

Gate 4

経営基盤

- 45 機関投資家と社外取締役との対話
- 48 リーダーシップチーム・役員一覧
- 51 三井物産のコーポレート・ガバナンス

社会からの信頼を支える経営基盤

三井物産は、社会から信頼される企業であり続けるため、コーポレート・ガバナンス体制の充実とグローバル連結ベースでの内部統制の整備・向上に取り組んでいます。

機関投資家と社外取締役との対話

2026年6月、社外取締役のサラ L. カサノバ氏と
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

私はこれまで、消費者ビジネス分野において長年経営に携わってきました。その経験を踏まえ、現在は消費者ビジネスやブランド構築の経験や知見を活かして取締役会の議論に参加しています。

三井物産の取締役に就任してから強く感じているのは、多様な事業ポートフォリオ、人を重視する文化、そして長期的なパートナーシップを大切にする姿勢です。投資アプローチ、リスクマネジメント、事業推進力を組み合わせながら、変化の大きい環境の中でも持続的な価値創造を追求している会社です。

また、私が特に魅力に感じているのは、「Never Satisfied（現状に満足しない）」という文化です。常に改善を追求し、事業機会を見極め、育てていこうとする姿勢が組織全体に根づいてると感じています。

取締役会の実効性について、 特徴的だと感じる点を教えてください

三井物産では、取締役会の前日までに案件に関する事前説明や質疑を行うブリーフィングが実施されます。事業領域が非常に広いため、このプロセスはとても重要です。事前に基礎的な質問や確認を行うことで、本番の取締役会では議論に集中することができま

す。また、興味深いのは、説明者が事業本部長だけではないことです。各事業領域の中核を担う次代のマネジメント層が説明を行うことも多く、社外取締役にとっては将来の経営人材を知る機会になりますし、説明する側にとっても取締役の関心事項を

理解し、経営目線を養う貴重な経験になっています。

現場視察も重視しています。例えば、米国テキサス州のシェールオイル・ガスのプロジェクトやルイジアナ州のLNGプロジェクト、シンガポールの民間病院グループHH等を実際に訪問しました。写真を見るだけでは分からないことも多く、現場を見ることで事業への理解が深まり、より具体的かつ多面的な議論につながります。

加えて、社外取締役・社外監査役のみで意見交換を行う機会もあります。多様な経験や専門性を持つ社外役員同士で論点を共有し、取締役会での議論をより充実させるための有意義な機会となっています。

取締役会事務局も、取締役の時間を最大限有効に活用できるよう運営を工夫しています。議題に応じて、オンライン会議や書面による決議・報告を活用しながら、対面での議論が有用と考えられるテーマの際には実際に集まり、十分に議論する時間を確保しています。

私は、取締役会の価値は議案を承認することそのものではなく、そこに至る議論にあると思っています。そのため三井物産では、取締役の時間をできるだけ重要な議論に充てられるよう、継続的な改善が行われています。

また、経営陣は取締役会に対して非常に透明性の高い情報共有を行っていると感じています。形式的な基準にかかわらず、「取締役会が知るべき」と判断した事項については積極的に共有されており、それが取締役会におけるより深い検討、議論や意思決定につながっています。

取締役会の実効性評価においても、社外役員の評価はおおむね一致しており、三井物産のガバナンス水準は非常に高いものだと感じています。

社外取締役
サラ
Sarah L. Casanova
カサノバ

Gate 4 ＞ 経営基盤

45 機関投資家と社外取締役との対話

48 リーダーシップチーム・役員一覧

51 三井物産のコーポレート・ガバナンス

＞ Introduction

Gate 1 ＞ 価値創造の原点

Gate 2 ＞ 財務・ポートフォリオ戦略

Gate 3 ＞ 持続的成長

Gate 4 ＞ 経営基盤

Gate 5 ＞ Data

中経2029の策定において、社外取締役は
どのように議論に参加したのでしょうか

取締役会では中経2029の策定プロセスに深く関与しました。事業環境レビューから始まり、グランドデザインや骨格、ドラフト、最終化に至るまで、複数回にわたり多くの時間をかけて議論を重ねています。

社外取締役はそれぞれの専門性を活かして議論に参加しています。AI/DXについても活発な議論が行われ、デジタル分野に知見を持つ取締役を中心に多くの質問や提言がありました。

この議論は三井物産が中経2029で示したCombinatory Valueにも通じるものです。DX活用を単なる効率化にとどめるのではなく、事業、人材、データ、AIを組み合わせることで、新しい価値を創造できるかという観点から議論が行われました。

