

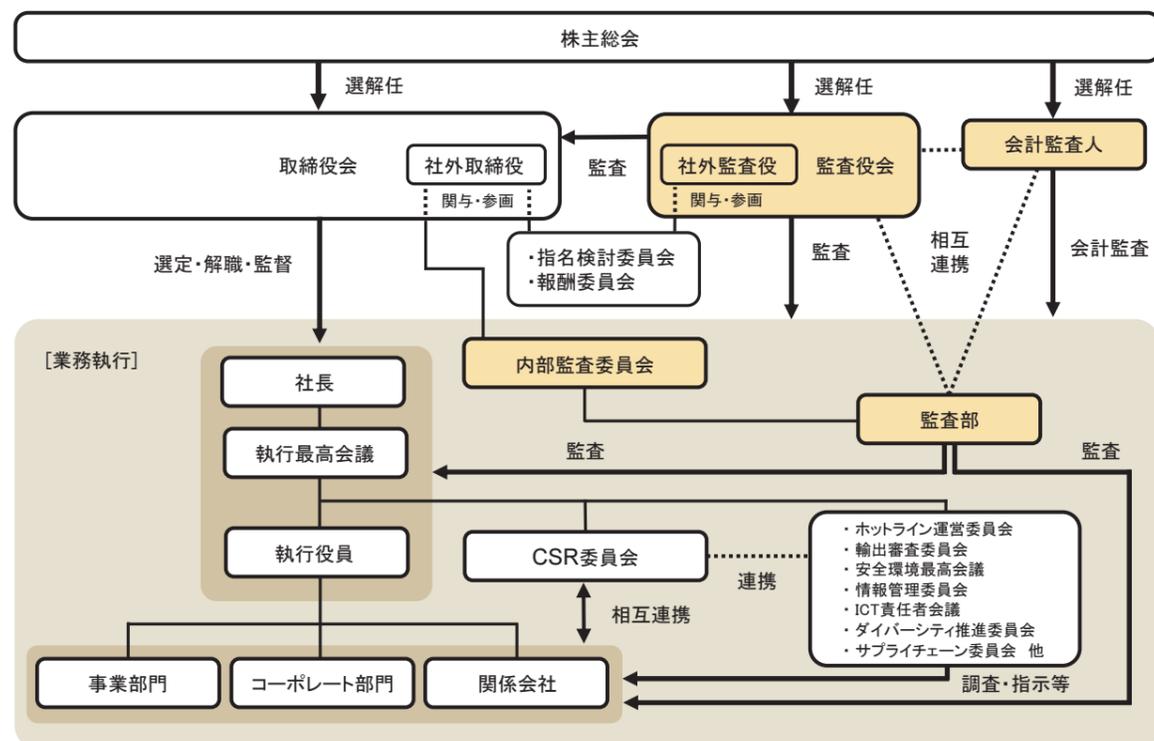
私たちの価値創造を支える基盤

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、経営理念のもと、パーパスを基軸とし、全社ビジョンを実現するために、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。

コーポレート・ガバナンス体制

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、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ます。

[三井金属 コーポレート・ガバナンス図]



※ 当社監査役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

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。社外取締役については、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、女性1名を含む3名を選任しています。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、2022年6月29日現在、社外取締役を取締役会の議長としています。なお、取締役の定款上の任期は1年です。

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」を当社ウェブサイトにて公開しています。

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

執行役員

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。

内部監査委員会と監査部

三井金属では、社外取締役を委員長とする取締役会直轄の内部監査委員会を組織し、監査部による内部監査を実施しています。内部監査委員会では内部監査の結果の評価ならびに指摘事項の是正状況を確認し、監査結果は監査部を通じて取締役会に報告しています。

監査役(会)と会計監査人

監査役は、監査役会で決定した監査計画に従い、取締役の職務の執行等を監査します。監査役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ます。

各機関の構成

(2022年6月29日現在 取締役のうち女性:1名 監査役のうち女性:0名)

氏名	役職名	取締役会	監査役会	指名検討委員会	報酬委員会	執行最高会議	内部監査委員会
納 武士	代表取締役社長	○ (100%)		○	○	◎	
木部 久和	代表取締役専務取締役	○ (100%)				○	
角田 賢	専務取締役	○ (100%)				○	
岡部 正人	取締役	○ (-)※1				○	○
宮地 誠	取締役	○ (100%)					
松永 守央	社外取締役	○ (100%)		○	◎		○
戸井田 和彦	社外取締役	◎ (100%)		◎	○		○
武川 恵子	社外取締役	○ (100%)		○	○		◎
沓内 哲	常勤監査役		◎ (100%)				
福本 浩敏	常勤監査役		○ (-)※1				
石田 徹	社外監査役		○ (93%)	○	○		
井上 宏	社外監査役		○ (100%)	○	○		
井形 博史	常務執行役員					○	
山下 雅司	常務執行役員			○	○	○	

