

2022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、2022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。

2022年3月期の取締役会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) 2022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「2022年3月期アンケート」）。
- (2) 同年2月3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、2022年3月期アンケート結果の報告と同結果に基づく取締役会実効性に関する意見交換を実施しました。
- (3) 同年3月3日、2022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28日、ガバナンス委員会での議論を踏まえ、経営会議において、取締役会実効性評価案及び同開示案を議論しました。
- (5) 同年4月8日、以上の全ての議論を踏まえ、取締役会において、議論した後、2022年3月期の取締役会実効性の評価を確定しました。

2. アンケートの項目

2022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 2022年 3 月期の取り組み

2021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、2022 年 3 月期は以下の点に取り組みました。

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月期の取締役会の実効性評価において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が必要との意見があったことを踏まえ、2021年9月8日に開催されましたガバナンス委員会において当社執行体制に関する議論を行い、また、2021年12月16日に開催されましたガバナンス委員会において、当社の機関設計に関する議論を行いました。

2022年3月期アンケートでは、当社のビジネスの多様性等を前提にすれば、現状の取締役会の構成は上手く機能しているとの意見、当社の事業規模や特性を踏まえ、取締役会での決議事項を審議決定するためには一定数の社内取締役は必要との意見があった一方で、取締役会の全体としてはやや人数が多く、人数を減らすことについても継続的に検討すべきとの意見もありました。

4. 2022年3月期実効性評価結果の概要

2022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、2022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。

- ・ 「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が必要」との課題に対し、2021年9月及び12月のガバナンス委員会にて、当社執行体制及び機関設計に関する議論を実施した。
- ・ 「取締役会の構成」につき、各取締役の多様な専門性・経験が上手くかみ合い、社外役員の多様性が活かされている。
- ・ 「取締役会の審議」につき、全体の事業戦略や事業ポートフォリオなどの議題が充実すると共に、サステナビリティに加え、サイバーセキュリティなど内部統制についてのテーマがより拡大・深化している。
- ・ 「取締役会の運営状況」につき、一つ一つの議題が丁寧に議論されており、書面決議の活用により、審議項目数、時間の確保が改善した。
- ・ 「諮問委員会」、「取締役・監査役への支援」につき、諮問委員会でも適切な議論が行われており、また、取締役・監査役に対する取締役会事務局による支援も適切である。
- ・ フリーディスカッションにおいて、巨視的なテーマを扱ったのが良く、今後の経営戦略に必要なテーマが取り上げられている。
- ・ 当社のガバナンス重視の経営姿勢が十分に感じられる。

上記の内容を総括した結果、2022 年3月期の当社取締役会実効性は、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更に取り組んでいくこととします。

5. 更なる実効性向上に向けた取り組み

(1) 現行の執行体制・統治体制を踏まえ、取締役の数、社内取締役の役割・比率等について、高い次元で実質的な実効性を整理し、継続的に検討

2022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。

- ・ 現状の取締役会の構成は上手く機能している。
- ・ 当社の事業規模や特性を踏まえ、取締役会での決議事項を審議決定するためには一定数の社内取締役は必要。
- ・ 取締役会の全体としてはやや人数が多く、人数を減らすことについても継続的に検討すべき。
- ・ 社内取締役の人数が多いことのPros/Consを分析し、考え方をもう少し深掘りしても良いのではないか。
- ・ 当社の統治体制に関しては社内/社外役員の役割期待のみならず、当社が目指す方向性との合致も考慮し、外形基準ではなく本質的な設計とする必要がある。
- ・ 社内取締役の人数等について今の状態が最善か、将来を見据えて、当社の考え方を随時整理していくことが必要。

これらの意見を踏まえ、現在の当社の執行体制・統治体制を前提としつつ、取締役の数、社内取締役の役割・比率等について、当社の持続的成長に向け、高い次元で継続的に議論・検討を行ってまいります。

(2) 取締役会の運営を向上させる取り組みの継続

取締役会の運営に関しては、重要な議案の審議により多くの時間を配分すべく、議題の選定及び議事運営の改善が進みました。一方、この点は、継続的な改善努力が重要との意見、社内役員と社外役員との情報・認識格差は、自然と広がり易いとの認識の下、情報の提供、適切な議題選定、議事運営、事務局による支援の一層の向上を継続していくことが必要との意見がありました。

これらの意見を踏まえ、より一層重要な事案の審議に集中いただけるよう、議題の選定及び議事運営、並びに、社外役員に対する情報提供を継続して改善させることにより、当社取締役会の運営を向上させる取り組みを継続してまいります。

当社取締役会は、上記の点を含め、取締役会の実効性を更に高めるべく引き続き取り組み、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まいります。

以上

取締役会・諮問委員会・社外役員会議等の開催実績 (2022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

2021/4	2021/5	2021/6	2021/7	2021/8	2021/9	2021/10	2021/11	2021/12	2022/1	2022/2	2022/3
取	取	取	取	取	取	取	取	取	取	取	取
取	ガ	取	社	社	ガ	社	ガ	ガ	指	報	取
	報	報	社		報	報	指	報	指	社	ガ
		社			指		社			社	報
					社		FD			社	指
					社		勉				社
											社
											FD

