

# 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。

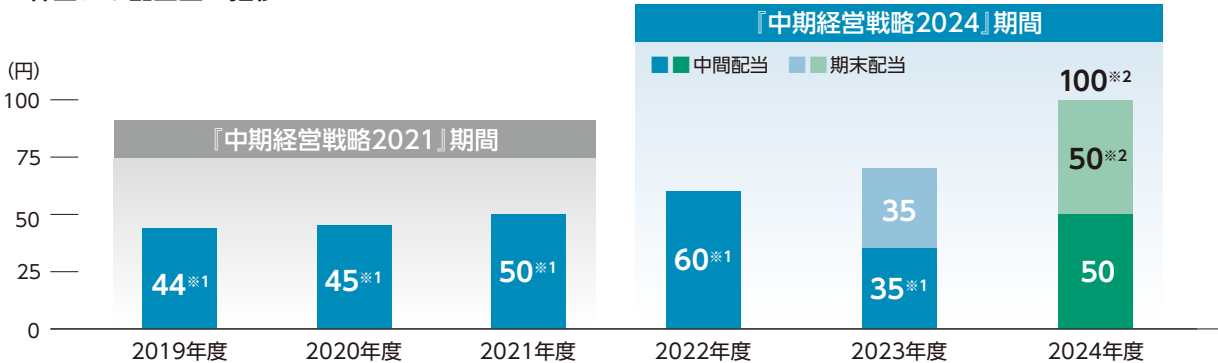
2022年度から2024年度を対象とする『中期経営戦略2024』では、持続的な利益成長に応じて増配していく累進配当を行う方針としてきました。当年度の期末配当につきましては、連結業績を勘案して、1株につき50円といたしたいと存じます。

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                   | (3) 剰余金の配当が効力を生じる日 |
| 金銭                            | 2025年6月23日         |
| (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   |

### 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」<sup>(※)</sup>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<br>番号 | 氏 名                    | 年 齢<br>(性 別) |                   | 現在の当社における地位・担当                                | 在任年数<br>(本総会終結時)            | コーポレート<br>ガバナンス・<br>指名委員会<br>委員** | 報酬<br>委員会<br>委員* |
|-----------|------------------------|--------------|-------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|------------------|
| 1         | かきうち たけひこ<br>垣内 威彦     | 69歳<br>(男性)  | 再 任               | 取締役会長                                         | 9年                          | ◎                                 | ○                |
| 2         | * なかにし かつや<br>中西 勝也    | 64歳<br>(男性)  | 再 任               | 取締役 社長                                        | 3年                          | ○                                 | —                |
| 3         | * つかもと こうたろう<br>塚本 光太郎 | 63歳<br>(男性)  | 再 任               | 取締役 副社長執行役員<br>社長補佐、<br>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<br>柏木 豊     | 61歳<br>(男性)  | 再 任               | 取締役 常務執行役員<br>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<br>野内 雄三    | 60歳<br>(男性)  | 再 任               | 取締役 常務執行役員<br>コーポレート担当役員(CFO)                 | 3年                          | —                                 | —                |
| 6         | * のじま よしゆき<br>野島 嘉之    | 59歳<br>(男性)  | 再 任               | 取締役 常務執行役員<br>コーポレート担当役員(総務、法務)、<br>緊急危機対策本部長 | 1年                          | —                                 | —                |
| 7         | みやながしゅんいち<br>宮永 俊一     | 77歳<br>(男性)  | 再 任<br>社 外<br>独 立 | 取締役                                           | 6年                          | ○                                 | —                |
| 8         | あきやま さきえ<br>秋山 咲恵      | 62歳<br>(女性)  | 再 任<br>社 外<br>独 立 | 取締役                                           | 5年                          | ○                                 | ◎                |
| 9         | さぎや まり<br>鷺谷 万里        | 62歳<br>(女性)  | 再 任<br>社 外<br>独 立 | 取締役                                           | 3年                          | ○                                 | —                |
| 10        | こぎそ まり<br>小木曾 麻里       | 58歳<br>(女性)  | 再 任<br>社 外<br>独 立 | 取締役                                           | 3年<br>(監査役として在任<br>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

かきうち たけひこ

垣内 威彦

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てしました。

2

なかにし かつや

中西 勝也

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てしました。

3

つかもと こうたろう

塚本 光太郎

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・強靱化等を通じ、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なりました。

