

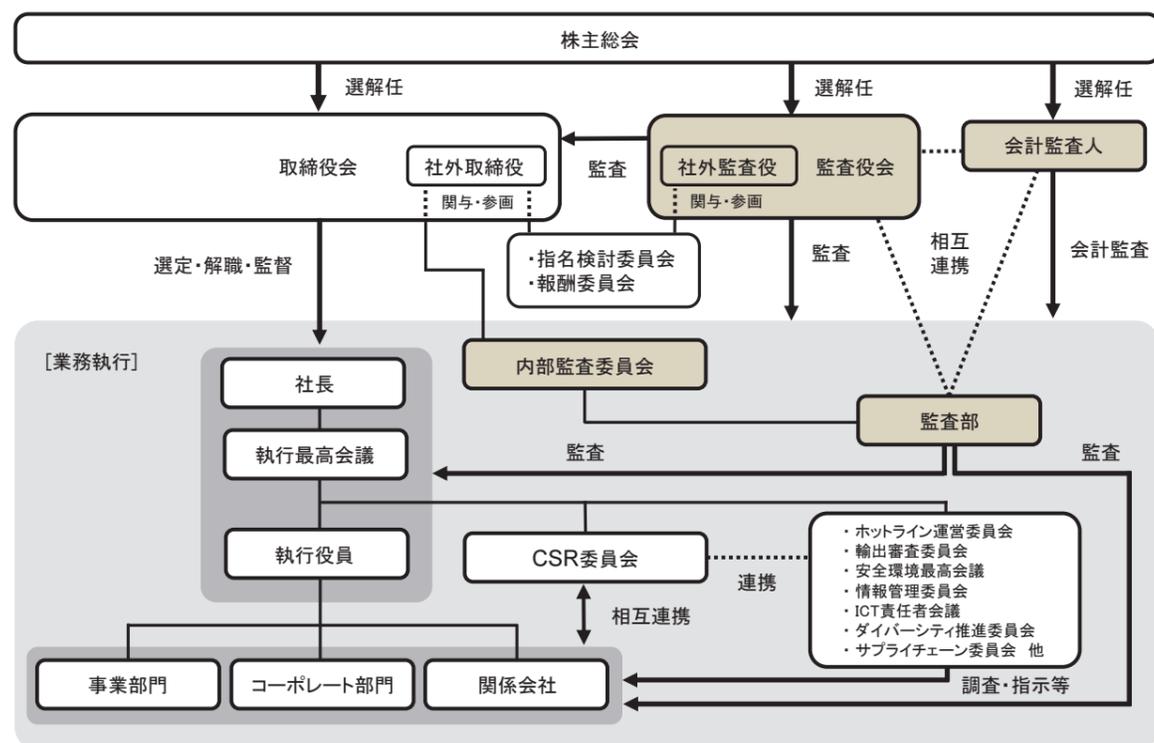
# 私たちの価値創造を支える基盤

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]



\* 指名検討委員会、報酬委員会および内部監査委員会は、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、2023年6月29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、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/>

## 取締役会の開催状況および出席状況

2022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	10回/10回（出席率100%）
取締役	宮地 誠	13回/13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	10回/10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%）

\* 常務取締役岡部正人は、2022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。  
\* 常勤監査役福本浩敏は、2022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。

## 取締役会 審議事項

2022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	22中計の策定、事業ポートフォリオの見直し、カーボンニュートラルへの取組み（TCFD対応、ICP（Internal Carbon Pricing）導入、GXリーグ参画等）、ダイバーシティへの取組み 等
報告事項	各事業本部・本社部門の状況、DX（デジタルトランスフォーメーション）対応、内部通報制度の運用状況、統合報告書等各種文書の開示、コンプライアンス意識調査、事業リスク、取締役会実効性評価、監査（監査役監査および三様監査）等

## 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。

## 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。

### 内部監査委員会と監査部

三井金属では、取締役会直轄の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。

内部監査委員会の委員長は、取締役会の指名により、社外取締役から選任されます。

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。

### 各機関の構成

(2023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	○		○	○	◎	
木部 久和	代表取締役専務取締役	○				○	
角田 賢	専務取締役	○				○	
岡部 正人	常務取締役	○				○	○
宮地 誠	取締役	○				○	
池信 省爾	取締役	○					
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	常勤監査役		◎				
福本 浩敏	常勤監査役		○				
石田 徹	社外監査役		○	○	○		
井上 宏	社外監査役		○	○	○		
井形 博史	常務執行役員					○	
山下 雅司	常務執行役員			○	○	○	
安田 清隆	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）

