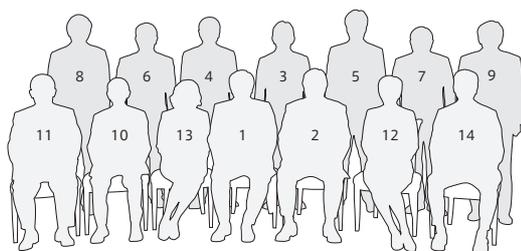


取締役および独立役員

2016年6月21日現在



1 飯島 彰己 2 安永 竜夫 3 安部 慎太郎 4 高橋 規

5 加藤 広之 6 本坊 吉博 7 鈴木 慎 8 松原 圭吾 9 藤井 晋介

10 野中 郁次郎 11 武藤 敏郎 12 小林 いずみ 13 ジェニファー ロジャーズ 14 竹内 弘高

取締役

取締役在任年数／所有株式数

飯島 彰己 8年／81,172株

代表取締役会長

1974年 当社入社

2015年 当社代表取締役、会長（現任）

安永 竜夫 1年／21,441株

代表取締役社長（CEO）

1983年 当社入社

2015年 当社代表取締役、社長（CEO）（現任）

安部 慎太郎 4年／29,466株

代表取締役副社長執行役員

1977年 当社入社

2014年 当社代表取締役、副社長執行役員（現任）

高橋 規 新任／42,258株

代表取締役副社長執行役員

1977年 当社入社

2016年 当社代表取締役、副社長執行役員（現任）

加藤 広之 2年／33,027株

代表取締役副社長執行役員

CIO（チーフ・インフォメーション・オフィサー）

CPO（チーフ・プライバシー・オフィサー）

1979年 当社入社

2016年 当社代表取締役、副社長執行役員、

CIO、CPO（現任）

本坊 吉博 2年／25,112株

代表取締役専務執行役員

1979年 当社入社

2014年 当社代表取締役、専務執行役員（現任）

鈴木 慎 1年／44,605株

代表取締役専務執行役員

CCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）

1981年 当社入社

2015年 当社代表取締役、専務執行役員、CCO（現任）

松原 圭吾 1年／11,531株

代表取締役常務執行役員

CFO（チーフ・フィナンシャル・オフィサー）

1979年 当社入社

2015年 当社代表取締役、常務執行役員、CFO（現任）

藤井 晋介 新任／12,186株

代表取締役常務執行役員

1981年 当社入社

2016年 当社代表取締役、常務執行役員（現任）

独立役員

在任年数／所有株式数

野中 郁次郎 9年／19,594株

社外取締役

1958年 富士電機製造（株）入社

1977年 南山大学経営学部教授

1979年 防衛大学校教授

1982年 一橋大学商学部附属産業経営研究施設教授

1995年 北陸先端科学技術大学院大学教授

1997年 カリフォルニア大学バークレー校経営大学院ゼロックス知識学
ファカルティ・フェロー

2000年 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授

2006年 一橋大学名誉教授（現任）

2007年 クレアモント大学大学院ドロッカー・スクール名誉スカラー（現任）

当社社外取締役（現任）

2012年 早稲田大学特命教授（現任）

武藤 敏郎 6年／9,966株

社外取締役

1966年 大蔵省（現 財務省）入省

1999年 同主計局長

2000年 大蔵事務次官

2003年 財務省顧問

日本銀行副総裁

2008年（株）大和総理理事長（現任）

2009年 私立開成学園理事長・学園長

2010年 当社社外取締役（現任）

小林 いずみ 2年／1,337株

社外取締役

1981年 三菱化成工業（株）（現 三菱化学（株））入社

1985年 メリルリンチ・フューチャーズ・ジャパン（株）入社

2001年 メリルリンチ日本証券（株）代表取締役社長

2002年（株）大阪証券取引所社外取締役

2007年 社団法人（現 公益社団法人）経済同友会副代表幹事

2008年 世界銀行グループ多数国間投資保証機関長官

2014年 当社社外取締役（現任）

2015年 公益社団法人経済同友会副代表幹事（現任）

ジェニファー ロジャーズ 1年／1,046株

社外取締役

1989年 Haight Gardner Poor & Havens 法律事務所

（現 Holland & Knight LLP）入所

1990年 弁護士登録（ニューヨーク州）

1991年（株）日本興業銀行（現 （株）みずほ銀行）ニューヨーク支店入行

1994年 メリルリンチ日本証券（株）入社

2000年 Merrill Lynch Europe Plc

2006年 Bank of America Merrill Lynch（香港）

2012年 アシュリオンジャパン・ホールディングス合同会社

ゼネラル・カウンセラー アジア（現任）

2015年 当社社外取締役（現任）

竹内 弘高 新任／0株

社外取締役

1969年（株）マッキンゼーエリクソン博報堂入社

1976年 ハーバード大学経営大学院講師

1977年 ハーバード大学経営大学院助教授

1983年 一橋大学商学部助教授

1987年 一橋大学商学部教授

1998年 一橋大学大学院国際企業戦略研究科長

2010年 一橋大学名誉教授（現任）

ハーバード大学経営大学院教授（現任）

2016年 当社社外取締役（現任）

監査役および独立役員

2016年6月21日現在



常勤監査役

監査役在任年数／所有株式数

岡田 譲治 1年／42,889株

常勤監査役

1974年 当社入社

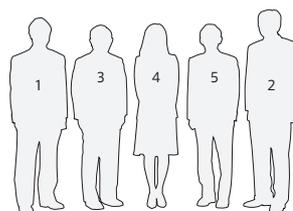
2015年 当社常勤監査役 (現任)

山内 卓 1年／47,185株

常勤監査役

1976年 当社入社

2015年 当社常勤監査役 (現任)



1 岡田 譲治

2 山内 卓

3 渡辺 裕泰

4 松山 遙

5 小津 博司

独立役員

在任年数／所有株式数

渡辺 裕泰 7年／4,504株

社外監査役

1969年 大蔵省 (現 財務省) 入省

1997年 同東京国税局長

1998年 同関税局長

2000年 同財務総合政策研究所長

2002年 国税庁長官

2004年 早稲田大学大学院

ファイナンス研究科教授

2009年 当社監査役 (現任)

