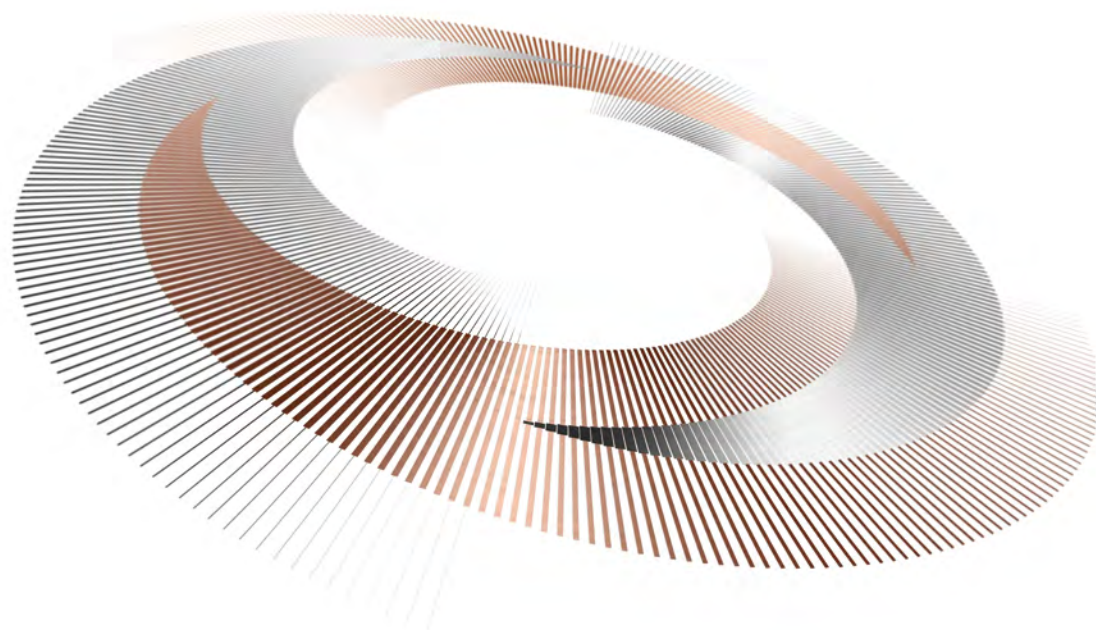


統合報告書

INTEGRATED REPORT 2023

## [私たちの目指す姿]

Our Commitment



# 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

限りある資源を大切に使うために、  
使用済みの製品を資源として再生させる。  
そこに新たな価値を付加し、再び社会に送り出す。  
その循環のプラットフォームを構築し、  
自らプレイヤーとして価値を創出する。  
そして未来に向けて、持続可能な社会の実現に力強く貢献し、  
循環の輪を広げていく。

## Corporate Philosophy 企業理念

# 人と社会と地球のために

企業理念への思い

私たちには、届けたい思いがあります。

私たちがつくり、届ける素材・製品が、  
私たちが提供するソリューションが、  
私たちのすべての活動が、  
そして、私たち自身の存在が、人と社会と地球のためになる。

それが、企業理念に込めた、私たちの思いです。

## Vision 私たちのありたい姿

# 循環をデザインする

## Mission 私たちの果たす使命

# 持続可能な社会を実現する

豊かな社会

循環型社会

脱炭素社会

## 価値観

多様な個性の尊重とチームワーク

多様な個性を認め合い、切磋琢磨することで、チームを活性化してイノベーションを生み出します

誠実かつ迅速果敢な行動

誠実さを旨としつつ、スピード感と困難に立ち向かう意志を持って行動します

顧客・社会のニーズ実現への飽くなき挑戦

顧客や社会が必要とするマテリアルを見極めて、優れた品質と適正な価格で提供するため、力を結集し挑戦を続けます

## 行動規範

### [人権尊重]

私たちは、  
すべての人々の人権を  
尊重します

### [安全優先]

私たちは、  
安全と健康を  
すべてに優先します

### [法令遵守]

私たちは、  
法令を遵守し、  
社会的良識に従って、  
公正で誠実な  
企業活動を行います

### [共存共栄]

私たちは、  
国際社会の一員として、  
それぞれの地域に貢献し、  
社会との共存共栄を  
図ります

### [環境保全]

私たちは、  
環境保全に努め、  
脱炭素化、  
資源の有効活用と  
その再資源化に  
取り組みます

## SCQDE

### S Safety & Health 安全・健康最優先

### C Compliance & Environment 法令遵守、公正な活動、環境保全

### Q Quality 「顧客」に提供する製品・サービス等の品質

### D Delivery 納期厳守

### E Earnings 適正利益

グループガバナンス強化への取り組みのひとつとして「SCQDE」を2018年度に制定しました。「安全・健康最優先(S)、法令遵守、公正な活動、環境保全(C)、「顧客」に提供する製品・サービス等の品質(Q)、納期厳守(D)、適正利益(E)」を表しています。いずれも重要な要素ですが、業務を行ううえでの判断の優先順位を示したもので、行動規範を補足する指針として位置付けています。私たちが「顧客」に製品・サービス等を提供するにあたっては、SCQを徹底したうえで、Dを満たさなければなりません。それらを誠実に実行し続けることが「顧客」や社会からの信頼につながり、これによって産み出されたものが、適正な利益であると考えます。

※ここで「顧客」とは、当社グループ外の顧客だけでなく、各従業員にとっての業務(製品・サービスを含む)の提供先を指します。なお、業務には、グループ会社間取引、コーポレート部門から事業部門への支援等を含みます。

※「SCQDE」の読み方は「エス・シー・キュー・ディー・イー」を推奨しています。

# CONTENTS / NAVI

ページタイトルボタンまたは右ページ上部ナビゲーションから各コンテンツへジャンプできます。

## トップメッセージ

トップ  
メッセージ

4

中期経営戦略2030において、私たちの目指す姿を「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」と定め、その実現に向け企業価値最大化を図り、社会課題の解決を目指します。



## 中期経営戦略2030

中期経営戦略  
2030

22

CFOメッセージ

24

【特集】  
目指す姿を  
実現するために

61



## 事業戦略

事業戦略  
サマリーおよび  
リスクと機会

28

資源事業

30

製錬・  
資源循環事業

31

資源循環の  
拡大構想

32



銅加工事業

36

電子材料事業

37

加工事業

40

再生可能  
エネルギー事業

42

カーボン  
ニュートラル

44

## 基盤戦略

人事戦略

46

ものづくり戦略  
研究開発戦略

53

IT戦略

57

DX戦略

58



## 三菱マテリアルの価値創造

三菱マテリアルの  
DNA

14

価値創造  
プロセス

16

グローバル市場を  
リードする強み

18

マテリアリティ

19

マテリアリティに  
対応する  
取り組みと目標

20

## サステナビリティ

サステナビリティ  
活動の全体像

64

資源循環戦略会議  
の設置

66

労働安全衛生

68



人権の尊重

69

環境保全  
環境技術  
生物多様性

70



コンプライアンス

72

リスクマネジメント

74

## コーポレート・ガバナンス

コーポレート・  
ガバナンス  
強化の歩み

78

コーポレート・  
ガバナンス  
体制

79

取締役一覧

80

取締役  
スキルマトリックス

82

取締役会等での  
議論内容

84

取締役会  
実効性評価

86

取締役候補者の  
指名および  
執行役の選解任

92

役員報酬等  
決定方針

98

執行役の体制  
監査の状況/  
内部統制

102

政策保有株式の  
縮減

103

## 財務・非財務情報／企業情報

財務・非財務  
ハイライト

104

11カ年  
財務サマリー

108

財務諸表

110

グローバル  
アトラス

112

会社情報  
株式情報

114



中期経営戦略2030において、私たちの目指す姿を「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」と定め、その実現に向け企業価値最大化を図り、社会課題の解決を目指します。

## はじめに

---

三菱マテリアルグループは2030年度に向けた中期経営戦略2030（中経2030）を、2023年2月に公表しました。ここでは、私たちの目指す姿（Our Commitment）を「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」と定め、「資源循環の拡大」と「高機能素材・製品供給の強化」に注力していくことを示しました。中経2030についての考え方について、この後詳しく記し

ますが、その前に少し2022年度まで取り組んできた中期経営戦略2022（22中経）を振り返ります。



三菱マテリアル株式会社  
執行役社長

小野直樹

## 22中経の振り返り

22中経では、①事業ポートフォリオの最適化、②事業競争力の徹底追求、③新製品・新事業の創出を、全社方針として掲げ、社会的価値と経済的価値の両立を図ることを目指し、取り組んできました。

### 事業ポートフォリオの最適化

事業ポートフォリオの最適化の必要性を強く認識したのは、2017年に生じた品質問題に対する深い反省からでした。当社グループの保有する経営資源（人、モノ、金、情報）と当時行っていた事業範囲にギャップがあり、グループ全体のすべての会社、拠点の隅々まで必要な経営資源が行き渡らないケースが生じていました。それが品質問題の一因でもあったと考えました。そこで、自らの経営資源に照らし、広くなりすぎた当社グループの事業領域（ドメイン）を整理し、ギャップを解消してきました。

焼結部品事業、アルミ事業、多結晶シリコン事業は譲渡し、セメント事業はUBE三菱セメント(株)を設立、当社の持ち分を50%とした会社として経営することにしました。また、インドネシアでの銅製錬事業については、当社は製錬を受託する形とし、事業への関わり方を大きく変更しました。どの事業についても、事業を清算するのではなく、オーナーや経営形態の変更により事業自体は継続しています。

当社グループは幅広い事業に携わってきましたが、今後、社会に対してさらに高い価値を提供していくためには、私たちの持つ強みを明確にし、その強みを活かして注力すべきドメインを整理し、絞り込むことが必要と考えてきました。これは、自らの強みのもと、「資源循環の拡大」と「高機能素材・製品供給の強化」

を実施するという中経2030の基軸となる考え方につながっています。

実施してきた事業再編を財務的な視点から見ると、約2,900億円の有利子負債の圧縮、約4,000億円の投下資本の圧縮という効果をもたらしました。

事業ポートフォリオ最適化による、事業の整理を行うだけでなく、経営資源を充実・強化していくことも並行して実施してきました。22中経の期間中（2020～2022年度）に経験者採用を大幅に増やし、管理職層における採用比率を約1.7倍（2017-2019年度を対象期間とした中期経営戦略期間比）としました。多様性の推進を図ることで、固定観念を打破し、経営全般をより良い方向へ転換することを目指しています。

### 4つの経営改革

環境変化に備え、組織能力を高めていくため、2022年度から以下の4つの経営改革を進めています。

- 1. CX:** コーポレート・トランスフォーメーション～最適なグループ経営形態（組織・経営管理）への改革
- 2. HRX:** ヒューマン・リソース・トランスフォーメーション～変化に適応する自律的な人材の確保・育成に向けた人事制度、働き方の改革
- 3. DX:** デジタル・トランスフォーメーション～データとデジタル技術活用により「今を強くする」「明日を創る」「人を育てる」改革
- 4. 業務効率化:** 組織の見直し、仕事（のやり方）の見直し、働き方の改革

### CX

CXでは、2022年4月から事業遂行に必要な機能全般をカンパニーが保有し

経営を行う「完全カンパニー制」へ移行しました。カンパニーに「自立」と「自律」を求めるもので、その狙いは以下のとおりです。

- ・カンパニー別のWACC、ROIC管理を通じた明確な収益責任のもと、事業競争力の向上を図る。カンパニーが自立した経営を行う。
- ・カンパニーが自ら課題を発見し、その解決に自ら取り組むガバナンス体制を構築する。カンパニーが自律的な経営を行う。
- ・カンパニー経営を通じて全社経営に資する次世代経営人材育成を図る。

目指す組織・風土として以下の6項目について取り組むことが重要だと考えてきました。CXにおける完全カンパニー制はこの6項目のうちの1から5の組織実現につながるものであり、かつ全社方針として掲げた「事業競争力の徹底追求」にも寄与するものです。

### 【目指す組織・風土】

1. 自由闊達なコミュニケーションができる健全で風通しの良い組織
2. 自律的な課題解決能力を持つ組織
3. 事業についての十分な理解を共有している組織
4. 迅速、果断な意思決定をする組織
5. プロダクト型とプロセス型ビジネスの相違を意識した事業運営をする組織
6. 徹底したデジタル化を志向する組織

完全カンパニー制移行後、ビジネスレビューを中心に、収益管理、2023年度をスタートとする中期経営戦略の議論を行ってきました。ビジネスレビューは、カンパニーの経営幹部（カンパニー経営会

議メンバー)と戦略本社の執行役(CxO)制における、CEO、CGO、CFO、CHRO、CTO)がガバナンス、業績、中長期視点の戦略などのテーマについて、毎月1~2回、カンパニーごとに議論をする場です。完全カンパニー制として遠心力が強く働くことに対して、全社最適の観点から求心力を働かせる意味で、極めて重要なミーティングとして位置付けています。

各カンパニーに対し、ガバナンスを中心に自律的な課題解決、決裁権限の委譲による迅速・果断な意思決定を求めると同時に、CxOはビジネスレビューを通じた良質なコミュニケーションで事業に対する理解を十分に深めたうえで、全社最適化の視点からの意見・助言を行い、全社経営戦略の策定・展開の実効性を高めることができつつあると見ています。

こうした取り組みの成果として、資本コストをベースとしたROIC経営の意識が深まり、2022年度は銅加工事業以外の全事業において22中経のROIC目標値を達成したことが挙げられます。また、後述する中経2030について、その策定に向けた十分な議論ができたと考えています。

経営において事業軸、機能軸、地域軸のバランスをいかにとっていくかは重要なテーマであると認識しています。完全カンパニー制は、事業軸を強めた取り組みと言えます。一般的に、この場合の懸念事項は以下のとおりです。

- ・事業部門(カンパニー)が個別最適を優先するためサイロ化する
- ・必要とされる全体最適化、全社横断的施策の展開が劣化する
- ・人材・ナレッジが分散する
- ・重複業務が発生する

こうした懸念解消のために、事業軸

と機能軸を組み合わせた、いわゆるマトリックス経営体制を構築していくことに取り組んでいくこと、そのうえで海外の事業展開地域ごとに、事業規模、展開事業の種類を考慮した地域軸の構築準備を進めることを2023年度のテーマとしています。

機能軸の役割は、カンパニー等との建設的な対話機会において、全社最適化の視点からの意見・助言を行い、全社経営戦略の達成を果たすことにあります。建設的な対話機会としては、上で述べたカンパニー等とのビジネスレビューに加え、人材委員会、戦略会議(ものづくり・R&D、DX、グループITなど)、機能ごとに開催する担当者会議があります。

特に、機能人材のマネジメントについては、事業軸が最終人事決定権限を持ちつつ、機能軸とも情報共有のうえ協議をする体制を整えています。

## HRX

2022年度から管理職層を対象に、従来の職能資格制度から職務型人事制度へと移行しました。あわせて社内公募の活性化、自律的キャリア形成に向けた教育体系の刷新等の施策を展開しています。また、各カンパニー等にHRBP(ヒューマンリソースビジネスパートナー)を配置し、事業戦略を人事面から支える体制をとっています。また、HRBPは完全カンパニー制を人事面からサポートするとともに、人事戦略機能やプロフェッショナルCoE機能と連携しながら、全体最適視点とのバランスをとるようにしています。

関連記事:

■ 統合報告書 ▶ 人事戦略 P46

## DX

2022年10月から、MMDX2.0としてデジタル技術の活用によるものづくり領域の強化を現場と一体で推進する体制としました。また、各テーマの実行主体側の体制強化を通じて、各テーマの実行力を強化すること、自分ごと化をさらに浸透させていくこととしています。現場発のテーマの創出や失敗を許容するチャレンジ制度、従業員への学習プログラム・伴走支援の提供などの仕組みにより、ボトムアップ活動を活性化し、DXを現場を含めた全社活動へ展開していくこととしています。

DXがデジタル技術の利活用だけに終わらず、DXの“X”の部分、つまりデジタル化によるマインド、業務のトランスフォーム(変革)となっているかを常に振り返りつつ、必要な軌道修正をしていく必要があると考えています。

関連記事:

■ 統合報告書 ▶ DX戦略 P58

## 業務効率化

業務プロセス変革推進室を中心にさまざまな分野で業務効率化を進め、成果を得ています。経理部門では2023年4月から伝票類のペーパーレス化、印鑑レス化がスタートしました。また、社内各種申請についてもペーパーレス化を進めていますが、こうした動きを加速するために、各製造拠点を含めて全従業員にスマートフォンを配布しています。これによって、全従業員がそれぞれの端末から社内ネットワークにアクセスすることができるようになり、コミュニケーションの一層の深化にも役立っています。2023年度は、業務効率化推進を事業競争力強化に結び付けるべく体制整備をしていくこととしています。

## CxO

CEO 最高経営責任者(Chief Executive Officer)  
CGO 最高ガバナンス責任者(Chief Governance Officer)

CFO 最高財務責任者(Chief Financial Officer)  
CHRO 最高人事責任者(Chief Human Resources Officer)

CTO 最高技術責任者(Chief Technical Officer)

# 中経2030について

## 私たちの目指す姿

今回、中経2030策定にあたって、企業理念、ビジョン、ミッションをひとつの文として、私たちの目指す姿(Our Commitment)を「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(Circulating resources for a sustainable future)」と設定しました。

「人と社会と地球のために」は当社グループの企業理念(Corporate philosophy)、「循環をデザインする」は私たちのありたい姿(Vision)です。2030年には循環をデザインする会社になりたいということを示しています。最後の「持続可能な社会を実現する」は私たちの果たす使命(Mission)を表していて、持続可能な社会として私たちが貢献できるのは「豊かな社会」「循環型社会」「脱炭素社会」の三つと定義しています。

なお、今回改めて「人と社会と地球のために」という企業理念に込めた思いを以下のとおり示しています。

**私たちには、届けたい思いがあります。**

**私たちがつくり、届ける素材・製品が、  
私たちが提供するソリューションが、  
私たちのすべての活動が、  
そして、私たち自身の存在が、人と社会  
と地球のためになる。**

**それが、企業理念に込めた、私たちの  
思いです。**

「循環」という言葉にはふたつの意味を含めています。ひとつは、限りある資

源を大切に活用するために推進する金属資源の循環で、静脈機能と言えます。一方、取り出した有用な金属元素を基に高機能な素材への加工、高機能な製品を市場に供給すること、これは動脈機能と言えますが、この静脈から動脈、そして市場を介してまた静脈へという大きな意味での循環の構築を実践する意味も持っています。

また、「デザインする」という言葉には、循環の仕組みを構築するという意味と、同時にその仕組みの中でプレイヤーとしても機能を果たすことを含めています。静脈機能としての循環の仕組みをつくり、その中で静脈・動脈両機能のプレイヤーとして活動することが、求められるニーズを把握し、より良い循環機能構築につながるものと考えています。

静脈機能である金属資源の循環を強化するためには、これまでは環境・エネルギー事業カンパニーの事業としていた家電リサイクル事業で培ってきた、高度な分解・分離技術と、金属事業カンパニーが持つ製錬を中心としたリサイクル技術に加え、人材、海外のネットワークなどあらゆる経営資源を統合し、一気通貫のビジネスモデルとして、海外展開も視野に入れていくことが必要と考えました。一連の機能を統合した資源循環事業部を2023年4月から金属事業カンパニー内に設け、収益の最大化に向けて積極的な動きを展開しています。

一方、動脈機能は、高機能製品カンパニー、加工事業カンパニーが担います。

再生可能エネルギー事業は、今後創成する再生可能エネルギー電力を当社

の国内事業に必要な電力量とする目標をおきました。国内事業全体に対し、創成した再生可能エネルギー電力を供給する形とすることでカーボンニュートラル実現に向けたGHG削減を実行していきます。

私たちの目指す姿は、事業活動を通じた社会課題の解決をコミットすることを意味しています。二宮尊徳はかつて「道徳なき経済は犯罪であり、経済なき道徳は寝言である」という言葉を残しています。私は、それからインスピレーションを得て、「社会課題解決のない利益獲得に持続性はなく、適正利益のない社会課題解決にも持続性はない」との考えで、社会的価値と経済的価値の両立を中経2030を通して実現していきたいと考えています。

## 資源循環の拡大構想

私たちの目指す姿に向けて、私たちの強みをもとに金属資源の循環を構築、対象範囲、展開地域、規模の拡大によってバリューチェーン全体での成長を図ることとしています。

対象範囲については、従来のE-Scrapに加え、LIBリサイクル、銅鉱山でのコバルト回収、レアアースの回収の検討を進めています。LIBリサイクルについては、協業による事業化の検討を進めています。

また、家電リサイクルや自動車リサイクルなどにおいて、従来回収しきれなかったものを集約して回収していただくのがリサイクルセンター構想です。対象範囲と規模の拡大を組み合わせ、

経済性を追求しています。

現在のE-Scrap処理は、世界中から集荷したものを日本にある銅製錬所で処理する体制です。E-Scrapの処理量を増加するため、銅製錬所の銅精鉱処理能力、前処理設備の増強を計画するとともに、不純物の少ない銅精鉱を調達することを進めています。銅鉱山への投

資は、鉱山権益保有により銅価格上昇の利益を取り込むこと、銅精鉱の安定調達だけでなく資源循環を支えるための不純物の少ない銅精鉱を確保することも、目的として進めています。

銅加工事業においては、工程内で発生するスクラップの多くを銅製錬所に戻していましたが、これらを銅加工事業内

でリサイクルできる仕組みに変えていきます。これにより、銅加工事業のコスト削減による競争力向上を図るとともに、銅製錬所での社外からのスクラップ受け入れ増加を図ることを狙っています。

## 私たちの目指す姿

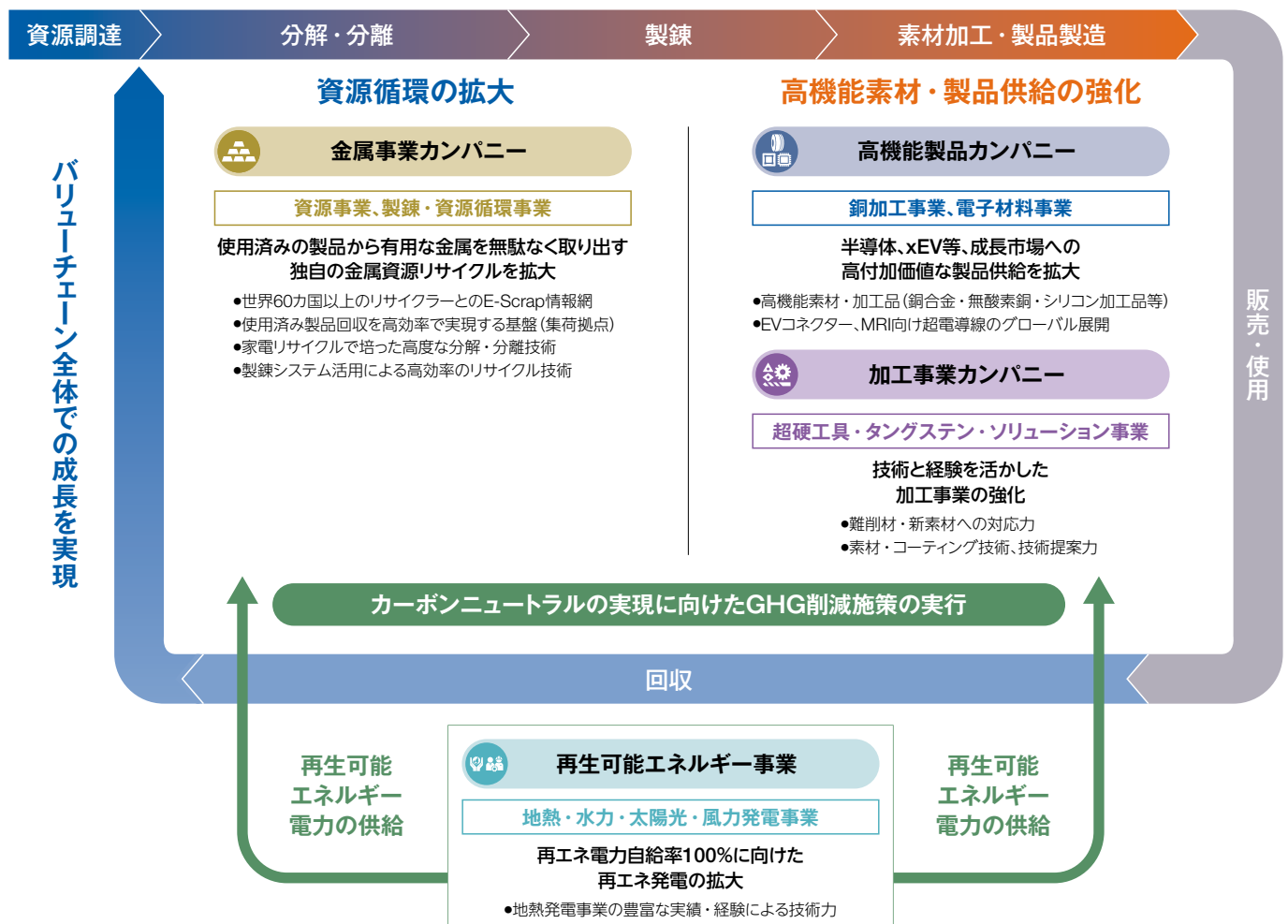
人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する

豊かな社会

循環型社会

脱炭素社会

強みをもとに金属資源の循環を構築、対象範囲、展開地域、規模の拡大によりバリューチェーン全体での成長を実現



## 中経2030について

今後は、経済のブロック化が進み、地産地消に加え地域内循環が進むことを想定しておく必要があります。重要鉱物については、「**重要鉱物セキュリティのための5ポイントプラン**」が、2023年5月に広島で開催されたG7サミットの成果文書でも取り上げられています。米国のIRA（インフレ削減法）では米国または北米でリサイクルされた鉱物資源を使用したバッテリーに対する税制優遇措置が適用されていますし、日本においても経済安全保障の考え方から重要鉱物資源確保に向けてリサイクル原料の確保を強化していく動きが、先行するEU圏に加えて活発化しています。こうした地域内循環への当社としての対応のひとつが、米国でリサイクルプラントを計画しているExurban社への出資です。これにより米国およびほかの地域への展開の足掛かりにすることを考えています。日本国内の増強と海外への地域展開の両面を進めていく構えです。

超硬工具の主原料であるタングステンのリサイクル原料比率は既に50%と なっていますが、今後は80%以上にまで高めることを目標としています。超硬工具は欧米、アジアなど海外販売の割合も高いことから、日本でのタングステンリサイクルに留まらず海外地域展開が必要と考え、パートナーとの協業深化の検討を図っています。

### 中経2030策定のプロセス

今回、以下のプロセスを経て中経2030を策定しました。

1. 2050年のありたい姿を何らの制約もなく構想する。
2. そこからバックキャストして、2030年でのありたい姿を考える。
3. 外部環境変化予測シナリオに対する機会・脅威や私たちの目指す姿に対する各ビジネスプランの位置付けを確認する。
4. 具体的な経営資源の配分の検討を加え、ビジネスプランや投融资計画の取捨選択を行う。
5. 資本効率・コストを意識した財務指標への落とし込み、全社最適化の視点から整合性のとれたプランとしてまとめる。

1および2については、執行役はもちろんのこと、若手人材も含めた異なる階層の従業員から意見を出してもらい、議論の基としました。ただし、2050年のありたい姿については、必ずしも大きく飛躍した構想ができたとは言えないのが、今後に向けた反省材料です。どうしても、過去からの延長線上、近くに見えている事象に囚われがちであったことは否めません。しかしながら、2030年度までの中期経営戦略としてまとめたものは、過去からのつながりを意識しつつ、未来志向へつなぐ現時点のプランになったと考えます。

外部環境予測のシナリオとしたのは、①世界経済がグローバル化と進むかデカップリングが進むか、②環境政策（サーキュラーエコノミー）の進展が加速するか減速するか、といったふたつの軸を想定しました。シナリオとして



### Five-Point Plan for Critical Minerals Security

- 1) 長期的な需給予測、2) 責任ある資源・サプライチェーンの構築、3) さらなるリサイクルと能力の共有、4) 技術革新による省資源、5) 供給障害への備え

どれになるかの予測を精緻にすることより、どのシナリオにも対応できるようにしておくためには、どうあるべきかの議論を行いました。

取締役との議論は、定例の取締役会とは別に、8回にわたり集中的に討議をする機会を設けました。その議論においては、経路依存性の指摘、ムーンショット的な大胆さ、執行としての強い意思表示などを求める意見があり、それらも反映した中経2030となっています。

財務指標へ落とし込む過程では、資本コストを意識し、従来から進めてきたROICをベースとした経営指標に加え、今回からエコノミックプロフィットの考えを導入しました。当社が展開する事業においては、必ずしもROICが右肩上がりの成長を示すものばかりではなく、例えば製錬・資源循環に関するビジネスのように、多額の資本を投下した製錬所をベースにするため、高水準のROICになり難いものもあります。そのため、ROICという率で表される指標だけでなく、WACCを上回るROICを前提に、ROICスプレッドと投下資本の積で算出されるエコノミックプロフィットによって企業価値の創造額そのものを評価に加えていくことが、当社のビジネス形態にはふさわしいと考えています。

一方、複数の異なる事業全体の株式価値を、EBITDAと各事業の類似企業のマルチプルを基にサム・オブ・ザ・パーツ(SOTP)分析により試算し、公表しました。

## 中経2030の達成に向けて

中経2030の達成に向け、以下の取り組みを展開しています。

1. メディア、機関投資家向けの説明会の実施
2. 従業員に対する説明会の実施(タウンホールミーティングによる全体説明、国内外計5回)
3. カンパニー、部署ごとの従業員への説明
4. 国内外グループ経営会議でのグループ会社経営幹部への説明
5. 中央労使経営協議会における説明
6. 私たちの目指す姿(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)の自分ごと化を目指すインナーブランディング活動

中経2030の人事戦略の冒頭に、人材の価値最大化と「勝ち」にこだわる組織づくりを挙げています。戦略策定自体が自己目的化してしまわないように、中期経営戦略の達成=「勝つ」ことこそが目標であることを全従業員に意識させています。先に述べたとおり、事業ポートフォリオの最適化を進め、勝負すべき土俵を明らかにした以上、その土俵から簡単には逃げて降りることはできないわけで、覚悟を持ってこの土俵で勝ち抜く決意を固めていくことを、あらゆる機会を通じて浸透させています。

### 関連記事:

■ 統合報告書▶コミュニケーション施策の実行  
P52

## 資源循環戦略会議

2023年7月1日付でサステナビリティ経営の体制を変更しました。

ポイントとなるのは、サステナビリティ課題のうち、①地球環境問題対応、②人的資本経営の強化、③資源循環の推進を、環境・社会への貢献として重要なテーマと位置付けています。特に、資源循環の推進はサステナビリティ経営課題であり、かつ、中経2030のメインテーマそのものです。各カンパニーが企業価値向上を目指して、ビジネス面における成長機会を掴んでいくことはもちろん、同時に、全社最適化および長期的な視点から、資源循環をどの方向に進めるべきかを常に検討していくことが必要です。資源循環をとりまく状況変化については、経済的な面だけでなく、地政学的な要素にも注意を払う必要があります。そのため、CFOとCTOが全体を統括する資源循環戦略会議を設置し、将来のシナリオ分析に基づく長期のロードマップの作成や部門横断の取り組みを主導していくことにしています。既に先行しているLIBリサイクル等の部門横断プロジェクトも資源循環戦略会議の下に位置付け、引き続き推進していきます。

### 関連記事:

■ 統合報告書▶資源循環戦略会議の設置  
P66

# ガバナンスについて

サステナビリティ経営課題としては、前述の環境・社会への貢献という面に加え、経営体制を強化し、グローバルな中で健全な企業市民であり続けることが求められます。こうしたサステナビリティ課題に対しては戦略的な取り組み、またはリスクコントロールが必要です。経営体制を強化するための課題に加えて、取締役会を中心とした企業全体のガバナンス(コーポレート・ガバナンス)が対応すべき主要なガバナンス課題であると捉え、サステナビリティ課題に責

任をもって対応する明確な体制を構築していることが重要だと考えています。(下図参照)

特に経営体制の強化としてのガバナンスのあるべき姿は、自らが課題を発見して、その課題解決に自ら取り組んでいく、自律的な体制を目指しています。課題解決に向けては関係者で協議しながら、足りないものは補い合いながら進めていくことが必要で、一方的に管理される組織や命令されたことだけを行う組織から脱却することを志向しています。

