

Gate 3



Introduction

Gate1
三井物産の価値創造

Gate2
成長戦略

Gate3
経営基盤

Gate4
Data

39

経営基盤

40 役員座談会

44 取締役・監査役

47 三井物産のコーポレート・ガバナンス

役員座談会 当社ガバナンス体制の変更と更なる向上に向けて

当社ガバナンス体制の特徴

高野：初めに、当社のガバナンス体制の特徴についてお聞かせください。

江川：当社取締役会の特徴は4つあります。1点目は、当社は監査役会設置会社として取締役会が重要な意思決定と監督の両方を担っていますが、経営会議メンバーが社内取締役或いは陪席として議論に参加することで、社内の知見を踏まえた実質的な意思決定ができることです。また、当社の意思決定では全員一致を原則としています。2点目は監査役存在です。日本の会社は、監査役が発言が活発な会社と抑制的な会社に二極化していますが、当社では監査役が活発に議論に参加し、意思決定の妥当性を高めています。3点目は自由闊達な議論をベースに意思決定しており、経営陣が社外取締役の発言に耳を傾けていることです。4点目は社外取締役の多様性が高く、それにより意思決定の質を向上させていることです。

取締役会の多様性は投資家などから注目される重要な要素です。日本企業が外国籍の方を取締役に迎える際に、日本在住者を選ぶケースも多いですが、当社は本当の意味で多様性を追求するため、種々検討の上で今の取締役会構成に至っていることは非常に重要だと思います。

安永：日本在住の外国籍の方は日本文化に詳しく議論もしやすいですが、共通理解のもとでの議論が多く、本質的な意味での多様性に寄与していないケースもあります。日本の文化に馴染ん



常務執行役員
ジェネラル・カウンセラー
たかの ゆういち
高野 雄市

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

代表取締役会長
取締役会議長
ガバナンス委員会委員長
やすなが たつお
安永 竜夫

役員座談会 | 当社ガバナンス体制の変更に更なる向上に向けて

でない方々の方が、刺激のあるインプットや思ってもみなかった指摘をいただけることも多く、多様性の価値を感じます。

グローバル、かつ産業横断的な事業に取り組んでいる当社にとって、日本的価値観だけの議論は、将来のリスクや機会損失につながるという危機感を持っています。そのため、多様な価値観や専門性を持つ外国籍の方、海外企業のトップを務めた経験のある方や海外企業の日本法人を率いた経験のある方などを迎え入れ続けることは、当社がグローバル企業であるための必要最低条件です。

江川：おっしゃる通りです。そのような方々に来ていただくことで、業界の専門知識が得られる利点に加え、海外企業のガバナンスをよくご存じなので、例えば、社外取締役と執行の関係等に関しても、さまざまな事例に基づく意見が聞けて有益と思います。



高野：当社の任意の委員会、特にガバナンス委員会についてどのように評価されますか。

江川：2004年時点でガバナンス・指名・報酬の3つの委員会をつくったことは先進的ですし、そもそもガバナンス委員会を持っている会社は少数です。通常、取締役会において、その実効性や機関設計などについて議論することになりますが、ガバナンス委員会があることで、それにフォーカスした議論ができます。これらの議論の重要性を認識しているからこそ、ガバナンス委員会を設置していますし、対外的にもその意義が理解されやすいと思います。

ガバナンス体制の変更

高野：今回のガバナンス体制の変更は、現行の機関設計である監査役会設置会社を維持し、社内取締役を9名から6名に減員し、社外と社内の割合を6対6の同数にしました。また、執行体制も見直し、経営会議メンバーをリーダーシップチームとして改めて位置づけ、ジェネラル・カウンセルを設置しました。江川さんは今回の変更をどのように評価されていますか。

江川：良い変更と思います。従前は取締役の人数が多く、社内取締役比率がやや高いなどの問題がありましたが、それらを解決することができました。体制については監督を担う取締役とリーダーシップチームを峻別し、取締役会に入るのはChief Officer職を担っている方として、役割分担が明確になりました。また、営業管掌の方は取締役ではなくなりましたが、取締役会に陪席することで、当社の強みに沿った良い形が出来上がったと思います。

安永：過去を振り返ると、私が社長に就任した2015年当時の社外取締役は5名でしたが、企業経営の経験者よりも、政府系や学術系をバックグラウンドに持つメンバーが多い構成でした。経営会議で全社的な議論をし、取締役会で社外取締役の知見を入れて議論していましたが、より広くグローバルや企業経営の視点を反映させるために、取締役会に更に多様性あるメンバーを入れる必要性を感じていました。

