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。2024年度の株主配当金（中間配当金100円を含む）は、当社史上最高を更新する200円とし、期末配当金につきましては100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

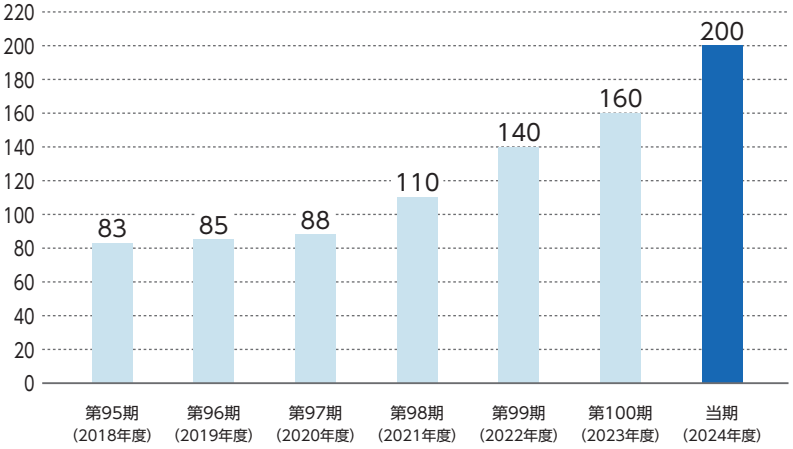
当社普通株式１株につき
金100円

総額　141,960,026,000円

3　剰余金の配当が効力を生じる日

2025年６月23日

配当金の推移（円）



第２号議案　取締役10名選任の件

2025年３月31日付で取締役の瀬戸憲治氏が辞任されました。また、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、取締役10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10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、30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	13／13回（100%）	21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 （兼）ＣＳＯ	13／13回（100%）	４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	13／13回（100%）	10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	13／13回（100%）	10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 （兼）ＣＯＯ補佐	13／13回（100%）	３年	－	－
6	＊ 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	13／13回（100%）	３年	－	－
7	川名 正敏（かわな まさとし）	再任 社外 独立	取締役	13／13回（100%）	７年	◎	－
8	中森 真紀子（なかもり まきこ）	再任 社外 独立	取締役	13／13回（100%）	６年	○	◎
9	石塚 邦雄（いしづか くにお）	再任 社外 独立	取締役	13／13回（100%）	４年	○	－
10	伊藤 明子（いとう あきこ）	再任 社外 独立	取締役	13／13回（100%）	２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、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こと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 13／13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） 564,637株 （392,527株） 変動報酬比率 90.19%	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㈱　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しました。
2 再任	 いし　い　けい　た 石　井　敬　太 （1960年10月23日生） 取締役会出席回数 13／13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） 282,642株 （215,639株） 変動報酬比率 88.99%	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） 2025年４月　当社ＣＯＯ （兼）ＣＳＯ（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の強化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、2025年４月からはＣＳＯを兼務し、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しました。

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	 小林（こばやし）　文彦（ふみひこ） （1957年６月21日生） 取締役会出席回数 13／13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） 258,145株 （170,165株） 変動報酬比率 86.89%	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ＣＡＯ 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ＣＡＯ・ＣＩＯ 2019年４月　当社ＣＡＯ（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ＣＡＯ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実行し、コンプライアンス統括役員としても、法務・コンプライアンス体制の構築・運用を統括、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。また、当社広報を統括し、コーポレートブランド拡大に関する責任も担っています。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しました。
4 再任	 鉢村（はちむら）　剛（つよし） （1957年７月６日生） 取締役会出席回数 13／13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） 258,932株 （167,432株） 変動報酬比率 87.69%	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 ＣＦＯ（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ＣＥＯ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ＣＡＯ、当社財務部長を経て、2015年４月からはＣＦＯ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。社内の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、引続き取締役候補者としました。

