

## 2024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、2024年3月期の取締役会構成その他取締役関連活動に関係する関連資料を添付の通り併せて開示します。2024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。

- 2023年12月から2024年1月にかけて全取締役（15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「2024年3月期アンケート」）。
- 2024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、2024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。
- 同年3月21日、2024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。
- 同年4月1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。
- 同年4月9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、2024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

2024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。

- 取締役会の構成
- 取締役会の運営状況
- 取締役会の審議
- 取締役会の役割・責務
- 諮問委員会
- 取締役・監査役自身の職務執行
- 取締役・監査役への支援
- 総括

## 3. 実効性向上に向けた2024年3月期の取り組み

2024年3月期、取締役会及び取締役会事務局は以下の点に取り組みました。

### （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月期の取締役会の実効性評価において、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継続的検討が必要との意見があったことを踏まえ、2023年7月、8月及び10月に開催されたガバナンス委員会、経営会議、取締役会フリーディスカッション等において、当社執行体制及び機関設計に関する議論を実施しました。その結論として、現行の監査役会設置会社は維持しつつ、経営の監督に重点を置き、取締役会でのより高度且つ実効性の高い議論を可能にする人員構成とする為、2024年の定時株主総会後より社内取締役を9名から6名に減員し、社内外取締役の人数を同数とする取締役総数12名体制に変更することといたします。

2024年3月期アンケートやガバナンス委員会では、新たなガバナンス体制移行につき賛同を得たことに加え、以下の意見等がありました。

- 取締役の社内外比率も見直しが進められており、社会からのガバナンス向上要求に沿うものである。
- 外形基準の遵守のみならず、透明性高い実質的なガバナンスの確保とステークホルダーの理解を得られる丁寧な説明が重要である。
- 機関設計・人数に関しては新体制を最終形とせず、ステークホルダーとも議論を重ねつつ実効性を検証した上での継続検討事項とすべき。

#### (2) 取締役会審議の充実化と効率化を推進する取り組みの検討

2023年3月期の取締役会の実効性評価において、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運営すべき等の意見があったことを踏まえ、2024年3月期は、①取締役会開催数削減・審議時間拡充、②取締役会出席方法の任意化、及び③取締役・監査役及び経営会議メンバー間のエンゲージメント強化施策の実行、を提言し、12月及び2月の取締役会の休会、オンラインでの取締役会・事前ブリーフィングへの出席促進、取締役・監査役間の交流を目的とする会の開催等を順次実行に移しております。

2024年3月期アンケートでは、以下の意見等がありました。

- より効率的で質の高い運営に向けて、事前説明の充実や開催回数・開催方法を見直す等、大いに改善・進歩がみられた。
- 議事を絞ったメリハリある議論とすべく付議基準を見直したことや、きめ細かい事前説明（特に新任役員への対応、全体戦略における個別付議・報告案件の位置づけ等）を維持していることを評価したい。
- 社外取締役に対しては、当社の事業や経営に対する理解を深める機会をできるだけ多く設けることが肝要であり、それらが適切に行われている。

## 4. 2024年3月期実効性評価結果の概要

2024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、2024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。

- 取締役会は実効性高く機能しており、様々な施策により実効性が更に向上している。改善点は微調整しながら継続対応することも大事。
- 経営陣は、取締役会とガバナンスを継続的に改善する努力をしており、また、それを重要視している。
- 2023年3月期と同様、取締役会事務局を始め、関係コーポレート各部からの十分な支援があって、取締役会の実効性が担保されている。
- 取締役会運営においてモニタリング機能の発揮・強化が図られており、取締役会の実効性は年々向上している。事前ブリーフィングがより充実し、取締役会の効率的な運営に繋がりが、実質的な審議に時間が向けられるようになっている。
- 取締役会、特に社外取締役による監督機能を実効的に発揮させるべく、グループ横断的なテーマの選択・説明を分かりやすく行ったり、個別案件についても全社戦略上の位置付けや事業自体の説明を丁寧に行ったり、随所に工夫が見られる。
- 当社は本邦企業の中でも高いガバナンス体制を構築している。
- ガバナンス体制変更については議論を尽くした上で結論を出しており、この新体制を実質的に機能させていきたい。

