

# 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。

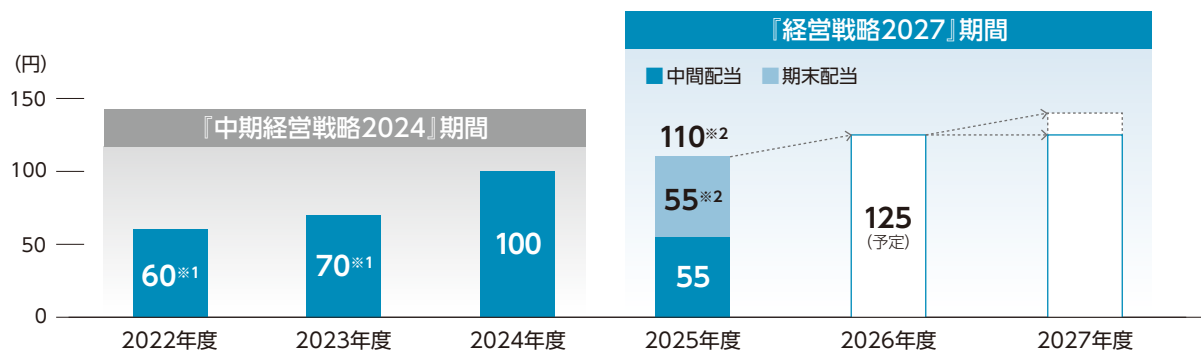
2025年度から2027年度を対象とする『経営戦略2027』では、持続的な利益成長に応じて増配していく累進配当を継続しています。当年度の期末配当につきましては、連結業績等を勘案して、1株につき55円といたしたいと存じます。

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<br>金銭                                  | (3) 剰余金の配当が効力を生じる日<br>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<br>当社普通株式1株当たり<br>総額 | 55円<br>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

かきうち たけひこ

垣内 威彦

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なりました。

2

なかにし かつや

中西 勝也

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

のじま よしゆき  
**野島 嘉之**

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
- 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

こばやし けんじ  
**小林 健司**

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

ば ば じゅうろう  
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

しまづ よしひろ  
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。



### ■ 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)

### 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

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。

### 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。



### ■ 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	いちよう みつまさ 鴨脚 光眞	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 光眞、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 光眞、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

いちよう みつまさ  
**鴨脚 光真**

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(本総会最終時)

(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

のうち ゆうぞう  
**野内 雄三**

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(本総会最終時)

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

あきやま さきえ

秋山 咲恵

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(本総会最終時)



#### ■ 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

もぎ てつや  
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。



### ■ 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。

## 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名を選任いたしたく、その候補者は次のとおりです。

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。

## 〈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。

さぎや まり  
鷺谷 万里

1962年11月16日生 63歳

社外

独立

当社株式所有数  
2,505株

取締役在任年数  
4年(本総会最終時)

## 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



## 補欠の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

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、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、補欠の監査等委員である社外取締役候補者となりました。

- (注) 1. 鷺谷 万里氏は、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、監査等委員でない取締役に就任する予定ですが、監査等委員である取締役が法令に定める員数を欠くことになる場合、監査等委員でない取締役に辞任し、監査等委員である取締役に就任する予定です。
2. 鷺谷 万里氏の略歴その他の株主総会参考書類記載事項については、16ページをご参照ください。また、責任限定契約、補償契約、役員等賠償責任保険契約については、監査等委員である取締役に就任後も10ページ記載の契約を継続・維持する予定です。



## 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><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"> <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	
<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	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	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。
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	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>2. 社外監査等委員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監査等委員として選任しない。</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。</li> </ol>
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」

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
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"> <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。

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)						
		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)						
	社外	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	●	●	●	●	●			
		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 主席研究員	●	●						●
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・コミッティ議長	●	● (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。
- ・本総会議決事項第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、本総会日付けで選定いたします。