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）
5 再任	 都梅博之（つばいひろゆき） （1960年３月28日生） 取締役会出席回数 13／13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） 152,868株 （111,613株） 変動報酬比率 89.18%	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） 2025年４月　当社機械カンパニー プレジデント （兼）ＣＯＯ補佐（現任） **取締役候補者とした理由** 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統括、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。2025年４月からはＣＯＯ補佐を兼務し、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しました。
6 再任	 中宏之（なかひろゆき） （1964年１月14日生） 取締役会出席回数 13／13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） 65,153株 （43,024株） 変動報酬比率 77.32%	1987年４月　当社入社 2019年４月　当社執行役員 2022年４月　当社ＣＳＯ 2022年６月　当社取締役　執行役員（現任） 2023年４月　当社ＣＳＯ （兼）グループＣＥＯオフィス長（現任） 2024年４月　当社ＣＸＯ（現任） **取締役候補者とした理由** 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、ＣＤＯ・ＣＩＯを経て、2022年４月からはＣＳＯとして、経営改革の推進、ガバナンス体制の強化等に貢献し、優れた経営手腕を発揮しました。2024年４月にＣＸＯ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しました。

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）
7 再任 社外 独立	 川名正敏（かわなまさとし） （1953年11月27日生） 取締役会出席回数 13／13回（100%） 所有する当社の株式数 13,300株	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㈱社外取締役（現任） （重要な兼職の状況） メドピア㈱　社外取締役 **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** 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。 **社外取締役候補者に関する特記事項** 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７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。

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）
8 再任 社外 独立	 なかもりまきこ 中森 真紀子 （1963年８月18日生） 取締役会出席回数 13／13回（100%） 所有する当社の株式数 13,300株	1987年４月　日本電信電話㈱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㈱社外監査役 2006年12月　㈱アイスタイル社外監査役 2008年８月　日本オラクル㈱社外取締役 2011年12月　M&Aキャピタルパートナーズ㈱社外監査役 2013年６月　伊藤忠テクノソリューションズ㈱社外取締役 ㈱ネクスト（現㈱LIFULL）社外監査役 2015年11月　㈱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） 2024年６月　鹿島建設㈱社外監査役（現任） （重要な兼職の状況） 中森公認会計士事務所　代表 鹿島建設㈱　社外監査役 **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** 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。 **社外取締役候補者に関する特記事項** ・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㈱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。

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）
9 再任 社外 独立	 石塚邦雄（いしづかくにお） （1949年９月11日生） 取締役会出席回数 13／13回（100%） 所有する当社の株式数 5,400株	1972年５月　㈱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　㈱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㈱社外取締役 2017年６月　㈱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㈱社外取締役（現任） 2021年６月　当社社外取締役（現任） （重要な兼職の状況） ウエルシアホールディングス㈱　社外取締役 **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** 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の発想による成長投資の加速について、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。 **社外取締役候補者に関する特記事項** 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４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。

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）
10 再任 社外 独立	 伊藤 明子（いとう あきこ） （1962年２月28日生） 取締役会出席回数 13／13回（100%） 所有する当社の株式数 1,500株 （戸籍上の氏名：野田明子）	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地方創生総括官補 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㈱社外取締役（現任） 2024年５月　㈱WECARS社外取締役（現任） （重要な兼職の状況） キヤノン㈱　社外取締役 **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** 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地方創生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、引続き当該知見を活かして当社が掲げるマーケットインの発想による成長投資の加速に対し、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とともに、女性活躍推進委員会委員として、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、引続き社外取締役候補者としました。 **社外取締役候補者に関する特記事項** 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２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。

(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、本株主総会の第３号議案が承認可決された場合の付与予定株式報酬ポイント数及び支給予定株式数）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、以上の各候補者との間で当該補償契約を継続する予定です。
(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めら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。

ご参考　監査役会の構成

	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
	京田　誠（きょうだ　まこと）		常勤監査役	13／13回（100%）	13／13回（100%）	5年	−	−
	的場佳子（まとば　よしこ）		常勤監査役	13／13回（100%）	13／13回（100%）	2年	−	○
社外 独立	瓜生健太郎（うりゅう　けんたろう）		監査役	13／13回（100%）	13／13回（100%）	10年	※	−
社外 独立	藤田　勉（ふじた　つとむ）		監査役	13／13回（100%）	13／13回（100%）	2年	−	○
社外 独立	小林久美（こばやし　くみ）		監査役	13／13回（100%）	13／13回（100%）	2年	−	○

(注1) 在任年数は、本株主総会終結時のものです。
(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３号議案

取締役・監査役の報酬額等改定及び譲渡制限付株式報酬制度導入の件

取締役の報酬額等改定

当社の取締役の月例報酬額は、年額10億円以内（うち、社外取締役分は年額１億円以内）、当該報酬額とは別枠で業績及び株価に応じて支払う取締役（社外取締役以外のもの）の賞与額は、年額30億円以内として、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、現在に至っています。また、上記とは別枠の取締役、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。）に対する業績連動型株式報酬制度は、2024年６月21日開催の第100回定時株主総会においてご承認いただき、現在に至っています。

