

コーポレート・ガバナンス

■ コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、社会の基盤づくりを担う責任ある企業として、すべてのステークホルダーに配慮した経営を行うとともに、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、継続的なコーポレート・ガバナンスの強化に努めることを基本方針としています。当社は、この基本方針のもと、経営の監督と執行の分離や社外取締役の招へいによる経営監督機能の強化に取り組むなど、経営システムの革新に努め、経営

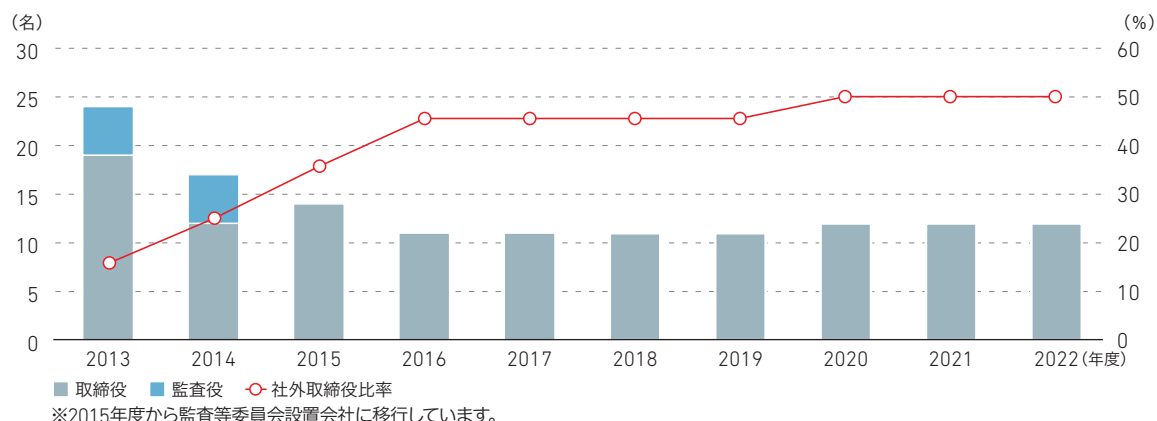
の健全性・透明性の向上および多様性と調和を重視した「日本的グローバル経営」の構築に取り組んでいます。また、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な枠組みおよび考え方を「三菱重工コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」として取りまとめ、当社ウェブサイトにおいて公開しています。

▶ 三菱重工コーポレート・ガバナンス・ガイドライン
https://www.mhi.com/jp/finance/management/governance/pdf/corporate_governance.pdf

▶ コーポレート・ガバナンス強化に向けた主な取り組み

| | 統治体制 | 取締役会の構成 取締役数／社外取締役数 (比率) | その他 (役員報酬、エンゲージメント) |
|------|--|-----------------------------|------------------------|
| 2012 | | | ● 海外機関投資家向けSR訪問を開始 |
| 2014 | ● チーフ・オフィサー制度の導入 | 12名／3名 (25%) | |
| 2015 | ● 監査等委員会設置会社への移行 | 14名／5名 (35.7%) | ● 役員に対する株式報酬制度の導入 |
| 2016 | ● 役員指名・報酬諮問会議を設置 ● 取締役会の実効性評価を開始 ● 独立社外取締役による会合を開始 | 11名／5名 (45.5%) | |
| 2019 | ● 役員指名・報酬諮問会議を取締役会の諮問機関に変更 ● 相談役・特別顧問制度を廃止 | | |
| 2020 | | 12名／6名 (50%) | |

▶ 取締役数・社外取締役比率の推移※



コーポレート・ガバナンス体制等

当社は会社法上の機関設計として監査等委員会設置会社制度を採用しており、コーポレート・ガバナンス体制の概要は次のとおりです。

1 取締役(取締役会)

当社の取締役会は、取締役12名(うち、監査等委員である取締役が5名)で構成され、6名(うち、監査等委員である取締役が3名)を社外から選任しています。社外取締役には、業務執行部門から中立の立場で当社経営に有益な意見や率直な指摘をいただくことにより、経営に対する監督機能の強化を図っており、社外取締役による監督機能をより実効的なものとするため、当社が定める「社外取締役の独立性基準」※1を満たす社外取締役の人数は取締役会全体の3分の1以上としています。取締役会は、さまざまなバックグラウンドを持った人材で構成されており、業務執行者に対する監督がバランスよく行われる体制としています(次ページ「5 取締役のスキル・マトリックス」参照)。

