

2020年3月期開示（取締役会実効性評価）

取締役会の実効性の評価

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。また、当該結果開示に関連して、2020年3月期の取締役会構成その他取締役関連活動に係る関連資料を添付の通り併せて開示致します。

2020年3月期の取締役会の実効性評価の方法及び結果の概要は以下のとおりです。

1. 評価方法（自己評価・第三者評価）

今期は、自己評価に加え、第三者起用による取締役会実効性評価プロセスを実施致しました。

- (1) 2019年12月に全取締役（14名）及び全監査役（5名）に対し、取締役会の構成、運営状況及審議内容等に関するアンケートを実施（以下「2020年3月期アンケート」）。
- (2) 2020年1月から2月上旬にかけて第三者評価機関による全取締役及び全監査役に対する個別インタビューを実施。
- (3) 同年2月4日開催の社外役員会議（全社外取締役及び全社外監査役が出席）において、取締役会の実効性に関する意見交換を実施。
- (4) 2020年3月4日、第三者評価機関は、個別インタビューで集めた意見を無記名の形で取り纏め、取締役会メンバーに報告。同日、2020年3月期アンケート結果、社外役員会議結果、及び第三者評価結果を踏まえ、ガバナンス委員会において議論。
- (5) 同年3月30日開催の経営会議での議論を経て、同年4月8日開催の取締役会において、ガバナンス委員会の答申を踏まえて議論した後、2020年3月期の取締役会の実効性の評価を確定。

2. アンケートの項目

2020年3月期アンケートの質問票の大項目は以下のとおりです。設問ごとに、5段階で評価する方式としており、当該項目に関する自由コメント欄を設けています。更に、取締役会の実効性向上の進捗が把握できるよう、前年対比での改善の度合いについても3段階で評価することとしています。

- I. 取締役会の構成
- II. 取締役会の運営状況
- III. 取締役会の審議
- IV. 取締役会の役割・責務
- V. 諮問委員会
- VI. 取締役・監査役自身の職務執行
- VII. 取締役・監査役への支援
- VIII. 総括

3. 実効性向上に向けた 2020 年 3 月期の取り組み

2019 年 3 月期の取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、取締役会及び取締役会事務局は、2020 年 3 月期は以下の点に取り組みました。

(1) 個別営業案件の深化

個別営業案件に関する取締役会資料では、当該事業の投融資保証金額が事業本部内において占める割合や収益貢献の程度を定量的に示す等営業本部戦略上の案件位置づけを明確化することにも努めました。また、大規模案件に関し、セグメント戦略等における位置付けや各国での全社リスクエクスポージャーに関する説明を行うなど、全社における案件位置付けや他事業へ与える影響を示す資料の充実を図ることにも取り組みました。更に、社外役員会議では、キャッシュフロー・アロケーション進捗報告を実施しました。

2020 年 3 月期アンケートでは、個別営業案件の深化に関し、社外役員の大多数が肯定的に評価しています。個別営業案件に関する取締役会資料充実により、経営戦略を把握し理解する上で助けになり、その結果、より戦略的な審議ができるようになった旨の意見もありました。

(2) 合宿フリーディスカッションについて

今年度においては、昨年度の実効性評価結果も踏まえ合宿フリーディスカッションを継続実施し、2019年11月に当社横浜研修所にて、取締役・監査役でのフリーディスカッションを行い、①コングロマリットとしての経営戦略、②Mitsui Diversity Managementにテーマを絞り活発な議論を実施致しました。

2020年 3 月期アンケートでは、合宿フリーディスカッションに関し、社外役員の大多数が肯定的に評価しています。一方、宿泊を伴わないフリーディスカッションの追加実施を求める意見もありました。