以下の3つは大切にすることとして、機会あるごとにグループ内での共有、浸透を図っているものです。

1. **SCQDE**の徹底
2. バッドニュースファーストの徹底
3. 自由闊達なコミュニケーション

これらは経営体制の強化の基盤となるべき事項であり、今後、海外を含めたM&Aによって当社グループに加わる会社にも従ってもらわなければならない基本事項としていく考えです。

## 主なサステナビリティおよびガバナンス課題と対応体制

| サステナビリティ<br>ガバナンス | 課題        |  | 対応体制                           |             |
|-------------------|-----------|--|--------------------------------|-------------|
|                   | 環境・社会への貢献 | 経営体制の強化  | 戦略的取り組み・リスク管理                  | 取締役会        |
| ✓                 | ✓         | 資源循環の推進  | 資源循環戦略会議                       | サステナビリティ委員会 |
| ✓                 | ✓         | 地球環境課題<br>気候変動(CO <sub>2</sub> 削減) / 生物多様性 / 水 | 地球環境室                          |             |
| ✓                 | ✓         | 人的資本経営の強化<br>D&I推進 / 人材育成                      | 人事企画室 / D&I・健康経営推進室<br>(人材委員会) |             |
| ✓                 | ✓         | SCQ*課題<br>安全・健康 / コンプライアンス / 品質                | SCQ推進本部 ▶ P66                  | 監査委員会       |
| ✓                 | ✓         | 情報セキュリティの強化                                    | システム戦略部                        |             |
| ✓                 | ✓         | コミュニケーション活性化                                   | コーポレートコミュニケーション室               | 指名委員会       |
|                   | ✓         | 内部統制・内部監査                                      | 監査部                            |             |
|                   | ✓         | 取締役会関連課題<br>機関設計 / 社外取締役 / 委員会構成 / 実効性評価       | コーポレートセクレタリ室                   | 報酬委員会       |
|                   | ✓         | CEO後継計画  |                                |             |
|                   | ✓         | 執行役報酬制度  |                                |             |

\*SCQ: S:Safety & Health, C:Compliance & Environment, Q:Quality

### SCQDE (S:Safety & Health, C:Compliance & Environment, Q:Quality, D:Delivery, E:Earnings)

業務遂行における優先順位を表す。  
基本はSCQDEのすべてを満足することを目指す。  
何を優先すべきかを迫られる、差し迫った状況ではこの優先順位に従って行動する。  
適正な利益は、社会課題解決への貢献を持続的に行うために必須。

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役との議論の活性化

取締役は最低、月に2日は定例会議およびディスカッションのために時間を割くこととしています。朝から夜まで、ほぼ丸1日を通じてさまざまなテーマについての説明、議論を行うことにしており、さながらミニ合宿の様相となっていますが、その日は時間の制約なく議論ができるので活発な意見交換につながっています。加えてCEOと社外取締役は、1回/2か月のペースで1-on-1を実施しており、全体での議論を補足する良い機会となっています。3つの大切なこととして掲げる、自由闊達なコミュニケーションを、取締役との間でも心掛け実践しています。

取締役間の議論の活発化につれて、その場における議論を深め、議論の内容を迅速かつ正確に執行側に伝え、執行側の取り組みに反映することの重要性が増していると考え、2023年度からは執行役兼務の取締役 (CTO) を1名増員することとしました。この結果、取締役を兼務する

執行役は、CEO、CFO、CTOの3名体制となりました。なお、従来通り取締役を兼務しない執行役に対しては、必要に応じて議論をリアルタイムで傍聴させることを継続していきます。

#### 関連記事:

■ 統合報告書 ▶ 取締役会等での議論内容  
P84

### 指名委員会

2023年度から全委員 (5名) を社外取締役に変更しました。これまで、CEOが委員の一員でしたが、CEOの後継者計画を含め執行役候補選任案の答申策定などの決定権を持つのは社外取締役だけにするのが良いと判断をしたものです。CEO後継計画などの提案は委員会の要請に応じてCEOが実施していくこととなります。当社では、指名委員会のメンバーは基本的に在任期間の長い社外取締役が就くことで、人に関する情報不足が生じない工夫をしています。CEOの後継者計画については、緊急事

態に備えたReady to go人材と中長期的な後継候補者を示しつつ、経営戦略に照らした会社の現状、CEOとしてのパフォーマンスを勘案した議論を継続的に実施しています。

#### 関連記事:

■ 統合報告書 ▶ 指名委員会  
P90

### 執行役報酬制度における 非財務評価項目

執行役の報酬制度に非財務評価項目を加えています。2022年度からは評価項目としてESGを中心としたサステナビリティ課題を設定することとしており、2023年度は各執行役に対し共通の評価項目としてD&I推進目標としての担当部門における女性管理職比率を加えています。

#### 関連記事:

■ 統合報告書 ▶ 報酬委員会  
P96

## おわりに

2023年度は、22中経までに進めてきた事業ポートフォリオの最適化の成果を踏まえて、これから当社が挑む事業領域を明確にして2030年度までに何を成そうとしているかを示した中経2030の達

成に向けた、スタートの1年と位置付けています。これまでに進めてきた変革をベースとしながらも、さらなる飛躍を目指し、「日に新たに、日々新たに、また日に新たなり」の言葉に表される考え方を

もって、あらゆるステークホルダーの皆さまの期待に応える経営を実践していきます。

## 三菱マテリアルのDNA

# 社会要請に応じて150年。今まで培った「強み」を最大限に活かし、さらなる企業価値向上を目指す。

直島製錬所(1932年)

超硬工具

ロスペランプレス鉱山



### 直島製錬所の開設、 当社グループの金属事業の原点

1871年に三菱グループのルーツである九十九商會が鉱業へ進出し、炭鉱・金属鉱山経営を始めたことが当社の出発点です。1917年には、当社の前身である三菱合資会社が直島製錬所を設置し、吉岡鉱山等の鉱石の製錬を開始しました。日本で初めてとなる反射炉から始まり、1974年に世界で初めて「三菱連続製銅法」を採用した銅製錬プロセスにより、飛躍的な進化を遂げ、近年のE-Scrap事業に象徴される世界トップクラスの製錬所、当社グループの重要拠点として今日に至っています。

### 加工事業、 タングステン研究の開始

三菱合資会社は、直島製錬所設立と同年の1917年に当社イノベーションセンターの前身である鉱業研究所を開設しました。設立当初は分析や選鉱を研究分野としていましたが、1920年代からはタングステンや超硬合金の研究を開始し、これが加工事業のスタートとなりました。当社グループでは、超硬工具の主原料でレアメタルのタングステンを、原料から製品まで一貫生産できるメーカーの特性を活かし、使用済み超硬工具のリサイクルに取り組むことで、原料の安定確保につなげています。

関連記事:

統合報告書▶加工事業  
P40

### 海外銅鉱山投資、グローバル化で さらなる飛躍へ

1950年代半ばになると、日本経済復興の速度が増し、増大する国内の銅への需要に対して安定した供給を行うため、海外鉱山開発にも取り組むようになりました。現在ではクリーンな銅精鉱の安定調達のため、海外銅鉱山に投資しています。1985年にはチリのエスコンディーダ鉱山、1997年にチリのロスペランプレス鉱山、2009年にカナダのカッパーマウンテン鉱山へと参画しました。海外鉱山投資は当社グループの成長を大きく支え、中経2030においても重要戦略のひとつになっています。

関連記事:

統合報告書▶資源事業  
P30

## 会社の歴史

- 1871 九十九商會が紀州新宮藩の炭坑を租借し、鉱業事業に着手
- 1873 三菱商會が吉岡鉱山を買収、金属鉱山の経営に着手
- 1893 三菱合資会社設立
- 1898 永田水力発電所運転開始
- 1917 鉱業研究所(現イノベーションセンター)、直島製錬所設置
- 1918 三菱鉱業(株)設立(三菱合資会社より鉱業関係の資産を継承)
- 1942 東京金属工業所(現筑波製作所)設置、切削工具事業に進出
- 1950 集中排除法により金属部門が分離、太平鉱業(株)発足(後の三菱金属(株))
- 1963 日本新金属(株)、小名浜製錬(株)設立

- 1973 岐阜工場(現岐阜製作所)設置
- 1974 スペイン三菱金属社(現スペイン三菱マテリアル社)設立
- 1976 大沼地熱発電所運転開始
- 1983 セラミック工場設置
- 1984 米国三菱金属社(現米国三菱マテリアル社)設立
- 1985 チリ・エスコンディーダ鉱山参画
- 1987 MMCエレクトロニクスタイランド社設立
- 1989 堺工場、三田工場設置
- 1990 三菱金属(株)と三菱鉱業セメント(株)が合併し、商号を三菱マテリアル(株)に変更

直島製錬所有価金属リサイクル施設

伸銅品熱間圧延工程

大沼地熱発電所



## 私たちの目指す姿

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

### E-Scrap事業に進出、 世界市場をリード

2000年代に入り、直島製錬所は熔融飛灰再資源化施設と有価金属リサイクル施設を新設し、リサイクル事業に進出しました。熔融飛灰、自動車・家電シュレッダーダスト、廃基板等を受け入れ、これらを三菱連続製銅法等で処理し、銅や貴金属を回収しています。近年は原料集荷エリアを拡大し、世界中からリサイクル原料を受け入れるようになりました。銅製錬の技術から発展し、E-Scrap処理、家電リサイクルへと、リサイクル市場に大きく踏み出しました。

#### 関連記事：

統合報告書 ▶ 製錬・資源循環事業  
P31

### 高性能素材・製品供給の強化

大阪製錬所では金や銀の製錬だけでなく、銅加工品、電子材料、高純度材料等を生産していました。大阪製錬所の移転に伴い、銅加工品は堺工場、電子材料は三田工場、貴金属製錬は直島製錬所にそれぞれ事業承継されています。現在は、ルバタ社の各国拠点も活用した、銅合金の世界的な販売拡大に取り組み、また、電子材料は機能材料、電子デバイス、化成品、シール製品の4つの製品分野を手掛け、半導体関連やxEV向けの製品・ソリューションを提供しています。

#### 関連記事：

統合報告書 ▶ 銅加工事業、電子材料事業  
P36

### 再生可能エネルギー事業の展開

当社グループでは、旧尾去沢鉱山へ電力を供給するため、1898年から水力発電所の運転を開始しました。また、鉱山の掘削技術から発展させ、地下資源探査の技術を活かした地熱発電事業に40年以上にわたり取り組んできました。5カ所の水力発電所、および3カ所の地熱発電所に加え、太陽光発電やバイオガスプラントも展開し、再生可能エネルギー事業として持続可能な社会を実現していきます。

#### 関連記事：

統合報告書 ▶ 再生可能エネルギー事業  
P42

1991 (株)ジェムコ(現三菱マテリアル電子化成(株))設立  
1993 MMCエレクトロニクスマレーシア社設立  
1996 インドネシア・カパー・スマルティング社設立  
1997 チリ・ロスベランプレス鉱山参画  
1999 東日本リサイクルシステムズ(株)設立  
2000 神鋼コベルコツール(株)(現明石製作所)買収  
2008 三菱伸銅(株)を完全子会社化  
2010 三菱電線工業(株)を完全子会社化  
2013 ペルー・サフラン銅鉱山開発プロジェクト参画

2014 MMCエレクトロニクスラオス社設立  
2015 日立ツール(株)を連結子会社化、三菱日立ツール(株)に商号変更  
2017 ルバタ社よりルバタ・スペシャル・プロダクツ・グループを取得  
2018 ニューエナジーふじみ野(株)設立  
2019 湯沢地熱(株)山葵沢地熱発電所運転開始  
2020 三菱伸銅(株)を吸収合併し、若松製作所、三宝製作所設置  
三菱日立ツール(株)(現(株)MOLDINO)を完全子会社化  
2021 マントベルデ社を持分法適用関連会社化  
2023 小名浜製錬(株)を完全子会社化

# 価値創造プロセス

私たちの目指す姿

人と社会と地球のために、循環をデザインし、

当社のマテリアリティ

循環型社会の  
実現

地球環境への  
貢献

持続可能な  
サプライチェーン  
マネジメント

人権の尊重

## 投入資本

2023年3月末時点

### 製造資本

維持更新投資額 ..... **3,400億円**<sup>※1</sup>  
電気銅生産量 ..... **約53万t**  
有形固定資産額 ..... **4,262億円**

### 人的資本

連結従業員数 ..... **18,576名**  
年間教育時間総数(単体) ..... **約11万時間**  
(従業員1人当たり平均 約18時間)

### 知的資本

研究開発投資額 ..... **96億円**  
特許の保有件数 ..... **2,858件**  
イノベーションセンター、鉱業技術研究所等を  
拠点とした機能複合化技術、素材複合化技術、  
基盤・量産化技術、リサイクル技術等

### 社会関係資本

社会貢献関連費用 ..... **約4億円**  
展開している国・地域数 ..... **31カ国(地域)**

### 自然資本

総エネルギー使用量 ..... **約29,289TJ**  
天然資源投入量 ..... **約3,278千t**  
社有林面積 ..... **約1.4万ha**

### 財務資本

成長投資額 ..... **5,600億円**<sup>※1</sup>  
(DX関連投資額約420億円を含む)  
資産合計額 ..... **1兆8,917億円**  
ネットD/Eレシオ ..... **0.7倍**

※1 中経2030での  
2023年度～2030年度  
までの累計計画

## MMCのビジネス

当社の強み

高付加価値の  
銅製品を供給する  
バリューチェーン

E-Scrap・  
超硬工具の  
グローバルな  
集荷ネットワーク

高度な  
リサイクル技術

高機能素材・  
製品の開発・  
製造能力

強みをもとに金属資源の循環を構築、対象範囲、展開地域、  
規模の拡大により

## バリューチェーン全体での成長を実現

資源調達

分解・分離

製錬

資源循環の  
拡大



金属事業カンパニー

カーボンニュートラルの  
実現に向けた  
GHG 削減施策の実行

回収

再生可能  
エネルギー  
電力の供給

再生可能エネルギー事業



中経2030 ▶ P22

事業戦略 ▶ P28

経営基盤 ▶ P46

ものづくり

研究開発

人事

DX

ガバナンス ▶ P76

## 持続可能な社会を実現する

豊かな社会

循環型社会

脱炭素社会

労働安全衛生

ガバナンスの  
維持向上人的資本の  
確保と活用ステークホルダー  
コミュニケーション

DXの深化

新しい  
価値創造への  
取り組み

## OUTPUT

## OUTCOME (提供価値)

再生可能  
エネルギーの  
事業基盤人材・  
組織風土・文化多面的機能を  
保全した社有林

## 製品・サービス

環境負荷の低い  
製錬プロセスによる  
非鉄金属素材製品資源循環を実現する  
リサイクルシステム自動車・  
エレクトロニクス産業向けの  
高機能製品低環境負荷、  
高生産性を実現する  
超硬工具製品・サービス

再生可能エネルギー



## 経済的価値

|                       | 2025年度計画 | 2030年度目標 |
|-----------------------|----------|----------|
| 売上高                   | 19,400億円 | 20,000億円 |
| 営業利益                  | 700億円    | 1,300億円  |
| 経常利益                  | 870億円    | 1,800億円  |
| ROIC <sup>*1</sup>    | 5.5%     | 9.0%     |
| ROE                   | 10.0%    | 13.6%    |
| EBITDA                | 1,500億円  | 2,600億円  |
| ネットD/E<br>レシオ         | 0.7倍     | 0.5倍以下   |
| ネット有利子負債/<br>EBITDA倍率 | 3.5倍     | 2.0倍以下   |

## 社会的価値

|       | 2030年度              | 2045年度         |
|-------|---------------------|----------------|
| GHG削減 | 45%以上 <sup>*2</sup> | カーボン<br>ニュートラル |

|  | 2025年度計画 | 2030年度目標 |
|--|----------|----------|
| E-Scrap類<br>処理能力                       | 18万t     | 24万t     |
| 再生可能<br>エネルギー<br>電力自給率<br>(2050年度100%) | 23%      | 25%      |
| 意思決定層に<br>おける<br>多様性の確保                | 20%      | 30%      |

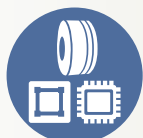
## 解決する社会課題とSDGs

- モビリティの高度化
- デジタルデバイスの高度化・多様化
- 生産・業務プロセス自動化
- 人・建造物の長寿命化
- 災害に対する有効な対策
- 都市廃棄物の効率的処理
- 鉱物資源の効率的な活用と代替物質
- エネルギー資源の効率的な活用
- 再生可能エネルギー・未活用エネルギー開発
- CO<sub>2</sub>排出量削減



\*2 2020年度比、Scope1+2

## 素材加工・製品製造

高機能素材・  
製品供給の強化

高機能製品カンパニー



加工事業カンパニー

販売・使用

再生可能  
エネルギー  
電力の供給

IT

## グローバル市場をリードする強み

1871年以降、炭鉱・金属鉱山経営を進め、1917年に当社グループの金属事業の原点となる直島製錬所を開設後、当社グループは独自の強みを形成しつつ、さらなる事業展開を進めてきました。

海外鉱山投資、銅加工事業への進出による銅を中心とした強固なバリューチェーンの構築だけでなくE-Scrapをはじめとしたリサイクル技術・ノウハウの向上も図りました。

また、国内での鉱山事業の知見・資産を活かした水力・地熱発電事業展開、社有林の活用・保全も進めています。加えて、人材や組織風土・文化等の無形資産にも強みを持っています。

### 高付加価値の銅製品を供給するバリューチェーン

- 資源メジャーとの長期友好的な関係による海外銅鉱山への投資
- 高効率、低環境負荷で銅精鉱を製錬できるプロセス
- 強固な顧客基盤と国内トップの銅加工製品生産能力



マントパルパ銅鉱山(チリ)

### E-Scrap・超硬工具のグローバルな集荷ネットワーク

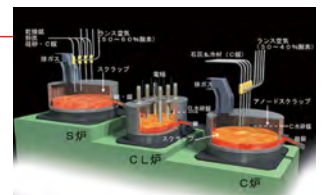
- MMメタルリサイクリング社(オランダ)等を活用したグローバルなE-Scrapの集荷網
- 国内における使用済み超硬工具の回収網



受入・処理しているE-Scrapの一例

### 高度なリサイクル技術

- 三菱連続製銅法によるE-Scrapの効率的処理
- PGM(白金族金属)、鉛、錫等の多様な非鉄金属回収を実現するマテリアルグリッド体制
- 幅広い再資源化を可能にする家電等の自動解体、選別処理技術
- 超硬工具スクラップ等から回収したタングステンをリサイクル原料とする技術・ノウハウ



三菱連続製銅法

### 高機能素材・製品の開発・製造能力

- 無酸素銅、銅合金、鉛フリー黄銅等の開発、製造
- 半導体製造装置向け部材(柱状晶シリコン、シール製品)の供給
- 素材とコーティング技術を活かした高効率超硬工具製品の提供



鉛フリー快削黄銅GloBrass®を使用した製品

### 再生可能エネルギーの事業基盤

- 地熱資源に関する高度な探査・解析技術
- 地熱発電、水力発電等の長年にわたる事業経験



安比地熱発電所(建設工事全景)

### 人材・組織風土・文化

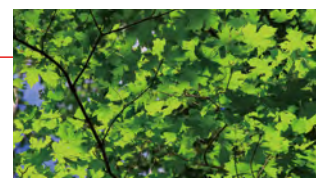
- 多岐にわたる職種や多様な専門性を有する人材
- 課題解決に向け結束できるチーム力
- 経営層と従業員、同僚同士の相互信頼



1-on-1 全社展開

### 多面的機能を保全した社有林

- 社有林の適切な整備・管理による生物多様性の保全、持続可能な森林経営(SGEC認証取得)
- 教育・地域交流の場としての社有林の活用
- 社有林産木材の建築材としての活用



早来山林のクロビイタヤ(絶滅危惧2類)

# マテリアリティ

当社は、さまざまな観点から課題要素を抽出し、それぞれのステークホルダーにとっての重要度と当社グループの「私たちの目指す姿」に照らした重要度の2軸で整理しました。

マテリアリティの評価は、戦略経営会議や取締役会において重要度の議論を重ね、優先順位付けを行いました。その結果、特に重要度の高い4項目の重点マテリアリティを含む10項目のマテリアリティを設定しました。

## 選定・展開のプロセス

### STEP 1

#### 課題の把握

最新の社会・環境・経済動向および当社が関連する市場動向や当社グループの中長期的な企業価値向上への取り組みの観点から社会課題を選定し、国際的なガイドラインや原則も考慮し、課題要素を抽出。

### STEP 2

#### 課題の整理、評価

それらの課題要素に加え、2020年度に制定したマテリアリティを含め、多様なステークホルダーそれぞれにおける重要度と、当社グループの「私たちの目指す姿」に照らした重要度の2軸で整理。

全執行役および取締役により整理された課題と、それぞれの課題に対する重要テーマについて、ステークホルダーと当社における重要度の観点で議論、評価。

### STEP 3

#### 課題の特定

2軸での重要度が「非常に高い」から「高い」までの課題を優先順位付けし、2020年度に制定したマテリアリティおよび重要テーマを見直し、再定義。

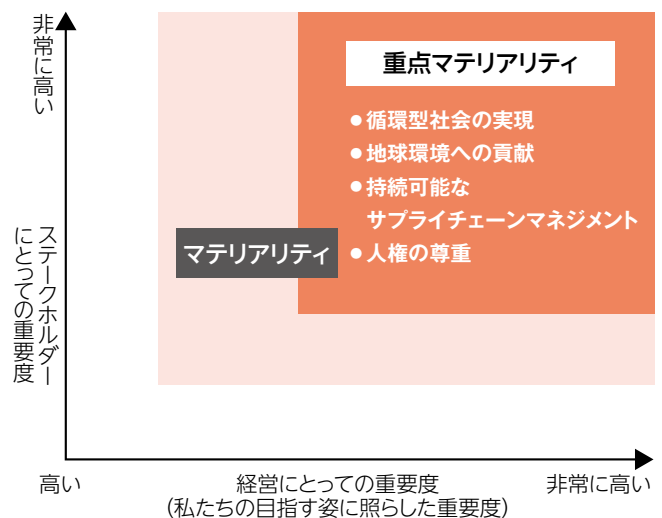
特に重要度の高い4項目を「重点マテリアリティ」と設定。

### STEP 4

#### 取り組み内容、目標の設定

再定義したマテリアリティおよび重要テーマに対する取り組み内容と目標を設定。

取り組みの進捗状況・実績を定期的に開示。



| マテリアリティ             |
|---------------------|
| 循環型社会の実現            |
| 地球環境への貢献            |
| 持続可能なサプライチェーンマネジメント |
| 人権の尊重               |
| 労働安全衛生              |
| ガバナンスの維持向上          |
| 人的資本の確保と活用          |
| ステークホルダーコミュニケーション   |
| DXの深化               |
| 新しい価値創造への取り組み       |

# マテリアリティに対応する取り組みと目標

当社グループは、再定義したマテリアリティと重点テーマに対する取り組み内容と目標を設定しました。社会的価値と経済的価値の両立による企業価値向上を目指していきます。

| マテリアリティ             | 重点テーマ                 | 主な取り組み  |
|---------------------|-----------------------|---|
| 循環型社会の実現            | リサイクル可能な製品の開発・提供      | グローバルでの使用済み超硬工具回収、リサイクル処理能力の確保  |
|                     | 高度なリサイクル技術による廃棄物の再資源化 | E-Scrap類の処理拡大によるリサイクル率アップ   |
| 地球環境への貢献            | 脱炭素への取り組み             | 再生可能エネルギー電力拡大、技術改善・開発、省エネ、外部技術の活用等によるカーボンニュートラルの実現  |
|                     | 再生可能エネルギーの開発・利用促進     | 地熱発電開発体制の構築と事業拡大、風力を中心に新規再生可能エネルギー発電への展開  |
|                     | 環境負荷低減と環境汚染防止         | 森林の公益的機能向上や将来的な収益改善に向けた適切な森林整備、木材資源や地域レクリエーション等にも貢献する森林資源の有効活用<br>環境法規制の遵守、法令教育の徹底<br>環境課題に対応するための情報の共有、個別案件のリスクの見える化、リスク管理<br>電子マニフェストの活用による当社直轄拠点での各種排出量の集計・解析・情報提供 |
| 持続可能なサプライチェーンマネジメント | 原材料の調達多様化             | 国内および海外展開の加速(E-Scrap、銅スクラップ、家電・自動車リサイクル)  |
|                     | 銅を中心とした非鉄金属素材の提供      | 電気銅生産能力の拡大による顧客とのネットワーク強化<br>国内No.1伸銅品メーカーの圧倒的な地位を確立  |
|                     | 付加価値の高い機能材料・製品の提供     | 電子材料において事業部全体を横断する研究開発体制を立ち上げ、特に半導体周辺材料・部材での新事業や新製品探索を加速  |
| 人権の尊重               | 個の尊厳と基本的人権の尊重         | 方針によるコミットメント、人権デューデリジェンスの実施、救済措置の実施   |
|                     | バリューチェーンにおける人権の配慮     | サプライチェーンでの人権尊重、責任ある鉱物調達   |
| 労働安全衛生              | 労働災害の未然防止             | リスクアセスメントによる設備安全化の徹底(継続)、火災・爆発等事故の撲滅  |
|                     | 心身ともに働きやすい職場づくり       | 健康経営の推進強化   |
| ガバナンスの維持向上          | コンプライアンスの徹底           | コンプライアンス違反重要案件撲滅に向けた施策、コンプライアンス意識の向上施策、海外コンプライアンスの強化  |
|                     | グループガバナンスによる内部統制の拡充   | ガバナンスレビューやガバナンス情報共有会議の実施、グループリスクマネジメントによるリスク評価と対応   |
|                     | コーポレートガバナンスの強化        | 取締役会実効性評価による課題整理と改善策の実行   |
| 人的資本の確保と活用          | 人材確保と育成               | 事業成長を実現する人材の育成・確保(経営リーダー候補の継続的育成・確保)  |
|                     | ダイバーシティ&インクルージョン      | 多様な人材と価値観の融合による変革の加速  |
|                     | 柔軟な働き方の推進             | Well-being推進を通じた働きがいの醸成(エンゲージメントの継続的向上)   |
| ステークホルダーコミュニケーション   | ステークホルダーとのエンゲージメント    | 「私たちの目指す姿」の認知・理解浸透を活動の主軸とし、既存施策の枠組みを最大限に活用し、社内外に展開  |
|                     | 顧客満足の向上               | 「より良い製品とサービス」を提供、品質マネジメント活動の一環として「お客さま満足度調査」の実施、クレーム情報の分析   |
|                     | 地域社会との対話・共生           | 地域社会貢献活動の推進   |
| DXの深化               | 業務プロセスの変革             | ペーパーレス化・印鑑レス化の徹底、業務統廃合の推進、ITツールやスマートフォンの活用によるコミュニケーション改革  |
|                     | オペレーション強化             | IoT、AI等のデジタル技術を活用した製販連携強化、攻めの品質、ものづくり力別格化   |
|                     | 新たな付加価値の獲得            | 顧客や社会のニーズを基にした、顧客接点高度化、ビジネスモデル変革<br>●製錬・資源循環事業：E-Scrapビジネスプラットフォーム(MEX)の機能強化<br>●銅加工事業：原価管理高度化<br>●加工事業：DXを活用した切削加工ソリューションの深化   |
| 新しい価値創造への取り組み       | イノベーションの創出            | 育成事業を継続的に創出するための新規事業創出プロセスの構築と実行(テーマ数増加、事業化推進、新規事業グロース)   |
|                     | 社会的価値の探求と創出           | レアアース、レアメタルリサイクル事業の創出   |
|                     | ものづくりの追求              | ものづくり力強化の基本方針の実行(体質強化、基盤強化、技術開発・改善をPDCAサイクルにより、ものづくり力を強くする)   |

関連記事:

サステナビリティレポート  
▶マテリアリティへの取り組み  
<https://mmc.disclosure.site/ja/>

「サステナビリティレポート2023」2023年8月末公開予定

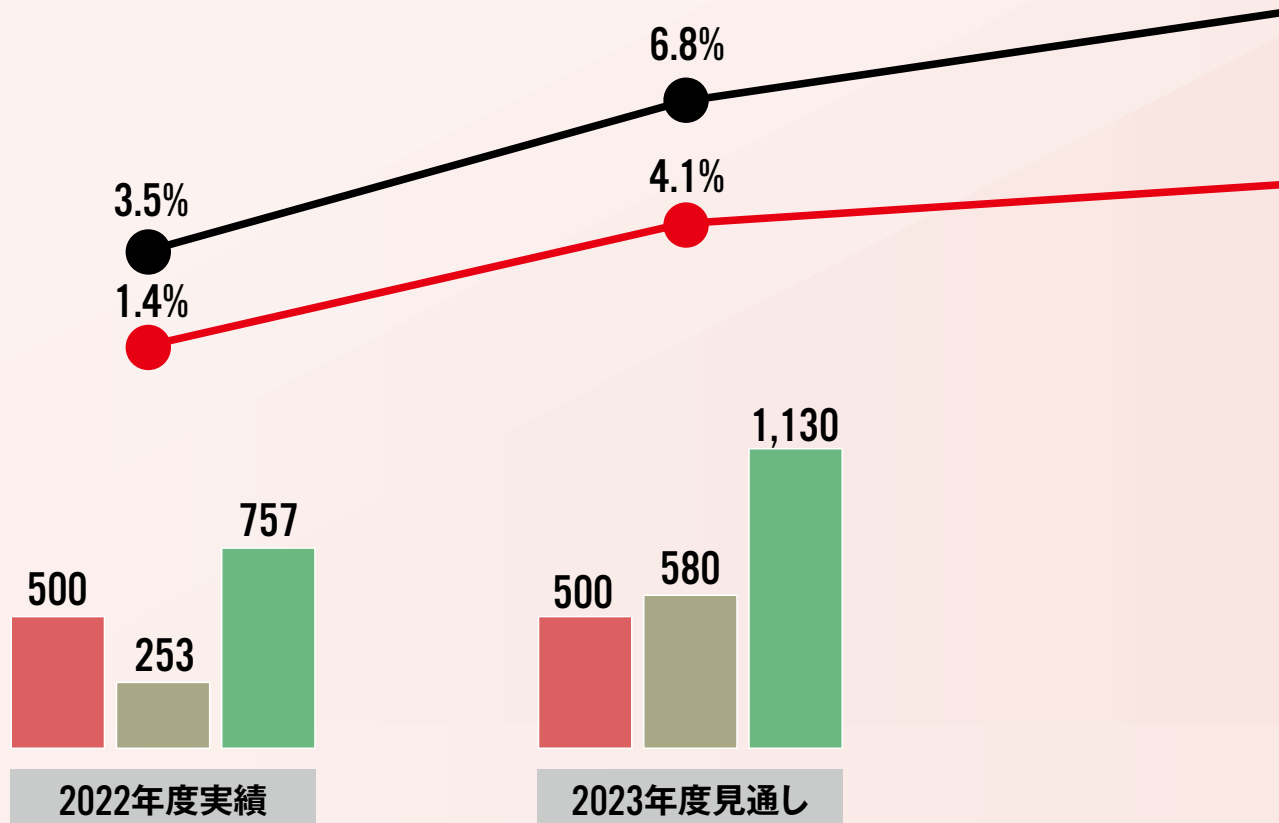
目標等

|   |
|---|
| リサイクル原料比率 2030年度 80%以上  |
| 2030年度 E-Scrap類処理能力24万t体制の構築  |
| 2030年度まで 再生可能エネルギー電力拡大、技術改善、省エネ<br>2030~2045年度 技術開発、外部技術の活用<br>2045年度 カーボンニュートラル                                  |
| 再生電力自給率 2025年度 23%、2030年度 25%、2035年度 66%、2050年度 100%  |
| 社有林での自然共生サイトの認定取得により、国際目標である30by30目標の達成に貢献  |
| 操業における環境負荷低減と環境事故防止のための、中長期的観点からのリスクの見える化・リスク管理<br>生産プロセスの改善や環境災害発生リスクの低減   |
| 2030年度 国内リサイクルセンターの構築、家電リサイクル国内シェア30%、自動車リサイクルプラント新規拠点構築  |
| 2027年度 直島製錬所での銅精鉱とE-Scrap類処理能力増強<br>2030年度 銅鉱山における湿式製錬への参画  |
| 2030年度 xEV用端子・バスパー販売CAGR 4.3%、生産能力+1,800t/月(2021年度比)<br>自動車用端子・バスパー販売CAGR 3.7%、生産能力+1,100t/月(2021年度比)             |
| 2023年4月 横断的な研究開発体制を立ち上げ<br>2023~2030年度 新事業・新製品の探索を強化、半導体材料・部材を中心とした事業および技術の開発                                     |
| 人権に関する国際規範を尊重し、リスクを把握、課題を改善していく仕組みを構築<br>2023年度 人権デューデリジェンスの仕組み構築・推進、実施計画・ロードマップ策定、救済措置制度拡充の検討・体制強化               |
| 人権に配慮したバリューチェーンの構築および公正な取引の実施<br>2023年度 サプライヤー評価を通じたリスク評価と抽出された高リスク先への対応、責任ある鉱物調達認証の維持(金、銀、錫、タングステン)と取得(銅、鉛)      |
| 休業4日以上災害ゼロと火災爆発等事故ゼロの長期継続   |
| 「健康経営優良法人ホワイト500」および「健康優良企業 金の認定」の取得  |
| 重大なコンプライアンス違反の撲滅  |
| 全社の戦略・方針に従い自律的に活動し、相互のコミュニケーションを通し内部統制が適正に機能する組織<br>2024年度からリスクベース監査導入の検討   |
| 当社の中長期的な競争優位性、指名委員会とほかの取締役との間の情報共有、人材戦略に係る取締役会の監督、各委員会の機能向上   |
| 執行役後継候補に占める次世代経営人材育成プログラム選抜者比 2025年 70%、2030年 80%   |
| 管理職層における多様な属性(女性、外国人、経験者採用、障がい者)の割合 2025年 20%、2030年 30%   |
| エンゲージメントサーベイ肯定的回答率 2025年 75%、2030年 80%  |
| 従業員向け目標 2023年度 「私たちの目指す姿」の認知度70%(2022年度56.4%)<br>2030年度 「私たちの目指す姿」の自分ごと化  |
| 当社グループのブランド資産としての「品質」を確立  |
| 社会貢献活動実績調査結果の開示、新入社員の社会奉仕活動   |
| 業務の最適化により従業員一人ひとりが本来業務に能動的に取り組める状態を維持し、意思決定の早い機能的かつ機動的な組織を実現する  |
| 2025年度~ グローバルでの切削工具需給管理の運用を開始し、段階的に適用拠点・製品を拡大<br>2030年度まで 工程・プロセス技術改善やスマートファクトリー化等を通じたものづくり力強化                    |
| 2024年度~ 最適切削工具選定のサービスを提供開始、切削加工ソリューションを拡充<br>2025年度 MEX顧客満足度向上によるサプライチェーン強化<br>2026年度まで 原価計算迅速化、細粒度の可視化による製品別戦略強化 |
| 2023年度 アクセラレーションプログラムを公開<br>2027年度まで 組織体制を整え、継続的な新規事業創出とM&A等の投融资戦略を実行<br>2030年度 一定規模の新規事業を複数運営                    |
| ブラックマス処理量 2025年度 900t/年、2027年度 3,000t/年、2030年度 6,000t/年   |
| 中経2030に基づく事業・工場ビジョンからの課題設定・解決および工場実力評価を追求し、ものづくり力の革新への挑戦=「別格化」の継続   |

