

議案及び参考事項

第1号議案

剰余金の処分の件

剰余金の処分につきましては、次のとおりといたしたく存じます。

○ 期末配当に関する事項

当社は、実額ベースでの着実な配当の充実を重視することにより株主還元の充実を図る方針です。2023年度の株主配当金（中間配当金80円を含む）は、当社史上最高を更新する160円とし、期末配当金につきましては80円といたしたく存じます。

1 配当財産の種類

金銭

2 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額

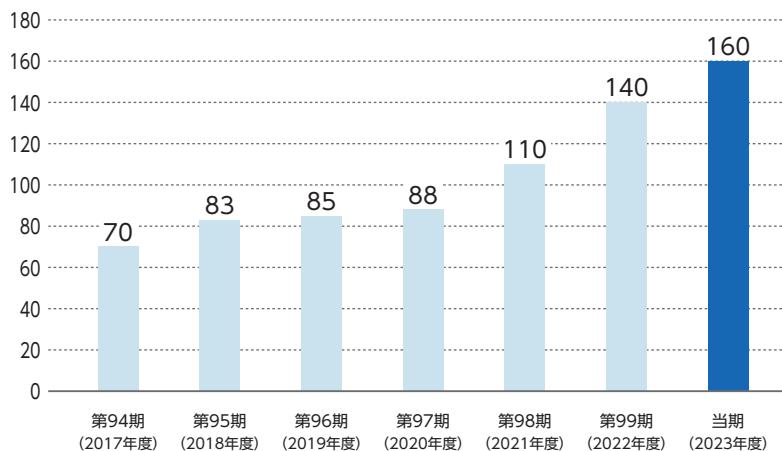
当社普通株式1株につき
金80円

総額 115,224,121,600円

3 剰余金の配当が効力を生じる日

2024年6月24日

配当金の推移（円）



株主総会参考書類（議案の内容）

第2号議案

取締役11名選任の件

本株主総会終結の時をもって、取締役の岡藤正広、石井敬太、小林文彦、鉢村剛、都梅博之、中宏之、川名正敏、中森真紀子、石塚邦雄、伊藤明子の各氏、計10名の任期が満了となります。つきましては、経営体制の一層の強化を図るため1名を増員し、取締役11名の選任をお願いするものです。その候補者は次のとおりです。なお、取締役候補者11名のうち、4名を社外取締役候補者とします。

（社外取締役の独立性に関する判断基準は、26ページをご参照ください。）

番号	氏名	現在の当社における地位、担当	取締役会出席状況	在任年数	ガバナンス・指名・報酬委員会	女性活躍推進委員会
1	* 岡 藤 正 広 おか ふじ まさ ひろ	再任 取締役会長 会長執行役員 CEO	17/17回 (100%)	20年	○	—
2	* 石 井 敬 太 いし い けい た	再任 取締役社長 社長執行役員 COO	17/17回 (100%)	3年	○	—
3	* 小 林 文 彦 こ ばやし ふみ ひこ	再任 取締役 副社長執行役員 CAO	17/17回 (100%)	9年	○	○
4	* 鉢 村 剛 はち むら つよし	再任 取締役 副社長執行役員 CFO	17/17回 (100%)	9年	—	—
5	* 都 梅 博 之 つ ばい ひろ ゆき	再任 取締役 副社長執行役員 機械カンパニー プレジデント	17/17回 (100%)	2年	—	—
6	* 瀬 戸 憲 治 せ と けん じ	新任 執行役員 CSO	—	—	—	—
7	* 中 宏 之 なか ひろ ゆき	再任 取締役 執行役員 CXO (兼) グループCEOオフィス長	17/17回 (100%)	2年	—	—
8	川 名 正 敏 かわ な まさ とし	再任 社外 独立 取締役	17/17回 (100%)	6年	○	—
9	中 森 真 紀 子 なか もり まき こ	再任 社外 独立 取締役	17/17回 (100%)	5年	○	◎
10	石 塚 邦 雄 いし づか くに お	再任 社外 独立 取締役	17/17回 (100%)	3年	◎	—
11	伊 藤 明 子 い とう あき こ	再任 社外 独立 取締役	13/13回 (100%) (就任以降)	1年	○	—

(注1) *印の各氏は、本議案が承認可決された場合、本株主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。

(注2) 在任年数は、本株主総会終結時のものです。

(注3) 各任意諮問委員会の構成メンバーは、本株主総会の第2号議案・第3号議案が承認可決された場合のもの（予定）です。

◎委員長

○委員

取締役候補者の選任の方針と手続

広範囲な事業領域を有する総合商社の取締役会として、適切な経営の監督及び重要な業務執行の意思決定を行えるよう、原則として、会長、社長及び総本社職能各部統括オフィサーの他、カンパニープレジデントの中から適任者1名を取締役（社内）として選任するとともに、取締役会の経営監督機能を強化するため、社外取締役比率を3分の1以上とする、複数名の社外取締役を選任します。社外取締役については、独立性を重視する観点から、(株)東京証券取引所が定める「独立役員」の要件及び当社の「社外役員独立性判断基準」に定める独立性の要件を満たすとともに、各分野における経験を通じて培った高い見識をもって当社の経営に貢献する者が期待される者を優先的に選任します。取締役候補者については、以上の方針を踏まえ、また、知見、経験、性別、国際性等の多様性にも留意しながら、会長が原案を作成し、ガバナンス・指名・報酬委員会での審議を経て、取締役会にて決定します。

番号	氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)
1 再任	 おか ふじ まさ ひろ 岡 藤 正 広 (1949年12月12日生) 取締役会出席回数 17/17回 (100%) 所有する当社の株式数 (うち株式報酬制度に基づく交付予定株式の数) 389,828株 (217,833株)	1974年 4月 当社入社 2002年 6月 当社執行役員 2004年 4月 当社常務執行役員 2004年 6月 当社常務取締役 2006年 4月 当社専務取締役 2009年 4月 当社取締役副社長 2010年 4月 当社取締役社長 2018年 4月 当社取締役会長 CEO (現任) (重要な兼職の状況) 日清食品ホールディングス(株) 社外取締役 取締役候補者とした理由 入社以来、主にブランドマーケティングビジネス等、繊維関連事業に従事し、繊維カンパニープレジデント等の要職を経て、2010年4月に代表取締役社長に就任して以来、卓越したコミットメント経営と現場主義を徹底し、優れた経営手腕とリーダーシップにより大きく企業価値を向上させています。2018年4月に代表取締役会長CEOに就任し、当社トップとしての実績と総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する卓越した知見を有していることから、引続き取締役候補者となりました。
2 再任	 いし けい た 石 井 敬 太 (1960年10月23日生) 取締役会出席回数 17/17回 (100%) 所有する当社の株式数 (うち株式報酬制度に基づく交付予定株式の数) 178,063株 (111,060株)	1983年 4月 当社入社 2014年 4月 当社執行役員 2017年 4月 当社常務執行役員 2020年 4月 当社専務執行役員 2021年 4月 当社社長執行役員 COO (現任) 2021年 6月 当社取締役社長 (現任) 取締役候補者とした理由 入社以来、主に化学品関連事業に従事し、インドシナ支配人、化学品部門長を経て、2018年4月からはエネルギー・化学品カンパニープレジデントとして、当社のエネルギー・化学品ビジネスの収益基盤や電力販売分野への進出、蓄電池ビジネス等の次世代電力ビジネスの戦略構築を推し進めました。2021年4月に社長COOに就任し、当社における豊富な業務経験と、総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する卓越した知見を有していることから、引続き取締役候補者となりました。