上記の内容を総括した結果、2024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

### 【2025年3月期課題】

#### 新体制下での取締役会審議の一層の充実化と運営の効率化を推進

2024年3月期アンケート、社外役員会議での意見交換、ガバナンス委員会等での議論において、更なる実効性向上に向けた取り組みにつき、以下の意見等がありました。

- 取締役会の人数変更に伴い、より全員参加型の有効な議論が出来る場の醸成を図りたい。
- 社外取締役に対する事前ブリーフィングは大変有益であるが、取締役会との重複を避けるために、取締役会における説明は要点を絞った上で、より議論に時間を割くなど効率的な運用が望まれる。
- 現在においても経営会議における議論の内容は社外役員に共有されているが、社内取締役の人数が減るなかで、今後、議論の結果やポイントをより明確に伝えてもらうことで取締役会での議論がし易くなる。
- 当社のガバナンスは本邦企業の中でも優れていると思う。社外役員間だけのオープンな対話セッションがあれば、意見や知識の交換がもっと進むのではないか。

これらの意見も踏まえ、2024年6月の定時株主総会後の新しいガバナンス体制の下、以下取り組みを検討して参ります。

- ①取締役会における審議の充実化と運営の効率化の両立に資する取り組み
- ②取締役会の審議深化を目的とした、事前ブリーフィング・フリーディスカッションを含めた各種フォーラムの更なる改善及び効率的運営、並びに、取締役・監査役間の更なる意見交換の設定等の取り組み

#### **【中長期課題】**

**各年の取締役会の実効性評価や当社ステークホルダーとの対話結果も踏まえた、  
機関設計を含むガバナンス体制の継続的検討**

2024年6月の定時株主総会後の新しいガバナンス体制を絶対的な正解とせず、今後も、毎年実施する取締役会の実効性評価、ステークホルダーの声を含む社会的要請を踏まえ、当社ガバナンス体制の在り方を継続的に審議して参ります。

