行使権確定済の新株予約権相当分：104,700株）

在任年数 4年（本総会終結時）

再任

■略歴及び地位・担当

1986年4月　当社入社
2018年4月　執行役員 環境事業本部長
2019年4月　執行役員 電力ソリューショングループCEOオフィス室長
2021年4月　常務執行役員 コーポレート担当役員（国内開発）、関西支社長
2021年6月　取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員（国内開発）、関西支社長
2022年4月　取締役 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）
2022年7月　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）
2023年4月　取締役 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
2024年4月　取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員（人事、地域、IT）〔現職〕

取締役候補者とした理由

電力・エネルギー関連事業に従事し、電力ソリューショングループCEOオフィス室長等の要職を経て、2021年4月からコーポレート担当役員として、国内市場開発、サステナビリティ施策等を推進するとともに、広報戦略、ガバナンス・法務機能、及びコンプライアンス体制の強化、並びに事業継続マネジメント等に取り組むことで、当社の企業価値向上に貢献してきました。現在はコーポレート担当役員（人事、地域、IT）として、引き続き、人的資本の価値最大化、及びITリスクマネジメントの強化等を推進するとともに、グローバル経営体制の更なる強化に取り組んでおり、当社における豊富な業務経験と、当社の経営全般及び管理・運営業務に関する知見を有していることから、引き続き取締役候補者としました。

5 野内 雄三（のうち ゆうぞう）

1964年6月27日生　60歳

当社株式所有数 209,086株
（うち、行使権確定済の新株予約権相当分：0株）

在任年数 3年（本総会終結時）

再任

■略歴及び地位・担当

1987年4月　当社入社
2019年4月　執行役員 主計部長
2022年4月　常務執行役員 コーポレート担当役員（CFO）
2022年6月　取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員（CFO）〔現職〕

取締役候補者とした理由

財務・会計関連業務に従事し、営業グループ管理部長、主計部長等の要職に就き、主に財務・会計の側面から、当社の企業価値向上に貢献してきました。2022年4月から最高財務責任者であるコーポレート担当役員（CFO）として、成長投資の足場となる盤石な財務体質の構築、投融資案件の審査・事業投資全体状況のモニタリング、市場リスク・信用リスク等の財務関連リスクマネジメント、より安定した株価形成と中長期的な株価上昇を促す取組を推進しており、当社における豊富な業務経験と、当社の経営全般及び管理・運営業務に関する知見を有していることから、引き続き取締役候補者としました。

6 野島 嘉之（のじま よしゆき）

1965年8月12日生　59歳

当社株式所有数 121,425株
（うち、行使権確定済の新株予約権相当分：27,900株）

在任年数 1年（本総会終結時）

再任

■略歴及び地位・担当

1988年4月　当社入社
2020年4月　執行役員 法務部長
2021年4月　執行役員 総務部長
2024年4月　常務執行役員 コーポレート担当役員（総務、法務）、総務部長、緊急危機対策本部長
2024年6月　取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員（総務、法務）、総務部長、緊急危機対策本部長
2025年4月　取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員（総務、法務）、緊急危機対策本部長〔現職〕

取締役候補者とした理由

総務・法務関連業務に従事し、環境・CSR推進部長、法務部長、総務部長等の要職に就き、主にガバナンス、法務、サステナビリティの側面から、当社の企業価値向上に貢献してきました。2024年4月からコーポレート担当役員（総務、法務）として、ガバナンスの実効性向上、法務機能の強化を推進するとともに、緊急危機対策本部長として、重大な有事発生時の対応責任者を務め、連結ベースでの事業継続マネジメントに取り組んでおり、当社における豊富な業務経験と、当社の経営全般及び管理・運営業務に関する知見を有していることから、引き続き取締役候補者としました。

7 宮永 俊一（みやなが しゅんいち）

1948年4月27日生　77歳

再任　社外　独立

当社株式所有数 34,461株

在任年数 6年（本総会終結時）

■略歴及び地位・担当

1972年4月　三菱重工業（株）入社
2006年4月　同社執行役員
2008年4月　同社常務執行役員
2008年6月　同社取締役、常務執行役員
2011年4月　同社取締役、副社長執行役員
2013年4月　同社取締役社長
2014年4月　同社取締役社長、CEO
2019年4月　同社取締役会長
2019年6月　当社取締役〔現職〕
2025年4月　三菱重工業（株）取締役〔現職〕

■重要な兼職の状況

三菱重工業（株）取締役（2025年6月退任予定）
三菱自動車工業（株）社外取締役

2024年度出席状況

取締役会
定例：開催11回、出席11回
臨時：開催2回、出席2回

ガバナンス・指名・報酬委員会
（～2024年6月21日）
開催1回、出席1回

コーポレートガバナンス・指名委員会
（2024年6月21日～）
開催3回、出席3回

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

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・取締役会長を長年務め、グローバルな事業経営の経験、及びエネルギー関連を含むテクノロジー全般に関する高い見識を有しており、実践的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただけるものと判断し、引き続き社外取締役候補者としました。

独立性及び重要な兼職先に関する補足情報

1. 社外取締役としての独立性
同氏は、（株）東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「独立性基準」における独立性の要件を満たしており、（株）東京証券取引所に独立役員として届け出ています。なお、（株）東京証券取引所が定める独立性に関する補足情報は次のとおりです。
   - 同氏は、2013年4月から2019年3月まで三菱重工業（株）の取締役社長を務め、2019年4月から2025年3月まで同社の取締役会長を務めていました。当社は同氏が過去業務執行者であった同社と社外役員の相互就任の関係にあり、また取引がありますが、同社との取引額は当社の連結収益の2%を超えるものではありません。
2. 重要な兼職先との関係
   - 三菱重工業（株）は当社の取引先ですが、特別な関係（特定関係事業者等）はありません。
   - 同氏は、2014年6月から三菱自動車工業（株）の社外取締役に就任しており、同社は当社の特定関係事業者です。

社外取締役候補者より

世界的に分断・対立が進み、エネルギー他の資源確保や安全保障への関心が強まり、各国の脱炭素政策にも一部影響が出始めています。一方で、デジタル化や生成AIと関連する半導体技術等の領域において、国家・企業間の競争が激化しています。この歴史的な変化に柔軟かつ的確に対応していくため、世界展開するコングロマリット型製造業の経営で得た知識を活かし、当社の経営戦略や人材育成を主体に助言と監督に努めます。

8 秋山 咲恵（あきやま さきえ）

再任 | 社外 | 独立

1962年12月1日生　62歳　　当社株式所有数 24,816株　　在任年数 5年（本総会終結時）

■略歴及び地位・担当

1987年　4月　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
1994年　4月　（株）サキコーポレーション設立 代表取締役社長
2018年10月　同社ファウンダー（顧問）〔現職〕
2020年　6月　当社取締役〔現職〕

■重要な兼職の状況

オリックス（株）社外取締役（2025年6月退任予定）
ソニーグループ（株）社外取締役（2025年6月退任予定）

2024年度出席状況

取締役会
定例：開催11回、出席11回
臨時：開催2回、出席2回

ガバナンス・指名・報酬委員会
（～2024年6月21日）
開催1回、出席1回

コーポレートガバナンス・指名委員会
（2024年6月21日～）
開催3回、出席3回

報酬委員会（2024年6月21日～）
開催3回、出席3回

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

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、IT・デジタル技術分野への深い造詣、及びイノベーションに関する高い見識を有しており、実践的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただけるものと判断し、引き続き社外取締役候補者としました。

独立性及び重要な兼職先に関する補足情報

1. 社外取締役としての独立性
同氏は、（株）東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「独立性基準」における独立性の要件を満たしており、（株）東京証券取引所に独立役員として届け出ています。なお、（株）東京証券取引所が定める独立性に関する補足情報はありません。
2. 重要な兼職先との関係
オリックス（株）は当社の取引先ですが、特別な関係（特定関係事業者等）はありません。また、ソニーグループ（株）と当社との間には取引関係はありません。

また、同氏は、2014年5月から2018年5月まで（株）ローソンの社外取締役に就任しており、同社は当社の特定関係事業者です。なお、同社は、2017年2月に当社の子会社となり、2024年8月から当社の持分法適用会社となっています。

社外取締役候補者より

社外取締役としての5年間を通じて、オープンな情報共有に基づく解像度の高い現状認識と数多くの対話の積み重ねにより、取締役会での議論はより深く精緻なものに進化していると感じております。グローバルな事業ポートフォリオを有する当社にとって、国際政治が経済活動に及ぼす影響、AIの技術革新が引き起こす産業構造の変化等、事業環境のダイナミズムが増大する中、引き続き更なる企業価値の向上に真摯にコミットしてまいります。

9 鷺谷 万里（さぎや まり）

再任 | 社外 | 独立

1962年11月16日生　62歳　　当社株式所有数 1,549株　　在任年数 3年（本総会終結時）

■略歴及び地位・担当

1985年4月　日本アイ・ビー・エム（株）入社
2002年7月　同社理事
2005年7月　同社執行役員
2014年7月　SAP ジャパン（株）常務執行役員
2016年1月　（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
2022年6月　当社取締役〔現職〕

■重要な兼職の状況

（株）MonotaRO 社外取締役
JBCCホールディングス（株）社外取締役（2025年6月退任予定）
みずほリース（株）社外取締役

2024年度出席状況

取締役会
定例：開催11回、出席11回
臨時：開催2回、出席2回

ガバナンス・指名・報酬委員会
（～2024年6月21日）
開催1回、出席1回

コーポレートガバナンス・指名委員会
（2024年6月21日～）
開催3回、出席3回

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

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、IT・デジタル技術分野、及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おり、実践的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただけるものと判断し、引き続き社外取締役候補者としました。

独立性及び重要な兼職先に関する補足情報

1. 社外取締役としての独立性
同氏は、（株）東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「独立性基準」における独立性の要件を満たしており、（株）東京証券取引所に独立役員として届け出ています。なお、（株）東京証券取引所が定める独立性に関する補足情報は次のとおりです。
- 同氏は、2014年7月から2015年12月までSAP ジャパン（株）の常務執行役員、2016年1月から2019年8月まで（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）の常務執行役員を務めていました。当社は、SAP ジャパン（株）及び（株）セールスフォース・ジャパンとの間に取引がありますが、その額は当社連結収益の0.01%以下であり、同氏の独立性に影響を与えるものではありません。また、日本アイ・ビー・エム（株）と当社との間には取引関係はありません。

2. 重要な兼職先との関係
JBCCホールディングス（株）は当社の取引先ですが、特別な関係（特定関係事業者等）はありません。また、（株）MonotaRO及びみずほリース（株）と当社との間には取引関係はありません。

社外取締役候補者より

当社を取り巻く外部環境は、地政学リスク、経済情勢の不確実性、デジタル技術革新の影響等により、かつてない速度で変化しています。事業リスクと成長機会をタイムリーかつ的確に捉える経営判断が求められ、取締役会ではガバナンス機能発揮のために闊達な議論が重ねられています。当社がグローバルな競争環境下で持続可能な成長を遂げられるよう、自らのIT業界における経験等を活かし、助言と監督機能を果たして貢献したいと思います。

10 小木曽 麻里（こぎそ まり）

1966年11月15日生　58歳

当社株式所有数 3,000株

再任　社外　独立

在任年数 3年（本総会終結時）
（監査役として在任した2年を含む）

■略歴及び地位・担当

1990年 4月　(株) 日本長期信用銀行入社 (1997年5月退職)
1998年 6月　世界銀行入行
2003年 6月　世界銀行グループ 多数国間投資保証機関 東京事務所長
2012年10月　アイインキュベート (株) 創業者兼CEO
2014年10月　ダルバーグジャパン (株) 日本代表
2016年 1月　公益財団法人 笹川平和財団 国際事業企画部長
2017年 7月　同財団 ジェンダーイノベーショングループ長
2019年 6月　(株) ファーストリテイリング 社長室部長 (ダイバーシティ、人権、サステナビリティ広報)
2021年 1月　(株) SDGインパクトジャパン設立 代表取締役社長〔現職〕
2022年 6月　当社監査役
2024年 6月　当社取締役〔現職〕

■重要な兼職の状況

(株) SDGインパクトジャパン 代表取締役社長
テルモ (株) 社外取締役

2024年度出席状況

取締役会
定例：開催11回、出席11回
臨時：開催2回、出席2回

監査役会（～2024年6月21日）
開催3回、出席3回

コーポレートガバナンス・指名委員会（2024年6月21日～）
開催3回、出席3回

報酬委員会（2024年6月21日～）
開催3回、出席3回

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

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組、及び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おり、専門的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただけるものと判断し、引き続き社外取締役候補者としました。

独立性及び重要な兼職先に関する補足情報

1. 社外取締役としての独立性
同氏は、(株) 東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「独立性基準」における独立性の要件を満たしており、(株) 東京証券取引所に独立役員として届け出ています。なお、(株) 東京証券取引所が定める独立性に関する補足情報はありません。
2. 重要な兼職先との関係
テルモ (株) は当社の取引先ですが、特別な関係 (特定関係事業者等) はありません。また、(株) SDGインパクトジャパンと当社との間には取引関係はありません。

社外取締役候補者より

変化の激しい時代だからこそ、企業には、ブレーキとアクセルのバランスを取りながら持続可能な成長を目指すこと、そして社会からの信頼を得ることが求められます。ESGの視点を軸に、AI や国際情勢の変化といった新たな課題にも丁寧に向き合い、経営陣と対話を重ねながら、ガバナンスを通じて中長期的な企業価値の向上に貢献してまいります。株主の皆様と共に、次の世代に誇れる企業づくりを支えていきたいと考えています。

MEMO

取締役の役割・責務、選任方針、選任手続

取締役の役割・責務、選任方針及び選任手続は、社外取締役が過半数を占めるコーポレートガバナンス・指名委員会で審議し、取締役会で次のとおり決定しています。

取締役（監査等委員である取締役を除く）の役割・責務、選任方針、選任手続

役割・責務

社内取締役

取締役会長

コーポレートガバナンスの維持・発展に努めるとともに、取締役会議長として、執行側の実情も踏まえながら、社外取締役の意見・考えを適切に引き出し、取締役会での議論を中立的にリードすることで、審議の充実化を図り、取締役会の役割・機能を発揮させることにより、当社の健全で持続的な成長と継続的な企業価値の向上を目指す。

業務執行取締役

取締役会で承認された経営の基本方針に沿って業務を遂行するとともに、取締役会宛てに業務執行状況を報告し、取締役会での審議内容を踏まえて、日々の業務執行にあたることにより当社の健全で持続的な成長と継続的な企業価値の向上を目指す。

社外取締役

企業経営に関する実践的な視点や客観的・専門的な視点をもって、執行側の示す経営戦略の遂行を監督し、自らの経験やネットワークからの情報をもとに、中長期の大きな方向性について助言したうえで、取締役会としての適切な意思決定に参加することで、当社の健全で持続的な成長と継続的な企業価値の向上を目指す。

選任方針

上記に定めた役割・責務を踏まえ、以下方針のもと、全人格的な要素を考慮し、選任。

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。

社外取締役

1. 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、及び世界情勢、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選任。
2. 社外取締役選任の目的に適うよう、その独立性(注)確保に留意し、実質的に独立性を確保し得ない者は社外取締役として選任しない。
3. 広範な事業領域を有する当社として、企業経営者を社外取締役とする場合、当該取締役の本務会社との取引において利益相反が生じる可能性もあるが、個別案件の利益相反には、取締役会において適正に対処するとともに、複数の社外取締役を置き、多様な視点を確保する。

選任手続

上記選任方針を踏まえ、社長が取締役（監査等委員である取締役を除く）候補者の選任案を作成。コーポレートガバナンス・指名委員会による審議を経て、取締役会で決議し、株主総会に付議する。

監査等委員である取締役の役割・責務、選任方針、選任手続

役割・責務

常勤監査等委員

当社全社経営での経験や、財務・会計・法務・リスク管理等の知識・経験を踏まえ、①取締役会長と共に非業務執行の社内取締役として取締役会の役割・機能を発揮させるとともに、②常勤監査等委員として、経営執行状況の適時的確な把握と、監査等委員会による実効性のある監査・監督の実現に向けた環境の整備に努め、他の監査等委員と協力して、客観的・大局的な視点から監査・監督し、必要な場面においては信念をもって執行側に直言することで、当社の健全で持続的な成長と継続的な企業価値及び社会的信頼の向上を目指す。

社外監査等委員

社外取締役としての19ページ記載の役割・責務に加え、企業経営に関する多様かつ豊富な知識・経験や自らの専門性を踏まえ、中立的・客観的な立場から監査・監督し、当社の健全で持続的な成長と継続的な企業価値及び社会的信頼の向上を目指す。

選任方針

上記に定めた役割・責務を踏まえ、以下方針のもと、全人格的な要素を考慮し、選任。

常勤監査等委員

全社経営や財務・会計・法務・リスク管理、その他の知識・経験を持つ者から選任。

社外監査等委員

1. 企業経営に関する多様かつ豊富な知識と経験及び監査・監督に資する専門性を有する者から選任。
2. 社外取締役選任の目的に適うよう、その独立性(注)確保に留意し、実質的に独立性を確保し得ない者は社外取締役として選任しない。
3. 広範な事業領域を有する当社として、企業経営者を社外取締役とする場合、当該取締役の本務会社との取引において利益相反が生じる可能性もあるが、個別案件の利益相反には、取締役会において適正に対処するとともに、複数の社外取締役を置き、多様な視点を確保する。

選任手続

社長が常勤監査等委員と上記選任方針を踏まえて協議のうえ、監査等委員である取締役候補者の選任案を作成。コーポレートガバナンス・指名委員会による審議を経て、監査等委員会の同意を得たうえで、取締役会で決議し、株主総会に付議する。

(注) 当社の「独立性基準」(9ページ) をご参照ください。

取締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、全人格的な要素を考慮して選任した取締役が、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・専門性等を、『経営戦略2027』や、ステークホルダーとの対話を踏まえて設定しています。各取締役が有する経験・見識・専門性等は、次ページのとおりです。

(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、及び資格等により期待される経験・見識・専門性等を示しています。
・本総会決議事項第2号議案を原案どおりにご承認いただいた場合の取締役を記載しています。

