

三菱商事の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために、取締役会長として、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に資するさまざまな取り組みを企画・実行しています。

取締役会長  
小林 健



取締役会・取締役会の諮問機関

取締役会

取締役会は、経営上の重要事項の決定と業務執行の監督を行っており、社内取締役の当社における豊富な業務経験と、社外取締役の実践的、客観的かつ専門的な視点を生かすことにより、適切な意思決定・経営監督の実現を図っています。

ガバナンス・指名・報酬委員会 7月 10月 12月 1月 3月

社外役員が過半数を占める構成の下、年3回以上開催し、ガバナンス、指名および報酬に関する事項について審議しています。(▶P. 76)



2021年3月期開催実績

● 取締役会の開催 ● 独立社外役員会議 ■ ガバナンス・指名・報酬委員会



2020

社外役員への支援体制

取締役会事前説明会

取締役会での本質的な審議に資するよう、毎回の取締役会に先立ち、コーポレートスタッフ部門、営業グループの経営幹部から社外役員に対し、担当議題の概要を説明する機会を確保しています。また、説明会の場を利用して、審議の充実化に資する情報も適時適切に共有しています。なお、2021年3月期は合計32時間実施しました。

独立社外役員会議 5月 9月 11月 2月

幅広いテーマについて社外役員間で自由に討議する場として、四半期に1回以上開催しています。(▶P. 81)



(注)撮影時のみマスクを外し、席間を十分に確保した上で、撮影を実施しております。

社長業績評価委員会 5月

ガバナンス・指名・報酬委員会  
の下部機関。(▶P. 76)

国際諮問委員会

海外有識者をメンバーとする取締役会の諮問機関。(▶P. 77)



(注)過去開催時に撮影。2021年3月期は書面で意見聴取。

情報提供・対話等の機会

就任時オリエンテーション

当社に関する理解を深めるため、新任社外役員に対して、全営業グループ・コーポレート部局から、就任時オリエンテーションを都度実施しています(2021年3月期は合計29回実施)。

経営幹部との対話・交流

経営幹部およびその候補者との対話・交流の機会を設定しています。

中堅・若手社員との対話

現場からの情報収集の機会として、中堅・若手社員との対話を実施しています。

事業投資先視察・対話

当社の幅広い事業内容についての理解を深めるため、毎年、社外役員による国内外の事業投資先の現場視察、および経営執行責任者との対話等を実施しています。

2019年8月には、カナダのモントニー・シェールガス生産・開発現場、およびLNGカナダプロジェクト\*開発現場を視察しました。現地州政府、市長および先住民首長との面談を通して、現地ステークホルダーや自然環境に配慮しながら三価値同時実現を目指す取り組み状況を確認しました。また、北米三菱シリコンバレー支店がパートナー企業と共に進めるビジネス開発の現場視察も実施しました。

2021年3月には、三菱食品(株)経営幹部との対話を実施し、同社の経営環境や食品流通事業におけるDXの取り組みに関して意見交換しました。

\* 当社、Royal Dutch Shell社、マレーシア・中国・韓国の国営エネルギー企業の5社による共同出資事業。日本を含む東アジア諸国向けにLNGを輸出・販売する予定。



LNGカナダプロジェクト開発現場視察の様子(2019年8月)

実績(過去3事業年度)

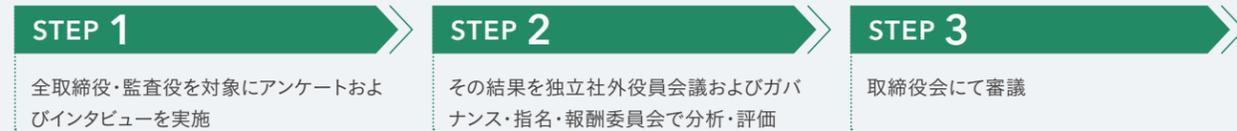
2021年3月	三菱食品(株)経営幹部との対話
2019年8月	モントニー・シェールガス生産・開発現場、LNGカナダプロジェクト開発現場(カナダ)
2018年8月	Cermaq社(ノルウェー)サーモン養殖サイト等/洋上風力発電施設(北海道)
2018年4月	大規模複合再開発事業、マングレー国際空港(ミャンマー)

