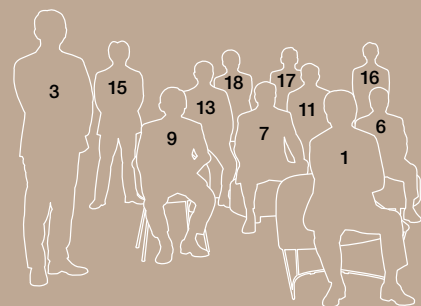


[ガバナンス]

三菱マテリアルグループの価値創造を支えるために、 監督機能と執行機能が使命感を持って責任を果たします

三菱マテリアル株式会社
MITSUBISHI MATERIALS CORPORATION

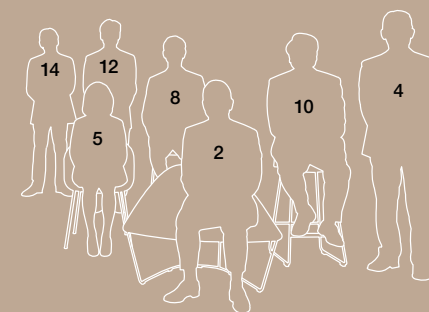


1 竹内 章
3 高柳 喜弘
6 渡辺 博史

7 杉 光
9 若林 辰雄
11 鈴木 康信

13 中村 伸一
15 山口 省吾
16 長野 潤

17 田中 徹也
18 平野 和人



2 小野 直樹
4 安井 義一
5 得能 摩利子

8 佐藤 弘志
10 五十嵐 弘司
12 柴田 周

14 酒井 哲郎

新型コロナウイルスの感染拡大防止に十分な配慮をして撮影しました(2021年6月24日撮影)

[ガバナンス]

取締役会議長メッセージ



コーポレート・ガバナンスを巡る 社内外の状況と取り組み

経済・社会情勢の変動や人々の価値観の変化に伴い、社会が企業に期待する役割も変化しています。特に、近年は変化のスピードが加速しており、ステークホルダーが当社グループに求めるコーポレート・ガバナンスの内容もより広範囲になり、かつ厳格化しています。2021年は、コロナ禍を契機とした企業をとりまく環境変化のもとでの新たな成長を実現するための方策としてコーポレートガバナンス・コードの改訂が行われました。既に取り組みを進めている項目も多くありますが、引き続き取締役会の機能発揮、中核人材の多様性の確保、サステナビリティを巡る課題等へ積極的に対応していきます。

当社グループは、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、業務執行の意思決定の迅速化を目的として指名委員会等設置会社へ移行し、2021年6月で2年が経過しました。移行直後の時期では、指名委員会、監査委員会、報酬委員会のそれぞれが活発な議論を行い、その集大成として2020年4月に「コーポレート・ガバナンス基本方針」を制定、公表しています。

また、取締役会の実効性に関しては、全取締役に対し定期的に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、評価結果をコーポレート・ガバナンス報告書の中で開示しています。なお、協議の中では、実効性の改善策についても意見交換を行っており、改善策の成案を取締役に報告したうえで実行しています。今後も「評価、改善策の策定、改善の実行」というサイクルを着実に廻すことで、取締役会の実効性の向上に努めていきます。

更なるコーポレート・ガバナンスの 高度化、 取締役会の機能強化に努めます

取締役会長 **竹内 章**

グループガバナンスの更なる強化、 効率的な取締役会運営を目指す

取締役会の重要な役割のひとつは、重要事項について適切な意思決定を行うとともに、当社グループ経営計画の進捗への監督機能を果たすことです。2021年度も昨年度に引き続き、取締役会では、執行役の業務執行について、中期経営戦略や単年度の目標達成に向けた進捗・課題とその対応について定期的に報告を受け、取締役会で議論することになっています。また、中期経営戦略の重要事項等について毎月テーマを決めて協議を行っており、担当執行役とも率直に意見交換し議論を深めています。これらにより、取締役会として、重要事項の意思決定を適切に行うとともに、監督機能をより有効に果たすことを通じ、執行側による中期経営戦略の目標達成を強く支えていく所存です。

