図1　当社のサステナビリティガバナンス体制図（2026 年4月1日現在）

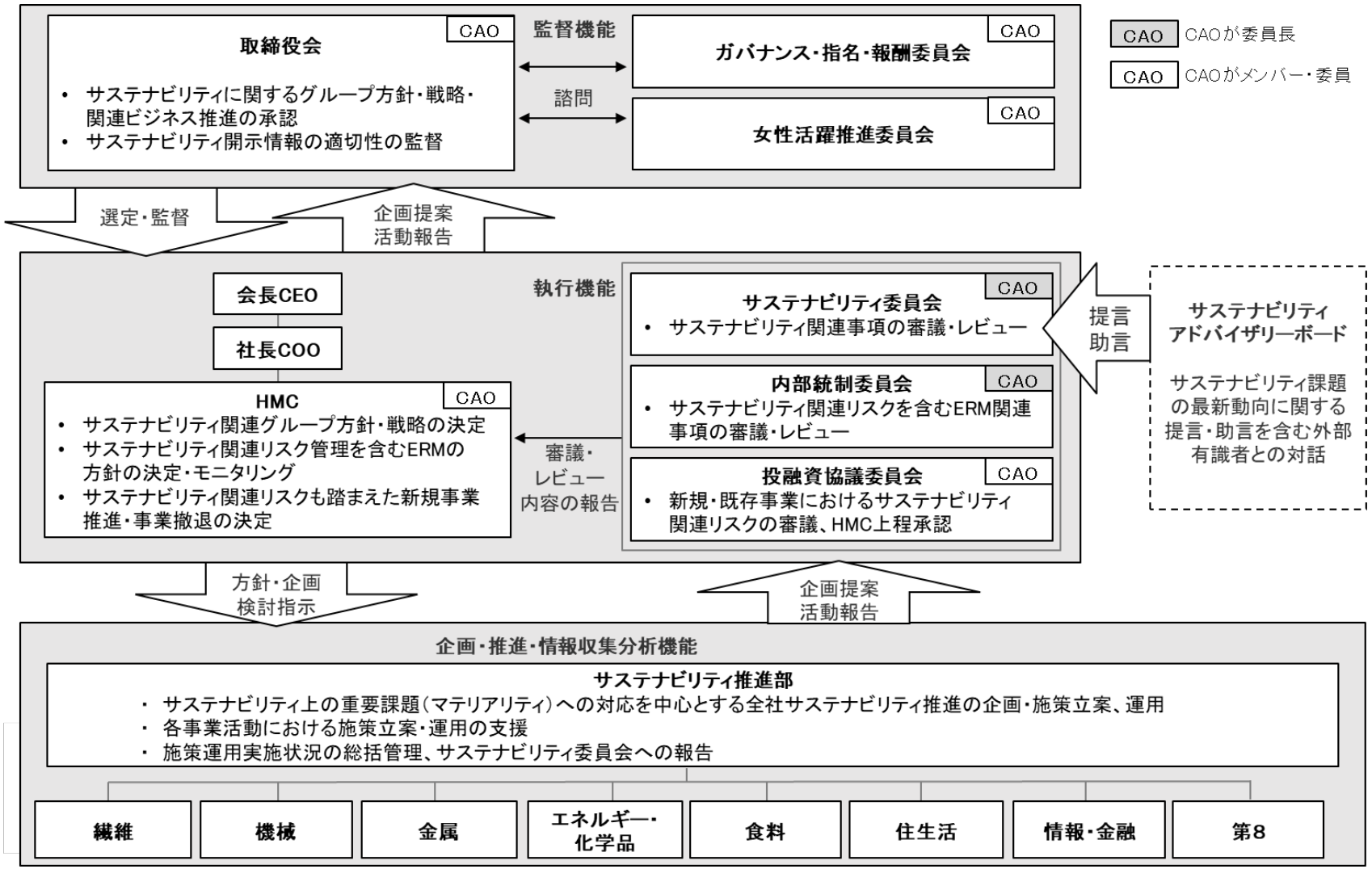


図2①　役員のスキル・マトリックス

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、常勤監査役・社外取締役・社外監査役については、特に貢献することが期待される分野を●としています
注2　ガバナンス・指名・報酬委員会の委員には、下記の他、CAOを含みます。
注3　女性活躍推進委員会の委員には、下記の他、CAO、人事・総務部長を含みます。

