

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

・当社は、取締役会が定める当社グループの企業理念、ビジョン、価値観、行動規範(総称して以下「企業理念等」)、私たちの目指す姿及びコーポレート・ガバナンス基本方針()等に基づき、株主、投資家をはじめ従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会等の当社及び当社子会社(以下「当社グループ」)に係る全てのステークホルダーとの信頼関係を構築するとともに、コーポレート・ガバナンスを整備しています。

・当社は、会社法上の機関設計として、指名委員会等設置会社を採用し、監督と執行を分離することにより、取締役会の経営監督機能の強化、経営の透明性・公正性の向上及び業務執行の意思決定の迅速化を図っています。

・当社は、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の最重要課題のひとつとして、継続的に改善に取り組みます。

()当社は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び枠組みを「コーポレート・ガバナンス基本方針」として取り纏め、当社ホームページにて開示しています。

https://ir.mmc.co.jp/ja/ir/library/corporate_governance.html

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

コーポレートガバナンス・コードの各原則について、全てを実施しています。

本報告書は、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードに基づき記載しています。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【原則1 - 4 . 政策保有株式】

当社の純投資目的以外の株式(以下「政策保有株式」)に関する基本方針は、以下のとおりです。

・当社は、事業戦略上必要である場合を除き、政策保有株式を取得・保有しない。

・政策保有株式については、毎年取締役会において、保有の妥当性を具体的に精査し、保有の適否を検証する。検証の結果、保有意義が認められない政策保有株式は縮減する。

・政策保有株式の議決権行使に当たっては、議案を精査し、当社及び発行会社の中長期的な企業価値の向上の観点から、議案に対する賛否を判断する。

< 2025年度の状況 >

2025年度において、当社は政策保有株式(期初の保有上場株式: 3銘柄)のうち、1銘柄の一部を売却したため、期末の保有上場株式は3銘柄です。

(コーポレート・ガバナンス基本方針第7条)

【原則1 - 7 . 関連当事者間の取引】

当社は、当社と取締役及び執行役の競業取引並びに当社と取締役及び執行役との間の利益相反取引については、法令及び取締役会規則等の社内規程に基づき、取締役会において事前に審議するとともに、承認された取引については、その実績を報告することとしています。また、当社と主要株主との一定金額以上の取引については、取締役会規則に基づき、取締役会において事前に審議することとしています。

(コーポレート・ガバナンス基本方針第32条)

【補充原則2 - 4 - 1 . 社内の多様性の確保】

1 . 多様性の確保についての考え方

(コーポレート・ガバナンス基本方針第10条)

当社は、人こそが新しい価値を創造し、当社グループの持続的成長の源泉となるという考えのもと、人種、宗教、性別、性的指向・性自認、年齢、障がい、国籍、出身地、社会的出身、経歴等のあらゆる多様性を持つメンバーが共存し、公平かつ公正に認め合い、一人ひとりが積極的に自らの力を発揮できる環境を構築することによって、最大の組織パフォーマンスを目指します。

https://ir.mmc.co.jp/ja/ir/library/corporate_governance.html

(サステナビリティ基本方針第3条)

私たちは、多様な個性を公平かつ公正に認め合い尊重し、新たな価値を創造することで当社グループの持続的成長の源泉とするべくダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを積極的に推進します。

<https://ir.mmc.co.jp/ja/sustainability/management/system.html>

(人権方針第8条)

多様な属性、価値観、経験などを有したメンバーが共存し、公平かつ公正に認め合い、一人ひとりが互いを活かしながら最大限にその能力を発揮し、成長と自己実現を実感しながら安心して働ける職場であることを目指します。

https://ir.mmc.co.jp/ja/sustainability/social/human_resource.html

(女性活躍支援に関する指針)

- 1) 多様な個性を認め合い尊重し、新たな価値を創造することで当社グループの持続的成長の源泉とするダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進は経営戦略のひとつであり、女性従業員の活躍は不可欠です。
- 2) 多様な個性を持つ女性従業員一人ひとりが成長と自己実現を実感しながらあらゆる職場・職域・階層において最大限能力を発揮できる会社を目指します。
- 3) 職場環境の整備、職域の拡大、個々の職業観を尊重する育成・支援等を通じ、女性従業員それぞれが主体的・自律的にキャリアを構築し、実現するための風土醸成を強化します。

<https://ir.mmc.co.jp/ja/sustainability/diversity/promote.html>

2. 多様性の確保に係る自主的かつ測定可能な目標とその状況

当社グループの持続的な成長のためには、既存の枠組みにとられないイノベーションの創出が必要であると考えています。そのためには、多様な人材を確保・育成し、多様な個性を認め合い、異なる意見から新たな価値を創出する意識・風土醸成が欠かせません。この考えに基づき、当社では管理職層における多様な属性(女性、外国人、経験者採用、障がい者合計)の割合について、「2025年度末までに20%、2030年度末までに30%」とする目標を設定し、2024年度末時点で27.0%となり、2025年度末目標を大幅に前倒して達成しました。

これらについての関連情報は、有価証券報告書及び統合報告書をご参照下さい。

有価証券報告書：<https://ir.mmc.co.jp/ja/ir/library/sr.html>

統合報告書：<https://ir.mmc.co.jp/ja/ir/library/annual.html>

3. 中核人材の多様性確保に向けた人材育成の方針と社内環境整備の方針、その実施状況

多様な属性、価値観、経験などを有した従業員一人ひとりが積極的に自らの力を発揮するべく、女性・外国人・経験者採用の属性に応じた育成プログラムや支援策を計画し、運用しています。また、すべての従業員に共通するものとして、多様性を受容する文化の醸成を目的とした教育や、在宅勤務制度の導入などによる柔軟な働き方の推進、仕事と育児・介護・病気等の様々なライフイベントを両立できる人事制度の整備及びその活用の促進等に取り組んでいます。

[原則2 - 6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮]

当社は、閉鎖型確定給付企業年金を有しています。当年金制度では、受給者の受給権を保全し、年金給付を将来にわたって確実に行えるよう、時々のリスク・リターンを勘案した年金資産の資産構成割合を策定しています。年金資産の運用状況については、経理・財務を所管する役員及び企業年金業務担当部門を所管する役員または戦略経営会議メンバーのほか、社内の資産運用業務及び企業年金業務に知識・経験を有する者で構成される年金資産運用委員会において、定期的にモニタリングを行い、必要に応じて年金資産の資産構成割合の見直しを検討し、戦略経営会議にて審議の上決定しています。適切な運用を図る目的から、運用受託機関に対しては、定量的評価に定性的評価を加えた総合的な評価・モニタリングを行っています。

[原則3 - 1. 情報開示の充実]

(1) 経営理念、経営戦略、経営計画

(a) 経営理念

1) 企業理念等

当社グループは、「人と社会と地球のために」という企業理念のもと、「循環をデザインする」というビジョンを掲げ、「持続可能な社会(豊かな社会、循環型社会、脱炭素社会)を実現する」をミッションとしています。

この企業理念やビジョン・ミッションを実現するために、当社グループが大事にすべきものを「価値観」として、当社グループが遵守すべきルールを「行動規範」として、それぞれ制定しています。

詳細は、当社のホームページをご参照下さい。

<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/company/policy/index.html>

2) 私たちの目指す姿

当社グループは、「人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する」ことを目指す姿とし、自社の持つ強みをもとに金属資源の循環を強化し、対象範囲、展開地域、規模の拡大によりバリューチェーン全体での成長実現に取り組んでまいります。

(b) 経営戦略、経営計画

1) 中期経営戦略(2026~2028年度)の策定

当社は、2023年2月に、2023年度から2030年度を対象期間とする中期経営戦略「中期経営戦略2030」を策定し、企業価値向上に向けた取り組みを推進してきました。しかし、自動車や半導体市場の変化や銅精鉱の購入条件(TC/RC)の大幅な悪化など、外部環境が中期経営戦略2030策定時に想定していた状況から大きく変化しています。

こうした状況に対応するため、外部環境が厳しい時でも収益性を確保できる体制を目指し、「抜本的構造改革」に取り組むとともに、2026年度以降の経営戦略を見直し、新たな中期経営戦略を策定しました。中期経営戦略(2026~2028年度)の各施策の取り組みを通じて、資源循環ビジネスで未来を創る企業となり、持続可能な社会の実現と企業価値のさらなる向上を目指します。

2) 中期経営戦略(2026~2028年度)の概要

基本方針

資源循環ビジネスで未来を創る企業へ

成長戦略および重要施策

- ・資源循環ビジネスをグローバルに展開
- ・二次原料製錬の拡大、E-Scrap 処理量倍増
- ・タングステンリサイクル率 100%
- ・銅精鉱の共同買鉱

財務目標等

2028年度 ROE 8%以上、ROIC 7%以上、ネット D/E レシオ 0.5 倍以下、ネット有利子負債/EBITDA 倍率 3.5 倍以下

詳細は、当社のホームページをご参照下さい。

<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/company/strategy.html>

(2) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方、基本方針

本報告書「1.1.基本的な考え方」をご参照下さい。

(3) 取締役及び執行役の報酬

本報告書末尾に添付する「取締役及び執行役の報酬制度」をご参照下さい。

(4) 取締役候補者の指名及び取締役の解任、並びに執行役の選解任

(a) 取締役候補者の指名及び取締役の解任に関する方針

経営の方向性を決定し、かつ、業務執行状況を監督する役割を有する取締役会は、専門知識や経験等が異なる多様な人材をもって構成することを基本方針としています。特に、社外取締役候補者については、企業経営(当社グループ類似業種、異業種等)・組織運営に関する経験・知見を有する人材、及び財務・会計、法務、生産技術、研究開発、営業販売、国際関係等に関する幅広く高度な専門知識や豊富な経験を有する人材で構成されるよう考慮しています。

上記の構成に関する基本方針を踏まえ、取締役候補者には、性別、国籍、人種等の個人の属性にかかわらず、

・見識、人格に優れた人物

・高い倫理感及び遵法精神を有する人物

・会社経営に対する監督及び経営の方向性を決定する職責を適切に果たすことができる人物

を指名することとし、さらに、独立社外取締役候補者についてはこれらに加え、

・当社グループと重大な利害関係がなく、独立性を保つことができる人物

を指名することとしています。具体的な人選は、指名委員会において審議の上、決定します。

なお、取締役が以下の事由に該当した場合、指名委員会は、当該取締役の解任について株主総会に提案する議案の内容を決定することができます。

・取締役が、法令または定款に違反する重大な事実があったとき

・取締役が、その職務の執行に関し著しい不正の行為をしたとき

・取締役として備えるべき判断能力を欠く又は事理を弁識する能力が著しく不十分であるとき

・著しく長期間にわたり取締役会に出席することができないことが見込まれるとき

(コーポレート・ガバナンス基本方針別紙1)

(b) 執行役選解任方針

業務執行を担当する執行役の選任に当たっては、性別、国籍、人種等の個人の属性にかかわらず、

・見識・人格に優れた人物

・高い倫理感及び遵法精神を有する人物

・会社経営や当社グループの事業・業務に精通した人物

を選任することとしています。

選任の手続きとしては、まず、執行役社長が、必要に応じて関係役員と協議の上、執行役選任原案を策定します。その後、指名委員会での審議・答申を踏まえ、執行役社長が取締役会へ執行役選任議案を上程し、経歴や実績、専門知識等の諸要素を総合的に勘案した上で、取締役会の決議により選任します。

また、これらの基準に照らして、著しく適格性に欠ける事象が生じた場合、取締役の提案により、指名委員会での審議を経て、取締役会の決議により解任することとしています。

(コーポレート・ガバナンス基本方針別紙3)

