

75	役員座談会
80	取締役および独立役員
82	監査役および独立役員
83	執行役員
84	三井物産のコーポレート・ガバナンス
100	業務執行と内部統制
103	コンプライアンスとインテグリティ
105	リスクマネジメント
107	イニシアティブへの参画／社会からの評価

Gate 4 Management Foundation



役員座談会 —— 三井物産のガバナンスと企業文化について



社外取締役
指名委員会委員長
報酬委員会委員
小林 いずみ



社外監査役
ガバナンス委員会委員
松山 遙



ファシリテーター
代表取締役
常務執行役員
報酬委員会委員
竹増 喜明



社外監査役
指名委員会委員
小津 博司



代表取締役会長
ガバナンス委員会委員長
指名委員会委員
安永 竜夫

コーポレートガバナンス・コードの改訂によりガバナンスの一層の充実が求められる中、取締役会と各種委員会の現状と今後への期待、多様性への取り組み、三井物産の企業文化などについて3人の社外役員と代表取締役会長・安永竜夫に語っていただきました。

取締役会の責務と諮問委員会の役割

竹増 2015年に制定されたコーポレートガバナンス・コードは2018年の改訂を経て、今年2度目の改訂が行われました。企業を取り巻く環境が大きく変化する中で、今回の改訂は当社にとってもグローバルな企業競争力の強化、中長期的な企業価値の向上、内外投資家からの適切な評価のために重要な行動原則を示すものとなっています。当社は2004年に報酬委員会と指名委員会を取締役会の諮問機関として設置するなど他社に先駆けた取り組みを続けており、現在ガバナンス委員会を含む三つの委員会の構成は全て社外役員が過半数となっています。各委員会を通じての当社のガバナンス全般に対する評価をお聞かせください。

松山 当社のガバナンスについて、特に委員会には二つの大きな特徴があります。まず当社の諮問委員会は長い歴史がありますが、他社では取締役のみで構成さ

役員座談会

れることが多い中、監査役がメンバーとなっている点です。監査役がメンバーとなっていることで独立性を担保しながら透明性、客観性の高い議論が可能となり、ガバナンスを高める仕組みとなっていると思います。もう一つの特徴は、他社ではあまり見られないガバナンス委員会を置いていることで、ガバナンス委員会では他の諮問委員会と違いテーマが絞られていない分、ガバナンス全般に関して多岐にわたる幅広い議論が行われています。



小津 私が指名委員会のメンバーとなったのは3年前、CEOのサクセッションプランに関する議論がちょうど始まった頃でした。それまで指名委員会に監査役が入ったらどうかという議論は監査役会でもなされており、私自身もそれは良いことだと考えていました。そうした期待もあって委員会に参加することになったのですが、私も人事に以前携わっていたので、これは大変なことになったと感じていました。ただ、毎回の委員会では議論

のベースとなる資料を事務局で数多く準備いただき、その結果とても良い議論を重ねていくことができたと思います。

安永 当社のガバナンスの出発点は、2002年に当社がコンプライアンス上の非常に大きな問題を引き起こしたことに遡ります。その反省から経営の透明性の向上とガバナンス強化のため、経営と業務執行を分離する体制とし社外取締役にも入っていただきました。ここから会社の統治形態と意識、ガバナンスの仕組みそのものが大きく変化しました。各種の諮問委員会や執行役員制度もこうした流れの中で導入されたものです。当社は2002年までは商品本部・現地法人単位の採算性をそれぞれ独立して評価していましたが、会社の統治形態を世界標準にしないと生き残っていけないという意識の下、他社に先駆けて経営の「見える化」を進めてきました。

私が社長に就任してからも、それまでの複層的な経営体制・制度を見直し、強いけれども重たかった組織を、より最適化、簡素化することに努め、経営の透明性を高めることに注力しました。当社は数多くの幅広い事業領域を擁し、グローバルに事業を展開しています。適切に経営をしていくためには執行役員に業務執行の権限が与えられる一方で、社内取締役は管掌する事業領域や業務に通暁していることが必要です。こうした中

で社外取締役から当社の中長期の戦略や目指す方向性について都度アドバイスを受け、アジャストしていくことがとても重要だと考えています。各種委員会には社外役員に積極的に参加をいただくことにより透明性、客観性を高めていくこと、さらに事業の中身を把握している社内取締役と社外役員のベストバランスも大切だと考えています。

竹増 当社の各種委員会は、監査役会設置会社としてより良いガバナンスの議論を先取りする形で導入されこれまで中身の充実が図られてきたと言えると思いますが、この点、指名委員会の委員長として小林さんほどのように評価されていますか。



小林 私が取締役に就任した2014年当時から諮問委員会はありましたが、その当時と比べて格段の進化を遂げてきたというのが正直な感想です。私が現在関わっている指名委員会でも、CEOのサクセッションもそうですが次世代リーダーの育成というテーマに対してもさま

役員座談会

さまざまな角度から議論を行うことができ、形だけでなくその内容も着実に進化していていると感じています。

取締役会の多様性の確保

竹増 改訂コーポレートガバナンス・コードでは、中長期で企業価値の向上を図るために取締役会にも一層の多様性が必要とされ、企業は自らの経営戦略に照らして取締役、監査役が持つ専門性やスキルの組み合わせを開示すべき、としています。この観点から当社の取締役会の構成、多様性についてお聞かせください。

松山 社外取締役には経営の経験者が多く、取締役会はジェンダーやスキルの点においても良いバランスだと思います。監査役会も同様です。課題を挙げるとすれば、社内取締役に一定の年齢層の男性が多いことでしょう。経営会議にどれだけ女性や外国人を参加させるかは今後の課題だと思います。もう一つの課題は、若い人の視点をプラスアルファとしてうまく経営判断に取り入れ、活かしていくことだと思います。新たなビジネスの創造にはこれまでの経験や実績に依らない全く別の視点も必要だと思います。

小林 ダイバーシティには、「見えるもの」と「見えないもの」があります。「見えるもの」を強化していくことは

比較的容易で女性比率のように数値で示すこともできます。一方、経営の本質は必ずしもそこではなく、考え方や異なる視点といった点で多様性が確保されていれば、たとえ同じ日本人の男性ばかりの組織であってもそこにはダイバーシティがあるということだと思います。

女性や外国人の経営陣への育成を進めると同時に、若者を含め異なる発想や知見を経営判断に反映することが大切であり、そのような仕組みを作ることが結果としてダイバーシティの強化につながっていくと考えています。

安永 当社のイノベーションラボ「Moon」の取り組みは、まさにそうした問題意識に基づいて発足したもので、当社のグローバル・グループ約4万5000人から幅広く新規ビジネスのアイデアを募り、事業を創造するプロジェクトです。これまでとは全く異なる組織とシステムを作り、米国のベンチャービジネスで苦労してきたチームをコーチ陣として迎え、多様性を力とすべく新たな挑戦をしています。

スキルマトリクスの開示

竹増 昨年は指名委員会を中心に当社の取締役に期待される専門性や知見を一覧性のある形でまとめるべく議論をいただき、スキルマトリクスという形で公表し

ました。この取り組みについてお聞かせください。



小津 私はある会社の状況を知りたい時には、まずその会社の役員の経歴を見ることにしています。表に出ているものとしては一番分かりやすいからです。しかし、一般の方や外国の方にとっては役員の経歴のみを見てもイメージはしづらく、そういう方々を念頭にスキルマトリクスは策定すべきだと思います。ただし、他社が示しているスキルマトリクスもそうですが、本来は表現するのが難しい多様性を特定のスキルに当てはめてしまっているように感じるところもあります。一方、社内役員のスキルマトリクスを作るとは、役員がどのような専門性やスキルを期待されているのかを考える機会にもなっていくように感じています。

小林 それぞれの会社で注力をしている事業も違うので、何をもちてスキルのバランスを考えるのかは非常に難しい問題です。私も会社を見る時は、やはりまず役員の経歴を見ます。もし知っている方であれば、こんな改

役員座談会

革をした人が取締役に入っているのだからということで、その会社や経営戦略への理解が進むことはありません。それぞれの取締役が企業価値の向上に向けて取締役会や各種委員会でどのように発言し、問題提起をしているのかをスキルマトリクスと併せてうまく投資家に伝えていくことが重要だと思います。

松山 スキルマトリクスについては少々網羅的になっていると感じます。私が期待していたのは、会社が取締役に何を期待しているか簡潔に理解できることでした。直面する経営課題にどのように貢献できるかを知ることが私たちにとっても重要だと考えています。



安永 私も同感です。社内取締役は、スキルマトリクスにあるようなスキルや経験の有無で判断されているかといえば必ずしもそうではありません。例えば、現場を粘り強く鼓舞しながらダメージコントロールをまとめ上げた経験とか、中長期のプロジェクトでチームを上手に率いて地味ではあっても将来へ向けて着実な進捗を得

