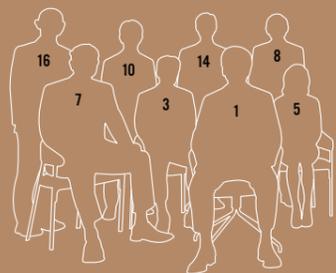


組織能力の最大化に尽し、 三菱マテリアルグループの企業価値の向上を図ります



1 竹内 章
2 小野 直樹
3 柴田 周

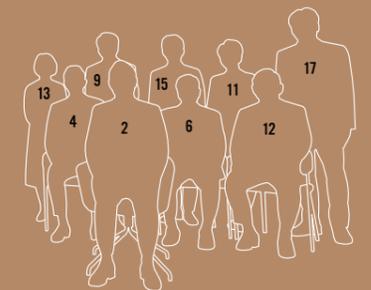
4 高柳 喜弘
5 得能 摩利子
6 渡辺 博史

7 杉 光
8 若林 辰雄
9 五十嵐 弘司

10 武田 和彦
11 別府 理佳子
12 田中 徹也

13 野川 真木子
14 長野 潤
15 伊左治 勝義

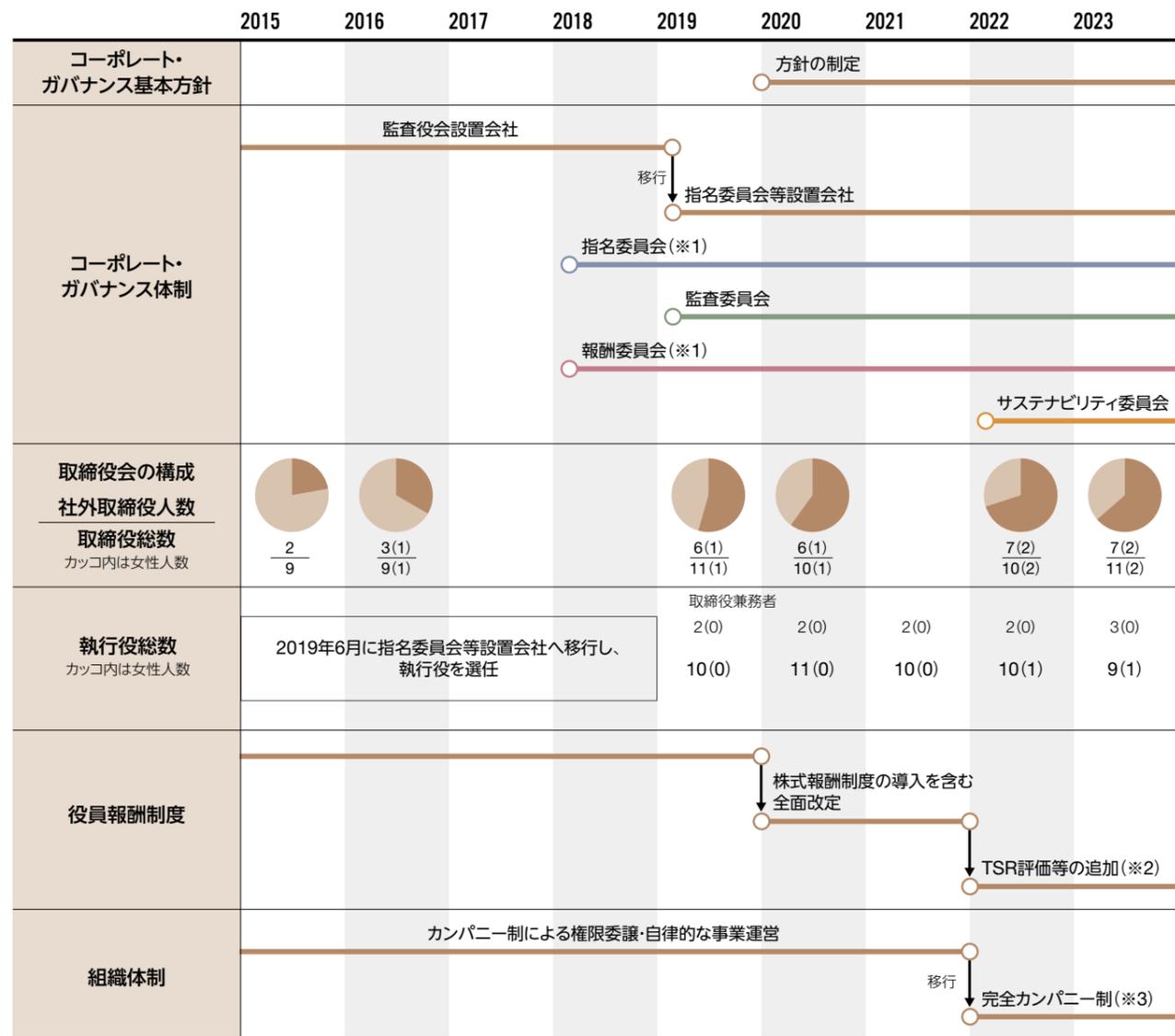
16 石井 利昇
17 小原 和生



コーポレート・ガバナンス強化の歩み

当社は、2018年に任意の指名委員会および報酬委員会を設置し、2019年には指名委員会等設置会社へ移行、2022年にはサステナビリティ委員会を設置する等、コーポレート・ガバナンスの継続的な改善に取り組んでいます。

社外取締役の割合や女性取締役も増加しており、現在は11名中7名が社外取締役、2名が女性取締役です。執行役員報酬制度については、2020年に株式報酬制度を導入し、2022年には年次賞与の評価項目に相対TSR評価を追加し、非財務評価項目にサステナビリティ基本方針に基づく目標を採り入れています。組織体制については、2022年には完全カンパニー制へ移行し、さらなる事業競争力の強化とともに、組織・風土の改革およびコーポレート・ガバナンスについても一層の強化を図っています。



※1 2018年度は任意の委員会として設置、2019年度6月より法定の委員会に移行
 ※2 執行役員報酬制度のうち年次賞与部分について、評価項目に相対TSR評価を追加したほか、非財務評価において、サステナビリティ基本方針に沿った取り組み等を含めた目標を執行役ごとに設定し、それを評価する仕組みを採用
 ※3 2022年4月1日より戦略立案組織+高度化・効率化を担うプロフェッショナル組織+自律経営を行う強い事業部門(カンパニー)を組み合わせ、カンパニーが事業運営に必要なすべての機能を有する完全カンパニー制へ移行

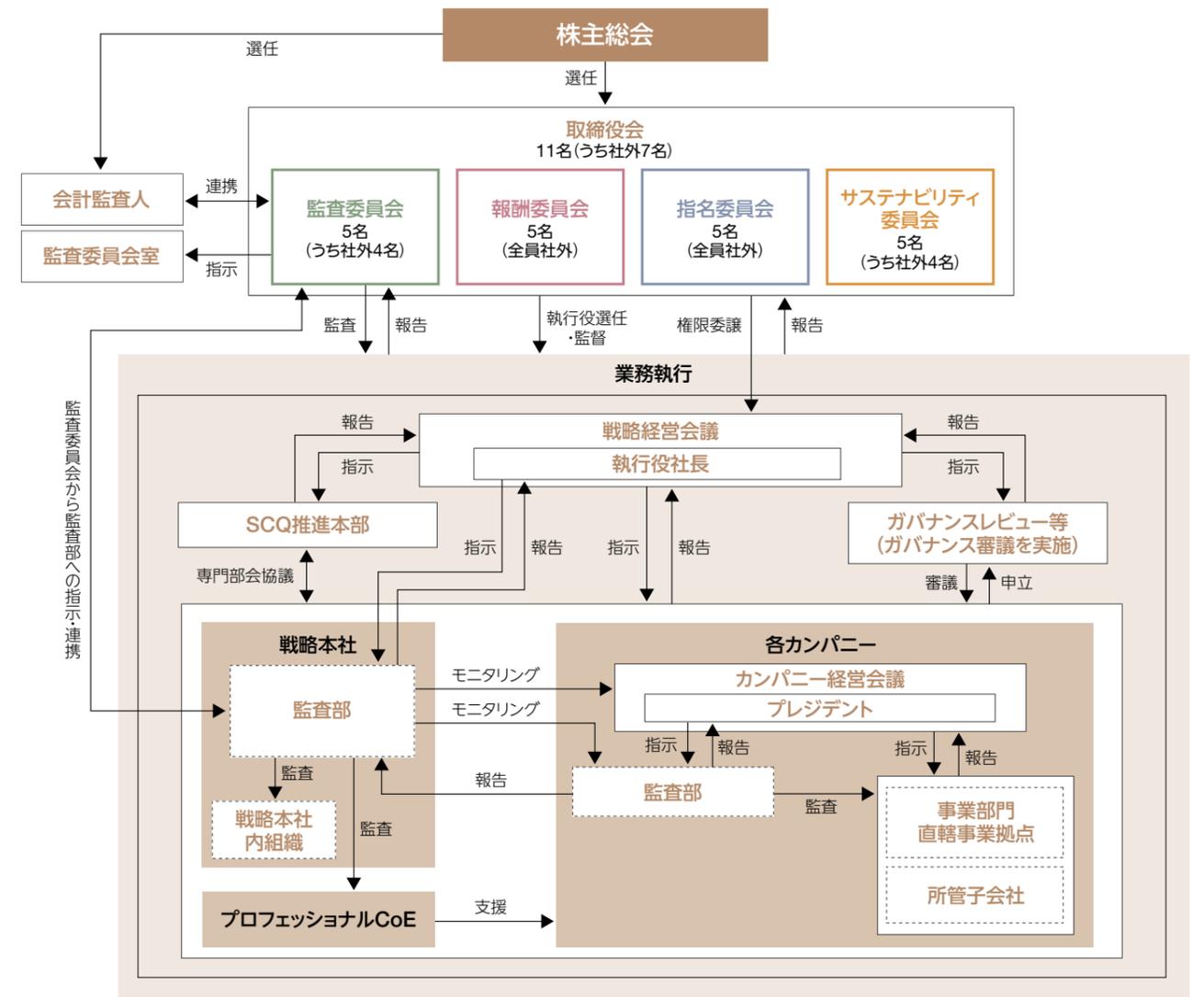
コーポレート・ガバナンス体制

基本的な考え方

- 当社は、取締役会が定める当社グループの企業理念、ビジョン、価値観、行動規範、会社の目指す姿およびコーポレート・ガバナンス基本方針等に基づき、株主、投資家をはじめ従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会等の当社グループに係るすべてのステークホルダーとの信頼関係を構築するとともに、コーポレート・ガバナンスを整備しています。
 - 当社は、会社法上の機関設計として、指名委員会等設置会社を採用し、監督と執行を分離することにより、取締役会の経営監督機能の強化、経営の透明性・公正性の向上および業務執行の意思決定の迅速化を図っています。
 - 当社は、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の最重要課題のひとつとして、継続的に改善に取り組んでいます。
- 当社グループは、「人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する」ことを目指す姿とし、その実現に向け、資源循環の拡大と高機能素材・製品の供給を機動的、適切に実施していくため、社内カンパニー制度を導入しています。

