

私たちの価値創造を支える基盤

三井金属グループでは、コーポレート・ガバナンスとは、株主、お客様、従業員、地域社会等のステークホルダーの立場を踏まえ、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行なうための仕組みであると認識し、経営理念である「創造と前進を旨とし、価値ある商品によって社会に貢献し、社業の持続的発展成長を期す」のもと、パーパス「探索精神と多様な技術の融合で、地球を笑顔にする。」を基軸とし、全社ビジョン「マテリアルの知恵で“未来”に貢献する、事業創発カンパニー。」を達成するために、経営上の組織体制や仕組みを整備し、必要な施策を講じていくことであり、経営上の最も重要な課題のひとつとみなしています。コーポレート・ガバナンスは、私たち三井金属グループの長期的価値創造を支える根幹です。

三井金属のコーポレート・ガバナンス改革の歩み

取り組みましたこと、改革を図りましたこととその狙い



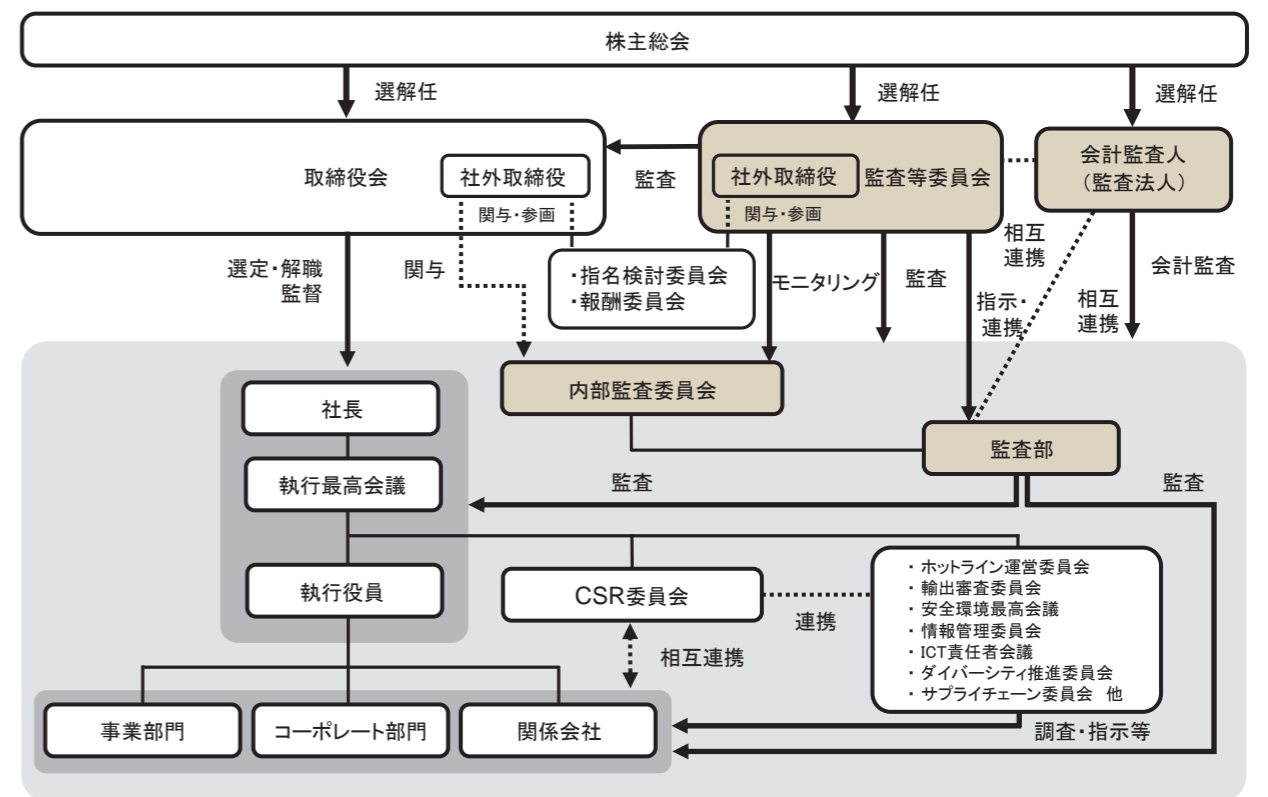
コーポレート・ガバナンス体制

三井金属では、これまで不断のコーポレート・ガバナンス改革に取り組んできました。2024年6月27日には、同日開催の第99期定時株主総会において、経営に関する意思決定の迅速化を図ること、取締役会における審議事項を重点化して経営方針・経営戦略の策定等の議論をより充実させること、および取締役会の経営に対する監督機能の強化を図ることを目的として、監査等委員会設置会社へと移行しました。

同時に、取締役10名のうち半数の5名を社外取締役に、併せて過半数の6名を非業務執行取締役に、取締役会の経営監督機能をさらに強化しました。

三井金属では、社外取締役を含む取締役会による業務執行の監督とともに、監査等委員会、監査部・内部監査委員会、会計監査人の三様監査連携体制による取締役会の意思決定プロセスや取締役の職務の執行の監査を行なう体制を整えていきます。

[三井金属 コーポレート・ガバナンス図]



* 指名検討委員会および報酬委員会は、いずれも社外取締役に委員長としています。
* 当社の監査等委員会と関係会社各社の監査役とは随時連携をとっています。

取締役と取締役会

(1) 取締役会の概要

取締役会は、経営に関する中長期的な課題への取組みを実効的に監督する仕組みの強化および意思決定の迅速化を目指しています。取締役会は、取締役10名により構成され、うち女性2名を含む半数の5名(うち3名は監査等委員である取締役)を社外取締役とするとともに、その選任にあたっては独立性および多様なステークホルダーの視点の確保に留意しています。経営の監督と業務の執行の分離を進め、取締役会による業務執行への監督機能強化を図るべく、2024年6月27日現在、社外取締役戸井田和彦を取締役会の議長としています。なお、定款上、取締役(監査等委員である者を除く)の任期は1年、監査等委員である取締役の任期は2年です。

(2) 取締役会の開催状況および出席状況

本項目においては、監査等委員会設置会社移行前の2023年度の状況を記載しています。

2023年度においては取締役会を13回開催しました。取締役・監査役各位の出席状況は以下の表のとおりです。

	氏名	取締役会 出席回数
社外取締役(議長)	戸井田 和彦	13回/13回(出席率100%)
代表取締役社長	納 武士	13回/13回(出席率100%)
代表取締役専務取締役	木部 久和	13回/13回(出席率100%)
専務取締役	角田 賢	13回/13回(出席率100%)
常務取締役	岡部 正人	13回/13回(出席率100%)
取締役	宮地 誠	13回/13回(出席率100%)
取締役	池信 省爾	10回/10回(出席率100%)
社外取締役	松永 守央	13回/13回(出席率100%)
社外取締役	武川 恵子	13回/13回(出席率100%)
常勤監査役	沓内 哲	13回/13回(出席率100%)
常勤監査役	福本 浩敏	13回/13回(出席率100%)
社外監査役	石田 徹	13回/13回(出席率100%)
社外監査役	井上 宏	13回/13回(出席率100%)