# 中期経営戦略 2030

当社は、2023年度から2030年度までを対象とする新たな中期経営戦略(中経2030)を策定しました。この中経2030を通じて企業価値、株式価値の向上を目指します。

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」ことを私たちの目指す姿とし、自社の持つ強みをもとに金属資源の循環を強化し、対象範囲、展開地域、規模の拡大によりバリューチェーン全体での成長実現に取り組んでいきます。中経2030においては、2023年度から2025年度までの3年間をPhase1、2026年度から2030年度までの5年間をPhase2とし、私たちの目指す姿の実現を図ります。Phase1の最終年度である2025年度は、売上高1兆9,400億円、営業利益700億円、経常利益870億円、ROIC 5.5%、ROE 10.0%、EBITDA 1,500億円、ネットD/Eレシオ 0.7倍、ネット有利子負債/EBITDA倍率 3.5倍を計画しています。さらに、Phase2の最終年度である2030年度には、売上高2兆円、営業利益1,300億円、経常利益1,800億円、ROIC 9.0%、ROE 13.6%、EBITDA 2,600億円、ネットD/Eレシオ 0.5倍以下、ネット有利子負債/EBITDA倍率2.0倍以下を目標としています。これらの目標を着実に達成し、企業価値、株式価値の向上を目指します。



(単位:億円)

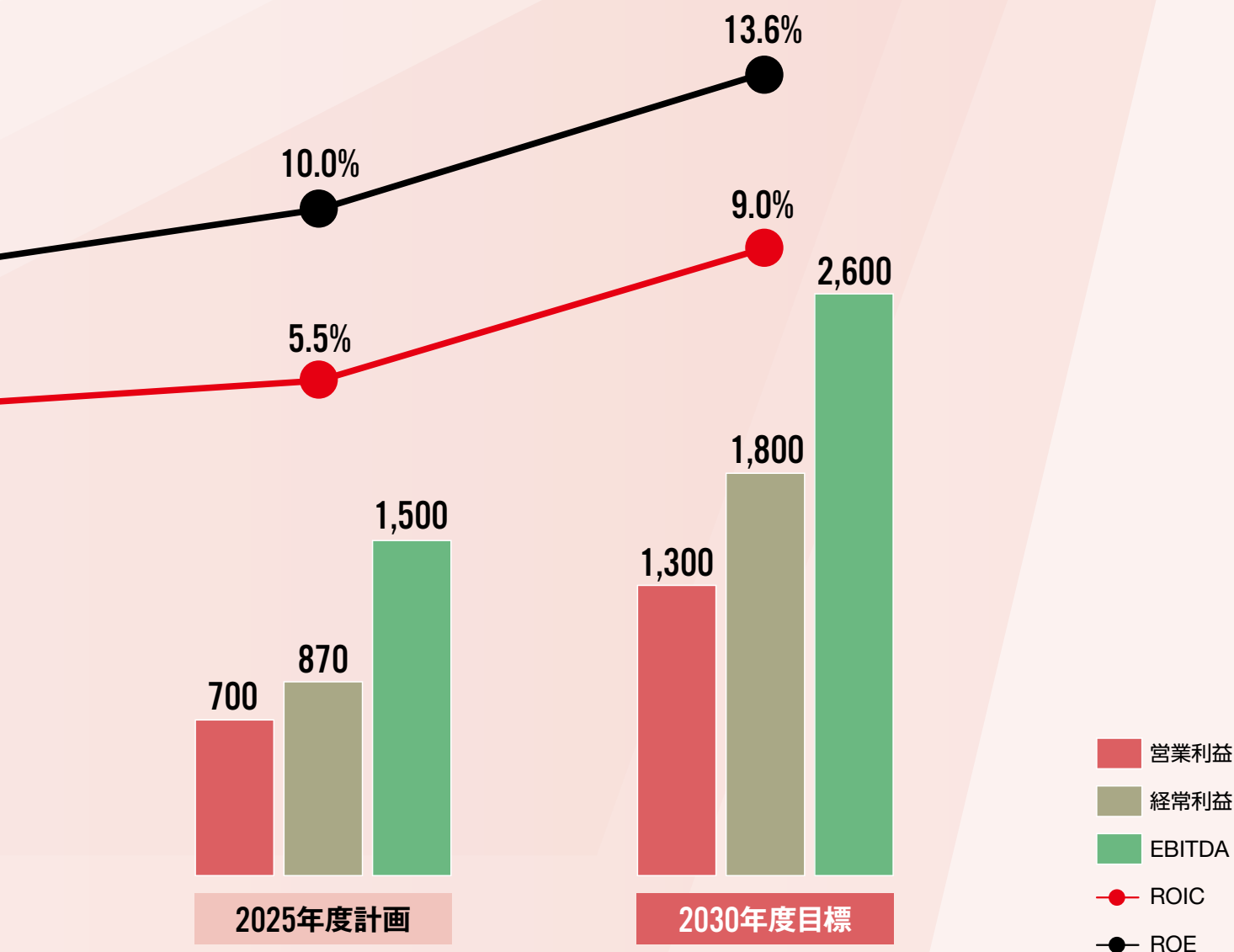
| 2022年度実績              |        | 2023年度見通し             |        | 2025年度計画              |        | 2030年度目標              |        |
|-----------------------|--------|-----------------------|--------|-----------------------|--------|-----------------------|--------|
| 売上高                   | 16,259 | 売上高                   | 16,700 | 売上高                   | 19,400 | 売上高                   | 20,000 |
| メタル代除く<br>売上高         | 6,040  | メタル代除く<br>売上高         | 7,060  | メタル代除く<br>売上高         | 6,900  | メタル代除く<br>売上高         | 8,500  |
| 営業利益                  | 500    | 営業利益                  | 500    | 営業利益                  | 700    | 営業利益                  | 1,300  |
| 経常利益                  | 253    | 経常利益                  | 580    | 経常利益                  | 870    | 経常利益                  | 1,800  |
| ROIC*                 | 1.4%   | ROIC*                 | 4.1%   | ROIC*                 | 5.5%   | ROIC*                 | 9.0%   |
| ROE                   | 3.5%   | ROE                   | 6.8%   | ROE                   | 10.0%  | ROE                   | 13.6%  |
| EBITDA                | 757    | EBITDA                | 1,130  | EBITDA                | 1,500  | EBITDA                | 2,600  |
| ネットD/Eレシオ             | 0.7倍   | ネットD/Eレシオ             | 0.7倍   | ネットD/Eレシオ             | 0.7倍   | ネットD/Eレシオ             | 0.5倍以下 |
| ネット有利子負債/<br>EBITDA倍率 | 5.2倍   | ネット有利子負債/<br>EBITDA倍率 | 4.1倍   | ネット有利子負債/<br>EBITDA倍率 | 3.5倍   | ネット有利子負債/<br>EBITDA倍率 | 2.0倍以下 |

2024年度以降の前提条件 為替レート:135円/US\$, 135円/ユーロ、銅価格:360¢/lb

2023年度見通しの前提条件 為替レート:135円/US\$, 145円/ユーロ、銅価格:390¢/lb

※従来は価格ヘッジ済により無リスクとなる棚卸資産相当額(無リスク棚卸資産)を投下資本から控除してROICを算出

中経2030からは事業別WACCを導入し、ROICスプレッドによる管理に移行したこと等から、算出方法を無リスク棚卸資産控除前に変更



## CFOメッセージ

中経2030において、中長期的なありたい姿、事業ポートフォリオによる戦略的事業運営、財務リスクの最適化を追求するとともに、課題であるROEとROICの向上を実現し、目標達成に注力していきます。



財務規律をしっかりと維持し、  
中長期的な投資を実行することで、  
企業価値、株式価値の向上を目指します。

執行役常務  
CFO、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  
高柳 喜弘

**Q** 2022年度および22中経の振り返りをお願いします。

**A** 事業ポートフォリオの最適化のために収益性と成長性のふたつの軸で各事業を評価し、収益構造の改善に努めました。  
一方、利益率や資本効率の向上が今後の課題だと認識しています。

22中経では、事業ポートフォリオの最適化のために、収益性と成長性のふたつの軸で各事業の評価を進めました。加えて、収益性および成長性の低い事業を中心に、収益構造を改善しつつ、M&A・事業撤退も視野に入れた施策を実施してきました。特に電子材料事業については半導体関連、電子デバイス、xEV材料、多結晶シリコン事業に分け、製品ポートフォリオの選択と集中にも取り組みました。その結果、2022年3月にアルミ事業の譲渡、2022年4月にUBE(株)と折半出資のUBE三菱セメント(株)の持分法会社化、2023年3月に多結晶シリコン事業の譲渡を行い、事業の選択は概ね完了しました。

一方、財務面においては、2020年度はコロナ禍の影響を受け大きく落ち込んだものの、2021年度は半導体および自動車関連の需要回復や金属価格の大幅な上昇もあり、収益が改善しました。最終年度である2022年度においては、高機能製品、加工事業を中心に営業減益、鉱山配当の減少、セメント事業の持分法損益悪化の影響により、売上高、営業利益は22中経目標は達成したものの、経常利益は目標に対し未達となり、財務指標に関しても未達となりました。当社グループの財務指標、特に収益性は、競合他社に対し劣後しており、市場からの評価が低いため、利益率や資本効率の向上が今後の課題だと認識して

います。

CXでは、グループ戦略を担う戦略本社と高度化・効率化を担うプロフェッショナルCoE、自律経営を行うカンパニーの役割分担を明確化し、グループ全体の企業価値向上に資する最適な経営形態(組織・経営管理)への改革を進めてきました。これにより、カンパニーへの大幅な権限移譲がなされ、事業環境や事業特性に合わせた迅速、かつ、柔軟な事業運営ができる経営形態になったと考えています。これまでは、事業軸を主体においた経営体制を中心に進めてきましたが、この事業軸にグループ全体の機能軸と海外展開を進めていくうえでの地域軸をどう組み合わせしていくのか、今後の全体構想を描き、最適な経営形態へさらにブラッシュアップしていく必要があると考えています。

## Q 中経2030をPhase1、Phase2に分けた背景と理由を教えてください。

**A** 資源事業、資源循環事業、再生可能エネルギー事業など長期におよぶ事業展開において、さらなる中長期視点での事業規模の拡大に努めるためです。

これまで、3年間の中経を策定してきましたが、資源事業、資源循環事業、再生可能エネルギー事業などは、3か年で結果を出せる分野ではなく、当社グループの「ありよう・魅力」を示すためには、より中長期的な視点の方がふさわしいと考えました。そこで、中経をPhase1、Phase2のふたつの期間に分けることにしました。Phase1は、事業競争力強化としてコスト競争力強化に基づく利益成長・収益性改善を進めるとともに、LIBやタングステン事業など資源循環の対象領域の拡大により中長期の成長領域

への投資を実行する期間としました。また、Phase2では、新規銅鉱山投資や、銅製錬所の能力増強などの資源循環の拡大とともに、超硬工具の規模拡大や、xEVなど成長市場への製品供給、海外を含む地域展開による事業規模の拡大を図る期間と位置付けています。長期の先行投資を要する資源事業も含め、全事業でROICと事業別WACCの差となるROICスプレッドをプラスとし、投下資本を乗じたエコノミックプロフィット(ROICスプレッド×投下資本、EP)の最大化を目指す計画です。

なお、上記計画を遂行していくうえで、当社グループにとっては、ROEとROICの低さが財務面の課題だと認識しています。これらを改善するには、コスト競争力の強化が必要であり、生産コストの低減、歩留まり改善、販管費削減などに加え、固定費の削減を進め、損益分岐点を下げなければなりません。中経2030では、コスト競争力強化に取り組み、総額約240億円(Phase1:約90億円、Phase2:約150億円)のコスト削減を実施する計画としており、営業利益に対するコスト削減累計額の比率は、2025年度で約13%、2030年度で約19%を見込んでいます。これにより、売上高経常利益率については、2030年度までに18%を目標としています。

## 戦略ロードマップ

- Phase1 コスト競争力強化に基づく利益成長・収益性改善と、資源循環などの中長期の成長領域へ投資
- Phase2 対象領域の拡大、海外を含む地域展開による事業規模の拡大

|                                | 2023年度～2025年度<br>Phase1 競争力強化   | 2026年度～2030年度<br>Phase2 事業拡大  |
|--------------------------------|---|---|
| 資源循環の拡大                        | <b>投資1,100億円</b><br>(3か年累計)<br><ul style="list-style-type: none"> <li>● LIBリサイクルをスタート</li> <li>● タングステン事業の拡大</li> </ul> | <b>投資1,400億円</b><br>(5か年累計)<br><ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規銅鉱山投資</li> <li>● 銅製錬所の能力増強</li> </ul>     |
| 高機能素材・製品供給の強化                  | <b>投資700億円</b><br>(3か年累計)<br><ul style="list-style-type: none"> <li>● 半導体製造装置領域への戦略投資</li> <li>● サプライチェーン効率化</li> </ul> | <b>投資1,100億円</b><br>(5か年累計)<br><ul style="list-style-type: none"> <li>● 超硬工具の規模拡大</li> <li>● xEV用材料の提供拡大</li> </ul> |
| 再生可能エネルギーへの投資                  | <b>投資50億円</b><br>(3か年累計)  | <b>投資250億円</b><br>(5か年累計)   |
| コスト競争力の強化                      | 売上高経常利益改善率+5.4% <sup>※1</sup>   | 売上高経常利益改善率+4.9%   |
| 営業キャッシュ・フロー                    | 2,800億円(3か年累計)  | 7,900億円(5か年累計)  |
| EBITDA <sup>※2</sup> 成長率(CAGR) | 16.5% <sup>※3</sup>   | 11.5%   |

※1 売上高経常利益率の改善幅、売上高はメタル代除く

※2 EBITDA=経常利益+支払利息+減価償却費+のれん償却費(以下同)

※3 2022年度のセメント事業損失は除外

## CFOメッセージ

**Q** 中経2030でキャピタルアロケーションを設定した理由とポイントをお聞かせください。

**A** 長期視点の投資もあるため、ステークホルダーの皆さまに対して、どのように資金配分するかを明らかにすることで、開示の透明性を上げていきます。

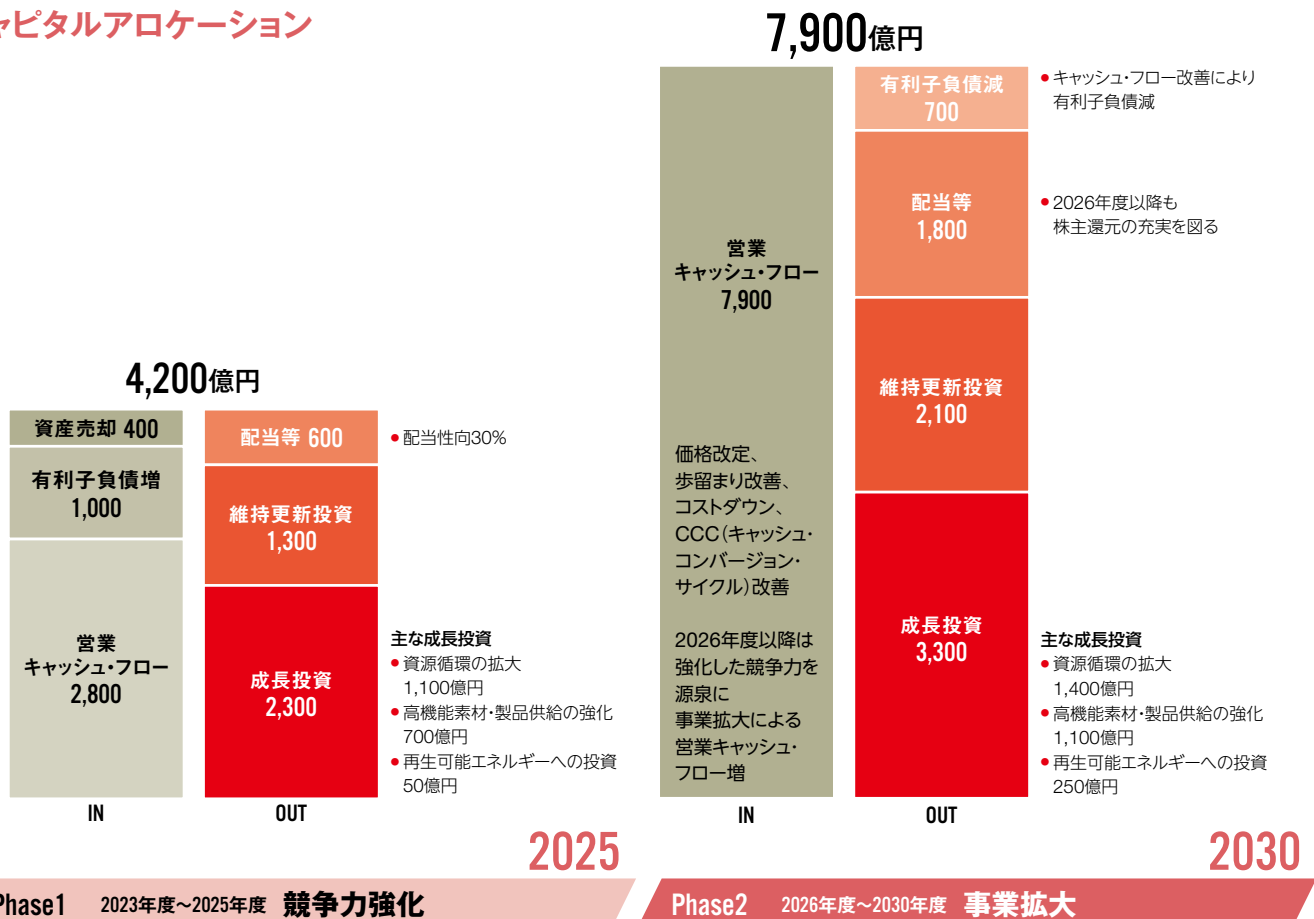
中経2030では、長期視点の投資もあるため、ステークホルダーの皆さまに対してキャッシュインとアウトの状況をお示しすることにより開示の透明性が高まると考えました。事業活動によりどの程度キャッシュインを増やすのか、借入等も含めたキャッシュイン全体に対して、株主還元も含め、何にどれだけ資金配分するかを明らかにしました。キャピタルアロケーションについては、成長投資、維持更新投資、株主還元や有利子負債の返済等への適切な配分を目指しており、特に、Phase1では借入を増やす計画にしていますが、ここで投資を

集中させ事業競争力の強化を図る考えです。Phase2では、事業拡大期間としてキャッシュインを大きく拡大させ、投資・株主還元や借入返済をすべて営業キャッシュ・フローで賄う計画です。これにより、全社の財務レバレッジを2030年度にかけて低下させ、ネットD/Eレシオは、2030年度には0.5倍以下を目指し、ネット有利子負債/EBITDA倍率は、2030年度には2.0倍以下まで低下させる目標としています。なお、投資額についてはミッションに適合した成長投資と維持更新投資のバランス、あるいは事業特性、財務健全性などを考慮して、

2030年度までに成長投資5,600億円、維持更新投資3,400億円を計画しています。

また、目標を定める経営指標としては、ROIC、ROICスプレッド、EPの3種とし、各事業の成長、企業価値向上のマネジメントにあたります。とりわけ、企業価値最大化のためにはEPの最大化が重要であると考え、EP拡大を重要な目標としました。競争力強化期間であるPhase1では、最終年度の2025年度末のEPは170億円に留まりますが、中経2030の最終年度である2030年度末にはEPを790億円まで拡大させる計画です。

### キャピタルアロケーション



## Q PBR1倍割れへの対応策をどのように検討していますか。

**A** 財務健全性を維持しながら、投資特性と事業効率性を考えた投資配分とコスト競争力強化を図るとともに、収益性の向上に努め、ROE10%以上、PBR1倍以上を安定的に実現し、株主還元の充実を図ります。

22中経で事業ポートフォリオの最適化は概ね終了し、事業の選択は進みました。一方で、特損や減損なども計上したため、株式市場からの評価が下がり、時価総額も中経2030策定時には3,000億円を切るレベルとなっており、本来の当社グループの企業価値から乖離していると考えています。その乖離を埋めるため、中経2030において意識したことは以下の3つです。

- ①適切な経営資源配分の明示
- ②成長ストーリーの打ち出し
- ③利益成長の実行をより明確化

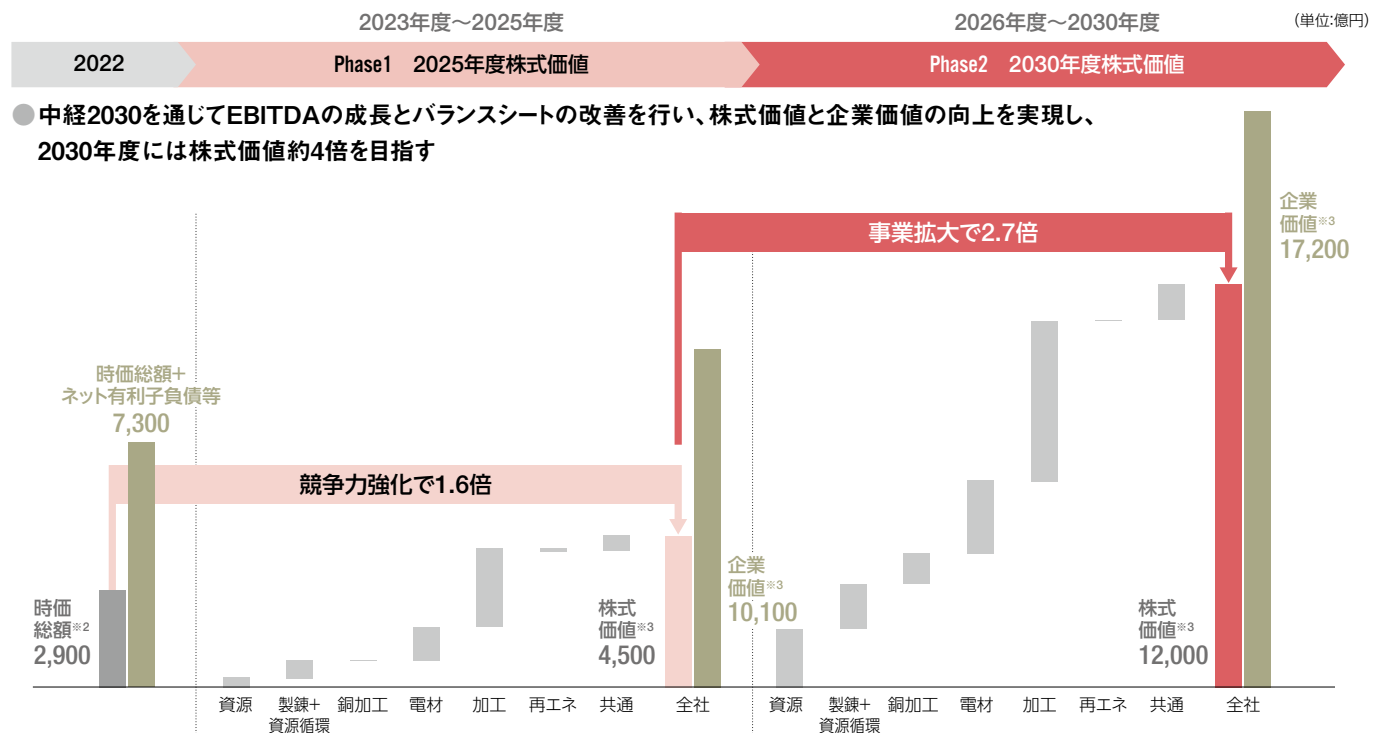
これらを実現するため、中長期的なありたい姿、事業ポートフォリオによる戦略的事業運営、財務リスクを最適化するための検討に多くの時間を割きました。中経2030を確実に実行し、「投資特性」、「事業効率性」、「財務健全性」を基軸に各事業への資源配分を決定することにより、成長への道筋を内外のステークホルダーの皆さまに示していく考えです。これにより、業界平均を超える成長を果たし、市場の信頼回復によって企業価値や株式価値をいかに高めていくかが、この中経のポイントだと考えています。さらに、コスト競争力強化を進め、中長

期的にROEやROICを改善していくことが必要です。

収益性を高めていくことで、市場から評価される水準であるROE10%以上、PBR1倍以上を安定的に実現し、株主還元の充実を図っていく考えです。

私たちは、これらの施策を着実に遂行するために、財務規律をしっかり維持していきながら中長期的な成長投資を実行し、企業価値、株式価値の向上に努めていきます。ステークホルダーの皆さまには、ぜひ、ご期待いただきたいと思います。

## 株式価値と企業価値の向上 (SOTP※1分析による)



※1 Sum-of-the-Parts

※2 2022年度時価総額は2023年1月末時点

※3 企業価値は各事業ごとEBITDAに同業勘案した倍率を乗じて算出し、企業価値からネット有利子負債等を控除し株式価値を算出

企業価値、株式価値につきましては、当社が中経2030の業績予想に基づきSOTP分析を用いて独自に算出した数値であり、株価を保証するものではありません

# 中期経営戦略2030 事業戦略

## 事業戦略サマリーおよびリスクと機会

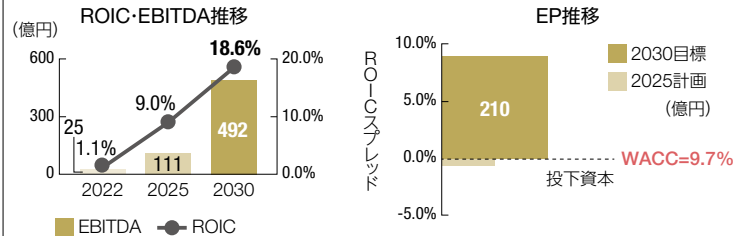
中経2030の目標達成に向けた各カンパニーの戦略を、  
リスクと機会を合わせて紹介します。

|  |           | リスク  | 機会  |                                  | 2030年度目標   |
|--|-----------|--|---|----------------------------------|--|
| <br>金属事業カンパニー     | 資源事業      | <ul style="list-style-type: none"> <li>資源ナショナリズムによる銅精鉱調達不安</li> <li>E-Scrapを含むリサイクル資源の各国・各地域での囲い込み</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>銅・レアメタルの需要拡大</li> <li>経済安全保障の視点に基づく希少資源のリサイクルニーズの高まり</li> </ul>                          | 非鉄金属の資源循環におけるリーダー                | <ul style="list-style-type: none"> <li>権益保有鉱山からの銅精鉱確保量50万t以上</li> <li>電気銅(含SX-EW<sup>*</sup>)供給体制の確立</li> </ul> ※1 Solvent extraction and electrowinning 溶媒抽出と電解採取の2段階からなる湿式製錬プロセス |
|  | 製錬・資源循環事業 | <ul style="list-style-type: none"> <li>銅鉱山・製錬所操業に対する環境規制強化</li> <li>工程内微量成分増加による製錬所の操業負荷増加</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>循環型経済に対する顧客の関心の高まり</li> <li>工程内微量成分の回収強化と製品化</li> </ul>                                  |                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>非鉄金属の資源循環におけるメジャー、かつ最先端の事業者</li> <li>E-Scrapに限定しない非鉄金属資源を含むリサイクル品の処理拡大</li> <li>世界トップクラスの電気銅供給能力をもとに資源循環ループの中でコアサプライヤーになる</li> </ul>        |
| <br>高機能製品カンパニー  | 銅加工事業     | <ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害や政治的規制によるサプライチェーンへの影響</li> <li>原材料やエネルギー価格の高騰</li> <li>半導体サイクルや業界再編等による市場環境の変化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素化に貢献する製品の開発・供給</li> </ul>   | グローバル・ファースト・サプライヤー               | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内:最大サプライヤーとして国内No.1伸銅品メーカーの圧倒的な地位を確立</li> <li>海外:合金開発力をベースにしたキアアカウント(KA)戦略の強化</li> </ul>   |
|  | 電子材料事業    |  |   |                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>半導体、xEV市場を中心に、コンセプト・インによって付加価値を高めた製品・ソリューションの提供</li> <li>市場からなくてはならない存在となり、認知され、持続的に成長する高収益事業体</li> </ul>                                   |
| <br>加工事業カンパニー   | 加工事業      | <ul style="list-style-type: none"> <li>自動車産業のサプライチェーン変更</li> <li>モビリティ改革による内燃機関の減少</li> <li>資材・エネルギー価格の高騰</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>加工部材の難削材化</li> <li>自動車電動化による新たな需要増加</li> <li>リサイクルへの要請</li> <li>デジタルテクノロジーの進化</li> </ul> | グローバルで顧客が認めるタングステン製品のリーディングカンパニー | <ul style="list-style-type: none"> <li>卓越した技術のタングステン製品とソリューションを世界のものづくり現場に提供する</li> <li>基幹事業である超硬工具に加え、タングステン事業とソリューション事業を収益の柱とする</li> </ul>                                       |
| <br>再生可能エネルギー事業 |           | <ul style="list-style-type: none"> <li>国の政策変更、法改正</li> <li>温泉事業者等の地元の反対</li> <li>ステークホルダーとの合意形成</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー資源の枯渇: 国内のエネルギー確保</li> <li>気候変動(地球温暖化): CO<sub>2</sub>排出削減、再生可能エネルギー需要増</li> </ul>  | 再生エ電力自給率100%に向けた再生エ発電の拡大         | <ul style="list-style-type: none"> <li>地熱発電事業のさらなる拡大</li> <li>事業領域の拡大(風力発電、発電関連事業)</li> </ul>  |