また、当社は定款の定めおよび取締役会の決議に従い、法令により取締役会の専決事項として定められた事項、事業計画、取締役・チーフオフィサー・役付執行役員の選解任および報酬、その他特に重要な個別の事業計画・投資等を除き、社長または別に定める取締役に業務執行の決定を委任しており、迅速な意思決定と機動的な業務執行を可能とするとともに、取締役会の主眼を業務執行者に対する監督に置くことを可能としています。

※1「三菱重工コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」に掲載

2 監査等委員会

当社の監査等委員会は、当社経営意思決定の健全性・適正性の確保と透明性の向上などを目的に、後掲の「監査等委員会の活動状況」に記載の諸活動を行っています。監査等委員会は、取締役の職務の執行の監査および監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに不再任に関する議案の内容の決定、監査等委

員でない取締役の選任等および解任等に関する意見陳述権など、法令、定款等で定められた権限を有しています。

3 チーフオフィサー・常設担当役員

当社は、チーフオフィサー制を導入しています。具体的には、CEO※2(社長)の下に、CEOの責任と権限の一部を委譲されたチーフオフィサーとして、ドメインCEO(各ドメイン長)のほか、CSO※3、CFO※4およびCTO※5を置いています。このうち、CEOは当社の全般の業務を総理し、ドメインCEOはグループ全体戦略の下で各ドメインの事業推進を統括・執行しています。また、CSOは全社経営方針の企画に関する業務全般、CFOは財務・会計に関する業務全般、CTOは技術戦略、製品・新技術の研究・開発、デジタルイノベーション、バリューチェーン、マーケティングおよびイノベーションに関する業務全般をそれぞれ統括・執行しています。さらに、CSO、CFOおよびCTOは、それぞれの所掌機能について全社に対する指揮・命令権を持つとともに、ドメインに対する支援を行う体制としています。このほか、当社はCEOの職務を補助する常設の担当役員として、GC※6およびHR※7担当役員を置いています。GCは、CEOの命を受け経営監査、総務、法務およびリスク管理に関する業務全般を、HR担当役員はCEOの命を受け人事および労政に関する業務全般をそれぞれ統括・執行しています。2023年4月からは、CEOの職務を補佐する副社長執行役員を置いています。副社長執行役員は、CEO(社長)の特命事項担当として、当社のエナジートランジションおよび成長分野の事業拡大等を推進しています。CEOと、これらチーフオフィサー等を中心とする業務執行体制の中で、審議機関として、社長が司会を務める経営会議(社長、チーフオフィサー、常設担当役員等から構成)を置き、業務執行に関する重要事項を合議制により審議することで、より適切な経営判断および業務の執行が可能となる体制を採っています。

※2 CEO: Chief Executive Officer

※3 CSO: Chief Strategy Officer

※4 CFO: Chief Financial Officer

※5 CTO: Chief Technology Officer

※6 GC: General Counsel

※7 HR: Human Resources

4 役員指名・報酬諮問会議

当社は2016年1月から役員指名・報酬諮問会議を設置しています。同会議の概要および開催実績は下表のとおりです。

| | |
|------|---|
| 位置付け | 取締役会の諮問機関 |
| 目的 | 取締役候補者の指名、取締役の解任およびCEOその他の経営陣幹部の選解任に関する事項や、監査等委員でない取締役の報酬の決定等に関する事項について、取締役会における審議に先立ち、独立社外取締役の意見・助言を得ることで、手続きの透明性および健全性を確保する |
| 出席者 | 取締役会長、社長および社外取締役 |
| 開催実績 | 2022年度は5回開催 |

5 取締役のスキル・マトリックス

当社グループは、経営の基本理念および目標として社是を掲げ、これを着実に達成するため、定期的に事業計画を策定しています。現在当社グループが推進している中期経営計画「2021事業計画」では、長い歴史の中で培われた技術に最先端の知見を取り入れ、変化する社会課題の解決に挑み、人々の豊かな暮らしを実現することをミッションとして掲げています。