た実績といったことも踏まえた貢献を期待されていると思います。因数分解をしてもマトリクスに入れようがないこうした多様な経験や実績もとても重要です。

指名委員会の役割と活動

竹増 当社の取締役・執行役員に求められる資質や能力、経験、実績、さらにそれらを踏まえた後継者計画は指名委員会の重要なテーマです。特に昨年はCEOの後継者計画策定が大きなテーマでしたが、これまでを振り返ってどのような観点や視点をもって議論を重ねてこられたのでしょうか。

小津 指名委員会のメンバーの関与の仕方と議論の中身という二つのポイントがあると思います。関与の仕方については、ネガティブ・チェックも含め、私たち委員会のメンバーが考え得る限りの議論と検討を行ったと思います。事務局にも協力してもらって候補者の方々との対話の機会や皆さんが集まる場に私たちが同席する機会を持ちました。これらはとても効果的でこれからも続けてほしいと思います。中身については、実にさまざまな角度から議論を尽くしました。一つ提言したいのは、CEOのサクセッションだけを考えるのではなくリーダー層のサクセッションも絶えず考えていかないといけ

ないということです。各事業部門のトップに誰が就くのかは、社員もみんな注目をしていますし、求められるリーダーシップのイメージはそれぞれの社員が持っています。リーダー候補たる人材層を、これからの三井物産をどのように成長させていけるのかという視点で見ればサクセッションプランの土台ができると思うのです。最近、三井物産ではこれからどうあるべきか、自分たちの価値は何か、といったことについて社内をよく議論がなされているように思います。こうした議論は、どういう人が次のリーダーになるべきかという議論でもあると思います。こうしたベースが社内であれば委員会としてもとても議論がしやすいと思います。

安永 リーダー層のサクセッションということで事業本部長については、突破力があり、その業界でエッジの効いた人に担ってほしい時もあり、そういう人材には持てる個性と能力を最大限発揮してもらって会社に貢献してほしいと思います。本部長がバランス感覚に長けた人材ばかりでもどうかと思いますし、普通の型にはなかなかはまらない人材を育てることも私たち三井物産の強み、特徴だと思います。

小林 どういうタイプが次世代のリーダーとして良いのかは、正直分らないと思います。劇的とも言える環境変化が起きる中で会社が将来どのような問題に直面す

役員座談会

るかは想像の域を出ないからです。そういう意味では、人材プールの中にさまざまなタイプの人材を入れておくのも一つの方法だと思います。事業本部を任せる人材、会社全体を見渡せる人材と一緒にプールしておくのです。そして、今、必要なのはどのタイプ、経験の人材なのかを議論していけば良いと思います。それがまさに多様性だと考えています。

安永 昨年は指名委員会でCEO選任に関わる議論を徹底的に行ってきたわけですが、人事案については正直どこまで透明性を意識すべきか、どこまで自分の考えを葛藤している部分も含めて委員の他のメンバーとありのままに共有して審議できるのか悩みました。しかし、後継者計画につき公正性をもって議論を行う以上は、私の考えや想いをありのまま全て共有することにしました。その結果、次の時代を任せることのできる人材を選定し、私自身も納得感をもって判断することができました。

三井物産の強みと企業文化

竹増 最後に、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行は企業活動に大きな「変化」をもたらしています。コロナ禍により市場環境の不確実性が一層高まる中で、当社の企業文化についてどのように評価されているか

お聞かせください。

松山 第1四半期は好調な決算となりましたが、これは総合商社という世界でも珍しい業態が変化の時代に強かったことをあらためて示したのだと思います。変化に敏速に対応して軸足を変えながら幅広く事業を展開していることがとても大きな強みとなっています。社会環境に合わせて柔軟に変化すること、この柔軟性あるいは変容性といったものを三井物産の企業文化として今後とも強化していったらいいと思います。

小津 当社は事業ポートフォリオの組み替えを大胆に実行できる企業文化を持っていることが強みです。もう一つの強みは、例えば今回のコロナ禍においても自分たちが目指すべきものは何か、自分たちはこうあるべきだという議論を活発に交わしているその姿勢であり、常に自分たちの歩むべき道を考えていることです。この二つの特徴が融合することで地球環境問題などに対しても、自らが取り組むべき目標を定め挑戦を続けていくことができるのだと考えています。

小林 「人の三井」と言われますが、実際に社内を見ると社員一人ひとりが自由な発想を持ち、それを行動に移す力があること、これが根底にあるのだと感じます。自由な発想と異なる考えを受け入れる柔軟性こそが強みであり、社会や人々の変化の中でこの強みを活か

していく精神がある。これが脈々と受け継がれてきた文化だと思います。

安永 私自身のこれまでの振り返ると、上司や先輩から会社を最大限に利用して、自分のやりたいことをやれ、三井物産のリソースは何でも使えとよく言われました。これが三井物産の醍醐味なのだと思います。そのためには、自分を磨き、人のネットワークを大切にするとともに、仲間を作り上げることが大事です。コロナ禍にあってここまでは一定のレジリエンスを示すことができたと思いますが、一方で新しい取り組みはまだまだこれからです。まさに「挑戦と創造」です。MVVの理念の下、自分たちのパーパスは何かを意識し、挑戦を続けなければなりません。この理念に基づき、社員が自己実現できる場と機会を提供するのが、私たち経営陣の役割です。そして、その舞台は世界です。国創りへの貢献、地球の未来に向けての課題解決、そして地球市民として足下の課題に立ち向かうのが私たち三井物産の存在意義だと考えています。



取締役および独立役員

(2021年6月18日現在)

取締役

取締役在任年数／所有株式数



やすなが たつお
安永 竜夫
6年／214,047株
代表取締役会長

1983年 当社入社
2021年 当社代表取締役、会長(現任)



ほり けんいち
堀 健一
3年／44,337株
代表取締役社長
CEO

1984年 当社入社
2021年 当社代表取締役、社長(CEO)(現任)



うちだ たかかず
内田 貴和
3年／76,312株
代表取締役
副社長執行役員
CFO

1983年 当社入社
2020年 当社代表取締役、副社長執行役員、CFO(現任)



ふじわら ひろたつ
藤原 弘達
2年／68,087株
代表取締役
副社長執行役員

1984年 当社入社
2021年 当社代表取締役、副社長執行役員(現任)



おおまち しんいちろう
大間知 慎一郎
1年／58,691株
代表取締役
副社長執行役員
CSO

1984年 当社入社
2021年 当社代表取締役、副社長執行役員、CSO(現任)



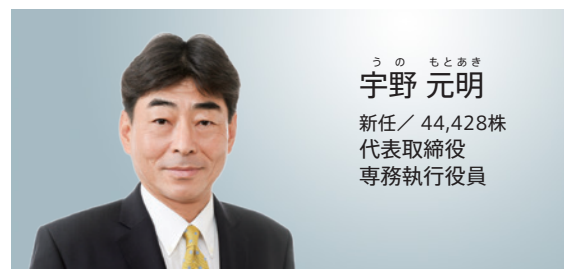
こめたに よしお
米谷 佳夫
2年／41,912株
代表取締役
専務執行役員
CDIO

1985年 当社入社
2020年 当社代表取締役、専務執行役員、CDIO(現任)



よしかわ みき
吉川 美樹
1年／33,045株
代表取締役
専務執行役員

1984年 当社入社
2020年 当社代表取締役、専務執行役員(現任)



うの もとあき
宇野 元明
新任／44,428株
代表取締役
専務執行役員

1984年 当社入社
2021年 当社代表取締役、専務執行役員(現任)



たけます よしあき
竹増 喜明
新任／18,115株
代表取締役
常務執行役員
CHRO、CCO

1985年 当社入社
2021年 当社代表取締役、常務執行役員、CHRO、CCO(現任)

CFO(チーフ・フィナンシャル・オフィサー)、CSO(チーフ・ストラテジー・オフィサー)、CDIO(チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー)、CHRO(チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー)、CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)

取締役および独立役員

(2021年6月18日現在)

独立役員 在任年数／所有株式数



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)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国間投資保証機関長官
2014年 当社社外取締役(現任)



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 現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・カウンセル アジア(現任)
2015年 当社社外取締役(現任)



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)



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)



1980年 シティバンク・エヌ・エイ東京支社入社
1986年 ソロモン・ブラザーズ・インクニューヨーク本店入社
1988年 ソロモン・ブラザーズ・アジア証券会社(現 シティグループ証券会社)
東京支店入社
1993年 エス・ジー・ウォーバーク証券会社(現 UBS証券会社)東京支店入社
2001年 ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチ・センター長
2009年 東京大学理事
2015年 一橋大学大学院商学研究科(現 経営管理研究科)教授
2019年 日本証券業協会副会長、自主規制会議議長(現任)
2020年 一橋大学大学院経営管理研究科特任教授(現任)
2020年 当社社外取締役(現任)

