

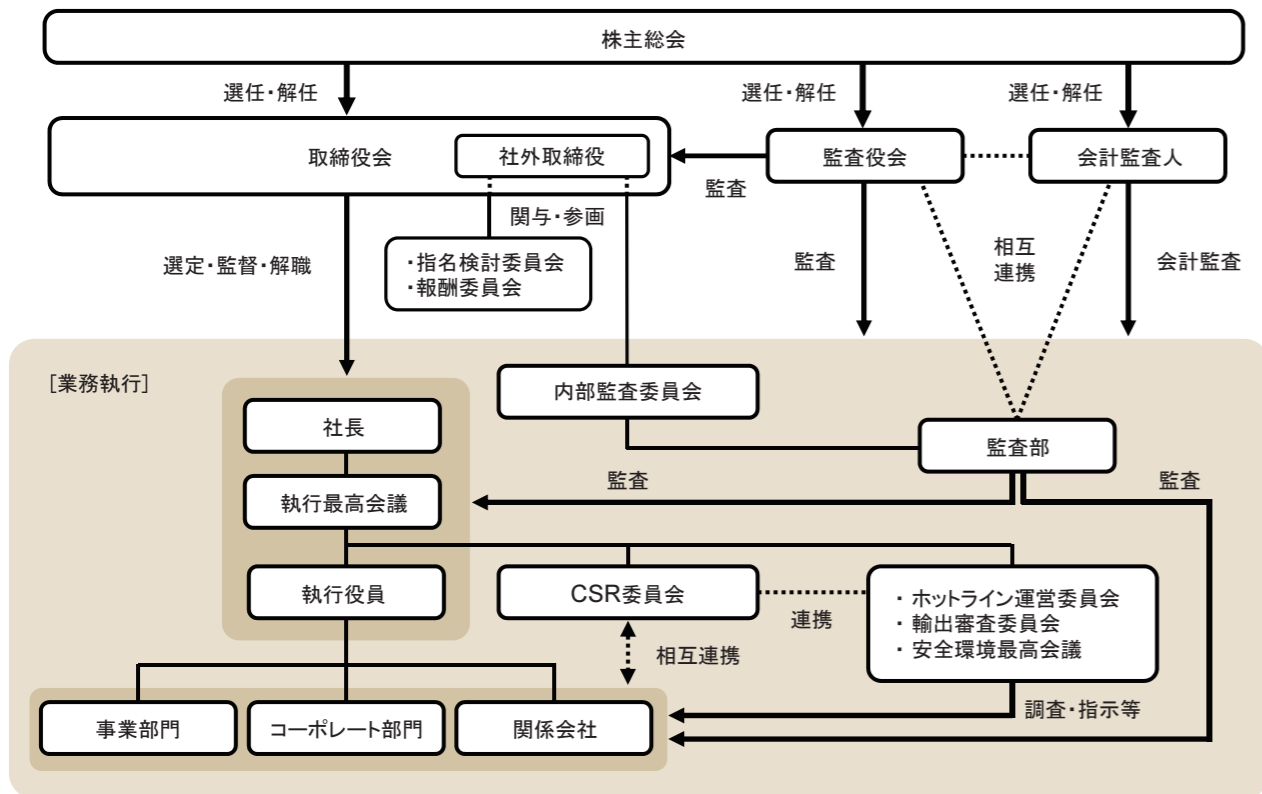
# 私たちの価値創造を支える基盤

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上で、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の認識のもと、経営理念を実現するために、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

三井金属の取締役会は、業務執行取締役と社外取締役で構成され、他の取締役の業務執行につき、適切かつ確に監督しています。また、社内外の監査役も参画し、取締役会の意思決定プロセスと取締役の職務の執行を監査しています。

[三井金属 コーポレート・ガバナンス図]