* 取締役池信省爾は、2023年6月29日株主総会の就任以降の出欠状況となっています。

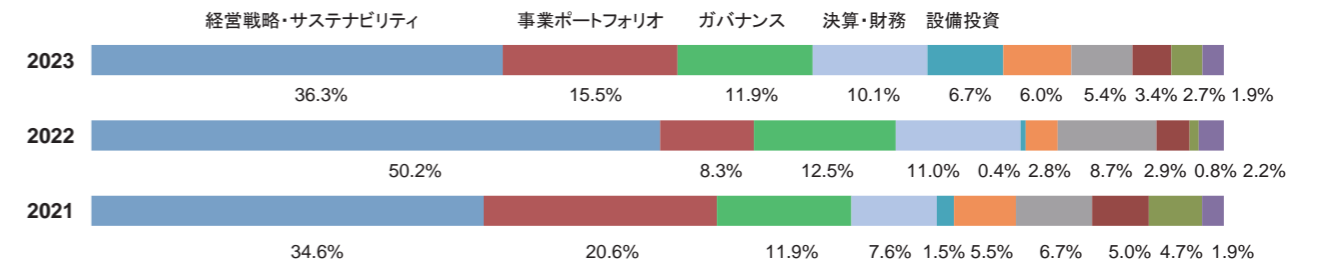
* 当期の役員の異動(2024年6月27日付)

- ①取締役木部久和、取締役角田賢、取締役宮地誠、社外取締役松永守央は、任期満了により退任しました。
- ②常勤監査役沓内哲、常勤監査役福本浩敏、社外監査役石田徹、社外監査役井上宏は任期満了により退任しました。
- ③山下雅可は、新たに取締役に就任しました。
- ④志岐和也は、新たに取締役 監査等委員に就任しました。
- ⑤石田徹、井上宏、川西幸子は、新たに社外取締役 監査等委員に就任しました。

(3) 取締役会審議事項

過去3年間において、当社取締役会における審議内容は以下のとおり変遷してきました。

取締役会に占める議案の区分ごとの審議時間の割合



* 「設備投資」より右側の審議項目は、「個別案件」、「リスクマネジメント・内部統制、コンプライアンス」、「人事」、「訴訟・紛争」、「監査役・会計監査人」の順。

2023年度において、取締役会は法令および社内規則(取締役会規則「経営に関する担当区分」等)により会社の重要な業務執行を決定するほか、以下の事項を審議しました。

決議事項	報告事項
経営戦略 サステナビリティ	・各事業本部・本社部門の状況 ・カーボンニュートラルへの取組み(TCFD対応、トランジション戦略等)、DX(デジタルトランスフォーメーション)対応
事業ポートフォリオ	・M&A・組織再編にかかる個別案件の進捗
ガバナンス	・取締役会実効性評価 ・政策保有株式の保有状況
決算・財務	・資金調達の実行 ・資金調達の状況 ・決算短信の開示 ・有価証券報告書の提出
設備投資	・設備投資の実行 ・設備投資の進捗
個別案件	・関係会社の経営状況
リスクマネジメント 内部統制 コンプライアンス	・内部通報制度の見直し ・内部通報制度の運用状況 ・内部統制報告書の提出 ・事業リスク
人事	・役員候補者等の育成施策
訴訟・紛争	・訴訟・紛争案件の解決方針 ・訴訟・紛争案件の進捗
監査役 会計監査人	・監査(監査役監査および三様監査) ・監査上の主要な検討事項

2024年6月27日の第99期定時株主総会以降、監査等委員会設置会社へと移行し、併せて会社の重要な業務執行にかかる意思決定の相当部分を社長以下の執行役員に委任することで、取締役会における審議事項を厳選する一方、中期経営計画、新規事業戦略、サステナビリティ、人的資本や知的財産の活用等の全社戦略や重要方針に関する議論を充実・深化させていきます。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方を定めた「コーポレートガバナンス・ガイドライン」をコーポレートサイトで公開しています。

<https://www.mitsui-kinzoku.com/toushi/management/governance/>

取締役と取締役会を支える仕組み

(1)各機関の構成

2024年6月27日現在 取締役のうち女性:2名(うち1名は監査等委員である取締役)

◎=議長または委員長、○:構成員 □:一部参加 △:オブザーバー/ゲスト

氏名	役職名	取締役会	指名検討委員会	報酬委員会	執行最高会議	監査等委員会	経営幹部懇談会等	内部監査委員会	経営連絡会
納 武士	代表取締役社長	○	○	○	◎		□		◎
岡部 正人	代表取締役専務取締役	○			○		□	◎	○
池信 省爾	常務取締役	○			○		△		○
山下 雅司	取締役	○	○	○	○		△		○
戸井田 和彦	社外取締役	◎	○	○			○	△	○
武川 恵子	社外取締役	○	○	○			○	△	○
志岐 和也	取締役 監査等委員	○			△	◎	◎	△	○
石田 徹	社外取締役 監査等委員	○	◎	○		○	○	△	○
井上 宏	社外取締役 監査等委員	○	○	◎		○	○	△	○
川西 幸子	社外取締役 監査等委員	○	○	○		○	○	△	○
井形 博史	常務執行役員				○		△		○
安田 清隆	常務執行役員				○		△		○
齋藤 修	常務執行役員				○		△		○
川原 誠	常務執行役員				○		△		○

(2) 諮問委員会

取締役会の任意の諮問委員会として、指名検討委員会および報酬委員会を設置しています。

① 指名検討委員会

【指名検討委員会の概要】

社外取締役、社長、人事部担当取締役(または常務執行役員)により構成され、社外取締役を委員長とする指名検討委員会を設置しています。指名検討委員会では、取締役会が取締役候補者の指名を行なうにあたり、スキルマトリクスを踏まえ、能力、識見、人格を総合的に勘案し、十分に責務が果たせるものを候補者としています。

【指名検討委員会の開催状況および出席状況】

本項目においては、監査等委員会設置会社移行前の2023年度の状況を記載しています。

2023年度においては指名検討委員会を9回開催しました。構成員各位の出席状況は以下の表のとおりです。

	氏名	指名検討委員会 出席回数
社外取締役(委員長)	戸井田 和彦	9回/9回(出席率100%)
社外取締役	松永 守央	9回/9回(出席率100%)
社外取締役	武川 恵子	9回/9回(出席率100%)
社外監査役	石田 徹	9回/9回(出席率100%)
社外監査役	井上 宏	9回/9回(出席率100%)
代表取締役社長	納 武士	9回/9回(出席率100%)
常務執行役員	山下 雅司	9回/9回(出席率100%)

【指名検討委員会審議事項】

2023年度において、指名検討委員会は以下の事項を審議しました。

審議事項	相談役および顧問制度の見直し、スキルマトリクスの見直し、機関設計について、執行役員候補者面談、監査等委員会設置会社における監査体制、決裁権限、定款・社則の変更、取締役候補者について、経営幹部人事、サクセッションプランニング
------	---