	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、及びそれらに基づくガバナンスの知見を必要な項目として選定しています。
基礎的事項	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、及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・専門性等を必要な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
経営戦略関連事項	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経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。
経営戦略関連事項	技術／イノベーション	当社は、AI普及による産業構造・競争環境の変化をリスクと機会と捉え、既存事業の効率化、及び新たな価値創造を目指しています。その推進状況をモニタリングするために必要な、技術・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。
経営戦略関連事項	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、成長に繋げていることから、そのために必要な経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。
経営戦略関連事項	人材戦略	当社における最大の資産は「人材」であり、多彩・多才な人材を輩出し続けることが必要不可欠であることから、「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。
経営戦略関連事項	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	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	エネルギー	技術／イノベーション	グローバルインテリジェンス	人材戦略	環境・社会
取締役（監査等委員である取締役を除く）	社内	垣内 威彦	取締役会長	●	●	●	●	●	●	●
		中西 勝也	代表取締役 社長	●	●	●	●	●	●	●
		塚本 光太郎	代表取締役 副社長執行役員 社長補佐、 チーフ・コンプライアンス・オフィサー	●	●	●	●	●		
		柏木 豊	代表取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員（人事、地域、IT）	●	●			●	●	●
		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)					
		野島 嘉之	代表取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員（総務、法務）、 緊急危機対策本部長	●	● (法務)					
	社外	宮永 俊一	元三菱重工業(株) 取締役会長	●	●	●	●	●		
		秋山 咲恵	(株)サキコーポレーション ファウンダー	●	●		●		●	
		鷺谷 万里	元日本アイ・ビー・エム(株) 執行役員、 元(株)セールスフォース・ドットコム 常務執行役員	●	●		●		●	
		小木曽 麻里	(株) SDG インパクトジャパン 代表取締役社長	●	●				●	●
監査等委員である取締役	社内	鴨脚 光眞	元常勤監査役、 元常務執行役員 複合都市開発グループCEO	●	● (財務・会計)					
		村越 晃	元常勤監査役、 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）	●	●				●	
	社外	立岡 恒良	元経済産業省 経済産業事務次官	●	●	●	●			●
		佐藤 りえ子	石井法律事務所 パートナー	●	● (法務) 弁護士					
		中尾 健	(株) パートナーズ・ホールディングス 代表取締役社長	●	● (財務・会計) 公認会計士					

監査等委員である取締役の体制

氏 名	年 齢（性別）	当社における地位	在任年数	コーポレートガバナンス・指名委員会 委員※	報酬委員会 委員※
鴨脚 光眞（いちょう みつまさ）	65歳（男性）	常勤監査等委員	3年（※1）	○	—
村越 晃（むらこし あきら）	66歳（男性）	常勤監査等委員	2年（※1）	—	—
立岡 恒良（たつおか つねよし）	67歳（男性）	社外 独立 監査等委員	7年（※2）	○	○
佐藤 りえ子（さとう りえこ）	68歳（女性）	社外 独立 監査等委員	5年（※1）	○	—
中尾 健（なかお たけし）	59歳（男性）	社外 独立 監査等委員	5年（※1）	○	—

社外監査等委員より

立岡 恒良
当社を取り巻く内外の諸情勢は複雑化の度合いを高め、今後の事業環境は一層不透明感を増しています。常にアンテナを高くし、リスクをコントロールしつつ新たな機会への挑戦を促すことにより、新たに策定した『経営戦略 2027』の着実な実行を通じて企業価値の持続的な向上が図られるよう、監査等委員としての職責を果たしてまいります。

佐藤 りえ子
2024年度は機関設計の変更により、取締役会に参加する全員が議決権を有する取締役となったことで、一層積極的に関与するという意識を強くし責任の重さを深く自覚しております。社会情勢の複雑化、加速度的に変化する状況の多様化、想定外の新たなリスクや課題の顕在化等に対し、企業の持続的成長を支えるために、感度高く複眼的な視点を持って企業価値の向上に貢献していきたいと考えております。

中尾 健
2024年度は当社が監査等委員会設置会社となった初年度でしたが、円滑に機関設計の変更がなされたと認識しております。昨今の地政学リスクの高まり、不透明かつ変化の激しい事業環境下において、地球規模で多種多様な事業を展開している当社には、慎重かつ、場合によっては大胆な意思決定が求められています。そのような状況を踏まえ、監査等委員である取締役としての適時適切な判断を確かなものとするために、社内外の情報収集により一層努めたいと考えております。

※1 当社の機関設計変更（2024年6月21日）以前に、監査役として在任していた年数を含みます。
※2 当社の機関設計変更（2024年6月21日）以前に、取締役として在任していた年数を含みます。
※3 ＊印の委員は、本総会終結後に選定する予定です。

第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額決定の件

当社では、取締役に対する報酬（基本報酬、積立型退任時報酬、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）、及び中長期株価連動型株式報酬）について、2023年度定時株主総会（2024年6月21日開催）でご承認いただいた各報酬の報酬枠の範囲内で、取締役会の決議を経て支給することとしてきました。

今般、株主の皆様とのより一層の価値共有、当社の将来にわたる持続的な成長及び中長期的な企業価値向上に向けた取組の更なる強化に繋げることを最大の目的とし、取締役（監査等委員である取締役を除く）のうち、業務執行を担う取締役の報酬制度の見直しを行うことといたしました※1。

つきましては、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額につき、経済情勢等諸般の事情を考慮し、次のとおりといたしたく存じます。

①基本報酬及び個人業績連動報酬を対象として、年額18億円以内（うち、社外取締役に対する基本報酬を対象として、年額2.5億円以内）
②単年度の連結業績を反映させる業績連動賞与を対象として、年額10億円以内（ただし、営業収益キャッシュ・フロー、ROEの実績、及びサステナビリティ項目に関する取組状況の評価結果に応じ、取締役会で決議するフォーミュラに基づいて、支給額を決定する。また、支給総額には上限を設けて運用する）

各取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額については、上記報酬枠の範囲内において、取締役会及び報酬委員会における審議・決定プロセスを経て決定するものといたします。

また、業務執行を担う取締役の業務執行に起因して、重大な財務諸表の修正等が発生した場合には、個人業績連動報酬及び業績連動賞与を対象※2として、当該取締役に対し、金銭の不支給（マルス）・返還請求（クローバック）を求めることがあります。

本議案を原案どおりご承認いただいた場合、現行制度における積立型退任時報酬については、2025年度分以降の積立は行わないこととし、2024年度までの積立分につき、退任時に累計額を算出し、取締役会の決議を経て支給いたします。また、業績連動賞与（中長期）も2025年度分以降は廃止することとし、過年度分の個人業績連動報酬、業績連動賞与（短期）、業績連動賞与（中長期）及び中長期株価連動型株式報酬については、各年度に係る役員報酬等の基本的な考え方、報酬ガバナンス及び報酬制度に基づき権利確定・支給いたします。

このほか、株式報酬については、上記①及び②の報酬枠とは別に、年額17億円の範囲内で新たに信託スキームを用いた株価連動型株式報酬を導入いたしたく、続く決議事項第4号議案にて付議いたします。

※1 新たな役員報酬制度の概要については、30、31ページをご参照ください。
※2 本総会の決議事項第4号議案を原案どおりご承認いただいた場合、株価連動型株式報酬もマルス・クローバック条項の対象となります。

当社は、本議案を原案どおりご承認いただくことを条件として、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を2025年5月開催の取締役会において新たに定めており、本議案は、当該方針に沿った必要かつ合理的な内容となっていると考えております。また、本議案の内容については、社外取締役が過半数を占め、かつ社外取締役が委員長を務める報酬委員会から適切である旨の答申を受けており、相当であると考えております。

本総会の決議事項第2号議案を原案どおりご承認いただいた場合、本議案の対象となる取締役（監査等委員である取締役を除く）は10名（うち、社外取締役4名）となります。ただし、執行役員を兼務しない取締役会長及び社外取締役については、経営の監督機能を適切に担うため、独立性を確保する必要があることから、固定の基本報酬のみを支給し、個人業績連動報酬、業績連動賞与は支給対象外とします。

〈本議案についての監査等委員会の意見〉

監査等委員会は、本議案に係る報酬委員会及び取締役会での審議に関して、当社の「コーポレートガバナンス原則」等に照らし検討を行い、当該議案について会社法の規定に基づき株主総会で陳述すべき事項はないとの結論に至りました。

第4号議案 対象取締役（監査等委員である取締役を除く）に対する株式報酬制度導入の件

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）のうち、業務執行を担う取締役（以下、本議案において「対象取締役」）に対する株式報酬については、2023年度定時株主総会（2024年6月21日開催）においてご承認いただき、権利行使価格を1円とする中長期株価連動型株式報酬（株価条件を付した株式報酬型ストックオプション）としての新株予約権を、年額6億円の範囲内で支給することとしてきました。

今般、現在の中長期株価連動型株式報酬を廃止する一方、中長期的な企業価値向上への意識をより一層高め、株主の皆様との価値共有を図ることを目的として、年額17億円の範囲内で、対象取締役を対象とした、信託を用いた株価連動型株式報酬制度（以下「本制度」）を導入いたしたく存じます。本議案を原案どおりご承認いただいた場合、以後、中長期株価連動型株式報酬としての新株予約権の発行は行わないものとしますが、既に発行した新株予約権は今後も存続します。

なお、本総会の決議事項第2号議案を原案どおりご承認いただいた場合、対象取締役は5名となります。

当社は、本議案を原案どおりご承認いただくことを条件として、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を2025年5月開催の取締役会において新たに定めており、本議案は、当該方針に沿った必要かつ合理的な内容となっていると考えております。また、本議案の内容については、社外取締役が過半数を占め、かつ社外取締役が委員長を務める報酬委員会から適切である旨の答申を受けており、相当であると考えております。

（1）本制度の概要

本制度は、対象取締役に対する株式報酬制度であり、当社が信託へ拠出する金員（以下「信託金」）を原資として信託を通じて当社株式が取得され、当該信託を通じて役位及び業績の達成度等に応じて、当社株式又は当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」）について役員報酬として交付又は給付（以下「交付等」）を行う制度です。

①本議案の対象となる当社株式等の交付等の対象者	・対象取締役 ※執行役員を兼務しない取締役会長及び社外取締役はその役割に鑑み、支給対象外
②信託金の上限 （以下（2）のとおり）	・17億円に対象期間の事業年度数を乗じた金額。なお、当初の対象期間については、2028年3月31日までの3事業年度を対象として51億円

③対象取締役に交付等が行われる当社株式の数の上限及び当社株式の取得方法（以下（2）及び（3）のとおり）	• 140万株に対象期間の事業年度数を乗じた株式数。なお、当初の対象期間については、2028年3月31日までの3事業年度を対象として420万株 • 上記の1事業年度あたりの株式数（140万株）の当社発行済株式総数（2025年3月31日時点、自己株式控除後）に対する割合は約0.03% • 当社株式は、信託に対し当社が第三者割当として行う新株式の発行若しくは自己株式の処分により、又は株式市場から当該信託を通じて取得することを予定
④対象取締役に交付等がなされる当社株式等の数の算定方法（以下（3）のとおり）	• 対象期間における業績の達成度等に応じて一定の範囲で変動。なお、当初の対象期間においては、業績の達成度等を評価する指標は、当社株式成長率とする。当社株式成長率は、当初の対象期間中の当社株主総利回り（Total Shareholder Return、以下「TSR」）を、当該期間中の配当込みTOPIXの成長率で除して算出
⑤対象取締役に対する当社株式等の交付等の時期（以下（4）のとおり）	• 原則として対象期間終了後

（2）信託金の上限等

本制度の対象期間は、原則として3事業年度とし、当初の対象期間は2028年3月31日までの3事業年度とします。

当社は、信託金の上限を17億円に当該対象期間の事業年度数を乗じた金額としたうえで、かかる信託金を拠出し、受益者要件を充足する対象取締役を受益者として対象期間に対応する期間の信託（以下「本信託」）を設定します。本信託は、信託管理人の指図に従い、信託金を原資として信託を通じて当社株式を取得します。当社は、対象取締役に対して、下記（3）に定めるとおりポイントの付与を行い、予め定められた時期に付与されたポイント数に相当する当社株式等の交付等を本信託から行います。

また、本信託の信託期間の満了時において、信託契約の変更及び追加信託を行うことにより本信託を継続することがあります。その場合、原則として、3事業年度が新たな対象期間となり、当該新たな対象期間に対応する期間について本信託の信託期間を延長し、当社は本株主総会の承認決議を得た、本信託に拠出する信託金の合計上限額の範囲内で追加拠出を行い、引き続き新たな対象期間について、対象取締役に対するポイントの付与及び当社株式等の交付等を継続します。ただし、かかる追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式（対象取締役に付与されたポイントに相当する当社株式で交付等が未了であるものを除く）及び金銭（以下、当社株式と合わせて「残存株式等」）があるときは、残存株式等の金額と追加拠出される信託金の合計額は、17億円に当該対象期間の事業年度数を乗じた金額の範囲内とします。

この信託期間の延長は、一度だけに限らず、その後も同様に信託期間を延長することがあります。

（3）対象取締役に交付等がなされる当社株式等の数の算定方法及び上限

対象取締役に対して交付等が行われる当社株式等の数は、「株式交付ポイント」の数により定まります。株式交付ポイント1ポイントにつき当社株式1株又はその換価処分金相当額の金銭を交付等するものとし、1ポイント未満の端数は切り捨てます。ただし、当社株式について信託期間中に株式分割・株式併合等を行った場合には、分割比率・併合比率等に応じて、株式交付ポイント1ポイントあたりの当社株式数、交付等を行う株式数及びその換価処分金相当額の上限を調整します。株式交付ポイントは、次のとおり算定されます。

対象取締役に対して、毎事業年度、役位に応じたポイントを割当てます。対象期間経過後、対象取締役に対して割当てたポイントに業績の達成度等に応じた業績連動係数※を乗じて、業績連動ポイント数を算出し、株式交付ポイント数を決定します。なお、対象期間の途中で受益者要件を満たす対象取締役が退任する場合も、対象期間終了後に業績連動係数に応じて、業績連動ポイント数を算出し、株式交付ポイント数を決定します。

※業績の達成度等に応じて一定の範囲で変動します。当初の対象期間における業績の達成度については、当初の対象期間中のTSRを、当該期間中の配当込みTOPIXの成長率で除して算出いたします。また、当初の対象期間における業績の達成度等による変動幅は、50~250%の範囲としております。なお、今後、当該指標及び変動幅は取締役会の決議により変更されることがあります。

信託期間中における対象取締役に交付等が行われる当社株式等の数（対象取締役に付与されるポイントの数）の上限は、140万株に対象期間の事業年度数を乗じた株式数とします。なお、対象取締役に交付等が行われる当社株式等の上限は、上記（2）の当社が拠出する金員の上限を踏まえ、当社の株価推移等を参考に設定しています。

（4）対象取締役に対する当社株式等の交付等の方法及び時期

受益者要件を満たす対象取締役は、対象期間経過後に、所定の受益者確定手続を行うことにより、保有する株式交付ポイント数に相当する数の当社株式等について本信託から交付等を受けるものとします。

このとき、当該取締役は、株式交付ポイント数の所定の割合の当社株式について交付を受け、残りの株式については本信託内で換価した上で、換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。また、国内非居住者となることが決定した対象取締役は、当該時点において保有するポイント数について、対象期間経過後に算出・決定される株式交付ポイント数に、給付時点の当社株式の株価を乗じた額の金銭の給付を当社から受けるものとします。なお、何らかの事情により本信託による換価処分金相当額の金銭の給付が困難となった場合、換価処分金相当額と同額分を当社から支給すること（以下「キャッシュプラン」）がありますが、対象取締役への当該キャッシュプランによる支給金額の算定根拠となるポイント数（以下「キャッシュプランポイント」）と対象取締役に交付がなされる当社株式（換価処分の対象となる株式を含む）の数の合計は、140万株に当該対象期間の事業年度数を乗じた株式数の範囲内とし、当該キャッシュプランポイント数に給付時の市場株価を乗じた金額を支給します。

また、対象取締役が死亡した場合には、その時点で付与されている株式交付ポイントに相当する数の当社株式について、当該対象取締役の相続人が換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

(5) マルス・クローバック条項

対象取締役の業務執行に起因して、重大な財務諸表の修正等が発生した場合には、当該取締役に対し、交付等がなされる予定の当社株式等に係る受益権の没収（マルス）又は交付等した当社株式等若しくはその換価処分金相当額の金銭の返還請求（クローバック）を求めることがあります。

(6) 本信託内の当社株式に係る議決権行使

本信託内にある当社株式（対象取締役に交付が行われる前の当社株式）については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権は行使されないものとします。

(7) 本信託内の当社株式に係る配当の取扱い

本信託内の当社株式について支払われた配当は、本信託が受領した後、本信託の信託報酬・信託費用に充てられます。

(8) その他の本制度の内容

本制度に関するその他の内容については、本信託の設定、信託契約の変更及び本信託への追加拠出の都度、取締役会において決議します。

〈本議案についての監査等委員会の意見〉

監査等委員会は、本議案に係る報酬委員会及び取締役会での審議に関して、当社の「コーポレートガバナンス原則」等に照らし検討を行い、当該議案について会社法の規定に基づき株主総会で陳述すべき事項はないとの結論に至りました。

新たな役員報酬制度の概要

当社は、報酬委員会における継続的な審議を経て、2025年5月開催の取締役会にて、2025年度以降、取締役（監査等委員である取締役を除く）のうち、業務執行を担う取締役の報酬制度を見直すことを決議いたしました。

今回の見直しにおいては、株主の皆様とのより一層の価値共有を進め、当社の将来にわたる持続的な成長及び中長期的な企業価値向上に向けた取組の更なる強化に繋げることを最大の目的とし、制度を設計しています。

■ 見直しに当たっての基本方針

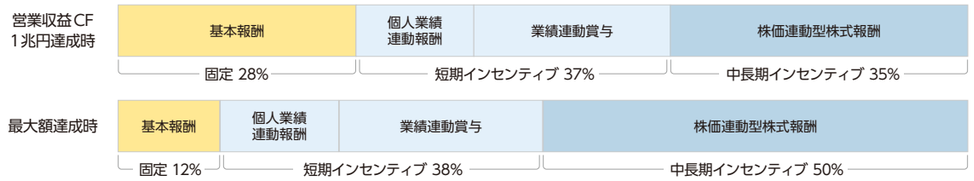
- **戦略とのアラインメント**
  経営戦略に連動した報酬制度とすべく、経営戦略上、重視する指標をKPIとして選定する。また、当社が担うべき機能・役割、業績の達成状況等に応じて、経営層の報酬として、日本企業、引いてはグローバルベースで競争力を有する報酬水準を実現することで、次世代の経営を担う人材の成長意欲を喚起し、組織の活力向上を図る。
- **株主の皆様とのより一層の価値共有**
  これまで中長期インセンティブの報酬項目だった業績連動賞与（中長期）及び中長期株価連動型株式報酬を統合の上、新たに株価連動型株式報酬を導入し、報酬構成において株式報酬の割合を大幅に高め、かつ株式報酬は引き続き株価条件を付した制度とする。
- **アカウンタビリティの強化**
  役員報酬の客観性・透明性を担保すべく、引き続き、社外取締役が過半数を占め、かつ社外取締役が委員長を務める報酬委員会にて役員報酬の在り方（報酬の決定方針、報酬水準・構成等）及びその妥当性について審議するとともに、見直し後の運用状況について、継続的に審議・モニタリングしていくこととする。