◎=議長または委員長、○=委員（取締役会は互選により議長が決まります）

()=2021年度の出席率 ※1 新任のため記載ありません

- * 取締役会には、監査役も出席しています。
- * 指名検討委員会は、取締役を兼務しない人事部担当の常務執行役員も構成員となっています。
- * 報酬委員会は、取締役を兼務しない人事部担当の常務執行役員も構成員となっています。
- * 執行最高会議は、取締役を兼務しない常務執行役員も構成員となっています。
- * 内部監査委員会には、監査部長も構成員となっており、社内外の監査役がオブザーバーとして出席しています。

取締役および監査役の選任方針

三井金属は、任意の機関として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・監査役候補者の指名を行なうにあたり、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。2021年度には、三井金属が、コーポレートガバナンス・コードを踏まえ取締役会における多様性を確保するために、取締役および監査役に求められるスキルを見直し、スキルマトリクスを改定しました。

役員スキルマトリクス

以下のマトリクスにおけるスキル項目は、指名検討委員会において、当社の「パーパス」、「全社ビジョン」、とくに新たな中期経営計画「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	—	◎	○		◎				○	◎
木部 久和	代表取締役専務取締役	専務執行役員/経営企画本部長	◎	○	◎			○	○	◎	◎
角田 賢	専務取締役	専務執行役員/金属事業本部長		◎			◎			○	○
岡部 正人	取締役	常務執行役員/機能材料事業本部長		◎			◎			◎	○
宮地 誠	取締役	執行役員/環境および安全衛生最高責任者		○		◎		○		○	
松永 守央	社外取締役	—				◎		○		○	○
戸井田 和彦	社外取締役	—	◎	○			◎			○	○
武川 恵子	社外取締役	—						◎	○	◎	
沓内 哲	監査役	—			◎					○	○
福本 浩敏	監査役	—		○		○				○	◎
石田 徹	社外監査役	—							◎	○	◎
井上 宏	社外監査役	—						○	◎		◎

○＝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

取締役および監査役の報酬制度

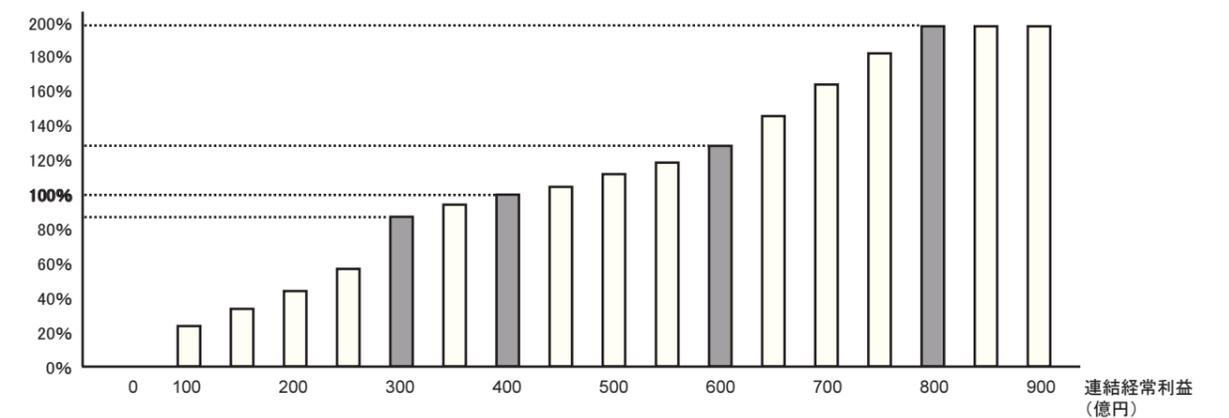
(1) 役員報酬制度の改定

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、業績報酬の業績指標の検証、株式報酬の割合の引き上げを審議・決定しました。2022年度以降の報酬設計は以下のとおりです。

業績報酬については、さらなるインセンティブが働くように連結経常利益との連動性の高い仕組みといたします。

具体的には、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%の水準である400億円を基準値(制度設計上の報酬割合)となるようにしました。また、過去最高益の565億円を超える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として働く報酬となるように設定しています。

