

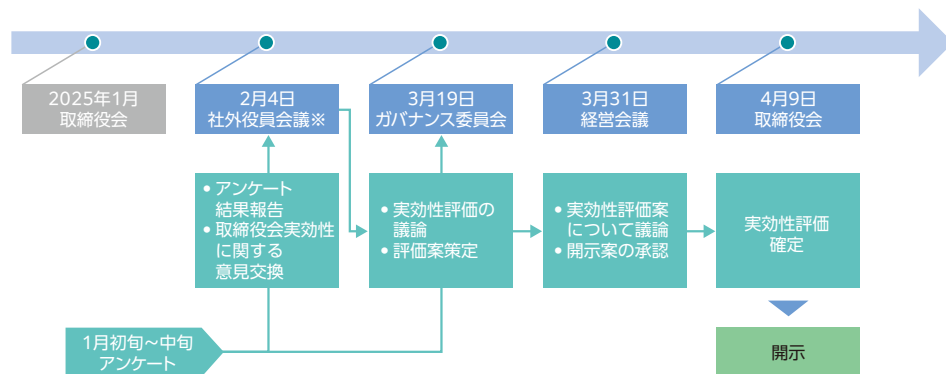
2025年3月期開示（取締役会実効性評価）

取締役会の実効性の評価

取締役会は、毎年、各取締役・各監査役の自己評価なども踏まえ、取締役会の実効性について、分析・評価を行い、その結果の概要を開示します。また、当該結果開示に関連して、2025年3月期の取締役会構成その他、取締役会関連活動に係る関連資料を添付の通り併せて開示します。2025年3月期の取締役会実効性評価の方法及び結果の概要は、以下のとおりです。

1. 評価方法（自己評価）

今期は、全取締役(12名)及び全監査役(5名)に対し、取締役会の構成、運営状況、審議内容等に関するアンケートを実施(以下「2025年3月期アンケート」)し、自己評価による取締役会実効性評価プロセスを実施しました。



(※社外役員会議には全社外取締役及び全社外監査役が出席。)

2. アンケートの項目

2025年3月期アンケートの質問票の大項目は以下のとおりです。設問ごとに、5段階で評価する方式としており、当該項目に関する自由コメント欄を設けています。更に、取締役会の実効性向上の進捗が把握できるよう、前年対比での改善の度合いについても3段階で評価することとしています。

- I. 取締役会の構成
- II. 取締役会の運営状況
- III. 取締役会の審議
- IV. 取締役会の役割・責務
- V. 諮問委員会
- VI. 取締役・監査役自身の職務執行
- VII. 取締役・監査役への支援
- VIII. 総括

3. 実効性向上に向けた2025年3月期の取組み

2025年3月期、取締役会及び取締役会事務局は以下の点に取り組みました。

(1) 取締役会における審議の充実化と運営の効率化の両立に資する取組みの検討

昨年度の実効性評価において、2024年6月株主総会以降のガバナンス体制の変更を踏まえ、これまで以上に全員参加型の有効な議論ができる場の醸成を図りたいとの意見、取締役会における議論の充実化のための取組みが必要等の意見があったことを踏まえ、2025年3月期は、①丁寧且つ時機を得た事前ブリーフィング・資料配布の実施、②全社ポートフォリオ戦略における個別案件の位置づけの説明強化、③書面決議・報告の活用による取締役会審議時間の効率的配分、等の取組みにより、取締役会における審議の充実化と運営の効率化の両立を図りました。

2025年3月期アンケートやガバナンス委員会では、以下の意見がありました。

- 取締役会の構成変更（人数削減と社内外人数の同数化）と取締役会メンバーの多様性が、取締役会の議論の質の向上につながっている。
- 取締役会の事前ブリーフィングでの説明や資料作成の工夫により、審議案件のみにとどまらず、全体戦略の中での位置づけや全社リソース配分への影響など俯瞰的な状況を把握しやすい説明が増加した。
- 書面決議の活用により、メリハリのある案件・審議事項の選択ができています。