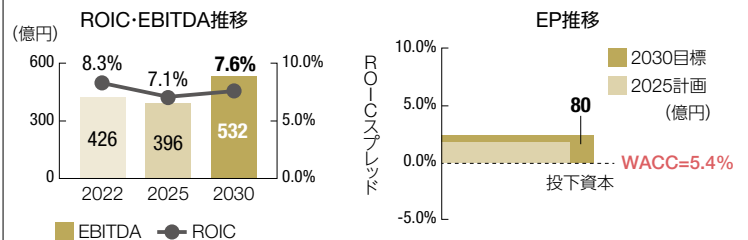
## 事業戦略 (2023年度～2030年度)

## EBITDA・ROIC、EP

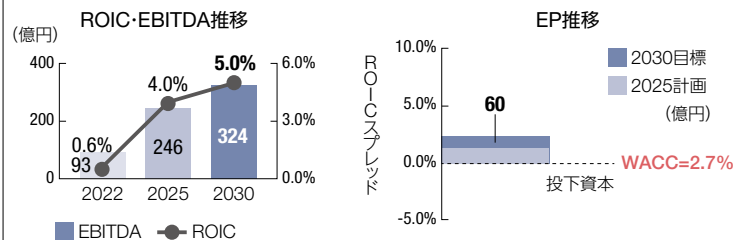
- 銅鉱床に含まれる希少資源の確保・回収に向けた技術開発の推進
- 継続的な鉱山投資による権益の獲得と銅精鉱の安定確保
- 銅鉱山でのSX-EWによる銅供給量の拡大



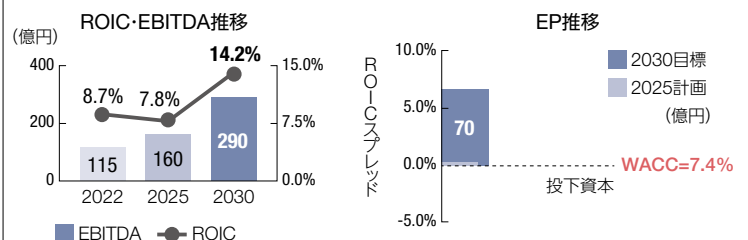
- 資源循環の推進に向けたネットワーク強化・規模拡大
- 電気銅生産能力の拡大
- E-Scrap類の処理拡大によるリサイクル率アップ
- レアアース、レアメタルリサイクル事業の創出
- 国内および海外展開の加速 (E-Scrap、家電、自動車リサイクル)



- 伸銅品リサイクル率を向上し、スクラップのプラットフォーム基盤を確立
- 海外 (ルバタ社) : 成長市場 (xEV、医療、環境) への迅速な参入
- 国内工場をマザー工場と位置付け、海外に新たな川下工場を検討し、海外顧客への拡販、サービスを強化

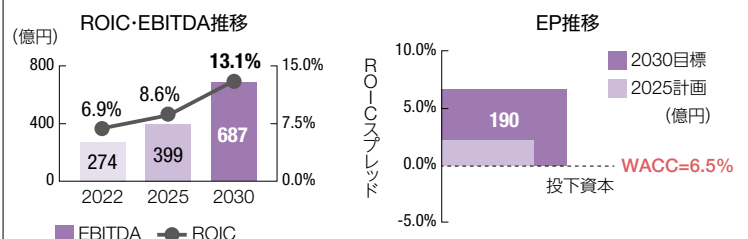


- 事業ポートフォリオの継続的な組み換えによる高資本効率経営
- 成長領域の注力製品への戦略投資
- 新規事業創出や事業提携の推進およびそのための人材育成と確保
- ものづくり力とDXの強化による生産高度化、稼ぐ力の追求
- カーボンニュートラルに向けた事業、社会的価値 (SDGs) の提供



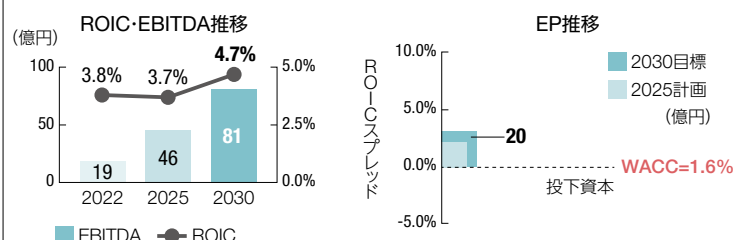
戦略市場で自律した事業展開を目指し、真のグローバル企業へ変革する

- 素材とコーティング技術の強みを活かした高効率製品を世界No.1品質で安定的に提供 (超硬工具事業)
- 超硬工具向けに加え、二次電池向け等に事業規模を拡大 (タングステン事業)
- 環境対応力の強化 (タングステン事業)
- ものづくり現場へのコト売りを事業化 (ソリューション事業)



再生可能エネルギー事業を全社的な取り組みとして戦略本社に集約し、長期的な視野で事業の拡大を推進

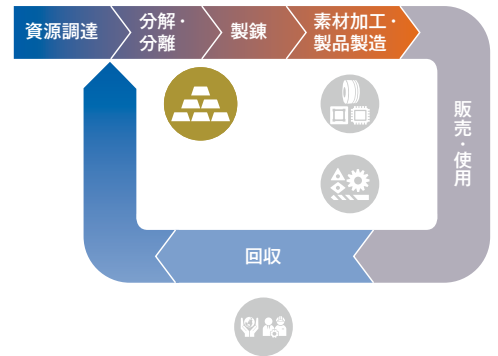
- 事業の拡大に向け、3年に1ヵ所のペースで新規開発を実施 (地熱)
- 将来的に発電コスト低下が見込まれる風力発電への新規参入 (風力)
- 新規バイオガスプラントのさらなる拠点の展開 (バイオガス)



# 中期経営戦略2030 事業戦略

## [資源事業]

銅の需要は引き続き増加が続くと予想される中、新規銅鉱山への参画により、供給量拡大を目指します。



### 事業戦略

資源事業では、既に権益を保有している鉱山における開発プロジェクトを確実に推進するとともに、継続的な鉱山投資による権益の獲得を通じて、権益保有鉱山からの銅精鉱確保量50万t/年以上を目指します。また、海外銅鉱山からの湿式製錬による電気銅供給体制の確立や、銅鉱床に含まれる希少資源の確保・回収に向けた技術開発に取り組みます。

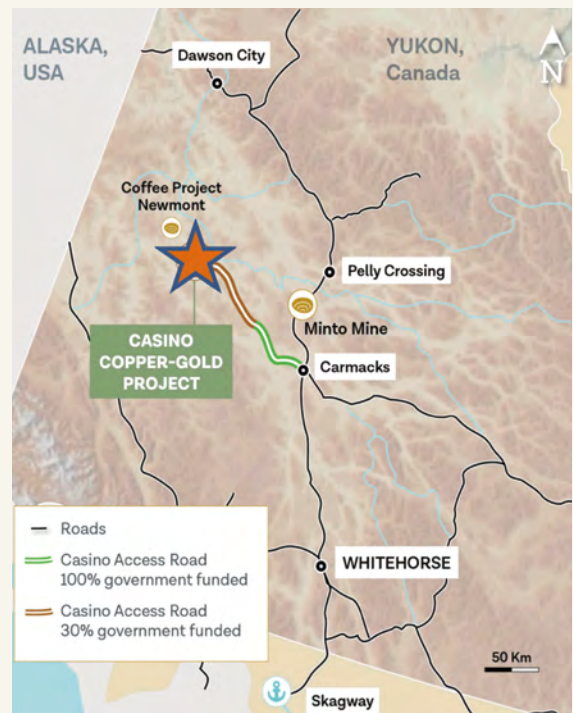
### 重要施策

中経2030における重要施策として、マントベルデ鉱山開発プロジェクトの推進が挙げられます。このプロジェクトは、硫化銅精鉱の生産開始とコバルト回収等の新規技術開発が中心になります。また、中規模銅鉱山への新規参画により、銅精鉱確保量は現状の15万t/年から、2030年度には50万t/年以上に達し、直島製錬所と小名浜製錬所を合わせた銅精鉱処理量の約30%まで増加する見通しです。また、銅鉱山における湿式製錬事業にも参画する計画です。

## TOPICS

### カナダのWestern Copper and Gold Corporation (WRN) 社へ資本参加

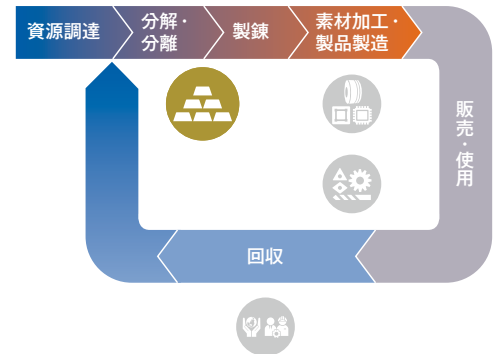
2023年4月、カナダのWRN社の株式約5%を取得しました。WRN社はカナダ北西部に位置するカジノ銅鉱山プロジェクトを100%保有しており、2030年の生産開始を目指しています。資源量が豊富なうえ、生産される銅精鉱は不純物が少ないグリーン鉱と見込まれており、2057年までの長期にわたる銅資源の安定供給が期待されます。今回の資本参加を含め、当社グループでは銅精鉱のさらなる安定確保に努めていきます。



# 中期経営戦略2030 事業戦略

## [製錬・資源循環事業]

非鉄金属の資源循環における  
メジャーかつ最先端の事業者を目指します。



### 事業戦略

製錬・資源循環事業では、非鉄金属資源を含むリサイクル品の処理拡大を図り、世界トップクラスの電気銅供給能力をベースに資源循環ループの中でのコアサプライヤーになることを目指します。

そのために、国内製錬所の増強による規模拡大や22中経より行ってきたマテリアルグリッドのさらなる深化を通じてリサイクル率アップを図るだけでなく、新たにレアアース・レアメタルのリサイクル事業創出にも取り組んでいきます。

また、家電・自動車から分解した部品類を集約しリサイクルに適した処理を行う拠点としてリサイクルセンターを構築し、銅スクラップ等の回収を強化します。さらに、国内事業で蓄積した技術やノウハウを活かし、リサイクル事業の海外展開を加速していきます。

### 重要施策

#### 銅リサイクル

直島製錬所と小名浜製錬所の処理能力増強や、銅を中心とした当社グループのバリューチェーンの連携強化によって資源循環領域を広げるとともに、新たなプロセス開発によって資源循環の効率性を高め、競争力強化と事業拡大を早期に実現します。

#### リチウムイオン電池(LIB)リサイクル

他社とのさまざまな協業により、ブラックマスからリチウム、コバルト、ニッケルを高効率で回収・精製する事業に取り組みます。加えて、E-Scrapビジネスを通じて構築したネットワークを活かし、ブラックマスの集荷拡大を目指すことにより、グローバルな競争力を確保していく計画です。さらに、廃自動車・廃小型家電由来のLIB回収から前駆体/正極材製造まで展開することで、当社グループの事業領域を拡大し、一貫したリサイクルプロセスを確立します。

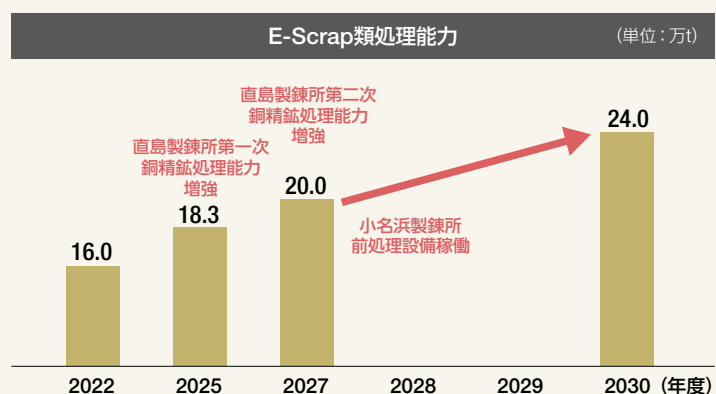
#### E-Scrap類の処理能力を24万t/年に増強

経済安全保障の観点から、希少金属の原料確保の重要性は高まっています。廃棄された製品から希少金属を回収し再供給する体制を強化するため、E-Scrap類の処理能力増強を図ります。具体的には、直島製錬所の銅熔錬設備の増強、小名浜製錬所の前処理設備の建設により、E-Scrap類処理能力を2030年度までに24万t/年まで増強する計画です。

## TOPICS

### E-Scrap類の処理能力を24万t/年に増強

現在のE-Scrap処理は、世界中から集荷したものを日本の銅製錬所で処理する体制を取っています。今後、E-Scrapの処理量を増加するため、直島製錬所の銅熔錬設備等を増強し、銅精鉱およびE-Scrap類の処理能力を強化します。また、小名浜製錬所では、2028年度の稼働を目指し、前処理設備建設に着手しています。



# 中期経営戦略2030 事業戦略

## 資源循環の拡大構想

資源循環の拡大に向けた主な施策は、以下のとおりです。

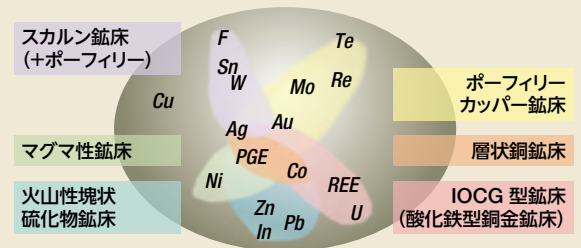
### 銅鉱山におけるコバルト等の回収



マントベルデ銅鉱山

当社グループは、銅鉱床に埋蔵する希少金属回収の事業化を目指しています。チリのマントベルデ銅鉱山では、硫化鉱・酸化鉱ともに微量なコバルトを含有しており、これをコバルト・ニッケル滓として分離回収するプロセスの技術開発を進めています。2027年に商業生産を開始予定で、将来的にはほかの当社権益保有鉱山においても希少金属の回収事業を推進する予定です。

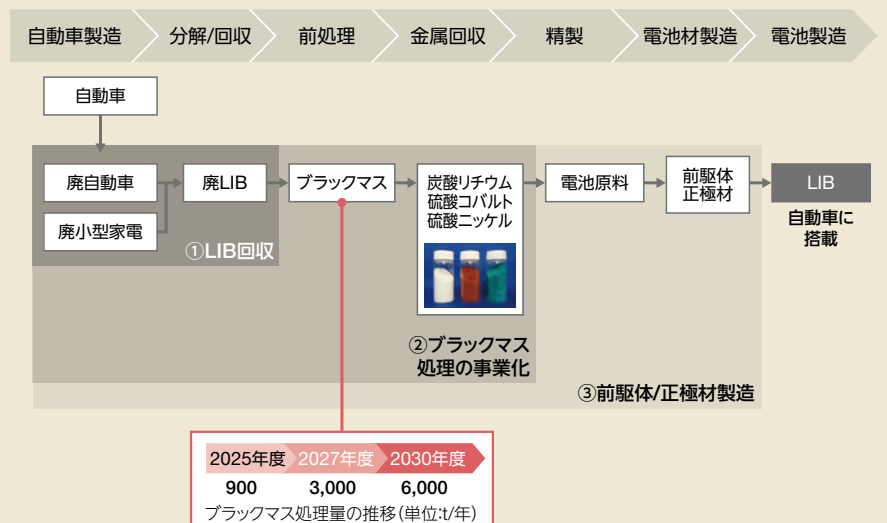
### 銅鉱床に埋蔵する有価金属(回収可能性のある元素)



### LIBリサイクル技術の開発

LIBのリサイクル工程で製造されるブラックマスに含まれるリチウム、コバルト、ニッケルを回収・精製する湿式製錬技術の開発に取り組んでおり、事業化を検討しています。銅や貴金属の回収およびその他資源の有効活用等、これまでに培ってきた製錬技術・ノウハウにより開発を加速し、レアメタルを高効率で回収するリサイクル技術を確立します。また、家電リサイクル事業で培った選別・無害化等の中間処理システムを組み合わせることで、LIBの処理からリチウムイオン電池材料の安定供給まで、一貫したリサイクルシステムの構築に貢献します。

### LIBリサイクル



## 英国Exurban社へ出資、E-Scrapビジネスの拡大を目指す

Exurban社の株式を一部取得し主要株主になるとともに、新しい戦略的な提携関係を同社と構築しました。Exurban社はE-Scrapをはじめとする金属リサイクル材に特化した、世界初の廃棄物ゼロのリサイクルプラントの実現に取り組んでいる英国の企業です。今回の出資を通じて、同社と資源循環の仕組みの構築に向けてソリューションを提供するべく事業を推進します。なお、当社は、Exurban社グループが米国インディアナ州において予定している新規リサイクルプラントの建設・オペレーション・資金調達等、重要なパートナーとして関与していきます。



## 銅リサイクル

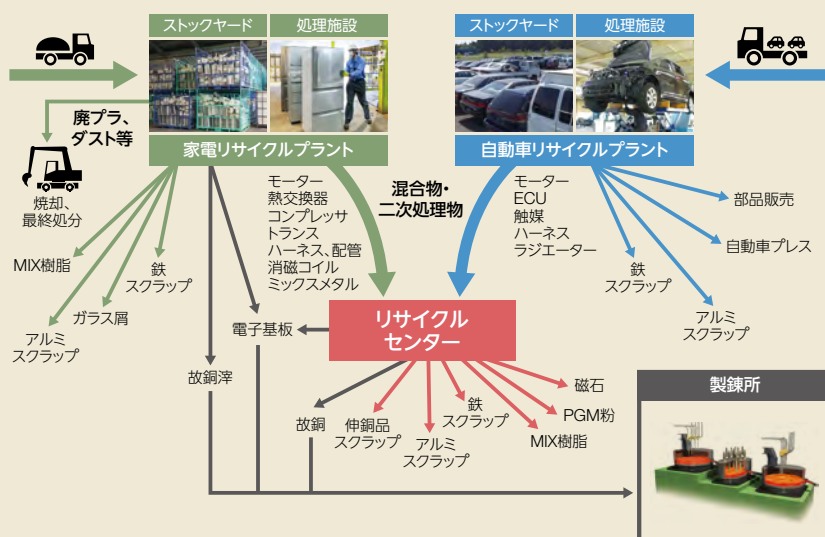
銅を中心としたバリューチェーンの連携を強化することによって資源循環領域を広げるとともに、国内製錬所の増強およびリサイクル原料からの回収能力の強化等によって資源循環の効率性を高めることを目指します。E-Scrap類だけでなく、家電・自動車リサイクルプラント由来の銅スクラップ回収を推進します。また、当社グループの製造工程内で発生する銅・合金屑やお客さまが銅製品を加工する際に発生する打抜き屑等を銅スクラップとして回収できる体制を強化します。

### 銅リサイクル



\*家電・自動車から分解した部品類を集約し、リサイクルに適した処理を行う拠点

## リサイクルセンター構想



家電・自動車から分解した部品類を集約し、リサイクルに適した処理を行う拠点として、リサイクルセンターを構築します。家電・自動車リサイクルプラント等で発生した部品混合物をリサイクルセンターで一手に受け入れ、破碎・選別等の中間処理を行います。銅・レアメタル・貴金属・鉛等を素材ごとに選別した後、適切な再資源化施設においてさまざまな有価金属を効果的・効率的に回収していきます。これにより、国内の集荷力強化を図るとともに、将来的には海外での事業展開にも応用していく計画です。



## MESSAGE

執行役常務  
金属事業カンパニー プレジデント  
**伊左治 勝義**

### 非鉄金属の資源循環におけるリーダー

#### Q 22中経の総括をお願いします。

**A** 事業ポートフォリオの最適化により、将来の製錬・資源循環事業の展開への布石を打つことができました。

原料調達面では、需要側である銅製錬所の拡張・新設計画が一段落する一方で、供給側では南米を中心に複数の新規大型鉱山の立ち上がりや拡張計画が実施され、需給バランスは緩和方向にありました。事業面では、小名浜製錬(株)の100%子会社化や、インドネシア事業の再編など事業ポートフォリオの最適化により、将来の展開への布石を打つことができました。また、錫回収などマテリアルグリッドの推進、チリ拠点の拡充による鉱山投資・資源技術者育成の強化体制構築などが順調に進捗しました。次のステップとしては、需要増加の見込まれる銅その他非鉄金属市場の成長を確実に取り込み、金属価格の高騰による利益を最大限に享受できるビジネススキームの確立が課題です。

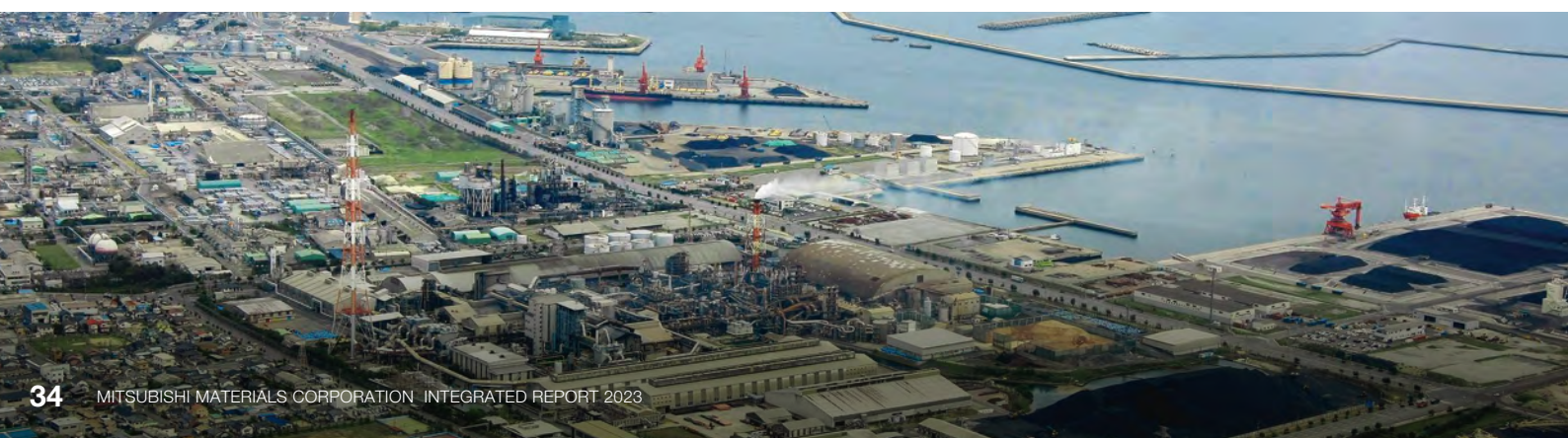
#### Q 中経2030の具体的な事業戦略について聞かせてください。

**A** 銅鉱山への投資や製錬・資源循環事業の規模拡大によって動脈と静脈それぞれの働きを強化するとともに、動脈と静脈の連携を促進します。

当カンパニーは、非鉄金属製錬のメジャープレイヤーであると同時に、リサイクル事業にも注力してきた実績を有しています。この実績をベースに、銅鉱山への投資や製錬・資源循環事業の規模拡大によって動脈と静脈それぞれの働きを強化するとともに、動脈と静脈の連携を促進します。

今後の戦略として、資源事業は、新規鉱山投資および希少資源の回収を中核に取り組みます。新規鉱山投資においては、銅精鉱を産出する中規模鉱山への新規投資および探鉱案件への出資のほか、銅鉱山において電気銅の供給体制の確立を図るべく湿式製錬(SX-EW)にも参画します。また、30%の権益を保有

するマントベルデ銅鉱山においてコバルトを回収する新規技術開発を推進する予定です。同鉱山は2024年の硫化鉱商業生産開始に向けた建設工事が進行しています。20%の権益を保有するサフラナル銅鉱山は環境許認可を取得し、投資判断に向けた調査・分析等が進行中です。さらに、次なる新規投資として、2023年4月にWestern Copper and Gold Corporation社への資本参加を通じてカジノ銅鉱山プロジェクトに参画しました。それ以外にも、直島の鉱業技術研究所を中心に、銅鉱床に含まれる有価金属の回収技術の開発、権益保有銅鉱山における不純物除去技術の開発をはじめとする操業改善や、新規開発案件に対する評価体制の強化など、資源技術の強化・高度化を推進する取り組みを進めています。中長期的には、2024年から硫化鉱の商業生産を開始するマントベルデ銅鉱山の権益持分見合いの損益取り込みを見込むものの、サフラナル銅鉱山・カジノ銅鉱山および新規鉱山投資案件の効果発現は2030年





## 金属事業



使用済み自動車からのリサイクル部品

度頃となる見込みです。

資源事業では新規鉱山投資の効果や既存の鉱山からの受取配当金等の増大により、2030年度のROICは大きく改善することとしています。

製錬・資源循環事業は、規模の拡大と質の向上を目指します。規模の拡大については、直島製錬所・小名浜製錬所の増強に取り組みます。また、質の向上として、E-Scrapに限らないリサイクル品から、さまざまな非鉄金属を回収・処理・再生する技術の確立を図ります。22中経より行ってきたマテリアルグリッドのさらなる深化に加え、家電・自動車から分解した部品類を集約し、リサイクルに適した処理を行う拠点として、リサイクルセンターの構築などに取り組む計画です。さらに、E-Scrapビジネスの拡大を目指し、2023年3月に英国Exurban社へ出資しました。同社は、E-Scrapをはじめとする金属リサイクル材に特化した世界初の廃棄物ゼロのリサイクルプラントの実現に取り組む企業であり、米国インディアナ州において新

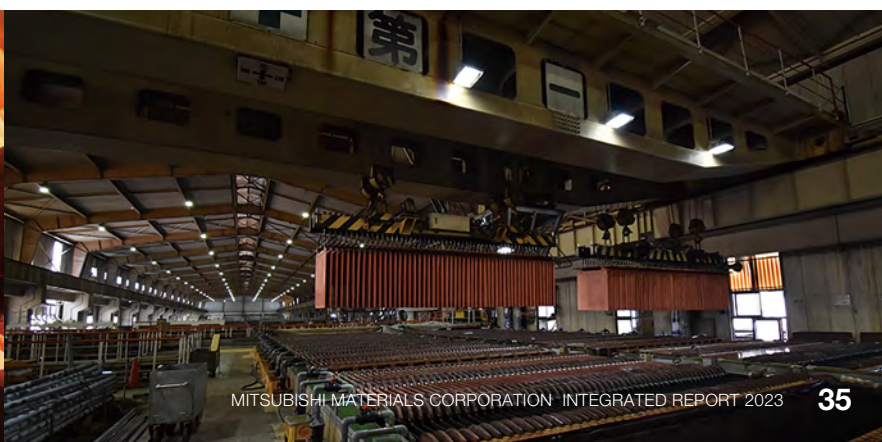
規リサイクルプラントの建設を予定しています。当社グループは、本プラントの建設・オペレーション・資金調達などにおける重要なパートナーとして参画するだけでなく、これを足掛かりに米国におけるE-Scrap事業拡大の機会を創出し、将来的にはアジア・欧州など世界に向けた拡大も目指します。また、インドネシア事業の再編・拡張が順調に進捗しており、銅供給体制の最適化を進めています。中長期には、直島製錬所の銅精鉱処理能力増強および小名浜製錬所へのリサイクル品の前処理設備の導入を完了します。これにより、E-Scrap類の処理能力向上を実現し、リサイクル品処理拡大による収益の取り込みを見込んでいます。

製錬・資源循環事業は、ROICスプレッドは大きくありませんが、持続的な投資効果と厚い投下資本により、エコノミックプロフィットの最大化による企業価値向上への貢献を図っていきます。

**Q** 持続可能な社会を実現するための、今後の取り組みをお聞かせください。

**A** リサイクル技術の研鑽により資源効率の極大化を図り、大幅な需要増加が見込まれる非鉄金属を持続可能なかたちで社会へ安定供給していきます。

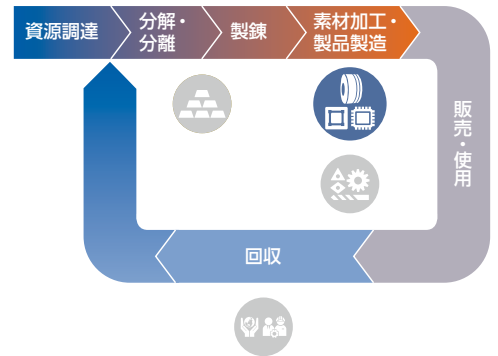
世の中が脱炭素社会、電化社会へ向かう中、金属資源の循環を構築し、対象範囲、展開地域、規模の拡大を通じてバリューチェーン全体の成長を実現していきます。とりわけ、リサイクル品に含まれるさまざまなメタルの再資源化および海外銅鉱山の銅鉱床に含まれる希少資源の回収に向けた取り組みを加速させ、資源循環の社会づくりに貢献します。長年培ってきた環境負荷の低い非鉄金属製錬技術と、リサイクル技術の研鑽により資源効率の極大化を図るとともに、自社に不足する経営資源や技術についても積極的なJVやM&Aを通じて補完しながら、大幅な需要増加が見込まれる非鉄金属を持続可能なかたちで社会へ安定供給していきます。



# 中期経営戦略2030 事業戦略

## [銅加工事業]

国内No.1伸銅品メーカーの  
圧倒的な地位を確立します。



### 事業環境

- xEV市場拡大に伴う自動車向け銅加工品の需要拡大
- 再生可能エネルギー向けの銅加工品の需要拡大
- 高度医療の要求に応えるためのMRIをはじめとした医療機器等の需要拡大

### 事業戦略

#### 圧延事業で圧倒的な地位を確立／銅リサイクル率の向上

- 伸銅品リサイクル率を向上し、スクラップのプラットフォーム基盤を確立
- 海外(ルバタ社)で、成長市場(xEV、医療、環境)へ迅速に参入
- 国内工場をマザー工場と位置付け、海外に新たな川下工場設立を検討し、海外顧客への拡販、サービスを強化

### 重要施策

- 国内では、高機能合金を強みに圧延製品の生産能力を増強し、xEV市場における端子・バスバー販売を拡大
- 海外では、ルバタ社における冷間鍛造技術等の強みを活かした製品の拡販
- 堺工場や小名浜製錬所において、銅合金系スクラップのリサイクル強化によるSDGsへ貢献
- 地産地消とサービス強化を目的とする海外拠点拡充

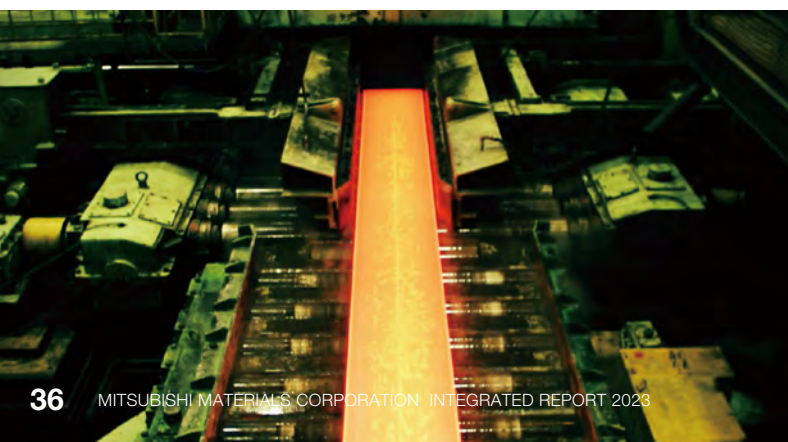
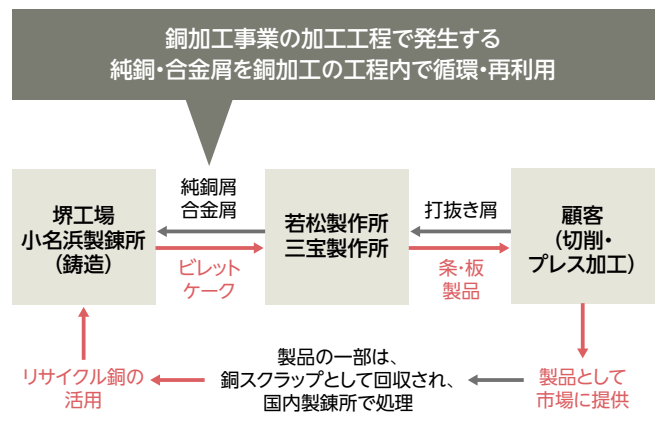