## 取締役と取締役会

取締役は、業務の執行を監督しています。重要案件については、事前に情報が共有され、取締役会にて審議しています。意思決定の迅速化と監督機能強化のため一定の事項については、執行側に決定を委任し、その職務執行状況について取締役会でモニタリングする仕組みをとっています。定款上の取締役の任期は1年です。また、経営から独立した立場の社外取締役を選任可能とすることにより、経営と執行の分離をより充実させ、取締役会による執行へのモニタリング機能強化を図るべく、2019年度より取締役会の議長は、互選により選出しています。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方を定めた「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を当社ウェブサイト上で公開しています。

<https://www.mitsui-kinzoku.com/Portals/0/images/toushi/management/governance/cgguideline.pdf>

## 取締役が有する専門性

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	法務 リスク管理	国際性
西田 計治	代表取締役社長	—	●	●	●			
納 武士	代表取締役副社長	副社長執行役員/事業創造本部長	●	●		●		●
久岡 一史	取締役	常務執行役員/環境および安全衛生最高責任者	●	●		●		●
大島 敬	取締役	常務執行役員/経営企画本部長/経営企画部長	●	●	●		●	
木部 久和	取締役	常務執行役員/関連事業統括部長		●	●			●
松永 守央	社外取締役	—				●		●
三浦 正晴	社外取締役	—					●	
戸井田 和彦	社外取締役	—	●	●				●

## 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、三井金属の上級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。

## 各機関の構成

機関ごとの構成は次のとおりです。(2020年7月1日現在 女性取締役の数:0名 女性監査役の数:1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
西田 計治	代表取締役社長	◎ (100%)		○	○	◎	
納 武士	代表取締役副社長	○ (100%)				○	○
久岡 一史	取締役	○ (100%)				○	
大島 敬	取締役	○ (100%)		○	○	○	
木部 久和	取締役	○ (—) *1				○	○
松永 守央	社外取締役	○ (100%)		○	◎		○
三浦 正晴	社外取締役	○ (81%)		◎	○		◎
戸井田 和彦	社外取締役	○ (—) *1		○	○		○
三澤 正幸	常勤監査役		◎ (—) *1				
沓内 哲	常勤監査役		○ (—) *1				
石田 徹	社外監査役		○ (92%)				
武川 恵子	社外監査役		○ (100%)				

◎=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)

( )=2019年度の出席率 \*1 新任のため記載ありません

※ 監査役は取締役会に出席しています。  
 ※ 指名検討委員会と報酬委員会には、社外監査役はアドバイザーとして出席しています。  
 ※ 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。

(2020年6月末現在)



西田 計治  
代表取締役 社長

納 武士  
代表取締役 副社長

久岡 一史  
取締役

大島 敬  
取締役



木部 久和  
取締役

松永 守央  
社外取締役

三浦 正晴  
社外取締役

戸井田 和彦  
社外取締役



三澤 正幸  
常勤監査役

沓内 哲  
常勤監査役

石田 徹  
社外監査役

武川 恵子  
社外監査役

\* 取締役および監査役の略歴を、68-69ページに掲載しています。

## 社外役員の選任

当社からの独立性の確保はもとより、多様なステークホルダーの視点を経営の監督・監査に取り入れることに留意しています。2020年6月26日より 経営経験者を新たに社外取締役に選任しました。

氏名	役員区分	選任理由
松永 守央	社外取締役	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用の経験を、当社グループの経営監督に活かすことが期待されるため。
三浦 正晴	社外取締役	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、当社グループの経営監督に活かすことが期待されるため。
戸井田 和彦	社外取締役	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、当社グループの経営監督に活かすことが期待されるため。
石田 徹	社外監査役	経済産業省産業技術環境局長や資源エネルギー庁長官を歴任し、日本商工会議所・東京商工会議所の専務理事を務めるなど商工業における豊富な知識・経験を当社グループの監査に活かすことが期待されるため。
武川 恵子	社外監査役	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・経験を当社グループの監査に活かすことが期待されるため。

## 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。

## 取締役および監査役の報酬の決定方針および構成

### (1) 報酬の決定方針

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

### (2) 報酬の構成

三井金属の役員報酬は、基礎報酬と業績報酬で構成されています。基礎報酬は、会社業績、世間水準などを総合的に勘案した上で社長の基礎報酬額を設定し、これを基準に各取締役の基礎報酬を役位毎の比率を目安に算出しています。

