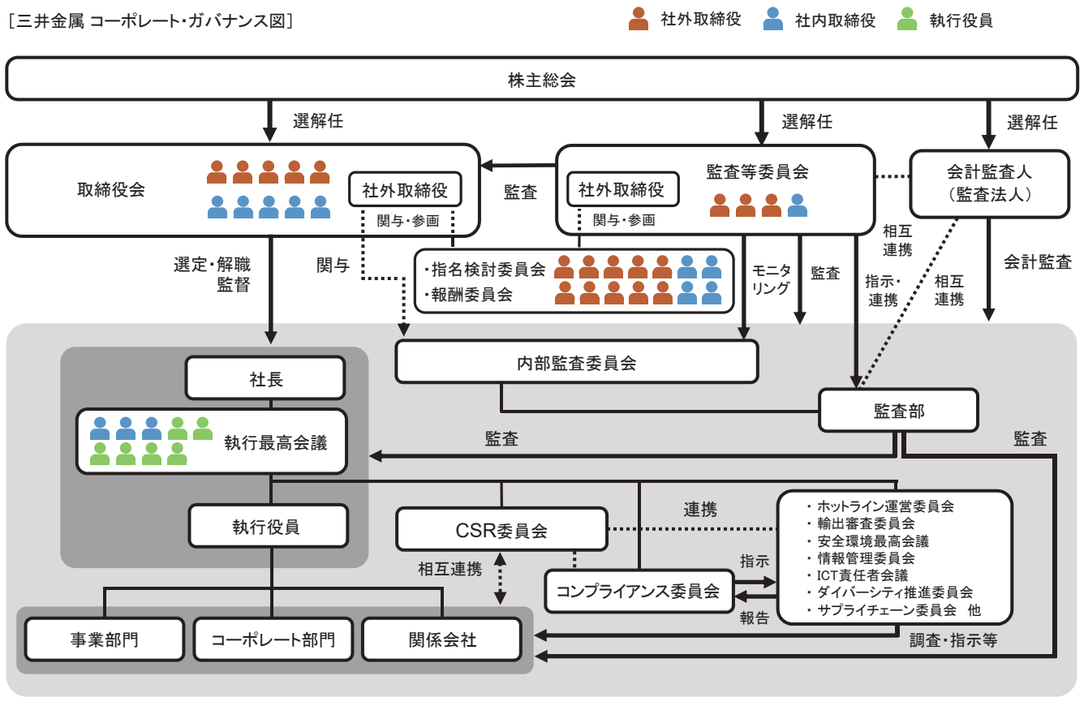
私たちの価値創造を支える基盤

アプローチ

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 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。

ガバナンス体制強化に向けた戦略

取締役会の実効性・透明性の向上
① 意思決定の迅速化 ② 審議事項の重点化と経営方針・経営戦略の策定等の議論の充実
③ 経営監督機能の強化のため、2024年6月27日より監査等委員会設置会社に移行
取締役会実効性評価を実施し、前年度の指摘の解消率をKPIとして設定し、改善の進捗状況を取締役会でモニタリング。

取締役会の独立性・多様性
取締役10名のうち半数の5名（うち女性2名）を社外取締役とする、過半数の7名を非業務執行取締役とする、社外取締役を議長とする。
任意の指名検討委員会・報酬委員会を設置し、いずれも7名の委員のうち過半数の5名を社外取締役とし、社外取締役を委員長とする。

監査・監督機能の強化
執行部門の組織として内部監査委員会を設置し、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実施。
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。
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、内部監査のモニタリングを実施。

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。
2025年度は取締役会を14回開催しました。

取締役会の構成 （2026年6月26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

取締役会長



池信 省爾

指名 報酬 執行 ★

代表取締役社長



岡部 正人

内部 ★ 執行

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



吉本 誠一朗

執行

取締役
常務執行役員
経営企画本部長



志岐 和也

監査 ★

取締役
常勤監査等委員

社外取締役



戸井田 和彦

取締役会 ★ 指名 報酬

【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



武川 恵子

指名 報酬

【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
- 株式会社カナミックネットワーク 社外取締役



石田　徹

監査 指名 ★ 報酬

【重要な兼職】
- 山九株式会社 社外取締役



井上　宏

監査 指名 報酬 ★

【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



川西 幸子

監査 指名 報酬

【重要な兼職】
- 公認会計士
- 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 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 **70%**

業務執行取締役 **3**
非業務執行取締役 **7**

【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	人材/組織開発	法務/リスク管理/コンプライアンス	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		◎			◎			◎	○
吉本 誠一朗	○		◎					◎	
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
人材/組織開発	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/コンプライアンス	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71%を占め、当社が志向した成果が出ています。

直近3事業年度における取締役会に占める議案の区分ごとの審議時間（ESGデータ P.88）

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 （2025年度）

議案の区分	審議事項	取締役会での審議内容（社外取締役からの意見）
経営戦略・サステナビリティ	・25中計に関する施策（「大胆施策」、全社組織改編等） ・サステナビリティに関する開示方針の決定（ⅰ）	・SSBJ基準の適用時期と開示への対応について（ⅰ）
事業ポートフォリオ	・事業ポートフォリオの見直し（ⅱ） ・M&A・組織再編にかかる個別案件の実行	・個別案件におけるコンプライアンス上の課題について（ⅱ）
ガバナンス	・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（ⅲ）	・「社内・社外一体対話型取締役会」のあり方とモニタリングモデルとの違いについて（ⅲ）
その他	・コンプライアンス委員会の設置（ⅳ） ・品質不適切行為に対する再発防止策（ⅴ） ・内部通報制度の見直し ・事業投資の実行	・バリュー浸透の活動との関連性について（ⅳ） ・コンプライアンス全般の活動における品質コンプライアンスの位置づけについて（ⅴ）

取締役と取締役会を支える仕組み　（　）＝ 2025年度の開催回数

任意の諮問委員会	指名検討委員会（9回）	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。 【2025年度 主な審議事項】 代表取締役・社外取締役の選解任基準の明確化、スキルマトリクスの見直し、社外取締役の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（12回）	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。 【2025年度 主な審議事項】 ESG指標の社外開示、2024年度ESG指標結果の審議、2025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・2026年度ESG指標の審議決定（ガバナンス指標の対象と評価方法の決定）、社長の報酬割合の変更、社長の報酬額の開示、業績報酬カーブの見直し　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（57回）	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。
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。
	社外取締役と機関投資家との対話（9回：9社）	ROIC経営の浸透と高度化、バイサイドM&Aの進め方、社長交代（サクセッションプラン）、取締役会運営、品質不適切行為への対応と再発防止策、人的資本経営等につき説明および質疑応答を実施しました。 【課題認識、フィードバック等】 株価上昇、経営資源の分配と投資、サクセッションプランの開示、ダイバーシティにかかるKPIの進捗、品質不適切行為への対応等につきフィードバックを受けました。