このミッションに取り組む当社グループの経営を監督する上では、「社会・経済課題」、「リスク管理・コンプライアンス」、「グローバル企業経営」、「技術・デジタル」、「マーケティング」、「財務会計」および「人材開発・育成」の知識・経験・専門性が重要と考えており、当社の取締役会において、これらをバランスよく備えることが求められます。

各取締役の有する知識・経験・専門性は次のとおりであり、取締役会として上述の知識・経験・専門性が適切に備わっているものと考えています。

| 氏名 | 社内／社外 | 監査等委員 | 在任年数 (2023年6月29日株主総会終了時) | 知識・経験・専門性 | | | | | | |
|--------|-------|-------|-----------------------------|-----------|----------------|-----------|---------|---------|------|---------|
| | | | | 社会・経済課題 | リスク管理・コンプライアンス | グローバル企業経営 | 技術・デジタル | マーケティング | 財務会計 | 人材開発・育成 |
| 宮永 俊一 | 社内 | | 15 | ● | ● | ● | | ● | | |
| 泉澤 清次 | 社内 | | 6 | ● | ● | ● | ● | ● | | |
| 加口 仁 | 社内 | | 2 | ● | ● | | ● | ● | | |
| 小澤 壽人 | 社内 | | 3 | ● | ● | | | | ● | |
| 小林 健 | 社外 | | 7 | ● | ● | ● | | ● | | |
| 平野 信行 | 社外 | | 4 | ● | ● | ● | | | ● | |
| 古澤 満宏 | 社外 | | 新任 | ● | ● | | | | ● | |
| 徳永 節男 | 社内 | ● | 2 | ● | ● | | ● | | | |
| 高柳 龍太郎 | 社内 | ● | 1 | ● | ● | | | | ● | |
| 鵜浦 博夫 | 社外 | ● | 4 | ● | ● | ● | | ● | | ● |
| 森川 典子 | 社外 | ● | 3 | ● | ● | ● | | | ● | ● |
| 井伊 雅子 | 社外 | ● | 2 | ● | ● | | | | | ● |

(注)1. 表中の●印は、当該取締役のすべての知識・経験・専門性を表すものではありません。

2. 各知識・経験・専門性を重要と考える理由は次ページに続く表のとおりです。

3. 各知識・経験・専門性の該当有無は、各取締役が有する経験や公的資格等に基づいて評価することとしており、自己評価および役員指名・報酬諮問会議での審議等を経て、判断しております。

| 知識・経験・専門性 | 当該知識・経験・専門性を重要と考える理由 |
|----------------|---|
| 社会・経済課題 | 変化する社会・経済課題の解決に挑み、人々の豊かな暮らしを実現することをミッションとする当社グループの経営を監督する上では、常に変化し続ける社会および経済の動向や、当社グループが中長期的成長に向けて優先的に取り組むべき課題に係る知識・経験・専門性が必須であるため。 |
| リスク管理・コンプライアンス | 内部統制システムの整備・運用および経営上の重大リスクの管理を通じて当社グループの経営を監督する上では、事業上のリスクをはじめとする企業運営全般におけるリスク管理・コンプライアンスに係る知識・経験・専門性が必須であるため。 |
| グローバル企業経営 | グローバル競争が加速する中で多様な事業をグローバルに展開する当社グループの経営を監督する上では、グローバル企業経営に係る知識・経験・専門性が必要であるため。 |
| 技術・デジタル | 社会・経済課題の解決に取り組むための技術基盤の強化を進める当社グループの経営を監督する上では、デジタルを含む最先端技術の理解に加え、その適用先やトレンドといった技術・デジタルに係る知識・経験・専門性が必要であるため。 |
| マーケティング | 多様な事業をグローバルに展開する当社グループの経営を監督する上では、成長領域を含めた多種多様な顧客やステークホルダーのニーズを把握するマーケティングに係る知識・経験・専門性が必要であるため。 |
| 財務会計 | 経営資源の配分、財務基盤の強化等、各種施策の妥当性の確認を含めて当社グループの経営を監督する上では、財務会計に係る知識・経験・専門性が必要であるため。 |
| 人材開発・育成 | 当社グループの持続的な成長と発展に寄与する経営人材の育成や、ダイバーシティ推進、エンゲージメント向上といった人材基盤の強化策の妥当性の確認を含めて当社グループの経営を監督する上では、人材開発・育成に係る知識・経験・専門性が必要であるため。 |