取締役会のもうひとつの重要な役割は、当社グループにおけるコンプライアンス・法令遵守の徹底に関する監督機能を果たすことです。2020年度に当社の海外子会社において利益相反取引が行われていたことが判明したため、グループ全体で内部統制の強化策を実行しています。取締役会としては、情報の早期伝達等、執行側の協力も得ながら、グループ全体に対するモニタリング機能の更なる拡充を図り、一層適切に監督機能を果たしていく考えです。

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大の影響により、企業をとりまく環境変化が加速しています。アフターコロナの持続的成長、中長期的な企業価値の向上を実現するためには、コーポレート・ガバナンスの更なる高度化、取締役会の機能強化が不可欠です。今後も取締役会議長として、事業目標の達成状況とコンプライアンス・法令遵守の監督の観点から、自由闊達で建設的な議論・意見交換を促し、質の高い審議及び効果的かつ効率的な取締役会の運営に力を尽くしていきます。

[ガバナンス]

指名・監査・報酬 各委員会委員長(社外取締役)からのメッセージ



指名委員会の活動状況と主要な成果

指名委員会は、2020年度、10回開催されました。当委員会の職責は取締役候補者の指名、執行役選任の諮問への答申、そして社長の後継者計画と次世代経営幹部の育成です。

なかでも2020年度は取締役は常に経営環境の変化に適応したメンバーであるべきとの方針の基に、社外取締役候補者リストをアップデートし、取締役のスキルマトリックスの充足状況を検証しました。また、社外取締役サーチプロセスを明確にし、公正さを担保する仕組みづくりに取り組みました。そして、新たな取り組みとして、社長後継者候補者に対して行われた360°評価サーベイ結果等を通じて、候補者のリーダーとしての資質について、より深い理解に努めるとともに、次世代経営幹部の育成・評価の観点から、執行役員からのプレゼンテーションの機会を設けました。

このように、委員会の活動内容がより具体的かつ細部に関わってきていると感じています。私は、指名委員会の使命は、会社の置かれた状況を的確に認識し、当社の発展に最もふさわしい取締役候補者を指名するとともに、社長をはじめとする業務執行を任せられる執行役を見極めることに尽きると考えており、これからも変化を恐れずに委員会として鋭意努力していく決意です。

加速する社会経済環境の変化に対応した 執行部の迅速かつ適切な決断を、 指名委員会の立場から支えていきます

指名委員会委員長

社外取締役 **得能 摩利子**

取締役会の実効性とその評価

2020年12月に取締役会の実効性の評価アンケートが実施されましたが、その結果については妥当だと考えています。一言でいえば、それぞれの項目において、これまで積み重ねてきた努力をいかなる状況下においてもそのまま気を緩めることなく、更に進化させる意識があれば良いと思います。取締役会については、私が就任した2016年当時と比較すると大きく変化しており、格段に活性化してきたと感じています。今後更なる活性化に向け、取締役会という会議体に限らず、取締役相互の議論の場ができれば、なおいいと感じています。また、当社のコーポレート・ガバナンスに、現状、大きな課題は見受けられませんが、今後、CXに伴う体制変更や組織風土の改革に際してもガバナンス体制が維持されるよう、引き続き注視していく考えです。

企業理解を深め、 常に公正かつ客観的な立場を忘れずに

社外取締役として、また指名委員会委員長として、私は会社の置かれている状況に対する理解を常に深める努力を絶やさないことで有事に備えること、そして公正かつ客観的な立場を忘れないことが重要だと考えています。更に、執行部は今後ますます加速する社会経済環境の変化に対応し、迅速かつ果敢な決断を下し、会社運営のかじ取りを行わなければなりません。指名委員会等設置会社へ移行した目的もまさにそこにあり、私も社外取締役、指名委員会委員長の立場から、執行部の迅速かつ果敢な決断を、支えていきたいと考えています。