今般、当社の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、取締役等の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とともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、業績連動型株式報酬制度においては、既存の役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託制度（以下、「BIP信託制度」という。）について改定を行い、上記とは別枠で、他商社が既に導入を進めている、当社の取締役（社外取締役及び国内非居住者を除く。以下、「対象取締役」という。）を対象とした新たな業績連動型株式報酬制度として譲渡制限付株式（Restricted Stock）報酬制度（以下、「RS報酬制度」という。）を導入したく存じます。また、取締役賞与額の上限及び取締役月例報酬額の上限についても改定を行いたく存じます。

１．BIP信託制度の改定とRS報酬制度の導入

（１）BIP信託制度の改定

当社は、現行のBIP信託制度について、2024年６月21日開催の第100回定時株主総会において株主の皆様のご承認をいただき、導入しました。今般、BIP信託制度を一部改定したくご承認をお願いするものであります。

本改定では、当社株主に帰属する当期純利益（連結）（以下、「当期純利益（連結）」という。）が一定の基準額を超える場合、より多くの株式が支給されるように、業績に応じたポイント（以下、「業績ポイント」という。）の算定式を変更します。また、これまで信託内に累積し退任時に現金で支給されていた配当金を、配当金額に応じたポイント（以下、「配当金ポイント」という。）に置換えて付与する仕組みに変更します。併せて、当該変更に対応すべく、BIP信託制度において当社が拠出する金員の上限及び付与するポイントの総数の上限（以下①に記載）を改定します。

BIP信託制度の改定については、2025年３月末日で終了する事業年度から適用し、以下③及び④に定める配当金に係る内容については、当該事業年度の期末配当金から適用したく存じます。

なお、BIP信託制度は、執行役員及び上席執行理事も対象としていますが（2025年４月１日時点でBIP信託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39名）、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、BIP信託制度に基づく報酬の全体につき、会社法第361条の規定に基づき、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、BIP信託制度の改定は、上記の目的、当社の業況、当社の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針（なお、当該方針の内容は、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。）、その他諸般の事情を考慮して決定されており、相当であると考えています。

改定後のBIP信託制度における報酬の額・内容等

① BIP信託制度の概要

BIP信託制度は、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）。

(a)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。）
(b)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	
当社が拠出する金員の上限（以下②のとおり）	・２事業年度を対象として、合計80億円
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与するポイントの総数（株式数）の上限は、90万ポイント（年平均で45万ポイント）であり、発行済株式の総数（2025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0.06%（年平均で約0.03%） ・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。）
(c)業績達成条件の内容（以下③のとおり）	・毎事業年度の当期純利益（連結）の目標達成度等に応じて変動
(d)取締役等に対する当社株式等の交付等の時期	・退任後

② 当社が拠出する金員の上限

BIP信託制度は、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80億円を上限とする金員を、取締役等への報酬として拠出し、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80億円の範囲内で、追加拠出を行い、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、追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式（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拠出される金員の合計は、80億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業績ポイントが付与されます。また、毎年の期末または中間の配当基準日（以下、「配当基準日」という。）まで取締役等として在任した者を対象として、各配当基準日時点の配当金に応じて配当金ポイントが付与されます。

累積ポイント数＝業績ポイントの累積＋配当金ポイントの累積

＜業績ポイント＞
業績ポイント＝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）

業績によるポイント算出率（以下A＋B＋C）
A ＝（当期純利益（連結）のうち3,000億円を超え8,000億円に達するまでの部分―3,000億円）÷100億円×２％
B ＝（当期純利益（連結）のうち8,000億円を超え１兆円に達するまでの部分―8,000億円）÷100億円×２％×２
C ＝（当期純利益（連結）のうち１兆円を超える部分―１兆円）÷100億円×２％×３
※担当組織の業績評価ができる取締役等については、上記A・B・Cの「２％」をいずれも「１％」とする。

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

＜配当金ポイント＞
配当金ポイント＝配当基準日時点の累積ポイント数×１株当たり配当金÷基準株価
基準株価＝配当金支給日の属する月の前月の１ヵ月平均株価

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。なお、１ポイントは当社株式１株とします。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（換価処分の対象となる株式数を含む）を調整します。

