



三井物産の ESG  
Sustainability

---

## Environment

48 三井物産が手掛ける環境関連ビジネス

## Social

50 人の三井

## Governance

52 三井物産のコーポレート・ガバナンス

54 コーポレート・ガバナンスの状況

60 社外取締役／社外監査役メッセージ

62 業務執行と内部統制

66 取締役および独立役員

68 監査役および独立役員

69 執行役員

---

# Environment

## 三井物産が手掛ける環境関連ビジネス

世界中で多岐にわたる事業を展開する三井物産は、環境問題への産業的解決による貢献を「環境方針」の行動指針に組み込み、その積極的な対応を経営上の最重要課題の一つとして位置付け、グローバル・グループベースでさまざまな環境関連ビジネスを展開しています。

### 再生可能エネルギー関連事業

発電容量 (2017年3月末現在)

5.6GW(グロス)

太陽光発電  330MW

太陽熱発電  50MW

風力発電  1,307MW

バイオマス発電  56MW

流れ込み式水力発電  3,834MW



Bii Stinu 風力発電 (メキシコ)

### モーダルシフト



欧州でリース展開するシーメンス製電気機関車

トラック輸送比較CO<sub>2</sub>排出量

92.3%減

(トライネット・ロジスティクス (現 三井物産グローバルロジスティクス) 東京湾はしけ輸送 (市原～横浜))

総保有機関車数

約300両

(Mitsui Rail Capital Europe (欧州))

総保有貨車数

約1.6万両

(Mitsui Rail Capital (米国)、Mitsui Rail Capital Participações (ブラジル)、MRC1520 (ロシア))

## 資源リサイクル事業

金属屑取扱量

国内 **700**万トン/年  
(エムエム建材) (日本)

海外 **1,200**万トン/年  
(Sims Metal Management) (北米、欧州、豪州、ニュージーランドほか)

非鉄金属屑取扱量

**10**万トン/年  
(三井物産メタルズ) (日本)

自動車リビルト部品製造

**36**万個/年  
(GHM) (中国)

産廃処理能力

**27,000**mt/年  
(共英リサイクル) (日本)

## 製紙資源事業

植林

**27,500**ha  
(BTP、GTP、PTP、BFP) (豪州)

## 地球温暖化防止の取り組み

### 1 植林アセットマネジメント事業

当社は、安定的な植林資源の供給を通じて持続可能な社会の発展に寄与することを目指し、オセアニア・アジア・北米において植林アセットマネジメント事業を展開するNew Forests社(豪州)に出資、参画しました。同社の植林資産への投資および管理方針は「国連責任投資原則」に準拠し、全ての投資および事業に関して第三者機関の認証を得ることを原則としています。



オーストラリアにおけるNew Forests社管理植林地

### 2 木質バイオマス発電事業

当社は、(株)イワクラ、住友林業(株)、北海道ガス(株)との共同出資により、北海道苫小牧市に苫小牧バイオマス発電(株)を設立し、木質バイオマス発電事業を開始しました。

木質バイオマス発電事業は、カーボンニュートラルであることから地球温暖化対策の一環として期待されるエネルギー供給事業です。本事業の燃料となる木質チップには、社有林「三井物産の森」をはじめとする北海道の林地の未利用木材を100%利用する計画であり、これにより北海道内の森林環境の整備の促進ならびに林業振興への貢献、また雇用の創出により地域の活性化にも寄与するなど、社会的な意義を幅広く有する事業です。



苫小牧バイオマス発電

# Social

## 人の三井

グローバルに事業を展開する三井物産にとって、人材の多様化は重要なテーマです。

世界中のあらゆるニーズに対応し、ビジネスを革新し続けるため、  
多様な価値観やバックグラウンドを持つプロ人材が、お互いを理解し、  
認め合い、切磋琢磨しながら挑戦と創造を繰り返しています。

### 各地で活躍するプロ人材



**Bernt A. Netland**

President & Chief Executive Officer  
Intercontinental Terminals Company LLC

タンクターミナル業界での28年間の経験を通じ、タンクターミナル事業を経営する能力を取得。この経験を活かしながら、ITC社を長年安全運営し、安定した収益を生み出す会社に成長させました。彼の先見性により、条件の良い限られた土地を取得でき、現在米国ヒューストン・パサデナ地区にてタンク増設を可能にしました。



**Wendy Holdenson**

Chief Operating Officer & Director  
Mitsui & Co. (Australia) Ltd.

2014年6月に取締役EVPとして豪州三井物産に入社し、現在、取締役COOとして各営業部長とともに案件形成・問題解決にあたっています。オーストラリア貿易促進庁、ならびに福岡オーストラリア総領事館総領事などの職歴を持ち、日豪両国の政府、民間に有する幅広い人脈をフルに活用し、社内外で精力的に活動を行っています。現地社員のロールモデルとして、社員一人ひとりに、社会環境の変化を意識してもらうこと、そして社員全員が新分野に挑戦し、結果をデリバリーすることを目指して、個の強さを研鑽することの大切さを強調しています。

**Rogério Soares Leite**

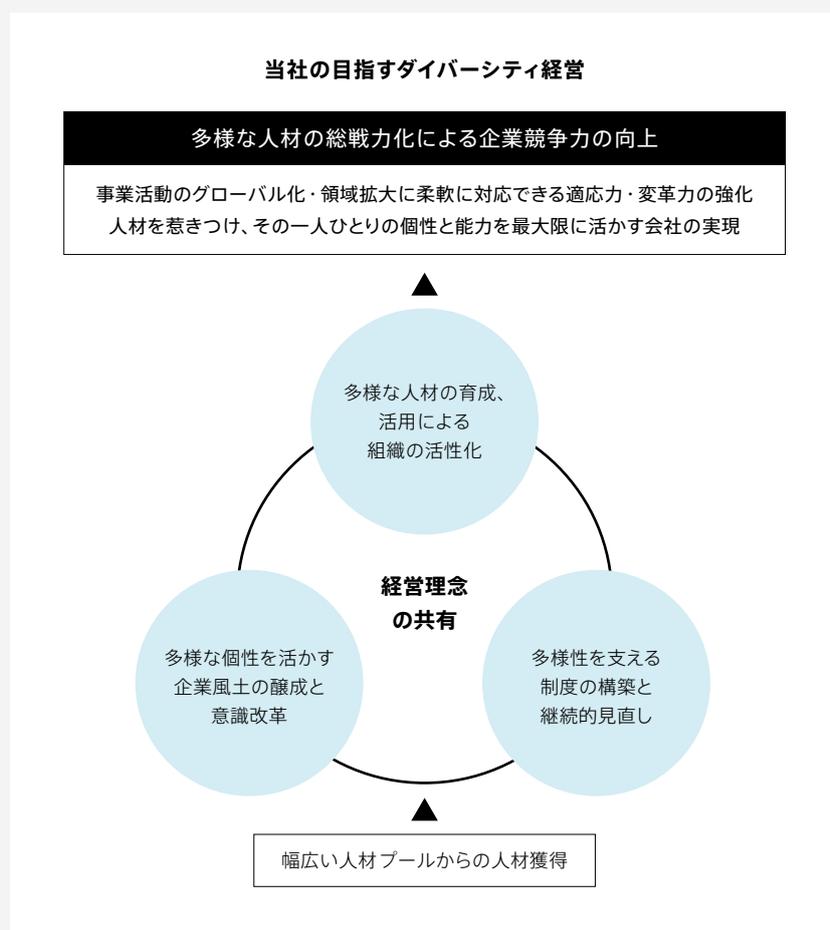
Chief Participations Officer  
Mitsui Gas e Energia do Brasil Ltda.

