



Gate 3

経営基盤

- 44 機関投資家と社外取締役との対話
- 48 取締役・監査役
- 52 三井物産のコーポレート・ガバナンス

機関投資家と社外取締役との対話

2025年6月、社外取締役のサミュエル ウォルシュ氏と約30社の機関投資家との間で対話を実施しました。

はじめに

本日は、このように皆様と直接お会いできることを大変うれしく思います。三井物産にご関心をお寄せいただき、ありがとうございます。私は当社の取締役になって8年になりますが、当社との関わりはそれ以前からあり、以前General Motorsに在籍していた頃は鋼材調達において当社の支援を受けていました。その後、Nissan Motor Australiaを経てRio Tintoに入社し、66歳で退任したタイミングで三井物産の社外取締役に就任しました。

現在は豪州パースを拠点に、パース造幣局や西豪州のRoyal Flying Doctor Serviceの会長を務めています。また、教会系銀行や小規模劇団の理事、教会の法律部門の責任者も兼任しています。その中でも三井物産での業務は、私にとって特に重要な位置を占めています。耳を傾け、変化に柔軟に対応する当社のプロフェッショナルかつオープンな企業文化を尊重しています。社外取締役として、ガバナンスや戦略、改善の取組みに注力してきました。本日は皆様からのご質問を楽しみにしていますし、有意義な時間になることを願っています。

Rhodes Ridge鉄鉱石案件への投資について、取締役会ではどのような議論が行われたのでしょうか。

Rhodes Ridgeは当社にとって過去最大の投資であり、初期の段階から何度も協議を重ね、取締役会でも時間をかけて慎重に検討を進めました。このプロジェクトは、私が以前CEOを務めていたRio Tintoとの共同事業であり、一定の知識と理解がありまし

た。守秘義務を守りながら、採掘計画や環境対応、先住民の遺跡保護等の面でチームを支援してきました。

本件の売主についても以前から面識があったので、私自身は交渉自体には関わっていませんが、彼らの意図は把握していました。州・連邦レベルでの許認可や、外国投資審査委員会（FIRB）の承認等、本件に必要な手続きは多岐にわたります。そうしたやりとりは、透明性を重視して取締役会で共有を続けてきました。

このプロジェクトは長期間の操業が可能であり、鉱石の品位が高く、Rio Tintoとしても非常に重視しています。ピルバラブレンド（Rio Tintoが西豪州で生産する主力鉄鉱石ブランド）の鉄分品位62%を回復させることにつながります。

Rhodes Ridgeにはどのような課題やリスクがあるとお考えでしたか。

私が意識した点は、細部まで丁寧に確認を続けることでした。優れたプロジェクトであっても、小さな取りこぼしが全体に悪影響を及ぼすことがあります。そのため、当初から「一見重要ではなさそうなことも含め、注意深く対応するように」と伝えていました。環境面への対応は特に重要で、適切に対処しなければ遅延や中止を招く可能性があります。

もう一つの大きな要素は、州政府の承認を確実に得ることです。州政府の承認が得られなければ、プロジェクトが大幅に遅延する、もしくはまったく進まなくなることもあります。政府関係者と協力し、規制や政策と整合性を保つことが長期的な成功には欠かせません。

社外取締役
サミュエル ウォルシュ
Samuel Walsh

三井物産のグリーン戦略についてどうお考えですか。

グリーン事業に収益性はあるのでしょうか。

また、グリーン事業は株主にどのように価値を提供できますか。

三井物産は、気候変動対応に関して具体的な目標を掲げています。2030年までにGHGインパクトを半減し、2050年にネットゼロエミッションを実現するというものです。例えば、風力や太陽光、低炭素アンモニア等の分野に積極的に投資を進めており、残っている石炭火力事業からの撤退も検討しています。気候変動は現実の課題であり、私が住んでいる西豪州でも、農家が気温の上昇と乾燥の影響を受けて作付け作物を変えなければならなくなっています。

私たちは目標を示すだけでなく、それを実行に移しています。目標を発表するにあたって、私は「目標は、信頼でき、かつ実行可

能なものであるべき」と提言しました。その後も会社は取締役会と連携しながら、具体的な施策を進めてきました。環境への貢献と経済的なリターンは両立できると考えています。例えば、台湾の洋上風力発電は、しっかりとした事業性と経済性評価に基づいています。環境影響は重要ですが、同時に株主利益も大切な要素です。この考え方にに基づき、当社の使命である「大切な地球と人びとの、豊かで夢あふれる明日を実現します。」を守りながら、適切な投資判断を行っています。

