

2025年度 定時株主総会 招集ご通知

[日時]

2026年6月19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」

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。

2025年度は、『経営戦略 2027』で掲げた価値創造メカニズムである「磨く」、「変革する」、「創る」の取組を着実に推進し、確かな手応えを得ることができた一年となりました。「成長性」と「効率性」の同時実現をキーワードに、既存事業の収益性を高めるとともに、M&Aも戦略的に実行し、引き続き高い需要が見込まれるエネルギー分野での新規案件を創出する等、確かな実績を積み重ねてまいりました。

一方、外部環境に目を向けますと、国際秩序の再編を伴う構造的な変化や、AIの急速な進化・普及により、私たちはまさに歴史の転換点に立っていると認識しております。不確実性の高い時代においてこそ、事業環境・産業構造の変化を的確に捉え、迅速に行動し、競争力を高めていくことが一層重要であると考えています。当社の強みである「総合力」を最大限に発揮し、変化を成長の機会へと転換しながら、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

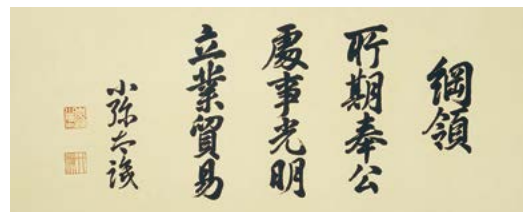
株主の皆様には、今後とも変わらぬ当事業へのご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

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

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

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

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)

株主各位

証券コード：8058
2026年5月29日
(電子提供措置の開始日 2026年5月19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

2025年度定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、2025年度定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

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、以下の各ウェブサイト「2025年度定時株主総会招集ご通知」及び「2025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/



東京証券取引所ウェブサイト <https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



上記ウェブサイトへアクセスのうえ、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事前に議決権を行使することができますので、いずれの場合も、2026年6月18日(木曜日)の午後5時30分までに到着するよう、お手続きいただきたく、お願い申し上げます(4ページ記載の「議決権行使のご案内」を併せてご覧ください)。

敬具

記

1. 日時 2026年6月19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. 2025年度(2025年4月1日から2026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】

- 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 監査等委員である取締役5名選任の件
- 第4号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

以上

株主総会決議事項(議案)の概要

議案の詳細については、
当社ウェブサイトをご覧ください。



第1号議案 剰余金の処分の件

当年度の期末配当を1株につき55円(年間配当金110円)とすることをお諮りするものです。

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

現任の取締役(監査等委員である取締役を除く)10名全員は、本総会終結と同時に任期満了となりますので、取締役(監査等委員である取締役を除く)10名の選任をお諮りするものです。

1	かきうち たけひこ 垣内 威彦	2	なかにし かつ や 中西 勝也	3	のじま よしゆき 野島 嘉之	4	こばやし けんじ 小林 健司	5	ば ば じゅうろう 馬場 重郎
6	しまつ よしひろ 嶋津 吉裕	7	たつおか つねよし 立岡 恒良	8	みやなが しゅんいち 宮永 俊一	9	さぎや まり 鷲谷 万里	10	なかぞら ま な 中空 麻奈

第3号議案 監査等委員である取締役5名選任の件

現任の監査等委員である取締役5名全員は、本総会終結と同時に任期満了となりますので、監査等委員である取締役5名の選任をお諮りするものです。

1	いちよう みつまさ 鴨脚 光寛	2	のうち ゆうぞう 野内 雄三	3	あきやま さきえ 秋山 咲恵	4	もぎ てつや 茂木 哲也	5	かねこ けいこ 金子 圭子
---	--------------------	---	-------------------	---	-------------------	---	-----------------	---	------------------

第4号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

法令に定める監査等委員である取締役の員数を欠くことになる場合に備え、予め補欠の監査等委員である取締役1名の選任をお諮りするものです。

さぎや まり 鷲谷 万里

電子提供措置に関する事項

- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイト上に修正内容を掲載いたします。
- 2ページ記載の各ウェブサイトに掲載している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。

議決権行使のご案内



株主総会ご出席

当日ご出席の際は、同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

※代理人がご出席の場合は、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。
なお、当社定款の定めにより、議決権を行使できる代理人は、当社の議決権を有する他の株主様1名のみとさせていただきます。



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。

※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、賛成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。

行使期限

2026年6月18日(木曜日)
午後5時30分までに到着



インターネットによる議決権行使

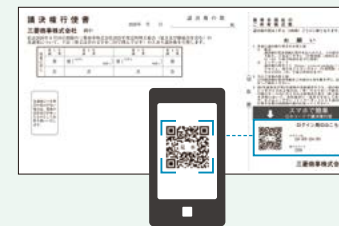
議決権行使サイトにアクセスし、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

行使期限

2026年6月18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)

- 1 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。



- 2 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

- 1 議決権行使サイトへアクセス
<https://evote.tr.mufg.jp/>
- 2 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。
- 3 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、当日ご出席されない株主様も含め、皆様のご関心事項を事前にお伺いし、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は、下記ウェブサイトより**2026年6月8日(月曜日)**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)。

アクセス方法

QRコードの読取



※ご回答いただいた情報は、株主の皆様のご意見を分析・検討する目的以外には一切利用せず、当社「個人情報保護基本方針」(https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/privacy/)に従い適切に管理いたします。

※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。

URLの入力

<https://www.mitsubishicorp.com/sokai2025/>

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

2026年6月19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。

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)。

QRコードの読取

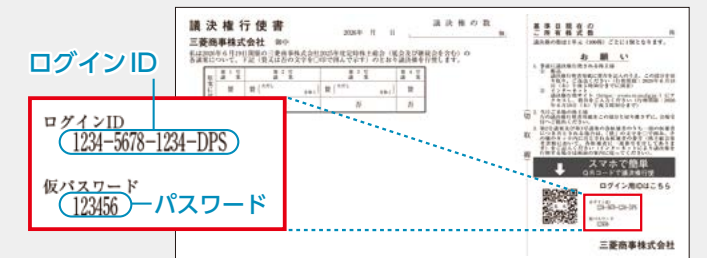


URLの入力

<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及び仮パスワードは、当日ライブ視聴ページにログインするために必要となりますので、必ずお手元にお控えください。

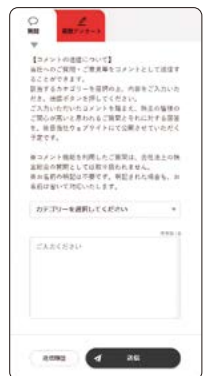
※「議決権行使サイト」(4ページのご案内)にて変更されたパスワードは引き継がれません。

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うことはできません(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、4ページにてご案内の方法により、事前のご対応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。
- 当日ライブ視聴ページの推奨環境は、以下URLに掲載する資料の末尾に記載しております。なお、Internet Explorerを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>
- インターネット接続料、通信料、当日ライブ視聴ページ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。



株主総会参考書類(議案の内容)

第1号議案 剰余金の処分の件

2025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。

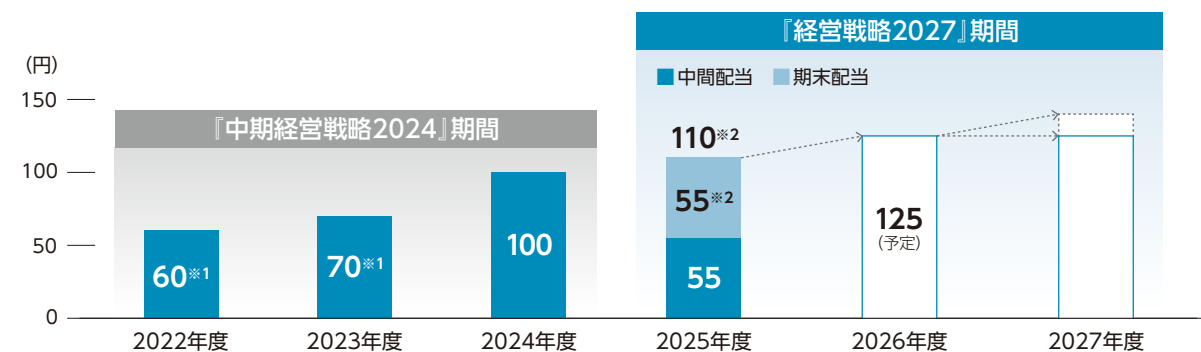
2025年度から2027年度を対象とする『経営戦略2027』では、持続的な利益成長に応じて増配していく累進配当を継続しています。当年度の期末配当につきましては、連結業績等を勘案して、1株につき55円といたしたいと存じます。

これにより、先に実施しました中間配当55円を合わせた当年度の年間配当金は、前年度から10円増額の、1株につき110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 | 2026年6月22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 | 55円 |
| 総額 | 202,833,698,045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となります。

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**	報酬 委員**
1	かきうち たけひこ 垣内 威彦	70歳 (男性)	再任	取締役会長	10年	◎	○
2	* なかにし かつや 中西 勝也	65歳 (男性)	再任	取締役 社長	4年	○	—
3	* のじま よしゆき 野島 嘉之	60歳 (男性)	再任	取締役 常務執行役員 General Counsel、 コーポレート担当役員(総務、法務)、 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	2年	—	—
4	こばやし けんじ 小林 健司	57歳 (男性)	新任	常務執行役員 コーポレート担当役員(CSEO)、 金融アライアンス担当	—	—	—
5	* ば ば じゅうろう 馬場 重郎	59歳 (男性)	新任	常務執行役員 コーポレート担当役員(人事、地域)、 グローバル総括部長	—	—	—
6	* しまつ よしひろ 嶋津 吉裕	57歳 (男性)	新任	常務執行役員 コーポレート担当役員(CFO)	—	—	—
7	たつおか つねよし 立岡 恒良	68歳 (男性)	役職変更 社外 独立	取締役 監査等委員	8年	○	○
8	みやなが しゅんいち 宮永 俊一	78歳 (男性)	再任 社外 独立	取締役	7年	○	—
9	さぎや まり 鷺谷 万里	63歳 (女性)	再任 社外 独立	取締役	4年	○	—
10	なかぞら まな 中空 麻奈	59歳 (女性)	新任 社外 独立	—	—	○	○

◎は委員長

〈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。

- (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. 立岡 恒良氏の当社取締役としての在任期間は本総会終結の時をもって通算で8年となり、当社が定める独立性基準⑦号に該当しますが、実質的に独立性を維持していると判断しています。詳細は、14ページをご参照ください。
4. 立岡 恒良氏は、現在当社の監査等委員である取締役に就任しており、本総会終結をもって退任予定です。
本議案を原案どおりご承認いただいた場合、同氏は監査等委員でない取締役に就任する予定です。
5. 鷺谷 万里氏の戸籍上の氏名は板谷 万里です。
6. 中空 麻奈氏の戸籍上の氏名は美和 麻奈です。
7. 当社は、垣内 威彦、立岡 恒良、宮永 俊一、鷺谷 万里の各氏との間で、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、当社は上記の各氏との間で当該責任限定契約を継続するとともに、新たに中空 麻奈氏との間で同内容の契約を締結する予定です。
8. 当社は、垣内 威彦、中西 勝也、野島 嘉之、立岡 恒良、宮永 俊一、鷺谷 万里の各氏との間で、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います。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とともに、新たに小林 健司、馬場 重郎、嶋津 吉裕、中空 麻奈の各氏との間で同内容の契約を締結する予定です。
9. 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、2026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います。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 70歳

当社株式所有数 1,494,776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

10年(本総会最終時)

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なりました。

2 中西 勝也

なかにし かつや

1960年10月15日生 65歳

当社株式所有数 538,451株

(うち、行使権確定済の新株予約権相当分：41,100株)

在任年数

4年(本総会最終時)

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)を推進し、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なりました。

3 野島 嘉之

のじま よしゆき

1965年8月12日生 60歳

当社株式所有数 129,806株

(うち、行使権確定済の新株予約権相当分：40,500株)

在任年数

2年(本総会最終時)

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
 2026年4月 取締役 常務執行役員 General Counsel、コーポレート担当役員(総務、法務)、
 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〔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。

4 小林 健司

こばやし けんじ

1969年1月20日生 57歳

当社株式所有数 35,639株

(うち、行使権確定済の新株予約権相当分：27,600株)

新任



■略歴及び地位・担当

1991年4月 当社入社
 2022年4月 執行役員 アセットファイナンス本部長
 2022年12月 執行役員 アセットファイナンス本部長、企業投資部長
 2023年4月 執行役員 コーポレート担当役員(CSEO)、IR・SR部長
 2023年6月 執行役員 コーポレート担当役員(CSEO)
 2025年4月 常務執行役員 コーポレート担当役員(CSEO)、金融アライアンス担当〔現職〕

取締役候補者とした理由

企業投資、アセットマネジメント分野等を中心に国内外の金融関連事業に従事し、アセットファイナンス本部長やコーポレート担当役員(CSEO)等の要職に就き、当社の企業価値向上に貢献してきました。2025年4月からコーポレート担当役員(CSEO)兼金融アライアンス担当として、ステークホルダーエンゲージメントの推進に加え、金融投資家との建設的な対話・連携や、コーポレートベンチャーキャピタル事業に取り組んでおり、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、取締役候補者となりました。

5 馬場 重郎

1967年6月10日生 59歳

当社株式所有数 36,164株

(うち、行使権確定済の新株予約権相当分：17,700株)

新任



■略歴及び地位・担当

- 1990年4月 当社入社
- 2022年4月 執行役員 機能材本部長
- 2022年7月 執行役員 総合素材グループCEOオフィス(特命担当)
- 2023年4月 執行役員 東洋紡エムシー(株)代表取締役副社長執行役員
- 2025年4月 執行役員 グローバル総括部長
- 2026年4月 常務執行役員 コーポレート担当役員(人事、地域)、グローバル総括部長〔現職〕

