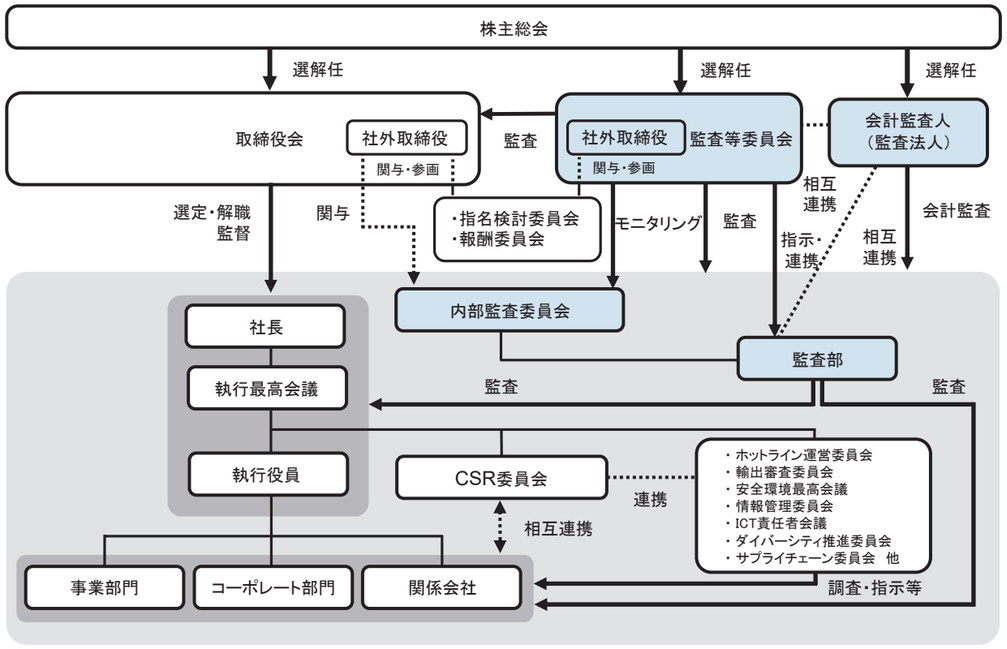
私たちの価値創造を支える基盤

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たうえで、透明・公正かつ迅速・果断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 社業の永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

年度	～2014	2015	2016	2019	2021	2022	2023	2024	2025
機関設計	監査役会設置会社							監査等委員会設置会社	
任意の委員会	内部監査委員会（2004～）		指名検討委員会・報酬委員会（2005～）						
取締役会の社外役員の割合 （ ）内はうち女性の人数	9.1% （0）	22.2% （0）	33.3% （0）	33.3% （0）	37.5% （1）	37.5% （1）	33.3% （1）	50% （2）	50% （2）
監査役会/監査等委員会の 社外役員の割合 （ ）内は女性	50% （0）	50% （0）	50% （0）	50% （1）	50% （0）	50% （0）	50% （0）	75% （1）	75% （1）
取締役会議長	社長 または 会長				社内取締役（非業務執行）	社外取締役			
トピックス		●取締役会実効性評価開始/コーポレートガバナンス・ガイドライン制定		●取締役の任期を1年に ●譲渡制限付株式報酬制度導入			●取締役報酬にESG指標導入		

［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を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。

ガバナンス体制のポイント

1 取締役会の実効性・透明性の向上

- 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、2024年6月27日開催の第99期定時株主総会より監査等委員会設置会社に移行しました。
- 毎年、取締役会の実効性評価を実施し、前年度の指摘に対する解消率をKPIとして設定し、その改善の進捗状況を取締役会においてモニタリングしています。

2 取締役会の独立性・多様性

- 取締役10名のうち女性2名を含む半数の5名を社外取締役とし、併せて過半数の6名を非業務執行取締役としています。また、社外取締役が取締役会議長を務めています。
- 任意の指名検討委員会・報酬委員会を設置し、それぞれ委員(各7名)のうち社外取締役が過半数の5名を占めるとともに、いずれも社外取締役が委員長を務めています。

3 監査・監督機能の強化

- 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、本社関連部門長等を構成員とする内部監査委員会を組織し、内部監査方針や年度計画の決定、監査結果の評価と取締役会への報告を行なっています。
- 監査部は、内部監査委員会の決定に基づき、本社関係部門と連携し、国内外の当社各拠点および子会社の内部監査を実施しています。
- 監査等委員は内部監査委員会にオブザーバーとして出席し、また内部監査に適宜同行することにより、内部監査のモニタリングを行なっています。

取締役と取締役会を支える仕組み

任意の諮問委員会	指名検討委員会	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。2024年度は9回開催し、全委員がその任期中すべての委員会に出席しました。 **【2024年度審議事項】** 執行役員の在り方、スキルマトリクスの見直し、サクセッションプラン、執行役員候補者面談、経営幹部人事審議 等
	報酬委員会	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。2024年度は10回開催し、全委員がその任期中すべての委員会に出席しました。 **【2024年度審議事項】** 2023年度ESG指標結果の確認、2024年度取締役報酬の決定、関係会社役員処遇の見直し、役員報酬の在り方、2025年度ESG指標の審議、2025年度社内取締役業績報酬KPI(ROICの導入)、2025年度執行役員報酬 等
執行役員制度	執行役員	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しています。
	執行最高会議	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。2024年度は執行最高会議を56回開催しました。
取締役・執行役員のコミュニケーションとトレーニング	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。
	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。

取締役と取締役会

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。
2024年度は取締役会を14回開催し、全取締役がその任期中すべての取締役会に出席しました。

取締役会の構成（2025年6月27日現在）

取締役

★＝ 各会議体の委員長・議長を表しています。



納　武士

代表取締役社長

指名　報酬　執行★



池信 省爾

代表取締役副社長
経営企画本部長

執行



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

内部★　執行



山下 雅司

常務取締役
常務執行役員
経営企画本部 副本部長

指名　報酬　執行



志岐 和也

監査★

社外取締役



戸井田 和彦

【重要な兼職】

- 立教大学 応用人工知能イノベーションセンター アドバイザー
- 学校法人 聖ステパノ学園 理事長

取締役会★　指名　報酬



武川 恵子

【重要な兼職】

- 学校法人昭和女子大学 女性文化研究所長
- 学校法人昭和女子大学 特命教授

指名　報酬



石田　徹

【重要な兼職】

- 山九株式会社 社外取締役

監査　指名★　報酬



井上　宏

【重要な兼職】

- 弁護士
- マツダ株式会社 社外取締役 監査等委員
- 株式会社日本カストディ銀行 社外取締役 監査等委員

監査　指名　報酬★



川西 幸子

【重要な兼職】

- 株式会社インターネットディスクロージャー 専務取締役

監査　指名　報酬

監査 監査等委員　指名 指名検討委員　報酬 報酬委員　内部 内部監査委員　執行 業務執行取締役（執行最高会議構成員）

【独立性・客観性の確保】

社外取締役比率 **50%**

社内取締役 **5**
社外取締役 **5**

【経営監督機能の強化】

非業務執行比率 **60%**

業務執行取締役 **4**
非業務執行取締役 **6**

【ダイバーシティ推進】

女性取締役比率 **20%**

女性取締役 **2**
男性取締役 **8**

取締役のスキルマトリクス

以下のスキル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「25中計」を遂行するうえで必要なものを選定しています。

氏名	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	◎	○		◎				○	◎
池信　省爾	◎	○		◎			○		
岡部 正人		◎			◎			◎	○
山下　雅司	○		◎			◎		◎	
戸井田 和彦	◎	○			◎			○	○
武川　恵子						◎	○	◎	
志岐 和也							◎	○	○
石田　徹							◎	○	◎
井上　宏						○	◎		◎
川西 幸子	○		◎	○					○