■ 業務執行を担う取締役の報酬の内容（各報酬項目）※改定部分は赤字

	【～2024年度】	【改定後】		KPI	報酬の内容
固定（20～50%程度）	基本報酬	基本報酬	固定（15～50%程度）		・役位に応じて取締役会で決議した額を、毎月支給。
	積立型退任時報酬 →基本報酬に統合				
変動【単年度】（25～30%程度）	個人業績連動報酬*	個人業績連動報酬*	変動【単年度】（20～35%程度）	個人業績（単年度）	・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、報酬委員会において審議のうえ、決定。 ・評価結果については、取締役会及び報酬委員会に報告。
	業績連動賞与（短期）*	業績連動賞与*		営業収益CF、ROE、サステナビリティ項目（単年度）	・報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、単年度の営業収益キャッシュ・フローに応じて支給額を決定。ただし、当期純利益が0又は赤字の場合には、営業収益キャッシュ・フローの額に関わらず不支給とする。 また、ROEが取締役会で決議した水準を下回る場合、支給額を減額する。 ・更に、サステナビリティ項目に関する取組状況の評価結果に応じて、支給額が変動。評価にあたっては、定量・定性の両面から、単年度の取組を、より長期でのインパクトを踏まえ、報酬委員会で総合的に評価。評価結果は、取締役会に報告。
変動【中長期】（25～50%程度）	業績連動賞与（中長期）* →株価連動型株式報酬に統合	株価連動型株式報酬*	変動【中長期】（30～50%程度）	株価／株式成長率（3年間）	・毎事業年度、役位に応じたポイントを割当てる。 ・3年間を業績評価期間とし、報酬委員会で審議のうえ、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）／配当込みTOPIXの成長率）に応じ、割当てたポイントが変動する。 ・株式の交付にあたっては、信託型株式報酬を導入する。 ※なお、当社自社株保有ガイドラインにより、在任中は株式を保有することを基本方針とし、各役位の基本報酬の300%（社長においては基本報酬の500%）に相当する価値の株式数を超えるまでは売却を制限。
	中長期株価連動型株式報酬 →株価連動型株式報酬に統合				

*の各報酬項目はマルス・クローバック条項の対象とする。

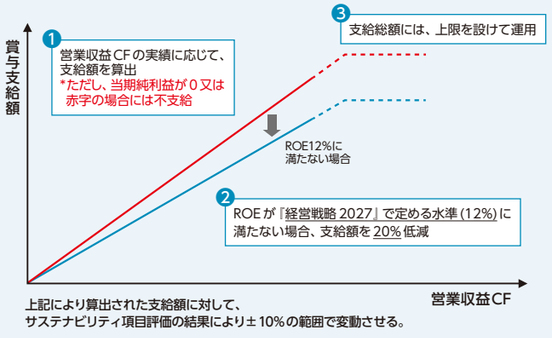
■ 改定後の社長報酬の支給割合イメージ



上記の図は、一定の当社連結業績及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。

■ 2025年度における算定方法

業績連動賞与



役位別の最大支給額及び合計

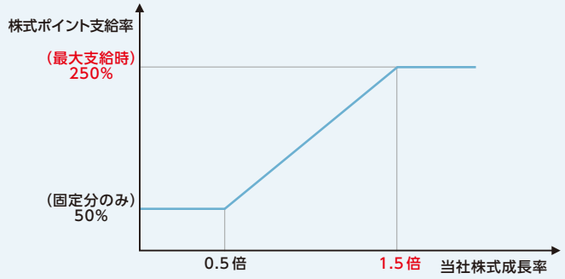
役位	最大支給額	員数	計
社長	36,300万円	1名	36,300万円
副社長執行役員	13,640万円	1名	13,640万円
常務執行役員	10,340万円	3名	31,020万円
	合 計	5名	80,960万円

株価連動型株式報酬

株式ポイント支給率確定方法

株価連動型株式報酬では役位に応じたポイントを割当て、そのポイント支給率は、ポイント付与日から3年間の当社株式成長率（当社株主総利回り(TSR)／配当込みTOPIXの成長率、小数点以下第3位を四捨五入）に応じて、以下のとおり変動する。

- 当社株式成長率が1.5倍以上の場合：
  最大支給（250%）
- 当社株式成長率が0.5倍以上1.5倍未満の場合：
  50%+〔(当社株式成長率（倍）−0.5）×200〕
- 当社株式成長率が0.5倍未満の場合：
  固定分のみ（50%）



株主提案（第5号議案及び第6号議案）

第5号議案及び第6号議案は、株主様3名からの共同のご提案によるものです。
各議案の議案名、提案内容、及び提案理由は、原文のまま記載しています。

第5号議案 定款の一部変更の件

（監査等委員会の財務リスク監査に係る情報開示）

提案内容

以下の条項を、本会社の定款に追加的に規定する。
第5章　監査等委員会
第30条　監査等委員会の財務リスク監査の開示

本会社は、不正行為や気候変動等の重大な課題に起因する急性かつシステミックな財務リスクの増大、並びに取締役の職務執行の妥当性を監査する監査等委員会の職責を踏まえ、本会社の長期的な企業価値の向上を図るため、監査報告書において以下の事項を開示する。

1　本会社が特定した重要課題に関連する財務リスクを軽減するための本会社の戦略、方針及びプロセスの妥当性に関する監査等委員会の評価（リスク管理が適切に実施されている場合及び不十分な場合のそれぞれにおいて本会社が直面し得る財務リスクの検討手続及び検討結果の妥当性に関する評価を含む。）、並びにその評価の根拠

2　本会社が特定した重要課題に関連する本会社のリスク管理体制に関する監督が適切に行われているかを監査するための、評価基準その他の枠組み

当該開示は、合理的な費用の範囲内で行われるものとし、また、営業秘密情報に該当する情報は除くものとする。

提案理由

本提案は、当社取締役によるリスク監視が適切に行われているかを株主が判断するために必要な情報を監査報告書にて開示することを求めるものである。

株主は現状、当社取締役会による監督及びそのプロセスが当社経営陣によるリスク管理を適切に監督しているかを評価することができない。近年発生した国外不祥事例を踏まえ、株主は当社取締役会の監督体制に正当な懸念を抱いており、他の重大なリスク（気候関連財務リスク等）に対する監督体制の実効性についても同様である。

例えば、2023年度の監査報告書では取締役監督上の問題点が指摘されていないが、その結論に至った根拠は定かでない。会社法及びコーポレートガバナンスコードの定めに従い、当社は株主への説明責任を果たすべきである。

本提案が求める開示は、当社のガバナンスを強化し、中長期的な企業価値の向上を促進し、経営陣との対話機会を有しない株主も含め、全株主の利益に資するものである。

当社取締役会の意見

本議案に反対いたします。

以下(1)に記載のとおり、当社監査等委員会の監査の対象には本株主提案で求められている財務リスク等のリスク管理体制も含まれており、監査活動及び結果については既に各種開示資料で開示しています。また、以下(2)に記載のとおり、監査の一環として行われる個別のリスク評価の根拠や評価の基準その他の枠組みの策定・開示を義務付けることは、当社監査等委員会による監査活動の性質に照らして適切でないことから、本議案の内容を定款に規定するべきではないと考えています。

(1) 当社監査等委員会による監査の実施状況

(a) 監査対象

当社監査等委員会は、会社法等の諸法令や定款・諸規程等に従い、以下を含む事項の監査を行っており、本株主提案で求める財務リスク等のリスク管理体制についてもこれらの監査の対象となっています。

- 取締役会の意思決定の過程
- 取締役の職務の執行状況
- 内部統制システムの構築・運用の状況等

(b) 監査活動の内容

各監査等委員は、監査等委員である取締役として取締役会に直接出席することで、取締役会の意思決定過程が適切であることを確認しています。また、監査等委員会は、以下のような監査活動を通じて、取締役会の決定する経営の基本方針に沿って業務が遂行されているか、取締役会がリスク管理体制も含めた内部統制システムを整備し、その運用状況を適切に把握し対処しているかを確認しています。

- 経営・業務執行責任者との対話
- 主要な社内経営会議への出席
- 国内外のグループ会社への往査・視察

また、内部監査機能を担い統括する監査部との実効的な連携等を通じて、監査の実効性を高めています。

(c) 監査活動の状況や監査結果の開示

これらの監査等委員会の活動状況及び監査結果については、内部統制システムの構築に関する取締役会の決議の内容及びその運用状況に関する監査の結果を会社法に基づく監査報告書に記載しているほか、ウェブサイト、統合報告書、コーポレートガバナンス報告書、その他各種の開示資料で開示しています。このように、監査等委員会の活動状況及び監査結果の開示については、会社法に基づく監査報告書に限らず、様々な開示の在り方があり、ステークホルダーの皆様への適切な情報開示の観点から検討し対応しております。

(2) 当社監査活動の性質

当社監査等委員会は、経営課題や外部環境等を総合的に検討した上で重点監査項目を設定し、毎年の監査計画を策定しています。また、実際の監査においては環境の変化に応じた柔軟かつ機動的な判断が求められるとともに、経営全般を様々な視点から総合的に評価することが求められます。このような状況の変化に応じた監査項目の設定や、多様な視点が求められる監査活動の性質に照らすと、監査等委員会による個別のリスク評価の根拠や評価の基準その他の枠組みを網羅的に明示することはその性質になじまず、かかる事項の策定・開示を会社を運営する上での基本的な事項を定める定款において義務付けることは適切ではありません。

この観点から、当社において常勤監査等委員は、当社全社経営や財務・会計・法務・リスク管理、その他の知識・経験を有する者から、社外監査等委員は、企業経営に関する多様かつ豊富な知識と経験及び監査・監督に資する専門性（事業経営や財務・会計・リスク管理・法務・環境・社会等を含むがこれらに限られない）を有する者から、株主総会決議を通じて株主の皆様の承認を得て選任されています。

以上の理由から、当社は本議案に反対いたします。

監査等委員会

監査等委員会は、会社法等諸法令や定款・諸規程等に基づき、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、かつ、取締役の職務執行状況の監査を行う機関であり、監査等委員である取締役全員で構成されています。常勤監査等委員は当社における豊富な業務経験に基づく視点から、社外監査等委員は専門分野における様々な経験と中立的・客観的な視点から、それぞれ監査・監督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、監査等委員会では法定事項等を決議することに加え、各監査等委員に対する重要案件の説明や各監査等委員による職務執行の状況報告を通じ、情報共有の充実を図っています。

主な活動状況（2024年度における実績）

1 経営・業務執行責任者との対話

社外監査等委員を含む全監査等委員は、取締役会長、社長、副社長、コーポレート担当役員、営業グループCEO、営業グループ本部長、管理部長、監査部長、経営企画部長及びコーポレートスタッフ部門部長とそれぞれ対話を実施しています。

経営・業務執行責任者との対話回数

68回

2 重要会議への出席

監査等委員は、監査等委員会のほか、取締役として、取締役会にも出席しています。加えて、コーポレートガバナンス・指名委員会、報酬委員会等の重要会議にも出席しています。

このほか、常勤監査等委員は、社長室会、事業戦略会議等の主要社内経営会議において、必要な意見を述べています。社外監査等委員は、社長室会以下の会議体での審議内容を聴取したうえで取締役会において、必要な意見を述べています。

重要会議への出席回数

135回

3 往査・視察

2024年度においては、海外6か国12社 、国内21社の三菱商事グループ企業の経営執行責任者、及び国内外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

43社／か所

海外6か国／12社
国内 21 社
拠点長 10 拠点

※ 2024年6月に、当社は「監査等委員会設置会社」に移行しました。2024年度の「主な活動状況」及び「各種会議出席状況」には、機関設計移行前である2024年4～6月の監査役としての参加回数を含めております。

4 グループ・ガバナンスの強化

三菱商事グループ企業の経営・業務執行責任者との対話に加え、国内主要グループ企業33社の監査役等と四半期毎の情報交換の機会を設ける一方、グループ企業の監査役等との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等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 監査等委員会活動の実効性向上に向けた取組

監査等委員会による監査の実効性向上を目的に、活動レビューをより充実させました。具体的には、従来、期中及び期末で実施してきた、重点監査項目を中心とした監査状況のレビューに加えて、各監査等委員へのアンケート及び当該結果に係るヒアリングに基づいた監査等委員会実効性評価を実施し、監査手法の見直しや次年度の監査活動でフォローを要する事項について監査等委員会で討議しました。その結果として、監査等委員会による監査は十分機能し、実効性が適切に確保されていること、また、更なる実効性の向上に向けた取組を不断に検討することが確認されました。

往査・視察の様子

三菱商事ライフサイエンス（株）往査

丸の内イノベーションパートナーズ（株）往査

第6号議案 定款の一部変更の件

（パリ協定に基づく1.5度目標の不達成時に想定される財務的影響に係る情報開示）

提案内容

以下の章を新設し、本会社の定款に追加的に規定する。
第 章（気候変動関連リスク管理）
第 条（パリ協定に基づく1.5度目標の不達成時に想定される財務的影響に係る情報開示）

本会社の「2050年のGHG排出量ネットゼロ」宣言、パリ協定（1.5度目標の追求）へのコミットメント、気候変動による物理的リスクに伴う経済的コストの予測、及び本会社の事業計画を踏まえ、本会社は以下の事項について定量的評価を開示する。

1. 1.5度の温暖化シナリオの下で、本会社の現在の戦略及び事業計画が受ける可能性のある移行リスクに起因する財務的影響（潜在的な資産減損を含む。）の見通し
2. 気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク（NGFS）が提示する「現行政策シナリオ（Current Policies Scenario）」等、気候科学に基づく、パリ協定気温目標をオーバーシュートするその他のシナリオを前提に、本会社の現在の戦略及び事業計画が受ける可能性のある物理的リスクに起因する財務的影響（潜在的な資産減損を含む。）の見通し
3. 上記1）及び2）のリスクに起因する財務的影響の見通しが、将来における資本支出の評価及び意思決定プロセスに及ぼす影響の度合い

当該開示は、合理的な費用の範囲内で行われるものとし、また、営業秘密情報に該当する情報は除くものとする。

提案理由

本提案は、1.5度上昇シナリオ及びオーバーシュートシナリオ下での資本支出計画など、複数の気候シナリオ下で予測される財務的影響の開示を求めるものである。

当社事業の現状は、MSCIの分析では気温上昇3.2度シナリオに相当する水準であるため、パリ協定目標達成に向けた政策・市場変化に起因する資産減損等の移行リスクに晒されているが、当社はこれらの財務的影響についての評価を開示していない。

気候科学によれば、1.5度の温暖化シナリオが気候関連の財務リスクが最も低く、2.3度まで上昇した場合、その物理的影響による日本経済の損失は2050年までに約952兆円に達すると試算されている。

本提案が求める開示は、気候変動が当社の財務安定性と将来収益性にどのような影響を及ぼしうるかについての投資家の十分な理解を促進し、透明性の向上により、株主との建設的な対話が促され、中長期的な企業価値の向上にも資するものである。

当社取締役会の意見

本議案に反対いたします。

当社は、以下(1)に記載のとおり、本株主提案で求められている気候変動に関する移行リスク・機会[*1]及び物理的リスク[*2]に起因する財務的影響の見通し及びこれらの影響の度合いについては、遅くともサステナビリティ基準委員会(SSBJ)の開示基準の適用開始時期までに開示を行うべく、既に準備を進めています。それに先立ち、上記リスク・機会に関するシナリオ分析も実施し、その詳細内容を開示しています。加えて、以下(2)に記載の当社業務執行に対する制約に鑑みると、本議案の内容を定款に規定するべきではないと考えています。

*1 気候変動対策が進み、世界の平均気温の上昇幅が産業革命以前に比べて2℃又は1.5℃以内に抑えられる世界に移行した場合に企業が直面するリスク/機会。
*2 自然災害の激甚化や気温・降水変化等、気候変動が進んだ場合に企業が直面するリスク。

(1) 移行リスク・機会及び物理的リスクの分析、開示

当社は、気候変動が重大なリスクをもたらすものである一方で、イノベーションや新規事業の実現を通じ新たな事業機会をもたらすものであるとの認識の下、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の一つに「脱炭素社会への貢献」を掲げ、持続可能な成長を目指す上での対処・挑戦すべき重要な経営課題の一つとしています。また、ポートフォリオの脱炭素化と強靭化の両立に向けて、各事業についての気候変動のリスク・機会を適切に把握し、それらを踏まえた事業戦略を策定することが重要であると考えています。

その観点から、2019年度より気候シナリオを用いたシナリオ分析を実施しています。具体的な取り組み内容は以下のとおりです。

- 移行リスク・機会を把握・管理するため、「天然ガス/LNG」「原料炭」「再生可能エネルギー」の3事業を対象に、2050年ネットゼロ実現を前提とした1.5℃シナリオ分析を実施し、各事業に対する影響及びそれを踏まえた事業方針・取組み等を開示しています。
- 物理的リスクを把握・管理するため、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)が定める最も温暖化が進むシナリオ(RCP8.5シナリオ)等を用いてポートフォリオを分析し、物理的リスクの影響を受ける可能性が高いと判断された資産において現状の対策及び今後の対応方針を開示しています。

また、国際サステナビリティ基準審議会(ISSB)及びその本邦における基準であるサステナビリティ基準委員会(SSBJ)の開示基準に沿った開示を行うべく準備を進めています。当該開示においては、既に開示済みの上記分析も含め、気候変動リスクの財務的影響についての開示を一層拡充していく予定です。

(2) 当社業務執行に対する制約

定款は会社法に従って会社を運営する上での基本的な事項を定めるものであり、各種リスクに起因する財務的影響の見通しや、これが将来における資本支出に影響を及ぼす度合いに係る定量的評価の開示といった個別具体的な事項を規定することは、経営環境の変化に応じた機動的かつ迅速な業務執行や方針の策定・変更の重大な支障となり、当社の企業価値の毀損につながるおそれがあるため、適切ではありません。

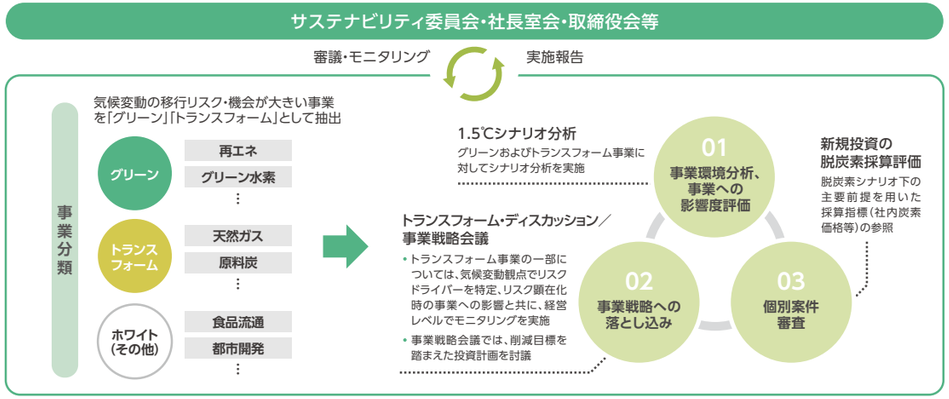
以上の理由から、当社は本議案に反対いたします。

気候変動に対する当社の具体的な取組

当社は、2021年10月に「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」(以下「ロードマップ」)を策定し、2050年の温室効果ガス(GHG)排出量ネットゼロを目標とすることを宣言しました。また、資源・エネルギーをはじめとする様々な事業に携わってきた当事者として、エネルギーの安定供給責任を全うしつつ、カーボンニュートラル社会の実現に向けて脱炭素との両立を目指しています。

