

Gate 3 Management Foundation

- 49 役員座談会
- 54 取締役・監査役
- 58 三井物産のコーポレート・ガバナンス
- 71 コンプライアンスとインテグリティ
- 73 リスクマネジメント
- 75 イニシアティブへの参画／社会からの評価

役員座談会 —— 三井物産のガバナンス ～役員報酬制度改定と気候変動への取組み～



代表取締役
常務執行役員
CSO
ガバナンス委員会委員
佐藤 理 (ファシリテーター)

社外取締役
ガバナンス委員会委員
報酬委員会委員
江川 雅子

社外監査役
報酬委員会委員長
森 公高

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

代表取締役
専務執行役員
CHRO兼CCO
報酬委員会委員
竹増 喜明

役員報酬制度改定に至る報酬委員会・取締役会・監査役会での議論、更に気候変動への取組みを通じた三井物産ならではの価値創造について、三井物産のガバナンスの観点から5人の社内外役員に語っていただきました。

役員報酬制度の改定

改定の背景

佐藤 今回の報酬制度改定のポイントは、業績連動賞与での上限額の変更、株価連動型の譲渡制限付株式報酬から在任条件型の譲渡制限付株式報酬への変更、そして今回新たに導入したROE、ESGの各々で設

定する経営指標の達成度に基づく譲渡制限付株式報酬の3点でした (□ P65 役員報酬)。新たな報酬制度の設計に際しての報酬委員会での議論のポイントにつき、まずお聞かせください。

竹増 前年度、計7回開催された報酬委員会での議論のポイントは主に2点でした。1点目は、業績連動報酬の基準となる現行の指標が、当社が掲げる経営目標と

役員座談会

整合しているかという点です。経営者は、株主と同じ目線をより一層強く意識することを求められています。この観点からも現行制度の検証を行いました。2点目は、現行の報酬制度が、透明性と説明責任を果たすシンプルで分かりやすいものとなっているかという点です。報酬構成については、役員報酬が企業の持続的な成長へ向けた適切なインセンティブとして機能すべき点を意識し、基本報酬と業績連動報酬の比率、短期と中長期インセンティブの比率など、これらの適正なバランスを検証し、ベンチマーク企業の報酬制度や水準との比較に基づく検証も行いました。

コーポレートガバナンスにおける

役員報酬制度の位置付け

佐藤 コーポレートガバナンスにおける役員報酬の位置付け、また今回の役員報酬制度改定が当社経営に及ぼす影響について、ご意見をいただけますか。

江川 コーポレートガバナンスにおいては、役員報酬は経営者が株主の利益を最大化する行動を取るためのインセンティブの1つと位置付けられています。そのため、株式報酬を活用することで、経営者が株主と運命を

ともにし、アップサイドもダウンサイドも共有することが可能になります。日本ではコーポレートガバナンス改革と平仄を合わせるように近年、株式報酬の導入が進み、当社も2019年に譲渡制限付株式報酬を導入しました。今回の改定で、当社は基本報酬、短期インセンティブ、中長期インセンティブを概ね1：1：1の比率とし、グローバル企業の構成水準にかなり近づいたと思います。さらに、業績連動報酬にESG要素を取り入れた点でも、グローバル企業の報酬の考え方に近づくことができたと考えています。

森 今回の主な改定3点の背景と、当社経営に及ぼす影響についてご説明します。まず、業績連動賞与における上限額変更です。当社自身が事業のあり方を変えてきたことで、多様な事業ポートフォリオから生み出される収益力が格段に向上し、従来の上限枠では現在の収益力に見合わなくなったため、改定に至りました。上限額は変えても、業績が同じであれば報酬額は変わりません。パラダイムシフトが続く難しい時代で、さまざまな変動要因がある中、経営陣は新たな上限枠を見据え、さらに業績水準を高めるための経営が必要になるでしょう。次に、株価連動型譲渡制限付株式報酬です。市況による株価変動が大きいこと、株価が上昇すると付与株数が減る逆相関の課題もあったこと、また市場

区分再編でTOPIX指数なども変わることから、株価連動を廃止し、在任条件型譲渡制限付株式報酬としました。最後に、業績連動型譲渡制限付株式報酬に、ROEとESGの各要素を組み入れました。ROE・ESGを重視した経営を行うという会社方針を外部に表明することで、経営陣はこれらを着実に遂行していかなければいけません。

報酬委員会での議論と今後の課題

佐藤 報酬委員会において、印象に残っている議論があれば教えていただけますか。

江川 一番印象に残っているのは、業績連動の指標に関するものです。私は、株価連動型譲渡制限付報酬はやや複雑で、役員一人ひとりが十分に理解した上でインセ



役員座談会

ンティブと捉えられるかどうかは難しいと感じていました。今回の改定は、より分かりやすく、かつ経営の目標に沿った形になったと思います。またESG要素は日本でも前例が少なく、さまざまな要素があるため、長期的、全体感、客観性などの条件を満たすものを指標として選択するのに苦労しました。ESG要素を反映すること自体がまだ緒に就いたばかりなので、今後の改善余地を残す必要があった部分もあります。一方、ROEに関しては、当社の業績は市況による変動が大きく、これをどのように取込むかは課題だと感じます。経営とは結果責任であり、透明性の観点に鑑みるとやむを得ないと理解する一方で、真に評価されるべき本人の貢献度と、当社業績に影響を及ぼす市況変動を区分することはできないのか、そうした思いは残りました。いずれにしても、前例がない中で、皆で知恵を絞ったということは、とても印象深いことでした。

森 グローバル企業であるがゆえの報酬水準の判断にも課題があります。グローバル市場をリードしていく経営陣に見合う報酬水準とする必要がある一方で、当社も含め日本企業の役員報酬は世界水準と乖離があるのが現状です。また、役員報酬は従業員給与、株主還

元も含めた付加価値の配分という論点もあります。これらの論点を踏まえ、報酬水準は今後もしっかり検討すべき課題と思います。

佐藤 業績連動型株式報酬におけるESG要素について、E・S・Gそれぞれの指標の妥当性や進捗度合いを検証するにあたっての課題は何でしょうか。

竹増 ESGのそれぞれで掲げる指標については報酬委員会、経営会議、取締役会で議論を重ねてきました。各々の指標が当社の経営戦略にしっかりと組み込まれていることはもちろんですが、明確な数値目標の設定が難しい定性的な指標もあり、評価にあたっての客観性の担保と適切な進捗管理については、今後とも報酬委員会を中心に議論を続けて制度の実効性をさらに高めていきたいと思っています。