関連記事：
 コーポレートサイト
 ▶コーポレート・ガバナンス基本方針
<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/company/governance.html>

コーポレート・ガバナンス体制の概要(2023年7月1日時点)



取締役スキルマトリックス

取締役が有する主な専門性および経験を【表1】のスキルマトリックスに図示しています。
また、2020年度から2022年度までの中期経営戦略における全社方針および中期経営戦略2030策定にあたり、取締役が、スキルマトリックスに示したそれぞれが有する専門性および経験に基づき、どのような視点から貢献し、知見を提供しているかを、【表2】に記載しています。

【表1】 取締役の専門性と経験(スキルマトリックス)

氏名	当社以外の 業界経験	専門性・経験						
		企業経営 組織運営	国際的経験	営業販売	生産技術	研究開発	法務	財務会計
竹内 章		●	○				●	○
小野 直樹		●	○	○	○		○	○
柴田 周		●	○		○	○	○	○
高柳 喜弘		●	○	○			○	○

社外取締役

得能 摩利子	一般消費財	●	○	○			○	○
渡辺 博史	税制・国際金融	●	●				○	○
杉 光	自動車製品	●	○		○	●		
若林 辰雄	金融	●	○				○	○
五十嵐 弘司	食品・食品素材	●	○		●	○		○
武田 和彦	コングロマリット	●	○	○			○	●
別府 理佳子	法曹		○				●	

○……有している専門性・経験(●は主たるもの)
※上記スキルマトリックスは取締役が有するすべての知見を表すものではありません。

【表2】 主要テーマに対する取締役の貢献・提供視点

2020年度から2022年度までの中期経営戦略における全社方針			中期経営戦略2030策定		
事業ポートフォリオの 最適化	事業競争力の 徹底追求	新製品・新事業の 創出	策定全般	人事戦略	サステナビリティ
社長として当社グループを運営した経験に基づく 視点および当社グループの歴史を踏まえた視点			当社経営の経緯を踏ま えた視点	人事担当役員経験から の視点	当社グループのガバ ナンス強化を監督等して きた経験からの視点
社長として当社グループの経営を統括している 立場からの視点			当社CEOとしての経験からの視点提供・議論のリード		
	DX推進およびシステム 戦略担当役員としての 経験からの視点	当社での豊富な新事業 開発経験からの視点	ものづくり・R&D戦略、 DX推進およびシステム 戦略担当役員としての 経験からの視点		資源・リサイクル事業 における経営幹部とし ての経験からの視点
	当社事業における豊富な営業経験からの視点		当社CFOとしての経験 からの視点		地球環境担当役員とし ての議論のリード

異業種経営・知見からの視点		国際的大手企業日本 法人の経営幹部として の経験からの視点	経営経験者としての多様性に関する人材活用から の視点		
世界的な経済動向を踏まえた視点		経済動向を踏まえた海 外戦略の視点	官庁における人事管理 経験からの視点	国家公務員の倫理およ び開発途上国での事 業経営からの視点	
	技術トレンドを踏まえ、開発からものづくりに至 るバリューチェーン全体に関する深い知見からの 視点	製造業のグローバルマ ネジメント経験からの 視点	製造業・技術者の人事 マネジメント経験から の視点	将来技術動向を踏まえ た視点	
投資家目線でのポート フォリオ管理視点		事業構造改革に伴う 新事業創出経験から の視点	経営トップ経験からの 視点	金融機関の働き方を踏 まえた視点	金融機関のガバナンス 経験・知見からの視点
事業構造改革経験から の視点	技術トレンドを踏まえ、技術開発・生産分野にお ける豊富な技術的知見からの視点	製造業のグローバルマ ネジメント経験からの 視点	製造業の人事マネジメ ント経験からの視点	将来のトレンド、外部有 識者との交流等、幅広 い観点からの課題提起	
製造業のグローバルマネジメント実務経験から の視点 CFOとしての豊富な経験からの経営管理に関する 視点		グローバル企業の経営幹部としての経験からの 視点 CFO経験からの財務戦略、資本政策に関する 視点	財務視点での課題提起		
多くのM&A案件を担当 した経験からの視点		海外企業法務経験から の視点	多様性に関する活動・取り組み経験からの視点		

※取締役について貢献度の高い項目を中心に記載しています。
※柴田周については、執行役としての貢献・提供視点を記載しています。

取締役会等での議論内容

取締役会の概要

- 取締役会の役割・責務は以下のとおりです。
- 株主からの委託を受け、経営の方向性を示すとともに、経営方針や経営改革等について自由闊達で建設的な議論を行うこと等により、当社グループの中長期的な企業価値の向上に努める。
 - 法令、定款および取締役会規則の定めに基づき、経営方針や経営改革等、経営に重大な影響を及ぼす可能性のある事項について決定する。
 - 執行役が、自らの責任・権限において、経営環境の変化に対応した迅速な意思決定および業務執行をすることができるよう、取締役会規則等の定めに基づき、適切な範囲の業務執行の決定の権限を執行役に委譲する。
 - グループガバナンスの状況や経営戦略の進捗を含む業務執行の状況について執行役より定期的に報告を受け、監督する。

なお、社外取締役は、取締役および執行役の職務執行の妥当性について客観的な立場から監督を行うことや、専門的な知識や社内出身役員と異なる経験から会社経営に対して多様な価値観を提供することを通じ、取締役会の監督機能をより高める役割を担っています。

取締役会は、2023年6月23日現在(第98回定時株主総会終了時点)、11名(うち社外取締役7名)の取締役で構成されています。

取締役説明会

- 取締役が当社事業をより良く理解し、企業価値向上に向けて執行側と意見交換できるよう、取締役向けの説明会(取締役説明会)を開催しています。説明会では、中経2030(マテリアリティの特定含む)や個別事業の概況等について説明し、意見交換等を行っています。
- 説明会で協議するテーマについては、主に以下のような観点から設定しています。
 - ①執行側から取締役に説明をすべきと考える事項(経営判断の前提となる当社事業に関する情報の提供等)について説明し、執行側と社外取締役との間の情報の非対称性の解消を図ること
 - ②企業価値向上に向けて取締役と執行側が議論すべきと考える事項について、意見交換をすること
- 2022年度は、計17回開催しました。特に中経2030については、2022年7月～2023年3月にわたり8回の取締役説明会において、その全体構想や個別事業戦略、財務計画等について意見交換を行いました。
- このほかに、気候変動対応等のサステナビリティに関する事項や、個別事業戦略、コーポレート戦略およびDX(デジタル・トランスフォーメーション)の進捗等についても意見交換を行いました。2022年度に取締役説明会で取り扱ったテーマについては、次項をご覧ください。

取締役会の主な審議テーマ

審議内容	取締役会での審議回数	
	決議事項	報告事項
経営戦略・事業関係	7回	33回
サステナビリティ関係	2回	14回
コーポレート・ガバナンス関係	5回	9回
決算・IR・財務関係	6回	30回
コンプライアンス・内部統制関係	—	14回
委員会関係	3回	37回
役員関係	11回	3回
その他	1回	5回

取締役説明会で取り扱ったテーマ(2022年度)

2022年	4月	各事業部門の経営方針関係	
	5月	DX関係	
	6月	新規事業関係	
	7月	次期中期経営戦略、安全、知的財産、DX関係	
	8月	グループ会社関係	
	9月	次期中期経営戦略関係	
	10月	次期中期経営戦略、事業再編、サステナビリティ関係	
	11月	グループ会社、知的財産、サステナビリティ関係	
	12月	次期中期経営戦略関係	
	2023年	1月	次期中期経営戦略、人事戦略、ものづくり戦略、個別事業戦略、グループ会社、サステナビリティ関係
		2月	個別事業関係
		3月	次期中期経営戦略、個別事業戦略、グループ会社関係

取締役のコミュニケーション

■取締役会等にかかる十分な日程の確保

取締役会、各委員会および取締役説明会等における審議や検討に十分な時間をかけられるように、必ず月に2日(終日)を確保しています。当該日程において、取締役会、各委員会、取締役説明会に加え、後掲する「フリーディスカッション」や「社外取締役意見交換会」等を実施しています。

■社外取締役と社長の1-on-1

取締役会での議論や取締役によるフリーディスカッションとは別のコミュニケーションの機会として、非常勤の社外取締役と社長の1-on-1を2か月に1回実施しています。これにより、社外取締役は当社グループの状況等の理解を深め、業務執行監督をより適切に行えるものとなっています。また、1-on-1では自由に話題を選び、密接に意見交換することにより、執行側が業務執行への示唆を得る機会ともなっています。