松山 遙 2年／69株

社外監査役

1995年 東京地方裁判所判事補任官

2000年 弁護士登録

日比谷パーク法律事務所入所

2002年 同所パートナー (現任)

2014年 当社監査役 (現任)

小津 博司 1年／308株

社外監査役

1974年 検事任官

2007年 法務事務次官

2012年 検事総長

2014年 弁護士登録

2015年 当社監査役 (現任)

執行役員

2016年6月21日現在

執行役員

*取締役と兼務

社長

安永 竜夫*

CEO (最高経営責任者)、内部統制委員会委員長、危機対策本部本部長

副社長執行役員

安部 慎太郎*

プロジェクト本部、機械・輸送システム本部、エネルギー第一本部、エネルギー第二本部担当、電力・エネルギー総合戦略委員会委員長

高橋 規*

鉄鋼製品本部、金属資源本部、ヘルスケア・サービス事業本部、コンシューマービジネス本部担当

加藤 広之*

CIO (チーフ・インフォメーション・オフィサー)、CPO (チーフ・プライバシー・オフィサー)、コーポレートスタッフ部門担当 (経営企画部、事業統括部、IT推進部、ビジネス推進部、広報部、環境・社会貢献部、事業支援ユニット (各業務部) 管掌)、国内支社支店担当、イノベーション推進対応、環境担当、情報戦略委員会委員長、CSR推進委員会委員長、イノベーション推進委員会委員長

専務執行役員

本坊 吉博*

ベーシックマテリアルズ本部、パフォーマンスマテリアルズ本部、ニュートリション・アグリカルチャー本部、食料本部、流通事業本部担当

鈴木 慎*

CCO (チーフ・コンプライアンス・オフィサー)、コーポレートスタッフ部門担当 (秘書室、監査役室、人事総務部、法務部、貿易・物流管理部、物流推進部、新本社ビル開発室管掌)、BCM (災害時事業継続管理) 担当、新社屋建設担当、コンプライアンス委員会委員長、ダイバーシティ推進委員会委員長、緊急対策本部本部長

田中 聡

アジア・大洋州本部長兼アジア・大洋州三井物産 (株) 社長

金森 健

中国総代表兼三井物産 (中国) 有限公司董事長

高橋 康志

米州本部長兼米州三井物産 (株) 社長

久米 敦司

欧州・中東・アフリカ本部長兼欧州三井物産 (株) 社長

常務執行役員

松原 圭吾*

CFO (チーフ・フィナンシャル・オフィサー)、コーポレートスタッフ部門担当 (CFO 統括部、経理部、財務部、リスクマネジメント部、IR 部、フィナンシャルマネジメント第一部/二部/三部/四部管掌)、開示委員会委員長、J-SOX 委員会委員長

鈴木 徹

南西アジア総代表兼インド三井物産 (株) 社長

吉海 泰至

事業統括部長

北森 信明

ICT事業本部長

小野 元生

人事総務部長

藤井 晋介*

ICT事業本部、コーポレートディベロップメント本部担当、ポートフォリオ管理委員会委員長

藤谷 泰之

コーポレートディベロップメント本部長

竹部 幸夫

豪州三井物産 (株) 社長兼ニュージーランド三井物産 (有) 会長

相京 勝則

中部支社長

森本 卓

パフォーマンスマテリアルズ本部長

北川 慎介

関西支社長

執行役員

佐藤 真吾

タイ国三井物産 (株) 社長兼出向 [ミットサイアム・インターナショナル・リミテッド社長]

藤原 弘達

エネルギー第二本部長

吉川 美樹

食料本部長

勝 登

鉄鋼製品本部長兼国内営業推進部長

堀 健一

ニュートリション・アグリカルチャー本部長

米谷 佳夫

プロジェクト本部長

吉森 桂男

ベーシックマテリアルズ本部長

西村 至

コンシューマービジネス本部長

丸岡 利彰

カナダ三井物産 (株) 社長兼米州本部長補佐

烏海 修

法務部長

高橋 正純

内部監査部長

宇野 元明

インドネシア三井物産 (株) 社長

内田 貴和

財務部長

羽鳥 信

流通事業本部長

永富 公治

ヘルスケア・サービス事業本部長

八木 浩道

機械・輸送システム本部長

土屋 信司

ブラジル三井物産 (株) 社長兼米州本部長付

高田 康平

食料・流通事業業務部長

大間知 慎一郎

金属資源本部長

目黒 祐志

CIS 総代表兼三井物産モスクワ (有) 社長

上野 佐有

経営企画部長

剣 弘幸

エネルギー第一本部長

塩谷 公朗

経理部長

山口 裕視

(株) 三井物産戦略研究所代表取締役社長

三井物産らしいコーポレート・ガバナンスの在り方



代表取締役会長
飯島 彰己



社外取締役
小林 いずみ



社外取締役
ジェニファー ロジャーズ

コーポレートガバナンス・コードの施行から1年が経過し、
三井物産は、より実効性の高く、“三井物産らしい”コーポレート・ガバナンスの在り方を追求しています。
取締役会諮問機関であるガバナンス委員会の委員長を務める取締役会長の飯島取締役、
同委員会委員の小林いずみ社外取締役、ジェニファー ロジャーズ社外取締役の3名に、
三井物産のコーポレート・ガバナンスについての取り組みと外部環境の変化を踏まえた
今後の課題について語っていただきました。

コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み

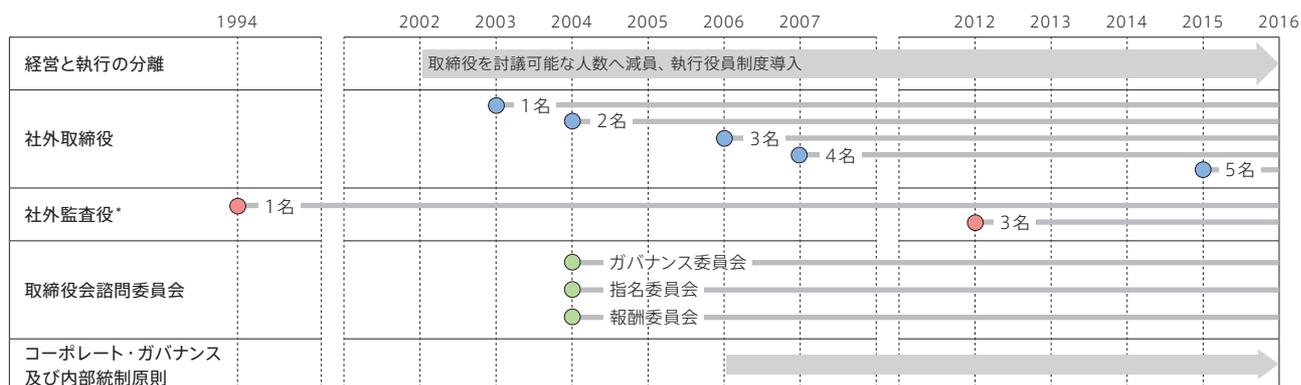
飯島：コーポレート・ガバナンスを強化するにあたり、最も重要だと考えているのは、外形基準を満たすだけでなく、魂を込めること、社外取締役、監査役の方々とともに取締役会として執行への監査・監督機能を高めることだと考えています。当社は、2003年から社外取締役を迎え、任意の諮問委員会も置くなど、体制を整えてきましたが、2015年6月より、ロジャーズ氏を新たな社外取締役として迎え入れ、社外取締役を5名に増員しました。この結果、社外取締役は全取締役の3分の1以上となっています。同時に、2015年より社外取締役のみによる会議を開催し、多様な背景・考え方を持つ社外取締役の方々に自由に討議していただき、意見交換し、経営に採り入れることができる仕組みを導入しました。また、制度設計も見直し、取締役会の諮問機関であるガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会の構成について、社内取締役が過半数を占める場合には社外取締役が委員長を務めることとし、委員長が社内取締役の場合には、社外取締役を委員の過半数とすることとしました。取締役会の審議においても、規程上は過半数による賛成で推進できますが、社外取締役の反対意見がある場合には再審議する場合もあるなど、運用面で社外役員の意見を重視し、実効性を高めています。監査役会設置会社という形態を軸にしながらも、当社において実効性の高いコーポレート・ガバナンスの在り方を常に意識しながら、取り組みを推し進めてきました。

2016年3月には、取締役および監査役全員を対象に、取締役会の構成、運営状況、自身の職責などについて自由記入方式で意見を求め、これらの意見を基に、ガバナンス委員会において議論した後、取締役会にて実効性の評価を行いました。ほぼ全員から、経営に対する監督機能を十分発揮しているという結果を得ることができたわけですが、この結果はこれまで、またこの1年取り組んできたガバナンス強化の成果だと思えます。

ロジャーズ：社外取締役就任後1年が経過しましたが、振り返ると大変刺激を受けた1年でした。総合商社の事業は多岐にわたり、その構造も複雑ですので、多様な情報の収集と理解が求められます。この点、審議案件について事前に事務局から質・量ともに有用な説明を受けました。取締役会においては、各事業を取り巻く市場環境の把握に努め、当社における経営管理の在り方を常に考えて、議論してきました。また、コーポレート・ガバナンス全般に関しても、他社の経営者との意見交換などを参考にして、当社のガバナンスの在り方や今後の強化策などについて考えてきました。

飯島：おっしゃる通り、当社は、多様な地域で、多岐にわたる事業を推進していますので、社外取締役の方々からは、より多様な視点からご意見をいただく必要があります。新たに就任していただいたロジャーズ氏に限らず、社外取締役の皆さんが持つ経験や専門性を基にした多様な「知」の融合は、社内取締役だけでは見えない新たな気付きをもたらしてくれています。

ガバナンス体制推移



* 社外監査役の数（選任数／定款で定めた上限）は一時4人／7人となり、その後3人／5人へ

変化する外部環境と期待される社外取締役の役割

小林：コーポレートガバナンス・コードが施行され、社外取締役の声が経営に大きく影響するようになりました。自らの専門知識を活かした意見だけでなく、より広く、多様な視点で物事を捉えながら、意見を述べていく、社外取締役の責務がより大きくなったと言え、今まで以上に緊張感が高まったように思えます。また、スチュワードシップ・コードの導入によって、投資家の関心事も利益やROEといった定量情報のみならず、企業としての在り方そのものへと変化していると感じています。

会長がおっしゃった通り、例えば、社外取締役会議を新たに設けたことは、他の社外取締役が持っている問題意識を共有し合える点でとても良い施策だと思います。また、この会議において、監査役や会計監査人と対話する機会を通じて、彼らの視点や問題意識を知ることができたのは、経営を監督する立場の私たちにとって重要だと考えています。

飯島：監査役、会計監査人や内部監査部とのコミュニケーションは、当事業への理解促進につながります。このコミュニケーションルートは、まさに取締役会の実効性評価を通じて得たコメントを基に導入したものです。また、社外取締役からは、事業計画策定にあたってより積極的に関与したいという前向きなご意見をいただいています。次期中期経営計画、さらには10年ごとに打ち出す長期業態ビジョン策定の過程で社外取締役の方々のご意見もさらに反映させたいと考えています。

ロジャーズ：私の場合は、弁護士で、また、外国人であるというバックグラウンドから、株主や従業員の期待を受けている点もあると思います。米国人として議論を尽くすことが当然であるという文化で育ってきましたので、日本文化とは少し異なる徹底的な討議スタイルを当社取締役会でも崩すことなく、あらゆる角度から質問を投げかけています。討議を通じて、質・量ともに十分な情報や意見の交換を行い、社外取締役の多様な知見を引き出し、経営に採り入れてほしいと思います。

小林：コーポレート・ガバナンスについての環境変化だけでなく、世界中でデジタル化がますます進むことにより、ビジネスモデルも劇的に変わっていくと思います。イノベーションという技術そのものに焦点が当たりがちですが、その技術を産業や市場で有効利用するいわばソフト面の能力が重要だと思います。そのような時代にあって、当社はまさにその能力を持っているので、大いに価値創造できる機会が増えるのではないかと思います。長期業態ビジョンを策定するにあたっては、市場動向や顧客ニーズの変化動向、また、投資家からの企業に対する評価軸の変化をできるだけ早く把握していくことが求められます。将来の市場動向やビジネスモデルの在り方などについて、私たち社外取締役を交えて一緒に研究・議論する場があってもいいと思います。それを実現するために、社外取締役からもテーマの提案や新たな視点の提供も実施していきたいと考えています。