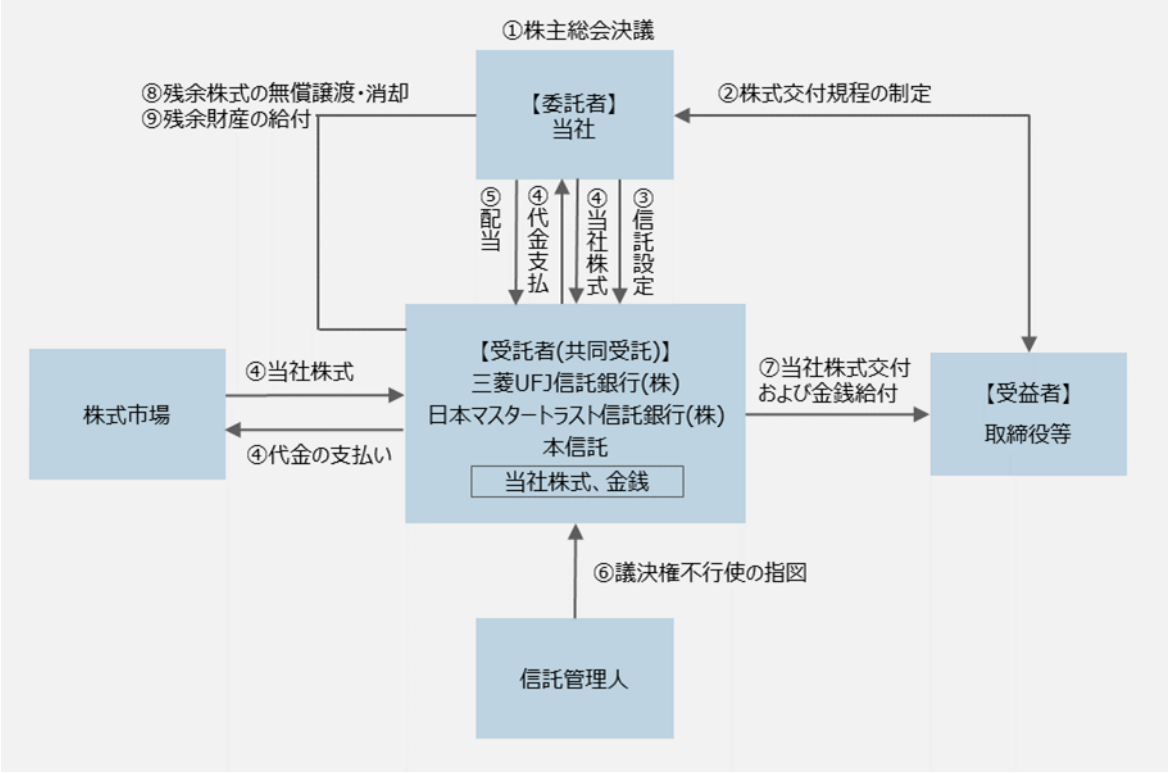
氏名	地位	性別	主な専門的経験分野/特に貢献が期待される分野									ガバナンス・指名・報酬委員会	女性活躍推進委員会	主な役割・経歴・資格等
			経営全般	グローバル	マーケティング/営業	自己変革/DX	SDGs・ESG	健康・医療	財務・経理・リスクマネジメント	人材戦略	内部統制・法務/コンプライアンス			
岡藤 正広	代表取締役 会長CEO		◎	○	◎	○	○	○	○	○	○	□		繊維カンパニープレジデント 社長
石井 敬太	代表取締役 社長COO		◎	○	◎	○	○	○	○	○	○	□		インドシナ支配人 エネルギー・化学品カンパニープレジデント CSO
都梅 博之	代表取締役		○	◎	◎	○	○		○	○	○			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
中 宏之	代表取締役		○	○	○	◎	○		◎	○	○			業務部長、CDO・CIO CSO、CXO CFO
川名 正敏	社外取締役		●				●	●				■		東京女子医科大学病院副院長 医学博士
中森 真紀子	社外取締役					●			●		●	□	■	公認会計士
石塚 邦雄	社外取締役		●		●					●		□		(株)三越伊勢丹ホールディングス社長・会長
伊藤 明子	社外取締役						●	●		●		□	□	消費者庁長官
京田 誠	常勤監査役						●		●		●			食料カンパニーCFO
的場 佳子	常勤監査役			●			●			●			□	調査・情報部長 人事・総務部長
瓜生 健太郎	社外監査役				●				●		●	※		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
藤田 勉	社外監査役		●	●					●				□	シティグループ証券(株)取締役副会長
小林 久美	社外監査役					●			●		●		□	公認会計士 税理士

■委員長　□委員　※オブザーバーとして参加

図2 ② 主な専門的経験分野／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み重ねています。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。

