

# Corporate Governance

三井物産のコーポレート・ガバナンス

>> CONTENTS

- 078 取締役および独立役員
- 080 監査役および独立役員
- 081 執行役員
- 082 コーポレート・ガバナンス
  - 082 社外取締役対談
  - 085 コーポレート・ガバナンス
  - 090 内部統制
- 093 組織図

# 取締役および独立役員

2015年6月19日現在



1 飯島 彰己    2 安永 竜夫    3 雑賀 大介    4 木下 雅之

5 安部 慎太郎    6 加藤 広之    7 本坊 吉博    8 鈴木 慎    9 松原 圭吾

10 野中 郁次郎    11 平林 博    12 武藤 敏郎    13 小林 いずみ    14 ジェニファー ロジャーズ

## 取締役 取締役在任年数／所有株式数

**飯島 彰己** 7年／72,717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）

**雑賀 大介** 5年／27,678株

代表取締役副社長執行役員  
1977年 当社入社  
2014年 当社代表取締役、副社長執行役員（現任）

**加藤 広之** 1年／27,049株

代表取締役専務執行役員  
1979年 当社入社  
2014年 当社代表取締役、専務執行役員（現任）

**安永 竜夫** 新任／13,579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）

**木下 雅之** 4年／31,374株

代表取締役副社長執行役員  
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）  
1978年 当社入社  
2014年 当社代表取締役、副社長執行役員、CIO、CPO（現任）

**本坊 吉博** 1年／19,986株

代表取締役専務執行役員  
1979年 当社入社  
2014年 当社代表取締役、専務執行役員（現任）

**鈴木 慎** 新任／37,553株

代表取締役専務執行役員  
CCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）  
1981年 当社入社  
2015年 当社代表取締役、専務執行役員、CCO（現任）

**安部 慎太郎** 3年／24,083株

代表取締役副社長執行役員  
1977年 当社入社  
2014年 当社代表取締役、副社長執行役員（現任）

**松原 圭吾** 新任／7,558株

代表取締役常務執行役員  
CFO（チーフ・フィナンシャル・オフィサー）  
1979年 当社入社  
2015年 当社代表取締役、常務執行役員、CFO（現任）

## 独立役員 在任年数／所有株式数

**野中 郁次郎** 8年／18,739株

社外取締役  
1958年 富士電機製造（株）入社  
1977年 南山大学経営学部教授  
1979年 防衛大学校教授  
1982年 一橋大学商学部附属産業経営研究施設教授  
1995年 北陸先端科学技術大学院大学教授  
1997年 カリフォルニア大学バークレー校経営大学院ゼロックス知識学  
ファカルティ・フェロー（現任）  
2000年 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授  
2006年 一橋大学名誉教授（現任）  
2007年 クレアモント大学大学院ドクター・スクール名誉スカラー（現任）  
当社取締役（現任）  
2012年 早稲田大学特命教授（現任）

**武藤 敏郎** 5年／8,256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）大和総理理事長（現任）  
2009年 私立開成学園理事長・学園長  
2010年 当社取締役（現任）

**平林 博** 8年／13,354株

社外取締役  
1963年 外務省入省  
1993年 同経済協力局長  
1998年 駐インド兼ブータン特命全権大使  
2002年 駐フランス兼アンドラ特命全権大使  
2003年 兼駐ジブチ特命全権大使  
2006年 特命全権大使（査察担当）  
2007年 当社取締役（現任）  
財団法人（現 公益財団法人）日印協会理事長（現任）  
2009年 財団法人（現 公益財団法人）日本国際フォーラム副理事長（現任）  
2015年 一般社団法人日本戦略研究フォーラム会長（現任）

**小林 いずみ** 1年／481株

社外取締役  
1981年 三菱化成工業（株）（現 三菱化学（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 当社取締役（現任）  
2015年 公益社団法人経済同友会副代表幹事（現任）

**ジェニファー ロジャーズ** 新任／0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 株式会社みずほ銀行）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（現任）  
2015年 当社取締役（現任）

# 監査役および独立役員

2015年6月19日現在



## 常勤監査役

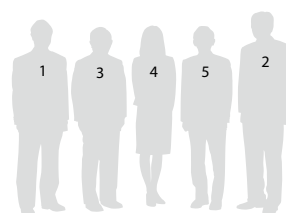
監査役在任年数／所有株式数

**岡田 譲治** 新任／40,771株

常勤監査役  
1974年 当社入社  
2015年 当社常勤監査役 (現任)

**山内 卓** 新任／39,033株

常勤監査役  
1976年 当社入社  
2015年 当社常勤監査役 (現任)