(3) 取締役会の運営見直しについて

今期における取締役会の運営面では、取締役会資料配布の更なる早期化に取り組んだ他、限られた時間の中で取締役会としてより重要な案件に集中して審議できるように運用面での工夫を図るべく、書面決議を用いることで、必要な案件に十分な審議時間を確保するよう継続的に取り組みました。更に、営業個別案件の取締役会資料では、経営会議における議論の内容を的確に紹介するよう取り組みました。

2020年3月期アンケートでは、取締役会の運営見直しに関し、社外役員の大多数が肯定的に評価しています。

(4) 諮問委員会に関する事項について

2020年3月期には、報酬委員会の活動状況や指名委員会の活動状況が取締役に報告された他、2019年7月取締役会で、各諮問委員会の活動計画を報告致しました。

2020年3月期アンケートでは、社外役員の大多数が肯定的に評価しています。一方、ガバナンス委員会についてテーマ設定を年間計画として開催頻度を増やすべきとの意見やテーマについても委員会にて議論すべき等の意見もあり、更なる改善に向けた課題を認識致しました。

(5) 実効性評価方法について

2020年3月期には、取締役会の実効性評価方法については、自己評価に加え、第三者評価を実施致しました。

2020年3月期アンケートでは、今回の第三者評価結果を見て来年度の方法を検討すべきとの主な意見がありました。この点、ガバナンス委員会で審議したところ、第三者機関による取締役会実効性評価は定期的に実施する方向で検討するとされました。

4. 評価結果の概要

(1) 第三者評価結果

第三者評価によれば、当社のガバナンスの実効性は、長年の真摯な取り組みの成果として、総じて高い水準にあると評価できるとの結果でした。また、インタビューにおいても、以下の点で肯定的な意見が多数を占めているとの第三者評価結果でした。

- ・ 取締役会の構成に関し、社外役員の見識の高さに加え、ジェンダー・国籍・世代に関する属性及び経営・行政・金融・法務・会計等に関する経験の両面を含む多様性が確保されている。
- ・ 経営トップによるガバナンス・コンプライアンス・インテグリティに対する強いコミットメントの下、内部統制の仕組みと必要な組織体制が整備され、行動指針With Integrityの策定と徹底が図られている。
- ・ 個別営業案件の取締役会資料では、定量・定性分析とともに全社・本部における収益・リスクの位置付けを示す等の工夫など、取締役会資料の充実が図られており、自由闊達で透明度の高い取締役会での議論が実施されている。
- ・ 全社に亘る議題、戦略に関する議題、中長期ビジョンを議題として、取締役会、社外役員会議、フリーディスカッション、食事会等複数の場を設けることにより、全体課題が適切に取締役・監査役メンバーにおいて議論されている。
- ・ 取締役会議長は、中立的傾聴姿勢であり、社内外役員意見を積極的にヒアリングするよう議事進行がなされており、個別営業案件につき社外取締役や監査役の意見・指摘を踏まえ、必要に応じ複数回の審議を実施するなどコンセンサスをベースとした多数決の原則不採用による議事進行による議事運営がなされている。
- ・ 取締役会事務局は、事前ブリーフィングの充実を図っている他、取締役会の運営上の課題に対する継続的改善や社外のフィードバックへの真摯・丁寧な対応等真摯・丁寧な取締役への支援と不断の改善に取り組んでいる。

(2) 自己評価結果

第三者評価結果も踏まえ、2020年3月期アンケート、社外役員会議での意見交換、並びにガバナンス委員会及び取締役会での審議の結果、2020年3月期の取締役会の実効性については以下の内容が確認されました。

- ・ 昨年の課題である①「個別営業案件の深化」、②「合宿フリーディスカッション」、③「取締役会運営見直し」、④「諮問委員会」、⑤「実効性評価方法」について改善された旨の意見が多数。
- ・ 取締役会の構成につき、社外取締役として女性や外国人の他、実業経営経験者の増