取締役候補者とした理由

エネルギー及び素材関連事業に従事し、機能材本部長やグループ会社経営ポスト等の要職を経て、2025年4月からグローバル総括部長として拠点戦略や地域インテリジェンス等の取組を通じ、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)兼 グローバル総括部長として、人的資本の価値最大化及び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、取締役候補者となりました。

6 嶋津 吉裕

1968年8月10日生 57歳

当社株式所有数 38,045株

(うち、行使権確定済の新株予約権相当分：0株)

新任



■略歴及び地位・担当

- 1991年4月 当社入社
- 2023年4月 執行役員 主計部長
- 2026年4月 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。2026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、取締役候補者となりました。

7 立岡 恒良

1958年1月29日生 68歳

当社株式所有数 34,464株

在任年数 8年(本総会最終時)

役職変更

社外

独立



■略歴及び地位・担当

- 1980年4月 通商産業省(現 経済産業省)入省
内閣官房内閣審議官、経済産業省大臣官房長、
経済産業事務次官を経て
- 2015年7月 同省退官
- 2018年1月 当社顧問(2018年6月退任)
- 2018年6月 当社取締役
- 2024年6月 当社取締役 監査等委員〔現職〕

■重要な兼職の状況

(株)ニコン 社外取締役

2025年度出席状況

取締役会
定例：開催11回、出席11回
臨時：開催5回、出席5回

監査等委員会
開催13回、出席13回

コーポレートガバナンス・指名委員会
開催3回、出席3回

報酬委員会
開催4回、出席4回

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

経済産業省において要職を歴任し、経済・産業政策に長年携わることで培われた産業界全体への深い造詣、及び環境・エネルギー政策を含むサステナビリティに関する高い見識を有しており、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、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。(株)東京証券取引所が定める独立性及び当社の「独立性基準」(26ページご参照)に関する補足情報は次のとおりです。

- 同氏は、本総会最終をもって当社取締役としての在任期間が8年となりますが、以下の事項を踏まえ、実質的に独立性を維持していると判断できること、並びに、不確実性の高い事業環境を踏まえた当社経営方針・経営戦略の審議において、同氏が有する産業界全体への深い造詣、環境・エネルギー政策を含むサステナビリティに関する高い見識、及び当社への深い理解が不可欠なため、例外として在任期間8年を超えて候補者とするものです。
- ⑦号(在任期間に関する基準)のほか、当社の「独立性基準」にはいずれも抵触しないこと。
- 同氏が、当社の業務執行には関与していないこと。
- 同氏が当社から受け取る役員報酬は、固定報酬であり当社の業績に連動しないこと。
- その他、一般株主との利益相反が懸念される事情はないこと。

同氏は、2018年1月から2018年6月にかけて、当社顧問として、取締役会の諮問機関であるガバナンス・指名・報酬委員会の委員に就任する等、顧問としての報酬を受けていたが、同報酬は同氏の有する経験・見識に基づく当社の経営への助言に対する対価として支払われたものであり、同氏の独立性に影響を与えるものではありません。

2. 重要な兼職先との関係

(株)ニコン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。

社外取締役候補者より

当社を取り巻く内外の事業環境は、米中関係、ウクライナ問題、中東問題等の地政学上の課題、ここから派生するエネルギー問題、食糧問題、マクロ経済環境の不安定化、さらにはAIをはじめとする技術革新の影響等、様々な要素が絡み合い不確実性の度合いを深めています。これまで積み重ねてきた当社事業への理解を基礎にして、『経営戦略2027』の着実な遂行を通じて企業価値の持続的な向上が図られるよう、社外取締役としての職責を果たしてまいります。

8

みやなが しゅんいち
宮永 俊一

1948年4月27日生 78歳

当社株式所有数 36,212株

再任

社外

独立

在任年数 7年(本総会最終時)



■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
2025年6月 同社名誉顧問(現職)

■重要な兼職の状況

三菱重工業(株) 名誉顧問
三菱自動車工業(株) 社外取締役(2026年6月退任予定)

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、2019年4月から2025年3月まで同社の取締役会長、2025年4月から同年6月まで同社の取締役を務めていました。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、その額は、当社連結収益の1%未満であり、同氏の独立性に影響を与えるものではありません。

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(関連会社)です。

2025年度出席状況

取締役会
定例：開催11回、出席11回
臨時：開催5回、出席5回

コーポレートガバナンス・指名委員会
開催3回、出席3回

社外取締役候補者より

世界で進む政治・経済の分断と複雑に絡む利害の中で、各国がエネルギーやその他の資源、安全保障等の面で新たな政策や連携等を試みる時代に入りました。同時に、脱炭素の推進政策も現実的な経路が模索され、AIに関連する産業領域での国家・企業間の競争が激化しています。当社がこの大きな変化に適応して成長するために、コングロマリット型製造業の経営で得た知見を活かし、経営戦略や人的資源の活用、リスク管理に関する助言と監督に努めます。

9

さぎや まり
鷺谷 万里

1962年11月16日生 63歳

当社株式所有数 2,505株

再任

社外

独立

在任年数 4年(本総会最終時)



■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

みずほリース(株) 社外取締役

2025年度出席状況

取締役会
定例：開催11回、出席11回
臨時：開催5回、出席5回

コーポレートガバナンス・指名委員会
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のものと判断し、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次のとおりです。

- 同氏は、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、(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1%未満であり、同氏の独立性に影響を与えるものではありません。

2. 重要な兼職先との関係

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

絶えず変化する経営環境の中、持続的成長を遂げるには事業のあり方を不断に見直し、柔軟に再定義していく姿勢が欠かせません。こうした変革を支えるため、オープンな情報共有のもと、社外取締役として監督と助言の役割を適切に果たしていく考えです。AI等の技術活用も競争力強化に向けた戦略上の重要な一要素となる中、グローバルIT企業での経験を活かし、ガバナンスの更なる実効性向上と中長期的な企業価値向上に真摯に取り組んでまいります。

10 なかぞら まな 中空 麻奈

1967年2月11日生 59歳

当社株式所有数 0株

新任

社外

独立



■略歴及び地位・担当

- 1991年4月 (株)野村総合研究所入社
- 1997年8月 野村アセットマネジメント(株)入社
- 2000年8月 モルガン・スタンレー証券(株) (現 モルガン・スタンレー MUFG証券(株))入社
- 2004年8月 JPモルガン証券(株) クレジット調査部長
- 2008年8月 BNPパリバ証券(株) クレジット調査部長
- 2011年4月 同社 市場調査本部長、チーフクレジットアナリスト
- 2018年4月 同社 市場調査本部長、チーフクレジットアナリスト、チーフESGアナリスト
- 2020年2月 同社 グローバルマーケット統括本部副会長、チーフクレジットストラテジスト、チーフESGストラテジスト
- 2026年3月 (株)かんぽ生命保険 エグゼクティブ・フェロー〔現職〕
- 2026年4月 同社 かんぽ経済研究所 主席研究員〔現職〕

■重要な兼職の状況

(株)かんぽ生命保険 エグゼクティブ・フェロー／同社 かんぽ経済研究所 主席研究員

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

グローバルな金融業界におけるクレジットアナリストとしての長年の実務経験や、ESGストラテジストとして各種企業のサステナビリティ方針の策定や分析を主導した経験を通じて、金融・資本市場及びESG・サステナビリティ分野への深い造詣を有しており、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、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要件及び当社の「独立性基準」における独立性要件を満たしています。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

(株)かんぽ生命保険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

企業が持続的に成長していくためには、時代の要請や外部環境の変化等も踏まえながら、変えるべきものと変えるべきでないものを整理し、新しい収益の源泉を創り続けていく必要があると考えます。当社の企業理念を踏まえ、ESG及びマルチステークホルダーの観点で事業毎の競争優位性を更に高めていけるよう、自らの専門性、新任取締役としての強みを活かし助言・監督に努めます。

第3号議案 監査等委員である取締役5名選任の件

監査等委員である取締役5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、監査等委員である取締役5名を選任いたしたく、その候補者は次のとおりです。監査等委員である取締役候補者5名のうち、3名が社外取締役候補者となります。

なお、本議案の提出につきましては、監査等委員会の同意を得ています。

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*	報酬委員*
1	いちょう みつまさ 鴨脚 光真	66歳(男性)	再任	取締役 常勤監査等委員	4年 (監査役として在任した2年を含む)	○	—
2	のうち ゆうぞう 野内 雄三	61歳(男性)	役職変更	取締役	4年	—	—
3	あきやま さきえ 秋山 咲恵	63歳(女性)	役職変更 社外 独立	取締役	6年	○	◎
4	もぎ てつや 茂木 哲也	58歳(男性)	新任 社外 独立	—	—	○	—
5	かねこ けいこ 金子 圭子	58歳(女性)	新任 社外 独立	—	—	○	—

◎は委員長

- (注) 1. *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。
 2. 野内 雄三氏は、現在当社の監査等委員でない取締役に就任しており、本総会終結の時をもって退任予定です。本議案を原案どおりご承認いただいた場合、監査等委員である取締役に就任する予定です。
 3. 秋山 咲恵氏は、現在当社の監査等委員でない取締役に就任しており、本総会終結の時をもって退任予定です。本議案を原案どおりご承認いただいた場合、監査等委員である取締役に就任する予定です。
 4. 当社は、鴨脚 光真、秋山 咲恵の各氏との間で、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、当社は上記の各氏との間で当該責任限定契約を継続するとともに、新たに野内 雄三、茂木 哲也、金子 圭子の各氏との間で同内容の契約を締結する予定です。
 5. 当社は、鴨脚 光真、野内 雄三、秋山 咲恵の各氏との間で、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います。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とともに、新たに茂木 哲也、金子 圭子の両氏との間で同内容の契約を締結する予定です。
 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、2026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います。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。

〈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。

1 鴨脚 光眞

いちょう みつまさ

1960年1月19日生 66歳

当社株式所有数 250,800株

(うち、行使権確定済の新株予約権相当分：101,100株)

在任年数

4年(本総会終結時)

(監査役として在任した2年を含む)

再任



■略歴及び地位・担当

1982年4月 当社入社
 2014年4月 執行役員 リスクマネジメント部長
 2017年4月 執行役員 事業投資総括部長
 2018年1月 常務執行役員 コーポレート担当役員(国内)、関西支社長
 2018年6月 取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員(国内)、関西支社長
 2019年4月 取締役 常務執行役員 複合都市開発グループCEO
 2019年6月 常務執行役員 複合都市開発グループCEO
 2022年4月 常勤顧問
 2022年6月 常勤監査役
 2024年6月 取締役 常勤監査等委員〔現職〕

監査等委員である取締役候補者とした理由

財務・会計関連業務に従事し、事業投資総括部長、コーポレート担当役員(国内)等の要職を経て、2019年4月から複合都市開発グループCEOとして、当社の企業価値向上に貢献してきました。2022年6月から常勤監査役として、監査業務を通じ、当社の健全な経営発展と社会的信頼の向上に努めており、当社における豊富な業務経験と、当社の経営全般及び財務・会計等に関する知見を有していることから、引き続き監査等委員である取締役候補者となりました。

2 野内 雄三

のうち ゆうぞう

1964年6月27日生 61歳

当社株式所有数 261,207株

(うち、行使権確定済の新株予約権相当分：50,700株)

在任年数

4年(本総会終結時)

役職変更



■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)
 2026年4月 取締役〔現職〕

監査等委員である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、主計部長等の要職を経て、2022年4月から2026年3月まで最高財務責任者であるコーポレート担当役員(CFO)として、財務戦略の推進、財務関連リスクマネジメント、事業投資審査・モニタリングを通じて、当社の企業価値向上に貢献してきました。当社における豊富な業務経験と、当社の経営全般及び財務・会計等に関する知見を有していることから、監査等委員である取締役候補者となりました。

3 秋山 咲恵

あきやま さきえ

1962年12月1日生 63歳

当社株式所有数 27,723株

役職変更

社外

独立

在任年数6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〕

2025年度出席状況

取締役会
 定例：開催11回、出席11回
 臨時：開催5回、出席5回

コーポレートガバナンス・指名委員会
 開催3回、出席3回

報酬委員会
 開催4回、出席4回

監査等委員である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、及び中立的な立場からの監査を行っていただけると判断し、監査等委員である社外取締役候補者となりました。

独立性に関する補足情報

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。

なお、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月から当社の関連会社となっています。

社外取締役候補者より

事業環境の変化におけるスピードと振れ幅が激増している時代を背景に、取締役会では当社がどのようにあるべきかについての議論が重ねられています。そして、時代に呼応するように当社のガバナンスもスピード感をもって進化していると感じています。重要性の高い意思決定に先立っては、取締役会での議論に多くの時間を費やしています。難易度の高い経営判断が求められる時代に、引き続き更なる当社ガバナンスの進化に貢献してまいります。

4 **茂木 哲也**

1967年9月30日生 58歳

当社株式所有数 0株

新任

社外

独立



■ 略歴及び地位・担当

- 1990年10月 太田昭和監査法人
(現 EY新日本有限責任監査法人) 入所
- 1993年 3月 公認会計士登録
- 2002年 5月 新日本有限責任監査法人
(現 EY新日本有限責任監査法人) パートナー
- 2022年 7月 日本公認会計士協会 会長
- 2025年 7月 同協会 相談役 [現職]
- 2026年 4月 早稲田大学商学大学院大学院会計研究科 教授 [現職]