飯島：日本が大きく変わろうとしている中で、当社も変革する必要性があります。取締役会の在り方においても、「挑戦と創造」を具現化していかなければいけないと思います。当社が掲げる3つの理念は「挑戦と創造」、「人材主義」、「自由闊達」です。社外監査役も含めて8人の社外役員がいる体制を最大限活用して自由闊達なコミュニケーションを実践し、「知」を集約することにより当社の目指すべき方向性について議論を深め、事業計画や長期業態ビジョンに反映させていきたいと考えています。

より強い三井物産を目指し、より実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実践を追い求めて

ロジャーズ：当社の社外取締役は、数の点では日本をリードしていると思います。複雑な事業構造への理解が深い社内取締役と、そこに異なる観点から新しい見解を加える社外取締役とのバランスが大事です。当社では社外取締役への個別案件などについては個別戦略や背景の理解につながる情報提供は量的に充実しており、良い議論がなされていますが、今後市場環境や事業ポートフォリオに対する考え方など、これまで以上に総合的な点からも意見を交わせる機会を設けてほしいと思います。これにより、より一層、経営に有意義な議論ができると思います。

飯島：取締役会という会議体に縛られず、特に戦略の議論においては、社外取締役と執行役員・社員との双方向コミュニケーションの機会も増やしていきたいと考えています。直接意見を交わす時間が増えれば、事業現場の執行にとっても有用であるのはもとより、執行役員や社員の中から将来の経営人材、ひいては社長にふさわしい人材候補の選定においても、社外取締役からより有用なご意見をいただくことにもつながると考えます。

小林：ぜひそのような機会を増やしていただきたいと思いません。社外取締役として、これまで以上に事業現場に出てもの見方や考え方に触れ、取締役レベルでの議論の質を高め、株主やステークホルダーの期待に応えていきたいと考えています。

飯島：コーポレート・ガバナンスというのは、時代や競争環境の変化によって、常に変化するものです。冒頭に述べたように、仏作って魂入れずでは意味がありません。お二人のおっしゃったことを含め、今後の実効性評価などでの提言を取り入れることを続け、常に当社にふさわしいコーポレート・ガバナンス体制の追求、また、その体制が有効に機能しているかを考え続け、進化させ続けていきたいと考えています。

当事業そのものにおいても、既存の枠組みだけで生き残れるほど甘くはありません。常に業態を進化させ、いつの時代も強く魅力ある三井物産であり続けたいと考えています。ただ業態を急に変えられるわけではありませんので、長期的に応援いただける株主の皆さまの存在が必要です。応援したいと思える会社であり続けるよう、株主や投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話をさらに充実させ、当社のポテンシャルを丁寧にお伝えしていくことが重要と考えています。今後の当社にご期待いただければと思います。

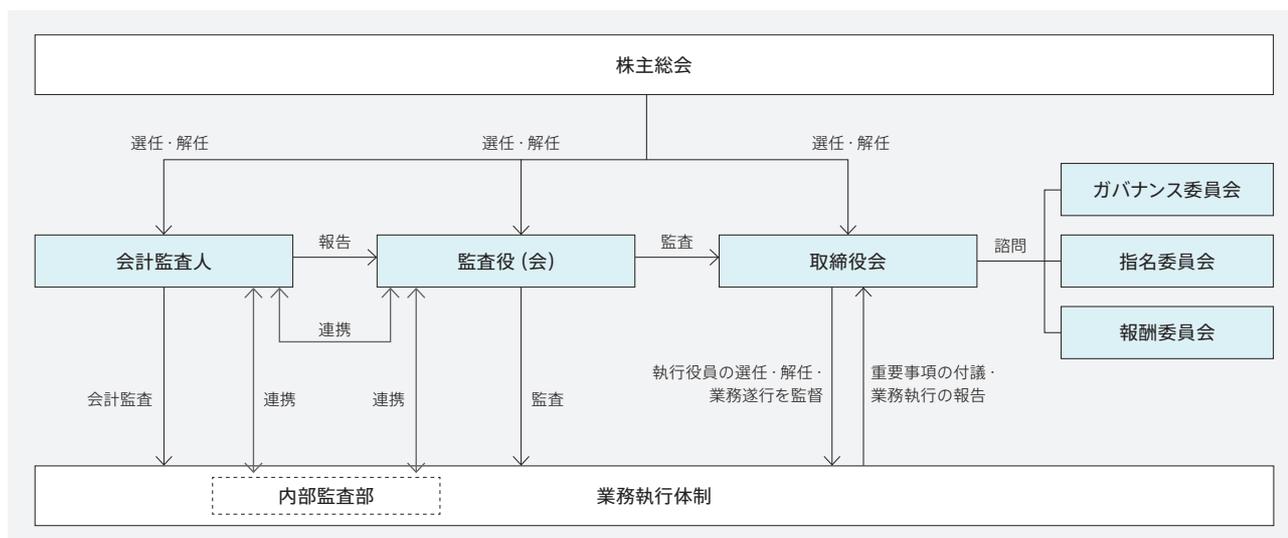


コーポレート・ガバナンスの状況

コーポレート・ガバナンス体制早見表

機関設計	監査役会設置会社
取締役	14名(うち社外取締役5名)／任期：1年
監査役	5名(うち社外監査役3名)／任期：4年
社外取締役比率	35.7%
女性役員比率	15.8%
取締役会の諮問委員会	ガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ／任期：1年
三井物産コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則	http://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/system/
コーポレート・ガバナンス報告書	http://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/outlook/
取締役会開催回数(2016年3月期)	16回(うち臨時取締役会1回)
監査役会開催回数(2016年3月期)	18回

コーポレート・ガバナンス体制



取締役会

取締役会は経営監督の最高機関です。取締役は、取締役会のメンバーとして、会社の業務を執行する代表取締役、取締役、執行役員による業務執行を監督しています。

当社は、コーポレート・ガバナンスにおいて重視している「経営の監督と執行の役割分担の明確化」のため、取締役会による監督機能を確保すべく2002年4月に執行役員制度を導入し、執行役員に業務執行の権限を大幅に委譲しています。

当社の取締役会の人数は実質的な討議が可能とされる最大数にとどめるものとし、経営の監督と執行の役割分担の促進の観点より、増員に際しては社外取締役の増員を優先することとしています。