■投資家面談等

株主をはじめとする機関投資家等の株式市場の意見を適切に取締役にフィードバックできるよう、取締役にさまざまな対話の機会を設けています。社外取締役と国内機関投資家とのスモールミーティングを定期的に行っているほか、執行役側が実施する機関投資家面談の内容を取締役に提供し、当社に対する株式市場の考えを取締役会全体で共有しています。

■社外取締役と従業員の対話の機会

社外取締役による当社従業員向け講演や、従業員との対話を、随時、開催しています。これは、社外取締役の経験・知見の共有を通じて、従業員が自律的に業務へ関与するとともに、新たな価値観や刺激を得ることや、社外取締役が当社グループの従業員についてより理解を深めること等を狙いとしたものです。2023年度はこれまでに「製造現場の自律性」「技術のバリューチェーン」「デジタル化・DX」「LGBTQ+とアライ」等をテーマに、社外取締役による講演および従業員との意見交換を開催しました。

■社外取締役意見交換会

社外取締役が、取締役会の議題に限らない幅広い事項について、独立した客観的な立場から情報交換や認識共有を行うことを目的として、社外取締役のみの意見交換会を定期開催しています。本意見交換会については、年2回実施することとしています。なお、社内取締役を含む取締役会全体での情報共有や意見交換等が必要と考えられる事項については、後掲する「取締役によるフリーディスカッション」にて行うこととしています。

■取締役によるフリーディスカッション(新規取り組み)

取締役による議論のさらなる活性化を目的に、2023年度より、新たに取締役によるフリーディスカッションの時間を設けています。取締役会や取締役説明会等で取り上げた事項について取締役同士の認識を共有したり、意見交換を行ったりするほか、取締役会等で取り扱った事項に限らない幅広い事項について、自由に問題提起する場としても活用しています。

■社外取締役の拠点視察等

当社グループの事業に対する理解を深めるため、社外取締役を対象に拠点視察を実施しています。2022年度は、新型コロナウイルス感染症の流行状況を鑑み、主に新任取締役を対象に視察を実施しましたが、2023年度以降は、全社外取締役を対象とした視察を順次再開しています。また、社外取締役は、ものづくり・R&D戦略会議(イノベーションセンターで開催される開発戦略に関する全社的な会議)にも、オブザーバーとして参加しています。



直島製鉄所(香川県)の視察



安比地熱発電所建設現場(岩手県)の視察

コーポレートセクレタリアト室の設置

取締役会・指名委員会・報酬委員会・サステナビリティ委員会の事務局機能等の強化を図るため、また、当社のコーポレート・ガバナンスのあり方を戦略的に検討していくため、戦略本所にコーポレートセクレタリアト室を設置しています。

取締役会実効性評価

当社では毎年、各取締役による評価に基づき、取締役会の実効性についての分析・評価を行っており、2021年度には、初めて第三者機関を起用してこれを実施しました（なお、今後、第三者機関を起用した評価については、3年に1回実施することにしています）。

2022年度の実効性評価については、自己評価（アンケートによる評価）方式で実施しました。

取締役会において審議した結果、2022年度の実効性は確保されていることが確認されました。

今後も取締役会は、さらなる実効性の向上のため継続的な取り組みを行ってまいります。

2022年度実効性評価の概要

2022年度の実効性は確保されていることが確認されました。

アンケート結果、およびそれを踏まえ取締役会が選定した今後の課題と取り組みは以下のとおりです。

評価の結果、課題であると認識された事項についてのアンケート回答結果・主な審議内容

■ 課題に関する取締役会審議の概要

「当社の中長期的な競争優位性」に関する事項	「指名委員会とほかの取締役との間の情報共有」に関する事項	「人材戦略に係る取締役会の監督」に関する事項
<ul style="list-style-type: none"> アンケートでは、「技術・イノベーションの動向と中長期的な競争優位性」および「データ・デジタル技術を活用した競争上の優位性の確立」について、取締役会における議論が必ずしも十分でないとの評価となった。また、「当社の長期的な競争優位性（事業戦略、経営陣の資質、ガバナンス体制等）が、資本市場に十分に伝わっていない」との評価となった。 取締役による協議においては、「執行側からの説明においては、当社が競合他社と比べてどの位置にいるのかを意識しながら説明することが重要」「執行側からの説明内容が専門的であるため、狙っている効果や向かっている方向性が分からないことがある」等の意見が出された。 	<ul style="list-style-type: none"> アンケートの「委員と委員以外の取締役との間で十分なコミュニケーションがあると考えるか」という質問について、必ずしも十分とは言えないとの評価となった。一方で、「十分なコミュニケーションを求め過ぎると、委員会内での議論に大きく踏み込んでしまう可能性もあり、委員会の独立性の観点からそれは避けたい」といった意見がみられた。 取締役による協議においては、「特に、執行役の選任議案や職務分掌等、最終的に取締役会の決議を要する事項については、ほかの取締役への情報共有の充実を図るとともに、指名委員会での議論をさらに深化させる必要がある」等の意見が出された。 	<ul style="list-style-type: none"> アンケートでは、「社内における多様性の推進について、取締役会における議論が十分でない」との評価となったほか、「執行役のサクセッションプランについて、指名委員会での議論は必ずしも十分ではない」との評価となった。 取締役による協議においては、「グローバル人材の育成についても課題とすべき」「多様性の推進については、各事業部門の進捗状況が見えづらく、これを管理・監督する権限がコーポレート部門にないように見える」等の意見が出された。

■ 課題に対する2023年度の取り組み

「当社の中長期的な競争優位性」に関する事項	「指名委員会とほかの取締役との間の情報共有」に関する事項	「人材戦略に係る取締役会の監督」に関する事項
<ul style="list-style-type: none"> 執行側からの取締役に対する説明資料については、よりシンプルで分かりやすく、方向性が明確なものとなるよう、「役員が知るべきことや議論すべき経営上の重要事項にフォーカスした内容とする」「予定通り進捗している案件については極力簡潔に記載する」「競合他社の動向等の外部環境変化や当社グループの置かれている状況等の経緯・背景を記載する」といった点に留意して作成する。あわせて、経営判断の前提となる当社事業に関する情報の提供等については、引き続き、取締役説明会において説明をし、社外取締役との間の情報の非対称性の解消を図る。 当社の中長期的優位性を基に策定された中経2030の浸透と発信を行うことで、資本市場へのアピールを図っていく。具体的には、中経2030に対する投資家・アナリスト等の理解を深めることを目的に、事業別の戦略説明会等を行う。また、当社の既存事業や中経2030の取り組みへの理解を促進すべく、証券アナリスト・機関投資家を対象に、国内・海外拠点での見学会を実施する。 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の決議を要する事項（※指名委員会では答申事項となるもの。主には執行役選任、役付執行役選定および執行役の職務分掌に関する情報を対象とする）について、指名委員会での議論を深化させるとともに、委員以外の取締役との情報共有を図る。具体的には、執行役選任にかかる検討状況について、より前広に指名委員会内で共有・議論するほか、候補者の選定方法等の具体的な検討プロセスを、委員以外の取締役にも共有する。また、執行役選任にかかる取締役会付議資料については、より選定経緯等が分かるよう、理由の記載を充実させる。 さらに、指名委員会におけるその他の審議事項全般（取締役候補者の指名プロセス等）についても、取締役会における報告を充実させること等により、情報共有を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> 多様性の推進等に関する事項については、取締役説明会において、当社における推進状況や課題等について説明する。 執行役のサクセッションプランに関しては、「指名委員会とほかの取締役との間の情報共有」に関する事項と同様に、指名委員会での議論を深化させる。

※上記以外に、アンケートにおいて、「取締役会の議論の準備のための、事前の十分な時間と情報」について低評価となりました。本事項については、現在も継続的に改善の取り組みを行っていることから、今後もこれを継続していきます。
 ※また、アンケートにおいて、社外取締役による事業所視察を希望するコメントが多く見られました。2022年度は、新型コロナウイルス感染症の流行状況等に鑑み、主に新任取締役のみを対象に視察を実施していましたが、2023年度以降は、全社外取締役を対象とした視察を再開しています。

分析・評価方法

評価の実施プロセス

2022年10月	取締役会において、2022年度および2023年度以降の評価の実施方針を審議。この結果、「2022年度は自己評価を実施すること」および「第三者機関を起用した評価の実施頻度は3年に1回とすること」が確認された。
2022年12月～2023年1月	取締役会議長の主導により、取締役10名全員に対してアンケートを配布し、回答を回収しました。
2023年2月	取締役は、アンケートの回答結果の分析に基づき、取締役会の実効性について協議。
2023年3月	2月の協議内容を踏まえ、取締役会において2022年度の実効性について決議。

アンケートの項目

以下に関する設問について、5段階評価する方式とし、必要に応じて自由記述欄を設けました。

- 取締役会の規模・構成
- 取締役会の運営状況
- 指名、監査、報酬、サステナビリティ各委員会の構成・役割・運営状況
- 社外取締役に対する支援体制
- 投資家・株主との関係
- その他取締役会全般に関する事項 等

取締役会実効性評価

2021年度評価に基づく課題およびその対応状況への評価

2021年度の取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、取締役会が2022年度に取り組んだ以下の事項については、概ね「一定の取り組み・改善がなされた」との評価であったものの、一部の事項については、「取り組みが十分でない」との評価がなされました。