業績報酬は、連結経常利益を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い、加減算を実施しています。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、業績報酬はありません。

取締役(社外取締役を除く)の報酬の支給割合は、制度設計上、基礎報酬60%・業績報酬40%としていますが、会社業績に応じ業績報酬が変動するためその割合も変動します。

## 取締役および監査役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる役員の 人数(人)
		基礎報酬	業績連動報酬	
取締役(社外取締役を除く)	194	138	55	4
監査役(社外監査役を除く)	50	50	—	2
社外役員	53	53	—	6

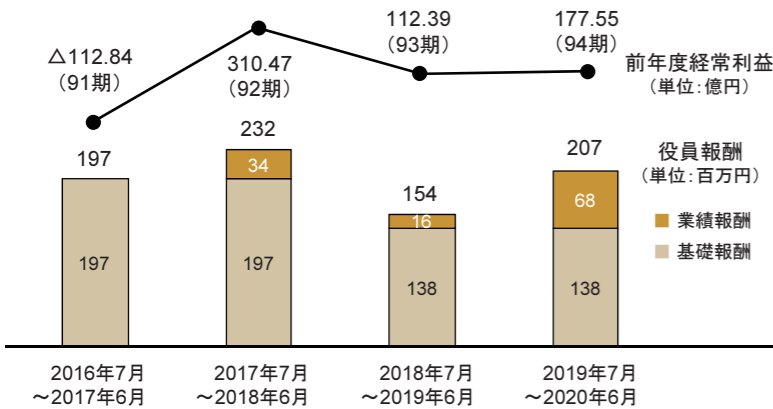
注1. 取締役会の報酬限度額は、2005年6月29日開催の第80期定時株主総会において月額60百万円以内(ただし、使用人分給与は含まない)と決議されています。

注2. 監査役の報酬限度額は、2005年6月29日開催の第80期定時株主総会において月額15百万円以内と決議されています。

注3. 上記1および2の決議時における取締役の員数は11名、監査役の員数は4名です。

注4. 2014年4月22日開催の取締役会において、取締役賞与制度を廃止し、取締役報酬は、2005年6月29日開催の第80期定時株主総会において既に承認されている報酬限度額の範囲内で、一定の基礎報酬に加えて業績に連動した業績報酬を加算して算定する(ただし、社外取締役は基礎報酬のみとし、業績報酬の加算は行なわない)ことを決定しました。なお、取締役報酬額は、社外取締役を委員長とする、社長、人事担当取締役、アドバイザーの社外監査役等からなる報酬委員会にて決定しています。

### 取締役報酬額と経常利益との連動性（社外取締役を除く）



取締役（社外取締役を除く）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。

・2018年7月に基礎報酬と業績報酬の割合を変更しています。

・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91期 4人、第92期 4人、第93期 4人、第94期 4人

### 内部統制システムの整備の状況

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の整備について、取締役会における決定内容の概要を当社ウェブサイトにて開示しています。

<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、毎年取締役会の実効性評価を行なっています。2018年度は第三者による実効性評価を実施しました。2019年度は前回までの振り返りを兼ね、自己評価を実施しました。

#### (1) 実施方法

事前配布したアンケート項目に基づき、役員個人にヒアリングを実施

#### (2) アンケート項目の骨子

- ・コーポレート・ガバナンス強化に対する取締役会の関与状況
- ・中期経営計画策定および個別重要案件への対応に関する取締役会の関与状況
- ・指名検討委員会、報酬委員会の運営を含めた取締役会の運営

#### (3) 結果の概要

取締役会のモニタリング機能強化に向けた取組み等、個別に更なる改善が必要な面はあるものの、前回に比べ、中期経営計画策定および個別重要案件への取締役会の関与についての評価は高くなっています。全体として、取締役会はコーポレート・ガバナンスの推進に貢献しているとの結果になりました。