小林 ESGの中でも特にE、すなわち気候変動対応に関しては、客観性の担保が大きな課題です。当社が気候変動対応にコミットし、その進捗状況を客観的に示すような指標を専門家の目も入れて設定する必要があります。気候変動関連の取組みは単年度で結果が出るものではなく、どのような時間軸を取ることが妥当なのかという点も含め、今後毎年しっかり検証する必要があります。

ます。さらに、変化する世の中の期待値に応じて、当社の目標を調整していくことも重要です。当社が民間企業をリードする形で、常に市場の期待に応えられるような目標に挑戦し、さらに継続性を担保するという難しい課題に挑戦すべきです。またSに関しては、当社社員が持つ課題意識をグローバルベースで反映する必要があります。従業員エンゲージメント調査にはさまざまな項目がありますが、それを単純平均するだけで真の満足度を計測できるかは検証が必要です。当社社員の成長実感を測ることのできる指標とは何なのか、さらに議論していかなければいけないと考えています。



役員座談会

気候変動

気候変動への取組みとガバナンス

佐藤 ESGの中でも気候変動は、サステナビリティ経営という観点から重要なアジェンダです。一方で、気候変動への取組みに関する短期的な目標設定、進捗状況のモニタリング、世界情勢の適切な把握など、継続的な検討課題も多いと思います。当社の気候変動の取組みについて、取締役会・監査役会ではどのような議論がなされていますか。



小林 気候変動に関する取締役会での議論は、この数年間で大きく変わりました。例を2つ挙げます。まず、3~5年前は当社のGHG排出量をいかに減らすかという議論が主でした。現在は、多排出型事業を売却するだ

けでは真の意味での排出削減にはつながらず、当社としていかに社会全体の排出を減らしていくかに視点が移ってきたと感じています。次に、従来は当社にとってGHG削減はコスト増であり、事業にとってのリスクという視点で議論していました。現在はビジネスの機会という視点が加わり、気候変動対応を起点に、どのようなビジネスモデルを構築し、収益源としていくのかという議論も活発に行っています。これは資本市場の見方が変わってきたということであり、新しいステージに入ってきたと感じています。

森 監査役会の役割は、取締役の執行の監査であり、監査の視点は、株主をはじめとするステークホルダーの皆様、すなわち社会です。気候変動に関しては、ここ3年で当社の取組みはかなり進んでいます。サステナビリティ委員会が設置され、多くの情報を収集し、当社としての取組みを迅速に決定しています。さらに、その結果を各事業本部に共有し、各本部で活動を決定する流れができつつあります。監査役会は、これらの取組みを高く評価しています。また、気候変動への取組みは、直接収益に結び付くものと、既存事業や周辺事業も含めた全体として収益性を維持・向上させるものがありますが、この収益性の観点でも当社は相当進んできていると監査役会では判断しています。ステークホルダーの皆様

の視点でも、収益性の確保が期待値となっており、監査役会としても引き続きそうした視点で見えていく考えです。



佐藤 気候変動対応をリスクと見るか、機会と見るかという点は、非常に重要なご指摘だと考えます。私自身もCSOとして、GHG排出削減や削減貢献型の事業は、環境価値が将来のキャッシュ・フローにつながるとの認識のもと、取組みを進めなければならないと考えています。

竹増 気候変動に対する認識や増加する自然災害からの切迫感がグローバルに高まってきている中で、社会や市場からの当社に対する期待も変化しています。最近の当社社員は気候変動に対して強い危機感をもって声を上げているという印象もあります。当社の事業活動が幅広い領域に広がっている中で、GHGの削減という観点でさまざまな課題を解決すべく日々奮闘してい

役員座談会

る社員は多くいます。そうした社員にとっては、GHGの削減に自分たちがどれだけ具体的な貢献をしているかが、自らの働き甲斐、即ちエンゲージメントに大きな影響を及ぼしていると感じます。社会や顧客、市場の要請に止まらず、社員のエンゲージメントを高めていくためにも気候変動への取組みは当社にとって非常に重要な経営課題です。

三井物産ならではの価値創造

佐藤 当社は、事業を通じて社会課題に対する実効性のある現実解を提供することを生業としています。気候変動対応は、既存エネルギーの低炭素化と安定供給、脱炭素社会に向けた新しいエネルギーの開発と供給という、2種類の現実解を同時に実現していく複雑な社会課題ですが、この社会課題の解決における当社ならではの価値創造について、どのようにお考えかお聞かせください。

江川 2つのポイントがあります。1つは全体のコーディネートへの貢献です。脱炭素化と一言でいいますが、実際には政府、企業、生活者など、異なる利害を持つさまざまな当事者がおり、その全体として脱炭素化を図らなければなりません。この脱炭素化の取組みは「複

雑なパズル」です。昨今のエネルギー価格の急騰も、脱炭素化が想定以上に進んだために、全体のバランスが崩れてしまったわけです。こうした事態には全体のコーディネートに貢献できる主体が必要です。当社は、世界中の政府やエネルギーメジャーとのネットワークやインテリジェンスを有しており、適切なトランジションを実現するための全体のコーディネートに重要な役割を担うことができます。もう1つはイノベーションです。新しいエネルギーを生み出すためには、多様な技術が必要です。日本の企業や大学では、世界でも先進的な技術を開発しています。当社はこれまでも、このようなさまざまな技術を組合せて新しい産業を創造し、社会課題の解決に取り組んできました。また、当社は新たな分野の創出に長けた、起業家精神に富んだ人材を数多く擁しています。彼らがそうしたイノベーションを活かして、価値創造に結び付けることができると期待しています。

小林 気候変動対応はGHG排出削減に留まりません。例えば、自然資本や水資源など、より広い意味での気候変動問題も存在します。当社は自然資本も含めた、広い視点で気候変動問題を見据えており、事業機会としても大きな可能性を秘めていると感じています。そして、当社は幅広い産業にまたがる多様な事業を手掛けていますので、今まで全く関係なかった産業・事業を、気候変

動を軸にしてつなげ、そこから新たな事業を通じた解決策を生み出すことができます。あるいは、さまざまなお客様とのネットワークを活かし、ユニークなエコシステムの形成をリードすることも可能です。特に当社は世界中で多種多様な事業を展開していますので、それらを自由に組合せることで、この社会課題への解決策を生み出すポテンシャルは非常に高いと思います。現場の社員一人ひとりが、自分たちの持っているツールを最大限活用し、気候変動の問題にいかに関与できるかを考えることで、新しいビジネスやソリューションを開発しているのではないかと、大きな期待を寄せています。