\* 取締役会には、監査役も出席しています。

\* 内部監査委員会は、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、社外監査役、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・監査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

2022年度においては指名検討委員会を7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	7回/7回(出席率100%)
社外取締役	松永 守央	7回/7回(出席率100%)
社外取締役	武川 恵子	7回/7回(出席率100%)
社外監査役	石田 徹	7回/7回(出席率100%)
社外監査役	井上 宏	7回/7回(出席率100%)
代表取締役社長	納 武士	7回/7回(出席率100%)
常務執行役員	山下 雅司	7回/7回(出席率100%)

### 指名検討委員会 審議事項

2022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、次年度取締役候補者・監査役候補者・執行役員候補者・経営幹部人事、役員定年、スキルマトリクスの見直し、経営者候補者との面談、サクセッションプランニング
------	---

## 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「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 ・海外での学術経験者
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	—	◎	○		◎				○	◎
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	常務取締役	常務執行役員/機能材料事業本部長		◎			◎			◎	○
宮地 誠	取締役	常務執行役員/技術本部長/環境および安全衛生最高責任者		◎		◎		○		○	○
池信 省爾	取締役	執行役員/経営企画本部長/副本部長/経営企画部長	◎	○		◎			◎		
松永 守央	社外取締役	—				◎		○		○	○
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	—						◎	○	◎	
沓内 哲	常勤監査役	—			◎					○	○
福本 浩敏	常勤監査役	—		○		○				○	◎
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) 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

#### 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、社外監査役、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。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(クローバック制度)。

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。

各役員の報酬の構成および決定方法は以下のとおりです。

	代表取締役 業務執行取締役	社外取締役	監査役
基礎報酬	○	○	○
業績報酬	○	—	—
株式報酬	○	—	—
決定方法	報酬委員会において決定		監査役の協議において決定

#### 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うえ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。

#### 業績報酬に関する方針

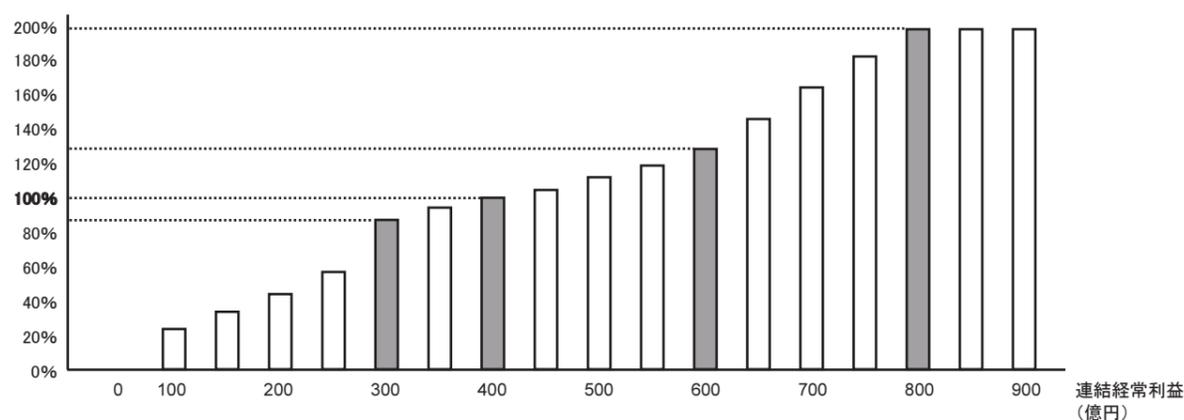
業績報酬については、取締役(社外取締役を除く)を対象に、経営成績を評価するうえで重要な指標としている連結経常利益を業績指標として報酬額を算出し、加えて、事業部門担当取締役については担当部門の業績に応じた評価を行ない、加減算を実施しています。

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%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として働く報酬となるように設定しています。

業績報酬にかかる指標は前年度連結経常利益としており、2022年度業績報酬は2021年度連結経常利益659億円、2023年度業績報酬は2022年度連結経常利益199億円です。