[ガバナンス] 指名・監査・報酬 各委員会委員長(社外取締役)からのメッセージ



**取締役会の監督機能は、
着実に進化しており、
実効性の更なる強化を目指します**

監査委員会委員長

社外取締役 **佐藤 弘志**

**2020年度における監査委員会の活動状況と
主要な成果**

2020年度の監査委員会は、新任3名を迎えてスタートしました。主な活動としては、以下の3点です。

第一は、独占禁止法遵守施策状況の監査です。2019年度に発覚した国内子会社不祥事を受けた再発防止策について、その充分性や推進状況等を監視し、委員会の見解は取締役会等に提起しました。第二は、会計監査人継続期間問題です。これは数年前から議論を重ねており、相応のコンセンサスが得られつつあると認識しています。第三は、海外子会社で発覚した利益相反取引対応です。事実関係の調査が進む中、再発防止に向けたグループ会社内部統制強化施策が緒に就いており、2021年度は重点監査項目としていきます。

執行役の監督機能をしっかり果たす取締役会

当社の取締役会は、執行役の監督機能をしっかり果たしていると思います。これは、トップの強いリーダーシップのもと、執行役が取締役会の議論に耳を傾けるという意識の定着が大きいと思います。それだけに、取締役会は、スピード感ある成長戦略の実現に向けて、自らの実効性強化を図っていかなければなりません。株主の皆様から直接お話を伺うことも有効です。例えば、機関投資家の方々と社外取締役とのミーティングは、貴重な意見を聞くことができ、今後も継続してもらいたいと思います。

グループガバナンスの更なる強化

当社は、品質問題発覚以降、グループガバナンス強化を最重要経営課題のひとつとして推進し、指名委員会等設置会社への移行等、充実を図ってきました。グループ会社の従業員の話を聞くと、経営トップの意向がよく伝わるようになっていと感じます。今後は、更に次の2点に取り組んでいく必要があります。

第一に、ガバナンスの行き届きにくい拠点の内部統制を一層強化することです。M&Aでグループ化した会社、とりわけ海外子会社を中心となります。第二に、当社のガバナンス能力を勘案したグループ会社の整理です。これも、成長戦略と同様、スピード感のある対応が欠かせないと考えています。

私自身は、監査委員会委員長として「守り」の充実を心掛けます。コンプライアンス意識が深く浸透した社会の規範となる企業を目指して、監査委員会の運営に取り組みます。一方、社外取締役としては、勢いある「攻め」の姿勢を目指し、常に資本効率を勘案して、大胆かつ積極的な成長戦略を後押ししていきます。この「守り」と「攻め」のバランスを取ることで、当社がステークホルダーから高く評価され、社会に貢献する企業となっていくために、力を尽くしていく考えです。



**コーポレート・ガバナンスにおいては、
日々の自分の仕事の中に
そのベースがあるという
全従業員の自覚が重要です**

報酬委員会委員長

社外取締役 **若林 辰雄**

報酬委員会の活動と今後の課題

2020年度の報酬委員会は計6回開催され、5名の委員は全ての回に出席しました。

2020年度の報酬委員会においては、2020年度の実績及び執行役の報酬を決定するとともに、株式交付信託制度の導入決議、役員報酬制度の妥当性の確認等について審議しました。

今後に向けた課題としては、より投資家目線に合う形の報酬制度設計について継続的に議論を深めることで、企業価値の最大化に資する制度の構築が挙げられます。

執行役の報酬制度については、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及び株式報酬で構成されていますが、このうち株式報酬はシンプルに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にした制度としています。市場が、今後、より中期視点の報酬体系を求める流れとなれば、株式報酬割合の増加等を検討する等、必要な対応の検討を進めていく考えです。