取締役会は、取締役会付議・報告事項に関する内規に従い、当社の経営に関する基本方針、重要な業務執行に関する事項、株主総会の決議により授権された事項のほか、法令および定款に定められた事項を決議し、また、法令に定められた事項および重要な業務の執行状況につき報告を受けます。

取締役会は、原則毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。

▶ 取締役の選任

当社は、以下の取締役の選任基準を勘案の上、取締役候補者を選定します。なお、候補者の選定については、指名委員会が策定した選定プロセスおよび取締役の選任基準に基づく必要な要件を充足していることにつき、指名委員会の確認を得た上で行います。

- 全人格的に優れ、当社経営幹部たる資質を備える者。
- 強い統率力と高い倫理感を兼ね備え、遵法精神と公益に資する強い意思を持つ者。
- 業務遂行に健康上支障のない者。
- 取締役として取締役会の行う「会社の業務執行に関する意思決定」と「取締役の職務執行の監督」を円滑に遂行する能力を具備する者。
- 取締役の善管注意義務と忠実義務を全うし、「経営判断の原則」に則り会社にとって最良の判断を行う能力、先見性、洞察力に優れる者。

▶ 取締役に対するトレーニングの方針

取締役の就任の際に、株主から負託された取締役に求められる役割（受託者責任）と法的責任を含む責務を果たすため、当社の事業・財務・組織など、ならびに会社法関連法令、コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関して十分に理解を深める機会を設け、また、必要に応じこれらを継続的に更新する機会を設けています。

▶ 取締役会の実効性評価

取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども踏まえ、取締役会の実効性について、分析・評価を行い、その結果の概要を開示します。

2016年3月期は、取締役および監査役全員を対象に取締役会の構成、運営状況および自身の職責などについて意見を求め、これらの意見を基に、ガバナンス委員会において議論したのち、取締役会にて実効性の評価を行いました。概要は以下の通りです。

- 当社取締役会は多様性に富み、実効的な経営の監督を担保する体制が整えられている。
- 個々の取締役・監査役は、業務執行から独立した客観的な立場から、経営陣に対する監督・監査を行うとの取締役会の責務を理解した上で各自の知見に基づき取締役・監査役としての職責を果たしている。
- 取締役会が経営陣の意思決定に対し、多角的にリスクを検討した上で必要に応じて問題点の指摘を行い、社外役員からの有益な指摘に対し真摯に取り組むなど、経営に対する監督機能を十分発揮している。

当社では、今後も引き続き取締役会の実効性の向上に努めます。

コーポレート・ガバナンスの状況

▶ 取締役会の諮問機関

社外取締役および社外監査役が委員長または委員として参加する取締役会の諮問機関として、ガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会を設置しています。

諮問機関	ガバナンス委員会	指名委員会	報酬委員会
委員長	会長	社外取締役	社外取締役
構成 (含む委員長)	会長 社長 社外取締役3名 社内取締役1名 社外監査役1名	社長 社外取締役2名 社内取締役2名	社長 社外取締役2名 社内取締役2名
目的	当社全体のコーポレート・ガバナンスの状況や方向性などについて社外役員の視点を交えて検討します。	当社取締役・執行役員の指名に関して、その選定基準や選定プロセスを検討し、また、取締役人事案に対する評価を行います。	当社取締役・執行役員の報酬・賞与に関し、その体系・決定プロセスの検討ならびに役員報酬案に対する評価を行います。
2016年3月期の 実績	合計3回開催し、当社ガバナンスのあり方、「三井物産コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則」の改正、取締役会の実効性評価などにつき討議を行い、その結果を答申しました。	合計3回開催し、当社取締役・執行役員の選定基準・プロセスのレビューを行うとともに、取締役候補者は同選定基準に合致している旨、答申しました。	1回開催し、当社取締役・執行役員の報酬体系のレビューを実施したほか、株主総会決議に基づく取締役月額報酬の限度内での社外取締役の報酬決定を答申しました。

監査役会

監査役会設置会社である当社においては、株主の負託を受けた監査役が取締役の職務執行を監査する役割を担っています。現在5名選任されている監査役は一人ひとり独立の機関として監査を行いますが、個々の監査役による監査の実効性確保のため、監査に関する意見を形成するための協議機関かつ決議機関として、監査役会を設置しています。

監査役の監査対象は多岐にわたります。取締役の職務執行、取締役会などの意思決定、内部統制システムの整備・運用状況、会計監査人の独立性および内部統制システム、財務報告体制、会計方針・会計処理、計算書類、会計監査人からの報告、そして企業情報開示体制などが含まれます。

監査に係る重要事項について報告を受け、協議を行い、または決議をする場である監査役会は原則として毎月1回開催します。

常勤監査役は、経営会議をはじめとする社内の重要な会議または委員会に出席します。また、監査役全員による会長・社長各々との会談を定期的に開催するほか、常勤監査役は取締役および執行役員との個別対話ならびにコーポレートスタッフ部門担当役員および部長との定例会議において報告を受け意見交換を行います。

▶ 監査役の選任

監査役会は、取締役が株主総会に提出する監査役の選任議案について、同意の可否を審議しています。監査役会は、監査役の候補者、監査役選任議案を決定する手続きなどについて、取締役との間であらかじめ協議の機会を持ちます。

当社は、監査体制の中立性および独立性を一層高める目的を持って社外監査役を選任しており、社外監査役に対しては、その独立性などを踏まえ、中立の立場から客観的に監査意見を表明することを特に期待しています。社外監査役の選定に際しては、監査役会は、会社との関係、経営者および主要な職員との関係などを勘案して独立性に問題がないことを確認しています。

▶ サポート体制・連携

監査役の職務遂行を補助する組織として監査役室を設置し、これに必要な、適正な知識、能力を有する専任スタッフを3名以上配置することとしています。

• 内部監査部などとの協業

常勤監査役は、効率的な監査の遂行のため、内部統制やリスクマネジメントを担う社長直轄の組織である内部監査部と頻りに情報交換を行うほか、内部監査部の定例内部監査の講評会に原則として全て出席しています。内部監査部長は、内部監査の計画および実績を定期的に監査役会に報告します。監査

役は、必要に応じ、内部監査部およびその他内部統制を所管する部署に対して、内部統制システムの状況およびリスク評価などについて報告を求め、また、監査への協力を求めます。

