

CHAPTER 4

Corporate Governance



074	社外取締役対談
078	三井物産のコーポレート・ガバナンス
086	業務執行と内部統制
090	取締役および独立役員
092	監査役および独立役員
093	執行役員

June 12, 2018

社外取締役対談

社外取締役：小林 いずみ

社外取締役：Samuel Walsh

ファシリテーター：Leo Lewis (フィナンシャル・タイムズ)



小林 いずみ

社外取締役

Profile

1981年三菱化成工業(株)(現三菱ケミカル(株))入社。
1985年にメリルリンチ・フューチャーズ・ジャパン(株)
入社後、メリルリンチ日本証券(株)などの要職を経て
2001年より7年間メリルリンチ日本証券の代表取締役
社長を務める。その後、世界銀行グループ多数国間投資
保証機関(MIGA)の長官などを歴任し、2014年より
当社社外取締役。



サミュエル ウォルシュ

社外取締役

Profile

1972年 General Motors Holden's Limited 入社。
1987年に Nissan Motor Australia 入社後、1991年
には Rio Tinto Limited 入社、2013年より同社 CEO
を務める。その後、The Accenture Global Mining
Executive Council, Chairmanのほか、2017年より
当社社外取締役。

ファシリテーター：三井物産の社外取締役の主な役割や責任、目標をどう認識していますか。

小林：社外取締役には当社にどう貢献するかそれぞれの考え方がありますが、私が考える社外取締役の価値とは、さまざまなステークホルダーの意見や視点を、経営陣の意思決定に反映されるよう働きかけることです。企業内では、社内の論理が先行し、ややもすると世間一般の常識を無視する形で、議論が進んでしまうことがあります。ですから、私は社外取締役として、議論および意思決定に異なる視点・見解をもたらそうとします。それぞれの取締役は、異なる経歴、異なる専門性を持っていますが、よりよい意思決定と経営の監督に貢献するために異なる経験を活かすことができるかが重要です。

コーポレートガバナンス・コードが日本で導入されて以降、当社の取締役会の議論はさらに活発化し、社外取締役の意見や考えが、意思決定プロセスにより大きな影響力を持つようになりました。私たち社外取締役からの意見により、経営が導き出した意思決定が覆されるケースすらありました。また、取締役会だけでなく、各諮問委員会でも変化が見られます。例えば、指名委員会では、経営幹部の選・解任について議論・承認するだけでなく、経営幹部をいかに育てていくかという点についても意見を交わしています。

ウォルシュ：日本語を母国語としない私が社外取締役に就任するにあたり、当社の取締役会における同時通訳の手配と資料の英語化を飯島会長が手配してくれました。私が取締役会に積極的に参画できるよう、随所で配慮してくれています。私は、これまでRio TintoのCEOや豪州最大の

メディア会社Seven West Mediaの取締役を歴任しましたが、その経験から学んだことは、小林さんがおっしゃるように、各取締役が異なる役割を担うことです。私たち社外取締役は、株主を代表しています。例えば成長投資と株主還元に対するキャッシュ・アロケーションなど、適切な意思決定がなされることを確実にするために、私たちは存在しています。会社の成長、環境問題や技術革新、サイバー・セキュリティなど、株主はさまざまなことを気に掛けています。これらの課題全てが、とても重要なことです。私たちは、株主が求めていることを意識しながら、各事業、各プロジェクトのレポートを見る必要があります。

当社のガバナンスは、非常に強固だと感じています。5名の社外取締役に加えて、5名の監査役がいることを忘れてはいけません。時に「騒がしい」と思えるほど、率直で活発な議論が交わされますが、それだけ自らの意見をはっきりと述べられているのです。支持もあれば、反対もある。これはとても健全なプロセスです。私が取締役会に加わったことは、当社にとってとても大きな一歩になったはずですが、私も当社に対して常に積極的に働きかけ続ける存在でありたいと考えています。

ファシリテーター：自身のグローバルな経験を取締役会でどう活かしていますか。

ウォルシュ：私はかつて、資源ビジネスを中心に、さまざまな国でさまざまな課題に対応してきました。しかしそれゆえに、事業環境の大きなうねりや将来的に直面しそうなリスク、またグローバル企業として意識を集中すべきポイントなど、先んじて把握することができます。世界はとてもダイナミックで、変化も非常に速いですが、そ