監査役および独立役員

(2021年6月18日現在)

常勤監査役

監査役在任年数／所有株式数



1981年 当社入社
2019年 当社常勤監査役(現任)



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



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)



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)



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 日本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

(2021年6月18日現在)

* 取締役を兼務

社長

堀 健一*
CEO (最高経営責任者)、危機対策本部本部長

副社長執行役員

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

藤原 弘達*
エネルギー第一本部、エネルギー第二本部、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、米州本部 管掌

大間知 慎一郎*
CSO (チーフ・ストラテジー・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、広報部、サステナビリティ経営推進部 管掌)、国内ブロック、地域ブロック (欧州ブロック、中東・アフリカブロック) 管掌、ポートフォリオ管理委員会委員長、サステナビリティ委員会委員長

専務執行役員

米谷 佳夫*
CDIO (チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー)、デジタル総合戦略部、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、エネルギーソリューション本部、ICT事業本部 管掌、情報戦略委員会委員長

吉川 美樹*
食料本部、流通事業本部、ニュートリション・アグリカルチャー本部、ウェルネス事業本部、地域ブロック (東アジアブロック、CISブロック、韓国三井物産 (株)) 管掌

北川 慎介
(株)三井物産戦略研究所代表取締役社長 (在東京)

宇野 元明*
金属資源本部、鉄鋼製品本部、コーポレートディベロップメント本部、アジア・大洋州本部 管掌

永富 公治
アジア・大洋州本部長兼アジア・大洋州三井物産 (株)社長 (在シンガポール)

上野 佐有
米州本部長兼米国三井物産 (株)社長 (在ニューヨーク)

常務執行役員

剣 弘幸
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 (在メルボルン)

目黒 祐志
CIS総代表兼三井物産モスクワ (有)社長 (在モスクワ)

宮田 裕彦
欧州総代表兼欧州三井物産 (株)社長 (在ロンドン)

加藤 丈雄
タイ国三井物産 (株)社長兼Mitsiam International, Limited社長 (在バンコク)

小寺 勇輝
ブラジル三井物産 (株)社長 (在サンパウロ)

平林 義規
人事総務部長

竹増 喜明*
CHRO (チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー)、CCO (チーフ・コンプライアンス・オフィサー)、コーポレートスタッフ部門担当 (監査役室、秘書室、人事総務部、法務部、ロジスティクス戦略部、新本社ビル開発室 管掌)、BCM (災害時事業継続管理)、新社屋建設 管掌、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

野崎 元靖
エネルギー第二本部長

森安 正博
東アジア総代表兼三井物産 (中国) 有限公司董事長 (在北京)

執行役員

高田 康平
ニュートリション・アグリカルチャー本部長

山口 裕視
CSO (チーフ・ストラテジー・オフィサー) 補佐兼CDIO (チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー) 補佐

堀 晋一
関西支社長

菊地原 伸一
コーポレートディベロップメント本部長

大久保 雅治
インド総代表兼インド三井物産 (株)会長 (在ニューデリー)

大黒 哲也
モビリティ第一本部長

岡本 達也
モビリティ第二本部長

真野 雄司
デジタル総合戦略部長

菅原 正人
ウェルネス事業本部長

中井 一雅
プロジェクト本部長

重田 哲也
経理部長

川瀬 厚
内部監査部長

藤田 浩一
鉄鋼製品本部長

榎本 善之
フィナンシャルマネジメント第二部長

古谷 卓志
ベーシックマテリアルズ本部長

遠藤 陽一郎
食料本部長

阿久津 剛
経営企画部長兼韓国三井物産 (株)理事 (在東京)

佐藤 理
事業統括部長

松井 透
エネルギー第一本部長兼エネルギーソリューション本部長

高杉 亮
コーポレートディベロップメント副本部長

小日山 功
ICT事業本部長

長田 務
流通事業本部長

高野 雄市
法務部長

垣内 啓志
パフォーマンスマテリアルズ本部長

山口 賢一郎
フィナンシャルマネジメント第三部長

福田 哲也
金属資源本部長

三井物産のコーポレート・ガバナンス

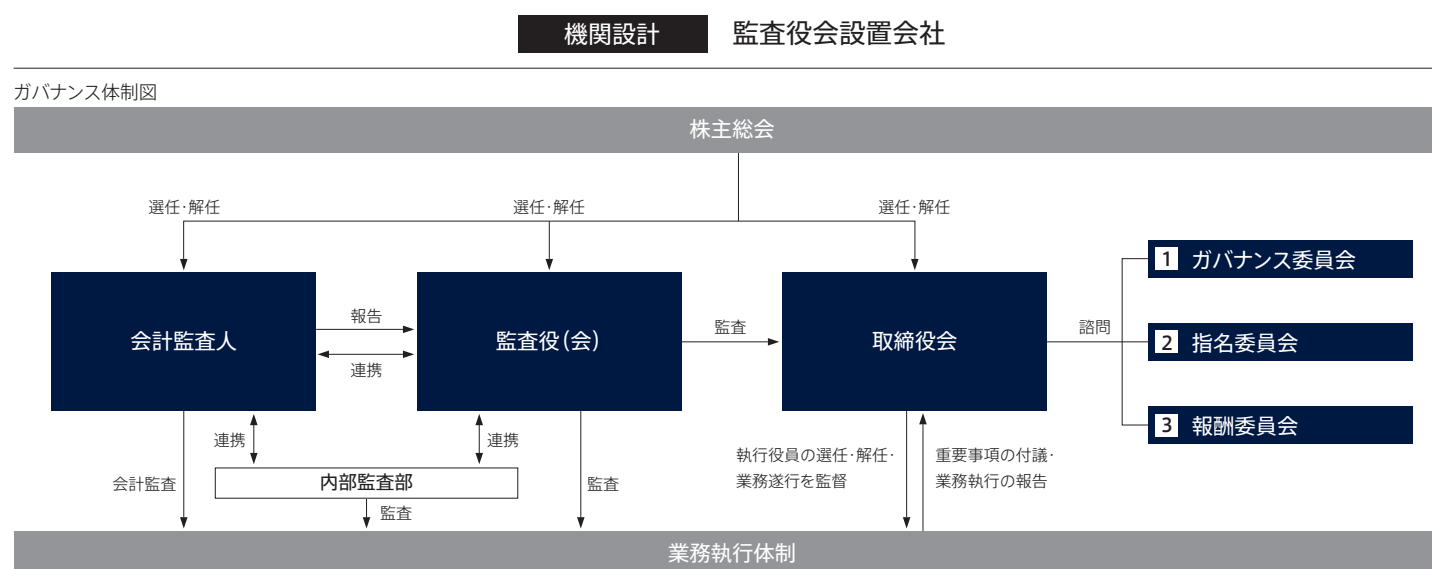
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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。事業別に全世界で事業活動を展開する16事業本部および地域戦略の要としての2地域本部のそれぞれを統

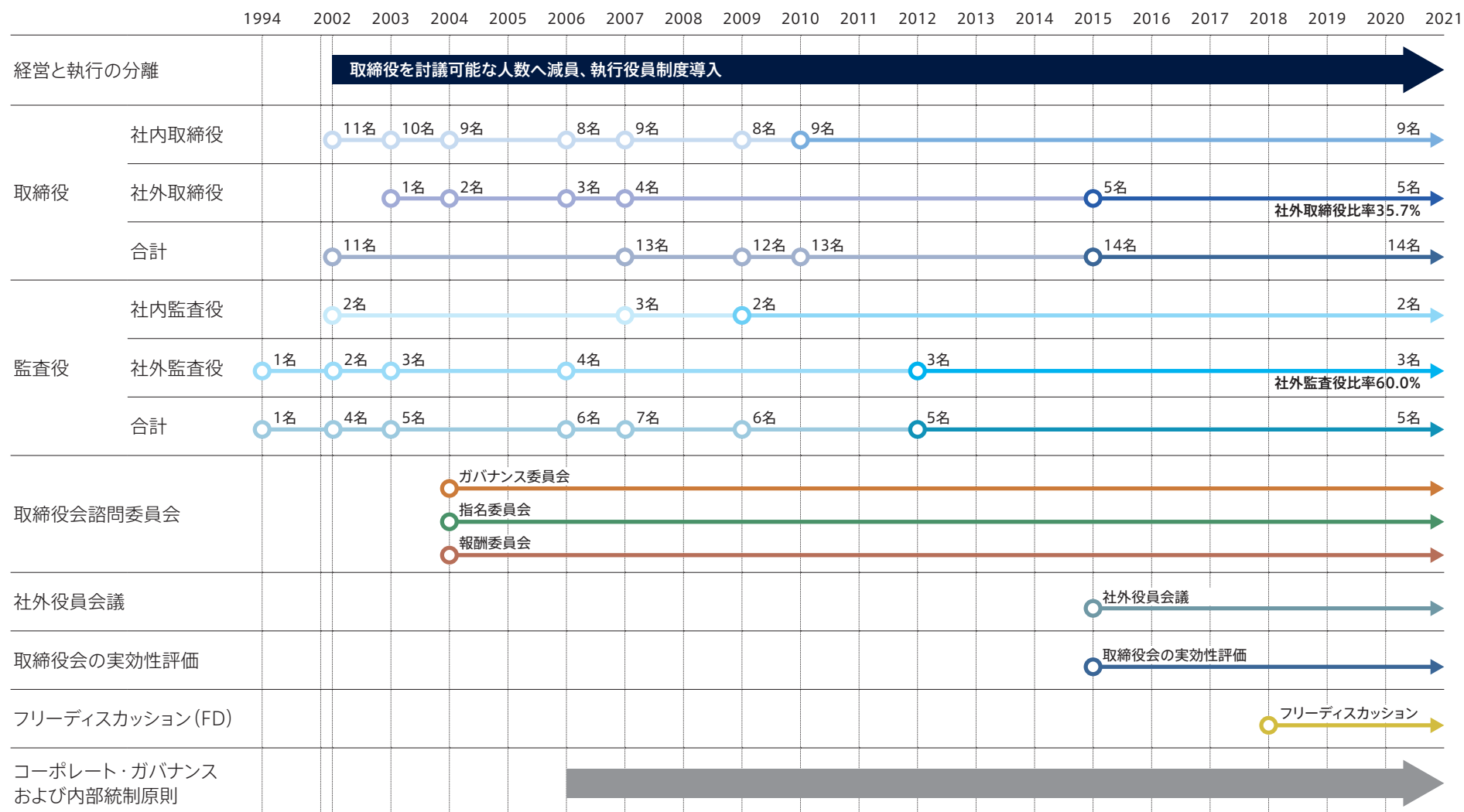
括する事業本部長および地域本部長は、執行役員として連結グループの機動性ある業務執行にあたります。