三井物産ならではの価値創造の基盤 コーポレートガバナンス



取締役・監査役

(2022年6月22日現在)

取締役 取締役在任年数／所有株式数



1983年 当社入社
2021年 当社代表取締役、会長(現任)



1984年 当社入社
2021年 当社代表取締役、社長、CEO(現任)



1985年 当社入社
2022年 当社代表取締役、副社長執行役員、CDIO(現任)



1984年 当社入社
2021年 当社代表取締役、専務執行役員(現任)



1985年 当社入社
2022年 当社代表取締役、専務執行役員、CHRO、CCO(現任)



1987年 当社入社
2022年 当社代表取締役、常務執行役員(現任)



1987年 当社入社
2022年 当社代表取締役、常務執行役員、CFO(現任)



1990年 当社入社
2022年 当社代表取締役、常務執行役員、CSO(現任)



1990年 当社入社
2022年 当社代表取締役、常務執行役員(現任)

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)、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)

取締役・監査役

(2022年6月22日現在)

社外取締役 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)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 Bank of America Merrill Lynch (香港)
2012年 Asurion Asia Pacific Limited (香港) General Counsel Asia
2014年 アシュロンジャパン・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)



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・エイ東京支店入社
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
2020年 当社社外取締役(現任)
2022年 学校法人成蹊学園学長(現任)

☐ P67 重要な兼職状況(2022年6月22日現在)参照

取締役・監査役

(2022年6月22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)

社外監査役

在任年数／所有株式数



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 森公認会計士事務所設立
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)



1994年 長島・大野法律事務所(現 長島・大野・常松法律事務所)入所
2000年 Covington & Burling LLP(Washington, D.C.)勤務
2001年 長島・大野・常松法律事務所復帰
2003年 同事務所パートナー就任(現任)
2022年 当社監査役(現任)

三井物産のコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

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。

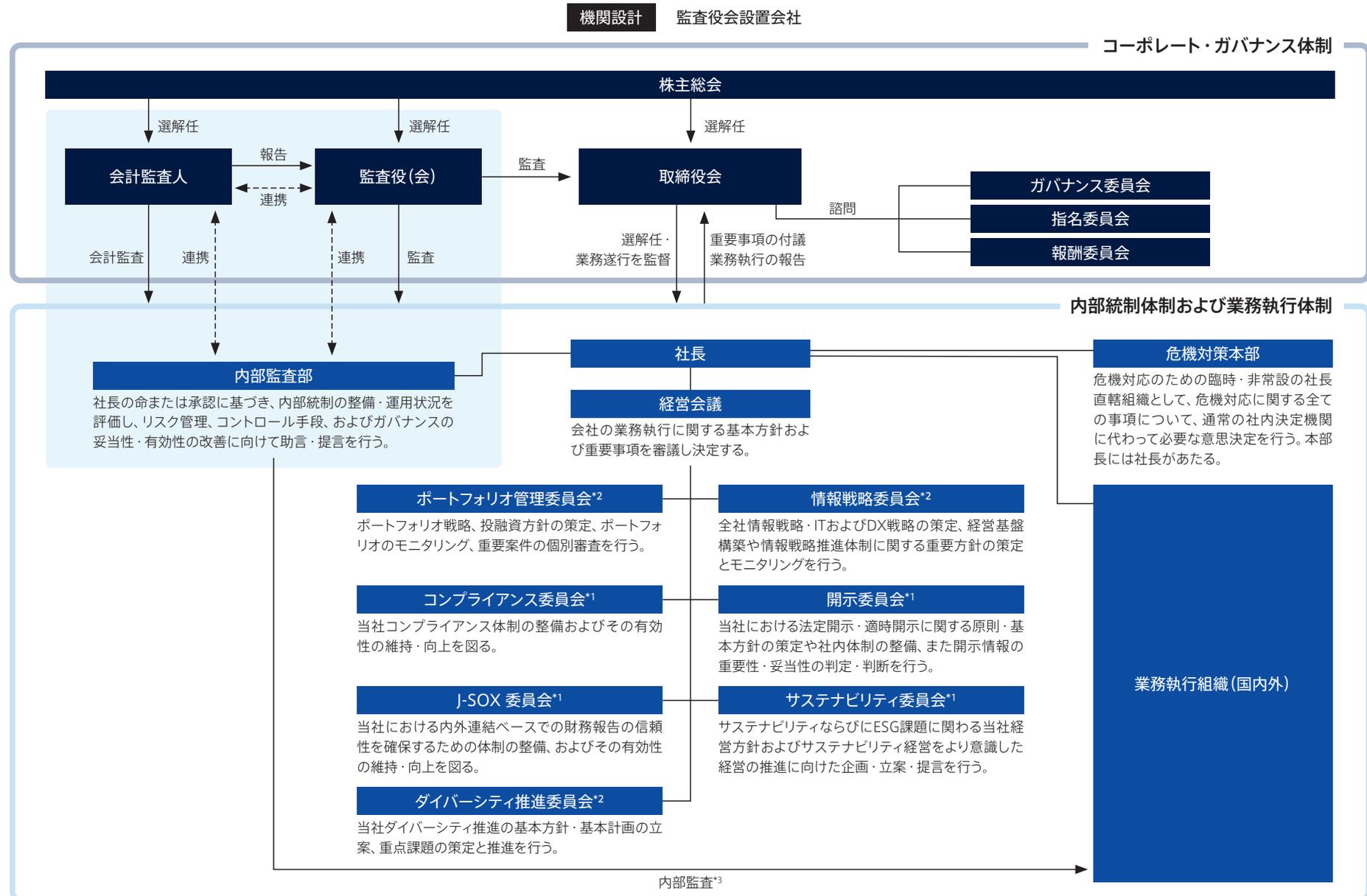
業務執行・内部統制体制

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次ページのとおり設置し、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。

三井物産のコーポレート・ガバナンス



*1. 経営会議の下部組織 *2. 経営会議の諮問機関 *3 定例監査では、国際的な内部監査基準に準じ、監査対象をリスクベースで抽出し独立・客観的な評価を行う。これらの内部監査活動は外部専門家による品質評価を受けるなど、継続的な品質の維持・向上に努めている