■ 重要な兼職の状況

早稲田大学商学大学院大学院会計研究科 教授

監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

公認会計士としての長年にわたる大手監査法人での実務経験や、日本公認会計士協会での要職の歴任を経て培われた、財務・会計・監査に関する深い造詣と高い見識をもとに、専門的な視点から、当社の経営への助言、業務執行に対する適切な監督、及び中立的な立場からの監査を行っていただけるものと判断し、監査等委員である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、2002年5月から2022年6月まで新日本有限責任監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)のパートナーを務めていました。また、同氏は、2026年4月から現在まで早稲田大学商学大学院大学院会計研究科の教授を務めています。当社は、EY新日本有限責任監査法人及び早稲田大学との間に取引がありますが、その額はいずれも当社連結収益の1%未満であり、同氏の独立性に影響を与えるものではありません。

2. 重要な兼職先との関係

早稲田大学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。

社外取締役候補者より

社会の価値観が多様化していく中で、企業が社会に求められる行動や情報開示の内容も大きく変化しています。これまで公認会計士として多くの組織の情報開示、ガバナンスに関与してきた経験と、監査法人、日本公認会計士協会での業務執行の経験を活かし、強靱な組織体制の構築を通じた当社の持続的成長に貢献したいと思います。

5 **金子 圭子**

1967年11月11日生 58歳

当社株式所有数 3,000株

新任

社外

独立



■ 略歴及び地位・担当

- 1991年 4月 当社入社(1997年3月退職)
- 1999年 4月 弁護士登録
- 1999年 4月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所入所
- 2007年 1月 同所 パートナー [現職]
- 2023年 4月 同所 マネジメント・コミッティ議長 [現職]

■ 重要な兼職の状況

アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー、マネジメント・コミッティ議長
(株)ファーストリテイリング 社外監査役
(株)資生堂 社外取締役

監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

弁護士としての長年の経験を通じて培われた企業法務(会社法、M&A等)に関する高い見識、及び豊富な社外役員経験を通じて培われた経営視点をもとに、専門的な視点から、当社の経営への助言、業務執行に対する適切な監督、及び中立的な立場からの監査を行っていただけるものと判断し、監査等委員である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、1991年4月から当社の従業員でしたが、1997年3月に退職後、相当の年数が経過していることから、同氏の社外取締役としての独立性は十分に確保されています。
- 同氏は、2007年1月から現在までアンダーソン・毛利・友常法律事務所のパートナーを務めています。当社は、アンダーソン・毛利・友常法律事務所との間に取引がありますが、その額は当社連結収益の1%未満であり、同氏の独立性に影響を与えるものではありません。

2. 重要な兼職先との関係

アンダーソン・毛利・友常法律事務所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)ファーストリテイリング及び(株)資生堂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

近年ますます大規模かつ広範な事業を展開する当社が、今の勢いを維持しつつ、安定的に成長していくためには、力強く安定的な事業運営の継続、社会経済の変化への鋭敏な感覚の維持と柔軟な対応力、そして、取引先の皆様を含む関係者からの信頼を維持することが重要と考えます。弁護士や他社の役員としての知見及び経験をもとに、株主の皆様からの付託に応えられるよう、力を尽くしてまいります。

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>取締役会長</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>業務執行取締役</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	
<p>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。</p>	
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"> 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	
<p>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。</p>	

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	<p>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。</p>
社外監査等委員	<p>25 ページ記載の社外取締役としての役割・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。</p>
選任方針	
<p>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。</p>	
常勤監査等委員	<p>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。</p>
社外監査等委員	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業経営に関する多様かつ豊富な知識や経験を持つ者、及び監査・監督に資する専門性を持つ者から選任。 2. 社外監査等委員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監査等委員として選任しない。 3. 広範な事業領域を有する当社として、企業経営者を社外監査等委員とする場合、当該監査等委員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、複数の社外監査等委員を置き、多様な視点を確保する。
選任手続	
<p>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。</p>	

(注) 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、独立性を判断しています。なお、以下の各号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・開示します。

- 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。

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。

項目	趣旨・設定理由
事業経営／組織運営	当社取締役会では、組織マネジメントの観点からの審議や総合的判断が求められており、個別の専門性に偏らない、事業経営ないし組織運営の経験、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設定しています。
リスクマネジメント	当社の成長実現のためには、法令・定款に適合し、適正かつ効率的な業務遂行を通じた企業価値の向上を図るための内部統制の構築・運用、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設定しています。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。 <ul style="list-style-type: none"> ・(法務) 企業法務全般の管理 ・(財務・会計) 財務・会計全般の管理
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設定しています。
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設定しています。
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設定しています。
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設定しています。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設定しています。

基礎的事項

経営戦略関連事項

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	●	●	●	●	●	●	●
		野島 嘉之	代表取締役 常務執行役員 General Counsel, コーポレート担当役員（総務、法務）、 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	●	● (法務)					
	社外	小林 健司	取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員 (CSEO)、 金融アライアンス担当	●	●					●
		馬場 重郎	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)	●	●		●	●		
		嶋津 吉裕	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)					
監査等委員である取締役	社内	立岡 恒良	元経済産業省 経済産業事務次官	●	●	●	●			●
		宮永 俊一	元三菱重工(株) 取締役会長	●	●	●	●	●		
	社外	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	●	●		●		●	
		中空 麻奈	(株) かんぽ生命保険 エグゼクティブ・フェロー、 同社 かんぽ経済研究所 首席研究員	●	●					●
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)					
		野内 雄三	元代表取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員 (CFO)	●	● (財務・会計)					
	社外	秋山 咲恵	(株) サキコーポレーション ファウンダー	●	●		●		●	
		茂木 哲也	元EY新日本有限責任監査法人 パートナー、 元日本公認会計士協会 会長	●	● (財務・会計) 公認会計士					
		金子 圭子	アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー、 マネジメント・コミティ議長	●	● (法務) 弁護士					

(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号議案及び第3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。
 ・取締役会長及び代表取締役については、本総会日付で選定いたします。

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

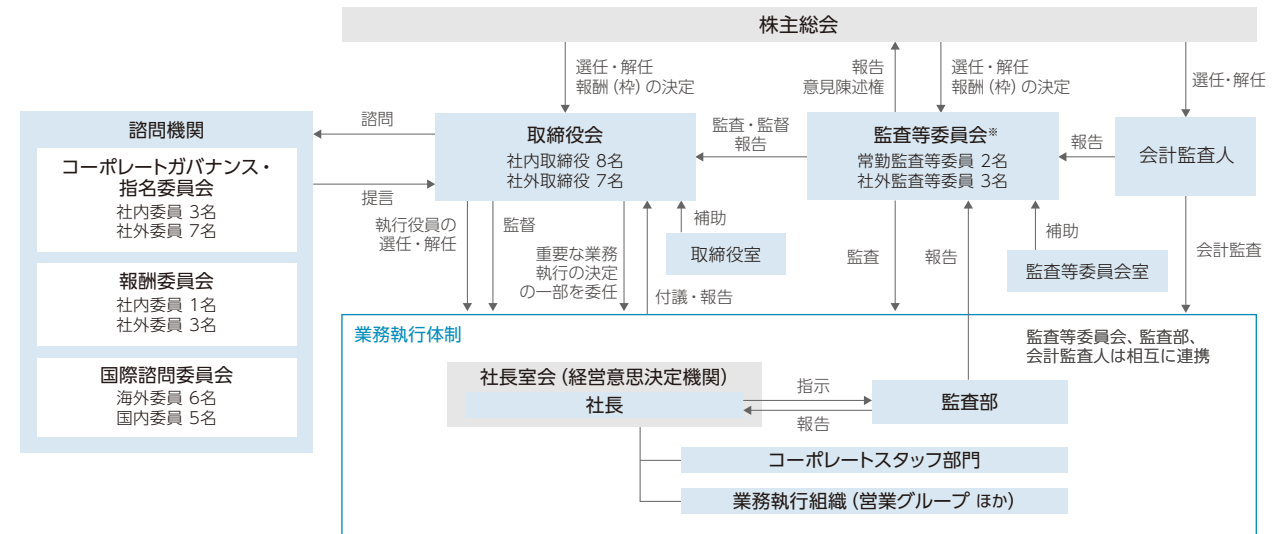
当社は、『三綱領』を企業理念とし、公明正大を旨とする企業活動を通じ、継続的に企業価値の向上を図るとともに、物心共に豊かな社会の実現に貢献することが、全てのステークホルダーのご期待に応えるものと捉えています。この実現のため、経営の健全性、透明性、及び効率性を確保する基盤として、コーポレートガバナンスを継続的に強化することを経営上の重要な基本方針としています。

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。

当社は、「監査等委員会設置会社」の機関設計のもと、権限委譲を通じて迅速な意思決定を推進するとともに、外部環境変化・外部要請を踏まえ、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更に充実させることで、取締役会の監督機能の強化・高度化を図っています。

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) 本総会決議事項第2号議案及び第3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

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し、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*

■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 ▶ 35ページ

報酬委員会

5月 6月 10月 3月*

■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 ▶ 36ページ

国際諮問委員会

3月*

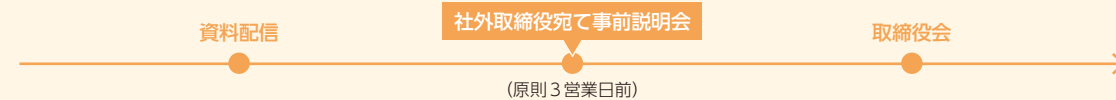
■討議事項

国際情勢を中心とした外部環境を踏まえて都度選定 ▶ 36ページ

社外取締役宛て取締役会事前説明会

原則毎月開催

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。



個別案件説明会、経営戦略関連説明会

取締役会付議・報告対象でない投融資案件やコーポレート施策についても、経営へのインパクト等に応じて共有し、『経営戦略2027』の進捗状況に係るモニタリングも含めて意見交換を実施しています。

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

7月 9月 11月 2月*

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、定期的を開催しています。

■主な討議テーマ (2025年度)

DE&Iの潮流	経営戦略のモニタリング	事業の価値／収益性と競争力の関係	人的資本の価値最大化	役員報酬
---------	-------------	------------------	------------	------

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 (2023年～)

2023年10月	ケジャベコ銅鉱山(ペルー)、サーモン養殖事業(チリ)の現場視察等
2024年7月	AI関連有識者対話(カナダ)、地政学に係る意見交換(米国)等
2025年7月	鉄鉱石生産事業(カナダ)、豚肉処理・加工事業(米国)の現場視察等



Iron Ore Company of Canadaでの現場視察(2025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。

取締役会・諮問機関の審議を支える取締役会以外の場

※ 2025年度における実績

取締役会実効性評価

【2025年度 実施方針・プロセス】

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。2025年度は、『経営戦略2027』策定後のモニタリングの状況や、2024年の機関設計変更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・評価結果のまとめ等については、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 取りまとめ担当社外取締役(立岡取締役、秋山取締役)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。さらに、各営業グループCEO及びコーポレート担当役員(CSEO)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。

■ 主な評価項目

- ✓ 『経営戦略2027』の策定やその他全体戦略・方針に関する審議・モニタリングの振り返り
- ✓ 取締役会の審議事項(重要な個別投融资案件の審議を含む)、取締役会の規模・構成、取締役・監査等委員の役割・機能、諮問機関/独立社外取締役会議の構成と運営、ステークホルダー/社内との対話等の施策と運営、等
- ✓ 機関設計変更後の取締役会運営

STEP 3 結果を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。

【2025年度の振り返り】

- 取締役会の実効性は引き続き確保され、監督・執行間における緊密かつタイムリーな情報共有と信頼関係を基盤に、重要案件や経営テーマに対する監督が着実に強化されている。
- 社外取締役への情報共有が丁寧になされ、十分な情報提供に基づき適切な議論が行われている。特に、重要な個別投融资案件については、適時かつ多層的な情報共有と多面的な議論がなされたことにより、取締役会として有効な審議、納得感ある意思決定、監督機能の発揮に繋がった。
- 『経営戦略2027』の策定について、初期段階から丁寧かつ適時に共有・議論の場が設けられ、外部環境や内部環境を踏まえ各取締役がそれぞれの立場から積極的に意見することで、適切な戦略の策定に繋がった。



立岡取締役

■ 取りまとめ担当社外取締役からのメッセージ

2024年6月の監査等委員会設置会社への移行に向けた議論、及び移行後の取締役会の運営を通じて、取締役会としての監督機能は年々深化していることに加え、取締役間で適切な緊張感を持った信頼関係が構築されています。2025年度は、大型の投融资案件や、結果的に実行を見送った案件も含め、十分な情報提供に基づき、事業リスクと機会を踏まえた深い議論がなされたことにより、意思決定の質向上に繋がったと考えます。

【今後の取組方針】

【『経営戦略2027』のモニタリングの方向性】

『経営戦略2027』実現のための価値創造メカニズムを構成する要素を捉えながら、業務執行報告のみならず、経営会議のフィードバック、及び個別重要案件の審議を通じて、以下の項目を中心にモニタリングします。