(5) 個々の指名・選解任についての説明

取締役候補者の指名及び執行役の選解任を行う際の個々の指名・選解任の理由については、当社ホームページにて開示しています。

<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/company/directors/>

また、取締役候補者の指名理由については、招集通知にも記載しています。

【補充原則3 - 1 - 3 . サステナビリティについての取り組み】

1. サステナビリティを巡る課題への対応

当社は、当社グループの中長期的な企業価値の向上を実現するためには、サステナビリティを巡る課題への対応が必要不可欠と認識し、グローバルな事業活動のなかで廃棄物や資源のリサイクル及び省エネルギーの推進を行うなど、社会的課題の解決に積極的に取り組むことにより、持続可能な社会の構築への貢献と中長期的な企業価値の向上の両立を目指してまいります。

当社グループは、「サステナビリティ基本方針」に基づき、サステナビリティを巡る課題に対し、適切に対応してまいります。

(コーポレート・ガバナンス基本方針第3条)

< サステナビリティ委員会 >

取締役会がサステナビリティに関する取り組みのモニタリングに留まらず、異なる視点からサステナビリティへ取り組む方向性を能動的に検討し、社内を示していくべく、取締役会の下にサステナビリティ委員会を設置しています。

サステナビリティ委員会の概要等については、本報告書「2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)」をご参照下さい。

サステナビリティ委員会は、当社グループのサステナビリティ経営に関するモニタリング及びその方法並びに課題の検討を行い、一定の成果を挙げてまいりました。一方、取締役会のあり様の進化に伴い、サステナビリティ課題・経営全般については、取締役会全体で議論、モニタリングする体制となったことを踏まえ、今後はこれらについては取締役会にて一元的に対応することが適切と判断いたしました。そのため、2026年6月下旬開催予定の定時株主総会終結の時をもって同委員会を発展的に解散することといたしました。

< サステナビリティ基本方針 >

サステナビリティを巡る課題に対する考え方や対応方針をまとめた「サステナビリティ基本方針」を、2021年12月1日付で制定しました。

詳細は、当社のホームページをご参照下さい。

<https://ir.mmc.co.jp/ja/sustainability/management/system.html>

< サステナビリティ推進体制について >

当社では、サステナビリティ課題の中でも特に重要な課題をマテリアリティとして特定し、経営環境等の変化を適時適切に捉えて必要な対応を図るべく、継続的にマテリアリティの見直しを行っています。2026年度に向けた見直しにあたっては、当社の事業活動が環境や社会に与える影響(インパクトマテリアリティ)と、当社への財務的な影響(財務マテリアリティ)の両面から評価を行い、総合的に重要性を判断しました。この評価結果を踏まえ、マテリアリティの性質に応じた意思決定及び進捗管理を可能とするため、サステナビリティ推進体制の見直しを行いました。具体的には、マテリアリティのうち「資源循環の推進」については資源循環戦略会議において、「人的資本の強化」については人材委員会において、それ以外のマテリアリティについてはサステナビリティ・SCQ推進本部会議及び戦略協議会において、全社横断的な取組みを推進・管理する体制としました。これらの取組みについては、戦略経営会議・取締役会に報告されます。新しい体制のもと、サステナビリティ課題への取組みを戦略的かつ効率的に推進してまいります。

詳細は、本報告書末尾に添付する「サステナビリティ推進体制」の図をご覧ください。

2. 地球環境問題への対応

当社は、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に基づき、気候関連リスク・機会が当社事業及び財務に与える影響について把握し、リスクの低減及び機会の獲得に向けた対策を検討するため、シナリオの設定及び分析を実施し、その結果を開示しています。また、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)の提言に基づき、自然に関する当社事業の依存・影響、リスク・機会の評価を実施し、その結果を開示しています。

詳細は、当社のホームページをご参照下さい。

https://ir.mmc.co.jp/ja/sustainability/environment/climate_change.html

<https://ir.mmc.co.jp/ja/sustainability/environment/biodiversity.html>

3. 人的資本への投資について

当社グループは、「人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する」ことを「私たちの目指す姿」として掲げています。事業活動を通じてこの目指す姿を推進していくのは人であり、「人こそが新しい価値を創造し、当社グループの持続的成長の源泉である」と考えています。

人材を資源やコストではなく「資本」として捉え、人事戦略[「人材の価値最大化」と「共創と成長」の進化]を通じて、今後も個人と会社がともに成長し、企業価値の向上を実現させていくための人的資本への投資を進めてまいります。

上記に関する関連情報については、有価証券報告書及び統合報告書をご参照下さい。

有価証券報告書：<https://ir.mmc.co.jp/ja/ir/library/sr.html>

統合報告書：<https://ir.mmc.co.jp/ja/ir/library/annual.html>

4. 資源循環

当社は、中期経営戦略(2026~2028年度)において、「資源循環ビジネスで未来を創る企業」となることを基本方針に掲げ、資源循環の推進をマテリアリティの一つとして選定しています。当社において長期的かつ全社最適化の視点から資源循環を推進するため資源循環戦略会議を開催し、資源循環構想の検討・協議を行っています。

5. 知的財産への投資について

当社グループは、事業戦略および研究開発戦略と連動した知的財産マネジメントを重要な経営課題の一つと位置付け、グループ知的財産基本方針および知的財産規程等に基づき、知的財産に関するガバナンス体制を構築しています。

当社グループでは、当該方針の下、第三者の知的財産権を尊重しつつ、自らの権利の適切な保護・充実に努めています。実効性のある知的財産を創出するため、特許情報のビッグデータを事業・開発戦略に活用する分析ツールや生成AI技術等を導入し、その分析情報を基に、事業戦略及びこれを支える研究開発に即した出願・権利化を効率的に進める戦略的知財形成活動を進めています。

また、具体的には、「IPランドスケープ活動」として、事業部門と知的財産部との間で、知的財産の把握・分析、ビジネスモデルや知財形成について、事業構想の初期段階から協働し、事業・開発戦略を知的財産の視点から支援しています。

なお、現時点での当社の知的財産への投資や取り組みの状況については、当社ホームページにて開示しています。

ホームページ：<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/business/ip/>

6. その他

当社のサステナビリティに関する取り組みの詳細については、統合報告書、サステナビリティレポート、サステナビリティ説明会、当社ホームページ等で開示しています。

【補充原則4 - 1 - 1. 取締役会の決議事項等】

取締役会は、当社グループの中長期的な企業価値向上のため、法令、定款、取締役会規則及び決裁権限・手続規程の定めに基づき、経営方針や経営改革等、経営に重大な影響を及ぼす可能性のある事項について決定することとし、その基準は決裁権限・手続規程において明確にしています。取締役会が決定しない業務執行等の決定及びその執行は、執行役に委譲されており、決裁権限に関する社内規程に基づき、戦略経営会議等の重要会議または関係部署の長等が決定しています。また、戦略経営会議等で決定された重要な業務執行等については、取締役会がその概要について報告を受け、監督することとしています。

【原則4 - 9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

当社は、社外取締役の独立性基準に関して独自の基準を定めており、社外取締役のうち独立性基準を充足する者を独立社外取締役として株式会社東京証券取引所に届け出ることとしています。

独立社外取締役の独立性基準は、本報告書「1. 独立役員関係」の「その他独立役員に関する事項」をご参照下さい。

(コーポレート・ガバナンス基本方針第24条及び別紙2)

【補充原則4 - 11 - 1. 取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方】

取締役会は、取締役会の機能が最も効果的・効率的に発揮できる適切な人数の取締役(但し、定款に定める12名以内)により構成することとしています。また、取締役会は、取締役の過半数を独立社外取締役としています。

取締役会は、経営、財務・会計、営業販売、生産技術、研究開発、法務、国際性等の分野において高度な専門性及び見識を有する多様な取締役に構成し、取締役会の役割や責務を実効的に果たすために必要となる知識・経験・能力を全体としてバランス良く備えることとしています。

なお、定時株主総会に係る招集通知において、取締役の専門性と経験を一覧化したスキルマトリックス等を掲載し、当社ホームページにて開示しています。

<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/ir/stockinfo/meeting.html>

(コーポレート・ガバナンス基本方針第16条)

【補充原則4 - 11 - 2. 取締役の他の上場会社の役員兼任状況】

取締役が当社以外の会社の役員等(以下「他社役員」)を兼任する場合は、当社取締役としての役割・責務を果たすことに支障を生じさせない範囲に留めるものとしています。なお、取締役が他社役員に就任する場合は、当該取締役は所定の手続きを行うこととしています。

取締役の重要な兼職の状況は、毎年、事業報告及び株主総会招集通知において開示しています。

(コーポレート・ガバナンス基本方針第22条)

【補充原則4 - 11 - 3. 取締役会の実効性についての分析・評価】

当社では毎年、各取締役による評価に基づき、取締役会の実効性についての分析・評価を行っており、2021年度より、第三者機関を起用した評価を3年に1回実施することとしています。2025年度の実効性評価については、自己評価(アンケートによる評価)方式にてこれを実施しました。

評価の方法及び結果の概要は以下のとおりです。

1. 分析・評価方法

(1) 評価の実施プロセス

- ・2025年12月～2026年1月 取締役会議長の主導により、取締役10名全員に対してアンケートを配布し、回答を回収しました。
- ・2026年2月 取締役会は、アンケートの回答結果の分析に基づき、取締役会の実効性について協議しました。
- ・2026年3月 2月の協議内容を踏まえ、取締役会において2025年度の取締役会の実効性について決議しました。

(2) アンケートの項目

以下に関する設問について、4段階(1. 全くそう思わない、2. そうは思わない、3. そう思う、4. とてもそう思う)で評価する方式とし、必要に応じて自由記述欄を設けました。

- ・取締役会の運営・議論の質、意思決定プロセス
- ・取締役会の規模・構成
- ・当社のガバナンス体制
- ・指名、監査、報酬、サステナビリティ各委員会の役割 等

2. 2024年度評価に基づく2025年度改善事項への取り組み状況についての評価

2024年度の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、当社取締役会が2025年度に一層の改善に取り組んだ以下の事項については、概ね「改善がなされた」との評価であったものの、一部の事項については、「取り組みが十分でない」との評価がなされました。

(1) 中長期的競争優位性についての対応

- ・2025年5月～2025年11月にかけて、全取締役及び全執行役が出席する形式にて、中期経営戦略の練り直しに関する取締役説明会を開催(15回/全22回)し、上記の観点も踏まえ議論を行いました。
- ・アンケート結果では、「取締役会は、競争優位性や収益性などに照らして当社事業が持つ特性を理解し(事業観を形成し)、その事業観を取締役会全体で共有できているか」との設問に対して、取締役10名中、2名が「とてもそう思う」、6名が「そう思う」との回答で、肯定的回答が否定的回答を上回りました。

(2) 取締役会の運営についての対応

- ・企業価値向上に資する議論に集中するため、取締役会付議事項及び取締役説明会テーマの選定方法について、見直しを実施いたしました。
- ・関連設問のアンケート結果は、以下～のとおり概ね高評価でしたが、「執行側にゆだねるべき事項についても多くの時間を費やしていた」「中核をなす方針については明確に執行側へ伝えられているが、細かな点では多くの異なる意見の羅列となっており、それを執行側が取捨選択する構造である」などの意見が見られました。

設問:「取締役会等で取り上げられるテーマは、企業価値に大きな影響を及ぼし得る事項に集約されているか」

回答結果:取締役10名中、「とてもそう思う」4名、「そう思う」5名

設問:「取締役会は、中長期的な経営方針について(特に2025年度においては、中経練り直しの議論において)、取締役会総体としての意見・考えを明確に執行側に伝えているか」