○＝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

必要なスキルとして選定した理由

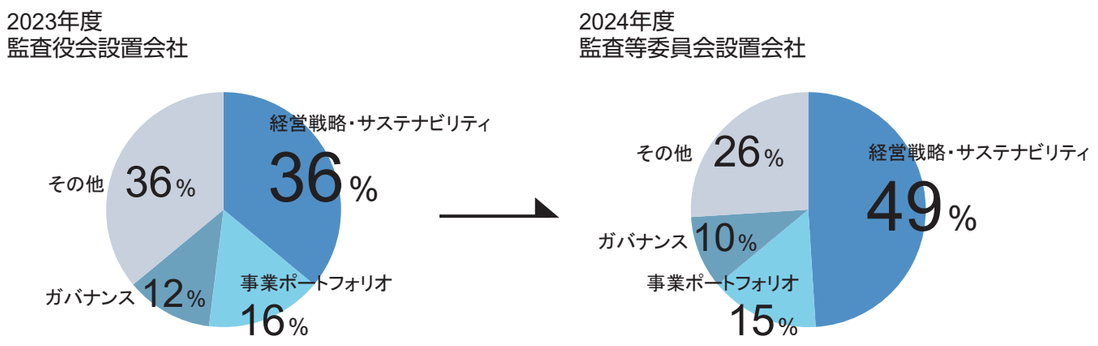
スキル	スキルを選定した理由
企業経営	パーパス、ビジョンに向けた25中計実行のためには、戦略策定と統合思考経営・両利きの経営を実践できる能力、経験とリーダーシップが必要であるため
事業戦略	事業の継続的成長の実現には、競争優位性確立可能な戦略の立案・実行ができる知識と経験が必要であるため
財務会計	経営の根幹を支える財務基盤の強靭化、持続的な企業価値向上に向けた成長投資と株主還元の強化を実現する財務戦略の策定には、財務・会計に関する知識と経験が必要であるため
技術・研究開発・ DX	会社の成長の原動力は、新しい商品・事業の創出と既存事業の深化が必要であり、独自技術による開発と高度な生産技術・DXによる効率化が不可欠であるため
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であるため
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
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であるため
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
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

取締役会審議事項

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2024年6月27日より監査等委員会設置会社に移行した結果、経営戦略・サステナビリティ、事業ポートフォリオ、ガバナンスに関する議論が取締役会の76%を占め、当社が志向した成果が出ています。

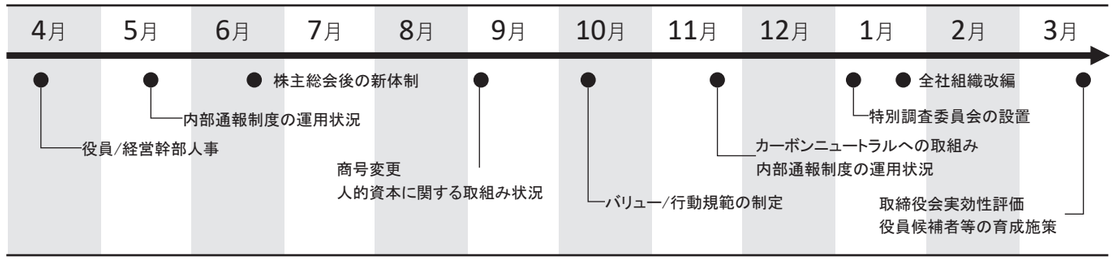
2024年度は、25中計の策定、三井金属アクトの売却、モビリティ事業本部の再編等について特に重点的に議論してきました。

取締役会に占める議案の区分ごとの審議時間



取締役会における区分ごとの主な審議事項と年間の審議内容（2024年度）

議案の区分	決議事項	報告事項
経営戦略・サステナビリティ	・25中計に向けた施策（バリュー・行動規範の制定、全社組織改編、商号変更等） ・監査等委員会設置会社への移行	・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 ・人的資本に関する取組み状況
事業ポートフォリオ	・事業ポートフォリオの見直し ・M&A・組織再編にかかる個別案件の実行	・M&A・組織再編にかかる個別案件の進捗
ガバナンス	・法令に基づく取締役会の専決事項 ・事業報告、計算書類等の承認 ・社則改定	・取締役会実効性評価 ・政策保有株式の保有状況 ・機関投資家との対話
その他	・内部通報制度の見直し ・事業投資の実行 ・役員・経営幹部人事	・内部通報制度の運用状況 ・事業投資の進捗 ・役員候補者等の育成施策



＊ 上記各議案のほか、取締役会は各事業本部・本社部門の状況について定期的に報告を受けています。

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、実効性評価を毎年行なっています。

評価プロセス

1 取締役会事務局が取締役会メンバー全員にヒアリングを実施

2 事務局ヒアリング結果を踏まえ、第三者機関がアンケートおよびインタビューを実施

3 以下メンバーにて議論
- 取締役会議長
- 代表取締役
- 事務局担当取締役
- 常勤監査等委員
- 取締役会事務局

4 2025年3月開催の取締役会において審議

5 取締役会メンバー全員で意見交換会を開催し、その評価と今後の対応を確認

評価結果

取締役会の実効性は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ると、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。

［評価のポイント］

- 2023年度の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、当社取締役会はモニタリングモデルを志向すべきという取締役会メンバーでの認識の下、コーポレート・ガバナンスの強化と全社戦略の議論促進を志向し、2024年6月に監査等委員会設置会社へ移行しています。これに伴い、取締役会の権限の一部を執行側に委譲しています。
- また、2023年度の実効性評価での指摘を踏まえ、2024年度は、取締役会における取締役会実効性評価結果のフォローアップの他、新たに取締役会メンバー全員が出席するトップマネジメントミーティング等で継続してモニタリングしました。

前回からの改善状況

2023年度の課題

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、取締役会における議論をより深めていく必要がある。

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。

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。

改善状況

人的資本・知的財産については執行側からの報告が増え、取締役会での審議が充実していることから、改善傾向にある。

監査等委員会設置会社への移行、定款変更による取締役会権限の一部の委譲について一定の進展を見ているものの、道半ば。

議論が一定程度進展してきた。

新たな課題認識

- 2023年度からの継続課題には引続き対応が必要。
- 監査等委員会設置会社に移行した後のモニタリング型取締役会の在り方の議論を深める必要性あり。
- グループ内部統制の運用状況の監督・監視およびM&Aを含む新規事業への投資の議論をさらに進めるべき。

今後の取組み

当社は、監査等員会設置会社に機関設計を変更し、定款変更による取締役会権限の一部の委譲を実施しました。その枠組みを有効活用して、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。

取締役の報酬制度

報酬設計

取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）の報酬は、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されています。また、取締役の報酬の水準および報酬割合については、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の結果における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。

また、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）。

取締役の報酬

（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）

（1）基礎報酬

会社業績、企業価値等を総合的に勘案したうえで社長の基礎報酬額を決定し、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

経営成績を評価するうえで重要な指標としている連結経常利益およびROICを業績指標として報酬額を算出します。カセロネス銅鉱山の減損の影響を除く過去連結経常利益の平均である300億円の130％水準である400億円を基準値としています。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1000億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。

（3）株式報酬

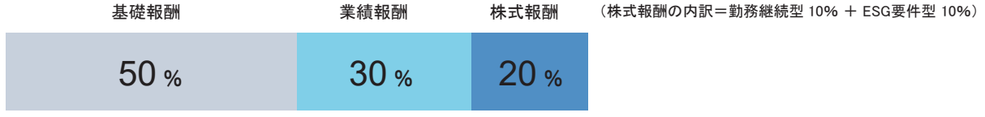
当社の企業価値の持続的な向上のためのインセンティブを与えるとともに、株主との一層の価値共有を図ることを目的として譲渡制限付株式報酬制度（勤務継続型譲渡制限付株式報酬）およびESG指標＊要件型譲渡制限付株式報酬を導入しています。いずれも継続した勤務が譲渡制限解除の条件となります。

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。

＊ ESG指標の構成

ESG	項目	KPI項目
E	CO_2削減	2030年度までのGHG削減計画の立案と当年度計画の達成
	環境取組み	CDP気候変動スコア
S	DE&I	女性管理職比率
	働きがいのある職場	エンゲージメントスコア
G	ガバナンス	取締役会実効性評価の指摘事項の解消率
	コンプライアンス	重大なコンプライアンス違反となる案件の有無

報酬の構成（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）



（株式報酬の内訳＝勤務継続型 10% ＋ ESG要件型 10%）

＊ 連結経常利益400億円、ROICとESGのKPIをすべて達成した場合の、報酬の割合。
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。

社外取締役および監査等委員である取締役の報酬

社外取締役および監査等委員である取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、基礎報酬と非業績連動型株式報酬のみで構成されています。また、監査等委員である取締役の報酬は、監査等委員会の協議により決定しています。

報酬の構成（社外取締役および監査等委員である取締役）



報酬の付与時期や条件

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。

2025年度役員報酬制度の改定

報酬委員会では持続的な企業価値の向上のため、事業戦略を反映した業績報酬のKPIを2023年度から検討してきました。2025年度より資本コスト・資本効率を意識した事業運営の風土が醸成され、株主の皆様の利益を反映し、客観的に検証可能であるROICを業績報酬の指標として新たに追加しました。これにより当社の業績報酬は経営成績を評価するうえで重要な指標としている連結経常利益およびROICを業績指標として報酬額が決定されます。加えて、更なる利益の成長を目指すため、業績報酬については連結経常利益との連動の上限を800億円から1000億円に引き上げました。