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



株式報酬については、株主とのより一層の価値共有を図ることを目的として、現行の制度設計上の5%から連結経常利益400億円の場合に10%の報酬割合になるようにしています。

なお、業績報酬および株式報酬に関する方針を見直すことで、取締役(社外取締役を除く)の報酬割合は、制度設計上、基礎報酬55%、業績報酬35%、株式報酬10%となりますが、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、株式報酬の割合が以下の範囲内で変動します。

連結経常利益	0円以下	300億円	400億円	600億円	800億円以上
基礎報酬割合	85%	59%	55%	51%	42%
業績報酬割合	0%	31%	35%	40%	51%
株式報酬割合	15%	10%	10%	9%	7%

(2) 報酬額の決定

取締役の報酬額は、株主総会で決議された範囲内^{*1}で、取締役会から一任を受けた、社外取締役を委員長とする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す。なお、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。監査役の報酬等については、株主総会で決議された範囲内^{*2}で、監査役の協議において決定されます。

* 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。決議時点の取締役の員数は8名です。

* 2 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。決議時点の監査役の員数は4名です。

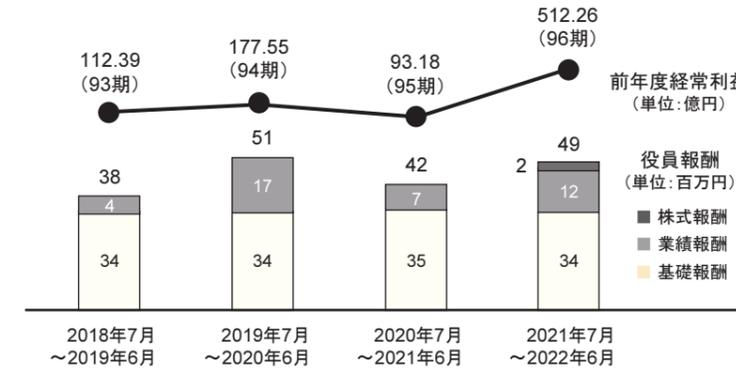
(3) 実績

取締役および監査役の報酬等の実績(2021年4月～2022年3月)

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)	241	173	57	10	7
監査役(社外監査役を除く)	50	50	—	—	2
社外役員	68	68	—	—	6

* 株式報酬については、2021年6月29日開催の第96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36百万円以内、割り当てられる普通株式の総数は年12,600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と決議されています。

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93期 4人、第94期 4人、第95期 5人、第96期 5人

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当社ウェブサイトを開示しています。

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

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。2021年度は取締役会事務局がアンケートを作成、個別のヒアリングを通して、取締役・監査役を対象とした評価を実施しました。

(1) コーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応全般

独立社外取締役1名に女性を選任、取締役会議長と社長の分離等、コーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応が一定程度進展していること、また、ダイバーシティの推進、CO2排出量削減目標の設定等の検討過程においては、取締役会を含む取締役会メンバーによる会議の場を複数回設定し情報共有・議論を深めたこと、DX対応の進捗状況に関する取締役会への定期的報告の実施などから、取締役会メンバー全員が、概ね適切に対応していると評価しました。

(2) 経営戦略等についてのより充実した議論

当社は当事業年度において、「経済的価値」と「社会的価値」を両立した統合思考経営を実践することで、持続的な企業価値向上の仕組みを構築し、成長し続けるため、

判断基軸となる「パーパス」と2030年のありたい姿として「全社ビジョン」を設定し、2022年度を初年度とする3ヶ年の中期経営計画を策定しました。

その過程において、取締役会を含む取締役会メンバーによる会議の場を複数回設定し、情報共有と検討を重ね、事業ポートフォリオについての議論も踏まえ全社組織改編を行なうなど、取締役会メンバー全員が、取締役会における経営戦略等についての議論の関与度は従来より改善してきていると評価しました。

(3) 実効性のさらなる向上へ

当社取締役会としては、引き続き目標を上げて実効性の向上を図っていきます。

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。議論の結果、監査役会の実効性は確保されていると評価していますが、抽出された課題について次年度の監査計画に反映する等、今後も実効性の向上に努めます。なお、結果は取締役会に報告しています。