三井物産の株価には、コングロマリット・ディスカウントが生じていると思います。これを解消するために、どのような取組みが必要だと思われますか。

おっしゃるとおり、当社の現在の株式時価総額は、保有資産の評価合計額を下回っています。つまり、当社の本来の価値と市場評価の間に差があるということです。この課題を踏まえ、取締役会と経営陣は配当政策の改善に取り組んできました。2025年3月期決算公表時には、1株あたりの配当を100円から115円へと増配する予想を発表しています。過去10年で発行済株式の約2割に相当する自己株式取得を行い、発行済株式の減少を通じて1株あたり利益（EPS）を高めてきました。

今後も累進配当に基づく増配や自己株式取得を続けながら、株主の皆様との対話を大切にしていきます。また、堀社長のもとで、景気変動に左右されにくい分野や高成長分野への投資を増やし、よりバランスのとれたポートフォリオへのシフトが進みました。特に、アジアにおけるIHH Healthcareへの出資はその好例です。

私がサポートするもう一つの大きな進化として、当社がオペレーターの立場で運営する事業を拡大していることが挙げられます。それは戦略の成熟を示し、グローバルに信頼されるパートナーと

しての立場を築く動きでもあります。Waitsiaガス田事業のように、主体的に事業運営を担うことは、当社の事業的な成功のみならず、求められるガバナンスやコンプライアンスの面でも重要だと考えています。

商社の強みについて、海外企業と比べてどのようにお考えですか。

商社である当社の最大の強みの一つは、十分に計算されたリスクを適切に取る力と、マーケットに対する深い洞察力だと思います。三井物産の現在の収益性は、当社が有する深い市場知見に基づいて保有・運営している事業から主に生み出されています。経営層には優れた人材が揃っており、中堅や若手のリーダー層にも権限を与えられ、付加価値を生み出す文化が根づいていると感じます。

もう一つの強みは、地理的な広がりです。三井物産は現在、62カ国・地域に展開しており、この多様性が全体のポートフォリオを強くしています。

社外取締役の任期についてお考えをお聞かせください。

長く務めることで独立性が損なわれるという考えもありますが、どのようにお考えですか。

私は現在、社外取締役として9年目に入っています。ただ、任期の長さだけで独立性が決まるわけではなく、人によると思います。私は率直に意見を伝えることを重視しており、当社が考慮すべきことについて、できるだけ筋道を立てて提案するように心がけています。取締役会には毎月出席し、Rhodes Ridgeのように特別な案件を除いて、業務の執行からは建設的な距離を置きつつ、必要十分な情報を得るようにしています。



機関投資家と社外取締役との対話

時には経営陣に対して難しい質問をすることもあります。それが私の役割だと考えています。実際に、いくつかの案件では反対の立場を取りました。当社の取締役会では全会一致を重視しており、一人ひとりに実質的な拒否権があります。そのため、意見を述べる時には思慮深くかつ論理的であることが重要だと感じています。過去、当社には適さないと考えた案件については、私からその理由を詳しく説明しました。

任期については、経験並びに継続性の価値と、新しい視点の必要性をどうバランスをとるかが大切です。最終的には、その取締役が取締役に引き続き価値提供できているかを評価することだと思います。私自身は当社での経験を誇りに持っています。

**取締役が単独で案件に反対することはあるのでしょうか。
また、取締役会の議論の活発さ、改善の余地について、
どうお考えですか。**

私が反対した案件は、鉱山関連のものでした。私自身に専門性があつたこともあり、意見を述べる必要があると考えました。私が懸念を表明した際には、経営陣も真剣に受け止めてくれましたし、他の社外取締役も理解を示し、それに続いて意見を述べていました。皆それぞれの視点から、はっきりと意見を共有しています。

当社では取締役及び監査役によるフリーディスカッションの機会が設けられており、率直な対話がなされています。投資が中長期的な優先事項に沿うかどうかについて、さまざまな観点から意見を交わしています。

**取締役会での地政学的リスクの扱い方や、
リスクマネジメントの取組みについて変化はありますか。**

リスクマネジメントは取締役会でも重要なテーマの一つです。私たちは外部機関の情報も活用しながら、世界各地の地政学的リスクについて定期的に説明を受けています。62カ国・地域でトレーディングを含む事業を展開するコングロマリットの当社にとって、市場の動きを正しく把握し、機会を見つけることは大きな意味があります。政府関係者、例えば経済産業省等からも有益な視点を得ています。

ビジネスにおいてリスクはつきものであり、避けるのではなく適切にマネージすることが重要です。リスクを恐れすぎると、取れるリターンも制約されます。重要なのは、徹底的に分析を行い、規律に基づいて十分に管理されたリスクを取ることです。プロジェクトの提案資料には、必ずリスクと対応策をまとめたページがあります。取締役会はそのことを丁寧に確認し、理解を深め、そのリスクを管理するようにしています。