加により多様性が進んでいる。

- ・ 取締役会の運営状況につき、タブレット端末の活用によるペーパーレス化により取締役会資料の早期配布が定着したこと、経営会議での討議内容が適切に纏められていること、適切なスケジューリング等、取締役会事務局による支援は適切に行われている。
- ・ 取締役会の審議に関し、審議項目数の適切さや書面決議の積極活用等を通じた効率化により、審議時間が十分確保されている。一方、取締役会において会社としての方向性や事業戦略が自由闊達に議論されている。また、社外役員会議や社外役員も交えた取締役・監査役によるフリーディスカッションにより、社外役員も全体戦略、方向性について理解を深める機会とし、幅広い議論が行われている。
- ・ 取締役会には全社リスク・統合リスクについての管理体制等に関する報告が開始されるなど全社的・多角的なリスクを分析した結果が報告されており、かかる報告を踏まえ、取締役会では取締役・監査役各自の知見に基づき、リスクに関する指摘・検討が行われている。
- ・ 社外取締役・社外監査役が社内の事業、統制、環境についての理解を深めるために、社外役員会議の機会の増加や取締役会の事前ブリーフィング等を通じた必要な知識の習得等を行う機会及び費用は適切に確保されている。また、社外役員と経営陣、会計監査人、及び内部監査部門との定期的な意見交換の場を設けており、十分な連携体制も確保されている。

上記の内容を総括した結果、当社取締役会は、2020年3月期の取締役会の実効性は適切に確保されていると判断しました。一方で、実効性を更に高めていくための課題として、次に示す事項について取り組んでいく必要性が認識されました。

5. 更なる実効性向上に向けた取り組み

(1) 取締役会運営上の対応事項

取締役会の運営上の対応事項に関連し、今期実効性評価の過程で取締役・監査役各位より聴取した意見を踏まえ、以下の対応に努めて参ります。

- ① 検討中段階にある個別営業案件についての情報提供。
- ② 取締役会承認後案件についてのその後の進捗報告
- ③ 重要案件に関する事前BFの時間延長
- ④ 減損案件についての投資段階での想定CF・IRRの情報提供
- ⑤ 取締役会回数/時間見直し
- ⑥ 合宿を伴わないFDの追加実施

(2) 全体戦略の議論における取締役会実効性の更なる向上

取締役会での全体戦略の議論に関し、個別営業案件における戦略に関わる議論に関し一部の事業領域では議論が進んだが更に改善の余地があるとの意見や最近では企業戦略などについて、従来に比し積極的に議論されるようになったことを社外取締役として大変望ましいことと評価し更なる深化を期待するとの意見もありました。

これらの意見を踏まえ、当社全体戦略の議論が社外・社内取締役夫々の立場から活性化されることによる、当社取締役会実効性の更なる向上を図って参ります。

(3) 諮問委員会の役割の明確化について

取締役会の諮問委員会に関し、当該諮問委員会の役割について、監査役会設置会社での任意の諮問委員会として良い面を見極めながらその役割の明確化を図ることが重要との意見がありました。

これらの意見を踏まえ、各諮問委員会の役割期待の明確化を図り任意の諮問委員会としての更なる機能発揮に繋げて参ります。

当社取締役会は、上記の点を含め、取締役会の実効性の維持・向上に引き続き取り組み、取締役会による経営に対する万全の監督を担保するとともに、持続的な企業価値の向上を目指して参ります。

以上

取締役・監査役(出席回数/開催回数)

