

2023年3月期開示案（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、2023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。

2023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) 2023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、審議内容等に関するアンケートを実施しました（以下「2023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、2023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2月22日、2023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27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6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、2023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

2023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 2023年 3 月期の取り組み

2022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、2023 年 3 月期は以下の点に取り組みました。

(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月期の取締役会の実効性評価において、当社の現行の執行体制・統治体制を踏まえ、取締役の数、社内取締役の役割・比率等について継続的検討が必要との意見があったことを踏まえ、2022年5月17日及び同年10月5日に開催されたガバナンス委員会において、社外役員の経験を踏まえた機関設計等ガバナンスについてヒアリングの上、当社執行体制及び機関設計に関する議論を行いました。

2023年3月期アンケートでは、当社のガバナンスの在り方につき単に現状を肯定するだけでなく、その将来改革の選択肢を複眼的に議論しているとの意見、当社の取締役会は事務局のサポートの部分を含めて実効性が高く、またそのための工夫がなされているとの意見、取締役会の運営を継続的に見直しており、実効性は確保しているとの意見等がありました。

(2) 取締役会の運営を向上させる取り組みの継続

2022年3月期の取締役会の実効性評価において、重要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並びに社外役員に対する情報提供等は継続的な改善努力が重要であるとの意見があったことを踏まえ、2023年3月期は、2022年3月に改正した取締役会付議・報告基準の適切な運用とそのモニタリング、書面決議・書面報告の更なる活用による重要議案についての審議時間の十分なる確保、基準額に充たずとも当社経営に重要な影響を及ぼす案件の付議・報告要否についての慎重な検討を行い、取締役会の運営を向上させる取り組みを継続しました。

2023年3月期アンケートでは、改正された取締役会付議・報告基準の運用により、審議時間が増加したとの意見、社外役員会議、書面報告、社外役員向け事前 Briefing 等による社外役員への情報提供の質と量が増加しているとの意見、事前説明も十分時間がとられており、取締役会での議論が充実しているとの意見、資料配布、事前説明、本会議とも、効率性、実効性が上がっている等の意見がありました。

4. 2023年3月期実効性評価結果の概要

2023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、2023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。

- ・ 取締役会の運営については、モニタリング機能を尊重した運営になっており、当社の健全なガバナンスを意識した経営の意識が表れていると考える。社外取締役・監査役の意見を踏まえた議事運営を評価する。

- ・ 個別案件に加えて、全社的な取組み・経営課題についてのトピックを取り上げて報告される等、取締役会で議論するにふさわしい事項の選定に工夫がされている。
- ・ 取締役の知見の多様性、意見表明のオープンさ、提案に対する執行側の対応とも本邦企業としてはトップクラスと思う。取締役に就任以降ガバナンスの質は着実に進化。
- ・ 取締役会は健全に機能し、効率良く運営されている。
- ・ 当社取締役会の実効性は確保されており、議論内容に加え、準備の観点含め、他社比較でも良い。現行の仕組みの中で非常に上手く機能している。

上記の内容を総括した結果、2023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組み

(1) 取締役の人数・多様性、社内取締役・社外取締役の比率、機関設計についての継続的な検討

2023年3月期アンケート、社外役員会議での意見交換、及びガバナンス委員会では、以下のような意見がありました。

- ・ 機関設計が監査役会設置会社であると、監査役を含めて取締役会の出席人数が多くなること、一定の執行決議が必要なことから議題が多くなるのが課題であるが、運営を継続的に見直しており、実効性は確保している。
- ・ 総じてガバナンスは良いと思うものの、課題は強いて言えば取締役会の構成、人数か。取締役の人数は、取締役会の役割の見直しとセットの議論が必要。
- ・ 当社にとってのベストなガバナンスの形は様々な要因で変わりうるので、他社の動向や市場の評価を踏まえ、継続的に検討していくことが必要。

これらの意見を踏まえ、取締役会の更なる審議の充実化を目指し、取締役の人数・多様性、社内取締役・社外取締役の比率及び機関設計についての議論をガバナンス委員会で継続して参ります。

(2) 取締役会審議の充実化と効率化を推進する取組みの検討

取締役会における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等を通じて、重要議案の審議の充実化が進みました。一方で、審議内容の充実度に比して、審議時間が徒に長くなっていないかとの意見、取締役会を臨機応変にスケジューリングすべきとの意見がありました。

これらの意見を踏まえ、取締役会審議の充実化と効率化を両立する取組みの検討を進めることに加えて、社外取締役への事前ブリーフィングを含めた取締役会のスケジューリング及び運営の継続的な改善を継続して参ります。

当社取締役会は、上記の点を含め、取締役会の実効性を更に高めるべく引き続き改善に取り組み、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