また、監査等委員会設置会社への移行に伴い、取締役から執行サイドへの権限移譲が進む中、今まで以上に全社視点での企業価値、社会的価値の向上を深くコミットすることを目的として、事業担当取締役の担当部門の業績に応じた加減算を廃止しました。

さらに社外取締役および監査等委員である取締役に対して、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えることおよび株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、「勤務継続要件型譲渡制限付株式報酬」を追加することを決定しました。

報酬の総額等（2024年度）

区分	報酬の総額（百万円）	報酬の種類別の総額（百万円） 基礎報酬	業績報酬	株式報酬	対象となる役員の員数（人）
取締役（監査等委員である取締役を除く）	334	225	58	49	10
（うち社外取締役）	(46)	(46)	(—)	(—)	(3)
監査等委員である取締役	79	79	—	—	4
（うち社外取締役）	(37)	(37)	(—)	(—)	(3)
監査役	18	18	—	—	4
（うち社外監査役）	(6)	(6)	(—)	(—)	(2)
合計	433	324	58	49	18
（うち社外役員）	(89)	(89)	(—)	(—)	(8)

（注）1. 取締役の報酬限度額は、2024年6月27日開催の第99期定時株主総会において年額720百万円以内（うち社外取締役は年額100百万円以内）と決議されています。また、株式報酬については、取締役の報酬限度額の内枠で年額100百万円以内、割り当てられる普通株式の総数は年33,300株以内と決議されています（社外取締役を除く取締役を対象としています）。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を決議されています。この決議における取締役の員数は6名（うち社外取締役2名）です。
2. 監査等委員である取締役の報酬限度額は、2024年6月27日開催の第99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。この決議における監査等委員である取締役の員数は4名（うち社外取締役3名）です。
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。この決議における監査役の員数は4名（うち社外監査役2名）です。
4. 上記表中には、2024年6月27日開催の第99期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名（うち社外取締役1名）および監査役4名（うち社外監査役2名）を含めています。なお、当社は、2024年6月27日に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。

代表取締役社長の報酬の種類別の総額（2024年度）

報酬の総額（百万円）	報酬の種類別の総額（百万円） 基礎報酬	業績報酬	株式報酬
109	62	28	18

監査等委員会

監査等委員会の概要

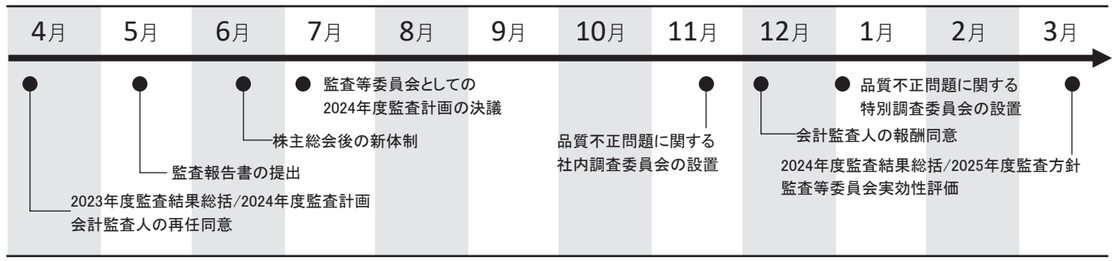
監査等委員会は、監査等委員である取締役全員で構成され、毎月の取締役会の事前に開催し、また必要に応じ臨時で開催します。監査等委員会では年間の監査計画を決定し、これに従い取締役の職務の執行等を監査します。監査等委員会は会計監査人から会計監査計画や監査結果の報告を受けるほか、定期的な意見交換を行ない、緊密に連携を図っていきます。
2024年度は監査等委員会を12回開催し、監査等委員である取締役全員がその任期中すべての監査等委員会に出席しました。
特に、三井金属パーライト株式会社における品質不正問題に対しては、監査等委員会の決議により社内調査委員会を設置し、監査等委員2名が参画するとともに、同委員会は特別調査委員会への体制移行を主導し、特別調査委員会の委員長は社外取締役である監査等委員が務める等、監査等委員会は重要な役割を果たしました。

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の懇談を実施しています。これら懇談には監査等委員ではない社外取締役も出席し、全非業務執行取締役間でのタイムリーな経営方針の把握や情報共有を図っています。

監査等委員会の年間の審議事項

監査等委員会では、監査の実効性の向上のため、毎月の取締役会付議事項について事前に協議・意見交換を行ない、各議案への理解度を深めるとともに、取締役会で確認すべき事項を整理しています。
その他、2024年度において、監査等委員会は以下の事項を審議してきました。



＊ 2024年4月1日から6月26日までは、監査等委員会設置会社への移行前の監査役会における審議事項です。

監査等委員会の実効性評価

監査等委員会の継続的な機能強化のため、実効性評価を毎年行なっています。

評価プロセス

1
取締役会事務局が
監査等委員を含む
取締役会メンバー全員に
ヒアリングを実施

2
事務局ヒアリング結果を
踏まえ、第三者機関が
アンケートおよびインタビューを実施

3
以下メンバーにて議論
・取締役会議長
・代表取締役
・事務局担当取締役
・常勤監査等委員
・取締役会事務局

4
2025年3月開催の
監査等委員会において
審議し、その評価と2025年度の監査計画を決定

5
取締役会実効性評価と
あわせ、2025年3月開催の
取締役会に報告

評価結果

- アンケートおよびヒアリングからは、自由闊達で建設的な議論や意見交換、常勤監査等委員や監査部からの報告や情報共有、および会計監査人との連携等において、総じて大きな問題がないとの意見が大半を占めています。
- 一方、執行側との面談の機会の拡充等により、監査等委員会の更なる実効性向上が図られるとの意見等も見られました。

今後の取組み

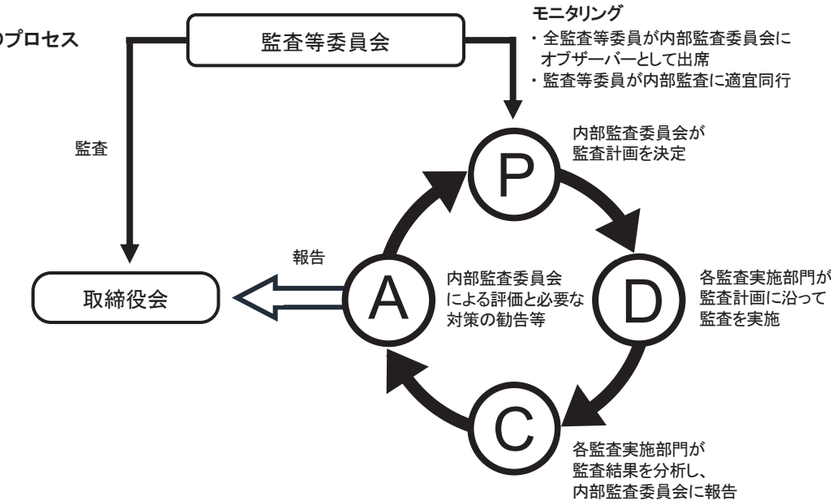
監査等委員会における議論の結果、監査等委員会の実効性は確保されていると評価していますが、実効性評価の結果を2025年度の監査計画に反映させる等、今後も実効性の向上に努めます。

内部監査委員会と監査部

内部監査委員会

監査部担当の代表取締役を委員長とし、監査部長、本社部門長、各事業本部の管理部門長等から構成。監査部の実施する内部監査の監査方針・計画の承認と監査結果の評価を行ないます。内部監査委員会で承認、評価した内部監査の結果については、監査部より取締役会・監査等委員会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ます。2024年度は内部監査委員会を4回開催しました。
なお、監査等委員は原則として全員が内部監査委員会にオブザーバーとして出席し、監査等委員会として内部監査委員会の活動に対するモニタリングを行ないます。

内部監査のプロセス



監査部と内部監査

監査部は監査部担当取締役に直属し、他の業務執行部門から独立した組織として、会社業務全般にわたる内部監査を独立した視点から実施しています。内部監査委員会で承認、評価する監査に加え、必要に応じ監査等委員会から監査部へ直接指示ができる体制を確保し、独立した立場にある監査部が内部監査委員会を通さずに内部監査を行なうこともあります。
内部監査は、監査部員に加え、内部監査委員が選任した監査担当者が、当社の各事業部・事業所および国内外の各関係会社に対し往査等により、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。