薄物銅条

#### ■ 圧延事業で圧倒的な地位を確立

|      | xEV用<br>端子・バスバー                     | 自動車用<br>端子・バスバー                      |
|------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| 対象市場 | EV/HV市場                             | 新興国を中心とした<br>自動車市場                   |
| 販売計画 | 純銅系を拡販<br>CAGR(2021-2030年度)<br>4.3% | 開発合金を拡販<br>CAGR(2021-2030年度)<br>3.7% |
| 増産計画 | 2021年度対比<br>+1,800t/月<br>(2030年度)   | 2021年度対比<br>+1,100t/月<br>(2030年度)    |

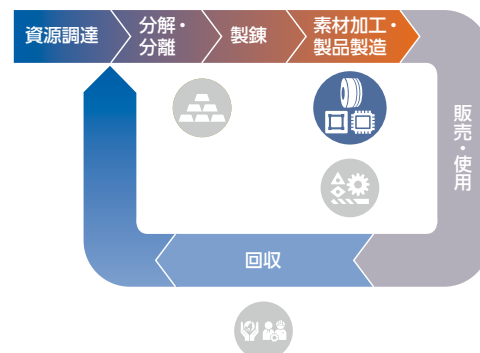
#### ■ 銅リサイクル率の向上



# 中期経営戦略2030 事業戦略

## [電子材料事業]

半導体、xEV市場を中心に、  
付加価値を高めた製品・ソリューションを提供します。



### 事業環境

- 半導体市場は用途拡大と情報量の増大に伴い、CAGR (2021-2030年度)5~6%で堅調に成長
- BEV市場を中心としたxEV市場は、CAGR (2021-2030年度)20~25%の高成長

### 事業戦略

#### 既存注力製品への積極的な成長戦略投資 ／マーケティング力の強化

- 事業ポートフォリオの継続的な組み換えによる高資本効率経営
- 成長領域の注力製品への戦略投資
- 新規事業創出や事業提携の推進、そのための人材育成と確保
- ものづくり力とDXの強化による生産高度化、稼ぐ力の追求
- カーボンニュートラルに向けた事業、社会的価値(SDGs)の提供

#### 注力製品の事業拡大

|                                      | Phase1<br>投資額 | Phase2<br>投資額 |
|--------------------------------------|---------------|---------------|
| シリコン加工品・柱状晶事業：<br>事業基盤整備、増産・開発体制の強化  | 110億円         | 40億円          |
| シール製品事業：<br>第二生産拠点の設立、自動化、<br>開発体制強化 | 80億円          | 70億円          |
| サーミスタセンサ事業：<br>xEV向け製品の量産・開発体制の強化    | 20億円          | 20億円          |

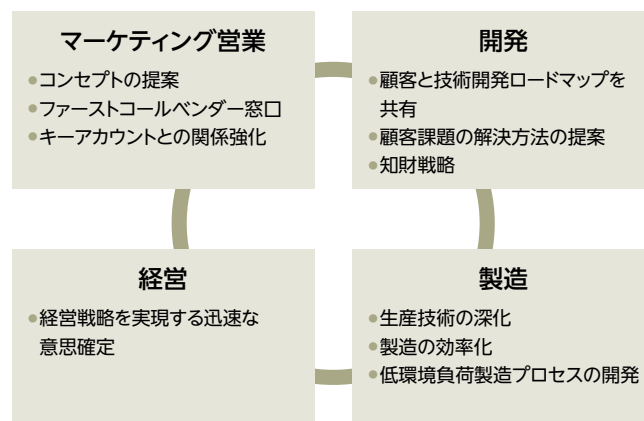
### 重要施策

- 注力製品への積極的な投資によるオーガニック成長と新事業の立ち上げ
  - シリコン加工品／柱状晶シリコン：増産体制の構築
  - シール製品：専用ラインや拠点ごとの生産最適化、自動化による生産能力増強
  - サーミスタセンサ：パワー半導体やxEV市場向け戦略製品の開発
- 組織横断的な半導体新事業開発センターの立ち上げにより、新事業・新製品の探索を強化
- ものづくり力の高度化、コスト競争力の強化と省人化の推進
- DXによる情報連携強化と稼ぐ力の最大化
- 環境負荷低減製品の開発・拡販、GHG削減、資源循環の仕組みの向上



シリコン加工品(柱状晶シリコンリング)

#### マーケティング力の強化





# MESSAGE

執行役常務  
高機能製品カンパニー プレジデント  
**石井 利昇**

## グローバル・ファースト・サプライヤー

### Q 22中経の総括をお願いします。

**A** 顧客接点強化やポートフォリオ最適化、新製品開発などの諸施策を実行するも利益計画は未達となりました。

新型コロナウイルス感染症まん延の影響により、リモートワークが拡大したことや、自動車の電動化・電装化が進んだことで、半導体市場が好調に推移しました。

そのような事業環境の中、銅加工事業では生産能力増強の投資、電子材料事業ではxEV市場や半導体市場への集中戦略を進めてきました。

しかしながら、半導体の供給不足によるxEV市場の調整局面や米中対立による半導体市場の囲い込み、ロシア・ウクライナ情勢による市場全体の冷え込みなどにより、販売が伸びず、またエネルギー価格も上昇するなど、コストも大きく膨らみました。

コスト上昇分の価格転嫁に加え、コストダウンを実施したものの、経常利益は当初計画に対し未達となりました。

22中経は目標達成に至りませんでした。取り組んできた各種施策は、中経2030の成長戦略の素地になります。

### Q 中経2030の具体的な事業戦略についてお聞かせください。

**A** ROICを指標として、既存事業を支える主力製品群への集中投資に加え、新たな事業探索に取り組みます。

まず、当カンパニーの経営課題として、製品ラインアップの拡充、新たなビジネスモデルや営業手法の確立などが挙げられます。

中経2030ではROICを指標に、健全な財務体質を意識し、投資バランスをとりつつ既存事業を支える主力製品群への集中投資に加え、数年後に当カンパニーの主軸となる新たな事業を探索し、育成していく計画です。

当カンパニーのコアコンピタンスは、銅加工では無酸素銅・合金の開発や製造技術、電子材料では異種材料の接合・複合技術や機能材料の開発・評価技術

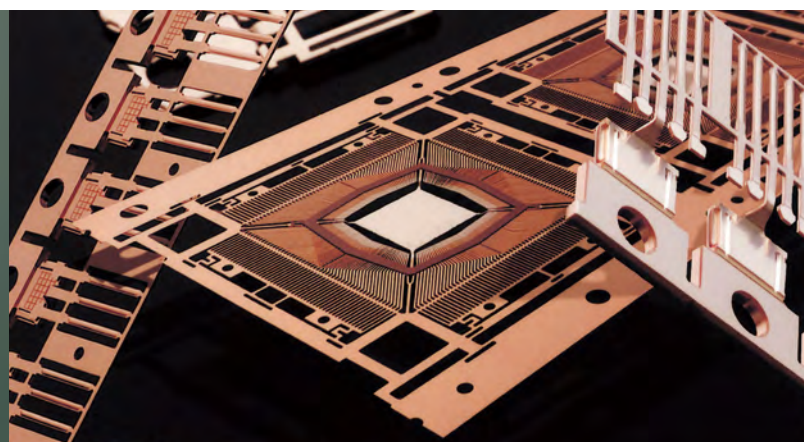
などです。

カンパニー全体の2030年に向けた目標は、22中経に引き続きグローバル・ファースト・サプライヤーになることです。この目標を達成するため、銅加工事業では、22中経から続けている圧延製品の生産能力増強により国内最大サプライヤーとして圧倒的な地位を確立し、海外キーアカウントへの販売拡大を目指します。

圧延製品では、強みである高機能合金の生産能力増強により、xEV向けで市場拡大している車載端子等の成長機会を確保し、さらに、海外新規キーアカウントへも拡販するべく国内工場をマザー工場とし、投資コストの低い川下工程で海外に進出するビジネスモデルの構築を進めます。

押出製品では、バスバー生産プロセスの合理化とともに、次世代鉛フリー快削黄銅GloBrass®に関するルバタ社とのマスターライセンス契約を通じた他社とのライセンス契約など、鉛フリー製品を中心に国内外で事業拡大を図ります。

さらにルバタ社については、グローバ



## 高機能製品



超伝導線等

ル市場における強みを活かし、xEV、医療、環境等の成長分野への新規参入、事業拡大を目指します。

電子材料事業では、既存注力製品への積極的な成長戦略投資、および新規事業の創出、生産高度化と稼ぐ力の追求に加え、カーボンニュートラルに向けた事業や社会的価値の提供を推進します。

22中経では、事業ポートフォリオの最適化として、三菱電線工業(株)の光部品事業に関する古河電気工業(株)との合弁化、スパッタリングターゲット事業からの撤退、多結晶シリコン事業に関する(株)SUMCOへの譲渡などを実施しました。今後は半導体周辺材料・部材およびxEV市場向けの製品開発・事業開発に集中する計画です。

既存注力製品への成長戦略投資では、シリコン加工品/柱状晶シリコンの増産体制の構築、シール製品における空気圧機器向け製品の専用ラインの増設や、半導体製造装置向け製品を中心とした第二生産拠点の設立などにより、生産の最適化、自動化による生産能力の増強を図ります。サーミスタセンサは、

パワー半導体やxEV市場に向けた戦略製品開発を進めます。

新規事業の創出では、事業部全体を横断する研究開発体制(半導体新事業開発センター)を2023年4月に立ち上げ、特に半導体周辺材料・部材での新事業や新製品探索を加速します。

生産高度化と稼ぐ力の追求では、DXにより、情報連携(顧客接点、原価・利益把握、価格決定)を強化し、意思決定のスピードアップを図るとともに拡販や適正価格の実現を目指していきます。

**Q 持続可能な社会を実現するための、今後の取り組みをお聞かせください。**

**A カーボンニュートラルの実現、社会的価値の提供を意識した新規事業探索をはじめとする戦略を推進します。**

銅加工事業では、持続可能な社会の実現に向け、GHG削減にも寄与するべく、製造工程で発生する純銅および合金屑のリサイクル処理量増加に向けた

検討を開始しています。

電子材料事業においても、環境負荷低減に貢献する製品の開発と拡販、再生可能エネルギー導入によるGHG削減、リサイクルの仕組みの向上に取り組んでいく計画です。

景気が下降するような局面であっても安定した利益が確保できる体制を構築するべく、製造部門におけるコスト削減や歩留まり改善、営業部門における販売量増・価格適正化・販売構成の見直し、間接部門におけるコスト削減や業務効率改善案の立案などに、今後も引き続き取り組みます。

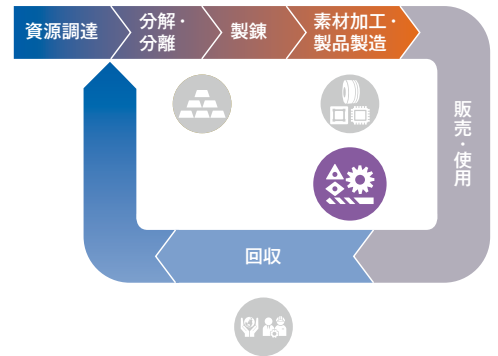
これらの取り組みにより、外部環境の変化に対し柔軟に変わり続けることで目標を達成し、グローバル・ファースト・サプライヤーを目指していきます。



# 中期経営戦略2030 事業戦略

## [加工事業]

卓越した技術によるタングステン製品とソリューションを、世界のものづくり現場に提供し、真のグローバル企業を目指します。



### 事業戦略

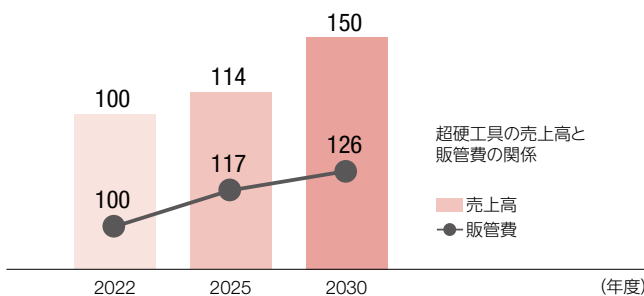
戦略市場で自律した事業展開を目指し、真のグローバル企業への変革を進めます。そのため、超硬工具事業では、素材とコーティング技術の強みを活かした高効率製品を世界No.1品質で安定的に提供します。タングステン事業においては、二次電池向け製品の拡販による事業規模の拡大と環境対応力の強化を図ります。ソリューション事業では、ものづくり現場へのコト売りを事業化していく計画です。

#### ■ ものづくり現場へのコト売りの提供

|         | 工具選定         | 工具購入                     | 量産準備<br>(試作)        | 量産実行               | 工具管理                            |
|---------|--------------|--------------------------|---------------------|--------------------|---------------------------------|
| 顧客課題    | 最適な工具の素早い選定  | 工具費最適化によるコスト削減           | 生産性の高い加工方法の素早い設計・試作 | 加工精度の向上<br>加工時間の短縮 | 再研磨やリサイクルによる効率的な工具使用<br>工具の最小在庫 |
| 当社の提供価値 | デジタルサービスメニュー |                          |                     |                    |                                 |
|         | 工具の自動選定      | 自動工程設計<br>(工程デジタルプランニング) | 加工試作アウトソーシング        | 量産品質・経済性提案         | 工作機械制御自動最適化<br>摩耗度・再研磨自動監視      |

#### ■ DX活用によるコスト競争力強化

事業拡大に伴うコスト増を抑制し、販管費を低減



※2022年度の売上高、販管費を100とした時の指数で比較

### 重要施策

#### 超硬工具事業

難削材加工・難加工領域への製品開発力を強化するとともに、DXを活用したスマートファクトリー化を推進します。また、グローバルでS&OPを導入し、サプライチェーンの強靱化を図ります。

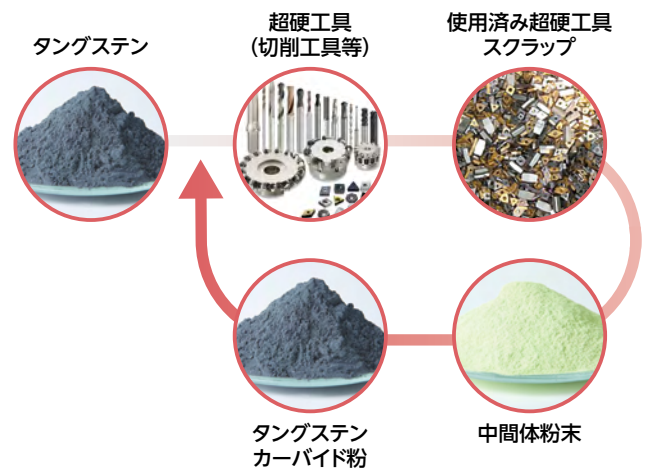
#### タングステン事業

パートナーとの協業により研究開発を強化、クロスセルの推進を図ります。グローバルでのリサイクル処理能力の増強にも取り組みます。

#### ソリューション事業

DXを活用して加工ソリューションを深化させ、お客さまのものづくり現場を支援します。

#### ■ タングステンの原料化プロセス





## MESSAGE

執行役常務  
加工事業カンパニー プレジデント  
小原 和生

グローバルで顧客が認める  
タングステン製品のリーディングカンパニー



### Q 22中経の総括をお願いします。

**A** 当初は、コロナ禍の影響により業績に大きな影響がでたものの、2022年度にはコロナ禍前と同等の水準にまで回復してきています。また、デジタル技術を活用したお客さまとの接点強化、加工プロセスを支援するサービスの強化等の戦略的施策も進みました。

2020年度はコロナ禍のもと、収益が低下しましたが、2021年度は半導体不足等サプライチェーンの混乱により国内市況は低迷したものの、欧米における自動車・航空宇宙産業の市況回復などにより業績が上向きました。2022年度はエネルギー価格等の高騰によりコスト増加はあったものの、継続的な生産性改善等の取り組み成果と需要の回復に支えられ、コロナ禍以前の業績に迫る水準にまで回復しています。

戦略市場の攻略へ向けた取り組みについては、デジタル技術を活用し、営業活動におけるお客さまとの接点強化、ソリューション提供によるサービス強化、自社製造工程のスマートファクトリー化等を全社DX施策とともに推進しています。

より高まる地球環境・社会課題への対応要請は、私たちの製品・技術をもつ

て応えられる事業領域の拡大機会としても捉えています。二次電池市場においては、市場拡大に伴って二次電池用タングステン粉末の需要も増加し、売上は拡大しました。

### Q 中経2030における成長戦略を聞かせてください。

**A** 難削材・新素材加工における競争力を、加工ソリューションの拡充化と合わせて高めるとともに、欧米を中心としたローカル市場への対応力を強化します。

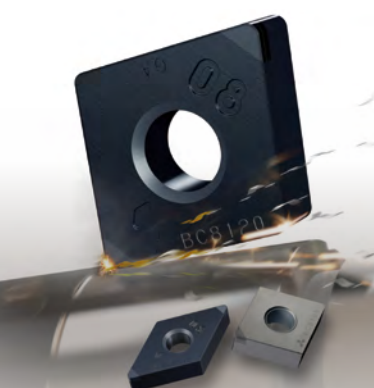
中経2030において、超硬工具事業では、素材とコーティング技術の強みを活かし、主に難削材・新素材加工における対応を強化します。加えて、開発、製造、販売、リサイクルまでを各グローバルエリア内で循環できる体制構築を進めます。また、リサイクル原料使用率80%以上を目標として原料の安定調達を図ります。タングステン事業では、グループ会社である日本新金属(株)の高品質なタングステン製品提供力と、超硬リサイクル技術を活かして拡大していきます。ソリューション事業においては、グローバルで開設されたテクニカルセンターとデジタル技術を活用した幅広い加工ソリューションサービスを充実させ、コ

ト売りビジネスを拡大します。これら各事業のアプローチにより、お客さまのものづくり現場における高度化・高効率化を支援することで、地球環境等の課題解決にも貢献していく考えです。これらの取り組みを進めることで、収益性を改善し、ROI増大につなげます。

### Q 持続可能な社会を実現するための考え方を聞かせてください。

**A** GHG排出量削減の取り組みと環境調和製品の供給を通して、豊かな社会、循環型社会、脱炭素社会の構築に貢献します。

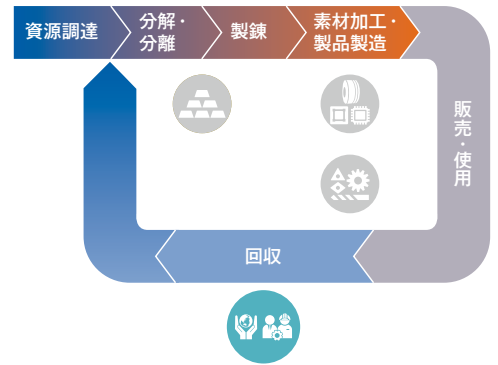
加工事業カンパニーにおいては、太陽光発電などによる再生可能エネルギーの利用拡大、スマートファクトリー化の推進・設備の効率化による製造工程でのGHG排出量の削減、お客さまに向けては、ものづくり現場での高効率化支援による電力使用量の低減、使用済み工具の回収・リサイクルを通じた資源の有効活用を推進します。中経2030で目指す「グローバルで顧客が認めるタングステン製品のリーディングカンパニー」の実現においては、限りある資源を未来へ残すため、リサイクル原料の使用率を高める取り組みをとおして「循環をデザイン」していきます。



# 中期経営戦略2030 事業戦略

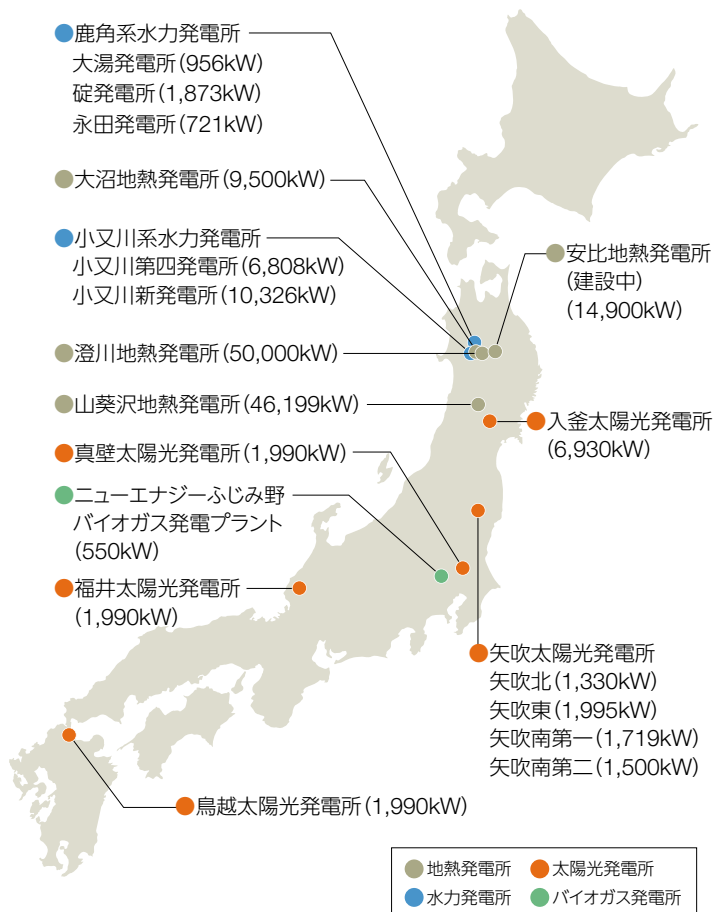
## [再生可能エネルギー事業]

地熱発電のさらなる拡大、風力発電、発電関連等事業領域の拡大により、再生可能エネルギー電力自給率100%に向けた再生可能エネルギー発電の拡大を目指します。



### 事業戦略

中経2030において、再生可能エネルギー事業を全社的な取り組みとして戦略本社に集約し、長期的な視野で事業拡大を目指します。事業拡大に向けては、3年に1ヵ所のペースで地熱発電の新規開発を推進します。また、風力発電では、将来的に発電コスト低下が見込まれるため、新規参入を加速させ、バイオガス発電では新規バイオガスプラントのさらなる拠点の展開を図ります。



### 調査中の地熱発電地域

- 恵山地域 (北海道)
- 菰ノ森地域 (秋田県)
- 安比川上流地域 (岩手県)
- 磐梯地域 (福島県)
- 吾妻・安達太良地域 (福島県)

### 重要施策

#### 再生可能エネルギー発電の拡大

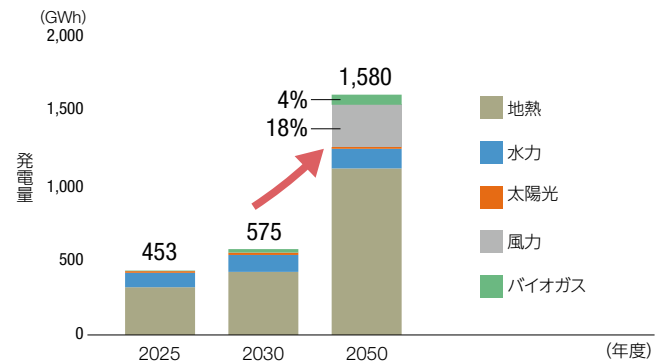
2050年度の当社消費電力に匹敵する発電量を目指して、地熱発電開発体制の構築と事業拡大を加速させるとともに、風力発電を中心に新規再生可能エネルギー発電への展開を図ります。

#### 当社消費電力の構成

2035年度に実質的な電力の再生可能エネルギー化100%を達成、2050年度には当社消費電力に匹敵する再生可能エネルギー発電量を実現し、実質的な再生可能エネルギー電力自給率100%を目指します。

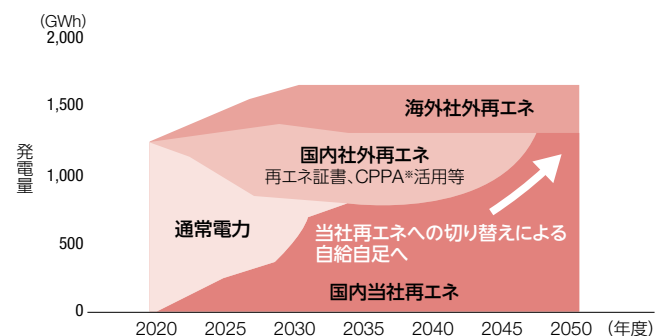
#### 再生可能エネルギー発電の拡大

2050年度の当社消費電力に匹敵する発電量を目指して、地熱発電開発体制の構築と事業拡大を加速、風力を中心に新規再生可能エネルギー発電へ展開



#### 実質的な再生可能エネルギー電力自給率100%に向けたロードマップ

2035年度に実質的な電力の再生可能エネルギー化100%達成、2050年度に当社消費電力に匹敵する再生可能エネルギー発電量を実現して実質的な再生可能エネルギー電力自給率100%へ



※CPPA (Corporate Power Purchase Agreement)



大沼地熱発電所



小又川第四発電所



真壁太陽光発電所

## 事業の進捗と中長期的な戦略

22中経期間は、安比地熱発電所の建設、小又川新発電所の建設を工期どおりに進め、小又川新発電所は2022年12月から発電を開始し、2023年度の水力発電の計画発電量の増加に大きく寄与しています。また、安比地熱発電所も2024年4月の営業運転開始に向けて地上設備の建設工事を行っており、2024年度からの当社グループ全体の発電量の増加に寄与します。これらにより、安定した収益の確保を実現するとともに、再生可能エネルギーの開発という社会的価値と経済的価値の両立に大きく貢献することが期待されます。

中経2030では、2030年度までに2022年度の約4倍のEBITDA(81億円)を目指しています。ただし、地熱発電や風力発電等の大型の発電所は調査から運転開始までのリードタイムが長く、利益発現はこれよりも先となることを想定しています。このため短期・中

期的には、新たな電源開発のための投資が先行し、キャッシュ・フローはマイナスが続きますが、発電が開始されるとFIT制度等で長期的に固定された価格で売電できるため、安定収益を見込むことができます。また、短期的には発電規模は大きくありませんが、開発期間の比較的短い小水力発電や、CPPAを想定した太陽光発電の開発による売電収益の確保も進めていく計画です。さらに、バイオガス事業を行うニューエナジーふじみ野(株)では、現在は操業の安定化に向けて改善を進めている段階ですが、収益も安定化させていきます。なお、当事業部の保有する発電所の多くが、FIT制度での売電事業であり、制度終了後は市場価格での売電事業となるため、今後、コスト競争力を伴った効率的な操業管理をしていくために、デジタル技術の活用も進めていく計画です。



安比地熱発電所(建設工事全景)



小又川新発電所(水車発電機)



ニューエナジーふじみ野(株)バイオガス発電プラント

## 社会課題である脱炭素化に向けて、 新たな再生可能エネルギーの提供を目指す

当事業部は、2023年4月、環境・エネルギー事業カンパニーから分離してプロフィット部門として発足しました。中経2030では、2050年度の目標として現在の発電量の3倍以上となる当社の消費電力量に匹敵する発電量を目指しています。発電所が稼働するまでの開発期間は非常に長く、今から調査を開始しても2030年代後半から2040年代に稼働する発電所となるため、私たちがどれだけ将来の種を見つけて、育てていけるかが重要となります。加えて、社会課題である脱炭素化に向けて新たな再生可能エネルギーを提供し、社会に貢献するという大きな使命を担っており、これを組織全員が認識し、目標を着実に達成できるよう取り組んでいきます。



戦略本社再生可能エネルギー事業部事業部長  
河村 裕二

# 中期経営戦略2030 事業戦略

## [カーボンニュートラル]

### 気候変動問題への対応

「脱炭素社会の実現」に向け、野心的な温室効果ガス(GHG)排出削減目標を掲げ、その着実な実施を図ります。具体的には、2045年度のカーボンニュートラル、2050年度の再生可能エネルギー電力自給率100%を目指します。

関連記事:

サステナビリティレポート  
▶ 地球環境への貢献  
<https://mmc.disclosure.site/ja/>

#### 対応方針

気候変動問題については、2023年のIPCCの第6次統合報告書において人間活動が地球温暖化を引き起こしてきたことを「疑う余地がない」と指摘され、GHG削減の緊急性が強調されています。世界は、パリ協定のもとで2020年以降の取り組みを進めており、2021年の国連気候変動枠組条約第26回締約国会議(COP26)におけるグラスゴー気候合意を受け、1.5℃目標、すなわち2050年までのカーボンニュートラル達成に向けて大きく舵を切っています。

当社グループとしても、「人と社会と地球のために」という企業理念のもと、気候変動問題に真摯に向き合います。国の目標年である2050年度より5年前倒した2045年度をカーボンニュートラルの目標年として設定するとともに、自社で消費する電力に匹敵する再生可能エネルギーを2050年度には実現し、実質的な再生可能エネルギー電力自給率100%を目指す等、「脱炭素社会の実現」に向けた事業活動を進めます。

#### 指標と目標

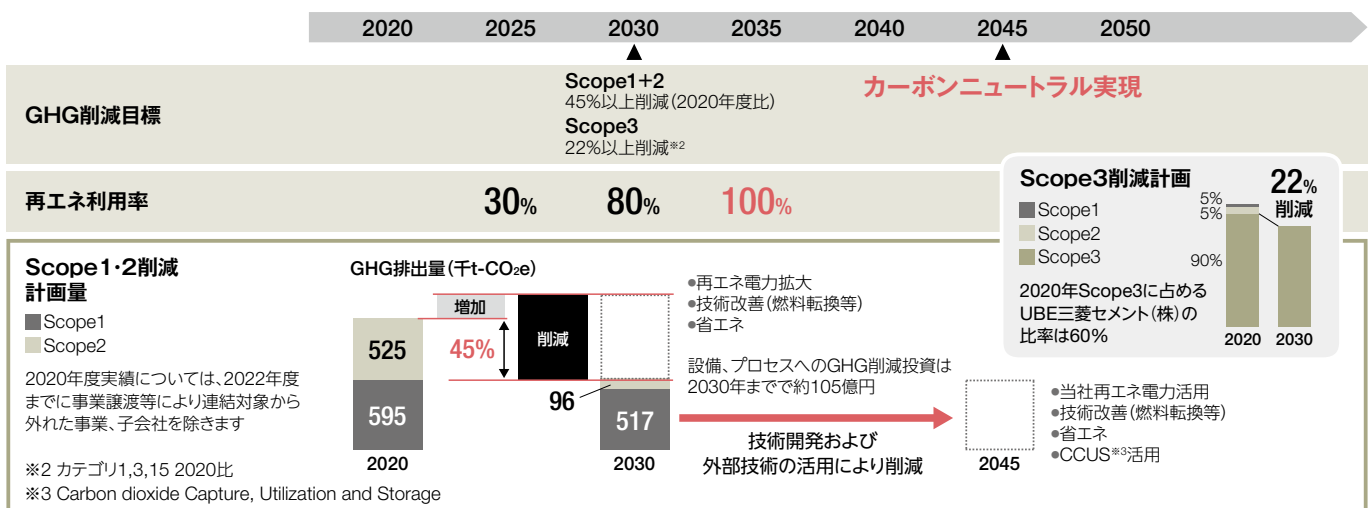
当社グループは、GHG排出量(事業者自らによる直接排出であるScope1および供給されたエネルギー利用に伴う間接排出であるScope2)<sup>\*1</sup>の削減目標を2023年2月に見直しました(注:

2023年3月のダイヤソルト(株)の売却等に伴う補正を2023年7月に実施)。

新たなGHG削減目標は、2030年度までに2020年度比で45%削減(2013年度比では53%削減に相当)としました。この目標の達成に向け、当社グループでは、2030年度までに主に製造拠点の省エネ、設備改善等へ105億円の投資を行い、GHG排出量削減に取り組めます。また、自社の活動に関連する他社の排出(Scope3)については、2030年度までに2020年度比22%以上の削減を目指します。

2045年度のカーボンニュートラル実現に向けては、当社グループが強みを有する地熱発電等の再生可能エネルギーの開発、利用拡大を進め、目標値として2035年度に自社使用電力の再生可能エネルギー利用率を100%、そのうちの66%を自社再生可能エネルギー由来電力とすることを定めました。これに伴い、2030年度までに再生可能エネルギー事業へ300億円の投資を実行します。また、製造現場における省エネルギーや化石燃料の使用量削減に加え、カーボンニュートラル社会に貢献する製品・技術の開発を進めるとともに、CO<sub>2</sub>回収(固体吸着、液体吸収、透過膜分離等)と処理(貯蔵やメタネーション)等の将来の技術を活用し、2045年度のカーボンニュートラルの達成を目指します。