今後は、コーポレートガバナンスコードを踏まえた、当社独自のガバナンス強化への取組みがより一層求められているとの意見もあり、取締役会メンバーで共有しました。

当社取締役会では、本実効性評価を踏まえ、課題に

ついて十分な検討を行ない、引続き取締役会の機能の強化に取り組めます。また次期以降の実効性評価の一環として課題をフォローしていきます。

### 監査役会の実効性評価

2019年度より監査活動の評価、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等を目的として、監査役会の実効性に関する自己評価を導入しました。自己評価の結果を取締役に報告しています。

#### (1) 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

#### (2) アンケート項目の骨子

- ・コーポレートガバナンスコード対応の有効性
- ・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

#### (3) 結果の概要

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、グループ監査役との連携に関する課題等も抽出されました。抽出された課題に対し、次年度の監査計画に反映し、今後も更なる実効性の向上に努めます。

### ICTガバナンス

三井金属は、2019年度にプロジェクトチームを立ち上げ、当社グループのICTガバナンス体制を強化すべく、サイバー攻撃や情報漏洩などのリスク低減に向けたICT関連規則の整備を含む施策を進めました。今後は新たに設置したICT統括部を中心にICTガバナンスの徹底を図ります。

## コーポレート・ガバナンス

# リスクマネジメント

三井金属グループでは、事業の継続や企業の存続を脅かす可能性のあるリスクへの対応力を向上させるため、リスクマネジメントの推進体制や仕組みの整備・改善に取り組んでいます。

### リスクマネジメントに対する考え方

三井金属グループは、財務面に影響を与え事業の継続や企業の存続を脅かす可能性のある、事業等のリスクについて、統合的かつ長期、短期、緊急時という視点で特定しています。リスクの影響を除去または最小化するために、企業グループの包括的なリスクマネジメント体制や仕組みの整備・改善に取り組み、事業等のリスクへの対応力を高めていきます。

### リスクマネジメントシステム

2020年、三井金属グループは、事業等のリスクとして包括的にリスクを特定し、それらへの対応策やその実施、レビューを含めたリスクマネジメントシステムを再整備しました。年に一度または必要な場合は都度、取締役会が取組みをレビューしていきます。

リスクマネジメントの最高責任者として経営企画本部長等を担当する常務執行役員を特定し、各リスク区分の所管部門を事務局とし、その下に関係部門や拠点位置づけるリスクマネジメント体制を整えています。

### COVID-19への対応

三井金属グループは、顕在化した場合に緊急性の高いリスクとして、感染症の大規模流行と大規模自然災害を特定しています。これらのリスクが顕在化した際には、緊急事態発生時の対応に関する規則に基づき、人命の保護を最優先に、資産を守りサプライチェーンを維持し、操業の早期復旧と継続を図ります。

COVID-19の感染拡大により、当社グループの海外拠点も一部で操業停止を伴う大きな制限を受けましたが、適切な緊急時リスクマネジメントにより事業へ与える影響の最小化を図っています。

今年1月以降、世界的に感染が拡がる中、当社グループでは人命最優先を基本方針としながら、即時にマスク着用や消毒、移動制限、在宅勤務推奨などの感染防止対策を講じ、各国警戒レベルの引上げに応じて段階的に対応を強化しました。その経過において、当感染症拡大は当社グループの経営への甚大な影響が懸念される緊急事態に相当するものと判断し、社長を本部長とする対策本部を設置し、事態の推移に応じた対応に当たっています。



事業所入口での検温を実施（マレーシア拠点）

### 感染拡大防止に向けた取組み（2020年2月～）

- ・オフィス職場勤務者の原則在宅勤務
- ・時差出勤の実施、入社前検温の実施
- ・渡航、移動の原則禁止
- ・会議、研修等のイベントの中止またはWeb開催
- ・Webツールによる採用活動
- ・各国が定める感染防止ガイドラインの実践

### BCP対応

- ・既存BCPの有効性を検証し、COVID-19対応への適合性を補完
- ・行政規制や調達事情で操業継続に支障が生じた拠点の製品について、別拠点でのバックアップ生産対応（BCP発動中）
- ・複数拠点で雇用調整助成金受給に係る一時帰休を実施