内部統制システム（業務の適正を確保するための体制）

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

＊コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方等を定めた「コーポレートガバナンス・ガイドライン」も、上記アドレスからご確認いただけます。

コーポレート・ガバナンス

取締役会議長・社外取締役 座談会

当社三井金属は、昨2024年6月に監査等委員会設置会社へと移行しました。
この機関設計移行によって、当社ガバナンスがどう変わったのか。
ガバナンスを担う皆さん、取締役4名に語り合っていただきました。



志岐 和也
取締役 監査等委員

井上　宏
社外取締役 監査等委員

石田　徹
社外取締役 監査等委員

戸井田 和彦
社外取締役 取締役会議長

志岐

当社がこれまで採用していた監査役会設置会社は、取締役会の意思決定機能を重視するマネジメント型の取締役会ですが、その仕組みの中でも当社では執行側への権限委譲を進め、取締役会での議論の効率化をはじめガバナンス改革を進めてきたと思っています。
昨年6月に監査等委員会設置会社へ移行したことで、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、取締役会における審議事項の厳選が可能となり、取締役会の役割や取り扱う議案の性質も変わってきていると私は感じるのですが、皆さんは如何でしょうか。どうぞご自由に、忌憚なく。

戸井田

監査等委員会設置会社への移行は、取締役会の役割をあらためて定義する重要なステップでした。取締役会は、企業の大きな方向性を決定する監督の役割を強化し、個々の案件は執行側に任せる形となり、意思決定の迅速化と効率化を図ることができたのではないでしょうか。

志岐

議案の性質の変化については、移行前と比較し、事業売却や人事、組織変更に関するといった個別案件に関する議題は減っていますね。一方で、職務状況報告、取締役会の実効性評価や人的資本に関する報告が頻繁に行なわれるようになりました。知的財産や無形資産の活用に関する報告も増えており、これまで取り扱われていなかったテーマが議論されるようになったと思います。

戸井田

議長を務めています取締役会の運営にも大きな変化がありました。監査役会設置会社であった時は、監査役の皆さんの意見を聞く際に、取締役会での議決権がないために扱いが少々難しい部分がありましたが、移行により監査等委員として取締役になったことで、意見がそのまま取締役会としての意思決定につながるようになり、審議は進めやすくなりました。

石田

監査役として取締役会に陪席していた際は、業務執行を監督する役割が中心でしたが、取締役としては意思決定に直接参画することが求められるため、企業価値の向上に向けて能動的に意見を述べられる、述べるべきとの意識が強まりました。
さらに、今回の移行により、取締役会の構成も変化しました。現在、取締役会は10人のうち5人が独立社外取締役で構成されており、議長も社外取締役の戸井田さんが務めています。このようなガバナンス体制の質的な変化は、企業の透明性と効率性を高めるうえで大きな意義があると感じます。

井上

監査等委員会に移行したことでスタイルは変わりましたが、監査役の当時から皆さんモニタリング的な意識が強く、発言も積極的でしたので、実質的にはあまり変わっていない部分もあると正直感じています。
ただ、石田取締役もおっしゃったように、取締役として最後の一票を決める責任があるというのは大きな違いですね。経営の一翼を担うという自覚が求められますが、監査等委員としての独立した視点も持つこととのバランスが難しいと感じることもあり、試行錯誤を続けていく必要があると思っています。

志岐

監査等委員として議決権を持つことの重要性についてですが、半数を占める社外取締役が反対をすれば、取締役会としての意思決定がひっくり返る可能性がある。このことが、取締役会に新しい緊張感をもたらしていますね。

事業売却決定に際し、執行側のリスクテイクを取締役会として後押しできたか。

志岐

長らく当社の主力事業のひとつでありました部品事業、連結子会社である三井金属アクトの事業売却を昨年5月の取締役会にて決議しました。この意思決定に際し、取締役会としての関与について評価をお聞かせください。

戸井田

三井金属アクトの売却については、取締役会としても執行部門のリスクテイクを後押しできたのでは、という認識です。ただ、売却の大前提となる将来の事業軸についての経営戦略や事業ポートフォリオの議論が、やや足りなかったかなと反省しております。



戸井田 和彦
Toida Kazuhiko

1975年日産自動車株式会社入社、2001年同社常務、2010年株式会社ファルテック代表取締役社長などを経て、2020年6月より当社社外取締役。2022年6月に当社取締役会議長に就任。

石田

三井金属アクトはシステムメーカーへと転換する必要があるという事業環境の中で、最適な経営資源を提供できる新しいオーナーを探すという方向性は非常に適切だと感じましたし、執行側の判断を後押ししてきたつもりです。三井金属アクトの売却の一方で、バイサイドの案件が具体的に出てきているかというと、そこはまだこれからですが、事業ポートフォリオの見直しはだいぶ進んできたと思います。全固体電池向け材料やHRDPといった次世代半導体用デバイス材料など、新しい事業の種が出てきており、これらの議論も取締役会の内外で進んでいると感じています。

井上

事業売却の適切なタイミングを捉えるのは執行側の責任であり、取締役会としては、適正な価値を反映した売却となるようにしっかりと牽制することができたと思います。石田取締役が仰るように、今回の事業売却で得たキャッシュの活用については、25中計の中で慎重にしっかりと進めていくことを見守りつつ、必要に応じて取締役会として、執行側に取組みを促していくことになると思います。

志岐

戸井田議長が以前からポートフォリオマネジメントの重要性を唱えられていて、当社においてもROICを用いた動的管理も含め、ポートフォリオの整理が進んできたと思います。バイサイドの視点が足りないというご指摘がありましたが、これからの課題として、どのような事業を買収するかという点が重要になってくると思います。

井上

将来に向けた新しい事業の軸が必要だと感じます。モビリティ事業本部を解消させる中で、今後何に注力していくかを絞り込む必要があります。注げるリソースが分散されてしまうと効果が薄れる可能性があるので、メリハリをつけて取り組むべきでしょう。昨年は新たな中計の策定の年であり、現状をベースに議論が進んだのはいたし方ない部分もありますが、今年度や来年度は取締役会としても執行部門とともに新たな事業創出に向けた活動を明確化させる良い時期だと感じています。

判明した品質不正問題へ、どう対応したのか。

志岐

ご認識のとおり、監査等委員会としての重要課題として、内部統制やガバナンス、コンプライアンスの強化があります。残念にも昨年は、三井金属パーライト社における品質不正が判りました。
品質問題が起こった背景については、特別調査委員会の報告書が深掘りしてくれており、組織要因として、パーライト社の検査部門の独立性欠如および品質保証部門の脆弱性、検査に関する体制・制度・機能の不十分性、パーライト社と当社の事業監督部門や品質保証部門との意思疎通の希薄、人的要因として、同社役職員の品質コンプライアンスに関する意識の欠落、管理職の責任感の欠如、また環境要因として、納期優先・売上優先の組織風土の影響、その他要因として監査機能の弱さ、パーライト製品の規格決定方法・規格管理上の問題と報告されていますが、やはり、ガバナンスの不徹底が遠因であるという感は拭えません。
当件、一連の対応について、特別調査委員会の委員長を務めた井上取締役のご意見を伺えますれば。

井上

特別調査委員会の設置に至った経緯ですが、まず内部通報の受取りと対応が適切に行なわれました。その段階で三井金属本社の品質保証部も関与し、事前調査を行なった結果、重要案件として監査等委員会で、社内調査委員会の立ち上げを決めました。この動きは良かったと思います。
しかし、1ヶ月ほど調査を進めたところで、事案の大きさが判り、特別調査委員会を設けて調査を外部に委託することを取締役会に提案しました。対外公表の点についても非常に重要な決断でした。この段階では、まだ十分に意見を申し上げられる状態ではありませんでしたが、調査が進むにつれて、これを公表しないと、将来にわたって公表できない会社になりかねない、そう考えるようになり、本件は公表に進めるべきではないかと強くお願いするようになったという次第です。

戸井田

今回の件は、対外的な発表までの進めるべきステップがはっきりしていたと思います。井上さんの経験値が方向付けに寄与し、間違いのない動きになったと感じます。
取締役会メンバーそれぞれのミッションが明確になり、スピードが変わった印象があります。これも、監査等委員会の設置による効果と言えるのではないでしょうか。