回答結果:取締役10名中、「とてもそう思う」6名、「そう思う」1名

設問:「取締役会議長は、取締役会等での議論を、円滑かつ効果的に進行しているか」

回答結果:取締役10名中、「とてもそう思う」5名、「そう思う」4名

3. 2025年度の評価結果の概要

取締役会における審議の結果、2025年度の当社取締役会の実効性は確保されていることが確認されました。また、取締役会の実効性をさらに高めるため、評価及び協議を通じて、今後より一層改善に取り組むと確認した事項について、取締役会における審議の概要は以下のとおりです。

(1) 取締役会と執行側のコミュニケーションの在り方について

- ・取締役協議においては、「執行側のリスクテイクを後押しするという観点で必要な場合は、取締役会総体として意見をまとめるほうが良い」「取締役の意見が正しく執行側へ伝わっていることが明確化されることが必要であると感じる。取締役の意見に対する執行側の判断がわかるようなコミュニケーションを取ることができると良い」などの意見が述べられました。
- ・当社取締役会は、取締役会と執行側のコミュニケーションの在り方について、議論を深めてまいります。

(2) 今後のモニタリングの方法について

- ・取締役協議においては、「取締役会では、経営方針からさらに重要項目に絞ったものに限定してモニタリングしていくことが良い」「計画通り進んでいないものがあれば軌道修正をできるよう、適時にモニタリング・フォローできる仕組みが必要」などの意見が出ました。
- ・当社取締役会は、今後のモニタリングの方法について、議論を深めてまいります。

今後も当社取締役会は、更なる実効性向上のため継続的な取り組みを行ってまいります。

(コーポレート・ガバナンス基本方針第17条)

【補充原則4-14-2. 取締役に対するトレーニングの方針】

当社は、取締役に、就任時及び就任後、その役割・責務(法的責任を含む)を果たすための知識を習得できるよう、外部専門家等による研修の機会を必要に応じて提供します。また、社外取締役には、当社グループの事業・財務・組織等に関する理解を深める機会を提供します。なお、これらに必要となる費用は当社が負担します。

(コーポレート・ガバナンス基本方針第27条)

【原則5-1. 株主との建設的な対話に関する方針】

(1) 対話の方針・推進体制

当社は、以下のとおり株主、投資家と建設的な対話を行います。

- ・執行役社長及びCFOは、株主、投資家との対話全般について統括し、建設的な対話の実現に努める。
- ・株主、投資家との対話は、執行役社長及びCFOの指名により、経営陣並びにIR室及び社内関係部署が連携して対応する。
- ・株主、投資家との対話を充実させることを目的として、株主総会及び個別面談に加え、当社の経営戦略、事業内容、製品、地域戦略、業績等に関する各種の説明会を開催する。また、対話により得られた株主、投資家の意見等を集約・分析の上、取締役会及び経営陣に対してフィードバックを行う。

(コーポレート・ガバナンス基本方針第12条)

(2) 株主等との対話の実施状況等

当社は、株主・投資家との建設的な対話を通じた継続的かつ中長期的な企業価値の向上を実現するため、国内外の機関投資家からの個別面談の要望に積極的に応じているほか、執行役社長をはじめとする経営陣による様々な対話等の取り組みを推進しています。

執行役社長をはじめとする経営陣による具体的な対話の取り組みは以下のとおりです。

ア.アナリスト・機関投資家向けの決算説明会(執行役社長、CFO等)

- イ.アナリスト・機関投資家向けの中期経営戦略に関する説明会(執行役社長、CFO等)
- ウ.海外個別IR(執行役社長、CFO等)
- エ.海外機関投資家向け投資カンファレンス参加(CFO、IR室長等)
- オ.IR Day・事業説明会(執行役等)
- カ.アナリスト・機関投資家向けのサステナビリティ説明会(執行役社長、関係執行役等)
- キ.国内機関投資家とのスモールミーティング(執行役社長、CFO、社外取締役等)
- ク.国内機関投資家との個別面談(CFO、IR室長等)
- ケ.国内機関投資家向けの工場見学会(各事業拠点における責任者等)
- コ.個人投資家向け説明会(執行役社長、IR室長等)

上記の取り組みを通じて、国内・海外の株主・機関投資家(取り組みに応じて、アナリスト、ESGアナリスト、議決権行使担当者等が参加)と、当社グループの決算、経営戦略、事業内容、事業戦略、サステナビリティに関する取り組みの状況、議決権行使に関する意見交換等を定期的に行っています。

株主・機関投資家から得られた意見等の概要については、適宜、取締役会に報告するほか、IR室から経営陣に対して毎月報告しています。また、得られた意見を踏まえて、取り組み内容の充実を図っています。

(3) 会社情報の取扱い等

- ・当社は、会社法及び金融商品取引法その他の適用ある法令並びに金融商品取引所が定める規則等に基づき会社情報の開示を適時・適切に行います。また、これ以外の任意開示についても適切に行われるよう十分に配慮します。
- ・当社は、インサイダー情報の管理に関する規程を定め、インサイダー情報の適切な管理を行います。また、インサイダー取引に関して、定期的に当社グループ内への注意喚起を実施するほか、必要に応じて教育を実施することなどにより、インサイダー取引の未然防止を図ります。(コーポレート・ガバナンス基本方針第9条)

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容	取り組みの開示(アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付	2025年11月26日

該当項目に関する説明 更新

当社は、中期経営戦略(2026～2028年度)の策定に際して、取締役会や戦略経営会議において、自社の資本コストや資本収益性を把握する等の現状分析を行いました。その内容を踏まえて、中期経営戦略(2026～2028年度)においては、量から質への転換を図り、ROEやROICを財務目標(KPI)として設定し達成度を計測することにより、持続的な成長を目指していきます。

中期経営戦略(2026～2028年度)の概要、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の詳細は、当社ホームページをご参照ください。

・中期経営戦略(2026～2028年度)について

<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/company/strategy.html>

・[関連資料]

中期経営戦略(2026～2028年度)説明会資料

https://ir.mmc.co.jp/ja/ir/library/other/main/0/teaserItems3/0/linkList/05/link/J_cyukei20251126.pdf

2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	23,789,500	18.18
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,988,720	6.11
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	7,205,500	5.51
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	3,997,300	3.06
明治安田生命保険相互会社	3,101,893	2.37
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	3,097,000	2.37
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,899,747	2.22
BROWN BROTHERS HARRIMAN (LUXEMBOURG) SCA CUSTODIAN FOR ARCUS FUND SICAV ARCUS JAPAN FUND	2,372,800	1.81
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT	2,014,700	1.54
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,898,732	1.45

支配株主(親会社を除く)の有無	
親会社の有無	なし

補足説明 **更新**

大株主の状況は、2025年9月30日現在の状況です。
 上記「割合」は、自己株式(648,968株)を控除の上、計算しています。
 以下のとおり、大量保有報告書(変更報告書を含む。)が公衆の縦覧に供されていますが、当社としては、2025年9月30日現在における実質所有株式数を確認することができませんので、上記大株主の状況は、株主名簿上の所有株式数に基づいて記載しています。

提出者:株式会社三菱UFJ銀行 他2名
 報告義務発生日:2022年1月10日
 提出日:2022年1月17日
 所有株式数:6,397,508株
 発行済株式総数に対する所有株式数の割合:4.87%

提出者:野村證券株式会社他1名
 報告義務発生日:2022年6月30日
 提出日:2022年7月7日
 所有株式数:5,165,653株
 発行済株式総数に対する所有株式数の割合:3.93%

提出者:ブラックロック・ジャパン株式会社 他6名
 報告義務発生日:2024年9月30日
 提出日:2024年10月3日
 所有株式数:6,582,431株
 発行済株式総数に対する所有株式数の割合:5.01%

提出者:シルチェスター・インターナショナル・インベスターズ・エルエルピー
 報告義務発生日:2025年3月17日
 提出日:2025年3月21日
 所有株式数:16,170,000株
 発行済株式総数に対する所有株式数の割合:12.30%

提出者:三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社他1名
 報告義務発生日:2025年9月15日
 提出日:2025年9月19日
 所有株式数:6,878,500株
 発行済株式総数に対する所有株式数の割合:5.23%

なお、2025年10月1日以降、本コーポレート・ガバナンス報告書更新日の4営業日前までに提出された大量保有報告書(同一提出者から複数回提出された場合は最新のものは、以下のとおりです。

提出者:三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社他1名
 報告義務発生日:2025年10月15日
 提出日:2025年10月21日
 所有株式数:6,745,300株
 発行済株式総数に対する所有株式数の割合:5.13%

提出者:シルチェスター・インターナショナル・インベスターズ・エルエルピー
 報告義務発生日:2026年2月25日
 提出日:2026年2月27日
 所有株式数:10,298,100株
 発行済株式総数に対する所有株式数の割合:7.83%

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	3月
業種	非鉄金属
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上

直前事業年度末における連結子会社数

100社以上300社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態

指名委員会等設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	12名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	その他の取締役
取締役の人数	10名

【社外取締役に係る事項】

社外取締役の人数	7名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	7名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
若林 辰雄	他の会社の出身者											
五十嵐 弘司	他の会社の出身者											
武田 和彦	他の会社の出身者											
別府 理佳子	弁護士											
桐山 一憲	他の会社の出身者											
相楽 希美	その他											
佐々木 一郎	他の会社の出身者											

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f 上場会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
g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)

会社との関係(2)

氏名	所属委員会			独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
	指名委員会	報酬委員会	監査委員会			
若林 辰雄					<p>同氏は、三菱UFJ信託銀行株式会社の特別顧問(2020年4月 同社取締役会長退任)であり、2024年度において、当社と同社との間に株式事務代行委託等の取引関係がありますが、その取引額は当社及び同社の連結売上高の1%未満です。また、同社からの資金の借入はありません。</p> <p>同氏を当社の独立役員に指定しています。</p>	<p>金融機関の社長、会長を歴任するなど経営者としての豊富な経験を通じて、金融・財務・会計及び経営全般に関する見識を有しています。このような見識に基づき、取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言をするとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督しています。また、指名委員長及び報酬委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定等に、客観的・中立的立場から関与しています。</p> <p>これらのことから、当社グループの持続的な成長に資する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化への貢献が期待できるため、適任と判断しています。</p> <p>なお、同氏は、株式会社東京証券取引所ので定める独立性基準及び当社が独自に定める独立性基準のいずれにも抵触していないため、十分な独立性があり、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しています。</p>
五十嵐 弘司					<p>同氏を当社の独立役員に指定しています。</p>	<p>世界的に事業を展開する食品メーカーの経営者としての経験を通じて、技術開発、生産分野における豊富な技術的知見を有するとともに、事業のグローバル展開、事業の変革及び創出、デジタル化推進及び経営全般に関する見識を有しています。このような見識に基づき、取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言をするとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督しています。また、指名委員及びサステナビリティ委員長として、当社の役員候補者の選定や当社のサステナビリティに関するテーマにおける検討等に客観的・中立的立場から関与しています。</p> <p>これらのことから、当社グループの持続的な成長に資する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化への貢献が期待できるため、適任と判断しています。</p> <p>なお、同氏は、株式会社東京証券取引所ので定める独立性基準及び当社が独自に定める独立性基準のいずれにも抵触していないため、十分な独立性があり、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しています。</p>