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 ^{*1} | 当社での経験 | 在任年数 | 取締役会出席回数 | 委員会 ^{*2} | 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 | 7年 | 15/15回 | ガ 指 | ● | | | E S G | ● | ● | |
| 堀 健一 | | 代表取締役社長、CEO | ●化学品 ●次世代 ●コーポ | 4年 | 15/15回 | ガ 指 | ● | | ● | E S G | ● | ● | |
| 米谷 佳夫 | | 代表取締役副社長CDIO (エネルギーソリューション/モビリティ・インフラ/ICT) | ●機械・イ | 3年 | 15/15回 | | ● | ES ASIA | ● | E S | | ● | |
| 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 | 1年 | 11/11回 | | ● | ASIA ES | | E S | | ● | |
| 竹増 喜明 | | 代表取締役専務CHRO兼CCO | ●化学品 ●コーポ | 1年 | 11/11回 | 報 | ● | | | E S G | ● | ● | ● |
| 中井 一雅 | | 代表取締役常務 (食料・流通/N&A/ウェルネス) | ●機械・イ ●生活産業 | 新任 | — | | ● | HN ASIA | ● | E S | | ● | |
| 重田 哲也 | | 代表取締役常務CFO | ●コーポ | 新任 | — | 報 | ● | | | E S G | ● | ● | ● |
| 佐藤 理 | | 代表取締役常務CSO | ●金属 ●コーポ | 新任 | — | ガ | ● | | | E S G | | ● | |
| 松井 透 | | 代表取締役常務 (エネルギー/BM・PM) | ●エネルギー ●コーポ | 新任 | — | | ● | ES | | E S | | ● | |
| 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) | 【社外(独立性あり)】 ^{*3} | 8年 | 15/15回 | 指 報 | ● | | | S G | ● | ● | |
| 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・カウンセラー アジア) | 【社外(独立性あり)】 ^{*3} | 7年 | 15/15回 | ガ | ● | | | S G | ● | ● | ● |
| サミュエル ウォルシュ | ● | 取締役 (元Rio Tinto Limited CEO) | 【社外(独立性あり)】 ^{*3} | 5年 | 15/15回 | ガ | ● | ES | ● | E G | ● | ● | |
| 内山田 竹志 | | 取締役 (トヨタ自動車(株)取締役会長) | 【社外(独立性あり)】 ^{*3} | 3年 | 15/15回 | 指 | ● | ES | ● | E G | ● | ● | |
| 江川 雅子 | ● | 取締役 (学校法人成蹊学園学園長) | 【社外(独立性あり)】 ^{*3} | 2年 | 15/15回 | ガ 報 | ● | | | S G | ● | ● | |
| 鈴木 慎 | | 常勤監査役 | ●機械・イ | 3年 | 15/15回 | | ● | | | E G | ● | ● | ● |
| 塩谷 公朗 | | 常勤監査役 | ●コーポ | 3年 | 15/15回 | | ● | | | E G | ● | ● | ● |
| 小津 博司 | | 監査役 (弁護士・元最高検察庁検事総長) | 【社外(独立性あり)】 ^{*3} | 7年 | 15/15回 | 指 | | | | S G | ● | ● | ● |
| 森 公高 | | 監査役 (公認会計士・元日本公認会計士協会会長) | 【社外(独立性あり)】 ^{*3} | 5年 | 15/15回 | 報 | | | | G | ● | ● | ● |
| 玉井 裕子 | ● | 監査役 (弁護士) | 【社外(独立性あり)】 ^{*3} | 新任 | — | ガ | | | | S G | ● | ● | ● |

*1. 取締役の任期は1年、監査役の任期は4年となります。 *2. 色塗り白文字のマークは委員長です。

*3. 当社ならびに(株)東京証券取引所の定める独立性要件を満たしております。また、所属する法律事務所の方針で届出を行わない玉井監査役を除き、社外役員全員は国内金融商品取引所に独立役員として届け出ております。

【凡例】ガ:ガバナンス委員会 指:指名委員会 報:報酬委員会 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。2022年3月期は合計15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 | 2022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 | 28 |
| 決算・財務関連 | 17 | 16 | 17 |
| 監査役・会計監査人関連 | 7 | 5 | 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 | 11 |
| 人事関連 | 4 | 6 | 5 |
| 個別案件 | 12 | 26 | 30 |
| 合計 | 72 | 89 | 96 |

取締役会へのサステナビリティ・内部統制・リスクマネジメント関連の報告(2022年3月期)

| 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 | 2021/4 | ・内部統制全般 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | 2021/4 2021/9 2021/10 2021/11 | <ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ活動全般 サステナビリティ基本方針の策定 英国現代奴隷法声明文更新 | ・サステナビリティ委員会 |
| コンプライアンス体制・運用状況 | 2021/4 2022/3 | ・コンプライアンスリスク | <ul style="list-style-type: none"> 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 | 2021/6 | ・財務報告に係る内部統制 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | 2021/9 | ・内部監査結果 | <ul style="list-style-type: none"> 内部監査部を中心とする内部監査体制 内部監査計画 |
| 当社のリスクエクスポージャーとコントロール | 2022/1 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | 2022/1 | ・サイバーセキュリティ | <ul style="list-style-type: none"> 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

監査役会

監査役は株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務執行を監査します。この目的のため、監査役は取締役会および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他必要に応じて随時開催されます。2022年3月期は合計18回開催されました。監査役会の主な検討事項および協議事項は、監査方針、監査計画および業務分担、会計監査人に関する評価、常勤監査役による監査活動状況、取締役会に付議される主要案件の内容および審議過程、連結内部統制上の課題などの執行状況、監査上の主要な検討事項 (Key Audit Matters) に関する会計監査人とのコミュニケーションおよび監査役選任議案への同意となります。

監査役は、業務監査として、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・運用状況の監査、会計監査として、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の監査にあたります。

取締役会・監査役会・諮問委員会・社外役員会議などの開催実績 (2022年3月期)

| 取 | | 監 | | FD | | ガ | | 指 | | 報 | | 社 | | 勉 | | |
|--------|--------|--------|--------|-------------|--------|----------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| 取締役会 | | 監査役会 | | フリーディスカッション | | ガバナンス委員会 | | 指名委員会 | | 報酬委員会 | | 社外役員会議 | | 勉強会 | | |
| 2021/4 | 2021/5 | 2021/6 | 2021/7 | 2021/8 | 2021/9 | 2021/10 | 2021/11 | 2021/12 | 2022/1 | 2022/2 | 2022/3 | 2021/4 | 2021/5 | 2021/6 | 2021/7 | |
| 取 | 取 | 取 | 取 | 取 | 取 | 取 | 取 | 取 | 取 | 取 | 取 | 取 | 取 | 取 | 取 | 取 |
| 取 | 監 | 取 | 監 | 監 | 監 | 監 | 監 | 監 | 監 | 監 | 監 | 取 | 監 | 取 | 監 | 取 |
| 監 | 監 | 監 | 社 | 社 | 監 | 社 | ガ | ガ | 指 | 報 | 監 | 監 | 社 | 社 | 社 | 監 |
| 監 | 監 | 監 | 社 | | ガ | 報 | 指 | 報 | 指 | 社 | 監 | ガ | 社 | 社 | 社 | 監 |
| | ガ | 報 | | | 報 | | 社 | | | 社 | ガ | 報 | 社 | 社 | 社 | ガ |
| | 報 | 社 | | | 指 | | FD | | | 社 | 報 | 社 | 社 | 社 | 社 | 報 |
| | | | | | 社 | | 勉 | | | | 指 | | | | | 指 |
| | | | | | 社 | | | | | | 社 | | | | | 社 |
| | | | | | | | | | | | FD | | | | | FD |