	氏名	当社における地位	任期	取締役会	ガバナンス委員会 ^{*1}	指名委員会 ^{*1}	報酬委員会 ^{*1}	社外役員会議	社外役員会議	
									女性	外国人
取締役	飯島 彰己	代表取締役、会長	1年	○ 15/15	◎ 3/3	○ 4/4				
	安永 竜夫	代表取締役、社長 (CEO)		○ 15/15	○ 3/3	○ 4/4				
	藤井 晋介	代表取締役、副社長執行役員		○ 15/15	○ 3/3					
	北森 信明	代表取締役、副社長執行役員		○ 15/15						
	竹部 幸夫	代表取締役、副社長執行役員		○ 14/15						
	内田 貴和	代表取締役、専務執行役員		○ 15/15			○ 4/4			
	堀 健一	代表取締役、専務執行役員		○ 15/15						
	藤原 弘達	代表取締役、専務執行役員		○ 11/11			○ 4/4			
	米谷 佳夫	代表取締役、常務執行役員		○ 11/11						
	武藤 敏郎	取締役(社外) ^{*2}		○ 15/15	○ 3/3		◎ 3/4	○ 13/14		
	小林 いずみ	取締役(社外) ^{*2}		○ 15/15		◎ 4/4	○ 4/4	○ 14/14	○	
	ジェニファー ロジャーズ	取締役(社外) ^{*2}		○ 15/15	○ 3/3			○ 14/14	○	○
サミュエル ウォルシュ	取締役(社外) ^{*2}	○ 15/15	○ 3/3			○ 14/14		○		
内山田 竹志	取締役(社外) ^{*2}	○ 11/11		○ 4/4		○ 10/12				
監査役	鈴木 慎	常勤監査役	4年	○ 11/11						
	塩谷 公朗	常勤監査役		○ 11/11						
	松山 遙	監査役(社外) ^{*2}		○ 14/15	○ 3/3			○ 12/14	○	
	小津 博司	監査役(社外) ^{*2}		○ 15/15		○ 4/4		○ 13/14		
	森 公高	監査役(社外) ^{*2}		○ 15/15			○ 4/4	○ 14/14		

*1. 各諮問委員会の◎は委員長です。

*2. 独立役員です。

取締役会・諮問委員会・社外役員会議等の開催実績(2020年3月期)

4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
取	取	取	取		取	取	取	取	取	取	取
取		取	取		ガ	ガ	指	報	指	報	取
社		社	社		指	報	社	社	社	社	ガ
			社		社		社				報
			社				社				指
							FD				社
											社
											社

取 取締役会
 ガ ガバナンス委員会
 報 報酬委員会
 指 指名委員会
 社 社外役員会議
 FD フリーディスカッション

取締役・監査役フリーディスカッション

2019年3月期に初めて開催したフリーディスカッションにつき、同年の実効性評価において好評であったことから、2020年3月期も引き続きフリーディスカッションを実施しました。

2019年3月期 での実効性評価 での意見	日程・場所など	テーマ
	■ 2019年11月12日 ■ 当社研修所での合宿 ■ 設定したテーマに関する自由討議を取締役監査役にて実施	①コングロマリットとしての経営戦略 ②Mitsui Diversity Management

2020年3月期／取締役会での主な審議テーマ・付議報告件数

分類	2020年3月期
経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連	25
決算・財務関連	17
監査役・会計監査人関連（監査上の主要な検討事項（KAM）早期適用、監査中間報告、内部監査報告含む）	7
リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス関連	6
人事関連	3
個別案件	12
合計	70