株主総会参考書類（議案の内容）

番号	氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)
3 再任	 こばやし ふみ ひこ 小林 文彦 (1957年6月21日生) 取締役会出席回数 17/17回 (100%) 所有する当社の株式数 (うち株式報酬制度に基づく交付予定株式の数) 181,637株 (95,957株)	1980年4月 当社入社 2010年4月 当社執行役員 2013年4月 当社常務執行役員 2015年4月 当社C A O 2015年6月 当社取締役 常務執行役員 2017年4月 当社取締役 専務執行役員 2018年4月 当社C A O・C I O 2019年4月 当社C A O (現任) 2021年4月 当社取締役 副社長執行役員 (現任)
		取締役候補者とした理由 入社以来、主に人事関連業務に従事し、人事・総務部長を経て、2015年4月からはC A Oとして、当社の働き方改革、健康経営等において独自の改革を施行し、また、コンプライアンス統括役員として、法務・コンプライアンス体制の構築・運用を総括、サステナビリティ経営を強力に推進する等、優れた経営手腕を発揮しています。2020年4月からは当社コーポレートブランド拡大に関する責任も担っており、当社における豊富な業務経験と、総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する卓越した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 再任	 はち むら つよし 鉢 村 剛 (1957年7月6日生) 取締役会出席回数 17/17回 (100%) 所有する当社の株式数 (うち株式報酬制度に基づく交付予定株式の数) 184,124株 (93,224株)	1991年10月 当社入社 2012年4月 当社執行役員 2015年4月 当社常務執行役員 C F O (現任) 2015年6月 当社取締役 常務執行役員 2018年4月 当社取締役 専務執行役員 2021年4月 当社取締役 副社長執行役員 (現任)
		取締役候補者とした理由 入社以来、豪州の事業会社IMEAのC E O等、金属関連事業に従事し、優れた経営手腕を発揮、伊藤忠インターナショナル会社C A O、当社財務部長を経て、2015年4月からはC F Oとして、当社の財務戦略及び経営管理・リスクマネジメント、内部統制の整備・運用等に尽力しています。社内的重要委員会の委員長を長年務め、当社における豊富な業務経験と、総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する卓越した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。

番号	氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)
<p>5 再任</p>	 <p>つばい ひろき 都 梅 博 之 (1960年3月28日生)</p> <p>取締役会出席回数 17/17回 (100%)</p> <p>所有する当社の株式数 (うち株式報酬制度に基づく交付予定株式の数) 89,228株 (47,973株)</p>	<p>1982年4月 当社入社 2014年4月 当社執行役員 2016年4月 当社常務執行役員 2019年4月 当社機械カンパニー プレジデント (現任) 2022年4月 当社専務執行役員 2022年6月 当社取締役 専務執行役員 2023年4月 当社取締役 副社長執行役員 (現任)</p> <p>取締役候補者とした理由</p> <p>入社以来、主に機械関連事業に従事し、プラント・プロジェクト第一部長、同第二部長、中近東総支配人、アフリカ総支配人、欧州総支配人等、機械分野及び海外拠点長の要職を経て、2019年4月より機械カンパニープレジデントとして、当社の機械分野全般の経営及び事業活動を総括、新規ビジネス開拓や業務改革を推進する等、優れた経営手腕を発揮しています。当社における豊富な業務経験と、総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する卓越した知見を有していることから、引続き取締役候補者となりました。</p>
<p>6 新任</p>	 <p>せ と けん じ 瀬 戸 憲 治 (1964年9月27日生)</p> <p>所有する当社の株式数 (うち株式報酬制度に基づく交付予定株式の数) 75,737株 (39,487株)</p>	<p>1987年4月 当社入社 2013年4月 当社石炭部長 2017年4月 当社金属資源部門長 2018年4月 当社執行役員 (現任) 2019年4月 当社金属カンパニー プレジデント (兼) 金属資源部門長 2020年4月 当社金属カンパニー プレジデント 2024年4月 当社C S O (現任)</p> <p>取締役候補者とした理由</p> <p>入社以来、主に金属関連事業に従事し、伊藤忠豪州会社プリスペン事務所長、石炭部長、金属経営企画部長、金属資源部門長を経て、2019年4月より金属カンパニープレジデントとして、脱炭素社会への移行に不可欠となる金属資源権益の拡充及び金属資源の安定供給を実現するとともに、脱炭素関連ビジネス全般にて優れた経営手腕を発揮しました。2024年4月からはC S Oとして、経営改革の推進、ガバナンス体制の強化等を実行しています。当社における豊富な業務経験と、総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する卓越した知見を有していることから、新たに取締役候補者となりました。</p>

株主総会参考書類（議案の内容）

番号	氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)
<p>7</p> <p>再任</p>	 <p>なか ひろ ゆき 中 宏 之 (1964年1月14日生)</p> <p>取締役会出席回数 17/17回 (100%)</p> <p>所有する当社の株式数 (うち株式報酬制度に基づく交付予定株式の数) 42,830株 (20,901株)</p>	<p>1987年4月 当社入社 2019年4月 当社執行役員 2022年4月 当社C S O 2022年6月 当社取締役 執行役員 (現任) 2023年4月 当社C S O (兼) グループC E Oオフィス長 (現任) 2024年4月 当社C X O (現任)</p> <p>取締役候補者とした理由</p> <p>入社以来、主に繊維関連事業に従事し、食品流通部門長代行、業務部長、C D O・C I Oを経て、2022年4月からはC S Oとして、経営改革の推進、ガバナンス体制の強化等にも貢献し、優れた経営手腕を発揮しました。2024年4月にC X Oに就任し、当社グループ (当社及び当社の関係会社) 全体の業容・業態変革推進と、当社のデジタル化戦略や海外政策を統括しています。当社における豊富な業務経験と、総合商社の経営全般、グローバルな事業経営に関する卓越した知見を有していることから、引続き取締役候補者となりました。</p>
<p>8</p> <p>再任 社外 独立</p>	 <p>かわ な まさ とし 川 名 正 敏 (1953年11月27日生)</p> <p>取締役会出席回数 17/17回 (100%)</p> <p>所有する当社の株式数 11,200株</p>	<p>1978年5月 東京女子医科大学循環器内科入局 1991年9月 Massachusetts General Hospital, Harvard Medical School 研究員 1991年12月 Vanderbilt University School of Medicine 研究員 2004年3月 東京女子医科大学循環器内科教授 2005年4月 同大学附属青山病院病院長 2014年4月 東京女子医科大学病院副院長 2014年11月 同院総合診療科教授 2018年6月 当社社外取締役 (現任) 2019年2月 早稲田大学大学院先進理工学研究科客員教授 2019年4月 東京女子医科大学名誉教授 (現任) 同大学特任教授 2019年12月 メドピア(株)社外取締役 (現任) (重要な兼職の状況) メドピア(株) 社外取締役</p> <p>社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要</p> <p>川名正敏氏を社外取締役候補者とした理由は、東京女子医科大学附属青山病院病院長及び東京女子医科大学病院副院長としての病院経営の経験と医療について豊富な知見を有しており、引続き当該知見を活かして当社が推進する健康経営について、専門的な観点から取締役の職務執行に対する監督をいただくことを期待したためであります。また、同氏が選任された場合は、ガバナンス・指名・報酬委員会委員として当社の役員報酬等の決定及び当社の役員候補者の選任等に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。</p> <p>社外取締役候補者に関する特記事項</p> <p>川名正敏氏は、現在当社の社外取締役であり、就任してからの年数は、本株主総会終結の時をもって6年です。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「社外取締役及び社外監査役の独立性に関する判断基準」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出しています。</p>