会社経営全般の議論をするためには、個別案件の議論を通じて、人・組織マネジメント、当社の地域軸と商品軸がどのように機能しているか、さらには当社がどのように現在の収益構造に至ったか、そして将来にわたる仕事の展開へどのようにつながるかなどを理解いただく必要があります。そのために、バックグラウンドの多様性にもっと執着すべきと考え、取締役会の構成を変えてきました。現在の6名の社外取締役の方々は、国籍、ジェンダー、キャリア、考え方等多様性に富み、私が考える取締役会の1つの理想型、すなわち案件の審議のみならず、案件の背景を含めた議論ができるレベルの方々に集まっています。

そこで1つの理想形に近づいたと思っていましたが、取締役会をもっとインタラクティブにする必要がある、社内対社外の質疑応答のような議論になっているのでは、という指摘も出てきました。取締役会は、個別案件の審議に留まらず、それを通じて会社の未来を決めていくために必要なことを案件プラスアルファで議論する方向に持っていくべきという指摘もあり、そのとおりと思いました。

現在の取締役会は、この会社が将来にわたって成長し、社会に貢献するためのあり方、そのための資源配分など、様々なテーマを高い視座で活発に議論しています。

江川：今のお話を伺い、当社の取締役会の変遷がよく分かりました。

近年、多くの日本企業が社外取締役の比率を高めてきたので、当社も比率を少し高めてもよいと思っていましたが、今回の株主総会をもって社外取締役の比率は5割になりました。

役員座談会 | 当社ガバナンス体制の変更に伴う向上に向けて

高野：今回の検討において、何か印象的な議論はありましたか。

江川：最も印象的だったのは、社内取締役の方々の位置づけについてです。一番長く議論しましたし、実質的にも重要な論点だったと思います。取締役会で個別案件をしっかりと議論するためには社内取締役の知見も必要ですし、取締役というタイトルが外れたことで、例えば、対外的に不利なことにならないかといった懸念もありました。私たちが取締役会やガバナンス委員会で話し合った以上に、社内で様々な議論がされたと思われています。しかし、それらを考慮した結果、取締役会は監督機能ということで、Chief Officer職の方を中心に運営し、リーダーシップチームは経営会議メンバーという重みを対外的にも打ち出していき、と整理できたことはよかったと思います。結果的に監督と執行という役割分担が明確になりましたし、社外取締役比率向上によって監督の強化につながったと思います。

安永：今回、ガバナンス委員会でガバナンスのあり方をゼロから議論しました。管掌役員が取締役でなくなったら権限が減るのか、あるいは役割期待が変わるのか。そうではなく、むしろ、経営会議メンバー、リーダーシップチームの一員であることを前面に出し、取締役であることと執行側にいるということを対比的に明確化することで、新たなガバナンス体制においても管掌役員が十分に機能できるという考えに至りました。

さまざまな議論を踏まえ、最終的には海外企業の実効性のある取締役会の構成も考慮し、決めました。海外企業の実効性のある取締役会メンバーは、執行側はCEO、またはCEOとCFOくらいであとは社外取締役で、執行は執行の意思決定機関であるマネジメントコミッティーなどのリーダーシップチームに委ねられています。海外に対して、今回の体制変更によって海外標準になったと言うと、この体制でも社内取締役が多いと言われます。一方、日本の中ではずいぶん先鋭的なことをしますね、と言われます。

管掌役員に対しては、権限は変わっていないどころか、より全社目線で議論する必要があるということを伝えていますが、社内に対して、これによって当社は本当の意味でのグローバル企業への道筋を歩んでいると言っています。

加えて、これだけの多様な6名の社外取締役に入っているというので、もっと社外取締役の役割期待、責任を大きくした方が、要するに15分の6ではなく、12分の6として、一人ひとりの意見の重さを、12名が感じながら会社のかじ取りをしていく方がよいと考えています。

近年の実効性のある取締役会の運営の変化

高野：ここ数年、取締役会の実効性を高めるために、運営においてさまざまな取組みを進めています。例えば、取締役会付議事項の付議基準の見直し、社外役員への事前ブリーフィングと社外役員会議の充実化、社外役員への情報提供の強化などが挙げられます。これらの取組みについて江川さんはどのように感じていますか。

江川：取締役会の付議基準を見直して、少数の骨太の議題に集中する取組みは以前から進められています。また、それと並行する形で、取締役会の頻度を減らす議論もありました。特に海外在住の実効性のある取締役の声が大きかったと思います。海外企業は、取締役会の頻度が少なく、1回当たりの時間が長くなります。