社外取締役は経営陣とどのように向き合っていますか

私たちの役割は、経営陣が本当に重要な論点を十分に検討しているかを確認し、必要な問いを投げかけることです。



過去にも、取締役会においてリスク・プロファイルを正確に把握するためにリスク評価について更なる検討を求めた案件がありました。経営陣はこうした意見をオープンに受け入れ、追加検討を実施しました。その結果、より良い形でプロジェクトを推進することにつながった事例があります。

社外取締役には、それぞれ異なる経験や専門性があります。その役割の一つは、多様な視点を持ち込むことで、グループシンク（議論が特定の考え方に偏ってしまうこと）を防ぐことだと思っています。

意見の違いはありますが、それは対立ではなく、よりよい意思決定のための建設的な議論です。経営陣は社外取締役からのフィードバックに対して非常にオープンであり、そうしたやりとりから得られた示唆は、実際の経営判断や事業運営にも反映されています。

三井物産のサステナビリティへの取り組みについて、
社外取締役としてどのように見えていますか

三井物産は、良き企業市民として社会課題の解決に取り組む姿勢が組織全体に根づいていると感じています。サステナビリティもその中核にあるテーマであり、短期的な環境変化に左右されるものではなく、長期的な視点で取り組むべきものだと考えています。

GHG排出削減をはじめとする各種目標を掲げ、その達成に向けて着実に取り組んでいます。

また、三井物産では、インテグリティを事業運営の根幹に据える考え方が組織全体に浸透していると感じています。「正しいことをする」という考え方は経営トップから組織全体に浸透しており、事業運営のあらゆる場面で実践されています。

健康・安全についても、従業員だけでなく、取引先や事業に関わる人々も含めて重視する姿勢が徹底されています。

「Never Satisfied（現状に満足しない）」という
企業文化を具体的に感じた事例を教えてください

三井物産では、個々のプロジェクトや事業案件において、「もっと良くできないか」「もっと価値を創造できないか」という視点で改善を積み重ねることがあたりまえになっています。そうした姿勢は取締役会の運営にも表れています。

私が就任した時と比べても、取締役会の運営は進化しています。例えば、「すべての会議を同じ形式で行う必要があるのか」「もっと効率的なやり方はないのか」といった議論が継続的に行われています。

このように、現状に満足せず、改善を積み重ねていく姿勢こそが、私が感じる「Never Satisfied」の本質です。

中経2029で掲げる攻め筋
「Wellness Ecosystem Creation 2.0」について、
どのように見えていますか

世界的にウェルネスへの関心は高まっています。重要なのは、治療だけではなく、予防への関心が高まっていることです。そして、それは身体だけではなく、人々が心身共に健康で豊かな人生を送るためのウェルネスへと関心が広がっています。

また、三井物産には病院事業を通じて蓄積される豊富なデータや知見があります。私が特に可能性を感じているのは、それらを活用して新たな価値を創出できる点です。

それらをどのように活用し、適切なパートナーと共に新たな

Gate 4
＞ 経営基盤

45 機関投資家と社外取締役との対話

48 リーダーシップチーム・役員一覧

51 三井物産のコーポレート・ガバナンス

＞ Introduction

Gate 1
＞ 価値創造の原点

Gate 2
＞ 財務・ポートフォリオ戦略

Gate 3
＞ 持続的成長

Gate 4
＞ 経営基盤

Gate 5
＞ Data

事業機会につなげていくのか。幅広い事業基盤を持つ三井物産にとって、そこには大きな可能性があると思います。

収益性については、すでに知見や事業基盤を有する領域では早期の収益貢献も期待できる一方、新たな領域や事業モデルについては、パートナーとの連携やノウハウの蓄積を通じて、時間をかけて事業価値を高めていくことも重要です。Wellness Ecosystem Creationは、こうした取組みを組み合わせながら、収益性を高めていく領域だと考えています。

三井物産は歴史的にB2B企業ですが、今後の成長領域において、そうした強みをどのように活かせると考えていますか

三井物産が歴史的にB2B企業であるという点には同意します。一方で、B2BとB2Cをそれほど別のものとは考えていません。B2Bであっても、三井物産が取引している企業はお客さまです。相手が個人の消費者であっても企業であっても、「お客さまが何を望み、何を必要としているか」を理解するという基本は変わりません。B2C領域では、より個人単位のデータやインサイトが重要にな



り、消費者に近い領域で事業を推進している人材やチームは、すでにそうした領域に関する知見を蓄積しています。さらに、三井物産には長年培ってきたパートナーシップ構築力や事業開発力があるため、こうした領域においても十分に強みを発揮できると考えています。