(1) ポートフォリオの脱炭素化と強靭化を両立させるメカニズム

当社は、気候変動に対応するサステナビリティ施策として、下図に示すポートフォリオの脱炭素化と強靭化を両立させるメカニズムを導入しています。



このメカニズムの基礎となる事業分類(MC Climate Taxonomy)では、当社の全事業を対象に、気候変動の移行機会が大きいものを「グリーン事業」、移行リスクが大きいものを「トランスフォーム事業」、どちらにも該当しないものを「ホワイト事業」と3つに分類しています。この事業分類結果も踏まえ、①事業環境分析・事業への影響度評価を目的とした「1.5℃シナリオ分析」(次項にて詳述)、②特定の事業に対する気候変動関連のリスク項目の特定及び現状・動向把握を行い、それら項目への影響を討議するための「トランスフォーム・ディスカッション」と、事業戦略会議における「削減目標を踏まえた投資計画の討議」を通じた事業戦略への落とし込み、③気候変動シナリオを用いた採算評価を実施し、投資判断における討議に活用する「新規投資の脱炭素採算評価」等の各種施策を行っています。

なお、これらの施策実施状況を含めた気候変動に係る基本方針や重要事項は、サステナビリティアドバイザリーコミッティーを通じた社外有識者からの意見やアドバイスを踏まえつつ、社長室会の下部委員会であるサステナビリティ委員会にて討議・確認した上で、経営執行における意思決定機関である社長室会にて審議・決定するとともに、取締役会規則に基づき、定期的に取締役会に報告し、取締役会による監督が適切に図られるよう体制を整えています。

(2) 移行リスク・機会、物理的リスク分析

(a) 移行リスク・機会分析

当社では、2050年ネットゼロ実現を前提とした1.5℃シナリオ分析を通じ、移行リスク・機会の分析と開示を行っています。具体的には、国際エネルギー機関（International Energy Agency：IEA）が公表するネットゼロシナリオと主要な前提を整合させた上で、地域別・商材別の需要といったより細かい粒度のデータを含むシナリオを策定・参照して分析を行っています。

上述の「MC Climate Taxonomy」に基づき「トランスフォーム事業」に分類された事業のうち、資産規模が特に大きい「天然ガス／LNG」・「原料炭」についてリスク分析を、「再生可能エネルギー」について機会分析を行い、分析結果を開示しています。

当該分析を通じ、社会全体の脱炭素化が急速に進行する前提の1.5℃シナリオ下においても、当社の事業は強靭性を有するものと評価していますが、引き続き最新の気候シナリオを踏まえながら分析のアップデートを行っていきます。

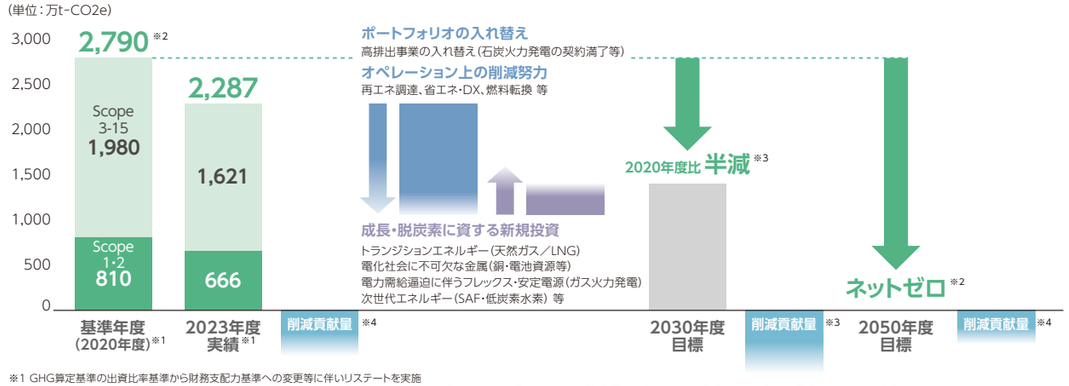
(b) 物理的リスク分析

当社は、世界各地で展開する事業を通じて脱炭素社会の実現に向けた取り組みを進めており、それぞれの事業や資産が潜在的な気候変動リスクに晒されていることを認識しております。そのため、前述の1.5℃シナリオ分析に加え、物理的リスク（冠水、渇水、気温上昇等）が当社にもたらし得る影響についても分析を行っています。重要資産の特定と、気候モデルによる将来予測を用いたスクリーニングを踏まえ、豪州の「原料炭」事業とチリの「銅」事業を対象とした詳細な分析を行い、結果を開示しています。

当該分析結果も踏まえながら、物理的リスクの激甚化に備え、事業現場において耐性を高めるための取り組みを進めています。

(3) 温室効果ガス（GHG）排出量の削減計画とこれまでの実績

当社はロードマップで示したGHG削減目標（2030年度半減（2020年度比）、2050年ネットゼロ）の達成に向け、(1)で示した施策に取り組んでいます。2023年度のGHG排出量は基準年度である2020年度の2,790万トン比18%減の2,287万トンとなっています。



※1 GHG算定基準の出資比率基準から財務支配力基準への変更等に伴いリステートを実施
※2 基準年度数値には火力発電・天然ガス事業の①投資意思決定済みかつGHG未排出の案件の想定ピーク排出量、および②一部稼働開始済み事業のフル稼働に向けて確実に見込まれる排出増加幅を含む
※3 削減努力を進めた上でも削減目標未達の場合については、炭素除去を含めた国際的に認められる方法（カーボンクレジット等）でオフセットすることを検討する。また、GHG排出削減目標に係る削減計画や施策は、技術発展・経済性・政策／制度支援などの進捗に応じて柔軟に変更
※4 削減貢献量によるオフセットは行わない。なお、削減貢献量のグラフはイメージ図であり、実績値はESGデータをご参照

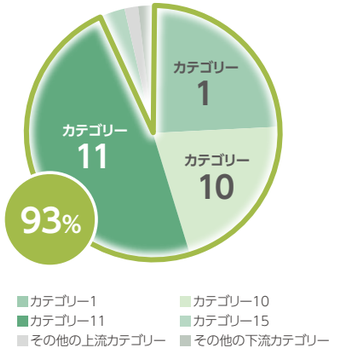
引き続きGHG排出削減目標達成に向けた努力を継続するとともに、社会全体の排出削減に貢献する低・脱炭素化事業に取り組んでいきます。

(4) Scope 3排出量の開示拡充

当社は、Scope 3の大部分を占めるカテゴリー11の排出量を開示していましたが、ステークホルダーからの開示に対する要請が高まっていることに加え、今後の法定開示義務化等を見据え、2025年4月にScope 3の全カテゴリーの2023年度実績を開示しました。

このように、当社はステークホルダーの要請に応えるべく気候変動関連開示を行ってきており、今後も更なる開示の拡充に努めていきます。

Scope3 カテゴリー別の排出量割合



2023年度実績

	カテゴリー	排出量（万tCO₂） 出資比率基準（開示済み）	排出量（万tCO₂） 財務支配力基準（新たに開示）	割合（%）
1	購入した製品・サービス	—	11,612	24.2%
2	資本財	—	80	0.2%
3	Scope1、2に含まれない燃料およびエネルギー活動	—	160	0.3%
4	輸送、配送（上流）	—	480	1.0%
5	事業から出る廃棄物	—	40	0.1%
6	出張	—	1	0.0%
7	雇用者の通勤	—	10	0.0%
8	リース資産（上流）	—	55	0.1%
9	輸送、配送（下流）	—	315	0.7%
10	販売した製品の加工 ※一部カテゴリー11から移動	—	原料炭※ 10,100	21.1%
11	販売した製品の使用 ※2021年度より開示済み	35,345	22,906	47.8%
			33,006	
12	販売した製品の廃棄	—	517	1.1%
13	リース資産（下流）	—	31	0.1%
14	フランチャイズ	—	10	0.0%
15	投資※削減目標対象（関連会社Scope1／2）		1,621	3.4%
	合計		47,938	100.0%

※パートナーの資源メジャー企業を参考に、原料炭に起因する排出をカテゴリー11ではなく、10での計上へと変更

(5) ステークホルダーエンゲージメント

当社は、全てのステークホルダーの皆様と建設的な対話を実施し、そこで得られた示唆を施策の立案・実行に還流していくことが、継続的かつ中長期的な企業価値の向上を図る上で重要であると考えています。

社外取締役やCSEOも出席する形でのステークホルダーとの対話に注力し、サステナビリティに関する取り組み方針の説明及び意見収集を行う機会を設けております。2024年度は、気候変動に関しては、約40回の対話を投資家・NGO団体と実施しました。

これらの対話を通じて、低・脱炭素社会への移行に向けた当社戦略への期待や、化石燃料を巡る個別案件への取組方針に関して、各ステークホルダーの見地からいただいた貴重なご意見を踏まえ、施策をアップデートするとともに、その実施状況等についても適時・適切な開示を進めていきます。

詳細は、**当社ウェブサイト サステナビリティページ**をご参照ください。

MEMO

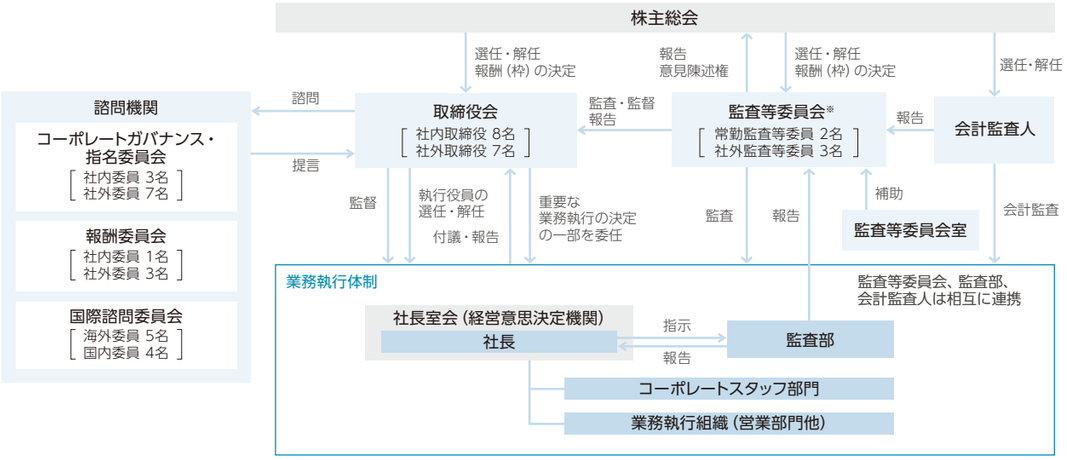
コーポレートガバナンスに対する取組
～持続的成長を支える当社のコーポレートガバナンス体制～

基本方針

当社は、『三綱領』を企業理念とし、公明正大を旨とする企業活動を通じ、継続的に企業価値の向上を図るとともに、物心共に豊かな社会の実現に貢献することが、全てのステークホルダーのご期待に応えるものと捉え、この実現のため、経営の健全性、透明性、及び効率性を確保する基盤として、コーポレートガバナンスを継続的に強化することを経営上の重要な基本方針としています。

この基本的な考え方のもと、当社は、2000年代よりコーポレートガバナンス改革を推し進め、変化を先取り、事業を変革・強化しながら成長を推進する経営・業務執行を実現すべく、取締役会における充実した審議による実効性の高い監督を発展させ、企業価値の向上に努めてまいりました。2024年6月からは「監査等委員会設置会社」に移行し、権限委譲を通じた意思決定の更なる迅速化を図るとともに、取締役会における経営方針・経営戦略を中心とした審議を一段と充実させることで取締役会の監督機能を強化・高度化し、加速する外部環境変化への対応力を一層強化しています。

コーポレートガバナンス体制



※監査等委員である取締役により構成

（注）本総会の決議事項第２号議案を原案どおりご承認いただいた場合の体制を記載しています。

取締役会の実効性向上に向けた取組

取締役会長として社外取締役と執行側の懸け橋となり、審議を充実化させることで、取締役会の役割・責務を発揮させ、経営の基盤となるコーポレートガバナンスの維持・発展と、それによる当社の健全で持続的な成長、継続的な企業価値の向上に、引き続き取り組んでまいります。

取締役会長　垣内 威彦

当社は、取締役会の実効性向上に向け、取締役会や諮問機関の審議の場に加えて、様々な機会を通じて、社外取締役への情報提供・社外取締役との意見交換の場を設けています。こうした取組と社外取締役の高いコミットメントが、取締役会における本質的な審議に繋がっています。

取締役会

取締役会

原則毎月開催 ※1

取締役会は、以下の役割・責務を果たし、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定、実効性の高い経営監督の実現を図ります。

- 当社を取り巻く外部環境・時代観・世界観等を踏まえ、当社の事業実態に即した経営の大きな方向性を示す
- 執行側が整備した適切なリスクテイクを支える経営管理・リスク管理制度につき、その体制整備・運用状況を監督する
- 執行側が策定し、取締役会で承認した経営の基本方針に照らして、独立した客観的な立場から執行側を評価、必要な是正を促すことで、実効性の高い監督を行う

取締役会の諮問機関

コーポレートガバナンス・指名委員会

10月 12月 3月 ※2

■主な審議事項
- コーポレートガバナンスに係る基本方針及び枠組み
- 取締役の選解任／指名等に関する事項

▶47ページ

報酬委員会

10月 1月 3月 ※2

■主な審議・決定事項
- （審議事項）役員報酬等の基本的な考え方
- （審議・決定事項）執行役員報酬のサステナビリティ項目評価、社長業績評価

▶48ページ

国際諮問委員会

11月 ※1

■討議事項
- 国際情勢を中心とした外部環境を踏まえて都度選定

▶47ページ

取締役会・諮問機関の審議を支える取締役会以外の場

取締役会事前説明会

原則毎月開催 ※1

取締役会に先立ち、各部門・営業グループの経営幹部から社外取締役に対し、担当議題の詳細説明をする機会を確保しています。

資料配信 → 社外取締役宛て事前説明会（原則３営業日前） → 取締役会

経営戦略／個別案件　社外取締役宛て説明会

『経営戦略2027』の策定についての考えや経営会議の結果、重要な個別投融資案件等については、社外取締役に積極的に説明・共有し、意見交換を実施しています。

▶46ページ「『経営戦略2027』策定プロセス」ご参照

社外取締役と役職員との対話

各部門・営業グループの経営幹部との対話、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、社外取締役と役職員の接点を強化しています。

独立社外取締役会議

4月 5月 7月 9月 11月 2月 ※1

幅広いテーマについて社外取締役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（2024年度）
- 事業戦略会議における討議事項
- コングロマリット経営
- 日本のエレクトロニクス製造業界のディスラプション

事業会社視察・対話

当社の幅広い事業内容について理解を深めるため、毎年、社外取締役による国内外の事業会社等の視察、及び経営執行責任者との対話等を実施しています。

■最近の主な実績（2022年～）

2022年10月	豪州の原料炭炭鉱、硅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10月	ペルー・ケジャベコ銅鉱山、チリ・サーモン養殖事業の現場視察等
2024年 7月	カナダ・米国　AI関連有識者対話、地政学に係る意見交換等

トロント大学でのAI関連対話（2024年7月）

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、新任社外取締役に対して、全部門・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。

※1 2024年度における実績
※2 2024年度（2024年6月21日以降）の実績。2024年6月21日以降、ガバナンス・指名・報酬委員会を「コーポレートガバナンス・指名委員会」と「報酬委員会」の2つの委員会に分けています。

取締役会実効性評価

当社では、2015年以降、毎年、取締役会実効性評価を実施しております。2023年度には、監査等委員会設置会社への移行を見据え、独立した外部機関（(株) ボードアドバイザーズ）による第三者評価を実施し、当社の取締役会の実効性が極めて高いレベルで確保されていることを確認しました。

【2024年度 実施方針・プロセス】

2024年度は、2023年度の第三者評価結果を踏まえ、新体制移行後の状況について社外取締役主導により自己評価しました。なお、評価の実施方法・プロセス・評価結果の纏め等については、2024年度も引き続き、独立した外部機関である（株）ボードアドバイザーズによるレビューを実施しています。

STEP 1 コーポレートガバナンス・指名委員会で、実効性評価の実施方針・プロセスについて審議。

STEP 2 宮永取締役、中尾取締役が中心となり、質問項目策定、全取締役宛てアンケート・インタビュー及び回答の分析・評価を実施。更に各営業グループ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。

■ 評価項目

✓ 2024年度の振り返り
（『中期経営戦略2024』の主要項目の進捗状況モニタリング、取締役の役割・機能、取締役会の審議事項、取締役会・諮問機関・独立社外取締役会議・対話等の運営等）

✓ 『経営戦略2027』の策定プロセス・今後のモニタリングへ向けた留意事項

✓ 中長期的な検討事項
（取締役会・諮問機関の規模・構成、中長期的観点での取締役会の在り方等）

■ 取り纏め社外取締役からのメッセージ

宮永取締役

機関設計変更の検討過程で様々な議論を重ねていたことにより、取締役全員のガバナンス・モニタリングに対する意識がより明確になり、機関設計変更後の取締役会においても、共通認識に基づきながら、より多角的にモニタリング・審議する度合いが高まっていると評価できます。

中尾取締役

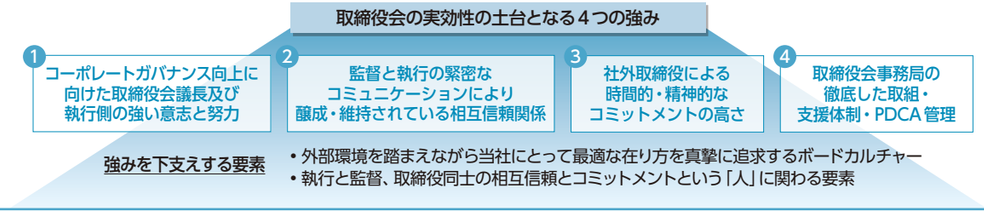
機関設計変更の検討過程での議論や、執行側からの密な情報共有により、社外取締役の当社事業に対する理解がますます深まっており、取締役会が一体となっての議論が活発化していることが確認されたと考えます。

STEP 3 結果を独立社外取締役会議及びコーポレートガバナンス・指名委員会で分析・評価のうえ、取締役会にて審議。
以下のとおり、機関設計変更後のコーポレートガバナンス体制において、取締役会の実効性が十分確保されていることを確認。

2024年度取締役会実効性評価　全体総括

■ 2023年度の第三者評価で、当社は、以下の特徴・強みに支えられ、**取締役会の実効性が極めて高いレベルで確保**されていることを確認していますが、この強みが、機関設計変更・コーポレートガバナンス体制改革を経て、ますます強化されていることが確認されました。