取締役会の主な審議内容

2022年度の取締役会の主な審議内容は下表のとおりです。

| | | |
|---------------------------|---|---|
| 株主総会 | ・定時株主総会の招集事項決定 | ・定款一部変更 |
| 決算等 | ・決算 | ・株主還元の方針 |
| 役員・取締役会 関連 | ・取締役会の実効性評価 ・役員報酬・役員(チーフオフィサー等を含む)選任 | ・役員等賠償責任(D&O)保険契約 |
| 経営計画 | ・2021事業計画の推進状況 | |
| 内部統制 | ・内部統制システムの運用状況 | |
| 重要な業務執行 の決定および 執行状況 | ・各ドメイン等の事業の状況 ・各チーフオフィサー等の業務執行の状況 ・三菱重工エンジニアリング(株)の統合 | ・三菱電機(株)との発電機分野での事業統合 ・SpaceJet開発活動の中止 ・成長戦略の進捗状況 |
| その他 | ・重要リスクの抽出とその管理プロセス ・政策保有株式の保有適否の検証 | ・サステナビリティの取り組み ・サイバーセキュリティ戦略 |

上記に加え、取締役会で自由闊達な議論・意見交換が行われることを目的として、議題については社外取締役への事前説明を行っています。また、後述の「取締役会の実効性分析・評価の結果と今後の取り組み」のとおり、2022年度は、中長期的戦略・ビジョンに関して当社が

目指す姿、成長戦略の推進状況に関して「エナジートランジション」および「社会インフラのスマート化」の進捗、中長期的な視点での人事戦略等のテーマについて議論・報告するなど、取締役会の実効性評価にて認識した課題に取り組みました。

取締役会の実効性分析・評価の結果と今後の取り組み

当社は、取締役会全体が実効的にその役割を果たしているかを検証することにより、取締役会の実効性について一層の向上を図るとともに、ステークホルダーに対する説明責任を十分に果たすことを目的として、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価（以下、「取締役

会評価」といいます）を年に1度実施することとしています。2022年度の実効性評価のプロセスおよびその結果、前年度（2021年度）の実効性評価結果を踏まえた対応への取組状況および今回の評価結果を踏まえた今後の対応方針は下表のとおりです。

2022年度の実効性評価のプロセスおよびその結果

| | |
|---------------------------------------|--|
| プロセス | 2021年度に引き続き、主に「取締役会の構成」、「取締役会の運営」、「取締役会の監督機能」、「社外取締役のサポート体制」の4つの点を軸に以下の評価プロセスにより取締役会評価を実施いたしました。 |
| | ① 社外取締役を含む全取締役に対するアンケート調査の方法で評価を実施 |
| | ② 社外取締役の会合において意見交換を実施 |
| | ③ 取締役会においてアンケート調査結果に基づき議論 |
| ④ 上記の評価、議論等を踏まえて、取締役会評価の結果を取締役会において決議 | |
| 結果 | 取締役会の実効性に関する重大な懸念はなく、取締役会全体としての実効性が確保されているものと評価しています。 |

前年度（2021年度）評価結果を踏まえた対応への取り組み

1. 中長期の戦略・ビジョンに関し、より長い時間軸で当社が目指す姿について議論を実施しました。また、成長戦略の推進状況に関し、エナジートランジションおよび社会インフラのスマート化のそれぞれについて進捗報告を実施しました。加えて、中長期的な視点での人事戦略について議論を実施しました。
2. 事業状況報告における説明内容の充実を図るとともに、審議時間の最適化に努め、活発な議論を喚起しました。
3. 社外取締役が当社事業への理解を深める機会として、国内生産拠点の視察および社外取締役と従業員の対話を実施しました。
4. 役員指名・報酬諮問会議において、取締役会の構成等について議論する機会を設けました。

今回の評価結果を踏まえた今後の対応

1. 議論の充実に向けた取り組み
中長期的視点に立った各種戦略の議論を2022年度に引き続き行うとともに、次期事業計画の検討に向けた議論の場を設定いたします。加えて、取締役会の議論をより充実させるための有益な議題の設定および資料・説明の工夫による審議時間最適化の取り組みを継続いたします。さらに、社外取締役が当社事業への理解を深める機会として、生産拠点の視察と従業員との対話の機会設定も継続いたします。
2. 社外取締役を含めた取締役会の構成等についての議論
取締役会の構成や取締役に望まれる要件等について、さらに議論してまいります。

