

# Corporate Governance

102 三井物産のコーポレート・ガバナンス

106 取締役会の実効性

116 業務執行と内部統制

118 取締役および独立役員

120 監査役および独立役員

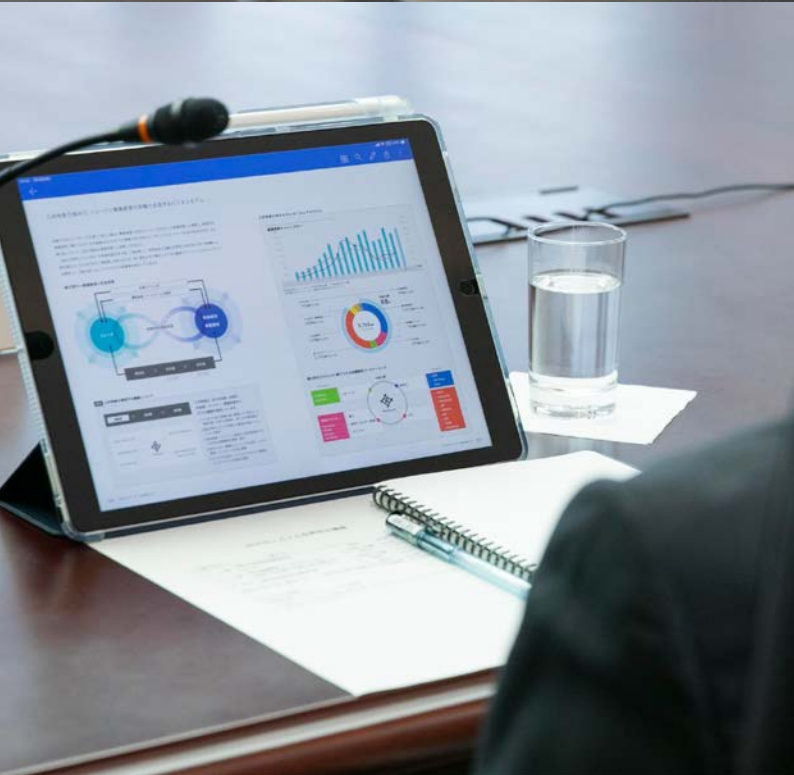
121 執行役員

122 組織図













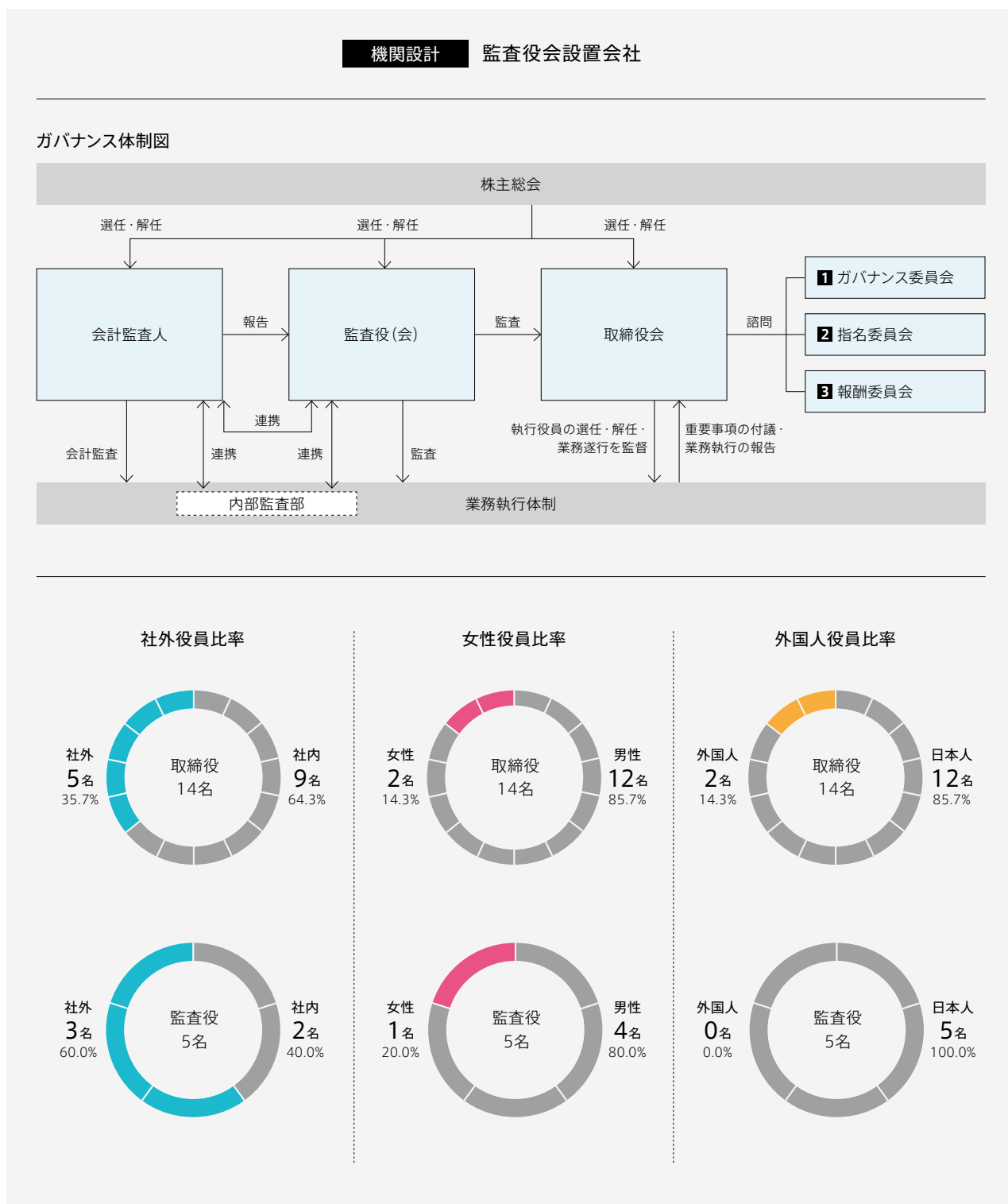




# 三井物産のコーポレート・ガバナンス

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



## 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 <sup>*1</sup>	指名委員会 <sup>*1</sup>	報酬委員会 <sup>*1</sup>	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)		○	○			
	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、副社長執行役員						
	竹部 幸夫	代表取締役、副社長執行役員						
	内田 貴和	代表取締役、専務執行役員				○		
	堀 健一	代表取締役、専務執行役員						
	藤原 弘達	代表取締役、専務執行役員				○		
	米谷 佳夫	代表取締役、常務執行役員						
	武藤 敏郎	取締役 (社外) <sup>*2</sup>		○		◎		
	小林 いずみ	取締役 (社外) <sup>*2</sup>				◎	○	○
	ジェニファー ロジャーズ	取締役 (社外) <sup>*2</sup>		○				○
	サミュエル ウォルシュ	取締役 (社外) <sup>*2</sup>		○				○
内山田 竹志	取締役 (社外) <sup>*2</sup>			○				
監査役	鈴木 慎	常勤監査役	4年					
	塩谷 公朗	常勤監査役						
	松山 遙	監査役 (社外) <sup>*2</sup>		○			○	
	小津 博司	監査役 (社外) <sup>*2</sup>			○			
	森 公高	監査役 (社外) <sup>*2</sup>				○		