番号	氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)
<p>9</p> <p>再任 社外 独立</p>	 <p>なか もり まき こ 中 森 真 紀 子 (1963年8月18日生)</p> <p>取締役会出席回数 17/17回 (100%)</p> <p>所有する当社の株式数 13,000株</p>	<p>1987年4月 日本電信電話(株)入社 1991年10月 井上斎藤英和監査法人 (現有限責任あずさ監査法人) 入所 1996年4月 公認会計士登録 1997年7月 中森公認会計士事務所代表 (現任) 2000年8月 日本オラクル(株)社外監査役 2006年12月 (株)アイスタイル社外監査役 2008年8月 日本オラクル(株)社外取締役 2011年12月 M&Aキャピタルパートナーズ(株)社外監査役 2013年6月 伊藤忠テクノソリューションズ(株)社外取締役 (株)ネクスト (現(株)LIFULL) 社外監査役 (現任) 2015年11月 (株)チームスピリット社外監査役 2019年6月 当社社外取締役 (現任)</p> <p>(重要な兼職の状況) 中森公認会計士事務所 代表 (株)LIFULL 社外監査役 鹿島建設(株) 社外監査役 (就任予定)</p> <p>社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要</p> <p>中森真紀子氏を社外取締役候補者とした理由は、主に公認会計士としての豊富な経験による会計・経理及び多数の企業役員を歴任したことによる企業経営について豊富な知見を有しており、引続き当該知見を活かして特に内部統制・コンプライアンスやDX分野について、専門的な観点から取締役の職務執行に対する監督をいただくことを期待したためであります。また、同氏が選任された場合は、女性活躍推進委員会委員長として、当社の女性従業員の活躍推進に向けた施策に係る議論に対して、キャリアや知見を踏まえた新しい視点を通じて関与いただくことにより、委員会の更なる活性化への貢献を期待するとともに、ガバナンス・指名・報酬委員会委員として当社の役員報酬等の決定及び当社の役員候補者の選任等に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。</p> <p>社外取締役候補者に関する特記事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 中森真紀子氏は、現在当社の社外取締役であり、就任してからの年数は、本株主総会終結の時をもって5年です。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「社外取締役及び社外監査役の独立性に関する判断基準」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出ています。 中森真紀子氏は、2013年6月から2019年6月までの間、当社の子会社である伊藤忠テクノソリューションズ(株)の社外取締役でした。 中森真紀子氏は、現在、中森公認会計士事務所の代表として、同事務所の業務執行に携わっていますが、直近の事業年度において、同事務所と当社との間に取引関係はありません。

株主総会参考書類（議案の内容）

番号	氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)
<p>10</p> <p>再任 社外 独立</p>	 <p>いしづか くに お 石塚 邦 雄 (1949年9月11日生)</p> <p>取締役会出席回数 17/17回 (100%)</p> <p>所有する当社の株式数 4,600株</p>	<p>1972年 5月 (株)三越入社 2003年 2月 同社執行役員業務部長 2004年 3月 同社上席執行役員経営企画部長 2005年 3月 同社常務執行役員営業企画本部長 2005年 5月 同社代表取締役社長執行役員 2008年 4月 (株)三越伊勢丹ホールディングス代表取締役社長執行役員 2012年 2月 同社代表取締役会長執行役員 2013年 6月 積水化学工業(株)社外取締役 2017年 6月 (株)三越伊勢丹ホールディングス特別顧問 2017年 7月 全国農業協同組合連合会経営管理委員 2021年 5月 ウエルシアホールディングス(株)社外取締役 (現任) 2021年 6月 当社社外取締役 (現任)</p> <p>(重要な兼職の状況) ウエルシアホールディングス(株) 社外取締役</p> <p>社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要</p> <p>石塚邦雄氏を社外取締役候補者とした理由は、(株)三越伊勢丹ホールディングスの社長・会長、一般社団法人日本経済団体連合会の副会長を歴任したことにより企業経営や小売業界について豊富な知見を有しており、引続き当該知見を活かして当社が推進するマーケットインによる事業変革について、専門的な観点から取締役の職務執行に対する監督をいただくことを期待したためであります。また、同氏が選任された場合は、ガバナンス・指名・報酬委員会委員長として当社の役員報酬等の決定及び当社の役員候補者の選任等に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。</p> <p>社外取締役候補者に関する特記事項</p> <p>石塚邦雄氏は、現在当社の社外取締役であり、就任してからの年数は、本株主総会終結の時をもって3年です。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「社外取締役及び社外監査役の独立性に関する判断基準」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出ています。</p>

番号	氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)
<p>11</p> <p>再任 社外 独立</p>	 <p>いとう あきこ 伊藤 明子 (1962年2月28日生)</p> <p>取締役会出席回数(就任以降) 13/13回(100%)</p> <p>所有する当社の株式数 1,000株 (戸籍上の氏名:野田明子)</p>	<p>1984年4月 建設省入省 2014年9月 内閣官房内閣審議官まち・ひと・しごと創生本部事務局次長 2016年6月 国土交通省大臣官房審議官 2017年7月 同省住宅局長 2018年7月 内閣官房内閣審議官まち・ひと・しごと創生本部事務局総括官補 2019年7月 消費者庁長官 2022年7月 同庁退官 2023年6月 当社社外取締役(現任) 2024年3月 キヤノン(株)社外取締役(現任) 2024年5月 (株)WECARS社外取締役(現任) (重要な兼職の状況) キヤノン(株) 社外取締役</p> <p>社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要</p> <p>伊藤明子氏を社外取締役候補者とした理由は、国土交通省において、大臣官房審議官、同省初の女性局長(住宅局長)、内閣官房内閣審議官まち・ひと・しごと創生本部事務局総括官補等の要職を歴任した後、2019年より消費者庁長官に就任する等、消費者視点の課題全般について、行政の立場から豊富な知見を有しており、引き続き当該知見を活かして当社が掲げるマーケットインによる事業変革に対し、有益かつ多様な視点で助言いただくとともに、幅広い見識をもとに経営に対する客観的かつ的確な助言、独立した立場から業務執行に対する適切な監督をいただくことを期待したためであります。また、同氏が選任された場合は、ガバナンス・指名・報酬委員会委員として当社の役員報酬等の決定及び当社の役員候補者の選任等に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。これまで当社及び他社の社外取締役以外に会社経営に直接関与した経験はありませんが、今後もこれまで通り高い見識を当社の経営に活かせるものと判断し、引き続き社外取締役候補者となりました。</p> <p>社外取締役候補者に関する特記事項</p> <p>伊藤明子氏は、現在当社の社外取締役であり、就任してからの年数は、本株主総会終結の時をもって1年です。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「社外取締役及び社外監査役の独立性に関する判断基準」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出ています。</p>

- (注1) いずれの候補者も当社との間には特別の利害関係はありません。
- (注2) 各候補者が所有する当社の株式数には、内数として表示している株式報酬制度に基づき退任後に交付される予定の株式数(業績連動型株式報酬制度における権利確定済み株式報酬ポイント数)を含めて表示しています。当社の取締役報酬制度の概要は、事業報告「3.(3)取締役及び監査役に対する報酬等」をご参照ください。
- (注3) 川名正敏、中森真紀子、石塚邦雄、伊藤明子の各氏は、社外取締役候補者です。
- (注4) 当社は、社外取締役が期待される役割を十分発揮できるよう、当社定款第24条において、社外取締役との間で、善意でかつ重大な過失がないときは、法令の定める額を限度として責任を限定する契約を締結できる旨を定めています。これにより、本議案が承認可決された場合には、当社は川名正敏、中森真紀子、石塚邦雄、伊藤明子の各氏との間の当該責任限定契約を継続する予定です。
- その契約内容の概要は、次のとおりです。
- ・会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する。
 - ・損害賠償責任の限度額は、社外取締役が職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、同法第425条第1項に定める最低責任限度額とする。
- (注5) 当社は、すべての取締役との間で、会社法第430条の2第1項に基づき、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲において当社が補償する補償契約を締結しています。本議案が承認可決された場合には、以上の各再任候補者との間で当該補償契約を継続するとともに、新たに瀬戸憲治氏との間で同内容の契約を締結する予定です。
- (注6) 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者である各取締役がその職務の執行に伴う行為に起因して損害賠償請求をされた場合、損害賠償金及び争訟費用を当該保険契約により填補することとしています。本議案が承認可決された場合には、各候補者は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約の期間満了に際し、以上と同填補内容での保険契約締結を予定しています。

