

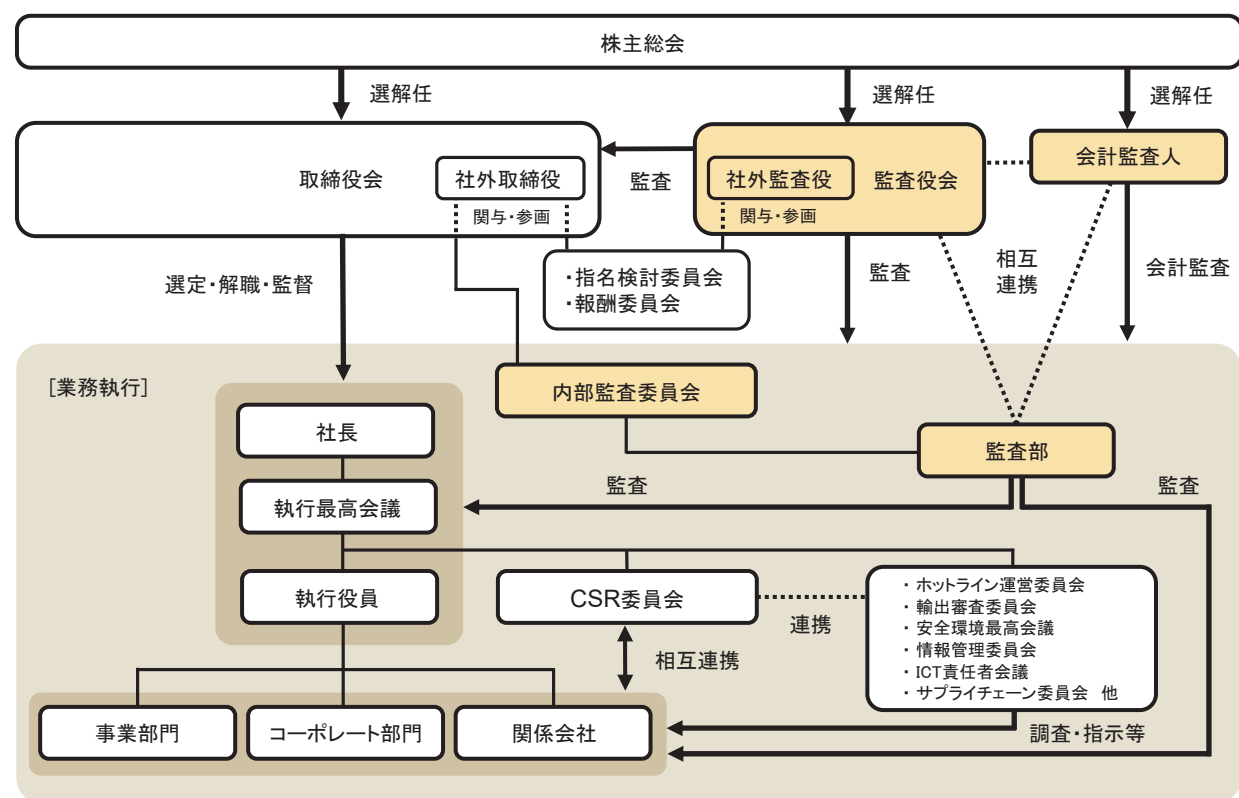
私たちの価値創造を支える基盤

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

取締役会が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名を含む社外取締役3名を選任しています。経営の監督と執行の分離を進め、取締役会による業務執行への監督機能強化を図るべく、2021年6月29日現在、代表取締役社長とは異なる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で公開しています。

<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、監査部を所管する業務執行取締役を除き、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、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。2021年度より、監査の客観性向上のため、監査部を所管する業務執行取締役は、執行役員を兼務しない体制としました。

各機関の構成

(2021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%)		○	○	○	
大島 敬	専務取締役	◎ (100%)					○
角田 賢	取締役	○ (―%)※1				○	
宮地 誠	取締役	○ (―%)※1					
松永 守央	社外取締役	○ (87%)		○	◎		○
戸井田 和彦	社外取締役	○ (100%)		◎	○		○
武川 恵子	社外取締役	○ (100%)※2		○	○		◎
三澤 正幸	常勤監査役		◎ (100%)※3				
沓内 哲	常勤監査役		○ (100%)※3				
石田 徹	社外監査役		○ (93%)	○	○		
井上 宏	社外監査役		○ (―%)※1	○	○		