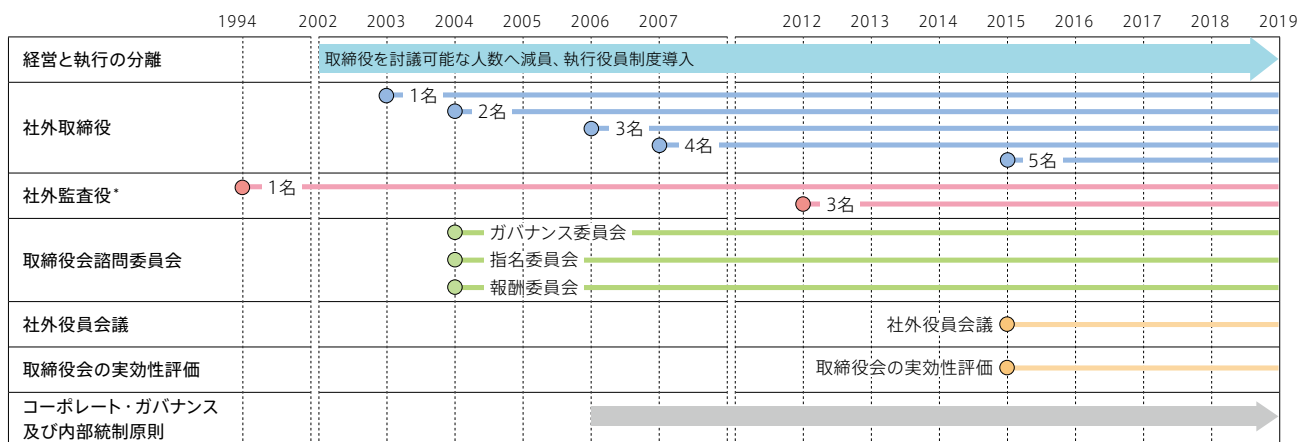
\*1. 各諮問委員会の◎は委員長です。

\*2. 独立役員です。

### 諮問委員会活動

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、その選解任基準や選解任プロセス、最高経営責任者 (CEO) などの後継者計画を策定し、また取締役人事案に対する評価を行うほか、取締役および執行役員の解任につき審議します。	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、ならびに役員報酬案に対する評価を行います。
2019年3月期 開催回数	3回	4回	5回
2019年3月期 審議内容	当社ガバナンスのあり方、コーポレートガバナンス・コード改訂への対応、取締役会の実効性評価などにつき討議を行いました。	コーポレートガバナンス・コード改訂への対応、取締役および執行役員の選解任基準およびプロセス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、また最高経営責任者 (CEO) の後継者計画や取締役の構成、バランスを審議しました。	コーポレートガバナンス・コード改訂への対応、取締役および執行役員の報酬・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。

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・諮問委員会・社外役員会議などの開催実績(2019年3月期)

4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
取	取	取	取	取	取	取	取	取	取	取	取
社	取	取		社	ガ	取	FD	社	社	取	指
	報	社		社		指		社	指	社	報
						報		ガ		社	
								指		ガ	
								報		報	

取 取締役会 ガ ガバナンス委員会 報 報酬委員会 指 指名委員会 社 社外役員会議 FD フリーディスカッション

取締役・監査役フリーディスカッション

2018年3月期の実効性評価において、取締役会の審議方法についてフリーディスカッションの機会の設定を望むとの意見があったことを踏まえ、初めての試みとして2019年3月期に実施しました。

2018年3月期の実効性評価での意見	日程・場所など	テーマ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>2018年11月15日</li> <li>当社研修所での合宿</li> <li>設定したテーマに関する自由討議を取締役・監査役に実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①当社ガバナンス・機関設計</li> <li>②持続的成長実現に向けたテーマ・現状・論点</li> <li>③持続的成長実現を支える当社人材像</li> </ul>

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15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社員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。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。会長が当社の取締役会を招集し議長にあたります。なお、当社における会長の役割は、主として経営の監督を行うことであり、執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しません。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権された事項のほか、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。

### 2019年3月期／取締役会での主な審議テーマ・付議報告件数

分類	2019年3月期
経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連	16件
決算・配当・財務関連	14件
内部統制・リスクマネジメント・コンプライアンス関連	7件
人事・指名・報酬	6件
監査役・会計監査人関連	2件
個別案件(400億円超の投融資案件など)	20件
合計	65件

### 2019年3月期取締役会／サステナビリティ・内部統制・リスクマネジメント等関連の報告

取締役会の議題	開催時期	報告対象	リスク管理体制・制度
内部統制状況レビュー	2019年3月	・内部統制全般	・権限分掌制度、稟議制度、コーポレートスタッフ部門の監視・支援 ・ポジション限度設定、専門部署モニタリング ・内部統制・ポートフォリオ管理委員会
サステナビリティ関連	2018年4月	・サステナビリティ活動全般 ・石炭関連事業への取り組み	・サステナビリティ委員会
	2018年6月	・気候変動問題への対応	
コンプライアンス体制・運用状況	2018年10月 2019年3月	・コンプライアンスリスク	・コンプライアンス委員会 ・三井物産役職員行動規範の制定・遵守 ・内部通報体制の整備 ・研修の実施 など
金融商品取引法に基づく内部統制評価	2018年6月	・財務報告に係る内部統制	・J-SOX委員会 ・内部統制の有効性についての評価対象部署による自己評価、独立部署によるテスト
内部監査結果	2018年8月	・内部監査結果	・内部監査部を中心とする内部監査体制
当社のリスクエクスポージャーとコントロール	2018年9月	・信用リスク(商事債権、社外宛貸付金・保証、定期預金など) ・市場リスク(商品・為替売買越、在庫) ・事業リスク(事業資産、関連宛投融資保証、社外宛投資) ・カントリーリスク	・信用程度・稟議の審査とモニタリング ・商品・為替売買越の稟議審査、在庫実査など ・稟議プロセスによる審査、投資案件の果実化・良質化 ・カントリーリスク関連情報収集・分析、国別ポジションモニタリング、取引停止国・特定国の指定、国別対応方針の策定
サイバーセキュリティ	2018年12月	・サイバーセキュリティ	・技術的対応、人的対応(セキュリティ啓発活動含む)、関係会社対応