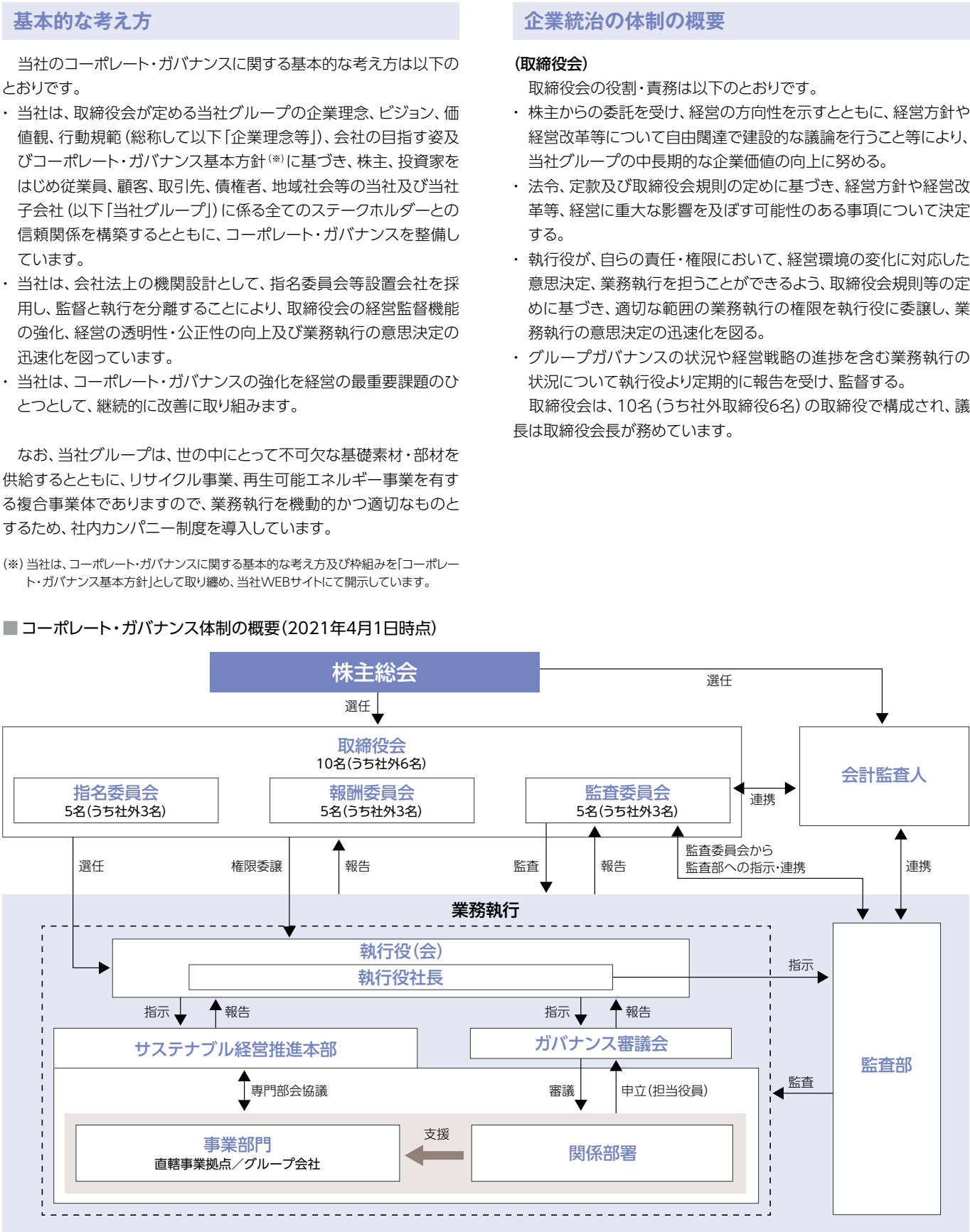
着実に向上する取締役会の実効性

当社の取締役会の実効性は着実に向上してきていると感じています。年1回実施されるアンケートをベースに取り組むべき改善点が明示され、改善に向けたアクションは着実にとられています。一方、取締役会の更なる活性化には会社経営にとって重要な事項に関する説明、議論により多くの時間を割く必要があると感じており、付議された報告事項の中には事前説明によって取締役会での説明を省略可能な案件も多く含まれているため、重要案件に関する十分な審議時間の確保のためには、運営方法の一層の効率化が望まれます。

私は、コーポレート・ガバナンスが企業にとって必要不可欠なゆえんは、株主をはじめとするステークホルダーの利益を最大化することであり、そのベースとなるのは当該企業に関わるリスクの特定とそのコントロール、そしてマネジメントの実践であると考えています。従って、コーポレート・ガバナンスのベースは「現場」にあり、「現場力」こそがその鍵を握っていると思います。コーポレート・ガバナンスとは、役員や執行部が考えるものではなく、日々の自分の仕事の中にそのベースがあるという全従業員の自覚が重要です。