<sup>\*1</sup> Scope1とScope2の合計排出量推移は、107ページの非財務ハイライト「温室効果ガス総排出量(Scope1+Scope2)」をご参照ください。



- 2045年度のカーボンニュートラル、2050年度の再生可能エネルギー電力自給率100%が目標
- 2030年度に向けてはScope2を中心に削減

## SBT認定の取得

当社は、パリ協定が定める目標に対し、科学的に整合するGHGの排出削減目標を立てていることを示すSBT認定を2023年3月に取得しました。

SBTは、「Science Based Targets」の略であり、SBTイニシアチブは、パリ協定目標達成に向け、企業に対して科学的根拠に基づいたGHGの排出削減目標を設定することを推進している国際的なイニシアチブです。

当社としては、自社の取り組みによるScope1とScope2のみならず、サプライチェーンからの排出であるScope3も含め、削減目標の達成に向けて取り組みます。

## 戦略

TCFD<sup>\*4</sup>提言に基づくシナリオ分析を行い、当社グループの気候変動に関連するリスクと機会を分析し、2023年2月に公表した中経2030との整合性を取りながら、事業の指標と目標を定めました。1.5℃シナリオと4℃シナリオを設定し、気候変動に対する政策および法規制が強化され、炭素価格制度（カーボンプライシング）が導入、強化された場合の当社グループへの財務影響を試算しました。また、EV需要変化やエネルギー利用形態の変化、循環型社会への移行によるリサイクル事業の需要変化について、当社の事業への影響をリスクと機会の側面から分析しました。物理的リスクについても、気候変動に関連すると考えられる激甚化した豪雨・洪水や、高

潮・渇水等の急性および慢性リスクによる被害等の水リスクを含め、全社リスクマネジメント活動において管理しています。

<sup>\*4</sup> TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosures（気候関連財務情報開示タスクフォース）の略。2016年に金融システムの安定化を図る国際的組織の金融安定理事会が設立。

## ガバナンス

当社は、気候変動問題対応を含む経営戦略を分掌する執行役を置き、戦略本社に専門部署を設置し、当社グループの気候変動対応を推進しています。具体的には、TCFD提言に基づいたシナリオ分析、気候関連リスクおよび機会の評価・管理、GHG削減のための実行計画の策定・管理、その他気候変動に関する協議および情報共有等を実施します。検討した事項については、戦略経営会議、取締役会に報告します。また、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ委員会は、気候変動関連の当社の取り組みに関するモニタリングおよびその方法、課題について検討し、その内容は取締役会に報告され、適切にモニタリングされています。

## リスク管理

当社グループでは、気候変動に関するリスクを当社グループの業績および財政状態に重要な影響を及ぼす可能性がある主要なリスクのひとつとして認識しており、当社グループのリスクマネジメント活動の中で取り組みを進めています。

### 関連記事：

統合報告書▶リスクマネジメント  
P74

## シナリオ分析—分析結果(概要)

▲：リスク要素 ●：機会要素

| シナリオ                         | テーマ                    | 事業                                     | リスク要素／機会要素                             | 事業への影響            |
|------------------------------|------------------------|--|--|-------------------|
| 1.5℃シナリオ／<br>4℃シナリオ          | 炭素税負担・<br>エネルギーコスト等の変化 | 全事業共通                                  | ▲ 炭素価格税制度の導入・強化（操業コスト増加）               | リスク：大 ▼           |
|                              |                        | 製錬・資源循環事業                              | ● xEV販売台数の増加<br>▲ 廃車台数の減少              | 機会：大 ▲<br>リスク：小 ▼ |
| 1.5℃シナリオ                     | EV需要変化                 | 銅加工事業                                  | ● xEV販売台数の増加                           | 機会：大 ▲            |
|                              |                        | 加工事業                                   | ▲ モーダルシフト等に伴う加工製品市場の急変                 | リスク：中 ▼           |
|                              |                        | 製錬・資源循環事業                              | ● 車載用LIB、太陽光パネルリサイクル需要の増加              | 機会：大 ▲            |
|                              |                        | 加工事業                                   | ● EVバッテリー、蓄電池需要の増加                     | 機会：大 ▲            |
|                              | エネルギー<br>利用形態の変化       | 再生可能エネルギー事業                            | ● 再生可能エネルギーの普及・需要の増加                   | 機会：大 ▲            |
|                              |                        | 製錬・資源循環事業                              | ● E-Scrapリサイクルの需要の増加<br>● 家電リサイクル需要の増加 | 機会：中 ▲<br>機会：中 ▲  |
| 循環型社会への移行による<br>リサイクル事業の需要変化 | 製錬・資源循環事業              | ● E-Scrapリサイクルの需要の増加<br>● 家電リサイクル需要の増加 | 機会：中 ▲<br>機会：中 ▲                       |                   |

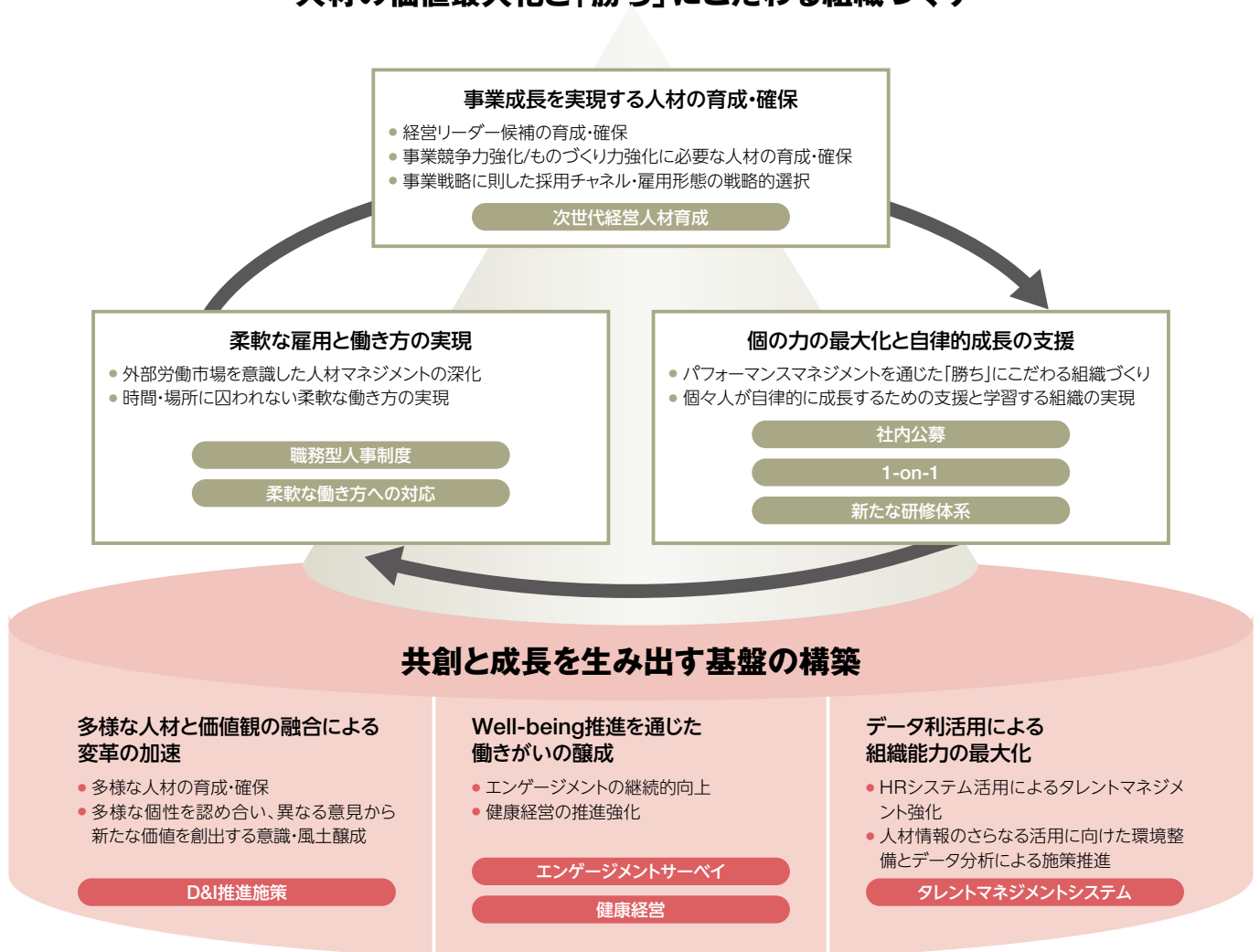
# 中期経営戦略2030 基盤戦略

## [人事戦略]

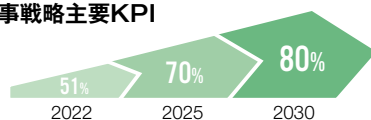
### 組織と人材のマネジメント方針

1. 変化への迅速な適応と、グローバルな事業展開によって成長を続け、持続的社会的の実現に貢献する。
2. 一人ひとりが自律的に考えて行動し、組織が自律的に課題を考え解決することで、完全カンパニー制のあるべき姿を実現する。
3. 一人ひとりが持つ個性や多様性を尊重し合い、異なる意見や価値観を融合させながら、新たな価値を創出する。

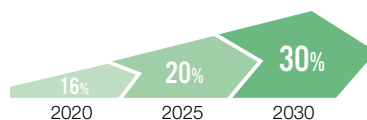
### 人材の価値最大化と「勝ち」にこだわる組織づくり



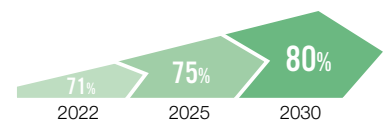
### 人事戦略主要KPI



経営リーダー候補の継続的確保・育成  
執行役後継候補に占める  
次世代経営人材育成プログラム選抜者比



意思決定層における多様性の確保  
管理職層における多様な属性\*1の割合  
\*1 女性、外国人、経験者採用、障がい者



エンゲージメントの継続的向上  
エンゲージメントサーベイ  
全設問における肯定的回答率

## 「人材の価値最大化と『勝ち』にこだわる組織づくり」によって、 中期経営戦略の実現を目指します。



執行役常務  
CHRO、人事企画、D&I・健康経営推進担当  
**野川 真木子**

### 人事戦略に対する 思いについて 聞かせてください。

当社では、従来より、「人こそが新しい価値を創造し、当社グループの持続的成長の源泉である」という考えのもと、人材を資源やコストではなく「資本」として捉え、さまざまな人事施策を通じた人材への投資を行ってきました。これら人的資本への投資を通じて、人材の価値を最大化し、従業員と会社がともに成長しながら、中経2030で掲げる経営戦略を強い意志をもって実行していくための基盤として、中経2030における人事戦略を策定しました。

#### 人材の価値最大化と 『勝ち』にこだわる組織づくり

このような思いを背景に、中経2030の人事戦略では、第一に「人材の価値最大化と『勝ち』にこだわる組織づくり」を掲げました。これまでの当社グループは、結果にこだわってやり抜く姿勢にもの足りなさがあったという反省があったことから、今回、中経2030で目指す「資源循環の拡大、高機能素材・製品供給の強化による成長」を実現するための目標を必ず達成する、意志を持って正しくやり抜くということを人事戦略として表現しました。『勝ち』とは「目標を達成すること」であり、そのために必要な施策をこだわりをもって正しくやり抜くことが重要です。一人ひとりの人材が持つ力を伸ばし、さらにそれを最大限に発揮することを、実践していきます。

そのためには、まずもって経営戦略の実践に必要な人材を確保していくことが重要です。経営環境の劇的な変化の中で、次世代経営人材の継続的育成に加え、事業構造の変化に応じて必要な人材ポートフォリオを変容させながら、労働市場で優位性を持って着実に人材の確保と育成を行っていくことが、事業競争力の維持・増進に欠かせませ

ん。事業競争力強化に必要な即戦力となるスキルを有する人材、当社グループが持つものづくり力を維持・増強するための人材、事業成長のフェーズや経営戦略上必要な人材等を適時確保するために、新卒採用のみならず、採用チャネルや雇用形態を多様化していく必要があります。また、今、当社グループで活躍している従業員はもとより、これから当社グループで働くことを希望する方々にも選ばれる会社になるよう、働きがいを感じる職場・職務を提供し、成長への支援をするとともに、パフォーマンスマネジメントの確実な実践を通じて、人材の価値最大化と『勝ち』にこだわる組織づくりを目指します。

#### 共創と成長を生み出す基盤の構築

人事戦略ではもうひとつ、「共創と成長を生み出す基盤の構築」を重要な柱として掲げています。ここで言う基盤とは、人的資本に関するさまざまな取り組みを支えるベースとなる仕組みや、考え方・組織のあり方を指しています。

「共創(共に創る)」には、従業員同士が共に創るという意味と、従業員と会社が共に創るという意味の両方が含まれます。一人ひとりが持つ個性や多様性を尊重し、異なる意見や価値観を融

合させながら新たな価値を創出する意識と風土の醸成、そのために、従業員のエンゲージメントを定点観測し、一人ひとりの働きがい向上を総和した会社全体の組織力を高めていきます。さらには、さまざまな人材情報をデータとして基盤整備し、採用から人材育成・組織開発などの取り組みに有機的に利活用していきます。

#### 最後に

中経2030の人事戦略の実践状況と実効性を把握するために、3つの数値目標を掲げました。ひとつは、経営リーダーを継続的に育成、確保するため、執行役後継候補のパイプライン強化についての指標。次に、組織の多様性の確保を促す指標。そして、従業員が働きがいをもって活き活きと働いている状態を示すエンゲージメントスコア。この3つを主要な数値目標として、人事戦略を進めていきます。

人事戦略の主役は従業員一人ひとりです。従業員一人ひとりが成長し、その総和が当社グループの成長につながります。人事戦略を通じて中経2030の経営戦略実行に貢献していきます。

# 中期経営戦略2030 基盤戦略

## [人事戦略]

### 三菱マテリアルの人的資本経営の取り組みと実績

「4つの経営改革」のひとつとして実施してきたHRXは、当社の人的資本経営の取り組みを実践しており、それを継続発展させたものが、中期経営戦略2030における人事戦略です。

#### 次世代経営人材育成

2005年度より経営幹部となり得る候補者の育成を目的とした「次世代経営人材育成プログラム」を設け、経営人材の育成を進めています。完全カンパニー制の推進や人事諸施策の変革等を背景に、2022年度より従来の研修中心の育成から、業務経験を重視した育成プログラムとして刷新しました。新たなプログラムでは、より若年層からもポテンシャルのある人材を選抜し、育成目標・計画を策定。それに基づいた部門横断的な全社視点を持った人材の育成を進めることとしています。

新たなプログラムを運用開始した2022年度も、育成計画に基づいた部門横断的な異動、選抜研修の提供、アセスメントの実施等を通じて、次世代経営人材の育成を推進しました。

今後、このプログラムを通じて育成される経営リーダー候補者を順次増加させていき、執行役後継者に占める次世代経営人材プログラム選抜者比2022年度実績51%を、2030年度までに80%とする目標を掲げています。

#### 職務型人事制度

2022年4月より、すべての管理職層を対象に職務型人事制度を導入。外部市場と接続した、役割・責任に応じた人事制度を整備しました。等級体系においては、従来の職能資格は廃止し、担う役割・責任に基づく新たな職務グレードを設定しました。考課体系では、役割・責任に応じた目標・行動基準を設定し、役割・責任の発揮、成長・育成の促進を図ります。また、報酬体系は、外部市場を参照した報酬水準をベースに、会社業績・個人考課を反映させます。

これにより、事業戦略に基づく組織・ポジションを定義・設計し、それぞれのポジションに適切な人材を配置していく「適所適材」を通じて、事業活動における各人の役割・責任の明確化を行い、事業競争力の徹底追求を支える制度として機能させています。人事戦略に掲げる「人材の価値最大化と『勝ち』にこだわる組織づくり」実現へ向けた取り組みとして、パフォーマンスマネジメントの徹底にも注力しています。

#### 柔軟な働き方への対応

当社は、従業員一人ひとりがライフイベントに合わせた働き方を実現しつつ就業を継続し、キャリアアップに挑戦できる環境を目指し、各種支援制度の整備、拡充に努めています。

2022年度には、生産性を高めつつより柔軟な働き方を支援することを目的として、事業所を含めた全社を対象とした在宅勤務制度を導入するとともに、管理職層を対象として、遠隔地リモート勤務制度を導入しました。また、本社地区および一部事業所においてはフレックスタイム制度のコアタイムを廃止し、従業員のより柔軟な働き方を支援しています。

#### 柔軟な働き方を支援する主な制度

| 制度          | 概要  |
|-------------|---|
| 在宅勤務制度      | 自宅で従事可能な業務を担当している従業員を対象として、在宅勤務を認める制度   |
| 遠隔地リモート勤務制度 | 管理職層を対象として、勤務場所を制限することなく勤務を認める制度(国内限定)  |
| 社内公募制度      | 自律的なキャリア形成促進の一環として実施  |
| エリア総合職制度    | 育児や介護等の個別事情を抱える従業員を対象として、一定期間、転居を伴う異動を行わない制度  |
| 特別休職制度      | 配偶者の海外転勤に帯同する従業員および私費研学をする従業員を対象として、一定期間の休職を認める制度   |
| 退職者復帰制度     | 家庭事情(結婚・出産・介護等)によりやむを得ず退職する従業員が、一定条件のもとで当社に復帰できる制度  |
| 副業・兼業       | 自律的なキャリア形成意識の向上推進とともに、社内では得られない知識、スキル、経験を獲得し当社に還元することを制度趣旨として、非雇用の副業・兼業を認めている(トライアル制度として実施) |

#### 関連記事:

サステナビリティレポート▶人的資本の確保と活用  
<https://mmc.disclosure.site/ja/>

#### 社内公募

自律的なキャリア形成を促進する取り組みのひとつとして、社内公募制度を刷新し、2022年2月より展開しています。すべての従業員に幅広いキャリア形成の機会を提供することで、新しい職務へ

チャレンジすることを支援し、自律的に自らのキャリア形成を考える風土を醸成していくこと、加えて、社内の人材流動性を高めることで当社全体の企業価値向上につなげていくことを目的としています。なお、募集対象は、当社組織内ポジションおよびグループ会社出向や海外駐在ポジションとしています。

### 研修体系

一人ひとりが自律的にキャリアを考え主体的に自己研鑽していくことを目指して、研修体系の見直しを実施しました。具体的には、まずオンライン学習動画サービスの拡充を中心に、従業員が自律的に学習する環境を整備しました。情報のアップデートが早い外部のオンライン学習動画を活用することにより、最新の知見やスキルの習得を可能としています。また、65歳定年延長や職務型人事制度の導入を背景に、それぞれの年代で定期的にキャリアを振り返り、考える機会として「キャリアデザイン研修」を提供しています。

また、従来の階層別研修を、人・組織に関するマネジメントスキルを学ぶ「プロフェッショナル共通研修」と、自社戦略理解等に関する「MMCコア研修」に整理し、より各人の役割に応じた能力開発が行われるようにしました。



### 1-on-1

職場における上司と部下のコミュニケーションの質と量を充実させ、上司から部下への成長支援を継続的に、よりタイムリーに行うために、1-on-1を導入しています。上司と部下とが“つながる”ことを表すため、当社においてはハイフンを入れて「1-on-1」と表記しています。部下が安心して自由に話し、上司がそれを傾聴する場を、短時間・高頻度で定期的につくることで、上司と部下との信頼関係を向上させ、これまで以上に「心理的安全性」の高い職場の実現を目指しています。実施状況アンケート調査では、約7割が上司との1-on-1に満足していると回答しており、今後もより一層の1-on-1の定着、質の向上を目指していきます。

### 人材委員会の開催

2022年度より、執行役と人事担当で構成される「人材委員会」を設置し、人材の育成、異動、配置、ダイバーシティ&インクルージョンをはじめとする各種人事施策、次世代経営人材の選抜と育成

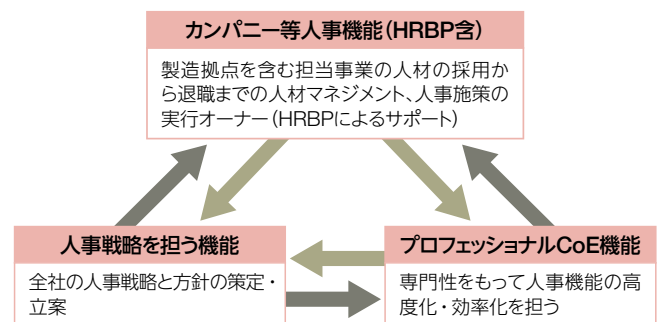
等について検討、討議しています。

2022年度は人材委員会を計7回開催し、ダイバーシティ&インクルージョン施策や次世代経営人材の選抜と育成計画、人事諸課題に関する討議を行いました。定期的に執行役自らが人事諸課題に向き合うことで、人的資本経営の一役を担っています。

### 経営戦略の実現をサポートする人事機能の強化

経営戦略の円滑な遂行を目指し、人事機能についても、経営戦略に連動した人事戦略の立案を担う機能、事業戦略を人事面から推進する機能、全社横断的な人事業務を専門的に遂行する機能に、役割の分担を行いました。

特に、カンパニー等の各部門にはHRBPを配置し、事業戦略を人事面から強力にサポートする体制としています。



### タレントマネジメントシステム

人的資本である人材について、一人ひとりの能力を適切に把握し、育成していくことを目的に、2022年2月にタレントマネジメントシステムを稼働しました。職務型人事制度等の人事制度と関連する新たな業務・施策の実効性担保やデジタル技術を活用した既存課題の改善、蓄積されたHRデータの可視化・活用を基にした人事施策の高度化、さらには、自律的かつ組織横断的な従業員成長の支援等を目指しています。

#### 主な取り組み

- 人材データの可視化
- システムを用いた自己申告・エンゲージメントサーベイの実施と分析
- 退職者インタビューを踏まえた退職理由の蓄積と分析
- 年間を通じたパフォーマンスマネジメントの高度化
- 目指すキャリア検討の一助として主要ポジション職務内容のシステムでの公開
- 1-on-1実施記録機能による1-on-1の質の向上

# 中期経営戦略2030 基盤戦略

## [人事戦略]

### ダイバーシティ&インクルージョン

#### 基本方針

当社グループのダイバーシティ&インクルージョンに関する方針については、コーポレート・ガバナンス基本方針、サステナビリティ基本方針、人権方針に定めています。多様な個性を認め合い、尊重し、新たな価値を創造することで当社グループの持続的成長の源泉とするべく、女性、外国人、経験者採用等に関する目標を新たに設定するとともに、各種施策を通じ、取り組みを強化しています。

#### 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>

コーポレートサイト  
▶サステナビリティ基本方針  
▶人権方針  
<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/sustainability/>

#### 推進体制

当社は2021年9月1日付でダイバーシティ&インクルージョンに関する専門組織を設置し、人事戦略上の重要な柱として取り組みを加速させています。

#### 2025年度末までの目標

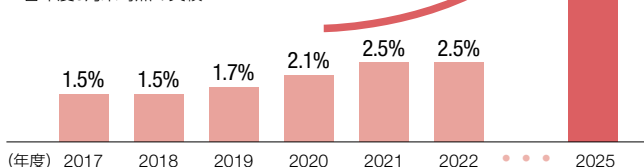
当社のダイバーシティ&インクルージョンに関するあるべき姿として、2025年度末までに、2020年度末比の女性管理職・外国人管理職人数を約2.5倍、経験者採用管理職人数を約1.5倍にすることを目指しています。

#### ■ 女性・外国人・経験者採用管理職人数の目標

| 2025年度末目標 |              |       |
|-----------|--------------|-------|
| 女性管理職     | 2020年度末人数比 ▶ | 約2.5倍 |
| 外国人管理職    |              | 約2.5倍 |
| 経験者採用管理職  |              | 約1.5倍 |

#### ■ 女性管理職比率の推移／目標

※各年度3月末時点の実績



#### 現状

女性取締役、執行役、管理職の人数および比率は以下のとおりです。

|                     | 人数           | 比率    |
|---------------------|--------------|-------|
| 女性取締役(2023年6月23日現在) | 2名(全11名)     | 18.1% |
| 女性執行役(2023年4月1日現在)  | 1名(全9名)      | 11.1% |
| 女性管理職(2023年4月1日現在)  | 45名(全1,721名) | 2.6%  |

#### 主な取り組み

2025年度末までの目標達成に向けて、ダイバーシティ&インクルージョンを推進するうえで必要な環境の整備をはじめとするベースの構築/インクルージョン浸透のための施策や、女性、外国人、経験者採用のみならず、障がい者、LGBTQ+を対象とした施策や男性従業員の育児休業取得促進等、幅広い取り組みを進めています。

#### ● ベースの構築/インクルージョン浸透のための施策

- ダイバーシティ&インクルージョン相談窓口の設置
- 全従業員を対象としたダイバーシティ&インクルージョンに関する動画コンテンツの配信
- 全従業員を対象としたアンコンシャス・バイアスに関するeラーニングの実施
- MMCコア研修においてダイバーシティ&インクルージョンに関する教育の実施
- 全従業員を対象とした働き方の見直しと男性従業員の育児休業取得促進に関するセミナーの実施
- 全従業員を対象とした介護セミナーの実施
- 管理職層の行動考課のひとつとしてダイバーシティ&インクルージョンに関する評価を実施
- 全従業員を対象としたエンゲージメントサーベイの実施
- 取締役会における議論

#### ● キャリアサポートに関する施策

- 自己申告面談の実施
- 相談窓口の設置
- キャリアデザイン研修の実施

#### ● 女性活躍支援

- 執行役をスポンサーとする育成加速支援 (女性管理職、女性総合職対象)

- キャリア形成支援(女性総合職対象)
- 事業所におけるアクションプランの実行
- 外部研修への派遣

#### ●外国人支援

- 留学生向け採用イベントへの積極的参加
- 入社試験の外国語対応
- 入社前・入社後語学学習支援

#### ●経験者採用支援

- 当社WEBサイトにおける経験者採用関係の情報拡充
- オンボーディングの取り組み

#### ●障がい者支援

- 事業所におけるアクションプランの実行
- 障がい者支援団体との協業
- 障がい者就労支援(特別支援学校からの実習生受け入れ)

#### ●LGBTQ+支援

- 理解促進に向けたハンドブックの社内公開
- 人事担当者向けLGBTQ+当事者による研修の実施
- 東京レインボープライドへの協賛

#### ●男性従業員の育児休業取得支援

当社は、育児をはじめとするライフイベントと仕事との両立を可能とし、多様な人材が継続して働ける環境を整備することで、より一層ダイバーシティ&インクルージョンを推進することを目的として、2022年度以降、男性従業員の育児休業取得率目標を100%に設定し、研修等を通じた周知・啓発の継続や、働き方の見直しと男性従業員の育児休業取得推進に関するセミナーの開催等、目標達成に向けて積極的に取り組んでいます。

#### ■ 男性従業員の育児休業取得者数・取得率・平均取得日数の推移

| 時期     | 取得者数 | 取得率   | 平均取得日数 |
|--------|------|-------|--------|
| 2020年度 | 27名  | 15.6% | 41日    |
| 2021年度 | 56名  | 36.6% | 32日    |
| 2022年度 | 84名  | 61.3% | 51日    |

※当社独自の制度として、男性従業員の配偶者が出産した場合、出産の日から2週間以内に3日間の「出産看護休暇(給与支給有)」も取得可

#### 関連記事:

コーポレートサイト  
▶ダイバーシティ&インクルージョン  
<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/sustainability/diversity/>

## エンゲージメント向上

当社では、中経2030の人事戦略において、Well-being推進を通じた働きがいの醸成と生産性向上のため、エンゲージメントの向上を目指しています。2022年度から開始した定期的なエンゲージメントサーベイの実施により、組織・人に関する課題を可視化することによって改善を図り、従業員一人ひとりが生き活きと働くことのできる活力ある組織づくりにつなげています。

今後、エンゲージメント向上に向けた取り組みを進めることで、エンゲージメントサーベイ全設問における肯定的回答率2022年度実績71%を、2030年度に80%とする目標を掲げています。

## 健康経営

当社グループは、従業員の健康管理を重要な経営課題と位置付け「健康経営」を推進しており、従業員とその家族の心と身体の健康づくりに向けて、三菱マテリアル健康保険組合とも連携し、活動を展開しています。

私たちは、この「健康経営」の取り組みを通じ、従業員がより健康で生き活きと働ける職場を形成していくことで、労働生産性の向上や企業価値の向上につなげていくだけでなく、何よりも従業員自身とその家族が幸せを感じながら会社生活を送ることができる、まさに会社と従業員の双方にとって実りの多い活動を目指しています。2020年10月に「三菱マテリアルグループ健康経営宣言」を制定し、社長を本部長としたサステナブル経営推進本部(現SCQ推進本部)傘下の専門部会として「健康経営推進部会」が発足、健康保持・増進に関するさまざまな取り組みを全社で実施してきました。

### 2022年度取り組み

- 健康経営優良法人2023(大規模法人部門)に2年連続認定
- 健康優良企業(銀の認定)に認定
- 健康経営に関するWEBページを公開、外部へ情報開示を実施
- 健康関連各種研修の実施
- メンタルヘルス対策
- 定期健康診断100%受診並びに健康診断結果の活用
- 健康アプリを用いたウォーキングイベント実施
- スポーツエールカンパニー2023に認定



# 中期経営戦略2030 基盤戦略

## [人事戦略]

### コミュニケーション施策の実行

#### 概要

当社グループでは、自由闊達なコミュニケーションができる健全で風通しの良い組織を目指し、さまざまなコミュニケーション施策を実施しています。2021年度からはインナーブランディングをスタートし、「私たちの目指す姿」の自分ごと化を目的に、①経営層とのコミュニケーション、②従業員一人ひとり、グループ全体がヨコでつながる、③一人ひとりのチャレンジを支援する方向性で、施策を展開しています。

2022年度より、三菱マテリアル単体の全従業員にスマートフォンの貸与を始めました。これにより、従業員にタイムリーに情報を届けたり、従業員同士がチャットでコミュニケーションが取れるようになったりする等、社内コミュニケーションの活性化に寄与しています。同時に、DXの推進、業務効率化の面での活用も進めています。

#### ●目指す姿宣言キャンペーン

アンバサダーが中心となり、「私たちの目指す姿」の実現に向けた従業員一人ひとりの宣言を社内外で共有する「私の目指す姿宣言キャンペーン」を、2022年度に実施しました。従業員の宣言は、2022年7月に開設した特設サイトに掲載しています。同サイトでは、「会社の目指す姿」を自分なりに解釈し、日々の仕事に向き合う従業員の姿、自由闊達なコミュニケーションを生むための各種施策等についても紹介しています。



#### 関連記事:

- コーポレートサイト
- ▶特設サイト「目指す姿を実現するために」  
<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/company/mezasusugata/index.html>

#### ●タウンホールミーティング

経営情報の伝達強化、双方向対話を目的として、タウンホールミーティングを開催しています。2022年度は、4つの経営改革について、当社の従業員を対象に28回、中経2030や決算等について、当社グループの従業員を対象に8回開催しました。

#### ●千思万考ON AIR

社長自身がパーソナリティーとなって、グループ従業員からのさまざまな質問に答えるラジオ形式の音声配信「千思万考ON AIR」を2021年度より定期的実施しています。2022年度は、特別企画として事業所とリアルタイムでつなぎ、従業員が現場や仕事を紹介する等の配信を行いました。公式な経営メッセージとは異なり、和やかな雰囲気でのゲストとのやりとりを通じて、社長の率直な考えや人柄を身近に感じることができ、会社や経営改革の理解にもつながるとの感想が寄せられています。

#### ●リバースメンタリング

若手従業員がメンターとなり、メンティーである経営層に対してメンタリングを行う仕組みです。業務と異なる立場でさまざまなテーマで議論することにより、互いに気づきを得る機会となり、自由闊達なコミュニケーションができる風土を醸成することを目指しています。2023年度は参加者のアンケート結果等を踏まえ、メンティーが実施期間・頻度・話したいテーマ等の希望を記載したアピールシートを作成し、メンター自身がメンティーを選べるようにする等、新たな形で実施します。