2006年にブラジルのGaspart社を買収し、Mitsui Gas社を設立した際、ブラジル三井物産より転籍。ブラジル人のみの会社において、当社の文化や価値創造のノウハウを効果的に浸透させました。2015年にGaspetro社に出資し、Mitsui Gas社と経営統合した際も、長年培った知見や能力を大いに発揮し、出資後のスムーズな経営統合を実現しました。



## ダイバーシティをグローバル経営の力に

経営理念の共有を中心に、その実現のための土台として、多様な個性を活かす企業風土の醸成と意識改革、多様性を支える制度の構築・継続的な見直しを進めながら、多様な人材の育成・活用を進め、「多様な人材の総戦力化による企業競争力の向上」を目指しています。



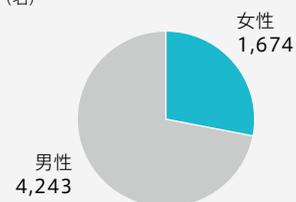
### 働き方改革

ダイバーシティ経営をさらに進化させていくために、従来の当社の働き方についても生産性・効率性の観点から見直し、必要に応じて会社全体で新しい取り組みも導入するという「働き方改革」を進めています。

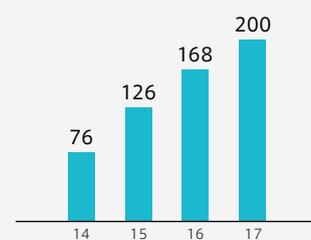
施策	導入時期	効果・狙い
時間単位の年次有給休暇	2016年4月～	1年間で8割の社員が活用
モバイルワーク制度	2016年6月～	利用者の7割が効率性・生産性の向上を実感
個人単位の時差出勤	2017年6月～	個人と組織のパフォーマンスが極大化する時間帯を選択可能

### データで見るダイバーシティ

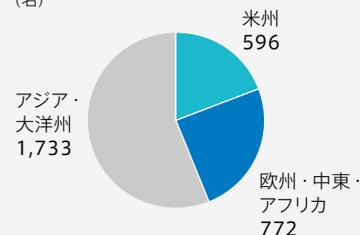
女性総合職(単体)  
(2017年7月1日現在)  
(名)



女性管理職数推移(単体)  
(2017年7月1日現在)  
(名)



地域別海外採用職員(現地法人)  
(2017年7月1日現在)  
(名)



# Governance

## 三井物産のコーポレート・ガバナンス

ビジネスや人材同様、取締役会も当社は多彩な顔ぶれとなっています。

今後も多様性を拡大し、その実効性を強化することで、

稼ぐ力を強化する当社ならではの「攻めのガバナンス」を進化させていきます。

### コーポレート・ガバナンス体制

機関設計  
監査役会設置会社

取締役

14名



社内取締役 9名  
社外取締役 5名

監査役

5名



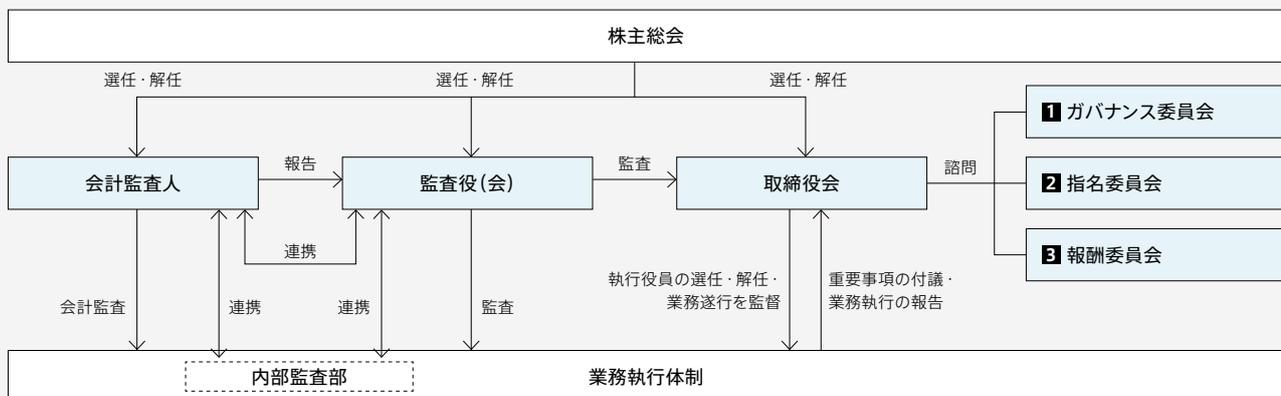
社内監査役 2名  
社外監査役 3名

女性役員比率

15.8%

外国人役員比率

10.5%



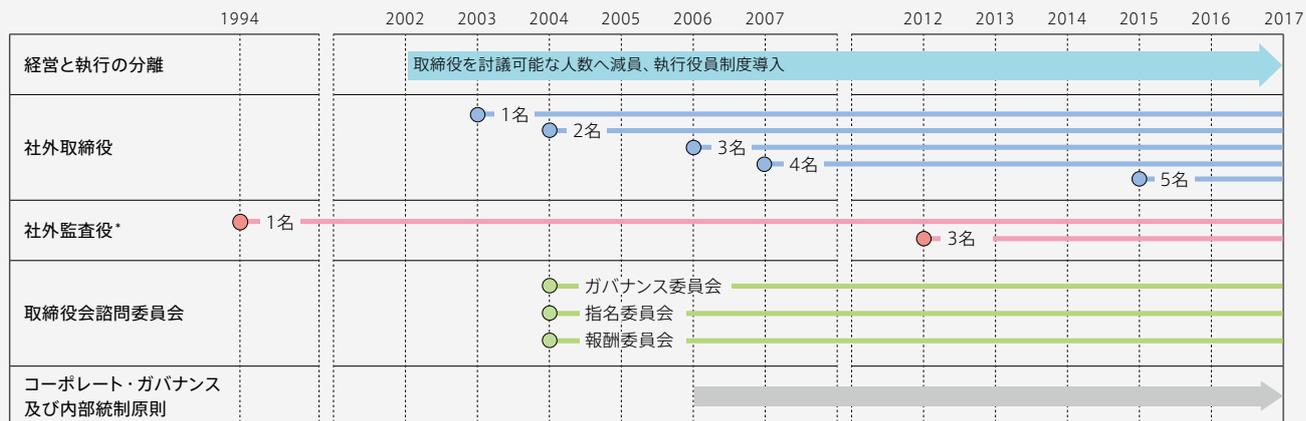
諮問機関	1 ガバナンス委員会	2 指名委員会	3 報酬委員会
委員長	会長	社外取締役	社外取締役
構成 (含む委員長)	会長 社長 社外取締役3名 社内取締役1名 社外監査役1名	社長 社外取締役2名 社内取締役2名 社外監査役1名	社長 社外取締役2名 社内取締役2名 社外監査役1名
目的	当社全体のコーポレート・ガバナンスの状況や方向性などについて社外役員の視点を交えて検討します。	当社取締役・執行役員の指名に関して、その選定基準や選定プロセスを策定し、また、取締役人事案に対する評価を行います。	当社取締役・執行役員の報酬・賞与に関し、その体系・決定プロセスの検討ならびに役員報酬案に対する評価を行います。
2017年3月期の実績	合計2回開催し、当社ガバナンスのあり方、取締役会の実効性評価などにつき討議を行いました。	合計2回開催し、取締役および執行役員の選定プロセスおよび選定基準のレビューを行うとともに、取締役候補者が同選定基準に定める要件を充足していることを確認しました。	合計3回開催し、取締役および執行役員の報酬体系のレビューを実施し、固定報酬の限度額、ならびに業績連動報酬の限度額および算定フォーミュラの見直しについて検討しました。