認識された課題	対応の状況
「指名・監査・報酬各委員会の運営」に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価過程において、「各委員会のより深い議論の内容を取締役会全体に共有する必要性はあるものの、特に指名委員会や報酬委員会の議論内容については、取締役会内に利害関係者となる者（主に社内取締役）がいることも考慮する必要がある」旨の指摘がなされたことから、社外取締役のみの協議の場である「社外取締役意見交換会」の開催頻度を増やした。 ・ 上記のとおり一定の取り組みを行ってきたものの、指名委員会については、「委員と委員以外の取締役との間で十分なコミュニケーションがあるか」という質問について、必ずしも十分とは言えないとの評価となった。一方で、「十分なコミュニケーションを求め過ぎると、委員会内での議論に大きく踏み込んでしまう可能性もあり、委員会の独立性の観点からそれは避けたい」といった意見がみられた。
「成長戦略に係る取締役会の監督」に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 次期中期経営戦略（中経2030）の策定にあたり、取締役説明会（次項参照）等の場を利用し、執行側から成長戦略を含む施策の内容（次期中経、全社戦略、個別事業戦略、開発・知財戦略、事業再編、投資等）について説明を受け、多角的な観点から議論を行った。 ・ 取締役説明会に関して、「資料配布が直前で十分な検討時間が確保できていない」や「取締役説明会のインプットを受けて、議論する場があると良い」といった運用面での課題を指摘する意見は見られたものの、取り組みそのものについては概ね良好な評価であった。
「サステナビリティ委員会の設置」に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2022年6月28日付で、取締役会にサステナビリティ委員会を設置した。同委員会は、取締役会からの諮問事項として、サステナビリティ経営に関するモニタリング方法や、サステナビリティ経営の課題等について検討している。 ・ 委員会の役割や議論の方向性等については、概ね良好な評価であった。しかし、委員会の人数や構成については必ずしも適切ではないとの評価となり、「人数はほかの委員会と同様の規模でも良いのではないか」や「若干規模が大きいうように思う」といった意見がみられた。なお、2023年6月23日開催の取締役会の決議により各委員会の構成が決定され、サステナビリティ委員会はほかの委員会と同様の規模となったため、当該課題は解消されている。

関連記事:

コーポレートサイト
 ▶ コーポレート・ガバナンス報告書
<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/company/governance.html>

取締役会議長メッセージ

**持続的な成長と
 中長期的な企業価値の向上を目指し、
 より一層取締役会の機能拡充を図ります。**

取締役会長 竹内 章



成長戦略への取締役会の機能充実を実現

当社グループは、2023年2月に新たな中期経営戦略（中経2030）を策定し、公表しました。2022年度までに事業の再編・撤退等を概ね完了し、事業ポートフォリオの最適化は大きく進展したことから、2023年度以降は中経2030に基づいて既存事業の強化や新規事業の創出等を推進し、持続的成長を追求していきます。

中経2030の策定においては、2021年度の取締役会実効性評価で認識した課題である「成長戦略に対する取締役会の機能充実」に積極的に取り組みました。多くの時間を費やして、取締役会や取締役説明会において執行側から原案について説明を受けるとともに、多角的な観点から執行側と議論し、目指すべき方向性や戦略をすり合わせました。各取締役の意見や提言を基本方針・戦略に適宜反映させることにより、企業価値の持続的向上を目指す意欲的な中期経営戦略を策定することができたと考えています。

今後は、中経2030の目標達成に向けて、各施策の進捗状況や課題とその

対応について執行側から定期的に報告を受け、議論を行う予定です。取締役会として、重要な経営施策について意思決定を適切に行うとともに、モニタリング機能をより有効に果たすことを通じて、執行側による中経2030の目標達成を強く支援していきます。

経済・社会情勢の変動にも的確に対応するために取締役会機能をさらに強化

当社はより効率的な経営体制の確立に向けて、2019年に指名委員会等設置会社へ移行し、執行役に大幅な権限移譲を行いました。現在の取締役会の重要な役割のひとつは、経営の大きな方向性を示し、執行側の迅速・果断な意思決定を後押しし、その実行を監督・支援することです。当社の社外取締役はいずれも高い見識と専門性を有し、中長期的な展望を踏まえ、提言・助言を積極的に行っています。今後もこれが継続・強化されるように、率直で活発な議論が行われる気風の一層の醸成などに取り組みたいと考えています。

また、継続的に取締役会の機能向上を図るためには、取締役会の実効性評

価とその改善策の推進も重要です。毎年、取締役に対し評価アンケートを実施し、その結果に基づいて取締役会で協議を行い、課題の特定とその改善策を決定しています。今後も「評価、改善策の策定、改善の実行」というサイクルを確実に回していきます。

昨今の経済・社会情勢の激しい変動を背景に、企業に期待される役割も急速に変化しています。ステークホルダーが求めるコーポレート・ガバナンスの内容はより広範囲になり、かつ厳格化しています。また、世界的な意識の高まりにより、サステナビリティに関連した諸課題に積極的に取り組むことがたいへん重要となっています。

これらの動きも踏まえて、当社グループの持続的成長、中長期的な企業価値の向上を実現するため、より一層取締役会の機能を拡充させる方針です。今後も取締役会議長として、取締役会における自由闊達で建設的な議論・意見交換を促し、質の高い審議が行われ、取締役会が効果的かつ効率的に運営されるように努めていきます。

指名委員会委員長メッセージ



指名委員会にとって重要なのは、現社長の後継者を選ぶだけでなく、いかにその次の世代の後継者候補にまで常に意識を向けておくかだと思います。

指名委員会委員長

社外取締役 得能 摩利子

2022年度の取り組みとして、CEOサクセッションプランと次世代経営幹部選抜に注力

2022年度の主な取り組みとしては、2021年度と同様、取締役候補者選任に向けた審議に加え、CEOサクセッションプラン（後継者計画）と次世代経営幹部選抜および育成プログラムへの関与が挙げられます。どの取り組みも私たちにとってきわめて重要であり、それぞれに活発な議論が交わされましたが、特に時間を割いたのはCEOサクセッションプランについてでした。

これには、ふたつのポイントがあります。次期CEO後継者の選抜に関することであるとともに、次期以降の次世代の後継者候補をいかに選抜かつ育成していくかということであるからです。前者については、従来の選抜方法に加えて、新たに外部のプロフェッショナル機関に委託し、より公正かつ深く候補者の資質を見極め、当社グループを託すのに最もふさわしい人材を選ぼうとする試みを実践しています。一方、後者は、直接、候補者の皆さんに指名委員

へプレゼンテーションをしてもらうことで、候補者の人柄や考え方の理解を深めることができました。

現状では、指名委員会として果たすべき役割は十分に全うしていると考えていますが、強いて課題を挙げるならば、最良の候補者を選出できるかは、次世代経営人材育成プログラムの精度にかかっており、これは指名委員会が関与する範囲を超えたものであることかもしれません。

取締役候補の指名および執行役選任案答申に関する指名委員会としての役割

今回の柴田氏の取締役候補選任については、背景に現在の社内取締役と社外取締役の人数のアンバランスがあります。以前から、取締役会での議論や意見をより迅速に執行側に伝え、執行側の施策に反映させるためには、社内取締役の増員が必要だと感じていました。また、柴田氏はCFOとして取締役を務めた経験があることから、適任であると判断したものです。

また、小原氏の執行役選任案も納得のいくものでした。小原氏については、自己部門のプレゼンテーションの際、その国際的な職務バックグラウンドや、部下の育成、開かれた風土づくりに当時のカンパニープレジデントとともに力を注いでいたことが伝わり、とても好印象を持っていました。これらのケースに限らず、社内のキーとなるであろう方たちについては、年齢にとらわれずに、常にあらゆる機会を通じて知っておくことが指名委員会の役割を果たすうえできわめて重要だと実感させられました。

今後も、指名委員会委員長として公正かつ客観的な立場でガバナンスの強化に努めることには変わりはありません。中経2030の成功はすべて人にかかっています。そこで、CEOをはじめとする経営を担う方たちとして、誰をどう選ぶかが要となります。また、社外取締役に誰を選ぶかも同様です。私自身、委員長として当社グループの企業価値を向上させ得る人をしっかり見極め、発展成長に寄与したいと思いを強くしています。

指名委員会

構成(含む委員長)	社外取締役 5名
委員長	取締役(社外) 得能 摩利子
委員	取締役(社外) 渡辺 博史 取締役(社外) 杉 光 取締役(社外) 若林 辰雄 取締役(社外) 五十嵐 弘司
役割・責務	取締役候補者の指名の方針、株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案の内容等を決定します。また、執行役の選解任等について、取締役会からの諮問を受けて審議を行い、取締役会に答申します。さらに、次世代の経営を担う人材を育成するため、執行役社長の後継者候補およびその育成計画について審議するとともに、後継者候補の育成が適切に行われるよう監督します。

2022年度開催回数	15回
活動実績	<p>2022年</p> <p>4月27日 ・ CEOの後継者計画、社外取締役候補者の選定等について審議</p> <p>5月25日 ・ 社外取締役候補者の選定について審議</p> <p>6月28日 ・ 委員会年間計画、社外取締役候補者の選定等について審議</p> <p>7月19日 ・ 社外取締役候補者の選定について審議</p> <p>7月28日 ・ 執行役職務分掌変更案の答申内容、CEOの後継者計画、社外取締役候補者の選定について審議</p> <p>8月9日 ・ CEOの後継者計画、社外取締役候補者の選定について審議</p> <p>8月31日 ・ 社外取締役候補者の選定について審議</p> <p>9月28日 ・ CEOの後継者計画、社外取締役候補者の選定について審議</p> <p>10月28日 ・ CEOの後継者計画、社外取締役候補者の選定について審議</p> <p>11月30日 ・ CEOの後継者計画、社外取締役候補者の選定について審議</p> <p>12月27日 ・ 取締役候補者案、委員会委員および委員長候補者、執行役選任案、社外取締役候補者の選定等について審議</p> <p>2023年</p> <p>1月31日 ・ 取締役候補者案、委員会委員および委員長候補者、執行役選任案、CEOの後継者計画、社外取締役候補者の選定について審議</p> <p>2月9日 ・ 執行役選任案の答申内容について決議</p> <p>3月8日 ・ 取締役会議長・各委員会委員および委員長候補者・委員長代行順序案の答申内容について審議 ・ 社外取締役候補者の選定について審議</p> <p>3月29日 ・ 取締役候補者について決議 ・ 取締役会議長・各委員会委員および委員長候補者・委員長代行順序案の答申内容について決議</p>