取 計15回 監 計18回 FD 計2回 ガ 計5回 指 計5回 報 計7回 社 計13回 勉 計1回

三井物産のコーポレート・ガバナンス

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 | 社外役員 | 社外役員 |
| 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・ガバナンスに係わる基本方針・施策に関する検討、並びに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、並びに取締役人事案に対する評価、並びに役員解任に係る審議。 | 役員報酬・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、並びに執行役員評価・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。 |
| 2022年3月期開催回数 | 5回 | 5回 | 7回 |
| 2022年3月期審議内容 | コーポレートガバナンス・コード改訂に対する当社対応、当社執行体制を踏まえた機関設計、取締役会付議・報告基準見直し、取締役会実効性評価などについて審議。 | スキルマトリクスに基づく取締役候補の選定の検討・審議、社内取締役案について審議。 | グローバルな競争環境下における中長期的な企業価値貢献に向けた報酬体系や水準の見直しなどについて審議。 |

取締役・監査役フリーディスカッション

2021年3月期の実効性評価での意見を踏まえ、2022年3月期は以下のテーマに関するフリー・ディスカッション(FD)を取締役・監査役にて2回実施しました。

| | 日程 | テーマ |
|---------------------|----------|------------------------------------|
| 2021年3月期での実効性評価での意見 | 2021年11月 | 企業価値を高める上で当社が中長期で取り組むべき優先的課題・アクション |
| | 2022年3月 | グローバルオペレーションのあり方 |

社外役員会議テーマ一覧(2022年3月期)

| | |
|----|--|
| 1 | 株主総会での社外取締役による回答 |
| 2 | 決算などに対する市場の反応・関心事 |
| 3 | 指名委員会委員長からの21/3期活動報告 |
| 4 | 事業本部紹介① プロジェクト本部、エネルギーソリューション本部 |
| 5 | 東アジアブロック事業説明 |
| 6 | ポートフォリオ管理委員会の活動概況 |
| 7 | 事業本部紹介② 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 |
| 8 | 外部環境展望 |
| 9 | 事業本部紹介③ 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、エネルギー第一・第二本部 |
| 10 | Mitsui Engagement Survey 2021結果報告 |
| 11 | 取締役会の実効性評価に関するディスカッション |
| 12 | 事業本部紹介④ 鉄鋼製品本部・金属資源本部 |
| 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

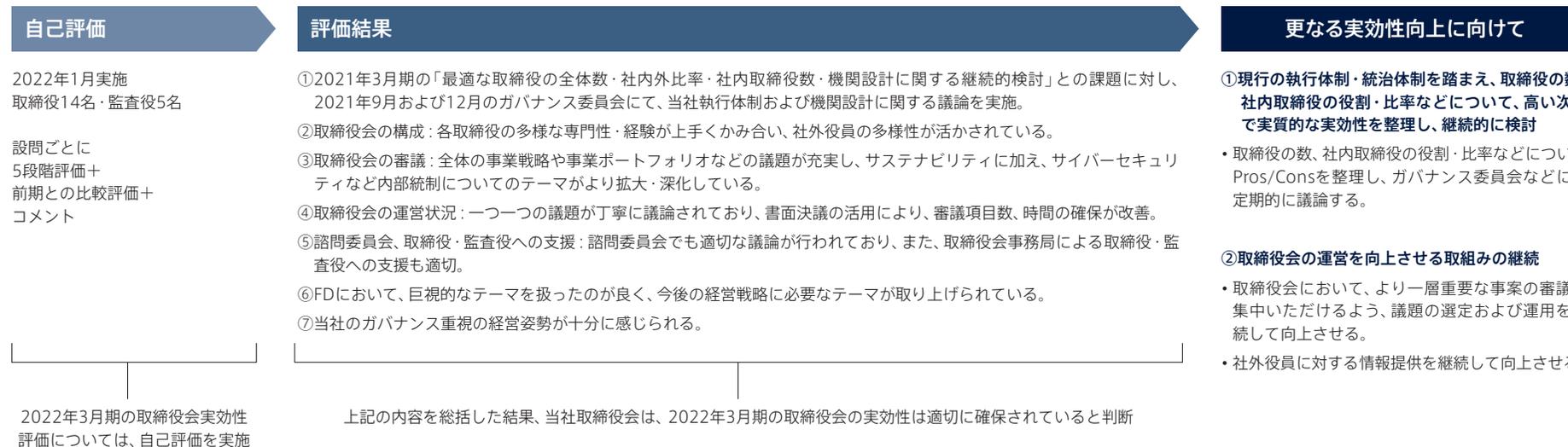
取締役会実効性評価サマリー

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、取締役会の実効性向上のPDCAサイクルを重視しています。2021年3月期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、右記の点に取り組みました。

| 2021年3月期実効性評価結果における課題認識 | 取組内容 | 2022年3月期アンケートでの評価 |
|---------------------------------------|---|---|
| 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 | ・2021年9月および12月のガバナンス委員会にて、当社執行体制および機関設計に関する議論を実施。 | 大多数(社外役員も大多数)が肯定的に評価。現状の取締役会の構成は上手く機能しているとの意見、外部環境の変化などを踏まえ継続的に検討すべきとの意見あり。 |

▶ 2022年3月期の実効性評価

アンケート結果を踏まえ、2022年2月開催の社外役員会議、同年3月開催のガバナンス委員会および経営会議での議論を経て、同年4月開催の取締役会で決議しました。



三井物産のコーポレート・ガバナンス

役員報酬

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、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。

当社の取締役の報酬は、金銭報酬としての固定報酬（基本報酬）および業績連動賞与（短期インセンティブ）、株式報酬としての譲渡制限付株式報酬（長期インセンティブ）によって構成されています。業務執行から独立した立場である社外取締役および監査役に

