

Gate 3 経営基盤

54 役員座談会

59 取締役・監査役

61 三井物産のコーポレート・ガバナンス

70 リスクマネジメント



役員座談会 三井物産の価値創造 ～Creating Sustainable Futures 実現への道筋～



執行役員
サステナビリティ経営推進部長
おんだ
恩田 ちさと (ファシリテーター)

社外取締役
指名委員会委員長
うちやまだ たけし
内山田 竹志

社外取締役
ガバナンス委員会委員
報酬委員会委員
えがわ まさこ
江川 雅子

社外取締役
ガバナンス委員会委員
サミュエル ウォルシュ

代表取締役社長
ガバナンス委員会委員
指名委員会委員
ほり けんいち
堀 健一

成長戦略の中核となる中期経営計画2026（現中経）のテーマ「Creating Sustainable Futures」で目指す世界と、その実現のための戦略・取組みについて、当社社長と3名の社外取締役が意見を交わしました。

中期経営計画2026達成に向けた取組みと期待

事業ポートフォリオ良質化と基礎収益力拡大

恩田：当社は中期経営計画2023（前中経）において、当期利益、基礎営業キャッシュ・フロー共に大きく増加しました。今後の事業ポートフォリオ戦略、また現中経達成に向けた継続的な基礎収益力の拡大に関するお考えをお聞かせください。

堀：当社が知見を持つown fieldに近い領域での新規事業の

立上げと収益化を3つの攻め筋に沿って推進していく必要があります。また、事業環境に応じたアップサイドを機動的に取り込めるよう、当社機能を拡充すると同時に、競争力確保に向けた下方耐性を強化します。これらを通じて、当社らしい付加価値を実現し、さらなる基礎収益力の拡大を目指します。

恩田：経営を監督する社外取締役として、当社の事業ポート

役員座談会

フォリオ組替えと基礎収益力拡大の進捗度合い、また現中経で期待する点について教えてください。

江川：当社は伝統的に資源・エネルギー事業に強いといわれてきましたが、最近はフードサービス、機能性素材などの分野への大型投資に見られるように、ポートフォリオの多角化に力を入れています。

前中経期間には、ROICを活用したレビュー強化による積極的なポートフォリオの入替え、コスト削減などによる下方耐性

の強化、安定供給のためのトレーディング機能発揮などにより、収益力が底上げされたことが確認でき、心強く思っています。現中経では、当社が強みを持ち、かつ成長が期待できる3つの攻め筋での事業推進、および人材戦略に期待しています。

内山田：事業のサステナビリティ確保には、ポートフォリオの定常的な見直しが必須です。当社ではポートフォリオ管理委員会において、事業現場も巻き込む形で将来に向けたポートフォリオ戦略に関する議論が行われ、ポートフォリオの組替えや既存事業の強化などの施策につな

がっています。また、この施策の実行において、基礎収益力が土台になっています。基礎収益力がしっかりしているからこそ、当社は議論を尽くした上で、社会の環境変化に対して、迅速に、時には一定のリスクを取りながら、ポートフォリオの組替えに挑戦できるのです。現中経でも、事業ポートフォリオの定常的な組替えと、それを支える基礎収益力のさらなる強化を期待します。一方で、環境変化を踏まえ、事業ポートフォリオの組替えにあたって重視する基準は定期的に見直していただきたいと思っています。

グローバルでの多様な個の活躍推進

恩田：現中経では、グローバルでの多様な個の活躍推進を全社戦略の一つとしていますが、人材獲得・育成・強化という観点で期待することや課題認識について教えてください。

ウォルシュ：人材は当社の一番の資産であり、強みです。私は、多様な人材の活用により、当社の強みをさらに拡大できると確信しています。

多様性という観点では、グローバルでの人材確保にさらに注力する必要があります。今年6月に、2名の外国人が新たに社外取締役任に任命されましたが、取締役会や会社運営にグローバルな視点が反映されると評価しています。また、女性取締役登用も増加させる必要がありましたが、現在は女性の社外取締役が4名となっています。社内には優秀な女性が多くいますので、より積極的な人材開発、より高いポジションへの登用が必要です。

多様性があるからこそ、多様な視点、新しい発想や事業機会が生まれます。21世紀の課題を解決するのは多様性のある組織であると考えます。

江川：「人の三井」といわれるとおり、当社は人材の獲得・育成・強化に積極的に取り組んできました。当社は社員一人ひとりがとても個性的で、生き生きと働いているという印象を持っています。一方で、多様性が課題という点ではWalshさんと同意見です。当社はキャリア採用を2012年という比較的早い時期から本格化しました。これは今後もぜひ続けていただきたいと思っています。



役員座談会

また、海外採用社員のさらなる活躍や役員登用に期待しています。2022年のグローバル人材データプラットフォーム Bloom [▶P.47](#) の稼働開始は、統合的な人材データ管理が可能となる重要な進捗だと思います。

女性活躍に関しては、恩田さんの執行役員昇進も本当にうれしく思っていますが、2025年3月期までの女性管理職比率（単体）10%の目標はぜひ達成していただきたいです。私は、

女性管理職育成プログラム「Women Leadership Initiative」 [▶P.47](#) に注目しています。このプログラムには私たち社外取締役も参加していますが、当社の女性社員が非常に優秀で意欲的であること、また経営陣が女性の育成にコミットしていることを強く感じています。



Creating Sustainable Futures

事業を通じた社会課題への現実解提供

恩田：現中経のテーマである「Creating Sustainable Futures」において、当社が目指すものは何でしょうか。



堀：当社の機能と役割によって、収益性と持続可能な社会実現への貢献を両立させたいと思います。例えば、脱炭素社会の実現に向けて、当社が新しい技術や産業横断的な現実解をつくり上げ、エネルギー・トランジションに貢献していくこと。ウェルネス分野において、データを活用し科学的根拠に基づいて、未病やニュートリション領域で付加価値をつけ、食・農業分野では、地球の希少な自然資本との調和を実現しながら、これらを1つの大きなバリューチェーンとしたビジネスを展開すること。さらに、当社が持つグローバル・産業横断的なネットワークを活かし、さまざまな分野でのサプライチェーンや産業間での意義のある仕事をつくっていくこと。今後、地球が直面する希少性の高い物資の安定供給にもつなげていきたいと思っています。これらは大きな社会課題ですが、当社ならばやり切れると思っています。

恩田：「Creating Sustainable Futures」の実現に向けて、当社が現在果たしている役割、そして今後期待する役割についてどのようにお考えですか。

内山田：社会課題は、解決が困難なものや、解決までの道のりが長いもの、解決手段が収益をすぐに生み出す状態ではないものがあります。しかし当社は、このような社会課題の緩和や解決につながる多くの事業に取り組み、それをビジネスモデルへと昇華させてきました。このような提案力・解決能力・ノウハウを持つ当社は、今後もさまざまな社会課題に対して事業を通じた貢献ができると思います。

役員座談会

江川：私が取締役就任からの3年間に当社のサステナビリティへの取組みは加速しており、「Creating Sustainable Futures」を現中経のテーマにしていることから、当社のミッションは社会課題の解決であるという意志を強く感じます。北海道の社有林を見学した際には、生物多様性の保護活動などを通じた自然環境の保全と伝統文化を守りながら、森林資源を活かす取組みを進めていることが印象に残りました。単に環境価値ある社有林を保有することだけではなく、社有林と連携したJ-クレジットの創出、豪州New Forestsを通じた森林カーボンプレジット・ファンド事業など、実際の事業展開につなげ

ている取組みが進んでいることを心強く思います。このような、事業を通じてさまざまな社会課題への現実解を提供する当社ならではの取組みを通して、日本のサステナビリティへの取組みを底上げする役割を期待しています。

サステナビリティと収益性の両立

恩田：現中経の目標である「ビジネスとサステナビリティの融合」に関連し、当社がどのようにサステナビリティへの取組みと収益性の両立を図っていくのか、課題認識や期待感を教えてくださいいただけますか。

ウォルシュ：サステナビリティの課題は当社にとって大きな事業機会であると同時に、事業を通じて世界に貢献する機会であると考えます。例えば、水素・アンモニア、希少鉱物への投資や、温室効果ガス削減に資する事業も世界の低炭素化への貢献になります。

私は取締役として、当社のサステナビリティへの取組みに関する進捗に非常に勇気づけられています。当社の設定するサステナビリティ関連目標の達成に向けて積極的に取り組むことで、株主やコミュニティに付加価値を提供し、当社に優秀な人材と投資家を引きつけることができると期待しています。

内山田：サステナビリティと収益性を両立するにあたって、事業ポートフォリオも含めた3つの掛け合わせが重要だと考えています。なぜなら、この3つが正の回転になるバランスを追求することが、ビジネスとサステナビリティの最適解となるからです。当社では、「社会課題の解決」が価値観のベースにあり、サステナビリティの追求と収益確保の両立につながってきたと思います。今後もこの価値観に基づき事業を継続し、長きにわたって人や社会に貢献していく企業として存在し続けることを期待しています。