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90万ポイント（年平均45万ポイント）を上限とします。この付与ポイント総数の上限は、上記②の金員の上限を踏まえて設定しています。

④　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、2024年度の中間配当基準日までの取締役等の累計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、上記③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。また、2024年度の期末配当基準日以降については取締役等への給付は行わないこととし、上記③に定める内容に従って算出された配当金ポイントを付与するものとします。

⑤　BIP信託制度のその他の内容

BIP信託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。

（２）RS報酬制度の導入

今般、当社は対象取締役を対象に、株主目線の一層の強化を目的にBIP信託制度とは別の新たな業績連動型株式報酬制度として譲渡制限付株式の支給のための報酬を支給したくご承認をお願いするものであります。

本議案により支給される報酬は、毎事業年度を対象として、当社の取締役会があらかじめ定めた業績目標等に応じた当社株式、または当社株式を取得するための現物出資財産としての金銭債権とし、対象取締役は、当社の取締役会決議に基づき、当社株式の発行または処分を受けるものとします。また、本議案に基づき支給される報酬としての当社株式または金銭債権の総額は、年額30億円の範囲内とします。

但し、対象取締役が当社株式の発行または処分を受ける前に任期満了、死亡その他の正当な事由により退任した場合または当社が消滅会社となる合併契約その他の組織再編等がなされる場合は、当社株式に代えて金銭を支給することとし、これに基づき支給される報酬としての金銭の総額は、上記の当社株式または金銭債権の総額と合わせて年額30億円の範囲内とします。

なお、本議案に基づき支給される報酬として、対象取締役に対して、金銭債権を支給せずに当社株式を支給する場合、当社株式は、対象取締役の報酬として発行または処分されるものであり、当社株式と引換えにする現物出資財産としての金銭債権の払込みを要しないものとしますが、対象取締役に対して支給する１株当たりの当社株式の額は、各取締役会決議の日の前営業日における(株)東京証券取引所における当社株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を発行または処分される当社株式１株当たりの金額として算出します。

一方、本議案に基づき支給される報酬として、対象取締役に対して、当社株式を取得するための現物出資財産としての金銭債権を支給する場合には、対象取締役は、当社の取締役会決議に基づき、本議案により支給される金銭債権の全部を現物出資財産として払込み、当社株式について発行または処分を受けるものとします。この場合における１株当たりの払込金額は各取締役会決議の日の前営業日における(株)東京証券取引所における当社株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として当社株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額とならない範囲において、取締役会において決定します。

対象取締役に対して発行または処分される当社株式の総数は年30万株以内（但し、本議案が承認可決された日以降、当社株式の株式分割（当社株式の無償割当てを含む）または株式併合が行われた場合、その他譲渡制限付株式として発行または処分をされる当社株式数の調整が必要な事由が生じた場合には、分割比率・併合比率等に応じて、当該株式数を調整する。）とします。

また、各対象取締役への具体的な支給時期及び配分については、取締役会において決定することとします。

本議案に基づく、対象取締役に対する当社株式の発行または処分及びその現物出資財産としての金銭債権の支給にあたっては、当社と対象取締役との間で、以下の内容を含む譲渡制限付株式割当契約（以下、「本割当契約」という。）を締結することを条件とします。また、本議案における報酬額の上限、発行または処分される当社株式の総数その他の本議案に基づく対象取締役への当社株式の支給の条件は、上記の目的、当社の業況、当社の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針、その他諸般の事情を考慮して決定されており、相当であると考えています。

なお、本議案に基づく当社株式の支給のための報酬の初回の業績評価期間は、2025年３月末日で終了する事業年度から適用したく存じます。

本割当契約の内容の概要

① 譲渡制限期間

対象取締役は、本割当契約により割当てを受けた日より当社または当社子会社の役職員の地位のうち当社の取締役会があらかじめ定める地位（以下、「当社役職員等の地位」という。）を退任した直後の時点までの間（以下、「譲渡制限期間」という。）、本割当契約により割当てを受けた当社株式（以下、「本割当株式」という。）について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない（以下、「譲渡制限」という。）。

② 退任時の取扱

対象取締役が譲渡制限期間満了前に当社役職員等の地位を退任した場合には、その退任につき、任期満了、死亡その他の正当な理由がある場合を除き、当社は、本割当株式を当然に無償で取得する。