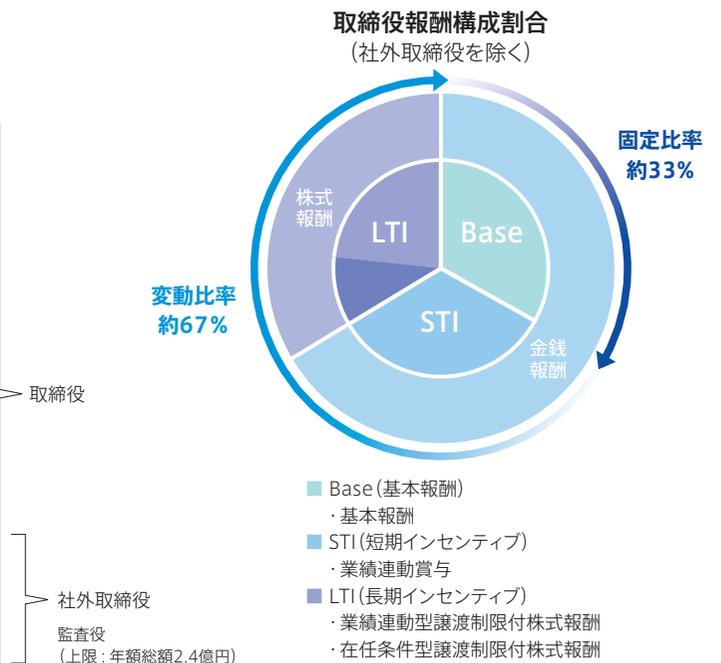
ついては、その独立性を尊重する観点から、業績連動賞与および株式報酬の対象外としています。また、取締役および監査役には退職慰労金を支給しません。

2022年6月22日開催の第103回定時株主総会の承認をもって2023年3月期以降の役員報酬の改定を行っており、改定の全体像は以下のとおりです。また、自社株保有ガイドラインを2023年3月期に制定しました。

2023年3月期以降の取締役（社外取締役を除く）の報酬構成割合は、金銭報酬：株式報酬については概ね2：1、基本報酬：短期インセンティブ：長期インセンティブについては概ね1：1：1となります。

役員報酬の全体像

| 2022年3月期 | | 2023年3月期以降 | |
|--|---|--|---|
| | | 業績連動型 譲渡制限付株式報酬 | 長期インセンティブ 変動・株式報酬 (上限：年額総額3億円) |
| 株価連動型譲渡制限付株式報酬 | 中長期インセンティブ 変動・株式報酬 (上限：年額総額5億円) | 在任条件型譲渡制限付株式報酬 | 長期インセンティブ 固定・株式報酬 (上限：年額総額5億円) |
| 連結当期利益および 基礎営業キャッシュ・フローに 基づく業績連動賞与 | 短期インセンティブ 変動・金銭報酬 (上限：年額総額7億円) | 連結当期利益および 基礎営業キャッシュ・フローに 基づく業績連動賞与 | 短期インセンティブ 変動・金銭報酬 (上限：年額総額15億円) |
| 基本報酬から役員持株会を通じて 当社株式を購入(社外役員を含む) | 当社株式 の購入 固定・金銭報酬 (上限：年額総額10億円) | 基本報酬から役員持株会を通じて 当社株式を購入(社外役員を含む) | 当社株式 の購入 固定・金銭報酬 (上限：年額総額10億円) |
| 基本報酬(固定給) | | 基本報酬(固定給) | |



三井物産のコーポレート・ガバナンス

役員の個人別報酬などの内容に係る決定方針の概要(2023年3月期以降)

| 対象 | 種別 | 対価 | 上限 | 概要 | | | | | | | | | |
|-------------------|------------------------|-----|-------|---|----|-------|-----|----|----|------|----|---|---|
| 取締役 (社外取締役を除く) | 業績連動型 譲渡制限付 株式報酬 | 株式 | 3億円 | <ul style="list-style-type: none"> 業績連動条件：2023年3月期を初回の対象年度とし、2025年3月期までの3年度を初回評価期間とする。初回評価期間では、気候変動対応を含むESG各要素およびROEなどの目標に対する達成度に応じて、支給額が80%から120%の範囲で変動。 譲渡制限期間：30年 譲渡制限解除：譲渡制限期間満了もしくは退任時 クローバック条項：あり 発行または処分する株式総数：年30万株以内 1株あたり払込金額：直近3ヶ月の当社普通株式の日次終値の平均 | | | | | | | | | |
| | 在任条件型 譲渡制限付 株式報酬 | 株式 | 5億円 | <ul style="list-style-type: none"> 役員に応じて決定した株式数の当社普通株式を個別に支給。 譲渡制限期間：30年 譲渡制限解除：譲渡制限期間満了もしくは退任時 クローバック条項：あり 発行または処分する株式総数：年50万株以内 1株あたり払込金額：直近3ヶ月の当社普通株式の日次終値の平均 | | | | | | | | | |
| | 業績連動賞与 | 金銭 | 15億円 | <ul style="list-style-type: none"> 総支給額=(連結当期利益×50%×0.1%)+(基礎営業キャッシュ・フロー×50%×0.1%) 個別支給額=総支給額×役職ポイント/役職ポイントの総和 <table border="1"> <thead> <tr> <th>役職</th> <th>会長・社長</th> <th>副社長</th> <th>専務</th> <th>常務</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ポイント</td> <td>10</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table> | 役職 | 会長・社長 | 副社長 | 専務 | 常務 | ポイント | 10 | 7 | 6 |
| 役職 | 会長・社長 | 副社長 | 専務 | 常務 | | | | | | | | | |
| ポイント | 10 | 7 | 6 | 5 | | | | | | | | | |
| 取締役 | 基本報酬 | 金銭 | 10億円 | 役員に応じて決定した額を個別に支給 | | | | | | | | | |
| 監査役 | 基本報酬 | 金銭 | 2.4億円 | 監査役間の協議で決定した額を個別に支給 | | | | | | | | | |

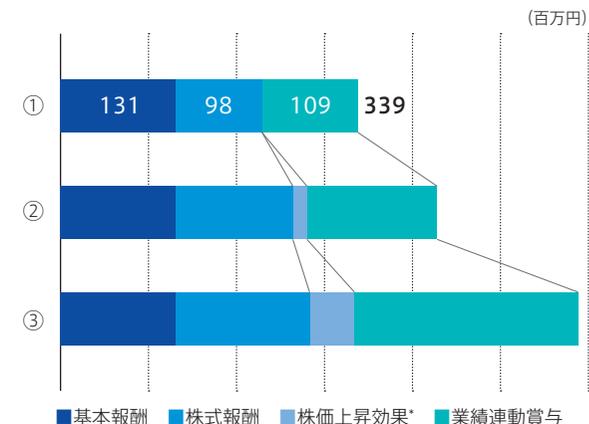
*詳細は、2022年3月期有価証券報告書「第4 提出会社の状況、4. コーポレート・ガバナンスの状況など (4) 役員の報酬など」をご参照ください。

https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/_icsFiles/afiedfile/2022/06/22/ja_103yuh0_1.pdf