## 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

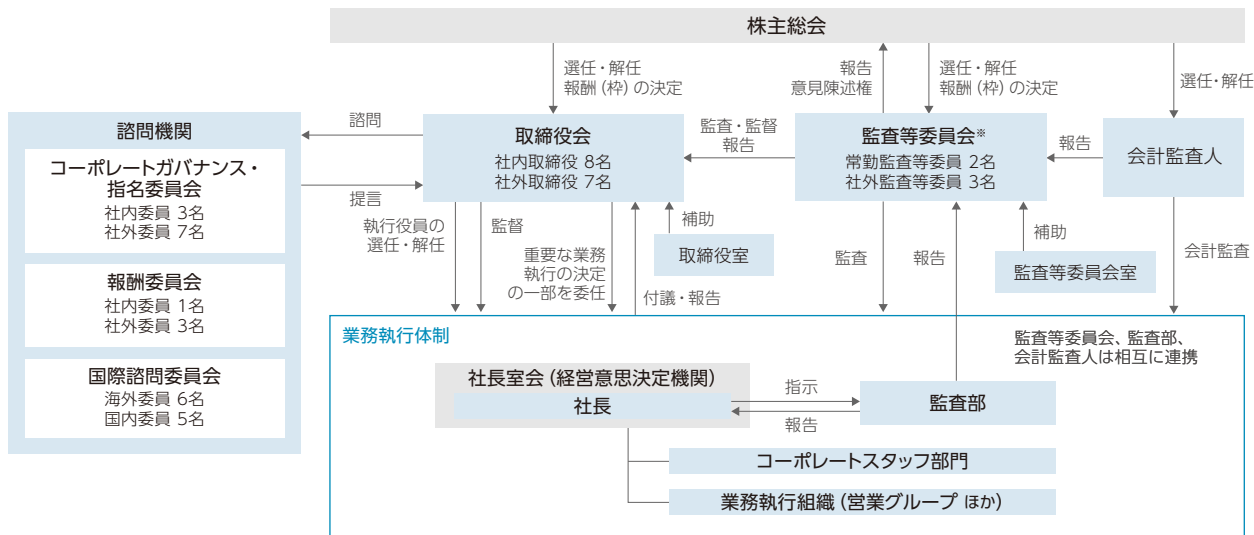
当社は、『三綱領』を企業理念とし、公明正大を旨とする企業活動を通じ、継続的に企業価値の向上を図るとともに、物心共に豊かな社会の実現に貢献することが、全てのステークホルダーのご期待に応えるものと捉えています。この実現のため、経営の健全性、透明性、及び効率性を確保する基盤として、コーポレートガバナンスを継続的に強化することを経営上の重要な基本方針としています。

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

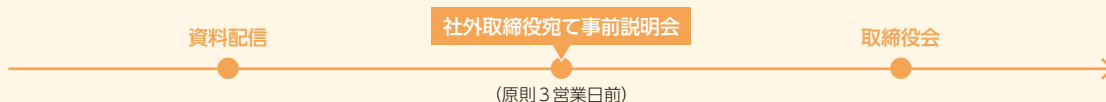
国際情勢を中心とした外部環境を踏まえて都度選定

▶ 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<sup>\*</sup>

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 (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。

※ 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"><li>• <b>E・R・Cの推進：</b> 『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</li><li>• <b>経営管理：</b> 『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</li><li>• <b>EX戦略：</b> 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</li></ul> <p><b>E・R・Cを支える施策</b> 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"><li>• 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</li><li>• 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</li><li>• 事業運営上の主要リスク管理</li></ul>
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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</li></ul>
人材戦略	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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</li></ul>

### 【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)

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

社内委員 (1名)

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)

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)

ビクター・チュウ  
香港・米国経済協議会会長 (香港)

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)

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)

リュック・レモン  
フランス電力元会長兼 CEO  
(フランス)

ジョン・ハムレ  
戦略国際問題研究所 (CSIS)  
所長 (米国)

国内委員 (5名)

垣内 威彦\* 中西 勝也  
取締役会長 取締役 社長

立岡 恒良 勝 栄二郎  
社外取締役 元財務事務次官

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。

経営・業務執行責任者との  
対話回数

**72**(63)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

**145**(37)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。

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)

#### 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。

#### 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

## 上場株式の取得・保有・縮減の考え方及び縮減実績

### 上場株式の取得・保有・縮減の考え方

当社では、事業機会の創出や取引・協業関係の構築・維持・強化のための手段の一つとして、保有目的が純投資目的以外の株式を取得・保有する場合があります。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、2025年度は時価ベースで約120億円相当の保有株式を売却し、前年度末時点の保有残高比で約2%縮減しました。