また、社外監査役を含む監査役も取締役会に出席しており、取締役と同様、取締役会を通じて内部監査結果および内部監査計画などについての定期的な報告を受けています。

• 会計監査人との関係

監査役会は、期末において会計監査人より会計監査および内部統制監査の手続き、ならびに監査結果の概要につき報告を受け、意見交換を行います。監査役は、期中において会計監査人との月例連絡会議を開催し、会計監査人の監査計画・重点監査項目・監査状況などの報告を受け、情報交換を図るとともに、有効かつ効率的な会計監査および内部統制監査の遂行について協議します。

▶ 監査役に対するトレーニングの方針

監査役の就任の際に、株主から負託された監査役に求められる役割（受託者責任）と法的責任を含む責務を果たすため、当社の事業・財務・組織など、ならびに会社法関連法令、コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関して十分に理解を深める機会を設け、また、必要に応じこれらを継続的に更新する機会を設けています。

役員報酬

役員報酬の構成



* 退職慰労金制度は廃止されており、制度廃止前に支給が決定されているものを除き、支給はありません。

▶ 取締役報酬

社外取締役を除く取締役の報酬は、社外取締役を委員長とする報酬委員会の検討結果を踏まえ、株主総会において決議された金額などの範囲において取締役会決議で決定される固定的な基本報酬、当社の連結当期利益（親会社の所有者に帰属）に基づく業績連動賞与および中長期インセンティブ報酬としての株価条件付株式報酬型ストックオプションにより構成されます。

- 業績連動賞与は、報酬委員会による諮問を経て適切である旨の答申を受け、取締役会で決定されたフォーミュラにより算定されます。賞与の支給額総額は、当期利益（親会社の所有者に帰属）の0.1%または5億円のいずれか少ない額としています。当期損失の場合は支給されません。個別支給額は、役職ごとに一定の額が定められています。
- 株価条件付株式報酬型ストックオプションは、株価変動によるメリットとリスクを株主と共有することにより、中長期的な業績と企業価値の持続的な向上への貢献を一層高めるよう、役員報酬の一部として付与しています。年間の上限を普通株式500,000株および年額5億円の範囲で付与し、権利行使期間を新株予約権の割当日を3年経過した日の翌日から27年間、行使価格は1円としています。なお、付与対象者が取締役を含む役員の地位を喪失した日の翌日から10年を経過した場合、同新株予約権を行使できないものとしています。

- 1回あたりの拠出金額の上限を100万円未満とした上で、月額報酬の少なくとも10%相当の当社株を、役員持株会を通じて購入するものとしています。
- 退職慰労金は、当該制度廃止前に支給が決定されていたものを除き、支給されません。

中立的な第三者割当増資の立場を維持するため、社外取締役の報酬は業績連動を排した固定給のみであり、株式購入の義務もありません。

▶ 監査役報酬

監査役報酬は、株主総会決議によって定められた報酬限度額の範囲内での月例報酬のみとなり、業績により変動する要素はありません。また、監査役には退職慰労金を支給しません。

報酬の額

役員区分	支給員数 ^{*1}	(百万円)			
		基本報酬	賞与	ストックオプション	支給総額 ^{*2}
取締役 (社外取締役を除く)	12名	715	0	94	809
監査役 (社外監査役を除く)	4名	127	—	—	127
社外役員	9名	107	—	—	107
合計	25名	949	0	94	1,043

*1. 上記支給員数には、2016年3月期中に退任した取締役および監査役を含みます。

*2. 上記金額のほかに、退任した役員に対し、退職慰労金および役員年金（当該制度廃止前に支給が決定されていたもの）を支払っています。

社外取締役・社外監査役

▶ 選任基準

社外取締役

- 取締役会議案審議に必要な広範な知識と経験を備え、あるいは経営の監督機能発揮に必要な出身分野における実績と見識を有することを必要としています。
- 経営の監督機能遂行のため、当社からの独立性の確保を重視しています。
- 多様なステークホルダーの視点を事業活動の監督に取り入れる観点から、その出身分野・性別などの多様性に留意しています。

なお、個々の商取引において社外取締役と当社との間の利益相反などの問題が仮に生じた場合には、取締役会の運用・手続きにて適切に対処することとします。

社外監査役

監査体制の中立性および独立性を一層高める目的を持って社外監査役を選任しており、社外監査役に対しては、その独立性などを踏まえ、中立の立場から客観的に監査意見を表明することを特に期待しています。社外監査役の選定に際しては、監査役会は、会社との関係、経営者および主要な職員との関係などを勘案して独立性に問題がないことを確認しています。

▶ 独立性判断基準

当社の社外取締役または社外監査役（以下合わせて「社外役員」という）のうち、以下の各号のいずれにも該当しない社外役員は、独立性を有すると判断されるものとします。

- (1) 現在および過去10年間に於いて当社または当社連結子会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、支配人、従業員、理事など（以下「業務執行者」という）であった者
- (2) 当社の総議決権数の10%以上を直接もしくは間接に有する者または法人の業務執行者
- (3) 当社または当社連結子会社を主要な取引先とする者^{*1}またはその業務執行者

- (4) 当社または当社連結子会社の主要な取引先^{*2}またはその業務執行者
- (5) 当社もしくは当社連結子会社の会計監査人またはその社員など
- (6) 当社より、役員報酬以外に直近の事業年度において累計1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士などの専門的サービスを提供する者（当該財産を得ている者が法人、組合などの団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。）
- (7) 直近事業年度において当社または当社連結子会社から年間1,000万円以上の寄付・助成などを受けている者または法人の業務執行者
- (8) 過去3年間に於いて(2)から(7)に該当する者
- (9) 現在または最近において当社または当社連結子会社の重要な業務執行者（社外監査役については、業務執行者でない取締役を含む）の配偶者もしくは二親等以内の親族（以下「近親者」という）
- (10) 現在または最近において(2)から(7)のいずれかに該当する者（重要でない者を除く）の近親者

^{*1}. 当該取引先が直近事業年度における年間取引高（単体）の5%以上の支払いを当社または当社連結子会社から受けた場合または当該取引先が直近事業年度における連結総資産の5%以上の金銭の融資を当社または当社連結子会社より受けている場合、当社または当社連結子会社を主要な取引先とする者とする。