自社株保有ガイドライン(2023年3月期制定)

| 対象 | 種別 | 自社株保有目標 |
|-------|---------|-----------------------|
| 社内取締役 | 代表取締役社長 | 基本報酬(年額)の3倍相当の当社株式の保有 |
| | その他の取締役 | 基本報酬(年額)相当の当社株式の保有 |

業績・株価による社長報酬の増加イメージ



パターン

- ①2022年3月期の個別報酬額実績
- ②2023年3月期事業目標(当期利益8,000億、基礎営業キャッシュ・フロー9,500億円)達成および株価3,500円の場合
- ③仮に2024年3月期に業績連動賞与の上限15億円達成および株価4,000円の場合

*株価上昇効果は2022年3月期および2023年3月期に付与された譲渡制限株式の価値の上昇を表現しております。

取締役および監査役の報酬(2022年3月期)

| 役員区分 | 支給員数 ^{*1} | (百万円) | | | |
|---------------|--------------------|--------------|------------|------------|--------------------|
| | | 基本報酬 | 賞与 | 株式報酬 | 支給総額 ^{*2} |
| 取締役(社外取締役を除く) | 11 | 725 | 700 | 325 | 1,750 |
| 監査役(社外監査役を除く) | 2 | 132 | — | — | 132 |
| 社外取締役 | 5 | 104 | — | — | 104 |
| 社外監査役 | 3 | 60 | — | — | 60 |
| 合計 | 21 | 1,021 | 700 | 325 | 2,046 |

*1. 上記支給員数には、2022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95名分総額438百万円、監査役12名分総額41百万円を2022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。

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 | 独立性* | 選任理由 | 2022年3月期 出席回数 | 重要な兼職状況(2022年6月22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。2022年3月期は、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たほか、報酬委員会の委員として、役員報酬制度・評価制度の改定に関する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 15回/15回 指 5回/5回 報 7回/7回 社 13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。2022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/15回 ガ 5回/5回 社 10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 株セブン & アイ・ホールディングス 社外取締役 |
| 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。2022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 15回/15回 ガ 5回/5回 社 13回/13回 | Gold Corporation (Australia) the Perth Mint Chairman of the Board |
| 内山田 竹志 | ○ | 同氏は、長年にわたり、トヨタ自動車株式会社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幅広い視点からの提言・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。2022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 15回/15回 指 5回/5回 社 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。2022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・評価制度の改定に関する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 15回/15回 ガ 5回/5回 報 7回/7回 社 13回/13回 | 東京海上ホールディングス(株) 社外取締役 学校法人成蹊学園 学園長 |

取 取締役会 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

* 当社の社外取締役は当社の基準ならびに(株)東京証券取引所定める独立性基準を満たしております。また、国内金融商品取引所に独立役員として届け出ております。

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 | 独立性* | 選任理由 | 2022年3月期出席回数 | 重要な兼職状況(2022年6月22日現在) |
|-------|------|--|--|---|
| 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 15回/15回 監 18回/18回 指 5回/5回 社 11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 15回/15回 監 18回/18回 報 7回/7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 |
| 玉井 裕子 | ○ | 同氏は、弁護士としての長年の法律実務の経験を通じて培われた企業法務、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、ならびに、他社社外役員や公認会計士・監査審査会の委員(非常勤)としての経験を有しており、これらの経験や知見を活かし、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。 | — | 弁護士 長島・大野・常松法律事務所 パートナー (株)国際協力銀行 社外監査役(2022年6月退任済) |

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

* 当社の社外監査役は当社の基準ならびに(株)東京証券取引所の定める独立性基準を満たしております。

小津監査役および森監査役は、国内金融商品取引所に独立役員として届け出ております。玉井監査役は、所属する法律事務所の方針により独立役員としての届け出はしておりません。

社外役員独立性判断基準、サポート体制、社外役員による監督または監査と内部監査、監査役監査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については、以下「コーポレート・ガバナンスの状況」をご参照ください



コーポレート・ガバナンスの状況

<https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/status/index.html>

三井物産のコーポレート・ガバナンス

内部統制システムの整備状況

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を実施しています。

▶ 情報システムの構築運営、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

コンプライアンスとインテグリティ(☞ P71)をご参照願います。

▶ 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

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、監査役及び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。

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、真摯に答えていきます。

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。

コンプライアンス体制

CCO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。



「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

コンプライアンスとインテグリティ

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。

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、インテグリティやコンプライアンスの大切さを伝えています。また、毎年実施するコンプライアンス意識調査アンケートの結果、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、組織別にフィードバックするとともに翌期の活動計画の策定に役立てています。

さらに当社は、毎年11月をWith Integrity月間と定め、インテグリティやコンプライアンスについて考える機会としています。With Integrity月間では、意識啓発を目的とした全社員向けのイベントに加え、各事業本部や

海外拠点など現場が自発的にイニシアチブをとり、社内外講師によるセミナーの開催やワークショップの実施など、各組織に必要な企画を検討・実施しています。

このように当社は、経営幹部からの継続的発信と現場による自発的・主体的な取り組みの両面でインテグリティ・コンプライアンス意識の向上に取り組んでいます。



With Integrity月間の社長と三井物産グループ社員の対談イベント



 インテグリティに関する社長とグローバル社員との対談
<https://www.youtube.com/watch?v=5EQPID3aXul>

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、公益通報者保護法も踏まえて通報者の探索の禁止、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。