第3号議案

監査役1名選任の件

本株主総会終結の時をもって、監査役の京田誠氏の任期が満了となります。つきましては、監査役1名の選任をお願いするものです。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、あらかじめ監査役会の同意を得ています。

監査役候補者の選任の方針と手続

広範囲な事業領域を有する総合商社の監査役として、経営の監視・監査を適切に行えるよう、当社の経営に関する知見や、会計、財務、法律、リスク管理等の各分野で高度な専門知識を有し、広範囲にわたる経験を兼ね備えた者を監査役として選任します。当社は、監査役会設置会社として監査役の半数以上を社外監査役とし、社外監査役については、独立性を重視する観点から、(株)東京証券取引所が定める「独立役員」の要件及び当社の「社外役員の独立性判断基準」に定める独立性の要件を満たすとともに、高度な専門知識や各分野での豊富な経験をもって当社の経営を適切に監視・監査することが期待される者を選任します。また、監査役のうち最低1名は、財務及び会計について相当程度の知見を有する者を選任します。監査役候補者については、以上の方針を踏まえて会長が常勤監査役と協議のうえ原案を作成し、ガバナンス・指名・報酬委員会での審議を経て、監査役会の同意を得たうえで取締役会にて決定します。

氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)
<div data-bbox="238 565 384 752" style="text-align: center;">  </div> <p data-bbox="199 768 420 813"> <small>きょう だ まこと</small> 京 田 誠 </p> <p data-bbox="199 822 426 852">(1964年2月15日生)</p> <p data-bbox="199 861 411 922"> 取締役会出席回数 17/17回 (100%) </p> <p data-bbox="199 931 411 991"> 監査役会出席回数 14/14回 (100%) </p> <p data-bbox="199 1000 420 1061"> 所有する当社の株式数 27,710株 </p>	<p data-bbox="465 565 925 671"> 1987年4月 当社入社 2016年5月 当社食料カンパニー CFO 2016年6月 プリマハム(株)社外監査役 2020年6月 当社常勤監査役 (現任) </p> <div data-bbox="480 913 749 943" style="background-color: #e0e0e0; padding: 5px;"> 監査役候補者とした理由 </div> <p data-bbox="465 949 1409 1040"> 入社以来、主に財務・経理・リスク管理関連業務に従事し、食料カンパニーCFOを経て、2020年6月に当社の監査役に就任してからも、当社の経営・管理全般に関する豊富な経験・実績に加え、財務・経理・リスク管理における専門知識及び卓越した見識より、監査役としての職務を適切に遂行しています。引続き中立的・客観的な視点で適切な監査をできるものと判断し、監査役候補者となりました。 </p>

(注1) 候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。

(注2) 当社は、すべての監査役との間で、会社法第430条の2第1項に基づき、同項第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当社が補償する補償契約を締結しています。本議案が承認可決された場合には、京田誠氏との間で当該補償契約を継続する予定です。

(注3) 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者である各監査役がその職務の執行に伴う行為に起因して損害賠償請求をされた場合、損害賠償金及び争訟費用を当該保険契約により填補することとしています。本議案が承認可決された場合には、候補者は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約の期間満了に際し、以上と同填補内容での保険契約締結を予定しています。

なお、本議案が原案通り承認可決されますと、監査役会の構成は、次のとおりとなります。

	氏名	当社における地位	取締役会出席状況	監査役会出席状況	在任年数	ガバナンス・指名・報酬委員会	女性活躍推進委員会
再任	きょう だ まこと 京 田 誠	常勤監査役	17/17回 (100%)	14/14回 (100%)	4年	—	—
	まと ば よし こ 的 場 佳 子	常勤監査役	13/13回 (100%) (就任以降)	10/10回 (100%) (就任以降)	1年	—	○
社外 独立	う りゅう けん たろう 瓜 生 健太郎	監査役	17/17回 (100%)	14/14回 (100%)	9年	※	—
社外 独立	ふじ た つとむ 藤 田 勉	監査役	13/13回 (100%) (就任以降)	10/10回 (100%) (就任以降)	1年	—	○
社外 独立	こ ばやし く み 小 林 久 美	監査役	13/13回 (100%) (就任以降)	10/10回 (100%) (就任以降)	1年	—	○

(注1) 在任年数は、本株主総会最終時のものです。

(注2) 各任意諮問委員会の構成メンバーは、本株主総会の第2号議案・第3号議案が承認可決された場合のもの（予定）です。

(注3) 小林久美の戸籍上の氏名は、野尻久美です。

○委員

※オブザーバー

第4号議案

取締役等に対する新たな業績連動型株式報酬制度導入の件

当社は、(株)東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨・精神を尊重し、当社の取締役（社外取締役を除く。以下、本議案において同じ。）及び執行役員を対象に、業績等に応じて当社株式の交付を行う業績連動型株式報酬制度（以下、「旧制度」という。）を導入していました。今般、当社の取締役、執行役員及び上席執行理事（国内非居住者を除く。以下、「取締役等」という。）の報酬と当社の株式価値との連動性をより明確にし、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を更に高めることを目的に、2024年度より取締役等を対象として、旧制度の信託を活用した枠組を維持しながら、新たな業績連動型株式報酬制度（以下、「本制度」という。）の導入をお願いするものであります。旧制度と本制度の主な相違点は、あらかじめ役位ごとの基準ポイントを定めた点です。また、本制度でも旧制度の信託を活用した枠組を維持するため、旧制度における信託内の残余財産及び株式は本制度に継承されるものとします。なお、当社が拠出する金員の上限（以下（1）に記載）は、旧制度についても直近の2事業年度（2023年3月末日で終了する事業年度から2024年3月末日で終了する事業年度）に遡って適用させていただきたく存じます。

本議案は、2022年6月24日開催の第98回定時株主総会においてご承認いただきました取締役の報酬限度額（月例報酬額につき年額10億円以内、賞与額につき年額30億円以内）とは別枠で、毎事業年度における業績等に応じて、取締役等に対して株式報酬を支給する旨のご承認をお願いするものであります。

なお、本制度の対象となる取締役の員数は、第2号議案「取締役11名選任の件」が原案通り承認可決されますと7名となります。また、以上のとおり、本制度は、執行役員及び上席執行理事も対象としており（2024年4月1日時点で本制度の対象となる取締役を兼務しない執行役員及び上席執行理事は32名）、本制度に基づく報酬には、執行役員及び上席執行理事に対する報酬も含まれますが、本議案は、それらの執行役員及び上席執行理事が本信託（以下（2）に定義）の対象期間中に新たに取締役に就任する可能性があることを踏まえ、本制度に基づく報酬の全体につき、その額及び内容のご承認をお願いするものであります。

また、本制度の導入は、取締役等の報酬と当社の株式価値との連動性をより明確にし、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めること及び株主の皆様との利害共有の促進を目的としていること、当社における取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容との関係においても、報酬額の算定の基準、取締役報酬全体に対して占める割合の水準、付与対象となる取締役の員数水準等に照らした報酬枠として必要かつ合理的な内容といえること等、当社の業況その他諸般の事情を総合的に考慮したうえで決定されたものであり、相当であると判断しています。