また、2025年3月期のアンケート結果を受け、取締役会資料配布のより早期配布検討や執行側からの情報共有の拡大・効率化等の新たな取組みに即時着手しています。

(2)各種フォーラムの更なる改善及び効率的運営、 並びに、取締役・監査役間の更なる意見交換の設定等の取組みの検討

昨年度の実効性評価において、取締役会における更なる議論の深化・活発化の工夫が必要との意見、取締役会メンバー間の知見共有の場があるとよいとの意見等があったことを踏まえ、2025年3月期は、①より柔軟な取締役会への参加方法の確保、②大型・重要案件を中心に社外役員に対し丁寧かつ時機を得た事前ブリーフィングを実施、③社外取締役と監査役の見聞交換会の実施、④社外取締役・社外監査役の見聞交換会の実施、等を行いました。

2025年3月期アンケートでは、以下の意見等がありました。

- 取締役会の事前ブリーフィングでの説明や配布資料等の工夫により、取締役会での丁寧かつ活発な議論が促進されている。
- フリーディスカッションや、監査役と社外取締役との懇談会等、当社の課題を理解・議論する場が増加している。

4. 2025年3月期実効性評価結果の概要

2025年3月期アンケート、社外役員会議での意見交換、並びにガバナンス委員会、経営会議及び取締役会での審議の結果、2025年3月期の取締役会の実効性については以下の内容が確認されました。

- 取締役会はガバナンスと成長戦略の両方が適切に話し合われる場になっている。議長は限られた時間内に効率よく議論をまとめている。
- 包括的な全社目線での経営課題を適切に取り上げた報告・審議が、個別案件の議論にも役立っている。
- 社外取締役による活発な議論に加え、監査役の積極的・有益な発言、及び、諮問委員会に社外監査役も参加していることが取締役会の実効性を担保している。
- 当社においては過去の経験も踏まえ、独立性の高い監査役・監査役会が取締役・取締役会に対して高い牽制機能を果たす監査役会設置会社の形態を採用している。社外取締役比率の向上による取締役会の議論の透明性確保とあいまって、現在の体制は非常に機能しており、早急に機関設計を変更する必要性は感じず、議論を継続しながらも監査役会設置会社の枠内でより実効性を高める工夫を図るのがよい。
- 取締役会の構成変更（人数削減と社内外人数の同数化）と取締役会メンバーの多様性が、取締役会の議論の質の高さと高い実効性に繋がっている。機関投資家等の意見を踏まえ、改善点の有無は絶えず議論すべき。

上記の内容を総括した結果、2025年3月期の当社取締役会実効性は、適切に確保されていると判断しました。一方で、実効性を更に高めていくための課題として、次に示す事項について更に取り組んでいくこととします。

5. 更なる実効性向上に向けた取組み

【2026年3月期課題】

取締役会審議の一層の充実化と運営の効率化の推進

2025年3月期アンケート、社外役員会議での意見交換、ガバナンス委員会等での議論において、更なる実効性向上に向けた取組みにつき、以下の意見がありました。

- 社外役員の知見を最大限引き出すため、より早期の資料配布を希望する。
- コンプライアンス、労働安全衛生、リスク管理といったいわば守りの観点でのモニタリングに加え、成長戦略に関わる意見交換の場も増やせるとよい。

これらの意見も踏まえ、取締役会審議の一層の充実化と運営の効率化に資することを目的として、以下取組みを検討して参ります。

- ①社内取締役と社外役員によりインタラクティブな議論の推進
- ②取締役会における議論の充実化・高度化のための施策

【中長期課題】

**各年の取締役会の実効性評価や当社ステークホルダーとの対話結果も踏まえた、
機関設計を含むガバナンス体制の継続的検討**

現在のガバナンス体制を絶対的な正解とせず、今後も、毎年実施する取締役会の実効性評価、ステークホルダーの声を含む社会的要請を踏まえ、当社ガバナンス体制の在り方を継続的に審議して参ります。