私自身も、日々の活動において、今後とも取締役会や委員会を通じて忌憚のない意見交換をし、当社の持続的成長に貢献したいと考えています。

[ガバナンス]
コーポレート・ガバナンス



(指名委員会)
指名委員会は、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。
指名委員会は、5名（うち社外取締役3名）の取締役で構成され、委員長は社外取締役が務めています。

(監査委員会)
監査委員会は、内部統制システムを活用した監査を通じて、または選定監査委員が直接、取締役及び執行役の職務の適法性及び妥当性の監査を行います。
監査委員会は、5名（うち社外取締役3名）の取締役で構成され、委員長は社外取締役が務めています。また、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2名を選定しています。

(報酬委員会)
報酬委員会は、取締役及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、取締役及び執行役が受ける個人別の報酬等の内容を決定します。
報酬委員会は、5名（うち社外取締役3名）の取締役で構成され、委員長は社外取締役が務めています。

(執行役)
執行役は、取締役会からの権限委譲に基づき、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10名であり、執行役のうち、執行役社長である小野直樹、執行役副社長である鈴木康信の両氏は、取締役会の決議により、代表執行役に選定されています。

(執行役会)
執行役会は、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重要事項について審議及び決定を行います。執行役会は、10名の執行役全員で構成されており、議長は執行役社長が務めています。

取締役候補者の指名及び執行役の選解任

1. 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、及び財務・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かかわらず、

- ・ 見識、人格に優れた人物
 - ・ 高い倫理感及び遵法精神を有する人物
 - ・ 会社経営に対する監督及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、更に、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及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。
- 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
 - 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
 - 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
 - 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
 - 当社の社外取締役としての在任期間が8年を超える者

2. 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かかわらず、

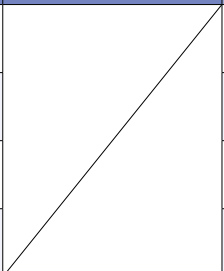
- ・ 見識・人格に優れた人物
- ・ 高い倫理感及び遵法精神を有する人物
- ・ 会社経営や当社グループの事業・業務に精通した人物

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うえで、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。

[ガバナンス] コーポレート・ガバナンス

■ 取締役の専門性と経験(スキルマトリックス)

		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
氏名	当社以外の 業界経験							
竹内 章		●	○				●	○
小野 直樹		●	○	○	○		○	○
高柳 喜弘		●	○	○			○	○
安井 義一		●	○				○	○

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	●	○		○	●		
佐藤 弘志	金融・鉄鋼	●					○	●
若林 辰雄	金 融	●	○				○	○
五十嵐 弘司	食品・食品素材	●	○		●	○		○

○ … 有している専門性・経験(●は主たるもの)

(注) 上記スキルマトリックスは各取締役が有する全ての知見を表すものではありません。

役員報酬等の決定に関する方針

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及び執行役(以下「役員」)の報酬の決定方針及び報酬体系を定めています。

1. 役員報酬の決定方針

- (1) 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。
- (2) 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。
- (3) 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。但し、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。

- (4) 年次賞与は、事業年度ごとの業績に加えて中長期的な経営戦略の遂行状況等を適切に評価し、これを報酬に反映する。
- (5) 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。
- (6) 報酬の決定方針及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。
- (7) 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

- (1) 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。

- (2) 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及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、単年度の業績評価及び非財務評価に加え、連結営業利益成長率の他社比較評価によって決定する。

具体的な評価項目は以下のとおりとする。

【評価項目】

- ①経営の最終結果であり、株主との利益意識の共有化を図るための親会社株主に帰属する当期純利益
- ②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)
- ③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を評価する非財務評価
- ④マーケットの成長以上の成長を意識付けるための最終的な調整係数としての連結営業利益成長率の他社比較(非鉄6社及び同規模製造業各社との他社比較)

【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。

年次賞与＝役位別の年次賞与基本額×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、親会社株主に帰属する当期純利益及び連結営業利益(事業系執行役は担当事業営業利益)を各40%、非財務評価を20%の割合で評価したうえで、連結営業利益成長率の他社比較を最終的な調整係数として用いて年次賞与額を決定する。