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役および監査役には、業績報酬はありません。

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



#### 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同時に、株主との一層の価値共有を図ることを目的として、2021年度より勤務継続型譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。対象取締役に對して譲渡制限付株式の付与のために支給する報酬は金銭債権とし、その総額は年額36百万円以内、これにより発行または処分される当社の普通株式の総数は年12,600株以内としています。また、各対象取締役への具体的な支給時期および配分については、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。

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役および監査役には、株式報酬はありません。

#### 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、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	85%	70%	55%	51%	42%
業績報酬割合	0%	18%	35%	40%	51%
株式報酬割合	15%	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。

#### 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無償取得する設計にしています。

なお、取締役会は2022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うえ決定したことから、以上の各方針に沿うものであると判断しています。

(2) 役員報酬制度の改定 (ESGに関する指標の導入)

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に、ESGに関する指標を新たに導入することを報酬委員会にて決定しました。

具体的には、すでに導入している勤務継続型譲渡制限付株式報酬に加え、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。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。

これに伴い、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金銭報酬債権の総額は、すでに導入していません勤務継続型譲渡制限付株式報酬として年額50百万円以内、今回新たに導入するESG指標要件型譲渡制限付株式報酬として年額50百万円以内、合わせて年額1億円以内とします。また、発行または処分をされる当社の普通株式の総数は、勤務継続型譲渡制限付株式報酬として年16,650株以内、ESG指標要件型譲渡制限付株式報酬として年16,650株以内、合わせて年33,300株以内とします。

制度設計上の株式報酬の総報酬に占める割合は、勤務継続型とESG指標要件型の合計で、現在の10%から15%に増加しますが、報酬委員会にて定めたESG指標が全て未達の場合には、2022年度の水準よりも株式報酬は減少します。ESGの指標の達成状況に応じて株式報酬の割合は次のように変動します。

基準値(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	全て未達
株式報酬割合	15%	10% (2022年度と同水準) ~ 12.5%	7.5% (勤務継続型のみで、株式報酬の総額は2022年度より減少する。)

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)の報酬割合は連結経常利益400億円、ESGのKPIをすべて達成した時に基礎報酬53%、業績報酬32%、株式報酬15%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	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	22%	18%	15%	14%	12%

(3) 報酬委員会の活動状況

報酬委員会の開催状況および出席状況

2022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

2022年度において、報酬委員会は以下の事項を審議しました。

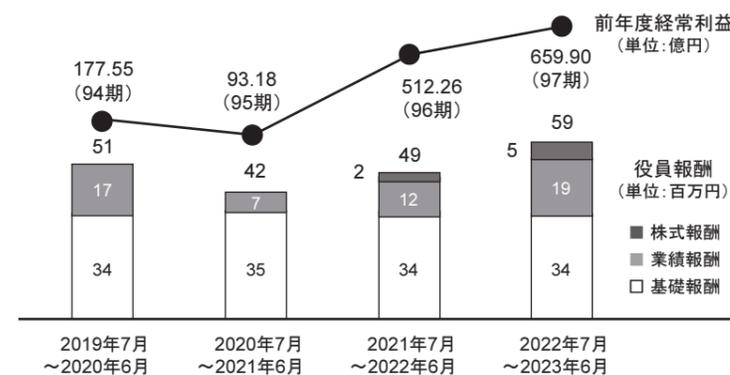
審議事項	2022年度取締役報酬の決定、非財務指標(ESG指標)の検討・導入

取締役および監査役の報酬等の実績(2022年4月~2023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)	283	170	87	25	6
監査役(社外監査役を除く)	50	50	—	—	3
社外役員	78	78	—	—	5

\* 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運動性



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94期 4人、  
 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)

## 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。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。

結果としては、取締役会の在り方(ガバナンス体制を踏まえた監督機能、意思決定機能)に関する認識共有、取締役会の構成(経営戦略に照らして必要なスキルが足りているか)、取締役会の運営(自由闊達な議論が出来る場の醸成)等につき、社内役員・社外役員とも十分または概ね十分であるという評価となり、全体的に取締役会の実効性は確保されていると判断しています。

なお、ESGへの対応やSDGsへの取組み等、サステナビリティの基本的な方針およびこの向上のための取組みや開示についての議論等、従来と比較して十分出来るようになってきていると判断できるものの、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について等、今後取締役会において議論をより深めていくべき課題もあるという評価となりました。

また今回は、社外取締役および社外監査役が中心となり、指名検討委員会および報酬委員会についても評価を実施しました。両委員会とも、その運営全般につき十分または概ね十分であるという評価になりましたが、取締役会へのフィードバックの在り方、サクセッションプランに関する議論等、まだ改善が必要な課題があるという認識を共有しています。