うした環境変化に必要な応じて対応していくという危機感を当社が持ち合わせているということが特に重要です。当社はまさに危機感を持って対応していると思います。

ファシリテーター：三井物産の取締役会の実効性をどう評価していますか。またどんな進展を期待していますか。

ウォルシュ：社外取締役は率直に意見を述べるのが、受け入れられ、認められています。飯島会長は取締役会における意見の一致、合意を求めています。単純に多数決となれば、人数の多い社内取締役の意見が優先されてしまいますが、会長は議論の中での合意を求めており、そして会長自らが社外取締役の意見を深く考察します。そのプロセスは極めて健全です。また、取締役会の前日に行われる事前ブリーフィングによって、課題や問題を探求することができます。取締役会での重要な質問を事前に提議でき、またその重大な問題へどう向き合うか経営陣に考える機会を与えることにもなります。一息ついて、質問内容や翌日の取締役会で浮かび上がる課題点を理解するための時間を経営陣にもたらずこのプロセスは、とても健全なものです。取締役会はとても早く進行するため、事前の準備は非常に重要です。

小林：ウォルシュさんが取締役会に参加するようになって、議論もよりダイナミックになりました。先ほど、社内では内向きな議論になりがちだと言いましたが、これは日本社会全般にも言えて、日本社会の常識が世界では通用しないこともしばしばあります。ウォルシュさんは、世界の動向や、世界市場が見ているトレンドをいつもシェアしてくれます。そしてそれにより、新鮮な見通しに加え、グローバル企業として、

また世界と伍する競争力を備えるための意思決定に対し、とても重要なインプットをもたらしてくれます。

ファシリテーター：取締役会の議案の一つとして「戦略」が持ち上がった場合、自身の考えや見立てを示し、そしてその議論に影響を与えるためにできることは何ですか。

小林：私が取締役に就任したころと比較して、社外取締役からの要請もあり、今は中長期的な経営戦略について審議する時間が長くなりました。ただ、より重要なことは、戦略や成長ストーリーを描いたからには、各投資案件や日々の経営がこれをしっかりとフォローしているか考えることです。投資家との対話のために優れた戦略を策定することは簡単ですが、策定した戦略をやり抜くことが重要なのです。ですから社外取締役は、各案件が戦略と合致し、そして戦略に基づいて生み出された価値となっているか確認する必要があります。

ウォルシュ：当社の事業は中長期的に手掛けていくものばかりであり、事業を推進する4万2千人の社員に、在り姿、方向性、舞台を定めてもらうためにも、戦略は重要です。戦略、コンプライアンス、ガバナンス、モニタリングなど取締役会の役割は多岐にわたりますが、鍵となる役割は、戦略の遂行において、それをいかに持続的な成長に繋げていくかだと考えます。重要なことは、長期的な戦略について明確な考え

を持つことのみならず、従業員と経営陣が同じ方向に一丸となって進むことです。

ファシリテーター：失敗やリスクに対する視点として、社外取締役に求められる役割とは何でしょうか。

ウォルシュ：説明責任は重要であり当社がますます強化している点ですが、より重要なことは、失敗は起こり得ると認識すること。そして、最も大切なことは、失敗から学ぶということです。例えば減損損失の発生時には、もちろん事態の発生に私たちは落胆しますが、より重視していることは、同じことを繰り返さないために失敗から何を学ぶかです。取締役会では、案件単位での議論の中で、良いこともたくさん話されています。取締役会は減損損失ばかり議論していると思われがちですが、それは全く真実ではありません。当社には、とても良いことがたくさん起こっています。

ファシリテーター：競争力の強化に向けた説明責任を取締役に果たしてもらうために、社外取締役の視点からどのようなことを指摘していますか。また、指摘やアドバイスは取締役会でどう活かされていますか。

小林：総合社社のビジネスモデルは投資家にとって理解しにくいというのが、取締

役会共通の見解です。グローバルな競争優位性について考える際に、特定の商品、特定の業界ということであれば、競争力の説明は簡単です。しかし、総合商社の場合、特定業界の競合企業と比較することは極めて困難です。私は、総合商社のビジネスモデルの価値についてグローバル市場に理解してもらうこと、専門と比較して総合社社のビジネスモデルの価値や差別化ポイントがどこにあるのか、ストーリーをもってわかりやすく投資家へ伝えることを経営陣に期待しています。これについては、経営陣が当社独特のストーリーをすでに語り始めていると感じており、今後の課題は、このストーリーと財務成績の繋がりをいかに示すかだと考えています。グローバル市場において他のビジネスモデルとの競争を勝ち抜くことで、総合商社独特のビジネスモデルの優位性を実証することに繋がるものと思います。