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。

## 取締役会・諮問委員会・社外役員会議等の開催実績（2024年3月期）

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

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

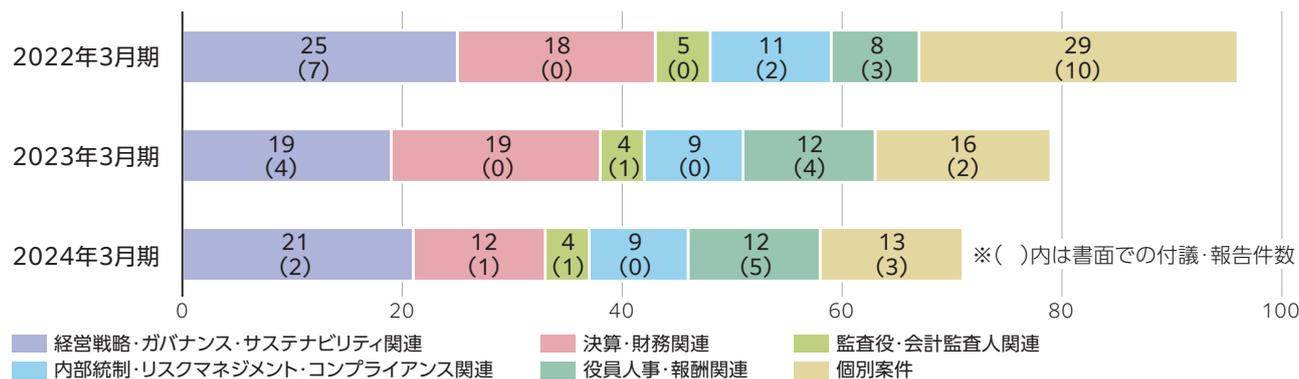
## 取締役会・諮問委員会・社外役員会議出席回数等

	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	外国籍
取締役	安永 竜夫	代表取締役、会長	1年	○ 13/13	◎ 5/5	○ 4/4				
	堀 健一	代表取締役、社長 (CEO)		○ 13/13	○ 5/5	○ 4/4				
	宇野 元明	代表取締役、副社長執行役員		○ 13/13						
	竹増 喜明	代表取締役、副社長執行役員		○ 13/13			○ 6/6			
	中井 一雅	代表取締役、専務執行役員		○ 13/13						
	重田 哲也	代表取締役、専務執行役員		○ 13/13			○ 7/7			
	佐藤 理	代表取締役、専務執行役員		○ 13/13	○ 5/5					
	松井 透	代表取締役、専務執行役員		○ 13/13						
	大黒 哲也	代表取締役、専務執行役員		○ 9/9						
	サミュエル ウォルシュ	取締役 (社外)*2		○ 13/13	○ 5/5			○ 10/10		○
	内山田 竹志	取締役 (社外)*2		○ 13/13		◎ 4/4		○ 10/10		
	江川 雅子	取締役 (社外)*2		○ 13/13	○ 5/5		○ 7/7	○ 8/10	○	
	石黒 不二代	取締役 (社外)*2		○ 9/9		○ 4/4		○ 9/9	○	
	サラ L. カサノバ	取締役 (社外)*2		○ 9/9	○ 4/4			○ 9/9	○	○
ジェシカ タン スーン ネオ	取締役 (社外)*2	○ 9/9			○ 4/4	○ 9/9	○	○		
監査役	塩谷 公朗	常勤監査役	4年	○ 13/13						
	藤原 弘達	常勤監査役		○ 9/9						
	森 公高	監査役 (社外)*2		○ 13/13			◎ 7/7	○ 8/10		
	玉井 裕子	監査役 (社外)*2		○ 13/13	○ 5/5			○ 8/10	○	
	林 眞琴	監査役 (社外)*2		○ 8/9		○ 3/4		○ 7/9		

\*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



## 2024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	2023/4/6	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部統制全般</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>ポジション限度設定、専門部署モニタリング</li> <li>内部統制・ポートフォリオ管理委員会</li> </ul>
サステナビリティ関連	2023/9/14 (書面) 2023/10/4 2024/3/21	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ活動全般</li> <li>英国現代奴隷法声明文更新</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ委員会</li> </ul>
コンプライアンス体制・運用状況	2023/10/4 2024/3/21	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス委員会</li> <li>三井物産役職員行動規範の制定・遵守</li> <li>内部通報体制の整備</li> <li>研修の実施 等</li> </ul>
金融商品取引法に基づく内部統制評価	2023/6/21	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務報告に係る内部統制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>J-SOX委員会</li> <li>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</li> </ul>
内部監査結果	2023/9/6	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部監査結果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部監査部を中心とする内部監査体制</li> </ul>
当社のリスクエクスポージャーとコントロール	2024/2/2	<ul style="list-style-type: none"> <li>信用リスク (商事債権、社外宛貸付金・保証、定期預金等)</li> <li>市場リスク (商品・為替売買越、在庫)</li> <li>事業リスク (事業資産、関連宛投融資保証、社外宛投資)</li> <li>カントリーリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>信用程度・稟議の審査とモニタリング</li> <li>商品・為替売買越の稟議審査、在庫実査等</li> <li>稟議プロセスによる審査、投資案件の果実化・良質化</li> <li>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</li> </ul>
サイバーセキュリティ	2024/2/2	<ul style="list-style-type: none"> <li>サイバーセキュリティ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

## 諮問委員会活動（2024年3月期）

	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）を務める社内取締役1名（2024年1月12日以降） 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。
2024年3月期開催回数	5回	4回	7回
2024年3月期審議内容	社外取締役比率、取締役会規模、機関設計を含む当社ガバナンス体制、取締役会運営、並びに取締役会実効性評価などについて審議。	社外役員が役員候補者を把握する機会及び提供情報・資料の拡充を更に図るとともに、役員候補の選定、役員選任案について審議。	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、2023年3月期の実効性評価において好評であったことから、2024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。