## 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、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

取締役会議長および諮問委員会委員長メッセージ

当

社では会長が取締役会の議長およびガバナンス委員会の委員長を務めることとしていますが、会長の位置付けとして、主として経営の監督を行うものとし、執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しないことを「三井物産コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則」に定めています。このような会長の位置付けを踏まえ、私は、社長経験者として社内のことを良く理解する立場から、独立した立場である社外取締役・社外監査役の見解や発言を尊重した議事運営を心掛けており、実効性評価のアンケートにおいても、その点を評価いただいていると認識しています。取締役会の実効性評価については、毎年、十分な時間を掛けて行っており、自由記述欄を含むアンケート回答や社外役員会議におけるフリーディスカッションでの議論を経て、ガバナンス委員会や取締

役会における実効性評価についての審議にあたっています。経営環境の変化などに応じて取締役に期待される責務や役割も変わる中、継続してその実効性を維持・向上していくためには、実効性評価を通じて課題を抽出し、その課題に対処するというプロセスを繰り返すことが必要と考えています。

今後とも、取締役会議長・ガバナンス委員会委員長である私の責任において、当社のガバナンスの状況について皆様により良くご理解いただくためのツールの一つとして、取締役会の実効性評価とその結果の開示を継続した上で、取締役会として対処すべき課題に取り組んで参る所存です。

実効性評価を通じて課題を抽出し、その課題に対処するというプロセスを繰り返す



代表取締役会長  
取締役会議長  
ガバナンス委員会委員長  
飯島彰己



社外取締役  
報酬委員会委員長  
武藤敏郎



**コ**ーポレートガバナンス・コードが日本に導入されて以降、当社の取締役会の議論はさらに活発化し、社外取締役の声が経営に大きく影響するようになってきていると感じています。当社取締役会の審議では、社外取締役が、自らの専門知識を活かした意見に加え、より広く、多様な視点で物事を捉えながら、さまざまなステークホルダーの意見や視点を、当社経営陣の意思決定に反映されるよう働きかけがなされ、当社の取締役会での議論がより深められていると思います。

また、取締役会だけでなく、各諮問委員会でも改善が見られます。例えば、指名委員会では、2019年3月期より、指名委員会の目的にCEOなどの後継者計画策定とCEOを含む取締役／執行役員解任に関する審議を加えるとともに、委員会の構成についてCEO候補になり得る社内取締役2名を外す一方で、会長を加え、社外役員が過半数を占める構成とし、実質的な議論を重ねました。また、従来、指名委員会の審議結果の取締役会への報告については、取締役人事案を中心とする重要人事の評価結果が中心で、議論の内容を報告する機会は限定的でしたが、今年度は議論の具体的な内容を取締役会に報告しました。2020年3月期は、経営幹部の育成など後継者計画の運用をしっかりと行うことや、当社の取締役会の構成やバランスを分かりやすく伝えるための議論などを行って参りたいと思います。

経営幹部の育成など  
後継者計画の運用を  
しっかりと行う



社外取締役  
指名委員会委員長  
小林いずみ

**実**

業経験者・外国人・女性などの社外取締役を有し多彩な顔ぶれとなっている当社取締役会では、率直で活発な議論が交わされています。2019年3月期は、当社研修所で社外役員も交えた取締役・監査役による合宿フリーディスカッションが行われ、会社としての方向性や事業戦略が活発に議論されました。事業戦略といった大きなテーマを深く議論する場合、ある程度まとまった時間

が必要であるため、合宿フリーディスカッションのような場は大変有意義であり、取締役会の機能を充実・補完する意味があるものと評価しています。

私は、報酬委員会委員長、また、ガバナンス委員会委員として、当社ガバナンス体制に関与して参りました。2019年3月期の報酬委員会の活動に関しては、コーポレートガバナンス・コードが改訂され、客観性・透明性ある手続きに従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべきである旨が記載されたことを踏まえて、改めて、基本報酬の個別支給額を含め、その内容を取締役に報告しました。報酬制度は、頻繁に変更すべきものではないものの、その時々を経営環境や役員報酬に関する他社動向や世間の関心なども踏まえて定期的に見直す必要があり、2020年3月期も当社の持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能する報酬制度の内容について継続的に議論して参ります。