■ 機関設計変更に関する検討等の機会を通じ、当社取締役会の目指す姿とモニタリングの在り方について丁寧な議論が重ねられ、取締役会主体で更なるコーポレートガバナンス向上を目指していく基盤が強化されていることが確認されました。



【2024年度取締役会実効性評価を踏まえた今後の取組方針】

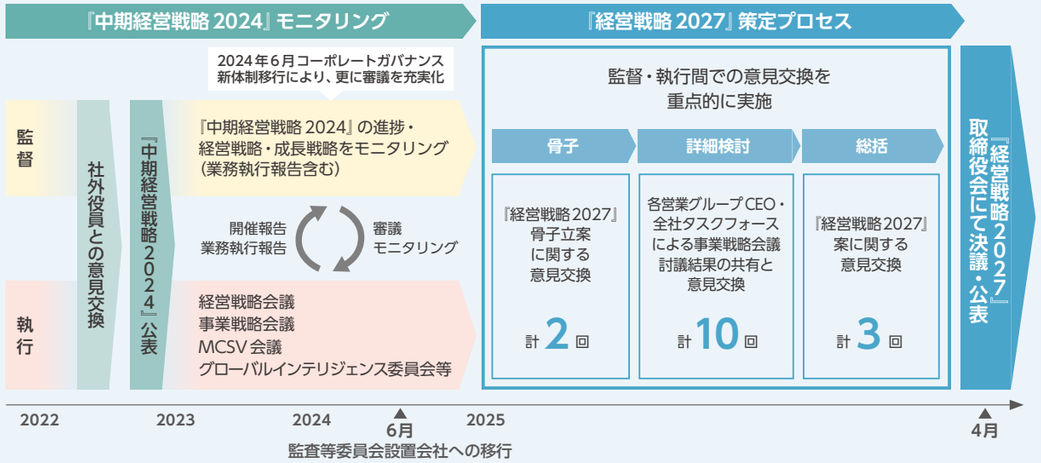
	2024年度の主な取組	2024年度実効性評価結果	2025年度の取組方針
取締役会全体評価	■ 新体制の確実かつ円滑な運営を実現。 ■ 新体制下において、経営戦略・その他重要事項に係るアジェンダ・審議を更に充実化。	■ 「社外取締役の強いコミットメントと執行側の細やかな情報開示の姿勢により、取締役間の信頼関係が構築されていること」を確認。 ■ 新体制下、経営戦略を多角的に議論する度合いが高まっている。	■ 当社の強みである、「取締役間の信頼関係」を維持・強化。 ■ 外部環境を踏まえ、将来的な当社の在るべき姿について、審議を継続。そのうえで、コーポレートガバナンス体制の継続的な確認と、必要に応じた見直しを実施。 ■ 複雑な事業環境を踏まえ、取締役の知見と対話をもとに、**『経営戦略2027』※のモニタリングを実施。**
中長期的検討事項	■ 新体制下での更なるコーポレートガバナンス強化に向け、審議を開始。	■ 取締役会の規模・構成については十分に議論が尽くされた結果であり、現状に不足はない。 ■ 激しい環境変化を踏まえた、将来的な当社の在るべき姿に関する審議の継続が肝要。	
『中期経営戦略2024』モニタリングと『経営戦略2027』策定	■ 新経営戦略の策定に向けた意見交換等を実施し、監督側と執行側の相互理解を醸成・深化。	■ 執行側からの充実した情報共有に基づき、『中期経営戦略2024』のモニタリングは適切に実施された。 ■ 『経営戦略2027』の策定に当たり、監督・執行間で早い段階から丁寧に議論を行ったプロセスについて、社外取締役から高い評価。	

※『経営戦略2027』策定プロセスは以下ご参照。

『経営戦略2027』策定プロセス

■ 『中期経営戦略2024』は、戦略策定からモニタリングに至るまで社内外取締役が一体となり取り組んだことが、モニタリング強化に繋がりました。2024年6月の新体制移行により、取締役会における経営戦略・方針を中心とした審議は更に充実しました。

■ 『経営戦略2027』も、多様な産業接地面・事業モデルを持つ当社の経営戦略を検討するうえで重要となる、各営業グループ等の事業戦略会議討議結果を、従来以上に丁寧に社外取締役と共有したうえで、戦略骨子策定段階から監督・執行間の意見交換を実施し、策定・公表に至りました。



取締役会の諮問機関

※本総会の決議事項第２号議案を原案どおりご承認いただいた場合の体制を記載しています。

コーポレートガバナンス・指名委員会

コーポレートガバナンスの継続的な強化を図るとともに、取締役会による指名プロセスについて、より客観性・透明性を高め、公正性を担保することを目的として、全社外取締役が参加し、右記の事項に関し、審議・モニタリングを行っています。

■ 主な審議事項（2024年６月～）

- 機関設計変更後の新体制の運営について
- 取締役会の実効性評価
- 取締役会の規模・構成／取締役の人事案 等

■ 委員の構成（＊は委員長）

社外委員（７名）			社内委員（３名）
宮永 俊一 社外取締役	**秋山 咲恵** 社外取締役	**鷲谷 万里** 社外取締役	**垣内 威彦*** 取締役会長
小木曽 麻里 社外取締役	**立岡 恒良** 社外監査等委員	**佐藤 りえ子** 社外監査等委員	**中西 勝也** 取締役 社長
中尾 健 社外監査等委員			**鴨脚 光眞** 常勤監査等委員

■ 全委員に占める社外委員の割合

70％［**7**名／10名］

国際諮問委員会

産・官・学界の様々なバックグラウンドを持つ海外有識者で構成されており、国際的視点に立った提言・助言を行っています。

■ 主な討議テーマ（2024年度）

- 米国の政治情勢
- シナリオに基づく意見交換※

※今日の国際情勢において以下の重要な３つのテーマについて、様々な想定シナリオを描き、意見交換を実施しました。

地政学　経済／社会　エネルギー安全保障

■ 委員の構成（＊は委員長）（2024年11月時点）

海外委員（５名）	国内委員（４名）
ジョセフ・S・ナイ ハーバード大学 特別功労教授（米国）	**垣内 威彦*** 取締役会長
ナイル・フィッツジェラルド・KBE 元ユニリーバ会長（アイルランド）	**中西 勝也** 取締役 社長
ナタラジャン・チャンドラセカラン タタ・サンズ会長（インド）	**塚本 光太郎** 取締役 副社長執行役員
ビラハリ・カウシカン 元シンガポール外務事務次官（シンガポール）	**立岡 恒良** 社外監査等委員
ビクター・チュウ 香港・米国経済協議会会長（香港）	

報酬委員会

取締役会による役員報酬等の決定方針や報酬等の額の決定について、より客観性・透明性を高め、公正性を担保することを目的として、右記の事項に関し、審議・モニタリングを行っています。

■ 委員の構成（＊は委員長）

社外委員（３名）		社内委員（１名）
秋山 咲恵* 社外取締役	**小木曽 麻里** 社外取締役	**垣内 威彦** 取締役会長
立岡 恒良 社外監査等委員		

■ 主な審議・決定事項（2024年６月～）

- 新役員報酬案について
- 執行役員報酬のサステナビリティ項目評価※
- 社長業績評価※

※「サステナビリティ項目評価」及び「社長業績評価」については、委員４名に加え、全社外取締役（監査等委員を含む）も参加し、審議・決定を行いました。

■ 全委員に占める社外委員の割合

75％［**3**名／**4**名］

特集：執行役員報酬制度改定までの流れ

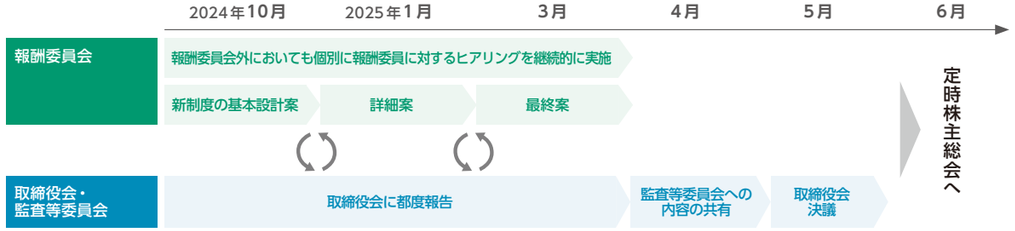
2025年度、新たに『経営戦略2027』が打ち出される中、株主の皆様とより一層の価値共有を進め、当社の将来にわたる持続的な成長及び中長期的な企業価値向上に向けた取組の更なる強化に繋げることを最大の目的とし、執行役員（執行役員を兼務する取締役を含む）の報酬制度を改定するに至りました。

改定にあたっては、社外取締役が委員長を務める報酬委員会において、新たな経営戦略に沿った設計になっているか、執行役員にとって理解しやすく、意欲喚起につながるものになっているか、等といった観点から議論が重ねられました。

報酬委員会 委員長
秋山社外取締役

報酬委員会は、2024年６月の機関設計変更と併せ、少人数の委員会となったことで更に深く、活発な議論ができていると考えます。事前に執行側と協議する場を複数回設け、本改定によって目指す姿についての認識を一致させ、委員会では、その実現に向け、どのような制度設計が最適なのかを様々な角度から審議しました。

■ 執行役員報酬制度改定プロセス



上場株式の取得・保有・縮減の考え方及び縮減実績

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、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。

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本コストに比べ配当金・関連取引利益等の関連収益が上回っているか否かを確認しています。定性的保有意義は所期の保有目的の達成・進捗状況等を確認しています。

上場株式の縮減実績

上記検証の結果を踏まえ、2024年度は保有残高が約600億円（時価ベース、みなし保有株式含む）減少し、前年度比で約1割縮減しました。

2024年度事業報告（2024年4月1日から2025年3月31日まで）

■ 事業の概況

●三菱商事グループの事業概要等

事業内容

三菱商事グループは、総合力（多様な事業をグローバルに展開、多彩・多才な人材がオペレーションに深く関与することで、信用・信頼を築き上げ、幅広い産業知見・深いインサイトを蓄積し、時代の変化を先取りして柔軟に事業戦略を進化させる力）を事業環境に応じて発揮することで、国内外のネットワークを通じて、天然資源開発から多種多様な商品の売買や製造、コンシューマー向け商品やサービスの提供を行うほか、新しいビジネスモデルや新技術の事業化、新たなサービスの開発・提供等、広範な分野で多角的に事業を展開しています。

連結業績

1. 業績概況

2024年度の連結業績の概況は、次のとおりです。

（単位：億円）

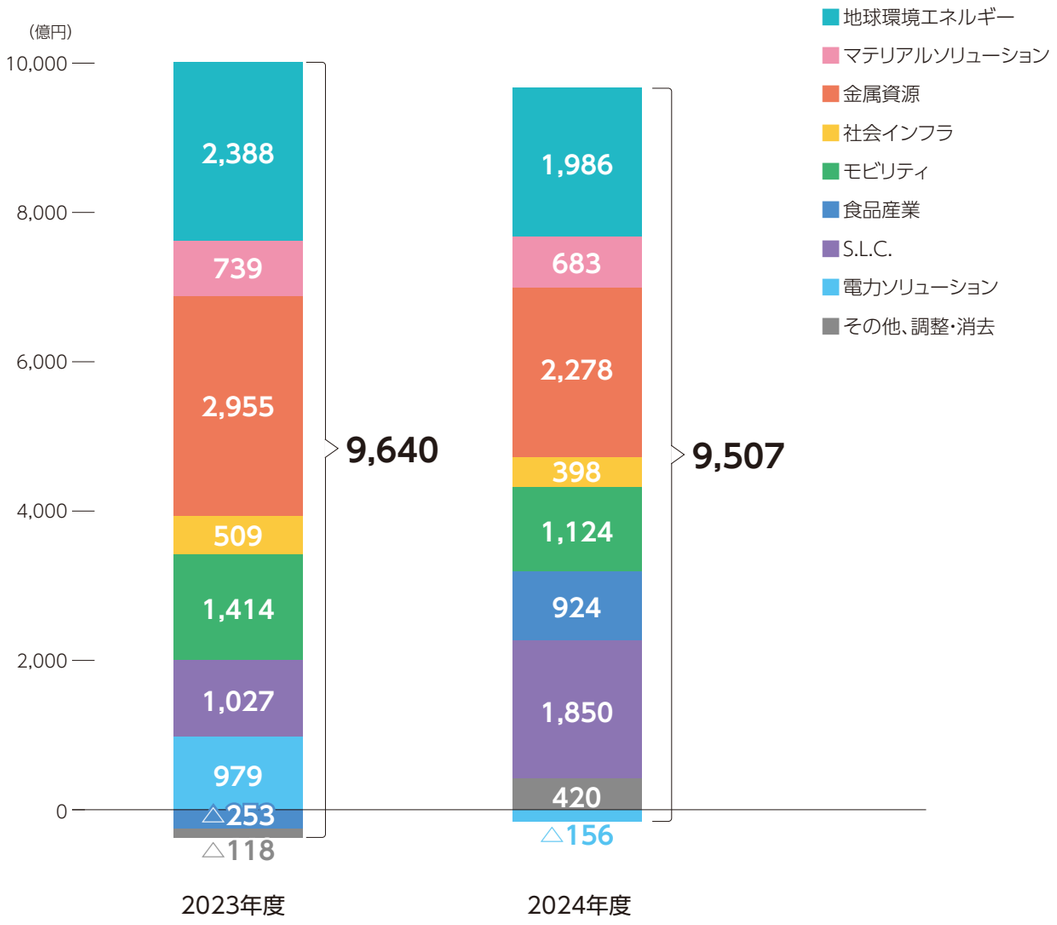
	2023年度	2024年度	増減	主な増減要因
収益	195,676	186,176	△9,500	取引数量減少及び(株)ローソン持分法適用会社化に伴う減少
売上総利益	23,597	18,364	△5,233	(株)ローソン持分法適用会社化に伴う減少や豪州原料炭事業の販売数量減少
販売費及び一般管理費	△16,923	△14,653	＋2,270	(株)ローソン持分法適用会社化に伴う費用減少
有価証券損益	2,330	3,056	＋726	前年度に計上した海外発電事業における売却益及び再評価益の反動の一方、(株)ローソン持分法適用会社化に伴う再評価益
固定資産除・売却損益	372	1,346	＋974	豪州原料炭事業における有形固定資産の売却益
固定資産減損損失及び戻入	△296	△39	＋257	前年度に計上した海外食品事業における固定資産減損の反動
その他の損益－純額	△1,041	765	＋1,807	前年度に計上した千代田化工建設(株)関連引当金の反動及び戻入
金融収益	3,054	3,426	＋372	受取配当金の増加や貸付金増加による金利収入増加
金融費用	△1,911	△1,706	＋205	借入金の減少による金利費用減少
持分法による投資損益	4,444	3,375	△1,069	国内洋上風力発電事業における減損損失等及び三菱自動車工業(株)の持分損益の減少
税引前利益	13,626	13,934	＋308	－
法人所得税	△3,377	△3,172	＋206	－
当期純利益	10,249	10,762	＋514	－
当期純利益（当社の所有者に帰属）	9,640	9,507	△133	－

(注) 1. 四捨五入差異により縦計・横計が合わないことがあります。
2. 事業報告は、国際会計基準に基づき作成しています。

2. セグメント別の状況

セグメント別当期純利益（純損失）

（1億円未満四捨五入）

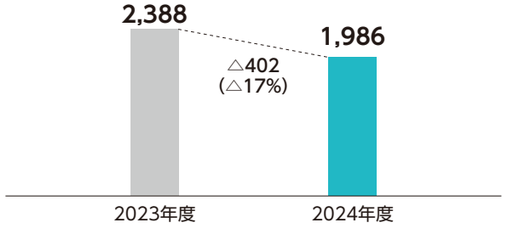


（注）当社は、2024年度に8グループ体制へと改編しており、2023年度のセグメント情報の組換再表示を行っています。

地球環境エネルギーグループ

地球環境エネルギーグループは、天然ガス・液化天然ガス（LNG）の開発・生産事業やLPG・石油製品事業等を展開しつつ、次世代エネルギー事業の開発にも取り組んでいます。

当期純利益の推移（単位：億円）



【主な変動要因】
〈減少〉• マレーシアLNG事業（前年度事業投資先清算益反動）
• シェールガス事業（市況下落）

TOPICS

マレーシアLNG事業 権益延長・再参入

当社は1978年より、Petroliam Nasional Berhadと共にマレーシアにおけるLNG事業で協業してきました。両社の良好な関係の象徴として、2024年9月にマレーシアLNG Dua※事業の権益延長、及びマレーシアLNG Tiga※事業への再参入に合意しました。マレーシアLNGの生産能力は合計2,930万トン／年と世界最大規模を誇るLNGプロジェクトであり、日本をはじめとするアジア地域へのLNGの安定供給に貢献しています。

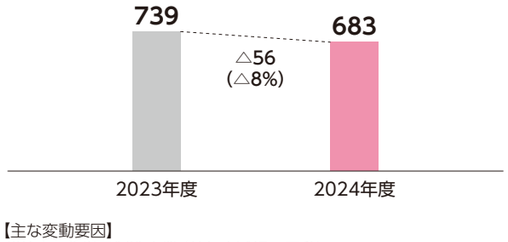
マレーシアLNGプロジェクト

※マレーシアLNGを構成する9つの天然ガス液化系列のうち、第4-6系列（Dua）、及び第7-8系列（Tiga）の呼称

マテリアルソリューショングループ

マテリアルソリューショングループは、石油化学、基礎化学、機能素材、炭素・セラミックス、鉄鋼製品等の多岐にわたる素材関連分野において、販売取引、事業投資、事業開発等を行っています。

当期純利益の推移（単位：億円）



【主な変動要因】
〈増加〉• 化学品製造事業（前年度減損の反動）
〈減少〉• 北米樹脂建材事業（市況要因）
• 鉄鋼製品事業（数量減少）

TOPICS

高品位硅砂の世界最大級の安定供給拠点

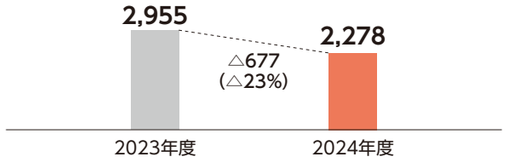
Cape Flattery Silica Mines Pty., Ltd.（当社100%出資、在豪州）は、太陽光パネル、ディスプレイ等に使用される、ガラス等の原料となる高品位硅砂の採掘・製造を行う世界最大級の硅砂鉱山を保有しています。当社の持つ物流・販売ネットワークを活かし、採掘、精製から輸送、販売に至る一気通貫のサプライチェーンを通して、日本をはじめとするアジア各国に向け50年以上にわたり硅砂を供給しています。今後も自然環境の保全、地域との共生に努めながら、堅調な需要拡大が見込まれる同市場において硅砂の安定供給に貢献していきます。

Cape Flattery Silica Mines鉱山での硅砂の採掘

金属資源グループ

金属資源グループは、銅、原料炭、鉄鉱石、アルミ、リチウム、ニッケルといった金属資源への投資・開発等を通じて事業経営に携わるとともに、グローバルネットワークを通じた鉄鋼原料、非鉄原料・製品における質の高いサービスや機能を活かし、供給体制を強化しています。