以前、私が研究したときに参照した調査では、アメリカの実効性のある取締役会では対面が年に4～5回、電話によるものが1～4回、合計5～9回で、所要時間は対面が平均5時間以上、電話が平均1時間でした。現在の当社の取組みは、海外のプラクティスに近づいているというイメージを持っています。開催頻度を減らし、オンラインや書面決議で緊急性のある案件を補う一方、対面では時



間をかけてじっくり骨太の議論を行っています。事前ブリーフィングの充実に加え、取締役会の前後にフリーディスカッションや社外役員会議等を組み合わせることで、実質的な議論を増やしています。事前ブリーフィングの際には、戦略的に重要だが取締役会に付議されない案件についての説明もあります。

安永：取締役会の開催頻度については、多過ぎないかと思っています。一方で、個別事業案件のスケジュールは、パートナー、ホスト国などとスケジュールを合わせる必要があるため、3ヶ月に1回の審議では間に合わないこともあり、案件形成のスピードに合わせて一定の頻度で開催する必要があります。この状況の中で、できるだけ前広に個別案件の議論をする、あるいはオンラインで対応するといった工夫が必要だと思います。但し、オンラインでは重要議題が審議しにくいという意見もありますので、実開催の必要性を認識しながら、いかに運営を工夫していくか、これは継続的な課題です。

役員座談会 | 当社ガバナンス体制の変更に更なる向上に向けて

高野：取締役会で取り上げるテーマの変化についてどのようにお考えでしょうか。

江川：いくつかの顕著な変化が見られます。例えば、社外取締役の提案によって、ポートフォリオの見直しの議論やサステナビリティの議論が増加しました。HSE（健康、安全、環境）の報告、特にセーフティの議論も充実してきました。

高野：私も去年まで事務局を担当していましたが、社外取締役の方々からの、より大きな戦略的な議論をすべきというご意見を踏まえ、取締役会として経営上の重要事項を審議する機会を増やし、また個別案件の審議においても、全体戦略における位置づけをしっかりと説明するように努めました。



江川：社外役員会議などで、各事業本部の戦略や事業内容の説明を受けることはとても意義があると思います。個別案件の審議だけでは、投融資額が大きな案件の本部の理解は深まりますが、それ以外の本部との接点が少なくなりがちなので、取締役会や社外役員会議の議題設定の中でそこをうまく補っていたけていると思います。

更なるガバナンスの向上に向けて

高野：更なるガバナンス強化に向けて、どのような改善を行うべきと考えていらっしゃいますか。

江川：取締役会では、会社全体を俯瞰しながら戦略を議論し、ROICを意識しながらポートフォリオの見直しを引き続き深めていくことが必要と思います。また、大型投資については、最初にFID（最終投資決断）を行ったときに、例えば、2～3年後にレビューすることをあらかじめ決めておくことも、規律づけには役立つと思います。また、ガバナンス委員会や実効性評価の中で既に意見が出ていますが、社外役員だけの議論も定期的に行うと良いと思います。

安永：社外役員の皆さんの議論で、社内が見えてないものを指摘いただくことは、ぜひやっていただきたいと思います。

一方で、現場では案件のPDCAサイクルをずっと回しています。すべての案件のミドルゲーム*の進捗については、ポートフォリオ管理委員会でも経営会議でもモニタリングしています。これらの情報を全部報告すると取締役会は回らなくなってしまうので、新規案件と課題案件に絞る必要があります。PDCAの回し方も効率的に行う必要があると思います。例えば、報告書が毎週のように出てくる課題案件もあり、執行側の社内報告のあり方

についても別途考える必要があります。また、現場視察は社外役員の皆さんに当社の価値創造や出資先の企業価値向上に向けた取組みを見ていただくには一番よい機会と考えていますので、例えば、今年は北米の現場に訪問いただきましたが、地域ごとに現場視察ができるようにスケジュールリングするなど工夫していきたいと思っています。

高野：最後に、今回のガバナンス体制の変更に、取締役会議長として今後どのような取締役会にしていきたいと考えていますか。

安永：自然体でやりたいと思います。人数が変わり、構成が変わっても、目標としている全員一致を重視します。反論、異論を多数決の下で封殺してしまえば、多様性の意味がないと思っています。当社の多様性を大事にしつつ、将来に向けて成長するためには、多様な社内外取締役が、皆で一致して意思決定することが必要です。それができないのであれば、そこには何か課題があるのであり、全員一致を基本線とすることを変える気はありません。意思決定の期限が差し迫り、ここで決めなければいけないといった局面であっても、議論を尽くし、全員が納得する方法を探ることが、多様性を持つ取締役会の最大の価値と考えています。そのために、もっとインタラクティブな議論をして、相互理解を深め、更に実効性のある取締役会にしていきたいと思っています。