持続的な成長に向けた  
健全なインセンティブとして  
機能する報酬制度の内容に  
ついて継続的に議論する

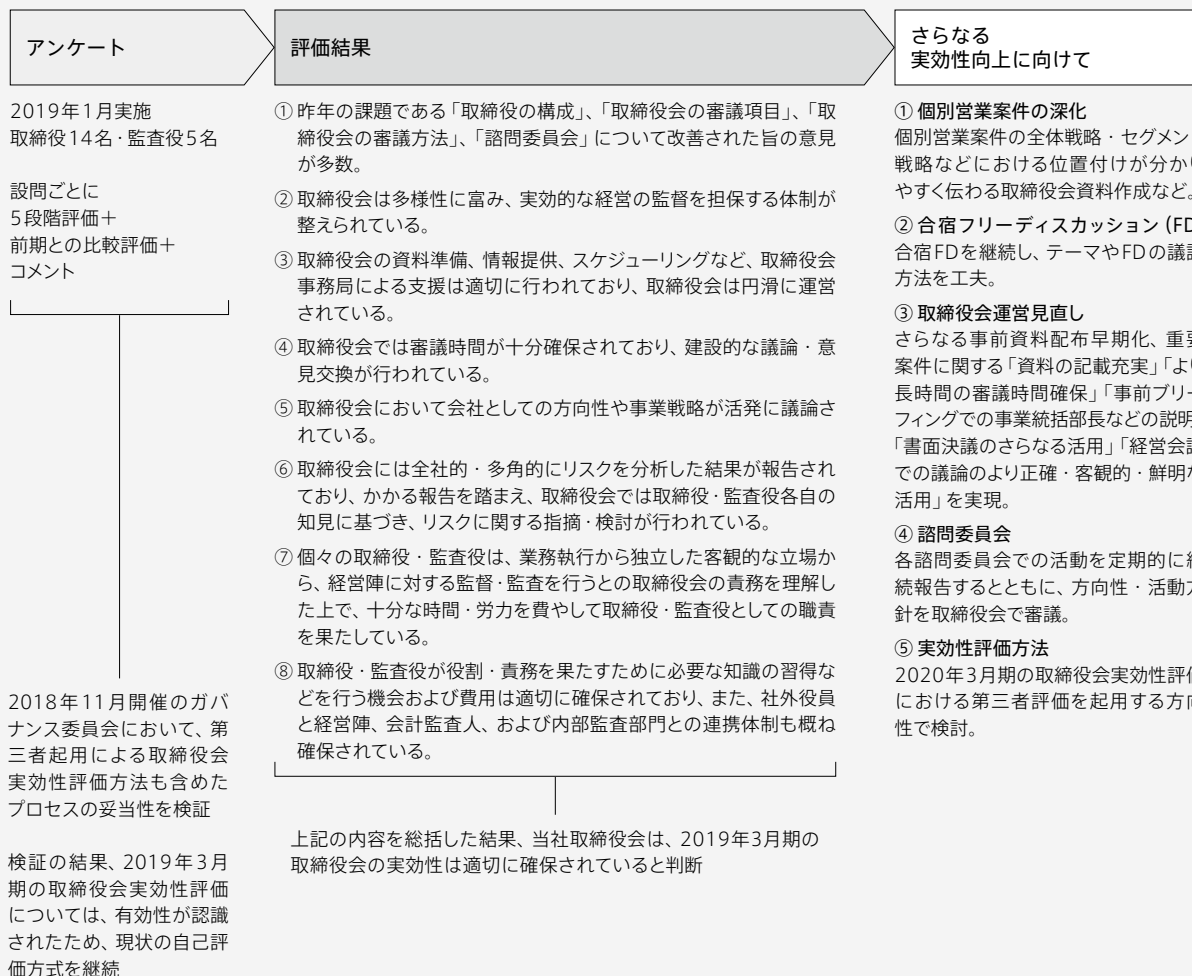
## 取締役会の実効性評価

取締役会の実効性評価を毎期実施し、前期の評価で認識された課題への取り組みを確認するとともに、来期に向けた課題を抽出し、取締役会実効性向上のPDCAサイクルを重視しています。2018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、2019年3月期、以下の点に取り組みました。

2018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	2019年3月期アンケートでの評価
取締役会の構成	合宿フリーディスカッションの中で当社の取締役会構成の在り姿を議論。実業経験を有する内山田取締役を6月20日開催の株主総会にて選任。	大多数(社外役員も大多数)が肯定的に評価。前期より改善と評価。
取締役会での審議項目	社外役員を交えて議論するのに適した議題設定を行うとともに、内部統制・リスクマネジメント・サステナビリティなど全社的なテーマや世の中のトレンド・時事を踏まえた議題について取締役会で議論する機会を設定。	大多数(社外役員も大多数)が肯定的に評価。前期より改善と評価。
取締役会の審議方法	2018年11月に当社研修所にて取締役・監査役でのフリーディスカッションを実施。	大多数(社外役員も大多数)が肯定的に評価。
諮問委員会	2019年3月期には、各諮問委員会の審議内容に関し取締役会への報告を実施したほか、各諮問委員会での議論を充実させる取り組みを実施。	大多数(社外役員も大多数)が肯定的に評価。前期より改善と評価。

### ▶ 2019年3月期の実効性評価

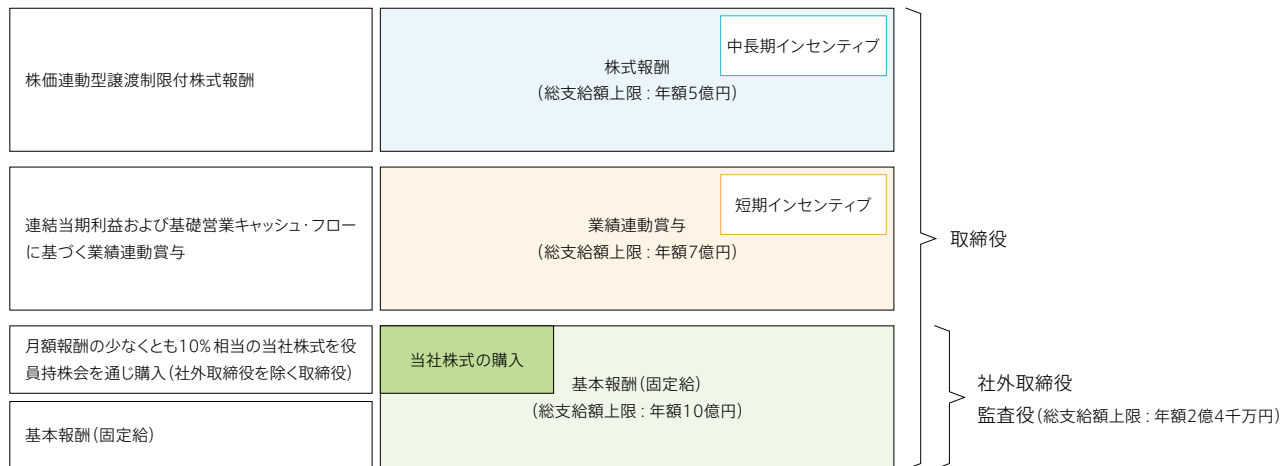
アンケート結果を踏まえ、2019年2月開催の社外役員会議・ガバナンス委員会での議論を経て、同年3月開催の取締役会で決議しました。





# 役員報酬

## 役員報酬の構成



### ▶ 取締役報酬

取締役(社外取締役を除く)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た取締役会の決議により、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連動型株式報酬により構成することとしています。なお、株価連動型株式報酬については、2020年3月期より譲渡制限付株式報酬を採用しています。また、取締役(社外取締役を除く)については、1回当たりの拠出金額の上限を100万円未満とした上で、基本報酬の少なくとも10%相当の当社株を、役員持株会を通じ購入するものとしています。基本報酬、業績連動賞与および株式報酬の割合は、毎年度、報酬委員会で他社動向などを踏まえ妥当性を検証し、取締役会に報告しています。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

#### 1 賞与の総支給額

賞与の総支給額は、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フォーミュラにより算定されます。2020年3月期は、以下フォーミュラにより算定されます：

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

ただし、7億円を総支給額の上限とし、連結当期利益(親会社の所有者に帰属)がマイナスすなわち「損失」の場合、また基礎営業キャッシュ・フローがマイナスすなわち「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。なお、連結当期利益(親会社の所有者に帰属)および基礎営業キャッシュ・フローは、配当政策の決定時に勘案するなど、当社が重視している経営指標です。