取締役会としては、引き続き目線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。

評価項目は、コーポレートガバナンス・コードへの対応、取締役・取締役会対応、三様監査連携体制、財務報告・情報開示の監視・検証、重要な法令違反や不適切な会計処理等の不祥事対応、ICTガバナンスおよび情報システム体制、ESG・SDGsへの対応、これらそれぞれに関しての有効性です。

評価プロセスとしては、取締役から見た監査役会への期待等について、社外取締役および事業部門を直接管掌しない取締役へのヒアリングを行ない、また、各監査役による自己評価アンケートも事前に実施し、アンケート結果をもとに全監査役間で各質問項目について議論し、課題を抽出しました。

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、ICT投資とDX推進状況、ESG・SDGsへの対応状況、三様監査・グループ監査の連携強化等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、実施しました実効性評価結果は取締役会に報告しています。

## 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		2020年度	2021年度	2022年度
銘柄数	非上場	32	30	28
	上場	11	10	10
	合計	23	40	38
貸借対照表計上額(百万円)	非上場	3,253	3,188	1,999
	上場	5,951	3,927	5,114
	合計	9,204	7,115	7,113

## ICTガバナンス

三井金属グループは海外拠点での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) 海外拠点での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、SOCの構築を進めてきました。既に完了している国内拠点に引続き2022年度には海外拠点も含めたSOCの構築を完了させました。

### (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か年でのセキュリティリスクアセスメント完了に向け、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。22中計期間で定めた計画どおり進捗しています。

## 役員一覧 (2023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、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  
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。



常務取締役  
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。



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。



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。



取締役  
池信 省爾

当社グループの金属事業、機能材料事業、経営企画等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、P.102-103に掲載しています。

## 取締役会議長・社外取締役 鼎談

### 戸井田

取締役会の議長を仰せつかって、一年が経ちました。私自身としてはいくつかの企業で取締役としてかなりの回数、これまでに議長を務めさせていただきましたが、社外取締役としての立場では初めてなので、どういふスタンスで臨めばよいのか、同様に議長を務める他社の社外取締役の方、諸先輩方にもご意見をいただきながら、運営にあたってきました。

取締役会の実効性評価の結果を見ますと、それなりの実効性は確保できているのではないかと思います。社外取締役のお二人、松永さん、武川さん、そして社外監査役の皆さんも含め、いろいろと闊達な議論なり、的を射られたご意見なり、あるべき形を取締役に感じています。取締役会における各取締役、監査役の皆さんの関わり方がとても素晴らしかった、と感謝しています。それがまさに実効性評価の結果にも顕れて、世の中の企業と比しても遜色ないレベルの結果であったと思っています。

議論伯仲するような議題もあったときに、どう俯瞰性と客観性を担保するのか、私自身がまだまだその域までは到達できていないと感じていますので、就任二年目以降も、皆さんの発言を積極的に引き出し、しっかりと議論をしたうえで全会一致に導いていけるような、そんな取締役会運営に努めてまいりたいと思っています。

### 松永

私はそれほど多くの企業を知っているわけではありませんが、他企業の方々のお話などをお聴きし、客観的に振り返ってみますと、三井金属の取締役会は割合フランクに意見が言える雰囲気だと思っています。大学にいる時にも感じていましたが、外にいる人と中にいる人とは感覚的に違うところがあるのは如何ともし難いものです。我々のような社外の人間にありがちなことで反省しなければいけないのは、ときに言いつ放しが結構ある、ということです。



社外取締役 武川 恵子

社外取締役  
取締役会議長 戸井田 和彦

社外取締役 松永 守央

それが三井金属の取締役会に関して言えば、あまりそうした言いつ放し、的外れな質問はないような気がします。そういう意味において、戸井田さんが仰ったように実効性という点ではそれなりに評価できるレベルにあるのかな、という印象を私も持っています。

### 武川

その取締役会の下に、指名検討委員会、報酬委員会、内部監査委員会が置かれ、そこでも私たち社外取締役は社内の方々といろいろな議論をしています。また、役員研修会の機会でも、中長期の方向性について議論ができています。これら全体を通して考えてみますと、私たち社外取締役が会社の状況をきちんと理解し、課題それぞれへ私たち社外からの客観的な意見を取り入れる場が様々に確保されているのではないのでしょうか。