当社は、監査役による監査機能の実効性を高める一方、会社業務に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・社外監査役が過半数を占める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。

コーポレート・ガバナンス体制



ガバナンス体制推移



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)およびそのスキルマトリクス

当社が取締役・監査役に期待する主な専門性・知見を示したものです。

氏名	女性	外国人	役職など	当社での経験	任期	再任/新任 在任年数	取締役会 出席回数	ガバナンス 委員会 ^{*1}	指名 委員会 ^{*1}	報酬 委員会 ^{*1}	企業経営	Strategic Focus	Innovation & DX	ESG	財務会計 内部統制	グローバル 経験	法務・リスク マネジメント
安永 竜夫			代表取締役会長	●機械・イ ●コーポ	1年 ^{*3}	再任 6年	16/16回	◎	○		●			●	●	●	
堀 健一			代表取締役社長(CEO)	●化学品 ●次世代 ●コーポ		再任 3年	16/16回	○	○		●		●	●	●	●	
内田 貴和			代表取締役副社長CFO	●コーポ		再任 3年	16/16回			○	●			●	●	●	●
藤原 弘達			代表取締役副社長 (エネルギー/化学品)	●エネルギー		再任 2年	16/16回				●	ES HN		●		●	
大間知 慎一郎			代表取締役副社長CSO	●金属 ●コーポ		再任 1年	12/12回	○			●		●	●	●	●	
米谷 佳夫			代表取締役専務CDIO (モビリティ・インフラ/ エネルギーソリューション/ICT)	●機械・イ		再任 2年	15/16回				●	ES ASIA	●	●		●	
吉川 美樹			代表取締役専務 (食料・流通/N&A/ウェルネス)	●生活産業		再任 1年	12/12回				●	HN ASIA	●	●		●	
宇野 元明			代表取締役専務 (鉄鋼製品/金属資源/CD)	●鉄鋼製品 ●金属		新任	—				●	ASIA ES		●		●	
竹増 喜明			代表取締役常務CHRO兼CCO	●化学品 ●コーポ		新任	—			○	●			●	●	●	●
小林 いずみ	●		取締役 (元メリルリンチ日本証券(株)社長・元世界 銀行グループ多数国間投資保証機関長官)	独立社外 ^{*2}		再任 7年	16/16回		◎	○	●			●	●	●	
ジェニファー ロジャーズ	●	●	取締役 (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・カウンセル アジア)	独立社外 ^{*2}		再任 6年	15/16回	○			●			●	●	●	●
サミュエル ウォルシュ		●	取締役 (元Rio Tinto Limited CEO)	独立社外 ^{*2}		再任 4年	16/16回	○			●	ES	●	●	●	●	
内山田 竹志			取締役 (トヨタ自動車(株)取締役会長)	独立社外 ^{*2}		再任 2年	16/16回		○		●	ES	●	●	●	●	
江川 雅子	●		取締役 (一橋大学大学院経営管理研究科特任教授)	独立社外 ^{*2}		再任 1年	12/12回	○		○	●			●	●	●	
鈴木 慎			常勤監査役	●機械・イ	4年 ^{*4}	現任 2年	16/16回				●			●	●	●	●
塩谷 公朗			常勤監査役	●コーポ		現任 2年	16/16回				●			●	●	●	●
松山 遙	●		監査役 (弁護士)	独立社外 ^{*2}		現任 7年	16/16回	○						●	●	●	●
小津 博司			監査役 (弁護士・元最高検察庁検事総長)	独立社外 ^{*2}		現任 6年	16/16回		○					●	●	●	●
森 公高			監査役 (公認会計士・元日本公認会計士協会会長)	独立社外 ^{*2}		再任 4年	16/16回			◎				●	●	●	●

*1. 各諮問委員会の◎は委員長です。

*3. 取締役の任期は、選任された定時株主総会から1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までです。

*2. 独立役員です。

*4. 監査役の任期は、選任された定時株主総会から4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までです。

【凡例】 ES: Energy Solutions HN: Healthcare/Nutrition ASIA: Market Asia DX: Digital Transformation ESG: (E) Environment, (S) Social, (G) Governance

三井物産のコーポレート・ガバナンス

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を行うのに適切な規模としています。取締役の任期は1年として毎年改選しますが、再任を妨げないものとしています。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、取締役会の諮問機関として、ガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会を設置しており、いずれの委員会も委員（委員長を含む）の過半数は社外役員で構成されています。

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他、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回開催する他、必要に応じて随時開催しています。2021年3月期は合計16回開催しました。

取締役会での主な審議テーマ・付議報告件数

分類	2020年3月期	2021年3月期
経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連	26	28
決算・財務関連	17	16
監査役・会計監査人関連	7	5
リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス関連	6	8
人事関連	4	5
個別案件	12	26
合計	72	88

2021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など関連の報告

取締役会の議題	開催日	報告対象	参考) リスク管理体制・制度
内部統制状況レビュー	2020/4/8	・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 ・ポートフォリオ管理委員会
サステナビリティ関連	2020/7/31 2020/9/9 2021/4/7	・人権方針の策定 ・英国現代奴隷法声明文更新 ・サステナビリティ活動全般	・サステナビリティ委員会
コンプライアンス体制・運用状況	2021/1/15 2021/4/7	・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	2020/6/19	・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ング
内部監査結果	2020/9/9	・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	2021/2/3	・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	2021/1/15	・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

三井物産のコーポレート・ガバナンス

諮問委員会活動（2021年3月期）

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	社外監査役
構成 (含む委員長)	会長 社長 社内取締役1名(CSO) 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 (CHROが事務局長を務める)	社内取締役2名(CFO,CHRO) 社外取締役2名 社外監査役1名
役割期待*	当社のコーポレート・ガバナンスの継続的なモニタリング実施と更なる充実のための施策の検討を通じ、経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスの継続的な向上を図る。	取締役および執行役員(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。
機能*	当社のコーポレート・ガバナンスに係る基本方針・施策に関する検討、ならび当社のコーポレート・ガバナンスの更なる充実のための施策として取締役会の構成・人数・議題の検討、および指名委員会・報酬委員会での審議・検討事項の提案を含む取締役会の諮問委員会のあり方の検討。	役員の指名に関する選解任基準・選解任プロセスの検討、最高経営責任者(CEO)などの後継者計画の策定、ならび取締役人事案に対する評価、ならび役員の解任に係る審議。	役員の報酬・賞与に関する体系・決定プロセスの検討、取締役報酬・賞与案に対する評価、ならび執行役員評価・賞与案に対する評価。
任期	委員として選任された年の定時株主総会から翌年の定時株主総会終了時迄。	委員として選任された年の定時株主総会から翌年の定時株主総会終了時迄。	委員として選任された年の定時株主総会から翌年の定時株主総会終了時迄。
2021年3月期開催回数	4回	9回	3回
2021年3月期審議内容	諮問委員会の役割期待の見直し、2021年3月期取締役会・フリーディスカッション年間議題テーマ、取締役会実効性評価などについて審議。	CEOサクセッションプランの検討・策定・審議(候補者の検討・審議)、スキルマトリクス・次世代リーダー像の継続検討などについて審議。	改正会社法に沿った取締役の報酬(基本報酬・賞与・株式報酬)の個人別報酬の決定方針についての審議、執行役員評価連動賞与の決定プロセスのレビューなどについて審議。