◎=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)

()=2020年度の出席率 ※1 新任のため記載ありません ※2 社外監査役としての出席率

※3 常勤監査役三澤正幸および常勤監査役沓内哲は、2020年6月26日株主総会の就任以降の出欠状況

* 監査役は取締役会に出席しています。

* 執行最高会議は、取締役を兼務しない上級の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

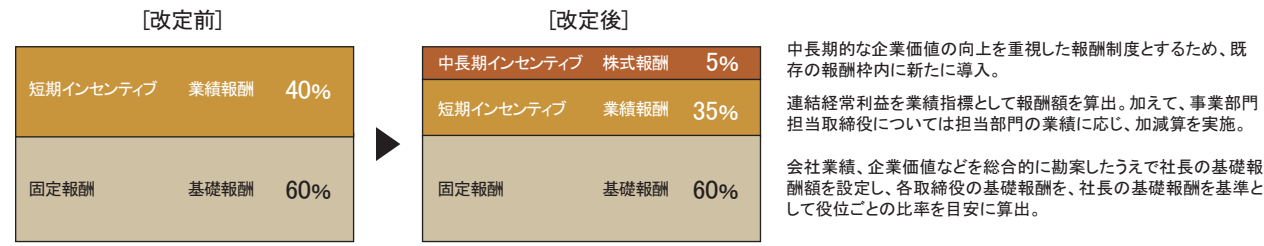
三井金属は、任意の機関として指名検討委員会を設置しています。指名検討委員会では、取締役会が取締役・監査役候補者の指名を行なうにあたり、能力、識見、人格を総合的に勘案し、十分に責務が果たせるものを候補者としています。

取締役および監査役の報酬制度

(1) 役員報酬制度の改定

当社は2021年、役員報酬制度を一部改定しました。当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与え、株主との価値共有を進めることを目的に、取締役(社外取締役を除く)に対し新たに譲渡制限付株式報酬を導入しました。新たな報酬制度では、取締役(社外取締役を除く)の報酬は、基礎報酬、業績報酬、株式報酬で構成され、制度設計上概ね60%、35%、5%程度の割合となるように設定しています。割合は、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しています。

なお、実際に支給する業績報酬は、連結経常利益額等により変動するため、基礎報酬、業績報酬、株式報酬の支給割合も変動します。株式報酬の割合については、導入効果を見つつ、引き上げを検討していきます。



(注) 改定前の基礎報酬、業績報酬の割合についても制度設計上の割合で記載しています。

(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。なお、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。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。

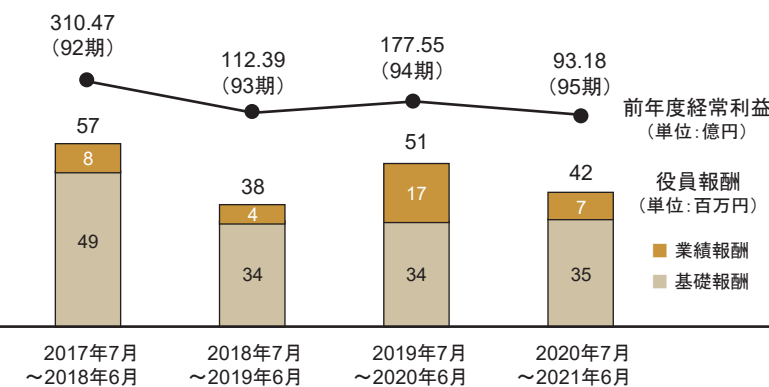
(3) 実績

取締役および監査役の報酬等の実績(2020年4月～2021年3月)

役員区分	報酬等の総額		報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる役員の員数(人)
	(百万円)		基礎報酬	業績連動報酬	
取締役(社外取締役を除く)	213		168	44	5
監査役(社外監査役を除く)	50		50	—	4
社外役員	63		63	—	5

- (注)
1. 取締役の報酬限度額は、月額60百万円以内(2005年6月29日開催の第80期定時株主総会において決議)。ただし、使用人分給与は含まれません。
 2. 監査役の報酬限度額は、月額15百万円以内(2005年6月29日開催の第80期定時株主総会において決議)。
 3. 上記1および2の決議における取締役の員数は11名、監査役の員数は4名です。