^{*2}. 当社または当社連結子会社が直近事業年度における当社の年間連結取引高の2%以上の支払いを当該取引先から受けた場合または当該取引先が当社または当社連結子会社に対し当社の連結総資産の2%以上の金銭を融資している場合、当該取引先を当社または当社連結子会社の主要な取引先とする。

▶ サポート体制

社外取締役が取締役会の審議に参加し、監督機能を発揮するためには、充実したサポート体制が必要と考え、定例および臨時の取締役会などに先立ち、議案の資料を提供しつつ事前説明を行っています。社外監査役には常勤監査役および監査役室より会社の情報を適宜提供するとともに、常勤監査役と監査役室の連絡会の要旨を伝達します。定例および臨時の監査役会・取締役会に際しては必要に応じて資料の事前配布および事前説明を行います。

コーポレート・ガバナンスの状況

▶ 社外取締役会議の開催

全ての社外取締役により構成される社外取締役会議を定期的
に開催し、経営上の重要事項について社外取締役間、または
社外取締役と社内取締役・監査役・会計監査人・執行役員など
との間で情報共有・意見交換を行っています。2016年3月期
は3回開催しました。

▶ 社外取締役または社外監査役による監督または監査 と内部監査、監査役監査および会計監査との相互連 携、ならびに内部統制部門との関係

社外取締役および社外監査役は取締役会・監査役会・社外取
締役会議を通じて、内部監査・監査役監査・会計監査との相互

連携や内部統制の監督・監査を行っています。内部監査結果お
よび内部監査計画、監査役会監査結果および監査実施計画、
ならびに会計監査人のマネジメントレターの概要のほか、金融
商品取引法に基づく内部統制に係る評価結果、コンプライアンス・
プログラム運用状況、その他の内部統制に関する体制の整備・
運営状況についても定期的に報告がなされます。加えて、
社外取締役会議においても、会計監査の方針について社外取
締役、監査役および会計監査人の間で意見交換および情報交
換を行っています。

▶ 各社外取締役および各社外監査役の選任理由／2016年3月期の活動状況

氏名	独立 役員*	選任理由	2016年3月期 出席回数	諮問委員会	重要な兼職状況
野中 郁次郎	○	長年にわたり、国際企業戦略の専門家として 培ってきた、経営に関する高い見識と監督能力 を当社の経営に活かすとともに、独立の立場 から経営を監督することを期待して選任してい ます。	取締役会 16回／16回	ガバナンス委員会 指名委員会 (委員長)	トレンドマイクロ(株) 社外取締役
武藤 敏郎	○	長年にわたり、財務省および日本銀行におい て培ってきた財政・金融その他経済全般にわた る高い見識を当社の経営に活かすとともに、 独立の立場から経営を監督することを期待し て選任しています。	取締役会 16回／16回	報酬委員会 (委員長)	—
小林 いずみ	○	長年にわたり、民間金融機関および国際開発 金融機関の代表として国内外で培ってきた幅 広い知識・経験を当社の経営に活かすとも に、独立の立場から経営を監督することを期待 して選任しています。	取締役会 16回／16回	ガバナンス委員会 報酬委員会	ANAホールディングス (株) 社外取締役 サントリー ホールディングス(株) 社外取締役
ジェニファー ロジャーズ	○	長年にわたり、国際金融機関において培って きたグローバルな視点や、日本企業における勤 務経験などを通じて培ってきた知識・経験を当 社の経営に活かすとともに、独立の立場から 経営を監督することを期待して選任しています。	取締役会 14回／14回 (2015年6月就任以降)	ガバナンス委員会	—
竹内 弘高	○	長年にわたり、国際企業戦略の専門家として 培ってきた、経営に関する高い見識と監督能力 を当社の経営に活かすとともに、独立の立場 から経営を監督することを期待して選任してい ます。	(2016年6月就任)	—	(株)グリーンペプタイト 社外取締役

氏名	独立役員*	選任理由	2016年3月期 出席回数	諮問委員会	重要な兼職状況
渡辺 裕泰	○	主に財務省において、また、大学院教授として、培ってきた知識・経験に基づき、独立かつ中立の立場から客観的に監査意見を表明することを期待して選任しています。	取締役会 14回／16回	—	(株)乃村工藝社 社外監査役 石油資源開発(株) 社外監査役
			監査役会 16回／18回		
松山 遙	○	主に弁護士として培ってきた知識・経験に基づき、独立かつ中立の立場から客観的に監査意見を表明することを期待して選任しています。	取締役会 15回／16回	ガバナンス委員会	(株)T&D ホールディングス 社外取締役 (株)三菱UFJ フィナンシャルグループ 社外取締役 (株)パイテック ホールディングス 社外取締役
			監査役会 18回／18回		
小津 博司	○	主に検事として培ってきた知識・経験に基づき、独立かつ中立の立場から客観的に監査意見を表明することを期待して選任しています。	取締役会 14回／14回 (2015年6月就任以降)	—	トヨタ自動車(株) 社外監査役
			監査役会 14回／14回 (2015年6月就任以降)		

* 証券取引所が定める、一般株主と利益相反が生じる恐れのない社外取締役および監査役

上場株式の取得・保有に関する方針

純投資以外の目的で上場株式を保有する場合は、投資先との関係維持または強化などの必要性、中長期的な経済合理性、将来の見通しなどを併せて厳正に審査し、合理性が認められた場合のみ、保有を行います。上場株式を含めた当社の資産ポートフォリオについては、中長期的な経済合理性や将来の見

通しを踏まえ、毎年その保有意義を見直し、取締役会に報告することとしています。また、当社が保有する上場株式の議決権行使については、当該議案が投資先企業の企業価値に与える影響などを勘案し、個別に賛否を検討します。

会計監査

当社は、計算書類などについて会社法監査、金融商品取引法監査、英文連結財務諸表監査を実施する会計監査人として、有限責任監査法人トーマツに所属している公認会計士を選任しています。また、当社は、連結決算の早期化および信頼性確保のた