また、事業ポートフォリオの分散と、コモディティ分野で世界最上位のコスト競争力を持つこともリスクマネジメントにおいて大事な要素だと考えています。

**社外取締役に就任された当初と比べ、
取締役会の多様性が高まりました。これにより、
どのような影響があったとお感じですか。**

多様性は、昨今のグローバル化が進んだ複雑な事業環境において、ガバナンスの有効性を高めるための重要な要素だと思います。当社の取締役会は、さまざまな国からベストプラクティスを導入しています。当社では、カナダ、シンガポール、オーストラリア、



日本とさまざまな国籍の社外取締役が在籍しています。社内取締役も多くが海外での勤務経験を有しており、多様な視点や知見が集積されていると感じます。

多様性は議論に深みと広がりをもたらします。取締役会の議論も、ビジネスケースや健康・安全、環境対応、ガバナンス等、幅広い観点から活発に意見が出るようになりました。特に、女性管理職の比率を高める取組みには注力しており、経営陣が2030年の女性管理職比率の目標を20%と設定した際には、社外取締役からはほぼ全員一致で目標達成を早められないかと意見が出ました。当時は10%未満でしたが、1年半ほどで約12%まで増え、現在は2030年の20%目標に向けて取組みを続けています。適切なジェンダーバランスを達成するにはまだやるべきことは多いですが、取締役会を含め、多様性を高めることは、組織の知見や能力を十分に活かすためにも欠かせないテーマだと考えています。

この三井物産での8年間で当社が最も変わったと感じる点と、 まだ改善の余地がある点を教えてください。

私が長く使ってきたリーン・シックス・シグマ（業務の無駄を省き、品質を安定させる改善手法）の考え方では、「どんな業務でも結果にムラや変動があるなら、そこには改善できる余地がある」という前提があります。過去8年間で取締役会の構成は大きく変わりました。人数は12名に絞られ、その半数を社外取締役が占めています。そのことで、議論がより深く、実質的なものになったと感じます。女性取締役が4名になり、それぞれ多様な経験や知見を活かしています。例えば、サラ・カサノバ取締役は、消費者分野や物流分野での知見をもたらしています。他の取締役も、デジタル、政策、製造業等、それぞれの専門性を持ち寄っています。

取締役会での議論も深化しています。取締役会では、全会一致

を重視し、議論を重ねています。それは、600億円を超える投融資保証案件についても同様です。取締役会では戦略との整合性や中期経営計画との関係を常に確認し、収益性の低い事業は改善や撤退も含めて定期的に検討しています。パートナーや市場の状況も関係し、撤退は簡単ではありませんが、重要な取組みです。健康・安全についても以前より強い関心が向けられるようになり、会社として改善への意識や、ウェルビーイングへの強いコミットメントを持つようになりました。環境分野にもより注力し、取締役会による目標の進捗管理が行われています。不確実性の高い事業環境ではありますが、経営陣は変化への対応に注力しています。三井物産は伝統的なトレーディング機能にとどまらず、62カ国・地域で真のコングロマリットとして事業の質を着実に高めてきました。今では、よりバランスのとれた事業ポートフォリオを実現し、特定の分野への過度な依存を減らすことができています。

この8年間の在任期間で感じた難しさや課題はありましたか。

最初は言語面で若干のハードルを感じることはありましたが、通訳等のサポートを受けながら議論に積極的に参加しています。取締役会は合意形成を重視しており、議長も公平性を意識して進行しています。

現在の大きな課題の一つは株価です。これについては皆様のご協力も必要です。新しい成長機会を探すことは非常に重要であり、当社は長期的な投資を重視していますが、その中でもより早期に収益貢献を開始する案件の比率を高めるよう努めています。ただ、真に価値のある機会は、日常的に現れるものではありません。取締役会としても、特に気候変動といった分野で再生可能エネルギー比率を高めるための取組みを大きく拡大するよう、経営陣に積極的に働きかけてきました。現在は、2030年までに再生可能エ

ネルギー比率を30%に引き上げる目標を掲げています。とはいえ、私自身、世界中のあらゆる成長機会を把握することはできません。そのため、経営陣が新しい可能性を見出し続けることが、私たちにとっても株主の皆様にとっても極めて重要だと考えています。

数ある企業の中で、商社という複雑な業態の 三井物産の取締役を務めているのはなぜでしょうか。

三井物産の持つ多様性と国際性に魅力を感じているからです。就任以前から長い関わりがありましたが、社外取締役になってからは、経営陣が常に改善を意識している姿勢を高く評価してきました。現在ではすべての社外取締役が入念に準備を行った上で、重要なテーマについて活発に議論に参加しています。

私は毎回、対面で会議に出席しています。そのほうが集中した議論ができますし、率直に支持や懸念を伝える雰囲気をつくることもできていると感じています。時々、経営陣に対して厳しい指摘をすることもあります。彼らはその声に真剣に向き合い、次の議論に備えてくれています。