※ 2020年6月10日取締役会にて関連内規など改正により、各諮問委員会に関する役割期待と機能に関し整理済。

取締役・監査役フリーディスカッション

2020年3月期の実効性評価結果を踏まえ、2021年3月期はフリーディスカッション(FD)を2回実施しました。

2020年3月期での 実効性評価での意見	日程など	テーマ
	2020年11月17日 - 設定したテーマに関する自由討議を取締役・監査役にて実施	① ESGおよび当社Materialityを勘案した持続的な収益成長戦略 ② DX戦略
	2021年3月24日 - 設定したテーマに関する自由討議を取締役・監査役にて実施	Mitsui Engagement Survey (当社および当社グループ社員を対象としたEngagementに関するアンケート)

2021年3月期社外役員会議テーマ一覧

1	金属資源本部の紹介
2	個別案件説明
3	株主総会での社外取締役による回答
4	新中経・決算などに対する市場の反応・関心事
5	「社外役員会議のあり方」に関する意見聴取
6	長期油価前提
7	食料本部の紹介
8	DX総合戦略(DX事業戦略/Data Driven経営戦略)
9	気候変動関連/脱炭素対応に関する執行側の検討・取り組み状況
10	外部環境展望
11	Leadership Values・三井物産能力開発基準の見直し
12	取締役会の実効性評価に関するディスカッション
13	会計監査人との対話

三井物産のコーポレート・ガバナンス

取締役会実効性評価サマリー

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。2020年3月期の取締役会の実効性評価は、自己評価に加え第三者機関により実施し、総じて高い水準にあると評価されました。当該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、2021年3月期、右記の点に取り組みました。

2020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	2021年3月期アンケートでの評価
取締役会運営上の対応の更なる向上	- 重要案件の事前ブリーフィング(BF)時間延長(30分→45分)。 - 合宿を伴わないFDを2回実施。 - 減損案件についてのキャッシュ・フロー、IRR推移含む取締役会資料における情報提供の充実。 - 取締役会承認案件についての進捗報告の充実など。	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。事前BFが充実化したとの意見あり。
全体戦略の議論における取締役会実効性の更なる向上	FDにて「ESGおよび当社Materialityを勘案した持続的な収益成長戦略」、「DX戦略」、「Mitsui Engagement Survey」をテーマに2回実施。	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。巨視的なテーマを討議する上でFDが本年度も有効だったとの意見、社会環境変化の中、より踏み込んだ議論が実施されたとの意見あり。
諮問委員会の役割期待の明確化	ガバナンス委員会・指名委員会・報酬委員会それぞれの機能を整理し、役割期待を新たに設定する形で「三井物産コーポレート・ガバナンスおよび内部統制原則」ならび「取締役会の諮問委員会に関する内規」を改正。	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。諮問委員会の役割期待の明確化が図られたとの意見あり。

▶ 2021年3月期の実効性評価

アンケート結果を踏まえ、2021年2月開催の社外役員会議・ガバナンス委員会、2021年3月開催の経営会議での議論を経て、2021年4月開催の取締役会で決議しました。

自己評価	評価結果	更なる実効性向上に向けて
2021年1月実施 取締役14名・監査役5名 設問ごとに 5段階評価＋ 前期との比較評価＋コメント	①昨年の以下課題にそれぞれ対応。 「取締役会運営上の対応の更なる向上」：事前BFの充実化、合宿を伴わないFDを2回実施、減損案件についてのキャッシュ・フロー、IRR推移を含む取締役会資料における情報提供の充実、取締役会承認案件についての進捗報告の充実など。 「全体戦略の議論における取締役会実効性の更なる向上」：FDを2回実施し、巨視的なテーマが討議され、社会環境変化の中でより踏み込んだ議論を実施。 「諮問委員会の役割期待の明確化」：諮問委員会の役割期待の明確化が規程改正により図られた。 ②取締役会の構成：江川取締役就任により社外役員における多様性が向上。 ③取締役会の運営状況：取締役会事務局による早期の資料送付など、情報提供の質が向上。 ④丁寧な事前BFでの説明・時間を確保した当日審議の実施が行われ、コーポレート・ガバナンスを強く意識している。 ⑤コロナ禍にあって感染予防に十分配慮した運営が取られ、取締役会では自由闊達な議論が行われている。	最適な取締役の全体数・社内外比率・社内取締役数・機関設計に関する継続的検討 他社動向も踏まえつつ、最適な取締役の全体数・社内外比率・社内取締役数、および機関設計に関し、ガバナンス委員会を中心に継続的審議・検討を行う。

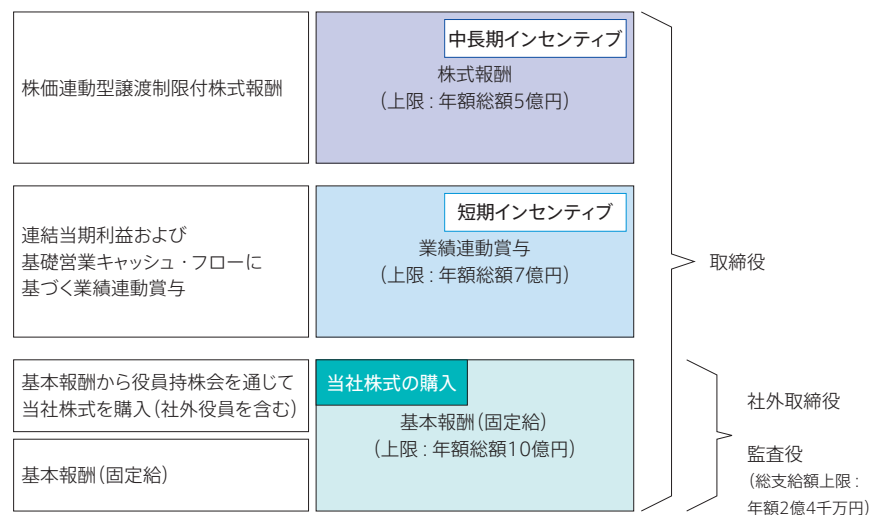
2021年3月期の取締役会実効性評価については、自己評価を実施

上記の内容を総括した結果、当社取締役会は、2021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

三井物産のコーポレート・ガバナンス

役員報酬

役員報酬の構成



▶ 取締役報酬

当社は、取締役の個人別の報酬などの内容に係る決定方針を、社外役員（独立役員）を委員長とする報酬委員会の審議・答申を経て、取締役会の決議により定めており、取締役（社外取締役を除く）の報酬は、「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「株価連動型譲渡制限付株式報酬」によって構成することとしています。毎年度、報酬委員会で役員報酬体系を検討し、基本報酬、業績連動賞与および株式報酬の割合の妥当性を、他社動向なども踏まえて検証し、クローバック条項の運用の適正性についても取締役会に報告するなど、透明性を重視した役員報酬の決定および運用をしています。なお、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

多様なビジネスを擁する当社では、共通の業績指標として連結当期利益および基礎営業キャッシュ・フローを重視し、配当政策の決定時にも勘案しています。取締役の賞与は、この業績指標に連動した以下のフォーミュラにより算定しています。

$$\begin{aligned} \text{総支給額} = & (\text{連結当期利益} \times 50\% \times 0.1\%) \\ & + (\text{基礎営業キャッシュ・フロー} \times 50\% \times 0.1\%) \end{aligned}$$

※ ただし、7億円を総支給額の上限とし、連結当期利益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。

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とします。

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

役職別ポイント

会長・社長	副社長	専務	常務
10	7	6	5

三井物産のコーポレート・ガバナンス

本統合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）は以下のとおりです。

会長・社長＝7億円×10ポイント／（10ポイント×2人＋7ポイント×3人＋6ポイント×3人＋5ポイント×1人＝64ポイント）＝10,937万円
 副社長 ＝7億円×7／64ポイント＝7,656万円
 専務 ＝7億円×6／64ポイント＝6,562万円
 常務 ＝7億円×5／64ポイント＝5,468万円

株価連動型譲渡制限付株式報酬（リストリクテッド・ストック）

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、基本報酬および業績連動賞与とは別枠で、譲渡制限期間およびクローバック条項を設けた上で、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

取締役に対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、取締役に対し本株式を交付

します。本制度に基づき各取締役に対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株あ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株あたりの払込金額は、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、以下のとお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。

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

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

三井物産のコーポレート・ガバナンス

*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の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株あ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