22中計が折り返しのタイミングとなりますが、最近のやり取りの中で私がとても印象に残っているのは、持続可能な成長を目指す上で環境課題、社会課題に対する認識が欠かせない中、CO2排出量削減へ向けた議論が重ねられたこと、役員報酬制度にESG指標が導入されたことです。

ESG指標にはCO2削減に向けての取組みのほか、ダイバーシティの推進も加えられ、その進展具合も役員報酬に反映されるようになりました。こうした議論の中で、私としては三井金属がダイナミックに動いていることを直に感じられました。

### 戸井田

取締役会におけるアジェンダの明確化というものが、ステークホルダーからは求められています。

形式的なものに終わってしまう、議論白熱でまとまらないまま終わってしまう、そんな取締役会が世の中には少なくないようですが、三井金属はちゃんとした議論を行ないながら結論を導き出していく取締役会の内容であるし、それに至ることができる議題の選定になっていると思います。

当たり前といえば当たり前のことなので、触れなくてもよいかも知れませんが、役員皆さんがお持ちのスキルにつき、マトリクスとして開示しているわけですが、それぞれのスキルをベースにされたご意見を皆さん発していただけなので、運営する側の議長としては非常に助かっています。とても専門的な背景に基づかれたご発言が中心です。他企業の社外取締役も務めていらっしゃる武川さんは、この点について如何でしょう。

### 武川

今、三井金属の社外取締役はこの三名、長年経営者であられた戸井田さん、大学の経営に与っていらつしゃった経営者でもあり、技術、材料の分野の専門家であらつしゃる松永さん。

私は、材料の分野で言いますと、高校生のときに原子記号の“水兵リーベ”ぐらいしかやった記憶がありません。三井金属のエンジニアの方々には真摯で真面目で、それでいてユーモアのある方が多くて、新技術の開発、鉱山開発などとても難しいことに取り組んでいらつしゃる、本当によくやっついていらつしゃると思います。私自身、技術の部分では意見らしい意見は言えないのですが、三井金属は今すぐダイバーシティの推進に頑張っているの、国家公務員として主に女性活躍などを担当してきた経験を活かして、それを是非応援したいと思っています。

いくつかの企業の社外取締役をやっついて感じることは、ガバナンスの不全は企業にとって本当に大きなダメージになるということです。そのリスクをなくすために、各社ともコストと時間をかけてガバナンス改革に注力されています。

三井金属の場合は、海外資源の調達をどう確保するのか、絶えず変動する地金の国際相場に都度どう対応するか、といった恒久的な事業課題を抱えながらも、環境に負荷をかけない、持続的な成長のために新たな商品を産み出していき、そして最新の経営学のトレンドも採り入れてガバナンスも高めていこう、と非常に合理的な判断に基づいてやっついていらつしゃる感じがいたします。

## 三井金属が変化していく中で、取締役会がどう変わってきたか

### 戸井田

企業の取締役を長年務められていると、過去に固執した発言も多く見られる、というのが私の経験なのですが、松永さんはいつも新しい視点、客観性を持ったご意見を仰っていらつしゃる。先輩であり失礼ながら、凄いな、と思いつついつもお聴きしています。

三井金属の社外取締役に就かれて7年を経られましたが、この間、三井金属が変化していく中で、取締役会がどう変わってきたか、感じられるところがありましたら、お聞かせいただきたい。

## 次の20年、30年、 それぐらいのスパンで見ないと 方針がぶれるのではないか

### 松永

たいした意見を申し上げているつもりはありませんが、これまでを振り返りますと、最初は右も左もわからずに社外取締役をやっていました。そんな中でも一番気になっていたのは、中長期的な展望があまり取締役会で議論されていない、ということでした。中期経営計画の策定でも、中計3年間の議論だけで、それでよろしいのか、ということを何度か申し上げたことがあります。過去これまでのやり方なので、というのが当時の取締役メンバーの多くのお答えでした。

最近ですと、企業価値の持続的な向上という世の中のニーズに応えてということなのでしょう、やはり創業150周年を迎えようというタイミングもありましょう、次の20年、30年、それぐらいのスパンで見ないと方針がぶれるのではないか、そうした認識の共有が役員皆さんで出来ているように思います。