## 取締役・監査役選任状況

	氏名	当社における地位	任期	ガバナンス委員会*	指名委員会*	報酬委員会*	ダイバーシティ	
							女性	外国人
取締役	飯島 彰己	代表取締役、会長	1年	◎				
	安永 竜夫	代表取締役、社長 (CEO)		○	○	○		
	加藤 広之	代表取締役、副社長執行役員						
	本坊 吉博	代表取締役、副社長執行役員						
	鈴木 慎	代表取締役、副社長執行役員				○	○	
	田中 聡	代表取締役、副社長執行役員		○	○			
	松原 圭吾	代表取締役、専務執行役員				○		
	藤井 晋介	代表取締役、専務執行役員						
	北森 信明	代表取締役、常務執行役員						
	武藤 敏郎	取締役 (社外)		○		◎		
	小林 いずみ	取締役 (社外)				◎	○	○
	ジェニファー ロジャーズ	取締役 (社外)		○				○
	竹内 弘高	取締役 (社外)				○		
	サミュエル ウォルシュ	取締役 (社外)		○				○
監査役	岡田 譲治	常勤監査役	4年					
	山内 卓	常勤監査役						
	松山 遙	監査役 (社外)		○			○	
	小津 博司	監査役 (社外)			○			
	森 公高	監査役 (社外)				○		

\* 各諮問委員会の◎は委員長です。

### ガバナンス体制推移



\* 社外監査役の人数 (選任数/定款で定めた上限) は一時4名/7名となり、その後3名/5名へ

#### 取締役会のさらなる実効性向上に向けた取り組み

- 1 議論のテーマ: 企業戦略や経営計画など会社の方向性により多くの議論の機会を設定
- 2 構成: 人数、社外比率、能力・知見のバランスなど、適切な構成を不断に検討
- 3 運営の見直し: 審議のポイントをより明確にし、より多くの審議時間を確保

# コーポレート・ガバナンスの状況

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

---

当社は、コーポレート・ガバナンス体制の構築にあたり、「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」を重視しています。「透明性と説明責任の向上」のために、当社は、社外取締役および社外監査役の視点を入れての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、公正開示の原則の下、役職員が説明責任の遂行にあたることとしています。また、「経営の監督と執行の役割分担の明確化」のために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。国内の16営業本部および海外の3地域本部のそれぞれを統括する営業本部長および地域本部長は、同時に執行役員でもあり、連結グループの機動性の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・社外監査役の参画を得た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。

## 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は実質的な討議が可能とされる最大数にとどめるものとし、経営の監督と執行の役割分担の促進の観点より、増員に際しては社外取締役の増員を優先することとしています。また、社外取締役・社外監査役が委員として参加する諮問機関として、ガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会を取締役会の下に設定しています。

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權された事項のほか、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。

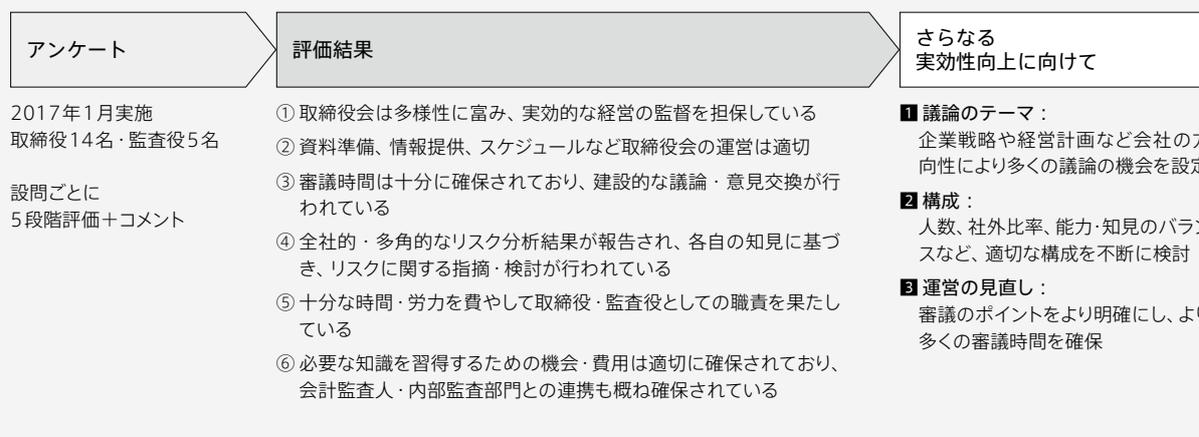
取締役会は、原則毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。

## 取締役会の実効性評価

2016年3月期に実施した取締役会の実効性に関するアンケート結果を踏まえ、取締役会および取締役会事務局は、2017年3月期、以下の点に取り組みました。

2016年3月期アンケートを踏まえた課題認識	取り組み内容	2017年3月期アンケートでの評価
議題検討時間の確保	社外取締役・社外監査役全員に専用PCを交付し、Eメールで適時に取締役会資料を配布	半数以上（社外役員も半数以上）が改善と回答
社外取締役の判断材料の充実	過去の資料や議事録を格納した取締役会データベースを整備し、専用PCからアクセス可能に。稟議書など社内の意思決定プロセスに関する資料も提供	社外役員の大多数が肯定的に評価 半数以上が改善と回答
社外取締役・社外監査役と会計監査人・内部監査部門との連携強化	社外取締役・社外監査役の全員で構成する「社外役員会議」の場で意見交換	複数の社外役員が肯定的・改善と評価
経営の方向性に関する審議の充実	営業案件の説明資料について、当社の戦略やポートフォリオにおける位置付けも示すよう変更	複数の社外役員が肯定的・改善と評価
	社外役員会議で、事業計画や中期経営計画について、執行側と社外取締役のフリーディスカッションを実施	複数の社外役員が肯定的・改善と評価

### ▶ さらなる実効性向上に向けて



## 監査役会

監査役会設置会社である当社においては、株主の負託を受けた監査役が取締役の職務執行を監査する役割を担っています。この目的のため、監査役は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開催されるほか必要に応じて随時開催されます。監査役は、取締役会に出席し、議事運営、決議内容などを監査し、積極的に意見表明を行っています。

監査役の監査対象は多岐にわたります。取締役の職務執行、取締役会などの意思決定、内部統制システムの整備・運用状況、会計監査人の独立性および内部統制システム、財務報告体制、会計方針・会計処理、計算書類、会計監査人からの報告、そして企業情報開示体制などが含まれます。

## 役員報酬

### 役員報酬の構成



#### ▶ 取締役報酬

社外取締役を除く取締役の報酬は、社外取締役を委員長とする報酬委員会の検討結果を踏まえ、株主総会において決議された金額などの範囲において取締役会決議で決定される固定的な基本報酬、当社が重視する経営指標に基づく業績連動賞与および中長期インセンティブ報酬としての株価条件付株式報酬型ストックオプションにより構成されます。また、取締役には退職慰労金を支給しません。

- 業績連動賞与は、報酬委員会から適切である旨の答申を受け、取締役会で決定された以下のフォーミュラにより算定されます。

$$\text{総支給額} = (\text{連結当期利益(親会社の所有者に帰属)} \times 50\% \times 0.1\%) + (\text{基礎営業キャッシュ・フロー} \times 50\% \times 0.1\%)$$