- 1 岡田 譲治
- 2 山内 卓
- 3 渡辺 裕泰
- 4 松山 遙
- 5 小津 博司

## 独立役員

在任年数／所有株式数

**渡辺 裕泰** 6年／2,537株

社外監査役  
1969年 大蔵省 (現 財務省) 入省  
1997年 同東京国税局長  
1998年 同関税局長  
2000年 同財務総合政策研究所長  
2002年 国税庁長官  
2004年 早稲田大学大学院  
ファイナンス研究科教授 (現任)  
2009年 当社監査役 (現任)

**松山 遙** 1年／41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** 新任／0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)

# 執行役員

2015年7月1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)、内部統制委員会委員長、危機対策本部本部長

### 副社長執行役員

#### 雑賀 大介\*

鉄鋼製品本部、コンシューマーサービス事業本部担当、ポर्टフォリオ管理委員会委員長

#### 木下 雅之\*

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、IT推進部、ビジネス推進部、広報部、環境・社会貢献部、事業統括部、各業務部管掌)、イノベーション推進対応、環境担当、イノベーション推進委員会委員長、情報戦略委員会委員長、CSR推進委員会委員長

#### 安部 慎太郎\*

プロジェクト本部、機械・輸送システム本部、ICT事業本部、コーポレートディベロップメント本部担当、電力・エネルギー総合戦略委員会委員長

#### 高橋 規

米州本部長兼米国三井物産 (株) 社長

### 専務執行役員

#### 加藤 広之\*

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、国内支社支店担当

#### 鈴木 慎\*

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、貿易・物流管理部、物流推進部、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

#### 石川 博紳

欧州・中東・アフリカ本部長兼欧州三井物産 (株) 社長

#### 久米 敦司

関西支社長

#### 本坊 吉博\*

基礎化学品本部、機能化学品本部、食糧本部、食品事業本部担当

#### 田中 聡

アジア・大洋州本部長兼アジア・大洋州三井物産 (株) 社長

### 常務執行役員

#### 松原 圭吾\*

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

#### 相京 勝則

中部支社長

#### 吉海 泰至

#### 高橋 康志

豪州三井物産 (株) 社長兼ニュージーランド三井物産 (株) 会長

#### 澤田 眞治郎

中国総代表兼三井物産 (中国) 有限公司董事長

#### 金森 健

プロジェクト本部長

#### 鈴木 徹

南西アジア総代表兼インド三井物産 (株) 社長

#### 藤井 晋介

事業統括部長

### 執行役員

#### 中湊 晃

(株) 三井物産戦略研究所代表取締役社長

#### 吉森 桂男

基礎化学品本部長

#### 西村 至

コンシューマーサービス事業本部長

#### 藤谷 泰之

コーポレートディベロップメント本部長

#### 鳥海 修

法務部長

#### 高橋 正純

内部監査部長

#### 森本 卓

機能化学品本部長

#### 内田 貴和

財務部長

#### 羽鳥 信

食品事業本部長

#### 北森 信明

ICT事業本部長

#### 八木 浩道

機械・輸送システム本部長

#### 土屋 信司

ブラジル三井物産 (株) 社長兼米州本部長付

#### 佐藤 真吾

タイ国三井物産 (株) 社長兼出向 [ミットサイアム・インターナショナル・リミテッド社長]

#### 大間知 慎一郎

金属資源本部長

#### 目黒 祐志

CIS 総代表兼モスクワ三井物産 (有) 社長

#### 小野 元生

人事総務部長

#### 劔 弘幸

エネルギー第一本部長

#### 塩谷 公朗

経理部長

#### 竹部 幸夫

インドネシア三井物産 (株) 社長

#### 藤原 弘達

エネルギー第二本部長

#### 吉川 美樹

食糧本部長

#### 勝 登

鉄鋼製品本部長兼国内営業推進部長

#### 堀 健一

経営企画部長

#### 米谷 佳夫

アジア・大洋州副本部長兼アジア・大洋州三井物産 (株) SVP



# コーポレート・ガバナンス

## 社外取締役対談

2015年6月よりコーポレートガバナンス・コードが施行されました。

上場企業においては、コーポレート・ガバナンスの充実・強化により

企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現が期待されています。

当社の社外取締役であり、また、ガバナンス委員会の委員も務める

野中郁次郎および小林いずみの両氏に、社外取締役のあり方と当社の今後の課題について伺いました。



社外取締役  
野中 郁次郎



社外取締役  
小林 いずみ

### PROFILE

1958年富士電機製造(株)入社。防衛大学校教授、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授、一橋大学名誉教授(現任)などを経て、2007年より当社社外取締役。日本を代表する経営学者。2002年米国の経営学会で最も権威のあるアカデミー・オブ・マネジメント・フェローグループに、アジアから初めて選出され、また、2008年にはウォールストリート・ジャーナルによる「The most influential business thinkers」にアジアから唯一選出された。著書に「知識創造企業」、「失敗の本質」(共著)など多数。