監査等委員会の活動状況

当社における監査等委員会は取締役5名で構成されており、このうち過半数の3名が社外取締役です。当社は監査等委員会の活動の実効性確保のために定款において常勤の監査等委員を選定する旨を定めており、当該規定に従って監査等委員の互選により常勤の監査等委員を2名選定しています。また、常勤の監査等委員のうち1名は、経理・財務部門における業務経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有する者を選任しています。

監査等委員会による監査は、同委員会が定める監査等委員会監査基準、監査等活動計画等に従い実施されています。

なお、監査等委員会の職務をサポートするため、監査等委員会室を設けて専属スタッフ(6名)を配置し、監査等委員会の円滑な職務遂行を支援しています。監査等委員会は、主な検討事項として取締役の職務の執行、事業報告等の適正性、会計監査人の監査の相当性、内部統制システムの実効性等を監視および検証し、その結果を監査報告として株主に提供しています。2022年度において監査等委員会は、「2021事業計画」に向けた主要施策のうち監査等委員会が注視することが必要と考える事項の推進状況や経営への影響が大きい個別事象への対応状況、内部統制システムの構築・運用の状況等を「重点ポイント」として掲げ、活動してきました。

常勤の監査等委員は経営会議、事業計画会議、サステナビリティ委員会やコンプライアンス委員会等の重要会議に出席し、経営執行状況の適時的確な把握と監視に努めるとともに、遵法状況の点検・確認、財務報告に係る内部統制を含めた内部統制システムの構築・運用の状況等の監視・検証を通じて、取締役の職務執行が法令・定款に適合し、会

社業務が適正に遂行されているかなどを監査しています。

また、事業年度を通じた取締役の職務の執行の監視・検証により、監査等委員会は当該事業年度に係る計算関係書類が会社の財産および損益の状況を適正に表示しているかどうかに関する会計監査人の監査の方法および結果の相当性について監査意見を形成しています。

さらに、監査等委員会は、経営監査部および会計監査人と定期的に情報・意見の交換を行うなどして緊密な連携を図っています。常勤の監査等委員は、定期的(原則として月1回)に開催する経営監査部との情報交換会等を通じて、経営監査部による監査計画の策定・進捗状況を適時確認し、監査結果について報告を受けています。監査等委員会と会計監査人は、会計監査人による監査計画や監査結果等についての意見を定期的に交換し、常勤の監査等委員と会計監査人が毎月情報交換会を開催するなどしています。

また、常勤の監査等委員は、グループ各社の常勤監査役が出席する情報交換会を定期的に開催し、主要な子会社の内部統制システムの構築・運用状況を確認しています。

これらのほか、監査等委員会は、監査等委員でない取締役の選任等および報酬等についての意見を、2023年6月29日開催の定時株主総会において表明しています。また、監査等委員会は、有限責任あずさ監査法人が「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」を整備しており、「独立性」、「監査の相当性」および「監査能力及び専門性」等の観点から同監査法人を評価したところ問題がないと総合的に判断したので、会計監査人の再任を決議しました。

役員報酬の仕組み

1 監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の報酬

基本報酬に加え、業績の反映および株主との価値共有という観点から、業績連動型報酬および株式報酬により構成されます。

2019年6月27日開催の第94回定時株主総会で決議された株式報酬制度改定後、支給割合は、社長で概ね基本報酬3割、業績連動型報酬4割および株式報酬3割を目安(連結の事業利益(以下「事業利益」という)2,000億円達成の場合。2018年度中に付与した株式交付ポイントの公正価値で算出)とし、上位役位ほど業績連動性の高い体系としています。また、事業利益2,000億円を超えてからは、中長期のインセンティブとしての株式報酬を拡大し、自社株保有の促進により株主との価値共有を一層高めるとともに、業績連動型報酬の伸びを徐々に抑制し、事業利益4,000億円を超えてからはこれを据え置きます。