取締役候補者の指名および執行役の選解任

取締役候補者指名方針

経営の方向性を決定し、かつ、業務執行状況を監督する役割を有する取締役会は、専門知識や経験等が異なる多様な人材をもって構成することを基本方針としています。特に、社外取締役候補者については、企業経営(当社グループ類似業種、異業種等)・組織運営に関する経験・知見を有する人材、および財務・会計、法務、生産技術、研究開発、営業販売、国際関係等に関する幅広く高度な専門知識や豊富な経験を有する人材で構成されるよう考慮しています。

上記の構成に関する基本方針を踏まえ、取締役候補者には、性別、国籍、人種等の個人の属性に関わらず、

・見識、人格に優れた人物

・高い倫理感および遵法精神を有する人物

・会社経営に対する監督および経営の方向性を決定する職責を適切に果たすことができる人物

を指名することとし、さらに、独立社外取締役候補者についてはこれらに加え、

・当社グループと重大な利害関係がなく、独立性を保つことができる人物

を指名することとしています。具体的な人選は、指名委員会において審議のうえ、決定します。

なお、当社は、社外取締役について、(株)東京証券取引所が定める独立性基準および以下に掲げる各要件に該当する場合は、独立性がないと判断します。

執行役選解任方針

業務執行を担当する執行役の選任にあたっては、性別、国籍、人種等の個人の属性に関わらず、

・見識・人格に優れた人物

・高い倫理感および遵法精神を有する人物

・会社経営や当社グループの事業・業務に精通した人物

を選任することとしています。

選任の手続きとしては、まず、執行役社長が、必要に応じて関係

1.現在または過去のいずれかの時点において、次の(1)、(2)のいずれかに該当する者

(1)当社の業務執行者または業務執行者でない取締役

(2)当社の子会社の業務執行者または業務執行者でない取締役

2.現在において、次の(1)～(5)のいずれかに該当する者

(1)当社との取引先で、取引額が当社または取引先の直前事業年度の連結売上高の2%以上である会社の業務執行者

(2)専門家、コンサルタント等として、直前事業年度において当社から役員報酬以外に1,000万円以上の報酬を受けている者

(3)当社からの寄付が、直前事業年度において1,000万円以上の組織の業務執行者

(4)当社総議決権数の10%以上を直接もしくは間接に保有する株主またはその業務執行者

(5)当社の会計監査人またはその社員等

3.過去3年間のいずれかの時点において、上記2の(1)～(5)のいずれかに該当していた者

4.上記1の(1)、(2)、上記2の(1)～(5)または上記3のいずれかに掲げる者(重要でない者を除く。)の近親者

5.当社の社外取締役としての在任期間が8年を超える者

役員と協議のうえ、執行役選任原案を策定します。その後、指名委員会での審議・答申を踏まえ、執行役社長が取締役会へ執行役選任議案を上程し、経歴や実績、専門知識等の諸要素を総合的に勘案した上で、取締役会の決議により選任します。

また、これらの基準に照らして、著しく適格性に欠ける事象が生じた場合、取締役の提案により、指名委員会での審議を経て、取締役会の決議により解任することとしています。

社外取締役後継者

取締役会の構成については、取締役会および指名委員会において、企業理念・ビジョン・中期経営戦略等を念頭に、取締役会としてのあるべき姿を中長期視点で見据え、継続的に審議しています。社外取締役後継者の具体的な人選にあたっては、指名委員会にお

いて、候補者となり得る人物に求める専門性や経験等の要件の検討、候補者リストの確認およびアプローチする人物の絞り込みに加え、委員による対象者との面談、内定者決定等、各選定プロセスにおいて、都度、審議し、決定しています。

新任取締役の指名理由・過程

2023年6月23日開催の第98回定時株主総会にて選任された取締役の指名にあたっては、取締役会および指名委員会での取締役会の構成に関する審議を踏まえ、2022年12月から2023年3月にかけて、指名委員会での審議を重ね、柴田周を当社取締役候補者とするを、2023年3月の指名委員会において決議しました。

柴田周については、2017年に当社の常務執行役員就任以来、総務統括本部長、ガバナンス統括本部長、経営戦略本部長を経て、2019年6月より執行役常務を務めています(2018年6月から2021年6月までは取締役を兼務)。

現在は、執行役常務として当社グループの経営を担うとともに、CTOとして、当社における研究開発戦略およびIT戦略を主導しているほか、CDOとして、当社におけるDXを主導しています。また、取締役会では、当社グループのデジタル戦略等に関して定期的に報告し、取締役会に対する執行役としての説明責任を果たしています。

これらのことから、当社グループの事業・業務に関する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能および意思決定機能の強化を期待できるため、適任と判断しました。

CEO後継者計画

CEOの後継者計画は、当社の持続的な成長および中長期的な企業価値向上のための最も重要な戦略的意思決定と位置付けています。また、CEOの交代の是非およびその時期については、会社の置かれている状況、現CEOのパフォーマンス、後継者候補の育成、スタンバイ状況等から総合的に判断するものと考えています。

これらを踏まえ、指名委員会においては、後継者計画について適宜報告を受け、後継者候補の状況を常に把握し、現CEOとの比較検討ができるようにしています。また、後継者候補との接点を増やすことでさまざまな角度から後継者候補を観察し、CEOの交代およびその時期についての適切な選択ができるようにしています。

柴田においては、22中経における全社方針に関し、事業競争力の徹底追求について、DX推進およびシステム戦略担当役員としての経験からの視点、新製品・新事業の創出について、当社での豊富な新事業開発経験による視点から貢献し、知見を提供していました。また、中経2030策定全般においては、ものづくり・R&D戦略、DX推進およびシステム戦略担当役員としての経験からの視点を提供するとともに、とりわけサステナビリティについては、資源・リサイクル事業における経営幹部としての経験からの視点から貢献し、知見を提供しています。

※柴田は2018年6月～2021年6月において取締役であり、2023年6月の第98回定時株主総会にて再度取締役として選任されました。

関連記事:

■ 統合報告書 ▶ 取締役スキルマトリックス P82

CEOの後継者候補人材のプールとなる執行役に対しては、2020年度より360°評価サーベイを実施し、その結果を指名委員会で共有、候補者のリーダーとしての資質についての理解を深めています。

また、執行役候補者を次世代経営人材育成プログラムの対象者の中から選抜し、将来CEOになり得る人材群として位置付けています。その人材群の育成計画の議論も指名委員会で行っています。

関連記事:

■ 統合報告書 ▶ 人事戦略 P46

監査委員会委員長メッセージ



**フレッシュ・アイとスピード感を持って
監査の効率化と品質の向上に努め、
強靱な経営体質づくりに貢献します。**

監査委員会委員長

社外取締役 **武田 和彦**

2022年度の取り組み

2022年度は、コロナ禍が落ち着き始め、リモートで実施していた往査も実際に現場に足を運び実施することができるようになり、関係各部署や会計監査人とも対面でコミュニケーションが図れるようになりました。当社グループにとっては、品質不正や独占禁止法違反、利益相反など、過去の重大不祥事の反省から、この5年間に実施してきた内部統制強化策の総仕上げの年でもありました。それと並行して、事業ポートフォリオの整理に加え、完全カンパニー制への移行による新体制に対応した内部統制部門や監査体制の整備も進め、評価できる体制ができたことを認識しています。

監査委員会は若林委員長の体制のもと、監査の実効性と効率性向上のためにリスクプロファイルの把握に努めました。また、2022年度から会計監査人と内部監査部門、監査委員会が一堂に会する「三様監査ミーティング」を定期的で開催することで、刻々と変化する経営環境のもと、多様で複雑化した対応すべき

課題に対して、コミュニケーションと連携を一層強化して取り組むためのフレームワークを整えることができました。これらの結果、内部統制の有効性向上およびコンプライアンス意識のさらなる浸透を図ることができたと考えています。

また、2022年度は会計監査人の変更に向けて手続きを行いました。58年という長期にわたって当社グループの監査に携わった会計監査人を変更するリスク、変更しないリスクについて、専門性、独立性、効率性や、多様でグローバルな事業展開、そしてコミュニケーションの観点で検討したことは、私たちにとって貴重な学びとなりました。将来に向けて、持続的な成長と企業価値の向上を目指して新しいフェーズへ移行するにあたり、「新たな視点(フレッシュ・アイ)」を期待して変更を決断したものです。

今後の抱負、決意

2023年度以降、事業環境はますます複雑に、そして大きなうねりの中で変化し続けていきます。私たちは、リスク

を適切にマネージしながら成長の機会を的確に捉えて当社グループを成長の波に乗せなければなりません。当社グループは、この5年間強化してきた内部統制体制を基盤に、成長戦略を議論するフェーズに入ってきています。さらに、ESGやサステナビリティ関連の非財務情報開示や資源ナショナリズム、経済安全保障に関する国際情勢への対応などについて、内部統制体制の継続的なレビューを行い、業務執行のモニタリングも確実に遂行しなければなりません。そのためにも、経営チーム、現場オペレーションとの緊密な対話を通じて事業を理解し、新しい会計監査人、リスクベースへ進化する内部監査部門、新体制の監査委員会がこれまで以上に連携を高めることにより組織監査を進化させることが求められます。フレッシュ・アイとスピード感を持って監査の効率化と品質の向上に努め、私自身も中経2030の目標達成を確実にするための強靱な経営体質づくりに貢献したいと思えます。