②報酬委員会

【報酬委員会の概要】

社外取締役、社長、人事部担当取締役(または常務執行役員)により構成され、社外取締役を委員長とする報酬委員会を設置しています。報酬委員会は、株主総会で決議された範囲内において、取締役会決議により一任を得た、取締役の基礎報酬額、業績報酬額決定基準の制定・改廃および各取締役の基礎報酬額、業績報酬額の決定を行なっています。

報酬委員会では、取締役(社外取締役を除く)の報酬等を経営の監督機能を高いパフォーマンスで発揮できるものとするために、基礎報酬、短期インセンティブである業績報酬および中長期インセンティブである株式報酬で構成しています。また、取締役(社外取締役を除く)の報酬等の額の水準については、市場競争力を担保するため、国内の大手企業が参加する報酬調査結果の売上高および時価総額が同規模の他企業と毎年比較し、妥当性を検証しています。

重大な会計上の誤りや不正に起因し、取締役会において決算の事後修正が決議された場合、報酬委員会は業績に連動する報酬の修正につき審議し、必要な場合は報酬の支給を制限する、または報酬の返還を求めることとしています(クローバック制度)。

【報酬委員会の開催状況および出席状況】

本項目においては、監査等委員会設置会社移行前の2023年度の状況を記載しています。

2023年度においては報酬委員会を10回開催しました。構成員各位の出席状況は以下の表のとおりです。

	氏名	報酬委員会 出席回数
社外取締役(委員長)	松永 守央	10回/10回(出席率100%)
社外取締役	戸井田 和彦	10回/10回(出席率100%)
社外取締役	武川 恵子	10回/10回(出席率100%)
社外監査役	石田 徹	10回/10回(出席率100%)
社外監査役	井上 宏	10回/10回(出席率100%)
代表取締役社長	納 武士	10回/10回(出席率100%)
常務執行役員	山下 雅司	10回/10回(出席率100%)

【報酬委員会審議事項】

2023年度において、報酬委員会は以下の事項を審議しました。

審議事項	2023年度取締役報酬の決定、非財務指標(ESG指標)のKPI、報酬比率、業績報酬のKPI、算定式の見直し、監査等委員会設置会社移行に伴う報酬枠の変更審議 等
------	---

(3) 執行役員と執行最高会議

① 執行役員制度

当社では、業務執行の機動性と柔軟性を高め、経営の活力を増大させるため、執行役員制度を導入するとともに、定款および社内規則(取締役会規則「経営に関する担当区分」等)の定めにより、会社の重要な業務執行にかかる意思決定の相当部分を社長以下の執行役員に委任しており、執行役員がその執行を決定しています。

代表取締役社長は、三井金属グループの最高経営責任を担うとともに、業務執行における最高業務執行責任を担っています。代表取締役および業務執行取締役は、三井金属の執行役員を兼務しています。

② 執行最高会議

執行最高会議は、上級の執行役員(取締役を兼務する者を含む)により構成され、取締役会議案の事前協議や業務執行に関する重要な事項の審議を行なっています。執行役員は、執行最高会議での議論の結果に基づいて、業務執行の決定・指揮を行なっています。

2023年度においては、執行最高会議を計28回開催しました。

(4) 取締役・執行役員のコミュニケーションとトレーニング

取締役会の議論の活性化や執行役員による業務執行の精度向上のため、取締役および執行役員のコミュニケーションの機会を設けています。

① トップマネジメントミーティング

取締役会において議論する経営戦略のうち特に重要なものや中長期的な課題について、社外取締役を含む取締役会メンバー全員で事前に協議を行ない、論点を整理するコミュニケーションの場を設け、取締役会での議論の効率化・深化や取締役間の連携強化に努めています。

② 役員研修会

取締役および執行役員を対象とし、就任時およびその後も継続的に経営を監督するうえで必要となる事業活動に関する情報や知識を提供しています。

③ 社外取締役と機関投資家との対話

毎年2月から3月にかけて、社外取締役と国内機関投資家(上位10社)との面談を実施しています。2023年度は2024年2月13日から3月28日にかけて実施し、資本コストや資本効率、事業ポートフォリオの見直し、取締役会の構成や機関設計の変更等について説明・質疑応答を行ないました。

取締役の報酬制度

(1) 役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

取締役の基礎報酬額、業績報酬額、株式報酬額は株主総会で決議された範囲内で、取締役会から一任を受けた報酬委員会において報酬額決定基準に基づき公正かつ透明性をもって審議のうえ決定しています。

(2) 2023年度の報酬設計

取締役の報酬額は、株主総会で決議された範囲内で、取締役会から一任を受けた報酬委員会にて報酬額決定基準に基づき審議のうえ決定されます。業務執行から独立した立場にある社外取締役の報酬は基礎報酬のみであり、業績報酬および株式報酬はありません。

① 基礎報酬に関する方針

基礎報酬については、会社業績、企業価値等を総合的に勘案した上で社長の基礎報酬額を決定し、各役位の取締役の基礎報酬は、社長の基礎報酬を基準として職責に応じた役位毎の比率により決定しています。

② 業績報酬に関する方針

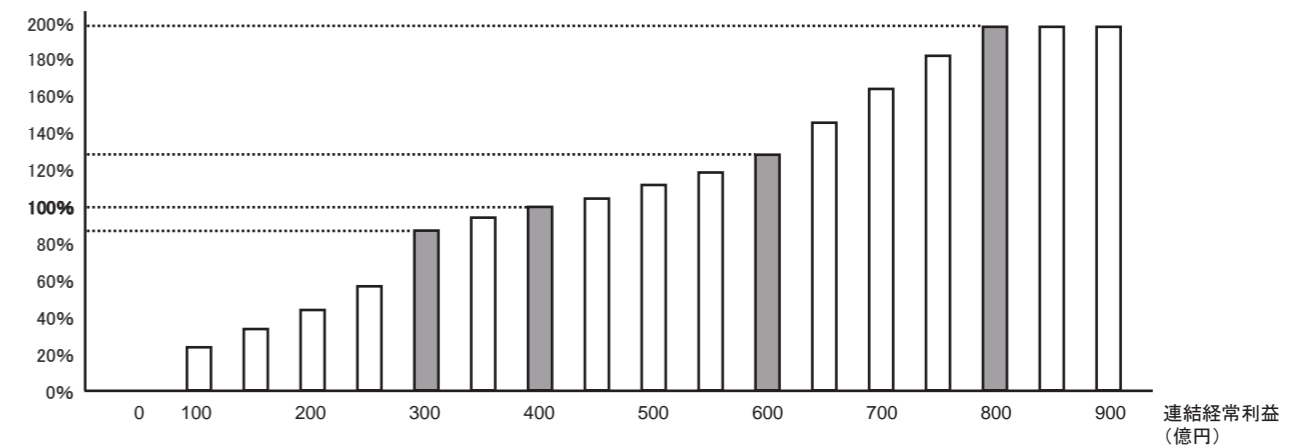
業績報酬については、取締役(社外取締役を除く)を対象に、経営成績を評価する上で重要な指標としている連結経常利益を業績指標として報酬額を算出し、加えて、事業部門担当取締役については担当部門の業績に応じた評価を行ない、加減算を実施しています。