業績連動型報酬の算定において基礎となる指標は事業利益であり、当該指標を選択した理由は、事業活動の成果を業績連動型報酬に反映させるためです(ただし、

会計基準変更の影響等を評価して、報酬算定上、一部補正することがあります。以下同様)。

なお、当事業年度から、中期経営計画等の事業計画との連動性をより高めるため、当該指標を税引前利益から事業計画における主要指標である事業利益に変更しました。

株式報酬の算定において基礎となる指標は税引前利益であり、当該指標を選択した理由は、金融収支を含む事業活動の成果を株式報酬に反映させるためです。

2022年度の業績連動型報酬の算定に用いる2022年度の事業利益の目標(期首見通し)は2,000億円、実績は1,933億円です。

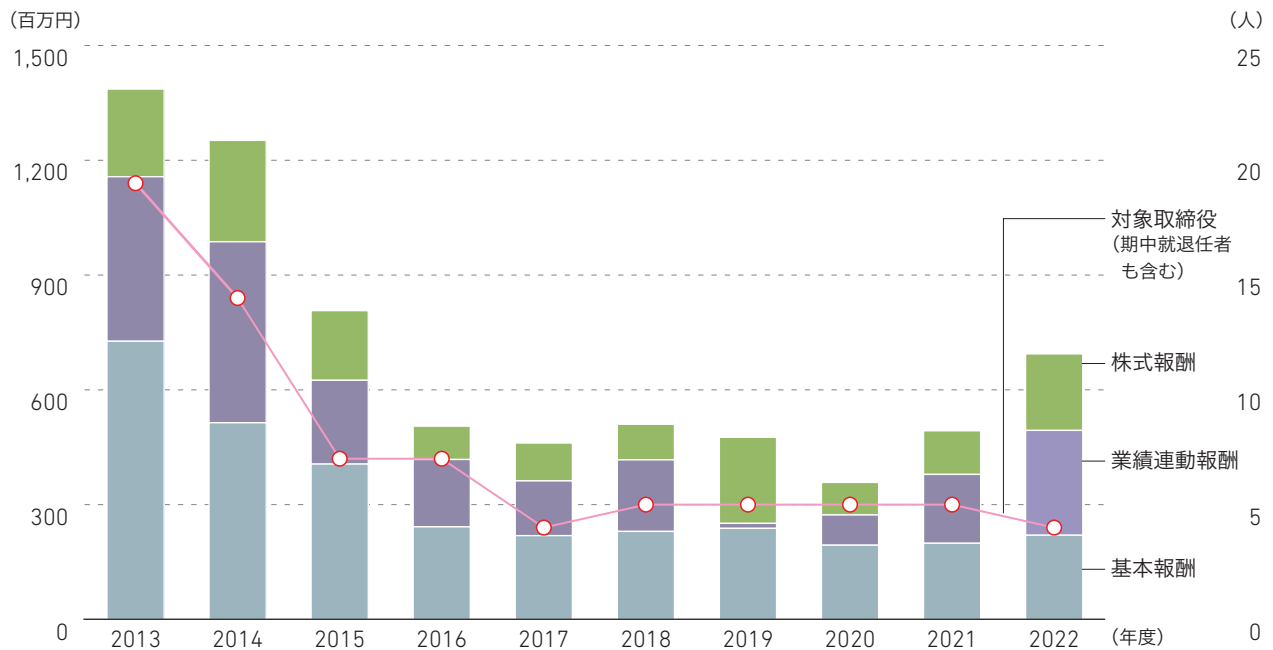
また、2022年度の株式報酬の算定に用いる2021年度の税引前利益の目標(期首見通し)は1,300億円、実績は1,736億円です。

なお、当社のESGへの幅広い取り組みを客観的に評価・反映するため、2023年度役員報酬から、主要ESG評価機関による評価結果を株式報酬部分に反映することとしております。

種類別の報酬の額等の決定方法(監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の報酬)

| |
|--|
| 基本報酬：役位別基準額+職務加算額 |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 役位別基準額は、役位および職務内容等に応じて決定 ● 職務加算額は、最高50万円/月の範囲で決定 |
| 業績連動型報酬：役位別支給係数×当年度事業利益/10,000×業績係数 |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 業績連動型報酬は、当年度の事業利益(一部補正をする場合には補正後のもの)が黒字であり、かつ剰余金の配当を行う場合に支給 <p>※当事業年度から、中期経営計画等の事業計画との連動性をより高めるため、当該指標を税引前利益から事業計画における主要指標である事業利益に変更</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 役位別支給係数は、役位および職務内容等に応じて決定 ● 業績係数は、担当事業の業績・成果等を評価し、1.3から0.7の範囲で決定 |
| 株式報酬：役位別基準ポイント×業績係数 |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 原則として株式交付ポイント付与から3年経過後、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付または支給 ● 役位別基準ポイントは、役位および職務内容等に応じて決定 ● 業績係数は、前年度の税引前利益を基礎に決定 ● 当社取締役として著しく不都合な行為があった場合などには、株式交付ポイント付与および株式交付等の見合わせ、または交付済相当額の支払請求を行うことがある |