#### ●アンバサダー活動

当社グループ全体から公募で集まった、インナーブランディング活動の推進メンバーをアンバサダーとして任命し、2021年度から活動しています。主な役割は、従業員一人ひとりが「私たちの目指す姿」を“自分ごと化”し、“行動”できている状態にするための仕掛けづくりです。2022年度は、第II期のアンバサダー16名により、アンバサダーによる音声配信、部署を紹介する動画配信、社外のさまざまな分野で活躍する方へのインタビュー記事の発信等、さまざまな方法で従業員が目指す姿への理解を深めるための活動を行いました。



#### ●半日職場体験

従業員がほかの職場の仕事を半日間で体験できる「半日職場体験」を実施しています。他部門・グループ会社を「知る」(他部門・グループ会社の仕事や、働く人を知る)。「私たちの目指す姿」にどのように貢献しているかを理解する)、「つながる」(部門、会社の枠を超えた横のコミュニケーション、関係づくり)ためのコミュニケーションを推進しています。個人が自律的にキャリアを考えるきっかけとしても位置付けています。2022年度は19の職場で33名が参加しました。

# 中期経営戦略2030 基盤戦略

## [ものづくり・研究開発]

新製品・新技術・新事業創出を通じて、  
持続的な企業価値向上を実現します。

関連記事:

サステナビリティレポート

▶ガバナンスの維持向上

▶新しい価値創造への取り組み

<https://mmc.disclosure.site/ja/>

### ものづくり戦略

「ものづくり力の別格化」を実現し、グループの成長に貢献します。

#### 1.ものづくり力の強化

- 現場と協調し目線を高く維持したものづくり力強化を推進。デジタル技術を広く、効果的・徹底的に活用

#### 2.ものづくり基盤の強化

- 生産準備プロセスを強化し不良発生を抑え込み。人・モノ・設備の標準化と見える化を推進

#### 3.ものづくり体質の強化

- 原理原則の理解とメカニズムを解明できる人材育成。デジタルスキルの学習プログラムや課題解決支援を提供



# 中期経営戦略2030 基盤戦略

[ものづくり・研究開発]

## 研究開発戦略

**新製品・新技術・新事業創出を通して、循環をデザインするサステナブルなマテリアルを提供し、持続可能な企業価値向上を実現します。**

- 未来を見据えた素材・材料開発
- コーポレート/ディビジョン・ラボが一体となり、事業競争力強化に向けた新製品・新技術の創出
- 産・官・学連携(含むCVC)による成果の早期実現

### 中経2030で目指すこと

Phase1 (競争力強化時期)においては、事業部門の収益力向上・強化を第一の注力ポイントとし、研究開発テーマにおけるカンパニーの新製品・新技術開発の割合を増加させます。また、カンパニーの将来を担うテーマおよび新事業創出を含む事業化に関わるテーマに重点的に取り組む計画です。さらに、当社グループの競争力の源泉でもあり、上述の活動を支える基盤技術として、分析・CAE\*等の技術領域はしっかりと維持育成していきます。

新規事業創出については、事業開発を加速するため、社外リソースの活用を行うアクセラレーションプログラムを開始します。さらにはM&Aや出資等、投融資戦略を組み合わせることで、新規事業のアイデアをより早く確実に実現するための施策をダイナミックに展開していきます。

### 社会的価値の探求と創出

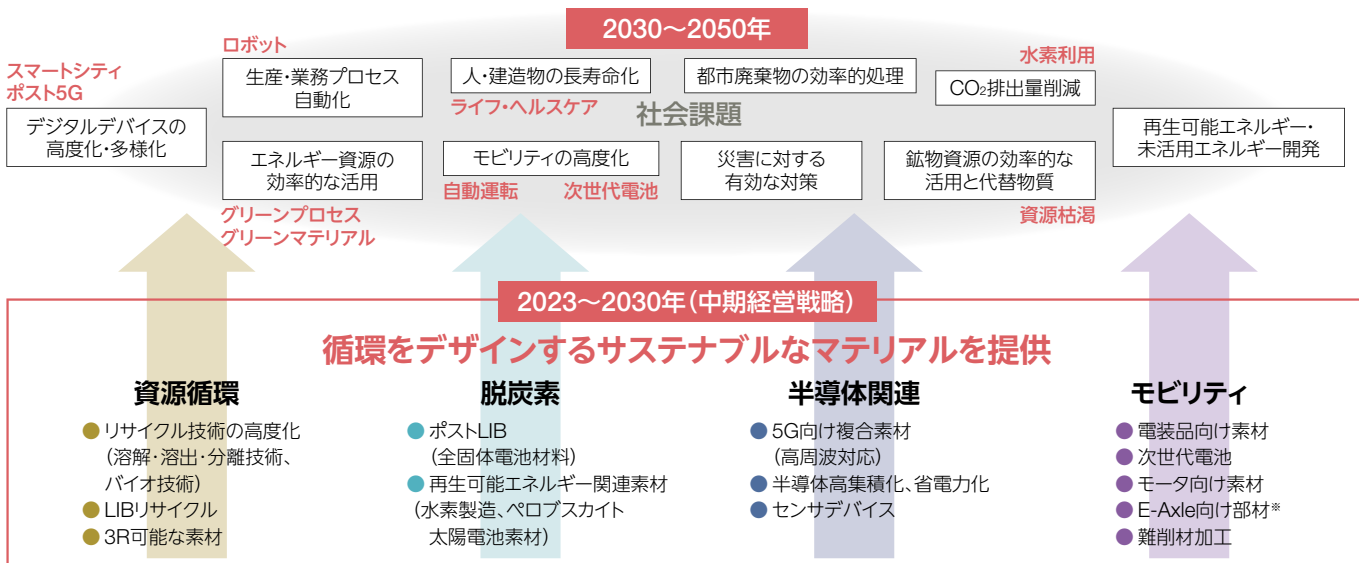
将来を見据えた素材・材料開発を通じて、当社グループの成長戦略を実現するとともに社会的価値を探求し創出する(課題を解決すること)を研究開発の基本方針としています。

具体的には「資源循環」「脱炭素」「半導体関連」「モビリティ」を注力分野とし、社会から求められている価値観を強く意識したテーマ設定を戦略的に行い、研究開発活動を実行していきます。

そして、2030年度には素材の動脈と静脈両方の機能強化を行い、さらにGHG削減に資する新製品やプロセス革新を通じて「循環をデザインするサステナブルなマテリアルを社会に提供する」ことを目指しています。

## 私たちの目指す姿

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(豊かな社会、循環型社会、脱炭素社会)を実現する



当社と関わりが深い産業・技術

\*CAE: Computer Aided Engineeringの略。コンピュータによるシミュレーションを活用して材料やプロセスの開発を行う技術。

\*E-Axle: 電動アクスル。xEVが走るために必要な主要部品(モーター・インバーター・減速機等)をひとつにまとめ、パッケージ化したもの。

## 知的財産マネジメント

## 事業戦略・研究開発戦略に沿った知的財産ポートフォリオの最適化、知的財産リスクに対するリスクマネジメントおよび知的財産ガバナンス水準の向上に努めています。

## 中経2030で目指すこと

当社グループは、グループ全体の事業・研究開発戦略に沿った知的財産ポートフォリオの最適化を目指しています。また、高度な知的財産分析・調査(IPランドスケープ)に基づいた経営・技術情報を提供することで、新規事業創出・既存事業強化に貢献するとともに、グループ知的財産の戦略的活用を推進していきます。

## 重点施策

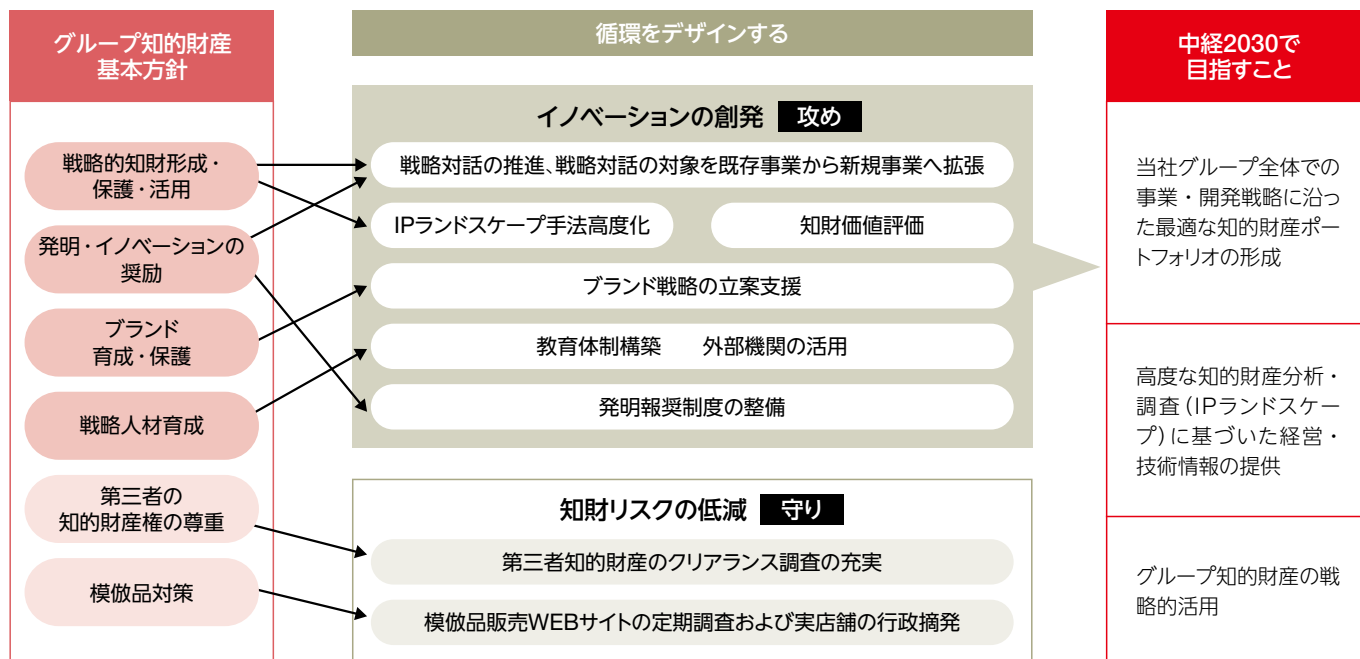
中経2030の目標達成に向けて、重点施策として、IPランドスケープ手法の高度化、知的財産価値評価手法の確立、戦略的な知的財産の形成および活用に取り組みます。そして、IPランドスケープ手法の高度化によって、分析・解析力の向上を図り、経営・技術情報を提供します。これらの情報を活用しながら、戦略的な知的財産の形成をとらして、事業・開発戦略に沿った知的財産ポートフォ

リオの最適化を図ります。加えて、知的財産価値評価手法を用いて、知的財産ポートフォリオを見直しつつ、知的財産を戦略的に活用します。

## 具体的な施策

戦略的な知的財産形成の施策として、2021年度より、事業部門と知的財産部門とが相互に事業情報および知財情報を提供し、その分析・解析を活用して、開発・事業方針に知的財産の視点を加える取り組み(戦略対話)を行ってきました。今後、この戦略対話を全社新規事業およびグループ会社にも拡張します。また、特許だけでなく、ブランドの育成・保護は重要性を増していくため、ブランド戦略の立案支援に積極的に取り組んでいきます。さらに、知的財産情報を戦略的に活用する人材の育成、発明報奨制度による発明・イノベーションの奨励は、今後も継続的に実施することで上記の各施策に貢献していくものと考えています。

## 知的財産戦略 具体的な施策





## 短期的な収益力向上に貢献することと、 中長期的な成長を実現することを使命とし、 ものづくり・研究開発戦略を強力に推進します。

執行役常務  
CTO、CDO、ものづくり・R&D戦略、DX推進、システム戦略担当  
**柴田 周**

中経2030における  
「ものづくり・R&D」推進の  
考え方、施策を教えてください。

短期的には各事業の事業競争力強化、中長期的には社会的要請に応えつつ持続的成長を実現するため、アイデア創出、基礎研究から量産化まで、責任をもってスピーディに実施できる組織を目指していきます。

ものづくり・R&Dにおいて、この組織が目指していること、あるいは組織の存在価値を以下のように捉えています。短期的には当社グループ各事業の事業競争力強化であり、中長期的には社会的要請に応えつつ持続的成長を実現することです。

社会的要請としては、カーボンニュートラル (GHG排出削減) への取り組みと、資源循環への取り組みが中心と捉えています。短期的には、省エネ活動を含め、GHG排出を抑制する事業活動を推進したうえでリサイクル量拡大を技術面から支え、中長期的には、GHG排出の抑制が必須の要件とし、これに加えて資源制約の克服や循環型社会への移行という社会課題を主体的に実現することにより、価値創造に結び付けることが使命であると認識しています。また、経済的価値の視点では、最終的に価値を実現するのはカンパニー等の事業部門であり、事業部門で事業化し、収益化して初めて会社としての意味を成すのだと考えていますので、

その実現過程における本社組織と事業部門の役割分担なども適切に運用することが、目標とする状態に早く、効率的に到達するために極めて重要と考えています。

現在の組織を整備した際に意図したことは、アイデア創出、基礎研究から量産化まで、責任をもってスピーディに実施できる組織でありたいということでした。そのために、研究開発だけでなく、マーケティング、新規事業開発、知的財産、ものづくり等の専門人員を揃えて運営していますが、多くの人員を抱えることで組織運営の難易度は上がっています。これもひとつのチャレンジと捉え、覚悟をもって成功に導きたいと考えています。

中経2030に掲げる「ものづくり力別格化」における中心的な施策であるスマートファクトリーは、2030年、誰でもオペレーション可能な高効率工場の実現を目指します。この工場では、付加価値が高く、環境にやさしく、リサイクル性の高い製品を作っているようになっ

ているはずですが、このためには高い研究開発力と知的財産創出力が求められます。また、別格化の一部として、「攻めの品質」を志向していきます。お客さまと約束した品質を保証する「守りの品質」を維持しながら、より高い品質、あるいは、安定した品質をより低コストで実現するものづくりを目指すものです。そのために、地道な活動である5S<sup>\*</sup>の徹底から高度なデータ分析まで、あらゆる取り組みを進めていきます。

ものづくり・R&Dに加え、DX、ITもそれぞれ22中経から取り組んでいる施策ですが、中経2030の初年度であり、また、4つの経営改革に魂を入れて運用すべきタイミングである2023年度においては、各種施策を確実に遂行するとともに、より早期に効果を発現するよう、メンバー一丸となって取り組んでいく決意です。

\*5S：整理、整頓、清掃、清潔、躰の頭文字の5つの「S」をとったもの。安全で健康な職場づくりと、生産性の向上を目指す活動。

# 中期経営戦略2030 基盤戦略

## [IT戦略]

事業を支えるITモダナイゼーションの推進により、  
「MMCグループIT WAY」の実現を目指します。

100億円規模の投資を行い、2030年度におけるITコストを現在の売上高比率約0.8%から1.0%以下とし、  
レガシーからグローバル標準のIT基盤への移行を目指します。

当社グループではレガシー技術で開発されたシステム(レガシーシステム)の利用が継続しています。今後、さらなるデータ活用、働き方改革促進、セキュリティ対策の強化等を図るためには、レガシーシステムからグローバルスタンダードなIT基盤へ移行する必要があると考えています。また、ITガバナンス=情報セキュリティとITシナジー=共通化/標準化を追求し、モダナイゼーション(近代化)を進める必要もあると考えています。

これにより、今後、一定規模のIT投資を予定していますが、適切なIT投資水準にコントロールしていく計画です。

引き続き、全社的・長期的な視点でIT戦略の立案および実行支援を行い、当社グループの持続的成長および中経2030の実現に貢献していきます。

| ITにおける取り組み方針   | 主要施策  |
|--|---|
| <p>「MMCグループIT WAY」<br/>(ITガバナンス、ITシナジー)の<br/>確立と実行</p>         | <p>■ ITガバナンス=情報セキュリティ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●グローバルのセキュリティレベルを均一化、時代に応じたセキュリティ施策の実施</li> <li>●グローバル共通ポリシーの策定と全社適用のための新ネットワークおよびクラウドベースセキュリティの導入</li> </ul> <p>■ ITシナジー=共通化/標準化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●グループ全体で共通のデータ分析基盤・クラウド基盤・ITサービス利活用の促進</li> </ul> |
| <p>レガシーからグローバル標準の<br/>IT基盤への移行と、<br/>適切な情報セキュリティ<br/>対策の実行</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●レガシー技術で開発されたシステムを段階的に刷新し2030年度を目途に古いアーキテクチャからの脱却</li> <li>●会計領域へ先行してERP導入により業務効率化とデータ可用性の向上</li> <li>●IT/OTの両面で高度化する外部脅威へのセキュリティ対策の強化</li> </ul>  |
| <p>マーケットで通用する<br/>事業会社系IT人材の育成、確保と<br/>最適なIT組織の構築</p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>●戦略本社IT/カンパニーIT/IT機能会社/外部パートナーの役割分担の最適化</li> <li>●ガバナンスとシナジー(共通・標準化)/事業支援(個別システム)/実行機能</li> <li>●IT人材のキャリアパス・教育計画を策定し専門性を向上すると同時に2030年度までにIT人員を1割程度増員</li> </ul>   |

# 中期経営戦略2030 基盤戦略

## [DX戦略 (MMDX※1)]

データとデジタル技術を活用し、  
ビジネス付加価値向上、オペレーション競争力向上、  
経営スピード向上の3つの強化策を推進します。

関連記事:

サステナビリティレポート

▶DXの深化

<https://mmc.disclosure.site/ja/>

### DX戦略

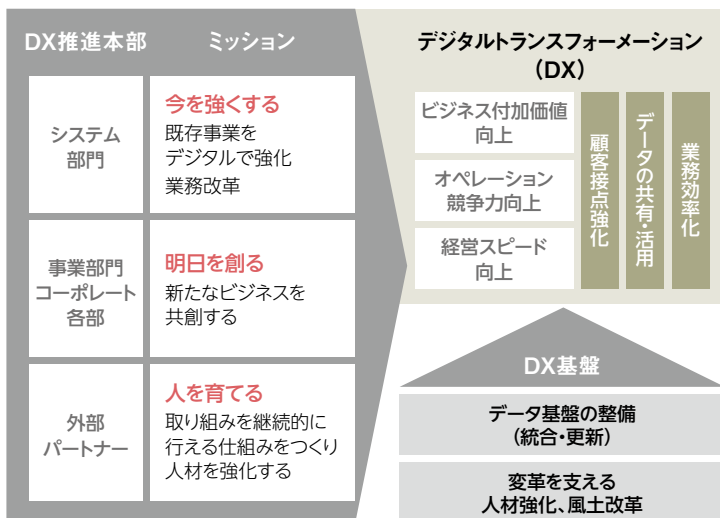
当社グループは、グローバル競争に勝ち抜くための基盤づくりとしてDX戦略に取り組んでおり、データとデジタル技術の活用を通じたビジネス付加価値向上、オペレーション競争力向上、経営スピード向上の3本柱を強力に推進しています。

中経2030においては、2023～2025年度のPhase1を本格稼働

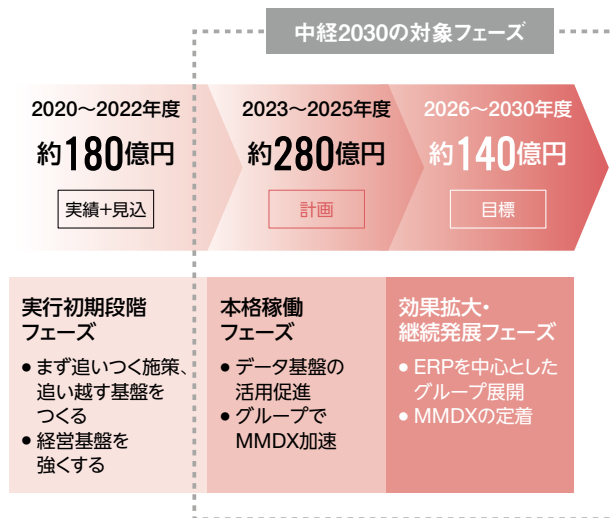
働のフェーズと位置付け、データ基盤の活用促進とともに、グループ全体でMMDXを加速させます。そして、2026～2030年度のPhase2は効果拡大・継続発展フェーズと位置付け、ERPを中心としたグループ展開を推進し、MMDXの定着維持・改善を狙います。

※1 MMDX: 三菱マテリアル・デジタル・ビジネス・トランスフォーメーション

### DX戦略



### DX戦略のフェーズ



### MMDX2.0における取り組み

これまでのMMDX活動では顧客接点強化等いくつかのテーマで成果が開始している一方、ものづくり領域での限定的なテーマ設定や別組織が推進するスマートファクトリー活動等との並走、また、実行ステージでの実行力不足、現場従業員のMMDXの理解浸透不足等が課題になっていました。そこで、2022年度より「MMDX2.0」として以下の3点を重点的に取り組んでいます。

第一は、ものづくり領域の強化です。現場に対して効率的・効果的な活動とすべく、従来ものづくり・R&D戦略部が取り組んできたスマートファクトリー活動をDXテーマとして取り込み、テーマ・

体制とも一体化しました。なお、MMDX2.0では製造業DXとしての取り組みである「事業系DX」「ものづくり系DX」「研究開発DX」および全社に関連する取り組みである「全社共通DX」「基幹業務刷新」の5領域へ再編成しました。

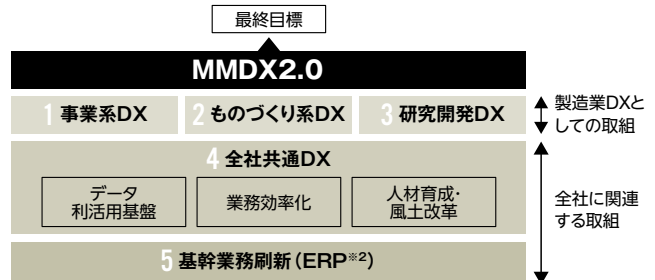
第二は、実行体制の強化です。事業部門等DXテーマの実行主体側にDX推進本部のスペシャリストを異動させ、事業・DX部門が一体となった推進体制を構築しました。また、DXの中心となるデジタル領域および従来型のIT領域の実行力強化と先進技術活用を推進するため、グループ会社のマテリアルビジネスサポート(株)から

IT機能を分離し、本社DX推進部の一部従業員も合流したシステム機能会社(三菱材料ITソリューションズ(株))を設立しました。本社とともに、MMDXによるビジネス付加価値、オペレーション競争力、経営スピードの向上やITモダナイゼーションによるデータ活用・働き方・セキュリティ高度化の実現を目指します。

そして第三は、ボトムアップ活動の活性化です。従来のトップダウンで設定したDXテーマに加え、現場発のテーマ創出・失敗を許容するチャレンジ制度、従業員への学習プログラム・伴走支援の提供等の仕組み化を通じて、MMDXを現場も含めた全社活動へとすべく取り組んでいます。

## MMDX2.0の枠組み

### 競争力のある企業グループへの進化



### MMDX2.0で目指すもの

ものづくり領域の強化

実行体制の強化

ボトムアップ活動の活性化

※2 ERP : Enterprise Resource Planning

## 【事例1】E-Scrapビジネスプラットフォーム MEX(Mitsubishi Materials E-Scrap EXchange)

当社は、E-Scrap(金・銀・銅・パラジウムなどの有価金属が高い濃度で含まれる各種電子機器類の廃基板など)を世界中から受け入れ、製錬し有価金属へと再生する資源循環事業を行っています。E-Scrapビジネスプラットフォーム「MEX」は、業界で初めて納入予約から買値価格の確認までの取引情報をオンライン上で提供しており、取引の透明性、ステークホルダーの利便性を高めることに貢献しています。「MEX」は2021年12月に運用を開始し、海外を含めたE-Scrapビジネスに関わる多くのリサイクラー、商社のお客様にご利用いただいております。高い評価を獲得しています。運用

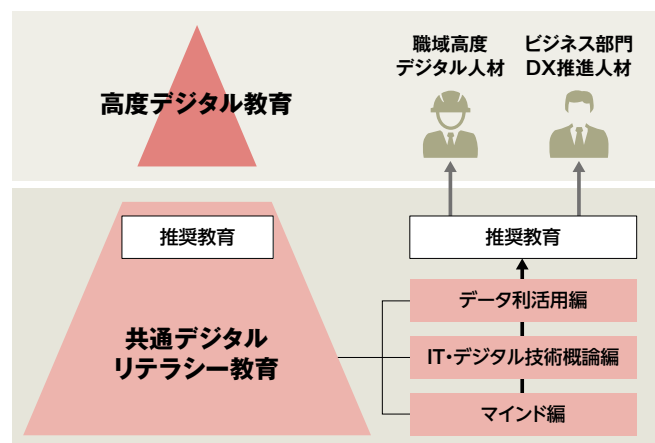
開始後も、お客さまの声・ご要望を受けてスピーディーに、利便性、機能の強化を図っています。2022年4月には、手渡し・郵送等でもやりとりしていた受領書を電子化し、お客さまとのコミュニケーションの一部をオンライン上で実現しました。また、2022年10月には、「MEX」上で引合い相談を受け付けられるようにし、2023年2月には、スマートフォン表示に最適化されたデザイン対応を行いました。今後もお客さまからの声を基に「MEX」の機能充実を図り、国内外すべてのお客さまの身近なパートナーとして、将来的には世界のE-Scrapリサイクル率向上に貢献することを目指していきます。

## 【事例2】DX人材育成・リテラシー向上の取り組み

全従業員にDXの「学びと実践」の場を提供する全社活動において、さまざまな施策に取り組んでいます。中でも注力しているのは、DX教育・研修プログラムの開発・展開です。一例として、DXを自分ごととして捉え、変革に向けた底上げを目的とした「共通デジタルリテラシー教育」は、2023年5月時点で必須受講者の約2500名全員が受講を完了しています(全講座の1人当たり受講時間は7時間以上)。さらに、実践的なスキルを有する人材育成を目的とした「高度デジタル教育」においては、2025年までに1,000名規模、2030年までに2,500名規模のデジタル専門人材を目指し、段階的な展開を開始しています。

また、DX未経験者が即実践に移せる環境整備にも取り組んでいます。一例として、BI(ビジネスインテリジェンス)ツールのTableauについて全社に向けた普及活動を活発化し、2023年5月時点においてアクティブユーザー数が約1,800にまで拡大する成果を上げています。

## DX教育・研修プログラム全体像



## 専門的な知識とノウハウを有したプロフェッショナル集団として、 機能力のある業務遂行により全社戦略を実現します。

執行役常務  
プロフェッショナルCoE プレジデント  
**長野 潤**



### プロフェッショナルCoEの 使命と今後の活動について 教えてください。

コーポレート業務における高度化と効率化を図ることにより、高品質なアウトプットを提供するとともに生産性の向上を図り、全社戦略の実現を目指します。また、事業部門に対して高い専門性に基づく業務支援を展開することにより、カンパニーの事業競争力や収益力の強化を支えていきます。

#### プロフェッショナルCoEの目的と 2022年度の振り返り

2022年4月、CX(コーポレート・トランスフォーメーション)における全社組織再編の一環として、従来のコーポレート部門は、グループ全体の戦略を立案する“戦略本社”と、全社戦略を実現する“プロフェッショナルCoE”に分割されました。プロフェッショナルCoEは、従来のコーポレート部門の各部署が担っていた業務のうち戦略を実現するための機能を集めた組織で、専門的な知識とノウハウを有したプロフェッショナル集団として、高度な業務遂行による戦略実現を目的としています。私たちが全社戦略を実現していくにあたっては、コーポレート業務のレベルの高度化を図り高品質のアウトプットを提供すること、また、業務の効率化を図り、機動力のある業務遂行により生産性の高いパフォーマンスを発揮することを目指しています。これらを通じて、当社グループの経営の安定と企業価値向上に貢献することが私たちのミッションです。

2022年度は、新組織としての使命、役割、目標を組織のメンバー全員が理解できるようコミュニケーションに注力

しました。タウンホールミーティングやラウンドテーブルミーティング、1-on-1など、メンバーとの直接対話を多数実施しました。また、間接コストの削減も最重要課題のひとつであることから、各部のコストの「見える化」を図り、業務遂行におけるコスト意識の浸透と対応策を推進しました。この結果、コーポレート部門における定型業務の集約化とその業務のシェアードサービス子会社への委託、所管の海外子会社の合理化など組織の簡素化等を行いました。

#### 中経2030の目標達成に向けて

プロフェッショナルCoEは、コストセンターとして、中経2030における利益目標にいかに関与できるかを考えて実際に貢献していかなければならないと考えています。その方法のひとつとして、業務効率化により生産性の向上を図り、間接コストを低減することが挙げられます。

また、DX推進の一環として、経理領域においてはERP (Enterprise Resource Planning) の導入に着手していますし、調達領域においても、現行システムの後継となる新調達システムの導入を開

始しています。これらの全社的なシステム構築を担う組織として、スピード感をもって稼働させることも中経2030の実現を支える重要な役割と認識しています。

さらに、収益部門であるカンパニーに対して機動力のある業務支援を遂行することにより、収益に対して間接的に貢献することも重要な役割のひとつです。高い専門性に基づく支援を展開することにより、カンパニーの事業競争力向上を支援し、収益力の強化を支えていくことで、中経2030の目標達成に貢献していきたいと思っております。

新組織としての2年目は、業務の高度化と効率化をさらに加速させ、初年度に着手した施策の果実の刈り取りを図っていく考えです。また、業務効率化による間接コストの縮減を一段と進め、グループの収益力改善に寄与したいと思っております。組織メンバーのベクトルを合わせて、新たな発想と判断基準により、外部と比較しても競争力のあるコーポレート部門として、さらに実効性の高い施策を実行していく考えです。



浅沼 英利  
(あさぬま ひでとし)

2009年入社  
戦略本社  
ものづくり・R&D戦略部  
新規事業室  
事業開発グループ

松本 幸太郎  
(まつもと こうたろう)

2020年入社  
高機能製品カンパニー  
電子材料事業部  
営業部 化成グループ

佐々木 優  
(ささき ゆう)

2021年入社  
加工事業カンパニー  
明石製作所  
事務部 総務課

濱中 優貴  
(はまなか ゆうき)

2015年入社  
加工事業カンパニー  
筑波製作所  
材料開発部 材料開発課

## [特集]

# 目指す姿を実現するために

従業員一人ひとりが「私たちの目指す姿」を“自分ごと化”し、“行動”できている状態にするための仕掛けづくりを行っているアンバサダー4名に中経2030で掲げている「私たちの目指す姿」への想い、自らの目指す姿、それぞれの活動内容について語り合ってもらいました。

## 「私たちの目指す姿」を浸透させるアンバサダー活動

**濱中** 私たちアンバサダーは、中経2030で掲げる、私たちの目指す姿である「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」を、社内にもどのように伝えるかということについて、みんなで考え、活動しています。22中経の目指す姿は、豊かな社会、循環型社会、脱炭素社会の実現に貢献する、というやや受動的な印象を受けるものでしたが、中経2030で掲げた「私たちの目指す姿」は、「循環をデザインする」と言い切っており、より会社としての意思を感じることができそうです。

**浅沼** 私は第1期からアンバサダー活動をしています。これまで22中経で掲げていた「会社の目指す姿」は、あくまでも主語が「会社」の取り組みでした。中経2030では「私たちの目指す姿」と、主語が「私たち」となり、もっと能動的になっています。活動の中で職場のみならず、インタビューしたところ、「私たち」という言葉になり、自分ごとにしやすくなった

という話も聞けました。また、「目指す姿」を社内に伝えていく取り組みとして、最初は社内情報発信サイトであるLink MATERIALS(通称：マテリンク)を活用して文書で情報を伝えていましたが、2023年度は他部署のアンバサダーと、どうしたら広く伝えられるかを議論し、深掘りしているところです。

**佐々木** 私も、「私たち」という言葉によって「目指す姿」を自分ごととして考えられるようになりました。アンバサダーは、「目指す姿」を周りの人たちにしっかりと浸透させていく役割を担っています。アンバサダー活動に対するアンケートやコメントからも、みんな「目指す姿」について考えているんだなと実感しています。