堀：社外取締役の皆様からもサポートいただきながら、サステナビリティへの取組みと収益性の両立を実現していきたいと思っています。そのためには、常に自分たちの足元を見て成果を見通せることに着手し、同時に発揮できる機能を増やしていくことが重要だと思っています。事業ポートフォリオの組合せによる価値提供を進めながら、必要な機能が不足している場合は、時間軸を意識しながら早期に確保していく。このような形で、「Creating Sustainable Futures」の実現に向けて全社一丸となって取り組んでいきます。

さらなる企業価値向上に向けて

恩田：当社のさらなる企業価値向上に向けて、期待することを教えてください。

ウォルシュ：イノベーションは成長機会を獲得するためにも、継続的な事業の改善にも重要です。また、将来の事業環境を見通



役員座談会

すことは容易ではありませんが、事業環境の変化に対して、敏速かつ柔軟に対処し、変化を機会に変えていく必要があります。先進技術は、環境面では温室効果ガスの削減などに貢献するでしょうし、DXや人工知能などが従来の事業管理のやり方などを変えていくと思います。また、例えば、ヘルスケア分野では治療や予防に大きな変化があると思いますし、農業分野では農畜生産の量と質が飛躍的に向上する可能性があります。

当社は、先進技術の活用、イノベーション、リサーチ活動などを通じて事業を改革していくと思います。10年後の事業環境



は分かりませんが、当社は引き続き社会課題の解決に対して重要な役割を果たすためにイノベーションを活用し、事業の価値を増加させていると確信しています。

江川：当社の競争力の源泉は、さまざまな事業を通じて培ってきたネットワーク、信用、ブランド、人材、そして環境変化に応じてポートフォリオを組み替える柔軟性です。加えて、世界中のさまざまな業界の情報を入手できることも、業界の垣根を越えた競争が激化している現状において、有利な状況にあると言えます。これらの優位性を活かして、環境変化に応じてさらに進化を遂げてほしいと思います。

また、これまでキャッシュ・フローを拡大して企業価値向上を高めながら、株主還元にも積極的に取り組んできました。今後も企業価値の拡大を続けながら、株主還元への取組み継続を期待しています。

内山田：さらなる企業価値向上に向けて「社会にとってなくてはならない企業」になることが重要です。当社は、エネルギー、資源、食料、医療、森林など、社会と直接つながるようなさまざまな事業に取り組んでいます。これらの事

業を通じた社会課題の解決の継続によって、当社の企業価値はさらに向上すると思います。そのためには、当社のさまざまな取組みの加速とそれを可能にする技術的なイノベーションへの投資、さらにこれらを支える人材への投資が重要です。

堀：本日は大変貴重なご意見と激励のお言葉をありがとうございます。

私は、当社の長期的な持続性を確保し、また社会に評価いただける会社をつくるための礎は人材だと考えています。一人ひとりの社員が高い目線で自立的に考えるインディペンデント・シンカーとして切磋琢磨し、部門をまたいだ産業横断型のチームを形成することで、大きな仕事を成し遂げることができると考えます。そのためには、多様な専門性やバックグラウンドから生まれるダイバーシティと、その多様な個を1つのチームにまとめるインクルージョンが重要です。

そして、当社の有する経営資源を最大限活用し、社会課題に正面から取り組み、サステナビリティと収益性を両立させるチームを絶えず高いレベルで維持し続けることがCEOの最大の役割だと考えています。これにより、当社が社会課題に対して価値を提供し、その結果として、パートナーとのより大きな仕事の成立、株主の皆様への還元、そしてステークホルダーの皆様からの高い評価につながり、当社の長期的な価値創造につながると信じています。

取締役・監査役 (2023年6月21日現在)

取締役 取締役在任年数/所有株式数



やすなが たつお
安永 竜夫

8年/322,561株
代表取締役会長

1983年 当社入社
2021年 当社代表取締役、会長(現任)



ほり けんいち
堀 健一

5年/117,325株
代表取締役社長
CEO

1984年 当社入社
2021年 当社代表取締役、社長、CEO(現任)



う の もとあき
宇野 元明

2年/66,650株*1
代表取締役
副社長執行役員

1984年 当社入社
2023年 当社代表取締役、副社長執行役員(現任)



たけます よしあき
竹増 喜明

2年/39,747株
代表取締役
副社長執行役員
CHRO、CCO

1985年 当社入社
2023年 当社代表取締役、副社長執行役員、CHRO、
CCO(現任)



なか い かずまさ
中井 一雅

1年/40,504株
代表取締役
専務執行役員

1987年 当社入社
2023年 当社代表取締役、専務執行役員(現任)



しげ た てつ や
重田 哲也

1年/45,013株
代表取締役
専務執行役員
CFO

1987年 当社入社
2023年 当社代表取締役、専務執行役員、CFO(現任)



さ と う まこと
佐藤 理

1年/34,216株
代表取締役
専務執行役員
CSO

1990年 当社入社
2023年 当社代表取締役、専務執行役員、CSO(現任)



まつ い とおる
松井 透

1年/35,070株
代表取締役
専務執行役員
CDIO

1990年 当社入社
2023年 当社代表取締役、専務執行役員、CDIO(現任)



だいくく てつ や
大黒 哲也

新任/36,470株*2
代表取締役
専務執行役員

1986年 当社入社
2023年 当社代表取締役、専務執行役員(現任)

社外取締役 取締役在任年数/所有株式数



サミュエル
ウォルシュ

6年/12,400株
社外取締役

1972年 General Motors-Holden's Limited入社
1987年 Nissan Motor Australia入社
1991年 Rio Tinto Limited入社
2008年 Seven West Media Limited社外取締役
2013年 Rio Tinto Limited CEO
2017年 当社社外取締役(現任)

CHRO(チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー)、CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)、CFO(チーフ・フィナンシャル・オフィサー)、CSO(チーフ・ストラテジー・オフィサー)、CDIO(チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー)

*1 その他、在任条件型リストラクテッド・ストック・ユニットに基づき2023年4月28日に交付された15,665株を所有。 *2 その他、在任条件型リストラクテッド・ストック・ユニットに基づき2023年4月28日に交付された15,200株を所有。

*3 役員の所有株式数は2023年3月末日時点の数字。

取締役・監査役 (2023年6月21日現在)



うちやまだ たけし 4年 / 15,685株
内山田 竹志 社外取締役

1969年 トヨタ自動車工業(株) (現トヨタ自動車株) 入社
1998年 同社取締役
2001年 同社常務取締役
2003年 同社専務取締役
2005年 同社取締役副社長
2012年 同社取締役副会長
2013年 同社取締役会長
2019年 当社社外取締役 (現任)
2023年 トヨタ自動車株Executive Fellow (現任)



えがわ まさこ 3年 / 5,271株
江川 雅子 社外取締役

1980年 シティバンク、エヌ・エイ東京支店入社
1986年 ソロモン・ブラザーズ・インクニューヨーク本店入社
1993年 エス・ジー・ウォーバーグ証券会社 (現UBS証券会社) 東京支店入社
2001年 ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチ・センター長
2009年 東京大学理事
2015年 東京海上ホールディングス株社外取締役
2019年 日本証券業協会副会長、自主規制会議議長 (現任)
2020年 一橋大学大学院経営管理研究科特任教授
2020年 当社社外取締役 (現任)
2022年 学校法人成蹊学園学園長 (現任)



いしぐる ふじよ 新任 / 0株
石黒 不二代 社外取締役

1981年 ブラザー工業株入社
1988年 株スワロフスキー・ジャパン入社
1994年 Alphametrics, Inc. 社長
1999年 Netyear Group, Inc. 取締役
1999年 ネットイヤーグループ株取締役
2000年 同社代表取締役社長
2014年 マネックスグループ株社外取締役 (現任)
2021年 ウイングアーク1st株社外取締役
2021年 ネットイヤーグループ株取締役チーフエグゼクティブジェネリスト (現任)
2021年 セガサミーホールディングス株社外取締役 (現任)
2023年 当社社外取締役 (現任)



サラ L. カサバ 新任 / 0株
社外取締役

1991年 マクドナルドカナダ入社
1997年 マクドナルドロシア/ウクライナマーケティングシニアディレクター
2012年 マクドナルドマレーシアマネージングディレクターならびにマクドナルドシンガポールおよびマクドナルドマレーシアリージョナルマネージャー
2013年 日本マクドナルド株代表取締役社長兼CEO
2014年 日本マクドナルドホールディングス株代表取締役社長兼CEO
2019年 日本マクドナルド株代表取締役会長 (現任)
2021年 日本マクドナルドホールディングス株代表取締役会長 (現任)
2023年 当社社外取締役 (現任)



ジェシカ タン スーン ネオ 新任 / 0株
社外取締役

1989年 IBMシンガポール入社
2002年 IBMグローバルサービスNetworking Services Asia Pacificディレクター
2003年 マイクロソフトOperations Asia Pacific and Greater China Regions Enterprise & Partner Groupジェネラルマネージャー
2006年 シンガポール国会議員 (for the East Coast Group Representation Constituency) (現任)
2011年 マイクロソフトAsia Pacific Enterprise & Partner Groupジェネラルマネージャー
2013年 マイクロソフトシンガポールマネージングディレクター
2017年 SATS Ltd社外取締役 (現任)
2017年 Capital and Commercial Trust Management Limited社外取締役
2017年 ラッフルズメディカルグループGroup Commercialディレクター
2020年 シンガポール国会副議長 (現任)
2020年 CapitaLand India Trust Management Pte. Ltd.社外取締役 (現任)
2023年 当社社外取締役 (現任)