## 取締役会の実効性評価

2020年10月開催のガバナンス・指名・報酬委員会で審議の上※、独立社外役員である立岡取締役、佐藤監査役が中心となり、質問項目の策定、インタビュー、および回答の分析・評価を行いました。なお、本年は多面的な分析のため、各営業グループCEOに対してもアンケートを実施しました。

※外部機関による評価の要否も含め、プロセスの妥当性を検証した結果、社外役員主導による自己評価方式の有効性が確認されたため、昨年度と同様の方式を継続することとしました。なお、独立社外役員が評価を主導することに加え、質問項目の策定、結果の取りまとめ、開示策定等の要所で、外部コンサルタントからの客観的な助言も取得し、客観性と中立性の担保を図っております。

### 具体的なプロセス



質問事項	取締役会の規模・構成、運営、審議事項、社外役員への支援体制、自身の関与状況、ガバナンス・指名・報酬委員会の構成および運営、独立社外役員会議の運営、株主・投資家との対話、ガバナンス上の中長期的な検討課題等
------	---

	2021年3月期の課題	2021年3月期の主な取り組み	評価	今後の課題／取り組み方針
規模・構成		社内取締役を2名減員(全取締役に占める独立社外取締役の割合は45%)	取締役会の規模・構成は現状適切である	内外環境の変化を踏まえ今後も継続検討
審議事項	モニタリング機能のさらなる向上のための取締役会審議の深化	「会社の目指す姿(中経の主要項目の進捗やグループ横断の取り組み)」、および「目指す姿を支える体制(財務・非財務リスク管理、地域戦略、国内開発等)」についての審議を拡充	全社経営に関する審議が充実したことで、取締役会の実効性が向上した	全社重要事項に関する審議のさらなる充実化(低炭素社会を踏まえた事業戦略、事業ポートフォリオに関する審議の充実化等) 現中経の振り返り／次期中経策定プロセスの確認
	主要事業投資先管理のさらなる深化	事業投資管理システム、セグメントごとの投資効率等の審議を拡充。また、昨年度新規投資した案件(Eneco Groep N.V.、HERE International B.V.)につき、取締役会で個別にフォローアップを実施	多数の事業投資先を有する当社は、事業投資管理システムを確認することが重要であり、当該観点からの分析・報告は十分に行われている	左記に加え、個社に対する当社取り組み状況の確認も取り入れた、事業投資管理システムのモニタリングの実効性向上
後継者計画		ガバナンス・指名・報酬委員会にて、継続的に「経営者の要件」を確認する他、次期社長選任プロセスを具体的に審議。また、情報提供の観点から、社外役員と経営幹部との接点を拡充	ガバナンス・指名・報酬委員会にて、後継者計画について十分に審議されており、後継者候補との対話の機会も有意義である	ガバナンス・指名・報酬委員会への適切な情報提供の継続を含む具体的プロセスの確認
支援体制	社外役員への情報提供の最適化	各営業グループごとの事業戦略に関する説明をさらに充実化。また、主要事業投資先経営者との対話を実施	社外役員の要望に丁寧に	取締役会での実効性ある審議に資する、適時適切な情報提供を継続

## 三菱商事のガバナンス改革

### ～取締役会のさらなる実効性向上を目指して～

当社は、毎年の取締役会の実効性評価の結果等を踏まえ、取締役会、ガバナンス・指名・報酬委員会を通じて、社内役員・社外役員が一体となって議論を重ね、取締役会におけるモニタリング機能のさらなる向上を目指しています。