取締役の報酬制度

報酬設計

取締役（会長、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

（会長、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。連結経常利益の平均である500億円を最低目標とし、その130％水準である700億円を基準値としています。また、過去最高益の150％水準である1800億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

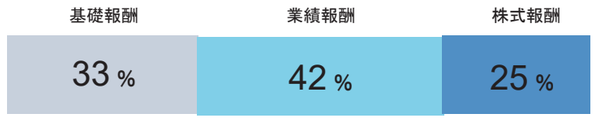
当社の企業価値の持続的な向上のためのインセンティブを与えるとともに、株主との一層の価値共有を図ることを目的として譲渡制限付株式報酬制度（勤務継続型譲渡制限付株式報酬）およびESG指標＊要件型譲渡制限付株式報酬を導入しています。いずれも継続した勤務が譲渡制限解除の条件となります。

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が年額70百万円以内、ESG要件型株式報酬が年額50百万円以内、合わせて年額120百万円以内となり、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合わせて年34,300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に対するフォローアップ進捗
	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（代表取締役社長）



報酬の構成（社外取締役、監査等委員である取締役および代表取締役社長を除く）



＊ 連結経常利益700億円、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）



2026年度役員報酬制度の改定

取締役の報酬について、その決定プロセスおよび内容の透明性を重視しており、報酬委員会において中長期的な企業価値向上に資する制度設計の検討を行なっています。

2025年度の報酬委員会では、ガバナンスおよび説明責任のさらなる向上を目的として以下の内容を決定しました。

- 代表取締役社長の報酬額を、金額基準にかかわらず開示する方針とすること
- 株主の皆様とのより一層の価値共有を進めるため、代表取締役社長の基礎報酬の一部を勤務継続要件型株式報酬の一部に移行し、株式報酬の割合を引き上げること
- 近年の業績水準や事業構造の変化を踏まえ、業績報酬については、その達成水準の質をより重視する観点から、業績報酬カーブの基準水準を引き上げる見直しを行ない、高い業績達成に対して適切なインセンティブが働く設計へと改定した。

これらの制度改定は、2026年度以降の報酬制度として適用予定であり、株主の皆様との価値共有を一層進めてまいります。

報酬の総額等 （2025年度）

区分	報酬の総額（百万円）	報酬の種類別の総額（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 （監査等委員である取締役および社外取締役を除く）	474	198	211	65	4
社外取締役 （監査等委員である取締役を除く）	45	43	—	2	2
監査等委員である取締役 （社外取締役を除く）	56	52	—	4	1
監査等委員である社外取締役	54	51	—	3	3

役員ごとの連結報酬等の総額等 （2025年度）

氏名	連結報酬等の総額（百万円）	役員区分	会社区分	報酬の種類別の総額（百万円）		
				基礎報酬	業績報酬	株式報酬
納　武士	161	代表取締役	三井金属（株）	65	74	21
池信 省爾	111	代表取締役	三井金属（株）	52	43	16
岡部 正人	118	代表取締役	三井金属（株）	45	58	15

＊ 代表取締役社長については、報酬額の多寡にかかわらず、報酬の種類別内訳を開示しています。
その他の取締役については、連結報酬等の総額が1億円以上である場合に限り、個別に開示しています。

監査等委員会

監査等委員会の概要（2025年度：14回開催）

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。

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。

内部監査委員会と監査部

内部監査委員会（2025年度：4回開催）

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され、監査部によ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は、監査部より取締役会・監査等委員会および会計監査人とも適宜共有します。

監査部と内部監査

監査部は監査部担当取締役に直属する独立した組織として、当社および国内外の関係会社を対象に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内部監査を実施しています。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

取締役会と監査等委員会の実効性評価

取締役会および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	2	3	4	5
取締役会 ■	■■ 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	■■ 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	■■ 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	■ 2026年3月開催の取締役会において審議	■ 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
監査等委員会 ■				■ 2026年3月開催の監査等委員会において審議し、その評価と2026年度の監査計画を決定	■ 取締役会実効性評価とあわせ、2026年3月開催の取締役会に報告

取締役会の実効性評価の結果

取締役会の実効性は全体として改善しているものと評価しています。

[評価のポイント]

・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。これに伴い、取締役会の権限の一部を執行側に委譲しました。

・また、2024年度の実効性評価での指摘を踏まえ、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状況のアンケートを二度実施する等、継続してモニタリングしました。

・フォローアップの対象として抽出したこれらの課題のすべての項目において一定の改善が見られました。

2024年度の課題	改善状況
運営面での課題（取締役会の審議項目数の多さ、議案資料のボリュームの多さ等）	権限委譲等による審議事項の重要事項への絞り込み、審議事項の事前説明や適宜の情報連携等により、着実な改善がなされた。
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	重要な経営課題への対応方針決定および執行に対する能動的な監督をバランスさせた「社内・社外一体対話型」取締役会を目指すべき姿として共通認識とする等、議論が深化した。
人的資本・知的財産への投資等の経営資源配分やDX戦略	執行側での取組みや今後の計画等の進捗報告等の点において継続的な改善がなされているものの、企業価値向上との結びつきの見える化等の面から、道半ばである。
内部統制の運用状況の監督・監視およびM&A（バイサイド）を含む新規事業への投資の議論	前年度より一定の改善がみられたものの、引続き課題であり、さらに進めるべきである。

今後の取組み

・当社は、2024年6月の監査等委員会設置会社への機関設計の変更を受けて、定款変更による取締役会権限の一部を委譲していますが、内部統制の強化の一環として、2026年に新たにコンプライアンス委員会を設置しました。

・これらの枠組みを有効利用して、モニタリング型取締役会としての機能を高める取組みを継続的に進めてまいります。

監査等委員会の実効性評価の結果

監査等委員会の実効性は全体として改善しているものと評価しています。

[評価のポイント]

・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、ならびに内部監査部門及び会計監査人との連携等においては、従前と同様、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。

2024年度の課題	改善状況
執行部門の各責任者とのコミュニケーション	執行側との面談の機会の拡充等により、昨年度よりも改善された。
グループ全体の内部統制システムの監査における子会社監査役等との連携	一定の改善はみられるものの、引続き課題である。

今後の取組み

・監査等委員会は、引続き内部監査委員会や会計監査人等との連携を通じて情報の収集とリスクの把握を強化し、グループ全体の内部統制システムの監査を充実させる等、今後もさらなる実効性の向上に努めます。