4

かしわぎ ゆたか

柏木 豊

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)  
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なりました。

5

のうち ゆうぞう  
**野内 雄三**

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なりました。

6

のじま よしゆき  
**野島 嘉之**

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なりました。



### ■ 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のものと判断し、引き続き社外取締役候補者としてしました。

### 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始まっています。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

あきやま さきえ  
秋山 咲恵

1962年12月1日生 62歳

当社株式所有数 24,816株

再任

社外

独立

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なりました。

## 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。



### ■ 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てしました。

### 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関連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

こぎそまり  
小木曾 麻里

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(本總會終結時)  
(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 ダルバークジャパン(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なりました。

## 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。

M E M O

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

## 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                                                                                     | <p><b>取締役会長</b></p> <p>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。</p>                                                                                                                                                                             |
|                                                                                           | <p><b>業務執行取締役</b></p> <p>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。</p>                                                                                                                                                                                                                    |
| 社外取締役                                                                                     | <p>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。</p>                                                                                                                                                                                                         |
| 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                                                                                     | <p>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。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 社外取締役                                                                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>2. 社外取締役選任の目的に適うよう、その独立性<sup>(注)</sup>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。</li> <li>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。</li> </ol> |
| 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。<br>2. 社外取締役選任の目的に適うよう、その独立性 <sup>(注)</sup> 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。<br>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。                                                                                                                                                                                  |
|          | リスクマネジメント     | <p>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び幅広い経験・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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(法務) 企業法務全般の管理</li> <li>・(財務・会計) 財務・会計全般の管理</li> </ul> |
| 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。                                                                                                                                                                                |
|          | 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。                                                                                                                                                           |
|          | 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。                                                                                                                                                                        |
|          | 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。                                                                                                                                                             |
|          | 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／<br>組織運営 | リスク<br>マネジメント         | エネルギー | 技術／<br>イノベーション | グローバル<br>インテリ<br>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    | ●             | ●                     | ●     | ●              | ●                     | ●    | ●     |
|                     |    | 中西 勝也    | ●             | ●                     | ●     | ●              | ●                     | ●    | ●     |
|                     |    | 塚本 光太郎   | ●             | ●                     | ●     | ●              | ●                     |      |       |
|                     |    | 柏木 豊     | ●             | ●                     |       |                | ●                     | ●    | ●     |
|                     |    | 野内 雄三    | ●             | ●<br>(財務・会計)          |       |                |                       |      |       |
|                     |    | 野島 嘉之    | ●             | ●<br>(法務)             |       |                |                       |      |       |
|                     | 社外 | 宮永 俊一    | ●             | ●                     | ●     | ●              | ●                     |      |       |
|                     |    | 秋山 咲恵    | ●             | ●                     |       | ●              |                       | ●    |       |
|                     |    | 鷺谷 万里    | ●             | ●                     |       | ●              |                       | ●    |       |
|                     |    | 小木曾 麻里   | ●             | ●                     |       |                |                       | ●    | ●     |
| 監査等委員である取締役         | 社内 | 鴨脚 光眞    | ●             | ●<br>(財務・会計)          |       |                |                       |      |       |
|                     |    | 村越 晃     | ●             | ●                     |       |                |                       | ●    |       |
|                     | 社外 | 立岡 恒良    | ●             | ●                     | ●     | ●              |                       |      | ●     |
|                     |    | 佐藤 りえ子   | ●             | ●<br>(法務)<br>弁護士      |       |                |                       |      |       |
|                     |    | 中尾 健     | ●             | ●<br>(財務・会計)<br>公認会計士 |       |                |                       |      |       |