石田

当件対応は特別調査委員会を中心に適切に進められたと思います。しかし一方で、グループ会社を含めた内部統制システムの実効性をどう高めていくかが今後の重要な課題であることも明確になりました。グループ会社においては人的リソースの不足は否めず、グループ全体としてガバナンスをどう確保するかが常に重要です。監査等委員会へ移行したことで、監査監督機能を持つと同時に、グループ会社や監査部門との連携を強化する必要があり、内部監査に監査等委員が同行するなどの取組みを始めています。監査等委員会と内部監査部門との連携強化を通して、再発防止の意味も含めて、新しいシステムをきちんと作っていく必要があると考えています。

志岐

パーライト社の再発防止徹底に向けた支援や、当社グループ全体においてコンプライアンス重視・品質重視の風土醸成、当社と関係会社また各品質保証部門間や関連部門との連携・支援強化、組織体制の見直し、内部通報制度の有効性向上等の取組みについて、しっかりと監査・監督責任を果たしていきます。



石田　徹
Ishida Toru

1975年通商産業省（現 経済産業省）入省。貿易経済協力局長、資源エネルギー庁長官、日本商工会議所・東京商工会議所専務理事などを経て、2018年当社社外監査役、2024年6月に当社社外取締役監査等委員。

指名検討委員会、報酬委員会ではガバナンス強化に向けどのような取組みがなされているか。

志岐

監査等委員会設置会社への移行は、当社のガバナンス強化に向けた全体の流れの一部であり、指名検討委員会や報酬委員会もその流れに乗ってさまざまな取組みを進めてきました。指名検討委員会の委員長をお務めの石田取締役、如何でしょう。

石田

指名検討委員会については、指名委員会等設置会社とは異なり、最終的な決定権限は取締役会にありますが、取締役会の諮問機関として、役員の選解任に関する重要な役割を担っており、指名検討委員会の判断は大きな意味を持っています。株主目線を意識した透明性と公平性のある審議が重要です。
執行役員については、昨年協議し、雇用型から委任型への変更を決定しました。この背景には、監査等委員会設置会社への移行に伴い、執行側への権限委譲を推し進める必要がありました。また、執行役員に対してメリハリのある評価を行ない、将来の取締役候補としての自覚を促すことを目的としています。この制度変更は、監査等委員会設置会社への移行と合わせて、制度の見直しを図った一例だと思います。



井上　宏
Inoue Hiroshi

1985年検事任官。最高検察庁監察指導部長、札幌高等検察庁検事長、福岡高等検察庁検事長などを経て、2021年当社社外監査役、2024年6月より当社社外取締役監査等委員。

志岐

報酬委員会については、委員長をお務めの井上取締役、如何でしょうか。

井上

監査等委員会設置会社として足下の大きな成果としては、取締役報酬への短期業績評価におけるROICの導入や非業務執行取締役への株式報酬の付与が挙げられます。
報酬委員会や指名検討委員会は任意の委員会ですが、実効性が高く、執行側と協力して柔軟に制度設計を進めてきました。例えば、業績指標の導入に関しては、経常利益だけでなく効率性指標も必要だという意見を採り入れ、計画的に議論を重ねて具体的な制度設計を行ないました。株式報酬の付与も企業の成長を後押しするインセンティブとなるアイデアとして評価されています。
監査等委員会設置会社としての機関設計がしっかり機能することは、企業のガバナンス強化において重要であり、報酬委員会はその要でありましょう、今後も充実した活動を続けていきたいと思います。

戸井田

指名検討委員会や報酬委員会は決定機関ではないものの、影響力を持つ諮問機関として十分に機能しており、当社の流れはとても良い方向に進んでいると私も思います。
指名委員会等設置会社という形態もありますが、あまりに急ぐと空回りする可能性があると感じています。あくまでこれは個人的な意見としてですが、と申し添えておきます。

石田

指名委員会等設置会社になることは、完全にモニタリング型にシフトすることを意味します。経営の結果が悪ければトップを変える権限を持つことになりますが、当社は完全なモニタリング型ではなく、重要な経営方針や事業ポートフォリオについて取締役会で議論し、執行側で実行するというハイブリッド型を目指しています。このバランスが当社に適していると私も思います。CEOのサクセッションプランも作成されており、有能な人材を育てることが重要でしょう。

井上

機関設計については、まだ変えたばかりですし、数年間は現行体制で運用し、課題を見極めていくべきです。委員会設置会社については法改正の動きもあるので、柔軟に対応しながら最適な形を追々検討していけば良いと思います。私も、現状できちんと回っていると感じています。



志岐 和也
Shiki Kazuya

1988年当社入社。法務部長、当社理事を経て、2024年6月より当社取締役監査等委員に就任。監査等委員会委員長。

志岐

それでは最後に、ほか補っておくべきことなどありましたら、お願いいたします。

井上

やはり、今回の品質不正問題も踏まえ、監査等委員会として業務監査をどう進めていくか、です。監査等委員会と内部監査部門のそれぞれの監査機能の協働のあり方を模索し、各グループ会社の監査役との連携も強化していきたいと思います。

石田

監査等委員会において、会議体として監査監督の実効性を着実に上げていくことが重要ですね。監査等委員が取締役会に参加してしっかりと意見を述べることもそうですが、委員長が社内の議論や情報を紹介したり、経営幹部との定期的な懇談を行なったり、といった機会をこれからも増やしていっていただければと願っています。

戸井田

繰り返しにはなりますが、監査等委員会設置会社への移行によって、取締役会の議事運営がとても進めやすくなりました。時間を効率的に使い、スピード感をもって経営の方針、戦略に議論をしっかりと重ねてまいりましょう。

DXの推進

三井金属グループは、両利きの経営と統合思考経営を支える仕組みとしてDXに取り組み、デジタル基盤の整備とデジタル技術の活用によって、企業価値のさらなる向上を目指します。

DX 基本戦略ロードマップ

三井金属グループは、22中計をデジタル基盤構築期として計画どおり、DX基盤づくりを進めてきました。25中計ではデジタル普及期と設定し、22中計におけるデジタル活用モデルの全社展開に加え、新規ツールの普及、DX人材育成に取り組みます。

22中計（2022–2024年度）
デジタル基盤構築期
DX基盤作り

- 活用モデルの構築
  - ・先行可能な本部・部門でのDX推進
- インフラ・セキュリティ・ガバナンスの基盤固め
- ICT人材＊1不足の解消

25中計（2025–2027年度）
デジタル普及期
全社でDX推進

- デジタル技術の全社利用
  - ・全社連携のための体制整備、それによる各本部価値実現の加速
  - ・新規共通ツールの普及（生成AI等）
- デジタル基盤の全社展開
  - ・共通基盤の拡充と管理
  - ・ICT人材の最適配置とDX人材＊2の育成

28中計（2028–2030年度）
デジタル創造期
DXで新たな価値創造

- 新しい製品、ビジネスモデルを継続的に創出
- 競争力のある量産工場の立上げ
- 全従業員がデジタル技術とデータを駆使して働く業務の高度化・効率化

＊1 ICT人材＝デジタル・IT技術の仕組みやツールを理解し、業務への導入・推進を担う人材。デジタル人材。
＊2 DX人材＝デジタル技術やデータを活用し、ビジネスや業務の構造的変革を推進する人材。

DX 全社目標とKPI

このロードマップを支えるのが、環境整備によるAI活用の拡大と教育体系の整備も含めた業務改革を牽引する人材（DX人材）の充足です。この全社の取組みを推進することで、各本部における活動を促進します。

ICT（DX）領域におけるKGIを構成する要素

- デジタル技術の活用
  - ・データ活用（全社・各本部で必要なデジタルシフト）
- デジタル基盤の整備
  - ・インフラ・セキュリティ・ガバナンス
  - ・運営体制
- 企業価値向上を支える仕組み

全社KPI（2027年度目標）

［各本部の目標］
機能材料　営業/マーケティング/業績管理の最適化 KPI：定着化率
金属　操業安定/効率化 KPI：横展開拠点数
事業創造　事業創造活動の加速 KPI：競争力＊3 2倍（当社比）

［生成AIの活用］
（対象者全体の）
月あたり利用率：50%以上
削減労働時間：10% 効率化（16時間/人・月）

［運営体制］
DX人材の創出：30名以上

＊3 競争力＝目標に対する性能や開発期間。

デジタル基盤の整備とデジタル技術の活用

セキュリティ・ガバナンス対応

グローバルな事業展開を支え、DXをさらに加速するため、セキュリティおよびICTガバナンスの強化に取り組んでいます。ネットワーク面ではゼロトラストの考え方に基づき、SASE（Secure Access Service Edge）を導入しています。2024年度までに国内44拠点への展開を完了し、2027年度までに全拠点（海外含む）への展開を計画しています。