7億円を総支給額の上限とし、個別支給額は、役職ごとに定められたポイントに応じて按分されます。なお、連結当期利益(親会社の所有者に帰属)がマイナス即ち「損失」の場合、また基礎営業キャッシュ・フローがマイナス即ち「資金支出」の場合は、マイナスとなった項目を0として計算します。

- 株価条件付株式報酬型ストックオプションは、株価変動によるメリットとリスクを株主と共有することにより、中長期的な業績と企業価値の持続的な向上への貢献を一層高めるよう、役員報酬の一部として付与しています。年間の上限を普通株式500,000株および年額5億円の範囲で付与し、権利行使期間を新株予約権の割当日を3年経過した日の翌日から27

年間、行使価格は1円としています。なお、付与対象者が取締役を含む役員の地位を喪失した日の翌日から10年を経過した場合、同新株予約権を行使できないものとしています。

- 1回当たりの拠出金額の上限を100万円未満とした上で、月額報酬の少なくとも10%相当の当社株を、役員持株会を通じて購入するものとしています。

業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬は、業績連動を排した固定給のみであり、株式購入の義務もありません。

#### ▶ 監査役報酬

監査役報酬は、株主総会決議によって定められた報酬限度額の範囲内での基本報酬のみとなり、業績により変動する要素はありません。また、監査役には退職慰労金を支給しません。

### 2017年3月期に係る取締役および監査役報酬

役員区分	支給員数 <sup>1)</sup>	(百万円)			
		基本報酬	賞与	ストックオプション	支給総額 <sup>2)</sup>
取締役 (社外取締役を除く)	11名	714	306	82	1,103
監査役 (社外監査役を除く)	2名	132	—	—	132
社外役員	9名	110	—	—	110
合計	22名	957	306	82	1,345

<sup>1)</sup> 上記支給員数には、2017年3月期中に退任した取締役を含みます。

<sup>2)</sup> 上記金額のほかに、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122名分総額556百万円、監査役18名分総額61百万円を2017年3月期中に支払いました。

## 社外取締役・社外監査役

### ▶ 選任基準

#### 社外取締役

- ・取締役会議案審議に必要な広範な知識と経験を備え、あるいは経営の監督機能発揮に必要な出身分野における実績と見識を有することを必要としています。
- ・経営の監督機能遂行のため、当社からの独立性の確保を重視しています。
- ・多様なステークホルダーの視点を事業活動の監督に取り入れる観点から、その出身分野・性別などの多様性に留意しています。

なお、個々の商取引において社外取締役と当社との間の利益相反などの問題が仮に生じた場合には、取締役会の運用・手続きにて適切に対処することとします。

#### 各社外取締役の選任理由／2017年3月期の活動状況

氏名	独立役員*	選任理由	2017年3月期 出席回数	重要な兼職状況
武藤 敏郎	○	財務省および日本銀行において培ってきた財政・金融その他経済全般にわたる高い見識を有しています。取締役会では専門知識を活かして活発に発言され、議論を深めることに大いに貢献しています。2017年3月期は報酬委員会の委員長を務め、一層のガバナンス強化に繋がる役員報酬制度の検討などにおいて貢献しました。これらの点を考慮し、引き続き当社の経営への助言と監督を行っていただくことを期待して社外取締役に選任しています。	取締役会 14回／16回	(株)大和総研 理事長 公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会 事務総長・専務理事
小林 いずみ	○	民間金融機関および国際開発金融機関の代表を務めた経験により培われた、イノベーションを生む組織運営やリスクマネジメントに関する高い見識を有しています。取締役会では多角的な視点から活発に発言され、議論を深めることに大いに貢献しています。2017年3月期はガバナンス委員会および報酬委員会の委員を務め、透明性の高いガバナンス体制の構築に向け、積極的に意見を述べました。これらの点を考慮し、引き続き当社の経営への助言と監督を行っていただくことを期待して社外取締役に選任しています。	取締役会 15回／16回	ANAホールディングス(株) 社外取締役 日本放送協会 経営委員
ジェニファー ロジャーズ	○	国際金融機関での勤務経験や企業内弁護士としての法務業務の経験により培われた、グローバルな視野およびリスクマネジメントに関する高い見識を有しています。取締役会ではリスクコントロールに資する有益な発言を多く行い、取締役会の監督機能の向上に大いに貢献しています。2017年3月期はガバナンス委員会の委員を務め、透明性の高いガバナンス体制の構築に向け、積極的に意見を述べました。これらの点を考慮し、引き続き当社の経営への助言と監督を行っていただくことを期待して社外取締役に選任しています。	取締役会 16回／16回	アシュリオンジャパン・ホールディングス合同会社 ゼネラル・カウンセラー アジア
竹内 弘高	○	国際企業戦略の専門家として培ってきた経営に関する高い見識を有しています。取締役会では当社の経営戦略に関し示唆に富んだ提言を行い、取締役会の監督機能の向上に大いに貢献しています。2017年3月期は、指名委員会の委員を務め、当社の役員指名の透明性の担保に貢献しました。これらの点を考慮し、引き続き経営への助言と監督を行っていただくことを期待して社外取締役に選任しています。	取締役会 13回／13回 (2016年6月就任以降)	一橋大学 名誉教授 ハーバード大学経営大学院 教授 (株)大和証券グループ本社 社外取締役 (株)グリーンペプタイト 社外取締役
サミュエル ウォルシュ	○	長年にわたり、自動車産業における上級管理職および国際的鉱業資源会社の最高経営責任者として培ってきたグローバルな見識と卓越した経営能力を有しています。同氏は、企業経営経験のみならず、地域活動、芸術・文化活動、慈善事業や国際経済協議団体での活動経験も豊富で、多角的な視点から当社の経営への助言と監督を行っていただけることを期待して社外取締役に選任しています。	(2017年6月就任)	—

\* 証券取引所が定める、一般株主と利益相反が生じる恐れのない社外取締役

社外監査役

監査体制の中立性および独立性を一層高める目的を持って社外監査役を選任しており、社外監査役に対しては、その独立性などを踏まえ、中立の立場から客観的に監査意見を表明することを特に期待しています。社外監査役の選定に際しては、監査役会は、会社との関係、経営者および主要な職員との関係などを勘案して独立性に問題がないことを確認しています。

各社外監査役の選任理由／2017年3月期の活動状況

氏名	独立役員*	選任理由	2017年3月期 出席回数	重要な兼職状況
松山 遙	○	主に弁護士として培ってきた知識・経験に基づき、独立かつ中立の立場から客観的に監査意見を表明することを期待して選任しています。	取締役会 16回／16回 監査役会 22回／22回	弁護士 (株)T&D ホールディングス 社外取締役 (株)三菱UFJ フィナンシャルグループ 社外取締役 (株)パイテック ホールディングス 社外取締役
小津 博司	○	主に検事として培ってきた知識・経験に基づき、独立かつ中立の立場から客観的に監査意見を表明することを期待して選任しています。	取締役会 16回／16回 監査役会 22回／22回	弁護士 トヨタ自動車(株) 社外監査役 (株)資生堂 社外監査役
森 公高	○	公認会計士としての長年の経験を通じて培われた企業会計に関する高い見識に基づき、中立的・客観的な視点から監査意見を表明することを期待して選任しています。	(2017年6月就任)	公認会計士 (株)日本取引所グループ 社外取締役