おわりに

本日は多くのご質問をいただき、ありがとうございました。こうして三井物産に関心を持ってくださる皆様と直接お話できる機会はとても貴重です。三井物産は透明性と対話を大切にしており、利益や配当の見通しについても真剣に考え、丁寧にご説明しています。私たちのコミュニケーションは憶測ではなく、しっかりした分析に基づいています。社内取締役であるか社外取締役であるかに関係なく、当社は透明性と率直な対話を今後も重視していきます。本日はお時間をいただき、ありがとうございました。



取締役

(2025年6月18日現在)

在任年数／所有株式数^{*1}やすなが たつ お
安永 竜夫10年／717,132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 健一7年／327,837株
代表取締役社長
CEO1984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4年／131,110株
代表取締役
副社長執行役員
CHRO、CCO1985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8年／28,625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6年／37,825株
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
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）取締役Executive
Fellow
2023年 トヨタ自動車（株）Executive Fellow
2025年 トヨタ自動車（株）相談役（現任）え がわ まさこ
江川 雅子5年／17,419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（株）（現 AGC（株））社外取締役
2015年 東京海上ホールディングス（株）社外取締役
2015年 三井不動産（株）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（株）社外取締役（現任）しげ た てつ や
重田 哲也3年／128,888株
代表取締役
副社長執行役員
CFO1987年 当社入社
2025年 当社代表取締役、副社長執行役員、
CFO（現任）なか い かずまさ
中井 一雅2年^{*2}／101,032株^{*3}
代表取締役
専務執行役員
CSO1987年 当社入社
2025年 当社代表取締役、専務執行役員、
CSO（現任）ふく だ てつ や
福田 哲也新任／48,777株^{*4}
代表取締役
専務執行役員
CDIO1991年 当社入社
2025年 当社代表取締役、専務執行役員、
CDIO（現任）いし ぐ る ふ じ よ
石黒 不二代2年／3,190株
社外取締役1981年 ブラザー工業（株）入社
1994年 Alphametrics, Inc. 社長
2000年 ネットイヤーグループ（株）代表取締役社長
2013年 （株）損害保険ジャパン
（現 損害保険ジャパン（株））社外監査役
2014年 株式会社リンク社外取締役
2014年 マネックスグループ（株）社外取締役
2015年 損害保険ジャパン日本興亜（株）
（現 損害保険ジャパン（株））社外取締役
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
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）
2024年 世界経済フォーラム日本代表（現任）サラ シ
カサノバ2年／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（SD）
2001年 マクドナルドカナダマーケティングSD
2004年 日本マクドナルド（株）
マーケティング本部執行役員
2007年 同社ビジネス開発本部ロケットメント部
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（MD）
2012年 マクドナルドマレーシアMD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（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
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
2023年 当社社外取締役（現任）
2025年 花王（株）社外取締役（現任）
ヤマハ発動機（株）社外取締役（現任）ジェシカ タン
スーン ネオ2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.独立取締役（現任）
2023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} 役員の所有株式数は2025年3月末時点の数字^{*2} 2022年6月から2024年6月まで^{*3} 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2025年4月30日に交付された19,000株を所有^{*4} 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2025年4月30日に交付された57,400株を所有

監査役

(2025年6月18日現在)

在任年数／所有株式数



しおたに きみろう
塩谷 公朗 6年／65,700株
常勤監査役

1984年 当社入社
2019年 当社常勤監査役（現任）



ふじむら ひろたつ
藤原 弘達 2年／156,454株
常勤監査役

1984年 当社入社
2023年 当社常勤監査役（現任）



たま い ゆう こ
玉井 裕子 3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）
2025年 積水ハウス（株）社外監査役（現任）



はやし ま こと
林 眞琴 2年／680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）



たかなみ ひろき
高波 博之 新任／0株
社外監査役

1984年 アーサーヤング公認会計士事務所
（現 あずさ監査法人）入所
1992年 アーンスト&ヤング ニューヨーク
事務所に就任
2002年 朝日監査法人代表社員（現 あずさ監査法人）
2012年 あずさ監査法人専務理事
2014年 KPMGコンサルティング（株）代表取締役社長
2015年 あずさ監査法人専務理事東京事務所長
2019年 あずさ監査法人専務理事
2021年 あずさ監査法人会長
2023年 （株）パロマ社外取締役（現任）
2025年 当社社外監査役（現任）