武田 和彦				<p>武田和彦氏は、ソニー株式会社(現ソニーグループ株式会社)の出身者(2021年6月同社執行役員退任)であり、2024年度において、当社と、ソニーグループ株式会社の特定子会社であるソニー株式会社及びソニーグローバルマニュファクチャリング&オペレーションズ株式会社との間に製品の販売等の取引関係がありますが、その取引額は当社及び同社の連結売上高の1%未満であります。</p> <p>また、ソニーグループ株式会社との間に取引関係はありません。</p> <p>同氏を当社の独立役員に指定しています。</p>	<p>世界的に幅広く事業を展開するコングロマリット(複合企業体)の経営幹部、及びその主要子会社の経営者としてのマネジメント経験を通じて、企業経営、事業運営・経営管理、財務・会計、情報技術分野に関する豊富な知見を有するとともに、長年にわたる欧米諸国での勤務経験に基づくグローバルな視点での企業戦略及び経営全般に関する見識を有しています。このような見識に基づき、取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言をするとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督しています。また、監査委員長として、主に執行役等の職務の執行について、客観的・中立的立場から監査しています。加えて、指名委員として、当社の役員候補者の選定等に、客観的・中立的立場から関与しています。</p> <p>これらのことから、当社グループの持続的な成長に資する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化への貢献が期待できるため、適任と判断しています。</p> <p>なお、同氏は、株式会社東京証券取引所の定める独立性基準及び当社が独自に定める独立性基準のいずれにも抵触していないため、十分な独立性があり、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しています。</p>
別府 理佳子				<p>同氏を当社の独立役員に指定しています。</p>	<p>国内外における弁護士としての長年の経験を通じて、高度な法律知識に基づいた幅広い見識を有するとともに、企業法務、とりわけ事業のグローバル展開や事業再編分野における専門的な知見を有しています。このような見識に基づき、取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言をするとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督しています。また、指名委員及び報酬委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定等に、客観的・中立的立場から関与しています。加えて、監査委員として、主に執行役等の職務の執行について、客観的・中立的立場から監査しています。</p> <p>これらのことから、当社グループの持続的な成長に資する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化への貢献が期待できるため、直接企業経営に関与した経験がないものの、上記の経験、見識及び知見から、適任と判断しています。</p> <p>なお、同氏は、株式会社東京証券取引所の定める独立性基準及び当社が独自に定める独立性基準のいずれにも抵触していないため、十分な独立性があり、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しています。</p>

桐山 一憲				同氏を当社の独立役員に指定していません。	<p>国際的大手企業の経営者としての経験を通じて、企業経営、マーケティングに関する豊富な知見を有するとともに、アジア地域の統括や米国法人における経営者としての経験に基づくグローバルな視点での企業戦略及び経営全般に関する見識を有しています。また、長年にわたる国内外での経営経験に基づく経営人材の育成に関する豊富な見識を有しています。このような見識に基づき、取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言をするとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督しています。また、サステナビリティ委員として、当社のサステナビリティに関するテーマにおける検討等に客観的・中立的立場から関与しています。加えて、監査委員として、主に執行役等の職務の執行について、客観的・中立的立場から監査しています。</p> <p>これらのことから、当社グループの持続的な成長に資する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化への貢献が期待できるため、適任と判断しています。</p> <p>なお、同氏は、株式会社東京証券取引所ので定める独立性基準及び当社が独自に定める独立性基準のいずれにも抵触していないため、十分な独立性があり、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しています。</p>
相樂 希美				<p>相樂希美氏は、住友化学株式会社の出身者(2021年4月 同社理事サステナビリティ推進部、レスポンスブルケア部担当退任)であり、2024年度において、当社と同社との間に製品の販売等の取引関係がありますが、その取引額は当社及び同社の連結売上高の1%未満です。</p> <p>同氏を当社の独立役員に指定していません。</p>	<p>長年にわたる経済産業省での勤務経験を通じて、通商産業政策に関する幅広い見識を有するとともに、金属鉱物資源、再生可能エネルギー、情報技術、リサイクル分野における専門的な知見を有しています。また、工学修士としての技術的知見を有しています。このような見識に基づき、取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言をするとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督しています。また、サステナビリティ委員として、当社のサステナビリティに関するテーマにおける検討等に客観的・中立的立場から関与しています。加えて、監査委員として、主に執行役等の職務の執行について、客観的・中立的立場から監査しています。</p> <p>これらのことから、当社グループの持続的な成長に資する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化への貢献が期待できるため、直接企業経営に關与した経験がないものの、上記の経験、見識及び知見から、適任と判断しています。</p> <p>なお、同氏は、株式会社東京証券取引所ので定める独立性基準及び当社が独自に定める独立性基準のいずれにも抵触していないため、十分な独立性があり、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しています。</p>
佐々木 一郎				同氏を当社の独立役員に指定していません。	<p>世界的に事業を展開するメーカーの社長を務めるなど経営者としての豊富な経験を通じて、開発、製造における豊富な技術的知見を有するとともに、グローバルな視点での企業戦略及び経営全般に関する見識を有しています。また、新事業創出・商品化の経験を通じて、商品企画や品質保証等のものづくり分野に関する豊富な見識を有しています。</p> <p>これらのことから、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化への貢献が期待できるため、適任と判断しています。</p> <p>なお、同氏は、株式会社東京証券取引所ので定める独立性基準及び当社が独自に定める独立性基準のいずれにも抵触していないため、十分な独立性があり、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しています。</p>

【各種委員会】

各委員会の委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
指名委員会	3	0	0	3	社外取締役
報酬委員会	3	0	0	3	社外取締役
監査委員会	4	0	1	3	社外取締役

【執行役関係】

執行役の人数 更新 6名

兼任状況 更新

氏名	代表権の有無	取締役との兼任の有無			使用人との兼任の有無
			指名委員	報酬委員	
田中 徹也	あり	あり	×	×	なし
平野 華世	あり	あり	×	×	なし
野川 真木子	なし	なし	×	×	なし
足立 美紀	なし	なし	×	×	なし
井上 達也	なし	なし	×	×	なし
張 守斌	なし	なし	×	×	なし

【監査体制】

監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無 あり

当該取締役及び使用人の執行役からの独立性に関する事項

- ・監査委員会の職務を補助する専任の組織として監査委員会室を設置しています。監査委員会室には、監査委員会の指示に従いその職務を行う、監査委員会の職務を補助すべき使用人を置いています。
- ・監査委員会室に所属する使用人の人事異動については、執行役からの独立性を確保するため、監査部担当執行役が監査委員会(監査委員会が特定の監査委員を指名した場合には当該監査委員)の同意を事前に取得して行います。また、当該使用人の人事考課については、監査委員会(監査委員会が特定の監査委員を指名した場合には当該監査委員)が行います。
- ・監査委員会は、職務の遂行上必要がある場合は、内部監査担当部署に指示することができます。なお、内部監査担当部署は、監査委員会より受けた指示と、執行役からの指示とが相反する場合には、監査委員会の指示を優先します。

監査委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査委員会は、内部監査担当部署から定期的に監査結果の報告を受け、情報の共有を図り、内部統制担当部署等から職務の執行状況の報告を受けるなど、緊密な連携をもった監査に取り組んでいます。
また、監査委員会は会計監査人とも双方の監査計画について協議を行った上で、会計監査人から定期的に監査結果の報告を受け、緊密な連携をもって監査を実施しています。
更には、三様監査全体の実効性を高めるため、監査委員会、内部監査担当部署及び会計監査人が打合せを行い、連携強化を図っています。

【独立役員関係】

独立役員の数 7名

その他独立役員に関する事項

当社は独立役員の資格を充たす社外取締役を全員独立役員として指定しています。
なお、当社は、社外取締役について、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準及び以下に掲げる各要件に該当する場合は、独立性がないと判断します。

1. 現在または過去のいずれかの時点において、次の(1)、(2)のいずれかに該当する者

- (1) 当社の業務執行者または業務執行者でない取締役(社外取締役を除く)
- (2) 当社の子会社の業務執行者または業務執行者でない取締役

2. 現在において、次の(1)～(5)のいずれかに該当する者

- (1) 当社との取引先で、取引額が当社または取引先の直前事業年度の連結売上高の2%以上である会社の業務執行者
- (2) 専門家、コンサルタント等として、直前事業年度において当社から役員報酬以外に1,000万円以上の報酬を受けている者
- (3) 当社からの寄付が、直前事業年度において1,000万円以上の組織の業務執行者
- (4) 当社総議決権数の10%以上を直接もしくは間接に保有する株主またはその業務執行者
- (5) 当社の会計監査人またはその社員等

3. 過去3年間のいずれかの時点において、上記2の(1)～(5)のいずれかに該当していた者

4. 上記1の(1)、(2)、上記2の(1)～(5)または上記3のいずれかに掲げる者(重要でない者を除く。)の近親者

5. 当社の社外取締役としての在任期間が8年を超える者

(コーポレート・ガバナンス基本方針第24条及び別紙2)

【インセンティブ関係】

取締役・執行役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明

企業業績に連動する報酬として、賞与に加え信託を活用した株式報酬制度を導入しています。詳細は、本報告書末尾に添付する「取締役及び執行役の報酬制度」をご参照下さい。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

【取締役・執行役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

個別報酬の開示はしていない

(個別の執行役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明 更新

2025年度に係る当社取締役(執行役を兼務する取締役及び社外取締役を除く)、及び社外取締役の報酬の内訳は、以下のとおりです。【注1、2】

取締役(執行役を兼務する取締役及び社外取締役を除く) 固定報酬 43百万円(対象人員:3名)【注3、4】
社外取締役 固定報酬 124百万円(対象人員:8名)【注5、6】

2025年度に係る当社執行役の報酬の内訳は、以下のとおりです。【注1、2】

固定報酬 250百万円(対象人員:7名)
賞与(業績連動報酬) (対象人員:)【注7】
株式報酬 81百万円(対象人員:7名)【注8】

- 注1:取締役と執行役を兼務する者に対して支給された報酬等の総額及び対象人員については、執行役の報酬総額において記載しています。
- 注2:2025年度末日現在の取締役は10名執行役は7名です。
- 注3:2025年度中に退任した取締役2名を含んでいます。
- 注4:取締役の固定報酬の金額には、取締役会議長を務める取締役に対して支給された取締役会議長手当が含まれています。なお、取締役としての職務執行の対価として支給された報酬を記載しており、取締役としての職務とは別に委任された職務の対価として支給された報酬は含まれていません。
- 注5:2025年度中に退任した社外取締役1名を含んでいます。
- 注6:社外取締役の固定報酬の金額には、指名・監査・報酬・サステナビリティ各委員会の委員長を務める取締役に対して支給された委員長手当が含まれています。
- 注7:2025年度を対象期間とする賞与(業績連動報酬)は2026年6月に支給予定ですが、総額及び対象人員は本報告書作成時点では未定です。2024年度を対象期間とする業績評価及び非財務評価に基づき、2024年度末に在籍していた執行役8名に対して、2025年6月に支給した賞与総額は79百万円です。
- 注8:当社は信託の仕組みを利用した株式報酬を導入しており、上記株式報酬の額は2025年度の費用計上額を記載しています。

報酬等の総額が1億円以上である役員の報酬の内訳は、以下のとおりです。【注1】

小野 直樹 執行役【注2】
 固定報酬 63百万円
 賞与(業績連動報酬) 14百万円
 株式報酬 25百万円【注3】

- 注1:2024年度に係る報酬等の総額を記載しています(賞与については、2024年度を対象期間とする業績評価及び非財務評価に基づき、2025年6月に支給した額を記載しています。)。2025年度において報酬等の総額が1億円以上である役員の報酬の内訳については、本報告書作成時点では未定です。
- 注2:小野直樹氏は、2024年度において、取締役と執行役を兼任していました。取締役と執行役を兼務する者に対しては執行役報酬制度を適用することとしているため、本項においては役員区分を「執行役」としています。
- 注3:当社は信託の仕組みを利用した株式報酬を導入しており、上記株式報酬の額は2024年度の費用計上額を記載しています。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

