

2021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、2021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します。

2021 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）

今期は、自己評価による取締役会実効性評価プロセスを実施しました。

- (1) 2021 年 1 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、運営状況及び審議内容等に関するアンケートを実施しました（以下「2021 年 3 月期アンケート」）。
- (2) 同年 2 月 2 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しました。
- (3) 同年 2 月 24 日、2021 年 3 月期アンケート結果及び社外役員会議結果を踏まえ、ガバナンス委員会において議論しました。
- (4) 同年 3 月 29 日開催の経営会議での議論を経て、同年 4 月 7 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、2021 年 3 月期の取締役会の実効性の評価を確定しました。

2. アンケートの項目

2021 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 2021 年 3 月期の取組み

2020 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、2021 年 3 月期は以下の点に取り組みました。

(1) 取締役会運営上の対応の更なる向上

従来、1件当たり30分の事前ブリーフィングの時間を設けていましたが、昨年度の実効性評価アンケート結果を踏まえ、事業本部案件については事前ブリーフィングの時間を1件当たり45分と長めに設定し、説明の充実化を図りました。また、フリーディスカッションを追加して実施すべきとの意見があったことを踏まえ、フリーディスカッションを今年度中に2回実施しました。これに加え、減損案件についてのキャッシュフロー・IRR推移を含む取締役会資料における情報提供の充実に取り組んだ他、取締役会承認案件についての進捗報告の充実等にも取り組みました。

2021年 3月期アンケートでは、取締役会運営上の対応の更なる向上に関し、社外役員の大多数が肯定的に評価しています。事前ブリーフィングがより充実したとの意見があった一方で、審議項目の多い日と少ない日があり、平準化に工夫の余地がある旨の意見もありました。

(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、フリーディスカッションを2回実施しました。2020年11月には、①「ESG及び当社Materialityを勘案した持続的な収益成長戦略」及び②「DX戦略」をテーマとして、2021年 3月には、「Mitsui Engagement Survey」をテーマとして、取締役・監査役でのフリーディスカッションを行い、活発な議論を行いました。

2021年 3月期アンケートでは、フリーディスカッションに関し、社外役員の全員が肯定的に評価している他、巨視的なテーマを討議する上でフリーディスカッションが本年度も有効との意見、社会環境が変化する中、より踏み込んだ議論が実施されているとの意見、この1年間で大きな会社の方向性がより議論されたといった意見もありました。

(3) 諮問委員会の役割期待の明確化について

2020年 3 月期の実効性評価プロセスにおける社外役員会議、ガバナンス委員会及び取締役会において各諮問委員会の役割期待を明確にすべきとの意見があったことを踏まえ、2020年 5 月14日開催のガバナンス委員会での議論を経て、同年 6 月10日開催の取締役会において、ガバナンス委員会・指名委員会・報酬委員会夫々の機能を整理し、役割期待を新たに設定する形で「三井物産コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則」並びに「取締役会の諮問委員会に関する内規」を改正しました。

2021年 3 月期アンケートでは、諮問委員会の役割期待の明確化に関し、社外役員の大多数が肯定的に評価している他、関連する規程改正により明確化が図られた旨の多数の意見がありました。

4. 評価結果の概要

2021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、経営会議及び取締役会での審議の結果、2021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。

- ・ 以下課題に対し、2021年 3月期における更なる実効性に向けた取り組みとして夫々対応したことを確認した。
 - ・ 「取締役会運営上の対応の更なる向上」：事前ブリーフィングの充実化、フリーディスカッションの2回実施、減損案件についてのキャッシュフロー・IRR推移を含む取締役会資料における情報提供の充実、取締役会承認案件についての進捗報告の充実等。
 - ・ 「全体戦略の議論における取締役会実効性の更なる向上」：上述の通りのテーマにて2021年 3月期は、2回のフリーディスカッションを実施。
 - ・ 「諮問委員会の役割期待の明確化」：各諮問委員会の役割期待・機能について関連規程を改正し整理。
- ・ 取締役会の構成につき、江川取締役就任により社外役員における多様性が向上した。
- ・ 取締役会の運営状況につき、取締役会事務局による早期の資料送付等、情報提供の質が向上した。
- ・ 丁寧な事前ブリーフィングでの説明・時間を確保した上で当日審議の実施が行われ、コーポレート・ガバナンスを強く意識している。
- ・ コロナ禍にあって感染予防に十分配慮した運営が取られ、取締役会では自由闊達な議論が行われている。

上記の内容を総括した結果、当社取締役会は、2021 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

最適な取締役の全体数・社内外比率・社内取締役数・機関設計に関する継続的検討

2021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では、以下のような意見がありました。

- ・ 取締役の全体数に関し、多様性という観点から現在の員数は必要と考えられる反面、議論しようとする場合やや多いとの意見。
- ・ 社内外比率に関し、社外取締役の人数に対し社内取締役が多いと感じるが事業ポートフォリオを考えると仕方ないと思われるとの意見。
- ・ 社内取締役数に関し、社内取締役の数は減らしても良いとの意見や社内取締役の人数をどうするかは将来的な検討課題との意見。
- ・ 機関設計はガバナンスの基本となるためガバナンス委員会において継続検討をお願いするとの意見。
- ・ ガバナンス委員会において、最適な取締役の全体数・社内外比率・機関設計につ