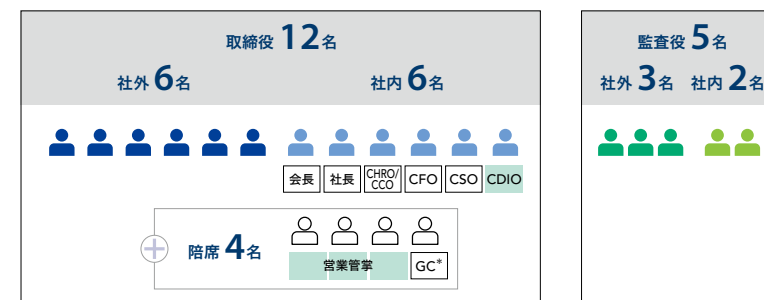
取締役・監査役の略歴についての詳細は、2025年3月期有価証券報告書P.120-124（役員一覧）をご参照ください。
https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/_icsFiles/afieldfile/2025/06/20/ja_106yuho.pdf

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/>

取締役会・経営会議の体制

取締役会体制

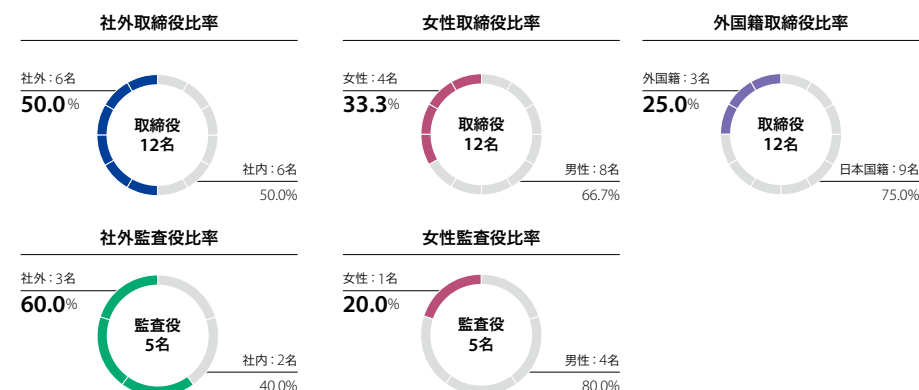
取締役会メンバー



執行体制

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



*GC (General Counsel)

経営会議メンバー

(2025年7月1日現在)



社長、CEO
ほり けんいち
堀 健一



会長
やすなが たつ お
安永 竜夫



副社長執行役員
たけずみ よしあき
竹増 喜明
CHRO、CCO、コーポレートスタッフ部門
担当（人事総務第一/第二部、ロジスティ
クス戦略部 管掌）、BCM（災害時事業継
続管理）、国内ブロック、欧州ブロック、中
東・アフリカブロック、CISブロック 管掌



副社長執行役員
しげ た てつ や
重田 哲也
CFO、コーポレートスタッフ部門担当
（CFO統括部、経理部、財務部、リスク
マネジメント部、IR部、フィナンシャルマネ
ジメント第一/第二/第三/第四部 管掌）



専務執行役員
なか い かずまさ
中井 一雅
CSO、コーポレートスタッフ部門担当（経
営企画部、事業統括部、広報部、サステ
ナビリティ経営推進部 管掌）



副社長執行役員
さ とう まこと
佐藤 理
アジア・大洋州本部長 兼 アジア・大
洋州三井物産（株）社長



専務執行役員
だいこく てつ や
大黒 哲也
エネルギーソリューション本部、プロジェ
クト本部、モビリティ第一/第二本部、
アジア・大洋州本部 管掌



専務執行役員
ふるたに たか し
古谷 卓志
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、食料本部、
流通事業本部、東アジアブロック、韓国
三井物産（株）管掌



専務執行役員
ふく だ てつ や
福田 哲也
CDIO、デジタル総合戦略部、鉄鋼製品
本部、金属資源本部、ICT事業本部、コー
ポレートディベロップメント本部 管掌



常務執行役員
たか の ゆういち
高野 雄市
General Counsel、コーポレートスタッ
フ部門担当（監査役室、法務統括部、ピ
ジネス法務部 管掌）



常務執行役員
やまぐち けんいちろう
山口 賢一郎
エネルギー第一/第二本部、ウェルネス
事業本部、米州本部 管掌



副社長執行役員
まつ い とおる
松井 透
米州本部長 兼 米国三井物産（株）社長

地域本部長

(2025年7月1日現在)

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

取締役・監査役が専門性・経験を有する主な分野を○、その中でも特に高い貢献が期待される分野を◎としています。

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	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	代表取締役副社長 CFO	報酬	○	◎	◎	◎			○
中井 一雅	代表取締役専務 CSO	ガバナンス	○	◎	○		◎		◎
福田 哲也	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		○	◎	○			◎	○
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)			○	○
高波 博之	監査役 独立社外	報酬		○	○	◎ (公認会計士)			○

(注) 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、「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。

社外取締役からの評価 指名委員会の役割について

社外取締役 指名委員会委員長

内山田 竹志



指名委員会では、社外役員が委員として関与することによって、取締役及び執行役員の指名プロセスの透明性・客観性を高めるとともに公正性を担保しています。本委員会では、当社取締役及び執行役員の指名に関する選解任基準・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等について継続的に審議しています。