## 監査等委員である取締役の体制

| 氏 名                                                                                                                                                                                                                                                     |            | 年 齢<br>(性別)                                                                         | 当社における地位     | 在任年数                         | コーポレート<br>ガバナンス・<br>指名委員会 委員* | 報酬委員会 委員* |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------|-------------------------------|-----------|---|
| いちよう<br>鴨脚                                                                                                                                                                                                                                              | みつまさ<br>光眞 |    | 65 歳<br>(男性) | 常勤監査等委員                      | 3 年<br>(※ 1)                  | ○         | — |
| むらこし<br>村越                                                                                                                                                                                                                                              | あきら<br>晃   |    | 66 歳<br>(男性) | 常勤監査等委員                      | 2 年<br>(※ 1)                  | —         | — |
| たつおか<br>立岡                                                                                                                                                                                                                                              | つねよし<br>恒良 |    | 67 歳<br>(男性) | <div>社 外<br/>独 立</div> 監査等委員 | 7 年<br>(※ 2)                  | ○         | ○ |
| <div>社外監査等委員より</div> <p>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。</p>                                                              |            |                                                                                     |              |                              |                               |           |   |
| さとう<br>佐藤                                                                                                                                                                                                                                               | りえ子<br>こ   |   | 68 歳<br>(女性) | <div>社 外<br/>独 立</div> 監査等委員 | 5 年<br>(※ 1)                  | ○         | — |
| <div>社外監査等委員より</div> <p>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。</p>                                 |            |                                                                                     |              |                              |                               |           |   |
| なかお<br>中尾                                                                                                                                                                                                                                               | たけし<br>健   |  | 59 歳<br>(男性) | <div>社 外<br/>独 立</div> 監査等委員 | 5 年<br>(※ 1)                  | ○         | — |
| <div>社外監査等委員より</div> <p>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。</p> |            |                                                                                     |              |                              |                               |           |   |

※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<sup>※1</sup>。

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<sup>※2</sup>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<br>※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<br>（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<br>(以下(2)及び(3)のとおり) | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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%</li> <li>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</li> </ul> |
| 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<br>(以下(3)のとおり)              | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>                                                                     |
| ⑤対象取締役に対する当社株式等の交付等の時期<br>(以下(4)のとおり)                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>原則として対象期間終了後</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       |

## (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<sup>\*</sup>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

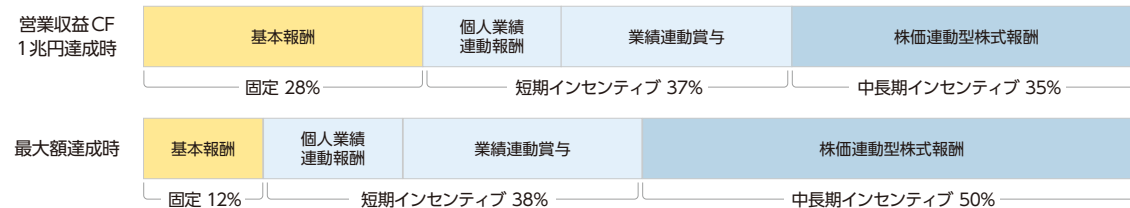
- **戦略とのアラインメント**  
経営戦略に連動した報酬制度とすべく、経営戦略上、重視する指標をKPIとして選定する。また、当社が担うべき機能・役割、業績の達成状況等に応じて、経営層の報酬として、日本企業、引いてはグローバルベースで競争力を有する報酬水準を実現することで、次世代の経営を担う人材の成長意欲を喚起し、組織の活力向上を図る。
- **株主の皆様とのより一層の価値共有**  
これまで中長期インセンティブの報酬項目だった業績連動賞与（中長期）及び中長期株価連動型株式報酬を統合の上、新たに株価連動型株式報酬を導入し、報酬構成において株式報酬の割合を大幅に高め、かつ株式報酬は引き続き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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------|-------------------------------|------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 20<br>～<br>50%<br>程度<br>固定        | 基本報酬                          | 基本報酬       | 15<br>～<br>50%<br>程度<br>固定        | ・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<br>→基本報酬に統合          |            |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 25<br>～<br>30%<br>程度<br>変動<br>単年度 | 個人業績連動報酬*                     | 個人業績連動報酬*  | 20<br>～<br>35%<br>程度<br>変動<br>単年度 | 個人業績（単年度）<br><br>・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。<br>・社長の業績評価は、報酬委員会において審議のうえ、決定。<br>・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）       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 25<br>～<br>50%<br>程度<br>変動<br>中長期 | 業績連動賞与（中長期）*<br>→株価連動型株式報酬に統合 | 株価連動型株式報酬* | 30<br>～<br>50%<br>程度<br>変動<br>中長期 | 株価／株主成長率（3年間）<br><br>・報酬委員会が審議のうえ、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。<br>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。<br>・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。<br><br>・毎事業年度、役位に応じたポイントを割当てる。<br>・3年間を業績評価期間とし、報酬委員会が審議のうえ、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。<br>・株式の交付にあたっては、信託型株式報酬を導入する。<br>※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<br>→株価連動型株式報酬に統合 |            |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