\*証券取引所が定める、一般株主と利益相反が生じる恐れのない社外監査役

▶ 独立性判断基準

当社の社外取締役または社外監査役(以下合わせて「社外役員」という)のうち、以下の各号のいずれにも該当しない社外役員は、独立性を有すると判断されるものとします。

- (1) 現在および過去10年間に於いて当社または当社連結子会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、支配人、従業員、理事など(以下「業務執行者」という)であった者
  - (2) 当社の総議決権数の10%以上を直接もしくは間接に有する者または法人の業務執行者
  - (3) 当社または当社連結子会社を主要な取引先とする者<sup>\*1</sup>またはその業務執行者
  - (4) 当社または当社連結子会社の主要な取引先<sup>\*2</sup>またはその業務執行者
  - (5) 当社もしくは当社連結子会社の会計監査人またはその社員など
  - (6) 当社より、役員報酬以外に直近の事業年度において累計1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士などの専門
- (7) 直近事業年度において当社または当社連結子会社から年間1,000万円以上の寄付・助成などを受けている者または法人の業務執行者
  - (8) 過去3年間に於いて(2)から(7)に該当する者
  - (9) 現在または最近において当社または当社連結子会社の重要な業務執行者(社外監査役については、業務執行者でない取締役を含む)の配偶者もしくは二親等以内の親族(以下「近親者」という)
  - (10) 現在または最近において(2)から(7)のいずれかに該当する者(重要でない者を除く)の近親者

<sup>\*1</sup> 当該取引先が直近事業年度における年間取引高(単体)の5%以上の支払いを当社または当社連結子会社から受けた場合または当該取引先が直近事業年度における連結総資産の5%以上の金銭の融資を当社または当社連結子会社より受けている場合、当社または当社連結子会社を主要な取引先とする者とする。

<sup>\*2</sup> 当社または当社連結子会社が直近事業年度における当社の年間連結取引高の2%以上の支払いを当該取引先から受けた場合または当該取引先が当社または当社連結子会社に対し当社の連結総資産の2%以上の金銭を融資している場合、当該取引先を当社または当社連結子会社の主要な取引先とする。

#### ▶ サポート体制

社外取締役が取締役会の審議に参加し、監督機能を発揮するためには、充実したサポート体制が必要と考え、定例および臨時の取締役会などに先立ち、議案の資料を提供しつつ事前説明を行っています。社外監査役には常勤監査役および監査役室より会社の情報を適宜提供するとともに、常勤監査役と監査役室の連絡会の要旨を伝達します。定例および臨時の監査役会・取締役会に際しては必要に応じて資料の事前配布および事前説明を行います。社外取締役および社外監査役の全員に専用PCを交付し、Eメールを用いて適時に取締役会資料を配布することにより、社外役員の議案の検討時間を確保するとともに、過去に開催された取締役会の資料や議事録などを格納したデータベースを構築し、社外役員が専用PCを通じてアクセスできる環境を整備しています。

#### ▶ 社外役員会議の開催

全ての社外取締役および社外監査役により構成される社外役員会議を定期的に開催し、経営上の重要事項について社外役員間、または社外役員と社内取締役・常勤監査役・会計監査

人・執行役員などとの間で情報共有・意見交換を行っています。2017年3月期は9回開催し、経営方針、監査、営業本部の取り組み状況などについて意見交換しました。

#### ▶ 社外取締役または社外監査役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

社外取締役および社外監査役は取締役会・監査役会・社外役員会議を通じて、内部監査・監査役監査・会計監査との相互連携や内部統制の監督・監査を行っています。内部監査結果および内部監査計画、監査役会監査結果および監査実施計画、ならびに会計監査人のマネジメントレターの概要のほか、金融商品取引法に基づく内部統制に係る評価結果、コンプライアンス・プログラム運用状況、その他の内部統制に関する体制の整備・運営状況についても定期的に報告がなされます。加えて、社外役員会議においても、会計監査の方針について社外取締役、監査役および会計監査人の間で意見交換および情報交換を行っています。

## 上場株式の取得・保有に関する方針

純投資以外の目的で上場株式を保有する場合は、投資先との関係維持または強化などの必要性、中長期的な経済合理性、将来の見通しなどを併せて厳正に審査し、合理性が認められた場合のみ、保有を行います。上場株式を含めた当社の資産ポートフォリオについては、中長期的な経済合理性や将来の

見通しを踏まえ、毎年その保有意義を見直し、取締役会に報告することとしています。また、当社が保有する上場株式の議決権行使については、当該議案が投資先企業の企業価値に与える影響などを勘案し、個別に賛否を検討します。

## 会計監査

当社は、計算書類などについて会社法監査、金融商品取引法監査、英文連結財務諸表監査を実施する会計監査人として、有限責任監査法人トーマツに所属している公認会計士を選任しています。また、当社は、連結決算の早期化および信頼性確保

のために、原則として監査業務の委託先を有限責任監査法人トーマツと同一のネットワークに属している、Deloitte Touche Tohmatsu に統一しています。

## 社外取締役メッセージ



短期的に利益が出にくいといった理由で、  
「企業の未来をつくるような」長期的取り組みを  
止めようとした時に反対する立場を貫く

社外取締役  
竹内 弘高

**私** と当社の関係は、2002年に当社が一橋大学大学院とともに開校した企業内大学「三井マネジメントアカデミー」の設立に携わった時から始まりました。2016年6月に社外取締役に就任するまでは、研修プログラムという限られた機会でのみ当社を見ていたため、就任後に一気に視界が変わったと実感しています。

この1年、社外取締役として、取締役にあって耳の痛い意見もしっかりと言うことを意識してきました。例えば、取締役会での議案の事前説明に多くの時間と労力が費やされ過ぎていることや、若い人の企業に対する考え方の変化などを聞き出し、会長や社長にははっきりと伝えていきます。それができるのも、社外取締役の意見を高く尊重する信頼関係があるからこそだと思います。

一方で、当社の取締役会は、日本の会社法により執行も担うことから、どちらかという意思決定、即ち議案の「承認」に重点を置いており、徹底的に一からビジョンなどについて議論を行う機会は限られています。どちらが良いかは判りませんが、委員会制度を採用する欧米企業では、ビジョン

や戦略に関する議論が多く、時間通りに終わることはまずないとの印象です。米国企業の取締役を務める知人に話を聞くと、時に取締役会だけで2日間という時間をかけ、その場で企業戦略を根本的に見直すことも少なくないそうです。

社外取締役や社外監査役を配置する狙いは、全く異なった視点からの意見や知見を取り入れることのはずです。頻度は少なくともいいので、自分の信念・信条を取締役同士がぶつけあう場が必要だと思います。どんなにデータがあっても未来は予測できないからこそ、そうした場で生まれるビジョンが不可欠と考えます。日本的なやり方に捉われずに、時にはもっとダイナミックな議論の場があっても良いのではないかと感じています。

なお、取締役の構成については、監査役会設置会社ということもあって、社外取締役が社内取締役よりも少ないですが、社外取締役は常に個別案件を熟知しているわけではないため、社内取締役の割合が多いことはむしろ自然なことで認識しています。また、取締役会では、審議案件の趣旨が説明されるのですが、それに加えて、説明者の信念や熱意もぜひ聞かせてほしいと思っています。