当社取締役会は、上記の点を含め、取締役会の実効性を更に高めるべく引き続き改善に取り組み、取締役会による経営に対する万全の監督を担保するとともに、持続的な企業価値の向上を目指して参ります。

取締役会・諮問委員会・社外役員会議等の開催実績 (2025年3月期)

Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar
取	取	取	取	取	取	取	取	取	取	取	取
	取	取	報		社	指	ガ	社	指	報	指
	ガ	報				FD	報		指	社	ガ
	社	社				勉			社	社	社
									社		
									社		

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 FD フリーディスカッション 勉 勉強会

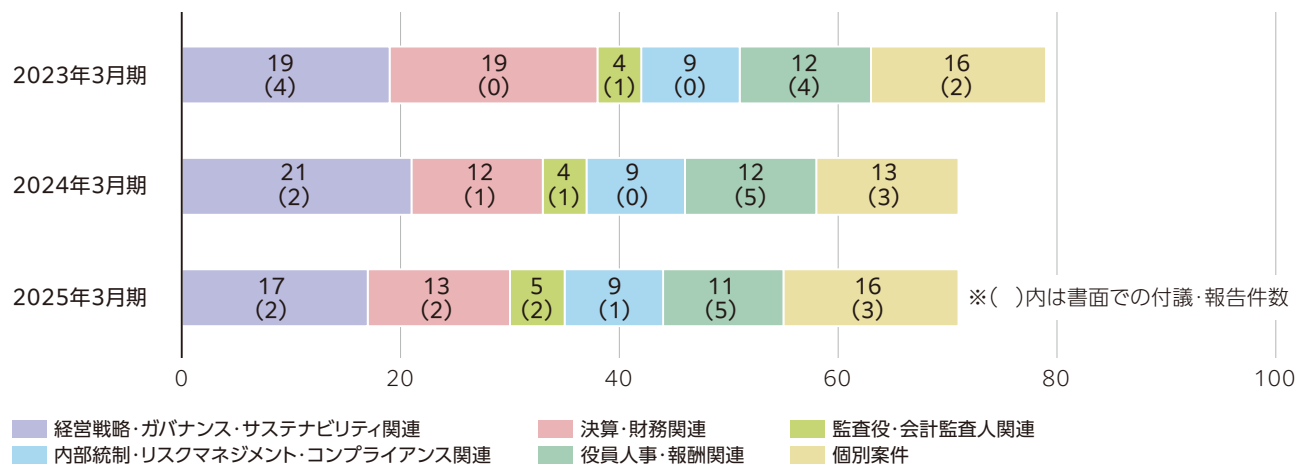
取締役会・諮問委員会・社外役員会議出席回数等

	氏名	当社における地位	任期	取締役会	ガバナンス委員会 ^{*1}	指名委員会 ^{*1}	報酬委員会 ^{*1}	社外役員会議	女性	外国籍
取締役	安永 竜夫	代表取締役、会長	1年	○ 14/14	◎ 3/3					
	堀 健一	代表取締役、社長 (CEO)		○ 14/14	○ 3/3	○ 4/4				
	竹増 喜明	代表取締役、副社長執行役員		○ 14/14						
	重田 哲也	代表取締役、専務執行役員		○ 14/14			○ 4/4			
	佐藤 理	代表取締役、専務執行役員		○ 14/14	○ 3/3					
	松井 透	代表取締役、専務執行役員		○ 14/14						
	サミュエル ウォルシュ	取締役 (社外) ^{*2}		○ 14/14	○ 3/3			○ 9/10		○
	内山田 竹志	取締役 (社外) ^{*2}		○ 14/14		◎ 4/4		○ 9/10		
	江川 雅子	取締役 (社外) ^{*2}		○ 14/14	○ 3/3		◎ 4/4	○ 10/10	○	
	石黒 不二代	取締役 (社外) ^{*2}		○ 14/14		○ 4/4		○ 10/10	○	
	サラ L. カサバ	取締役 (社外) ^{*2}		○ 14/14	○ 3/3			○ 10/10	○	○
ジェシカ タン スーン ネオ	取締役 (社外) ^{*2}	○ 14/14			○ 4/4	○ 10/10	○	○		
監査役	塩谷 公朗	常勤監査役	4年	○ 13/14						
	藤原 弘達	常勤監査役		○ 14/14						
	森 公高	監査役 (社外) ^{*2}		○ 13/14			○ 4/4	○ 4/10		
	玉井 裕子	監査役 (社外) ^{*2}		○ 14/14	○ 3/3			○ 9/10	○	
	林 眞琴	監査役 (社外) ^{*2}		○ 14/14		○ 4/4		○ 8/10		