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。

- ・2018年7月に基礎報酬と業績報酬の割合を変更しました。
- ・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92期 4人、第93期 4人、第94期 4人、第95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、毎年実効性評価を行なっています。2020年度は第三者機関による取締役・監査役を対象とした評価を実施しました。また、取締役会において中長期課題について協議を深め、統合思考経営への取組みに対する監督機能の強化に向け、評価項目を見直しました。当社取締役会では確認された課題について十分な検討を行ない、引き続き取締役会の機能の強化に取り組めます。

(1) 主な評価項目(テーマ)

- ・昨年度評価のレビュー
- ・ガバナンス体制強化に向けた課題
 - －中期経営計画や事業ポートフォリオ等の議論とモニタリングの状況
 - －リスクマネジメント、DX、ESG、TCFDへの取締役会の関与の仕方等
 - －取締役会メンバーの在り方(当社に必要となる取締役の多様性、備えるべきスキル等)
- ・その他取締役会の運営

(2) 評価方法

第三者機関によるインタビューを実施

(3) 評価結果

取締役会における中期経営計画を中心とした議論の充実や、指名検討委員会や報酬委員会への社外監査役の追加によるプロセスの公正性の強化が確認されました。また、リスクマネジメント、DX等の取組みへの対応等に改善がみられ、取締役会が一定程度実効的に機能しているものと評価されました。

(4) 課題

- ・具体的な経営戦略等についてのより充実した議論の在り方
- ・取締役のスキル、多様性(取締役に女性が不在の点も含む*1)についてのさらなる議論
- ・DX、ESG、TCFD等の取組み状況の継続的な情報共有と議論の充実

*1 2021年6月29日開催の第96期定時株主総会で取締役に女性1名が選任されています。

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に関するリスクマネジメント体制の確立
- ・三様監査やグループ監査役との連携強化等

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		2018年度	2019年度	2020年度
銘柄数	非上場	36	34	32
	上場	16	15	11
	合計	52	49	43
貸借対照表計上額(百万円)	非上場	4,686	4,495	3,253
	上場	4,319	3,276	5,951
	合計	9,005	7,771	9,204

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、2019年度よりICT関連規則の整備を進めてきました。2020年度はグループ共通のCSIRTおよびSOCの運用を開始し、ICTセキュリティ体制をさらに強化するべく、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

取締役

(2021年6月29日現在)



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
大島 敬

当社グループの財務、経営企画、リスクマネジメント、CSRなど幅広い業務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
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
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。

取締役が有する専門性

氏名	役職名	担当	企業経営		財務会計	技術		営業・マーケティング		人事	法務		国際性
			事業戦略	研究開発		研究開発	人財開発	リスク管理					
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	●	●	●								●
大島 敬	専務取締役	—	●	●	●					●	●		
角田 賢	取締役	常務執行役員/金属事業本部長		●				●					●
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	—								●	●		●

監査役



常勤監査役
三澤 正幸

当社グループの機能材料事業において、長年にわたり品質保証、安全環境、営業、海外拠点の責任者を経験しており、当社の事業に深く精通しています。



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。



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、76-77ページに掲載しています。

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、企業グループのリスクマネジメント体制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の最高責任者として総務部担当の専務執行役員を特定し、本社リスク・危機管理担当および各リスク区分の所管部を設定し、その下に関係部門や拠点を位置づけるリスクマネジメント体制を整えています。年に一度または必要な場合は都度、取締役会も取組みをレビューします。

2020年度、リスクマップ分析を含むリスクの特定、対応策の立案、実行およびレビューを含めたリスクマネジメントシステムを再整理し、リスクマネジメント規則を改訂しました。改訂にあたり、事業等のリスクを特定するために、ESG観点を含めリスクを網羅的に洗い出し、とくに事業の継続や企業の存続を脅かす可能性が高いものを抽出しました。