(1) 主な評価項目

- ・三様監査連携体制の有効性
- ・重要な法令違反、不適切な会計処理等の不祥事対応の有効性
- ・ICTガバナンスおよび情報システム体制の有効性

(2) 実施方法

各監査役による自己評価アンケートを実施のうえ、全監査役間で実効性に関する議論・検証

(3) 課題

- ・ ICT投資効果のモニタリング
- ・ ESG、SDGsに関する開示内容の妥当性確認等

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、個別の株式について、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		2019年度	2020年度	2021年度
銘柄数	非上場	34	32	30
	上場	15	11	10
	合計	49	43	40
貸借対照表計上額 (百万円)	非上場	4,495	3,253	3,188
	上場	3,276	5,951	3,927
	合計	7,771	9,204	7,115

ICTガバナンス

三井金属はICTガバナンス体制の強化に向け、ICT関連規則を整備し、グループ共通のCSIRTの運用を行なっています。2021年度はICTセキュリティ体制をさらに強化するべく、引き続きSOC構築や、全社共通基盤システムのリスクアセスメントを進めました。

役員一覧

(2022年6月29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、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
木部 久和

当社グループの財務、経営企画、関係会社役員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。



専務取締役
角田 賢

当社グループの金属事業、経営企画、関係会社役員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。



取締役
岡部 正人

当社グループの電子材料事業、機能材料事業において営業、企画の豊富な経験を通して事業戦略や営業・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。



取締役
宮地 誠

当社グループの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、当社の事業に深く精通しています。



社外取締役
松永 守央

工学における専門知識と大学教授および国立大学法人の学長としての組織運営の経験を有しています。



社外取締役
戸井田 和彦

日産自動車株式会社での営業部門を中心とした商品企画、販売促進、販売会社の立ち上げ等の幅広い業務経験と、株式会社ファルテックでの代表取締役社長としての業務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・行政経験を有しています。

監査役



常勤監査役
沓内 哲

当社グループの財務、広報、経営企画等を中心とした長年にわたる豊富な経験を持ち、当社の事業に深く精通しています。



常勤監査役
福本 浩敏

当社グループの研究開発、製造、経営企画を中心とした長年にわたる豊富な経験、さらにマレーシアの子会社での経営の経験を有することから、当社の事業および経営にも深く精通しています。



社外監査役
石田 徹

通商産業政策の立案、実行に携わった豊富な行政経験と商工業の振興に寄与する要職を務めた経験・専門知識を有しています。



社外監査役
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知識・経験を有しています。

* 取締役および監査役の略歴を、80-81ページに掲載しています。

三井金属は歴史が古く硬い会社、というイメージが多少あったのですが、社外監査役として四年間を過ごし、むしろ一本調子ではない、懐の深い会社である、というのをとくに最近になって感じています。

ルーツは製錬から始まっていますが、今まさに非鉄金属、機能材料、自動車部品という事業領域で、マテリアルの知恵を活かしながら経営の多角化が進み、それが良い意味でミックスを形成できている。コロナ禍をはじめ環境が大きく変わる中でも利益を上げてきている。これもまさに三井金属の懐の深さではないかと思えます。

テレワークへも混乱もなく速やかに切り替えられたこと、本社オフィススペースの見直しもタイミング良く実行されたり、機動性のある会社だと思えます。創業から150年を迎える伝統的な企業でありながら、環境に即応して改革していく力を感じています。

実際に成果をどう上げていくかはこれからですが、今回のパーパスの設定、新たな中期計画の策定とも、非常にチャレンジングではありますが、時代の流れ、環境の変化に合わせた良い方向へ舵取りをされているのではないのでしょうか。

カーボンニュートラルへの取組みについても、中長期の削減目標を設定し、まさにグループを挙げて取り組むのは正しい方向です。とくに三井金属は非鉄製錬や電解銅箔など、かなりエネルギー多消費型の主要事業を抱えています。脱炭素をどう実現するのか、これを乗り越えないと三井金属の未来はかなりの制約を受けかねません。

たとえば製錬プロセスにおいて、相当革新的な技術開発がひとつでも起きないと、カーボンニュートラルという目標はかなりハードルが高いと言わざるを得ません。こうした革新的な技術は一社で全てやろうとしても無理があります。官民連携、業界横断といった他社や国も巻き込んだ形で進めていくことが不可欠です。自社のみに綺麗な絵を描こうとせず、むしろそういう外に対して一緒にやることも含め考えていくべきでしょう。

経済産業省におりましたときには、日米の通商摩擦問題も担当いたしました。いま現在も国際商工会議所という世界各国の商工会議所が会員になっている国際組織にて、評議員を務めさせていただいています。海外の方々が日本をどう見ているか、国際的な関心ごとは何か、ということには通じているつもりです。足下の関心が高まっています地政学リスクや経済安全保障については、私から意見を申し上げることができると思っております。

