

2026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・各監査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。

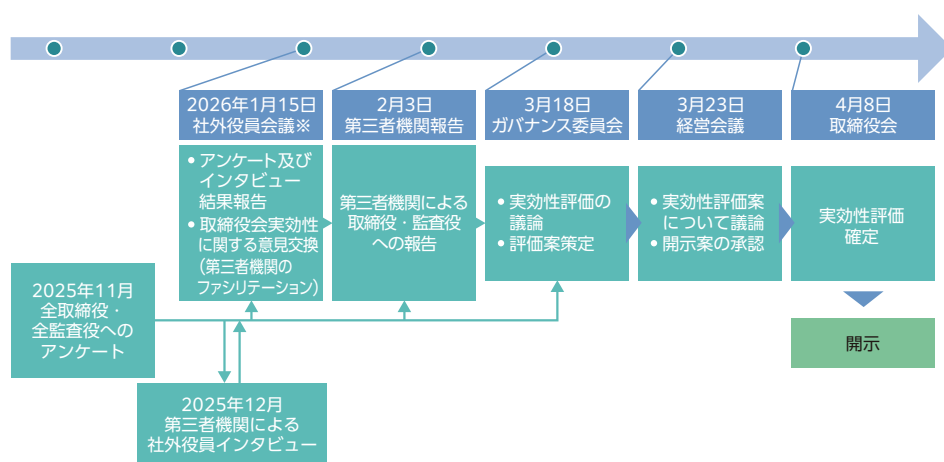
また、当該結果開示に関連して、取締役会構成その他取締役会関連活動に関する関連資料を併せて開示します。

2026年3月期の取締役会実効性評価の方法及び結果の概要並びに

2026年3月期の取締役会構成その他取締役会関連活動に関する関連資料は、以下のとおりです。

1. 評価方法

今期は、以下のとおり、第三者機関（外部専門家）を起用し取締役会実効性評価を実施しました。



（※社外役員会議には全社外取締役及び全社外監査役が出席。）

2. アンケートの項目

2026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、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2026年3月期の取組み

昨年度の実効性評価において、社外役員の知見を最大限引き出すため、より早期の資料配布を希望するとの意見、コンプライアンス、労働安全衛生、リスク管理といったいわば守りの観点でのモニタリングに加え、成長戦略に関わる意見交換の場も増やせるとよい等の意見があったことを踏まえ、2026年3月期では、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) 社内取締役と社外役員よりインタラクティブな議論の推進の検討

2026年3月期は、①議長のファシリテーションによる社内役員・社外役員のインクルーシブな議論の推進、②事前ブリーフィングでの十分な説明により取締役会での実質的な議論を実現する取組の継続、③CEOによる全体戦略及び近時の国際情勢への対応方針に関する適宜の説明・情報共有、④フリーディスカッションでの次期中期経営計画及び人的資本経営に関する議論の実施、⑤取締役会メンバーのエンゲージメント強化イベントの実施、等の取組みにより、社内取締役と社外役員よりインタラクティブな議論の推進を図りました。

(2) 取締役会における議論の充実化・高度化のための施策の検討

2026年3月期は、①議題の精査、書面決議・報告の更なる活用等による取締役会開催日の集約化、②効率化と実質的な議論の両立を目的とした議場開催とオンライン開催の使い分け、③重要案件に関する適時適切な社外役員宛の報告・情報共有、④招集通知発送及び取締役会資料配布の早期化、⑤各種資料へのアクセス向上を目的とした取締役会メンバー向けポータルサイトの開設、⑥諮問委員会に関する社外役員向けフィードバックの実施、⑦取締役会付議・報告基準の改定、等を行いました。

4. 2026年3月期実効性評価結果の概要

2026年3月期アンケート、社外役員インタビュー及び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、2026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。

- コンセンサス・ベースの原則の下、自由闊達な議論が行われており、議論を尽くして全員の合意を目指す議事運営が適切に行われている。
- 前期の実効性評価に基づいた改善や運営方法の変更により本年も着実に実効性が向上している。
- 経営上の重要なテーマ・考え方についてCEOから都度十分な説明が行われている。
- 現在の構成はダイバーシティが確保され、社外取締役・監査役の専門性のバランスもとれている。取締役会において様々なテーマについて充実した議論が行われ、モニタリング機能もよく発揮されており、当社の取締役会は高い実効性を維持している。
- 取締役会・フリーディスカッションにおいて、企業戦略のコアとなる議論や成長戦略について、率直かつ丁寧な議論が行われ、対応方針が明確になっている。
- 取締役会の事前ブリーフィングにとどまらず、社外役員会議における各本部報告、重要案件の進捗状況報告などにより俯瞰的な情報把握に役立っている。また、正式に取締役会に上程される案件に限らず、重要な事項については社外役員への情報共有を充実させる工夫があり、総じて良く運営されている。
- 議場開催とオンライン開催、議案の内容に応じた書面決議・報告の活用により、メリハリをつけたスムーズかつ効率的な取締役会の運営が行われている。