ファシリテーター：会社が持つ弱みに関する議論はどのくらい率直で明瞭ですか。

小林：弱みはさまざまなところにあります。当社は日本企業ですが、世界中に大きなフランチャイズを有する企業でもあります。真のグローバルカンパニーとして、日本人以外の多様な人材をどう活用するかという点でまだまだ改善の余地があります。

ウォルシュ：どの企業にも当てはまりますが、事業環境の変化への対応が最大の課題と

**東京本社のもとより、日本で展開しているビジネスでも
外国人スタッフにもっと入ってもらうべきです。組織内の人材再配置は、
当社のグローバルプレゼンス向上の鍵となります。**

——— 小林 いずみ





時に「騒がしい」と思えるほど、率直で活発な議論が交わされますが、それだけ自らの意見をはっきりと述べられているのです。私も当社に対して常に積極的に働きかけ続ける存在でありたいと考えています。

————— Samuel Walsh

考えます。当社の場合、従業員とのコミュニケーション、エンゲージメント、インボルブメントはとてうまくいっています。つまるところ、戦略を実行するのは社員一人ひとりです。よって、一人ひとりがどう価値を生み出すか認識してもらわなくてはなりません。時に社員は、大量のメールなど日常業務に忙殺されます。社員一人ひとりが、会社にどのように価値をもたらし、効率をどのように改善するかしっかりと認識していない限り、彼らは日々の仕事の中でリスクに晒されることとなります。また、当社が効率化に向けてイノベーションやテクノロジーをいかに活用するかも鍵となります。

ファシリテーター：社外取締役と現場との距離をどう思いますか。

ウォルシュ：取締役会は個別の事業に直接関与するよりも、全体を俯瞰する視点が必要となります。取締役会の役割は、各事業が直面している課題を特定し、その課題に当社がしっかりと対応してきていることを確認することです。

ファシリテーター：単なるグローバル化と、グローバルな意識を持っていることには大きな違いがあると小林さんはおっしゃっていましたが、グローバルな意識を浸透させ

るために何ができますか。また三井物産におけるグローバルな意識の浸透はどれほど進んでいると見ていますか。

ウォルシュ：鍵となるのは人材です。人材は事業の強みそのものであり、私たちは4万2千人が持つスキルと経験をうまく活用しなければなりません。人材の半分は日本人で、残り半分は外国人であり、うまくバランスを取りながら、各人材のスキルを最大限に活用していく必要があります。人事制度の見直し、取締役会のアジェンダに挙がっています。特にミレニアル世代に対しては、時代に合ったアプローチが不可欠となります。

ファシリテーター：あなたは世界中で企業を見てきましたが、三井物産のガバナンスについてどう評価していますか。

ウォルシュ：当社のガバナンスはとて強く固だと思います。社外取締役による監視に加え、監査役会によるチェックは私から見るととてもうまく機能しています。

小林：グローバルビジネスのそれぞれのフィールドにいる現地スタッフを、もっと活用できるような仕組み・仕掛けの構築が必要です。現地スタッフの貢献は多岐にわたるものの、残念ながら、経営幹部層は、現地スタッフの力を引き出し切れていない

ように思えます。東京本社のもとより、日本で展開しているビジネスでも外国人スタッフにもっと入ってもらうべきです。それによって従業員の意見を世界中から取り込むことができますし、世界各地で適材適所が可能になります。組織内の人材再配置は、当社のグローバルプレゼンス向上の鍵となります。

ウォルシュ：私自身を例に挙げると、当社は、私が持てる能力を最大限発揮できるように環境を整えてくれました。取締役会に外国人である私がいて、些細なことでも、私がリーダーシップを発揮する場面を見て、外国人でも当社で大いに活躍できると、扉が開いていることを、外国人スタッフに知ってもらいたいと思います。