#### 2 賞与の個別支給額

各取締役への個別支給額は上記1に基づき計算された総支給額を、役職ごとに定められた下記ポイントに応じて按分した金額(10,000円未満四捨五入)とします。ただし、個別支給額の総額が上限の7億円を超える場合は、一律、10,000円未満を切り捨てるものとします。

$$\text{個別支給金額} = \text{総支給額} \times \text{役職ポイント} / \text{役職ポイントの総和}$$

#### 役職別ポイント

会長・社長	副社長	専務	常務
10	7	6	5

本報告書提出時点の役員構成において、各役職別の最大支給額(総支給額が上限の7億円の場合)は以下の通りです。

$$\text{会長・社長} = 7\text{億円} \times 10\text{ポイント} / (10\text{ポイント} \times 2\text{人} + 7\text{ポイント} \times 3\text{人} + 6\text{ポイント} \times 3\text{人} + 5\text{ポイント} \times 1\text{人} = 64\text{ポイント}) = 10,937\text{万円}$$

$$\text{副社長} = 7\text{億円} \times 7 / 64\text{ポイント} = 7,656\text{万円}$$

$$\text{専務} = 7\text{億円} \times 6 / 64\text{ポイント} = 6,562\text{万円}$$

$$\text{常務} = 7\text{億円} \times 5 / 64\text{ポイント} = 5,468\text{万円}$$

### 株価連動型譲渡制限付株式報酬

当社の中長期的な業績と企業価値の持続的な向上を図るさらなるインセンティブを与えるとともに、株主の皆様と同じ目線で、一層の価値共有を進めるべく、固定的な基本報酬および業績連動賞与とは別枠で、一定の譲渡制限期間を設けた上で、当社の普通株式を交付します(以下、本制度に基づき交付される株式を「本株式」)。本制度は、一定期間における当社株価成長率と東証株価指数(以下、「TOPIX」)成長率との比較により、当該期間経過後に取締役が保有することとなる本株式の数(以下、「評価後株式数」)が変動する、株価連動型の株式報酬制度です。当社株価の変動のみならず、株式市場全体と比較した当社株価のパフォーマンスも考慮することにより、株式市場の成長以上に当社の企業価値を増大させるよう、取締役の意識をより強く喚起していくことを目的としています。

#### 1 支給方法

本制度のために取締役に對して金銭報酬債権を付与し、取締役が当該金銭報酬債権全部を現物出資するのと引き換えに、当社の普通株式を発行し、または処分して、取締役に對し本株式を交付します。本制度に基づき各取締役に對して支給する金銭報酬債権の額は、株主総会で承認された上限額の範囲内で、報酬委員会における審議を踏まえ、取締役会で決定します。

#### 2 発行または処分する株式の総数および1株当たりの払込金額

本制度に基づき新たに発行または処分する普通株式の総数は、年50万株以内(ただし、当社の普通株式の株式分割(当社の普通株式の無償割当てを含みます)、または株式併合が行われた場合、その他本株式として発行または処分される当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を、合理的な範囲で調整します)とし、その1株当たりの払込金額は、当該発行または処分に係る取締役会決議がなされる日(以下、「本取締役会決議日」)の属する月の直前3カ月の東京証券取引所における当社の普通株式の日次終値の平均値(終値のない日を除き、1円未満の端数は切り上げます)を基礎として、取締役に特に有利とならない範囲において、取締役会が決定します。

#### 3 株価連動条件の詳細

評価後株式数は、以下の通り株価などに連動して決定されるものとします。

- ① 当社株価成長率\*1がTOPIX成長率\*2の150%と同じ、または上回った場合、交付された本株式数\*3の全部を評価後株式数とする。
- ② 当社株価成長率がTOPIX成長率の150%を下回った場合、

以下の算定式に従い計算した株式数を評価後株式数とし、残りの本株式は当社が無償取得する。

$$\text{評価後株式数} = \text{本株式数} \times \frac{\text{当社株価成長率}}{\text{TOPIX成長率} \times 150\%}$$

$$\text{評価後株式数} = \text{本株式数} \times \frac{(A + B) \div C}{(D \div E) \times 150\%}$$

\*1. 本取締役会決議日から3年間(3年が経過する前に取締役が当社の取締役または執行役員 of いずれの地位をも退任した場合には、当該退任日までの期間。)\*2)においても同じ)を評価期間とした当社株価成長率を指し、具体的には以下の式により算出する。

A: 評価期間満了日の属する月の直前3カ月の各日の東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値

B: 評価期間中における当社普通株式1株当たりの配当金の総額

C: 本取締役会決議日の属する月の直前3カ月の各日の東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値

$$\text{当社株価成長率} = (A + B) \div C$$

\*2. 本取締役会決議日から3年間の評価期間としたTOPIX成長率を指し、具体的には以下の式で算出する。

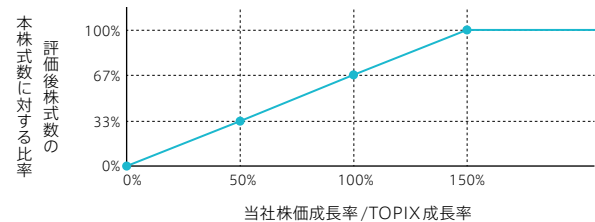
D: 評価期間満了日の属する月の直前3カ月の各日の東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値

E: 本取締役会決議日の属する月の直前3カ月の各日の東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値

$$\text{TOPIX成長率} = D \div E$$

\*3. 本株式数=役員に応じて決定される金銭報酬債権額÷1株当たりの払込金額

#### 評価後株式数のイメージ



#### 4 譲渡制限

取締役は、本株式の払込期日から30年間(以下、「譲渡制限期間」)、本株式の譲渡、担保権の設定その他の処分をすることができません。譲渡制限期間中、本株式は、当社が指定する証券会社に開設される専用口座で管理されます。

#### 5 譲渡制限の解除

上記4の定めにかかわらず、取締役が譲渡制限期間満了前に、当社の取締役または執行役員 of いずれの地位をも退任した場合には、譲渡制限は解除されます。

#### 6 無償取得事由

上記3の株価連動条件の達成状況に応じた無償取得に加え、取締役が、譲渡制限期間中に法令違反行為を行った場合その他の当社と取締役との間で締結する契約で定める一定の事由に該当した場合、当社は、本株式の全部または一部を当然に無償で取得します。



## 7 組織再編などにおける取り扱い

譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約または株式移転計画その他の一定の組織再編などに関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編などに関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認された場合には、当社の取締役会の決議により、無償取得する本株式の数および譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものとします。

## 取締役報酬の算定方法に関する方針

当社の取締役の報酬の算定方法に関する方針は、株主総会決議で承認された範囲において、取締役会がその裁量により決定することとしています。また、当該取締役会の決定にあたっては、社外取締役を委員長とする報酬委員会においても事前に検討の上、適切である旨の答申を取締役会において報告しています。2019年3月期の報酬の額は、それぞれ以下の過程を経て決定されています。