また、第三者機関からも、当社の取締役会では経営の重要課題について適切に議論が行われており、取締役会の実効性は高い水準にあるということが確認された旨の報告を受けています。

上記の内容を総括した結果、当社取締役会は、2026年3月期の当社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

【2027年3月期課題】

取締役会審議の一層の充実化と運営の効率化の推進

2026年3月期アンケート、社外役員インタビュー、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組みにつき、以下の意見がありました。

- 成功・失敗案件の分析から、案件遂行における主要な成功要因を抽出し、議論することは、今後の改善に資するためにも有益でもある。
- 企業価値の成長を促進するような攻めの議論をより多く行うとよい。
- 取締役会の開催時期、頻度、方法については、審議の質やチームスピリットへの影響も踏まえて、バランスのとれた濃淡管理を継続してほしい。

これらの意見及び昨年設定した中長期課題も踏まえ、取締役会における審議の更なる発展と効果的な取締役会運営の両立に資することを目的として、以下取組みを検討してまいります。

- ①社外役員・社内役員夫々の経験・知見・バックグラウンドを活かして行われる双方向の議論を土台とした、審議の更なる深化
- ②取締役会開催方法に関する継続的な検討及び取締役会への発展的な情報共有

【中長期課題】

**外部環境及び当社ステークホルダーとの対話結果等も踏まえた、
機関設計及び構成を含む取締役会のより良い在り方に関するガバナンス体制の継続的検討**

現在のガバナンス体制を絶対的な正解とせず、今後も、外部環境、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まいります。

取締役会・諮問委員会・社外役員会議等の開催実績（2026年3月期）

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

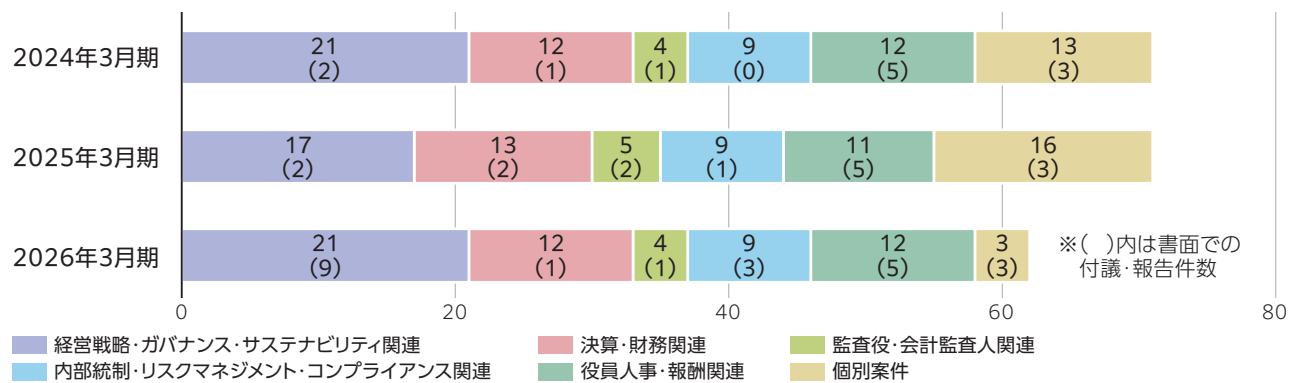
取締役会・諮問委員会・社外役員会議出席回数等

	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	○ 11/11	◎ 4/4					
	堀 健一	代表取締役、社長 (CEO)		○ 11/11	○ 4/4	○ 5/5				
	竹増 喜明	代表取締役、副社長執行役員		○ 11/11						
	重田 哲也	代表取締役、副社長執行役員		○ 11/11			○ 4/4			
	中井 一雅	代表取締役、専務執行役員		○ 8/8	○ 3/3					
	福田 哲也	代表取締役、専務執行役員		○ 8/8						
	サミュエル ウォルシュ	取締役 (社外)*2		○ 11/11	○ 4/4			○ 12/12		○
	内山田 竹志	取締役 (社外)*2		○ 11/11		◎ 5/5		○ 12/12		
	江川 雅子	取締役 (社外)*2		○ 11/11	○ 4/4		◎ 4/4	○ 12/12	○	
	石黒 不二代	取締役 (社外)*2		○ 11/11		○ 5/5		○ 12/12	○	
	サラ L. カサノバ	取締役 (社外)*2		○ 11/11	○ 4/4			○ 12/12	○	○
ジェシカ ターン スーン ネオ	取締役 (社外)*2	○ 10/11			○ 3/4	○ 11/12		○		
監査役	塩谷 公朗	常勤監査役	4年	○ 11/11						
	藤原 弘達	常勤監査役		○ 11/11						
	玉井 裕子	監査役 (社外)*2		○ 11/11	○ 4/4			○ 12/12	○	
	林 真琴	監査役 (社外)*2		○ 11/11		○ 5/5		○ 10/12		
	高波 博之	監査役 (社外)*2		○ 8/8			○ 2/2	○ 9/9		