当期純利益の推移（単位：億円）



【主な変動要因】
〈増加〉• 豪州原料炭事業（炭鉱売却）
〈減少〉• 豪州原料炭事業（数量減少・市況下落）

TOPICS

高まる銅需要に応えるため更なる銅事業の拡大へ

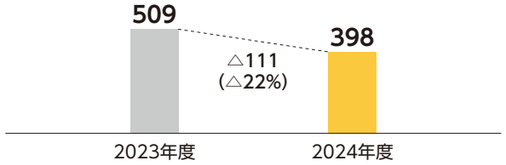
当社は、脱炭素社会実現の鍵を握る銅資源の開発を中核事業の一つと位置付け、複数の優良な銅鉱山を共同保有しています。2023年に本格操業へ移行したペルー・ケジャベコ銅鉱山は、2024年度も安定操業を継続し、着実な収益貢献を果たしました。更に、2030年頃の生産開始を目標として、チリ・マリマカ銅鉱山の開発に向けた検証やAnglo American Sur銅事業における隣接鉱山との一体操業に向けた取組を進捗させました。今後も更なる銅資源確保と安定供給に取り組みます。

2023年に本格操業に移行したケジャベコ銅鉱山

社会インフラグループ

社会インフラグループは、国内外での都市開発・運営、不動産開発・運用、デジタル社会を支えるデータセンター、船舶、宇宙航空機、産業機械、エネルギーインフラ事業等に取り組んでいます。

当期純利益の推移（単位：億円）



【主な変動要因】
〈増加〉• 海外不動産運用事業（前年度評価損の反動及び税効果計上）
• エネルギーインフラ関連事業（完工損益）
〈減少〉• 北米不動産開発事業（減損・売却損）
• 千代田化工建設（株）（米国ゴールデンパスLNGプロジェクト関連引当繰入）

TOPICS

社会課題の解決に資する次世代型インダストリアルパーク構想を推進

当社は、「先端産業を核としたまちづくり」を目指し、パートナーと共同で複数の次世代型インダストリアルパーク構想※を推進しています。創薬研究施設である「アイパーク」を通じて、イノベーションの創出や、同施設を起点とした都市開発・都市運営を展開し、また、急拡大するAI需要への対応と持続可能な電力供給という社会課題を踏まえ、電力事業とデータセンター事業の一体開発を進めます。

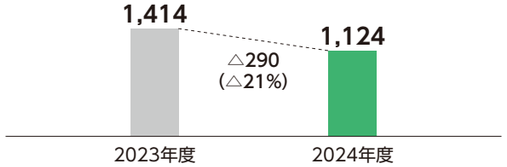
アイパーク神戸（仮称）建物イメージ

※当社の産業接地面を活かし、複数の産業を連関・集約させた産業型都市開発

モビリティグループ

モビリティグループは、自動車の海外現地生産・販売・販売金融・アフターセールス等のバリューチェーン事業、移動に関する社会課題を解決するモビリティサービス事業、EV・バッテリーを起点としたモビリティ関連事業を行っています。

当期純利益の推移（単位：億円）



【主な変動要因】
〈増加〉• インド自動車関連事業（再編に伴う既存株式再評価益）
〈減少〉• 三菱自動車工業（株）（市況低迷）
• アセアン自動車事業（市況低迷）

TOPICS

インド自動車市場の成長を支えるモビリティサービス事業への参画

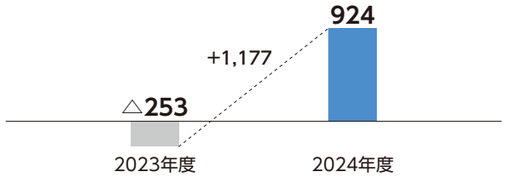
当社は、新車販売台数が世界3位のインドにおいて、同国大手TVS Mobility Private Limited.とのパートナーシップのもと、2018年度よりアフターサービス事業、2024年度より中古車オークション事業とマルチブランドディーラー事業に参画しました。3事業での整備拠点は約1,000店舗、販売拠点は約150店舗、累計販売台数は100万台超と、同国内最大規模のネットワークと顧客基盤になります。これらの事業基盤を活用しながら、今後はリース事業等にも取り組み、インド自動車市場の成長と発展を支援していきます。

中古車オークション（左）とサービススタッフによる整備作業（右）

食品産業グループ

食品産業グループは、食料、生鮮品、生活消費財、食品素材等の「食」に関わる分野で、原料の生産・調達から製品製造に至るまでの幅広い領域において、販売取引、事業投資、事業開発等を行っています。

当期純利益（純損失）の推移（単位：億円）



【主な変動要因】
〈増加〉• 海外食品事業（前年度減損の反動）
• 鮭鱒養殖事業（前年度持分利益減少の反動）
• 日本KFCホールディングス（株）（株式の売却益）
• Princes Limited（株式の売却益）

TOPICS

ADM社と戦略的業務提携に関わる覚書を締結

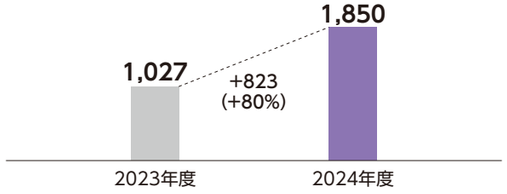
当社は、2025年3月に世界最大級の農産物事業会社であるArcher-Daniels-Midland Company（ADM社）と、食料サプライチェーン全体における協業検討を目的とした戦略的業務提携に関わる覚書を締結しました。食料やエネルギーをはじめとする当社の幅広い産業にまたがる知見と、農産物事業分野におけるADM社の強固な事業基盤・知見を結集し、食料安定供給体制の強化や、バイオ燃料の供給網構築等、グローバルベースでの社会課題の解決に取り組んでいきます。

当社在ブラジル子会社の大豆農場における収穫風景

S.L.C.グループ

S.L.C.グループは、各地域・国の社会課題や生活者ニーズに応じた様々なC2B事業を立ち上げ、金融・デジタル・物流等のB2B事業と有機的に連携させることで、豊かな社会と生活者のよりよい暮らし(Smart-Life)の創造に取り組んでいきます。

■ 当期純利益の推移（単位：億円）



【主な変動要因】
〈増加〉• (株) ローソン (持分法適用会社化に伴う再評価益)
〈減少〉• 関連会社の株式の売却 (前年度利益の反動)

TOPICS

フィリピン最大の金融アプリ事業への出資参画

当社は、2024年10月にフィリピン大手財閥Ayala Corporation (AC社) と基本合意書を締結し、フィリピン最大の金融アプリ「GCash」を展開するGlobe Fintech Innovations, Inc.への出資参画を決定しました※。GCashは同国1位の顧客基盤を抱えており、同国民の生活に不可欠な生活インフラとなっています。デジタル金融事業を起点に、モビリティや再生可能エネルギー分野等、AC社との幅広い領域での協業を推進しながら、アセアン諸国の中でも高い経済成長が期待されるフィリピンの持続的な発展に貢献していきます。

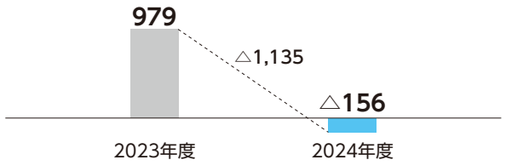
GCash アプリイメージ

※監督官庁からの承認を含む諸条件の充足後に出資予定

電力ソリューショングループ

電力ソリューショングループは、国内外の産業の基盤である電力関連事業における幅広い分野に取り組んでいます。具体的には、発電事業、電力トレーディング、電力小売事業等に加え、送電事業・水素エネルギー開発等を行っています。

■ 当期純利益（純損失）の推移（単位：億円）



【主な変動要因】
〈増加〉• 海外電力事業 (米州太陽光発電事業における損益改善)
〈減少〉• 海外電力事業 (前年度資産売却益の反動)
• 国内電力事業 (洋上風力発電事業における減損損失等)

TOPICS

ベルギー最大となるバッテリーパークを開設

当社は、2025年2月に子会社のN.V. Eneco (当社80%出資) を通じて、ベルギーに同国最大のバッテリーパークを開設しました。当パークは計53基の蓄電池で構成される50MW／200MWhの蓄電容量を有し、風力・太陽光発電等の電力を効率的に蓄えるとともに、必要なときに再供給することで、再生可能エネルギーの間欠性を補う需給管理機能を具備し、化石燃料への依存を減らすことに寄与します。当社は、今後も持続可能な電力供給等を通じ、低炭素社会への移行に貢献していきます。

ベルギー エノー州に構える蓄電設備

連結財政状態

1. 資産及び負債・資本の状況

2024年度末における資産及び負債・資本の状況は、次のとおりです。

（単位：億円）

		2023年度末	2024年度末	増減	主な増減要因
総資産		234,596	214,961	△19,635	–
	流動資産	116,765	87,524	△29,241	(株)ローソン持分法適用会社化に伴う売却目的保有資産の減少
	非流動資産	117,831	127,437	＋9,606	(株)ローソン持分法適用会社化に伴う持分法で会計処理される投資の増加及びLNG関連事業におけるリース新規開始による使用権資産の増加
負債		133,647	113,418	△20,229	–
	流動負債	81,321	58,830	△22,491	(株)ローソン持分法適用会社化に伴う売却目的保有資産に直接関連する負債の減少
	非流動負債	52,327	54,588	＋2,261	LNG関連事業におけるリース新規開始によるリース負債の増加及び(株)ローソン持分法適用会社化に伴う残存保有持分の公正価値評価益による繰延税金負債の増加
資本		100,948	101,543	＋595	–
	当社の所有者に帰属する持分	90,439	93,687	＋3,248	当期純利益の積み上がりによる利益剰余金の増加
	非支配持分	10,510	7,856	△2,654	(株)ローソン持分法適用会社化に伴う減少
ネット有利子負債(注)(リース負債除く)		37,823	30,472	△7,351	–

(注) 有利子負債総額から現金及び現金同等物や定期預金を控除したものです。

2. キャッシュ・フローの状況

2024年度末の現金及び現金同等物の残高は、前年度末に比べ2,850億円増加し、1兆5,366億円となりました。キャッシュ・フローの内訳は、次のとおりです。

（単位：億円）

	2023年度	2024年度	増減	2024年度の内訳及び主な増減要因
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,474	16,583	＋3,109	(2024年度の内訳) 営業収入や配当収入により資金が増加 (主な増減要因) 法人税の支払額の減少や配当収入の増加
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,058	△2,739	△681	(2024年度の内訳) 融資の回収や関連会社宛て投資の売却による収入の一方、設備投資、(株)ローソン持分法適用会社化に伴う現預金の減少やその他の投資の取得により資金が減少 (主な増減要因) 原料炭事業における一部炭鉱売却による収入や融資の回収の一方、(株)ローソン持分法適用会社化に伴う現預金の減少やその他の投資の取得により減少
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,862	△15,307	△4,445	(2024年度の内訳) 自己株式の取得や借入金及びリース負債の返済、配当金の支払により資金が減少 (主な増減要因) 短期借入債務の返済

配当は持続的な利益成長に合わせて増配していく「累進配当」を行う方針としています。自己株式の取得は、総還元性向の水準及び資本構成の適正化のために実施したものです。負債による資金調達は、流動性と財務健全性の観点で適切な水準を維持する方針としています。

設備投資等の状況

当社がDiamond LNG Canada Partnership（当社96.7%出資）を通じて15%参画しているLNGカナダプロジェクトにおいて、2024年11月にパイプライン使用契約を改定し、ガス輸送サービスの開始日を合意したことに伴い、パイプラインのガス輸送サービスに関する資産2,421億円（2024年度末における残高は2,397億円）を計上しました。

資金調達の状況

三菱商事グループは、資金調達の主要な手段として機動的に社債を発行しています。

2024年度、当社は10億米ドル（約1,588億円）の普通社債（米国・欧州・アジアを中心とする海外市場での募集）を発行しました。また、在英金融子会社Mitsubishi Corporation Finance PLC（当社100%出資）においてもEuro Medium Term Note Programmeに基づく3,000万米ドル（約46億円）の普通社債及び、3億香港ドル（約59億円）の普通社債を発行しました。

重要な企業結合等の状況

Princes Limitedの株式の売却

当社は、英国食品事業会社Princes Limited（当社100%出資）の全株式を、Newlat Food S.p.A.へ売却しました。

（株）ローソンの株式の一部売却

当社は、コンビニエンスストアを運営する（株）ローソンの株式について、KDDI（株）（KDDI）による同社株式の公開買付け及び株式併合を用いたスクイーズアウト手続を経て、同社株式をKDDIに一部売却しました。その結果、当社及びKDDIの議決権比率は50%となり、当社は同社に対する単独支配を喪失し、同社を共同支配企業に分類しています。

日本KFCホールディングス（株）の株式の売却

当社は、レストラン経営及びフライド・チキン等の販売を行う日本KFCホールディングス（株）（当社35.12%出資）について、全株式を同社へ売却しました。

●業績及び財産の状況の推移

連　結　三菱商事グループの業績及び財産の状況の推移（注1）

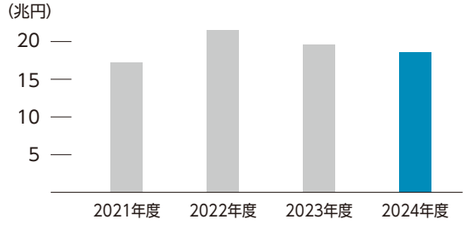
（単位：百万円／百万円未満四捨五入）

項目＼年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
収益	17,264,828	21,571,973	19,567,601	18,617,601
当期純利益（当社の所有者に帰属）	937,529	1,180,694	964,034	950,709
資本（当社の所有者に帰属する持分）	6,880,232	8,065,640	9,043,867	9,368,714
総資産	21,912,012	22,147,501	23,459,572	21,496,104
基本的1株当たり当期純利益（当社の所有者に帰属）（注2）	211.69円	269.76円	230.10円	236.97円
ROE	15.0%	15.8%	11.3%	10.3%

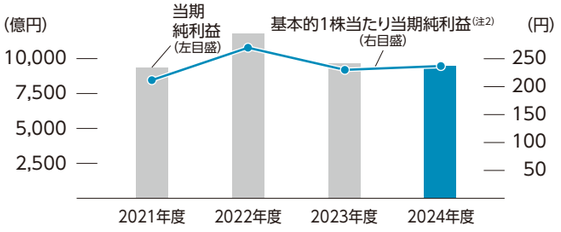
（注1）会社計算規則第120条第1項の規定により、国際会計基準に準拠して作成しています。
（注2）当社は、2024年1月1日付けで普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。本ページ内記載の「基本的1株当たり当期純利益」は、当該株式分割が2021年度期首に行われたと仮定した数値で記載しています。

三菱商事グループ（連結）

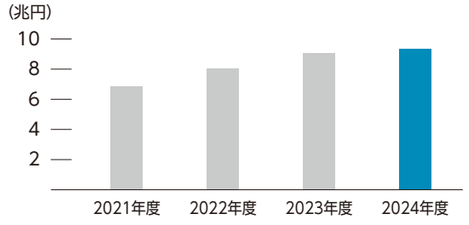
収益の推移



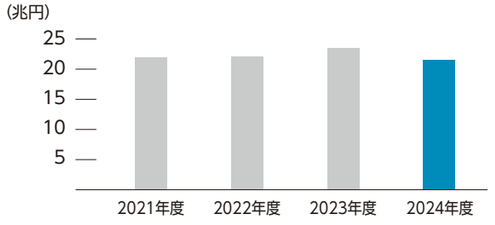
当期純利益及び基本的1株当たり当期純利益（注2）の推移



資本（当社の所有者に帰属する持分）の推移



総資産の推移



単　体　三菱商事の業績及び財産の状況の推移

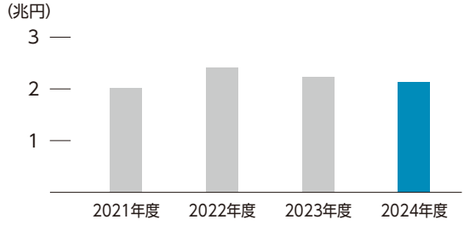
（単位：百万円／百万円未満切捨て）

項目＼年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
収益	2,017,310	2,410,802	2,232,852	2,123,803
当期純利益	402,624	1,263,525	864,009	807,297
純資産	2,976,091	3,785,253	3,969,592	4,003,580
総資産	8,326,745	8,260,303	8,565,275	8,451,015
1株当たり当期純利益(注1)	90.90円	288.68円	206.22円	201.23円
1株当たり配当金(注1・2)	50円	60円	70円	100円 （うち中間配当50円）

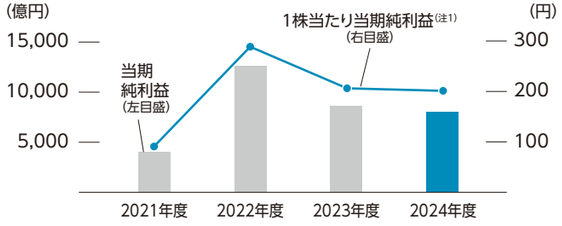
(注1) 当社は、2024年1月1日付けで普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。本ページ内記載の「1株当たり当期純利益」及び「1株当たり配当金」は、当該株式分割が2021年度期首に行われたと仮定した数値で記載しています。
(注2) 2024度の期末配当は、1株につき50円として、本総会に付議します（8ページご参照）。

三菱商事（単体）

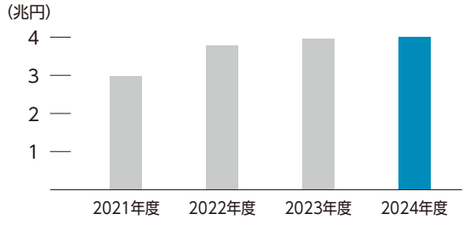
収益の推移



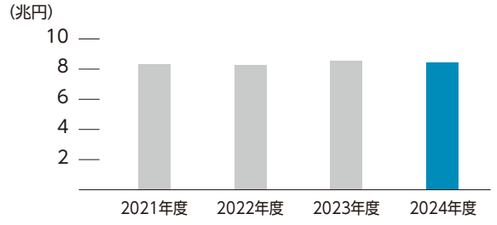
当期純利益及び1株当たり当期純利益(注1)の推移



純資産の推移



総資産の推移



●三菱商事グループの対処すべき課題

2022年5月に『中期経営戦略2024』をスタートさせてからの3年間を振り返り、①更なる収益力強化に向けた、全ての事業投資先のバリューアップの実現、②営業グループ間の協業による相乗効果が期待できる共創案件の実現、③強固な財務体力を活かした積極的な資金配分戦略、及び④継続的な資本効率の向上が、引き続き経営課題であると認識しています。

また、当社を取り巻く事業環境は、かつてないほどの地政学リスク、経済情勢リスクが複雑に絡み合う中、地域特性に応じた脱炭素の現実解を探る動き、AIの急速な進展に伴う様々な変化もあり、政治・経済・環境・技術等あらゆる面で不確実性が一段と高まっています。