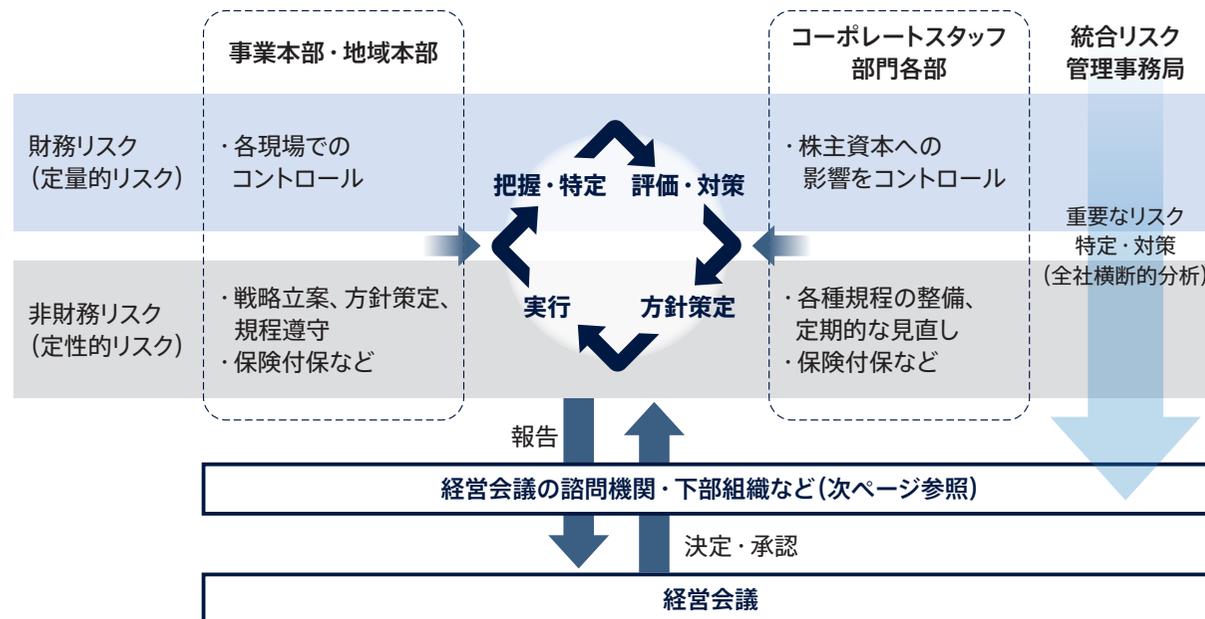
コンプライアンスとインテグリティ

<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、リスクをコントロールするための取組みを行っています。事業本部長および地域本部長は、権限の範囲内での職務遂行の一環で、担当領域のリスク管理に責任を負っています。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、経営に報告します。その上で、経営会議諮問機関や下部組織であ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。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います。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的な観点でリスクを統括し、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等に鑑み、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。2022年3月期はこれらの取組みについてポートフォリオ管理委員会での議論を経て、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)



統合リスク管理の近況

2022年3月期には、新型コロナウイルスの感染拡大の影響や、地政学的リスクの高まりを受けた市場環境の変化、半導体の不足、物流のボトルネックなど供給面の制約が景気の下押し要因となりましたが、サプライソースの多角化など長年築いたグローバルトレーディング機能を発揮し、物流機能を含めた総合力を駆使することで、収益力の強化や社会の発展に不可欠な資源、素材、食料、製品などの安定供給を支えました。このような外部環境の変化において、リスクマネジメントの観点では、供給先・販売先の約定履行に伴う与信リスク、商品価格リスク、為替リスク、およびカントリーリスクなどが複合的に生じることがあります。また、これらのリスクに加えて、各国の諸規制強化やサイバーリスクの高まりなどに対し、関係コーポレートスタッフ部門各部署が相互に連携して助言などを行うことで、事業本部および地域本部におけるリスクの顕在化により発生する損失の回避につなげています。世界経済の不確実性は高まっており、中でも地政学リスクの顕在化、サプライチェーン混乱、インフレ高進といった事業を取り巻く大きな環境変化は、当社にとりポジティブな影響と、ネガティブな影響の双方をもたらします。このような環境においても、引き続き供給・納入責任を着実に履行すると同時に、危機管理対応と複数シナリオへの備えの強化や、時間軸・優先順位の機動的な見直しを行い、市況変化も踏まえたアップサイドの着実な取り込みの強化と、気候変動リスクなどの非財務情報の評価も含めた統合的なリスクマネジメントに努めて参ります。

リスクマネジメント

2022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 | ポートフォリオマネジメント、リスクアセットのモニタリング □P38 | 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、モニタリング他 | |
| | 気候変動による物理的リスク | 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 |
| | 気候変動による移行リスク | 2050年、2030年目標に向けた取組実施 | |
| | 商品価格リスク | ポジション管理、ヘッジ他 | ポートフォリオ管理委員会 |
| | 為替リスク | ポジション管理、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、モニタリング、担保要求 | |
| | 資金調達に関するリスク | 財務戦略 □P36 | 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 □P71 | 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 □P69 | 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 | |

*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。

カントリーリスクについて

当社の事業は各国の政治・経済・社会状況の変化により、その事業価値が毀損するリスクを負っているため、各国輸出信用機関によるファイナンスなど、案件の内容に応じて適切なリスクヘッジ策を講じています。また、ポジションを有する国についてそのエクスポージャーを国別に定期的に把握するとともに、原則として先進国を除く国を対象に、カントリーリスク状況の定性・定量的なモニタリングを行い、カントリーリスク管理上の対応方針を策定しています。同時に、全社ポートフォリオのモニタリングにおいては、事業分野別のみならず国別のアセットサイズが適切なレベルかどうかも検証しています。なお、ロシア向けの投融資保証残高は2022年3月末時点で4,260億円となり、当社および連結子会社の投融資保証残高の約4%となります。2022年3月期にはロシアのLNG事業において、カントリーリスク悪化に伴う割引率見直しに伴い、投資の公正価値減少806億円（その他の包括利益）および209億円の損失を計上しました。 □P97 主要な国別エクスポージャー

イニシアティブへの参画

WE SUPPORT



国連 グローバル・コンパクト

当社は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)

当社は、総合商社として幅広い事業を世界中で展開しており、SDGsが掲げる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。



TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

当社は2018年12月、気候変動がもたらすリスクおよび機会の財務的影響を把握し、開示することを狙いとした提言 “Task Force on Climate-related Financial Disclosures” (TCFD) に賛同しました。TCFD提言に沿って、責任あるグローバル企業としてステークホルダーの要請を意識した積極的な情報開示を進めます。

□ P25 気候変動関連情報開示 参照



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

FTSE4Good Index Series



FTSE4Good

FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI ESGセレクト・リーダーズ指数

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活躍指数

2022 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

Dow Jones Sustainability Indices

Member of Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA

S&P Global Sustainability Award

Sustainability Award
Bronze Class 2022
S&P Global

なでしこ銘柄



えるぼし



プラチナくるみん認定



健康経営優良法人



受賞歴

IR優良企業大賞



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



社会からの評価

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