*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



2026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	2025/4/9	<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	2025/4/9 2025/9/2 2025/9/17(書面) 2025/10/31(書面)	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ活動全般 GHG関連取組み報告(26/3期フリーディスカッション事前BF) 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	2025/3/19 2025/10/31(書面) 2026/3/18	<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	2025/6/17	<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	2025/8/1	<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	2026/2/3	<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、関連宛投融资保証、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	2026/2/3	<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（2026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） 社外取締役3名 社外監査役1名	社長 社外取締役2名 社外監査役1名	CFO（チーフ・フィナンシャル・オフィサー） 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。
2026年3月期開催回数	4回	5回	4回
2026年3月期審議内容	取締役会実効性評価、上場株式議決権行使状況、取締役会付議・報告基準見直しなどについて審議。	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、2025年3月期の実効性評価において好評であったことから、2026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。

2025年3月期での実効性評価での意見	日程など	テーマ
	<p>■2025年9月3日 設定したテーマに関する自由討議を取締役・監査役に実施</p>	<p>1 Post 現中期経営計画ブランドデザイン 2 人的資本経営</p>

2026年3月期社外役員会議テーマ一覧

1	事業分野と戦略（鉄鋼製品本部/金属資源本部）	7	外部環境展望 2026
2	社外役員による株主総会質疑応答ガイダンス	8	事業分野と戦略（プロジェクト本部/エネルギーソリューション本部/モビリティ第一本部/モビリティ第二本部）
3	事業分野と戦略（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/ニュートリション・アグリカルチャー本部）	9	取締役会実効性評価
4	事業分野と戦略（ウェルネス事業本部/食料本部/流通事業本部）	10	株式市場との対話のフィードバック
5	定時株主総会/本年結果 Review 及び来年に向けた課題	11	Mitsui Engagement Survey 2025 結果報告
6	事業分野と戦略（エネルギー第一本部/エネルギー第二本部）	12	会計監査人との対話

社外役員の状況

2026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)	2026年3月期に開催された取締役会11回すべてに出席しました。長年にわたり、自動車産業での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視点と卓越した経営能力、豊富な事業経営経験に基づき、幅広い観点からの提言や指摘等を行い、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。2026年3月期は、ガバナンス委員会の委員（4回すべてに出席）を務め、より実効性の高いガバナンス体制の構築に向けて建設的な意見を述べました。
内山田 竹志 (2019年6月就任)	2026年3月期に開催された取締役会11回すべてに出席しました。長年にわたり、トヨタ自動車株式会社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、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幅広い視点からの提言や指摘等を行い、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。2026年3月期は、指名委員会の委員長（5回すべてに出席）として、CEOを含む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)	2026年3月期に開催された取締役会11回すべてに出席しました。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た金融及び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。2026年3月期は、ガバナンス委員会の委員（4回すべてに出席）を務め、より実効性の高いガバナンス体制の構築に向けて建設的な意見を積極的に述べたほか、報酬委員会の委員長（4回すべてに出席）として、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。
石黒 不二代 (2023年6月就任)	2026年3月期に開催された取締役会11回すべてに出席しました。IT企業創業者としての長年にわた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としての経験を通じて培っ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。2026年3月期は、指名委員会の委員（5回すべてに出席）として、CEOを含む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て、多角的な視点から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)	2026年3月期に開催された取締役会11回すべてに出席しました。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式会社の最高経営責任者として同社の大幅な業績改善及び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や指摘等を行い、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。2026年3月期は、ガバナンス委員会の委員（4回すべてに出席）を務め、より実効性の高いガバナンス体制の構築に向けて建設的な意見を積極的に述べました。
Jessica Tan Soon Neo ジェシカ・タン・スーン・ネオ (2023年6月就任)	2026年3月期に開催された取締役会11回のうち10回に出席しました。IBM社やマイクロソフト社での勤務経験を通じて得たIT/DX分野の知見に加え、シンガポール上場企業の社外取締役としての経験を通じて培っ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。2026年3月期は、報酬委員会の委員（4回のうち3回に出席）として、役員報酬制度に関する議論の深化に貢献しました。

2026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。

玉井 裕子 (2022年6月就任)	2026年3月期に開催された取締役会11回すべてに出席し、また、監査役会19回すべてに出席し、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。2026年3月期は、ガバナンス委員会の委員（4回すべてに出席）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)	2026年3月期に開催された取締役会11回すべてに出席し、また、監査役会19回すべてに出席し、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。2026年3月期は、指名委員会の委員（5回すべてに出席）として、CEOを含む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。
高波 博之 (2025年6月就任)	2026年3月期に開催された取締役会のうち就任後開催の8回すべてに出席し、また、就任後開催の監査役会14回すべてに出席し、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。2026年3月期は、報酬委員会の委員（就任後開催の2回すべてに出席）として、役員報酬制度に関する議論の深化に貢献しました。