1. 社外取締役を除く取締役の基本報酬については、個別支給額の決定を代表取締役社長に一任する旨の取締役会決議（2017年4月12日）に基づき、代表取締役社長が一定のフォーミュラに従い決定しています。当該フォーミュラについては報酬委員会で適切と認められており、これに基づき個別支給額が支払われていることが2018年12月19日開催の取

締役に報告されています。また、社外取締役の基本報酬の個別支給額は、報酬委員会から適切である旨の答申を受けた上で、2017年4月12日開催の取締役会において決定されています。

2. 業績連動賞与については、2017年4月12日開催の取締役会で決定したフォーミュラに基づき個別の支給額が決定されています。また、当該フォーミュラについては、報酬委員会で検討の上、適切である旨の答申が2017年4月12日開催の取締役会においてなされています。

3. ストックオプションについては、2018年7月4日開催の取締役会決議において付与数が決定されています。当該付与数の決定については、報酬委員会から適切である旨の答申が当該取締役会においてなされています。

### ▶ 社外取締役報酬

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

### ▶ 監査役報酬

監査役の報酬は、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。

## 2019年3月期に係る取締役および監査役の報酬

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)	12名	719	492	116	1,328
監査役(社外監査役を除く)	2名	132	—	—	132
社外取締役	5名	104	—	—	104
社外監査役	3名	60	—	—	60
合計	22名	1,015	492	116	1,624

\*1. 上記支給員数には、2019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109名分総額490百万円、監査役13名分総額44百万円を2019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

氏名	独立役員*	選任理由	2019年3月期出席回数	重要な兼職状況(2019年6月20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。2019年3月期は報酬委員会の委員長(5回中5回に出席)とガバナンス委員会の委員(3回中2回に出席)を務め、役員報酬制度の検討・改定やコーポレートガバナンス・コード改訂への対応など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 15回/16回 ガ 2回/3回 報 5回/5回 社 7回/9回	(株)大和総研 名誉理事 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。2019年3月期は、報酬委員会の委員(5回中5回に出席)として、役員報酬制度の検討・改定に関する議論に貢献したほか、指名委員会の委員長(4回中4回に出席)として、コーポレートガバナンス・コード改訂を受けたCEOを含む経営陣幹部の解任方針・手続きや後継者計画の設計・検討など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 16回/16回 指 4回/4回 報 5回/5回 社 9回/9回	ANAホールディングス(株) 社外取締役 (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。2019年3月期はガバナンス委員会の委員(3回中3回に出席)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、コーポレートガバナンス・コード改訂への対応にも大きく貢献しています。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 16回/16回 ガ 3回/3回 社 9回/9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 川崎重工業(株)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。2019年3月期はガバナンス委員会の委員(3回中3回に出席)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、コーポレートガバナンス・コード改訂への対応にも大きく貢献しています。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 16回/16回 ガ 3回/3回 社 8回/9回	Gold Corporation (Australia) Chairman of the Board



氏名	独立役員*	選任理由	2019年3月期 出席回数	重要な兼職状況(2019年6月20日現在)
内山田 竹志	○	長年にわたり、トヨタ自動車(株)において時代が求めるスマートモビリティ社会を実現し得る環境・安全技術の研究や、消費者が求める製品の開発を手掛けてきた経験を有しており、同社の役員として優れた経営手腕を発揮しています。また、同氏は、日本経済団体連合会副会長や内閣府総合科学技術・イノベーション会議の有識者議員などの職務を通じ、幅広く公益にも貢献しており、グローバル企業におけるマネジメント経験と社会全般に対する高い見識を活かし、多角的な視点から、当社の経営への指導・監督を行っていただくことを期待して新たに社外取締役を選任しています。当社は中期経営計画において「新たな成長分野の確立」を重点施策の一つとし、その成長分野としてモビリティおよびリテール・サービスを掲げていますが、かかる分野における新たな価値創造を通じた次の収益の柱の確立に向けて専門性と経験に基づいた助言を得ることも期待しています。	取 ー 指 ー 社 ー	トヨタ自動車(株) 取締役会長 (株)ジェイテクト 社外取締役 (株)東海理化電機製作所 社外監査役 豊田合成(株) 社外監査役  (株)ジェイテクト、(株)東海理化電機製作所、および豊田合成(株)は、いずれもトヨタ自動車(株)の持分法適用関連会社です。

取 取締役会 ガ ガバナンス委員会 報 報酬委員会 指 指名委員会 社 社外役員会議

\*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

氏名	独立役員*	選任理由	2019年3月期 出席回数	重要な兼職状況(2019年6月20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。2019年3月期はガバナンス委員会の委員(3回中3回に出席)を務め、透明性および客観性あるガバナンス構築に資する意見を積極的に述べています。	取 15回/16回 監 24回/24回 ガ 3回/3回 社 7回/9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)レスターホールディングス 社外取締役
小津 博司	○	検事としての長年の経験により培われた、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。2019年3月期は指名委員会の委員(4回中4回に出席)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。	取 15回/16回 監 24回/24回 指 4回/4回 社 9回/9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。2019年3月期は報酬委員会の委員(5回中5回に出席)を務め、客観性ある役員報酬制度の検討・改定に関する議論に貢献しています。	取 15回/16回 監 24回/24回 報 5回/5回 社 8回/9回	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

取 取締役会 監 監査役会 ガ ガバナンス委員会 報 報酬委員会 指 指名委員会 社 社外役員会議

\*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**

社外取締役に対しては、定例および臨時の取締役会などに先立ち、議案の資料を事前配布するとともに事前説明を行います。社外監査役に対しては、常勤監査役連絡会の要旨の伝達など、常勤監査役および監査役室より監査に資する会社の情報を適宜提供しています。定例および臨時の監査役会・取締役会に際しては、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のノートPCおよびタブレットPC(専用PC)を交付し、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しています。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取締役会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で開催し、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。2019年3月期は、社外役員会議を9回開催し、本部ごとの事業戦略、連結内部統制とグローバルグループ監査、取締役会の実効性評価などについて議論しました。

**2019年3月期社外役員会議テーマ一覧**

テーマ
1 連結内部統制とグローバルグループ監査
2 取締役・監査役フリー・ディスカッションのテーマ案
3 2018年3月期本決算および2019年3月期事業計画、資本市場の反応・関心事項
4 営業本部事業内容・営業本部長紹介(ニュートリション・アグリカルチャー本部、パフォーマンス・マテリアル本部)
5 外部環境展望
6 当社意思決定の仕組み
7 会計監査人との対話
8 取締役会実効性評価に関するフリーディスカッション
9 マテリアリティの見直し