当社株価成長率 = (A + B) ÷ 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。

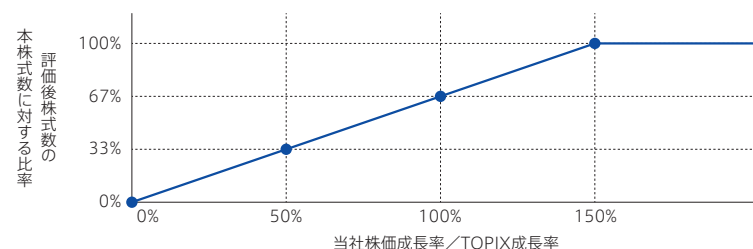
D：評価期間満了日の属する月の直前3カ月の各日の東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値

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

TOPIX 成長率 = D ÷ E

*3. 本株式数＝役位に応じて決定される金銭報酬債権額 ÷ 1株あたりの払込金額

評価後株式数イメージ



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の定めに関わらず、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の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（クローバック条項）

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。

三井物産のコーポレート・ガバナンス

▶ 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、その独立性を尊重する観点から、業績連動を排した基本報酬のみとしています。

▶ 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。

2021年3月期に係る取締役および監査役の報酬

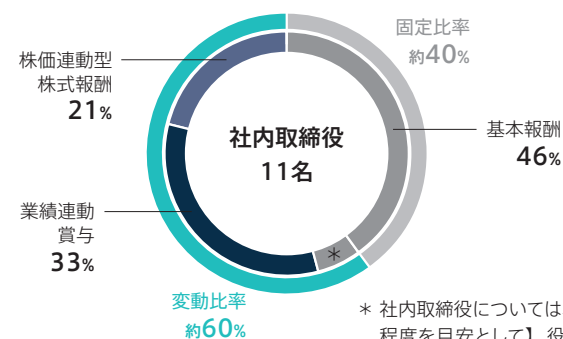
役員区分	支給員数 ^{*1}	(百万円)			支給総額 ^{*2}
		基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	11	710	497	320	1,526
監査役(社外監査役を除く)	2	132	—	—	132
社外取締役	6	104	—	—	104
社外監査役	3	60	—	—	60
合計	22	1,006	497	320	1,822

*1. 上記支給員数には、2021年3月期中に退任した取締役を含みます。

*2. 上記金額の他に、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101名分総額458百万円、監査役12名分総額41百万円を2021年3月期中に支払いました。

*3. 百万円未満は四捨五入しています。

取締役(社外取締役を除く)の報酬構成比率



* 社内取締役については、基本報酬から【10%程度を目安として】、役員持株会を通じて当社株式を購入することを義務付けています。

三井物産のコーポレート・ガバナンス

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	2021年3月期 出席回数	重要な兼職状況(2021年6月18日現在)
小林 いずみ	○	同氏は、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し、議論を深めることに大いに貢献しています。2021年3月期は、報酬委員会の委員として、役員報酬制度・評価制度の設計に関する議論に貢献した他、指名委員会の委員長として、CEOサクセッションプランの透明性および実効性の向上において強いリーダーシップを発揮しました。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べく、社外取締役に選任しています。	取 16回／16回 指 9回／9回 報 3回／3回 社 12回／13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 オムロン(株) 社外取締役
ジェニファー ロジャーズ	○	同氏は、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。2021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べく、社外取締役に選任しています。	取 15回／16回 指 4回／4回 報 12回／13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 日産自動車(株) 社外取締役 American Chamber of Commerce in Japan 在日米国商工会議所 President
サミュエル ウォルシュ	○	同氏は、長年にわたり、自動車産業での上級管理職および国際的資源事業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。取締役会では豊富な事業経営経験に基づき幅広い観点からの提言・指摘などを多く行い、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。2021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。同氏のグローバル企業の経営経験や資本政策・事業投資に係る見識・知見に基づき、多角的な視点から、引き続き当社の経営への助言と監督を行っていただくべく、社外取締役に選任しています。	取 16回／16回 指 4回／4回 報 13回／13回	Gold Corporation (Australia) the Perth Mint Chairman of the Board Ma'aden Mining Limited (Saudi Arabia) Non Executive Director
内山田 竹志	○	同氏は、長年にわたり、トヨタ自動車(株)において時代が求めるモビリティ社会を実現し得る環境・安全技術の研究開発や、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。取締役会では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に基づき、多角的な視点からの提言・指摘などを多く行い、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。2021年3月期は、指名委員会の委員として、CEOサクセッションプランを含む経営陣幹部の選任プロセスの透明性および実効性の向上に向けた議論に貢献しました。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べく、社外取締役に選任しています。	取 16回／16回 指 9回／9回 報 13回／13回	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)ジェイテクトは、トヨタ自動車(株)の持分法適用関連会社です。
江川 雅子	○	同氏は、東京大学の役員としての経営の経験、グローバルな金融機関での長年の勤務経験、日本企業の経営やコーポレート・ガバナンスに関する研究を通じて培ってきた金融および企業経営にわたる高い見識を有しています。また、日米教育委員会や財務省の審議会委員などの職務遂行など、幅広く公益にも貢献しています。2021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た他、報酬委員会の委員として、役員報酬制度・評価制度の設計に関する議論に貢献しました。同氏は、直接企業経営に関与された経験はありませんが、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べく、社外取締役に選任しています。	取 12回／12回 指 3回／3回 報 3回／3回 社 10回／10回	東京海上ホールディングス(株) 社外取締役 三井不動産(株) 社外取締役(退任済み) 一橋大学大学院経営管理研究科 特任教授

取 取締役会 指 ガバナンス委員会 報 指名委員会 報 報酬委員会 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

三井物産のコーポレート・ガバナンス

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	2021年3月期 出席回数	重要な兼職状況(2021年6月18日現在)
松山 遙	○	同氏には、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 16回／16回 監 28回／28回 ガ 4回／4回 社 11回／13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 (退任済み) (株)レスターホールディングス社外取締役
小津 博司	○	同氏には、検事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 16回／16回 監 28回／28回 指 9回／9回 社 12回／13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	○	同氏には、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、会計監査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 16回／16回 監 28回／28回 報 3回／3回 社 12回／13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

指

 指名委員会

報

 報酬委員会

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

三井物産のコーポレート・ガバナンス

独立性基準

当社における社外取締役または社外監査役(以下併せて「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、独立性を有するものと判断されるものとする。

- (1) 現在及び過去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である監査法人の社員などとして、当社または当社連結子会社の監査業務を担当している者
- (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1,000万円以上の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、当社から得ている財産上の利益が1,000万円または当該団体の連結総売上高の2%のいずれか高い金額以上の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連結取引高の2%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2%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。

三井物産のコーポレート・ガバナンス

▶ 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するとともに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PC・タブレット端末を交付し、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。2021年3月期においては、新型コロナウイルス感染拡大の影響により役員全員が物理的に集合する取締役会・監査役会の開催が困難・不適切な状況となったことから、新型コロナウイルスを巡る状況に応じて、出席者の全員または一部がウェブ会議システムを利用する遠隔での取締役会・監査役会を開催しており、社外取締役・社外監査役全員に対して専用PC・タブレット端末上での当該ウェブ会議システム利用環境の提供および利用方法のサポートを行い、遠隔での会議においても実効的な議論を可能とする環境を整備しています。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・タブレット端末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。2021年3月期は、社外役員会議を13回開催し、中期経営計画・決算などに対する市場の反応・関心事、DX総合戦略、気候変動関連/脱炭素対応に関する執行側の検討・取り組み状況などについて、情報交換および意見交換を行いました。

▶ 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他、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、会計監査の方針に係る社外取締役、監査役および会計監査人の間での意見交換および情報交換を行う他、監査役主催による社外取締役との意見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（受託者責任）と法的責任を含む責務を果たすため、当社の事業・財務・組織などおよび会社法関連法令、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す。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。

三井物産のコーポレート・ガバナンス

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化した場合には、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、その取得原価や時価、資本コストなどの総合的な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、認定事業者（制度）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