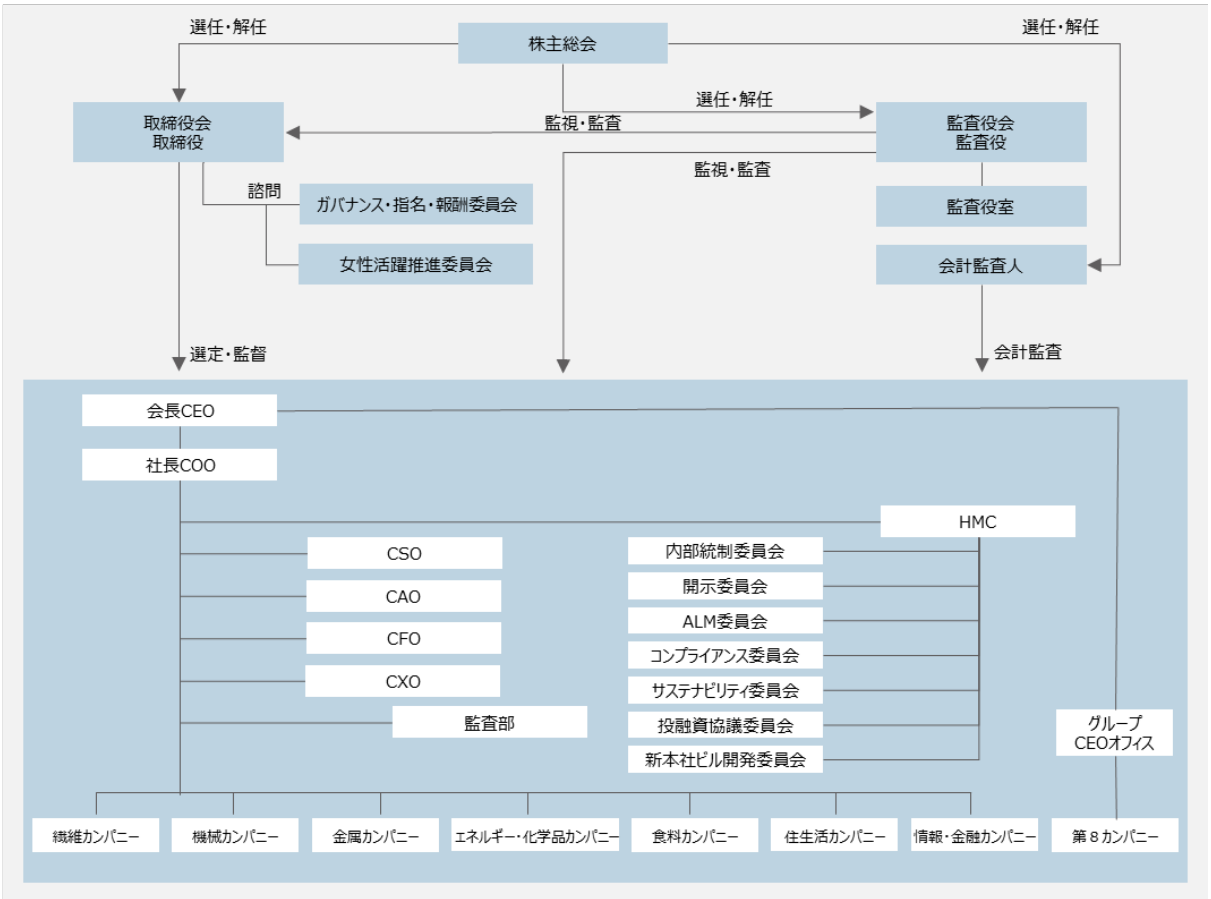
図3 Board Incentive Plan (BIP) 信託の仕組み



① 当社は 2024 年株主総会において BIP 信託の導入に関する役員報酬の承認決議を得ました。
② 当社は BIP 信託に関する株式交付規程を制定済みです。
③ 当社は①における 2025 年株主総会の決議により承認を受けた範囲内で金銭を追加拠出し、受益者要件を満たす取締役等を受益者とする信託(以下、「本信託」という。)を設定します。
④ 本信託は、信託管理人の指図に従い、③で信託された金銭を原資として当社株式を株式市場又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)。本信託が取得する株式数は、2025 年株主総会における承認決議の範囲内とします。
⑤ 本信託内の当社株式に対する配当は、他の株式と同様に行われます。
⑥ 本信託内の当社株式については、信託期間を通じ、議決権を行使しないものとします。
⑦ 信託期間中、取締役等に毎事業年度の業績ポイント及び配当金ポイントが付与されます。一定の受益者要件を満たす取締役等は、取締役等の退任後に株式交付累積ポイントに相当する当社株式の交付を受けます(但し、在任期間が短い取締役等については、株式交付累積ポイントの一定割合に相当する当社株式の交付を受け、残りの当該ポイント数に相当する株式数の当社株式については、信託契約の定めに従い、信託内で換価したうえで換価処分金相当額の金銭を受領します。)。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(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)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、当該株式数を調整します。
⑧ 信託期間中の毎事業年度の業績目標の未達等により、信託満了時に残余株式が生じた場合、信託契約の変更及び追加信託を行うことにより新たな株式報酬制度として本信託を継続利用するか、または、本信託から当社に当該残余株式を無償譲渡し、取締役会決議により消却を行う予定です。
⑨ 本信託の終了時に、受益者に分配された後の残余財産は、信託金から株式取得資金を控除した信託費用準備金の範囲内で当社に帰属する予定です。また、信託費用準備金を超過する部分については当社及び取締役等と利害関係のない団体への寄附を行う予定です。

図4　当社のコーポレート・ガバナンス体制及び内部統制システムの概要図

（2026 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あらゆる階層に組み込まれており、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おります。

図5　適時開示報告体制の概要図