常勤監査役 監査役在任年数 / 所有株式数



いのに きみひろ 4年 / 31,718株
塩谷 公朗 常勤監査役

1984年 当社入社
2019年 当社常勤監査役 (現任)



ふじわら ひろふみ 新任 / 77,887株
藤原 弘達 常勤監査役

1984年 当社入社
2023年 当社常勤監査役 (現任)

社外監査役 在任年数 / 所有株式数



もり きみたか 6年 / 7,492株
森 公高 社外監査役

1980年 新和監査法人 (現 有限責任あずさ監査法人) 入所
2000年 同監査法人代表社員
2004年 同監査法人金融本部長
2006年 同監査法人本部長
2011年 同監査法人 KPMGファイナンシャルサービス・ジャパン チェアマン
2013年 森公認会計士事務所設立
2013年 日本公認会計士協会会長
2016年 日本公認会計士協会相談役 (現任)
2017年 当社社外監査役 (現任)



たま い ゆうこ 1年 / 0株
玉井 裕子 社外監査役

1994年 長島・大野法律事務所 (現 長島・大野・常松法律事務所) 入所
2000年 Covington & Burling LLP (Washington, D.C.) 勤務
2001年 長島・大野・常松法律事務所復帰
2003年 同事務所パートナー就任 (現任)
2022年 当社社外監査役 (現任)



はやし まこと 新任 / 0株
林 眞琴 社外監査役

1983年 検事任官
1991年 在フランス日本国大使館一等書記官
2012年 最高検察庁総務部長
2013年 仙台地方検察庁検事正
2014年 法務省刑事局長
2018年 名古屋高等検察庁検事長
2020年 東京高等検察庁検事長
2020年 検事総長
2022年 弁護士登録 森・濱田松本法律事務所入所 (現任)
2023年 当社社外監査役 (現任)



取締役・監査役の略歴の詳細については、2023年3月期有価証券報告書P.104～108 (「役員一覧」) をご参照ください。

https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/_jcsfiles/afieldfile/2023/06/21/ja_104yuh.pdf



社外取締役・社外監査役の選任理由については、当社コーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。

<https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/status/index.html>

三井物産のコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

・透明性と説明責任の向上

当社は、社外取締役および社外監査役の視点を入れて経営監督および監視機能の強化を図るとともに、情報開示に係る内部統制体制を整備し、公正開示の原則のもと、役職員が説明責任の遂行にあたることとしています。

・経営の監督と執行の役割分担の明確化

当社は執行役員に業務執行の権限を大幅に委譲した上で、取締役会が執行役員の業務執行を監督します。事業別に全世界で事業活動を展開する16事業本部および地域戦略の要としての2地域本部のそれぞれを統括する事業本部長および地域本部長は、執行役員として連結グループの機動性ある業務執行にあたります。

当社は、監査役による監査機能の実効性を高める一方、会社業務に通暁した社内取締役を中心とした実態に即した経営が総合商社の業態に必要なであると判断し、監査役会設置会社の形態によるコーポレート・ガバナンスを採用する一方、「透明性と説明責任の向上」および「経営の監督と執行の役割分担の明確化」を担保するため、社外取締役・社外監査役が過半数を占める各種諮問機関の設置などを通じて実効性の高いコーポレート・ガバナンスを実現します。

コーポレート・ガバナンス体制の推移

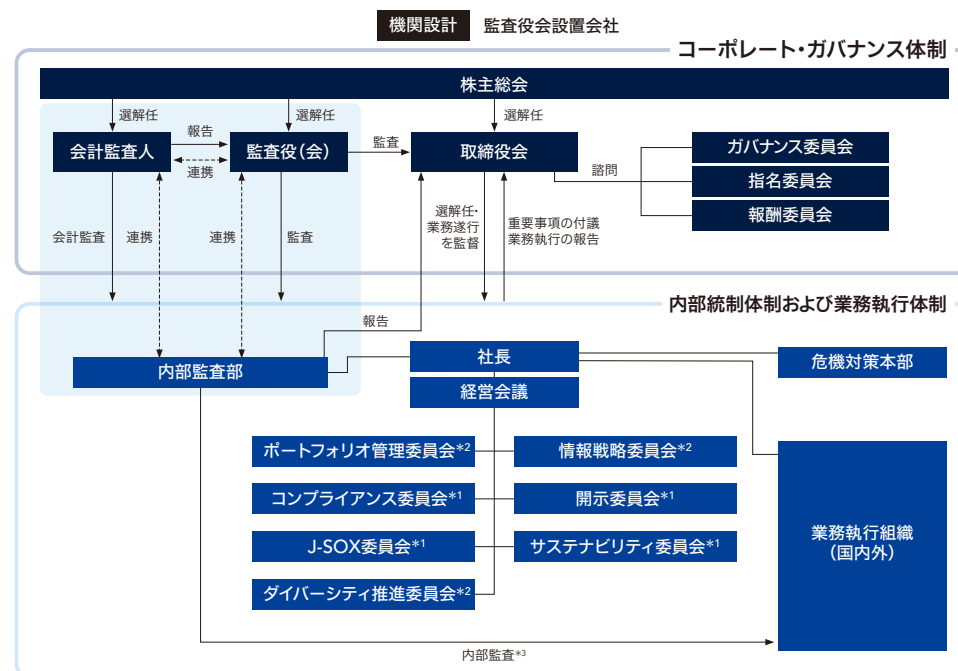
| | 主なイベント | 取締役数* | 監査役数* |
|-------|--|--------|-------|
| 2002年 | 経営と執行の分離を目的として執行役員制度を導入し、取締役を討議可能な人数に減員 | 11 (0) | 4 (2) |
| 2003年 | 当社初の社外取締役の選任 | 11 (1) | 5 (3) |
| 2004年 | 取締役会の諮問委員会としてガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会を設置 | 11 (2) | 5 (3) |
| 2006年 | ・コーポレート・ガバナンスおよび内部統制原則の制定 ・当社初の女性社外取締役の選任 | 11 (3) | 6 (4) |
| 2015年 | ・社外役員会議の開始 ・取締役会実効性評価の開始 ・社外取締役比率3分の1超 ・当社初の外国籍社外取締役の選任 | 14 (5) | 5 (3) |
| 2018年 | 取締役・監査役全員によるフリーディスカッションの開始 | ↓ | ↓ |
| 2019年 | 監査役会実効性評価の開始 | ↓ | ↓ |
| 2023年 | 現在 | 15 (6) | 5 (3) |

* () は内数で社外役員の数を示しています。

内部統制・業務執行体制

当社の経営執行における最高責任者は社長であり、事業本部長および地域本部長などは、社長から業務執行上の権限を委譲され、また、社長に対して責任を負います。当社は、会社経営全般に関する基本方針および重要事項を審議し決定するため経営会議を設置しています。経営会議は、取締役会長、社長（議長）、コーポレートスタッフ部門担当役員および社長が指名する代表取締役または執行役員をもって構成し、原則として毎週開催されます。経営会議に付議された事項は構成員の協議の結果を踏まえて社長が決定します。

経営者は、取締役会が定める内部統制の基本設計に基づき、内部統制を整備・運用し、評価する役割と責任を負います。社長直轄の組織である内部監査部は、経営者が承認する計画に基づき、内部統制の設計の適合性および運用の状況を独立性をもって検証する役割と責任を負い、内部監査活動について取締役会・監査役会に定期的に直接報告を行っています。



*1 経営会議の下部組織 *2 経営会議の諮問機関 *3 定例監査では、国際的な内部監査基準に準じ、監査対象をリスクベースで抽出し独立・客観的な評価を行います。これらの内部監査活動は外部専門家による品質評価を受けるなど、継続的な品質の維持・向上に努めています。