社外取締役 対談

パーパスを基軸とし全社ビジョン「2030年ありたい姿」の実現を目指した新たな中期経営計画「25中計」を開始して1年が経ちました。経営環境が大きく変化する中、三井金属グループはありたい姿に到達するために、人材の力を活かしながら、変化を自らの成長へ結び付けていく必要があります。今回は社外取締役の武川恵子氏、川西幸子氏が経営戦略を実行していくための人的資本経営、価値創造の基盤となるガバナンスや内部統制のさらなる強化に向け、課題と期待を語り合いました。



社外取締役
武川 恵子

×

社外取締役 監査等委員
川西 幸子

社外取締役から見た三井金属

武川　2019年に社外監査役として三井金属に関わり始めた頃、社内の風通しの良さや、エンジニアの方々をはじめ従業員の皆さんの真面目さが非常に印象的でした。一方で、当時はカセロネス銅鉱山の課題もあり、従業員の皆さんの中にもこの課題がどうなるのかという不安があったように感じます。海外拠点を訪問した際にも、会社の事業環境や業績の見通しがよい方向でなければ、従業員に活気がないと思いました。経営陣が良い経営をして、会社の未来の見通しが明るく、従業員が自分たちの成長を期待できるという状態でなければ、従業員のやる気が引き出せないのだと感じました。

川西　私は2024年に当社取締役監査等委員に就任しました。最初に印象に残ったのは、三井金属アクト売却の意思決定です。自社グループの売上に占める割合の大きい事業を手放すという判断は、容易ではないと思われますが、企業グループとして掲げたポートフォリオの動的管理の方針に沿って、ベストオーナーへの譲渡を決定しました。

武川　私も、事業ポートフォリオを入れ替えることは、将来性があまり見込めない場合であっても、相当抵抗があると考えました。しかし執行側はベストオーナーに提供することが、その社員にとっても良いことなのだという強い考えを示されました。

川西　既存のものを手放し、新しい事業領域に向かうためには、会社として胆力が必要です。その後短期間で業績を回復させたことからも、この会社には正しい判断を下す決断力と、決断を実行する胆力があると強く感じました。

人的資本経営
女性活躍の推進を足掛かりとして

武川　当初、社外監査役という立場でしたが、不祥事を厳密に防ぐためには、内部監査だけで見つけるには厳しいケースがほとんどであるとの認識でした。執行側ではないところに安心して通報できる制度を整えていくこと、女性を含む多様な人材を取り入れていくことが重要であると考えました。多様な人材が意見を言うことで、従来の暗黙の了解に陥った問題に光を当て、気づきを促します。意見を言う土壌が生まれ、組織の健全性向上に寄与します。
三井金属は鉱業・金属製錬からスタートした会社という歴史的経緯もあり、2019年のころはまだ女性の活用については、十分に進んでいない状況でした。経営トップに対して、女性活躍を足掛かりにして多様な考え方や視点、意見を取り入れる企業風土を根付かせていくことの重要性をお伝えし、女性を増やしていく目標を明確に立てることをお願いしてきました。

川西　三井金属の企業風土の変革への強い意思は、私が社外取締役をお引き受けする際にも、経営トップから感じました。女性取締役を形式的に増やしたいということではなく、外部の多様な知見を真摯に取り入れようとする三井金属の姿勢を感じました。

武川　女性活躍の推進は、単に数値的な目標ではなく、質的には公正さが担保されたビジネスを実現するための取組みであり、企業の人権尊重そのものであると理解しています。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」が示す通り人権尊重は企業にとって重要な経営課題です。三井金属においても、人権尊重が人的資本経営の戦略の前提として位置づけられており、経営層も強いコミットメントのもとで取組みを推進しています。
2025年のなでしこ銘柄の取得は、経営と紐づいた三井金属の本質的な女性活躍の取組みが評価されたものと考えます。

人的資本経営
さらに多様な従業員が活躍する会社に

武川　女性活躍の推進は量的な面においては、少子化の時代における人材確保につながる取組みです。三井金属ではこれまでにライフイベントと転勤が重なった場合に柔軟に対応できるよう人事制度改革を進めてきました。女性だけでなく、男性も、そしてどの世代の従業員においても、親や子どものケア責任を持つ人が増えてきています。今後は、製造現場や海外拠点の従業員を含め、ケア責任を持つ人が安心してキャリアを継続し、その能力を発揮できる環境を、人事制度等でどう整えていくかが大きなチャレンジとなります。

川西　ライフイベントと地方転勤の両立など、難しい課題も多いと感じていますが、三井金属の人事制度で良いと思うのは、従業員の満足と幸せを大切にしている点です。それがなければ、どれだけ能力のある人材が入ってきても、企業の成長につなげることは難しいと思います。従業員を一括りにせず、多様性を尊重し、一人ひとりが何を考え、どのようなキャリアプランやライフプランを持っているのかを理解し、その上で会社が一緒に目標を立て、目標達成を支援していく必要があります。

武川　多様な人材が活躍する組織では、営業の在り方や取引先との関係づくりにおいても得られる気づきは多いと思います。そういった気づきが、新たな製品・サービス、新たなビジネスモデルの創出といった事業機会の創出につながっていくものと思います。

人的資本経営
いかに経営戦略の実行力を高めるか

川西　三井金属はキャリア採用者の比率が高い会社ですが、これは経営戦略を実行するうえでの強みになると感じています。世の中の変化が早く、会社も大きく変わらなければいけない中で、既存の人材が変化していくことに加え、新しい人材が入ってくることも重要だからです。ただ、新しい人材がその力を十分に発揮できる環境を整えられるかどうかが、人的資本を企業の成長につなげられるかを左右すると思います。

武川　そうですね。私も三井金属がBig Movesなどにより、次々と新しい分野にチャレンジしていく中で、そのための人材をどう確保・育成していくか、キャリア採用者を含めて会社としての一体感をどう形成していくかが非常に大きな課題だと思っています。三井金属は、新卒採用を中心に同じ経験を共有しながら一体感やアイデンティティを築いてきた会社だと思います。キャリア採用者に三井金属のパーパスやバリューといった考え方やDNAをきちんと共有するプロセスが必要です。

川西　三井金属は同期のつながりが強い会社だと思いますので、そのつながりをキャリア採用者に対してもどうつくっていくかということもありますね。リモート環境で働く場面も多いためつながりをつくるための工夫が必要です。
また、とくに現場で働く女性従業員の声を丁寧に吸い上げることを大切にしてほしいと思います。ライフイベントによってキャリアプランが変化することが、女性には比較的起こりやすいと思います。その変化を否定するのではなく、上司が継続的に対話しながら伴走し、一人ひとりが満足できる職業人生を歩めるよう支援していくことが、企業の成長にもつながると考えます。地方拠点や本社を問わず、経営層や私たち社外取締役が女性従業員と直接対話できる場を増やせるとよいですね。