ファシリテーター：今後はもっと「騒がしい」社外取締役になるということですか。

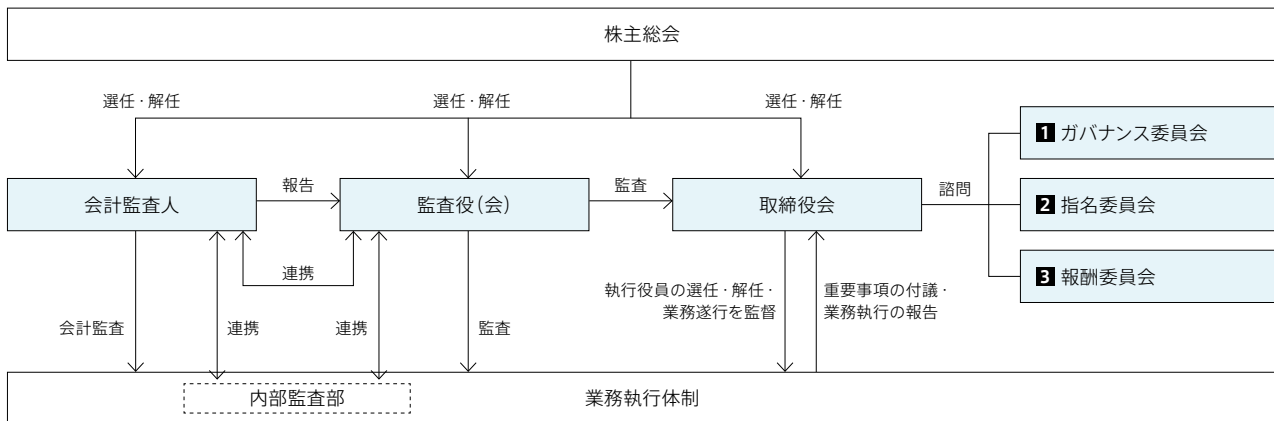
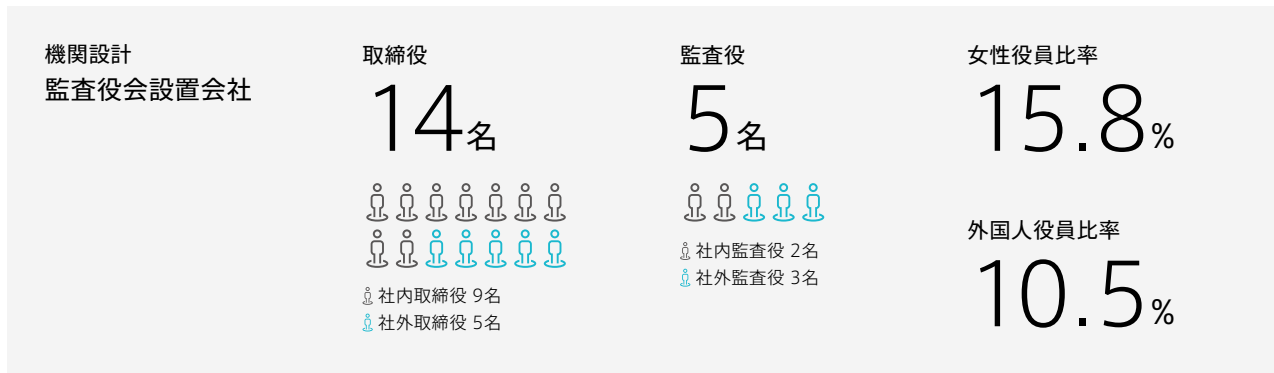
ウォルシュ：いえ、いえ。私はすでに十分騒がしい。

小林：その通り。私たちがとても騒がしいので、社内取締役の方々はとても大変だと思います。

三井物産のコーポレート・ガバナンス

ガバナンスの強化では、取締役会メンバーの多様化を進めることでバランスをさらに改善するとともに、取締役会では、当社の大きな方向性や戦略についてより多くの議論を行うなど、取締役会の実効性強化を進めています。