具体的には、2021年度に見直しを実施し、カセロネス銅鉱山の減損の影響を除く過去10年間の連結経常利益の平均である300億円、その130%水準である400億円を基準値(制度設計上の報酬割合)としています。

また、過去最高益の水準である600億円を目標値として定め、目標値を超える場合には800億円を上限として適切なインセンティブが働く報酬となるように設計しています。

2023年度における業績報酬にかかる指標の実績は2022年度連結経常利益198億円です。

基準値(連結経常利益400億円時)の業績報酬を100とするとときの連結経常利益ごとの連動性



③ 株式報酬に関する方針

株式報酬については、取締役(社外取締役を除く)を対象に、当社の企業価値の持続的な向上のためのインセンティブを与えるとともに、株主との一層の価値共有を図ることを目的として、2021年度より譲渡制限付株式報酬制度(勤務継続型譲渡制限付株式報酬)を導入しました。2023年度にはそれに加え、新たに、ESGの指標の達成を要件として付加した「ESG指標要件型譲渡制限付株式報酬」を導入しました。いずれも継続した勤務が譲渡制限解除の条件となります。ESG指標としては、温室効果ガス削減、働きがい・ダイバーシティの推進およびコンプライアンスに関するものです。

対象取締役に対して譲渡制限付株式の付与のために支給する報酬は、勤務継続型株式報酬およびESG要件型株式報酬としてそれぞれ年額50百万円以内、合わせて年額100百万円以内となり、また、これによって発行または処分を受ける当社の普通株式の総数は、勤務継続型株式報酬およびESG指標要件型株式報酬としてそれぞれ年16,650株以内、合わせて年33,300株以内としています。なお、各対象取締役への具体的な支給時期および配分は、報酬委員会において定めた基準を踏まえ、取締役会において決定します。

基準値(連結経常利益400億円)の場合の株式報酬の割合

報酬形態	ESG指標の達成状況と、総報酬に占める株式報酬(勤務継続型とESG指標要件型の合計)の割合(%)		
	目標達成	一部達成	すべて未達
株式報酬割合	15	10~12.5	7.5

④ 報酬等の割合に関する方針

取締役の個人別の報酬等の支給割合は当社の経営戦略、事業環境、インセンティブ報酬における目標達成の難易度を踏まえ、外部専門機関の客観的な報酬調査データ等を活用してベンチマーク企業群の動向等を参考に設定しています。なお、ESGのKPIをすべて達成したときの取締役の報酬の支給割合は以下のとおりです。

連結経常利益		0円以下	200億円	400億円	600億円	800億円以上
基礎報酬割合(%)		78	65	53	48	40
業績報酬割合(%)		0	17	32	38	48
株式報酬割合(%)	勤務継続型	11	9	7.5	7	6
	ESG要件型	11	9	7.5	7	6

* 会社業績に応じ業績報酬が変動するため基礎報酬、業績報酬、株式報酬の割合が変動します。

⑤ 報酬等の付与時期や条件に関する方針

基礎報酬および業績報酬は、金銭にて毎月付与します。株式報酬については、付与される株式の譲渡制限期間は退任日までとし、インサイダー取引を防止するために、退任後も1年間は株式を売却できなくするとともに、正当でない理由による退任は、期間の経過によらず当社が全株式を無償取得する設計にしています。

なお、取締役会は当事業年度に係る個人別の報酬等の内容について、報酬委員会が報酬額決定基準に基づいて公正かつ透明性をもって審議の上決定したことから、以上の方針に沿うものであると判断しています。

(3) 2024年度役員報酬制度の改定内容

報酬委員会では取締役(社外取締役を除く)の報酬等につき、当社が将来にわたって社会に貢献し、必要とされる存在であり続けるため、2023年度にESG指標の達成状況に応じて譲渡制限が解除される「ESG指標要件型」の株式報酬を導入し、制度設計上の株式報酬の総報酬に占める割合は、従来の勤務継続型とESG指標要件型の合計で、15%としていました。また、取締役をはじめとする経営層が株主との価値共有および当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を一層強く意識するよう、執行役員以上に株式保有ガイドラインを設けました。

このような取組みをさらに進めるため、2024年度からは更に報酬に占める株式報酬の割合を増加させ、連結経常利益400億、ESGのKPIをすべて達成した場合の、報酬の割合は基礎報酬50%、業績報酬30%、株式報酬20%とします。

また、業績報酬の指標は連結経常利益を用いており、事業部門担当取締役については担当部門の業績に応じて評価を行ない、加減算を実施していますが、新たに2024年度中にROIC等を指標とする業績指標導入方法を検討し、2025年度から導入することを決定しました。

報酬の割合

連結経常利益		KPI(重要業績評価指標)	0円以下	200億円	400億円	600億円	800億円以上
基礎報酬割合(%)		-	72	62	50	42	35
業績報酬割合(%)		連結経常利益(2025年よりROICを追加予定)	0	14	30	40	51
株式報酬割合(%)	勤務継続型	-	14	12	10	9	7
	ESG指標要件型	ESG指標	14	12	10	9	7

* 会社業績に応じ業績報酬が変動するため基礎報酬、業績報酬、株式報酬の割合が変動します。

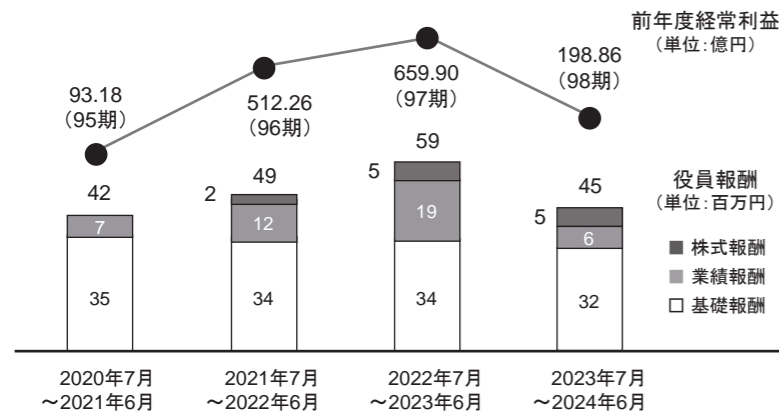
監査等委員会と会計監査人

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2023年度）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員 の員数(人)
		基礎報酬	業績報酬	株式報酬*	
取締役(社外取締役を除く)	299	194	55	49	6
監査役(社外監査役を除く)	50	50	—	—	2
社外取締役および社外監査役	82	82	—	—	5

- (注)1. 取締役の報酬限度額は、2021年6月29日開催の第96期定時株主総会において年額720百万円以内(ただし、使用人分給与は含まない)と決議されています。
2. 株式報酬については、2023年6月29日開催の第98期定時株主総会において、取締役の報酬限度額の内枠で年額1億円以内、割り当てられる普通株式の総数は33,300株以内と決議されています。また、当該株式の割り当てに当たっては、当社と対象取締役との間で譲渡制限付株式割当契約を締結することと決議されています。
3. 監査役の報酬限度額は、2021年6月29日開催の第96期定時株主総会において年額180百万円以内と決議されています。
4. 上記1および3の決議における取締役の員数は8名(うち社外取締役3名)、監査役の員数は4名です。
5. 監査等委員会設置会社移行前の2023年度の状況を記載しています。