企業価値の向上について、ウォールストリートの的に考えれば、短期的に結果を出すことが求められるのでしょう。しかし、本当に企業のことを考えるならば、長期的な視点から“*What's Good for Society*”と“*What's Good for the Company*”を常に踏まえ、価値を長期的に創出し続けることが求められます。社会への貢献と利益成長は二律背反ではありません。ショートターミズムを株主が重視することは理解していますが、私が理想とする社外取締役の役割とは、短期的に利益が出にくいといった理由で、「企業の未来をつくるような」長期的取り組みを止めようとした時に反対する立場を貫くことです。だからこそ、説明者の信念や熱意を聞きたいのです。

日本は世界でも稀に見る長寿企業の多い国で、世界で創業300年以上の企業のうち日本企業は40%を占めると言われています。長寿企業が他と違うのは経営の視野の長さにあります。当社も300年続かために何をしなくてはいけないか、未来を見据えながら発言・行動していきたいと思っています。

## 社外監査役メッセージ

**当** 社の社外監査役に就任してから3年になりました。日本の会社法に基づく監査役は、取締役会における議決権こそ有していませんが、業務執行も担う取締役会意思決定に法令定款違反がないことや合理性も含めて監査するなど、助言・勧告を行う義務を有するため、ガバナンス上、極めて重要な機関の一つだと言えます。その重要性を意識して、取締役会や監査役会の審議を通じ、当社のさまざまな事業について詳しく説明を聞き、日々新しいことを勉強していますが、学べば学ぶほど、他社とは異なる当社特有のガバナンスの難しさを実感します。具体的には、事業の範囲が広いこと、世界各国で事業展開していること、そして事業の構想段階から価値創出までの時間軸が長いことです。

ガバナンスの目的の一つがリスク管理であるとすれば、事業ごとに適したリスク管理の手法や体制を構築することは当然であるわけですが、当社は事業の種類や範囲が広いため、その分、リスク管理の仕組みも種類や範囲が広くなります。一般的な事業会社の場合、どんなにグローバルに多角化を進めた大企業であっても、根幹となる事業は数種類に収まりますが、当社の手掛けている事業は非常に多岐にわたり、リスクの所在も異なることから、これを適切に管理していくのは並大抵のことではありません。しかも、それらの事業は全世界のあらゆる国と地域で展開されています。不透明かつボラティリティーの高い世界情勢の下、将来の変化を予測しながら当社ビジネスに与える影響を考え、次の手を打っていかねばなりません。加えて、各プロジェクトにおける投資から回収までの期間は非常に長いものが多く、10年後、20年後を考えながらポートフォリオを管理していく必要があります。

このように、事業軸・地域軸・時間軸という3つの視点から三次元的にリスクを管理しなくてはならないということが、当社のガバナンスの難しさではないかと感じています。当社が、取締役会による事前牽制機能を重視しているのも、このように複雑で多岐にわたるリスクを適切に管理しながら経営判断を下すからにはほかなりません。私自身も、社外監査役として、さらに弁護士としての企業法務の経験を活かして、取締役会の審議を通じてリスク管理に貢献できるように努めています。

その一方で、リスクの大きさを考えるあまり、現場が萎縮してしまわないよう注意する必要もあります。そのためには、



弁護士としての企業法務の経験を活かして、  
取締役会の審議を通じて  
リスク管理に貢献する

社外監査役  
松山 遙

アクセルとブレーキをともに高性能で揃えておくことが肝要です。ブレーキが的確に効くとわかっていれば、勝負時など走るべき時にアクセルを存分に踏み込むことができます。監査役の仕事というのは、まさにこのブレーキの役割です。三井物産という会社がエンジンを全開にして前に進めるよう、監査役としてリスク感度を高めるよう心掛けています。「人の三井」といわれる伝統を活かして、現場の社員が生き活きと前向きに仕事に取り組む、活力ある会社であり続けてほしいと思っています。

幸い、当社はガバナンス改革に積極的に取り組み、社外取締役・社外監査役にもリスクの所在が的確に把握できるよう取締役会資料の構成や議案の事前説明に工夫をこらしていただいています。しかし、個別案件のリスクは理解できても、当社のビジネス全体のポートフォリオやリスクの所在を理解するのは容易ではありません。これからも業務執行の取締役や担当部署の社員の方、社外取締役の方々と積極的に情報交換しながら、真に必要な場面で社外監査役として厳しく意見できるように感度を磨いていきたいと考えています。

# 業務執行と内部統制

当社の経営執行における最高責任者は社長であり、営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、会社の業務執行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。

当社では、内部統制を、以下の4つの目的を達成し、また、統制環境・リスクの評価・統制活動・情報と伝達・監視活動（モニタリング）・IT（情報技術）の6つの要素で構成される「経営者が業務執行組織を統制する仕組み」と捉えています。

- 1** 業務の有効性と効率性の向上
- 2** 会計基準への準拠、および財務報告の信頼性の確保
- 3** 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
- 4** 会社資産の保全

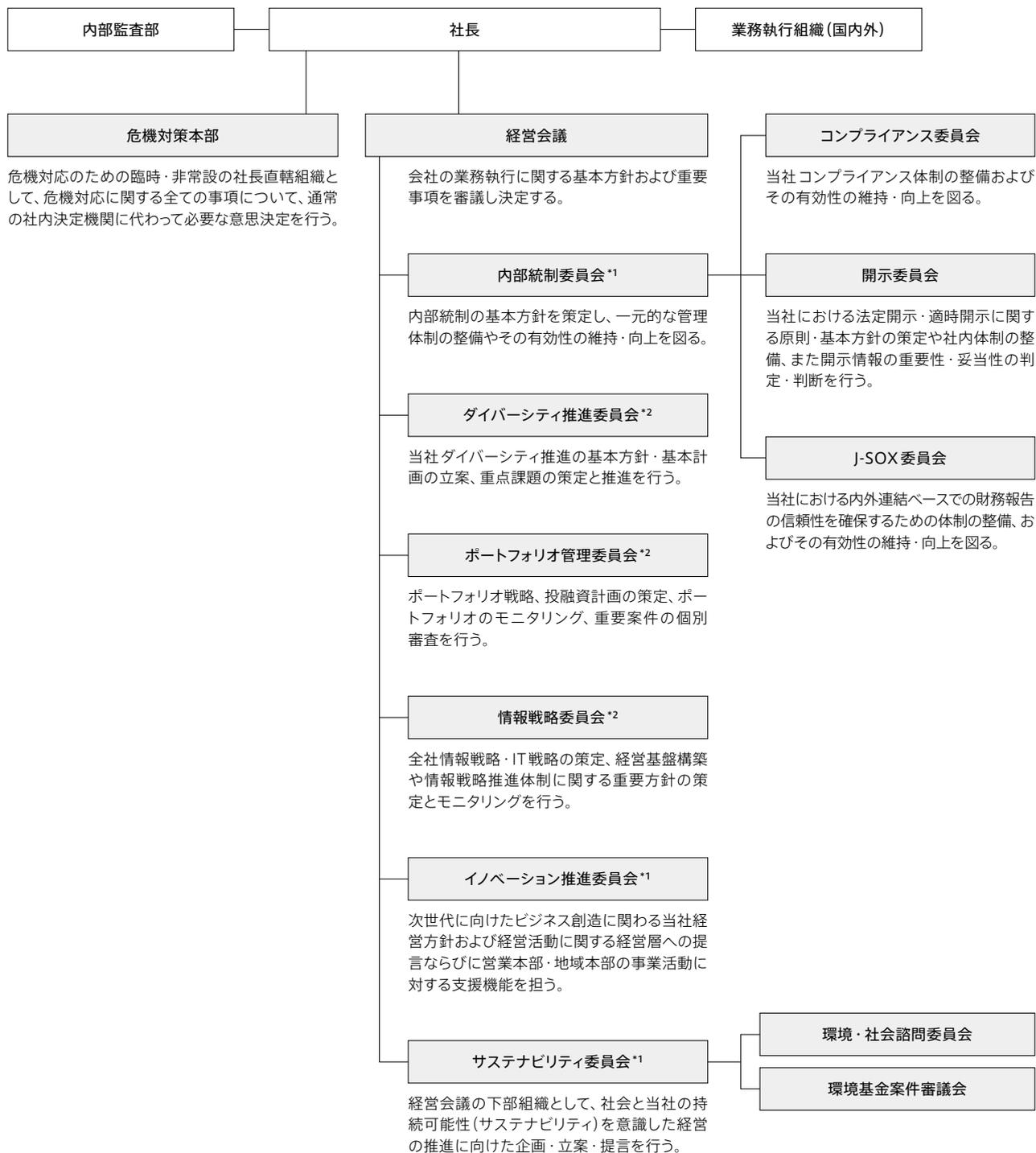
取締役会は、内部統制の基本設計を行い、その整備・運用および評価につき監督する役割と責任を負います。経営者は、取締役会が定める内部統制の基本設計に基づき、内部統制を整備・運用し、評価する役割と責任を負います。社長直轄の組織である内部監査部は、経営者が承認する計画に基づき、内部統制の設計の適合性および運用の状況を、独立性をもって検証する役割と責任を負います。