なお、本制度の導入に関し、ガバナンス・指名・報酬委員会の審議結果を踏まえたくて本議案を付議しています。

本制度における報酬の額・内容等

（1）本制度の概要

本制度は、当社が拠出する取締役等の報酬額を原資として当社株式が信託を通じて取得され、当該信託を通じて取締役等に当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下、「当社株式等」という。）の交付及び給付（以下、「交付等」という。）を行う株式報酬制度です（詳細は（2）以降のとおり）。

①本議案の対象となる当社株式等の交付等の対象者

・当社の取締役、執行役員及び上席執行理事（社外取締役及び国内非居住者を除く。）

②本議案の対象となる当社株式が発行済株式の総数に与える影響	
当社が抛出する金員の上限 (以下(2)のとおり)	・2事業年度を対象として、合計50億円
取締役等が取得する当社株式の数 (換価処分の対象となる株式数を含む) の上限及び当社株式の取得方法 (以下(3)のとおり)	・2事業年度を対象として、信託期間中に取締役等に付するポイントの総数 (株式数)の上限は、60万ポイント(年平均で30万ポイント)であり、 発行済株式の総数(2024年3月末日時点であり、自己株式控除後)に対 する割合は約0.04%(年平均で約0.02%) ・株式市場または当社から取得(原則、株式市場から取得するものとします。)
③業績達成条件の内容 (以下(3)のとおり)	・毎事業年度の当社株主に帰属する当期純利益(連結)の目標達成度等に応 じて変動
④取締役等に対する当社株式等の交付 等の時期(以下(4)のとおり)	・退任後

(2) 当社が抛出する金員の上限

本制度は、連続する2事業年度(当初は2025年3月末日で終了する事業年度から2026年3月末日で終了する事業年度までの2事業年度とし、以下の信託期間の延長が行われた場合には、以降の各2事業年度とする。以下、「対象期間」という。)を対象とします。

当社は、対象期間ごとに合計50億円を上限とする金員を、取締役等への報酬として抛出し、受益者要件を充足する取締役等を受益者とする信託期間2年間の信託(以下、「本信託」という。)を設定します。本信託は、信託管理人の指図に従い、信託された金員を原資として当社株式を株式市場または当社から取得します(原則、株式市場から取得するものとします。)

当社は、信託期間中、以下(3)に定める取締役等に対するポイントの付与を行い、退任後(取締役等が死亡した場合は死亡後)に付与されたポイントの累積値(以下、「累積ポイント数」という。)に相当する当社株式等の交付等を本信託から行います。

なお、本信託の信託期間の満了時において、新たな本信託の設定に代えて信託契約の変更及び追加信託を行うことにより、本信託を継続することがあります。その場合、本信託の信託期間を2年間延長し、信託期間の延長以降の2事業年度を新たな対象期間とします。当社は、延長された信託期間ごとに、合計50億円の範囲内で、追加抛出を行い、引続き延長された信託期間中、取締役等に対するポイントの付与を継続します。但し、係る追加抛出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式(取締役等に付与されたポイントに相当する当社株式等で交付等が未了であるものを除く。)及び金銭(以下、「残存株式等」という。)があるときは、残存株式等の金額と追加抛出される金員の合計は、50億円の範囲内とします。

(3) 取締役等が取得する当社株式等の算定方法及び上限

取締役等には、信託期間中の毎年6月に、前年7月1日から同年6月末日(以下、「支給対象期間」という。)まで取締役等として在任した者(但し、同年3月末日より前に取締役等を退任した者を除く。)を対象として、支給対象期間の職務執行の対価として、同年3月末日で終了した事業年度における業績及び当該支給対象期間における在任月数に応じてポイントが付与されます。なお、1ポイントは当社株式1株とし、1ポイント未満の端数は切捨てます。但し、当社株式について信託期間中に株式分割・株式併合等が生じた場合には、当社株式の分割比率・併合比率等に応じて、1ポイントあたりの当社株式数(換価処分の

株主総会参考書類（議案の内容）

対象となる株式数を含む）を調整します。

取締役等に対して毎年6月に付与されるポイント＝役位ごとの基準ポイント×業績によるポイント算出率×{（支給対象期間内の在任月数（1月未満切上げ））÷12}（小数点以下の端数は切捨て）

役位ごとの基準ポイントは次のとおりとし、取締役会決議により変更できるものとします。

役位	基準ポイント	役位	基準ポイント
取締役会長	31,900	取締役専務執行役員	12,800
取締役社長	23,900	取締役常務執行役員	9,600
取締役副社長執行役員	16,000	取締役執行役員	7,000

取締役等の退任後に、累積ポイント数（※）に相当する当社株式等の交付等が行われます。

本信託の信託期間中に取締役等に付与するポイントの総数は、対象期間である2事業年度ごとに60万ポイント（年平均30万ポイント）を上限とします。この付与ポイント総数の上限は、以上（2）の金員の上限を踏まえて設定しています。

（※）2023年度以前から在任している取締役等についての2023年度以前に係るポイントについては、旧制度で算出・付与されたポイントを合算するものとします。

（4）取締役等に対する当社株式等の交付等の時期

受益者要件を満たす取締役等は、退任後（死亡時を除く。）に、以上（3）に基づき算出される累積ポイント数の一定割合に相当する当社株式（単元未満株式については切捨て）の交付を受け、残りの当該ポイント数に相当する株数の当社株式については、本信託内で換価したうえで、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

（5）クローバック・マルス条項

取締役等に職務の重大な違反または社内規程の重大な違反が判明した場合や、責任処分に相当する重大な非遵行為等を理由として懲戒解雇、辞任、解任・解嘱された場合またはそれに準ずる場合に、当社は、当該取締役等に対し、本制度に基づく当社株式等の交付等を行わず、既に交付等が済んでいる場合には、本制度における交付済み株式数（換価処分した株式数を含む）に返還を通知した日の東京証券取引所における当社株式の終値を乗じて得た額等につき、賠償を求めることができるものとします。

（6）本信託内の当社株式に関する議決権

本信託内にある当社株式については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権は行使しないものとします。

（7）本信託内の当社株式の配当の取扱

本信託内の当社株式について支払われた配当は、本信託が受領した後、本信託の信託報酬・信託費用に充てられる他、配当基準日における取締役等の累積ポイント数に応じて、1ポイントあたり1株の配当額に相当する金額を留保し、以上（4）により交付等が行われる当社株式等とともに取締役等に給付されます。