*事業投資の入口と出口の間の段階。個別事業の強化やターンアラウンドの実行により収益力を向上

取締役 (2024年6月19日現在)

在任年数／所有株式数



やすなが たつ お
安永 竜夫

9年／336,882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

6年／137,104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)



たけまつ よしあき
竹増 喜明

3年／52,241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)



サミュエル
ウォルシュ

7年／13,450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)



うちやま だ たいし
内山田 竹志

5年／17,447株
社外取締役

1969年 トヨタ自動車工業㈱
(現 トヨタ自動車㈱) 入社
1998年 同社取締役
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㈱取締役Executive
Fellow
2023年 トヨタ自動車㈱Executive Fellow
(現任)



え がわ まさ こ
江川 雅子

4年／7,060株
社外取締役

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
2014年 旭硝子㈱ (現 AGC㈱) 社外取締役
2015年 東京海上ホールディングス㈱社外取締役
2015年 三井不動産㈱社外取締役
2015年 一橋大学大学院商学研究科 (現 経営管理研究科) 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)
2023年 三菱電機㈱社外取締役 (現任)



しげ た てつ や
重田 哲也

2年／54,430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)



き とう まこと
佐藤 理

2年／44,428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

2年／43,982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)



いし ぐろ ふ じ よ
石黒 不二代

1年／468株
社外取締役

1981年 ブラザー工業㈱入社
1994年 Alphametrics, Inc. 社長
2000年 ネットイヤーグループ㈱代表取締役社長
2013年 ㈱損害保険ジャパン
(現 損害保険ジャパン㈱) 社外監査役
2014年 ㈱ホットリンク社外取締役
2014年 マネックスグループ㈱社外取締役
2015年 損害保険ジャパン日本興亜㈱
(現 損害保険ジャパン㈱) 社外取締役
2021年 ウイングアーク1st㈱社外取締役
2021年 ネットイヤーグループ㈱
取締役チーフエグゼジャリスト
2021年 セガサミーホールディングス㈱
社外取締役 (現任)
2023年 当社社外取締役 (現任)



サラ シ
カサノバ

1年／250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
2001年 マクドナルドカナダマーケティング
シニアディレクター
2004年 日本マクドナルド㈱
マーケティング本部執行役員
2007年 同社ビジネス開発部
上席執行役員
2009年 マクドナルドマレーシア
マネージングディレクター
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並びに
マクドナルドシンガポール及び
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㈱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㈱
代表取締役社長兼CEO
2019年 日本マクドナルド㈱代表取締役会長
2021年 日本マクドナルドホールディングス㈱
代表取締役会長
2023年 当社社外取締役 (現任)



ジェシカ タン
スーン ネオ

1年／0株
社外取締役

1989年 IBMシンガポール入社
2006年 シンガポール国会議員
(for the East Coast Group
Representation Constituency) (現任)
2008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
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 Raffles Medical Group Ltd. 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)

社外取締役比率

社外：6名
50.0%
前期比
+10.0%

取締役
12名

社内：6名
50.0%

女性取締役比率

女性：4名
33.3%
前期比
+6.6%

取締役
12名

男性：8名
66.7%

外国籍取締役比率

外国籍：3名
25.0%
前期比
+5.0%

取締役
12名

日本国籍：9名
75.0%

*役員 の所有株式数は2024年3月末日時点の数字 (2024年7月1日を効力発生日とする株式分割前の株式数)

監査役 (2024年6月19日現在)

在任年数／所有株式数



しおたに きみろう
塩谷 公朗 | 5年／32,335株
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 ひろたつ
藤原 弘達 | 1年／78,043株
常勤監査役

1984年 当社入社
2023年 当社常勤監査役（現任）



もり きみたか
森 公高 | 7年／7,934株
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 同監査法人本部理事
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）



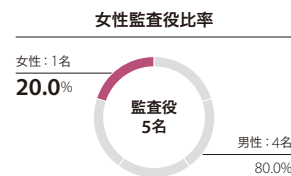
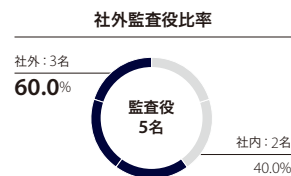
たまい ゆうこ
玉井 裕子 | 2年／0株
社外監査役

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
林 真琴 | 1年／156株
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・監査役の略歴についての詳細は、2024年3月期有価証券報告書P.116～120（役員一覧）をご参照ください。
https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/_icsFiles/afieldfile/2024/06/19/ja_105yuh.pdf