報酬の決定方針については、本報告書末尾に添付する「取締役及び執行役の報酬制度」をご参照下さい。

【社外取締役のサポート体制】

当社は、社外取締役を含む取締役による情報収集が円滑に行われること、また取締役に対する必要な情報提供が適切に実現されることを確保するため、以下に掲げる体制を整備しています。

- (1)取締役会の指示のもと、業務執行の監督のため必要となる活動並びに取締役会、指名、監査、報酬、サステナビリティ各委員会及び非業務執行取締役による意見交換会等の適切な運営に必要となる活動を支援する事務局を設置する。
- (2)各取締役が、業務執行の適切な監督を行うため、戦略経営会議等の経営に係る重要な会議体に関する資料・データに合理的な範囲でアクセスできる体制を整備する。
- (3)取締役会に対して、執行役が定期的に、または、取締役の求めに応じて適時に、職務執行状況を直接報告する体制を整備する。
- (4)取締役会が必要に応じて弁護士、公認会計士等の外部専門家の助力を得られる体制を整備するとともに、必要な費用を負担する。

これらに加え、社外取締役に対しては、適切な意見表明・判断に資するべく、以下の取り組み・支援を行っています。

- ・取締役会の開催に際し、当該取締役会付議案件に係る資料の事前配布を行い、議案に関する事前の検討時間を確保している。また、必要に応じて議案内容の事前説明を行っている。
- ・社外取締役に専用のPC若しくはタブレット端末、又はその両方を提供し、社外からでも取締役会資料等の必要情報へ適時にアクセスできる環境を整備している。
- ・社外取締役を中心とする非業務執行取締役による意見交換会を定期開催している。意見交換会では、当社の経営課題を含む幅広い事項について議論しており、必要に応じて社長や執行役等を招き、議論に必要な情報提供を受けることも行っている。
- ・取締役が当社事業をより良く理解し、企業価値向上に向けて執行側と意見交換できるよう、取締役向けの説明会(取締役説明会)を開催している。説明会では、中期経営戦略に係る重要施策や個別事業の概況等について説明し、意見交換している。
- ・当社グループの事業への理解を深めることを目的として、社外取締役による事業所視察を実施している。(コーポレート・ガバナンス基本方針第26条)

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等 [更新](#)

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
矢尾 宏	名誉顧問	対外活動(経営への関与なし)	非常勤、無報酬	2015/3/31	定めなし

竹内 章	特別顧問	対外活動(経営への関与なし)	非常勤、報酬有り	2018/6/22	上限年数・年齢の定め有り
------	------	----------------	----------	-----------	--------------

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 更新 2名

その他の事項

1. 名誉顧問及び特別顧問は、当社のいかなる意思決定にも関与していません。
2. 上記の「社長等退任日」には、当社の取締役社長を退任した日を記載しています。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要) 更新

企業統治の体制の概要

(取締役会)

取締役会の役割・責務は以下のとおりです。

- ・株主からの委託を受け、経営の方向性を示すとともに、経営方針や経営改革等について自由闊達で建設的な議論を行うことなどにより、当社グループの中長期的な企業価値の向上に努める。
- ・法令、定款及び取締役会規則の定めに基づき、経営方針や経営改革等、経営に重大な影響を及ぼす可能性のある事項について決定する。
- ・執行役が、自らの責任・権限において、経営環境の変化に対応した意思決定、業務執行を担うことができるよう、取締役会規則等の定めに基づき、適切な範囲の業務執行の権限を執行役に委譲し、業務執行の意思決定の迅速化を図る。
- ・グループガバナンスの状況や経営戦略の進捗を含む業務執行の状況について執行役より定期的に報告を受け、監督する。

取締役会は、取締役の過半数を独立社外取締役によって構成することとし、議長は執行役(執行役社長を含む)を兼務しないこととしています。現在、取締役会は、10名(うち 社外取締役7名)の取締役で構成され、議長は小野直樹が務めています。

2025年度は21回開催されました(取締役の出席率:小野直樹氏100%、若林辰雄氏100%、五十嵐弘司氏100%、武田和彦氏100%、別府理佳子氏100%、桐山一憲氏100%、相樂希美氏100%、佐々木一郎氏100%、田中徹也氏100%、平野華世氏100%(佐々木一郎氏、田中徹也氏及び平野華世氏は、2025年6月の取締役就任後の出席状況を記載しています。))。

(コーポレート・ガバナンス基本方針第15条)

(指名委員会)

指名委員会は、取締役候補者の指名及び取締役の解任に関する方針、株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案の内容等を決定するほか、執行役の選解任等について、取締役会からの諮問を受けて審議を行い、取締役会に答申します。また、執行役社長の後継者候補及びその育成計画について審議するとともに、後継者候補の育成が適切に行われるよう監督します。次期執行役社長の候補者については、取締役会からの諮問に基づき審議し、答申します。

指名委員会は、委員の過半数を独立社外取締役によって構成することとし、委員長は独立社外取締役が務めることとしています。現在、指名委員会は3名の取締役(全員が社外取締役)で構成され、委員長は若林辰雄氏(独立社外取締役)が務めています。

2025年度は12回開催されました(委員の出席率:若林辰雄氏100%、五十嵐弘司氏100%、別府理佳子氏100%)。

(コーポレート・ガバナンス基本方針第30条・第33条)

(監査委員会)

監査委員会は、内部統制システムを活用した監査を通じて、または選定監査委員が直接、取締役及び執行役の職務の適法性及び妥当性の監査を行います。

監査委員会は、委員の過半数を独立社外取締役によって構成することとし、委員長は独立社外取締役が務めることとしています。現在、監査委員会は4名の取締役(うち社外取締役3名)で構成され、委員長は武田和彦氏(独立社外取締役)が務めています。

2025年度は17回開催されました(委員の出席率:武田和彦氏100%、桐山一憲氏100%、相樂希美氏100%、小野直樹氏100%(小野直樹氏は、2025年6月の委員就任後の出席状況を記載しています。))。

(コーポレート・ガバナンス基本方針第34条)

(報酬委員会)

報酬委員会は、取締役及び執行役が受ける個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定め、その方針に従い、取締役及び執行役が受ける個人別の報酬等の内容を決定します。

報酬委員会は、委員の過半数を独立社外取締役によって構成することとし、委員長は独立社外取締役が務めることとしています。現在、報酬委員会は3名の取締役(全員が社外取締役)で構成され、委員長は五十嵐弘司氏(独立社外取締役)が務めています。

2025年度は13回開催されました(委員の出席率:五十嵐弘司氏100%、若林辰雄氏100%、別府理佳子氏100%)。

(コーポレート・ガバナンス基本方針第35条)

(サステナビリティ委員会)

取締役会がサステナビリティに関する取り組みのモニタリングに留まらず、異なる視点からサステナビリティへ取り組む方向性を能動的に検討し、社内に示していくべく、取締役会の下にサステナビリティ委員会を設置しています。これにより、サステナビリティへの対応の質を高め、当社グループの中長期的な企業価値の向上につなげてまいります。

サステナビリティ委員会は、サステナビリティを巡る課題への対応方針等について、取締役会から諮問を受けて検討を行い、その内容を取締役会に答申します。

サステナビリティ委員会は、委員の過半数を独立社外取締役によって構成することとし、委員長は独立社外取締役が務めることとしています。現在、サステナビリティ委員会は3名の取締役(全員が社外取締役)で構成され、委員長は相樂希美氏(独立社外取締役)が務めています。

2025年度は12回開催されました(委員の出席率:相樂希美氏100%、桐山一憲氏100%、佐々木一郎氏100%(佐々木一郎氏は、2025年6月の委員就任後の出席状況を記載しています。))。

サステナビリティ委員会は、当社グループのサステナビリティ経営に関するモニタリング及びその方法並びに課題の検討を行い、一定の成果を

挙げてまいりました。一方、取締役会のあり様の進化に伴い、サステナビリティ課題・経営全般については、取締役会全体で議論、モニタリングする体制となったことを踏まえ、今後はこれらについては取締役会にて一元的に対応することが適切と判断いたしました。そのため、2026年6月下旬開催予定の定時株主総会終結の時をもって同委員会を発展的に解散することといたしました。

(コーポレート・ガバナンス基本方針第36条)

なお、各委員会において、委員以外の社外取締役のオブザーバー参加を認めることにより社外取締役間の情報格差を解消するほか、必要に応じて執行役社長等を委員会に出席させ、説明・意見等を聴取することとしています。

(執行役)

執行役は、取締役会からの権限委譲に基づき、定められた職務分掌等に従い、業務の執行を行います。執行役は6名であり、執行役のうち、執行役社長である田中徹也、執行役常務である平野華世の両氏は、取締役会の決議により、代表執行役に選定されています。

(コーポレート・ガバナンス基本方針第28条)

(戦略経営会議)

戦略経営会議は、取締役会から権限委譲を受けて、当社グループ全体の経営に係わる特に重要な事項について審議及び決定を行います。戦略経営会議は、執行役全員で構成されており、議長は執行役社長が務めています。

監査委員会による監査、内部監査及び会計監査の状況

(監査委員会による監査の状況)

監査委員は、インターネット回線を活用しながら重要会議に適宜出席するほか、取締役、執行役、内部監査担当部署、その他内部統制担当部署等からその職務の執行状況を聴取し、重要な決裁書類等を閲覧しています。また、監査委員会が定めた監査計画等に従い、選定監査委員が本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査し、必要に応じてグループ会社等の往査を実施して、取締役及び執行役の職務執行状況を監査し、意見を述べています。さらに、往査等の機会に主要グループ会社の監査役との面談を実施し、あわせてオンライン・コミュニケーションツールを通じた連絡・情報共有を行う体制を整え、グループの監査体制の実効性の確保と効率性の向上を図っています。

これら監査委員の職務を補助するための組織として監査委員会室を設置しています。監査委員会の指揮のもと、監査委員会室が重要会議への参加や内部監査担当部署等との連携を通じて監査活動に必要な情報を収集し、監査委員会に報告する体制をとっています。

監査委員会は、内部統制システムの運用状況、中期経営戦略実施上のリスクと対応状況、人的資本の強化や労働安全の対策を含む各種サステナビリティ課題への取り組み状況、会計監査人の監査方法及び監査結果の妥当性等を検討しています。

監査委員長武田和彦氏は、上場企業の主要子会社において最高財務責任者(CFO)としての経験があり、財務及び会計に関する相当の知見を有しています。

監査委員長は、監査委員会室から監査活動に必要な報告を受け、重要会議に適宜出席するとともに、関係会社を含む国内外の事業拠点への往査等を通じて監査を遂行し、指摘或いは提言を行っています。また、執行役社長との定例ミーティングや執行役との面談を実施し、意見交換を行っています。その他、各コーポレート部門から報告を受け、指摘或いは提言を行っています。これらの内容は監査委員会に適時に共有しています。

(内部監査の状況)

内部監査担当部署である監査部は2026年4月1日現在、監査部長を含む15名で構成されています。担当執行役の指示の下、監査委員会と連携して、担当執行役及び監査委員会の承認を得た内部監査計画に基づき、当社グループにおける会社業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、資産の保全・有効活用状況、リスク管理状況、法令等及び社内諸規則・基準の遵守状況等についての監査を行っています。また、会計監査人と情報の共有化を図り緊密な連携をもって監査を実施しています。

監査部は、担当執行役及び監査委員会に対して定期的に全社の監査結果の報告を行っており、また取締役会に対しては、担当執行役より定期的に全社の監査結果の報告を行っています。