武川　働く皆さんのエンゲージメント向上に向けても取り組んでいらっしゃいますが、単に1on1を実施するだけでなく、部下との対話スキルや共有された好事例を管理職が学べるようにしていることなど、現場での成果につなげるための運用までを丁寧に設計している点が、三井金属の強みだと感じます。
また、働く環境を整えることは人権尊重やエンゲージメント向上においても、重要な要素です。会社が事業所の安全衛生を徹底し、事業所の景観を緑化などで整え、食堂などの施設を更新していくことは、働く人の尊厳を尊重していることを示すことでもあります。従業員のエンゲージメント向上にもつながり、結果として経営戦略の実行力を高めることができるのではないかと思います。



武川 恵子
Takegawa Keiko

1981年、総理府へ入府。内閣府官房審議官、内閣府大臣官房政府広報室長などを歴任、2014年には内閣府男女共同参画局長。2019年6月に当社社外監査役、2021年6月に当社社外取締役に就任。学校法人昭和女子大学特命教授、女性文化研究所長を現在も務める。

取締役会の議論は中長期の視点へ

川西　監査等委員会設置会社への移行から2年を経て、現在の取締役会は、執行側に任せるべき事項は執行に委ね、大型投資や重要案件については取締役会で確認するというモニタリング型に完全に移行していると思います。監査等委員会設置会社に移行する前と比べても取締役会の議案の構成が変わってきており、事業ポートフォリオ、サステナビリティ、人的資本、経営戦略といった中長期的な企業価値に関わるテーマの議論が増えていることを実感しています。DX、知的財産なども情報共有されており、取締役会で扱うテーマの幅が広がっています。

武川　細かな事項は執行側に委ねつつ、長期的な方向性や成長戦略に関する議論に加われるようになった点は、大きな変化だと思います。

川西　社外取締役が必要と考える執行側の社内会議の議題や議事録も共有され、質問もできる体制になっているので、執行側での議論を把握しやすい環境になっています。執行側が何をしているのか分からないという感覚は全くありません。

武川　また、専門性の高い技術的な案件等については、そのまま取締役会で決議するのではなく、事前説明の機会が設けられ、開発担当者などから事業の背景や技術の内容を聞くことができます。加えて取締役会の場でも説明があり、しっかり理解したうえで議論に臨めるため、決議前に十分な検討を行ない、建設的な意見交換ができていると感じます。

川西　取締役会で社外取締役が意見を述べることで、執行側の検討が深まることは、意思決定に適度な緊張感をもたらしていると思います。今後も引続き、必要な人が適切に情報へアクセスできるよう、資料の整理や提示の方法を工夫し、議論の質がさらに向上するとよいと思います。

武川　私たち自身も社外取締役として、当社グループの事業や技術の理解を深め続ける必要があります。三井金属はBtoBビジネスであり、かつ素材を扱う企業であるため専門性の高い領域が多くあります。一般消費者としての感覚だけでは十分に判断できないテーマもあるため、社外役員も必要に応じ社内の学習・勉強する機会を持てると、三井金属へのより深い理解につながると感じています。

品質保証体制と内部統制をさらに強化する契機に

川西　2024年に発覚した三井金属パーライト社での品質不正問題では、不適切な行為が長期間続いていました。やはり、そこに多様な視点があれば、違和感をもち、より早期に不正に気づけた可能性もあると思います。
監査等委員としても、コントロールに取りこぼしがないかに留意しながら業務にあたっています。悪意を持って組織的に隠された場合、内部監査で発見することは非常に難しいと思いますが、内部監査では財務会計だけに限定せずより踏み込んで確認し、監査役も現場と頻繁に対話し、通常のフローから一歩踏み込んで丁寧に監査をすることを推進しています。

武川　現場にいる一人ひとりが、良心に従い内部通報してくれることが最後の砦であるとも思いました。本件も内部通報を契機に発覚しており、内部通報制度が一定程度機能したと考えています。安心して声を上げられる風土と制度を整えることの重要性も改めて感じました。
また、調査委員会では、多くの方から丁寧にヒアリングを行ない、是正を図りました。しかし問題を認識して改善を求めても、その後本当に改善されたのかを詰めて確認しなければ、実効性は十分に担保できません。本当に改善されたのかを継続的に確認することが不可欠です。

川西　本件を受けて、品質保証部門が抜き打ちで現場に行き、改善を確認するという取組みを始めました。はじめにこの話を聞いた時は、素晴らしいと感じた一方で、現場との大きな軋轢が生じるのではないかと心配しました。突然の確認は現場にとって負担や緊張を伴います。しかしこれを問題なく実施できたことは、現場の皆さんがこういった新たな対応を前向きに受け止め、改善につなげようとする姿勢が強いのだと感じました。

武川　三井金属グループの品質保証の取組みは、従来に比べさらに踏み込んだ対応に切り替わってきていますね。パーライト社のみの再発防止にとどまらず、グループの品質保証体制の見直し、LIMSによるデジタル化の展開、コンプライアンス委員会の設置、監査部からの関係会社監査役起用など、グループ全体の内部統制の高度化にまでつなげています。失敗を単なる失敗で終わらせず、品質保証体制とガバナンスをさらに強化するチャンスとされることを期待しています。

新経営体制と28中計への期待

武川　新社長の池信氏は、これまでにも改革のビジョンを描き、その中核を担ってこられた方です。ご自身が描かれた方向性を、社長として2030年、2040年に向けてリードされる立場になられたことに大きく期待しています。

川西　業績が好調に推移する中で、大胆な施策には大きく期待しています。一方で、28中計のビジョンを進めるうえでは、M&Aだけに依存するのではなく、自社でしっかり投資し、成長領域を育てていくことも必要になると考えています。また買収対象の確保や投資判断には慎重さも求められます。
先般、総合研究所でNEXT10に関わる方々と話す機会があり、女性を含む多様なメンバーが元気に働かれている姿が印象的でした。28中計では、こうした人材の力を活かしながら、NEXT10をいかに形にしていくかが重要なテーマになると思います。

武川　新たな分野に事業を広げていく中で、キャリア採用者を含む多様な人材が力を発揮できる環境を整えることがやはり重要です。従業員は自分の人生の大切な一部を会社にかけています。IRや株主向けの発信を強化するとともに、会社がどのように成長していくのかということを従業員に共有し、従業員自身がどのように成長機会を得られるのかを描けるようにしてほしいと思います。パーパスやバリューといった会社の方向性を継続的に共有することで、企業グループとしての一体感が醸成されます。三井金属グループで働く皆さんが同じ方向を向いて力を発揮することで、ありたい姿を実現していけると期待しています。



川西 幸子
Kawanishi Sachiko

1981年、日本ハネウェル・インフォメーション・システムズ株式会社入社。1986年12月にサンワ・等松青木監査法人入所。2000年、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に就任（現任）。2024年6月より当社社外取締役監査等委員。