取締役(社外取締役を除く)1人あたりの報酬額と経常利益との連動性



取締役(社外取締役を除く)1人あたりの報酬について、任期の起点である株主総会終結後から1年間の報酬額の推移を示しています。

- ・各期における取締役(社外取締役を除く)の員数は以下のとおりです。
- 第95期 5人(うち新任取締役1人)、
 - 第96期 5人(うち新任取締役2人)、
 - 第97期 5人(うち新任取締役1人)、
 - 第98期 6人(うち新任取締役1人)

(1) 監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員である取締役全員で構成され、毎月の取締役会の事前に開催し、また必要に応じて臨時で開催します。監査等委員会では、年間の監査計画を決定し、これに従い取締役の職務の執行等を監査します。監査等委員会は会計監査人から会計監査計画や監査結果の報告を受けるほか、定期的な意見交換を行ない、緊密に連携を図っていきます。

監査等委員会設置会社移行前の2023年度は、監査役会を13回開催し、監査役全員がすべての監査役会に出席しました。

(2) 監査等委員会監査の環境整備(経営幹部懇談会等)

毎月の監査等委員会とは別に、代表取締役・業務執行取締役や各部門長と懇談を実施し、タイムリーな経営方針の把握や、監査等委員に留まらない社外役員間の情報共有を図っています。2023年度は、以下のとおり懇談を実施しました。

	監査役	代表取締役	社外取締役	経営幹部	部門長	関係会社監査役	開催回数(回)
代表取締役との懇談	○	○					2
代表取締役・社外取締役との懇談	○	○	○				3
経営幹部との懇談	○		○	○			4
部門長との懇談	○		○		○		2
関係会社監査役連絡会	○					○	2

* 2023年度の開催回数は、監査等委員会設置会社に移行する前の、監査役会としての開催回数です。

② 監査部と内部監査

内部監査は、監査部員に加え、監査部長が選任し内部監査委員会が承認した監査担当者が、当社の各事業部・事業所および国内・外の各関係会社を訪問し、法令等の遵守の状況、内部統制の整備状況、会計処理の適正性等について監査を実施しています。

監査部の実施する内部監査の結果については、監査役に対して遅滞なく報告するとともに、会計監査人に対しても適宜報告しています。

(3) 内部監査委員会と監査部

① 内部監査委員会

三井金属では、監査部担当取締役を委員長とし、監査部長、事業本部管理部長、本社関連部門長、三井金属(上海)企業管理有限公司内部監査室長が構成員となり内部監査委員会を組織し、この内部監査委員会が監査部の実施する内部監査の方針・計画の承認および監査結果の報告受領とその評価を行ないます。内部監査委員会の承認を受けた監査結果は、監査部より取締役会に対して報告しています。なお、内部監査委員会には、上記の構成員のほか、監査等委員である取締役および監査等委員ではない社外取締役がオブザーバーとして出席しています。

③ 内部統制システム

法令や規則を遵守し企業倫理に則った、三井金属グループの業務の適正を確保するための体制について、取締役会における決定内容の概要をコーポレートサイトに開示しています。

<https://www.mitsui-kinzoku.com/toushi/management/governance/>

取締役会・監査役会の実効性評価

(1) 取締役会の実効性評価

取締役会の継続的な機能強化のため、毎年実効性評価を行なっています。

① 実施方法・プロセス

2022年度の実効性評価は、アンケート形式で取締役会メンバー全員が個別に自己評価したものを第三者機関が集約、取締役会議長である社外取締役が、その集約結果につき社外取締役・監査役全員と意見交換を行なう形で実施しました。

2023年度の実効性評価は、アンケート形式で取締役会メンバー全員が個別に自己評価したものを第三者機関が集約し、その結果に基づき第三者機関が取締役会メンバーに個々にヒアリングしたものを集約および分析しました。これを受け、2024年3月開催の取締役会で審議し、その評価と今後の対応を確認しました。

② 結果

アンケートおよびヒアリングからは、社外取締役が議長を務める取締役会の運営(自由闊達な議論ができる場の醸成)、決議した内容の取締役会へのフォローアップ等、総じて大きな問題がないとの意見が大半を占め、過去からの実効性評価結果を踏まえ、取締役会の実効性は改善しているものと評価していますが、更なる持続的な成長と中長期的な企業価値向上のためには、モニタリングモデル(監査等委員会設置会社への移行)を志向すべきという取締役会メンバーでの共通認識を得ました。

ア) 前回からの改善状況

2022年度の実効性評価では、「人的資本・知的財産への投資等の経営資源配分」「事業ポートフォリオに関する戦略実行」の各々に関しての取締役会での議論をより深めていくという課題があがりましたが、2023年度は、執行側からの定期報告が実施されていて改善傾向にあるものの、更にと取締役会での議論をより充実していく必要があると判断しています。指名検討委員会および報酬委員会の内容の取締役会へのフィードバックが不十分であるという課題については、取締役会への共有が進んだとの認識であり、また、最高経営責任者等のサクセッションプランに関する議論が不十分であるという課題については、審議が進展してきたとの認識であり、総じて、2022年度の課題については対応が進んでいると評価しています。

イ) 課題認識

2023年度の実効性評価では、取締役会での審議項目数が多い、取締役会から下位の会議体等の執行側への権限委譲を進めるべきという課題が出され、全取締役会メンバー間で共有しています。

③ 今後の取組み

当社は、第99期定時株主総会における監査等委員会設置会社への機関設計変更を経て、これからはその枠組みを有効に活用し、取締役会の機能を高める取組みを継続的に進めていきます。

(2) 監査役会の実効性評価

監査活動の評価、次年度の監査計画への反映、および監査役監査品質の向上を目的として、監査役会の実効性に関する自己評価を実施しました。

① 実施方法・プロセス

2023年度の実効性評価は、以下8項目に対する有効性につき、監査役全員に対するアンケートを実施し、その結果を基に全監査役間で各質問項目について議論し、課題を抽出する形で実施しました。

ア) コーポレートガバナンス・コードへの対応

イ) 取締役・取締役会対応

ウ) 三様監査連携体制

エ) 財務報告・情報開示の監視・検証

オ) 重要な法令違反や不適切な会計処理等の不祥事対応

カ) ICTガバナンスおよび情報システム体制

キ) ESG・SDGsへの対応

ク) 監査役会の運営

これを受け、2024年3月開催の監査役会で審議し、その評価と2024年度の監査計画を決定しました。また、その内容は取締役会にも報告しました。

② 結果

アンケートおよび全監査役間の議論では、各項目につき総じて大きな問題はなく、監査役会の運営としては内容が充実しており、議論もしやすい環境で多様な意見が開陳されていると評価しています。

他方、三様監査・グループ監査の連携を強化すべきである、ICT投資とDXの推進状況に加え営業秘密管理についても監査を強化すべきである、監査役会はより重要な議題の議論に時間を割くべきである、という課題も抽出され、全監査役間で共有しています。