(会計監査の状況)

2024年度における会計監査の状況は、以下のとおりです。

(1) 監査法人の名称

有限責任監査法人トーマツ

(2) 継続監査期間

2023年以降(2年間)

(3) 業務を執行した公認会計士

指定有限責任社員 業務執行社員 丸地 肖幸

指定有限責任社員 業務執行社員 井上 浩二

指定有限責任社員 業務執行社員 福島 啓之

(4) 監査業務に係る補助者の構成

当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士20名、その他69名であります。

(5) 選任及び解任・不再任の方針

監査委員会は、会計監査人について、専門性、独立性、適時・適切性、品質管理及びガバナンス体制、当社の多業種・グローバルな事業展開への対応能力、会計監査業務の効率性、監査委員会及び経営者等とのコミュニケーション、法定事由に基づく解任要件への該当有無、継続監査期間(最長でも20年を超えないこと)、を確認して選任し、これらに問題がある場合は、解任・不再任とする方針としています。

(6) 監査委員会による会計監査人の評価

監査委員会では、会計監査人を評価するにあたり、執行役、社内関係部署及び会計監査人から必要な資料を入手し且つ報告を受け、総合的に評価しています。また、会計監査人の就任後8年から10年程度を目安に、監査委員会と協議し、入札による評価選定を検討します。

非業務執行取締役との責任限定契約の内容と概要

当社は、会社法第427条第1項の定めにより、定款において、取締役(業務執行取締役等である者を除く。)との間で損害賠償責任を限定する責任限定契約を締結することができる旨の規定を設けています。当該規定に基づき、当社は、非業務執行取締役全員との間で、責任限定契約を締結していますが、その内容の概要は、次のとおりであります。

・会社法第423条第1項の責任について、取締役(業務執行取締役等である者を除く。)が職務を行うに当たり善意でかつ重大な過失がないときは、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度として当社に対し損害賠償責任を負うものとし、その損害賠償責任額を超える部分については、当社は、当該取締役を免責する。

当社は、会社法上の機関設計として、指名委員会等設置会社を採用し、監督と執行を分離することにより、取締役会の経営監督機能の強化、経営の透明性・公正性の向上及び業務執行の意思決定の迅速化を図っています。

なお、当社グループは、中期経営戦略(2026～2028年度)で掲げる基本方針である「資源循環ビジネスで未来を創る企業へ」を推進するため、全社視点での資源配分を強化し、各機能を集約することで経営基盤を強化することを目的に、2026年度よりカンパニー制から事業部制へ移行しています。

更に、社外取締役は、取締役及び執行役の職務執行の妥当性について客観的な立場から監督を行うことや、専門的な知識や社内出身役員と異なる経験から、会社経営に対して多様な価値観を提供することを通じ、取締役会の経営監督機能をより高める役割を担っています。(コーポレート・ガバナンス基本方針第2条及び第23条)

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	当社は、株主総会の招集通知を法定期日前に開示するとともに、早期発送に努めています。なお、2025年6月25日開催の第100回定時株主総会に係る招集通知につきましては、2025年5月23日に当社ホームページ等で開示し、2025年5月30日に発送しました。
集中日を回避した株主総会の設定	2025年は6月25日に株主総会を開催しました。
電磁的方法による議決権の行使	当社は、2005年6月29日開催の第80回定時株主総会から、電磁的方法(インターネット)により、議決権を行使できることとしています。また、2007年6月28日開催の第82回定時株主総会から、株式会社「ICJ」が運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加しています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	当社は、2007年6月28日開催の第82回定時株主総会から、株式会社「ICJ」が運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加しています。
招集通知(要約)の英文での提供	当社ホームページの英語版サイト、株式会社東京証券取引所が運営する適時開示情報伝達システム(TDnet)及び株式会社「ICJ」が運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに掲載することにより、海外・外国人投資家の皆様への情報開示に努めています。
その他	2021年6月24日開催の第96回定時株主総会から、株主の利便性向上のため、ハイブリッド参加型バーチャル株主総会(ライブ配信)を実施しています。加えて、ライブ配信した株主総会の動画を当社ホームページに一定期間掲載することとしています。

2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	IRポリシーにつきましては、当社ホームページにて公開しています。 https://ir.mmc.co.jp/ja/ir/irpolicy.html	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	当社は、個人投資家向けに、CFO、IR室長等を説明者として、定期的に会社説明会を開催しています。	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	当社は、アナリスト・機関投資家向けに、執行役社長、CFO等を説明者として決算説明会及び経営戦略に関する説明会等を開催しています。また、個別の事業等に関して、IR Dayや事業説明会を随時開催しています。さらに、サステナビリティに関する取り組みについて、定期的にサステナビリティ説明会を開催しています。これらの説明会はオンラインで開催しています。また、証券会社主催の各種カンファレンスに参加しているほか、国内機関投資家との個別面談を随時実施しています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	当社は、執行役社長、CFO、IR室長による海外投資家訪問を毎年実施しています。また、証券会社主催の各種カンファレンスに参加しているほか、海外機関投資家との個別面談を随時実施しています。	あり

IR資料のホームページ掲載	当社は、当社ホームページに、決算短信、有価証券報告書、統合報告書、アナリスト・機関投資家向け説明会資料、個人投資家向け説明会資料、株主通信のほか、証券取引所上場規則に基づく適時開示資料等を掲載しています。
IRに関する部署(担当者)の設置	当社は、IRを所管する役員(CFO)を選任するとともに、専任部署としてIR室を設置しています。

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	コーポレート・ガバナンス基本方針、行動規範のほか、サステナビリティ基本方針等に規定しています。なお、これらは、当社ホームページにて公開しています。 コーポレート・ガバナンス基本方針： https://ir.mmc.co.jp/ja/ir/library/corporate_governance.html 行動規範： https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/company/policy/index.html サステナビリティ基本方針： https://ir.mmc.co.jp/ja/sustainability/management/system.html
環境保全活動、CSR活動等の実施	サステナビリティ・SCQ推進部コンプライアンス・リスクマネジメント室を設置し、社内各部門及び子会社にC・RM(コンプライアンス・リスクマネジメント)責任者、C・RM管理者及びC・RM担当者を置き、グループを挙げて、リスク管理、コンプライアンスの徹底等を内容とする活動に取り組んでいます。 この活動状況につきましては、統合報告書、サステナビリティサイト等に記載しています。 また、各サステナビリティ課題に対応する組織を設置しており、ステークホルダーからの要請を集約・議論し、経営に反映しています。 統合報告書： https://ir.mmc.co.jp/ja/ir/library/annual.html サステナビリティサイト： https://ir.mmc.co.jp/ja/sustainability.html
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	コーポレート・ガバナンス基本方針等に規定しています。

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社は、事業目的、経営計画等の達成にあたり、適切な内部統制システムの構築が重要課題であると認識しております。このような認識のもと、当社では社内規程等の制定・運用を通じ、会社法及び会社法施行規則に準拠した次の体制の整備を行うことにより、内部統制システムの充実を図っております。同システムにつきましては、必要に応じて見直すとともに、より適切な運用に努めてまいります。

- 執行役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
 - 当社グループ共通の最高規範として企業理念等を定めるとともに、社内規程を整備し、コンプライアンス体制を確立する。
 - 法令、定款及び社内規程等に基づき、取締役会、戦略経営会議その他の会議体等により執行役及び使用人の職務の執行内容を決定する。また、一定の重要事項に関する業務執行については、法務担当部署及び関係部署による事前審査を行う。
 - 取締役会は、定期的に執行役から職務執行状況の報告を受けるとともに、必要事項について執行役から随時取締役会で報告を受ける。
 - 執行役の中から、コンプライアンスに関する事項を分掌する役員を任命するほか、SCQに関する組織及びコンプライアンス担当部署を設置し、事業年度毎に策定される方針・計画等に基づき、全社横断的なコンプライアンス推進活動(社内教育を含む。)を行う。
 - コンプライアンス上の問題がある事項に関する通報窓口を設置する。
 - 内部監査担当部署により、定期的な監査を行う。
- 執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

戦略経営会議及びその他の重要な会議体の議事録その他重要情報については、法令、定款及び社内規程等に基づき、適切な保存・管理を行う。
- 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
 - 重要事項については、法令、定款及び社内規程等に基づき、取締役会、戦略経営会議その他の当該案件の決定機関において厳正な審査を行う。また、社内規程等に基づき、一定の重要事項については、法務担当部署その他の関係部署において事前審査を行い、リスクの把握及び顕在化防止に努める。
 - リスク管理一般に関する社内規程、方針・計画等を定める。また、執行役の中から、リスク管理に関する事項を分掌する役員を任命するほか、SCQに関する組織及びリスク管理担当部署を設置し、全社横断的なリスク管理推進活動を行う。
 - 執行役は、リスク管理一般に関する社内規程、方針・計画等に基づき、当社グループのリスク要因の継続的把握、及びリスクが顕在化した場合の損失の極小化のための必要な施策を立案し、推進する。
 - 当社グループの経営に重大な影響を与えるリスクが顕在化した場合に、迅速かつ適切に対処し、是正手段をとるため、危機管理体制及び危機対応策等に関する規程を定める。
- 執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

(1) 会社法上の機関設計として指名委員会等設置会社を採用し、業務執行の決定に関する権限を適切に執行役に委譲することにより、意思決定の迅速化を図る。また、各執行役の職務分掌、社内規程に基づく職務権限及び意思決定ルールの整備等を行う。

(2) 経営計画を決定の上、その達成に向けて、各執行役が分掌する部署に対して経営資源・権限の適切な配分を行うとともに、具体的な計画を策定させる。また、執行役は各部署における計画の進捗状況を適宜確認し、必要に応じた措置を講じる。

5. 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

(1) 当社グループに共通に適用される企業理念等及び社内規程等に基づき、コンプライアンス及びリスク管理に関して子会社も含めた当社グループとしての活動・対応等の推進を通じて、企業倫理の確立並びにコンプライアンス体制及びリスク管理体制(社内教育体制を含む。)の構築を図る。

(2) 各子会社について、当社内の対応窓口部署を定め、当該部署が子会社と一定の重要事項について協議、情報交換等を行うことを通じて、子会社については当社グループ全体における経営の健全性、効率性等の向上を図る。

(3) 財務報告に係る内部統制に関する諸規程を整備するとともに、評価の仕組みを確立して、当社グループの財務報告の適正性を確保するための体制を構築する。

(4) 上記(1)、(2)及び(3)に加え、内部監査担当部署により、子会社のコンプライアンス、リスク管理及び経営の効率性等について、定期的な監査を行う。

6. 監査委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項、当該使用人の執行役からの独立性に関する事項及び監査委員会の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

(1) 監査委員会の職務を補助するため、監査委員会室を設置する。監査委員会室には、監査委員会の職務を補助すべき使用人として、必要な人員を配置する。

(2) 監査委員会の職務を補助すべき使用人は、監査委員会の指示に従いその職務を行う。

(3) 監査委員会の職務を補助すべき使用人の人事異動については、監査委員会(監査委員会が特定の監査委員を指名した場合には、当該監査委員)の同意を事前に取得して行う。また、監査委員会の職務を補助すべき使用人の人事考課については、監査委員会(監査委員会が特定の監査委員を指名した場合には、当該監査委員)が行う。

7. 監査委員会への報告に関する体制及び報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

(1) 取締役(監査委員である取締役を除く。)、執行役及び使用人は、その分掌する職務において会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実があることを発見した場合及びその他会社に重大な影響を与える事実が認められる場合には、法令その他社内規程に定める方法等により、速やかに監査委員会に適切な報告を行う。また、監査委員会から職務に関する報告を求められた場合も同様とする。