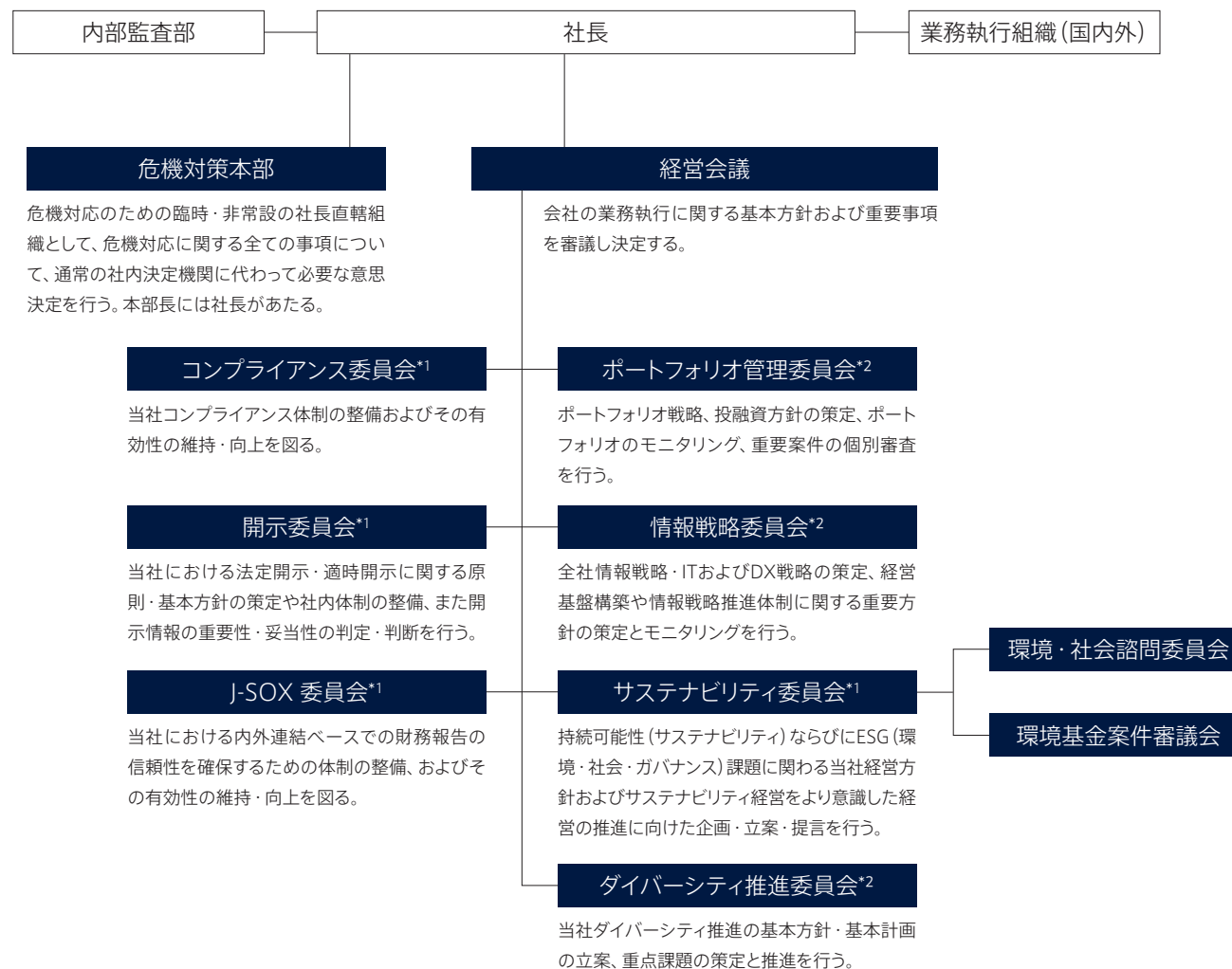
業務執行

当社の経営執行における最高責任者は社長であり、事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、独立性を持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右記のとおり設置し、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。

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

業務執行と内部統制

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のっとり、「業務の有効性と効率性の向上」、「会計基準への準拠、および財務報告の信頼性の確保」、「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、各事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、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に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。

▶ 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、情報漏えいやサイバー攻撃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他、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

業務執行と内部統制

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、「三井物産グループ行動指針－With Integrity」を反映させるとともに、子会社においても同様に行動規範を定め、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。

▶ 特定事業管理制度の解消および事業審査体制への組み込み

当社はDPF問題の発生を背景に、従来の定量リスク管理手法では不十分と判断されるリスクの高い四つの領域（「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」・「その他異例なレピュテーションリスクを内包する事業」）を対象とした「特定事業管理制度」を2005年4月に制定し社内審査を強化しました。

2021年4月からは、より実効性のあるリスク管理を目指して、本制度を解消しこれら4領域を各事業の推進審査項目に組み込んだ体制としています。また加えて、環境リスクや人権などの社会リスクに知見のある社外専門家が委員として参加する環境・社会諮問委員より、必要に応じて案件の良質化につながる助言や当社サステナビリティ経営上の重要テーマに関する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・ガバナンスおよび内部統制原則」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。

コンプライアンスとインテグリティ

方針・基本的な考え方

三井物産は、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し、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。

三井物産グループ行動指針—With Integrity

当社グループ全体で共有されてきたインテグリティやコンプライアンスに関する考え方をさらに明確にするため、2018年11月に「三井物産グループ行動指針—With Integrity」を制定しました。これをグループ各社の経営理念や役職員行動規範に反映していくとともに、一人ひとりが日々の業務においてこの行動指針の内容を実践することを通じて、当社グループは、これからも社会の信頼に、誠実に、真摯に応えていきます。本指針は2019年11月に改定を行い、人権尊重などの項目をさらに充実させました。



「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_20210401.pdf

コンプライアンス体制

CCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）の指揮・監督の下、コンプライアンス・プログラム統括部署である法務部コンプライアンス室が中心となって、グローバル・グループベースでコンプライアンス意識の徹底、コンプライアンス・プログラムの整備・強化、コンプライアンス関連案件への対応を行っています。2021年3月期からは各事業本部にコンプライアンス管理責任者を設置、コンプライアンス統括責任者の職務遂行を補佐し、本部内のインテグリティやコンプライアンス意識の浸透、および主管関係会社におけるコンプライアンス体制の整備・強化を実務レベルで加速させています。

また、経営会議の下部組織としてコンプライアンス委員会を設置し、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。同委員会は年に2回以上開催し、社外弁護士および4名の事業本部長も交え、事案の発生傾向や課題およびこれらを踏まえたアクションプランや、体制のあり方について話し合い、その内容を逐次役職員と共有しています。また、グローバル・グループベースでのコンプライアンス体制の運営状況などに関する監督機能を有している取締役会に対し、年に2回報告を行っています。

コンプライアンス違反またはその恐れがある場合、CCOに報告するとともに、事業本部長など、各部門のコンプライアンス統括責任者およびコンプライアンス管理責任者が中心となり、原因究明や再発防止策策定を含め主体的に対応にあたり、事態収束後には、結果と再発防止策などをCCOに報告することを定めています。なお、臨時の社長直轄組織として危機対応時に迅速・的確な意思決定を行う危機対策本部を設置する手順もあらかじめ定めています。

コンプライアンスとインテグリティ

コンプライアンス・プログラム

当社は、社長やCCOをはじめとする経営幹部が率先してインテグリティのある組織づくりに取り組むとともに、社員に対して継続的かつ繰り返しメッセージを発信しています。具体的な施策としては、CCOブログなどを活用したインテグリティ・マインドの浸透、おかしいと思ったことに声をあげるスピークアップ文化の醸成、コンプライアンス意識調査の実施、コンプライアンス違反事例の共有による再発防止、事業現場での管理の徹底などを着実に実行しています。また、当社は、毎年、コンプライアンス意識調査アンケート結果、コンプライアンス委員会や取締役会で議論された内容などを踏まえ、来期の活動計画の策定に役立てています。

コンプライアンス教育・研修

社員のコンプライアンス意識のさらなる徹底を図るため、当社では各種コンプライアンス教育・研修を実施しています。2021年3月期も、新たに当社での勤務を開始した従業員向けや管理職向けなどの職層ごと、または海外赴任やグループ会社出向前などに、コンプライアンス研修および国内外の重要法令についての説明会・ワークショップなどを合計50回超実施しました。また、2020年11月にはWith Integrity月間を開催し、経営理念(MVV)に因んで「Act with integrity」のテーマの下、社長やCCO、社外役員全員からのインテグリティについてのメッセージ動画の放映や社外講師による講演を実施するなど、役職員一体となってインテ



2020年11月社長メッセージ動画
※役職は撮影当時

グリティについて考える機会を設けました。

グループ会社役職員向けのコンプライアンス研修にも積極的に取り組んでいます。海外拠点・海外グループ会社でも、それぞれの地域性を踏まえたコンプライアンス教育・研修が実施されています。

コミュニケーションの円滑化とスピークアップ文化の醸成

当社グループにおいて、万が一問題が発生した場合は、直ちに上司または関係者に報告・相談し、迅速に適切な処置を施す必要があります。このため、当社では、問題を早期に発見することは重要であり、スピークアップは会社をより良くすることにつながる旨の経営幹部メッセージを継続的に発信する他、役職員向けに、当社の内部通報制度に関して報告・相談ルートの解説や通報した後の事案の取り扱いについて紹介した動画「おかしいと思ったら Speak Up!」をイントラネットで公開し、おかしいと思ったことに声をあげるスピークアップ文化の醸成に積極的に取り組んでいます。コンプライアンスに関する報告・相談ルートは、社外弁護士や第三者機関(匿名可)も含めて8ルート設置しており、この有効的な活用のため、内部通報制度規程において調査関係者の守秘義務を徹底する他、通報者および調査関係者への報復・不利益取り扱いの禁止に違反した場合には懲戒の対象となり得る旨を明記しています。