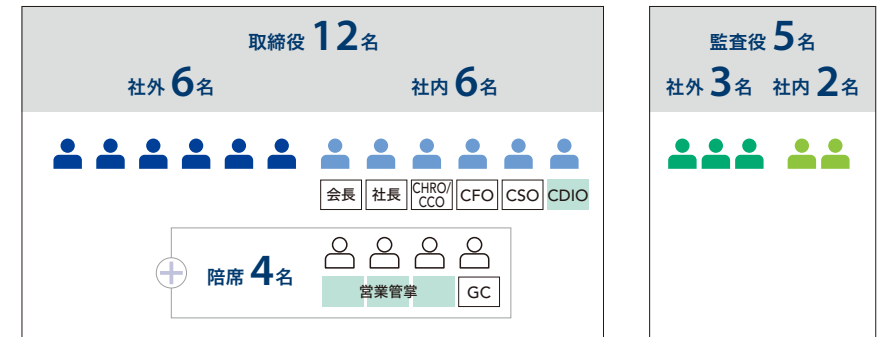
社外取締役・社外監査役の選任理由については、コーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。
<https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/status/>

ガバナンス体制・執行体制

<取締役会の変更>

取締役会においては、経営の監督に重点を置き、より高度かつ実効性の高い議論を可能にする人員構成とするため、2024年6月19日開催の定時株主総会をもって社内取締役を9名から6名に減員し、社外取締役・社内取締役の人数を同数とする取締役総数12名体制としました。

取締役会メンバー



<執行体制の変更>

2024年4月1日より、経営会議メンバーとして新たにジェネラル・カウンセル (General Counsel) を設置しました。複雑化する事業環境・リスクに対し今まで以上に機動的に対応し、経営戦略を着実に実現するため、経営会議メンバーを当社経営のリーダーシップチームとあらためて位置づけ、更なる企業価値向上を目指します。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及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。

経営会議メンバー



ガバナンス体制及び執行体制変更についての詳細は、ウェブサイトをご参照ください。
https://www.mitsui.com/jp/ja/release/2024/1248264_14376.html

経営会議メンバーについては、ウェブサイトをご参照下さい。
https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/officer/#anc_executive

取締役・監査役

取締役会メンバー（取締役・監査役）のスキルマトリクス

当社が取締役・監査役に特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	所属する委員会	企業経営	グローバル インサイト	リスク マネジメント	財務会計	イノベーション /DX	人材戦略	環境・社会
安永 竜夫	代表取締役会長	ガバナンス	●	●	●			●	●
堀 健一	代表取締役社長 CEO	ガバナンス 指名	●	●	●		●	●	●
竹増 喜明	代表取締役副社長 CHRO兼CCO		●	●	●			●	
重田 哲也	代表取締役専務 CFO	報酬	●	●	●	●			
佐藤 理	代表取締役専務 CSO	ガバナンス	●	●			●		●
松井 透	代表取締役専務 CDIO		●	●			●		
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. カサノバ	取締役 独立社外	ガバナンス	●	●	●			●	●
ジェシカ タン スーン ネオ	取締役 独立社外	報酬	●	●			●		●
塩谷 公朗	常勤監査役		●	●	●	●			
藤原 弘達	常勤監査役		●	●				●	●
森 公高	監査役 独立社外	報酬			●	● (公認会計士)			
玉井 裕子	監査役 独立社外	ガバナンス			● (弁護士)				●
林 眞琴	監査役 独立社外	指名		●	● (弁護士・元検察官)			●	

＊上記は取締役会メンバーの有するすべての専門性・知見を示すものではありません。なお、「グローバル経験」はメンバー全員に対して期待する専門性・知見を示すもの、また、「ガバナンス」はすべてのスキルの土台であり「企業経営」や「リスクマネジメント」等において包含されるものとし、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示としています。

取締役・監査役に特に期待する主な専門性・知見・経験等

当社取締役及び監査役は、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・知見等（スキル）及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及びその選定理由は以下のとおりです。