▶ 役員報酬の推移(監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の報酬の総額)



2 社外取締役

社外取締役には、社外の立場から中長期の在り方を主体とする客観的なご意見やご指摘をいただくことを期待しているため、基本報酬(相応な固定報酬)のみを支給しています。

3 監査等委員である取締役

監査等委員である取締役の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針は、監査等委員である取締役の協議により定めています。

監査等委員である取締役の報酬は基本報酬のみとし、その役割・職務の内容等を勘案し、常勤および非常勤を区分の上、相応な固定報酬とします。

ただし、常勤の監査等委員については、会社の経営状況その他を勘案して、これを減額することがあります。

▶ 取締役の報酬等の額（2022年度）

| 区 分 | 金銭報酬 | | | | 株式報酬 | | 報酬等の総額 (百万円) |
|-------------|-------|-------------|---------|-------------|-------|-------------|-----------------|
| | 基本報酬 | | 業績連動型報酬 | | 人員(名) | 総額 (百万円) | |
| 区 分 | 人員(名) | 総額 (百万円) | 人員(名) | 総額 (百万円) | 人員(名) | 総額 (百万円) | |
| 監査等委員でない取締役 | 7 | 265 | 4 | 274 | 4 | 200 | 740 |
| (うち社外取締役) | (3) | (45) | (—) | (—) | (—) | (—) | (45) |
| 監査等委員である取締役 | 6 | 159 | — | — | — | — | 159 |
| (うち社外取締役) | (3) | (55) | (—) | (—) | (—) | (—) | (55) |
| 合 計 | 13 | 424 | 4 | 274 | 4 | 200 | 899 |
| (うち社外取締役) | (6) | (100) | (—) | (—) | (—) | (—) | (100) |

※表の人員には、2022年6月29日（第97回定時株主総会の会日）に退任した監査等委員である取締役1名を含みます。

※監査等委員でない取締役に対する1事業年度当たりの金銭報酬支給限度額は1,200百万円です（2015年6月26日第90回定時株主総会決議）。

※株式報酬の総額は、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託（監査等委員でない取締役（社外取締役を除く））に対し、各取締役の役位および当社の業績等に応じて付与された株式交付ポイントに基づき、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付または支給する株式報酬制度）に関して、当事業年度中に総数446,000ポイント（対応する当社株式数にして44,600株相当）を付与した株式交付ポイントに係る費用計上額です。なお、監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）に対して1事業年度当たり付与する株式交付ポイントの総数の上限は1,000,000ポイントです（2019年6月27日第94回定時株主総会決議）。

※監査等委員である取締役に対する1事業年度当たりの金銭報酬支給限度額は300百万円です（2015年6月26日第90回定時株主総会決議）。

政策保有株式の保有方針および縮減の状況

保有および縮減の方針

当社は、事業の戦略的展開、事業機会の創出およびそれにつながる取引関係の構築・維持・強化のための手段の一つとして、持続的成長と中長期の社会的・経済的価値向上につながり必要と判断する企業の株式を取得・保有しています。当社の2023年3月末時点での政策保有株式の資本合計（連結）に対する比率は16%強となっておりますが、資本の効率性や保有リスクの抑制等の観点から、その比率を2025年度末までに15%未満、2030年度末までに10%未満とすることを目指しています。

保有の合理性を検証する方法と検証結果

当社は毎年、保有するすべての株式について事業戦略との整合性、事業機会の創出・拡大の状況・見通し、収益性、取引関係強化等の観点からその保有目的・意義や効果を確認・検証しています。収益性については、個別銘柄ごとに配当金や関連取引利益等の関連収益の合計が当社で基準とする資本コスト（加重平均資本コスト）を上回っているか否かを確認しています。2022年に実施した検証の結果、縮減目標も踏まえ、当初の保有意義が薄れてきた等の理由により縮減を検討していく銘柄が多数あることを確認しました。