執行役社長、事業系以外の執行役

親会社株式に
帰属する
当期純利益
評価 40%

+

連結
営業利益
評価
40%

+

非財務
評価
20%

調整係数
成長率
評価
0.9～1.1

事業系執行役

親会社株式に
帰属する
当期純利益
評価 40%

+

担当事業
営業利益
評価
40%

+

非財務
評価
20%

調整係数
成長率
評価
0.9～1.1

【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、事業年度末の決算発表時における次期の連結業績予想を適用する(担当事業営業利益については、連結業績予想の基礎となった数値を用いる)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、執行役員及びフェロー(以下「執行役等」という。)の退任時に役位に応じた当社普通株式及び当社普通株式の換価処分金相当額の金銭を交付及び給付(以下、「交付等」という。)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、法令その他の事情により、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、執行役等に当社普通株式の交付等を行います。連続する3事業年度(当初は2020年度から2022年度まで)を対象(以下「対象期間」という。)として、各事業年度の執行役等の役位に応じて付与するポイントを累積し、執行役等の退任後、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捨て)及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す。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ポイントあたりの当社株式数を調整します。なお、当初の対象期間において執行役等に対して付与するポイント数の上限は、合計で35万ポイントです。

[ガバナンス] コーポレート・ガバナンス

■ 取締役及び執行役の報酬等の額

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 ^{注4}	
		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 (うち社外取締役)	245 (111)	245 (111)	13 (7) ^{注2}	—	—	—	—
執行役 ^{注1}	438	316	11	— ^{注3}	— ^{注3}	121	11

注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については、執行役の欄に記載しています。

注2：対象人員には、当事業年度中に退任した取締役3名を含んでいます。当事業年度末日現在の取締役は10名、執行役は11名です。

注3：執行役の賞与については、前事業年度の業績の状況を踏まえ、不支給とすることを報酬委員会で審議し決定しています。

注4：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当事業年度の費用計上額を記載しています。取締役及び執行役の報酬制度の概要はP84「役員報酬等の決定に関する方針」に記載のとおりです。

取締役会の実効性評価

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・評価を行っています。
2020年度の実効性評価の方法及び結果の概要は以下のとおりです。

1. 分析・評価方法

2020年12月に取締役10名全員に対しアンケートを配布し、全員から回答を得ました。（なお、当該アンケートは、設問ごとに3段階（3点＝できている、2点＝概ねできているが課題または改善すべき事項もある、1点＝できていない）で評価する方式としており、設問ごとに自由記述欄を設けています。）

その後、2020年度の実効性の評価について、2021年2月開催の取締役会においてアンケートの回答結果等を踏まえて協議したうえで、同年3月開催の取締役会でこれを決議しました。

2. 2020年度のアンケートの項目

アンケートの項目の骨子は以下のとおりです。

- (1)指名委員会等設置会社への移行後の運営に関する事項
- ・移行目的の達成状況の確認
- ・指名、監査、報酬各委員会の職務執行状況の監督
- (2)企業価値向上のために重要と考えられる事項
- ・中期経営戦略、DX等の経営戦略の監督
- ・資本コストの把握、指標の設定に関する運用状況の監督
- (3)経営モニタリングの実効性に関する事項
- ・政策保有株式の縮減の監督
- ・企業倫理問題の報告体制の確認
- ・グループガバナンス等の監督