（8）その他の本制度の内容

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

当社の社外取締役または社外監査役を(株)東京証券取引所が定める「独立役員」と指定するためには、以下の基準のいずれにも該当してはならないものとする。

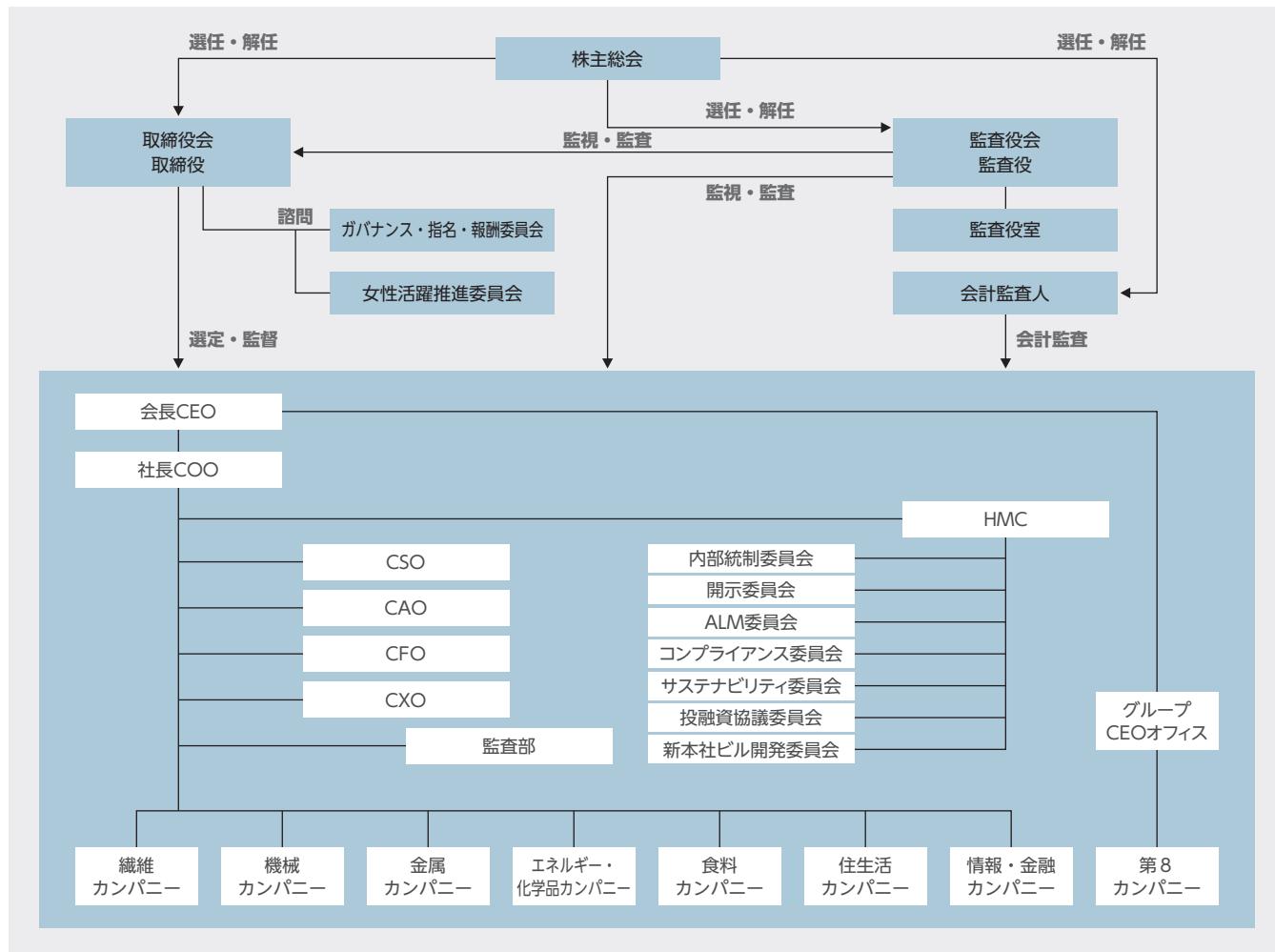
- A. 当社を主要な取引先とする者またはその業務執行者（注1）
- ・上記において「当社を主要な取引先とする者」とは、直近の3事業年度のいずれかにおける当社との取引における当社の支払額が当該会社の当該事業年度における連結売上高の2%以上を占める者をいう。
- B. 当社の主要な取引先またはその業務執行者
- ・上記において「当社の主要な取引先」とは、直近の3事業年度のいずれかにおける当該会社に対する当社の収益が当社の当該事業年度における連結収益の2%以上を占める者をいう。
- C. 1. 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家または税務専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属するコンサルタント、会計専門家、法律専門家または税務専門家をいう）
- ・上記において、「多額の金銭」とは、当該金銭を得ている者が個人の場合には過去3年間の平均で年間1,000万円以上、団体の場合には（当該団体の）過去3事業年度の平均で当社からの支払額が1,000万円、または当該団体の連結総売上高の2%のいずれか高い額以上の金額をいう。
2. 当社の会計監査人である監査法人の社員若しくはパートナー、または当社若しくは当社の子会社の監査を担当しているその他の会計専門家
- D. 当社の主要な株主またはその業務執行者
- ・上記において、「主要な株主」とは、直接または間接に当社の10%以上の議決権を保有する者をいう。
- E. 当社が多額の寄付を行っている団体の理事（業務執行に当たる者に限る）その他の業務執行者
- ・上記において、「多額の寄付」とは、直近の3事業年度の平均で年間2,000万円を超える金額の寄付をいう。
- F. 当社の主要借入先若しくはその親会社またはそれらの業務執行者
- ・上記において、当社の「主要借入先」とは、当社の借入先のうち、直近の事業年度における借入額が上位3位以内の会社をいう。
- G. 就任前10年間のいずれかの時期において、当社または当社の子会社の業務執行者であった者
- H. 当社から取締役を受け入れている会社の業務執行者
- I. 1. 就任時点において上記A、BまたはC-1に該当する団体が存在する場合に、就任前3年間のいずれかの時期において、当該団体に所属していた者
2. 就任前3年間のいずれかの時期において、上記C-2に該当していた者
3. 就任時点において上記Eに該当する団体が存在する場合に、就任前3年間のいずれかの時期において、当該団体に所属していた者
4. 就任前3年間のいずれかの時期において、上記DまたはFのいずれかに該当していた者
- J. 次のいずれかに掲げる者（重要な者に限る）の近親者（注2）
- (A) 上記AからCのいずれか、またはI-1若しくはI-2に掲げる者（但し、A及びBについては、業務執行取締役、執行役員及び執行役員を重要な者とみなす。また、C-1については、団体に所属する者の場合、当該団体の社員及びパートナー、C-2については社員、パートナーその他当社グループの監査を直接担当する会計専門家を重要な者とみなす）
- (B) 当社の子会社の業務執行者
- (C) 当社の子会社の業務執行者でない取締役または会計参与（社外監査役を独立役員として指定する場合に限る）
- (D) 就任前1年間のいずれかの時期において上記（B）、（C）または当社の業務執行者（社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役を含む）に該当していた者
- (注1) 「業務執行者」とは、会社法施行規則第2条第3項第6号に規定する者をいう。
- (注2) 「近親者」とは二親等以内の親族をいう。

株主総会参考書類（議案の内容）

ご参考

コーポレート・ガバナンス体制図

(2024年4月1日現在)



(注1) **CEO** = Chief Executive Officer **COO** = Chief Operating Officer **CSO** = Chief Strategy Officer
CAO = Chief Administrative Officer **CFO** = Chief Financial Officer **CXO** = Chief Transformation Officer
HMC = Headquarters Management Committee **ALM** = Asset Liability Management

(注2) コンプライアンス統括役員はCAO。また各ディビジョンカンパニーにはカンパニープレジデントを設置。

(注3) 内部統制システムは社内のあるゆる階層に組込まれており、そのすべてを表記することはできませんので、主要な組織及び委員会のみ記載しています。

取締役会の構成

取締役会における社外役員比率

44% (7名)



取締役会における女性比率

25% (4名)



取締役／監査役の構成

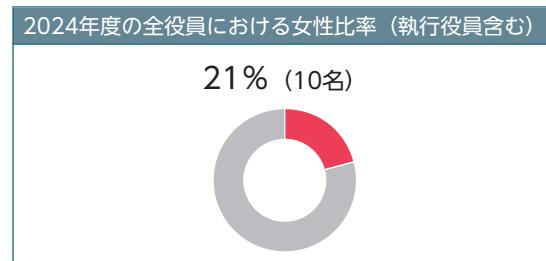
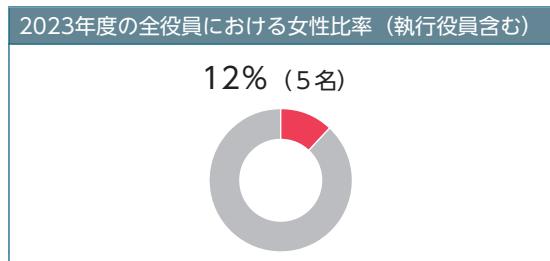
	社内取締役	社外取締役	特徴
取締役	<p>7名</p>	<p>4名</p> <p>男性 女性</p>	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役比率 36% 2021年度 経営経験者の取締役（社外）1名選任 女性取締役比率 18% 2019年度 女性取締役（社外）1名増員（計2名）
監査役	<p>2名</p> <p>男性 女性</p>	<p>3名</p> <p>男性 女性</p>	<ul style="list-style-type: none"> 社外監査役比率 60% 女性監査役比率 40% 2022年度 女性監査役1名選任 2023年度 女性監査役（社外）1名増員