1981年三菱化成工業(株)(現三菱化学(株))入社。1985年にメリルリンチ・フューチャーズ・ジャパン(株)入社後、メリルリンチ日本証券(株)などの要職を経て2001年より7年間メリルリンチ日本証券の代表取締役社長を務める。その後、世界銀行グループ多数国間投資保証機関(MIGA)の長官などを歴任し、2014年より当社社外取締役。

## 社外取締役の役割と コーポレート・ガバナンス

**野中**：社外取締役への役割期待として、株主の視点を代弁して経営陣を監督することも重要ですが、社内取締役と社外取締役という二項対立にとどまらず、両者が、互いの持っている「知」を融合させ、高めながら、新しい価値を生み出すことこそが最も必要だと考えています。日本におけるコーポレート・ガバナンスは、海外のそれをそのまま移植するのではなく、日本の文化や日本人特有の生き方も踏まえた体制を自分たちの知恵で確立していくことが求められていると感じています。

**小林**：海外のコーポレート・ガバナンスも必ずしも万能ではなく、例えば米国においてもリーマンショックに見られるように、完璧に有効なわけではありません。ただ、米国企業での経験を踏まえると、これまでの日本企業の多くは、利害関係や立場、思考が極めて似通った人たちが取締役会が構成されましたので、社外取締役が持つ異なる視点を取締役に取り入れ、議論がなされる仕組みを国全体でつくり出す、今のコーポレート・ガバナンス体制を構築しようとする変化は歓迎されるべきことだと考えます。今後の課題は、社外取締役の「知」を経営に最大限活かせるよう、意見を聞き、取り入れる仕組みを構築することです。また、より重要なのは異なる視点から発せられる意見を積極的に取り入れようとする姿勢そのもので、そのような姿勢がなければ社外取締役も形骸化してしまい、機能不全に陥ります。日本における形式の重要さは理解しつつも、姿勢やマインドをいかに変えていくかがポイントだと感じます。社外取締役も、「数」ではなく、社外取締役を「誰」にするかがとても重要だと思います。とはいっても、数も重要であることは間違いなく、複数名は必要で、性別だけではなく、異なる経験を持った方々が一堂に会することによって、よりオープンな発想で議論することができると思います。

**野中**：異質な「知」を経営に取り入れると言っても、そのアプローチは非常に複雑で、まさにアートのようなものです。また、社外取締役同士がもっと連携し、知恵を出し合うようなことがあればいいと考えています。

## 社外取締役として三井物産を見て

**野中**：槍田さんが社長在任時に社外取締役として就任し、8年が経ちました。当初はDPF事件などの反省から、「良い仕事」を社内に浸透させるプロセス、組織の変革を見てきました。飯島さんの社長在任時には、「ビジネス・イノベーション」や「機動力経営」をテーマにしたプロジェクトに私も社員と一緒に取り組む機会がありました。このようなプロジェクトを通じ、社会の発展に寄与するという理想主義と、きっちりと稼ぐという現実主義のバランスが企業の発展においていかに重要か、また、「良い仕事」を踏まえた上での「三井物産の在り姿」について学び、社員と議論することができました。

**小林**：私は、就任2年目ですので、当社の変革を見てきたというよりは、他社での取締役の経験も踏まえて、各業種、各社によって会社の在り方などは随分異なるとの感想をいただきました。当社は、事業分野が多岐にわたるので、より難しいと感じます。「良い仕事」とは、個別の案件でのことだけではなく、国や地域の発展に貢献することだと思います。一つひとつの案件が、当社の文化や精神、戦略にどう結び付くのか。多種多様なビジネスを手掛ける商社という業態からすれば、それらのビジネス間の結び付きを見出すことは容易ではないですが、それを意識しないと、一時的に収益を上げることはできても、競争力は失われ、永続的に稼ぐことができなくなる可能性もあります。その一方で、利益をしっかりと上げることができなければ「良い仕事」を続けることができないのも事実です。これを両立していくことが、当社にとって取り組んでいくべきブランディングなのだと思います。