投資後の事業価値向上に対して、社外取締役、取締役会はどのように関与していますか

社外取締役としては、新規の投資案件だけでなく、既存事業の価値向上に向けてどのような取組みが行われているのかにも強い関心があります。

そのため各事業本部には、新規投資だけでなく、既存事業における「ミドルゲーム」の状況についても説明をお願いしています。投資を実行した後に、どのように事業価値を高めていくのか。どのような改善を積み重ねているのか。取締役会もそうした取組みを継続的に理解し、議論しています。

私は、この「ミドルゲーム」の考え方は三井物産の特徴の一つだと思っています。単に投資を実行するだけでなく、その後も継続的に価値向上を追求していくことが重要です。

三井物産がさらに成長するための課題は何だと考えますか

私が継続的に重要だと考えているのは、多様性、特にジェンダーダイバーシティです。この点は取締役会でも繰り返し議論しています。特に、Wellness Ecosystem Creationのような領域では、女性の視点が事業機会の発見や顧客理解に直結する場面も少なくありません。多様な視点を経営や事業に取り込むことは、競争

力向上にもつながると考えています。ダイバーシティの進化は三井物産がさらに成長し、発展していくための重要な取組みだと考えています。

三井物産のリーダーに求められる資質とは何でしょうか。

リーダーシップには「What（何をするか）」と「How（どのように実行するか）」があります。

三井物産のリーダー候補であれば、「What」は分かっていると思います。事業をどう成長させるか、どこに投資するか、といったことを考える力は当然持っています。

私がより重要だと思うのは「How」です。人をどう率いるのか。どうやって組織の力を引き出すのか。三井物産が大切にしている人材、インテグリティ、健康・安全といった価値観を、どのように組織に浸透させるのか。

以前、私は「Shadow of the Leader（リーダーの影響力）」という言葉をよく使っていました。リーダーの影響力は役職があがるほど大きくなります。その人の言動や価値観は、良くも悪くも組織全体に広がっていきます。

だからこそ、三井物産のリーダーには、人を育てる力と高いインテグリティが必要だと考えています。

おわりに

ご質問を通じて、投資家の皆様がどのような点に関心を持たれているのかを知ることができ、私自身も多くの学びを得ることができました。

こうした対話を通じて得られた示唆は取締役会にも共有し、今後の議論や情報発信の充実につなげていきたいと思っています。

Gate 4
> 経営基盤

45 機関投資家と社外取締役との対話

48 リーダーシップチーム・役員一覧

51 三井物産のコーポレート・ガバナンス

> Introduction

Gate 1
> 価値創造の原点

Gate 2
> 財務・ポートフォリオ戦略

Gate 3
> 持続的成長

Gate 4
> 経営基盤

Gate 5
> Data

リーダーシップチーム・役員一覧

取締役 (2026年7月1日現在)

在任年数／所有株式数*1



やすなが たつ お
安永 電夫

11年／782,447株
代表取締役会長



ほり けんいち
堀 健一

8年／406,949株
代表取締役社長
CEO



サミュエル
ウォルシュ

9年／30,325株
社外取締役



うちやま たけ し
内山田 竹志

7年／40,340株
社外取締役



なか い かずまさ
中井 一雅

3年／150,975株
代表取締役
副社長執行役員
CSO



ふく だ てつ や
福田 哲也

1年／125,807株
代表取締役
専務執行役員
CDIO



え がわ まさ こ
江川 雅子

6年／20,248株
社外取締役



いしぐろ ふ じ よ
石黒 不二代

3年／4,541株
社外取締役



た な か まこと
田中 誠

新任／22,287株*2
代表取締役
常務執行役員
CFO



いなむら まさ や
稲室 昌也

新任／88,312株*2
代表取締役
常務執行役員
CHRO、CCO



サラ L.
カサノバ

3年／0株
社外取締役



ジェシカ タン
スーン ネオ

3年／1,200株
社外取締役



ふじわら ひろたつ
藤原 弘達

3年／156,469株
常勤監査役



しげ た てつ や
重田 哲也

新任／163,769株
常勤監査役



た ま い ゆう こ
玉井 裕子

4年／0株
社外監査役



はし ま こと
林 真琴

3年／995株
社外監査役



たかなみ ひろゆき
高波 博之

1年／212株
社外監査役

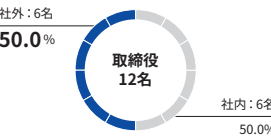


取締役・監査役の略歴についての詳細は、
2026年3月期有価証券報告書P.117-121(役員一覧)を
ご参照ください

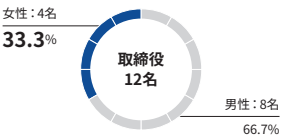
https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/_icsFiles/afiedfile/2026/08/12/ja_107yuh.pdf