\* 各報酬項目はマルス・クロールバック条項の対象とする。

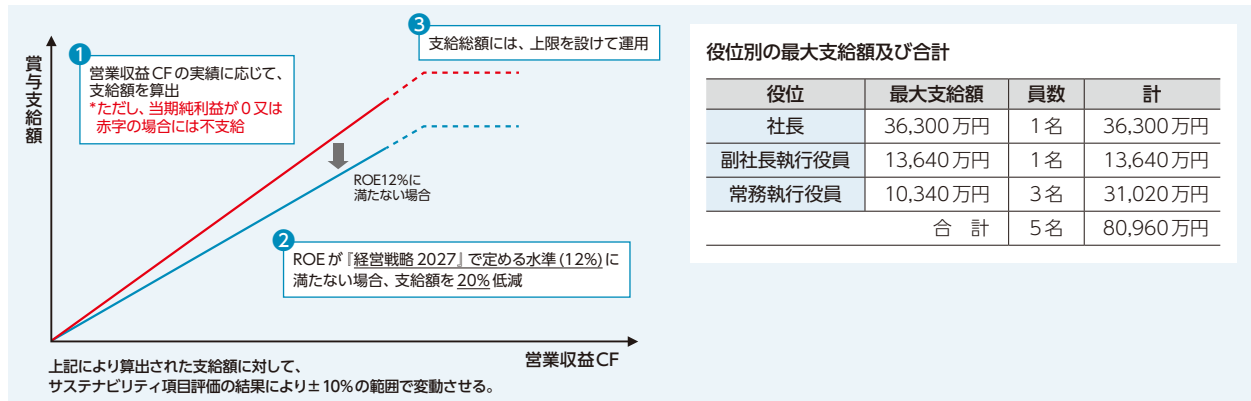
## ■ 改定後の社長報酬の支給割合イメージ



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

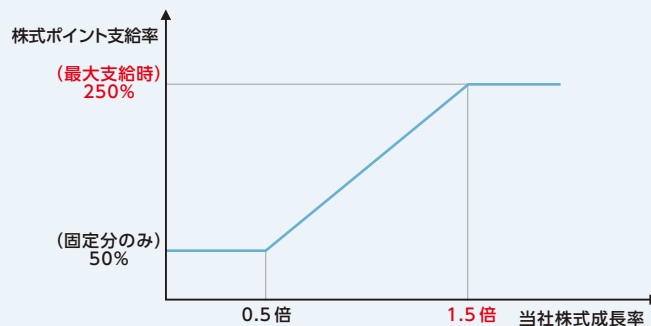


### 株価連動型株式報酬

#### 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：  
 $50\% + [(当社株式成長率 (倍) - 0.5) \times 200]$
- ・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、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。

重要会議への出席回数

135回

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。

#### 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



丸の内イン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<sup>\*1</sup>及び物理的リスク<sup>\*2</sup>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靱化の両立に向けて、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。