コーポレート・ガバナンス体制



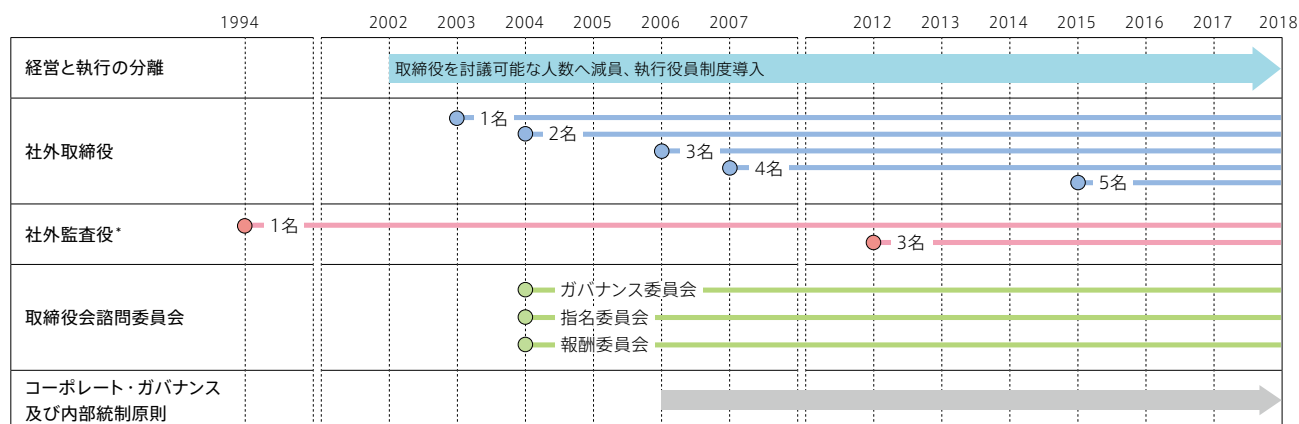
諮問機関	1 ガバナンス委員会	2 指名委員会	3 報酬委員会
委員長	会長	社外取締役	社外取締役
構成 (含む委員長)	会長 社長 社内取締役1名 社外取締役3名 社外監査役1名	会長 社長 社外取締役2名 社外監査役1名	社長 社内取締役2名 社外取締役2名 社外監査役1名
目的	当社全体のコーポレート・ガバナンスの状況や方向性などにつき社外役員の視点を交えて検討します。	当社取締役・執行役員の指名に関して、その選定基準や選定プロセスの検討、最高経営責任者(CEO)などの後継者計画の策定、ならびに取締役人事案に対する評価を行います。	当社取締役・執行役員の報酬・賞与に関して、その体系・決定プロセスの検討、ならびに取締役報酬・賞与案に対する評価を行います。
2018年3月期の実績	合計3回開催し、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き、社外役員の視点も交えて討議を行いました。	合計2回開催し、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した。	合計3回開催し、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および役員報酬案に対する評価を行いました。

取締役・監査役

	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)		○	○	○		
	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		○				
	藤井 晋介	代表取締役、副社長執行役員						
	北森 信明	代表取締役、専務執行役員						
	竹部 幸夫	代表取締役、専務執行役員						
	内田 貴和	代表取締役、常務執行役員				○		
	堀 健一	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

2017年3月期	2018年3月期	さらなる向上に向けて
<ul style="list-style-type: none"> 議題検討時間の確保 社外取締役の判断材料の充実 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 経営の方向性に関する審議の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 構成において多様化が進み、バランスが改善 中期経営計画など、会社の大きな方向性についての議論の機会をより多く設定 付議・報告までの議論の主要論点・リスクと対応策を明示するなど、運営を見直し 	<ol style="list-style-type: none"> 適切な構成を不断に検討 全社的なテーマなど、審議項目の適切な設定を引き続き検討 フリーディスカッションの機会など、審議方法の見直しを推進 諮問委員会の運営方法見直しを推進

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を実質的な討議が可能と判断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置しています。

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。

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、監査役は社内の重要会議への出席、各種報告の検証、会社業務の調査など多面的かつ有効な監査活動を展開し、必要な措置を適時に講じます。

監査役会は、取締役会開催に先立ち定期的に開催される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。

監査役は、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、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。

取締役会の実効性評価

2017年3月期の取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、取締役会および取締役会事務局は、2018年3月期、以下の点に取り組みました。

2017年3月期実効性評価結果における課題認識	取り組み内容	2018年3月期アンケートでの評価
構成の多様化	グローバル企業の最高経営責任者としての経験を有するウォルシュ取締役、会計・監査の専門的知見を有する森監査役の就任により、取締役会の多様化が進展。バランス面で改善を図った	大多数(社外役員も大多数)がテーマを肯定的に評価、前期より改善と回答
議論のテーマ	2018年3月期事業計画、新中期経営計画について、社外役員会議を経て、取締役会で審議。また、社外役員会議にて、「資本市場の関心事項と当社IR活動」や「当社のDigital Transformation」を議論	大多数(社外役員も大多数)がテーマを肯定的に評価、前期より改善と回答
運営の見直し	取締役会への付議・報告に至るまでの議論のポイントや、主要な論点・リスクとその対応策を一覧化した表を取締役会資料に記載	大多数(社外役員も大多数)がテーマを肯定的に評価、前期より改善と回答