このような不確実性の高い事業環境において、変化によるリスクと機会を踏まえて柔軟に事業戦略を見直しつつ、既存事業の収益基盤の更なる強化と案件創出に取り組むべく、当社の中長期的な経営方針を『経営戦略2027』としてまとめました。

『経営戦略2027―総合力をエンジンに未来を創る―』

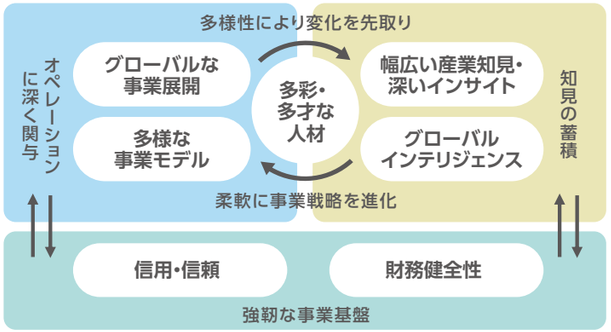
経営戦略

目指す姿

多様性に裏打ちされた「総合力」を事業環境に応じて発揮することで、最適な事業ポートフォリオを構築し、持続的な成長と企業価値向上を実現する企業を目指します。

総合力：多様な事業をグローバルに展開、多彩・多才な人材がオペレーションに深く関与することで、信用・信頼を築き上げ、幅広い産業知見・深いインサイトを蓄積し、時代の変化を先取りして柔軟に事業戦略を進化させる力

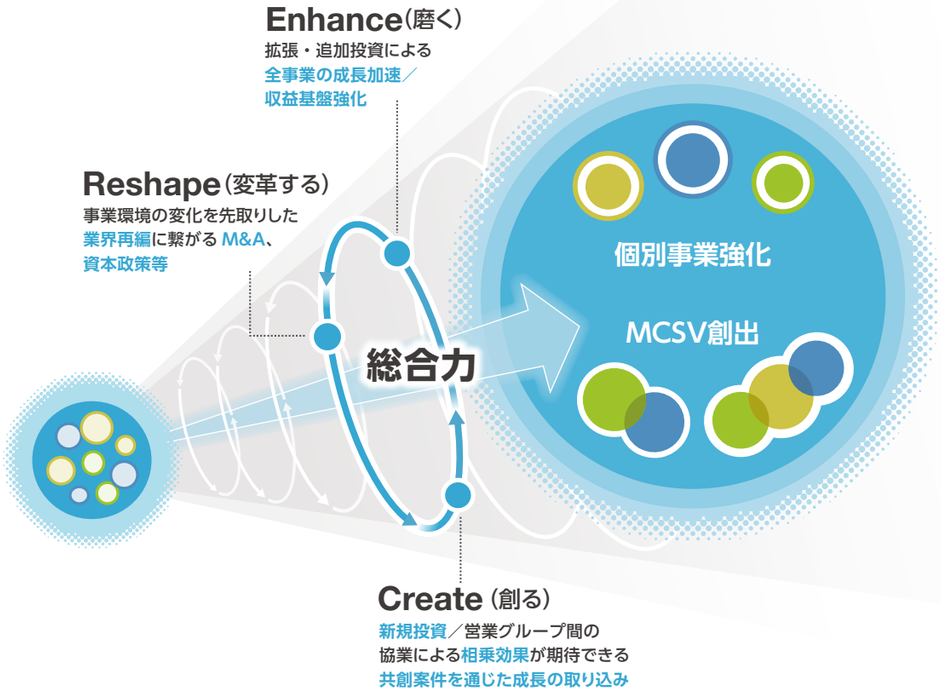
当社の強みを結集した「総合力」



『経営戦略2027』の詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。

『経営戦略 2027』実現のための価値創造メカニズム

従来の循環型成長モデルを「Enhance（磨く）」「Reshape（変革する）」「Create（創る）」に再定義し、当社の競争優位性である総合力と、それぞれを強化する施策の掛け合わせにより、中長期的な成長を実現します。



資金配分戦略

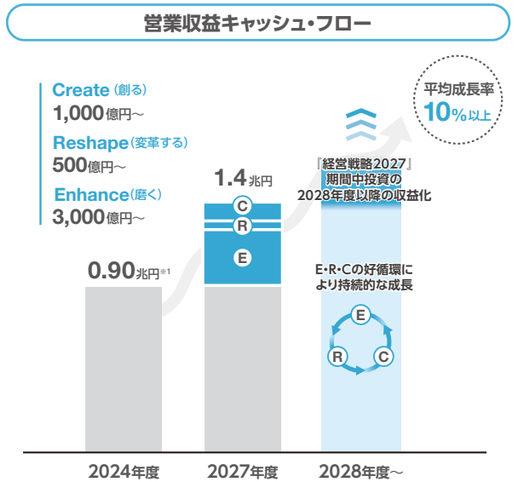
2027年度までの3年間で、約1兆円以上の更新投資及び約3兆円以上の拡張・新規投資を計画します。

また、キャッシュ・フローの状況により追加配分枠が生じた場合は、投資パイプライン（投資候補案件）等を踏まえ、投資又は追加還元への配分を検討します。

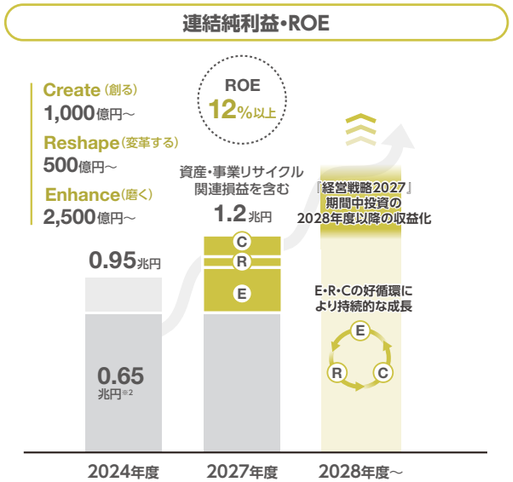
定量目標達成の見通し

定量目標

成長性を測る新たな中核指標として「営業収益キャッシュ・フロー：平均成長率10%以上」、資本効率を意識した経営の継続・強化指標として「ROE：2027年度に12%以上」を目標に掲げ、成長性と効率性の同時実現を目指します。



※1 2024年度中に売却した事業のキャッシュ・フロー、及び事業再編の影響を除外



※2 資産回転型事業（不動産・電力）を除く、資産・事業リサイクル関連損益、特殊要因を除外

財務健全性

「Net Debt Equity Ratio：0.6倍」を上限目処に設定し、財務健全性を維持しながら、戦略的にレバレッジを活用する方針とします。

株主還元

累進配当を維持するとともに、機動的に自己株式取得を行うとする基本方針を維持します。

●持続可能な成長に向けた取組

当社は、企業理念『三綱領』に基づき、事業を通じて社会の持続可能な発展へ貢献し、価値創造に取り組むことで、社会と共に発展してきました。近年、気候変動対策を筆頭に、様々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ます。当社では、共創価値の継続的な創出に向け、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」を指針として、引き続き当社の持続可能な成長に向けた取組を強化してまいります。

三菱商事のマテリアリティ

課題		概要
カーボンニュートラル社会と物心共に豊かな生活の実現	脱炭素社会への貢献	移行期の低・脱炭素化に資する製品・サービスを提供しながら、温室効果ガスの削減に取り組み、脱炭素社会の実現に貢献します。
	自然資本の保全と有効活用	地球が最大のステークホルダーであると認識し、生物多様性の維持や自然資本の保全に努めるとともに、環境への負荷を低減しながらサーキュラーエコノミーの実現に取り組みます。
	持続可能で安定的な社会と暮らしの実現	各国・顧客のニーズに基づく資源・原材料・製品・サービス等の安定供給責任を果たしながら、様々な国・産業における事業を通じ、将来にわたって持続可能な社会と暮らしを実現します。
	イノベーションを通じた社会課題の解決	イノベーションがもたらす産業の大きな変化も取り込みながら、社会課題の解決に資するビジネスを創出していきます。
	地域課題の解決とコミュニティとの共生	各国・地域が直面する課題の解決に事業を通じて貢献し、経済や社会の発展に寄与するとともに、多様なステークホルダー、地域・コミュニティとの共生・共創を図ります。
	事業推進における人権の尊重	様々な国で多様な事業を推進するうえで携わる全てのステークホルダーの人権を尊重し、各国の情勢も踏まえながら、バリューチェーン上の課題解決を追求します。
三価値同時実現の基盤となる組織の追求	多様な人材が未来を創る活気に満ちた組織の実現	人材が最大の資産である事業特性を踏まえ、組織全体で三価値※同時実現の原動力となる多彩で多才な人材を育成し、また多様な人材が価値観を共有し、繋がりながら切磋琢磨し成長できる組織の実現に取り組みます。
	透明性高く柔軟な組織の実現	事業環境の変化に迅速に対応しながら、連結・グローバルベースで実効性のあるガバナンスを実現し、透明性と柔軟性を備えた健全な組織の維持・強化に努めます。

※「経済価値」「社会価値」「環境価値」の3つを指します。

脱炭素社会への貢献―気候変動への対応

当社は、気候変動は重大なリスクであると同時に、イノベーションや新規事業の実現を通じ新たな事業機会をもたらすものと考えており、「脱炭素社会への貢献」をマテリアリティの一つに掲げ、持続可能な成長を目指すうえでの対処・挑戦すべき重要な経営課題の一つとしています。エネルギー需要の充足という使命を果たしながら、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、三菱商事グループ各社と連携のうえ、政府・企業・業界団体等の幅広いステークホルダーと協働し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

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2030年度までに温室効果ガス（GHG）排出量を半減させる目標を掲げており、2023年度の実績値は39ページの図のとおりです。今後も毎年度の投資計画策定時に短中期のGHG削減計画を確認して目標達成を目指していきます。

自然資本の保全と有効活用―生物多様性への取組

生物多様性を含む自然資本に配慮し、その維持・保全、更には回復に努めることは、当社にとって重要な課題であると認識しており、生物多様性への配慮も含む「自然資本の保全と有効活用」をマテリアリティの一つとして掲げています。これらの理念やマテリアリティに沿って、当社事業について、2022年度よりTNFD※に基づく自然への依存・影響分析を実施しているほか、投融資案件の審査にあたって自然資本の観点も織り込んで審議・検討を行う等、ビジネスが自然資本に与える負の影響を把握し、その影響の最小化に取り組んでいます。

※ Taskforce on Nature-related Financial Disclosuresの略。国連開発計画（UNDP）等によって設立された、「自然関連財務情報開示タスクフォース」を指し、企業等が投資家や市場に対して自然に関連するリスク・機会等を開示するうえでのフレームワーク策定を推進。

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―人権・サプライチェーンマネジメント

当社は、「持続可能で安定的な社会と暮らしの実現」と「事業推進における人権の尊重」をマテリアリティに掲げています。2023年度には、当社の人権尊重に関する考え方を改めて整理し、明確にしたうえで取組を推進すべく、「人権方針」を制定しました。

当該「人権方針」のもと、サプライチェーン上及び事業活動において人権デューデリジェンスを実施しています。サプライチェーンにおいては「持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン」を定め、「持続可能なサプライチェーン調査」を毎年実施しています。事業活動においては、投融資案件についてリスクや性質に応じて適切な審査を行えるよう、環境・社会性面のデューデリジェンスのガイドラインを導入しています。また、三菱商事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のステークホルダーから相談を受け付けるための窓口を設置しています。

当社のサステナビリティに関する取組詳細については、**当社ウェブサイト サステナビリティページ**をご覧ください。

■ 会社の概況（2025年3月31日現在）

●重要な子会社等の状況

■ 主要な連結子会社及び持分法適用会社（注1）

会社名	資本金	議決権所有割合（%）	主要な事業内容
米国三菱商事会社	946,197 千米ドル	100	貿易業
Diamond LNG Canada Ltd.	3,458,925 千米ドル	100	カナダ中流LNG案件に係るプロジェクト管理
Japan Australia LNG (MIMI) Pty. Ltd.	2,504,286 千米ドル	50	LNG開発・販売業
株式会社メタルワン	100,000 百万円	60	鉄鋼製品事業
Mitsubishi Development Pty Ltd	450,586 千豪ドル	100	原料炭を中心とする金属資源投資・生産・販売業
千代田化工建設株式会社	15,015 百万円	33.46	総合エンジニアリング事業
Tri Petch Isuzu Sales Co., Ltd.	3,000,000 千バーツ	88.73	自動車輸入販売業
Cermaq Group AS	924,983 千ノルウェークローネ	100	鮭鱒養殖・加工・販売業
三菱食品株式会社	10,630 百万円	50.34	食品卸売業
株式会社ローソン	58,507 百万円	50	コンビニエンスストア事業
三菱HCキャピタル株式会社	33,196 百万円	18.40	各種物件のリース・割賦販売及び金融事業
N.V. Eneco（注2）	121,693 千ユーロ	100	電力・ガス・熱供給の総合エネルギー事業
Diamond Generating Corporation	14 千米ドル	100	電力事業

（千外貨・百万円未満四捨五入）

（注1）2024年度末現在の連結対象会社数は1,205社（連結子会社843社、持分法適用会社362社）です。
連結子会社が連結経理処理している関係会社817社を除いた場合には388社となります。
（注2）Diamond Chubu Europe B.V.（当社80%出資）を通じて、100%の議決権を所有しています。

●取締役の氏名等（2025年3月31日現在）

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況等
取締役会長	垣内 威彦	三菱自動車工業（株）社外取締役
＊ 取締役 社長	中西 勝也	
＊ 取締役 副社長執行役員	塚本 光太郎	社長補佐、チーフ・コンプライアンス・オフィサー
＊ 取締役 常務執行役員	柏木 豊	コーポレート担当役員（人事、地域、IT）
＊ 取締役 常務執行役員	野内 雄三	コーポレート担当役員（CFO）
＊ 取締役 常務執行役員	野島 嘉之	コーポレート担当役員（総務、法務）、総務部長、緊急危機対策本部長
＊＊ 取締役	宮永 俊一	三菱重工業（株）取締役会長、三菱自動車工業（株）社外取締役
＊＊ 取締役	秋山 咲恵	オリックス（株）社外取締役、ソニーグループ（株）社外取締役
＊＊ 取締役	鷲谷 万里	（株）MonotaRO 社外取締役、JBCC ホールディングス（株）社外取締役、みずほリース（株）社外取締役
＊＊ 取締役	小木曽 麻里	（株）SDG インパクトジャパン 代表取締役社長、テルモ（株）社外取締役
取締役（常勤監査等委員）	鴨脚 光眞	
取締役（常勤監査等委員）	村越 晃	NTN（株）社外取締役
＊＊ 取締役（監査等委員）	立岡 恒良	（株）ニコン社外取締役
＊＊ 取締役（監査等委員）	佐藤 りえ子	石井法律事務所 パートナー、第一生命ホールディングス（株）社外取締役（監査等委員）
＊＊ 取締役（監査等委員）	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

（注）1. ＊印は、代表取締役を示しています。
2. ＊＊印の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役の要件を満たしています。
3. ＊＊印の各氏は、（株）東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の「独立性基準」を満たしており、（株）東京証券取引所に独立役員として届け出ています。
4. 執行役員を兼務する取締役は、執行役員の役位を併記しています。また、取締役 塚本 光太郎、柏木 豊、野内 雄三、野島 嘉之の各氏の担当は、執行役員としての担当を記載しています。
5. 当社は、当社が定める「常勤監査等委員の役割・責務」、及び「常勤監査等委員の選任方針」を踏まえ、鴨脚 光眞、村越 晃の両氏を常勤監査等委員として選任しております。
6. 取締役（常勤監査等委員）鴨脚 光眞氏は、財務及び会計部門における長年の経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
7. 取締役（監査等委員）中尾 健氏は、公認会計士としての長年の経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
8. 2024年度中に退任した取締役は、次のとおりです。取締役 田中 格知氏（2024年6月21日退任）
9. 取締役 秋山 咲恵氏は、2024年6月19日付けで、日本郵政（株）社外取締役を退任しております。
10. 取締役 小木曽 麻里氏は、2024年6月26日付けでテルモ（株）社外取締役に就任しております。
11. 取締役（監査等委員）立岡 恒良氏は、2024年6月25日付けで旭化成（株）社外取締役を退任しております。
12. 取締役（監査等委員）佐藤 りえ子氏は、2024年5月23日付けでJ. フロント リテイリング（株）社外取締役を退任しております。
13. 三菱自動車工業（株）は当社の特定関係事業者（関連会社）であり、取引関係があります。
14. オリックス（株）、JBCC ホールディングス（株）、テルモ（株）、三菱重工業（株）は当社の取引先ですが、特別な関係（特定関係事業者等）はありません。
15. 上記13.、14.以外の重要な兼職先と当社の間には取引関係はありません。
16. 当社は、垣内 威彦、宮永 俊一、秋山 咲恵、鷲谷 万里、小木曽 麻里、鴨脚 光眞、村越 晃、立岡 恒良、佐藤 りえ子、中尾 健の各氏との間で、会社法第423条第1項に定める損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく責任限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額となります。
17. 当社は、各取締役との間で、会社法第430条の2第1項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において補償する旨の契約を締結しております。当該契約においては、当社が各取締役に対して責任の追及に係る請求をする場合（株主代表訴訟による場合を除く）における各取締役の費用については、当社が補償義務を負わないこと等を定めております。
18. 当社は、当社の取締役及び執行役員等（以下「役員等」）、並びに子会社の役員等及び子会社以外の出資先に当社から派遣する役員等を被保険者として、役員等賠償責任保険（D&O保険）契約を締結し、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を填補することとしており、保険料は全額会社が負担しております。なお、法令違反の認識がある行為等に起因する損害は上記保険契約により填補されません。

●取締役及び監査役の報酬等

■ 取締役及び監査役の報酬等の総額及び対象員数

役員区分		報酬等の総額	基本報酬		積立型退任時報酬		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）		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
取締役（監査等委員である取締役を除く）*	（うち社内取締役）	2,106	7名	785	5名	73	5名	270	5名	328	5名	328	5名	321
	（うち社外取締役）	158	5名	158	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
監査等委員である取締役	（うち社内取締役）	131	2名	131	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	（うち社外取締役）	103	3名	103	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
監査役	（うち常勤監査役）	43	2名	43	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	（うち社外監査役）	18	3名	18	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