\*9回開催中の1回は、議論のテーマを踏まえて、社外取締役と社外監査役が別の会合にて議論。

▶ **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・会計監査の状況について情報共有および意見交換を行い、相互連携して内部統制の監督・監査を行っています。具体的には、取締役会において、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。また、当社にとって特に重要と常勤監査役が判断した案件については、取締役会における審議に先立って社外取締役および監査役の間での意見交換会を開催し、社外役員に対して十分な情報提供などがなされた上で実効性ある取締役会審議がなされるように配慮しています。



## 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と責任を果たすため、当事業・財務・組織などおよび会社法その他関連法令など、

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

---

当社は、純投資以外の目的で保有する上場株式を政策保有株式とし、その取得・保有を、以下の方針に従い実施します。

- (1) 政策保有株式のうち、「持分法適用会社」への株式投資については、経営参画を通じた出資先企業価値の向上および持分法利益・受取配当金の拡大を企図しています。また、政策保有株式のうち、持分法適用会社以外の株式(みなし保有株式を含む)を「一般投資上場株式」とし、事業機会の創出や取引・協業関係の構築・維持・強化のための手段の一つとしています。
- (2) 「持分法適用会社」への株式投資については、保有目的に基づく経済合理性が認められた場合のみ実施するとともに、毎年、非上場株式を含む当社の投資資産一般について実施しているポートフォリオ見直しの枠組みの中で、資本コスト見合

いの合理性の検証も含めて、取締役会でその保有意義・方針を見直します。当該見直しの結果、上述の保有意義が希薄した場合には、撤退に向けた方針を定めることとします。

- (3) 「一般投資上場株式」を取得する際には、事業機会の創出や取引・協業関係の構築・維持・強化の蓋然性を厳正に審査し、合理性が認められた場合のみ保有を行うとともに、毎年、保有する「一般投資上場株式」について、その資本コストと比較した配当金・関連取引利益などの関連収益の状況に基づく経済合理性の検証、および、政策保有先との事業機会の創出や取引・協業関係の状況や見通しに基づく定性面での検証を通じて、取締役会でその保有意義・方針を見直します。当該見直しの結果、上述の保有意義が希薄化した場合には売却により縮減を進めることを方針とします。

## 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。

## 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では、監査対象をリスクベースで抽

出し、国際内部監査基準に準じた独立・客観的な評価を行います。また、輸出入管理、個人情報管理などの全社共通テーマによる監査や、異例の経済的損失や信用毀損を招いた事象に対し、原因究明および再発防止策の妥当性を検証する特命検査を実施しています。さらに、金融商品取引法に基づき、財務報告に係る内部統制について独立部署としての評価を取りまとめています。

# 業務執行と内部統制

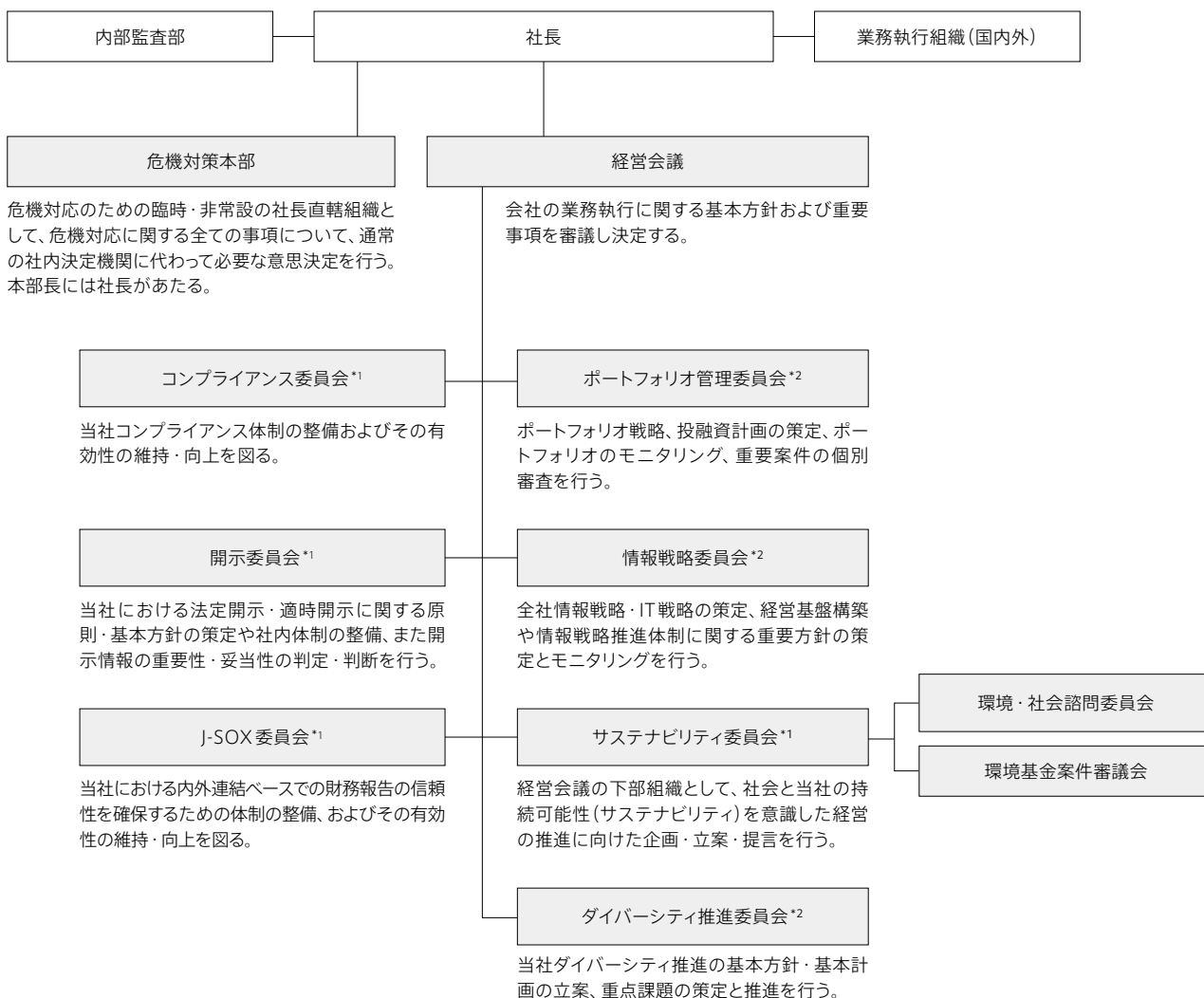
## 業務執行

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。

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



## 内部統制

当社は、内部統制プロセスの構築にあたり、企業会計審議会が示している内部統制の基本的枠組みに則り、「業務の有効性と効率性の向上」、「会計基準への準拠、及び財務報告の信頼性の確保」、「法令、法令に準ずる規範、並びに経営理念及びこれを反映した各種行動規範を含む社内ルールへの遵守」、「会社資産の保全」の達成を目的として、以下の制度を導入しています。