2021年度は、全拠点を対象としたリスク調査をもとにグループのリスクマップを更新し、事業等のリスクの特定、特定されたリスクへの対応策の立案につなげていきます。

抽出されたリスク分類/区分

<顕在化した場合に緊急性の高いリスク>

- ・感染症の大規模流行
- ・大規模自然災害
- ・情報セキュリティ
- <財務リスク>
- ・相場変動
- ・為替変動
- ・資金調達
- ・年金資産運用

<セグメントにおけるリスク>

- ・機能材料セグメント（製品シェアの減少・停滞）
- ・金属セグメント（相場・為替変動、操業トラブル）
- ・自動車部品セグメント（市況の悪化）

<セグメント横断的リスク>

- ・製品の品質
- ・第三者との提携
- ・カンントリーリスク
- ・労働力の不足

<経営成績等に影響を与えるESGリスク^(注1)>

- ・環境
- ・社会
- ・ガバナンス

(注1) マテリアリティ(P.19)のうち、環境・社会・ガバナンスに係るリスク9項目を、事業等のリスクにおいては、経営成績等に影響を与えるESGリスクとして取り込んでいます。

顕在化したリスクへの対応

三井金属グループは、リスクマネジメントの実施において、BCP等の対応策の有効性を定期的に検証し、適宜見直すといったBCM活動を行なっています。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、BCP等を実施し、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。2020年度に顕在化し、とくに事業に重大な影響があったリスクとその対応は以下の通りです。

Topics1 COVID-19（感染症の大規模流行）

2019年度に引き続き、社長を本部長とする対策本部を中心として、人命最優先を基本方針に、グループ従業員の出勤時の感染予防対応や移動の制限等を含めた社内対応基準を示し運用の徹底を図りました。グループの各拠点では、社内対応基準を基に、各国警戒レベルに応じた対応策を講じ、操業への影響の最小限化を図りました。

Topics2 令和2年7月豪雨（大規模自然災害）

九州地方に大きな被害をもたらした令和2年7月豪雨では、三池地区（福岡県大牟田市）の工場の一部が浸水しました。三池地区の各拠点は、直ちに従業員の安否確認と安全確保を図ったうえで事業継続マニュアルに従ってIMPとBCPを発動しました。とくに、電気設備等に被害が生じた三池製錬株式会社熔錬工場は、二次的被害が生じないことを確認し、被害および操業状況を適時関係当局や取引先に開示しました。一部生産ラインが操業停止となりましたが、2020年8月上旬に復旧作業が完了し操業を再開しました。

できるかぎり現場を見る、それが私自身の主義です。

これまで営業の世界にいたときも、モノ作りの社長をやっているときも現場を回り、そこからいろいろなヒントを得てきました。まさに自分の身上でもあり、三井金属に来てこの一年、コロナ禍にあり各現場を見られなかったことがとても残念です。

一方でオンラインでの会議には数多く参加させていただきました。

その中のひとつ、役員皆さんと次の中期経営計画について議論したときです、働き甲斐や人事制度が主題でした。もちろん大事なテーマではありますが。経営者の立場からすると、それとともに言わずもがなとも思いますが、事業ポートフォリオが重要ではないかと申し上げました。優秀な社員、それが創り出す優秀な技術、それらを事業個々だけで終わらせてしまうと非常に勿体ないと感じています。

また、議題それぞれについて用意される資料も議論自体も申し分ないのですが、三井金属全体として、「事業経営」という視点に立ったときに、プライオリティ、優先順位をもっと明確にすべきかとも感じています。

自動車メーカーにおりましたときのことで、営業部門は商品が悪いから、と云い、製造部門は営業が悪い、と云っていた時代がありました。お客様から見ればひとつの会社であるはずなのですが、縦割りの「部門」ありきでした。これでは何も解が出てきません。そこで、クロスファンクショナルチームを起こしました。この横断的なチームがどんどん成功事例を生み出していったのを経験しています。

三井金属は新たな材料を生み出せる会社です。材料の研究開発から最終顧客のところまで、川上から川下まで持っている、このことはもっと活かせるのではないかと。それぞれの事業単体だけではなく、横断軸、あるいは川上から川下への縦軸なのか、フレキシビリティのある事業マトリックスで考えられれば、もともとオープンな三井金属のパワーがもっと出せるのではと思っています。

例えば、三井金属アグが供給している自動車部品。お客様は単に部品メーカーとしてではなく、「三井金属」として見えています。それに応えて、固体電池や触媒などの客先への提案も行なわれており、既に横軸でのクロスファンクショナルが実践されている。横串での強さは、お客様にとっては幅広さと奥行きを感じられます。