(注1) 取締役会の構成には、取締役及び監査役が含まれています。

(注2) 本株主総会の第2号議案・第3号議案が承認可決された場合のもの（予定）です。

(注3) P：機械カンパニー プレジデント

全社的経営に係る経験を積む機会を特別に付与し、更なる成長を促すため、女性社員のみを対象とした執行役員選考ルール（女性執行役員特例措置制度）を新設しました。これにより、2024年4月1日付で新たに5名の女性執行役員を登用し、その結果、当社の女性執行役員数は6名となり、女性執行役員比率は16%、全役員に占める女性比率（執行役員を含む）は21%となりました。当社は、経営層における多様化を推進することが企業価値の向上につながると考えており、「2030年までに、全役員に占める女性比率（執行役員を含む）を30%以上」とする数値目標を定めています。



株主総会参考書類（議案の内容）

ご参考

取締役・監査役のスキルマトリックス

当社は経営の執行と監督の分離を促進することを目的として、2017年度よりモニタリング重視型取締役会に移行しています。適切な経営の監督を行うことのできる取締役会として、総本社職能各部統括オフィサーの他、複数名の社外取締役を選任して、その比率を3分の1以上としています。社外取締役については、より専門的な視点及び多様性等を備える人材を選任することで、当社取締役会の機能を更に高めています。また、社外監査役については、財務・会計・法務に関する知識等を有する人材を選任することで、当社の経営に対する中立的かつ客観的な視点からの監視・監査を可能にしています。

以上に基づき選任された当社役員は、社内・社外を問わず、各分野における知見・経験や高い見識をもって経営にあたっています。社内取締役に関しては、知見・経験を有する分野とそのうち特に貢献が期待される分野を、社外役員及び常勤監査役に関しては、特に貢献が期待される分野を次のとおり定めました。なお、これらの分野を選定した理由は31ページのとおりです。

氏名	地位	性別	知見・経験を有する分野／特に貢献が期待される分野				
			経営全般	グローバル	マーケティング／営業	自己変革／DX	SDGs／ESG
岡藤 正広	代表取締役 会長CEO	男	◎	○	◎	○	○
石井 敬太	代表取締役 社長COO	男	◎	○	◎	○	○
小林 文彦	代表取締役	男	○	○		○	◎
鉢村 剛	代表取締役	男	○	◎	○	○	○
都梅 博之	代表取締役	男	○	◎	◎	○	○
瀬戸 憲治	代表取締役	男	◎	◎	○	○	○
中 宏之	代表取締役	男	○	○	○	◎	○
川名 正敏	社外取締役	男	●				●
中森 真紀子	社外取締役	女				●	
石塚 邦雄	社外取締役	男	●		●		
伊藤 明子	社外取締役	女					●
京田 誠	常勤監査役	男					●
的場 佳子	常勤監査役	女		●			●
瓜生 健太郎	社外監査役	男			●		
藤田 勉	社外監査役	男	●	●			
小林 久美	社外監査役	女				●	

- (注1) 社内取締役については、知見・経験を有する分野を○、そのうち特に貢献が期待される分野を◎としています。社外役員及び常勤監査役については、特に貢献が期待される分野を●としています。
- (注2) 本株主総会の第2号議案・第3号議案が承認可決された場合の構成メンバー（予定）を記載しています。
- (注3) 取締役会の監督機能を強化し、意思決定プロセスの透明性を高めるため、取締役会下に任意諮問委員会を設置しています。各委員会の役割は、次のとおりです。
- ・ガバナンス・指名・報酬委員会：執行役員の選解任、上席執行理事の委嘱及び解嘱、取締役・監査役候補者の指名、取締役・監査役の解任、役付取締役・役付執行役員の選定・解職、後継者計画の検討、執行役員・取締役の報酬制度、その他ガバナンス関連等の議案の審議
 - ・女性活躍推進委員会：従業員（役員等含まれない）の女性活躍推進に向けた方針・戦略や推進施策の審議
- (注4) 女性活躍推進委員会の委員には、以下の他、人事・総務部長を含みます。

■委員長 □委員 ※オブザーバー

健康・医療	財務・経理・ リスクマネジメント	人材戦略	内部統制・法務/ コンプライアンス	ガバナンス・ 指名・報酬 委員会	女性活躍 推進委員会	主な役割・経歴・資格等
○	○	○	○	□		繊維カンパニー プレジデント 社長
○	○	○	○	□		インドシナ支配人 エネルギー・化学品カンパニー プレジデント
○	○	◎	○	□	□	人事・総務部長 CAO
	◎	○	○			財務部長 CFO
	○	○	○			アフリカ総支配人、欧州総支配人 機械カンパニー プレジデント
	○	○	○			金属カンパニー プレジデント CSO
	◎	○	○			業務部長 CDO・CIO CSO、CXO
●				□		東京女子医科大学病院副院長 医学博士
	●		●	□	■	公認会計士
		●		■		(株)三越伊勢丹ホールディングス社長・会長
●		●		□		消費者庁長官
	●		●			食料カンパニー CFO
		●			□	調査・情報部長 人事・総務部長
	●		●	※		瓜生・糸賀法律事務所代表弁護士・マネージングパートナー 弁護士
	●				□	シティグループ証券(株)取締役副会長
	●		●		□	公認会計士 税理士

株主総会参考書類（議案の内容）

知見・経験を有する分野／特に貢献が期待される分野の選定理由

分野	選定理由
経営全般	当社は、総合商社として広範な分野で事業を展開しています。全体を俯瞰したうえで、「三方よし」の理念のもと、企業価値の向上を図るための経営計画・経営戦略等を議論すべく、本分野の知見が重要と考えています。
グローバル	当社は、総合商社としてグローバルな事業展開を行っているため、異文化や地政学への理解をベースとした、本分野の知見が重要と考えています。
マーケティング／営業	当社は、「マーケットインの発想」での「商人」としての営業力を発揮し、「稼ぐ」を推進することを、当社経営における重要な要素として認識しているため、本分野の知見が重要と考えています。
自己変革／DX	当社は、外部環境の変化に応じて柔軟に自己変革を遂げることで、総合商社としての総合力を発揮し、持続的な成長を実現しています。DXについても、これ自体を目的化することなく、既存の事業基盤を活かしながら、自己変革により、サプライチェーンの効率化等の早期の収益貢献が見込める個別案件を積重ねています。以上を踏まえた取組推進のため、本分野の知見が重要と考えています。
SDGs／ESG	当社は、持続可能な成長を目指し、すべてのステークホルダーに貢献する資本主義、すなわち「三方よし資本主義」を標榜しており、気候変動への取組等、特定した7つのマテリアリティに本業を通じて取組み、「持続可能な開発目標（SDGs）」達成に貢献するため、本分野の知見が重要と考えています。
健康・医療	当社にとって「人」は最大の財産であり、従業員の能力開発とともに、「健康力」増強こそが企業行動指針である「ひとりの商人、無数の使命」を果たす人材強化の礎であるため、本分野の知見が重要と考えています。
財務・経理・リスクマネジメント	当社は、持続的な成長実現のため、強固な財務基盤構築、正確な財務報告作成、M&A等の案件審査におけるリスク分析を行うとともに、定量的な見地から職能が営業現場を支援する体制を構築しています。これらにより継続的に「稼ぐ」「削る」「防ぐ」を推進するため、本分野の知見が重要と考えています。
人材戦略	当社は、人材戦略を経営戦略の一つとして明確に打出しており、働き方改革の進化を通じた企業価値の向上等、当社の取組をより効果的に推進するため、本分野の知見が重要と考えています。
内部統制・法務／コンプライアンス	当社は、適正かつ効率的な業務執行を確保できるよう、経営の監視・牽制機能が適切に組み込まれた体制を構築しており、継続的に体制の改善を図り「防ぐ」を推進すべく、本分野の知見が重要と考えています。