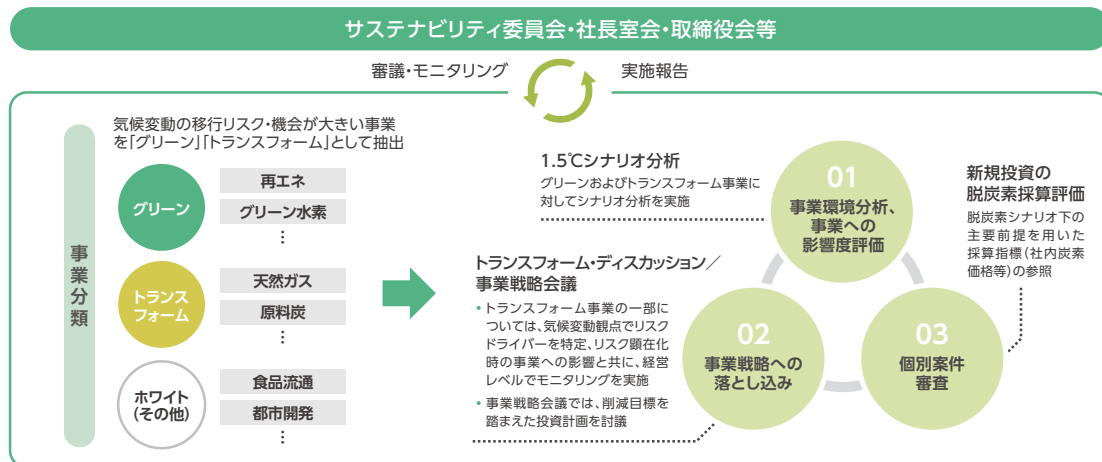
以上の理由から、当社は本議案に反対いたします。

## 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靱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靱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°C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、定期的に取り締会に報告し、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、当社の事業は強靱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。

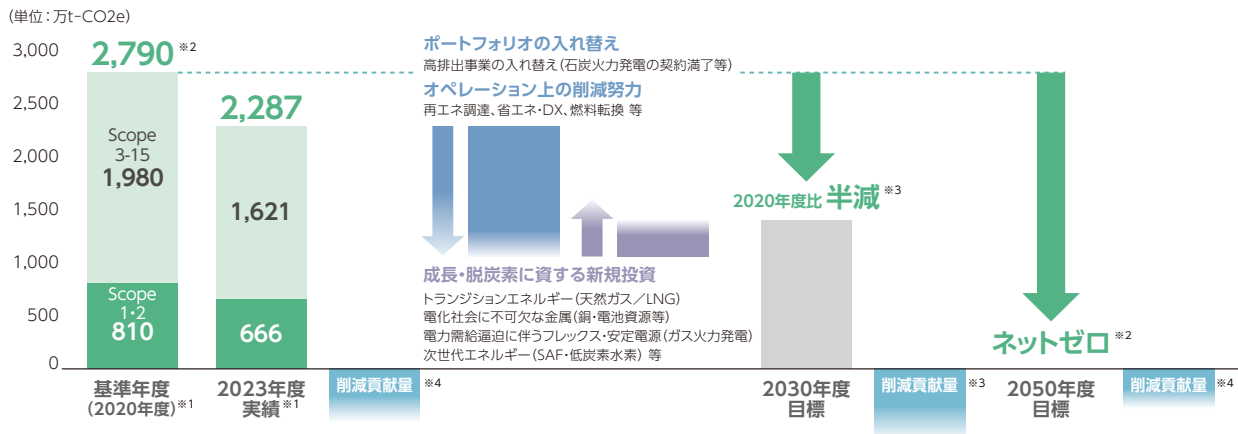
### (b) 物理的リスク分析

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タートを実施

※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

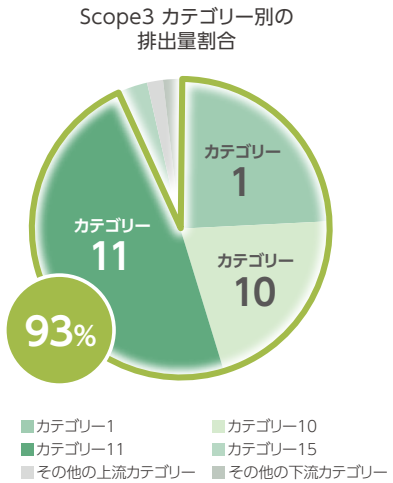
※4 削減貢献量によるオフセットは行わない。なお、削減貢献量のグラフはイメージ図であり、実績値はESGデータをご参照

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。



| 2023年度実績 |                              | 排出量(万tCO <sub>2</sub> ) |                    | 割合(%)  |
|----------|------------------------------|-------------------------|--------------------|--------|
| カテゴリ     |                              | 出資比率基準<br>(開示済み)        | 財務支配力基準<br>(新たに開示) |        |
| 1        | 購入した製品・サービス                  | —                       | 11,612             | 24.2%  |
| 2        | 資本財                          | —                       | 80                 | 0.2%   |
| 3        | Scope 1, 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<br>※一部カテゴリ11から移動   | —                       | 10,100             | 21.1%  |
| 11       | 販売した製品の使用<br>※2021年度より開示済み   | 35,345                  | 22,906             | 47.8%  |
| 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<br>※削減目標対象(関連会社Scope 1/2) | —                       | 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～