*1 各諮問委員会の◎は委員長です。

*2 独立役員です。

取締役会付議・報告件数



2025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	2024/4/9	<ul style="list-style-type: none"> 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	2024/9/13 (書面) 2024/11/1 2025/3/19	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ活動全般 英国現代奴隷法声明文更新 	<ul style="list-style-type: none"> 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	2024/12/18 2025/3/19	<ul style="list-style-type: none"> 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 等
金融商品取引法に基づく内部統制評価	2024/6/19	<ul style="list-style-type: none"> 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	2024/9/4	<ul style="list-style-type: none"> 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
当社のリスクエクスポージャーとコントロール	2025/2/4	<ul style="list-style-type: none"> 信用リスク (商事債権、社外宛貸付金・保証、定期預金等) 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、在庫実査等 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	2025/2/4	<ul style="list-style-type: none"> 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

諮問委員会活動（2025年3月期）

	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 CSO（チーフ・ストラテジー・オフィサー）を務める社内取締役1名 社外取締役3名 社外監査役1名	社長 社外取締役2名 社外監査役1名	CFO(チーフ・フィナンシャル・オフィサー)を務める社内取締役1名 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。	取締役及び執行役員（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、及び指名委員会・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）等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、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。
2025年3月期開催回数	3回	4回	4回
2025年3月期審議内容	機関設計を含む当社ガバナンス体制、上場株式議決権行使状況、並びに取締役会実効性評価などについて審議。	社外役員が役員候補者を把握する機会及び提供情報・資料の拡充を更に図るとともに、役員候補の選定、役員選任案について審議。	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

2019年3月期に初めて開催したフリーディスカッションにつき、2024年3月期の実効性評価において好評であったことから、2025年3月期も引き続きフリーディスカッションを実施しました。

2024年3月期での 実効性評価での意見	日程など	テーマ
	<ul style="list-style-type: none"> 2024年10月2日 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 	1「エネルギー・トランジション・ネットゼロエミッションに向けたポートフォリオ戦略」 2「長期的視点に立ち、当社業態及び現在のビジネスモデルに大きな影響を及ぼす可能性のある領域・課題について」 ①地政学リスク、②人的資本価値の最大化

2025年3月期社外役員会議テーマ一覧

1	グローバルマトリクス体制	6	株式市場との対話のフィードバック（当社への期待・要請）
2	社外役員による株主総会質疑応答ガイダンス	7	マテリアリティレビュー進捗報告
3	株主総会レビュー	8	Mitsui Engagement Survey 2024 結果報告
4	事業本部紹介/コーポレートディベロップメント本部・ICT事業本部	9	取締役会実効性評価
5	外部環境展望	10	会計監査人との対話