いて他社動向等やベンチマークも踏まえながら議論すべきとの意見。
これらの意見も踏まえ、他社動向も勘案しつつ、最適な取締役の全体数・社内外比率・社内取締役数・機関設計に関し、ガバナンス委員会を中心に継続的審議・検討を行っていきます。

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ます。

以上

取締役会・諮問委員会・社外役員会議等の開催実績 (2021年3月期)

取	取締役会	FD	フリーディスカッション	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	勉	勉強会
2020/4	2020/5	2020/6	2020/7	2020/8	2020/9	2020/10	2020/11	2020/12	2021/1	2021/2	2021/3		
取	取	取	取	指	取	取	取	取	取	取	取	取	取
社	取	取	取		ガ	取	指	指	指	取	報	報	報
	ガ	指	ガ		指	報	指	社		ガ	指	指	指
		社	社		社	指	社			報	社	社	社
		社	社			社	FD			社	FD	FD	FD
		社				社	勉						

取締役会・諮問委員会・社外役員会議出席回数等

	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	女性	外国人
取締役	飯島 彰己	代表取締役、会長	1年	○ 16/16	◎ 4/4	○ 9/9				
	安永 竜夫	代表取締役、社長(CEO)		○ 16/16	○ 4/4	○ 9/9				
	竹部 幸夫	代表取締役、副社長執行役員		○ 16/16						
	内田 貴和	代表取締役、副社長執行役員		○ 16/16			○ 3/3			
	堀 健一	代表取締役、専務執行役員		○ 16/16						
	藤原 弘達	代表取締役、専務執行役員		○ 16/16			○ 3/3			
	米谷 佳夫	代表取締役、専務執行役員		○ 15/16						
	大間知 慎一郎	代表取締役、専務執行役員		○ 12/12	○ 4/4					
	吉川 美樹	代表取締役、専務執行役員		○ 12/12						
	小林 いずみ	取締役(社外) ^{※2}		○ 16/16		◎ 9/9	○ 3/3	○ 12/13	○	
	ジェニファー ロジャーズ	取締役(社外) ^{※2}		○ 15/16	○ 4/4			○ 12/13	○	○
	サミュエル ウォルシュ	取締役(社外) ^{※2}		○ 16/16	○ 4/4			○ 13/13		○
	内山田 竹志	取締役(社外) ^{※2}		○ 16/16		○ 9/9		○ 13/13		
	江川 雅子	取締役(社外) ^{※2}		○ 12/12	○ 3/3		○ 3/3	○ 10/10	○	
監査役	鈴木 慎	常勤監査役	4年	○ 16/16						
	塩谷 公朗	常勤監査役		○ 16/16						
	松山 遙	監査役(社外) ^{※2}		○ 16/16	○ 4/4			○ 11/13	○	
	小津 博司	監査役(社外) ^{※2}		○ 16/16		○ 9/9		○ 12/13		
	森 公高	監査役(社外) ^{※2}		○ 16/16			◎ 3/3	○ 12/13		

※1 各諮問委員会の◎は委員長です。

※2 独立役員です。

取締役会での主な審議テーマ・付議報告件数

分類	2020年3月期	2021年3月期
経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連	26	28
決算・財務関連	17	16
監査役・会計監査人関連	7	5
リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス関連	6	8
人事関連	4	5
個別案件	12	26
合計	72	88

2021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	参考) 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	・ 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 ・ 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 2020/7/31 2020/9/9	・ サステナビリティ活動全般 ・ 人権方針の策定 ・ 英国現代奴隷法声明文更新	・ 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	2020/3/25 2021/1/15	・ コンプライアンスリスク	・ 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 ・ 研修の実施等
金融商品取引法に基づく内部統制評価	2020/6/19	・ 財務報告に係る内部統制	・ 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
内部監査結果	2020/9/9	・ 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	2021/2/3	・ 信用リスク(商事債権、社外宛貸付金・保証、定期預金等) ・ 市場リスク(商品・為替売買越、在庫) ・ 事業リスク(事業資産、関連宛投融資保証、社外宛投資) ・ カントリーリスク	・ 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、在庫実査等 ・ 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
サイバーセキュリティ	2021/1/15	・ 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