監査委員会

構成(含む委員長)	社外取締役 4名/社内取締役 1名
委員長	取締役(社外) 武田 和彦<常勤監査委員>
委員	取締役(社外) 若林 辰雄 取締役(社外) 五十嵐 弘司 取締役(社外) 別府 理佳子 取締役 竹内 章
役割・責務	内部統制システムを活用した監査を通じて、または直接、取締役および執行役の職務の適法性および妥当性の監査を行います。 監査委員会監査の実効性を向上させるため、常勤監査委員1名を選定しています。

2022年度開催回数	16回		
活動実績	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>2022年 2月～5月 ・2021年度の期末監査 5月12日 ・2021年度監査報告等を決議 6月28日 ・常勤監査委員、選定監査委員、特定監査委員を選定 ・2022年度監査計画等を決議 7月～翌年2月 ・期中監査(重要会議への出席、執行役へのヒアリング、拠点往査、監査部からの結果聴取、会計監査人との意見交換、等) 7月末 ・第1四半期決算監査 8月5日 ・子会社常勤監査役との連絡会を開催 10月末 ・第2四半期決算監査</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>2023年 1月末 ・第3四半期決算監査 1月20日 ・子会社常勤監査役との連絡会を開催 2月10日 ・株主総会に提出する会計監査人の選任に関する議案の内容を決議 2月～5月 ・2022年度の期末監査 4月27日 ・2023年度会計監査人選任等に関する事項を決議 5月12日 ・2022年度監査報告等を決議</p> </td> </tr> </table>	<p>2022年 2月～5月 ・2021年度の期末監査 5月12日 ・2021年度監査報告等を決議 6月28日 ・常勤監査委員、選定監査委員、特定監査委員を選定 ・2022年度監査計画等を決議 7月～翌年2月 ・期中監査(重要会議への出席、執行役へのヒアリング、拠点往査、監査部からの結果聴取、会計監査人との意見交換、等) 7月末 ・第1四半期決算監査 8月5日 ・子会社常勤監査役との連絡会を開催 10月末 ・第2四半期決算監査</p>	<p>2023年 1月末 ・第3四半期決算監査 1月20日 ・子会社常勤監査役との連絡会を開催 2月10日 ・株主総会に提出する会計監査人の選任に関する議案の内容を決議 2月～5月 ・2022年度の期末監査 4月27日 ・2023年度会計監査人選任等に関する事項を決議 5月12日 ・2022年度監査報告等を決議</p>
<p>2022年 2月～5月 ・2021年度の期末監査 5月12日 ・2021年度監査報告等を決議 6月28日 ・常勤監査委員、選定監査委員、特定監査委員を選定 ・2022年度監査計画等を決議 7月～翌年2月 ・期中監査(重要会議への出席、執行役へのヒアリング、拠点往査、監査部からの結果聴取、会計監査人との意見交換、等) 7月末 ・第1四半期決算監査 8月5日 ・子会社常勤監査役との連絡会を開催 10月末 ・第2四半期決算監査</p>	<p>2023年 1月末 ・第3四半期決算監査 1月20日 ・子会社常勤監査役との連絡会を開催 2月10日 ・株主総会に提出する会計監査人の選任に関する議案の内容を決議 2月～5月 ・2022年度の期末監査 4月27日 ・2023年度会計監査人選任等に関する事項を決議 5月12日 ・2022年度監査報告等を決議</p>		

監査委員会室設置について

当社は監査委員会の職務を補助する機能を充実させるため、2022年4月1日付で執行側から独立した組織として監査委員会の直下に「監査委員会室」を設置しました。同室は、室長および4名の

スタッフで構成されており、監査委員会の運営に係る事務を行うほか、情報収集、諸調査、社内会議出席等を行い、監査委員会の職務執行を全面的に補助する役割を担っています。

報酬委員会委員長メッセージ



執行役の年次賞与における業績評価指標として、中期経営戦略における各年度の連結営業利益計画値を適用する旨の改定を実施しました。中経2030必達への施策とその実行への後押しになると期待しています。

報酬委員会委員長

社外取締役 杉光

2022年度の取り組み状況や主な議論

報酬委員会の5名のメンバーにより役員報酬制度の改定を実施し、役員報酬の基準となる相対TSR（株主総利回り）の導入に加え、各執行役のサステナビリティ基本方針に沿った取り組みを非財務評価に加えるなどの取り組みを進めました。2022年度は、その制度適用の最初の年となりました。これにより、投資家の評価目線など、改定の狙いがどのように評価結果に織り込まれていくか、引き続き、検証していきます。さらに、同業の非鉄金属系企業や同規模の製造業との比較も実施しました。

中期経営戦略の達成、企業価値を高めるという観点から執行役の役員報酬制度を検証すると、当社グループの報酬体系では、固定報酬に比べ、成果報酬の割合が平均以上に高く設定されており、その状態を維持していることを2022年度も確認しました。報酬委員会が果たすべき役割に照らして、あえて課題として捉えられる点は、年度の初

めはコロナ禍の影響で、市場・お客さまも含めて先行き不透明な経済状況下であったことを勘案しても、より高い目標を設定し挑戦する姿勢であるべきところ、やや保守的になっているのではないかということです。これは各委員共通の課題認識として挙げられています。

中期経営戦略の達成、企業価値の向上という観点からの報酬制度

中期経営戦略の目標の達成、さらには企業価値を高めるという観点からの執行役の役員報酬制度に対する評価は、前述したとおりです。ただし、2023年度は新たに中経2030がスタートしており、これは財務面・非財務面いずれにおいても企業としての役割や価値を大きく高めていく計画と位置付けられています。執行役の財務評価については、従来は期末決算発表時における次期の連結業績予想を基準値としていましたが、中経2030のPhase1（2023年度～2025年度）における達成目標を

各年度に展開し、その数値を基準値とする改定を実施しました。これは、執行役にとっては、かなり厳しい基準となると予想されますが、中経2030必達への施策とその実行への後押しになると期待しています。また、非財務面の企業価値向上への観点からは、引き続き相対TSR評価が導入されており、現在の当社役員報酬制度は、評価されるレベルであると認識しています。

最後に、報酬委員会委員長としては、今後も常に他社の動向などをチェックし、ベンチマークを続けることで、改善を図っていく考えです。また、報酬委員会としては、当社グループの持続的な企業価値向上に向けて、執行役がより高い目標に挑戦し続ける強い動機のひとつとなるよう、役員報酬制度の見直しを進めていきます。

報酬委員会

構成(含む委員長)	社外取締役 5名
委員長	取締役(社外) 杉光
委員	取締役(社外) 得能 摩利子 取締役(社外) 渡辺 博史 取締役(社外) 若林 辰雄 取締役(社外) 別府 理佳子
役割・責務	取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定め、その方針に従い、取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の内容を決定します。

2022年度開催回数	11回
活動実績	<p>2022年</p> <p>4月27日</p> <ul style="list-style-type: none"> 執行役年次賞与見直しについて審議、2021年度にかかる執行役年次賞与について審議 <p>5月13日</p> <ul style="list-style-type: none"> 執行役年次賞与制度改定について決議、2021年度にかかる執行役年次賞与について審議 <p>5月25日</p> <ul style="list-style-type: none"> 2021年度にかかる執行役個人別の年次賞与額について決議 <p>6月28日</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役個人別の報酬内容等について決議 <p>8月31日</p> <ul style="list-style-type: none"> 現在の報酬制度に至る経緯と今後の論点について審議 <p>10月28日</p> <ul style="list-style-type: none"> 役員報酬調査結果報告 <p>11月30日</p> <ul style="list-style-type: none"> 役員報酬制度の妥当性について審議 <p>2023年</p> <p>1月31日</p> <ul style="list-style-type: none"> 執行役年次賞与の課題について審議 <p>2月22日</p> <ul style="list-style-type: none"> 執行役年次賞与の課題および株式報酬について審議 <p>3月8日</p> <ul style="list-style-type: none"> 執行役年次賞与制度改定について決議 <p>3月29日</p> <ul style="list-style-type: none"> 執行役個人別の報酬内容について決議

役員報酬等決定方針

取締役および執行役の報酬制度

当社グループの中長期的な企業価値の向上を牽引する優秀な経営者人材にとって魅力的な報酬制度とするとともに、株主をはじめとしたステークホルダーに対する説明責任を果たすことができる報酬ガバナンスを構築することを目的とし、以下のとおり取締役および執行役の報酬の決定方針および報酬体系を定めています。

1. 役員報酬の決定方針

- 当社グループと類似の業態・規模の企業と比べ、競争力のある報酬水準となる制度とする。
- 各役員が担う役割・責務に対する成果や中長期的な企業価値の向上に対する貢献を公平・公正に評価し、これを報酬に反映する。
- 当社グループの中長期的な企業価値の向上を図る健全なインセンティブとして機能させるため、基本報酬、事業年度ごとの業績等の評価に基づく年次賞与、中長期的な業績や企業価値に連動する中長期インセンティブである株式報酬により構成するものとし、報酬構成割合は役位に応じて適切に設定する。ただし、取締役(取締役と執行役を兼任する者を除く)については、執行役の職務執行の監督を担うという機能・役割に鑑み、金銭による基本報酬のみとする。
- 年次賞与は、事業年度ごとの業績を重視しつつ、TSR(株主総利回り)(※)の相対的な評価結果および中長期的な経営戦略の執行役ごとの遂行状況等を適切に評価し、これを報酬に反映する。

$$\text{※TSR} = \frac{\text{「当年3月の各日終値平均株価」} + \text{「当事業年度の1株当たり配当額累計」}}{\text{「前年3月の各日終値平均株価」}}$$