社外役員の状況

2025年3月期における各社外取締役の主な活動状況は、次のとおりです。

Samuel Walsh サミュエル ウォルシュ (2017年6月就任)	2025年3月期に開催された取締役会14回すべてに出席しました。長年にわたる、自動車産業での上級管理職及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視点と卓越した経営能力、豊富な事業経営経験に基づき、幅広い観点からの提言や指摘を行い、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。2025年3月期はガバナンス委員会の委員（3回すべてに出席）を務め、より実効性の高いガバナンス体制の構築に向けて建設的な意見を積極的に述べました。
内山田 竹志 (2019年6月就任)	2025年3月期に開催された取締役会14回すべてに出席しました。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、同社の役員として優れた経営手腕を発揮しました。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や指摘等を行い、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。2025年3月期は、指名委員会の委員長（4回すべてに出席）として、CEOを含む経営幹部の選任プロセスの透明性及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。
江川 雅子 (2020年6月就任)	2025年3月期に開催された取締役会14回すべてに出席しました。東京大学の役員や成蹊学園学園長としての経営経験、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た金融及び企業経営に関する高い見識に基づき、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。2025年3月期は、ガバナンス委員会の委員（3回すべてに出席）を務め、より実効性の高いガバナンス体制の構築に向けて建設的な意見を積極的に述べたほか、2024年の定時株主総会以降、報酬委員会の委員長（4回すべてに出席）として、役員報酬制度に関する議論において強いリーダーシップを発揮しました。
石黒 不二代 (2023年6月就任)	2025年3月期に開催された取締役会14回すべてに出席しました。IT企業創業者としての長年にわたる企業経営経験及びIT/DX分野の知見に加え、上場企業の社外取締役としての経験を通じて培った企業経営に関する高い見識に基づき、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。2025年3月期は、指名委員会の委員（4回すべてに出席）として、CEOを含む経営幹部の選任プロセスの透明性及び実効性の向上に向けて、多角的な視点から議論に貢献しました。
Sarah L. Casanova サラ・L・カサノバ (2023年6月就任)	2025年3月期に開催された取締役会14回すべてに出席しました。マクドナルド社において北米・CIS・東南アジアでの勤務経験を通じて国際的消費者ビジネスの知見を培い、2013年から2019年までの間、日本マクドナルド株式会社の最高経営責任者として同社の大幅な業績改善及び成長戦略の実現に優れた経営手腕を発揮しました。取締役会では同氏の消費者ビジネスにおける深い知見とグローバル企業での経営経験に基づき、多角的な視点からの提言・指摘等を行い、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。2025年3月期はガバナンス委員会の委員（3回すべてに出席）を務め、より実効性の高いガバナンス体制の構築に向けて建設的な意見を積極的に述べました。
Jessica Tan Soon Neo ジェシカ・タン・スーン・ネオ (2023年6月就任)	2025年3月期に開催された取締役会14回すべてに出席しました。IBM社やマイクロソフト社での勤務経験を通じて得たIT/DX分野の知見に加え、シンガポール上場企業の社外取締役としての経験を通じて培った企業経営に関する高い見識に基づき、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。2025年3月期は報酬委員会の委員（4回すべてに出席）として、役員報酬制度に関する議論の深化に貢献しました。

2025年3月期における各社外監査役の主な活動状況は、次のとおりです。

森 公高 (2017年6月就任)	2025年3月期に開催された取締役会14回のうち13回に出席し、また、監査役会21回のうち19回に出席し、公認会計士として培ってきた知識・経験等に基づき、発言を行っています。2025年3月期は報酬委員会の委員（4回すべてに出席、2024年の定時株主総会までは委員長）を務め、役員報酬制度に関する議論の深化に貢献しました。
玉井 裕子 (2022年6月就任)	2025年3月期に開催された取締役会14回すべてに出席し、また、監査役会21回すべてに出席し、弁護士として培ってきた知識・経験等に基づき、発言を行っています。2025年3月期はガバナンス委員会の委員（3回すべてに出席）を務め、より実効性及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ました。
林 眞琴 (2023年6月就任)	2025年3月期に開催された取締役会14回すべてに出席し、また、監査役会21回のうち20回に出席し、検事としての長年の経験により培われた、ガバナンス及びリスクマネジメントに関する高い見識に基づき、発言を行っています。2025年3月期は指名委員会の委員（4回すべてに出席）として、CEOを含む経営幹部の選任プロセスの透明性及び実効性の向上に向けた議論に貢献しました。