諮問委員会活動 (2021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	社外監査役
構成 (含む委員長)	会長 社長 CSOを務める社内取締役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 CHRO(チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー)が事務局長を務める	CFO(チーフ・フィナンシャル・オフィサー)、CHROを務める社内取締役2名 社外取締役2名 社外監査役1名
役割期待*	当社のコーポレート・ガバナンスの継続的なモニタリング実施と更なる充実のための施策の検討を通じ、経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスの継続的な向上を図る。	取締役及び執行役員(CEOを含み、「役員」と総称する。以下同じ)の指名プロセスに関し、社外役員が関与することにより透明性・客観性を高め、役員指名の公正性を担保する。	役員の報酬に関する決定プロセスにつき、社外役員の関与により透明性と客観性を高めるとともに継続的なモニタリング実施を通じ、役員報酬の公正性を担保する。
機能*	当社のコーポレート・ガバナンスに係わる基本方針・施策に関する検討、並びに当社のコーポレート・ガバナンスの更なる充実のための施策として取締役会の構成・人数・議題の検討、及び指名委員会・報酬委員会での審議・検討事項の提案を含む取締役会の諮問委員会のあり方の検討。	役員の指名に関する選解任基準・選解任プロセスの検討、最高経営責任者(CEO)等の後継者計画の策定、並びに取締役人事案に対する評価、並びに役員の解任に係る審議。	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。
任期	委員として選任された年の定時株主総会から翌年の定時株主総会終了時迄。	委員として選任された年の定時株主総会から翌年の定時株主総会終了時迄。	委員として選任された年の定時株主総会から翌年の定時株主総会終了時迄。
2021年3月期 開催回数	4回	9回	3回
2021年3月期 審議内容	諮問委員会の役割期待の見直し、2021年3月期取締役会・フリーディスカッション年間議題テーマ、取締役会実効性評価などについて審議。	CEOサクセッションプランの検討・策定・審議(候補者の検討・審議)、スキルマトリクス・次世代リーダー像の継続検討などについて審議。	改正会社法に沿った取締役の報酬(基本報酬・賞与・株式報酬)の個人別報酬の決定方針についての審議、執行役員評価連動賞与の決定プロセスのレビューなどについて審議。

※ 2020年6月10日取締役会にて関連内規等改正により、各諮問委員会に関する役割期待と機能に関し整理済。

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、2020年3月期の実効性評価においても好評であったことから、2021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。

2020年3月期での 実効性評価での意見	日程・場所など	テーマ
	<ul style="list-style-type: none"> 2020年11月17日 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 	<ul style="list-style-type: none"> ① ESG及び当社Materialityを勘案した持続的な収益成長戦略 ② DX戦略
	<ul style="list-style-type: none"> 2021年3月24日 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 	Mitsui Engagement Survey

2021年3月期社外役員会議テーマ一覧

1	金属資源本部の紹介	8	DX総合戦略(DX事業戦略/Data Driven経営戦略)
2	個別案件説明	9	気候変動関連/脱炭素対応に関する執行側の検討・取組状況
3	株主総会での社外取締役による回答	10	外部環境展望
4	新中経・決算等に対する市場の反応・関心事	11	Leadership Values・三井物産能力開発基準の見直し
5	「社外役員会議のあり方」に関する社外役員ご意見伺い	12	取締役会の実効性評価に関するディスカッション
6	長期油価前提	13	会計監査人との対話
7	食料本部の紹介		

社外役員の活動状況

2021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。

小林 いずみ (2014年6月就任)	2021年3月期に開催された取締役会16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。2021年3月期は、報酬委員会の委員(3回全てに出席)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(9回全てに出席)として、CEOサクセッションプランの透明性及び実効性の向上において強いリーダーシップを発揮しました。
Jenifer Rogers ジェニファー ロジャーズ (2015年6月就任)	2021年3月期に開催された取締役会16回中15回に出席し、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。2021年3月期はガバナンス委員会の委員(4回全てに出席)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。
Samuel Walsh サミュエル ウォルシュ (2017年6月就任)	2021年3月期に開催された取締役会16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。2021年3月期はガバナンス委員会の委員(4回全てに出席)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。
内山田 竹志 (2019年6月就任)	2021年3月期に開催された取締役会16回全てに出席し、長年に亘り、トヨタ自動車(株)において時代が求めるモビリティ社会を実現し得る環境・安全技術の研究開発や、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います。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。2021年3月期は、指名委員会の委員(9回全てに出席)として、CEOサクセッションプランの透明性及び実効性の向上に向けた議論に貢献しました。
江川 雅子 (2020年6月就任)	2021年3月期に開催された取締役会のうち就任後開催の12回全てに出席し、東京大学の役員としての経営の経験、グローバルな金融機関での長年の勤務経験、日本企業の経営やコーポレート・ガバナンスに関する研究を通じて培ってきた金融及び企業経営に亘る高い見識に基づき、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。2021年3月期は、ガバナンス委員会の委員(就任後3回全てに出席)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たほか、報酬委員会の委員(3回全てに出席)として、役員報酬制度の設計に関する議論に貢献しました。

2021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。

松山 遙 (2014年6月就任)	2021年3月期に開催された取締役会16回全てに出席し、また、監査役会28回全てに出席し、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。2021年3月期はガバナンス委員会の委員(4回全てに出席)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ました。
小津 博司 (2015年6月就任)	2021年3月期に開催された取締役会16回全てに出席し、また、監査役会28回全てに出席し、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。2021年3月期は指名委員会の委員(9回全てに出席)を務め、CEOサクセッションプランの透明性及び実効性の向上に向けた議論に貢献しました。
森 公高 (2017年6月就任)	2021年3月期に開催された取締役会16回全てに出席し、また、監査役会28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。2021年3月期は報酬委員会の委員長(3回全てに出席)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おいて強いリーダーシップを発揮しました。