経営の意思決定及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供に取り組んでいます。全社経営戦略の策定及び推進等の企業経営に関する知識・経験が重要となります。
グローバル インサイト	グローバルに事業展開を推進する上で、グローバル経験に加えて、経済・地域情勢や政治・政策動向に関する専門性・知見が重要となります。
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等のための確かな知識・経験が重要となります。
財務会計	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、安定的な企業運営等のための確かな財務、経理及び税務の知識・経験が重要となります。
イノベーション /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・経験が重要であり、また、攻めと守りの観点からの効率化のため、全社のDX関連の知見を活用する専門性及び知見が必要となります。
人材戦略	当社は設立以来、一貫して「人」が当社の持続的な価値創造の源泉であるとの創業理念のもと、人材の獲得と育成、弛まぬ人材開発、組織開発を経営の最重要事項として取り組んでおり、その知識・経験が重要となります。
環境・社会	サステナビリティ経営の更なる深化にあたり、脱炭素社会の実現に向けた気候変動対応・自然資本の保全等、及び人権・サプライチェーン等に関連する経験・見識が必要となります。

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、社外取締役及び社外監査役の視点を入れて経営監督及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事業本部及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及び地域本部長は、執行役員として連結グループの機動的な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、会社業務に精通し高い専門性を持っ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」及び「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等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

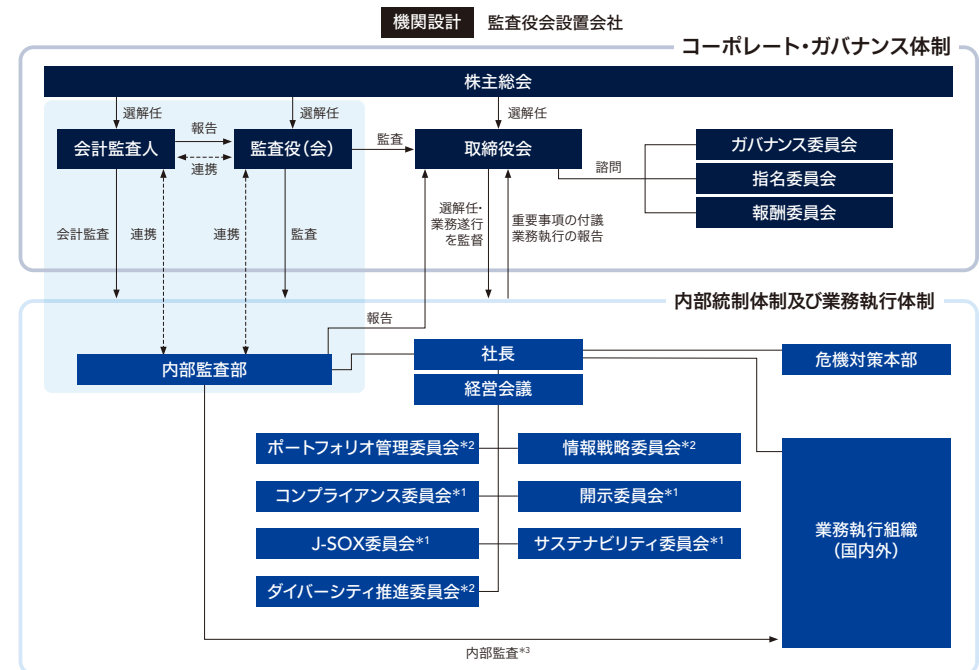
	主なイベント	取締役数*	監査役数*
2002年	経営と執行の分離を目的として執行役員制度を導入し、取締役を討議可能な人数に減員	11 (0)	4 (2)
2003年	当社初の社外取締役の選任	11 (1)	5 (3)
2004年	取締役会の諮問委員会としてガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会を設置	11 (2)	5 (3)
2006年	・コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則の制定 ・当社初の女性社外取締役の選任	11 (3)	6 (4)
2014年	当社初の女性社外監査役の選任	13 (4)	5 (3)
2015年	・社外役員会議の開始 ・取締役会実効性評価の開始 ・社外取締役比率3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	社外取締役比率40%	15 (6)	5 (3)
2024年	社外取締役比率50%	12 (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、事業本部長及び地域本部長等は、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及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及び運用の状況を独立性を持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。また、グローバル・グループベースでコンプライアンス体制を整備・強化し、インテグリティのある組織づくりに取り組んでいます。



*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。

コンプライアンス・インテグリティ体制についての詳細は、ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/governance/compliance/#anc4>