また、企業にとって最大の資源は人です。昨今、女性に焦点があたりがちですが、男性でもその持てる能力が活かされていないケースも少なくありません。男女を問わず、一人ひとりの能力発揮を最大化させるとともに、一つに束ねて大きな力に変えていくのが、ダイバーシティの本質だと考えています。人事制度ももちろん重要ですが、より大切なことは各現場のリーダーが人材のフル活用を最重要課題として認識し、能動的に取り組むことです。

当社で驚いたことは、女性でも現場で精力的に活躍している社員が数多くいることです。もっと社内での認知度を上げ、外に向けて発信すれば、これから入社する次代の人材にとっていい刺激になるはずです。





**野中**：先ほど触れたプロジェクトを通じて、私も当社には優れた人材が本当に多いということがよくわかりました。

**小林**：投資案件について検討する際には、投資リターンなど細かい点を社外取締役が逐一検証する必要はないと考えています。それよりも、その案件が収益以外にどのような価値を生み出すのか、当社の成長戦略に合致することなのか、そういう視点で見ようとしています。その上で、これまで培った知見や経験を基に、多少テクニカルな質問もしています。仮に収益性が非常に高い案件であっても、当社の価値創造ストーリーにそぐわないのであれば、実行の必要性があるのか質問し、逆に、リスクが高い案件で社内に迷いが生じていても、中長期的な視点から熟慮を重ねた上で、当社にとって意味があると判断できれば迷うことなく背中を押します。社外取締役は、株主の視点を代弁するわけですが、その視点というのは今日の株主の視点だけでなく、将来の株主の視点をも含むべきと考えます。従って、長期的視点で将来の株主の利益も踏まえて発言しています。

**野中**：社外取締役はマイクロ・マネジメントが仕事ではありません。俯瞰した視点で、ビジョンと戦略がリンクしているか、そこを突き詰めていくところに私たちの存在価値があると思います。例えば、資源開発案件においては、資源からの収益見込みを追求するだけでなく、そこを起点に付加価値の裾野をどう広げていくか、つまり資源開発に参入する「意味」を見出せなければ、ステークホルダーからは理解はされても、共感されません。共感を得ることができれば、案件の成果は結果的に当社全体の収益にも還元されるはずです。

## 安永社長に期待すること

**野中**：安永社長は、槍田さん、飯島さんの後を引き継がれてご自分のビジョンを打ち出していると思いますが、ビジョンがあるからプロフィットが付いてくるのではなく、結果が付いてくるようにしなければいけないのです。当社は、DPF事件の反省から、今日まで理想主義と現実主義のバランスを追求してきました。ただ持続的成長には利益が不可欠ですから、経営のプロセスの中でそのバランスを取ってほしい。「良い仕事」を利益につなげるためにはそれこそ数多くの知恵が必要です。構想がどんなに立派でも駄目で、実行力が問われます。槍田社長（現顧問）、飯島社長（現会長）が「良い仕事」のマインドを社内に浸透させ、理想主義と現実主義のバランスは整いましたので、今度は安永社長が構想と実行を統合する機動力を発揮する番です。ぜひ持ち前の実践知で、全社員の競争力を一層引き上げて、結果に結び付けてもらいたいと思います。ですから、彼には、体力、精神力、そして胆力の発揮を大いに期待しています。また、株主や投資家の皆さまに対し、成長ストーリーを丁寧に語りつつ、大いに議論を交わしながら、企業価値向上策をともに立案して行ってほしい、その意味において株主ともう一步踏み込んだ対話を積み重ねてほしいと思います。

**小林**：私も胆力は非常に重要だと思います。ただ、企業のトップとは重責ですし、そういった胆力は社長一人だけで維持できるものではないと思います。三井物産グループ全体を一つにまとめて同じ方向を向かせることに胆力を使い、同時にそのことによって胆力をさらに鍛えていただきたい。そういった、良いスパイラルを作り出してほしいと思っています。




## コーポレート・ガバナンス

当社は、監査役会設置会社の形態を採用しています。

経営および業務執行を担うのは、社外取締役5名を含む14名の取締役で構成される取締役会と、取締役との兼任者8名を含む43名の執行役員です。取締役会において選任された執行役員が、現場で指揮を執る営業本部長・地域本部長を兼ねており、会社業務に精通した取締役を中心に、機動性のある業務執行にあっています。

そして、これら取締役会および執行役員による業務執行を含む事業遂行が当社経営目的に沿った最適なものとなることを担保するため、当社では、①主に取締役会および監査役による経営に対する監督・監査の枠組みである「コーポレート・ガバナンス」体制および②経営による企業内統制の仕組みである「内部統制」体制（詳しくはP.090以下参照）を整備・運用しています。