めに、原則として監査業務の委託先を有限責任監査法人トーマツと同一のネットワークに属している、Deloitte Touche Tohmatsu に統一しています。

内部統制

当社では、内部統制を、「経営者が業務執行組織を統制する仕組み」と捉えています。

取締役会は、会社法その他の関連法規、当社定款およびその他の社内規程に基づき、当社連結ベースの内部統制の基本設計を行い、内部統制の整備・運用および評価につき監督する役割と責任を負います。個々の代表取締役、取締役および執行役員は、取締役会が定める内部統制の基本設計に基づき、当社および当社関係会社の内部統制を整備・運用し、評価する役割と責任を負い、また、役職員が十分な内部統制の意識を持つよう環境を確立する役割と責任を負います。この基本方針案の策定は経営会議の下部組織である内部統制委員会が担当し、また、同委員会は内部統制の一元的管理体制の整備およびその有効性の維持・向上も行います。内部統制制度の構築および運用にあたっては、以下の4点を目的としています。

- ① 業務の有効性と効率性の向上
- ② 会計基準への準拠、および財務報告の信頼性の確保
- ③ 法令、法令に準ずる規範、ならびに経営理念およびこれを反映した各種行動規範を含む社内ルールの遵守
- ④ 会社資産の保全

これらの目的達成のため、当社では次ページで示す体制を構築しており、その維持および適正な運用に努めるとともに、当社経営目的を達成するための役割をそれぞれ担っています。

コンプライアンス

会社の基盤は「信用」にあります。当社では、法令のみならず、会社のルールを守ること、そして当社の経営理念に基づく企業倫理や社会規範に照らして不適切な活動を行わないことを意味するものとして、「コンプライアンス」を捉え、コンプライアンスを重視した企業経営を行っています。CCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）を委員長とし、社外弁護士がオブザーバーとして参加するコンプライアンス委員会を設けており、ここで当社コンプライアンス体制の整備およびその有効性の維持・向上を図っています。

コンプライアンス体制の維持・向上に向けては、絶え間ない意識の啓発とともに、研修などを通じた研鑽を行い、できるだけ多くの機会を通じて教訓や注意すべきポイントを共有しています。

2016年3月期においても、役職員のコンプライアンス意識および知識向上のため、コンプライアンスハンドブックの配布、各種e-learning およびコンプライアンス研修などを実施しまし

た。また、身近なコンプライアンスを見直す機会として、コンプライアンス見直し週間を実施し、セミナー、意見・情報交換を行うとともに、国内外勤務の全役職員および関係会社社員を対象としたコンプライアンス意識調査アンケートを実施しました。さらに、関係会社におけるコンプライアンス・プログラムの整備・運営について、重要関係会社を個別訪問するなど、関係会社のコンプライアンス担当者向けの支援を行い、連結グループとしての体制整備にあたっています。

コンプライアンスに反する行為がなされた時にそれを是正するための仕組みも重要であり、報告・相談ルートなどを通じ、さまざまな事例をきめ細かく把握する努力を継続しています。問題発覚時には、厳正に対応することも重要と考えています。

新たなビジネスへの挑戦と創造を進める攻めの経営と一体化した、現場自立型のコンプライアンス体制の確立を目指し、コンプライアンス違反が生じないような環境づくりを常に意識して、「自然体のコンプライアンス」の実現に取り組んでいきます。

内部統制および業務執行体制



*1. 経営会議の下部組織 *2. 経営会議の諮問機関

内部統制

リスク管理

当社の事業運営に伴うリスクの管理は、各営業本部長および地域本部長などが委譲された権限の範囲内で行いますが、委譲された権限を超えるリスクを負担する場合は、「稟議制度」により、経営会議の決定、または、関係代表取締役もしくは関係役付執行役員の方針を得ることが必要とされています。環境関連事業や公共性の高い事業など、リスクが高いと考えられる事業領域については、「特定事業管理制度」の下、特に慎重な審査を行っています。

全社レベルでのリスク管理体制の設計・整備や重要なリスクへの対処には、ポートフォリオ管理委員会、内部統制委員会、CSR推進委員会、危機対策本部などの組織があたり、コーポレートスタッフ部門各部署は、担当する分野のリスクについて、全社ポジションの監視、所定の権限の範囲内でのコントロール、ならびに担当代表取締役および執行役員の方針にあたります。

財務報告に係る内部統制

当社は金融商品取引法に基づく内部統制報告制度へ準拠した対応を行っています。全社的な統制に加え、会計・決算、IT、および業務プロセスに係る内部統制の有効性について評価対象部

署による自己評価および独立部署によるテストを実施しています。

情報システムおよび情報セキュリティに関する内部統制

情報戦略委員会において、グローバル・グループ情報戦略に係る重要方針を策定しています。また、同委員会を中心に、情報システムの構築運営や、情報セキュリティ面で必要となる各規程を整備し、情報漏えいリスクなどの情報関連リスクの管理強化を進めています。具体的には、情報資産の調達・導入・運用方法、

ITセキュリティ面でのシステム主管部の行動原則、情報リスク管理体制および情報管理に関する基本事項のほか、事業遂行上必要となる個人情報の取り扱いやサイバーセキュリティ対策に関する規程などを設け、情報資産にまつわるリスクを適切にコントロールする体制を敷いています。

内部監査

内部監査部は、内部統制の整備・運用状況を検証するとともに、リスク管理の妥当性・有効性を評価し、その改善に向けて助言・提言を行います。

当社、海外店および現地法人、子会社を中心とする内外関係会社を対象に行う定例監査においては、リスク管理、経営・業務の有効性、コンプライアンス、適切な財務報告の視点から、内部

監査規程などにのっとり、独立・客観的な評価を行います。また、監査目標・項目ごとの組織横断監査、機能別に行う監査や、異例の経済的損失や信用棄損を招いた、または、そのおそれが高い事象に対し、その全貌を把握し、責任の所在を明らかにするとともに、原因究明および再発防止に向けた施策を提言する特命検査を実施しています。

企業集団

内部統制の基本設計は、経営者の職責ですが、その構築・整備・運用は構成員全員によって行われます。当社は「三井物産コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則」を定めていますが、子会社に対しては法令その他に照らして合理的な限りこれに基づく内部統制を整備・運用し、持分法適用会社に対しては、他出資

者と連携して、同様の内部統制を整備・運用するよう働きかけることとしています。関係会社ごとに当社役員から関係会社主管者を置き、「関係会社主管者職務規程」に基づく管理にあたり実施しています。

組織図

2016年4月1日現在