三井物産のコーポレート・ガバナンス

取締役会メンバー（取締役・監査役）およびスキルマトリクス

当社が取締役・監査役に期待する主な専門性・知見を示したものです。

| 氏名 | 役職等 | 当社での経験 | 所属する委員会 | 企業経営 | Innovation & DX | 財務会計内部統制 | 法務・リスクマネジメント |
|-----------------|----------------------|----------------|-------------|------|-----------------|----------|--------------|
| 安永 竜夫 | 代表取締役会長 | 機械・イ コーポ | ガバナンス 指名 | ● | | ● | |
| 堀 健一 | 代表取締役社長 CEO | 化学品 次世代 コーポ | ガバナンス 指名 | ● | ● | ● | |
| 宇野 元明 | 代表取締役副社長 | 金属 鉄鋼製品 | | ● | | | |
| 竹増 喜明 | 代表取締役副社長 CHRO兼CCO | 化学品 コーポ | 報酬 | ● | | ● | ● |
| 中井 一雅 | 代表取締役専務 | 機械・イ 生活産業 | | ● | ● | | |
| 重田 哲也 | 代表取締役専務 CFO | コーポ | 報酬 | ● | | ● | ● |
| 佐藤 理 | 代表取締役専務 CSO | 金属 コーポ | ガバナンス | ● | ● | | |
| 松井 透 | 代表取締役専務 CDIO | エネルギー コーポ | | ● | ● | | |
| 大黒 哲也 | 代表取締役専務 | 機械・イ | | ● | ● | | |
| サミュエル ウォルシュ | 取締役 | 独立社外 | ガバナンス | ● | ● | ● | |
| 内山田 竹志 | 取締役 | 独立社外 | 指名 | ● | ● | ● | |
| 江川 雅子 | 取締役 | 独立社外 | ガバナンス 報酬 | ● | | ● | |
| 石黒 不二代 | 取締役 | 独立社外 | 指名 | ● | ● | ● | |
| サラ L. カサバ | 取締役 | 独立社外 | ガバナンス | ● | ● | ● | |
| ジェシカ ダンスーンネオ | 取締役 | 独立社外 | 報酬 | ● | ● | ● | |
| 塩谷 公朗 | 常勤監査役 | コーポ | | ● | | ● | ● |
| 藤原 弘達 | 常勤監査役 | エネルギー | | ● | | ● | ● |
| 森 公高 | 監査役 | 独立社外 | 報酬 | | | ● | ● |
| 玉井 裕子 | 監査役 | 独立社外 | ガバナンス | | | ● | ● |
| 林 眞琴 | 監査役 | 独立社外 | 指名 | | | ● | ● |

*上記表は、取締役会メンバーの有する全ての専門性・知見を示すものではありません。なお、「ESG」および「グローバル」はメンバー全員に対して期待する専門性・知見であることから、マトリクスの項目とはしていません。「所属する委員会」では、各氏が委員長を務める委員会を白文字表記としています。

取締役・監査役に期待する専門性・知見・経験等

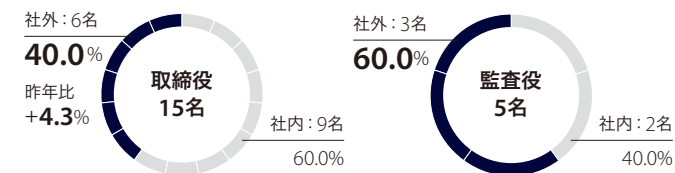
当社取締役および監査役は、グローバルかつ幅広い産業にわたる事業を展開する当社の経営における意思決定・監督を担うにふさわしい経験・専門性・知見など（スキル）および優れた人格を有する必要がある、かかる観点から期待する主なスキルおよびその選定理由は以下のとおりです。

| 取締役・監査役全員に対して期待するスキル | |
|-------------------------------------|---|
| グローバル | 当社はグローバルに広がる事業拠点とその情報力や当該地域の深い知見を活用し、幅広い産業にわたる事業を展開しています。不確実性の高まる昨今の国際・ビジネス環境において、当社経営戦略を適時・適切に策定し、また経営を監督するために、グローバルな視座が必要となります。 |
| ESG | 当社は「世界中の未来をつくる」を経営理念に掲げ、人材育成を重視するとともに、事業を通じて持続可能な社会の実現に寄与していきます。現在の経営環境において、脱炭素社会に向けた気候変動、サプライチェーン、人権、労働安全、人材戦略やガバナンスなどのESGに関する見識がこれらの実現に必要となります。 |
| 経営の意思決定および監督を行うにあたり各役員に個別に期待する主なスキル | |
| 企業経営 | 当社は、産業横断的な事業群を形成し、複雑な社会課題に対する現実解の提示・実現に取り組んでいます。この価値創造を達成し企業価値を向上するため、全社的なマネジメントの視点、全社経営戦略の推進および事業の変革などの企業経営に関する知識・経験が重要と考えます。 |
| Innovation & DX | 複雑化する世界の課題解決や新規事業の創出には、先進的技術やイノベーションに関する知識・経験が重要と考えます。また、DXに関する専門性も重要であり、全社のDX関連の知見を活用し、経営視点での積極的な取組みや、攻めと守りの観点からの効率化を達成します。 |
| 財務会計内部統制 | 持続的な企業価値向上に向けた成長投資の推進、強固な財務基盤の構築、株主還元方針の策定、安定的な企業運営、これらに対する適切な意思決定および正確な財務報告のための基盤として、財務会計および内部統制の知識・経験が重要と考えます。 |
| 法務・リスクマネジメント | 当社事業における多様なリスクを俯瞰した上での重要なリスクの特定、当該リスクのマネジメントや会社資産の保全などのため、法務・リスクマネジメント分野での確かな知識・経験が重要と考えます。 |

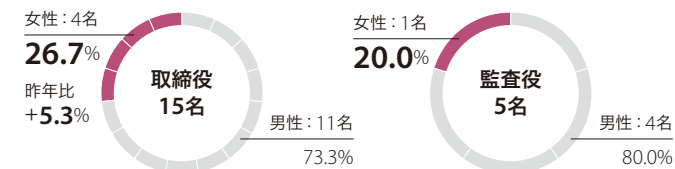
三井物産のコーポレート・ガバナンス

| 氏名 | 経験・実績に関する特記事項 [駐在等の海外経験] | 産業分野/ 専門知識 |
|-----------------|---|-------------------|
| 安永 竜夫 | 当社社長、会長として8年にわたり優れた経営手腕を発揮し、当社の成長に貢献。海外プラント・インフラ事業における実績・専門知識に加え、世界銀行への出向、経営企画部長としての全社施策立案等の経験を有する。 | 機械・インフラ |
| 堀 健一 | 2021年の当社社長就任以来、優れた経営手腕・リーダーシップを発揮。化学品分野、コーポレートディベロップメント本部（企業投資開発部、商品市場部長等）での実績・専門知識に加え、経営企画部長、IR部長等の幅広い経験を有する。 | 化学品 次世代・機能推進 |
| 宇野 元明 | アジア・大洋州三井物産社長/アジア・大洋州本部長、インドネシア三井物産社長として優れた経営手腕を発揮し、当社アジア・大洋州地域でのビジネス拡大に貢献。鉄鋼製品分野での実績・専門知識を有する。 | 金属資源 鉄鋼製品 |
| 竹増 喜明 | 化学品分野での実績・専門性に加え、欧州で事業会社出向を含む10年の駐在経験を有する。人事総務部長としてグローバル人事、ダイバーシティ推進等の全社人事施策の立案・実行経験を有する。 | 化学品 |
| 中井 一雅 | プロジェクト本部長として脱炭素に向けて優れた経営手腕を発揮、電力事業ポートフォリオの組替えを実行するとともに、ニュートリション・アグリカルチャー本部長補佐として消費者ビジネス案件を推進するなど、当社ビジネスにおいて幅広い経験を有する。 | 機械・インフラ 生活産業 |
| 重田 哲也 | 経理部門での長年の経験に基づく財務・経理・内部統制全般に対する専門知識に加え、ブラジル、米国での幅広い業務経験を有する。経理部長、ブラジル事業会社CFOとしても経営手腕を発揮。 | 財務会計 |
| 佐藤 理 | 金属資源分野での卓越した実績・専門知識を有し、金属業務部長、事業統括部長等として全社ポートフォリオ経営の推進に手腕を発揮。 | 金属資源 |
| 松井 透 | エネルギー分野において12年の事業会社経営を含むLNG・E&P領域の幅広い経験・実績に加えて、エネルギーソリューション本部長として全社のエネルギー・トランジション戦略を牽引し、さらに経営企画部長として全社経営戦略、イノベーション戦略、DX戦略等の立案・実行経験を有する。 | エネルギー |
| 大黒 哲也 | 機械、自動車分野での卓越した実績・専門知識を有し、インドネシア事業会社出向、機械・インフラ業務部長、モビリティ第一本部長等の経験を通じて経営手腕を発揮。 | 機械・インフラ |
| サミュエル ウォルシュ | 国際的資源事業会社である英国Rio Tinto社のCEOとしての豊富な経営経験と卓越した見識を有し、また、オーストラリアを代表する総合メディア企業における取締役経験も有する。 | 資源 自動車 メディア |
| 内山田 竹志 | トヨタ自動車において環境、安全技術開発を中心に、卓越した実績・専門知識を有し、グローバルに事業を展開する同社の取締役会長として培った豊富な経営経験と見識を有する。 | 自動車 |
| 江川 雅子 | 日本企業の経営、コーポレート・ガバナンスに関する研究を通じて培った深い専門性を有する。また、グローバルな金融機関での長年の経験、東京大学の役員、成蹊学園学長としての経営経験に基づく幅広い見識を有する。 | 学術 (ガバナンス等) |
| 石黒 不二代 | IT企業の創業と、同社経営トップとしての長年の経験を通じて培った、IT/DX分野における卓越した実績・専門知識および企業経営に関する深い見識を有する。 | IT/DX スタートアップ |
| サラ L. カサノバ | 日本マクドナルド社の社長、会長として卓越した企業経営手腕を発揮。北米、CIS、東南アジアでの多様な経験を通じて培ったグローバルな消費者ビジネスの見識を有する。 | 消費者 IT/DX |
| ジェシカ ダンスーンネオ | IBM、マイクロソフトでアジアにおける長年のビジネス経験を有し、卓越したマネジメント能力、IT/DX分野の幅広い知見を有している。企業役員であると同時にシンガポール国会議員を務めアジアへの高い見識を有する。 | IT/DX |
| 塩谷 公朗 | 経理・税務分野での長年の経験を通じて培った財務・経理・内部統制分野における専門知識およびポートフォリオ管理委員会、投資案件審査会の委員として当社重要案件の審議に携わってきた実績を有する。 | 財務会計 |
| 藤原 弘達 | エネルギー分野での長年の経験・実績に加えて、CHRO・CCO等の経験を通じて培ったインテグリティ・コンプライアンスの浸透・徹底や働き方改革を含むダイバーシティ推進等に関する高い見識・実績を有する。 | エネルギー |
| 森 公高 | 日本公認会計士協会会長経験および公認会計士としての長年の経験を通じて培った企業会計、会計監査に関する卓越した専門知識と高い見識を有する。 | 財務会計 |
| 玉井 裕子 | 弁護士としての長年の法律実務の経験により培った企業法務、コーポレート・ガバナンスに関する卓越した専門知識と高い見識を有する。 [米国、ドイツ] | 法務 |
| 林 眞琴 | 検事総長を含む検事としての長年の経験および法務省における法務行政の経験により培った法務・ガバナンスに関する卓越した専門知識と高い見識を有する。 [フランス] | 法務 |