当社では、業務執行および内部統制に係る各種主要委員会を以下の通り設置し、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。

- 内部統制委員会
- ダイバーシティ推進委員会
- ポートフォリオ管理委員会
- 情報戦略委員会
- イノベーション推進委員会
- サステナビリティ委員会

また、危機対応時には迅速・的確な意思決定を行うため、臨時の社長直轄組織として「危機対策本部」を設定します。

内部統制および業務執行体制



\*1. 経営会議の下部組織 \*2. 経営会議の諮問機関

## リスク管理

---

当社の事業運営に伴うリスクは、各営業本部長および地域本部長などが委譲された権限の範囲内で管理します。各事業単位において、定量的リスクへの対処として、ポジション限度や損切り限度の事前設定、専門部署によるモニタリングなどが、定性的リスクへの対処として、関連社内規則の遵守が義務付けられています。委譲された権限を超えるリスクを負担する場合は、「稟議制度」により重要度に応じ、経営会議の決定、または、関係代表取締役もしくは関係役付執行役員の決裁を得ることが必要と

されています。

さらに、全社レベルでのリスク管理体制の設計・整備や重要なリスクへの対処には、ポートフォリオ管理委員会、内部統制委員会、サステナビリティ委員会、危機対策本部などの組織があたり、コーポレートスタッフ部門各部署は、担当する分野のリスクについて、全社ポジションの監視、所定の権限の範囲内でのコントロール、ならびに担当代表取締役および執行役員の補佐にあたります。

## 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へ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を実施しています。

## GLOBAL TAX MANAGEMENT 基本方針

---

当社は各国税法を遵守の上、税務の透明性を高め、各国税務当局とも建設的な関係を構築しながら、適切な納税義務の履行に資することを基本方針としています。同時に、二重課税を排除し、事業活動に関連して生じるグローバル・グループの税金費

用の適正化に継続的に努めます。ただし、租税回避のみを目的とした取引や経済実態と明らかに乖離する形で所得を移転させ課税を回避するような取引は行わないこととしています。

## 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

---

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、情報漏えいリスク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ほか、事業遂行上必要となる個人情報の取り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。

## コンプライアンス

---

会社の基盤は「信用」にあります。当社では、法令のみならず、会社のルールを守ること、そして当社の経営理念に基づく企業倫理や社会規範に照らして不適切な活動を行わないことを意味するものとして、「コンプライアンス」を捉え、コンプライアンスを重視した企業経営を行っています。CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)を委員長とし、社外弁護士がオブザーバーとして参加するコンプライアンス委員会を設けており、ここで当社コンプライアンス体制の整備およびその有効性の維持・向上を図っています。

当社は「三井物産役職員行動規範」を定め、また子会社に

においても同等の行動規範を定め、その継続的な点検により遵守状況の改善に努めています。また、内部通報窓口を、通報により本人が不利益を受けることがないことを担保しながら、社外弁護士および第三者機関へのものも含め複数ルート設置しています。

コンプライアンス体制の維持・向上に向けては、絶え間ない意識の啓発とともに、研修などを通じた研鑽を行い、できるだけ多くの機会を通じて教訓や注意すべきポイントを共有しています。

## 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・ガバナンス及び内部統制原則」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職員から関係会社管理者を置き、「関係会社管理者職務規程」に基づき管理しています。

## 内部監査

---

内部監査部は、社長の命または承認に基づき、内部統制の整備・運用状況を、業務の有効性・効率性、財務報告などの信頼性、法令遵守、および会社資産の保全の観点から評価し、リスク管理、コントロール手段、およびガバナンスの妥当性・有効性の改善に向けて助言・提言を行います。

当社、海外店および現地法人、子会社を中心とする内外関係会社を対象に行う定例監査においては、リスク管理、経営・

業務の有効性、コンプライアンス、適切な財務報告の観点から、内部監査規程などにのっとり、独立・客観的な評価を行います。また、監査目標・項目ごとの組織横断監査、機能別に行う監査や、異例の経済的損失や信用棄損を招いた、または、そのおそれが高い事象に対し、その全貌を把握し、責任の所在を明らかにするとともに、原因究明および再発防止に向けた施策を提言する特命検査を実施しています。

# 取締役および独立役員

2017年6月21日現在

## 取締役

取締役在任年数/所有株式数

### 飯島 彰己

9年/89,388株

代表取締役会長



1974年 当社入社  
2015年 当社代表取締役、会長(現任)

### 安永 竜夫

2年/29,657株

代表取締役社長 (CEO)



1983年 当社入社  
2015年 当社代表取締役、社長(CEO)(現任)

### 加藤 広之

3年/39,664株

代表取締役副社長執行役員



1979年 当社入社  
2016年 当社代表取締役、副社長執行役員(現任)

### 本坊 吉博

3年/30,092株

代表取締役副社長執行役員



1979年 当社入社  
2017年 当社代表取締役、副社長執行役員(現任)

### 鈴木 慎

2年/52,073株

代表取締役副社長執行役員  
CCO\*



1981年 当社入社  
2017年 当社代表取締役、副社長執行役員、CCO(現任)

### 田中 聡

新任/38,994株

代表取締役副社長執行役員  
CAO\*  
CIO\*  
CPO\*



1981年 当社入社  
2017年 当社代表取締役、副社長執行役員、CAO、CIO、CPO(現任)

### 松原 圭吾

2年/15,681株

代表取締役専務執行役員  
CFO\*



1979年 当社入社  
2017年 当社代表取締役、専務執行役員、CFO(現任)

### 藤井 晋介

1年/16,010株

代表取締役専務執行役員



1981年 当社入社  
2017年 当社代表取締役、専務執行役員(現任)

### 北森 信明

新任/20,887株

代表取締役常務執行役員  
CDO\*



1983年 当社入社  
2017年 当社代表取締役、常務執行役員、CDO(現任)

\* CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)  
CAO(チーフ・アドミニストレイティブ・オフィサー)  
CIO(チーフ・インフォメーション・オフィサー)  
CPO(チーフ・プライバシー・オフィサー)  
CFO(チーフ・フィナンシャル・オフィサー)  
CDO(チーフ・デジタル・オフィサー)