コーポレート・ガバナンス
社外取締役 対談

DXの推進

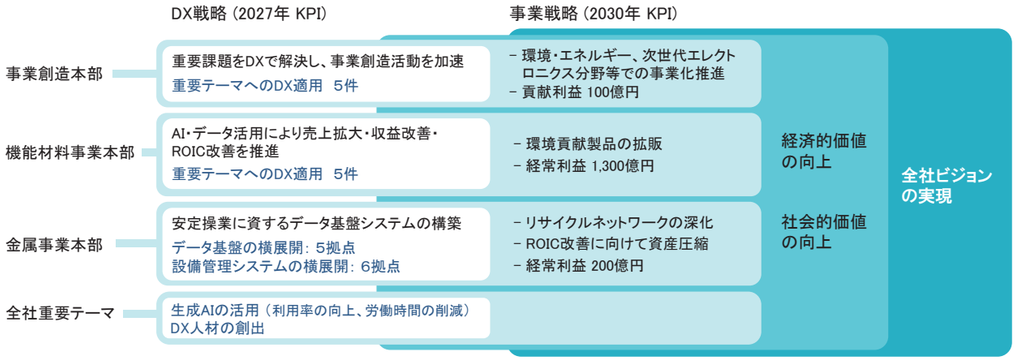
アプローチ

三井金属グループは、DXの推進を統合思考経営を支える経営基盤の一つとして位置付けています。デジタル技術の活用とデジタル基盤の整備を通じて、意思決定の迅速化や業務効率の向上を図り、事業競争力の強化および中長期的な企業価値向上に取り組んでいます。

DX 基本戦略ロードマップと KPI

22中計では、グループ全体のデジタル基盤整備を進めてきました。「デジタル普及期」と位置付ける25中計では、各本部・各部門で進めてきたデジタル化の取組みを全社で共有・標準化し、DX施策の実行力と推進スピードの向上を図っています。具体的には、全社で活用できるデジタルツールやデータ活用環境を整備するとともに、事業部の特定業務ではAI活用による大幅な業務効率化を先行的に進めています。また、2025年度より各本部のDX責任者が参画する全社DX会議を新設し、部門横断での進捗管理や課題に対する議論を通じて、個別施策の成果をグループ全体のDX推進へとつなげる体制を整えました。

全社KPIは、2030年全社ビジョンに基づく経営目標からバックキャストして設定し、DX施策と経営KPIとの連動性を高めていきます。また、機能材料事業本部を中心とした大胆施策の進展に伴い、28中計で想定していた新たな価値創造に向けた取組みにも一部前倒しで着手しており、25中計期間を通じて、基盤づくりと実効性ある成果創出の両立を図ります。



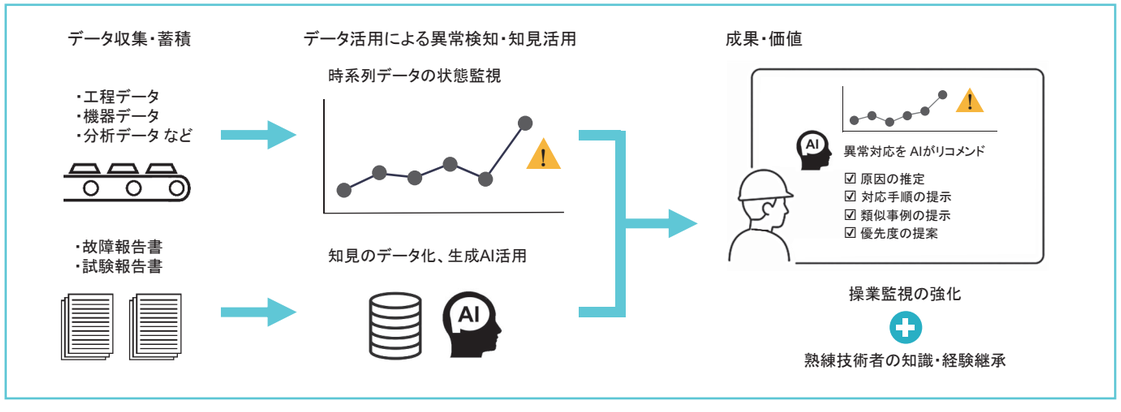
＊ 各事業本部のDX戦略（2027年 KPI）について統合報告書2025で開示した内容を基に、DX戦略と経営戦略の連動を明確化する観点から再整理しています。

金属事業本部 知の深化

2025年度は、八戸製錬をモデル拠点として導入した設備資産管理（EAM）システムを神岡鉱業へ、操業データ基盤を三池製錬へ展開し、計画通り稼働を開始しました。

2026年度は、EAMを彦島製錬および三池製錬へ、操業データ基盤を竹原製煉所へ展開する計画です。EAMの展開により、安定操業をはかる上での予備品在庫の最適化と拠点間での予備品の融通・有効活用による資産効率の向上を図ります。

また、操業データ基盤導入により蓄積されたデータを活用し、トラブルの早期検知に取り組むとともに、現場の知見をデータ化・生成AIで検索・活用することで、対応判断の迅速化や技術継承の強化を図る等、さらなる安定操業の実現に向けた取組みを推進しています。



機能材料事業本部 知の深化

2025年度は事業戦略に沿ったDX戦略を策定し、売上拡大・収益改善・ROIC改善を軸にDX活動領域ごとに2027年度末のありたい姿を明確化しました。新規顧客獲得強化に向けてデジタルマーケティングを活用した事業部サイト統合を進めており、パートナー発掘や具体的な受注獲得につながる成果が現れています。

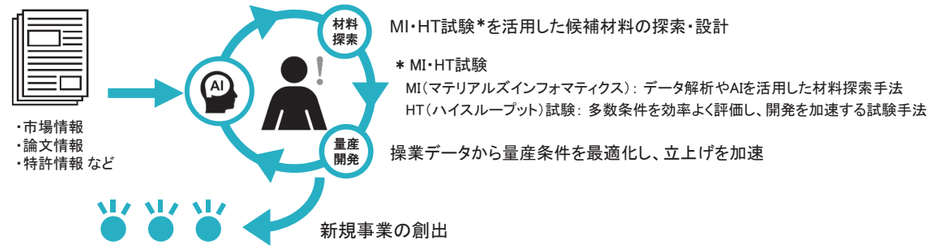
2026年度は大胆施策活動の一環として設計・製造・経営に至るデータを統合し、AIによる全体最適や効率化を実現します。低付加価値業務の削減により創出するリソースを高付加価値領域へ再配分し、人ならではの創造性を駆使することで、機能材料を通じて産業の進化に貢献する本部を目指します。