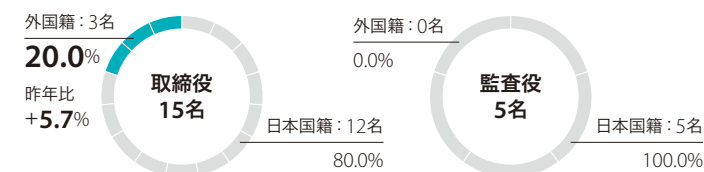
社外役員比率



女性役員比率



外国籍役員比率



三井物産のコーポレート・ガバナンス

取締役会

取締役会は経営執行および監督の最高機関です。その機能の確保のために、当社は取締役の人数を実質的な討議を行うのに適切な規模としています。取締役の任期は1年として毎年改選しますが、再任を妨げないものとしています。

取締役会は、取締役会付議・報告事項に関する内規に従い、当社の経営に関する基本方針、重要な業務執行に関する事項、株主総会の決議により授権された事項の他、法令および定款に定められた事項を決議し、また、法令に定められた事項および重要な業務の執行状況につき報告を受けます。取締役会は、原則毎月1回開催する他、必要に応じて随時開催しています。2023年3月期は合計15回開催しました。

取締役会へのサステナビリティ・内部統制・リスクマネジメント関連の報告（2023年3月期）

| 取締役会の議題 | 開催月 | 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年4月 | ・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年4月 2022年9月(書面) 2022年10月 2023年3月 | <ul style="list-style-type: none"> ・サステナビリティ活動全般 ・英国現代奴隷法声明文の更新 | ・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 | 2022年10月 2023年3月 | ・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 ・研修の実施など |
| 金融商品取引法に基づく内部統制評価 | 2022年6月 | ・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 | 2022年9月 | ・内部監査結果および次年度計画 | ・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年1月 | <ul style="list-style-type: none"> ・信用リスク(商事債権、社外宛貸付金・保証、定期預金など) ・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、在庫実査など ・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年1月 | ・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を含む)、関係会社対応 |

取締役会での主な審議テーマ・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 |

2022年3月に取締役会にて審議する対象の金額基準を400億円超から600億円超に変更した結果、取締役会付議基準の見直し、それにに基づく議題の選定、および議事運営ならびに社外役員に対する情報提供などを通じて、重要議案の審議の充実化が進みました。

監査役会

監査役は株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務執行を監査します。この目的のため、監査役は取締役会および社内の重要会議への出席、各種報告の検証、会社業務の調査など多面的かつ有効な監査活動を展開し、必要な措置を適時に講じます。

監査役会は、取締役会開催に先立ち定期的に開催される他、必要に応じて随時開催されます。2023年3月期は合計21回開催されました。監査役会の主な検討事項および協議事項は、監査方針、監査計画および業務分担、会計監査人に関する評価、常勤監査役による監査活動状況、取締役会に付議される主要案件の内容および審議過程、連結内部統制上の課題などの執行状況、監査上の主要な検討事項(Key Audit Matters)に関する会計監査人とのコミュニケーションおよび監査役選任議案への同意となります。

取締役会・監査役会・諮問委員会・社外役員会議などの開催実績（2023年3月期） ※数字は開催回数を示しています。

| 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 |
|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|----|----|----|
| 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| | 1 | 2 | 2 | | 1 | 1 | | 1 | 1 | 2 | 1 |
| | | | | | | 2 | | | | 1 | 2 |
| | | | | | | | | | | | 1 |

■ 取締役会 ■ 監査役会 ■ フリーディスカッション ■ ガバナンス委員会 ■ 指名委員会 ■ 報酬委員会 ■ 社外役員会議 ■ 勉強会

三井物産のコーポレート・ガバナンス

諮問委員会活動

取締役会の諮問委員会として、ガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会を設置しており、いずれの委員会も委員(委員長を含む)の過半数は社外役員で構成されています。

| 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 (委員長を含む) | 会長 社長 社内取締役1名(CSO) 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 | 社内取締役2名 (CFO、CHRO) 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さら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。 | 取締役および執行役員(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、施策として取締役会の構成・人数・議題の検討、および指名委員会・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)などの後継者計画の策定、ならびに取締役人事案に対する評価、なら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、ならびに執行役員評価・賞与案に対する評価。 |
| 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、なら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、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。

| 開催月 | テーマ |
|---------|---|
| 2022年9月 | 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 |
| 2023年3月 | 経済安全保障 |

社外役員会議テーマ(2023年3月期)

| | |
|----|--|
| 1 | 事業本部紹介：モビリティ第一本部・モビリティ第二本部 |
| 2 | 株主総会：社外役員による質疑対応ガイダンス |
| 3 | 事業本部紹介：ICT事業本部 |
| 4 | 決算等に対する機関投資家・アナリストの関心事項フィードバック |
| 5 | 取締役会付議報告基準改正後の運用状況 |
| 6 | 三井物産として初めてのグローバルタレントマネジメントシステム「Bloom」の概要 |
| 7 | 外部環境展望 2023 |
| 8 | Mitsui Engagement Survey 2022 結果報告 |
| 9 | 取締役会の実効性評価に関するディスカッション |
| 10 | 事業本部紹介：食料本部・流通事業本部 |
| 11 | 会計監査人との対話 |
| 12 | 三井物産の人的資本経営 |

COLUMN

指名委員会の役員指名プロセス

当社指名委員会では、社長を含む取締役および執行役員の選任方針を策定しています。役員の指名プロセスにおいては、多面評価も含めた候補者データを利用するだけでなく、指名委員である社外役員が候補者の人格、能力等を含めた「個」を直に把握する機会を設けるなどの取組みを実施しています。社外取締役候補者の選定についても、指名委員会が初期段階から関与しています。指名委員会において上記のプロセスを通じて候補者が選任方針に基づく必要な要件を充足している旨を直接・間接の両面から確認した上で、取締役会に役員選任議案が付議されます。

社外役員独立性判断基準、サポート体制、社外役員による監督または監査と内部監査、監査役監査および会計監査との相互連携、ならびに内部統制部門との関係については当社websiteの「コーポレート・ガバナンスの状況」をご参照ください。