2020年3月期取締役会／サステナビリティ・内部統制・リスクマネジメント等関連の報告

取締役会の議題	開催日	報告対象	リスク管理体制・制度
内部統制状況レビュー	2020/4/8*	・内部統制全般	<ul style="list-style-type: none"> ・権限分掌制度、稟議制度、コーポレートスタッフ部門の監視・支援 ・ポジション限度設定、専門部署モニタリング ・内部統制・ポートフォリオ管理委員会
サステナビリティ関連	2020/3/25	・サステナビリティ活動全般(気候変動問題への対応状況含む)	・サステナビリティ委員会
コンプライアンス体制・運用状況	2019/10/30 2020/3/25	・コンプライアンスリスク	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス委員会 ・三井物産役職員行動規範の制定・遵守 ・内部通報体制の整備 ・研修の実施 など
金融商品取引法に基づく内部統制評価	2019/6/20	・財務報告に係る内部統制	<ul style="list-style-type: none"> ・J-SOX委員会 ・内部統制の有効性についての評価対象部署による自己評価、独立部署によるテストング
内部監査結果	2019/9/11	・内部監査結果	・内部監査部を中心とする内部監査体制
当社のリスクエクスポージャーとコントロール	2019/12/18	<ul style="list-style-type: none"> ・信用リスク(商事債権、社外宛貸付金・保証、定期預金など) ・市場リスク(商品・為替売買越、在庫) ・事業リスク(事業資産、関連宛投融资保証、社外宛投資) ・カントリーリスク ・オペレーショナルリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ・信用程度・稟議の審査とモニタリング ・商品・為替売買越の稟議審査、在庫実査など ・稟議プロセスによる審査、投資案件の果実化・良質化 ・カントリーリスク関連情報収集・分析、国別ポジションモニタリング、取引停止国・特定国の指定、国別対応方針の策定 ・個別事業のオペレーショナルリスクへの対応に関し更に一歩踏み込み
サイバーセキュリティ	2019/12/18	・サイバーセキュリティ	・技術的対応、人的対応(セキュリティ啓発活動含む)、関係会社対応

* 2020年3月期の内部統制状況を、当該期終了後速やかに、2020年4月8日の取締役会に報告。

2020年3月期社外役員会議テーマ一覧

テーマ
1 鉄鋼製品本部の事業紹介
2 株主総会での社外役員による回答
3 決算等に対する市場の関心事、及びInvestor Dayパネルディスカッションのフィードバック
4 エンゲージメント・サーベイ結果について
5 Moon 取組状況
6 キャッシュフロー・アロケーション進捗報告
7 外部環境展望
8 監査役の監査活動について
9 Digital Transformation 取組状況報告
10 投資案件分析によるトラックレコード検証
11 「Corporate Strategy (中期経営計画2023策定骨子)」
12 取締役会実効性評価(自己評価結果)
13 人材育成
14 会計監査人との対話
15 個別営業案件説明

諮問委員会活動 (2020年3月期)

諮問機関	①ガバナンス委員会	②指名委員会	③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 会長 社長 社内取締役1名 社外取締役3名 社外監査役1名	会長 社長 社外取締役2名 社外監査役1名	社内取締役2名 社外取締役2名 社外監査役1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き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、その選任基準や選解任プロセス、最高経営責任者(CEO)などの後継者計画を策定し、また取締役人事案に対する評価を行うほか、取締役および執行役員の解任につき審議します。	当社取締役・執行役員の報酬・賞与に関する体系・決定プロセスの検討、取締役報酬・賞与案に対する評価、並びに執行役員評価・賞与案に対する評価を行います。
2020年3月期 開催回数	3回	4回	4回
2020年3月期 審議内容	当社グループ・ガバナンス、取締役会の実効性評価などについて審議しました。	当社取締役会のベストバランスを踏まえた次世代リーダー像の更なる検討、取締役・執行役員に求められる資質等の選任基準およびCEO後継者の検討プロセスの更なる具体化について審議しました。	基本報酬・短期インセンティブ報酬・中長期インセンティブ報酬のベストバランス、新規導入した株式報酬制度の適正な運用について審議しました。