ご参考

Advisory Board

当社の元社外取締役である望月晴文氏、村木厚子氏及び元社外監査役である大野恒太郎氏、また、谷内正太郎氏については、幅広い経験・知見を当社の経営に活かすべく、Advisory Boardのメンバーとして、当社経営に関する助言をいただいています。

ご参考

取締役会の実効性評価

当社は、2023年度の実効性及び監査役を対象として取締役会の実効性に関する評価を実施しました。

当該評価の結果、取締役会の構成、任意諮問委員会の構成、取締役会の役割・責務、取締役会の運営状況、取締役・監査役に対する情報提供、トレーニング等の面において、当社の取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。

定量面においては、前年改善したスコアが更に上昇し、6つの評価テーマのすべてにおいて高いレベルで機能している結果となり、特に、取締役総数・比率、取締役会議長の属性、議事進行の適切性等について、前年度も高い評価の中、更に評価を高めており、取締役会の審議の充実への取組が評価にも表れました。定性面においては、更なる発展に向けた示唆・指摘とともに、肯定的意見が多数得られました。

前回評価においては、2021年度の実効性評価にて課題として認識した「経営基盤の強化に向けた継続的な議論」及び「更なる人材多様性の確保」について引き続き課題として取組を行うべきこと、また、新たな課題として、「グループ全体の経営者層の後継者計画に関する継続的な議論」及び「外部環境の変化を踏まえた監視・監督体制の継続的な強化」について、取締役会として更なる取組を行うべきことを認識しました。人材多様性の確保については、女性執行役員特例措置制度を導入する等、それぞれの課題に対して着実に具体的な施策の策定・実施につなげていることが確認されました。今後は、これらが定着・浸透し、継続的な取組となることが期待されていることを踏まえ、新たな検討課題として、(1)「ダイバーシティ強化策の実装状況の監督」及び(2)「グループの持続的成長に向けたガバナンス強化策の監督」について、取締役会として更なる取組を行うべきであるとの認識に至っています。本課題に対しては、取締役会の任意諮問委員会やオフサイトでの議論の機会も活用し、取締役会としてより実効的にその監督機能を発揮するよう取組を継続することとしています。

今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、引き続き取締役会の実効性の維持・向上に取組んでまいります。

ご参考

社内委員会の概要

各種社内委員会では、各々の担当分野における経営課題について慎重な審査・協議を行っています。また、内部統制委員会等の一部の社内委員会には外部有識者を委員とする等、外部の意見を取入れ、経営陣による業務執行及び取締役会の意思決定に役立てています。主な社内委員会とその役割は、次のとおりです。(2024年4月1日現在)

名称	主な審議対象事項	委員長
内部統制委員会	・内部統制システムの整備に関する事項	C S O
開示委員会	・企業内容等の開示に関する事項 ・財務報告に係る内部統制の整備・運用に関する事項	C F O
A L M (Asset Liability Management) 委員会	・リスクマネジメント体制・制度に関する事項 ・B/S管理に関する事項	C F O
コンプライアンス委員会	・コンプライアンスに関する事項	C A O
サステナビリティ委員会	・SDGs/ESG対応（環境・社会関連。但し、ガバナンス関連は除く。）に関するサステナビリティ推進事項	C A O
投融資協議委員会	・投融資案件に関する事項	C X O
新本社ビル開発委員会	・東京新本社ビルに関する事項	C A O

当社は、「世間の目」「一般株主の目」である社外役員による経営への監視・監督の機能を最大限発揮し、取締役会の実効性を維持・向上することができるよう、社内役員と社外役員の情報非対称性縮小を目的とした、社外役員とのコミュニケーション強化・情報共有に注力しています。これらの取組については、取締役会実効性評価における役員からのコメント等も踏まえて、より良いものとなるよう、不断の見直しを実施しています。

社外役員への事前ブリーフィング等

取締役会の開催にあたっては、社外役員を対象とする事前ブリーフィングを実施しています。付議案件の内容だけでなく、当該案件の背景や全社的な計画・戦略の中における当該案件の位置付け、事前に行われている執行側での議論内容等の情報提供も行うことにより、社外役員が当該案件の全体像を十分理解したうえで取締役会に臨むことができるよう工夫しています。

各種会合・面談等

当社では、当社役職員と社外役員との直接の対話を重視しています。定期的に開催している会長CEOや社長COOと社外役員との面談や社外取締役と常勤監査役の連絡会、内部監査部門による社外取締役への活動報告等に加えて、カンパニープレジデントや総本社職能各部統括オフィサー一人ひとりと社外役員との面談を実施しています。また、社外役員に当社の理解を深めてもらう目的で、執行側から社外役員向けの説明会も実施しており、2023年度は、当社のサステナビリティに関する取組についての説明会や、新任社外役員向けの当事業・ガバナンスに関する説明会等を行いました。加えて、2023年度は、社外役員と入社10年目程度の若手社員との懇親会を開催し、現場を担う若手社員とのコミュニケーションを通じて、当社についての理解を更に深めました。

現地視察等当社グループへの理解促進

当社では、事業会社や出資先等、当社グループの拠点への社外役員の定期的な訪問の機会を設けています。事業現場を訪問し、取扱商品・サービスに直に触れる機会や、経営陣等との直接の意見交換や社員との対話等を行う機会を通じて、社外役員による当社グループの広範囲にわたる事業活動や取扱商品・サービス等への理解を深めることにつなげています。

2023年度は、社外取締役による、オーストラリアで当社が出資するAquaSure海水淡水化事業及びBHP西豪州鉄鉱石事業の視察・訪問を実施しました。ビクトリア州政府との官民連携案件で豪州最大の海水淡水化事業であるAquaSureでは、プラントにおいて海水を淡水化する一連のプロセスを視察するとともに、周辺地域に配慮したプラント建設・運営の取組について同社経営陣より説明を受けました。BHP等と共同で出資する西豪州鉄鉱石事業では、BHP社内において鉱山や鉄鉱石を出荷する港湾の操業を遠隔管理する施設を視察した後、実際に遠隔操業が行われている鉱山・港湾の現場を訪問しました。海外駐在員や現地社員との交流も行い、オフィスで資料を読むだけでは分からないビジネスの現場やサステナビリティに対する取組について理解を深めました。また、当社の複数の事業会社トップと社外役員との面談の機会も設け、各社の経営戦略・業容拡大に向けた取組に関して活発な意見交換を行いました。

当社は2012年度より、株主の皆様と同じ目線に立ち、役員の株価上昇への意識を高めるため「自社株数保有ガイドライン（注）」を設定しています。

（注） 執行役員が保有する目安となる当社株式数のガイドラインを役位ごとに設定。

会長・社長（10万株）、副社長執行役員（5万株）、専務執行役員（4万株）、常務執行役員（3万株）、執行役員（2万株）（2024年4月1日付新任執行役員を除く。）

以上