以前とは発想が根本的に変わった、そう感じられる会議もあります。例えば、働いている従業員は昔の発想であればコストだったが、今は資本であるという意識にはっきり変わっている。この感覚が実は取締役会の姿勢にも表れていると思っていますし、それは三井金属のガバナンスが大きく変化しつつあることを表していると私は感じています。これを堅持しつつ、その延長線上で何を考えていくのか、がこれからの重要なポイントでしょう。

私が大学にいるときもそうでしたが、世の中は絶えずドラマティックに変わっており、学長に就く直前にリーマンショックがあり、学長となって一年目に東日本大震災が起り、社会的に大きな変革があった時期でした。同じことが三井金属の社外取締役をやっているこの間でも、起きているわけです。変化する環境の中でガバナンスを支えているツールのひとつがDXであり、これに関しても並行してきちっと進めていらっしゃるので、あとは結果をしっかりと出すということ。そこへ至れば会社は大きく成長するだろうと思っています。

そしてこれからの三井金属の成長の根源となるのが、事業創造本部であり、研究に携わっている人たちであり、その層を厚くしていること、新しいことを自分たちだけではなくM&Aも含めて外部の力も使おう、という企業の姿勢としては大きく転換しつつある段階を迎えていると思います。

私たちはそれをトレースしながら、これはイエス、これはノーと即座に言えればよいのですが、自身としてはなかなかまだ力量不足と感じています。私たち取締役が、明確に即座にイエス、ノーが言えるようになれば、この会社の未来はかなり明るいと思っています。

ただ、もうひとつ重要なことを申せば、働いている皆さんが本当にやり甲斐を感じられる、そういう企業となるためには何をしなければいけないのか、その中にダイバーシティ&インクルージョンもありますし、処遇の問題もあるでしょうし、人材の育成方法もある。この実効面としては、取締役として意見をしっかりと言っていけないといけない、とも思っています。

いろいろと申しましたが、7年前と今では三井金属は随分と違ってきた、だいぶ様変わりしていると感じています。



松永 守央  
Matsunaga Morio

1977年米国テネシー大学博士研究員、1978年九州工業大学工学部講師、工学部助教授、工学部教授などを経て、2010年から2016年まで九州工業大学学長。2016年6月より公益財団法人北九州産業学術推進機構理事長、同6月より当社社外取締役を務める。



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。2020年9月より2022年7月まで学校法人立教学院理事長。2022年6月に当社取締役会議長に就任。

### 戸井田

そうやって変わってきたんだな、と聞きながら感じ入っていました。たしかに最近の三井金属の取締役会、取締役会を補足する形で開かれる各会議とも、中長期的な視点に立った議論、話し合いというものを、我々社外取締役も加えていただき議論できるというのは、松永さんが仰ったような変遷の結果なのでしょう。

そしてさらに加えれば、中長期という時間軸のみならず、財務だけでなく非財務的なところに対しても議論を深めていく、という昨今の取締役会のあり方の流れに乗った形で行なっているとも思います。

ほかに、三井金属の社外取締役として日頃お気づきの点などあれば、お願いいたします。私の場合は、非鉄に関する特有な専門用語、技術用語の勉強が少々たいへんかと感じています。

### 武川

そこは先ほどのスキルの話とも絡みますが、自分も足りていないと日々再認識させられています。会議資料等には用語の注釈も添えていただいていますので、助かってはいます。事業所へお伺いすると自分にとっては非日常的ですし、社会勉強にもなるといえますか、世界が広がった感じがいたします。リサイクルはこうやっている、銅箔はこうやって作っている、という大きなプラントを見学させていただくと、三井金属の鼓動を感じた気持ちになります。

### 松永

三井金属が変わってきたと申し上げました。たしかに改革は進んでいます。しかし、そのスピードをもう少し上げることも必要ではないか、そう感じる時にも正直ありました。

### 戸井田

私も、気が急ぐような場面もたしかにあります。

### 松永

ただ、三井金属という会社がこれまでの長い歴史の中で培ってきたもの、社風が現れている部分でもあり、ステップ・バイ・ステップで変えていけばよろしいのかな、とも思っています。なぜ時間がかかる、一気にやるべし、という社外の向きもあるでしょうが、それは飽くまで手法の問題であって、そのやり方で三井金属がうまく行くか否かは別問題であるとも理解しています。

社風に合わせて改革スピードを上手く調整していけばよい、その裏にある企業としての姿勢や製品はきちんと守りながらやれば、別にそれでも構わないと私は思っております。段階をしっかりと踏んで変わっていけばよい。