- 中長期インセンティブは、中長期的な企業価値の向上を図るため、株主との利益意識の共有を実現する株式報酬とする。
- 報酬の決定方針および個人別の支給額については、過半数を独立社外取締役によって構成する報酬委員会で審議し決定する。
- 株主をはじめとしたステークホルダーが業績等と報酬との関連性をモニタリングできるよう必要な情報を積極的に開示する。

2. 役員報酬体系

- 取締役(取締役と執行役を兼任する者を除く)
取締役の報酬体系は、金銭による基本報酬のみとし、外部専門家の調査に基づく他社報酬水準を参考に取締役としての役位、常勤・非常勤の別等を個別に勘案し決定する。
- 執行役
執行役の報酬体系は、固定報酬である基本報酬と業績連動報酬である年次賞与および株式報酬で構成する。また、報酬構成割合は、執行役社長において、「基本報酬：年次賞与：株式報酬＝1.0：0.6：0.4」(※年次賞与については支給率100%の場合)

を目安とし、その他の執行役は、業績連動報酬の基本報酬に対する比率を執行役社長より低めに設定する。

また、その報酬水準については、外部専門家の調査に基づく同輩企業(報酬委員会が定める同規模企業群)の報酬水準を参考に決定する。

<基本報酬>

基本報酬は、固定報酬として役位に応じ金銭で支払う。

<年次賞与(短期インセンティブ報酬)>

年次賞与は、単年度の連結営業利益、TSRの相対比較、執行役ごとに設定する非財務目標の遂行状況によって決定する。

具体的な評価項目は以下のとおりとする。

【評価項目】

- 本業の収益力を評価する連結営業利益(事業系執行役は担当事業営業利益)
なお、連結営業利益には、マーケットの成長以上の成長を意識付けるため、連結営業利益成長率の他社比較による調整係数をかけ合わせる(非鉄6社および同規模製造業を中心とした比較対象企業を選定し相対比較)
- TSRの相対比較(非鉄6社および同規模製造業を中心とした比較対象企業を選定し相対比較)
- 短期的な業績には表れにくい、中長期的な企業価値の向上に向けた取り組み、およびサステナビリティ基本方針に沿った取り組みについて、執行役ごとに期初に設定した目標に対する遂行状況等を評価する非財務評価

【算定式】

目標を達成した場合に支給する額(年次賞与基本額)を100%とし、個人別に、以下の算定式により算出する。

$$\text{年次賞与} = \text{役位別の年次賞与基本額} \times \text{業績評価支給率(※)}$$

※業績評価支給率は、業績の達成度に応じ0%～200%の範囲で変動

【評価ウェイト】

役位に応じた基本額を、連結営業利益(事業系執行役は担当事業営業利益)を60%(連結営業利益成長率の他社比較により調整)、相対TSR評価を20%、非財務評価を20%の割合で評価し、年次賞与額を決定する。

執行役社長、事業系以外の執行役

$$\left(\begin{array}{c} \text{連結} \\ \text{営業利益} \\ \text{評価} \\ \text{60\%} \end{array} \times \begin{array}{c} \text{調整係数} \\ \text{成長率} \\ \text{評価} \\ \text{0.9} \sim \text{1.1} \end{array} \right) + \begin{array}{c} \text{相対} \\ \text{TSR評価} \\ \text{20\%} \end{array} + \begin{array}{c} \text{非財務} \\ \text{評価} \\ \text{20\%} \end{array}$$

事業系執行役

$$\left(\begin{array}{c} \text{担当事業} \\ \text{営業利益} \\ \text{評価} \\ \text{60\%} \end{array} \times \begin{array}{c} \text{調整係数} \\ \text{成長率} \\ \text{評価} \\ \text{0.9} \sim \text{1.1} \end{array} \right) + \begin{array}{c} \text{相対} \\ \text{TSR評価} \\ \text{20\%} \end{array} + \begin{array}{c} \text{非財務} \\ \text{評価} \\ \text{20\%} \end{array}$$

【年次賞与における業績評価指標の目標】

年次賞与における業績評価指標の目標については、原則、中期経営戦略における当期の連結営業利益計画値を適用する(担当事業営業利益については、当該担当事業に係る連結営業利益計画値を用いる)こととしている。

<株式報酬(中長期インセンティブ報酬)※>

株式報酬は、株主との利益意識の共有を実現し、当社グループの中長期的な企業価値向上のインセンティブとして機能させることを

目的として、信託の仕組みを利用した制度とし、執行役の退任時に役位に応じた当社普通株式および当社普通株式の換価処分金相当額の金銭を交付および給付する。交付する株式については、業績条件・株価条件を設けない。

なお、国内非居住者については、法令そのほかの事情により、これとは異なる取り扱いを設けることがある。

※役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託と称される仕組みを採用し、執行役に当社株式等の交付等を行う。連続する3事業年度(2023年度から2025年度まで)を対象として、各事業年度の執行役の役位に応じて付与するポイントを累積し、執行役の退任後、当該累積ポイント数の70%に相当する当社普通株式(単元未満株式については切り捨て)および残りの累積ポイント数に相当する当社普通株式の換価処分金相当額の金銭を役員報酬として交付等するインセンティブプランである。1ポイント=当社普通株式1株とし、信託期間中に株式分割・株式併合等が生じた場合には、当社株式の分割比率・併合比率等に応じて、1ポイント当たりの当社株式数を調整する。なお、対象期間において執行役に対して付与するポイント数の上限は、合計で14万ポイントである。

■ 執行役(CEOを除く)の年次賞与(短期インセンティブ報酬)における非財務評価項目の内容(2023年度)

各執行役は、非財務評価項目として3つの目標を設定し、そのうち1項目はサステナビリティ課題とするよう義務付けています。これら3つの目標は、さらに2～3個の小項目に細分化され、それぞれの項目について目標を設定しています。以下の表は、2023年度の目標として設定している非財務評価項目の内容を、サステナビリティ基本方針等に基づいて分類したものです。

なお、2023年度は、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、とりわけ、女性管理職比率に関する目標設定を義務付けています。これ以外に、複数の執行役が、地球環境保全への積極的な取り組みに関する目標を設定しています。

サステナビリティ基本方針に沿った項目	執行役							
	A	B	C	D	E	F	G	H
安全と健康最優先の労働環境整備		○						○
人権尊重		○						
ダイバーシティ&インクルージョンの推進	○	○	○	○	○	○	○	○
ステークホルダーとの共存共栄								○
ガバナンス強化とコンプライアンス・リスクマネジメントの徹底	○	○	○					
公正・適正な取引と責任ある調達					○			
安心・安全・高付加価値な製品の安定的提供								
地球環境保全への積極的取り組み	○		○		○	○	○	
人材育成				○			○	

■ 役員区分ごとの2022年度に係る報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類					
		金銭報酬				非金銭報酬	
		基本報酬		賞与(業績連動報酬)		株式報酬	
総額 (百万円)	対象人員 (名)	総額 (百万円)	対象人員 (名)	総額 (百万円)	対象人員 (名)		
取締役(社外取締役を除く)	97	97	2	—	—	—	—
執行役	740	354	10	273	10	112	10
社外役員	122	122	8	—	—	—	—

※1 取締役と執行役を兼任する者に対して支給された報酬等の総額および対象人員については、執行役の欄に記載しています。
 ※2 2022年度末日現在の取締役は10名、執行役は10名です。取締役の対象人員には、2022年度中に退任した取締役2名(うち社外取締役1名)を含んでいます。
 ※3 当社は信託の仕組みを利用した株式報酬を導入しており、上記株式報酬の額は2022年度の費用計上額を記載しています。

サステナビリティ委員会委員長メッセージ



事業活動が社会的価値向上に直接貢献するテーマ、サステナビリティに関わる事項に高い視座で臨み、取締役会そして執行役への提言と必要な論議を進めていきます。

サステナビリティ委員会委員長

社外取締役 **五十嵐 弘司**

2022年度の取り組み状況や主な議論

当社グループは、これまでサステナビリティへの取り組みを執行側主体で幅広く進めてきましたが、2021年度のコーポレートガバナンス・コード改訂および取締役会実効性評価の結果を踏まえて、取締役会の中に非業務執行取締役で構成するサステナビリティ委員会を設置し、さまざまな取り組みを進めてきました。とりわけ、「事業活動を通じて社会的価値向上を図る直接的なテーマ」を検討の対象領域とし、検討にあたっては「Analysis」、「Disclosure」、「Vision」の視点を明確にしたうえで、委員会で議論を進めました。

「Analysis」は執行側の業務執行状況に対するモニタリング・監督とともに、グローバル動向と当社グループの方向性の整合性の調査・分析を中心に、「Disclosure」は社内外への情報開示・発信に関する提言を、また「Vision」はサステナビリティ視点から、当社グループが中長期で目指すべき姿・将

来像を検討するものです。2022年度は、具体的なテーマとして、以下の3点を討議し、一定の成果を得たと考えています。

そのひとつは、中経2030の策定に向けて、委員会が検討する領域での課題や注視すべき点をピックアップし、取締役会での論議につなげました。次に、サステナビリティに関わる社会情勢等を詳細に理解すべく、3つの異なるテーマで外部有識者の講演会を企画、実施し、委員会としてサステナビリティについての大局観を得るとともに視座を高めました。そして、執行役との意見交換の機会を設け、サステナビリティ視点からの非連続な成長シナリオ等、幅広く検討する必要性を確認しました。