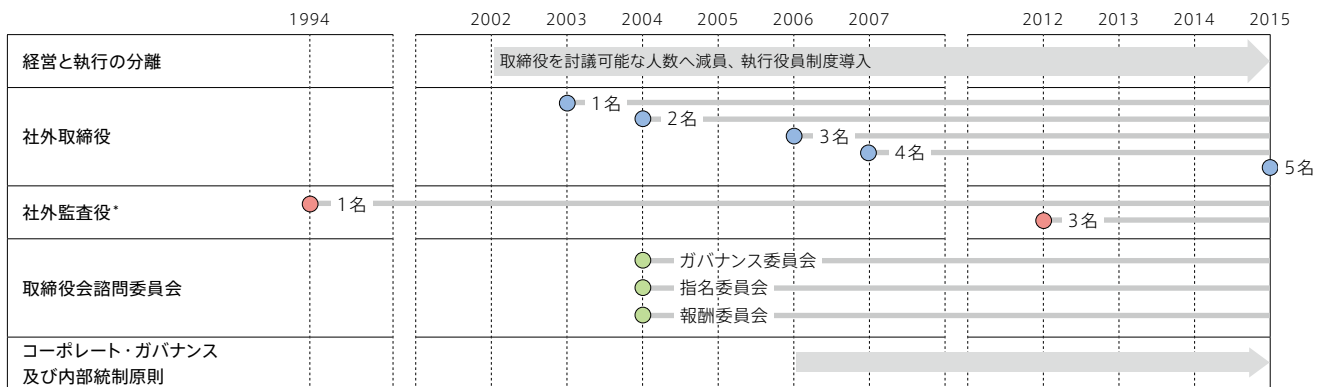
なお、当社コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に係る基本原則を「三井物産コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則」としてまとめ、当社ウェブサイト上に公開しています。また、当社コーポレート・ガバナンスの状況を記載したコーポレート・ガバナンス報告書を証券取引所に提出しています。

 <http://www.mitsui.com/jp/ja/company/governance/system/>

当社では経営監督の最高機関でもある取締役会に加えて監査役会を設置し、取締役会および各監査役が経営を執行・監督するコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。取締役会による監視監督の充実に加え、独立性の高い監査役会と会計監査人による監査機能の実効性により、監査体制をより強固なものにしています。

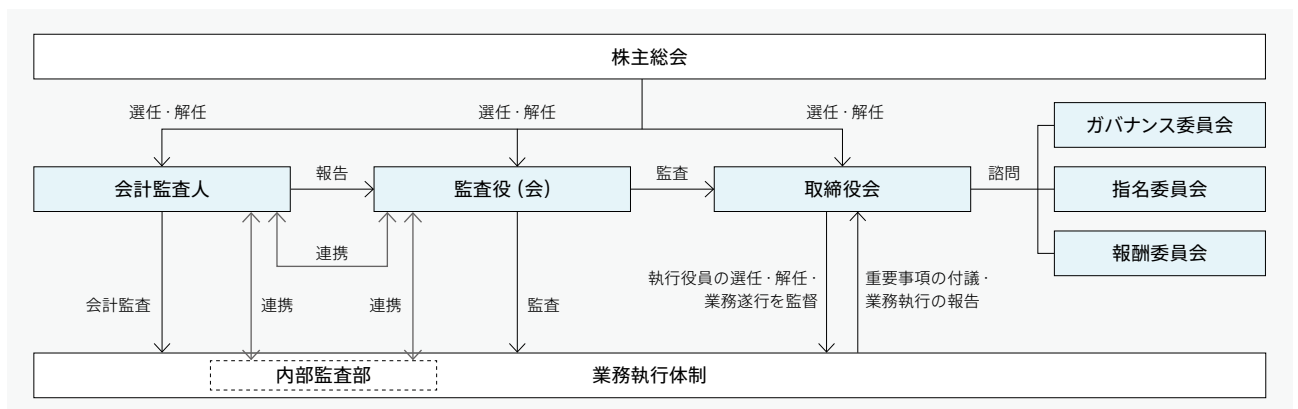
そして、その構築・運用にあたっては、「透明性と説明責任の向上」および「経営の監督と執行の役割分担の明確化」を重視し、経営執行の効率化と監督機能の強化のための体制づくりに努めています。