機能材料事業本部　DX戦略

目的		2027年度末のありたい姿
売上拡大	営業・マーケティング	統合サイトを基盤に情報発信を強化し、検索順位向上・生成AIでの露出を拡大。量産につながる新規案件が増加
売上拡大	R&D	マテリアルズインフォマティクスの利用者を拡大し、多数の製品の開発スピードを向上
収益改善	操業	AI支援での分析・判断による脱属人化。一部事業では、部門横断でのデータ活用により生産計画や操業条件が最適化
収益改善	間接業務	生成AIなどの定着により業務効率を飛躍的に向上。創出した時間により価値創造型業務へシフトする
収益改善		製造・販売・在庫・外部データ等のシミュレーションにより迅速な意思決定を実現し、全体視点での収益の向上を実現
ROIC改善		事業価値向上のため、構造的なKPIで改善点が定量的に把握でき、ROIC改善に向けたPDCAが機能

事業創造本部 知の探索

人の知見とデータを融合し、材料探索から実証までを高度化する「AI共創型 R&D」を推進しています。
2025年度は、SE（固体電解質）を中心にデータ解析・AI・自動化を適用し、開発速度と品質向上に向けた実装が進展しています。



MI・HT試験＊を活用した候補材料の探索・設計

＊ MI・HT試験
MI（マテリアルズインフォマティクス）：データ解析やAIを活用した材料探索手法
HT（ハイスループット）試験：多数条件を効率よく評価し、開発を加速する試験手法

操業データから量産条件を最適化し、立上げを加速

生成AIの活用と高度化

安全性を確保した社内専用環境において生成AIを活用し、文書作成や情報検索などの定型業務を効率化することで、意思決定やアウトプットの質の向上と迅速化を図ってきました。社内資料を参照しながら回答を生成する仕組み（RAG）も活用し、社内に蓄積された知見を業務の中で有効に引き出しています。業務特性に応じてAIエージェントの活用も開始され、業務プロセスへの組込みを段階的に拡大しています。

こうした取組みの進展により、生成AIの利用率KPIは2027年度目標を概ね達成見込みであり、次の目標水準への引上げを検討しています。さらなる活用拡大に向け、本社の推進体制に加え、各拠点に配置したAIエバンジェリストを起点に、好事例の横展開や相談対応を通じて、安全かつ効果的な定着を進めています。

DX人材の創出

25中計では、DX人材の創出を推進しています。育成にあたっては、経済産業省・IPAのデジタルスキル標準を参照し、「DXに関する理解を備える人材」と「DXを推進・実践するDX人材」に区分して整理しています。特に事業や業務の変革を担う後者の強化に注力しています。業務課題に直結するDXテーマに参画し、テーマの企画・遂行を軸に、デジタル技術やデータ活用、プロジェクト推進に必要なスキルを実務の中で育成します。これらの人材を各本部の重要テーマのDX推進に戦略的に配置することで、DXの実行力を高め、グループ全体の事業競争力の強化につなげます。

全社重要テーマKPI 進捗状況

【生成AIの活用】（対象者全体の）

生成AI 月あたり利用率：50%以上
47.6 %（2026年3月時点）

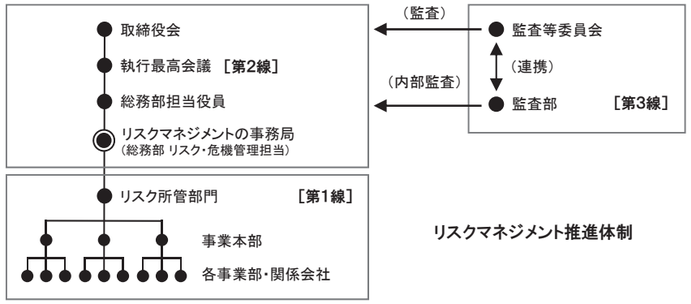
削減労働時間：10% 効率化（16時間/人・月）
4.0 %（2025年12月時点）
＊ アンケートによる集計値

【DX人材の創出】 30名 以上
9 名（2026年3月末時点）

リスクマネジメント

アプローチ

三井金属グループは、価値創造や企業の存続に脅威を与える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。事業等リスクの顕在化による影響・損失を最小限にとどめ、また過去に発生した事象に対する再発防止に努めています。



リスクマネジメント推進体制

推進体制

三井金属グループでは、リスクマネジメント規則に基づき、総務部担当役員を最高責任者とし、その下にリスクマネジメントの事務局（総務部 リスク・危機管理担当）を設置し、グループ全体の活動を監督・推進しています。ESG課題を含む事業等のリスクとして規則に定義されたリスク項目に基づき、リスク所管部門（本社所管部）、事業部門、関係会社（グループ各組織）が、特定されたリスクをコントロールするリスクマネジメント体制をとっています。事務局は、年に一度、リスク所管部門と各組織［第1線］の取組みをリスクマネジメント報告書として取りまとめ、執行最高会議［第2線］に報告、承認を得て、取締役会に報告し、指摘事項や課題を翌年度の取組みに反映させています。

リスクマネジメントが適切に運営され、十分に機能しているかについては、年度ごとに監査部による内部監査および監査等委員会監査を行ない確認しています［第3線］。

［リスク項目の定義］ https://www.mitsui-kinzoku.com/csr/governance/risk_management/

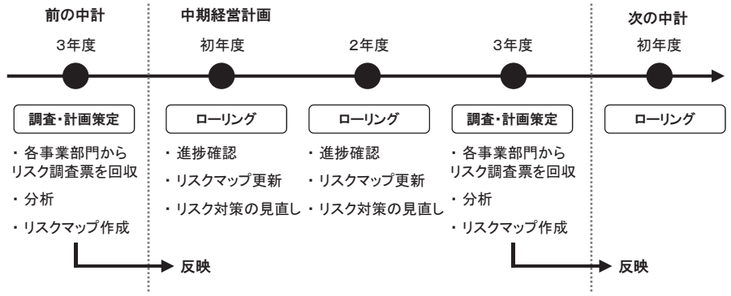
マネジメントシステム

三井金属グループでは、リスクマネジメント・システムを、中期経営計画の期間に沿って、3年のサイクルで設計しています。

前中計の最終年度に、リスク所管部門、事業部門、関係会社（グループ各組織）は、定義されているすべてのリスク項目についてのリスクを洗い出し、発生可能性を5段階、事業影響度（損失）を10段階でリスク評価をします。評価結果をリスクマップに整理・表示し、優先対応すべきリスクを見極め、リスク対策を立案します。

中計の1年目、2年目は、前年度に立案したリスク対策をリスク所管部門および各組織で実行します。事務局では、リスク対策の進捗および新たなリスクについて、リスク調査を行ない、リスク対策の妥当性と効果を確認しています。新たなリスクについては、リスク所管部門が確認し、リスク評価を行ないます。