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_J.pdf

取締役会

取締役会は経営執行及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。

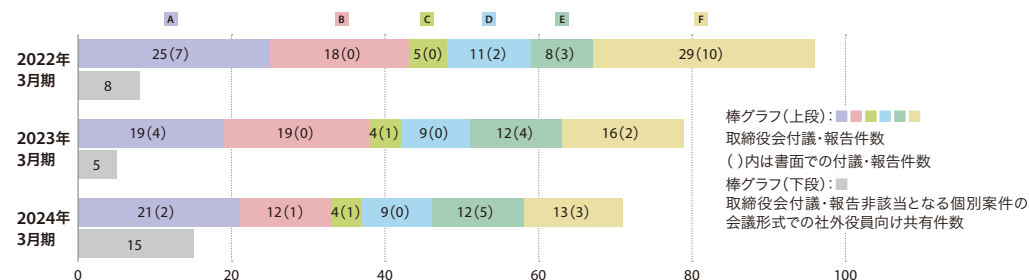
取締役会は、取締役会付議・報告事項に関する内規に従い、当社の経営に関する基本方針、重要な業務執行に関する事項、株主総会の決議により授権された事項のほか、法令及び定款に定められた事項を決議し、また、法令に定められた事項及び重要な業務の執行状況につき報告を受けます。取締役会は、原則毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。2024年3月期は合計13回開催しました。

取締役会への主な付議・報告事項（2024年3月期）

付議・報告事項		
A	・中期経営計画/事業計画 ・ガバナンス体制・執行体制の変更 ・取締役会実効性評価 ・諮問委員会活動状況/年間計画 ・サステナビリティ経営推進活動 ・ダイバーシティ経営進捗	D ・内部統制評価/運用状況 ・内部監査活動 ・コンプライアンス体制/運用状況 ・労働安全衛生/ウェルビーイング経営 ・リスクエクスポージャーとコントロール ・サイバーセキュリティ対応状況
	・採用方針 ・人事制度の改定 ・資産ポートフォリオレビュー ・投資実績 ・上場株式保有意義検証 ・取締役会付議基準改正後の運用状況 ・有価証券報告書/統合報告書作成方針	E ・役員人事 ・役員報酬
B	・決算報告/事業計画 ・株主還元 ・資金運用/借入計画	F ・新規案件の取組方針 ・既存案件の進捗 ・減損案件の報告
C	・監査役監査実施報告及び監査方針 ・監査上の主要検討事項(Key Audit Matters) ・会計監査人からのマネジメントレター	

A 経営戦略・ガバナンス・サステナビリティ関連 **B** 決算・財務関連 **C** 監査役・会計監査人関連
D 内部統制・リスクマネジメント・コンプライアンス関連 **E** 役員人事・報酬関連 **F** 個別案件

取締役会での主な審議テーマ別 付議・報告件数及び社外役員向け共有件数



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、個別案件に係る議案数は減少傾向にあり、重要議案の審議の充実化が進みました。また、社外役員に対しては、経営会議で審議されている個別案件で取締役会の付議・報告対象にはならない案件についても共有を進めており、当社の事業や経営に対する理解を深める機会をもっと設けています。

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、監査役は取締役会及び社内の重要会議への出席等、各種報告の検証、現場往訪、会社業務の調査等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するほか、必要に応じて随時開催しています。2024年3月期は合計19回開催しました。監査役会の主な検討事項及び協議事項は、監査方針、監査計画及び業務分担、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及び審議過程、連結内部統制上の課題等への対処の執行状況、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となります。

取締役会・監査役会・諮問委員会・社外役員会議等の開催実績（2024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	2			1	1	1
1	4	2	2	1	1	2		1	2	2	1
1	1	1	1	1	1	1		1	2	3	1
	1	1	1			1			2		1
						1					1
						2					2

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

三井物産のコーポレート・ガバナンス

諮問委員会

取締役会の諮問委員会として、過半数を社外役員で構成するガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会を設置しています。本統合報告書発行時点の各委員会の構成は以下のとおりです。

諮問機関	ガバナンス委員会	指名委員会	報酬委員会
構成 (委員長を含む)	◎会長(安永竜夫) 社長(堀健一) CSO(佐藤理) 社外取締役(サミュエル ウォルシュ) 社外取締役(江川雅子) 社外取締役(サラ L. カサノバ) 社外監査役(玉井裕子)	◎社外取締役(内山田竹志) 社長(堀健一) 社外取締役(石黒不二代) 社外監査役(林真琴)	◎社外取締役(江川雅子) CFO(重田哲也) 社外取締役 (ジェシカ タンスーン ネオ) 社外監査役(森公高)
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)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。
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、取締役会実効性評価等について審議。	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等について審議。

◎は委員長

COLUMN

指名委員会の役員指名プロセス

社外取締役が委員長を務める指名委員会では、CEOを含む取締役及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確認した上で、取締役会に役員選任議案が付議されます。

また、当社グループの中長期的な企業価値向上と持続的成長において、CEOのサクセッションプランを経営の重要課題の一つと位置づけています。

CEO選定プロセス



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、監査役監査及び会計監査との相互連携、並びに内部統制部門との関係については、ウェブサイトの「コーポレート・ガバナンスの状況」をご参照ください。