### ガバナンス体制推移



\*社外監査役の数（選任数/定款で定めた上限）は一時4人/7人となり、その後3人/5人へ

### コーポレート・ガバナンス体制



## 取締役会

取締役会は経営監督の最高機関です。取締役は、取締役会のメンバーとして、会社の業務を執行する代表取締役、取締役、執行役員による業務執行を監督しています。

取締役会は経営執行の最高機関でもありますが、当社は、コーポレート・ガバナンスにおいて重視している「経営の監督と執行の役割分担の明確化」のため、2002年4月に執行役員制度を導入し、執行役員に業務執行の権限を大幅に委譲しています。このような役割分担により、経営執行にも関与する取締役会による実効的な経営監督を実現しています。

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おり、2015年3月期は16回開催されました。

### > 社外取締役

さらに、経営執行を監督する取締役会を、中立的な第三者としての立場から監督する役割を担うのが社外取締役です。当社では、2003年以降、より優れたコーポレート・ガバナンスの確保のため社外取締役を選任しています（P.085参照）。現在は国際企業戦略分野、外交分野、財政・金融分野などを専門とする5名が社外取締役として就任しており、中立な立場からの監督に加え、それぞれの専門的知識・経験に基づき経営に関与しています。

### 選任基準

当社では、以下に基づき社外取締役を選任しています。

- > 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。

なお、個々の商取引において社外取締役と当社との間の利益相反などの問題が仮に生じた場合には、取締役会の運用・手続きにて適切に対処することとします。

各社外取締役の選任理由および活動状況は以下のとおりです。

氏名	独立役員*	選任理由	2015年3月期出席回数	諮問委員会	重要な兼職状況
野中 郁次郎	○	長年にわたり、国際企業戦略の専門家として培ってきた、経営に関する高い見識と監督能力を当社の経営に活かすとともに、独立の立場から経営を監督することを期待して選任しています。	取締役会 16回／16回	ガバナンス委員会 指名委員会 (委員長)	トレンドマイクロ(株) 社外取締役
平林 博	○	長年にわたり、外交官として培ってきた豊かな国際経験・知識などを当社の経営に活かすとともに、独立の立場から経営を監督することを期待して選任しています。	取締役会 16回／16回	指名委員会	—
武藤 敏郎	○	長年にわたり、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当社の経営に活かすとともに、独立の立場から経営を監督することを期待して選任しています。	取締役会 12回／16回	報酬委員会 (委員長)	—
小林 いずみ	○	長年にわたり、民間金融機関および国際開発金融機関の代表として国内外で培ってきた幅広い知識・経験を当社の経営に活かすとともに、独立の立場から経営を監督することを期待して選任しています。	取締役会 12回／12回 (2014年6月就任以降)	ガバナンス委員会 報酬委員会	ANAホールディングス(株) 社外取締役 サントリー ホールディングス(株) 社外取締役
ジェニファー ロジャーズ	○	長年にわたり、国際金融機関において培ってきたグローバルな視点や、日本企業における勤務経験などを通じて培ってきた知識・経験を当社の経営に活かすとともに、独立の立場から経営を監督することを期待して選任しています。	(2015年6月就任)	ガバナンス委員会	—

\* 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

## > サポート体制

社外取締役が取締役会の審議に参加し、監督機能を発揮するためには、充実したサポート体制が必要と考え、定例および臨時の取締役会などに先立ち、取締役会事務局（法務部および秘書室）が議案の資料を提供しつつ事前説明を行っています。必要に応じて、審議対象案件にかかる営業部担当者が同行し、より詳細な説明を行う場合もあります。

また、社外取締役は取締役会を通じて、内部監査・監査役監査・会計監査との相互連携や内部統制の監督・監査を行っています。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。

## > 取締役会の諮問機関

当社は社外取締役および社外監査役が委員として参加する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います。2015年6月にガバナンス体制の強化を目的として、各委員会の構成を見直しました。この結果、ガバナンス委員会は過半数が社外取締役および社外監査役で構成され、従来社外取締役が委員長を務めていた報酬委員会に加え、指名委員会の委員長も社外取締役が務めます。

諮問機関	ガバナンス委員会	指名委員会	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 社外取締役3名 社内取締役1名 社外監査役1名	社長 社外取締役2名 社内取締役2名	社長 社外取締役2名 社内取締役2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いて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、その選定基準や選定プロセスを検討し、また、取締役人事案に対する評価を行います。	当社取締役・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ならびに役員報酬案に対する評価を行います。

## 監査役会

監査役会設置会社である当社においては、株主の負託を受けた監査役が取締役の職務執行を監査する役割を担っています。現在5名選任されている監査役は一人ひとり独立の機関として監査を行います。個々の監査役による監査の実効性確保のため、監査に関する意見を形成するための協議機関かつ決議機関として、監査役会を設置しています。