2020年3月期における各社外取締役の主な活動状況は、次のとおりです。

<p>武藤 敏郎 (2010年6月就任)</p>	<p>2020年3月期に開催された取締役会15回全てに出席し、財務省及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亘る高い見識を活かして活発に発言され、議論を深めることに大いに貢献しています。2020年3月期は報酬委員会の委員長(4回中3回に出席)とガバナンス委員会の委員(3回中3回に出席)を務め、役員報酬制度・評価制度の設計に関する議論に貢献したほか、透明性の高いガバナンス体制の構築等において強いリーダーシップを発揮しています。</p>
<p>小林 いずみ (2014年6月就任)</p>	<p>2020年3月期に開催された取締役会15回全てに出席し、民間金融機関及び国際開発金融機関の代表を務めた経験により培われた、イノベーションを生む組織運営やリスクマネジメントに関する高い見識を有しています。取締役会では多角的な視点から活発に発言され、議論を深めることに大いに貢献しています。2020年3月期は、報酬委員会の委員(4回中4回に出席)として、役員報酬制度・評価制度の設計に関する議論に貢献したほか、指名委員会の委員長(4回中4回に出席)として、CEOを含む経営陣幹部の選任プロセスの透明性向上において強いリーダーシップを発揮しています。</p>
<p>Jenifer Rogers ジェニファー ロジャーズ (2015年6月就任)</p>	<p>2020年3月期に開催された取締役会15回全てに出席し、ジェニファー ロジャーズ氏は、国際金融機関での勤務経験や企業内弁護士としての法務業務の経験により培われた、グローバルな視野及びリスクマネジメントに関する高い見識を有しています。取締役会ではリスクコントロールに資する有益な発言を多く行い、取締役会の監督機能の向上に大いに貢献しています。2020年3月期はガバナンス委員会の委員(3回中3回に出席)を務め、透明性の高いガバナンス体制の構築に向け、積極的に意見を述べました。</p>
<p>Samuel Walsh サミュエル ウォルシュ (2017年6月就任)</p>	<p>2020年3月期に開催された取締役会15回全てに出席し、長年に亘り、自動車産業における上級管理職及び国際的資源事業会社の最高経営責任者として培ってきたグローバルな見識、卓越した経営能力、豊富な事業経営経験に基づき、幅広い観点からの提言・指摘等を行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しています。2020年3月期はガバナンス委員会の委員(3回中3回に出席)を務め、透明性の高いガバナンス体制の構築に向け、積極的に意見を述べました。</p>
<p>内山田 竹志 (2019年6月就任)</p>	<p>2020年3月期に開催された取締役会のうち就任後開催の11回全てに出席し、内山田竹志氏は、長年に亘り、トヨタ自動車(株)において時代が求めるスマートモビリティ社会を実現し得る環境・安全技術の研究や、消費者が求める製品の開発を手掛けてきた経験を有しており、同社の役員として優れた経営手腕を発揮しております。取締役会ではグローバル企業におけるマネジメント経験と社会全般に対する高い見識に基づき多角的な視点からの提言・指摘等を多く行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しています。2020年3月期は、指名委員会の委員(就任後4回全てに出席)として、CEOを含む経営陣幹部の選任プロセスの透明性及び実効性の向上に向けて議論に貢献しました。</p>

2020年3月期における各社外監査役の主な活動状況は、次のとおりです。

<p>松山 遙 (2014年6月就任)</p>	<p>2020年3月期に開催された取締役会15回のうち14回に出席し、また、監査役会24回のうち23回に出席し、裁判官及び弁護士として培ってきた知識・経験等に基づき、発言を行っています。2020年3月期はガバナンス委員会の委員(3回中3回に出席)を務め、透明性及び客観性あるガバナンス構築に資する意見を積極的に述べています。</p>
<p>小津 博司 (2015年6月就任)</p>	<p>2020年3月期に開催された取締役会15回全てに出席し、また、監査役会24回のうち23回出席し、検事及び弁護士として培ってきた知識・経験等に基づき、発言を行っています。2020年3月期は指名委員会の委員(4回中4回に出席)を務め、当社の役員指名の透明性の向上に貢献しています。</p>
<p>森 公高 (2017年6月就任)</p>	<p>2020年3月期に開催された取締役会15回全てに出席し、また、監査役会24回全てに出席し、公認会計士として培ってきた知識・経験等に基づき、発言を行っています。2020年3月期は報酬委員会の委員(4回中4回に出席)を務め、客観性ある役員報酬制度の検討・改定に関する議論に貢献しています。</p>