*1 役員の所有株式数は2026年3月末時点の数字
*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
2026年4月30日に交付された86,800株を所有

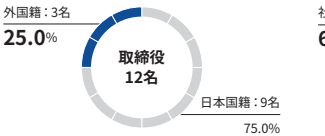
社外取締役比率



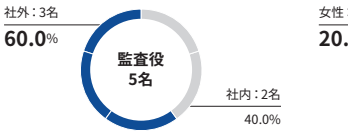
女性取締役比率



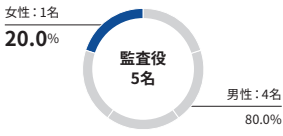
外国籍取締役比率



社外監査役比率



女性監査役比率



Gate 4 経営基盤

45 機関投資家と社外取締役との対話

48 リーダーシップチーム・役員一覧

51 三井物産のコーポレート・ガバナンス

Introduction

Gate 1

価値創造の原点

Gate 2

財務・ポートフォリオ戦略

Gate 3

持続的成長

Gate 4

経営基盤

Gate 5

Data

経営会議メンバー (2026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
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、コーポレートコミュニケーション部、サステナビリティ経営推進部 管掌）



副社長執行役員
だいくく てつ や
大黒 哲也
デジタル・電力ソリューション本部、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

地域本部長 (2026年7月1日現在)



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
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



専務執行役員
やまぐち けんいちろう
山口 賢一郎
グローバルLNG本部、総合エネルギーソリューション本部、ウェルネス事業本部、米州本部 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、ビジネス法務部 管掌）



常務執行役員
た なか まこと
田中 誠
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）



常務執行役員
いなむろ まさ や
稲室 昌也
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
まつ い とおる
松井 透
米州本部長 兼 米国三井物産（株） 社長

45 機関投資家と社外取締役との対話

48 リーダーシップチーム・役員一覧

51 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）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	性別	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	男性	代表取締役会長	ガバナンス	◎	◎	○	○		○	◎
堀 健一	男性	代表取締役社長	ガバナンス 指名	◎	◎	◎	○	○	◎	◎
中井 一雅	男性	代表取締役副社長 CSO	ガバナンス	○	◎	○		◎		◎
福田 哲也	男性	代表取締役専務 CDIO		○	◎	◎		◎		○
田中 誠	男性	代表取締役常務 CFO	報酬	○	◎	◎	◎			○
稲室 昌也	男性	代表取締役常務 CHRO兼CCO		○	◎	○			◎	◎
サミュエル ウォルシュ	男性	取締役 独立社外	ガバナンス	◎	◎	○	○	○		◎
内山田 竹志	男性	取締役 独立社外	指名	◎	◎	○		○	◎	◎
江川 雅子	女性	取締役 独立社外	ガバナンス 報酬	○	◎		○		◎	○
石黒 不二代	女性	取締役 独立社外	指名	○	◎			◎	○	○
サラ L. カサノバ	女性	取締役 独立社外	ガバナンス	○	◎	◎			○	○
ジェシカ タンスーン ネオ	女性	取締役 独立社外	報酬	○	◎	○		◎		○
藤原 弘達	男性	常勤監査役		○	◎	○			◎	○
重田 哲也	男性	常勤監査役		○	◎	○	◎			○
玉井 裕子	女性	監査役 独立社外	ガバナンス		○	◎ (弁護士)				◎
林 眞琴	男性	監査役 独立社外	指名		○	◎ (弁護士・元検察官)			○	○
高波 博之	男性	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。

スキルマトリクスにおける主な専門性・知見の選定理由

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。

Gate 4
＞ 経営基盤

45 機関投資家と社外取締役との対話

48 リーダーシップチーム・役員一覧

51 三井物産のコーポレート・ガバナンス

＞ Introduction

Gate 1
＞ 価値創造の原点

Gate 2
＞ 財務・ポートフォリオ戦略

Gate 3
＞ 持続的成長

Gate 4
＞ 経営基盤

Gate 5
＞ Data

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

経営の執行と監督の最高機関である取締役会においては、社外取締役及び社外監査役の視点を積極的に取り入れ、経営の監督に重点を置き、高度かつ実効性の高い議論を行っています。ジェンダーや国際性といった多様性に加え、国内外トップクラスの企業経営経験者や、金融、イノベーション及びDXに深い知見を有する社外取締役からの意見も踏まえ、個別の事業案件に関する意思決定やポートフォリオ戦略、さらには地政学的リスクを含む経営環境を踏まえた中長期的な課題や成長戦略等について、自由闊達な議論を行っています。