『経営戦略2027』の進捗	<ul style="list-style-type: none"> ● E・R・Cの推進： 『経営戦略2027』の定量目標達成に向けた「磨く (Enhance)」・「変革する (Reshape)」・「創る (Create)」(E・R・C)の進捗状況 ● 経営管理： 『経営戦略2027』の定量目標の進捗状況、株主還元、財務健全性、事業ポートフォリオ等 ● EX戦略： 低・脱炭素を取り巻く事業環境と当社事業への影響を踏まえたEX戦略の推進状況 <p style="background-color: #d9ead3; padding: 5px;">E・R・Cを支える施策 金融アライアンス、CVC及びAI・IT戦略の推進状況等</p>
グローバル インテリジェンス/ リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社を取り巻く環境の不確実性が増す中での戦略リスク・内外環境分析 ● 地域戦略・地域拠点体制、マクロ/産業調査の強化を通じたインテリジェンス発信 ● 事業運営上の主要リスク管理
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ● 中長期的観点での取組方針や施策、サステナビリティ関連の法定開示要請への対応状況
人材戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● MC HR Vision [DEAR]に基づく各種施策、AI人材育成、連結・グローバルベースの人材登用、人的資本関連指標の状況等

【2025年度取締役会実効性評価を踏まえた中長期的な検討事項】

外部環境が大きく変化する中で、当社がどうあるべきか、取締役会として行うべき審議内容や果たしていくべき役割は何かといった本質的な論点について、コーポレートガバナンス・指名委員会やその他の会議体も活用し、以下を中心に継続的に審議していきます。

① 取締役会の審議事項

■ モニタリングを深化させていくうえで、より戦略に関する議論に注力していくために、企業価値の中長期的な向上に資する論点設定等を議論していく。

② ボードカルチャーの継承

■ 当社取締役会の強みである、信頼関係を基盤としたボードカルチャーを維持・継承しつつ、今後の当社のあるべき姿も見据え当社が取締役会及び各取締役に期待する機能・役割を確認したうえで、最適な体制や取締役の選任方針を考えていく。



秋山取締役

■ 取りまとめ担当社外取締役からのメッセージ

当社は実効性評価で出た論点を毎年着実に実行に移しており、その自己変革力の高さが当社の強みの一つであると評価しています。取締役会の実効性が高い水準にある中、今後はモニタリングを深化させていき、これまでに培われた当社の取締役会の実効性やボードカルチャーをいかに維持・発展させるか、またその前提としての当社取締役会のあり方について、議論を更に充実させることが重要と考えます。

取締役会の諮問機関

※本総会の決議事項第2号議案及び第3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。

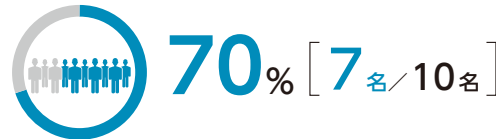
コーポレートガバナンス・指名委員会

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、下記の事項に関し、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)			社内委員 (3名)	
立岡 恒良 社外取締役	宮永 俊一 社外取締役	鷺谷 万里 社外取締役	垣内 威彦* 取締役会長	
中空 麻奈 社外取締役	秋山 咲恵 社外監査等委員	茂木 哲也 社外監査等委員	中西 勝也 取締役 社長	
金子 圭子 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



2025年度の主な審議事項 (コーポレートガバナンス関連)

取締役会の規模・構成/社外取締役の要件
取締役会実効性評価 実施方針/結果

2025年度の主な審議事項 (指名関連)

経営者の要件
執行役員人事案
取締役人事案

Column

コーポレートガバナンス・指名委員会の審議の活性化に向けて

コーポレートガバナンス・指名委員会では、機関設計や取締役会の規模・構成といったコーポレートガバナンス全般に係る議論と、取締役や社長後継者の選任といった指名に係る議論は一体で審議すべきと考え、両者を一つの委員会で審議しています。

全社外取締役を委員に選定し、コーポレートガバナンスの基本的な考え方について同じ認識を持つことに加え、取締役会長が委員長を務め、執行側の議論も踏まえながら中立的な立場で議論をリードすることで、当事業への理解に基づいた深い議論に繋がっています。

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、下記の事項に関し、審議・決定・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* 社外監査等委員	立岡 恒良 社外取締役	中空 麻奈 社外取締役	垣内 威彦 取締役会長

全委員に占める社外委員の割合



2025年度の主な審議事項

役員報酬ガバナンス
取締役の報酬

2025年度の主な審議・決定事項

以下の事項については、委員4名に加え、監査等委員を含む全社外取締役も参加し、審議・決定を行いました。

社長業績評価
執行役員報酬のサステナビリティ項目評価

Column

報酬委員会の審議の活性化に向けて

報酬委員会では、当社の中長期的な企業価値向上に向け、役員の能力の最大発揮に繋がる報酬制度について、審議内容の専門性を踏まえ、委員の人数を絞ることで、審議を深めています。また、同委員会では、報酬制度に係る審議に加え、社長業績評価や執行役員報酬のサステナビリティ項目評価等の審議・決定も行うことから、社外取締役が委員長を務め、審議事項のみならず、その体制面でも客観性・透明性を強化しています。

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。

委員の構成 (*は委員長)

海外委員 (6名)		国内委員 (5名)	
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)	垣内 威彦* 取締役会長	中西 勝也 取締役 社長
ビクター・チュウ 香港・米国経済協議会会長 (香港)	リュック・レモン フランス電力元会長兼 CEO (フランス)	立岡 恒良 社外取締役	勝 栄二郎 元財務事務次官
ランダル・クウォールズ 米国連邦準備制度理事会 (FRB) 元副議長 (米国)	ジョン・ハムレ 戦略国際問題研究所 (CSIS) 所長 (米国)	岡野 正敬 元国家安全保障局長・元外務事務次官	

2025年度の主な討議テーマ

世界情勢から読み解く米中関係
西側諸国の断絶～新たな世界秩序?～
AI革命～グローバルパワーの再構築～

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（2025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、国内開発担当、営業グループ本部長、管理部長、監査部長、経営企画部長、CVC推進室長、金融アライアンス推進室長、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。

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。

3 往査・視察

2025年度においては、海外6か国13社、国内15社の三菱商事グループ企業の経営・業務執行責任者、及び海外2拠点の全社拠点長と対話を行い、往査結果を取締役会長、社長、関連の担当役員等へ報告しています。

経営・業務執行責任者との対話回数

72 (63) 回

重要会議への出席回数

145 (37) 回

往査・視察先の数

30 (19) か所

海外	13 (6) 社
国内	15 (12) 社
拠点長	2 (1) 拠点

(カッコは社外監査等委員の参加回数)

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34社の監査役等と四半期毎の情報交換の機会を設けるほか、グループ企業の監査役等との間で少人数の分科会も開催し、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、期中及び期末に実施している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



Cermaq Group AS (ノルウェー) 往査



MC Urban Development Vietnam Company Limited (ベトナム) 往査

2025年度事業報告 (2025年4月1日から2026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、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、当社グループの総合力を事業環境に応じて発揮することで、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

2025年度の連結業績の概況は、次のとおりです。

(単位：億円)

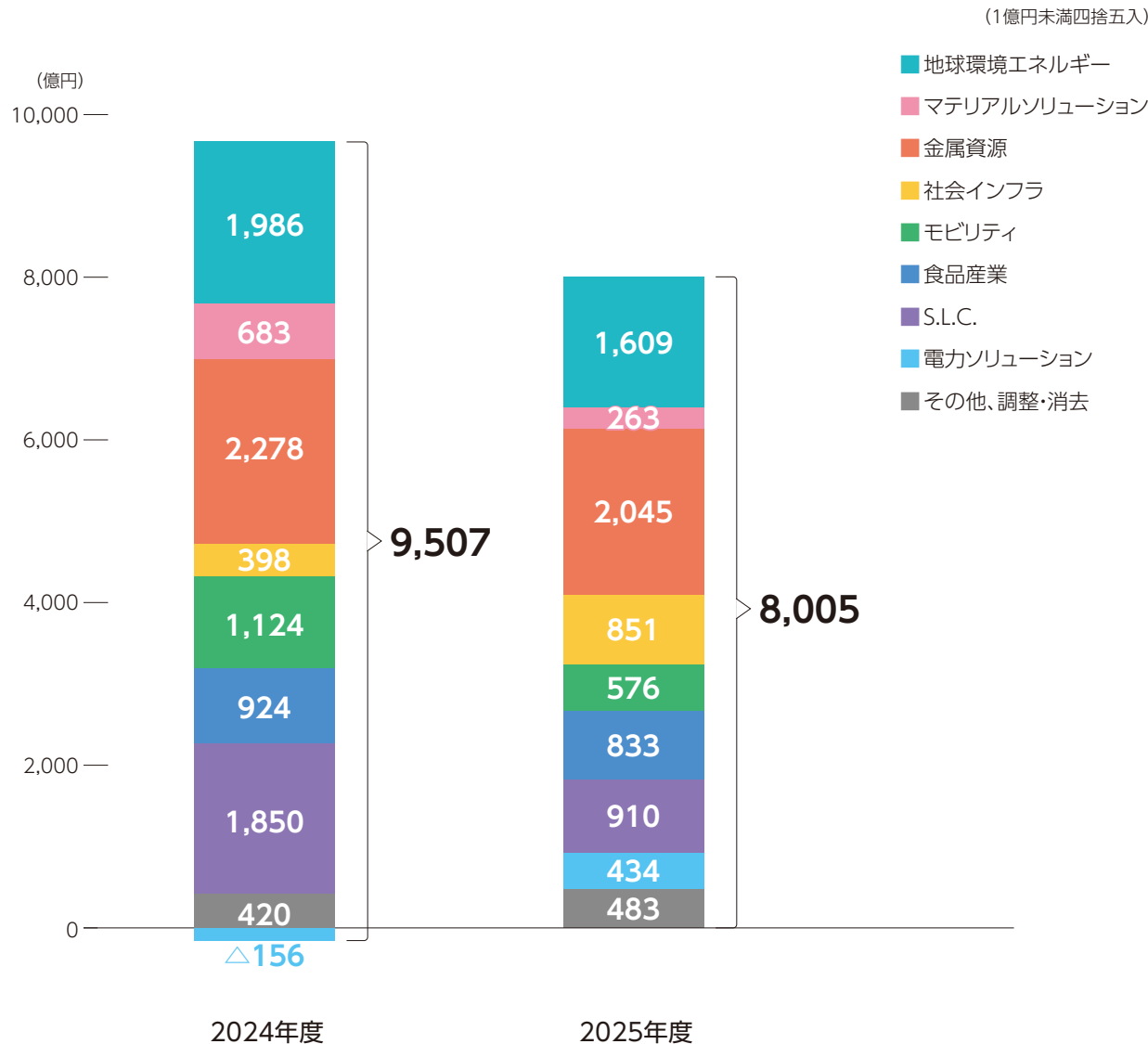
	2024年度	2025年度	増減	主な増減要因
収益	186,176	189,160	+ 2,984	(株)ローソン持分法適用会社化に伴う減少の一方、市況上昇による増加
売上総利益	18,364	16,551	△ 1,813	(株)ローソン持分法適用会社化に伴う減少
販売費及び一般管理費	△ 14,653	△ 12,365	+ 2,288	(株)ローソン持分法適用会社化に伴う減少
有価証券損益	3,056	418	△ 2,638	前年度に計上した(株)ローソン持分法適用会社化に伴う再評価益の反動
固定資産除・売却損益	1,346	△ 93	△ 1,439	前年度に計上した豪州原料炭事業における有形固定資産の売却益の反動
固定資産減損損失及び戻入	△ 39	△ 74	△ 35	前年度に計上した有形固定資産減損戻入の反動
その他の損益－純額	765	361	△ 404	前年度に計上した千代田化工建設(株)関連引当金の戻入の反動
金融収益	3,426	3,267	△ 159	貸付金の減少による金利収益の減少
金融費用	△ 1,706	△ 1,785	△ 78	借入金増加による金利費用増加
持分法による投資損益	3,375	4,679	+ 1,305	銅事業における過年度計上した減損損失の一部戻入及び前年度に計上した国内洋上風力発電事業における減損損失等の反動
税引前利益	13,934	10,961	△ 2,973	－
法人所得税	△ 3,172	△ 1,794	+ 1,378	前年度に計上した(株)ローソン持分法適用会社化に伴う再評価益に対する税効果の反動
当期純利益	10,762	9,167	△ 1,595	－
当期純利益 (当社の所有者に帰属)	9,507	8,005	△ 1,502	－

(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

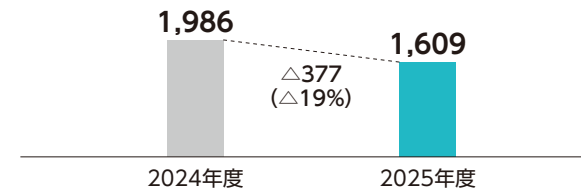


地球環境エネルギーグループ

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。

※2026年4月1日付けで電力ソリューショングループと統合し、新設された「エネルギー&パワーソリューショングループ」に移行しています。

■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



【主な変動要因】

- 〈増加〉・ LNG北米事業 (生産開始に伴う税効果の計上)
- 〈減少〉・ LNG北米事業/LNG自社持分販売事業 (生産開始に伴うコスト先行)
- ・ LNGアジアパシフィック事業 (市況下落・配当減少)
- ・ 石油製品関連事業 (生産低下に伴う取引減)
- ・ 次世代エネルギー事業 (評価損)

TOPICS

米国ヘインズビルシェールガス事業への参画

当社は、2026年1月に、米国テキサス州・ルイジアナ州に跨るヘインズビルのシェールガス上流権益保有会社等の全持分を取得し、米国シェールガス事業に参画することを決定しました。これにより取得するシェールガス権益は、日量約2.1Bcf (LNG換算約1,500万トン/年)の生産量を有しています。当社は、米国南部へのガス供給に加えて、ガスを起点としたLNG、電力、データセンター、化学品等の各事業に繋がる複合的バリューチェーンを構築し、当社のエネルギー分野の知見を活用した、より総合的な付加価値の創出を目指します。