事業活動を通じた持続可能な社会への貢献について

中経2030がスタートする中で、事業活動が社会的価値向上に直接貢献するテーマ、例えばGHG削減やカーボン

ニュートラルの実現、さらにはサーキュラーエコノミーの構築などについては、その計画を明らかにし、具体的に取り組みが進みつつあります。また、その状況が、適時、開示されている点も評価できるものです。一方で、人的資本の確保と活用や、長期的視点からの事業環境変化への対応については、取り組みや検討をさらに加速し、深化させていく必要があると認識しています。

当社グループの事業そのものがサステナビリティの基盤に直結しており、社会に大きな影響を与えるものであると考えています。そこには、サステナビリティの実現に対する責任とともに、次世代技術の開発と実装による企業としての大きな成長の可能性が存在しています。私たちサステナビリティ委員会は、この当社グループの可能性を具現化し、未来を創造するため、サステナビリティに関わる事項に高い視座で臨み、取締役会そして執行役への提言と必要な論議を行っていきたくと考えています。

サステナビリティ委員会

構成(含む委員長)	社外取締役 4名/社内取締役 1名
委員長	取締役(社外) 五十嵐 弘司
委員	取締役(社外) 杉 光 取締役(社外) 武田 和彦 取締役(社外) 別府 理佳子 取締役 小野 直樹
役割・責務	サステナビリティ委員会は、取締役会からの諮問事項として、サステナビリティ経営に関するモニタリング方法や、サステナビリティ経営の課題等について検討します。 サステナビリティ委員会で検討した事項は、取締役会に答申します。

2022年度開催回数	9回
活動実績	<p>2022年</p> <p>7月28日</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サステナビリティを巡る社内外動向に関する情報の収集 ・社内における委員会の位置付け、委員会の取り組み内容等について審議 <p>8月9日</p> <ul style="list-style-type: none"> ・委員会年間計画等について審議 <p>8月31日</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サステナビリティ経営の方向性等について審議 <p>9月16日</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中期経営戦略2030に対する意見を集約 <p>10月28日</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外部有識者による講演の実施について審議 <p>11月10日</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外部有識者講演を実施 <p>11月30日</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外部有識者講演を実施 <p>2023年</p> <p>2月22日</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外部有識者講演を実施 <p>3月8日</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外部有識者講演を踏まえた今後の取り組みの方向性について審議

執行役の体制

執行役

執行役は、取締役会から業務執行の決定に関する権限の委譲を受けるとともに、定められた職務分掌等に従い、業務の執行を行います。執行役は9名であり、執行役のうち、執行役社長である小野直樹、執行役常務である柴田周の両名は、取締役会の決議により、代表執行役に選定されています。

■ 執行役(2023年4月1日付就任)

小野 直樹	執行役社長(代表執行役) CEO ^{※1} 全般統括、監査、再生可能エネルギー事業、エネルギー事業センター担当
田中 徹也	執行役常務 CGO ^{※2} 業務プロセス変革推進、SCQ ^{※3} 推進、コーポレートセクレタリイ、関連事業担当
高柳 喜弘	執行役常務 CFO ^{※4} 戦略・経理財務統括、地球環境、コーポレートコミュニケーション担当
野川 真木子	執行役常務 CHRO ^{※5} 人事企画、D&I・健康経営推進担当
柴田 周	執行役常務(代表執行役) CTO ^{※6} 、CDO ^{※7} ものづくり・R&D戦略、DX推進、システム戦略担当
長野 潤	執行役常務 プロフェッショナルCoE プレジデント
伊左治 勝義	執行役常務 金属事業カンパニー プレジデント
石井 利昇	執行役常務 高機能製品カンパニー プレジデント
小原 和生	執行役常務 加工事業カンパニー プレジデント

※1 CEOは、最高経営責任者(Chief Executive Officer)の略称です。
 ※2 CGOは、最高ガバナンス責任者(Chief Governance Officer)の略称です。
 ※3 SCQIは、Safety & Health(安全・健康最優先)、Compliance & Environment(法令遵守、公正な活動、環境保全)、Quality(「顧客」に提供する製品・サービス等の品質)を意味しています。
 ※4 CFOは、最高財務責任者(Chief Financial Officer)の略称です。
 ※5 CHROは、最高人事責任者(Chief Human Resources Officer)の略称です。
 ※6 CTOは、最高技術責任者(Chief Technical Officer)の略称です。
 ※7 CDOは、最高デジタル責任者(Chief Digital Officer)の略称です。

監査の状況／内部統制

監査の状況

監査委員会による監査の状況

監査委員は、インターネット回線を経由した手法も活用しながら、戦略経営会議その他重要な会議に出席するほか、取締役、執行役、内部監査担当部署、その他内部統制所管部門等からその職務の執行状況を聴取し、重要な決裁書類等を閲覧し、監査委員会が定めた監査委員会監査基準および監査計画等に従い、選定監査委員が本社および主要な事業所において業務および財産の状況を調査し、必要に応じて子会社等の往査を実施して、取締役および執行役の職務執行状況を監査する体制をとっています。

また、グループの監査体制について実効性を高めるため、主要グループ会社の監査役と定期的に会合を持つ等、連携強化に努めてい

戦略経営会議

戦略経営会議は、取締役会から権限委譲を受けて、当社グループ全体の経営に係わる特に重要な事項について審議および決定を行います。戦略経営会議は、執行役社長および戦略本社各部署担当の執行役で構成されており、議長は執行役社長が務めています。

ガバナンスレビュー・ガバナンス情報共有会議

ガバナンスレビュー・ガバナンス情報共有会議は、戦略経営会議メンバーおよび関係部署の部長等によって構成されており、ガバナンス関係事項(コンプライアンス、安全・防災、衛生、環境管理、品質管理、コミュニケーション、情報セキュリティ等)について、計画および取り組みの報告・審議・フォローアップを行うとともに、各部署間における情報共有を実施しています。

毎年2月から3月にかけて、本社管理部門および事業部門(当社直轄事業所・子会社を含みます)の次年度取り組み方針等の審議・情報共有を行い、毎年8月から9月にかけて、対応状況の報告および見直し計画の審議・情報共有等を行うことにより、グループ全体でガバナンス関係事項についての取り組みの実効性向上を図っています。

ます。これら監査委員の監査についての職務を補助するための組織として監査委員会室を設置し、監査委員会の指揮下においています。

監査委員長武田和彦は、上場企業の主要子会社において最高財務責任者(CFO)としての経験があり、財務および会計に関する相当の知見を有しています。

監査委員若林辰雄は、金融機関の社長、会長を歴任する等、財務および会計に関する相当の知見を有しています。

監査委員会は、内部統制システムの構築・運用状況、財務報告に係る内部統制体制の構築・運用状況、中期経営戦略実施上のリスクと対応状況、労働安全の対策状況、独占禁止法遵守のための対策実施状況、会計監査人の監査方法および監査結果の妥当性等を

検討しています。

また、三様監査全体の実効性を高めるため、監査委員会、内部監査部門および会計監査人が打ち合わせを行い、連携強化を図っています。

常勤監査委員は、戦略経営会議、三菱マテリアルグループ経営会議、予算審議、ものづくり・R&D戦略会議、ガバナンス情報共有会議等の重要会議に出席し、気づき事項について、指摘あるいは提言を行っています。

また、執行役社長との定例ミーティングや執行役との面談を実施し、意見交換を行っています。そのほか、戦略本社およびプロフェッショナルCoE各部門からの報告を定期的あるいは適宜受け、指摘あるいは提言を行っています。これらの内容は監査委員会に適時に共有しています。

内部監査の状況

内部監査担当部署である戦略本社監査部・カンパニー監査部は2023年6月23日現在、各監査部長を含む32名で構成されています。各担当執行役の指示のもと、監査委員会と連携して、担当執行役および監査委員会の承認を得た内部監査計画に基づき、当社グルー

政策保有株式の縮減

政策保有株式の縮減について

当社は、事業戦略上必要である場合を除き、純投資目的以外の株式(政策保有株式)を取得・保有しない方針としています。

政策保有株式について、毎年取締役会において、保有の妥当性を具体的に精査し、保有の適否を検証しており、検証の結果、保有意義が認められない政策保有株式は縮減します。

今後も、取締役会における保有の適否の検証結果に基づき、引き続き政策保有株式の縮減に努めることにしています。

■ 政策保有株式保有状況推移

		2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期
銘柄数	非上場	103	106	99	56
	非上場以外	53	43	30	6
	合計	156	149	129	62
合計額 (億円)	非上場	30	28	61	23
	非上場以外	1,140	1,167	647	149
	合計	1,171	1,195	709	173

プにおける会社業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、資産の保全・有効活用状況、リスク管理状況、法令等および社内諸規則・基準の遵守状況等についての監査を行っています。また、会計監査人と情報の共有化を図り緊密な連携をもって監査を実施しています。

戦略本社監査部は、担当執行役および監査委員会に対して定期的に全社の監査結果の報告を行っており、また、取締役会に対しては、担当執行役より定期的に全社の監査結果の報告を行っています。

内部統制

内部統制については、2006年1月の内部統制システム整備委員会設置以降、会社法、金融商品取引法等への対応のみならず、当社およびグループ会社に最適な内部統制システムの充実を図るため、内部統制整備の基本方針策定、財務報告に係る内部統制評価・開示制度に関する事項への対応等を行ってきました。

2022年度の財務報告に係る内部統制評価については、2023年6月に「内部統制報告書」を提出しており、監査法人から「その内容が適正である」という無限定適正意見の表明を受けています。

2022年度における縮減

2022年度において、当社は政策保有株式(2022年3月末時点で保有していた12銘柄(2022年4月1日付でUBE三菱セメント(株)へ承継した18銘柄を除く)のうち、8銘柄の全部または一部の売却を行いました。その売却総額は約237億円(時価ベース)です。

■ 連結純資産に占める政策保有株式割合(%)