監査役は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および内部統制システム、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。

監査に係る重要事項について報告を受け、協議を行い、または決議をする場である監査役会は原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しており、2015年3月期には19回開催されました。

常勤監査役は、経営会議をはじめとする社内の重要な会議または委員会に出席します。また、監査役全員による会長・社長各々との会談を定期的に開催するほか、常勤監査役は取締役および執行役員との個別対話ならびにコーポレートスタッフ部門担当役員および部長との定例会議において報告を受け意見交換を行います。

> 選任

監査役会は、取締役が株主総会に提出する監査役の選任議案について、同意の可否を審議しています。監査役会は、監査役の候補者、監査役選任議案を決定する手続きなどについて、取締役との間であらかじめ協議の機会を持ちます。

当社は、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および活動状況は以下の通りです。

氏名	独立役員*	選任理由	2015年3月期 出席回数	諮問委員会	重要な兼職状況
渡辺 裕泰	○	主に財務省において、また、大学院教授として、培ってきた知識・経験に基づき、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。	取締役会 15回／16回 監査役会 18回／19回	—	(株)乃村工藝社社外監査役
松山 遙	○	主に弁護士として培ってきた知識・経験に基づき、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。	取締役会 12回／12回 監査役会 14回／14回 (2014年6月就任以降)	ガバナンス委員会	(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)パイテック社外監査役
小津 博司	○	主に検事として培ってきた知識・経験に基づき、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。	(2015年6月就任)	—	トヨタ自動車(株)社外監査役

\*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

> サポート体制・連携

監査役職務遂行を補助する組織として監査役室を設置し、これに必要な、適正な知識、能力を有する専任スタッフを3名以上配置することとしています。

社外監査役には常勤監査役および監査役室より会社の情報を適宜提供するとともに、常勤監査役と監査役室の連絡会の要旨を伝達します。定例および臨時の監査役会・取締役会に際しては必要に応じて資料の事前配布および事前説明を行います。

内部監査部などとの協業

常勤監査役は、効率的な監査の遂行のため、内部統制やリスクマネジメントを担う社長直轄の組織である内部監査部と頻りに情報交換を行うほか、内部監査部の定例内部監査の講評会に原則として全て出席しています。内部監査部長は、内部監査の計画および実績を定期的に監査役会に報告します。監査役は、必要に応じ、内部監査部およびその他内部統制を所管する部署に対して、内部統制システムの状況およびリスク評価などについて報告を求め、また、監査への協力を求めます。

社外監査役は、監査役会などの場において会計監査人および内部監査部門より定期的はその監査活動状況・結果などについて報告を受け、また意見・情報交換を行うなど相互連携を図っています。

また、社外監査役を含む監査役も取締役会に出席しており、取締役と同様、取締役会を通じて内部監査結果および内部監査計画などについての定期的な報告を受けています。

会計監査人

監査役会は、期末において会計監査人より会計監査および内部統制監査の手続きならびに監査結果の概要につき報告を受け、意見交換を行います。監査役は、期中において会計監査人との月例連絡会議を開催し、会計監査人の監査計画・重点監査項目・監査状況などの報告を受け、情報交換を図るとともに、有効かつ効率的な会計監査および内部統制監査の遂行について協議します。



## 役員報酬

### > 取締役の報酬

社外取締役を除く取締役の報酬は、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、固定的な基本報酬、当社の連結当期利益（親会社の所有者に帰属）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条件付株式報酬型ストックオプションにより決定されます。

社外取締役以外の取締役に対して支給する業績連動賞与は、報酬委員会による諮問を経て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。

賞与の支給額総額は、当期利益（親会社の所有者に帰属）の0.1%（ただし、当期利益（親会社の所有者に帰属）が5,000億円以上の場合は、5億円）としています。個別支給額は、役職ごとに一定の額が定められます。

加えて、株価変動によるメリットとリスクを株主と共有することにより、中長期的な業績と企業価値の持続的な向上への貢献を一層高めるよう、株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権を年額5億円以内および年間500,000株を上限として、社外取締役を除く取締役に付与します。同新株予約権の権利行使期間は、割当日を3年経過した日の翌日から27年間、行使価格は1円としています。なお、付与対象者が取締役を含む役員の地位を喪失した日の翌日から10年を経過した場合、同新株予約権を行使できないものとしています。

また、社外取締役を除く取締役は、株主との利害関係の一致を図るため、1回当たりの拠出金額の上限を100万円未満とした上で、月額報酬の少なくとも10%相当の当社株式を、役員持株会を通じ購入するものとしています。