③ 譲渡制限の解除

上記①の定めにかかわらず、当社は、対象取締役が譲渡制限期間中、継続して当社役職員等の地位にあったことを条件として、本割当株式の全部について、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。但し、上記対象取締役が、上記②に定める任期満了、死亡その他の正当な理由により、譲渡制限期間が満了する前に当社役職員等の地位を退任した場合には、譲渡制限を解除する本割当株式の数及び譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものとする。また、当社は、上記の定めに従い譲渡制限が解除された直後の時点において、なお譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

④ 組織再編等における取扱

上記①の定めにかかわらず、当社は、譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約または株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会（但し、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認された場合には、当社の取締役会の決議により、譲渡制限期間の開始日から当該組織再編等の承認の日までの期間を踏まえて合理的に定める数の本割当株式について、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。また、当社は、上記に定める場合、譲渡制限が解除された直後の時点において、なお譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

⑤ その他の事項

本割当契約に関するその他の事項は、当社の取締役会において定めるものとする。

２．取締役賞与額の上限改定

本株主総会において、業績及び株価に応じて支払う取締役（社外取締役を除く。）の賞与額を年額50億円以内に改定したくご承認をお願いするものであります。同改定は当社の取締役報酬制度の目的である、「業績拡大と株価上昇のインセンティブ」の更なる効果発揮を狙ったものであります。取締役の総報酬に占める業績連動報酬の割合を高く設定してきたことがこれまでの業績の拡大と株価の上昇に繋がっており（2021年度の当期純利益（連結）・平均株価はそれぞれ8,203億円・3,458円であったところ、2024年度は8,803億円・7,334円へ伸長。）、その効果は十分に発揮されていると認識しています。業績の拡大に併せ、株主の皆様に対しては、株主還元を大幅に拡充しており、2024年４月に公表しました経営方針「The Brand-new Deal」におきましては、総還元性向を40%以上とするとともに、配当性向を30%、または１株当たり配当200円のいずれか高い方とすることを公表しています。今般の取締役賞与額の上限改定は、今後の各取締役の会社への貢献をより一層強め、2025年度の当期純利益（連結）の計画値である9,000億円を必達し、株主目線の強化と将来の更なる業績の拡大と株価の上昇を目指すためのインセンティブとすることを踏まえたものであります。

３．取締役月例報酬額の上限改定

本株主総会において、社外取締役の報酬限度額を年額１億円増額し、取締役の月例報酬額を年額11億円以内（うち社外取締役分は年額２億円以内）に改定したくご承認をお願いするものであります。これは、主要企業の社外取締役報酬が過去最高を更新する等、増額傾向にあること、また、当社における社外取締役の役割の増大と、それに伴う責任の増加に鑑みたものであります。社外取締役の報酬は、当社の持続的成長と企業価値の最大化を目指す中で、その役割を果たすために適正な水準を確保することが重要であると考えています。

なお、現在の取締役は10名（うち社外取締役は４名）でありますが、第２号議案が原案通り承認可決されましても、取締役の員数及び社外取締役の員数に変更はありません。従い、１．BIP信託制度の改定とRS報酬制度の導入及び２．取締役賞与額の上限改定の対象となる取締役は６名（但し、2025年３月末日で終了する事業年度の業績連動型株式報酬制度の対象となる取締役は、退任した１名を含め７名）となり、３．取締役月例報酬額の上限改定の対象となる取締役は10名（うち社外取締役は４名）となります。

○ 監査役の報酬額改定

当社の監査役報酬額は、年額２億５千万円以内として、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、現在に至っています。今般、本株主総会において、監査役の報酬を年額４億円以内に改定したくご承認をお願いするものであります。この改定は、経済情勢の変化、他の役員や従業員が受領する報酬額の増大、適切かつ多様な知見を有する人材の確保の必要性を踏まえたものであります。