ICT関連規則の運用は「人による遵守」から「システムによる統制」へ転換を進めており、2024年度には外部記憶媒体のパスワード必須化や暗号化添付ファイルの自動除外など、実効性の高い対策を導入しました。2025年度以降は、ID管理や資産管理の強化により、セキュリティ基盤のさらなる高度化を図ります。

生成AI活用

2023年より、安全な社内専用利用環境において、文書作成や情報検索などで生成AIの活用を開始し、日常業務の効率化を通じて、生産性の向上を図っています。2025年には、AIエージェント機能などを備えた改良版へのバージョンアップを予定しており、繰り返し業務の自動化と、効率化によって生まれた時間を創造的・戦略的な業務へ振り向ける取組みをさらに加速させます。

あわせて、新たな技術の導入にも柔軟に対応できるよう、情報漏洩リスクを踏まえた社内ガイドラインの改定や教育にも取り組み、安全かつ効果的な活用環境の構築を進めています。

デジタル人材/DX人材の育成

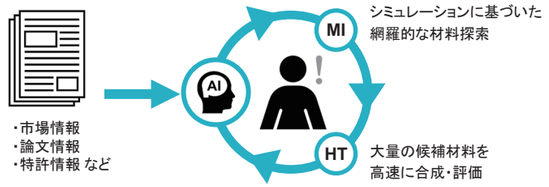
これまで三井金属グループの全従業員をデジタル人材化する「三井金属総デジタル人材化」を合言葉に、ICT教育を実施しています。対象者、用途に合わせ、3つのコースをオンラインで公開しており、これまでに約2,800名が受講しています。

25中計ではデジタル人材の育成に加えて、デジタル化による業務革新を牽引するDX人材の育成にも注力していきます。

各本部におけるDXの既活用例

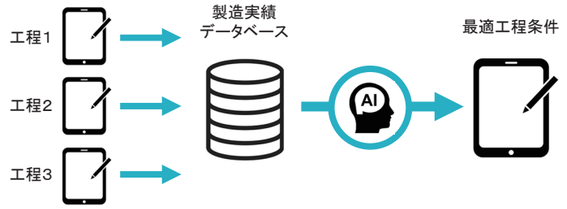
事業創造本部　知の探索

将来の中核事業となる新規事業の創出を目指し、生成AIやマテリアルズ・インフォマティクス（MI）、ハイスループット試験（HT）などの先端技術と人が融合して、材料開発の競争力を強化します。



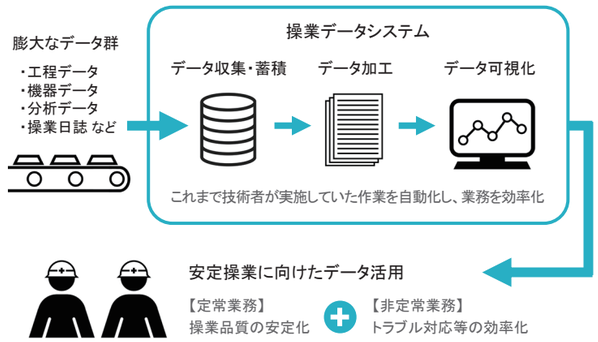
機能材料事業本部　知の深化

セラミックス事業部において、手書き製造実績をデジタル化し、進捗管理とトレーサビリティを効率化。データ分析技術による工程条件最適化アプリで歩留まり向上を実現。DX推進でデータ活用意識が高まり、データ駆動型工場運営と自動化を推進しています。



金属事業本部　知の深化

八戸製錬（株）を起点として、設備管理・操業データの共有・活用に向けたデジタル化の取組みを開始。2024年5月には操業データシステムが稼働開始し、データの一元管理と可視化を実現しました。今後は、他拠点への展開を進めるとともに、データ基盤を活用した操業安定化に取り組んでいきます。



リスクマネジメント

三井金属グループは、事業の継続や企業の存続を脅かす可能性のある事業等のリスクへの対応を強化しています。事業等のリスクを特定し、これらの影響を除去または最小化するために、リスクマネジメントの改善と効果的な運営に取り組んでいます。

リスクマネジメントシステム

三井金属グループは、リスクマネジメント規則に基づきリスクマネジメントシステムを構築しています。リスクマネジメントの最高責任者として総務部担当の代表取締役副社長*1を選定し、本社リスク・危機管理担当を事務局として、各リスク区分の所管部を設定のうえ、その下に関係部門や拠点を位置づけています。

2024年度は、リスクマネジメント規則において定義したリスク項目（表1）に対し、事業部門ごとにリスクマップ（図1）を作成し、リスク評価を行ないました。評価をもとに策定したリスク低減活動を次期中計に反映し、その進捗を確認していきます。

これらの結果はリスクマネジメント報告書に取りまとめ、総務部担当の取締役を通じて、取締役会に報告しています。

＊1 リスクマネジメント最高責任者には、監査等委員である取締役とは分離した立場である取締役が選任されています。

［表1］リスクマネジメント規則において定義したリスク項目

項目	個別項目
マーケットリスク	金属相場変動
	為替相場変動
	流動性リスク
カントリーリスク	
財務リスク	信用リスク
	減損リスク
	与信リスク
（以下、操業に係るリスク）	
外部要因のリスク	感染症の大規模流行
	大規模な自然災害
自社業界に係るリスク	市況
	競争優位
	資源開発
	第三者との提携
環境	温室効果ガス排出
	エネルギー管理
	水の管理
	廃棄物と有害物質の管理
	生物多様性への影響
社会	安全衛生
	人権
	公正な事業慣行
ガバナンス	ガバナンス
	コンプライアンス
	ICT
	不当な情報開示・レピュテーション・危機広報
非財務資本に関するリスク	人的資本
	品質保証
	知的財産
	社会・関係資本

緊急事態への対応

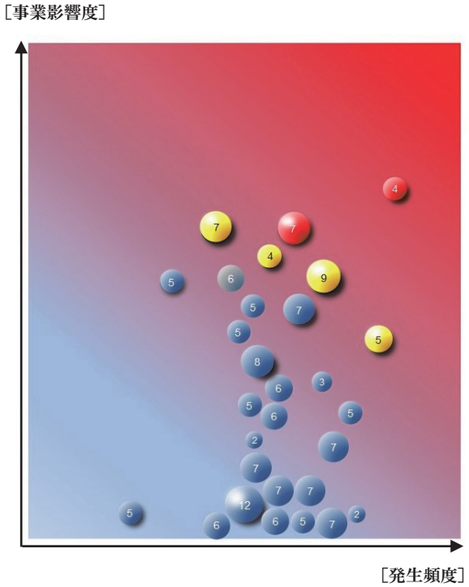
三井金属グループは、緊急事態発生時の対応に関する基本方針を制定しています。緊急事態が発生した場合には、人命を最優先に保護し資産を守るとともに、事業の早期復旧と継続を目指し、二次災害の防止に努めます。

緊急事態を想定した体制を構築し、年度ごとにPDCAを回す事業継続マネジメント（BCM）を行なっています。各事業部は、初動対応計画（IMP）と供給継続・生産再開計画（BCP）を含む事業継続マニュアルを策定し、全拠点で訓練を実施しています。

さらに計画の実効性を高めるため、緊急事態発生直後から数日間の対応を想定した事業継続シミュレーション訓練を実施しています。大規模災害リスクの高い拠点から優先的に、海外を含む各主要拠点へ展開していきます。

［図1］リスクマップ概念図（事業本部での評価結果、イメージ）

事業部門ごとに事業影響度と発生頻度の2軸でリスクマップを作成し、リスク評価を実施しています。



［リスクマネジメント］
https://www.mitsui-kinzoku.com/csr/governance/risk_management/

コンプライアンス

コンプライアンスとは、法令等はもちろん、社会規範や企業倫理など、明文化されていなくとも社会から期待されている全ての事柄を遵守することであると理解しています。三井金属グループは、経営企画本部長を最高責任者として、コンプライアンス所管部門である法務部が中心となり、関係部門とともに経営層や従業員のコンプライアンス徹底に取り組んでいます。

行動規準から行動規範へ

三井金属グループは、全役員・従業員が共有すべき価値観および行動のあり方を示す規範として「行動規準」（2016年7月　改訂第3版）を制定していましたが、パーパス・バリューの制定や、ステークホルダーから求められる期待基準の高まりといった社内外の変化を踏まえ、2025年4月1日付で「行動規準」を改め、「行動規範」を制定しました。
また、「行動規範」の制定に合わせ、その行動のポイントを解説する「コンプライアンスガイドブック」を刷新しました。