世界各国で事業を展開している当社において、取締役会による適切な意思決定や監督機能を担保することで更なる企業価値の向上に貢献し、株主・投資家の皆様のご期待に応えるべく、指名委員会委員長として尽力いたします。

経営の意思決定及び監督を行うにあたり各役員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。このため、全社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、海外勤務等のグローバル経験に加えて、経済・地域情勢や政治・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	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、気候変動対応・自然資本の保全及び人権・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、取締役会が会社の業務を執行する取締役・執行役員による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当社の業態に必要であると判断し、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」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

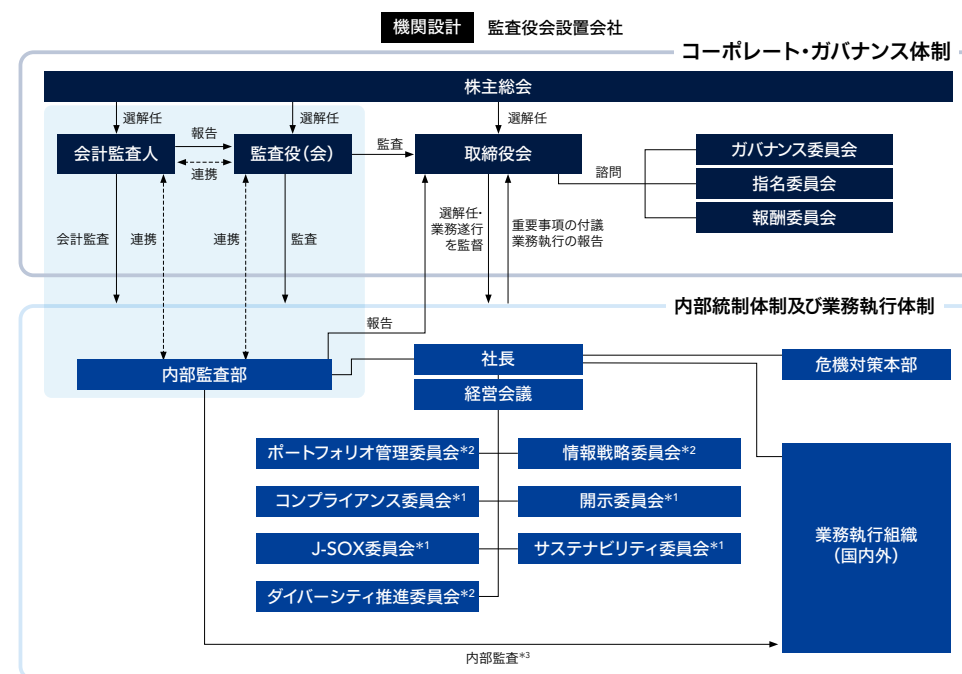
	主なイベント	取締役員数*	監査役員数*
2002年	・経営と執行の分離を目的として執行役員制度を導入し、取締役を討議可能な人数に減員	11 (0)	4 (2)
2003年	・当社初の社外取締役の選任	11 (1)	5 (3)
2004年	・取締役会の諮問委員会としてガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会を設置	11 (2)	5 (3)
2006年	・コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則の制定 ・当社初の女性社外取締役の選任	11 (3)	6 (4)
2014年	・当社初の女性社外監査役の選任	13 (4)	5 (3)
2015年	・社外役員会議の開始 ・取締役会実効性評価の開始 ・社外取締役比率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	14 (5)	5 (3)
2019年	・監査役会実効性評価の開始	14 (5)	5 (3)
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

<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。

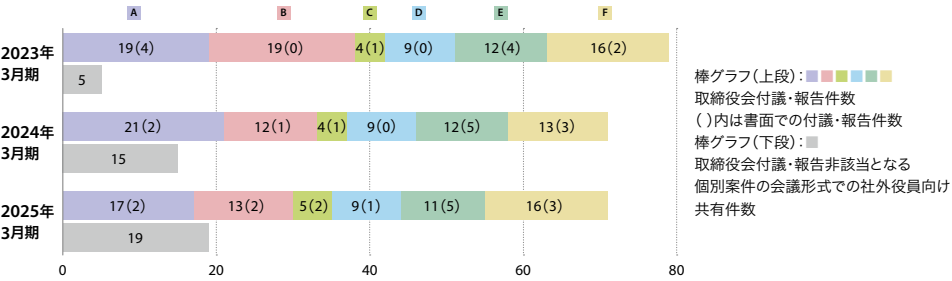
取締役会は、取締役会付議・報告事項に関する内規に従い、当社の経営に関する基本方針、重要な業務執行に関する事項、株主総会の決議により授権された事項のほか、法令及び定款に定められた事項を決議し、また、法令に定められた事項及び重要な業務の執行状況につき報告を受けます。取締役会は、原則毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。2025年3月期は合計14回開催しました。