当社の経営執行における最高責任者は社長であり、国内の15事業本部長及び海外の2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、連結グループの機動性ある業務執行にあたっています。また、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。

取締役は、取締役会のメンバーとして、代表取締役、取締役、及び執行役員による業務執行を監督しています。また、監査役は独立の機関として、取締役の職務の執行を監査しています。当社では、会社業務に通曉し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を採用する一方、社内外の取締役を同数とし、社外役員の参画を得た各種諮問機関を設置するなど、実効性の高いコーポレート・ガバナンスを実現します。

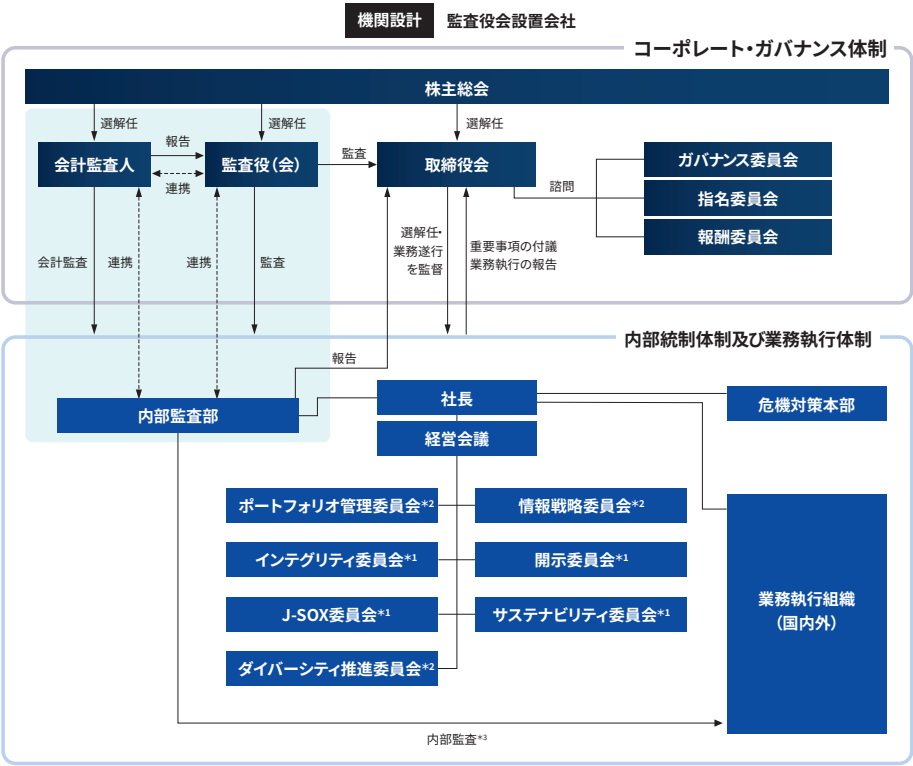
コーポレート・ガバナンス体制の推移

	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	↓	↓
2019年	・監査役会実効性評価の開始	↓	↓
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

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。内部監査部は、社長直轄の組織として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。当社では、業務執行及び内部統制に係る各種主要委員会を以下のとおり設置し、ますます増大・多様化する広範なリスク・業態に対応しています。



*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。

Gate 4 ＞ 経営基盤

45 機関投資家と社外取締役との対話

48 リーダーシップチーム・役員一覧

51 三井物産のコーポレート・ガバナンス

＞ Introduction

Gate 1

＞ 価値創造の原点

Gate 2

＞ 財務・ポートフォリオ戦略

Gate 3

＞ 持続的成長

Gate 4

＞ 経営基盤

Gate 5

＞ Data

Corporate Governance



取締役会議長メッセージ

代表取締役会長、取締役会議長
やすなが たつお
安永 竜夫

当社は監査役会設置会社であり、取締役会において全体戦略を議論するとともに、グローバルに展開する複雑かつ多岐にわたる事業特性を踏まえ、重要な個別案件についても審議しています。

審議にあたっては、社外取締役も含めた全員のコンセンサスを重視し、一人でも異なる意見がある場合には、全員の合意に至るまで議論を尽くしています。また、多様なバックグラウンドを有する社外役員の視点と社内役員の事業に関する深い理解を融合することで、実効性の高い経営の監督の実現に向けた取組みを進めています。