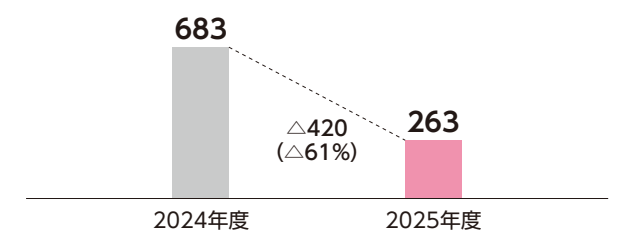


当社が参画するシェールガス事業の掘削開発現場

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、資源素材、鉄鋼製品、機能素材、石油化学、基礎化学等の多岐にわたる素材関連分野において、トレーディング、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】

- 〈減少〉・ 汎用素材事業 (サウディ石油化学・基礎化学事業における減損)
- ・ 北米樹脂建材事業 (市況下落)
- ・ 機能素材事業 (減損)
- ・ 資源素材事業 (取引低調)

TOPICS

高品位硅砂の世界最大級の安定供給拠点

当社は、Cape Flattery Silica Mines Pty., Ltd. (当社100%出資、在豪州)を通じて、太陽光パネルやディスプレイ用ガラスの原料等に使用される高品位硅砂の世界最大級の鉱山を保有しています。当社の物流・販売網と組み合わせると一貫通貫のサプライチェーンを構築し、日本をはじめとするアジア各国向けに50年以上にわたり硅砂を供給しています。2025年度は、新興市場であるインドに向けた供給を開始しました。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。

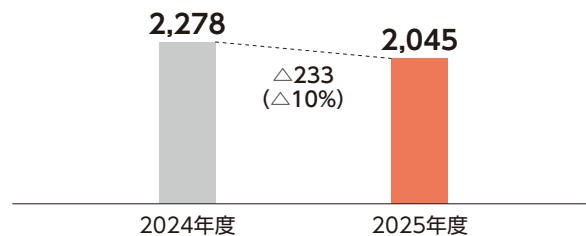


Cape Flattery Silica Mines 鉱山での硅砂の採掘

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・開発事業等に取り組むとともに、グローバルネットワークを通じた質の高いサービスや機能を活かし、鉄鋼原料、非鉄原料・製品の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〉・銅事業 (過年度減損損失の一部戻入・市況上昇)
 〈減少〉・豪州原料炭事業 (前年度炭鉱売却の反動・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パートナーと共同保有しています。ペルー・ケジャベコ銅鉱山は2025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。また、事業基盤の拡充に向け、2025年度は米国・カッパーワールド未開発銅鉱山の権益取得や、チリ・ロスブロンセス銅鉱山とCorporación Nacional del Cobre de Chile (通称：コデルコ社) 保有の隣接鉱山の一体操業合意等の取組を推進しています。今後も更なる銅資源確保と安定供給に取り組めます。

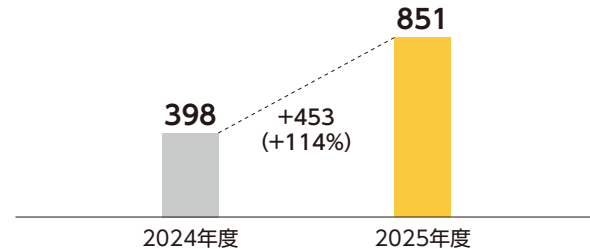


2023年に本格操業に移行したケジャベコ銅鉱山

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〉・千代田化工建設(株) (前年度米国ゴールデンパスLNGプロジェクト関連損失の反動・当年度契約改定等による採算改善)
 ・北米不動産開発事業 (前年度減損・売却損の反動)

TOPICS

ベトナムにて付加価値の高い不動産開発を推進

当社は、ベトナムにおいて同国不動産デベロッパー最大手である Vinhomes Joint Stock Company と共同で住宅開発事業を展開しており、2025年度にはホーチミン市の Grand Park プロジェクト及びハノイ市の Ocean Park プロジェクトを推進しました。今後も、商業施設・オフィス・学校・スポーツ施設等の多様な機能を備えた大規模都市開発を通じて、ベトナムにおける良質な都市の創造と経済の発展に貢献していきます。

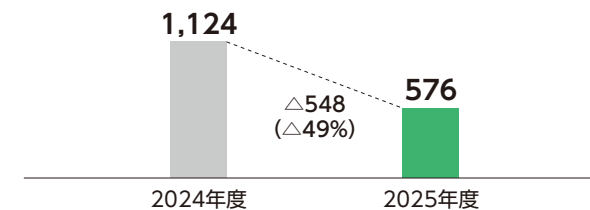


Grand Park 完成イメージ

モビリティグループ

モビリティグループは、自動車の生産・販売・販売金融・アフターサービ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や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】

〈減少〉・自動車関連事業 (持分法投資の減損)
 ・インド自動車関連事業 (前年度再編に伴う既存株式再評価益の反動)

TOPICS

豪州最大のディーラーグループと提携しモビリティサービスを拡大

当社は、2025年10月に、豪州・ニュージーランドで50超の自動車ブランドを取り扱い、113年の歴史を有する同地域最大級のディーラーグループである Eagers Automotive Ltd. との戦略的資本業務提携に合意し、同年11月には同社傘下の中古車事業会社に出資参画しました。豪州全域に約500拠点を展開し、新車・中古車合計で年間20万台超を販売する同社の強固な販売・流通基盤と当社の事業知見を掛け合わせ、モビリティサービスの拡大に取り組めます。

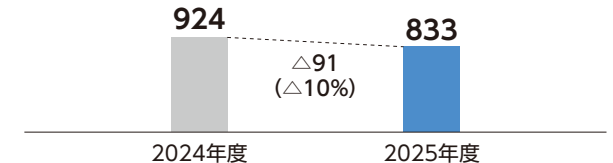


当社が出資参画した中古車事業会社の小売店舗

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。

■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



【主な変動要因】

〈増加〉・サーモン養殖事業 (Grieg Seafood ASA 傘下事業取得関連損益・生物資産の公正価値測定方法変更による評価益)
 ・TH FOODS, INC. 株式売却
 ・国内畜産事業 (市況上昇)
 〈減少〉・前年度日本 KFC ホールディングス (株) 株式売却益の反動
 ・前年度 PRINCES LIMITED 株式売却益の反動
 ・海外食品原料事業 (前年度税金損益の反動)

TOPICS

Cermaq Group AS による Grieg Seafood ASA 傘下サーモン養殖事業の取得

当社は、2025年12月に、Cermaq Group AS (当社100%出資、在ノルウェー) を通じて、ノルウェーの水産事業会社 Grieg Seafood ASA 傘下のサーモン養殖3事業を取得しました。サステナブルなたんぱく源として需要拡大が見込まれる養殖サーモン分野において、同社の事業基盤と取得事業の統合を進め、生産規模の拡大と安定供給体制の強化を図ります。当社は、世界第2位のサーモン養殖事業者となった当社と共に、今後も安全・安心で持続可能な食料資源を供給していきます。

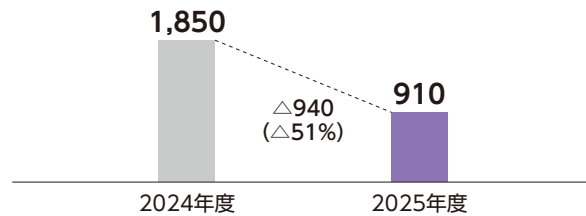


ノルウェーで展開するサーモン養殖場

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 (過年度配当受領に伴う税効果取り崩し)
 ・三菱食品(株) (TOB成立に伴う持分比率上昇)
 〈減少〉・(株) ローソン (前年度持分法適用会社化に伴う再評価益の反動)

TOPICS

東南アジアのマネージドケア事業への出資参画

当社は、2025年8月に、東南アジア最大手のマネージドケア事業者である Fullerton Health Pte. Ltd. (Fullerton社) に出資参画しました。中間層の拡大に伴い医療需要が急増する同地域において、医療の質向上と医療費の適正化は重要な社会課題となっています。当社は、ヘルケア分野で培ってきた事業知見や海外ネットワーク、AI・デジタル活用を含めた総合力と、Fullerton社が持つヘルケアエコシステム及び医療データを掛け合わせ、持続可能な医療体制の構築に貢献していきます。



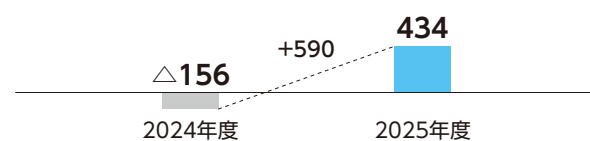
Fullerton社クリニック

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。

※2026年4月1日付けで地球環境エネルギーグループと統合し、新設された「エネルギー&パワーソリューショングループ」に移行しています。

■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



【主な変動要因】

- 〈増加〉・国内洋上風力発電事業 (前年度減損損失等の反動)
 ・米州電力事業 (トレーディング事業利益増加)
 ・欧州総合エネルギー事業 (トレーディング事業利益増加)
 〈減少〉・欧州送電事業 (前年度英国事業売却益の反動)
 ・国内電力事業 (国内発電資産の減損損失)

TOPICS

全米で Microsoft へ太陽光由来の環境証書を提供

当社は、米国最大の分散型太陽光発電事業及び蓄電事業者である Nexamp, Inc. (Nexamp社) に2016年から出資参画しています。Nexamp社は、2025年5月に、Microsoft Corporationとの間で分散型太陽光発電設備由来の環境証書を長期にわたって同社に提供する契約を締結しました。本契約を通じて顧客の脱炭素ニーズに応えるべく、全米で約100の分散型太陽光発電設備(総発電容量約300MW)を新設する計画です。引き続き当社は、全米で拡大する電力需要に応えるとともに、脱炭素社会の実現に貢献していきます。



Nexamp社の分散型太陽光発電設備

連結財政状態

1. 資産及び負債・資本の状況

2025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)

	2024年度末	2025年度末	増減	主な増減要因
総資産	214,961	241,517	+ 26,556	-
流動資産	87,524	101,717	+ 14,193	その他の金融資産及びその他の流動資産の増加
非流動資産	127,437	139,800	+ 12,363	有形固定資産の増加
負債	113,418	139,011	+ 25,593	-
流動負債	58,830	72,080	+ 13,250	その他の流動負債、社債及び借入金の増加
非流動負債	54,588	66,932	+ 12,344	社債及び借入金の増加
資本	101,543	102,506	+ 963	-
当社の所有者に 帰属する持分	93,687	94,406	+ 719	-
非支配持分	7,856	8,100	+ 244	-
ネット有利子負債 ^(注) (リース負債除く)	30,472	38,882	+ 8,410	-

(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

2025年度末の現金及び現金同等物の残高は、前年度末に比べ3,048億円増加し、1兆8,415億円となりました。キャッシュ・フローの内訳は次のとおりです。

(単位：億円)

	2024年度	2025年度	増減	2025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	16,583	14,900	△1,683	(2025年度の内訳) 法人所得税の支払いの一方、営業収入や配当収入により資金が増加 (主な増減要因) 法人所得税の支払額増加や営業収入の減少
投資活動による キャッシュ・フロー	△2,739	△4,486	△1,747	(2025年度の内訳) 設備投資や持分法投資の取得により資金が減少 (主な増減要因) 前年度の(株)ローソン持分法適用会社化に伴う現預金減少の反動の一方、前年度の融資回収及び原料炭事業の一部炭鉱売却収入の反動により減少
財務活動による キャッシュ・フロー	△15,307	△8,047	+ 7,260	(2025年度の内訳) 社債・借入による調達の一部、自己株式の取得、配当金の支払い、子会社持分追加取得により資金が減少 (主な増減要因) 自己株式の取得による減少の一方、社債・借入による調達増加

株主還元は、持続的な利益成長に合わせて増配していく「累進配当」を継続し、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。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

2025年度における重要な設備投資等はありません。

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。

2025年度、当社は16億米ドル(約2,358億円)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)、Euro Medium Term Note Programmeに基づく10億ユーロ(約1,841億円)の普通社債(欧州を中心とする海外市場での募集)、及び1,100億円の普通社債を発行しました。

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に基づく合計1.5億米ドル(約222億円)、及び0.7億香港ドル(約14億円)の普通社債を発行しました。

重要な企業結合等の状況

Cermaq Group ASによるGrieg Seafood ASA傘下サーモン養殖事業の取得

当社は、サーモン養殖会社Cermaq Group AS(当社100%出資、在ノルウェー)を通じて、Grieg Seafood ASAからサーモン養殖3事業(ノルウェー北部事業/カナダ西海岸事業/同東海岸事業)に係る会社の全株式を取得し、Cermaq Finnmark AS、Cermaq Newfoundland AS、Cermaq Canada ASの3社等を連結子会社としました。

米国Copper World未開発銅鉱山の権益取得

当社は、銅、及び金鉱山の開発・操業を行う在カナダHudbay Minerals Inc.が保有する米国Copper World銅鉱山の権益保有会社持分30%を、増資引受けを通じて取得しました。この結果、同社は当社の持分法適用会社となっています。

PT MITSUBISHI MOTORS KRAMA YUDHA SALES INDONESIAの株式取得

当社は、在インドネシア自動車販売会社PT MITSUBISHI MOTORS KRAMA YUDHA SALES INDONESIAの株式を従来40%保有していましたが、既存株主より株式11%を追加取得し、持分比率を51%としました。この結果、当社は同社に対する単独支配を獲得し、同社を連結子会社としました。

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)