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。2023年3月期の取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、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。

2024年3月期 課題認識	取締役の人数・多様性、社内外取締役比率及び機関設計の継続的検討	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
取組内容	・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て、当社執行体制及び機関設計に関する議論実施 ・監査役会設置会社を維持しつつ、2024年開催の定時株主総会后、社内外取締役人数を同数とする取締役12名体制に変更を決定	以下を事務局より提言し順次実行中 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選択 ③経営会議メンバー・取締役・監査役間エンゲージメント強化

評価

2023年12月～2024年1月アンケート実施
対象：取締役15名・監査役5名
設問ごとに5段階評価、前期との比較評価、コメント

2024年3月期の取締役会実効性評価については、自己評価を実施

評価結果

・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。事前フリーフィングがより充実し、取締役会の効率的な運営につながり、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づ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。
・取締役会は実効性高く機能をしており、さまざま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。

左記の内容を総括した結果、当社取締役会は、2024年3月期の取締役会の実効性は適切に確保されていると判断

実効性の更なる向上に向けて

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ー2024年6月定時株主総会後のガバナンス体制変更を踏まえた、以下取組みの検討
・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組み
・取締役会の審議深化を目的とした、事前フリーフィング・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と効率的運営、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

COLUMN

社外役員への情報提供

取締役会の審議充実化と運営効率化のために、取締役会に先立ち、社外役員への事前フリーフィングを行い、議案資料の事前配布、担当部署からの事前説明や質疑応答を通じて、事業への理解を深めるための機会を設けています。また、取締役会付議・報告基準に満たない場合も、経営会議等で議論された重要事項については、社外役員とも適時に共有し、取締役会での審議深化に資する情報の充実化を図っています。2024年3月期の社外役員会議は合計10回開催し、株式市場との対話のフィードバック、気候変動対応やWellness Ecosystem Creation等について、社内役員からの情報共有に基づき、社外役員の間で意見交換を行う等のエンゲージメント強化施策を実施しました。

役員報酬

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を社外取締役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、業績連動賞与及び中長期インセンティブ報酬の水準や割合等の妥当性を他社動向等も踏まえて検証し、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、取締役の個人別の報酬等について、決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることを確認し、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（年）	概要
取締役 （社外取締役を除く）	長期インセンティブ 変動・株式報酬		6億円	・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。2024年3月期以降は付与年度の直近3年度を評価期間とする（3年間ローリング）。評価期間では、ROE及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。 ・クローバック条項：あり
	業績連動型 譲渡制限付 株式報酬	株式	30万株	
	長期インセンティブ 固定・株式報酬		10億円	
	在任条件型 譲渡制限付 株式報酬	株式	50万株	・役位に応じて決定した株式数の当社普通株式を支給 ・クローバック条項：あり
	短期インセンティブ 変動・金銭報酬		15億円	
	業績連動賞与	金銭		・連結当期利益（親会社の所有者に帰属）及び基礎営業キャッシュ・フローに連動したフォーミュラに基づき算定した額を支給
取締役	固定・金銭報酬		10億円	・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
	基本報酬	金銭		
監査役	基本報酬	金銭	3億円	・監査役間の協議で決定した額を支給

※取締役及び監査役には、退職慰労金を支給しません。

2024年3月期における業績連動型譲渡制限付株式報酬の業績連動条件

ROE (70%)	・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80～120点で評価	
ESG (30%)	種別	評価項目（2024年3月期）
	E要素 (10%)	・2030年GHGインパクト半減及び2050年ネットゼロエミッション達成に向けた、主要な事業取組みの進捗度合い（定性評価） ・2030年GHGインパクト半減及び2030年GHG排出量（Scope1+2）半減に向けた達成度合い（定量評価） ・達成度に応じて80～120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要素 (10%)	・Mitsui Engagement Surveyにおける「社員エンゲージメント」及び「社員を活かす環境」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80～120点で評価 ・総合評価の際、Diversity & Inclusionの進捗を考慮
	G要素 (10%)	・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80～120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・開示内容改善等も考慮
▼		
最終評価	・最終評価点＝ROE×ROE評価比率＋（E＋S＋G）÷3×ESG評価比率 （2024年3月期のROE評価比率70％：ESG評価比率30％） ・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	

COLUMN

自社株保有ガイドライン

当社は、中長期的な業績及び企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを高め、株主との一層の価値共有を進めるため、取締役（社外取締役を除く）が保有する自社株の目標を定める「自社株保有ガイドライン」を2023年3月期に制定しました。

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