年間議題の設定については、経営環境・課題を踏まえ、社外役員の意見も取り入れながらガバナンス委員会で精査しています。また、重要案件に関する社長からの進捗報告や社外役員宛ての説明等を通じ、十分な情報共有を行っています。その上で、取締役会に加え、取締役会メンバーによるフリーディスカッション、社外役員会議等、テーマに即した会議体で率直な議論を行い、経営の意思決定の透明性の確保に努めています。さらに、中長期課題に重点的に時間を配分し、2026年5月に発表した中経2029については、構想段階から議論を重ね、社外役員の意見を反映しました。また、取締役会の運営については、書面による決議・報告の活用、議題に応じたオンライン開催と対面開催の使い分け等により、限られた時間でより実質的な議論を実現すべく取り組んでいます。

これらの取組みは、取締役会の実効性向上につながっており、社外役員及び第三者機関から高評価を得ています。今後も、ガバナンス委員会を中心に、機関設計を含むガバナンスのあり方について検討・議論を行い、経営の監督に重点を置いた取締役会の更なる実効性向上に取り組んでまいります。

取締役会

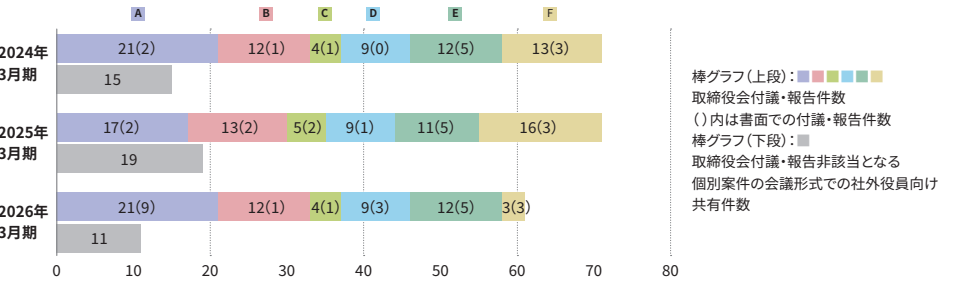
取締役会では、当社の経営に関する基本方針や重要な業務執行に関する事項、株主総会の決議により授権された事項、法令及び定款に定められた事項を決議・報告しています。取締役会は、原則毎月1回開催しているほか、必要に応じて随時開催しています。2026年3月期は、合計11回開催しました。個別事業案件に加え、ポートフォリオ戦略やリスクマネジメントを含む全社戦略、投資方針、サステナビリティ、内部統制、労働安全衛生及びウェルビーイング、コンプライアンス等のテーマについてバランスよく議題を設定しています。特に、2026年5月公表の中期経営計画2029の策定にあたっては、グランドデザインの段階からフリーディスカッションを含む取締役会メンバー間での議論を重ね、そこで得られた意見や示唆を踏まえて最終化しました。なお、当社の経営上重要な案件について、複数回の取締役会審議を重ねることとし、社外役員に対しては個別のブリーフィング等を通じ、重要な案件の進捗状況等を適宜報告・共有することで、当社の事業や経営に対する理解を深める機会を設けています。

取締役会への主な付議・報告事項（2026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 ・対外開示物の作成方針 ・サステナビリティ経営推進活動 ・地域本部報告	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 ・資金運用/借入計画	F	・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)		

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



Gate 4
＞ 経営基盤

- 45 機関投資家と社外取締役との対話
- 48 リーダーシップチーム・役員一覧
- 51 三井物産のコーポレート・ガバナンス

- ＞ Introduction
 - Gate 1
 - ＞ 価値創造の原点
- Gate 2
- ＞ 財務・ポートフォリオ戦略
- Gate 3
- ＞ 持続的成長
- Gate 4
- ＞ 経営基盤
- Gate 5
- ＞ Data

諮問委員会

取締役会の諮問委員会として、ガバナンス委員会、指名委員会及び報酬委員会を設置しています。各諮問委員会の構成は過半数が社外取締役及び社外監査役となっており、指名委員会及び報酬委員会の委員長を社外取締役が務めることにより独立性を確保しています。

ガバナンス委員会	指名委員会	報酬委員会
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。	役割期待 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。	役割期待 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。
2026年3月期における主な審議事項 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・報告基準見直し等について審議。	2026年3月期における主な審議事項 社外役員が役員候補者を把握する機会及び提供情報・資料の拡充をさらに図るとともに、役員候補の選定、役員選任案について審議。	2026年3月期における主な審議事項 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。