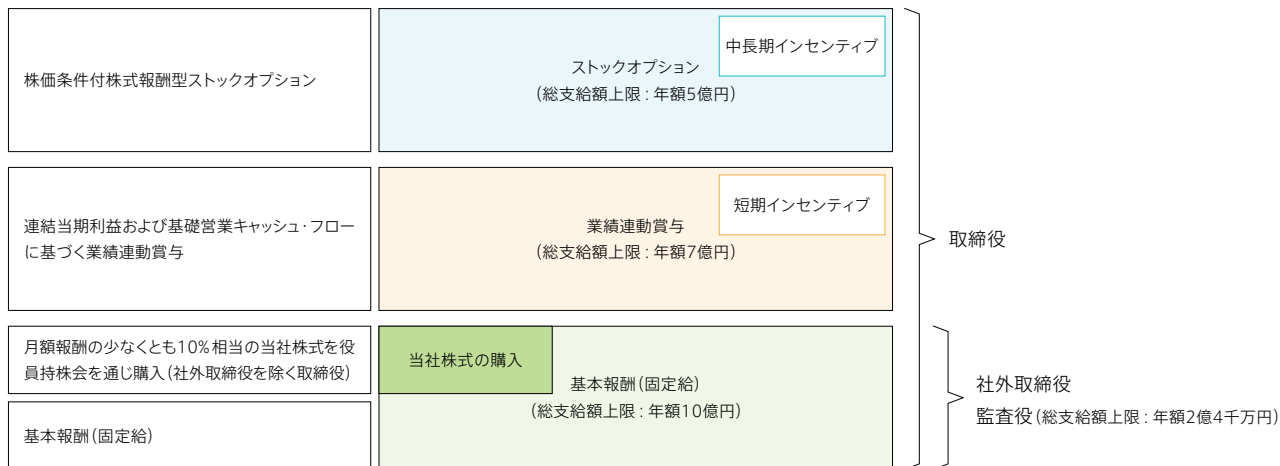
▶ 2018年3月期の実効性評価

アンケート結果を踏まえ、2018年2月開催の社外役員会議・ガバナンス委員会での議論を経て、同年3月開催の取締役会で決議しました。



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。

2018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 ^{*1}	(百万円)			
		基本報酬	賞与	ストックオプション	支給総額 ^{*2}
取締役 (社外取締役を除く)	11名	733	542	129	1,405
監査役 (社外監査役を除く)	2名	132	—	—	132
社外役員	10名	151	—	—	151
合計	23名	1,016	542	129	1,688

^{*1} 上記支給員数には、2018年3月期中に退任した取締役を含みます。

^{*2} 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119名分総額559百万円、監査役17名分総額62百万円を2018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。

各社外取締役の選任理由／2018年3月期の活動状況

氏名	独立役員*	選任理由	2018年3月期 出席回数	重要な兼職状況(2018年6月21日現在)
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。2018年3月期は、報酬委員会の委員長とガバナンス委員会の委員を務め、一層のガバナンス強化に繋がる役員報酬制度の検討・改定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 13回／15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。2018年3月期は、報酬委員会の委員に加え、指名委員会の委員長として、取締役会の構成や取締役・執行役員の選定プロセスなどの検討において強いリーダーシップを発揮しています。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／15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 (株) みずほフィナンシャルグループ 社外取締役
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。2016年3月期以降、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ています。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／15回	アシュリオンジャパン・ホールディングス合同会社 セネラル・カウンセル 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月期以降、指名委員会の委員を務め、当社の役員指名の透明性の向上に貢献しています。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 14回／15回	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) ブライトパス・パイオ 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。取締役会ではグローバル企業の経営者としての経験に基づき幅広い観点からの提言・指摘などを行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しています。2018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 11回／11回 (2017年6月就任以降)	—

* 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／2018年3月期の活動状況

氏名	独立役員*	選任理由	2018年3月期 出席回数	重要な兼職状況(2018年6月21日現在)
松山 遙	○	裁判官および弁護士としての長年の法律実務の経験により培われた、コーポレート・ガバナンスおよびリスクマネジメントに関する高い見識に基づき、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 15回／15回 監査役会 21回／21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 15回／15回 監査役会 21回／21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。	取締役会 10回／11回 監査役会 15回／16回 (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 東日本旅客鉄道(株) 社外監査役 住友生命保険相互会社 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^{*1}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^{*2}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的サービスを提供する者(当該財産を得ている者が法人、組合などの団体である場合は、当該団体に所属する者をいう)