以前は財務情報が中心だった監査業務も、今は非財務情報のウェイトが高くなってきています。どう評価するかは簡単ではありませんが、監査役としてはそういう部分も見ていきたいと思えます。

企業として社会課題を解決しつつ成長するというのは、まさに統合思考経営の本質です。現在の内閣が「新しい資本主義」というビジョンを打ち出しましたが、そこには同じことが書かれています。要するに、国も社会課題を解決する中で成長しなければならない。「二兎を追う」という表現もありますが、これは国だけでなく企業も社会課題を解決しながら成長する、というのが唯一ベストのシナリオであり、難しいけれども選択すべき正しい途だと思えます。

パーパス、統合思考経営を三井金属自身が追求しようとしているのはとても評価していますし、そのために総力を挙げていただければと期待しています。



社外監査役 石田 徹

1975年、通商産業省(現 経済産業省)に入省。貿易経済協力局長、産業技術環境局長などを歴任し、2008年には資源エネルギー庁長官。2010年退官。2015年より日本商工会議所と東京商工会議所の専務理事に就き現在も務める。2018年6月に当社社外監査役に就任。

社外監査役に就任して一年が経ちました。

この一年は、三井金属にとって特別な一年だったと思います。新たにパーパスを作り、全社ビジョンを描き、それらを踏まえた新しい中期経営計画を策定しました。将来を見据えた議論を社内の各階層で重ね、取締役と執行役員との間でも多くの議論の場があり、いろいろな方がいろいろな意見を出して出来上がっていく、そのプロセスを共有できました。

普通の一年では経験できないスピードで、三井金属に対する理解を私も深めることができましたし、良いタイミングで監査役に就くことができたと思います。

私は大学を出てすぐに司法の世界に入り、法務省、検察庁と35年あまり公務員を務めてまいりました。

法務省におりましたときには、予算作成と執行、国会の会期から、一年間のサイクルを体得しており、どのタイミングで何をすべきか、いつ何に気をつけるべきか、がわかっていました。企業の監査役として、もの申すべきタイミングを逃さないよう、その勘所もこの一年で掴めてきたところです。

企業としての成長を促すために、何ができるか。その部分はまだまだ勉強させていただいていますが、私のこれまでの知識、経験で三井金属に活かせるのは、ESGのSとGであろうと考えています。ガバナンスの体制確立、コンプライアンス対応です。

退官して弁護士となってからも、企業の不祥事、不正事件の第三者委員会や特別調査委員会といった仕事をしていますが、不正のトライアングル理論のとおり、不正が起きるときはやはりいくつかの要素が重なったときに起きやすい、そう感じています。

大事なことは、リスクに対するアンテナを皆が持つことです。ミレニアル世代、Z世代と称される若い人たちは、不正に対する抵抗感が強いようであり、隠蔽が許されない世の中にさらに移ってきていると感じます。三井金属が最近導入された、上司と部下の「1 on 1 ミーティング」も、いろいろな意味でリスク回避につながるかも知れません。

不正や不祥事、そのリスクを抑えるために、内部監査や会計監査、それぞれの監査を実施するにあたって、グループの各所社、各拠点の置かれた状況を丁寧にしながら、軽重濃淡をつけて診ることも大事だと思っています。そして、もし不正が起きてしまった場合にも、早期に発見できる、早期に介入する、この仕組みが重要です。

三井金属の通報制度、ホットラインはしっかりと機能しているのではと思います。通報内容について月次での報告を受けていますが、個々の対応も適切であると確認できました。もしものときはホットラインに連絡すれば、ちゃんと調べてくれる、しっかりと対応してくれる、そうした信頼感が定着できれば、早期発見に有効な仕組みのひとつとなります、引き続き対応をお願いできればと思います。

サプライチェーン全体としても、人権取組み然り、紛争鉱物の問題も然り、できるだけ曇りが無い、クリアな状態を保つことが優良企業に求められているステータスだと思っています。

三井金属という社名からして、パーパスはもっと硬いイメージのものになるかと想像していましたが、「地球を笑顔にする」というのはとても柔らかい感じであり、シンボリックなフレーズで良くできていると思います。これが血となり肉となり、経営の判断やそれぞれの取組みに浸透していく、行き渡るのを楽しみにしています。



社外監査役 井上 宏

1985年、検事任官。法務省にて、刑事局参事官、大臣官房審議官、入国管理局長などを歴任。2017年には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を経て、2020年6月に退官。2021年6月に当社社外監査役に就任。