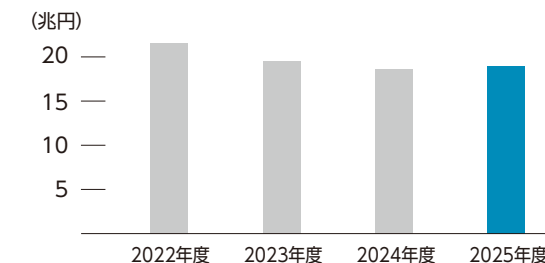
項目\年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
収益	21,571,973	19,567,601	18,617,601	18,915,995
当期純利益 (当社の所有者に帰属)	1,180,694	964,034	950,709	800,460
資本 (当社の所有者に帰属する持分)	8,065,640	9,043,867	9,368,714	9,440,567
総資産	22,147,501	23,459,572	21,496,104	24,151,695
基本的1株当たり当期純利益 (当社の所有者に帰属)(注2)	269.76円	230.10円	236.97円	210.92円
ROE	15.8%	11.3%	10.3%	8.5%

(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。

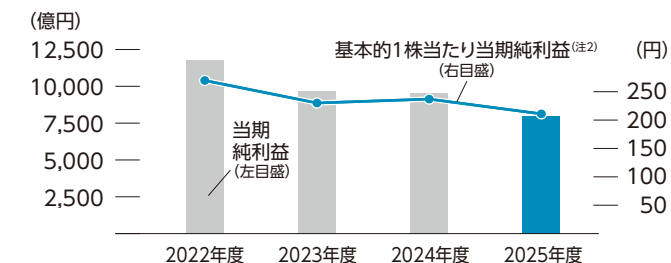
(注2) 当社は、2024年1月1日付けで普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。本ページ内記載の「基本的1株当たり当期純利益」は、当該株式分割が2022年度期首に行われたと仮定した数値で記載しています。

三菱商事グループ(連結)

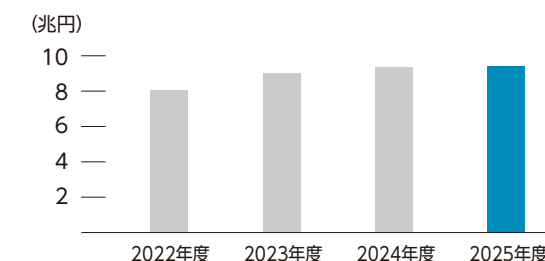
収益の推移



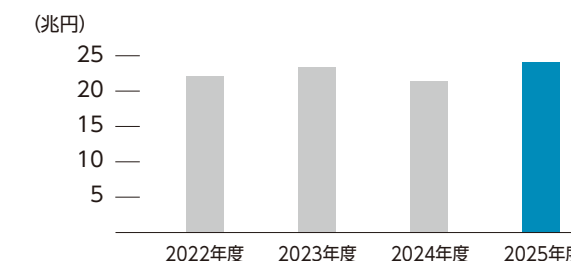
当期純利益及び基本的1株当たり当期純利益(注2)の推移



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)

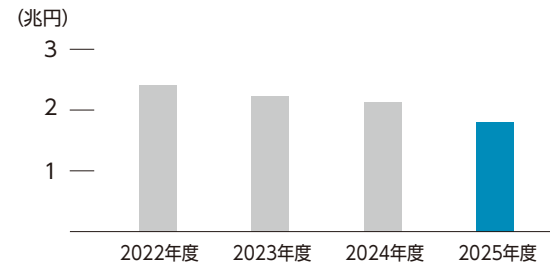
項目\年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
収益	2,410,802	2,232,852	2,123,803	1,802,498
当期純利益	1,263,525	864,009	807,297	784,531
純資産	3,785,253	3,969,592	4,003,580	3,427,447
総資産	8,260,303	8,565,275	8,451,015	8,810,980
1株当たり当期純利益(注1)	288.68円	206.22円	201.23円	206.72円
1株当たり配当金(注1・2)	60円	70円	100円	110円 (うち中間配当55円)

(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2022年度期首に行われたと仮定した数値で記載しています。

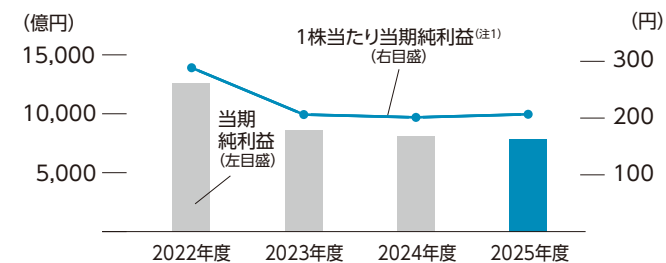
(注2) 2025年度の期末配当は、1株につき55円として、本総会に付議します(8ページご参照)。

三菱商事(単体)

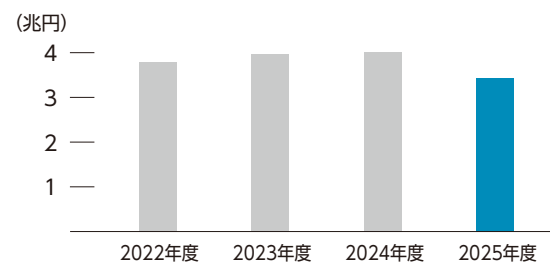
収益の推移



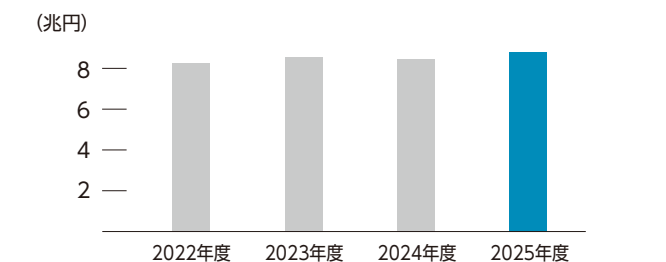
当期純利益及び1株当たり当期純利益(注1)の推移



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

当社は、2025年4月に、新しい経営戦略として『経営戦略2027—総合力をエンジンに未来を創る—』を策定・公表しました。

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』としてまとめたものです。

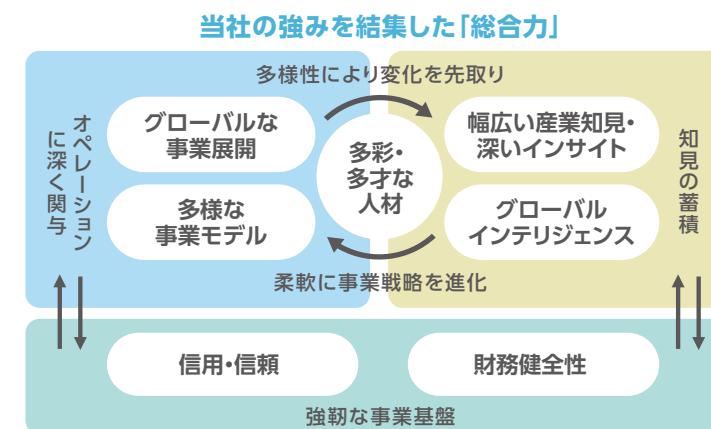
『経営戦略2027—総合力をエンジンに未来を創る—』

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



『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。

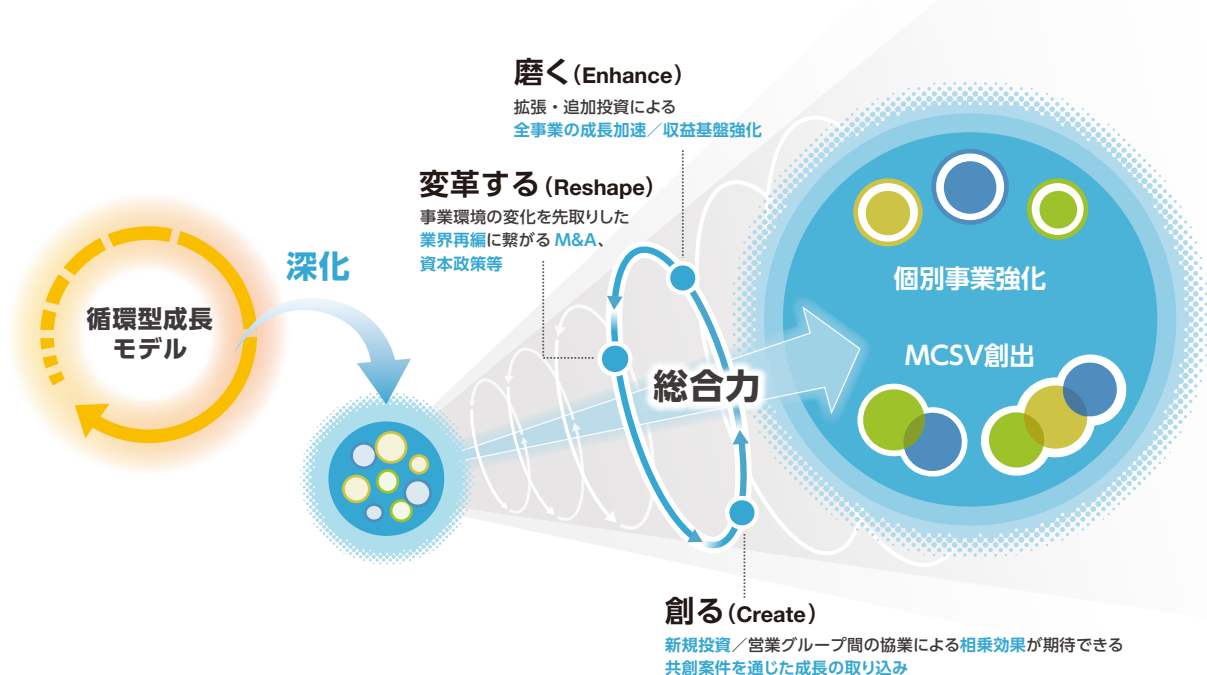


『経営戦略2027』実現のための価値創造メカニズム

従来の循環型成長モデルを「磨く (Enhance)」「変革する (Reshape)」「創る (Create)」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。

磨く (Enhance) × 変革する (Reshape) × 創る (Create)

事業環境に応じて使い分けることで持続的で高い成長性・効率性を実現



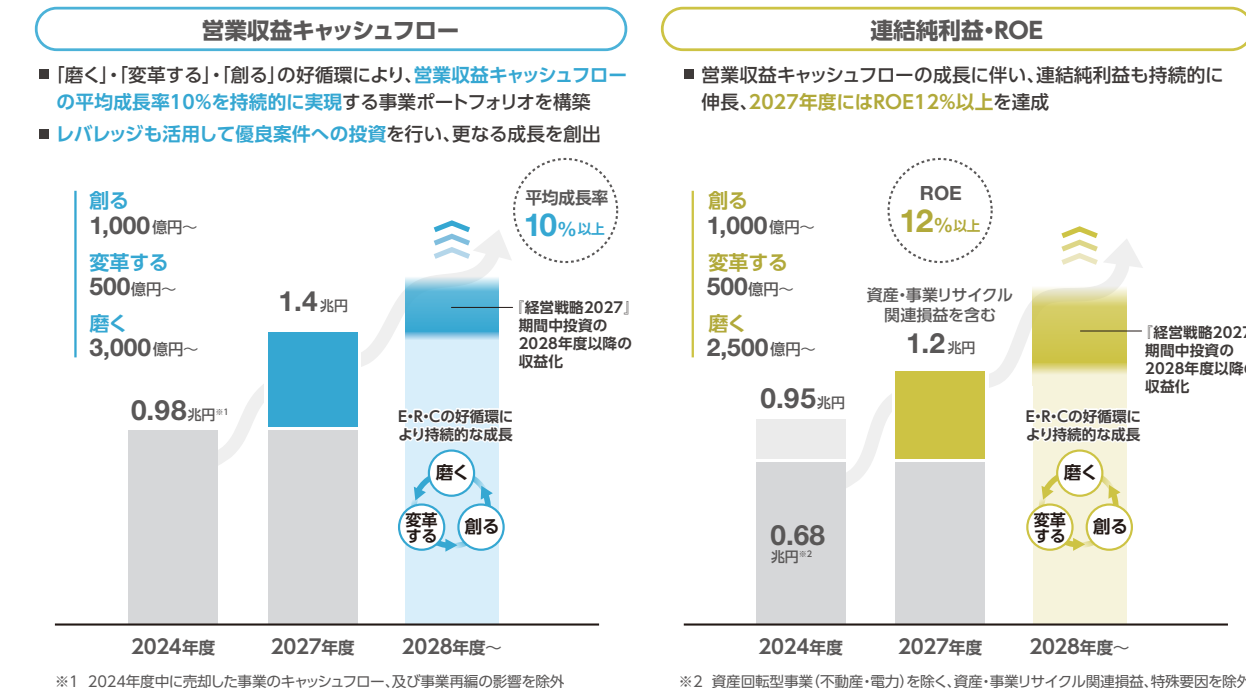
資金配分戦略

2027年度までの3年間で計画していた更新投資約1兆円以上及び拡張・新規投資約3兆円以上については、堅調な営業収益キャッシュフローの推移、投資回収の加速、及び投資案件パイプライン（投資案件候補）状況等を踏まえ、更新投資を約1.3兆円以上、拡張・新規投資を約3.3兆円以上へと引き上げました。また、今後も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には、投資案件パイプライン等を勘案のうえ、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。