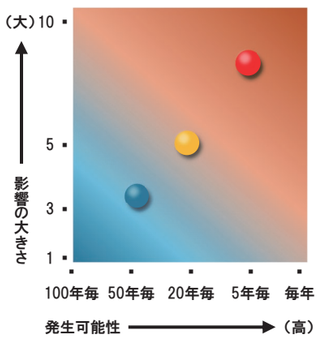
マネジメントシステムのサイクル



リスクが顕在化した場合の対応

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、二次災害の防止に努め、事業の早期復旧と継続を目指します。

事業部門ごとのリスクマップ（イメージ）



リスク対策事例

［リスク項目］
大規模な自然災害にかかる本社および製造拠点の機能不全

首都圏被災によって本社機能不全が発生した場合のリスク対策として、本社機能を一時的に代替拠点へ移管し、立ち上げる行動計画を立案しています。2025年、移管先となる拠点において、代替対策本部を立ち上げる訓練を実施しました。

また、特定製品を代替拠点で生産することを想定した事業継続計画（BCP）を策定しています。お客様への重要な製品・サービスの供給を途切れさせないよう、移管先となる拠点での代替生産への準備、訓練・教育などの事業継続マネジメント（BCM）を実施しています。

コンプライアンス

アプローチ

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。三井金属グループでは、価値創造を支える基盤であるガバナンスの一部としてコンプライアンスを位置付け、グローバルで体制の強化を進めています。

中期的な戦略とKPIの進捗

行動規範の制定と周知

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、従前より「行動規準」を定めていましたが、「パーパス」「バリュー（行動指針）」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「行動規範」へと改めました。

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。また、コンプライアンスガイドブックは、海外拠点においても、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刷新しています。

行動規範の周知のため、2025年度には国内全拠点を対象にコンプライアンスキャラバンを実施し、3,000名以上が受講しました。2026年度以降、コンプライアンスガイドブックのグローバル展開に合わせ、海外拠点でもコンプライアンスキャラバンを実施してまいります。



コンプライアンス委員会の設置

昨年4月4日に公表した、三井金属パーライト株式会社における品質不正に関する特別調査委員会による調査報告書を踏まえ、2026年3月1日付でコンプライアンス委員会を設置しました。

コンプライアンス委員会は、社長を委員長とし、コンプライアンス全般を統括する組織として、平時にはコンプライアンス違反の未然防止、有事の際には発生したコンプライアンス違反への迅速・適切な対応を図ってまいります。コンプライアンス委員会には社外取締役および監査等委員を含む非業務執行取締役の全員がオブザーバーとして参加しています。

コンプライアンス上の重点課題

以上の体制のもと、三井金属グループでは以下のコンプライアンス上の課題に重点的に取り組んでいます。

- コンプライアンス意識調査（隔年実施）とその課題の解消
- 内部通報制度の適切な運用
- 監査（実地監査、輸出管理や情報管理に関する書面監査等）
- 公正な取引（独占禁止法、中小受託取引適正化法対応）
- 贈収賄防止（贈収賄防止協議書の締結推進等）
- 輸出管理（外為法遵守、官民対話スキーム活用等）
- 情報管理（顧客情報・技術情報等の管理とその監査）
- 各種コンプライアンス研修の実施とその充実

コンプライアンス研修受講者数（ESGデータ P.88）

とくに、コンプライアンス意識調査は、その結果をマテリアリティの推進におけるKPIとして設定し、進捗をモニタリングしています。

コンプライアンス意識調査結果（ESGデータ P.88）

重点取組みの概要 ❶ 内部通報制度

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品質不正・贈収賄・安全衛生・ハラスメント等にかかる法令・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・従業員を対象とし、外国語対応も可能な外部窓口、社内窓口および第三者窓口（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の運用状況については、定期的に取締役会に報告され、そのモニタリングを行なっています。

三井金属ホットライン（MHL）への通報件数（ESGデータ P.88）

重点取組みの概要 ❷ 贈収賄防止の取組み

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.58）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、2025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。

2025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締結の進捗状況（ESGデータ P.89）

品質保証の取組み

アプローチ

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。

資源開発と製錬事業をそのルーツとし、非鉄金属素材を知り尽くした知識、知見、私たちの「マテリアルの知恵」を活かしながら、さらに高機能、高付加価値の素材の開発、供給に努めるとともに、それらの大前提である製品の品質保証、その安定にも専念してきました。

そのような中、2024年に判明した三井金属パーライト株式会社での品質不適切行為を受けて、三井金属グループ全体での再発防止に向け、あらためて品質コンプライアンスの再強化、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[*1]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を強化しています。

品質コンプライアンス体制の強化

品質コンプライアンス体制をQAGLに沿ってこれまで構築してきました。その主柱はマネジメントシステム強化、試験・検査データの信頼性向上、品質と技術の整合性向上、事業ラインでの自主点検・社内監査です。

国内外拠点でQAGL適合性の自主点検や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。

2025年度は、不適切事案発生のリスクの存在が推定される拠点に重点を置くリスクベースアプローチに基づき、過去の品質不適切行為や、コンプライアンス意識調査等の結果を基に、リスクの高い5事業拠点を抽出し緊急点検を実施しました。

緊急点検の結果、法令違反や製品の安全に影響あるものは確認されませんでしたが、三井金属パーライト株式会社以外でも、データの不適切な取り扱い等により、お客様との契約規格に合致しない製品の出荷や、規格遵守が不徹底な事例が確認されました。これらを踏まえ、グループ全体でのコンプライアンス意識の一層の向上が不可欠と再認識しています。不適切な事案は即座にお客様へ説明するとともに、原因究明、是正措置および再発防止策を講じています。2026年度も緊急点検の実施を継続し、品質コンプライアンス体制の強化を図ります。

＊1 QAGL： 三井金属グループ品質保証ガイドライン
＊2 MLP： 三井金属オンライン学習プラットフォーム
＊3 IE： Industrial Engineering。生産効率を高める手法
＊4 プロセス思考： 業務を工程として捉え改善する考え方
＊5 GK： 三井金属でのQCサークル活動（グループ活動）
＊6 SDS： Safety Data Sheet。製品の安全性・取扱方法などを記載した資料

品質保証教育の推進と品質コンプライアンスの啓蒙

三井金属グループでは、品質不適切行為の再発防止と品質保証の信頼性向上を喫緊の重要課題とし、全ての従業員の品質コンプライアンス意識の向上・定着を進めています。

その中心として、グループ共通の基本ルールQAGLや品質コンプライアンス教育体系を整備し、職位・役割に応じた階層別教育を展開し、品質への理解と実践力を高めています。