## 独立役員

在任年数／所有株式数

### 武藤 敏郎

7年／11,625株

社外取締役



1966年 大蔵省(現 財務省)入省  
1999年 同主計局長  
2000年 大蔵事務次官  
2003年 財務省顧問  
日本銀行副総裁  
2008年 (株)大和総研理事長(現任)  
2010年 当社社外取締役(現任)

### 小林 いずみ

3年／2,168株

社外取締役



1981年 三菱化成工業(株)(現 三菱ケミカル(株))入社  
1985年 メリルリンチ・フューチャーズ・ジャパン(株)入社  
2001年 メリルリンチ日本証券(株)代表取締役社長  
2002年 (株)大阪証券取引所社外取締役  
2008年 世界銀行グループ多数国間投資保証機関長官  
2014年 当社社外取締役(現任)  
2015年 公益社団法人経済同友会副代表幹事(現任)

### ジェニファー ロジャーズ

2年／2,457株

社外取締役



1989年 Haight Gardner Poor & Havens 法律事務所  
(現 Holland & Knight LLP)入所  
1990年 弁護士登録(ニューヨーク州)  
1991年 (株)日本興業銀行(現 (株)みずほ銀行)ニューヨーク支店入行  
1994年 メリルリンチ日本証券(株)入社  
2000年 Merrill Lynch Europe Plc  
2006年 Bank of America Merrill Lynch(香港)  
2012年 アシュリオンジャパン・ホールディングス合同会社  
ゼネラル・カウンセラー アジア(現任)  
2015年 当社社外取締役(現任)

### 竹内 弘高

1年／0株

社外取締役



1969年 (株)マッキンゼーエリクソン博報堂(現 (株)マッキンゼーエリクソン)入社  
1976年 ハーバード大学経営大学院講師  
1977年 ハーバード大学経営大学院助教授  
1983年 一橋大学商学部助教授  
1987年 一橋大学商学部教授  
1998年 一橋大学大学院国際企業戦略研究科長  
2010年 一橋大学名誉教授(現任)  
ハーバード大学経営大学院教授(現任)  
2016年 当社社外取締役(現任)

### サミュエル ウォルシュ

新任／0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  
2013年 Rio Tinto Limited CEO  
2016年 The Chartered Institute of Procurement and Supply, Global President(現任)  
2017年 The Accenture Global Mining Executives Council, Chairman(現任)  
Royal Flying Doctor Service (WA), Chairman Elect(現任)  
当社社外取締役(現任)

# 監査役および独立役員

2017年6月21日現在

## 常勤監査役

監査役在任年数/所有株式数

### 岡田 譲治

2年/43,720株

常勤監査役



1974年 当社入社  
2015年 当社常勤監査役(現任)

### 山内 卓

2年/54,653株

常勤監査役



1976年 当社入社  
2015年 当社常勤監査役(現任)

## 独立役員

在任年数/所有株式数

### 松山 遙

3年/85株

社外監査役



1995年 東京地方裁判所判事補任官  
2000年 弁護士登録  
日比谷パーク法律事務所入所  
2002年 同所パートナー(現任)  
2014年 当社監査役(現任)

### 小津 博司

2年/724株

社外監査役



1974年 検事任官  
2007年 法務事務次官  
2012年 検事総長  
2014年 弁護士登録  
2015年 当社監査役(現任)

### 森 公高

新任/900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所長(現任)  
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 当社監査役(現任)

# 執行役員

2017年6月21日現在

## 執行役員

\* 取締役と兼務

### 社長

安永 竜夫\*

CEO (最高経営責任者)、内部統制委員会委員長、危機対策本部本部長

### 副社長執行役員

加藤 広之\*

鉄鋼製品本部、金属資源本部、エネルギー第一本部、エネルギー第二本部担当

本坊 吉博\*

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、流通事業本部担当

鈴木 慎\*

CCO (チーフ・コンプライアンス・オフィサー)、コーポレートスタッフ部門担当 (秘書室、監査役室、人事総務部、法務部、コーポレート物流部、新本社ビル開発室管掌)、BCM (災害時事業継続管理) 担当、新社屋建設担当、コンプライアンス委員会委員長、ダイバーシティ推進委員会委員長、緊急対策本部本部長

田中 聡\*

CAO (チーフ・アドミニストレイティブ・オフィサー)、CIO (チーフ・インフォメーション・オフィサー)、CPO (チーフ・プライバシー・オフィサー)、コーポレートスタッフ部門担当 (経営企画部、事業統括部、IT推進部、ビジネス推進部、広報部、環境・社会貢献部、各業務部管掌)、国内支社支店担当、直轄地域担当、イノベーション推進対応、環境担当、情報戦略委員会委員長、サステナビリティ委員会委員長、イノベーション推進委員会委員長

### 専務執行役員

松原 圭吾\*

CFO (チーフ・フィナンシャル・オフィサー)、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部/二部/三部/四部管掌)、開示委員会委員長、J-SOX 委員会委員長

藤井 晋介\*

ヘルスケア・サービス事業本部、コンシューマービジネス本部、コーポレートディベロップメント本部担当、ポートフォリオ管理委員会委員長

久米 敦司

欧州・中東・アフリカ本部兼欧州三井物産 (株) 社長

金森 健

中国総代表兼三井物産 (中国) 有限公司董事長

高橋 康志

米州本部兼米国三井物産 (株) 社長

森本 卓

アジア・大洋州本部兼アジア・大洋州三井物産 (株) 社長

### 常務執行役員

北森 信明\*

CDO (チーフ・デジタル・オフィサー)、プロジェクト本部、機械・輸送システム第一本部、機械・輸送システム第二本部、ICT 事業本部担当、デジタルトランスフォーメーション担当

北川 慎介

関西支社長

勝 登

鉄鋼製品本部長

剣 弘幸

エネルギー第一本部長

藤原 弘達

エネルギー第二本部長

藤谷 泰之

コーポレートディベロップメント本部長

内田 貴和

財務部長

堀 健一

ニュートリション・アグリカルチャー本部長

小野 元生

人事総務部長

八木 浩道

南西アジア総代表兼インド三井物産 (株) 社長

竹部 幸夫

豪州三井物産 (株) 社長兼ニュージーランド三井物産 (有) 会長

大間知 慎一郎

金属資源本部長

### 執行役員

佐藤 真吾

機械・輸送システム第一本部長

米谷 佳夫

プロジェクト本部長

瀬戸崎 毅

機械・輸送システム第二本部長

吉森 桂男

ベーシックマテリアルズ本部長

丸岡 利彰

CIS 総代表兼三井物産 モスクワ (有) 社長

藤田 礼次

コンシューマービジネス本部兼新本社ビル開発室長

鳥海 修

内部監査部長

宇野 元明

インドネシア三井物産 (株) 社長

加藤 丈雄

パフォーマンスマテリアルズ本部長

羽鳥 信

中部支社長

永富 公治

ヘルスケア・サービス事業本部長

小寺 勇輝

金属業務部長

土屋 信司

ブラジル三井物産 (株) 社長兼米州本部長付

高田 康平

食料・流通事業業務部長

宮田 裕彦

事業統括部長

目黒 祐志

CAO 補佐 (直轄地域担当)

上野 佐有

経営企画部長

平林 義規

流通事業本部長

塩谷 公朗

経理部長

山口 裕視

(株) 三井物産戦略研究所代表取締役社長

吉川 美樹

食料本部長

齋藤 正記

ICT 事業本部長