## システムティックに成長を図るための形が整えられてきました。その形をどう動かして実質的にどう機能させるか

### 戸井田

たしかに、そうなのでしょう。松永さんが仰ったように、過去から大きく三井金属は今変わっていく過程の真っ只中ではないかと思う。それを無理やり、まさに上意下達のようにぐいぐい変えていくのは、社風も含めて難しいことであろうと思います。外から迎えていただいた人間でもそう感じます。取締役会も、基本的にはそういうスタンスに置きながら、議長としてはやらせていただいているつもりです。

### 武川

現在、足下の22中計では事業ポートフォリオの動的管理が始まり、技術本部も新たに創設され、これからシステムティックに成長を図るための形が整えられてきました。これからはその形をどう動かして実質的に機能させるか、という段階だと思います。

危機に陥った企業がよく、利益率が低い部門をバツサリと切り落とすような改革を行ないますが、そこに至る前に改革できるのが本来はベストであるはずで。納社長もベストオーナーということを仰っていらっしゃるし、ポートフォリオの状況も取締役会で私たちも共有させていただいていますので、良い形で事業ポートフォリオのシフトがされるものと思います。地域とのこれまでのつながりなどなかなか難しい面も多くあると思いますが、上手く運用され、しっかりと機能していくことを期待いたしております。また、新たな技術の創出もこれからが楽しみです。

### 戸井田

最後に、それぞれに委員長を務めていただいております各委員会の状況についてもお聞かせください。

### 武川

内部監査委員会でもいつも活発なご意見をいただいています。これまでコロナの影響で、現場に向向いての監査に制約がありましたが、世の中の状況が少し落ち着いてきましたので、各事業拠点の往査に力を入れていく必要があると思っています。海外も含めてコンプライアンス違反や品質の問題などが起こると企業としてダメージが大きいことは重々承知していますので、各現場を確認しつつ監査の実効性を高めていかなければならない、と思っています。

### 松永

役員報酬の体系はシンプルになってきましたし、株式報酬での反映、さらにはESG指標による非財務面の成果も反映されるようになりました。ようやくコマが揃ってきたと思っています。

基礎報酬、業績報酬、株式報酬、世間の状況も鑑みながら、それぞれの割合を最適化することが次のステップでしょう。社会から納得してもらえる、従業員皆さんも納得する賃金体系に変えていければと考えています。最高益をどうやって更新するか、そのための推進力となるような体系であるべきですし、役員のみならず従業員皆さんへも還元していくことが大事です。

報酬委員会では役員報酬しか扱っていませんが、本当は従業員皆さんの給与にまで意見を述べられる機会を増やしたほうが良いと私個人としては思っています。段階的にそう変えていける素地はあると感じていますので、まだまだあります課題のひとつとして、取り組んでいければと思います。

### 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役に就任。学校法人昭和女子大学特命教授を現在も務める。

### 戸井田

三井金属における人事の歴史も、私なりにお聞きしています。先ほどお話ししました、三井金属が大きく変わりつつある中のひとつとして、指名検討委員会も良い方向にあると思います。

検討委員会に上がってくる情報に透明性、公平性が確保され、プロセスがしっかり運営されているかが重要な確認事項だと思っています。

ただ、少なくともパーパスを前面に立ててそれに基づく経営ビジョンなり経営戦略が働いている以上は、指名検討委員会のみに限らず、そこをベースにした、連動した指名、人事戦略になっているかは、我々がきちんと関与していかないといけない。パーパスや経営戦略と全く違うところで人が選ばれるというのは、先ほど申し上げた中長期的な企業の価値を上げていくという観点からすれば、外れるようなものになってしまう。それは賢明に避けたい、そこをベースにして指名検討委員会は運営しているつもりです。

案件によってはその前段階で、執行側の責任者である納社長とディスカッションすることもありますし、そういう全体感、三井金属として進むべき全体感と指名が合っているか、を今後も強く意識していきたいと思っています。

松永さん、武川さん、本日は貴重なご意見、有難うございました。

社外取締役が負う役割、責めはますます大きくなると思っています。客観的な立場から、それぞれのスキル、知見を活かして、各課題に対して、これからも私たちから指摘、助言、意見ができればと思います。それが、三井金属の成長にも寄与できるものと信じています。

(2023年6月)