縮減の状況

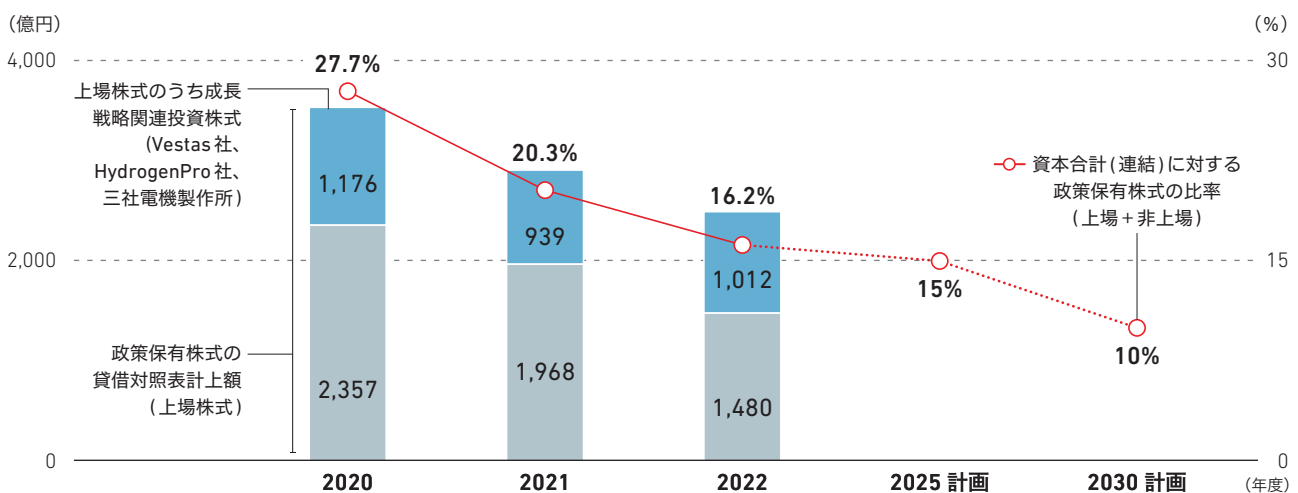
最新の検証および保有先企業との対話の結果を踏まえ、2022年度は15銘柄/581億円分を売却し（一部売却7銘柄を含む）、2022年度末時点の貸借対照表計上額の合計額は2,972億円（前年度末比△403億円）となりました。

なお、当社が政策保有株式として保有する上場株式には、Vestas Wind Systems A/S、HydrogenPro ASA および株式会社三社電機製作所の株式（2022年度末時点の貸借対照表計上額の合計額は1,012億円）が含まれていません。当社は中期経営計画「2021事業計画」において「エナ

ジートランジション」を成長領域と位置づけており、これらの株式は、それぞれ再生可能エネルギー分野およびグリーン水素事業分野等の脱炭素関連事業の戦略的パートナーとして、各社との関係の維持・強化を図ることを目的に取得したものです。

また、当社は、退職給付信託に拠出している株式（全4銘柄）について、2023年3月に受託銀行が議決権を行使する契約に変更したため、2022年度末時点において「みなし保有株式」に該当する株式はなくなりました。

▶ 政策保有株式の貸借対照表計上額および資本合計（連結）に対する比率



▶ 2022年度増減の内訳（銘柄数・保有額）

| 銘柄数 (銘柄) | 2021年度 | 減少 ^{※1} | 増加 | 2022年度 |
|----------|--------|------------------|----|--------|
| 非上場株式 | 148 | 6 | 0 | 142 |
| 上場株式 | 38 | 2 | 1 | 37 |
| 計 | 186 | 8 | 1 | 179 |

| 貸借対照表計上額 (億円) | 2021年度 | 減少 ^{※2} (売却価額) | 増加 (取得価額) | 株価の変動等 | 2022年度 |
|---------------|--------|-------------------------|-----------|--------|--------|
| 非上場株式 | 468 | -95 | 0 | 106 | 479 |
| 上場株式 | 2,908 | -486 | 11 | 60 | 2,493 |
| 計 | 3,376 | -581 | 11 | 166 | 2,972 |

※1 全数売却分のみ数値。この他に、7銘柄を一部売却

※2 全数売却と一部売却の合計値