コーポレート・ガバナンスの状況

<https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/status/index.html>

三井物産のコーポレート・ガバナンス

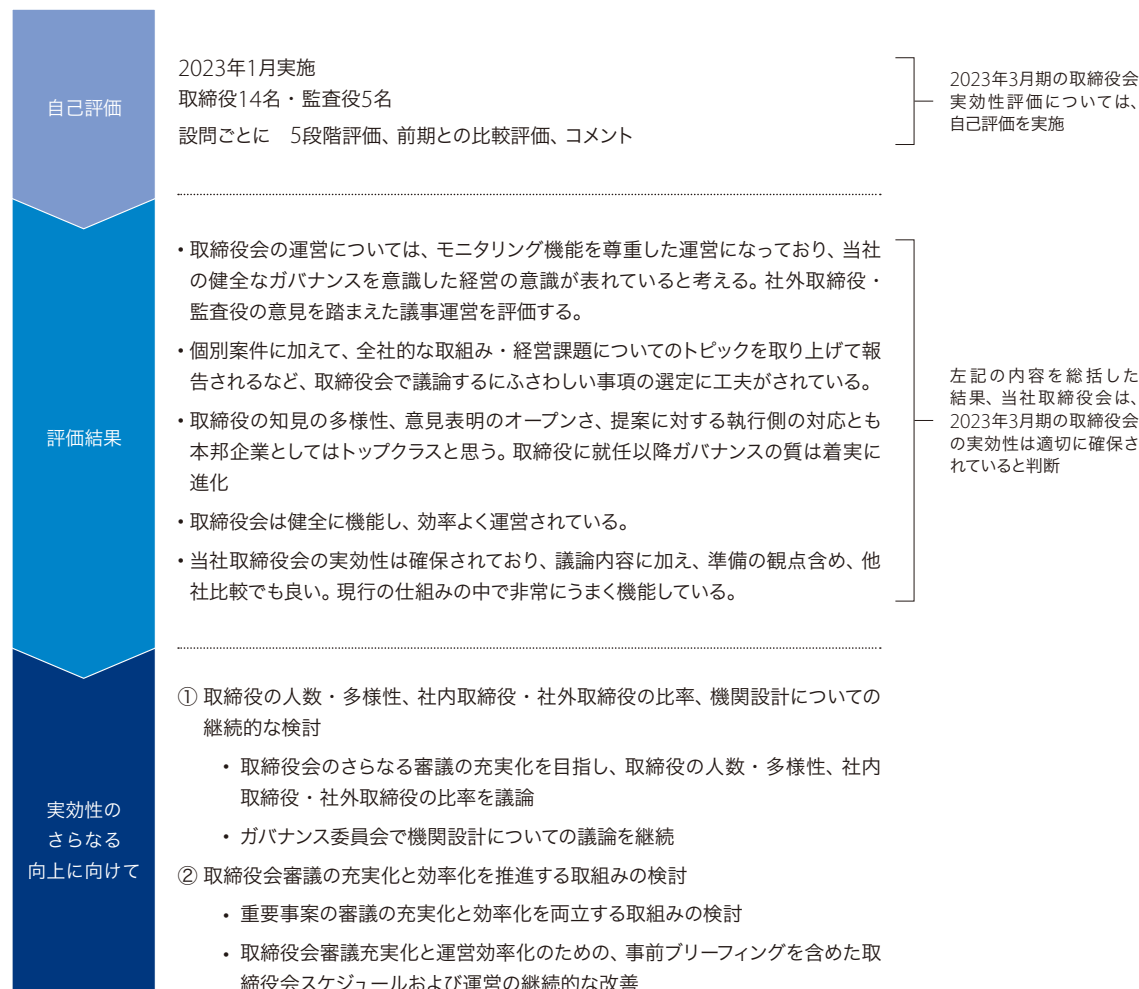
取締役会実効性評価サマリー

取締役会の実効性評価を毎期実施し、前期の評価で認識された課題への取組みを確認するとともに、来期に向けた課題を抽出し、取締役会実効性向上のPDCAサイクルを重視しています。2022年3月期の取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、取締役会および取締役会事務局は、2023年3月期、以下の点に取り組みました。

| | | |
|---|---|--|
| <p>2022年3月期 実効性評価 結果における 課題認識</p> | <p>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</p> | <p>取締役会の運営を向上させる取組みの継続</p> |
| <p>取組み内容</p> | <p>2022年5月および10月のガバナンス委員会にて、経験を踏まえた機関設計等ガバナンスについて社外役員にヒアリングの上、当社執行体制および機関設計を議論</p> | <p>取締役会の運営を向上させる取組みを継続し、取締役会付議・報告基準の適切な運用とモニタリング、書面決議・書面報告のさらなる活用、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・報告要否の慎重な検討を推進</p> |
| <p>2023年3月期 アンケート での評価</p> | <p>社外役員含む大多数が、ガバナンスの現状について肯定的に評価したことに加え、将来におけるガバナンス改革の選択肢を複眼的に議論しているとの意見、取締役会の実効性は確保されているとの意見あり</p> | <p>改正された取締役会付議・報告基準の運用による審議時間の増加、社外役員への情報提供の質と量の増加、十分な事前説明の時間確保による取締役会での議論充実化、資料配布・事前説明・本会議ともに、効率性・実効性が上がっているなどの意見あり</p> |

2023年3月期の実効性評価

アンケート結果を踏まえ、2023年2月開催の社外役員会議およびガバナンス委員会、同年3月開催の経営会議での議論を経て、同年4月開催の取締役会で決議しました。



三井物産のコーポレート・ガバナンス

役員報酬

当社は、取締役の個人別の報酬などの内容に係る決定方針を社外役員（独立役員）が委員長を務める報酬委員会の審議・答申を経て、取締役会の決議により定めています。当社は、報酬委員会において、役員報酬体系を検討し、固定報酬、業績連動賞とおよび中長期インセンティブ報酬の水準や割合などの妥当性を他社動向なども踏まえて検証し、また、クローバック条項の運用の適正性についても取締役会に報告するなど、役員報酬の決定において透明性を重視しています。取締役会は、報酬委員会の答申を受け、2023年3月期に係る取締役の個人別の報酬などについて、決定された報酬などの内容が、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

役員報酬の全体像

| 対象 | 種別 | 対価 | 上限 | 概要 | | | | | | | | | | | |
|-------------------|---|----|-------|---|----|----|----|-----|----|----|------|----|----|---|---|
| 取締役 (社外取締役を除く) | <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">長期インセンティブ</div> 変動・株式報酬 業績連動型 譲渡制限付 株式報酬 | 株式 | 3億円 | <ul style="list-style-type: none"> 業績連動条件：2023年3月期を初回の対象年度とし、2025年3月期までの3年度を初回評価期間とする。初回評価期間では、ROEおよび気候変動対応を含むESG各要素の目標に対する達成度に応じて、支給額が80%から120%の範囲で変動。 譲渡制限期間：30年 譲渡制限解除：譲渡制限期間満了または退任時 クローバック条項：あり | | | | | | | | | | | |
| | <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">長期インセンティブ</div> 固定・株式報酬 在任条件型 譲渡制限付 株式報酬 | 株式 | 5億円 | <ul style="list-style-type: none"> 役位に応じて決定した株式数の当社普通株式を支給 譲渡制限期間：30年 譲渡制限解除：譲渡制限期間満了または退任時 クローバック条項：あり | | | | | | | | | | | |
| | <div style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 2px;">短期インセンティブ</div> 変動・金銭報酬 業績連動賞与 | 金銭 | 15億円 | <ul style="list-style-type: none"> 総支給額 = (連結当期利益 × 50% × 0.12%) + (基礎営業キャッシュ・フロー × 50% × 0.12%) 個別支給額 = 総支給額 × 役職ポイント / 役職ポイントの総和 <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>役職</td> <td>会長</td> <td>社長</td> <td>副社長</td> <td>専務</td> <td>常務</td> </tr> <tr> <td>ポイント</td> <td>10</td> <td>20</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> </tr> </table> | 役職 | 会長 | 社長 | 副社長 | 専務 | 常務 | ポイント | 10 | 20 | 7 | 6 |
| 役職 | 会長 | 社長 | 副社長 | 専務 | 常務 | | | | | | | | | | |
| ポイント | 10 | 20 | 7 | 6 | 5 | | | | | | | | | | |
| 取締役 | <div style="background-color: #27ae60; color: white; padding: 2px;">固定・金銭報酬</div> 基本報酬 | 金銭 | 10億円 | <ul style="list-style-type: none"> 役位に応じて決定した額を支給 基本報酬から役員持株会を通じて当社株式を購入 | | | | | | | | | | | |
| 監査役 | 基本報酬 | 金銭 | 2.4億円 | <ul style="list-style-type: none"> 監査役間の協議で決定した額を支給 | | | | | | | | | | | |

※取締役および監査役には、退職慰労金を支給しません。

当社の取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬、当社が重視する経営指標に基づく業績連動賞とおよび中長期インセンティブ報酬としての業績連動型譲渡制限付株式報酬および在任条件型譲渡制限付株式報酬によって構成されています。なお、業務執行から独立した立場である社外取締役および監査役については、その独立性を尊重する観点から、業績連動賞とおよび株式報酬の対象外としています。詳細は、2023年3月期有価証券報告書P.123～129（「役員の報酬等」）をご参照ください。



2023年3月期有価証券報告書

https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/_icsFiles/afidfile/2023/06/21/ja_104yuh.pdf

取締役および監査役の報酬 (2023年3月期)

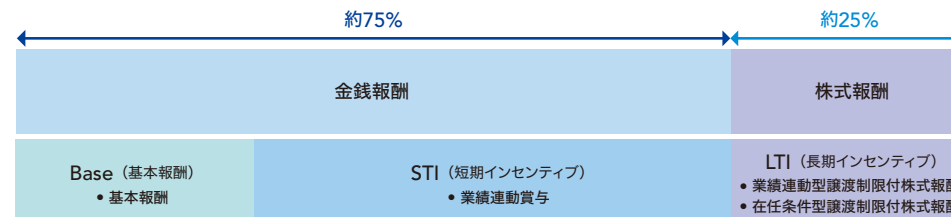
(百万円)

| 役員区分 | 支給員数 | 基本報酬 | 賞与 | 株式報酬 (業績連動型) | 株式報酬 (在任条件型) | 支給総額 |
|-------------------|-----------|--------------|--------------|-----------------|-----------------|--------------|
| 取締役 (社外取締役を除く) | 13 | 685 | 1,402 | 256 | 353 | 2,696 |
| 監査役 (社外監査役を除く) | 2 | 150 | — | — | — | 150 |
| 社外取締役 | 5 | 109 | — | — | — | 109 |
| 社外監査役 | 4 | 62 | — | — | — | 62 |
| 合計 | 24 | 1,007 | 1,402 | 256 | 353 | 3,017 |