③ 今後の取組み

第99期定時株主総会における機関設計変更を経て、監査等委員会設置会社へと移行しました。その枠組みを有効に活用するとともに、監査役会実効性評価を通じて確認された項目を踏まえて2024年度の重点監査項目を指定し、監査等委員会において監査を行なっていきます。

三井金属グループ内における共有・連携の体制

経営連絡会(三井金属の経営幹部および全関係会社の役員が出席しグループ全体の経営状況・課題等を共有)、経営幹部研修会(三井金属グループ全関係会社の取締役・監査役を対象に、関係会社役員としてのスキル・マインドの教育・研修を実施)、企業集団監査役連絡会(三井金属の監査等委員会および常勤監査役の間で各社の監査の状況や課題を共有)等を通じ、三井金属グループ全体での情報共有・相互連携の体制を構築しています。

政策保有株式の保有状況

三井金属は取引先との中長期的な取引関係の維持等を目的として保有する上場株式(以下「政策保有株式」という)については、その保有の適否を検証し、保有に合理的な理由が無いと判断されるものについては売却等を行なってきています。

保有の適否については、取締役会において、毎年、個別の株式につき、保有目的、保有に伴う便益・リスク、資本コストとの関係性等を総合的に検証しています。

保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額

区分	2021年度	2022年度	2023年度	
銘柄数	非上場	30	28	25
	上場	10	10	7
	合計	40	38	32
貸借対照表計上額(百万円)	非上場	3,188	1,999	1,869
	上場	3,927	5,114	8,589
	合計	7,115	7,113	10,458

役員一覧 (2024年6月27日現在)

取締役



代表取締役社長

納 武士

当社グループの電子材料事業、機能材料事業を中心とした長年にわたる豊富な経験を持ち、現下の成長分野、今後の成長が見込まれる分野を含め、当社の事業に深く精通しています。



代表取締役専務取締役

岡部 正人

当社グループの電子材料事業、機能材料事業での営業、企画の豊富な経験による事業戦略や営業・マーケティングに関する知見を持ち、当社事業に深く精通しています。



常務取締役

池信 省爾

当社グループの金属事業、機能材料事業、経営企画など幅広い経験および知識を有し、当社の事業に深く精通しています。

監査等委員である取締役



取締役 監査等委員

志岐 和也

長年法務業務に携わり、法務部門における深い知識を有するとともに、リスク管理に関する相当程度の知見を有しています。



社外取締役 監査等委員

石田 徹

経済産業省産業技術環境局長や資源エネルギー庁長官を歴任し、現在も日本商工会議所・東京商工会議所専務理事を務めるなど、長年にわたり商工業の発展に寄与する要職を務めています。業務執行の監査に求められる判断力、識見などを有しています。



取締役

山下 雅司

当社グループの財務、監査、関係会社の事業統括など幅広い経験および知識を有し、当社の事業に深く精通しています。



社外取締役

戸井田 和彦

日産自動車株式会社で営業部門を中心に商品企画、販売促進、販売会社の立ち上げなど幅広い業務を行ない、業務執行者としての経験を有するほか、株式会社ファルテックにおいては代表取締役社長として当時の東京証券取引所一部上場を実現しました。2020年から2022年までは学校法人立教学院理事長を務めており、豊富な知識・経験を有しています。



社外取締役

武川 恵子

内閣府大臣官房政府広報室長や男女共同参画局長を歴任し、女性活躍推進など政策の立案・実行に携わった豊富な知識・行政経験を有し、現在も学校法人昭和女子大学特命教授ならびに女性文化研究所長を務めています。



社外取締役 監査等委員

井上 宏

検事および弁護士としての法曹界における豊富な経験と実績を積んでいます。業務執行の監査に求められる判断力、識見などを有しています。



社外取締役 監査等委員

川西 幸子

ソフトウェアエンジニアとしてキャリアをスタートさせた後、公認会計士に転じ、長年にわたり企業の監査に携わっている経験から、業務執行の監査に求められる判断力、識見などを有しています。

* 取締役および監査役の略歴を、P.102-103に掲載しています。

役員のスキルマトリクス

以下のマトリクスにおけるスキルは、指名検討委員会において、当社の「パーパス」、「全社ビジョン」、とくに「22中計」を遂行するうえで不可欠と判断されるものを選定しています。

(1) 必要なスキルとして選定した理由 およびその充足条件

スキル	スキルを選定した理由	充足条件
企業経営	パーパス、ビジョンに向けた22中計実行のためには、戦略策定と統合思考経営・両利きの経営を実践できる能力、経験とリーダーシップが必要	・上場企業ないしこれに準ずる企業での取締役としての経営経験 ・経営企画部門の役員
事業戦略	事業の継続的成長の実現には、競争優位性確立可能な戦略の立案・実行ができる知識と経験が必要	・機能材料・金属・モビリティ事業の事業戦略の立案実行により一定の成果を得た経験
財務会計	経営の根幹を支える財務基盤の強靱化、持続的な企業価値向上に向けた成長投資と株主還元強化を実現する財務戦略の策定には、財務・会計に関する知識と経験が必要	・財務管理・経理・資金調達関連部門の役員ないしこれに準ずる経験
技術・研究開発・DX	会社の成長の原動力は、新しい商品・事業の創出と既存事業の深化が必要であり、独自技術による開発と高度な生産技術・DXによる効率化が不可欠であるため	・研究開発関連部門の役員ないしこれに準ずる経験 ・生産技術、DX部門の役員ないしこれに準ずる経験 ・学識経験者
営業・マーケティング	ビジネス環境、取引先などのステークホルダーとの関係に精通し、商品企画と販売戦略の立案および実行ができる知識と経験が必要	・営業・マーケティング部門の役員ないしこれに準ずる経験
人事人材開発	会社の最重要資源である人材の確保・育成、エンゲージメント向上のための働きがい向上、ダイバーシティの推進が業績に直結するため	・人事関連部門の役員ないしこれに準ずる経験 ・官公庁での経験、学識経験者
法務リスク管理	事業活動における適切なガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントの実践、取締役会における経営監督の実効性向上のためにも法務知識と経験が必要	・法務関連部門の役員ないしこれに準ずる経験 ・法曹関連実務経験者・資格保有者 ・官公庁での経験、学識経験者
国際性	グローバル企業として生き残るためには、国ごとの文化や多様性を深く理解し尊重する必要があるため	・海外法人における役員経験ないしビジネス経験 ・海外での学識経験者
サステナビリティ・経済安全保障	社会に必要とされ続けるためには、環境への配慮や公正な事業慣行の維持、経済安全保障への対応が必要であり、事業に関することを含めた高度な知識と長期的視点、対応力が求められるため	・事業部門の役員経験者とESG/CSR関連部門の役員、ないしこれに準ずる経験 ・官公庁での経験、学識経験者 ・コンサルタント