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。

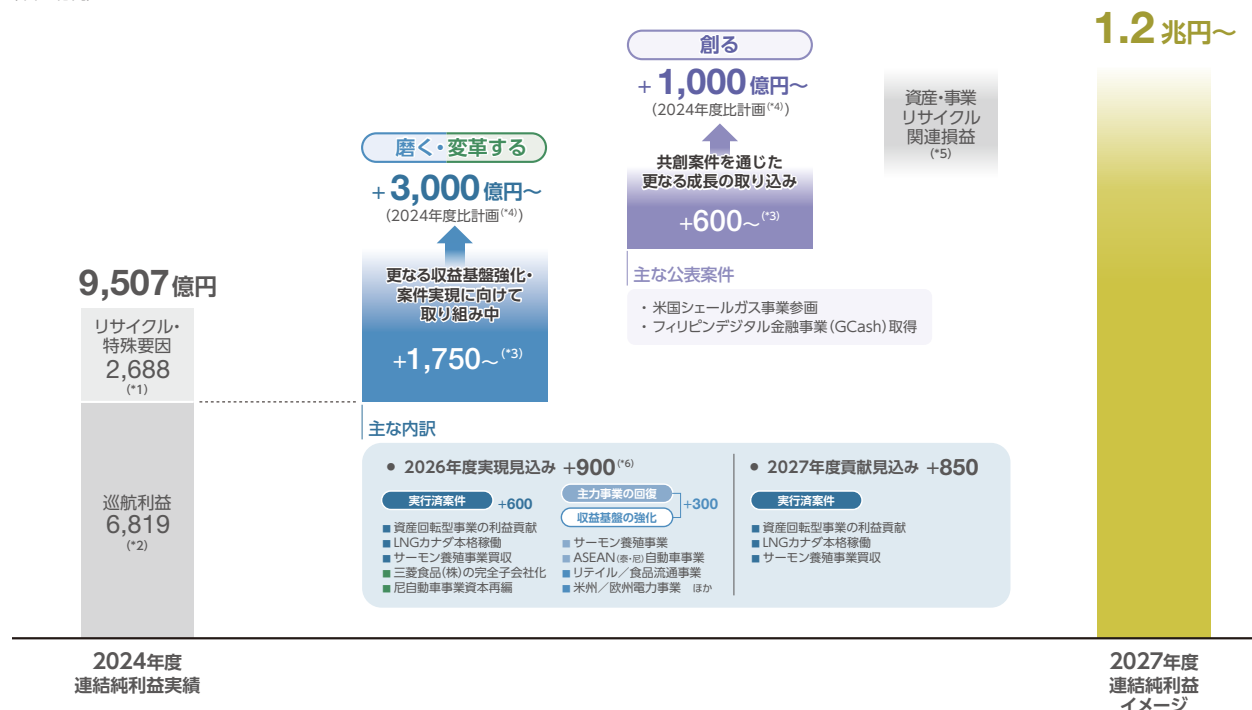
株主還元

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。

『経営戦略2027』価値創造メカニズムの進捗の状況

2025年度は成長性と効率性の同時実現に向け、「磨く」・「変革する」・「創る」の各取組が着実に進捗しました。当社を取り巻く事業環境の不確実性は『経営戦略2027』の策定・公表時から更に高まっていますが、2026年度においても投資規律を保ちながら新規投資案件の実行、及び収益基盤強化に取り組み、価値創造メカニズムを加速していきます。

(単位:億円)



(*1) リサイクル・特殊要因=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及び特殊要因

(*2) 巡航利益=連結純利益-リサイクル・特殊要因

(*3) 2026年度までに実現の増益見込み額、及び取組実行済案件からの2027年度の増益見込み額の合計額

(*4) 巡航利益の増益計画額を示す

(*5) 資産回転型事業(不動産・電力)を除く

(*6) 2026年度の巡航利益見通し(約8,200億円)と2024年度巡航利益実績(約6,800億円)の差額(約+1,400億円)から、2026年度の「創る」による増益見込み額(約500億円)を差し引いた金額

(単位:億円)	2024年度実績	2025年度実績	増減	2026年度業績見通し	『経営戦略2027』
営業収益キャッシュフロー ^(*1)	9,837	10,481	+644	12,500	平均成長率 10%以上
連結純利益 (うち、リサイクル・特殊要因) ^(*2)	9,507 (2,688)	8,005 (968)	▲1,502 (▲1,720)	11,000 (2,800)	2027年度 ROE 12%以上
ROE	10.3%	8.5%		11.5%	
1株当たり配当(円)	100	110	+10	125	
自己株式取得	—	10,000	+10,000	—	

(*1) 運転資金の増減影響を控除した営業キャッシュフロー(算出式は以下)にリース負債の支払額を反映
(連結純利益(含 非支配持分) - 減価償却費 - 投資活動関連損益 - 未配当の持分法損益 - 貸倒費用等 - 繰延税金)

(*2) リサイクル・特殊要因=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及び特殊要因

●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いきます。

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。
三価値の同時実現 組織の基盤となる追求	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。

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、さら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おり、2025年度に実施した分析結果については当社ウェブサイトでも開示しています。また、投融資案件の審査にあたっては、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、影響を最小化するよう取り組んでいます。

※ 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、人権尊重の取組を推進しています。

当社の人権方針に基づき、当社は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。

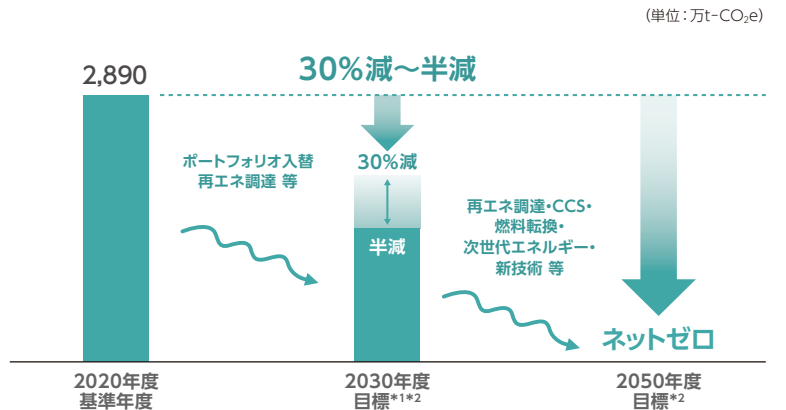
脱炭素社会への貢献 — 気候変動への対応

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。

当社は、2026年5月に『カーボンニュートラル社会へのロードマップ2.0』を発表しました。これは、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』策定後、近年の脱炭素を取り巻く環境の変化と付随して生ずる社会課題に正面から取り組むための指針として、あらためて策定したものです。変化を続ける事業環境に対して柔軟かつ能動的に対応することで、引き続き持続可能で安定的な社会と暮らしの実現と低・脱炭素社会に向けた貢献の両立、言い換えれば、「責任あるエネルギー・トランスフォーメーション」を実現し、当社の中長期的な成長・企業価値向上に繋げていきます。

当社の温室効果ガス（GHG）排出量削減目標は右記のとおりです。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。

GHG 排出量の削減目標^{*1}



^{*1} 目標のバウンダリー（削減対象範囲）は、Scope1、2及びScope3の一部を含む。GHG排出量削減目標に係る削減計画や施策は、技術発展・経済性・政策／制度支援等の進捗に応じて柔軟に変更。

^{*2} 削減努力を進めたうえで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（カーボンプレジット等）でオフセットすることを検討。

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 (2026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.	3,905,215 千米ドル	100	LNG 製造業
Japan Australia LNG (MIMI) Pty. Ltd.	2,504,286 千米ドル	50	LNG 生産・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	470,286 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
三菱商事 RtM ジャパン株式会社	3,143 百万円	100	金属資源トレーディング事業
千代田化工建設株式会社	15,015 百万円	33.47	総合エンジニアリング事業
Tri Petch Isuzu Sales Co., Ltd.	3,000,000 千パーツ	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	サーモン養殖・加工・販売業
三菱食品株式会社	10,630 百万円	100	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

(千外貨・百万円未満四捨五入)

(注1) 2025年度末現在の連結対象会社数は1,182社(連結子会社833社、持分法適用会社349社)です。

連結子会社が連結経理処理している関係会社788社を除いた場合には394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

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
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)、緊急危機対策本部長
** 取締役	宮永 俊一	三菱重工業(株) 名誉顧問、三菱自動車工業(株) 社外取締役
** 取締役	秋山 咲恵	
** 取締役	鷺谷 万里	みずほリース(株) 社外取締役
** 取締役	小木曾 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及び(株)東京証券取引所が定める独立役員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。
 3. 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。
 4. 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います。
 5. 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。
 6. 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。
 7. 取締役 宮永 俊一氏は、2025年6月27日付けで三菱重工業(株) 取締役を退任しています。また、同年6月27日付けで同社名誉顧問に就任しています。
 8. 取締役 秋山 咲恵氏は、2025年6月24日付けでソニーグループ(株) 社外取締役を退任しており、同年6月25日付けでオリックス(株) 社外取締役を退任しています。
 9. 取締役 鷺谷 万里氏は、2025年6月17日付けでJBCCホールディングス(株) 社外取締役を退任しており、2026年3月26日付けで(株)MonotaRO社外取締役を退任しています。
 10. 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。
 11. テルモ(株)、(株)ニコン、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。
 12. 上記10.、11.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。
 13. 当社は、垣内 威彦、宮永 俊一、秋山 咲恵、鷺谷 万里、小木曾 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。
 14. 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います。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います。
 15. 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、保険料は全額当社が負担しています。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。

●取締役の報酬等

■ 取締役の報酬等の総額及び対象員数

(単位：百万円)

役員区分	報酬等の総額	基本報酬		個人業績連動報酬		業績連動賞与		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	
取締役(監査等委員である取締役を除く)	(うち社内取締役)	2,418	6名	774	5名	326	5名	341	5名	975
	(うち社外取締役)	174	4名	174	—	—	—	—	—	—
監査等委員である取締役	(うち社内取締役)	174	2名	174	—	—	—	—	—	—
	(うち社外取締役)	138	3名	138	—	—	—	—	—	—

(百万円未満切捨て)

- (注) 1. 2025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. 2025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、2025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2025年度業績連動賞与は、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、2025年度の営業収益キャッシュフロー10,481億円、ROE8.5%、及びサステナビリティ項目評価に係る支給率の結果(105%*)に応じて決定された金額を記載しています。
5. 上記のうち株価連動型株式報酬は、2025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、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交付株式数が決定されることとなります。
6. 上記の報酬等のほか、業績連動賞与(中長期)について、2023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、2023～2025年度の連結当期純利益の平均値9,051億円及びサステナビリティ項目評価に係る支給率の結果(110%*)に応じて、2023年度における当社取締役4名に対し、総額288百万円となりました。
- また、2024年度分は、2024～2026年度の連結当期純利益の平均値及びサステナビリティ項目評価に係る支給率の結果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、2025年度に引当金として、2024年度における当社取締役5名に対し、総額327百万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。2024年度分の実際支給金額は、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、業績連動賞与(中長期)は、2025年6月20日開催の定時株主総会での承認を経て株価連動型株式報酬に統合しました。
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、2025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30名(社外取締役は支給対象外)に対して48百万円
監査役4名(社外監査役は支給対象外)に対して3百万円

*業績連動賞与のサステナビリティ項目評価結果詳細は次ページをご参照ください。

■ サステナビリティ項目評価結果

1 2025年度業績連動賞与

- 報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決議された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及びROEに応じて算定した支給額を、サステナビリティ項目評価の結果によって、±10%の範囲で変動させる。
- サステナビリティ項目評価は、「人的資本の価値最大化」及び「脱炭素社会への貢献」の観点で、定量・定性両面から、単年度の取組を、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5段階(*)で評価。
(*) 5.非常に高い水準で進捗/4.高い水準で進捗/3.順調に進捗/2.低い水準で進捗/1.限定的な進捗
- 評価にあたっては、報酬委員会の委員に加え、全社外取締役が参加する。
- 2025年度の項目別の評価指標は下表左部のとおり。なお、評価指標については報酬委員会で継続的に審議しており、必要に応じて変更を加えている。
- 2025年度に係るサステナビリティ項目評価について、報酬委員会で総合的に評価し、以下とした(評価項目別の個別評価は下表右部のとおり)。

総合評価	高い水準で進捗
------	---------

- 総合評価に基づき、単年度の営業収益キャッシュフロー及びROEに応じて算出された支給額に105%を乗じた額を、2025年度業績連動賞与として支給する。
- なお、サステナビリティ項目評価の評価結果については取締役会へ報告している。

評価項目	評価指標(2025年度)	個別評価	評価の概要
人的資本の価値最大化	<ul style="list-style-type: none"> 重点人材強化策を中心とした各施策の進捗度合い・取組状況 組織風土調査における以下項目の肯定的回答率 ①社員エンゲージメント ②社員を活かす環境 	高い水準で進捗	<ul style="list-style-type: none"> AI人材育成やリーダーシップ開発を含む人材開発プログラムの充実化等、重点人材強化策を中心とした各施策について着実に進展。 組織風土調査における主要2項目の肯定的回答率につき、高い水準を実現。
脱炭素社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量実績及び今後の見通し 外部環境を踏まえたEX戦略の構築及び個別案件の推進状況 トランスフォーム事業の移行リスク低減に向けた対応を含む気候変動リスクに関するモニタリング体制の強化 サステナビリティ関連の法定開示を見据えた開示基盤強化 	高い水準で進捗	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量削減に向けた取組を推進。 当社取組に係る情報発信や対話を通じ、ステークホルダーエンゲージメントを強化。 EX戦略に基づき、個別案件を推進。 気候変動リスクに関するモニタリングを強化。 SSBJ基準等に対応する、サステナビリティ関連の法定開示を見据えた開示基盤を強化。