- (4)取締役会の運営に関する事項

- ・取締役会のバランス、多様性、規模
- ・取締役会の開催頻度、議案、付議資料
- ・取締役への情報提供及び支援体制

3. 実効性向上に向けた2020年度の取り組み

2019年度の実効性評価の結果を踏まえ、当社は、2020年度に以下の事項に取り組みました。

- (1) 「経営戦略の監督」に関する意見への対応（中期経営戦略に基づく諸施策の監督、資本コストの把握、指標の設定、DX推進を含む経営戦略の確認）
- 経営戦略に対する監督機能をより有効に果たすため、取締役会に対する執行役からの報告内容について、中期経営戦略に基づく諸施策等の予算や目標に対する進捗・課題への対応等を中心とした報告となるよう見直しを行いました。また、DX推進を含む中期経営戦略の重要施策については、定期的に取締役会において協議の場を設けました。
- (2) 「政策保有株式縮減方針の監督」に関する意見への対応
- 政策保有株式について、事業提携、取引関係及び投資効果に基づく検証を行い、保有意義が認められない株式について縮減を進めてきました。なお、実際の縮減の取り組み状況については、P88「政策保有株式の縮減について」をご覧ください。
- (3) 「取締役会資料の内容・量、事前の検討時間」に関する意見への対応
- 資料作成時のルールに加え、重要なポイントが把握できるように一部資料にサマリー（概要書）を添付することとしたほか、業界用語や専門用語をまとめた用語集を配布する等の取り組みを行いました。また、取締役会の議案に関する参考資料の早期送

付に努める等、取締役の事前の検討時間を確保するための取り組みを行いました。

4. 2020年度の評価結果の概要

取締役会における審議の結果、2020年度の当社取締役会の実効性は確保されていることが確認されました。アンケートの回答結果及び取締役会における主な審議の概要は以下のとおりです。

- (1) 「経営監督機能の強化」に関する事項（中期経営戦略に基づく諸施策の監督、取締役会の適切な議案の内容と数、取締役会資料の内容・量、事前の検討時間を含む監督のあり方について）
- 重要課題等について取締役会以外にも時間を設けて十分に審議できているとの意見が出された一方で、中期経営戦略に基づく諸施策の監督については、計画と実績の差異の原因を分析するとともに、その原因に対する対応策についての監督を更に充実させる必要があるとの意見が出されました。また、執行役からの報告内容を含めた監督のあり方には改善の余地があるとの意見が出されました。
- (2) 「資本コストの把握、指標の設定」に関する事項
- 事業ポートフォリオの見直しについては十分な説明を受けているとの意見が出された一方で、資本コストに対する考え方を整理するためには更なる議論・検討が必要であるとの意見が出されました。
- (3) 「政策保有株式縮減方針の監督」に関する事項
- 取り組みにより一定の改善が見られたとの意見が出された一方で、各政策保有株式の保有意義に関しては今一度精査が必要との意見が出されました。
- (4) 「グループガバナンス等の監督」に関する事項
- 取締役会及び監査委員会で十分な報告と議論がなされているという意見が出された一方で、引き続きコンプライアンス等の事項について定期的に報告を受け、監督していく必要があるとの意見が出されました。

5. 更なる実効性向上に向けた2021年度の取り組み

2020年度の実効性評価の結果を踏まえた当社の2021年度の実効性向上施策は、以下のとおりです。

- (1) 「経営監督機能の強化」に関する意見への対応（中期経営戦略に基づく諸施策の監督、取締役会の適切な議案の内容と数、取締役会資料の内容・量、事前の検討時間を含む監督のあり方について）
- ・取締役会資料の早期配布を徹底するほか、資料の特に重要な部分をハイライトする。
- ・取締役会における執行役からの報告については、新規案件や、進捗が芳しくない案件の原因・対策等の説明に重点を置く。
- ・取締役が、業績概況等を踏まえたうえで各施策の妥当性を判断することができるよう、取締役会の付議事項について、事業成績や予算・決算等に関する報告を前半に行う。
- ・社外取締役が、当社の事業・主要プロジェクト、海外の拠点や事業展開、中期経営戦略に係る施策の概要や過去の経緯等を把握できるよう、新たに社外取締役向けの説明会を定期開催する。
- (2) 「資本コストの把握、指標の設定」に関する意見への対応
- ・中期経営戦略の一部見直しに伴い、3月及び4月の定例取締役会