## 社外取締役インタビュー

三井金属の社外取締役に就いてから4年が経ちました。この間だけでも、いろいろな変化を感じ取ることができます。ひとつは、社内インフラのIT化が進んだ点です。以前は紙ベースがまだ多かったのですが、最近ではデータベースを介したやり取りへと移ってきました。いくつかの事業部門では既に進められていますが、製造現場の判断が経験からデータベースによるものへと変わり始めています。

そしてもう一つは、研究開発の分野です。4年前に比べ、納副社長を中心に研究投資の方向性が明確になってきた。将来に目を向ける姿勢が全社的にはっきりしてきたという印象があります。これによって、若い人たちが明らかに元気になってきている。研究者というものは、どうしても自分の研究を囲いたがるものですが、見込みのあるもの、有望なものは事業化を推進している人たちと早く連携すべきです。ステージゲートの早い段階から、研究部門と製造部門とがコンタクトを取りつつ進めているとも聞き、非常に良い方向にあると感じています。

## 将来を見据えながら種を蒔く

事業ですから、当然に相手としてお客様がいます。研究開発はお客様の求めているスピードに合わせないと意味がありません、そうしたお客様のニーズは営業が把握しています。客先のスピード、目指す方向性など、営業と研究部門が共有できていないとなかなか事業化にはつながりません。

また、これまで当社が保有してきた技術だけでは、どうしても産み出せないものもありましょう、少々のリスクがあっても、ベンチャーキャピタルの活用等で外部の良い技術を使いこなすことも重要です。当社はまだこうした経験を積み重ねている段階ですが、目指す方向としてバランスが整ってきています。

材料メーカーには、世の中を変える力があります。当社のような材料メーカーの若い人たちが、部品メーカーに求められているものを先取りする意識をもって材料を開発すれば、あっと驚くような製品が出来上がることがあります。時代のニーズをしっかりと見極めれば、その分野で世界をリードする製品が開発できるのです。

極薄銅箔 MicroThin はその好例だと思います。先人が苦勞して開発してきたもの、その知恵があったからこそ今日、事業として成功できている。同じように、いまの人たちが先を見据えて研究していくこと。必ずしも成功できるとは限らないが、リードできる製品が出てくる可能性は間違いなく高くなる。

足下の開発案件でもとても有望なものがいくつかあります。ただし、そういうものは常にいろいろなリスクが伴います、勝ち抜いていくのは容易ではありません。将来を見据えながら種を蒔き続けていくこと、そしてもうひとつ、タイミングを見極めることも重要となります。市場の成長を見ながら、ベストのタイミングに、すぐに投入できる状態にあることが肝要です。

取締役会の運営においては、事前の情報共有が進み、いろいろな案件を私たちが理解しやすくなりました。例えば研究開発では、初期段階はオープンラボで把握することができ、実用段階を迎える



社外取締役 松永 守央

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月より当社社外取締役を務める。

となれば役員研修の中でもっと具体的な説明を受けられる。私であれば、この段階でその経験から技術的な意見を出すことができます、他の役員皆さんも経営上の判断から意見を言える。取締役会は最終決定の場です、法定の決議事項もありどうしてもそこに時間を取られてしまう、その前に情報共有する場がある、議論をできる場があることにより、取締役会での判断材料が増え、最終判断がしやすくなっています。

得てして、悪くなっていく組織とは、上手くいっているのになぜ変えなければならないか、という声が上がります。ちょっと変えることでもっと上手くいくのに、ひと工夫すればもっと良くなるのに、それを拒んでしまう。外部の知恵にも耳を貸すということ、執行にあたる人たちは意識することが大事です。自分の経験、持っている知恵を三井金属の状況に鑑み、意見を申し上げるのが私自身の役割です。また、報酬委員会の委員長として、報酬体系構築の面からも、皆のやる気を支えていきます。執行役員クラスの人たちには、自分のチームだけでなく、次の人にどう渡すかということも意識し、もう少し長いタームで物事を見ていただきたい、そう願っています。