社外取締役からの評価

ガバナンスについて

社外取締役
サミュエル ウォルシュ

ガバナンス委員会では、取締役会の議題設定、付議・報告基準の見直し、実効性評価等、取締役会の実効性及び経営の透明性を一層高めるための施策について継続的に議論しています。また、機関設計のあり方についても定期的に検討を重ねるなど、ガバナンスの根幹に関わる重要テーマについて幅広く議論を深化させています。私自身も委員の一人として、長期的な視点に立ったガバナンスのあり方の検討に加え、効率的かつ実効的な議論を実現するため

の取締役会の運営方法、並びに取締役会における当社の全体戦略とポートフォリオを踏まえた個別案件の議論の重要性、さらには成功事例の共有の必要性等について意見を述べてきました。各委員の意見に対し、執行側は真摯に受け止め、対応しています。この結果、取締役会における議論の質の向上と、経営に対する監督機能の強化が進んでいます。今後も当社のコーポレート・ガバナンス向上に貢献してまいります。



役員選任プロセス

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
いしぐろ ふじよ
石黒 不二代

指名委員会は、当社の中長期的な企業価値向上を支える観点から、役員の選解任に係る基準・プロセスや、最高経営責任者（CEO）を含む経営陣の後継者育成・選定について、客観的かつ透明性の高い議論を行っています。特に、不確実性の高い事業環境が続く中、経営人材には戦略遂行力に加え、変化

への適応力やグローバルな視点がこれまで以上に求められています。

今後も、独立した立場から指名プロセスの公正性・透明性を確保するとともに、持続的な企業価値向上に資する経営体制の構築に取り組んでまいります。



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。

 コーポレート・ガバナンスの状況
<https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/status/>

Gate 4
＞ 経営基盤

45 機関投資家と社外取締役との対話

48 リーダーシップチーム・役員一覧

51 三井物産のコーポレート・ガバナンス

＞ Introduction

Gate 1
＞ 価値創造の原点

Gate 2
＞ 財務・ポートフォリオ戦略

Gate 3
＞ 持続的成長

Gate 4
＞ 経営基盤

Gate 5
＞ Data

役員報酬

役員報酬は、中長期的な企業価値向上と株主との価値共有を促進することを目的として設計しています。固定報酬に加え、業績及び非財務指標と連動するインセンティブ報酬を組み合わせ、持続的な成長へのコミットメントを反映しています。なお、2026年6月17日開催の定時株主総会において、株式報酬の上限額を改定しています。

対象	種別		年間上限	概要
取締役 (社外取締役を除く)	株式	業績連動型譲渡制限付株式報酬 変動 長期インセンティブ	18億円 30万株	・業績連動条件の達成度に応じた最終評価点に基づき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
		在任条件型譲渡制限付株式報酬 固定 長期インセンティブ	30億円 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
	金銭	業績連動賞与 変動 短期インセンティブ	15億円	・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	金銭	基本報酬 固定	10億円	・役位に応じて決定した額を毎月支給
監査役		基本報酬	3億円	・監査役間の協議で決定した額を支給

社外取締役からの評価

役員報酬について

社外取締役

ジェシカ タン スーン ネオ

当社の役員報酬制度は、報酬委員会における審議を通じて、その妥当性及び透明性の確保に努めています。

役員報酬は、基本報酬、業績連動賞与及び中長期インセンティブ報酬から構成されており、短期及び中長期の業績の双方と連動する設計となっています。業績指標に加え、ESG要素も考慮した評価や、クローバック条項の導入等を通じて、持続的な企業

価値向上を促す仕組みが整備されています。

事業環境や他社動向も踏まえながら毎年改善を重ねており、制度運用の妥当性についてもモニタリングを継続しています。こうした枠組みが、株主との価値共有に資することを意識しつつ、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。



業績連動型譲渡制限付株式報酬

2024年3月期から2026年3月期までの評価期間（今回評価期間）における業績連動条件

ROE	24/3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
	25/3期	同上
	26/3期	同上
E要素	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)
	26/3期	2030年GHGインパクト半減、2030年GHG総排出量(単体・連結子会社Scope1+2(含むUn-incorporate joint venture)、Scope3カテゴリー15)30%削減及び2030年単体・連結子会社Scope1+2(除くUn-incorporate joint venture)半減の事業計画値に対する進捗度合い(定量評価)
S要素	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
	26/3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 ・重点管理対象会社における重傷災害の前年度対比での増減、死亡災害の有無
G要素	24/3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
	25/3期	同上
	26/3期	同上

(注1) なお、ROE・ESG各要素共に、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) 2024年3月期以降のROE及びESG各要素の比率は70％:30％(E／S／G各10％)です。