- (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

*1. 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。

*2. 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

社外取締役には、定例および臨時の取締役会などに先立ち、議案の資料とともに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。

2018年3月期は6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社外役員と社内取締役、執行役員、常勤監査役、会計監査人などとの間で、情報交換および意見交換しました。

▶ 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中で意見交換および情報交換を行っています。

役員に対するトレーニングの方針

当社は、取締役および監査役就任の際に、株主から負託された取締役および監査役に求められる役割(受託者責任)と法的責任を含む責任を果たすため、当社事業・財務・組織などの

ほか、会社法関連法令、コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関して十分に理解を深める機会を設け、また、必要に応じてこれらを継続的に更新する機会を設けます。

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。

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、会社経営全般に関する基本方針および重要事項を審議し決定するため経営会議を設置しています。経営会議は、取締役会長、社長（議長）、コーポレートスタッフ部門担当役員および社長が指名する代表取締役または執行役員をもって構成し、原則として毎週開催されます。経営会議に付議された事項は構成員の協議の結果を徴して社長が決定します。

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

ポートフォリオ管理委員会

情報戦略委員会

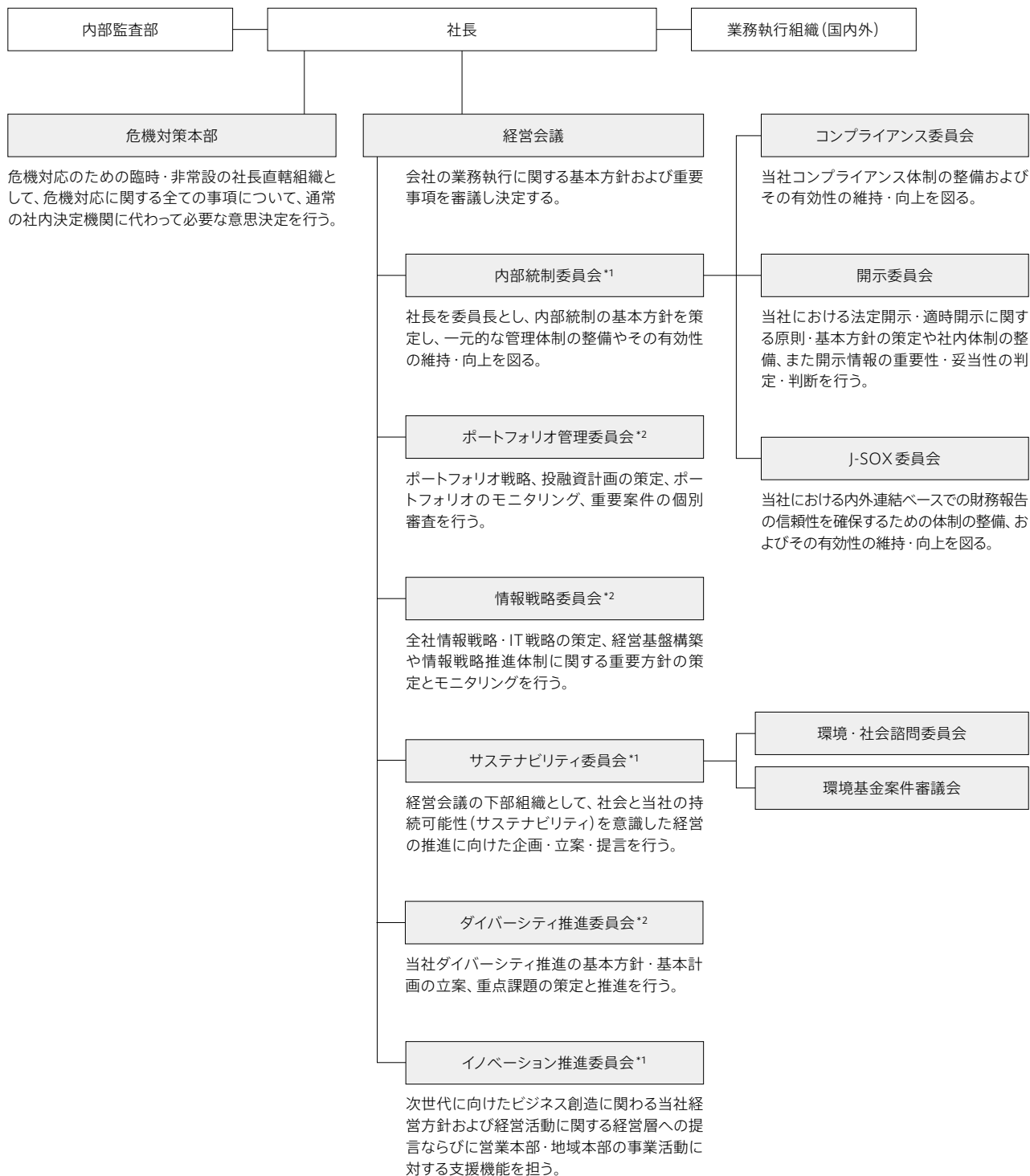
サステナビリティ委員会

ダイバーシティ推進委員会

イノベーション推進委員会

危機対策本部

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ングを実施しています。

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「三井物産役員行動規範」を定め、また子会社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、社外弁護

士および第三者機関へのものも含め全8ルート設置し、通報により本人が不利益を受けることのないよう規程で定めています。国内関係会社では、当社が指定している弁護士および第三者機関を内部通報窓口として使えるようにし、海外拠点および海外関係会社でも、現地の法令や特性を考慮しつつ、より安心して利用できる報告・相談ルートを整備しています。

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。また、コンプライアンス違反に対しては、就業規則に基づく懲戒を含め、厳正に対応しています。

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、適切な財務報告の視点から、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

2018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

10年／95,833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

3年／36,100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)

鈴木 慎

3年／57,931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

1年／43,292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)

藤井 晋介

2年／19,589株

代表取締役副社長執行役員



1981年 当社入社
2018年 当社代表取締役、副社長執行役員(現任)

北森 信明

1年／23,733株

代表取締役専務執行役員
CDO*



1983年 当社入社
2018年 当社代表取締役、専務執行役員、CDO(現任)

竹部 幸夫

新任／16,204株

代表取締役専務執行役員



1983年 当社入社
2018年 当社代表取締役、専務執行役員(現任)

内田 貴和

新任／19,475株

代表取締役常務執行役員