取締役会・諮問委員会・社外役員会議等の開催実績（2023年3月期）

Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar
取	取	取	取	取	取	取	取	取	取	取	取
	取	取	指	指	社	ガ	報	報	指	取	報
	ガ	報	報		社	指		社	指	ガ	指
	報	社	報		FD	社			社	社	社
		社				社				社	社
										勉	FD

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

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	◎ 3/3	○ 5/6				
	堀 健一	代表取締役、社長 (CEO)		○ 15/15	○ 3/3	○ 6/6				
	米谷 佳夫	代表取締役、副社長執行役員		○ 15/15						
	宇野 元明	代表取締役、専務執行役員		○ 15/15						
	竹増 喜明	代表取締役、専務執行役員		○ 15/15			○ 7/7			
	中井 一雅	代表取締役、常務執行役員		○ 11/11						
	重田 哲也	代表取締役、常務執行役員		○ 11/11			○ 7/7			
	佐藤 理	代表取締役、常務執行役員		○ 11/11	○ 3/3					
	松井 透	代表取締役、常務執行役員		○ 11/11						
	小林 いづみ	取締役 (社外)*2		○ 15/15		◎ 6/6	○ 7/7	○ 12/12	○	
	ジェニファー ロジャーズ	取締役 (社外)*2		○ 15/15	○ 3/3			○ 10/12	○	○
	サミュエル ウォルシュ	取締役 (社外)*2		○ 15/15	○ 3/3			○ 12/12		○
	内山田 竹志	取締役 (社外)*2		○ 15/15		○ 6/6		○ 12/12		
江川 雅子	取締役 (社外)*2	○ 15/15	○ 3/3		○ 7/7	○ 12/12	○			
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						
	小津 博司	監査役 (社外)*2		○ 15/15		○ 6/6		○ 9/12		
	森 公高	監査役 (社外)*2		○ 15/15			◎ 7/7	○ 11/12		
	玉井 裕子	監査役 (社外)*2		○ 11/11	○ 2/2			○ 7/10	○	

*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	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連	28	28	26
決算・財務関連	16	18	19
監査役・会計監査人関連	5	5	4
リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス関連	8	11	9
人事関連	6	5	5
個別案件	26	29	16
合計	89	96	79

2023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	2022/4/8	<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	2022/4/8 2022/9/8 (書面) 2022/10/5 2023/3/17	<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	2022/10/5 2023/3/17	<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	2022/6/22	<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ング
内部監査結果	2022/9/7	<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	2023/1/13	<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	2023/1/13	<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（2023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。
2023年3月期開催回数	3回	6回	7回
2023年3月期審議内容	ガバナンス面での社外役員の経験・意見を共有、当社執行体制を踏まえた機関設計を議論、並びに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、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向上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、2022年3月期の実効性評価において好評であったことから、2023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。

2022年3月期での実効性評価での意見	日程など	テーマ
	<ul style="list-style-type: none"> ■2022年9月7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 ■2023年3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「気候変動対応」 ②「当社企業価値向上に向けての、次期中期経営計画を見据えた意見交換」
		「経済安全保障」

2023年3月期社外役員会議テーマ一覧

1	事業本部紹介：モビリティ第一 / 第二	7	外部環境展望 2023
2	株主総会：社外役員による質疑対応ガイダンス	8	Mitsui Engagement Survey 2022 結果報告
3	事業本部紹介：ICT 事業本部	9	取締役会の実効性評価に関するディスカッション
4	決算等に対する市場の関心事	10	事業本部紹介：食料本部・流通事業本部
5	取締役会付議報告基準改正後の運用状況	11	会計監査人との対話
6	Overview of "Bloom" as Mitsui's first-ever global people data platform	12	三井物産の人的資本経営

社外役員の活動状況

2023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)	2023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。2023年3月期は、指名委員会の委員長(6回全てに出席)として、CEOを含む経営陣幹部や社外取締役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)	2023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。2023年3月期はガバナンス委員会の委員(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ました。
Samuel Walsh サミュエルウォルシュ (2017年6月就任)	2023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。2023年3月期はガバナンス委員会の委員(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ました。
内山田 竹志 (2019年6月就任)	2023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。2023年3月期は、指名委員会の委員(6回全てに出席)として、CEOを含む経営陣幹部や社外取締役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)	2023年3月期に開催された取締役会15回全てに出席し、東京大学や成蹊学園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。2023年3月期は、ガバナンス委員会の委員(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(7回全てに出席)として、役員報酬制度に関する議論に貢献しました。

2023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。

小津 博司 (2015年6月就任)	2023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21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。2023年3月期は指名委員会の委員(6回全てに出席)として、CEOを含む経営陣幹部や社外取締役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)	2023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21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。2023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。
玉井 裕子 (2022年6月就任)	2023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、また、監査役会13回のうち12回に出席し、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。2023年3月期はガバナンス委員会の委員(2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。