コンプライアンスガイドブックのグローバル展開

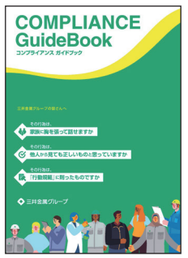
現地スタッフと協働で現地の商慣行や文化的背景から想定される固有のリスクを踏まえた内容を検討し、現地語化のうえ順次海外拠点に展開しています。三井金属グループが事業展開する国や地域のコンプライアンス上のリスクを評価し、そのリスクが顕在化したときに事業活動に与えるインパクトを勘案し、アジア地域から優先的に展開しています。2016年より展開を開始し、これまでに12か国・地域において展開してきました。2025年は新たなガイドブックのグローバル展開を開始していきます。



2016–2024

2016年にコンプライアンスガイドブックを作成、2024年までに12か国・地域に展開しました。

（中国、台湾、タイ、インド、マレーシア、ベトナム、インドネシア、モロッコ、フランス、ペルー、メキシコ）



2025–

2025年、ガイドブックを刷新、引続きグローバルに各国・地域へ展開を図ります。

コンプライアンス研修

行動規範（旧：行動規準）の周知のため、コンプライアンス全般を説明する研修を定期的に開催しています。国内外の各拠点における各等級への研修や全関係会社の取締役・監査役を対象とした経営幹部研修の中で実施しています。その他、安全や品質といった個別のコンプライアンス上の課題に加え、法務部門が中心となり、各拠点のコンプライアンスリスクや社会情勢等を踏まえ、テーマ別のセミナーも随時実施しています。

2024年度には以下のようなテーマで研修を実施しました。

誠実な事業慣行：独占禁止法、下請法、商業賄賂
人材の活用と多様性：ハラスメント
情報セキュリティと情報管理：営業秘密管理
その他コンプライアンス：
利益相反、適切な会計処理、外為法（安全保障貿易管理）

コンプライアンス研修は各拠点における対面の研修とMLPによるオンデマンド型研修を使い分けており、受講者にとって利便性の高い仕組みを整えています。2024年度は、のべ2,889名がコンプライアンス研修を受講しました。



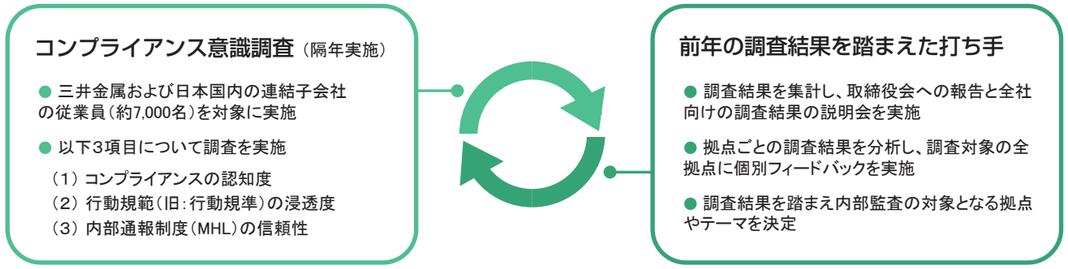




コンプライアンスセミナーを国内外の各拠点で実施しています。
（上から大崎本社、インド、米国）

コンプライアンス意識調査

行動規範（旧：行動規準）の理解度や、コンプライアンスの取組みの効果を測定するため、2017年度以降、三井金属および日本国内の連結子会社の従業員を対象に、コンプライアンス意識調査を2年に一度実施しています。直近の調査は2023年度に実施しており、次回調査は2025年度中を予定しています。
2024年度は調査自体は実施せず、2023年度の調査結果の分析とフィードバック等の打ち手を実施しました。



三井金属ホットライン（MHL：内部通報・外部通報）

社内外のステークホルダーを対象に、事業活動や職場における不正競争・贈収賄・安全衛生等にかかる法令・社内規則違反および人権を含む社会・環境リスクに関する内部通報および外部通報（以下通報等）の窓口として、三井金属ホットライン（MHL）を設けています。
全役員・従業員を対象とする社内窓口と第三者窓口（外部弁護士）を、また中国拠点向けに、日系法律事務所の中国事務所を窓口とした、中国語対応可のホットラインを設けています。コンプライアンス研修やコンプライアンスガイドブックを通じて役員および従業員に窓口の周知を図っています。

MHLの利便性向上のための取組み

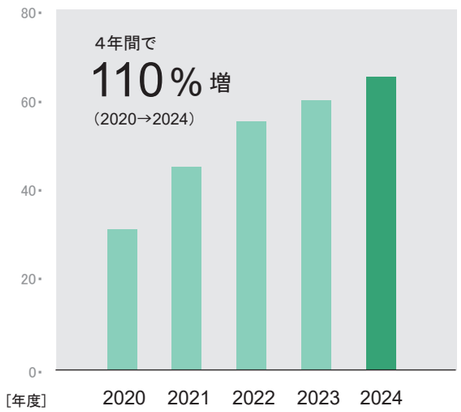
2020年度
通報等の処理を複線化し、執行部門と非執行部門の2つの窓口を設置するとともに、通報時に即座に監査役（現：監査等委員会）と情報共有する体制としました。

2023年度
外国語対応も可能な女性プロフェッショナルスタッフによる受付専用窓口を外部に設置し、外国語を母国語とする方や女性にとってもより通報しやすいものへと改善しました。

社外向け窓口

社外ステークホルダーを対象に、コンプライアンスに特化した「コンプライアンスに関するご相談窓口」および「社会・環境リスクに関するご相談窓口」をコーポレートサイト上に設け、随時通報を受け付けています。

三井金属ホットライン（MHL）への通報件数



［内部通報および外部通報に関する制度］
https://www.mitsui-kinzoku.com/csr/governance/compliance/

贈収賄防止

国内外の各拠点では、グループ行動規範や調達方針の遵守を盛り込んだ取引契約書の締結または同意書の取得といった取組み（サプライチェーン・マネジメント P.42）を通じて贈収賄の禁止を求めるとともに、海外においては汚職や贈賄防止に関するより厳格な対応をサプライヤーに義務付ける贈収賄防止協議書の締結も推進しています。
なお、三井金属グループにおいて、2024年度に反競争的行為や贈収賄行為により法的措置を受けた事例はありません。また、従業員が、反競争的行為や公務員等への贈収賄行為により処分または解雇された事例は発生していません。
2024年度において、三井金属が、特定の政治家や政党・政治団体に対し、政治資金規正法に基づく寄付・献金を直接行なった事例はありません。

国・地域ごとの贈収賄防止協議書の締結の進捗状況

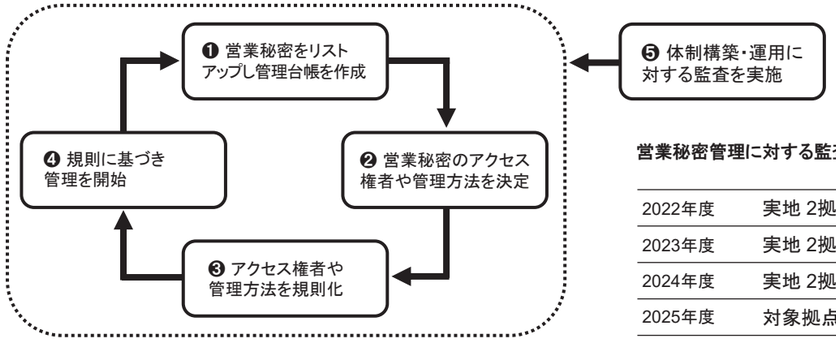
国・地域	腐敗指数ランキング＊	締結社数（2022年度末）	締結社数（2024年度末）	増加数
香港	17位	0	3	3
台湾	25位	143	247	104
マレーシア	57位	36	38	2
中国	76位	353	541	188
ベトナム	88位	51	66	15
インド	96位	0	110	110
インドネシア	99位	101	212	111
モロッコ	99位	0	72	72
タイ	107位	297	365	68
ペルー	127位	0	30	30
メキシコ	140位	0	55	55
合計		981	1,739	664

＊ 腐敗指数ランキング
Transparency International発表 “Corruption Perceptions Index (2024)”による

営業秘密管理

三井金属グループでは2017年に「情報管理規則」「営業秘密管理細則」等の規則を定め、拠点ごとに顧客情報・技術情報・ノウハウを守るための営業秘密管理体制を構築・運用するとともに、運用状況に対する監査を実施しています。