(2) 役員のスキル構成

氏名	役職名	担当	企業経営	事業戦略	財務会計	技術研究開発DX	営業・マーケティング	人事人材開発	法務リスク管理	国際性	サステナビリティ・経済安全保障
納 武士	代表取締役社長	—	◎	○		◎				○	◎
岡部 正人	代表取締役専務取締役	専務執行役員/機能材料事業本部長		◎			◎			◎	○
池信 省爾	常務取締役	常務執行役員/経営企画本部本部長	◎	○		◎			○		
山下 雅司	取締役	常務執行役員//経営企画本部副本部長	○		◎			◎		◎	
戸井田 和彦	社外取締役	取締役会議長	◎	○			◎			○	○
武川 恵子	社外取締役	—						◎	○	◎	
志岐 和也	取締役 監査等委員	—							◎	○	○
石田 徹	社外取締役 監査等委員	—							◎	○	◎
井上 宏	社外取締役 監査等委員	—						○	◎		◎
川西 幸子	社外取締役 監査等委員	—	○		◎	○					○

○=保有しているスキル、◎=保有スキルのうち、とくに期待されるスキル

一 議長として、どのような取締役会の運営を目指していらっしゃるのか、お聞かせください。

前提として、自由闊達な議論ができる場をつくるよう意識しています。とくにサステナビリティ、事業ポートフォリオ、経営資源などがそうなのですが、うわべの議論にはせず、焦らずに議論を深めていくことが重要です。それを目指しています。現場の理解が追いつかないまま議論が先に進んではいけません。

一 三井金属の取締役会の良いところは、どういった点でしょうか。

ちゃんと議論しながら結論を導き出すことを志向しており、それに至る議題の選定というプロセスになってきているところ。また、取締役の皆様にはそれぞれのスキルマトリクスに掛けられた専門性をベースに意見を仰っていただけるので、非常に進めやすいと感じています。

一 取締役会の開催前に毎回、議事運営会議を行なわれていますが、そこではどのようなことを心がけていらっしゃるでしょうか。

納社長以下、執行側と向う2回分の取締役会の議題案をベースに毎回議論しています。社外取締役としての客観的な視点を持ちつつ、取締役会で議論されるべき事項を正しく俎上に載せる、執行側で当然と思っていることが社外役員から見たらそうではない、といったことはこの会社でも往々にしてあることですので、そういった点についても忌憚なく質問し、情報共有してもらい論点を整理しています。実際に、議長に就任してから2年になりますが、運営の仕方や取締役会に上げてもらう議案等、お願いしたことは執行側でも真摯に対応することで、取締役会の実効性も徐々に高まってきていると思います。

コーポレート・ガバナンス
interview

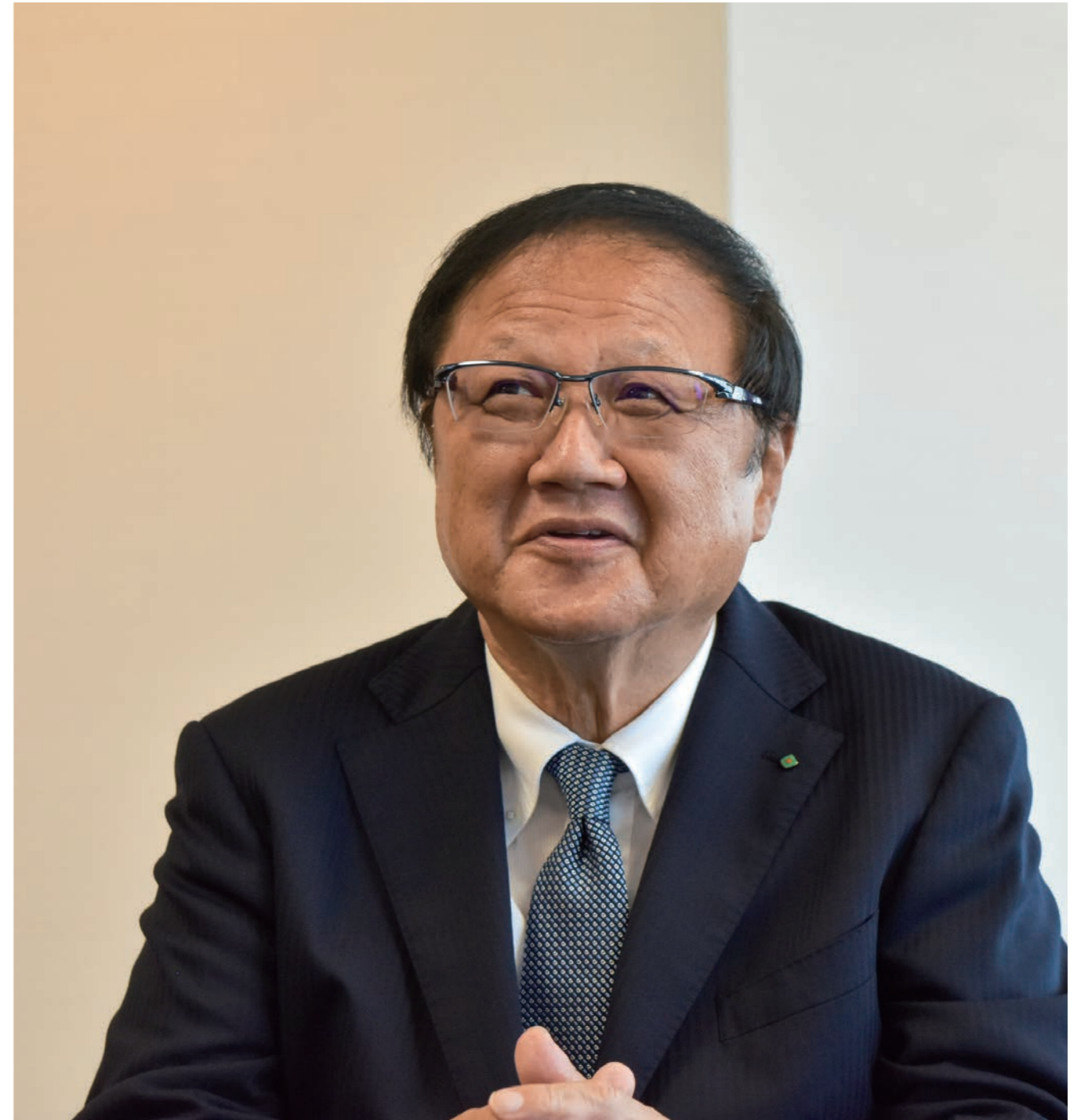
取締役会議長に、お伺いいたします。

一 三井金属の取締役会において、メンバーに意識してもらいたいことは何でしょうか。

納社長からも執行最高会議での議論の内容等を共有いただいているところではありますが、三井金属は事業領域も多岐にわたるので、提案された議案がどのような背景で出てきたのか、しっかりと実行できる環境にあるか、その実行できる環境をこれからも作っていかれるのか。そういった、提案された議案についての背景や社内での議論を、取締役会でより共有していければよいと思っています。