- (注) 1. 上記のうち株式報酬（業績連動型）は、業績連動型譲渡制限付株式報酬の初回評価期間が2023年3月期から2025年3月期までの3連結会計年度であり、現時点で金額が確定していないことから、当連結会計年度に費用計上した額を記載しています。
 2. 上記金額の他に、退任した役員に対し役員年金（当該制度廃止前に支給が決定されていたもの）として、取締役（社外取締役を除く）89名分総額399百万円、監査役（社外監査役を除く）11名分総額37百万円を2023年3月期中に支払いました。
 3. 百万円未満は四捨五入しています。

取締役報酬構成割合 (社外取締役を除く)

2023年3月期の取締役（社外取締役を除く）の報酬構成割合は、金銭報酬：株式報酬については概ね3：1、基本報酬：短期インセンティブ：長期インセンティブについては概ね1：2：1となります。



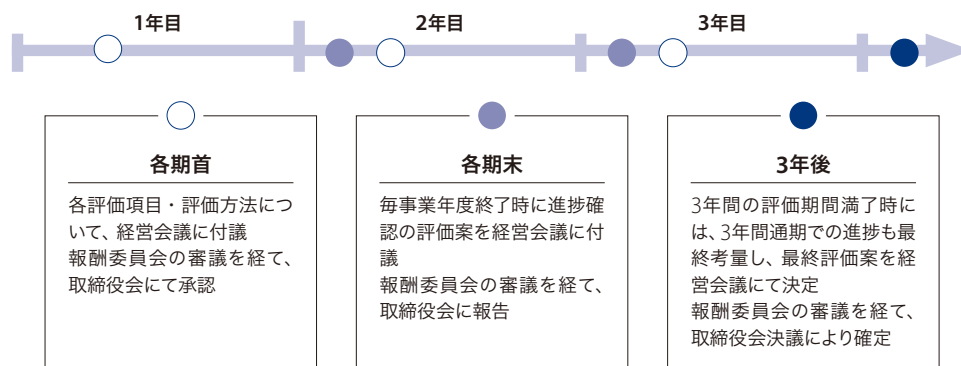
三井物産のコーポレート・ガバナンス

業績連動型譲渡制限付株式報酬の補足情報

①2023年3月期における業績連動条件

| | 種別 | 評価項目（2023年3月期） |
|--------------|----|---|
| ESG (20%) | E | <ul style="list-style-type: none"> 2030年GHGインパクト半減（2020年比）および2050年Net-zero emissions達成に向けた事業取組みの達成度合い 達成度に応じて80点～120点で評価 総合評価の際、第三者評価機関の評価向上・社外取組みへの貢献・開示内容改善を考慮 |
| | S | <ul style="list-style-type: none"> Mitsui Engagement Surveyにおける「従業員エンゲージメント」項目の肯定回答率の前年度対比での増減 肯定回答率の増減に応じて80点～120点で評価 総合評価の際、Diversity & Inclusionの進捗を考慮 |
| | G | <ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性評価における重点質問に対する社外役員全員の回答（5段階）の平均値をもって評価 平均値に応じて80点～120点で評価するのが原則。ただし、上記平均値が5段階中2未満の場合は、要因分析の上で総合考量により評価点を決定 総合評価の際、第三者評価機関の評価向上・開示内容改善等を考慮 |
| ROE (80%) | | <ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画のKPIとして定めるROE目標値を参考に、達成度に応じて80点～120点で評価 |
| 最終評価 | | <ul style="list-style-type: none"> 最終評価点=ROE×ROE評価比率+(E+S+G)+3×ESG評価比率 (2023年3月期のROE評価比率80%：ESG評価比率20%) 3年間通期での進捗も最終考量し、報酬委員会の審議を経て、取締役会決議をもって確定 |

②業績連動条件および評価の決定プロセス



自社株保有ガイドライン

| 対象 | 自社株保有目標 | |
|-------------------|---------|-----------------------|
| 取締役 (社外取締役を除く) | 代表取締役社長 | 基本報酬（年額）の3倍相当の当社株式の保有 |
| | その他の取締役 | 基本報酬（年額）相当の当社株式の保有 |

内部統制システムの整備状況

当社は、内部統制プロセスの構築にあたり、企業会計審議会が示している内部統制の基本的枠組みに則り、「業務の有効性と効率性の向上」「会計基準への準拠、および財務報告の信頼性の確保」「法令、法令に準ずる規範、ならびに経営理念およびこれを反映した各種行動規範を含む社内ルールの遵守」「会社資産の保全」の達成を目的として、以下の制度を導入しています。

▶ リスクマネジメント

リスクマネジメント [▶ P.70](#) をご参照ください。

▶ 財務報告に係る内部統制

当社は金融商品取引法に基づく内部統制報告制度に準拠した対応を行っています。全社的な統制に加え、会計・決算、IT、および業務プロセスに係る内部統制の有効性について評価対象部署による自己評価および独立部署によるテストングを実施しています。当社経営者は、2023年3月期の当社の財務報告に係る内部統制は有効であることを確認しています。

▶ 情報システムの構築運営、情報セキュリティに関する内部統制

情報戦略委員会において、グローバル・グループ情報戦略に係る重要方針を策定しています。また、同委員会を中心に、情報システムの構築運営や、情報セキュリティ面で必要となる各規程を整備し、情報漏えいやサイバー攻撃などの情報関連リスクの管理強化を進めています。具体的には、情報資産の調達・導入・運用方法、ITセキュリティ面でのシステム主管部の行動原則、情報リスク管理体制および情報管理に関する基本事項の他、事業遂行上必要となる個人情報の取扱いやサイバーセキュリティ対策に関する規程などを設け、情報資産にまつわるリスクを適切にコントロールする体制を敷いています。

詳細は、2023年3月期有価証券報告書P.34～P.35(「(5)情報セキュリティ」)をご参照ください。



2023年3月期有価証券報告書

https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/_icsFiles/afidfile/2023/06/21/ja_104yuhp.pdf

三井物産のコーポレート・ガバナンス

▶企業集団における業務の適正確保

当社は「三井物産コーポレート・ガバナンスおよび内部統制原則」を定め、子会社に対しては法令その他に照らして合理的な限りこれに基づく内部統制を整備・運用し、持分法適用会社に対しては、他出資者と連携して、同様の内部統制を整備・運用するよう働きかけることとしています。関係会社ごとに当社役員から関係会社主管者を置き、「関係会社主管者職務規程」に基づき管理しています。また、関係会社への常勤監査役の差入にあたって、主要関係会社については主管事業部ではなく内部監査部等から差入れるなど監査の独立性を強化しています。

▶コンプライアンスとインテグリティ

【方針・基本的な考え方】

三井物産は、信用こそがビジネスの基本であり、信用を守る必要条件がコンプライアンスであると考えます。コンプライアンスの追求においては、法令や規範の遵守にとどまらず、企業人としての良識や品格、すなわちインテグリティを持って行動することが必要不可欠です。

当社グループが真に社会から信頼される企業グループであり続けるために、社員一人ひとりにコンプライアンス意識を徹底させ、インテグリティを持って行動することを求めるとともに、コンプライアンス違反を未然に防ぎ自浄作用を発揮するインテグリティのある組織づくりを目指しグローバル・グループベースで取り組んでいます。

【三井物産グループ行動指針—With Integrity】

当社グループ全体で共有されてきたインテグリティやコンプライアンスに関する考え方をさらに明確にするため、2018年11月に「三井物産グループ行動指針—With Integrity」を制定しました。これをグループ各社の経営理念や役員行動規範に反映していくとともに、一人ひとりが日々の業務においてこの行動指針の内容を実践することを通じて、当社グループは、これからも社会の信頼に、誠実に、真摯に応えていきます。



三井物産グループ行動指針—With Integrity
https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/compliance/WithIntegrity_1.pdf

【コンプライアンス体制】

CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)の指揮・監督のもと、コンプライアンス・プログラム統括部署である法務部コンプライアンス室が中心となって、グローバル・グループベースでインテグリティ意識の浸透、内部通報体制の整備・強化、コンプライアンス関連案件への対応を行っています。当社は各事業本部にコンプライアンス管理責任者を設置し、コンプライアンス統括責任者である事業本部長の職務遂行を補佐し、実務レベルで本部内のインテグリティ意識の浸透や主管関係会社におけるコンプライアンス体制の整備・強化を行っています。

また、経営会議の下部組織としてコンプライアンス委員会を設置し、当社コンプライアンス体制の運営状況などに関する監督機能を有している取締役会に対し、年に2回報告を行っています。