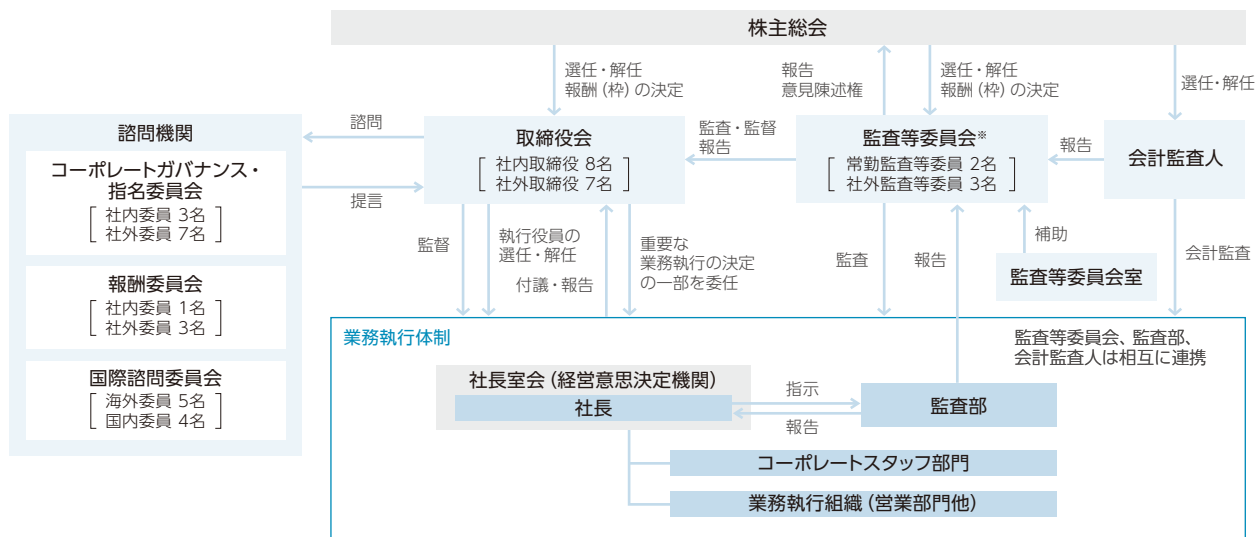
### 基本方針

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

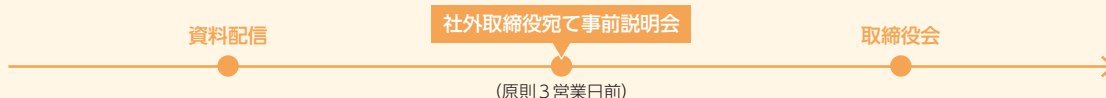
▶ 47 ページ

## 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對し、担当議題の詳細説明をする機会を確保しています。



## 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、新任社外取締役に對して、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つ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。

#### 取締役会の実効性の土台となる4つの強み

- 1 **コーポレートガバナンス向上に向けた取締役会議長及び執行側の強い意志と努力**
- 2 **監督と執行の緊密なコミュニケーションにより醸成・維持されている相互信頼関係**
- 3 **社外取締役による時間的・精神的なコミットメントの高さ**
- 4 **取締役会事務局の徹底した取組・支援体制・PDCA管理**