一 これからの三井金属の取締役会に期待されることは何でしょうか。

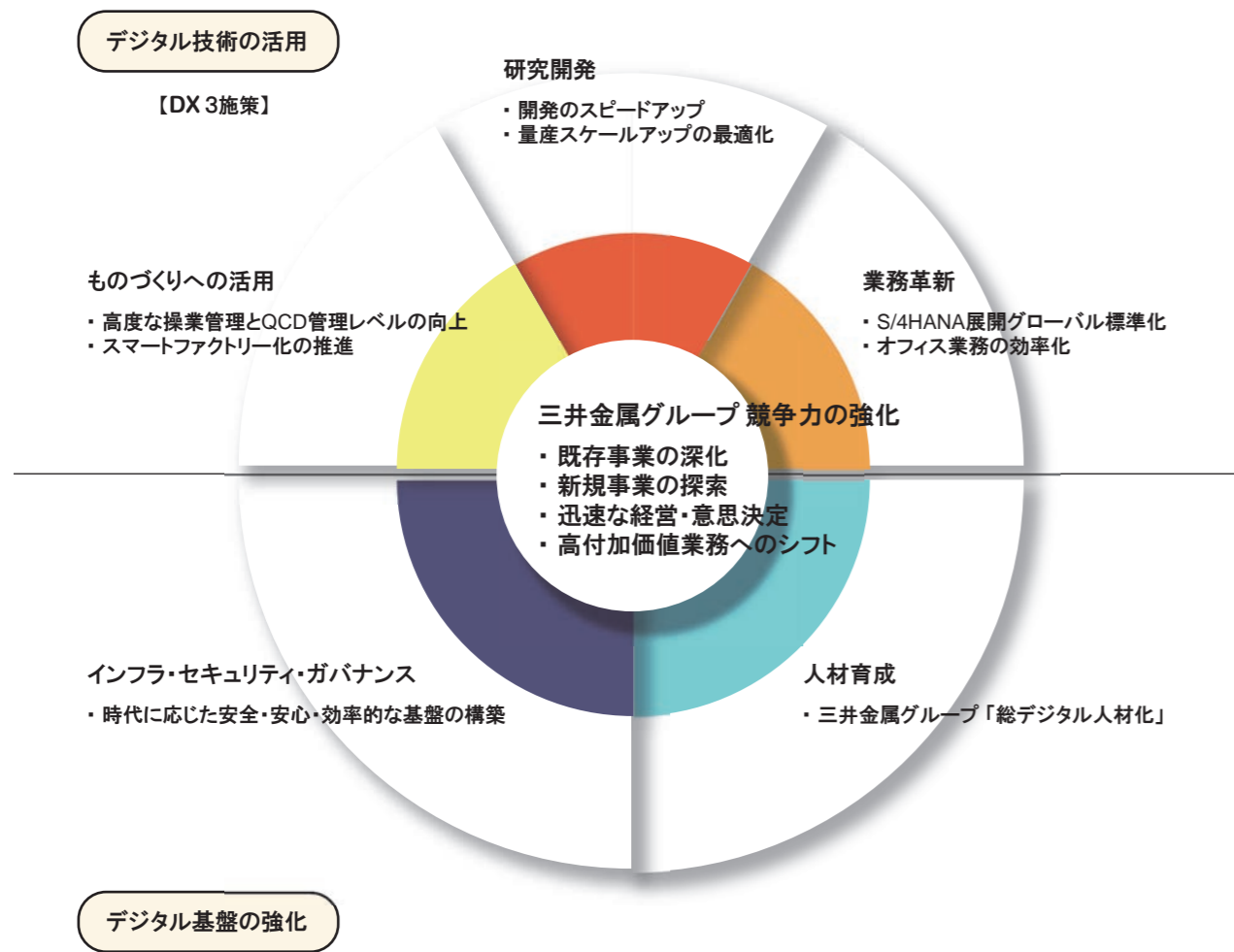
過去の実効性評価や取締役会で議論を重ねた結果、監査等委員会設置会社に移行し、執行側への権限委譲を進めたことで、取締役会は全社的視点での戦略・方針の議論やモニタリングにより注力できるようになりました。執行部門に任せるべきところは任せて経営のスピード感を高めていくとともに、事業ポートフォリオの動的な管理など、過去の取締役会実効性評価ではまだ足りないと感じていた事項に対する議論をもっと深めて、来年度から始まる新たな中期経営計画をしっかりと策定していきたいですね。



社外取締役 取締役会議長
戸井田 和彦

ICTガバナンスとDXの推進

三井金属グループは、統合思考経営を支える新しい仕組みとしてDXに取り組み、デジタル基盤の強化によってデジタル集団への進化を図ります。「研究開発」「ものづくりへの活用」「業務革新」のDX3施策を推し進め、競争力強化へとつなげていきます。



デジタル基盤強化に向けた取り組み

ICTガバナンス

三井金属グループは SOC (Security Operation Center: サイバー攻撃の検出・分析・対策を行なう組織) 構築、セキュリティリスクアセスメント、ICT関連規則のシステム統制化によってICTガバナンス体制の強化に取り組んでいます。

(1) グループ全体でのSOC構築

三井金属グループの全従業員が安心・安全にICT/DXを利用できるよう、2022年度にグループ全体でのSOCの構築を完了しています。

(2) セキュリティリスクアセスメント

既に完了している全社共通システムに引き続き、各拠点で利用している個社システムを対象とするセキュリティリスクアセスメントを実施し、リスクの低減・セキュリティレベルの継続的向上に取り組んでいます。22中計期間3か年での完了に向け、計画どおり進捗しています。

(3) ICT関連規則のシステム統制化

ICT関連規則については、人が遵守する仕組みからシステムで統制する仕組みへの変革を進めています。2023年度は、Box (クラウドシステム) への不正なアクセスを検知する仕組みの導入を行いました。

ICT人材育成

ICTを活用し統合思考経営を実現するため、三井金属グループの全従業員をデジタル人材化する「総デジタル人材化」を合言葉に、ICT教育を実施しています。対象者、用途に合わせ、3つのコースをオンラインで公開しており、これまでに約2,000名が受講しています。

また、各階層の必修研修としてインシデント対応等を含む情報セキュリティ研修も実施しています。

デジタル技術活用に向けた取り組み

研究開発のスピードアップ

新規事業創出のスピードアップを目指し、研究開発部門のデータ基盤を整え、デジタル技術を活用した業務効率化や実験自動化などによる研究開発期間1/3モデルの確立、また、センシング、シミュレーション技術により重要な製造因子を把握し、安定した量産スケールアップを実現する仕組みを構築しました。今後、幅広い研究テーマに適用していきます。

ものづくりへの活用

当社グループの主要製錬所のひとつである八戸製錬をモデルとする「設備管理・操業データ共有、活用に向けたデジタル化」を実施し、業務の効率化を図りました。安定操業に向けたさらなる活用と他拠点への展開を計画しています。

デジタル化の概要:

(技術者が実施していた作業を自動化)

- 過去の膨大な操業データを含むデータの収集と蓄積
- データ加工
- データの可視化 (定形レポート自動作成、閾値による自動アラート等)

業務革新へ向けて

経営情報基盤の確立と活用、個別事業のオペレーション強化、およびデジタル化の促進、従業員の成長と高付加価値業務へのシフトを目指し、基幹システムS/4 HANAの利用拡大を進めています。また、基幹システム保有の製造、販売、設備などの各種データを活かし、業務改善に資する全社共通の可視化ツールの開発を行なっています。