また、集合研修やオンライン教育プログラム（MLP[*2]）を活用し、基礎教育から、統計、IE[*3]、プロセス思考[*4] などの専門教育まで全階層に等しく体系的に実施し、国内外の各拠点では小集団のグループ活動（GK[*5]）を推進し、人材育成、職場の活性化、業務改善を継続的に進めています。

毎年設けています品質月間（11月）において、全社で品質教育・啓発活動を行なっていますが、これに加えて、2026年度からは、前述の品質不適切行為について公表した4月4日を私たちの「品質の日」と定め、新たに品質に関する啓蒙行事を行なうことといたしました。2026年度は、品質の重要さを伝える社長メッセージのほか、教育ビデオ学習や品質標語募集等を展開しています。

これらを通じて、品質コンプライアンスを単なるルール遵守にとどめず、日々の業務で実践される企業文化として定着させ、グループ全体の品質保証力の強化につなげていきます。

製品安全情報の提供 および 環境配慮型設計体制の構築

三井金属グループでは、製品・サービスの安全性に関する情報提供を重要な責務と位置づけ、これまで仕様書や技術資料、SDS[*6]等を通じて情報提供を行なってきました。2024年には、これら説明責任を強化すべく、製品情報を正確かつ網羅的に提供する共通のルールとして「製品情報提供ガイドライン」を策定し、2025年度より運用を開始しました。2026年度は自主点検にてこの運用状況を検証・改善し、さらに海外拠点への展開を図り、グローバルで一貫した製品情報の提供体制の構築を進めています。

加えて、製品の設計開発段階から品質・環境配慮を強化するため、「製品設計開発ガイドライン」も策定しました。安全・安心な製品、環境貢献製品の創出につなげるこのガイドラインは、JIS Q 62430（環境適合設計の考え方を示した規格）との整合を考慮しています。現在、各事業部門、グループ各社の設計・開発プロセスの実態把握を進め、2026年度中の本格運用を計画しています。これらを通じて、製品の安全性に関する適切な情報提供と環境配慮型の設計開発を両立させ、お客様、社会からの信頼向上につなげます。

品質不適切行為の再発防止に向けた取組み

取組み ❶ 品質保証体制の強化

品質不適切行為の再発防止と品質保証の実効性向上に向け、品質保証体制の強化に取り組んでいます。

監査機能を強化すべく、前述のようにリスクベースアプローチに基づく緊急点検を実施しています。発生リスクが高いと推定される拠点や工程をリストアップし、実地往査での確認や記録の追跡確認、関係者へのヒアリング等で課題抽出と改善フォローを行なっています。

また、検査データの信頼性向上に向け、LIMS[*7]（検査データ管理システム）の導入も推進しています。改ざん防止や変更履歴管理機能を備え、2025年度末までに国内主要拠点への導入を完了しました（一部拠点については2026年度も継続フォロー）。さらに検査装置の出力データ（一次データ）のデジタル化とLIMSへの自動取込みを進め、人手の介在を極力低減し信頼性確保と業務の効率化を図っています。

一方、品質保証に関わる部門長間での相互疎通、連携強化を図るため、品質保証部門長会議を年2回、継続して開催しており、2025年度は竹原製煉所にて開催し、各拠点の品質取組み状況の共有や製煉所内の各現場視察も実施しました。

取組み ❷ 品質保証ルールの整備・運用強化

不適切行為の再発防止へ、お客様との契約に基づく品質遵守を徹底すべく、品質保証ルールの整備・運用を強化しています。

お客様と品質規格を合意する際の妥当性を確保するため、共通ルールQAGLに、規格値の適否を工程能力（定められた規格範囲内で安定して生産できる度合いを示す指標）などに基づいて評価することを追記しました。あわせて、仕様書チェックシートなどを用いて、仕様内容の漏れや不整合を事前に確認することも規定しています。

また、設計変更や工程変更に伴う品質リスクを低減するため、変更管理規程や関連帳票の有効な書式を整理し、共有できる事例集としてまとめることで、グループ内で横断的に活用できる体制を整えました。外部要求事項との乖離を防ぐため、法令、公的規格、業界ルールと製品規格との整合性も、監査などを通じて確認しています。

重要な品質クレームについては、その原因と再発防止策をグループ内で共有・展開し、同様の不適切事案の未然防止に取り組んでいます。

＊7 LIMS： Laboratory Information Management System

取組み ❸ 品質保証に関わる意識の徹底

品質コンプライアンスの組織全体への定着を重要課題と位置づけ、経営層から現場まで一貫した意識浸透を進めています。

その一環として、経営トップ自らの情報発信をしており、2025年4月から7月にかけて社長が主要事業拠点へ往き、品質に関する説明、キャラバンを実施しました。ほか経営幹部がグループ向けサイトで毎月、品質に関するメッセージも継続して発信しています。

また、グループ全従業員向けのMLPによるWeb教育に加え、経営幹部研修や、開発・営業・製造など各部門向けのQAGL教育を実施し、職種・職級を問わず品質意識の向上に努めています。品質教育での共有に加え、社内のポスター掲示やカード配布を通じて、声を上げやすい環境を整えています。

健全な品質文化の醸成に向けて、品質保証統括役（事業部長クラス）と品質・検査担当者が直接対話する場を設け、現場の課題や懸念の共有を進めるとともに、総務部との連携によって、匿名でも相談・通報できる内部通報制度の周知も強化しています。

品質意識の向上を目的に「品質唱和」を新たに定め、昨年10月より、品質保証関連会議などで継続的に唱和を実施しています。

取組み ❹ 不正発生リスクを低減、排除するために

品質不適切行為を未然に防ぐために、不正発生リスクの低減を重要課題とし、是正事象の共有・活用、相談体制の強化、適切なインセンティブ設計にも取り組んでいます。

品質コンプライアンスに関する是正事案を、災害情報と同様にグループ向けサイトに掲示し、グループ全体で適時共有できる仕組みを整備しました。さらに、DXを活用し一元的にこれら情報を管理し、検索性や対応の迅速化、データ分析による再発防止策の策定・運用へとつなげます。

また、品質保証に関する相談先の選択肢を増やすため、品質保証部に相談窓口を新たに設置しました。これにより問題の芽を早期に捉え、風通しの良い組織風土の醸成を図っていきます。

各事業拠点の優れた品質保証活動をグループ全体へ共有・展開すべく、年間表彰制度も導入しました。それぞれの取組みを可視化・評価し、不正リスク低減に資する活動の横展開として促進していきます。

一方、品質不適切行為に対しては、社内規程に基づき厳正に対処する方針を明確にし、ルール遵守の重要性も周知徹底しています。これらを通じて不正の抑止と早期発見の両面から品質コンプライアンス体制を強化し、透明性の高い組織運営を目指します。