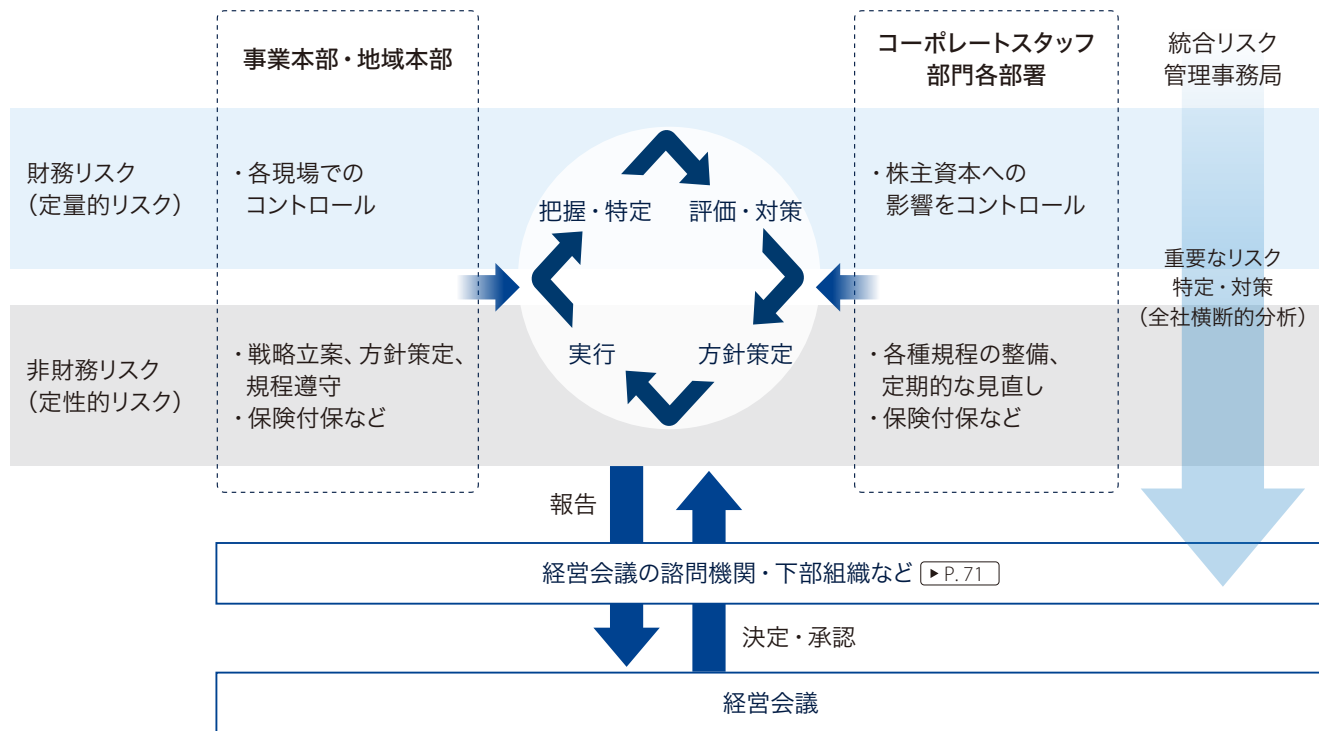
With Integrity月間の社長と三井物産社員の対談イベント

リスクマネジメント

当社では、全社リスクを横断的に見て、重要なリスクを特定するとともに、リスクをコントロールするための取組みを行っています。事業本部長および地域本部長は、権限の範囲内での職務遂行の一環で、担当領域のリスク管理に責任を負っています。一方、コーポレートスタッフ部門各部署は、担当分野のリスク管理について、事業本部・地域本部を支援するとともに、全社ポジションの把握を行い、経営に報告します。その上で、経営会議諮問機関や下部組織である各種主要委員会は全社リスク管理体制の設計・整備や重要なリスクへの対処にあたります。経営会議およびその諮問機

関であるポートフォリオ管理委員会を核として、全社一元的にリスクを管理する統合リスク管理体制を構築しています。事務局を務めるコーポレートスタッフ部門担当部署が全社的な観点でリスクを統括し、全社のリスクを横断的に見て、発生頻度と想定損害規模、および全社リスク許容度に鑑み、関係部署と連携しつつ、重要なリスクを特定、対策を講じています。2023年3月期はこれらの取組みについてポートフォリオ管理委員会での議論を経て、経営会議および取締役会への報告を実施しました。

当社リスクマネジメント体制 (イメージ)



COLUMN

統合的リスク管理への取組み

2023年3月期は、ロシア・ウクライナ情勢、長期化する新型コロナウイルス感染症拡大の余波、サプライチェーン分断の影響などによる、信用リスク・市場リスク・地政学的リスクの複合的な顕在化や各国の規制強化、サイバーリスクの高まりなどの事象がありました。当社では関係コーポレートスタッフ部門各部署が相互に連携して対応を行い、事業ポートフォリオの分散状況をモニタリングするとともに、トレーディング事業におけるリスクマネジメントを徹底することで、事業本部と連携しながら損失の極小化を図りました。

また、関係会社522社*を対象に内部統制の自己点検 (CSA : Control Self-Assessment) を導入しました。各社において、経営上のリスク特定、対応方針の策定・実行、進捗状況の確認、新たな対策実行、というPDCAを自律的にを行い、継続的にリスクと統制の有効性を評価・改善することで、適切なリスクテイクのもと、組織戦略の達成につなげる取組みを進めています。今後も、グループ全体を俯瞰して行うトップダウン型のリスク管理と、ボトムアップ型で行うCSAを掛け合わせ、統合リスク管理の深化につなげていきます。


加えて、経済安全保障、サイバーセキュリティなどの重要度が高まっていること、また人権に係るリスク認識に関して感度を高める必要性などについて取締役会や経営会議、ポートフォリオ管理委員会で議論しました。その結果、経済安全保障がサプライチェーンに与える影響、投資を含む事業運営に対する各国規制動向などを考慮し、地政学的リスクを従来のカントリーリスクから独立させ、「重要なリスク」に追加しました (▶P.71)。

中期経営計画2026の期間においても、世界経済の不確実性が高い状況が継続するとみられることから、財務リスク (定量的リスク) と非財務リスク (定性的リスク) の双方を対象とする統合的リスク管理は引き続き重要な役割を担います。危機管理対応と複数シナリオへの備えの強化や、時間軸・優先順位の機動的な見直しにより、供給・納入責任の着実な履行や、市況変化に応じたアップサイドの取込みにつなげていきます。

*連結子会社が保有する関係会社のうち、当該連結子会社にて連結経理処理されているもの、金額的重要性の観点から連結対象から除外する関係会社を含む。

リスクマネジメント

2023年3月末時点 重要なリスク

| 重要度 | 重要なリスク | リスク対応策 | 経営会議 諮問機関・下部組織など |
|--|-----------------|--|---------------------|
|  | 事業投資リスク | ポートフォリオマジメント、リスクアセットのモニタリング ▶P.34 | ポートフォリオ管理委員会 |
| | 地政学的リスク | 特定の国・地域動向の定期的なモニタリング、有事対応のノウハウ蓄積他 | |
| | カントリーリスク | 各国輸出信用機関によるファイナンス、保険、モニタリング他 | |
| | 気候変動による物理的リスク | 保険付保、危機管理方針策定、設備強化他 ▶P.42 | サステナビリティ委員会 |
| | 気候変動による移行リスク | 2050年、2030年目標に向けた取組み実施 ▶P.42 | |
| | 商品価格リスク | ポジション管理、ヘッジ他 | ポートフォリオ管理委員会 |
| | 為替リスク | ポジション管理、ヘッジ他 | |
| | 上場株式リスク | 株式ポートフォリオの定期的見直し | |
| | 与信リスク | クレジットライン管理、モニタリング、担保要求 | |
| | 資金調達に関するリスク | 財務戦略 ▶P.35 | 経営会議報告*1 |
| | オペレーショナルリスク | リスク軽減策・損害防止などの検討、保険付保他 | ポートフォリオ管理委員会 |
| | コンプライアンスに関するリスク | グローバル・グループベースでのコンプライアンス体制 ▶P.69 | コンプライアンス委員会 |
| | 情報システム・セキュリティ | 情報システムおよび情報セキュリティに関する内部統制 ▶P.51 | 情報戦略委員会 |
| | 感染症・自然災害・テロなど | 災害時事業継続計画や災害対策マニュアル策定他 | 緊急対策本部*2 |

*1 必要と認められる場合、経営会議において報告する。 *2 「災害時事業継続管理規程」に基づき、CHROを本部長として設置する組織。

COLUMN

地政学的リスクについて

国・地域間の政治的・社会的緊張の高まりにより、当社および連結子会社の事業環境に多岐にわたり影響が出ることが想定されるため、2023年3月期より、「地政学的リスク」を従来のカントリーリスクから独立させ、重要なリスクに追加しています。当社は、地政学的リスクが高いとされる国・地域の政治・経済情勢の動向を定期的にモニタリングし、その国や地域に存在するリスクや事業環境の変化を踏まえた慎重な経営判断を行っています。

なお、ロシア・ウクライナ情勢に関して国際社会が協調制裁措置をとる中で、当社においては、事業本部、地域本部ならびにコーポレートスタッフ部門各々が相互に連携する多角的かつ柔軟な体制により、これらの制裁関連法令を遵守しています。ロシア向けの投融資保証残高は2023年3月末時点で、3,625億円となり、当社および連結子会社の投融資保証残高の約4%となります。