### ▶ 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。

### ▶ 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。

### ▶ 特定事業管理制度

当社はDPF問題の発生を契機として、2005年4月に「特定事業管理制度」を制定しました。「環境関連事業」「メディカル・ヘルスケア・バイオ倫理関連事業」「補助金受給案件」および「その他異例なレピュテーションリスクを内包する事業」の4事業領域を対象として社内審査を強化し、必要に応じてサステナビリティ委員会または社外専門家が委員として出席する環境・社会諮問委員会の答申を得、もしくはその他外部専門家の意見を聴取することとしています。また、環境や人権などの社会的リスクに知見のある専門家を常置し、これらに関連する新規・既存事業について必要に応じ助言を得ることとしています。

### ▶ 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主管者を置き、「関係会社主管者職務規程」に基づき管理しています。


# 取締役および独立役員

2019年6月20日現在

## 取締役

取締役在任年数／所有株式数

**飯島 彰己**  
11年／102,250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)

**内田 貴和**  
1年／22,717株  
代表取締役専務執行役員  
CFO\*



1983年 当社入社  
2019年 当社代表取締役、専務執行役員、CFO(現任)

**安永 竜夫**  
4年／85,716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)

**堀 健一**  
1年／14,544株  
代表取締役専務執行役員




1984年 当社入社  
2019年 当社代表取締役、専務執行役員(現任)

**藤井 晋介**  
3年／34,429株  
代表取締役副社長執行役員  
CAO\*  
CIO\*  
CPO\*



1981年 当社入社  
2019年 当社代表取締役、副社長執行役員、CAO、CIO、CPO(現任)

**藤原 弘達**  
新任／27,145株  
代表取締役専務執行役員  
CCO\*



1984年 当社入社  
2019年 当社代表取締役、専務執行役員、CCO(現任)

**北森 信明**  
2年／27,076株  
代表取締役副社長執行役員  
CDO\*



1983年 当社入社  
2019年 当社代表取締役、副社長執行役員、CDO(現任)

**米谷 佳夫**  
新任／13,522株  
代表取締役常務執行役員



1985年 当社入社  
2019年 当社代表取締役、常務執行役員(現任)

**竹部 幸夫**  
1年／20,152株  
代表取締役副社長執行役員



1983年 当社入社  
2019年 当社代表取締役、副社長執行役員(現任)

\* 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)  
CDO(チーフ・デジタル・オフィサー)  
CFO(チーフ・フィナンシャル・オフィサー)  
CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)



## 独立役員

在任年数／所有株式数

### 武藤 敏郎

9年／14,225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  
2010年 当社社外取締役(現任)  
2018年 (株)大和総研名誉理事(現任)

### サミュエル ウォルシュ

2年／4,800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  
2017年 当社社外取締役(現任)

### 小林 いずみ

5年／3,468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  
2007年 社団法人(現 公益社団法人)経済同友会 副代表幹事  
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)

### 内山田 竹志

新任／0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  
2001年 同社常務取締役  
2003年 同社専務取締役  
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(現任)  
2019年 当社社外取締役(現任)

### ジェニファー ロジャーズ

4年／4,668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)


# 監査役および独立役員

2019年6月20日現在

## 常勤監査役

監査役在任年数／所有株式数

**鈴木 慎**  
新任／76,466株  
常勤監査役



1981年 当社入社  
2019年 当社常勤監査役(現任)

**塩谷 公朗**  
新任／8,183株  
常勤監査役



1984年 当社入社  
2019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**  
5年／1,736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**  
4年／1,376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**  
2年／3,109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

2019年6月20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)、危機対策本部本部長

### 副社長執行役員

#### 藤井 晋介\*

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、サステナビリティ経営  
推進部、各業務部 管掌)、国内支社支店 担当、直轄地域担当、  
情報戦略委員会委員長、サステナビリティ委員会委員長

#### 北森 信明\*

CDO (チーフ・デジタル・オフィサー)、  
ヘルスケア・サービス事業本部、ICT事業本部、  
コーポレートディベロップメント本部 担当、  
デジタルトランスフォーメーション担当

#### 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

#### 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

### 専務執行役員

#### 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、機械・インフラ事業支  
援部、フィナンシャルマネジメント第一部/三部/四部 管掌)、  
開示委員会委員長、J-SOX 委員会委員長

#### 藤原 弘達\*

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

#### 小野 元生

東アジア総代表兼三井物産(中国)有限公司董事長

#### 北川 慎介

関西支社長

#### 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、ポートフォリオ管理委員会委員長

#### 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

#### 大間知 慎一郎

インド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

### 常務執行役員

#### 米谷 佳夫\*

プロジェクト本部、モビリティ第一本部、モビリティ第二本部  
担当、デジタルトランスフォーメーション副担当

#### 劔 弘幸

三井石油開発(株)代表取締役社長

#### 吉川 美樹

食料本部長

#### 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

ブラジル三井物産(株)社長兼米州本部長付

#### 宇野 元明

インドネシア三井物産(株)社長

#### 鳥海 修

内部監査部長

### 執行役員

#### 目黒 祐志

CIS 総代表兼三井物産モスクワ(有)社長

#### 小寺 勇輝

金属資源本部長

#### 野崎 元靖

エネルギー第二本部長

#### 永富 公治

ヘルスケア・サービス事業本部長

#### 宮田 裕彦

事業統括部長

#### 森安 正博

ICT事業本部長

#### 高田 康平

ニュートリション・アグリカルチャー本部長

#### 平林 義規

流通事業本部長

#### 大黒 哲也

モビリティ第一本部長

#### 上野 佐有

ベーシックマテリアルズ本部長

#### 竹増 喜明

人事総務部長

#### 岡本 達也

モビリティ第二本部長

#### 山口 裕視

(株)三井物産戦略研究所代表取締役社長

#### 具志堅 喜光

財務部長

#### 真野 雄司

IT推進部長

#### 瀬戸崎 毅

中部支社長

#### 堀 晋一

鉄鋼製品本部長

#### 菅原 正人

アジア・大洋州本部長

#### 藤田 礼次

タイ国三井物産(株)社長

#### 菊地原 伸一

コーポレートディベロップメント本部長

#### 中井 一雅

プロジェクト本部長

#### 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

#### 重田 哲也

経理部長



# 組織図 (2019年4月1日現在)