取締役会への主な付議・報告事項（2025年3月期）

付議・報告事項		
A	・事業計画 ・マテリアリティの見直し ・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 ・取締役会実効性評価 ・諮問委員会活動状況/年間計画 ・採用方針 ・対外開示物の作成方針 ・サステナビリティ経営推進活動	D ・内部統制評価/運用状況 ・内部監査活動 ・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 ・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
		E ・役員人事 ・役員報酬
B	・決算報告/事業計画 ・株主還元 ・株式分割 ・資金運用/借入計画	F ・新規案件参画 ・既存案件拡張・撤退 ・個別案件の重要な進捗
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



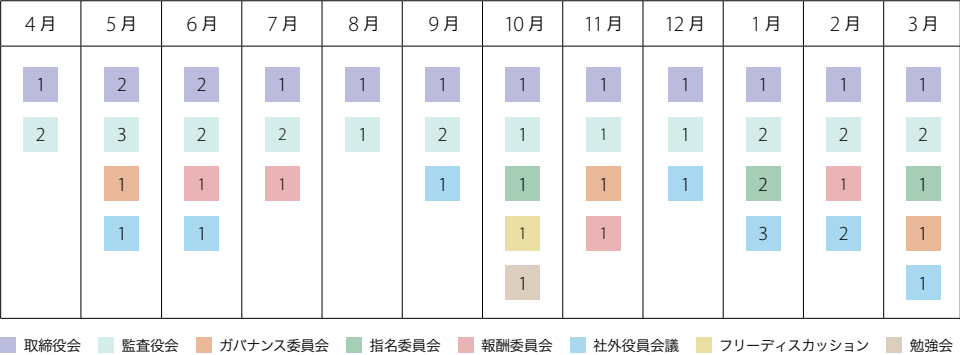
社外役員に対しては、当社経営上、重要な影響を及ぼす案件について、複数回の取締役会審議及び社外役員に対する個別のブリーフィングを実施したほか、取締役会の付議・報告対象にはならないものの、経営会議で審議されるような重要な案件の共有も進めており、当社の事業や経営に対する理解を深める機会を多く設けています。

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。2025年3月期は合計21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（2025年3月期）



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(中井一雅) 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(林眞琴)	◎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(高波博之)
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。	取締役及び執行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。
2025年3月期 審議内容	機関設計を含む当社ガバナンス体制、上場株式議決権行使状況、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、当社ウェブサイト「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

社外取締役からの評価 適切なガバナンスを通じた持続的成長の推進

社外取締役 ガバナンス委員会委員

サラ L. カサノバ

当社の取締役会は、経営の監督と重要な意思決定を担っています。取締役会で活発かつ実効性の高い議論を行うために、適正な人数の維持と社外取締役・監査役に対する丁寧な事前ブリーフィングが実施されていることが特徴です。

また、取締役の高い多様性、全会一致を重視した運営、経営会議メンバーの陪席等を通じて、意思決定の質を向上させています。取締役会の諮問機関であるガバナンス委員会は社外役員が過半数を占め、ガバナンスに関する議題に特化し、闊達な議論を重ねています。

三井物産は決して現状に満足せず、常に成長を続ける企業です。取締役会では、適切なガバナンスを通じて当社の持続的な成長を推進していきます。



2025年3月期 課題認識	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を検討する	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と効率化の運営、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を検討する
取組内容	- 丁寧かつ時機を得た事前ブリーフィング・資料配布の実施 - 全社ポートフォリオ戦略における個別案件の位置づけの説明強化 - 書面決議・報告の活用による取締役会審議時間の効率化配分	- より柔軟な取締役会への参加方法の確保 - 大型・重要案件を中心に社外役員に対し丁寧かつ時機を得た事前ブリーフィングの実施 - 取締役と監査役の意見交換会の実施

評価

2025年1月アンケート実施
対象：取締役12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

2025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

評価の結果、以下の内容が確認されました。

- 取締役会はガバナンスと成長戦略の両方が適切に話し合われる場になっている。議長は限られた時間内に効率よく議論をまとめている。
- フリーディスカッションや、監査役と社外役員との懇談会等、当社の課題を理解・議論する場が増加している。
- 包括的な全社目線での経営課題を適切に取り上げた報告・審議が個別案件の議論にも役立っている。

その他、詳細は下記をご参照ください。
https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/status/pdf/_eoe_202503.pdf

左記の内容を総括した結果、当社取締役会は、2025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

更なる
実効性向上に
向けて

2026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
取締役会における審議の一層の充実化と運営の効率化の両立に資することを目的とした、以下の取組みを検討