中立的な第三者の立場を維持するため、社外取締役の報酬は業績連動を排した固定給であり、株式購入の義務もありません。

### > 監査役の報酬

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、監査役間の協議で決定されます。監査役には月額報酬のみを支給しており、業績により変動する要素はありません。

なお、2015年3月期に支給された取締役および監査役の報酬の額は、以下の通りです。退職慰労金制度は廃止されており、制度廃止前に支給が決定されているものを除き、支給はありません。

#### 報酬の額

役員区分	支給員数*	(百万円)			支給総額
		基本報酬	賞与	ストックオプション	
取締役 (社外取締役を除く)	11名	737	307	120	1,164
監査役 (社外監査役を除く)	2名	113	—	—	113
社外役員	9名	93	—	—	93
合計	22名	943	307	120	1,370

\*上記支給員数には、2015年3月期中に退任した取締役3名および監査役1名を含みます。

## 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。



## 内部統制


当社では、＜内部統制＞を、「経営者が業務執行組織を統制する仕組み」と捉えています。

取締役会は、会社法その他の関連法規、当社定款およびその他の社内規程に基づき、当社連結ベースの内部統制の基本設計を行い、内部統制の整備・運用および評価につき監督する役割と責任を負います。個々の代表取締役、取締役および執行役員は、取締役会が定める内部統制の基本設計に基づき、当社および当社関係会社の内部統制を整備・運用し、評価する役割と責任を負い、また、役職員が十分な内部統制の意識を持つよう環境を確立する役割と責任を負います。この基本方針案の策定は経営会議の下部組織である内部統制委員会が担当し、また、同委員会は内部統制の一元的管理体制の整備およびその有効性の維持・向上も行います。内部統制制度の構築および運用にあたっては、以下の4点を目的としています。

- ① 業務の有効性と効率性の向上
- ② 会計基準への準拠、および財務報告の信頼性の確保
- ③ 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（以下、法令など）の遵守
- ④ 会社資産の保全

これらの目的達成のため、当社では次ページで示す体制を構築しており、その維持および適正な運用に努めるとともに、当社経営目的を達成するための役割をそれぞれ担っています。

三井物産コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則

 <http://www.mitsui.com/jp/ja/company/governance/system/>

## 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。

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。

2015年3月期においても、役職員のコンプライアンス意識および知識向上のため、コンプライアンスハンドブックの全面

改訂と全役職員への配布、各種e-learningおよびコンプライアンス研修などを実施しました。また、国内外勤務の全役職員および関係会社社員を対象としたコンプライアンス意識調査アンケートを実施しました。さらに、関係会社におけるコンプライアンス・プログラムの整備・運営について、重要関係会社を個別訪問するなど、関係会社のコンプライアンス担当者向けの支援を行い、連結グループとしての体制整備にあたっています。

コンプライアンスに反する行為がなされたときにそれを是正するための仕組みも重要であり、報告・相談ルートなどを通じ、さまざまな事例をきめ細やかに把握する努力を継続しています。問題発覚時には、厳正に対応することも重要と考えています。

新たなビジネスへの挑戦と創造を進める攻めの経営と一体化した、現場自立型のコンプライアンス体制の確立を目指し、コンプライアンス違反が生じないような環境づくりを常に意識して、「自然体のコンプライアンス」の実現に取り組んでいきます。

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

---

## リスク管理

当社の事業運営に伴うリスクの管理は、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行いますが、委譲された権限を越えるリスクを負担する場合は、「稟議制度」により、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。環境関連事業や公共性の高い事業など、リスクが高いと考えられる事業領域については、「特定事業管理制度」のもと、特に慎重な審査を行っています。

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、CSR推進委員会、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。

---

## 内部監査

内部監査部は、内部統制の整備・運用状況を検証するとともに、リスク管理の妥当性・有効性を評価し、そ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においては、リスク管理、経営・業務の有効性、コンプライアンス、適切な財務報告の視点から、

内部監査規程などにのっとり、独立・客観的な評価を行います。また、監査目標・項目ごとの組織横断監査、機能別に行う監査や、異例の経済的損失や信用棄損を招いた、または、そのおそれが高い事象に対し、その全貌を把握し、責任の所在を明らかにするとともに、原因究明および再発防止に向けた施策を提言する特命検査を実施しています。

---

## 企業集団

内部統制の基本設計は、経営者の職責ですが、その構築・整備・運用は構成員全員によって行われます。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」を定めていますが、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」に基づく管理にあたらしめています。

# 組織図

2015年7月1日現在