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	安永 竜夫	代表取締役、会長	1年	○ 15/15	◎ 5/5	○ 5/5				
	堀 健一	代表取締役、社長(CEO)		○ 15/15	○ 5/5	○ 5/5				
	内田 貴和	代表取締役、副社長執行役員		○ 15/15			○ 7/7			
	藤原 弘達	代表取締役、副社長執行役員		○ 15/15						
	大間知 慎一郎	代表取締役、副社長執行役員		○ 15/15	○ 5/5					
	米谷 佳夫	代表取締役、専務執行役員		○ 15/15						
	吉川 美樹	代表取締役、専務執行役員		○ 15/15						
	宇野 元明	代表取締役、専務執行役員		○ 11/11						
	竹増 喜明	代表取締役、常務執行役員		○ 11/11			○ 7/7			
	小林 いずみ	取締役(社外)*2		○ 15/15		◎ 5/5	○ 7/7	○ 13/13	○	
	ジェニファー ロジャーズ	取締役(社外)*2		○ 15/15	○ 5/5			○ 10/13	○	○
	サミュエル ウォルシュ	取締役(社外)*2		○ 15/15	○ 5/5			○ 13/13		○
	内山田 竹志	取締役(社外)*2		○ 15/15		○ 5/5		○ 13/13		
江川 雅子	取締役(社外)*2	○ 15/15	○ 5/5		○ 7/7	○ 13/13	○			
監査役	鈴木 慎	常勤監査役	4年	○ 15/15						
	塩谷 公朗	常勤監査役		○ 15/15						
	松山 遙	監査役(社外)*2		○ 15/15	○ 5/5			○ 11/13	○	
	小津 博司	監査役(社外)*2		○ 15/15		○ 5/5		○ 11/13		
	森 公高	監査役(社外)*2		○ 15/15			◎ 7/7	○ 12/13		

※1 各諮問委員会の◎は委員長です。

※2 独立役員です。

取締役会付議・報告件数

分類	2020年3月期	2021年3月期	2022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	28
決算・財務関連	17	16	17
監査役・会計監査人関連	7	5	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	11
人事関連	4	6	5
個別案件	12	26	30
合計	72	89	96

2022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	2021/4/7	<ul style="list-style-type: none"> 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	2021/4/7 2021/9/15 2021/10/6 2021/11/2	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ活動全般 サステナビリティ基本方針の策定 英国現代奴隷法声明文更新 	<ul style="list-style-type: none"> 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	2021/4/7 2022/3/24	<ul style="list-style-type: none"> 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 等
金融商品取引法に基づく内部統制評価	2021/6/18	<ul style="list-style-type: none"> 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
内部監査結果	2021/9/8	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査結果 	<ul style="list-style-type: none"> 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	2022/1/14	<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 	<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	2022/1/14	<ul style="list-style-type: none"> サイバーセキュリティ 	<ul style="list-style-type: none"> 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 (2022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	社外役員	社外役員
構成 (含む委員長)	会長 社長 CSO(チーフ・ストラテジー・オフィサー)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、並びに役員解任に係る審議。	役員報酬・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。
2022年3月期 開催回数	5回	5回	7回
2022年3月期 審議内容	コーポレートガバナンス・コード改訂に対する当社対応、当社執行体制を踏まえた機関設計、取締役会付議・報告基準見直し、取締役会実効性評価などについて審議。	スキルマトリクスに基づく取締役候補の選定の検討・審議、社内取締役案について審議。	グローバルな競争環境下における中長期的な企業価値貢献に向けた報酬体系や水準の見直しなどについて審議。

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、2021年3月期の実効性評価において好評であったことから、2022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。

2021年3月期での 実効性評価での意見	■2021年11月16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	「企業価値を高める上で当社が中長期で取り組むべき優先的課題・アクション」
	■2022年3月3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	「グローバルオペレーションの在り方」

2022年3月期社外役員会議テーマ一覧

1	株主総会での社外取締役による回答	8	外部環境展望
2	決算等に対する市場の反応・関心事		事業本部紹介③
3	指名委員会委員長からの21/3期活動報告	9	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、エネルギー第一・第二本部
4	事業本部紹介① プロジェクト本部、エネルギーソリューション本部	10	Mitsui Engagement Survey 2021結果報告
5	東アジアブロック事業説明	11	取締役会の実効性評価に関するディスカッション
6	ポートフォリオ管理委員会の活動概況	12	事業本部紹介④ 鉄鋼製品本部・金属資源本部
7	事業本部紹介② ニュートリション・アグリカルチャー本部、ウェルネス事業本部	13	会計監査人との対話

社外役員の活動状況

2022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)	2022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。2022年3月期は、指名委員会の委員長(5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おいて強いリーダーシップを発揮したほか、報酬委員会の委員(7回全てに出席)として、役員報酬・評価の新制度に関する議論に貢献しました。
Jenifer Rogers ジェニファー ロジャーズ (2015年6月就任)	2022年3月期に開催された取締役会15回全てに出席し、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。2022年3月期はガバナンス委員会の委員(5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)	2022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。2022年3月期はガバナンス委員会の委員(5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)	2022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、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。2022年3月期は、指名委員会の委員(5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た議論に貢献しました。
江川 雅子 (2020年6月就任)	2022年3月期に開催された取締役会15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。2022年3月期は、ガバナンス委員会の委員(5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(7回全てに出席)として、役員報酬・評価の新制度に関する議論に貢献しました。

2022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)	2022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18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。2022年3月期はガバナンス委員会の委員(5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)	2022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18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。2022年3月期は指名委員会の委員(5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た議論に貢献しました。
森 公高 (2017年6月就任)	2022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18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。2022年3月期は報酬委員会の委員長(7回全てに出席)を務め、役員報酬・評価の新制度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。