CFO



1983年 当社入社
2018年 当社代表取締役、常務執行役員、CFO(現任)

堀 健一

新任／11,729株

代表取締役常務執行役員



1984年 当社入社
2018年 当社代表取締役、常務執行役員(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

8年／12,928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

4年／2,820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

3年／3,565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

2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

1年／2,700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 Executive Council, Chairman(現任)
Royal Flying Doctor Service (WA), Chairman(現任)
当社社外取締役(現任)

監査役および独立役員

2018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

3年／44,371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

3年／60,511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

4年／1,411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

3年／1,052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

1年／1,812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

2018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

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

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र्टフォリオ管理委員会委員長

専務執行役員

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

竹部 幸夫*

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

藤谷 泰之

欧州・中東・アフリカ本部長兼欧州三井物産(株)社長

小野 元生

中国総代表兼三井物産(中国)有限公司董事長

森本 卓

アジア・大洋州本部長兼アジア・大洋州三井物産(株)社長

常務執行役員

内田 貴和*

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

勝 登

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

佐藤 真吾

機械・輸送システム第一本部長

八木 浩道

南西アジア総代表兼インド三井物産(株)社長

吉森 桂男

米州本部長兼米国三井物産(株)社長

堀 健一*

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

大間知 慎一郎

金属資源本部長

鳥海 修

内部監査部長

剣 弘幸

三井石油開発(株)代表取締役社長

土屋 信司

ブラジル三井物産(株)社長兼米州本部長付

北川 慎介

関西支社長

藤原 弘達

エネルギー第二本部長

執行役員

羽鳥 信

中部支社長

高田 康平

ニュートリション・アグリカルチャー本部長

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

ベーシックマテリアルズ本部長

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

竹増 喜明

人事総務部長

吉川 美樹

食料本部長

齋藤 正記

ICT事業本部長

具志堅 喜光

財務部長

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

堀 晋一

鉄鋼製品本部長

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長兼新本社ビル開発室長

菊地原 伸一

コーポレートディベロップメント本部長

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

大久保 雅治

エネルギー第一本部長

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