2 2023年度業績連動賞与(中長期)

- 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)で審議のうえ、取締役会で決議された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算定した支給額を、サステナビリティ項目評価の結果によって、±20%の範囲で変動させる。
- サステナビリティ項目評価は、「人的資本の価値最大化」及び「脱炭素社会への貢献」の観点で、定量・定性両面から、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5段階(*)で評価。
(*) 5.非常に高い水準で進捗/4.高い水準で進捗/3.順調に進捗/2.低い水準で進捗/1.限定的な進捗
- 評価にあたっては、報酬委員会の委員に加え、全社外取締役が参加する。
- 2023年度から2025年度までの3事業年度における、項目別の評価指標は下表左部のとおり。なお、評価指標については報酬委員会で継続的に審議しており、必要に応じて変更を加えている。
- 2023年度から2025年度までの3事業年度に係るサステナビリティ項目評価について、報酬委員会で総合的に評価し、以下とした(評価項目別の個別評価は下表右部のとおり)。

総合評価	高い水準で進捗
------	---------

- 総合評価に基づき、3事業年度の連結当期純利益の平均値に応じて算出された支給額に110%を乗じた額を、2023年度業績連動賞与(中長期)として支給する。
- なお、サステナビリティ項目評価の評価結果については取締役会へ報告している。

評価項目	評価指標(2023年度から2025年度まで)	個別評価	評価の概要
人的資本の価値最大化	<ul style="list-style-type: none"> 重点人材強化策を中心とした各施策の進捗度合い・取組状況 組織風土調査における以下項目の肯定的回答率 ①社員エンゲージメント ②社員を活かす環境 ③業務プロセス改革 	高い水準で進捗	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍関連指標の着実な向上に加え、人材開発プログラムの充実化等、重点人材強化策を中心とした各施策について3か年で成果を創出。 組織風土調査における主要3項目の肯定的回答率につき、高い水準の維持あるいは前年度比改善を実現。
脱炭素社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量実績及び今後の見通し 外部環境を踏まえたEX戦略の構築及び個別案件の推進状況 トランスフォーム事業の移行リスク低減に向けた対応を含む気候変動リスクに関するモニタリング体制の強化 	高い水準で進捗	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量削減に向けた取組を継続的に推進。 当社取組に係る情報発信や対話を通じ、ステークホルダーエンゲージメントを継続的に強化。 EX戦略に基づき、個別案件を推進。 気候変動リスクに関するモニタリングを継続的に強化。

■ 業務執行を担う取締役を対象とする役員報酬制度の基本方針

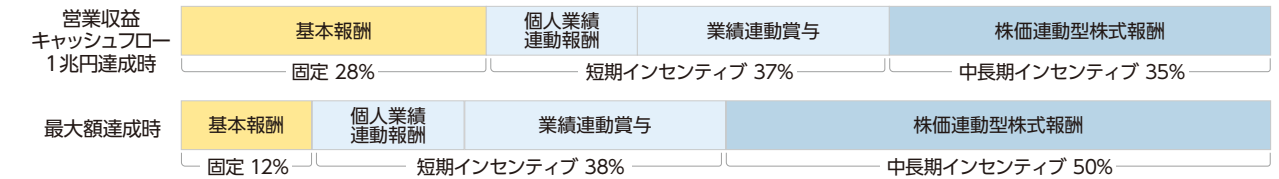
戦略とのアラインメント	経営戦略に連動した報酬制度とすべく、経営戦略上、重視する指標をKPIとして選定している。また、当社が担うべき機能・役割、業績の達成状況等に応じて、経営層の報酬として、日本企業、引いてはグローバルベースで競争力を有する報酬水準を実現することで、次世代の経営を担う人材の成長意欲を喚起し、組織の活力向上を図る。
株主様とのより一層の価値共有	報酬構成において株式報酬が高い比重を占める構成とし、かつ株式報酬は株価条件を付した株価連動型株式報酬とする。
アカウンタビリティの強化	役員報酬の客観性・透明性を担保すべく、社外取締役が過半数を占め、かつ社外取締役が委員長を務める報酬委員会にて役員報酬のあり方（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、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。

■ 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)	業務執行 取締役	監査等委員である 取締役
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。	①	④	
個人業績連動報酬*	現金 変動単年度 20～35%程度	個人業績 (単年度)	X年度	・取締役会から委任を受けた社長が、各役員の実績を財務・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。	—	③	
業績連動賞与*		営業収益 キャッシュフロー、 ROE、 サステナビリティ 項目(単年度)	X年度	・報酬委員会での審議のうえ、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。 ・さらに、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、報酬委員会での総合的に評価。評価結果は、取締役会に報告。			
株価連動型株式報酬*	株式 株価・株式成長率 (中長期)	X年度 X+1年度 X+2年度	・毎事業年度、役位に応じたポイントを割り当てる。 ・3年間を業績評価期間とし、報酬委員会での審議のうえ、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)ノ配当込みTOPIXの成長率)に応じ、割り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。				

(注1) 表中①～④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(2025年度)」をご参照ください。

■ 社長報酬の支給割合イメージ



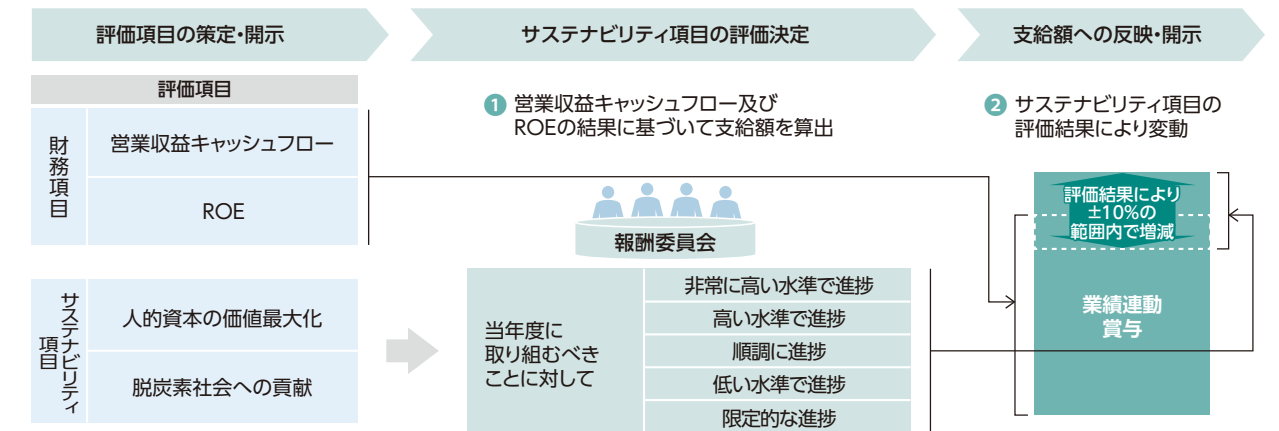
上記の図は、一定の当社連結業績及び当社株価をもとに算出した割合のイメージであり、当社連結業績の変動、株式市場の状況等により、上記割合は変動します。

■ 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		業績連動賞与を対象として、年額10億円以内
③		株価連動型株式報酬を対象として、年額17億円以内(ただし、年間の株式数の上限は1,400,000株)
④	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

(注) 2024年度定時株主総会(2025年6月20日開催)において、表中①～③の報酬枠について決議しています。当該定時株主総会決議時におけるこれら報酬枠の対象となる取締役の員数は10名(うち、社外取締役4名)です。なお、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、株価連動型株式報酬は支給対象外としています。2023年度定時株主総会(2024年6月21日開催)において、表中④の報酬枠について決議しています。当該定時株主総会決議時におけるこの報酬枠の対象となる監査等委員である取締役の員数は5名(うち、社外取締役3名)です。

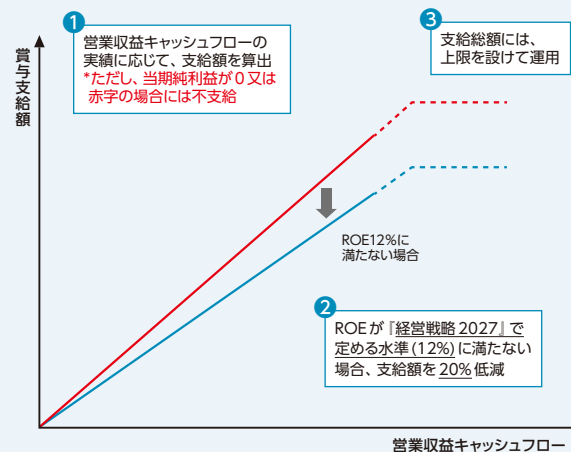
■ サステナビリティ項目の評価・支給額への反映方法



■ 業績連動賞与・株価連動型株式報酬の算定方法 (2025年度)

業績連動賞与

下記により算出された支給額に対して、サステナビリティ項目評価の結果により±10%の範囲で変動させる。



役位別の最大支給額及び合計

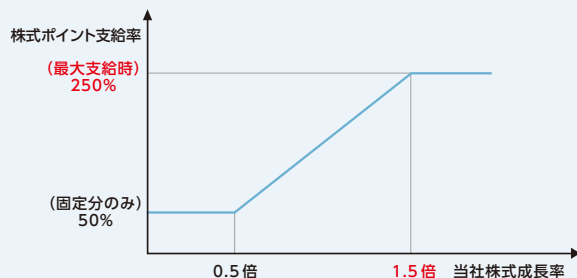
役位	最大支給額	員数	計
社長	363百万円	1名	363百万円
副社長執行役員	136.4百万円	1名	136.4百万円
常務執行役員	103.4百万円	3名	310.2百万円
合計		5名	809.6百万円

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り当て、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%)



役位別の割当基準ポイント数等 (2025年度)

役位	員数	割当基準ポイント	下限時ポイント	上限時ポイント
社長	1名	167,286	55,762	278,810
副社長執行役員	1名	52,416	17,472	87,360
常務執行役員	3名	35,687	11,896	59,478

■ 報酬ガバナンス (2025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が審議のうえ、取締役会で決定するプロセスを経ることにしています。

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、2024年度定時株主総会(2025年6月20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、及び株価連動型株式報酬については、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、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、株価連動型株式報酬を対象として、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実績を財務・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繋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において決定しています。なお、当該審議・決定には、全社外取締役(監査等委員である取締役を含む)も参加しています。

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、2025年5月2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が審議のうえ、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。

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いたします。

取締役会は、報酬委員会の審議をもとに、当該年度に係る取締役の個人別の報酬等について、決定された報酬等の内容が役員報酬の決定方針と整合していることを確認し、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

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** (2026年4月1日現在)

氏名	職名等
社長	
* 中西 勝也	
常務執行役員	
若林 茂	モビリティグループCEO
齊藤 勝	エネルギー&パワーソリューショングループ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、AI戦略担当、EX担当
* 野島 嘉之	General Counsel、コーポレート担当役員(総務、法務)、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
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	国内電力事業特命担当
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
船山 徹	アジア・大洋州CRO、シンガポール支店長
馬場 重郎	コーポレート担当役員(人事、地域)、グローバル総括部長
嶋津 吉裕	コーポレート担当役員(CFO)
執行役員	
大野 浩司	中部支社長
鈴木 明文	資源素材本部長
山名 一彰	主計部長
山口 研	三菱食品(株)取締役 副社長執行役員(CAO)
藤村 武宏	総務部長
平栗 拓也	北米三菱商事会社 Executive Vice President (AI・デジタル、CVC担当)、北米三菱商事会社シリコンバレー支店長
伊藤 和男	三菱食品(株) 代表取締役社長

氏名	職名等
小林 秀司	米国三菱商事会社社長、北米三菱商事会社 Executive Vice President (事業開発担当)、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
近造 卓二	アジア・パシフィック本部長
濱田 哲	MC Energies Corporation, CEO、北米三菱商事会社(米国エネルギー事業構想担当)
西野 裕史	三菱商事(中国) 有限公司社長、北京支店長
財前 孝広	インドネシア三菱商事会社社長
本田 尚孝	AI・IT戦略部長
渡邊 善之	(株)メタルワン 代表取締役社長執行役員、CEO
中 信也	欧州・次世代エネルギー本部長
田内健一郎	鉄鋼原料本部長
田中 伸和	三菱商事(上海) 有限公司社長、上海事務所長
平田 智則	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	エネルギー&パワーソリューショングループ CEOオフィス室長
北田慎一郎	財務部長
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	Diamond Global Energy Pte. Ltd., CEO
唐沢 裕之	ヘルスケア本部長
阿部 太郎	クリティカルミネラル本部長
岡部 康彦	経営企画部長
鶴田 紀章	リテイル・食品流通本部長
柳舘 太郎	MC Energies Corporation, COO
宮地 隆史	モビリティグループCEOオフィス室長
井村 貴司	国内担当、関西支社長

(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」を国内外で実施しています。

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を目指し活動を行っています。
2025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。
2025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。
2025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。
2025年度は、福島県郡山市において果樹農業の6次産業化を支援してきた「ふくしまワイナリープロジェクト」を地元へ承継し、新たな体制による円滑な事業運営に向けた支援を行いました。また、地域で復興を支えるNPO団体等への寄附を実施しました。



「ふくしま逢瀬ワイナリー」を郡山市に承継

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。



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
(2026年6月19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きについては、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きについては、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>



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：2026年6月19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：

- ① 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
- ⑤ 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。



ユニバーサルマナーブース ~サポートが必要な株主様へ~

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、お気軽にお声をおかけください。



障がいのあるお客様のご案内
手話通訳・筆談対応のご案内