なお、現在の監査役は５名（うち社外監査役は３名）であります。

また、本議案でご承認をいただきたい事項については、いずれもガバナンス・指名・報酬委員会の審議結果を踏まえたうえで付議しています。

ご参考

社外取締役及び社外監査役の独立性に関する判断基準

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）

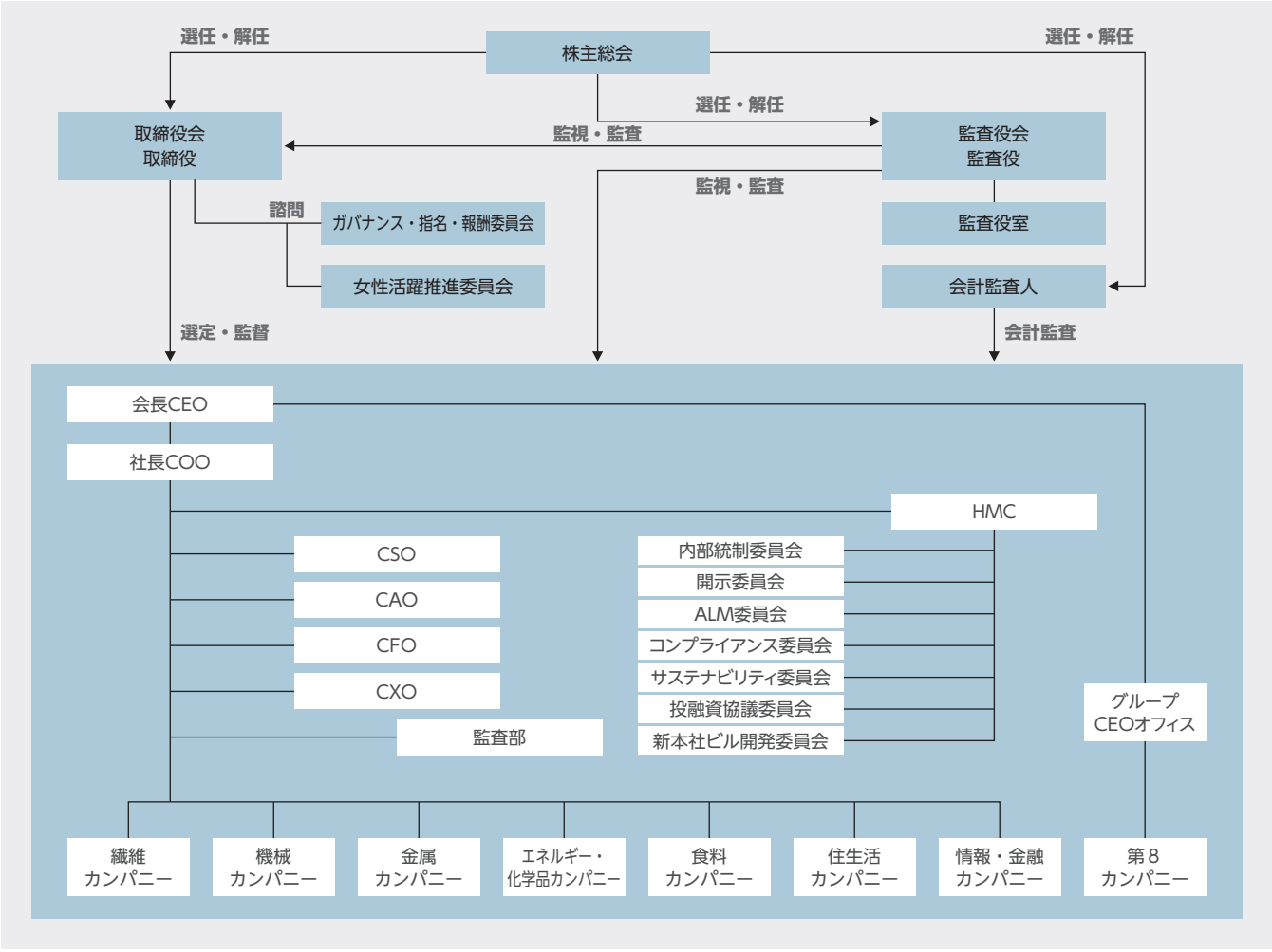
（D）就任前１年間のいずれかの時期において上記（Ｂ）、（Ｃ）または当社の業務執行者（社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役を含む）に該当していた者

(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。

ご参考　コーポレート・ガバナンス体制図

（2025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ら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。

ご参考

取締役会の構成

取締役会の構成

取締役会における社外役員比率

47%（7名）

取締役会における女性比率

27%（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	6名 CEO COO CAO CFO P CXO	4名 男性 女性	・社外取締役比率 **40%** 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 **20%**