#### 強みを下支えする要素

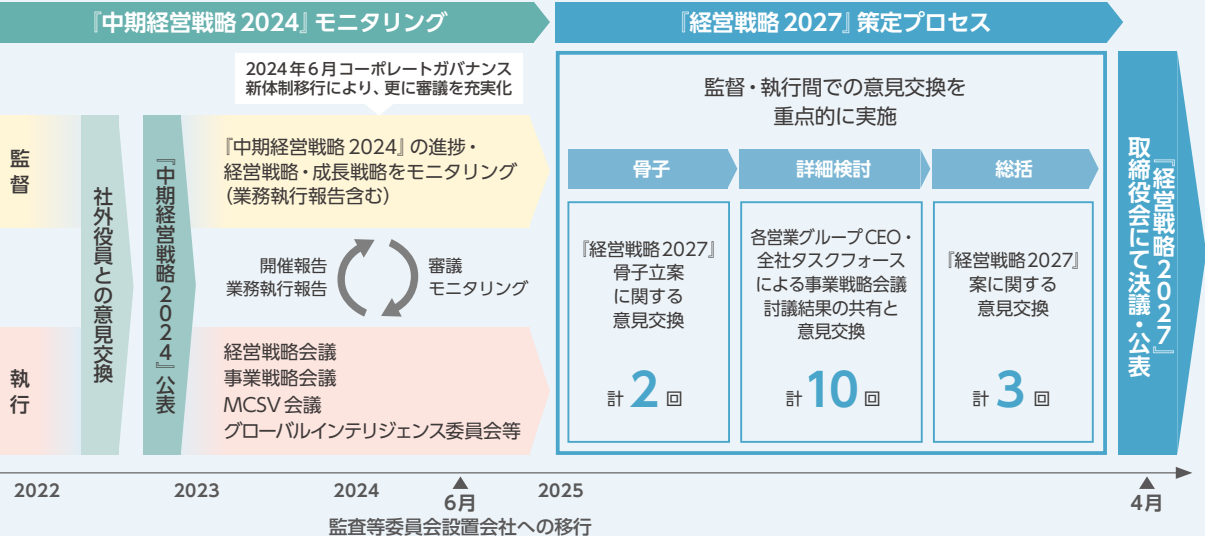
- ・ 外部環境を踏まえながら当社にとって最適な在り方を真摯に追求するボードカルチャー
- ・ 執行と監督、取締役同士の相互信頼とコミットメントという「人」に関わる要素

# 【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<br>全体評価                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新体制の確実かつ円滑な運営を実現。</li> <li>■ 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。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当社の強みである、「取締役間の信頼関係」を維持・強化。</li> <li>■ 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。</li> </ul> |
| 中長期的<br>検討事項                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 複雑な事業環境を踏まえ、取締役の知見と対話をもとに、『<b>経営戦略 2027</b>』*の<b>モニタリングを実施</b>。</li> </ul>                                                  |
| 『中期経営戦略 2024』<br>モニタリングと<br>『経営戦略 2027』<br>策定 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> <li>■ 『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。</li> </ul> | <p>※『経営戦略 2027』策定プロセスは以下ご参照。</p>                                                                                                                                     |

## 『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。

### 委員の構成（\*は委員長）

#### 社外委員（7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

小木曾 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

中尾 健  
社外監査等委員

#### 社内委員（3名）

垣内 威彦\*  
取締役会長

中西 勝也  
取締役 社長

鴨脚 光眞  
常勤監査等委員

### 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

### 全委員に占める社外委員の割合



## 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）

ジョセフ・S・ナイ

ハーバード大学 特別功労教授（米国）

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）

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）

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）

ビクター・チュウ

香港・米国経済協議会会長（香港）

#### 国内委員（4名）

垣内 威彦\*

取締役会長

中西 勝也

取締役 社長

塚本 光太郎

取締役 副社長執行役員

立岡 恒良

社外監査等委員



## 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）

秋山 咲恵\*  
社外取締役

小木曾 麻里  
社外取締役

社内委員（1名）

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



### 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。

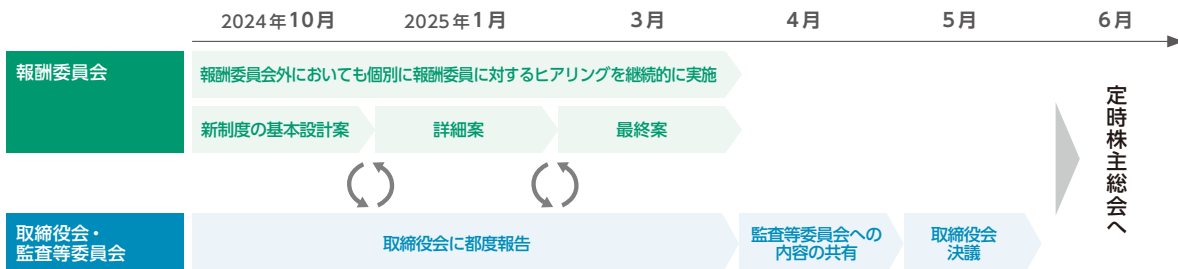
改定にあたっては、社外取締役が委員長を務める報酬委員会において、新たな経営戦略に沿った設計になっているか、執行役員にとって理解しやすく、意欲喚起につながるものになっているか、等といった観点から議論が重ねられました。



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ますと考えます。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。

### 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。