（百万円未満切捨て）

＊監査役会設置会社における取締役及び監査等委員会設置会社における取締役（監査等委員である取締役を除く）を含む

（注）1. 上記員数は、2024年度中に退任した取締役1名を含めて記載しています。
なお、2024年度末時点の員数は、取締役（監査等委員である取締役を除く）10名（うち社外取締役4名）、監査等委員である取締役5名（うち社外監査等委員3名）です。
2. 2024年度の役員報酬の基本的な考え方、報酬枠を含む報酬制度の内容等については、次ページ以降に記載のとおりです。
3. 上記のうち個人業績連動報酬は、2024年度に引当金として計上した金額を記載しています。
4. 上記のうち業績連動賞与（短期）は、報酬委員会で確認の上、予め、取締役会で決議された算定式に基づき、2024年度の連結当期純利益9,507億円に応じて決定された金額を記載しています。
5. 上記のうち業績連動賞与（中長期）は、2024年度分について、2024～2026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、2024年度に引当金として計上した金額を記載しています。2024年度分の実際の支給金額は、報酬委員会で確認のうえ、予め、取締役会で決議された算定式に基づき決定されることから、2026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、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（2024年6月21日の当社の機関設計変更前）で確認のうえ、予め、取締役会で決議された算定式に基づき、2022～2024年度の連結当期純利益の平均値10,318億円に応じて、2022年度における当社取締役5名に対し、総額385百万円となりました。
また、2023年度分は、2023～2025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、2024年度に引当金として、2023年度における当社取締役4名に対し、総額287百万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。2023年度分の実際の支給金額は、2025年度に係る事業報告において、その金額を開示します。
6. 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、2024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、報酬委員会で確認のうえ、予め、取締役会で決議された算定式に基づき、付与後3年間の当社株式成長率に応じて権利行使可能株式数が決定されることとなります。
7. 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、2024年度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時をもって廃止しています。
取締役37名（社外取締役は支給対象外）に対して58百万円
監査役4名（社外監査役は支給対象外）に対して3百万円

■ 基本的な考え方

報酬水準	• 当社役員の機能・役割、及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（監査等委員である取締役を除く）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）、サステナビリティ項目（中長期）及び株価・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及び社外取締役（監査等委員である取締役を除く）、並びに監査等委員である取締役については、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、報酬水準やマルス・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及びその運用状況等については、社外取締役が過半数を占め、かつ、社外取締役が委員長を務める報酬委員会にて、継続的に審議・モニタリングしていく。

■ 報酬制度の内容

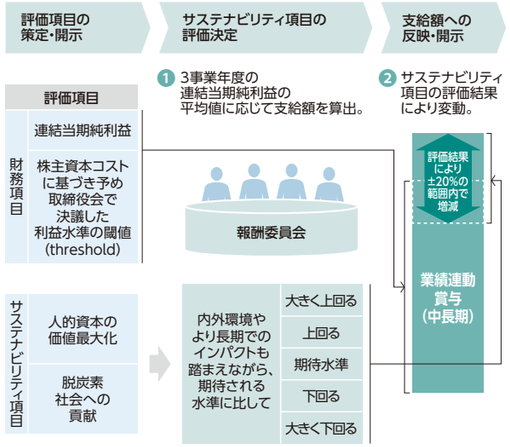
報酬の項目・割合	給付形式	業績連動指標	業績評価期間	報酬の内容	報酬枠			
					取締役（監査等委員である取締役を除く）			監査等委員である取締役
					業務執行取締役	取締役会長	社外取締役	
基本報酬	現金			・役位に応じて取締役会で決議した額を、毎月支給。		①		⑤
積立型退任時報酬	現金			・毎年一定額を積み立て、役員の退任時に累計額を算出し、支給額を取締役会で決議のうえ、支給。 ・委任契約等に反する重大な違反があった場合等には、取締役会決議にて、減額あるいは不支給とできる。				—
個人業績連動報酬*	現金	個人業績（単年度）	X年度	・取締役会から委任を受けた社長が、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、報酬委員会において審議のうえ、決定。 ・評価結果については、取締役会及び報酬委員会に報告。				
業績連動賞与（短期）*	現金	連結当期純利益（単年度）	X年度	・報酬委員会で審議のうえ、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予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）*	現金	連結当期純利益（中長期）	X年度	・報酬委員会で審議のうえ、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予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。 ・更に、「人的資本の価値最大化」及び「脱炭素社会への貢献」に関する取組状況の評価結果に応じて、支給額が変動。サステナビリティ項目評価にあたっては、定量・定性の両面から、3事業年度の取組を、より長期でのインパクトも踏まえ、報酬委員会で総合的に評価。評価結果は、取得役会に報告のうえ、対外開示。		③		
		サステナビリティ項目（中長期）：人的資本の価値最大化	X年度					
		サステナビリティ項目（中長期）：脱炭素社会への貢献	X年度					
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	・個人別の割当株式数を取締役会で決議。 ・新株予約権は、割当から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。報酬委員会で審議のうえ、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、各役位の基本報酬の300%（社長においては基本報酬の500%）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）＊の各報酬の項目はマルス・クローバック条項の対象としています。詳細は「報酬ガバナンス（2024年度）」をご参照ください。

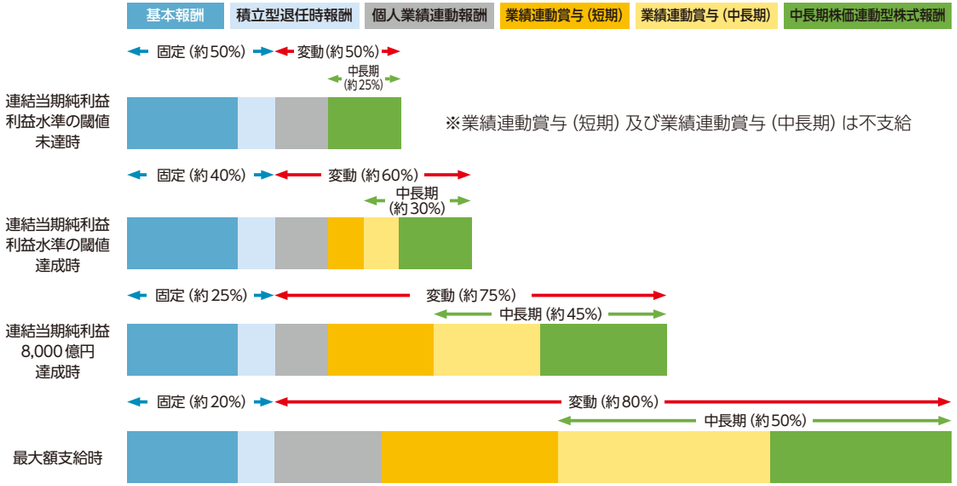
■ 報酬枠

	枠の種類	枠の内容
①	取締役（監査等委員である取締役を除く）報酬枠	基本報酬、積立型退任時報酬及び個人業績連動報酬を対象として、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2.5億円以内）
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		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）
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1,200,000株）
⑤	監査等委員である取締役報酬枠	監査等委員である取締役に対する基本報酬を対象として、年額4.5億円以内

■ サステナビリティ項目の評価・支給額への反映方法



報酬支給割合のイメージ



上記の図は、一定の当社連結業績及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。

■ 業績連動報酬の算定方法（2024年度）

1 業績連動賞与（短期）

① 総支給額の上限

a. 6億4,800万円、b. 以下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

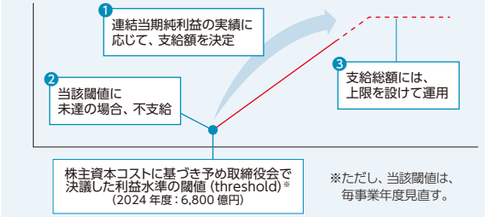
② 個別支給額

社長	（2024年度連結当期純利益－5,200億円）×0.025％＋0.35（億円）
副社長執行役員	（2024年度連結当期純利益－5,200億円）×0.01％＋0.14（億円）
常務執行役員	（2024年度連結当期純利益－5,200億円）×0.0075％＋0.105（億円）

（注）株主資本コストに基づき予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、2024年度に係る当該閾値は、6,800億円。

■ 役位別の最大支給額及び合計

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	3名	157百万円
	合　計	5名	402百万円



2 業績連動賞与（中長期）

① 総支給額の上限

a. 6億4,800万円、b. 以下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

② 個別支給額

社長	（2024～2026年度の連結当期純利益の平均値－5,200億円）×0.025％＋0.35（億円）
副社長執行役員	（2024～2026年度の連結当期純利益の平均値－5,200億円）×0.01％＋0.14（億円）
常務執行役員	（2024～2026年度の連結当期純利益の平均値－5,200億円）×0.0075％＋0.105（億円）

（注）2024～2026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。

【サステナビリティ項目の評価反映方法】
［上記のフォーミュラを用いて策定した支給額］×［サステナビリティ項目に関する取組状況についての評価結果（80～120％）］*

＊サステナビリティ項目に関する取組状況について、定量・定性の両面から、評価対象期間である3事業年度の取組を報酬委員会で総合的に評価し、決定する。

■ 役位別の最大支給額及び合計

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	3名	189百万円
	合　計	5名	483百万円

3 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1,200,000株（新株予約権4,000個）とする。

② 新株予約権の行使の条件　当社株式成長率に応じて、新株予約権の全部又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

役位毎の新株予約権の当初割当数（2024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	65,700株（219個）
副社長執行役員	28,500株（95個）
常務執行役員	20,400株（68個）

（注）記載の割当数を最大とし、権利確定割合（40～100％）に応じて変動。

■ 報酬ガバナンス（2024年度）

役員報酬の決定方針や、報酬等の額（実支給額）の決定にあたっては、社外取締役が過半数を占め、かつ、社外取締役が委員長を務める報酬委員会で審議のうえ、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及び個人別支給額については、2023年度定時株主総会（2024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及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）、及び中長期株価連動型株式報酬については、報酬委員会で審議のうえ、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、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（マルス・クローバック条項）※を適用しています。

定性評価を含む個人業績評価に基づいて支給額を決定する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、業務執行の最高責任者である社長が個人別の評価を担うことが妥当であるため、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、各部門・グループ及び拠点経営への貢献、並びにサステナビリティにつながる価値創出に関する取組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報酬委員会（但し、全社外取締役（監査等委員である取締役を含む）も参加し、審議・決定を行う）において決定しています。

個人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、報酬委員会及び取締役会に報告しています。

なお、2024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及び個人別支給額が当該決定方針に沿うことを報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決議しています。

また、報酬水準及びマルス・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、並びにその運用状況等については、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。

監査等委員である取締役の報酬の総額及び個人別支給額については、2023年度定時株主総会（2024年6月21日開催）で決議された監査等委員である取締役報酬枠の範囲内で、監査等委員である取締役の協議を経て決定しています。

※ ①執行役員が故意又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、又は③重大な会計上の誤り若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又は不支給とすること、並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。

●執行役員（2025年4月1日現在）

氏名	職名等
社長	
＊ 中西　勝也	
副社長執行役員	
＊ 塚本光太郎	社長補佐、チーフ・コンプライアンス・オフィサー
常務執行役員	
＊ 柏木　豊	コーポレート担当役員（人事、地域、IT）
菊地　清貴	アジア・大洋州CRO、シンガポール支店長
若林　茂	モビリティグループCEO
＊ 野内　雄三	コーポレート担当役員（CFO）
齊藤　勝	地球環境エネルギーグループCEO
河手　哲雄	米州CRO、北米三菱商事会社社長
今村　功	マテリアルソリューショングループCEO
小山　聡史	金属資源グループCEO、 EX・AIソリューション担当
＊ 野島　嘉之	コーポレート担当役員（総務、法務）、 緊急危機対策本部長
近藤　祥太	S.L.C.グループCEO
堀　秀行	食品産業グループCEO
岡藤　裕治	電力ソリューショングループCEO
篠原　徹也	欧阿中東CRO、欧州三菱商事会社社長、 ロンドン支店長
小林　健司	コーポレート担当役員（CSEO）、 金融アライアンス担当
佐藤　聡	社会インフラグループCEO
執行役員	
近藤　恭哉	いすゞ事業本部長
羽地　貞彦	伯国三菱商事会社社長
大野　浩司	中部支社長
鈴木　明文	資源素材本部長
舩山　徹	国内開発担当、関西支社長
山名　一彰	事業投資総括部長
馬場　重郎	グローバル総括部長

氏名	職名等
山口　研	三菱食品（株）常務執行役員
藤村　武宏	総務部長
平栗　拓也	スマートサービス本部長
黒澤　彰広	法務部長
伊藤　和男	食品流通・物流本部長
嶋津　吉裕	主計部長
小林　秀司	食品産業グループCEOオフィス室長
近造　卓二	Diamond Gas International Pte. Ltd. CEO
濱田　哲	米国三菱商事会社社長、北米三菱商事会社 Executive Vice President（営業担当）、 北米三菱商事会社ヒューストン支店長、 米国三菱商事会社ヒューストン支店長
西野　裕史	三菱商事（中国）有限公司社長、北京支店長
川上　和義	財務部長
財前　孝広	ジャカルタ駐在事務所長
本田　尚孝	ITサービス部長
渡邉　善之	（株）メタルワン 代表取締役社長執行役員、CEO
中　信也	地球環境エネルギーグループCEOオフィス室長
田内健一郎	鉄鋼原料本部長
田中　伸和	モビリティグループCEOオフィス室長
平田　智則	電力事業開発本部長、 AIソリューションタスクフォースリーダー
柏原　玲子	人事部長
田村　将仁	都市開発本部長
土谷　真史	三菱商事エナジーソリューションズ（株） 代表取締役社長
北田慎一郎	金融事業本部長
江上　浩之	自動車事業本部長
里見　俊彦	金属資源グループCEOオフィス室長
丘山　泰司	マテリアルソリューショングループCEOオフィス室長
和田　哲朗	次世代エネルギー本部長

（注）＊印の執行役員は、取締役を兼務しています。

●剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、株主の皆様への利益還元を重要な経営課題の一つと位置付けており、株主の皆様への利益還元を機動的に実施できるよう、剰余金の配当、自己株式の取得に関する事項等会社法第459条第1項各号に掲げる事項を、取締役会の決議によって定めることができるよう定款に定めています。

剰余金の配当等につきましては、将来の事業展開や財務健全性の維持に必要な内部留保を確保しつつ、累進配当を基本として、自己株式の取得も機動的に実施することを基本方針としています。

社会貢献活動

当社の持続可能な成長は、持続可能な社会の実現を追求することなしに果たし得ないとの考えのもと、事業活動と社会貢献活動の両輪により、社会課題の解決に取り組んでいます。

社会貢献活動においては、「インクルーシブ社会の実現」「次世代の育成・自立」「環境の保全」の3つの軸に沿った活動、及び「災害復興支援」を国内外で実施し、「社員参加」と「継続性」を重視して活動に取り組んでいます。

1. インクルーシブ社会の実現

多様な生き方が存在する今、誰もが生き生きと活躍し、それぞれを尊重し共生できる世の中になるよう、活動を続けています。
2024年度は、ひとり親家庭を対象とした「親と子の自然教室」、パラスポーツ応援プロジェクト「DREAM AS ONE.」、国内の子どもの貧困問題に対応するための支援等を実施しました。

親と子の自然教室

DREAM AS ONE.（パラスポーツ応援プロジェクト）

2. 次世代の育成・自立

私たちの未来を担う次世代を育成し、その成長と自立を支え促進するため、教育、研究、能力開発の支援等に積極的に取り組んでいます。
2024年度は、国際的に活躍できる人材を育成するため、海外に留学する日本の高校生や理系大学院生（博士課程）等への奨学金支援を実施しました。

三菱商事高校生海外留学奨学金

三菱商事科学技術学生奨学金

3. 環境の保全

かけがえのない地球環境を未来へと伝え、人と自然が調和した豊かな社会を実現するため、地球環境の保全に取り組んでいます。
2024年度は、気候変動対策と同時に地域社会への支援を目指す南アフリカでの放牧地回復プロジェクトや、自然資本の保全を目的とした高知県安芸市での森林保全活動等を通じて、国内外の地域コミュニティ、大学及びNGO等、幅広いステークホルダーと共に環境保全活動を行いました。

Natural Climate Solutions プロジェクト（放牧地回復）

三菱商事 千年の森（通称：彌太郎の森）

4. 災害復興支援

国内外で発生した災害時の緊急支援活動及び被災地の復興支援活動に取り組んでいます。東日本大震災における復興支援活動では、奨学金の給付や事業者の支援等、被災地のニーズに応じたサポートを行ってきました。また、2015年より福島県郡山市において果樹農業の6次産業化を支援する「ふくしまワイナリープロジェクト」を推進してきましたが、本事業は2025年4月より（株）ISホールディングスが事業を継承し、これまで取り組んできた農業6次化事業モデルが実を結ぶ形で、当初の目的どおり10年での地元企業への移管がなされました。

福島県産の果実で製造したふくしま逢瀬ワイナリーの商品

当社の社会貢献活動の詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。

MEMO

MEMO

MEMO

会社情報

事業年度：4月1日から翌年3月31日まで

定時株主総会：毎年6月開催
(2025年6月20日)

期末配当金支払株主確定日：3月31日

中間配当金支払株主確定日：9月30日

単元株式数：100株

証券コード：8058

公告方法：電子公告
ただし、事故その他やむを得ない事由により、電子公告をすることができない場合は、官報に掲載します。
▶公告掲載アドレス
https://www.mitsubishicorp.com

株主名簿管理人・特別口座管理機関
三菱UFJ信託銀行株式会社

【連絡先】
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
0120-232-711（通話料無料）
【受付時間：土・日・祝日等を除く 平日9:00～17:00】

【ホームページ】
https://www.tr.mufg.jp/daikou/
よくあるお問い合わせはQRコードからご確認ください。

※住所変更等の各種お手続については、口座を開設されている証券会社等にお問い合わせください。
※支払開始日から満3年を経過していない未受領の配当金、及び特別口座に記録された株式に関するお手続については、三菱UFJ信託銀行株式会社にお問い合わせください。

三菱商事株式会社

〒100-8086 東京都千代田区丸の内二丁目3番1号
☎ (03) 3210-2121 (受付案内台)　https://www.mitsubishicorp.com

ユニバーサルマナーブース ～お体が不自由な又は障がいのある株主様へ～

サポートの専門知識を持ったスタッフが常駐するユニバーサルマナーブースを設置しております。ご要望に応じて、車椅子のサポート、席やお手洗いへの誘導、筆談サポート、手話通訳等お手伝いさせていただきますので、お気軽に声をおかけください。

この冊子は、環境に優しい植物油インキを使用して印刷しています。

株主総会 会場ご案内図

開催日時： 2025年6月20日（金曜日）午前10時（受付開始時刻：午前9時）

会　　場： ザ・プリンス パークタワー東京　地下2階「コンベンションホール」

東京都港区芝公園四丁目8番1号　電話（03）5400-1111（代表）

※東京プリンスホテルとは敷地が離れていますので、ご注意ください。
※お車でのご来場は、ご遠慮くださいますようお願いいたします。

会場までのアクセスは、
こちらからご覧いただけます。

最寄駅のご案内：

Ⓘ都営地下鉄三田線　**芝公園駅**（東エントランス）
A4出口 から徒歩6分　A3出口（エレベーター有） から徒歩7分

Ⓔ都営地下鉄大江戸線　**赤羽橋駅**（南エントランス）
赤羽橋口 から徒歩8分　中之橋口（エレベーター有） から徒歩10分

記念品の配布はございません。
何卒ご理解くださいますよう、
よろしくお願い申し上げます。

Mitsubishi Corporation