コンプライアンスとインテグリティ

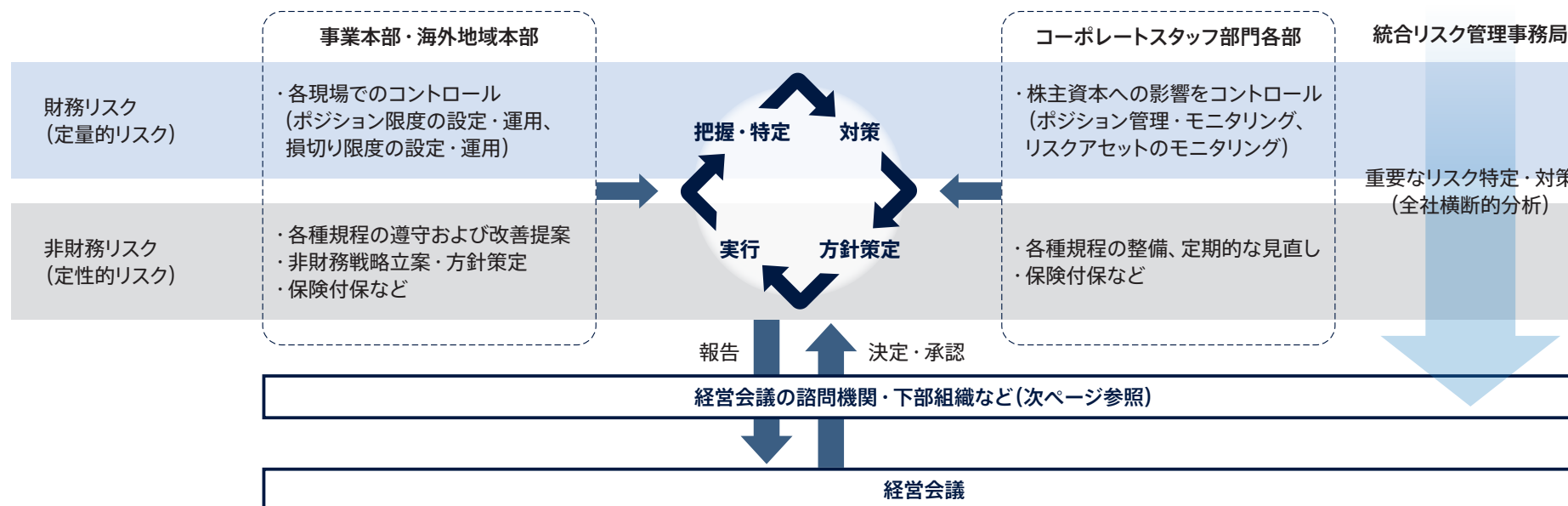
<https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/governance/compliance/>

リスクマネジメント

当社では、全社リスクを横断的に見て、重要なリスクを特定するとともに、リスクをヘッジするための諸施策やコントロールするためのさまざまな取り組みを行っています。事業本部長および地域本部長は、付与された権限の範囲内での職務遂行の一環で、担当事業領域のリスク管理に責任を負っております。一方、コーポレートスタッフ部門各部署は、担当分野のリスク管理について、事業本部・地域本部を支援するとともに、全社ポジションの把握を行い、経営への報告を致します。その上で、経営会議諮問機関や下部組織として、業務執行および内部統制に係る各種主要委員会は全社リスク管理体制の設計・整備や重要なリスクへの対処にあたります。

また、経営会議およびその諮問機関であるポートフォリオ管理委員会を核として、全社一元的にリスクを管理する統合リスク管理体制を構築しております。統合リスク管理体制においては、事務局を務めるコーポレートスタッフ部門担当部署が全社の観点でリスクを統括します。具体的には、全社のリスクを横断的に見て、発生頻度と想定損害規模および、全社リスク許容度に鑑み、関係部署と連携しつつ、重要なリスクを特定、対策を講じています。2021年3月期はこれらの取り組みについてポートフォリオ管理委員会を経て、経営会議および取締役会への報告を実施しました。

当社リスクマネジメント体制(イメージ)



リスクマネジメント

2021年3月末時点 重要なリスク

重要度	重要なリスク	リスク対応策	経営会議 諮問機関・下部組織など
	事業投資リスク	ポートフォリオマシメント、リスクアセットのモニタリング、ストレステスト □ P43	ポートフォリオ管理委員会
	カントリーリスク	各国輸出信用機関によるファイナンス、カントリーリスク状況に関するモニタリング他	
	気候変動によるリスク(物理的)	保険付保、危機管理方針策定、設備強化他	サステナビリティ委員会
	気候変動によるリスク(移行)	2050年Net-Zero Emissionsに向けた、2030年GHGインパクト半減(2020年対比)	
	商品価格リスク	ポジション限度・損失限度の設定を含むリスク管理、デリバティブを用いたヘッジ他	ポートフォリオ管理委員会
	為替リスク	ポジション限度・損失限度の設定を含むリスク管理、デリバティブを用いたヘッジ他	
	上場株式リスク	株式ポートフォリオの定期的見直し	
	与信リスク	クレジットライン管理、回収期日遅延状況モニタリング、必要に応じた担保要求	
	資金調達に関するリスク	財務戦略 □ P43	経営会議報告*1
	オペレーショナルリスク	リスク軽減策・損害防止などの検討、保険付保他	ポートフォリオ管理委員会
	コンプライアンスに関するリスク	グローバル・グループベースでのコンプライアンス体制 □ P103	コンプライアンス委員会
	情報システム・セキュリティ	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 □ P101	情報戦略委員会
	感染症・自然災害・テロなど	災害時事業継続計画や災害対策マニュアル策定他	緊急対策本部*2

重要なリスクとして特定したもの以外で、当社の財政状態、経営成績、およびキャッシュ・フローの状況などに影響を与える可能性があると認識している主要なリスクには、以下があります。

当社固有のリスクではない、一般的なリスク

世界マクロ経済環境の変化によるリスク | 法的規制に関するリスク | 競争リスク | 人的資源の制約に関するリスク

リスクとして認識はしているが、影響に重要性がないもの

金利リスク | 確定給付費用および確定給付債務に関するリスク

IFRSに基づく連結財務諸表の作成にあたっては、経営者の判断の下、一定の前提条件に基づく見積りが必要となる場合があります。この前提条件の置き方により、当社に影響を及ぼすことがあります。詳細は、2021年3月期 有価証券報告書49ページをご参照ください。

*1 必要と認められる場合、経営会議において報告する。

*2 「災害時事業継続管理規程」に基づき、人事総務部管掌役員を本部長として設置する組織。

イニシアティブへの参画



国連 グローバル・コンパクト

三井物産は2004年10月に署名、支持を宣言し、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (以下、GCNJ) の理事企業として参画、国連グローバル・コンパクトを当社自身の原則として遵守しています。現在もGCNJのメンバー企業として、同原則の遵守と実践、SDGs 推進にグローバル・グループベースで取り組んでいます。

持続可能な開発目標(SDGs)

2030年に向けて、地球の限界を超えない範囲に収まるよう、また貧困を終わらせ、誰もが尊厳があり平等に機会が得られるような人生を送ることができるよう、17目標169ターゲットを掲げ、世界的な優先課題およびあるべき姿を明らかにしています。

当社グループは、総合商社として幅広い事業を世界中の国・地域で展開しており、17目標全てに幅広く貢献していくことが可能であると考えています。今後も、SDGsへの貢献を意識して事業を推進していくべくSDGs浸透を図るとともに、三井物産のマテリアリティとSDGsを関連付けて事業活動を推進していきます。

その他イニシアティブ

- ・ TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)
- ・ 世界経済フォーラム
- ・ RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil、持続可能なパーム油のための円卓会議)
- ・ ECOVADIS
- ・ CEFLEX (Circular economy for flexible packaging)
- ・ 日本経済団体連合会
(人口問題委員会、海洋開発推進委員会、資源・エネルギー対策委員会、環境安全委員会、企業行動・SDGs委員会、ダイバーシティ推進委員会、開発協力推進委員会)
- ・ 日本貿易会
- ・ 生物多様性民間参画パートナーシップ



イニシアティブへの参画

<https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/philosophy/initiative/index.html>

社会からの評価

外部評価

Dow Jones Sustainability Indices	FTSE4Good Index Series
FTSE Blossom Japan Index	MSCI日本株女性活躍指数 2020 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)
CDP (Carbon Disclosure Project)	なでしこ銘柄
えるぼし	くるみん認定
健康経営優良法人	DX注目企業2021
ディスクロージャー優良企業賞	大和インターネットIR表彰

受賞歴



社会からの評価

<https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/sri/index.html>