- 社内取締役と社外役員のよりインタラクティブな議論の推進
- 取締役会における議論の充実化・高度化のための施策

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

三井物産のコーポレート・ガバナンス

役員報酬

社外取締役からの評価 役員報酬について

社外取締役 報酬委員会委員長
江川 雅子

報酬委員会では、取締役及び執行役員の報酬決定プロセスの透明性・客観性を高めるとともに継続的なモニタリングの実施を通じ、役員報酬の公正性を担保しています。委員会では、当社取締役及び執行役員の報酬・賞与に関する体系・決定プロセスの検討や、報酬並びに賞与案等に対する評価について継続的に審議しています。

業績連動型譲渡制限付株式報酬の業績連動条件も、報酬決定における妥当性と透明性を担保するために、他社動向等も踏まえて毎年改善を重ねています。株主・投資家の皆様のご理解が得られるよう引き続き取り組んでまいります。



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	株式	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）。支給額は、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た最終評価点に基づき、原則として80%から120%の範囲で変動（ただし、評価内容に応じ当該範囲を超えて変動させることも可能） ・クロウバック条項：あり
	業績連動型譲渡制限付株式報酬		30万株	
	長期インセンティブ 固定・株式報酬	株式	10億円	・役位に応じて決定した株式数の当社普通株式を支給 ・クロウバック条項：あり
	在任条件型譲渡制限付株式報酬		50万株	
	短期インセンティブ 変動・金銭報酬	金銭	15億円	・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
	業績連動賞与			
取締役	固定・金銭報酬	金銭	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			
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

(注) 取締役及び監査役には、退職慰労金を支給しません。

役員報酬についての詳細は、2025年3月期有価証券報告書P.142～149(役員の報酬等)をご参照ください。
https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/_icsFiles/afiedfile/2025/06/20/ja_106yuho.pdf

業績連動型譲渡制限付株式報酬 初回評価期間における業績連動条件

ROE	23/3期	中期経営計画のKPIとして定めるROE目標値を参考に、達成度に応じて評価
	24/3期	同上
	25/3期	同上
E要素	23/3期	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)
	24/3期	・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(単体・連結子会社Scope1+2(除くUn-incorporate joint venture))半減に向けた達成度合い(定量評価)
	25/3期	2030年GHGインパクト半減及び2030年GHG排出量(単体・連結子会社Scope1+2(除くUn-incorporate joint venture))半減に向けた達成度合い(定量評価)
S要素	23/3期	Mitsui Engagement Surveyにおける「社員エンゲージメント」肯定回答率の前年度対比での増減
	24/3期	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
	25/3期	同上
G要素	23/3期	取締役会実効性評価における重要質問に対する社外役員の回答(5段階)の平均値
	24/3期	同上
	25/3期	同上

(注1) ROE・ESG各要素ともに、3年間の評価期間における各指標の実績に加え、各指標に関連する事項の進捗等も含めて総合的に考慮の上で評価案を策定します。

(注2) 2023年3月期におけるROE及びESG各要素の比率は80%：20%としていましたが、報酬委員会及び取締役会において検討の上、2024年3月期以降のROE及びESG各要素の比率を70%：30%に変更しています。

(注3) 2026年3月期は、S要素の業績連動条件に連結グループ(当社(単体)、現地法人、議決権50%超で労働者雇用のある子会社)における死亡事故、重傷事故を新たに加えています。

交付する普通株式数の算定方法と初回評価期間における業績連動条件の実績は下記のとおりです。報酬委員会の答申を受け、取締役会において評価期間における達成度及び各指標に関連する事項の進捗等を含めて総合的に考慮の上、最終評価点、支給率及び交付株式数を決定しています。支給額は最終評価点に基づき原則として80%から120%の範囲で変動します（ただし、評価内容に応じ当該範囲を超えて変動させることも可能）。

最終評価点	109	最終評価点に基づき、役位に応じた所定の株式数に支給率100%を乗じた普通株式を交付します。
-------	-----	---

各要素における評価点は以下のとおりです。

	評価点	評価点についての補足説明
ROE	110	評価期間を通じ、対外公表のROE目標値に沿った結果
E要素	96	・2030年GHGインパクト半減目標に向け、着実に進捗 ・単体・連結子会社のScope1+2(除くUn-incorporate joint venture)半減目標については、引き続き達成に向けた努力を要する
S要素	110	Mitsui Engagement Survey結果が確実に向上
G要素	114	ガバナンスの実効性向上に向けた取組みを評価

(注1) 2023年3月期はROE(80%)、ESG(20%)、2024年3月期以降はROE(70%)、ESG(30%)として、加重平均した点数です。

(注2) 株式交付時点においてすでに取締役を退任している対象者については、取締役会の決議により、株式相当額の金銭を支給することができます。