(2) 当社及び子会社の取締役、執行役、監査役及び使用人等から、コンプライアンス上の問題がある事項に関する通報窓口に通報があった場合には、通報窓口担当部署は、原則として当該通報の内容を監査委員長に報告する。

(3) 内部監査担当部署は、当社及び子会社の取締役、執行役、監査役及び使用人等から聴取した内容及び監査結果のうち、重要な事項を監査委員会に報告する。また、監査委員会の職務上必要と判断される事項については所管部署より定期的に報告を行う。

(4) 当社及び子会社においては、監査委員会に報告をした者(他の者を介して間接的に報告をした者を含む。)に対して、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを、社内規程等に定めることにより、確保する。

8. 監査委員の職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

監査委員は、職務の執行上必要と認められる費用等について、予め当社に請求することができる。また、緊急または臨時に支出した費用については、事後当社に償還を請求できる。当社は、監査委員の請求に基づき、監査委員の職務の執行に必要な費用を支払う。

9. その他監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

(1) 監査委員会は、執行役社長を含む執行役、監査委員会室、内部監査担当部署その他監査委員会の職務の執行上必要と判断される部署、及び会計監査人等と定期的にまたは随時意見を交換する。

(2) 監査委員会は、職務の執行上必要と判断される場合は、内部監査担当部署に指示することができる。なお、監査委員会より受けた指示と、執行役からの指示とが相反する場合には、監査委員会の指示を優先する。

(3) 監査委員が戦略経営会議等の重要な会議に出席する機会を設けるとともに、社内の情報システムを通じて業務執行に係る重要な会議の資料及び議事録を閲覧できる体制を整える。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

(1) 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方

当社は、企業理念等において、反社会的勢力とは一切関わりを持たず、不法、不当な要求があった場合にも毅然とした態度で臨むことを掲げています。また、上記内部統制システムの整備方針においても、その旨定めています。

(2) 反社会的勢力排除に向けた整備状況

反社会的勢力排除に係る担当役員及び対応統括部署を定めるとともに、各事業所及び子会社にも責任者及び担当部署を定め、全社的な組織体制を構築しています。具体的な対応に関しては、対応マニュアルを整備しているほか、社内研修等において教育を実施するなど、周知を図っています。また、所轄警察署や関係団体と連携するとともに、定期的に他企業とも情報交換を行い、情報の収集に努めています。

その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

1. 適時開示に関する基本方針

企業理念等に基づき、社内規程を整備し、適時開示の確実な遂行及びインサイダー取引の未然防止を図ること等により証券取引の適正化に貢献し、もって証券市場における当社の社会的信用を維持することとしています。

2. 適時開示に関する対応手順

当社は、IR室長を内部情報管理責任者とし、適時開示に係る事項を分掌させるとともに、次の対応手順により適時開示を行っています。

(1) 情報の収集

当社及び子会社に係る重要な情報は、本社所管部署(コーポレート部門及び各事業部門)から、IR室に速やかに報告されます。

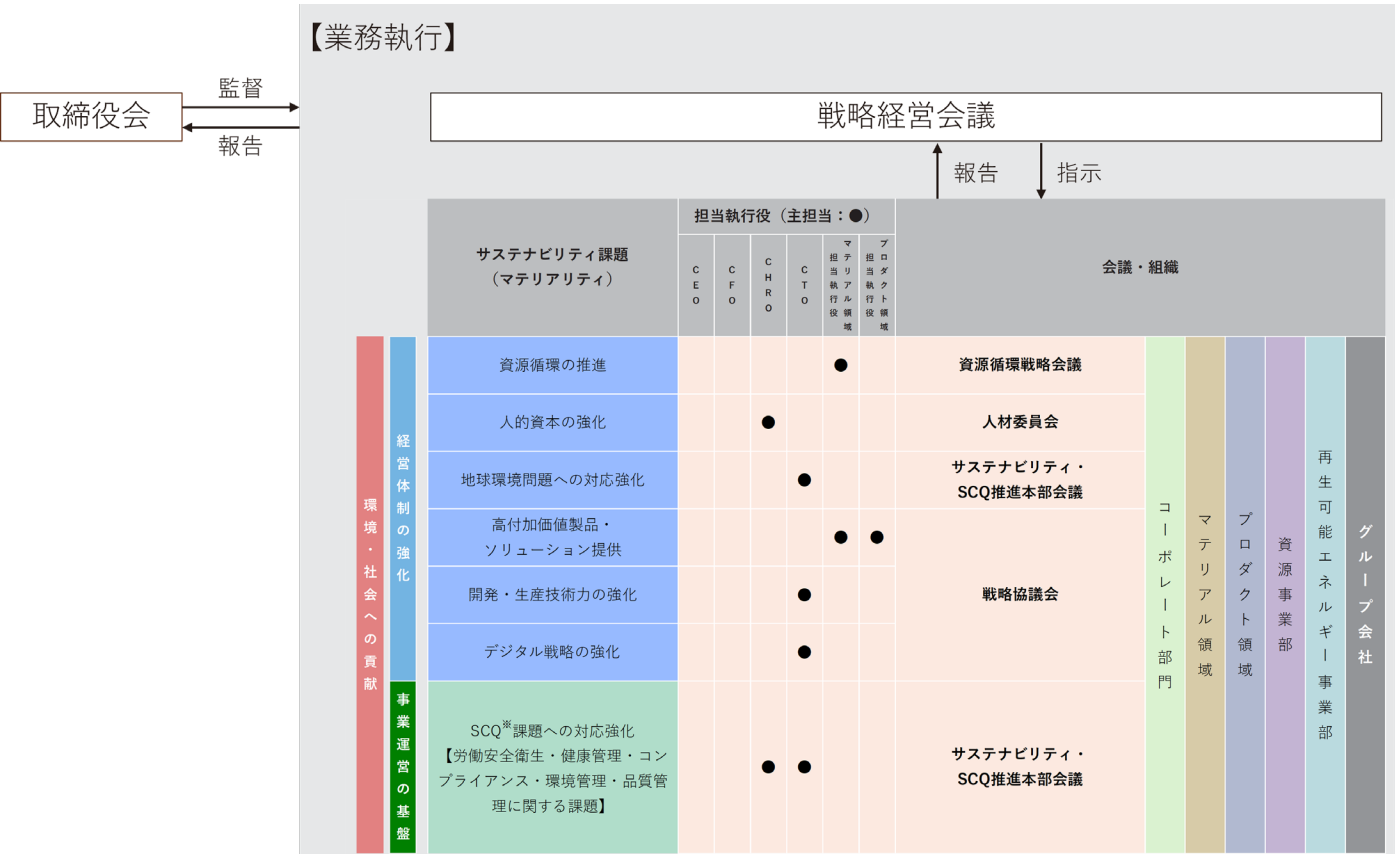
(2) 情報の判定

IR室に集約された会社情報については、同室において、必要に応じて関係部署と協議を行い、適時開示の要否を検討します。内部情報管理責任者は、証券取引所の関連規定を遵守の上、適時開示の要否を決定します。

(3) 開示の実施

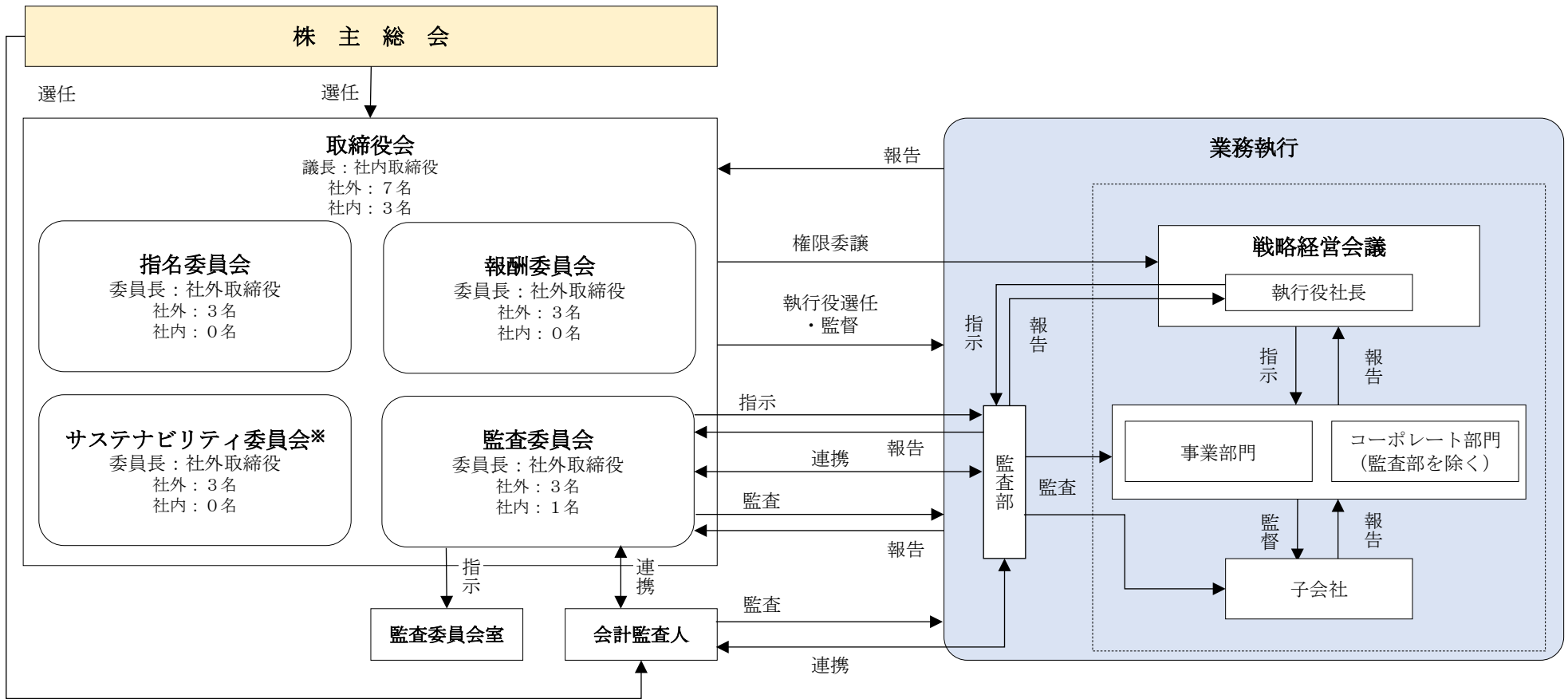
内部情報管理責任者の指示のもと、IR室において、適時適切に情報を開示することとしています。