### 取締役会規則・運営の見直し

**2018年3月期 審議**

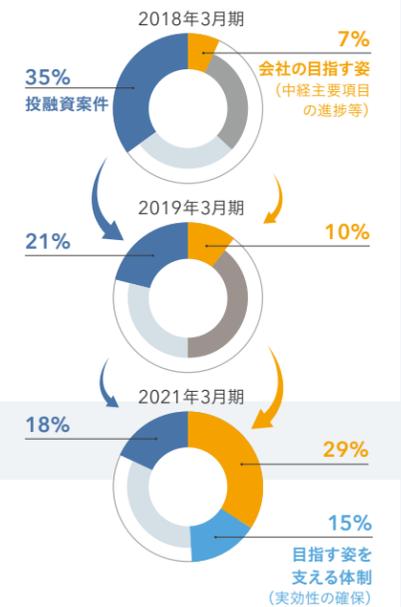
取締役会実効性評価、およびガバナンス・指名・報酬委員会にて、以下の方向性を確認。

- 投融資案件を絞り込み、取締役会は全社戦略・重要案件の審議に注力
- 部門・グループ経営、事業投資先に対するモニタリング機能の高度化

**2019年3月期 実行**

- 取締役会規則の改定**  
投融資案件の定量基準を原則として従来の2倍に引き上げ、執行側へのさらなる意思決定の委譲を行い、経営戦略・重要案件の審議に注力した。
- 事業投資先モニタリング**  
連結経営の深化に伴い、各営業グループの主要な事業投資先の戦略・ガバナンスにつき審議を拡充した。
- 取締役会事前説明会の拡充**  
毎回の取締役会に先立ち、部門・営業グループの経営幹部による社外役員宛ての事前説明会を開催し、各案件の戦略上の位置付け・重要ポイントに関して、各回平均3時間かけて丁寧に説明(年間の合計実施時間は2018年3月期の5.5時間から、2019年3月期は27時間に増加)。取締役会当日のさらなる審議の充実化につながった。

**取締役会における議題割合の推移**  
投融資案件の割合が減少し、「会社の目指す姿」、「目指す姿を支える体制」に関する審議が増加



### 取締役会審議内容のさらなる充実化

**2020年3月期 審議**

取締役会実効性評価、およびガバナンス・指名・報酬委員会にて、以下の方向性を確認。

- 従来型のコーポレートスタッフ部門・営業グループごとの経営戦略やその進捗の報告は、取締役会以外の場で実施することとし、これにより捻出された時間を使って、新たな枠組みでの業務執行報告を実施すること。
- 具体的には、企業戦略等の大きな方向性や適切なリスクテイクを支える体制のモニタリング機能のさらなる向上のため、「会社の目指す姿」、「目指す姿を支える体制」に関する審議事項の拡充を図ること。

■コーポレートスタッフ部門の施策等  
■従来型の部門・グループごとの経営状況報告  
※2021年3月期より、従来型の部門・グループごとの経営状況報告は、取締役会以外の場で実施

**2021年3月期 実行**

審議事項の内容(2021年3月期の取締役会の全体審議実績については75ページをご参照ください)

会社の目指す姿(中経主要項目の進捗)	事業経営モデルによる三価値同時実現	事業ポートフォリオ	●事業戦略会議の討議結果報告
		成長メカニズム	●電力・リテイルDXの進捗状況 ●食品流通DXの進捗状況
		人事政策	●新人事制度・施策の進捗
目指す姿を支える体制(実効性の確保)	地域戦略		●地域戦略(拠点政策、市場開発施策等)の進捗報告
	国内開発		●国内開発の進捗報告
	リスク管理		●非財務リスク管理 ●財務リスク管理
	実行済みの個別投融資案件の管理(新規投資した案件は翌年度モニタリング)		●HERE Technologies社事業投資・協業の推進状況 ●Eneco社経営状況