2013年に社外監査役に就いたとき、驚きましたのはこの三井金属が携わっている事業の幅広さです。

残念ながら日本国内では鉱山資源がほぼ枯渇してしまい、そんな状況の中で活路を見出すべく様々な事業へ進んでいったのは当然のことですが、電解銅箔や触媒なども手がけているとは、直接関わるまでなかなか知ることはできませんでした。その事業の拡がりを知るとともに感じましたのは、会社も働く人たちも極めて真面目であるということです。素材を世の中に提供し続ける縁の下の力持ち、そんな印象を強く持ちました。

そう感じたのは、私自身が育ってきた環境と重なったということがあるのでしょう。私の父は電力会社で土木を担当し、水力発電のダム工事などに関わっていました。電力会社の中では決してメインの仕事ではないけれど、事業を存続するためには欠かせない、根幹ともいえる仕事だったと、少し誇らしかったのを覚えています。

私が永年務めた検事も同じです、法律の仕事はなかなか表に見えにくい。任官間もない頃に先輩から、「検察の仕事とは溝さらいのようなもの。世の中で問題が起きたときに、どうきれいにするか」と教わりました。やっていることは周りからは見えにくい、社会のためにとても重要な仕事、三井金属も一緒です。自分が辿ってきた途の延長線上に今の職務がある、そう感じています。

## 縁の下での合縁奇縁

社外監査役から社外取締役となって何が変わったか、そう尋ねられることがあります。

社外取締役は、監査役に指摘を受けない適正な体制を構築する側であり、その体制に不備がある場合に取締役を訴追する側が監査役です。

ご存知のとおり、社外取締役は業務執行に従事しません。今日の会社法制で社外取締役に期待されているのは、会社の健全性への寄与であり、取締役の業務執行に対する適切なモニタリングです。監査役に求められる機能と共通の部分もありますが、社外取締役は会社の執行側の立場から内部統制のチェックを行なう、という点が立場を大きく分けていると思います。

内部監査委員長として、監査部の監査にも携わっていますが、内部監査はますます重要性が増していると感じています。内部監査、監査役監査の双方を充実させていく、内部統制システムを適切に構築することで適正な監査役監査を行なう土台にもなります。

監査業務は検事の仕事と似ていますが、企業の中での内部監査には、監査を施して終わりではなく、より良い体制へ改善していく、という創造的な部分があります。そもそも溝に泥がたまらないようなシステムを作る、というところまで内部監査は期待されています。

三井金属の取締役会は、それぞれのスペシャリティがはっきりしているように思います。技術や研究開発の領域、事業の経験、それぞれの専門分野に基づいて、そして私は法律家としての知識と経験を踏まえ意見を述べるようにしています。検事としての経験から、やはり問題が起きる前のチェックが重要であると常々考えています。



社外取締役 三浦 正晴

1975年に検事任官。法務省入国管理局長、大阪地方検察庁検事正、福岡高等検察庁検事長などを歴任。2011年に弁護士登録。2013年に当社社外監査役、2019年より当社社外取締役を務める。

株主訴訟となった他企業のケースをよく知っています、そのようなことをこの三井金属で起こさないように、適切な業務執行に向けて気を付けるべき点は何かを日頃から意識しているつもりです。ガバナンス、コンプライアンスは事業活動の根幹です。健全で有効な企業経営のためには、この根幹をきちんとしておかねばなりません。同じく委員長を務めています指名検討委員会ですが、ここでも活発な議論を交わしています。

会社の将来を託せる人の判断を、社外の者だけでできるかという点と必ずしもそうではないと思っています。社外の者が判断するには、その判断の基礎となる情報をたしかに共有できる、適切なシステムを構築することが欠かせません。これまで三井金属に7年間お世話になり、指名検討委員会のオブザーバーであったときから、事業拠点往査の際など多くの人に会う機会を得てきました。判断材料としての情報はある程度蓄えることができたと思っていますが、もちろん、社外取締役として公平性の観点から人事を見ていくことも忘れてはいません。さらに社内の人たちと情報交換を重ね、適切に判断をしていきます。

会社を生涯支えていこうと考える人、かつ有能な人に是非この三井金属を引っ張っていただきたい。そのための人材育成の仕組みも十分に整っているはずで