2023年3月期での実効性評価での意見		日程など	テーマ
		<p>■2023年9月6日 設定したテーマに関する自由討議を取締役・監査役に実施</p>	「当社ガバナンス体制」

## 2024年3月期社外役員会議テーマ一覧

1	株主総会:社外役員による質疑対応ガイダンス	6	取締役会実効性評価
2	気候変動対応（Scope 3算定結果とバリューチェーン上のGHG削減取組の状況確認）	7	三井の歴史
3	Wellness Ecosystem Creation	8	Mitsui Engagement Survey 2023 結果報告
4	株式市場との対話のフィードバック（当社への期待・要請）	9	会計監査人との対話
5	外部環境展望 2024	10	三井物産の人材戦略について

## 社外役員 の 状況

2024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。

Samuel Walsh サミュエル ウォルシュ (2017年6月就任)	2024年3月期に開催された取締役会13回全てに出席しました。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。2024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、より実効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)	2024年3月期に開催された取締役会13回全てに出席しました。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ました。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。2024年3月期は、指名委員会の委員長（4回全てに出席）として、経営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ました。
江川 雅子 (2020年6月就任)	2024年3月期に開催された取締役会13回全てに出席しました。東京大学の役員や成蹊学園学園長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。2024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、より実効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。
石黒 不二代 (2023年6月就任)	2024年3月期に開催された取締役会のうち就任後開催の9回全てに出席しました。IT企業創業者としての長年に亘る企業経営経験及びIT/DX分野の知見に加えて、上場企業の社外取締役経験により培われた企業経営に関す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。2024年3月期は、指名委員会の委員（4回全てに出席）として、経営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。
Sarah L. Casanova サラ・L・カサノバ (2023年6月就任)	2024年3月期に開催された取締役会のうち就任後開催の9回全てに出席しました。マクドナルド社において北米・CIS・東南アジアでの勤務経験を通じて国際的消費者ビジネスの知見を培い、2013年から2019年までの間、日本マクドナルド（株）の最高経営責任者として同社の大幅な業績改善並びに成長戦略の実現に優れた経営手腕を発揮しました。取締役会では同氏の消費者ビジネスにおける深い知見とグローバル企業での経営経験に基づき、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。2024年3月期は、ガバナンス委員会の委員（2023年6月に取締役に就任した後に開催された4回全てに出席）を務め、より実効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。
Jessica Tan Soon Neo ジェシカ・タン・スーン・ネオ (2023年6月就任)	2024年3月期に開催された取締役会のうち就任後開催の9回全てに出席しました。IBMやマイクロソフトでの勤務経験を通じて有するIT/DX分野の知見に加えて、シンガポール上場企業の社外取締役経験により培われた企業経営に関す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。また、ビジネス上のキャリアと併行して2006年にはシンガポール国会議員に当選し、現在は国会副議長を勤めるなど、幅広く公益にも貢献しています。2024年3月期は、報酬委員会の委員（2023年6月に取締役に就任した後に開催された4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。

2024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。

森 公高 (2017年6月就任)	2024年3月期に開催された取締役会13回全てに出席し、また、監査役会19回のうち18回に出席し、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。2024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)	2024年3月期に開催された取締役会13回全てに出席し、また、監査役会19回全てに出席し、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。2024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、より実効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。
林 眞琴 (2023年6月就任)	2024年3月期に開催された取締役会のうち就任後開催の9回のうち8回に出席し、また、就任後開催の監査役会13回のうち12回に出席し、検事としての長年の経験により培われた、ガバナンス及びリスクマネジメントに関する高い見識に基づき、発言を行っています。2024年3月期は、指名委員会の委員（4回のうち3回に出席）として、経営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。