- で協議のうえ、ROICを含む財務計画を見直した。（2021年5月14日開示済み）
- ・次期中期経営戦略に向けて適切な管理指標に基づくモニタリングの仕組みを構築するため、取締役会においてROICを含む管理指標に関する適切な算出・運用方法等についての議論を深める。
- (3) 「政策保有株式縮減方針の監督」に関する意見への対応
- ・政策保有株式については、コーポレート・ガバナンス基本方針に則り、事業戦略上保有することが必要と認められる銘柄を特定する。
- ・上記を除く全ての上場銘柄については、計画的に売却を推し進め早期の全部売却を目指す。
- (4) 「グループガバナンス等の監督」に関する意見への対応
- ・当社グループ全体のコミュニケーション活性化施策及び内部統制強化策に引き続き取り組む。
- ・モニタリングに必要な情報提供として、従来から実施している「サステナブル経営推進本部」による安全、品質やコンプライアンス等に関する取締役会への報告を継続する。
- (5) その他
- ・取締役と執行役の共通認識強化の観点から、原則として全ての取締役会資料を執行役に開示する。
- ・社外取締役への情報提供に係る利便性向上や充実化を図るため、社外取締役への専用PC及びタブレット端末の提供や、Web会議システムの活用等に引き続き取り組む。（なお、社外取締役に対する情報提供等の支援体制についての詳細は、コーポレート・ガバナンス報告書「社外取締役のサポート体制」をご参照ください。）

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、執行役会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及び監査計画等に従い、選定監査委員が本社及び主要な事業所において業務及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、取締役及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、主要グループ会社の監査役と定期的に会合を持ち、グループ経営に対応した監査体制の連携強化に努めています。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、内部監査担当部署内に監査委員会を補助する部内組織を設置しています。

なお、監査委員長佐藤弘志氏は、金融機関の監査役としての経験があり、財務及び会計に関する相当の知見を有しています。

また、監査委員渡辺博史氏は、財務省財務官及び金融機関の経営者としての経験があり、財務及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、労働安全・メンタルヘルスへの対策状況、当社グループのガバナンス体制強化策の整備・運用状況、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及び

監査結果の妥当性等を検討しています。また、米国に所在する当社連結子会社のロバートソン・レディ・ミックス社等における経営幹部らによる利益相反行為について、不適切な取引の内容、原因を聴取し、再発防止策等の妥当性や有効性について検討しています。

常勤監査委員は、執行役会、三菱マテリアルグループ経営会議、予算審議、全社開発戦略会議、ガバナンス審議会等の重要会議に出席し、気付き事項について、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。その他、本社管理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監査部は、2021年6月24日現在、監査部長ほか22名の使用人で構成され、執行役社長の指示のもと、監査委員会と連携して、執行役社長及び監査委員会の承認を得た内部監査計画に基づき、当社グループにおいて内部統制システムが適切に構築・運用されているかの調査、当社グルー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、法令等及び社内諸規則・基準の遵守状況等についての監査を行っています。

また、監査部は、監査委員会に対して定期的に監査結果の報告を行い、情報の共有を図り、緊密な連携をもった監査に取り組んでいます。

他方、監査委員会は会計監査人とも双方の監査計画について協議を行ったうえで、会計監査人から定期的に監査結果の報告を受け、情報の共有を図り、緊密な連携をもって監査を実施しています。

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、当社及びグループ会社 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。

2020年度の財務報告に係る内部統制評価については、「開示すべき重要な不備」には該当せず、内部統制は「有効である」との結果にて、2021年6月に「内部統制報告書」を提出しており、監査法人からも「その内容が適正である」との報告を受けています。

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。

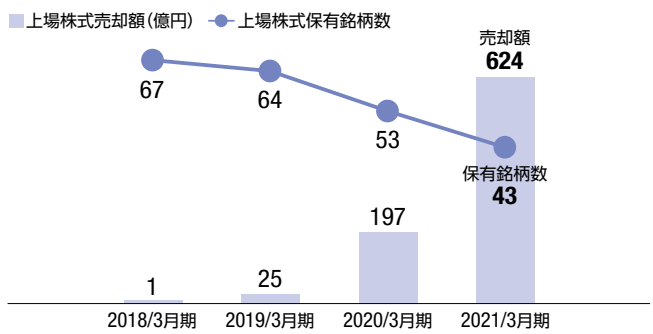
政策保有株式について、毎年取締役会において、保有の妥当性を具体的に精査し、保有の適否を検証しており、検証の結果、保有意義が認められない政策保有株式は縮減します。

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としています。

2020年度における縮減

2020年度において、当社は政策保有株式（期初の保有上場株式、60銘柄）のうち、31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624億円（時価ベース）であります。

■ 上場株式縮減推移



■ 連結純資産に占める政策保有株式割合（%）