営業秘密管理体制の構築プロセス



営業秘密管理に対する監査の実施状況

2022年度	実地 2拠点
2023年度	実地 2拠点
2024年度	実地 2拠点 ＋ 書面 9拠点
2025年度	対象拠点を拡充予定

輸出管理（安全保障貿易管理）

三井金属は、外国為替及び外国貿易法（外為法）に基づき社内規則「製品輸出等管理規則」を制定し、経済産業省（経産省）に輸出管理内部規程（CP）として登録しています。代表取締役を委員長とする輸出審査委員会の下、各事業部に営業責任者、技術責任者、管理責任者を配置、該非判定・需要家チェック体制を運用し、毎年その遵守状況を事務局が監査し、自己チェックした結果を経産省に報告しています。
また、経産省の官民対話スキームを活用し、当社が有する安全保障上の観点から管理を強化すべき重要技術が国外に流出しないよう、特に重点的に管理しています。

品質保証の取組み

通信・エレクトロニクスや自動車産業などお客様の広がりとともに、事業領域を拡大しグローバル化も進めてきた中で、お客様の声を財産と考え、常に最適な品質の製品・サービスの提供に努めてきました。しかしながら、昨2024年、当社子会社での品質不適切行為が判明しましたことから、二度と同様の行為を繰り返さないよう、再発防止に真摯に取り組んでいます。

不適切行為の再発防止へ向けて

グループ会社である三井金属パーライト株式会社において、検査結果の改ざんおよび不適切なデータ処理が行なわれていたことが社内通報により2024年10月に発覚し、社内調査委員会、社外の委員による特別調査委員会（委員長：井上　宏　三井金属社外取締役監査等委員）を設置し、調査結果を2025年4月に社外公表いたしました。

調査報告書の内容は、一子会社の問題にとどまらず、三井金属グループ全体への問題提起も含まれております。当社としてその内容を真摯に受け止め、パーライト社に対する支援と併せ、全社に向けた再発防止策を立案、実行に移しているところです。

再発防止策は、ガバナンス、マネジメント、プロセスの各視点から検討し、❶品質保証体制の強化、❷品質保証ルールの整備、❸品質保証に関する意識の徹底、❹不正リスク低減のための取組み等を柱としており、具体的には、組織体制の見直し、品質監査の見直し、品質保証部門間や関連部門との連携・支援強化、内部通報制度の有効性向上等の取組みを含んでいます。

4月にグループ内全ての拠点へ発信しました「目先の納期や利益よりも品質重視を」の社長メッセージを実現すべく、再発防止策の完遂と、25中計で定めた品質保証の各目標の達成を目指してまいります。



常務執行役員 技術本部長
川原　誠

品質に関する基本的な考え方

私たち三井金属グループでは、各事業分野、国内外の各拠点での品質への取組みを貫く規準として2022年4月に「品質基本方針」を見直し、安全で優れた品質をもつ、お客様に満足いただける製品づくりを追求しています。
当社は資源開発と製錬事業をそのルーツとし、非鉄金属地金から、エレクトロニクスなど各産業向けのさまざまな機能材料、素形材などの組立加工、さらにはエンジニアリング事業などの技術サービスの提供と、グループ全体での製品・サービスの事業領域は拡大し、グローバル化してきました。その中で、安心、安全で適切な品質の製品・サービスを提供する責任は、一段と増しているとの認識を私たちは深めています。
中でも、品質コンプライアンスに関する要求は、年々強まってきており、それに対応するため、教育・啓蒙、品質保証体制の整備や、データデジタル化・システム化の推進、QAGL*に基づく点検や監査、さらには品質保証を支える人材育成等を推進しています。

＊QAGL＝三井金属グループ品質保証ガイドライン

品質基本方針

三井金属グループは、お客様に満足していただける製品・サービスを提供するために、この品質基本方針を一人ひとりが共有し、実践します。

1. 市場の声、お客様の声を財産と考え、そのニーズを先取りし、最適品質とお客様満足の実現に取り組みます。
2. 社会貢献を目指し、マテリアルの知恵を活かした製品・サービスを創発・提供します。
3. 品質を業務の質ととらえ、全員参加とスピード重視で品質向上を図ります。
4. 製品・サービスに関するコンプライアンスを徹底します。
5. サプライチェーンを含むすべての事業プロセスで安心・安全を最優先とし、品質と安全について正確かつ適切に情報を公開します。

（2022年4月改定）

品質保証体制

三井金属グループでは、グループ全体の品質保証体制をより強化するため、三井金属の本社機能として、品質保証部を2018年に設置しました。各事業部門、各グループ企業の品質保証に係わる企画・推進、品質保証の実効性の監査、品質保証人材の育成、品質保証に関する社内外情報のグループ内への発信などを担っています。また、品質保証機能の強化を図るため、各事業ラインの品質保証部門を独立させています。さらに、本社品質保証部と各本部技術部で構成される品質保証委員会を毎月開催し、グループ全体に係る品質保証体制強化の企画と実行を推進しています。加えて、全社の各事業所社の品質保証部門長が集まり、年2回、品質保証部門長会議を開催し、品質保証部門間の連携強化を図っています。

品質マネジメントシステム

三井金属グループでは、事業部門ごとに品質マネジメントシステムを構築・運用し、最適な品質保証を行なっています。品質管理上外部の規格認証取得が必要と判断した製造拠点については、「ISO9001」や「IATF16949」などの国際規格を認証取得しています。

（98ページに、認証取得拠点数の情報を載せています。）

品質コンプライアンス体制の強化

三井金属グループは、品質コンプライアンス体制構築を、QAGLに沿って進めてきました。このガイドラインの柱は、マネジメントシステムの強化、試験・検査データの信頼性向上、保証する品質と技術レベルの整合性の向上、事業ラインの品質コンプライアンス自主点検や社内品質コンプライアンス監査の実施となっています。
これまで、国内外の拠点でQAGLへの適合性の自主点検、社内第三者による品質コンプライアンス監査を実施してきました。
また、ねつ造・改ざん防止として、検査データデジタル化・システム化も推進しており、システム化に関しては2025年度中に、ほぼすべての国内拠点で導入完了の見込みです。
一方で、QAGLに沿った自主点検および監査に使用する「品質コンプライアンス事象判断基準」について、判断基準の細分化と事象発見時の連絡フロー改訂、さらには、品質コンプライアンス監査においては、リスクベース評価*により、監査の順位や監査ポイントの絞り込みを行ない、コンプライアンス体制の強化を図っていきます。

＊リスクベース評価＝各指標からリスクの大きさを評価するもの

品質保証教育推進、品質コンプライアンス意識の向上

三井金属グループでは、品質保証力の底上げと再発防止に向け、QAGLや品質コンプライアンスに関する教育を体系的に整備し、階層別教育に組み込むことで意識改革に取り組んでいます。
また、品質向上や改善に役立つ考え方、管理技術手法を実践するため、集合教育およびWEB (MLP*) による品質管理教育を実施しています。各階層別に、新入社員向け基礎教育から、統計、IE、プロセス思考などの専門教育まで、全ての従業員へ教育を実施しています。
加えて当社では、人材の育成、職場の活性化、業務改善を目的として、小集団活動（GK＊）に、日本国内の各拠点はもとより、海外拠点においても取り組んでいます。
品質月間においては、グループ各社において品質コンプライアンス集合教育や標語募集、意識調査、所社単位での独自取組みなどによる啓蒙活動を実施しています。さらに、品質コンプライアンス意識の向上に向け「品質の日」の制定、「品質唱和」などの全社的な啓蒙活動も計画しています。

＊MLP＝三井金属オンライン学習プラットフォーム

＊三井金属ではQCサークル活動のことを「グループ活動（GK）」と呼んでいます。

製品安全情報の提供および環境配慮型設計体制構築

三井金属グループでは、製品安全に関わる情報は、基本的に仕様書や技術資料、SDS（安全データシート）などを通じてお客様にお伝えしてきました。
お客様や社会への当社製品・サービスに関する適切な情報の提供を推進すべく、「製品情報提供ガイドライン」の策定を2023年度から進めていましたが、2024年にガイドラインが整い、2025年度からその運用を始めています。
このガイドラインによって取り組むべきことは、お客様や消費者から情報提供の依頼があった場合、製品に関する適切な情報を提供できる体制を構築することです。これまでのようなデータシート等の資料提供のみならず、人権の尊重、安全衛生をはじめとする社会課題、環境課題、それらに対するリスクがないことを当ガイドラインに基づくチェックシートで調査し、当社製品の情報として常に提供できることを目指しています。
さらに当社工程の上流における取組みとして、環境に配慮した製品を創出するためのガイドラインの策定も取り進めており、2026年度より運用を開始する予定です。