〔サステナビリティ推進体制〕



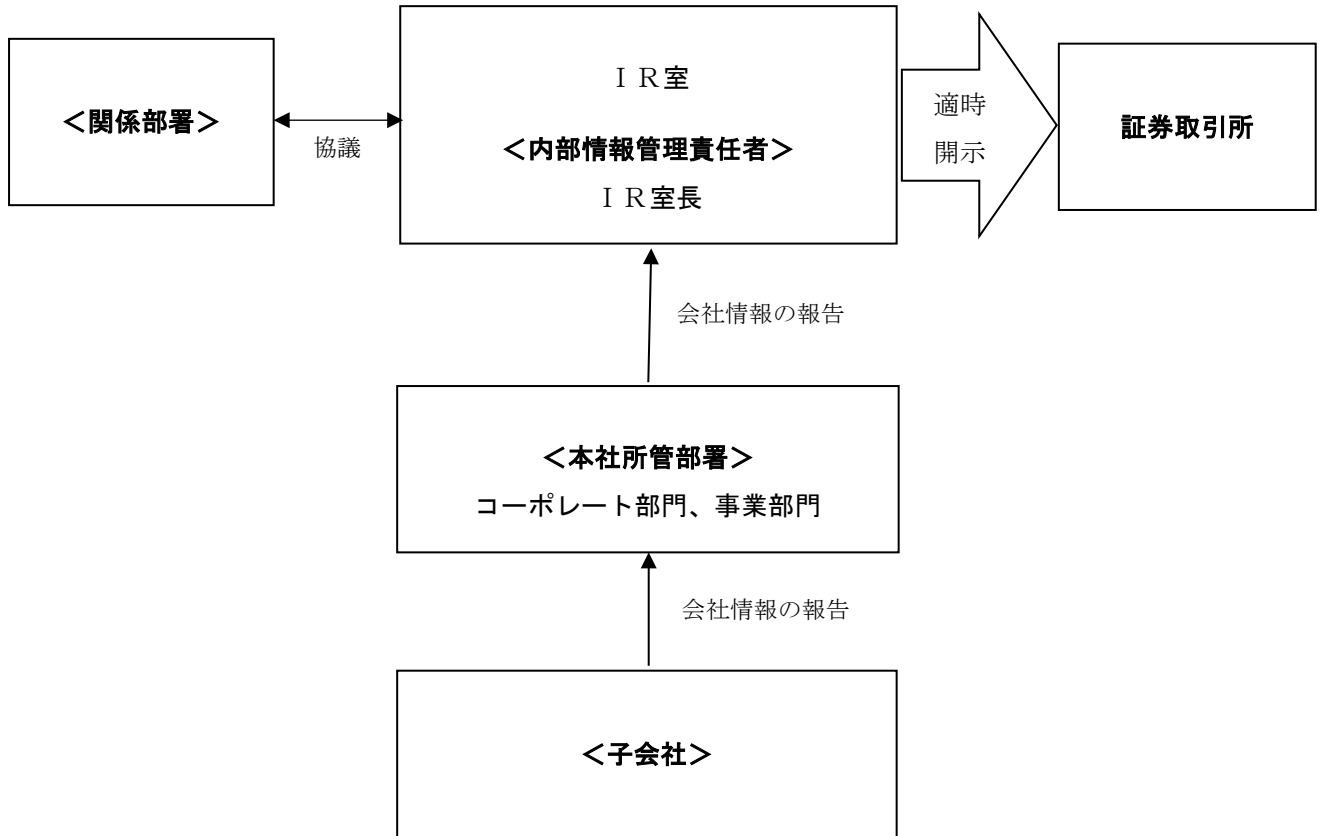
*SCQ: S: Safety & Health、C: Compliance & Environment、Q: Quality

〔コーポレート・ガバナンスの体制の概要〕



※サステナビリティ委員会は、2026年6月下旬開催予定の定時株主総会をもって発展的に解散することといたしました。詳細については、本報告書「1. 基本的な考え方【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】-【補充原則3-1-3. サステナビリティについての取り組み】」をご参照下さい。

[三菱マテリアル株式会社 適時開示に係る社内体制概要]



〔取締役及び執行役の報酬制度〕

当社グループの中長期的な企業価値の向上を牽引する優秀な経営者人材にとって魅力的な報酬制度とするとともに、株主をはじめとしたステークホルダーに対する説明責任を果たすことができる報酬ガバナンスを構築することを目的とし、以下のとおり取締役及び執行役（以下「役員」という。）の報酬の決定方針及び報酬体系を定めております。

1. 役員報酬の決定方針

- (1) 当社グループと類似の業態・規模の企業と比べ、競争力のある報酬水準となる制度とする。
- (2) 各役員が担う役割・責務に対する成果や中長期的な企業価値の向上に対する貢献を公平・公正に評価し、これを報酬に反映する。
- (3) 執行役の報酬については、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図る健全なインセンティブとして機能させるため、基本報酬、事業年度毎の業績等の評価に基づく年次賞与、中長期的な業績や企業価値に連動する中長期インセンティブである株式報酬により構成するものとし、報酬構成割合は役位に応じて適切に設定する。取締役（取締役と執行役を兼任する者を除く）の報酬については、執行役の職務執行の監督を担うという機能・役割に鑑み、金銭による基本報酬のみを原則とする。但し、取締役会議長及び各委員会の委員長を務める取締役に対しては、その職責に鑑み、基本報酬に加えて手当を支給する。また、監査委員長等特有の監査活動を担う取締役に対しては、その負荷に見合った手当として監査活動等手当を支給する。
- (4) 年次賞与は、事業年度毎の業績を重視しつつ、TSR（株主総利回り）（※）の相対的な評価結果及び中長期的な経営戦略の執行役毎の遂行状況等を適切に評価し、これを報酬に反映する。

$\text{※TSR} = \frac{\text{「当年3月の各日終値平均株価」} + \text{「当事業年度の1株あたり配当額累計」}}{\text{「前年3月の各日終値平均株価」}}$

- (5) 中長期インセンティブは、中長期的な企業価値の向上を図るため、株主との利益意識の共有を実現する株式報酬とする。
- (6) 報酬の決定方針及び個人別の支給額については、過半数を独立社外取締役によって構成する報酬委員会で審議し決定する。
- (7) 株主をはじめとしたステークホルダーが業績等と報酬との関連性をモニタリングできるよう必要な情報を積極的に開示する。

2. 役員報酬体系

- (1) 取締役（取締役と執行役を兼任する者を除く）

取締役の報酬体系は、金銭による基本報酬のみを原則とする。但し、取締役会議長及び各委員会の委員長を務める取締役等に対しては、その職責に鑑み、基本報酬に加えて手当を支給する。金額については、外部専門家の調査に基づく他社報酬水準を参考に、個別に勘案し決定する。

- (2) 執行役

執行役の報酬体系は、固定報酬である基本報酬と業績連動報酬である年次賞与及び株式報酬で構成する。また、報酬構成割合は、執行役社長において、「基本報酬：年次賞与：株式報酬＝1：1：1」（※年次賞与については支給率100%の場合）を目安とし、その他の執行役は、業績連動報酬の基本報酬に対する比率を執行役社長より低めに設定する。

また、その報酬水準については、外部専門家の調査に基づく同輩企業（報酬委員会が定める同規模企業群）の報酬水準を参考に決定する。

<基本報酬>

基本報酬は、固定報酬として役位に応じ金銭で支払う。

<年次賞与（短期インセンティブ報酬）>

年次賞与は、単年度の業績評価、T S Rの相対比較、執行役毎に設定する非財務目標の遂行状況によって決定する。

具体的な評価項目は以下のとおりとする。

【評価項目】

<財務指標>

- a. 本業における経営努力を強く促すことを目的とした連結営業利益及び事業別連結営業利益（執行役社長及びコーポレート系執行役は連結営業利益のみ）による評価
- b. 投下資本全体の効率的な活用を強く促すことを目的とした連結R O I Cによる評価
なお、業績値が前期末決算発表時に公表した当期の業績予想（以下、「公表予算」という。）におけるW A C C公表予算値を下回る場合には、連結R O I C評価部分の支給率に一定の制限を設ける。
- c. 株主資本を意識した経営の推進を強く促すことを目的とした連結R O Eによる評価
なお、a～cの評価には、マーケットの成長以上の成長を意識付けるため、連結営業利益成長率の他社比較による調整係数を乗じる（国内非鉄6社及び国内同規模製造業を中心とした比較対象企業を選定し相対比較）

<株価指標>

- a. 株価を意識した経営の推進を強く促すことを目的としたT S Rの相対比較（国内非鉄6社及び国内同規模製造業を中心とした比較対象企業を選定し相対比較）による評価（以下、「相対T S R評価」という。）

<非財務指標>

- a. 企業の持続可能性の観点から、リーダーシップの発揮やコミュニケーションの促進などの各執行役に期待する役割の発揮を強く促すとともに、中期経営戦略における取組み、及びサステナビリティ基本方針（※）に沿った取組み等をより一層促進することを目的とした定性的な非財務目標に対する遂行状況等による評価（以下、「非財務評価」という。）

（※）サステナビリティ基本方針の項目

1. 安全と健康最優先の労働環境整備
2. 人権尊重
3. ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進
4. ステークホルダーとの共存共栄
5. ガバナンス強化とコンプライアンス・リスクマネジメントの徹底
6. 公正・適正な取引と責任ある調達
7. 安心・安全・高付加価値な製品の安定的提供
8. 地球環境保全への積極的取組み

【算定式】

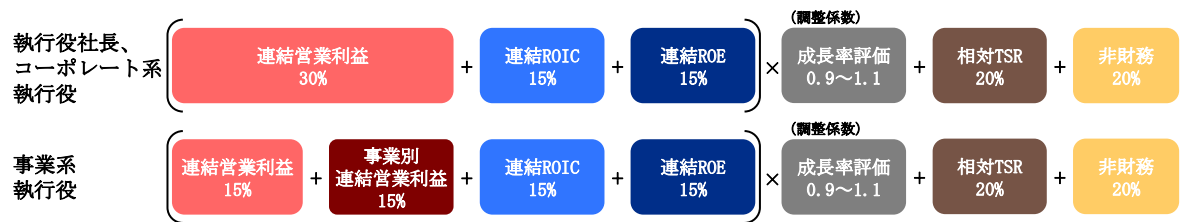
目標を達成した場合に支給する額（年次賞与基本額）を100%とし、個人別に、以下の算定式により算出する。

$$\text{年次賞与} = \text{役位別の年次賞与基本額} \times \text{業績評価支給率} (\%)$$

(※) 業績評価支給率は、評価項目ごとの達成度に応じ0%～約200%の範囲で変動

【評価ウェイト】

役位に応じた年次賞与基本額を、単年度の業績評価を60%（連結営業利益成長率の他社比較により調整）、相対TSR評価を20%、非財務評価を20%の割合で評価し、年次賞与額を決定する。



【年次賞与における業績評価の目標】

年次賞与における業績評価の目標については、原則、公表予算を適用する。事業別連結営業利益評価については、当該担当事業に係る公表予算を用いる。

<株式報酬（中長期インセンティブ報酬）（※）>

株式報酬は、株主との利益意識の共有を実現し、当社グループの中長期的な企業価値向上のインセンティブとして機能させることを目的として、信託の仕組みを利用した制度とし、執行役の退任時に役位に応じた当社普通株式及び当社普通株式の換価処分金相当額の金銭（以下、「当社株式等」という。）を交付及び給付（以下、「交付等」という。）する。交付する株式については、業績条件・株価条件を設けない。

なお、国内非居住者については、法令その他の事情により、これとは異なる取扱いを設けることがある。

(※) 役員報酬BIP (Board Incentive Plan) 信託と称される仕組みを採用し、執行役に当社株式等の交付等を行います。信託期間中、各事業年度の執行役の役位に応じて付与するポイントを累積し、執行役の退任後、当該累積ポイント数の70%に相当する当社普通株式（单元未満株式については切捨て）及び残りの累積ポイント数に相当する当社普通株式の換価処分金相当額の金銭を役員報酬として交付等するインセンティブプランです。1ポイント＝当社普通株式1株とし、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を調整します。なお、当事業年度を含む3事業年度（2023年度から2025年度まで）において執行役に対して付与するポイント数の上限は、合計で14万ポイントです。

<報酬の返還請求等（マルス・クローバック制度）>

執行役に法令や善管注意義務への違反等が発生した場合、報酬委員会の決議を経て、年次賞与については受給権の剥奪または支給後の返還請求を、株式報酬については当社株式等の交付等を受ける権利の剥奪または累積ポイント数相当額の金銭の返還請求をすることができる。

以 上