	社内監査役	社外監査役	特徴
監査役	2名 男性 女性	3名 男性 女性	・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号議案が承認可決された場合のもの（予定）です。
(注３）COO：COO（兼）CSO、P：機械カンパニー プレジデント（兼）COO補佐

ご参考

女性執行役員の登用

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。2024年度より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）に基づき、女性執行役員を積極的に登用しています。2024年度に続き、2025年度にも新たに５名の女性執行役員を登用し、当社の女性執行役員数は11名、全女性役員数は15名となり、全役員に占める女性比率（執行役員を含む）は28%となりました。

2023年度の全役員における女性比率（執行役員含む）

12%（5名）

2024年度の全役員における女性比率（執行役員含む）

21%（10名）

2025年度の全役員における女性比率（執行役員含む）

28%（15名）

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35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	○	◎	◎	○	○
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（役員等は含まれない）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 ＣＳＯ
○	○	◎	○	□	□	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 ＣＯＯ補佐
	◎	○	○			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

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」を果たす人材力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、2024年度の取締役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、毎年継続して改善を続けてき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、取締役会議長の属性、任意諮問委員会の機能発揮、業務情報の役員への提供等について、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、更なる実効性向上に向けた示唆・指摘とともに、肯定的意見が多数得られ、中長期に取組む優先事項としては、主に、「グループガバナンス」、「グループの持続的成長に向けたガバナンス強化策」等が挙げられました。

前回評価においては、新たな課題として、「ダイバーシティ強化策の実装状況の監督」及び「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ことを認識しました。「ダイバーシティ強化策の実装状況の監督」については、新たに就任した女性執行役員への執行側によるサポートに加え、女性活躍推進委員会の委員との面談等の機会を通じたきめ細かなモニタリングが行われる等、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。今回の実効性評価の結果、2023年度評価で新たな課題として抽出した２つの課題が、当社として今後とも重点的かつ継続的に対応を進めるべき重要課題であると認識しています。そのうち「ダイバーシティ強化策の実装状況の監督」は、策定した施策を制度として定着させ、更なる進化に向けたステージに至っている点を踏まえ、今後の課題として、（1）「ダイバーシティ強化策の定着状況の監督と更なる進化に向けた議論」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してまいります。

今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、引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。（2025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	ＣＡＯ
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	ＣＦＯ
ＡＬＭ（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	ＣＦＯ
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	ＣＡＯ
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	ＣＡＯ
投融資協議委員会	・投融資案件に関する事項	ＣＸＯ
新本社ビル開発委員会	・東京新本社ビルに関する事項	社長ＣＯＯ（兼）ＣＳＯ 副：ＣＡＯ

ご参考　社外役員に対する情報提供・支援体制

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の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。会長ＣＥＯや社長ＣＯＯと社外役員との定期的な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、2024年度に新たに導入した制度の運用状況確認のため、社外役員と上席執行理事や女性執行役員特例措置制度に基づく執行役員との面談を実施しました。更に、社外役員に当社の理解を深めてもらう目的で、執行側による説明会も実施しており、グループガバナンスについての説明会を行いました。

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。

2024年度は、海外の出資先や国内の当社グループ会社を訪問しました。フィンランドでは、パルプの製造・販売及び製材製造を両輪とするMetsä Fibre Oyの経営陣から、製材端材のパルプ製造への再利用の取組が説明され、同時に訪問したPaptic Oyでは、自社開発した木質由来のプラスチック代替新素材の紹介を受ける等、ビジネスにおけるSDGsへの取組に対する理解を深めました。また英国では、European Tyre Enterprise Limited管下企業の各種施設を訪問し、自動車整備関連施設、タイヤの倉庫オペレーションや廃タイヤのリサイクル工程等の現場において、当社若手駐在員が現地作業員とともに働く姿を見ることにより、当社が実践するハンズオン経営を体感する機会となりました。国内では、(株)WECARSの店舗を訪問し、当社の出資によって生まれ変わった同社の現状について経営陣より説明を受けるとともに、同社店舗内に設けられたほけんの窓口グループ(株)のブースの視察等を通じて、当社グループの総合力発揮を確認できました。また、(株)ベルシステム24ホールディングスのオペレーションセンター等の現場視察を通じ、コールセンター事業に対する理解を深めました。このような現場視察に加え、当社グループ会社トップとの間で各社の経営戦略・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。

ご参考　自社株数保有ガイドライン

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日以降新任執行役員（1.3万株）

以　上