ご存知のように、いま自動車業界は大変革期を迎えています。これまで考えられなかった異なる業種の企業も参入してきています。部品事業も過去の技術だけでは、これまでと同じままの単独の取組みでは生き残れないでしょう。三井金属が有している様々なパワーを活かし、インテグレートできれば、他社にない強さが備えられると思っています。

私の座右の銘でもあります。「変化に対して、自らも変化していく」ということは企業にとっても大事であると思います。象徴的な今のコロナ禍があります、10年ごとにいろいろな危機が必ず来る。その時どう変化したか、それが企業の強さを作っていくことを身をもって体験してきました。変化に柔軟で、変化に対して貪欲であり、変化を厭わない。多くのポテンシャルを持っている三井金属は、変化に対する力を発揮できれば間違いなく、さらに成長し続けると思っています。



社外取締役 戸井田 和彦

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月より学校法人立教学院理事長も務める。

私が就活していた頃は、行きたいと思う企業があって、そもそも大卒女子採用があるのかすらわかりませんでした。給与テーブルも男女別、定年年齢も異なる、まだ男女雇用機会均等法がなかった時代です。

中学生の頃、都会では過度の詰め込み教育が問題になっていましたが、私のいた地方の公立中学では、戦後の混乱期の影響がまだ残っていたのか、むしろ逆の問題がありました。この国に生まれたら、誰でも自分の人生に可能性が開かれていることを教わる権利があるはず。そう感じて公務員になって、教育行政に関わろうと思いました。実際には、結果として、1981年、総理府（現在の内閣府）に就職しました。以来、退官するまでの約38年、その3分の1の期間は男女共同参画行政に関わるようになりました。

日本は、古代から女性の地位が高い独自の文化を持っていたようですが、徐々に諸外国の影響を受け、近代になってからも、政府が内発的に女性の地位向上に取り組むことはありませんでした。戦後、国連の女子差別撤廃条約などをテコにして、国際的な価値、スタンダードを採り入れてきたのが日本の女性政策の歴史です。公的分野での法の下での平等から、営利私企業での雇用など私人間での差別禁止、育児・介護など個人的なこととされてきた家族責任への社会的支援、そして2015年にはポジティブ・アクションの実施を事業者に求める女性活躍推進法が施行されました。また、今世紀に入って、国連等で、地球規模問題の解決のため、企業や投資家に責任ある市民としての役割を求める動きも強まり、我が国のコーポレートガバナンス・コードも役員のみならず中核人材にジェンダー多様性を求めるようになりました。

三井金属に招いていただいたのも、このような社会や政策の動向の中で、内閣府の男女共同参画局長として女性活躍推進に関わってきたことを評価いただいていると思っています。そういう意味で、たいへん身の引き締まる思いです。

女性活躍を進めれば企業は強くなる、そう訴求してまいりましたが、「数だけ合わせても」という声が世の中にあつたのも承知しています。数合わせて終わらず、多様性を真に力として生かしていくためには、計画的な育成や男女双方の研修、全社的なワーク・ライフ・バランスの促進など、仕組みを構築することが必要と考えるようになりました。三井金属にはチャレンジ精神に満ちた、優秀な女性が多いと感じます。環境整備のための制度は整備されつつありますから、遠くない将来には、三井金属の風景も変わるでしょう。

コレクティブ・ジーニアスという言葉があります。多様な構成員の良いところを上手く引き出せば、一人の天才を凌ぐという考え方です。一人ひとりが十分に能力を発揮できるためには、多様な働き方や価値観への許容と共感性が重要であるとともに、心をつなげて力を合わせるために、組織目標を共有、理解してもらうことが不可欠です。三井金属の中での女性活躍を推し進める、期待されている役割を果たしてまいります。

この6月にはコーポレートガバナンス・コードが改訂されました。人材の多様性確保のほか、取締役会の機能発揮、サステナビリティ課題への取組みなど、さらに一段高いガバナンスが求められる中、内部監査の役割強化も盛り込まれています。これについても、内部監査委員会の委員長としてしっかりと対応してまいります。



社外取締役 武川 恵子

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。