今回評価期間評価結果

最終評価点 98点	ROE (70%)	E要素 (10%)	S要素 (10%)	G要素 (10%)
	97点	96点	90点	113点



役員報酬についての詳細は、2026年3月期有価証券報告書P.137～144（役員の報酬等）をご参照ください。
https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/_icsFiles/afieldfile/2026/08/12/ja_107yuhp.pdf

Gate 4
＞ 経営基盤

45 機関投資家と社外取締役との対話

48 リーダーシップチーム・役員一覧

51 三井物産のコーポレート・ガバナンス

＞ Introduction

Gate 1

＞ 価値創造の原点

Gate 2

＞ 財務・ポートフォリオ戦略

Gate 3

＞ 持続的成長

Gate 4

＞ 経営基盤

Gate 5

＞ Data

取締役会実効性評価

当社は、取締役会の実効性評価を毎年実施し、評価結果を今後の改善につなげています。2026年3月期は、取締役・監査役による自己評価に加え、第三者機関（外部専門家）を起用して取締役会実効性評価を実施し、当社取締役会の実効性が適切に確保されていることを確認しました。

実効性評価の方法	第三者機関を起用した取締役会実効性評価 ・取締役・監査役全員を対象としたアンケート ・第三者機関による、社外役員個別インタビュー及び結果の分析・取りまとめ（報告）
評価結果	下記の内容を総括した結果、当社取締役会は、2026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 【取締役・監査役のリビュー結果】 ・コンセンサス・ベースの原則のもと、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。取締役会においてさまざま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、当社の取締役会の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等により俯瞰的な情報把握に役立っている。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、総じてよく運営されている。 ・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。 【第三者機関報告】 ・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。
更なる実効性向上に向けて	【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 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た、以下の取組みを検討 ・社外役員・社内役員それぞれの経験・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 ・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よいあり方に関するガバナンス体制の継続的検討

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、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、原則として取締役会開催に先立ち定期的に開催されるほか、必要に応じて随時開催されます。2026年3月期の監査役会は、19回開催されました。監査役会における主な決議事項や協議事項、報告事項は、以下のとおりです。

主な議案内容		
決議事項 ・監査方針（監査重点項目含む） ・監査計画及び業務分担 ・会計監査人評価・再任及び報酬同意 ・監査役会・監査役監査報告書 ・監査役選任議案への同意等	協議事項 ・監査役報酬	報告事項 ・取締役会に付議される主要案件の内容及び審議過程 ・当社連結内部統制上の課題等への当社執行対応状況 ・監査重点領域及び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 ・監査役会実効性評価 ・常勤監査役による監査活動状況（経営会議、ポートフォリオ管理委員会等への出席等）等

Compliance & Integrity



CCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）
いなむら まさや
稲室 昌也



当社は、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。そして、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にグローバル・グループベースで取り組んでいます。

具体的な取組みとして、経営会議の下部組織であるインテグリティ委員会を通じ、関連施策の策定と実践を進めています。併せて、CEOやCCOをはじめとする経営幹部による継続的なメッセージ発信、全役職員からの「三井物産役職員行動規範」の通読及び遵守に関する誓約の取得、コンプライアンス意識調査や各種研修・教育の実施等にも取り組んでいます。特に、毎年11月のWith Integrity月間では、意識啓発を目的とした全社員向けイベントを実施するとともに、各事業本部や海外拠点等の現場においても独自の取組みを企画・実施しています。

2025年11月のWith Integrity月間では、「デジタル・AI時代のIntegrityを考える―当社グループの信用を守り、未来をつくる」をテーマに、社長のメッセージ動画の発信、経営幹部とデジタル政策・法務分野の専門家による対談、AIガバナンス分野の専門家による講演、コンプライアンス事案となりうる不適切言動を題材とした実写版動画の公開、及び各職場におけるチームディスカッション等の全社企画を実施するとともに、社外役員によるIntegrityメッセージ動画の配信も行いました。

本年4月のCCO就任を機に、インテグリティ・ドリブンな企業文化の確立に向けて、CCOによる就任メッセージやGC（ジェネラル・カウンセル）との対談を社内に発信するなど、経営トップからの積極的なメッセージ発信を行っています。



- 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

Gate 4
＞ 経営基盤

- 45 機関投資家と社外取締役との対話
- 48 リーダーシップチーム・役員一覧
- 51 三井物産のコーポレート・ガバナンス

- ＞ Introduction
 - Gate 1
 - ＞ 価値創造の原点
 - Gate 2
 - ＞ 財務・ポートフォリオ戦略
 - Gate 3
 - ＞ 持続的成長
 - Gate 4
 - ＞ 経営基盤
 - Gate 5
 - ＞ Data