**松本** 22中経で会社が掲げていた目標については、社内に浸透できていたかどうか、私自身疑問でした。中経2030に関しては、自分たちも行動しないといけないということが会社のみなさんにも伝わっていると感じ

ています。アンバサダー活動が、自分たちの仕事が「目指す姿」へとどのようにつながっているのかという意識を高めるきっかけにもなっていると思います。

**濱中** 主語である「私たち」も「会社」も、もともとは同じだと思いますが、言葉ひとつでみんなの意識が変わってきたと感じます。アンバサダー活動としては、私たちが何をやりたいのかメンバーで意見を出し合い、それぞれのテーマを軸に取り組んでいます。社外の方との交流も進めており、外から当社グループがどう見えるか、私たちの仕事が社会にどう役立っているのかを知ることで、自社に誇りを持つことができるようになっていきます。

### 関連記事:

- 統合報告書
- ▶コミュニケーション施策の実行 P52

“

三菱マテリアルグループに誇りを持ち、社会に求められ、世界から応援される会社になりたい  
部門・会社の枠を超えてもっとつながりを持ち、今まで知らなかった三菱マテリアルグループの製品やサービスを理解し、所有する多くの技術を活かし、企業価値を高めたい

”



私たちの仕事が社会にどう役立っているのかを知ることで、自社に誇りを持つことができるようになっていきます



みんな「目指す姿」について考えているんだなと実感しています

## 「目指す姿」を伝える取り組みとこだわり

**浅沼** アンバサダーの活動は、1年間の任期で終わるのですが、任期が終わっても考え方や行動は継続していくものだと思っています。これからも元アンバサダーとして行動していきたいです。私は新規事業の開発に携わっており、将来の企業価値を高める事業戦略、事業計画や構想をデザインすることに取り組んでいます。「循環をデザインする」ということは強く意識していきたいです。

**濱中** 私は、加工事業の材料開発部で、循環で言うところの動脈側に携わっています。それらは、人々の豊かさにつながるものだという認識はありますが、「目指す姿」を常に意識しているかといえば、そうでもありません。日々の仕事の中で、自分が目指す姿に沿った行動や意思決定ができていたか、定期的に行動をレビューしていきたいと考えています。開発す

る製品が目指す姿に合致しているか、意識していきたいと思っています。

**松本** アンバサダーになって、普段、接することのないメンバーと一緒に活動することで、当社はこんな事業をやっているのか、という気づきが多くありました。カンパニー制で事業が縦割り、分業になっていて、お客さまもほかのカンパニーのことを知らない場合が多いです。私たちもバリューチェーン全体で価値を提供できるようにしていかなければならないと思います。

**佐々木** 循環型社会の実現が、循環をデザインすることだと思います。例えば、加工事業での超硬工具のリサイクルもそうです。私は、会社の仕組みづくりをデザインすること、運用することを今後も続けていきたいです。今後も人と関わる部署で事業をサポート

し、お客さまやステークホルダーに貢献したいと思っています。

**浅沼** 製品を作って、販売するだけでなく使い終わった製品を回収することで循環型社会の構築に役立っていくのだと思います。もともと人と社会と地球の中には循環が存在しており、これをどうデザインするのが重要だと考えています。今の仕事である新規事業開発の中でも、循環型社会を意識しており、その中で価値を生み出す事業のタネをつくれるように頑張っていきたいと考えています。

**松本** 私は、電子材料事業の営業部で活動しています。半導体関連市場において、お客さまのロードマップに沿った製品開発と、需給の変化に対応できるような体制をつくるのが、まさにデザインすることであり、今後も動脈側の責任を果たすことに注力したいと考えています。

## 今後の取り組みと、自らの「目指す姿」

**松本** 私自身、三菱であることのバリュー、ブランドに誇りを持っています。次は、三菱マテリアルに誇りを持てるようになり、自分たちならではの事業に貢献していきたい。そして、それを全社に働きかけ、自分たちの仕事が社会に求められ、世界から応援される会社、ファンの多い会社になりたいと思います。

**濱中** 私も誇りを持つことが大切だと思っています。アンバサダーになりたいと考えたのも、まさにそこに理由があります。人生を豊かにするためにも、仕事そして会社に誇りを持ちたい、そういう人を増やしていきたい

と思います。

**佐々木** カンパニーを超えて、さまざまなバックグラウンドを持つ人たちと仕事ができるアンバサダーの良さを実感しています。気兼ねなく話ができて、日常の業務では知り得ないことを学べます。今後は、地方の拠点がもっと輝くようになってほしいと思います。オンライン会議やツールの普及でさまざまな方と仕事ができるようになりましたが、これからは本社をはじめ、ほかの拠点の総務、人事の担当者とも、もっとつながりを持てるようになりたいと考えています。

**浅沼** 今までカンパニー外との交流は少なかったのですが、アンバサダーになったことで、当社の世界No.1、シェアNo.1の製品を支える方々と出会うことができました。今まで自分が知らなかった別のカンパニーの製品やサービスを理解し、当社が持つ多くの技術を活かすことで、当社はもっと企業価値を高められると感じています。将来については、これまで以上に社会や地域に貢献し、その循環の中になくてはならない企業にしたいと考えています。新規事業がその役に立っていけばいいと思います。

これまで以上に  
社会や地域に貢献し、  
その循環の中にな  
くなくてはならない  
企業にしたいと  
考えています

バリューチェーン全体で  
価値を提供できるようにして  
いかなければならないと  
思います

# サステナビリティ活動の全体像

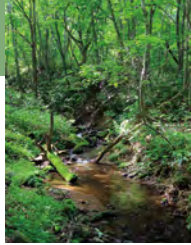
当社グループは、企業理念「人と社会と地球のために」に基づき、サステナビリティに関して積極的・能動的な対応を進め、ステークホルダーの皆さまから信頼の得られる事業活動を推進し、社会的責任を果たします。

## 2022年度

E

### 自然共生サイト 認定実証事業への協力

環境省が2023年度から実施の民間等の取り組みによって生物多様性の保全が図られている区域を認定する仕組み「自然共生サイト」認定に関し、認定審査プロセス等の認定実証事業に協力しました。



「マテリアルの森 手稲山林」  
(北海道札幌市)

### 当社と東京工業大学 「三菱マテリアル サステナビリティ 革新協働研究拠点」を設置

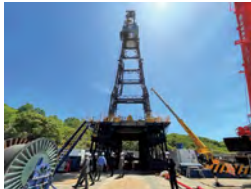
東京工業大学の支援のもと、持続可能社会に貢献する革新的な材料およびプロセスに関する研究を行う「三菱マテリアル サステナビリティ革新協働研究拠点」を設置し、複合材料や次世代電池、CO<sub>2</sub>利活用等に関する共同研究を推進します。

### CDP2022「水セキュリティ」分野に おいて初の最高位「Aリスト」選出

国際的な環境情報開示推進 NGOであるCDPより、水資源に対する当社グループの取り組みや情報開示等が評価され、「水セキュリティ」の分野において初めて最高評価となる「Aリスト」企業に選定されました。



### 北海道函館市恵山地域における 新規地熱開発へ参画



掘削調査の様子

(合)はこだで恵山地熱への出資を通じ、長年にわたる炭鉱や金属鉱山の開発・経営を通じて培った豊富な経験と高い技術力を活かし、プロジェクトの成功に貢献します。

### 自社水力発電の 再生可能エネルギー由来の電力を 自社工場に活用

当社の筑波製作所・明石製作所で使用する電力の一部に、当社の水力発電所である大湯発電所由来の環境価値がついた実質的な再生可能エネルギー電気を適用し、GHG排出量削減の取り組みを加速します。

### 小又川新発電所の営業運転開始

小又川新発電所では未利用エネルギーとして放出されていた水を効率的に取り込み、発電しています。発電された電力は、再生可能エネルギー固定価格買取制度を活用して全量を社会に供給します。



小又川新発電所 建屋内部  
(水車、発電機)

S

### 「G20 EMPOWER」へ参画

女性のリーダーシップとエンパワーメントを加速するグローバルアライアンスである「G20 EMPOWER」に参画しました。参画企業間での情報共有や学びを通じて、ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組みを強化していきます。



### 「PRIDE指標2022」において「ブロンズ」を受賞

企業におけるLGBTQ+等のセクシュアル・マイノリティへの取り組みに関する評価の指標を定めた「PRIDE指標2022」において、「ブロンズ」を受賞しました。



G



### 「会社の目指す姿 特設サイト」開設

### グループガバナンス

2021年度より従業員一人ひとりが「会社の目指す姿」を自分ごと化することを目的に、インナーブランディングの取り組みを展開しており、その歩みをステークホルダーの皆さまにも紹介するため、「会社の目指す姿 特設サイト」を開設しました。



### 三菱マテリアルESGレポート2022公開

当社グループのサステナブル経営に関する考え方・取り組みとその成果や課題・方向性をステークホルダーの皆さまにご理解いただくことを目的として公開しています。

### サステナビリティ説明会開催

「統合報告書2022」の内容を中心にサステナビリティ関連の説明会を開催しました。

## 2023年度

## 中期経営戦略2030を策定

2023年度から2030年度までを対象とする中期経営戦略(中経2030)を通じて企業価値、株式価値の向上に努めていきます。2045年度のカーボンニュートラル、2050年度の再生可能エネルギー電力自給率100%を目指します。

## 「環境サステナブル企業」に初選定

環境省主催のESGファイナンス・アワード・ジャパンの環境サステナブル企業部門において、重要な環境課題に関する戦略等の開示が進んでいる企業として「環境サステナブル企業」に選定されました。

GHG排出量削減目標および  
気候関連リスク・機会に係るシナリオ分析の見直し

当社グループは、GHG排出量(Scope1およびScope2)の削減目標を2023年2月に見直しました。2013年度比で47%と設定していたGHG削減目標の基準年度を2020年度に改め、2030年度までに45%削減(2013年度比53%削減)としました(2023年3月のダイヤソルト(株)の売却等に伴う補正を2023年7月に実施)。TCFD提言に基づくシナリオ分析を行い、当社グループの気候変動に関連するリスクと機会を分析し、中経2030との整合性を取りながら、事業の指標と目標を定めました。

## Science Based Targets (SBT) 認定取得

パリ協定が定める目標に科学的に整合するGHGの排出削減目標「Science Based Targets (SBT)」を認定する国際機関「SBTイニシアチブ」よりSBTの認定を取得しました。これからは環境負荷低減を考慮したものづくりを徹底し、GHG排出量の削減を積極的に進め、脱炭素社会の実現に貢献します。



## 「パートナーシップ構築宣言」を公表

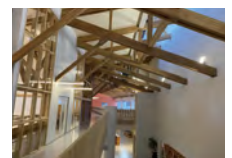
「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、当社の「パートナーシップ構築宣言」を公表しました。サプライチェーンの取引先や事業者との連携・共存共栄を進め、新たなパートナーシップの構築を目指します。

## 「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に2年連続認定

経済産業省と日本健康会議が選定する「健康経営優良法人認定制度」において、「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に2年連続で認定されました。

社有木材を活用した学校が  
北海道で開校

当社が所有する早来山林から産出した木材を校舎に活用した、北海道安平町立早来学園が2023年4月に開校しました。社有木材の地産地消により持続可能な社会の実現に貢献します。



当社社有木材が使用された校内

## 「スポーツエールカンパニー2023」に初認定

従業員の健康増進のためにスポーツの実施に向けた積極的な取り組みを行っている企業として、スポーツ庁より「スポーツエールカンパニー」に初めて認定されました。健康経営活動のレベルアップとともに、従業員の健康的なライフスタイルの定着に向けて取り組んでいきます。

## 地域社会貢献活動方針策定

自然保護、次世代教育支援やマイノリティ支援を含むダイバーシティ&インクルージョン等の社会における課題を解決するため貢献活動を積極的に行い、地域社会との共生を目指します。

## 公認会計士等の異動

2023年6月23日開催の第98回定時株主総会終結の時をもって公認会計士等が異動しました。

## コーポレート・ガバナンス

## サステナビリティ経営体制を刷新

2023年7月1日付で「資源循環戦略会議」を新設、従来の「サステナブル経営推進本部」を「SCQ推進本部」に改組しました。

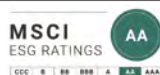
## コーポレート・ガバナンス

## 関連記事:

統合報告書  
▶資源循環戦略会議の設置  
P66

## MSCI ESGレーティングにおいて初の「AA」評価を獲得

当社グループのGHG削減、水ストレス、有害廃棄物対応等の取り組みが高く評価され、MSCI ESGレーティングにおいて初の「AA」評価を獲得しました。



THE USE BY MITSUBISHI MATERIALS CORPORATION OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF MITSUBISHI MATERIALS CORPORATION BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED 'AS-IS' AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

## 「DX銘柄2023」の「DX注目企業2023」に初選定

当社におけるDXの成果や人材育成、企業文化の醸成への取り組みが評価され、経済産業省・東京証券取引所・独立行政法人情報処理推進機構が選定する「DX注目企業2023」に初めて選ばれました。

# サステナブル経営体制を刷新し、「資源循環戦略会議」を設置

資源循環戦略会議を新設し、資源循環の推進に関するサステナビリティ課題に取り組みます。それ以外のサステナビリティ課題についても、必要な会議体を通じ、機能軸の役割として戦略的な取り組みを引き続き行います。また、企業が持続的に成長するうえで重視しなければならないリスクに関するテーマは「SCQ推進本部」にて取り組みます。

## サステナビリティ課題を明確にし、対応を強化

当社は、2020年4月にサステナブル経営推進本部を設置し、執行役社長を本部長として、サステナビリティを含む各種経営課題に一元的に対応する体制を構築しました。また、2021年12月にはサステナブル基本方針を策定し、2022年6月には取締役会の諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置し、サステナブル経営を推進してきました。

2023年4月からスタートした中経2030において、新たに「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」ことを私たちの目指す姿とし、自社の強みをもとに金属資源の循環を強化し、対象範囲、展開地域、規模の拡大によりバリューチェーン全体での成長実現に取り組んでいます。

2023年7月1日より、中経2030に沿って、環境・社会に貢献するためのサステナビリティ課題である「資源循環の推進」「地球環境問題対応」「人的資本経営の強化」について、より戦略的に推進することを狙いとして、サステナビリティ経営体制を一新することとしました。特に、資源循環については、新設する「資源循環戦略会議」に

おいて長期的、かつ全社最適化の視点から、当社の製品群における資源循環構想の検討を進めます。

また、従来のサステナブル経営推進本部は「SCQ推進本部」に改組し、安全や健康、コンプライアンス遵守、品質等、企業が持続的に成長するうえで重視しなければならないリスクに関するテーマに集中し、執行役社長を引き続き本部長に任命して取り組みを行います。

資源循環戦略会議はCFO、CTOによる全体統括のもと、主に以下のテーマについて取り扱います。

### 資源循環戦略会議の主なテーマ

- 長期の社会・経済動向のシナリオ・プランニングの検証
- 中経2030の事業戦略の検証
- 長期の方向性と整合した新たな事業展開の検討
- 資源循環戦略に必要な変革の検討
- 長期的な資源循環戦略のロードマップの作製



\*SCQ: S: Safety & Health, C: Compliance & Environment, Q: Quality

## 従業員全員が事故や不祥事を 絶対に起こさないという高い志を持ち、 「自分ごと」としてSCQに取り組みます。

執行役常務  
CGO、業務プロセス変革推進、SCQ推進、  
コーポレートセクレタリ、関連事業担当  
**田中 徹也**



### 2022年度のSCQ推進の 取り組みと、今後の課題、 取り組みについて 聞かせてください。

災害撲滅、品質不適合の低減など一定の成果を上げています。今後は、SCQ<sup>\*1</sup>を「自分ごと化」できるような施策・アプローチを進め、安全に関しては火災・爆発に分類される事故を減らすなどの施策を継続し、「基本行動型」の災害<sup>\*2</sup>、重機災害、協力会社の災害の撲滅に取り組みます。

2022年度は、休業4日以上<sup>1</sup>の災害ゼロ、重大なコンプライアンス違反、重大品質不適合等を減らすべく各種方針の立案、施策展開、情報展開などを進めてきました。安全に関しては、リスクアセスメントによる設備の安全化の徹底を進めてきましたが、2021年度と比べ、火災・爆発に分類される事故が大幅に増加する事態となりました。

環境マネジメント活動については、近隣住民や従業員に影響を及ぼすような重大な事故・違反は発生しませんでした。ただし、廃棄物処理法及び関連する環境法令の違反に係る問題が発生すると、当社グループのリサイクル事業に重大な影響を及ぼしかねないことから、担当者への教育、情報共有等を徹底しています。

2023年度は、「自分ごと化」できるような施策・アプローチを進め、安全に関しては火災・爆発に分類される事故を減らすなどの施策継続はもちろん、「基本行動型」の災害、重機災害、協力会社の災害の撲滅に取り組みます。

環境マネジメント活動では、2022年度に施行された「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律（プラスチック資源循環法）」に対応していきます。

2022年度のコンプライアンス意識調査において「内部通報に不安がある」の回答率が依然として高いことが分かりました。そのため、2023年度はその不安の払しょくに向けた取り組みを進め、より通報しやすい窓口にすることで、一層自浄作用の効いた組織を目指します。

リスクマネジメントについては、2023年度からの新たな仕組みの浸透に努め、リスクマネジメントを有効に機能させていくとともに、国内外の自然災害、感染症等の危機事態が発生した場合に備え、十分な準備を行い、迅速に対応

できる体制を整備していきます。

近年、企業はこれまで以上に法令だけでなく社会規範や倫理に適った行動が求められています。SCQ推進のあるべき姿に向かって、SCQを推進していくための仕組みは整ってきました。2023年度はこの仕組みに魂を入れることが重要だと認識しています。各拠点のトップや組織の長はもちろん、従業員全員が事故や不祥事を絶対に起こさないという高い志を持ち、「自分ごと」として捉えられるよう行動につなげていくことが重要であると考えています。

※1 SCQDE：当社グループが掲げる、業務遂行における判断の優先順位

- S：Safety & Health（安全・健康最優先）
- C：Compliance & Environment（法令遵守、公正な活動、環境保全）
- Q：Quality（「顧客」に提供する製品・サービス等の品質）
- D：Delivery（納期厳守）
- E：Earnings（適正利益）

※2 「基本行動型」の災害：歩行・作業時の転倒、非定常作業における基本動作中の軽微な災害、カッターナイフやハンマー等人力工具使用時の災害、昇降時の墜落・転落やひねりといった基本行動時の災害

#### SCQ推進の あるべき姿

価値観と行動規範が当社グループのすべての従業員に浸透、実践されている

判断の優先順位（SCQDE）を当社グループのすべての従業員が自律的に実践している

当社グループのすべての従業員がサステナビリティ基本方針に沿った行動をしている

当社グループにとって、サステナビリティ基本方針のテーマが、持続的成長の「機会」となっていると同時に、「リスク」が許容可能なレベルに低減されている

## 労働安全衛生

### 三菱マテリアルグループの業務遂行における判断は「安全・健康」が最優先です。

当社グループは「従業員の安全と健康なくしては、従業員と家族の安定した生活や幸福が実現されず、順調な操業も望み得ず、ひいては会社の発展もあり得ない」という考え方を基本に、行動規範第2章に「私たちは、安全と健康をすべてに優先します」と定めています。業務遂行における判断の優先順位として定めた「SCQDE」でも「S」(安全・健康Safety & Health)が最優先事項であることを謳っています。

#### 当社グループ安全衛生管理基本方針

- 1) 社長以下管理監督者の『陣頭指揮・率先垂範』のもと、『従業員の全員参加による安全衛生活動』を実施する。
- 2) 全従業員が労働安全衛生法をはじめ、関係法令やマニュアル、作業手順を順守すると共に、一人ひとりが『決められたことは必ず守る・守らせる』職場風土を形成する。
- 3) 『風通しの良い職場づくり』と『健康づくり』活動を通じて、全従業員が『心身共に健康で明るく働きやすい職場づくり』に努める。
- 4) 『社会の模範となる交通安全活動を推進する』という考えのもと、交通事故の絶滅を期すため、厚生労働省「交通労働災害防止ガイドライン」に基づく防止対策を推進すると共に、全従業員の交通モラルの高揚を図る。

#### 安全衛生推進活動

2014年に、当時、当社の事業所であった四日市工場\*での爆発火災事故において、当社および協力会社の従業員の方5名を亡くしました。二度とこのような事故を起こしてはならないという強い決意のもと、2014年より重大災害発生ゼロを目標として新たに「ゼロ災プロジェクト」を立ち上げ、当社グループが一体となった安全管理体制を推進しています。

2023年も、引き続き、全社ゼロ災プロジェクトの目標である、休業4日以上災害ゼロの1年間継続と、火災爆発等事故の撲滅を目指します。2022年は、総罹災者数は減少したものの、残念ながら重機による死亡災害が発生しており、リスクアセスメントによる設備安全化の徹底を継続していきます。また、火災・爆発事故は2022年は22件(単体では13件)と、2021年の10件(単体では7件)に比べ倍以上の増加となったことも踏まえ、今後、火災爆発等事故の未然防止に係る業務に傾注していきます。

\*2023年3月31日付で、高純度シリコン(株)に吸収分割で承継させたうえ、同社の全株式を(株)SUMCOIに譲渡しました。

#### 関連記事:

サステナビリティレポート  
▶労働安全衛生  
<https://mmc.disclosure.site/ja/>

コーポレートサイト  
▶安全への取り組み  
<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/company/safety.html>

#### 危険体感教育

危険感受性の向上を図るため、危険を体感させ現場のリスクを察知できるよう、さいたまオフィスの敷地内にある「安全衛生教育センター 緑館」では、当社グループ従業員を対象とした危険体感教育(50種の体感設備)、安全衛生教育を実施しています。また、分解可搬式のVR(Virtual Reality)危険体感装置を用い、当社グループ内の各事業所で危険感受性の向上に役立てています。



薬液・高圧水危険体感



爆発・ガス危険体感

#### VR危険体感教育メニューより、玉掛失敗による飛来事故



# 人権の尊重

## バリューチェーンにおける責任

当社グループは、事業活動を包括的に対象とする人権方針のもと、人権デューデリジェンスを実施し、人権リスクを管理します。

### 人権方針

当社グループは、グローバルに事業を展開する上で、各国の法令遵守だけでなく、国際的な人権基準の尊重は必須であると考えています。そこで、2021年12月に「人権方針」および人権方針を反映した「調達方針」を策定し、人権リスクを管理し、人権への取り組みを強化しています。

また、当社は「国連グローバル・コンパクト」に署名し、2022年3月22日付で参加企業として登録されました。

#### 関連記事:

コーポレートサイト

▶人権方針

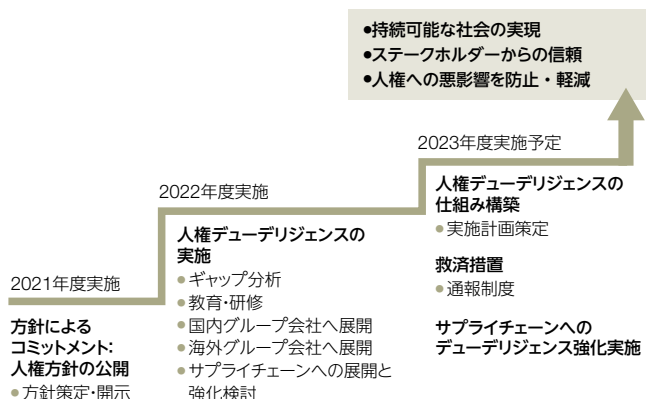
<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/sustainability/humanrightspolicy.html>

### 取り組みのロードマップ

当社グループでは、人権への取り組みを強化するため、まずグループ会社を対象とした人権デューデリジェンスを推進しています。引き続き、人権リスクの低減に努めるとともに、サプライヤー（取引先）とも連携した取り組みを推進中です。あわせて、人権啓発の研修等でさらなる社内浸透を図り、2022年度は、これをグローバルに展開しました。今後、人権課題における実態調査の結果を基に、想定リスクの洗い出しと見直しのPDCAサイクルを確立していきます。

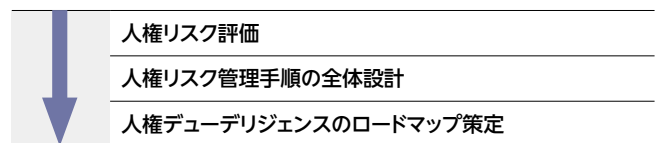
2021年度以降、自社事業による人権への悪影響を防止・軽減するため、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に従って、以下の項目に取り組んでいます。

- 人権方針によるコミットメントの周知・浸透
- 人権デューデリジェンスの実施
- 救済措置（企業が引き起こし、または助長する人権への負の影響に対して救済を可能とするプロセス）



### 人権デューデリジェンス

当社グループは、事業活動に関係する人権への負の影響を特定、評価、防止・軽減するために、人権デューデリジェンスを実施します。上記の特定、評価においては、外部専門家の意見も取り入れ、バリューチェーン上の人権課題を抽出、分析します。



### 責任ある原材料調達

当社は、バリューチェーン全体で、取引先との公正・公平な取引と協働・共生の実現を図っています。調達においては、CSR調達の観点に基づき、腐敗防止、法令遵守、安全衛生、環境保全、人権尊重等を重視した健全な調達に努めています。

特に、銅製品の主原料である銅精鉱は、海外鉱山から輸入していますが、鉱山開発に伴う環境や地域社会への影響に配慮した調達活動を行っています。一定規模の権益を有する鉱山のアドバイザリー・コミッティーに特定の人員を参加させる等、先住民の方々や地域コミュニティとの対話を重視しているほか、調達先の鉱山に対しては当社が定めるCSR基準への遵守を要請し、定期的なアンケート調査等により遵守状況の確認に努めています。

グローバルな調達活動を行う企業として社会的責任を果たしていくため、紛争鉱物問題には、「責任ある鉱物調達」という、より広い観点から取り組みを強化しています。

#### 関連記事:

サステナビリティレポート

▶持続可能なサプライチェーンマネジメント

▶人権の尊重

▶ステークホルダーコミュニケーション

<https://mmc.disclosure.site/ja/>

## 環境保全・環境技術・生物多様性

当社グループは、環境方針に基づき、環境保全に努め、資源の有効利用とその再資源化に取り組むとともに、事業を展開する地域において環境汚染防止に努め、脱炭素社会の実現に向けたさまざまな活動を展開しています。

### [環境方針]

本環境方針は、当社グループのサステナビリティ基本方針に基づき定められ、当社グループの事業活動の基盤となるものであると考えています。

1. 廃棄物リサイクル推進・環境配慮製品の提供
2. 脱炭素化の推進
3. 生物多様性への配慮
4. 水資源の有効利用・保全
5. 自社で保有する山林等の保全
6. 環境教育・社会との共生

### 関連記事:

コーポレートサイト  
 ▶サステナビリティ  
<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/sustainability/>

### 環境管理活動

各事業所では、ISO14001等の環境マネジメントシステムを運用し、法令遵守の徹底や、環境パフォーマンス向上に向けた継続的な活動を推進しています。これらの活動を推進する管理者に必要とされる環境技術や法令等に関する知識の習得促進のため、環境教育プログラムや、日々の管理に必要な法令チェックシステムの開発、導入を図っています。

### 環境法規制の遵守

当社グループに適用される法律の改正情報は、全社に周知徹底するとともに、大規模な改正や設備の変更等が必要となる改正については説明会を開催し、すべての事業所が確実に対応できるよう情報を共有しています。また、各事業所および監査部は、環境関連法令の遵守状況等について確認を実施しています。

2022年度の環境に係る法規制の遵守状況について、規制当局からの不利益処分（許可取り消し、操業停止命令、設備の使用停止命令、罰金等）はありませんでした。

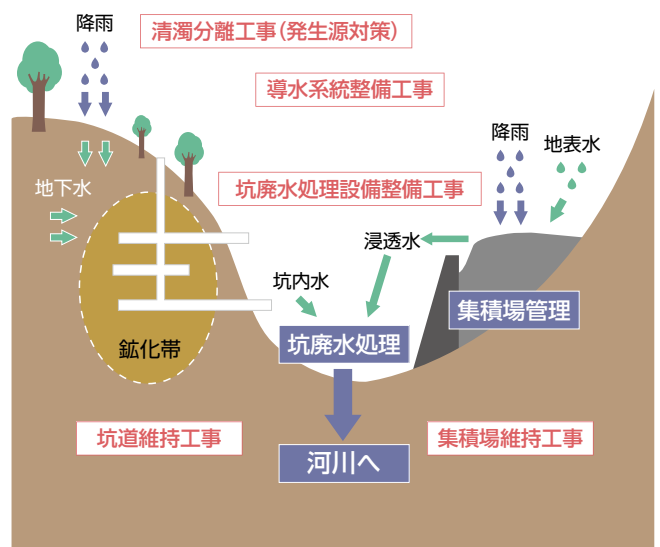
### 休廃止鉱山管理

当社グループが国内に保有する非鉄金属（銅・鉛・亜鉛等）鉱山はすべて採掘を休止または廃止し、現在では15カ所の拠点・事業所により、21の休廃止鉱山において、鉱山保安法に基づき、坑廃水処理や集積場の維持管理業務を行っており、年間約40億円の費用を計上しています。

休廃止鉱山では、過去の鉱山操業によって鉱化帯に形成された地下坑道や採掘跡の空洞に降雨や地下水が浸透して酸化された鉱石と接触することで発生する酸性の坑内水（坑水）と、降雨や地表水が集積場の鉱さい等と接触することで発生する浸透水（廃水）があり、これらはともに重金属を含んでいます。これらの坑廃水は処理場で中和処理を行い、排水基準内まで重金属類を除去して河川に放流しています。また、集積場の管理、採掘跡の坑道や坑内水の導水路の維持、使用されていない坑口や陥没地帯での危害防止対策等を行っています。

2015年から当社グループを挙げて、激甚化する自然災害に備えた鉱害防止工事に加え、大規模地震に備えた集積場安定化工事、坑廃水の発生源対策、坑廃水処理施設の能力増強や老朽化設備の更新に取り組んでいます。これらの工事費用は環境対策引当金として計上しており、当面は追加で大きな支出が発生することはないと考えています。

### ■ 休廃止鉱山における坑廃水処理イメージおよび対策工事



## 生物多様性への配慮

当社グループは、行動規範第5章の中で「生物多様性に配慮して、自然との共生に努めます」と定め、生物多様性への配慮を事業の基本姿勢として社内外に明示しています。また、これを受けて、環境方針では生物多様性への配慮について、「天然資源の開発等を含めバリューチェーン全体において生態系へ配慮した事業活動を行います。」としています。

当社グループの事業活動によって生物多様性への影響が特に顕著なのは、原料の調達先である海外鉱山です。中でも当社が出資し、調達先として重要な銅鉱山では、いずれも採掘事業の開始前に適正な環境影響評価が実施され、開始後も継続的な環境モニタリングが実施されています。開発プロジェクトとして進行中の銅鉱山においても、環境影響評価のための基礎調査を行い、生物多様性保全のためのデータを収集しています。

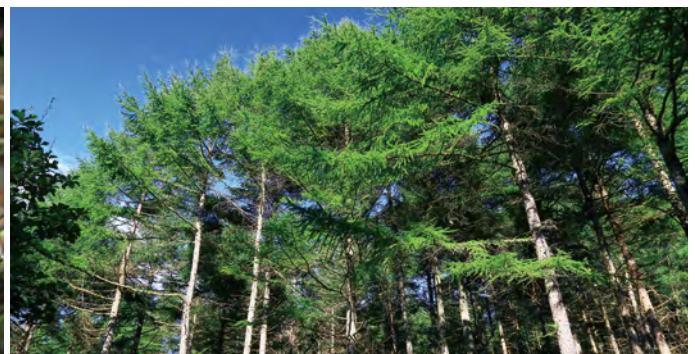
当社は日本各地に約1.4万haの社有林を保有しており、そこに生息する動植物の生息環境に配慮する森林経営管理を実践しています。動植物のモニタリング活動や、生息を確認した希少種のレッドリスト化も行っています。生物多様性にも配慮した持続可能な森林経営に関する認証を、北海道内の9つの山林で取得済みです。

また、当社は2022年4月に、「生物多様性のための30by30（サーティ・バイ・サーティ）アライアンス」に参加企業として登録されました。ほかにも、自然共生サイト認定実証事業にも協力し、社有林等での将来的なOECM<sup>\*1</sup>への登録を目指すことで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

<sup>\*1</sup> Other Effective area-based Conservation Measures  
保護地域以外の企業林等で生物多様性保全に資する地域



絶滅危惧種であるクロビイタヤの稚樹



カラマツ林

## 生物多様性のための30by30アライアンスに参加

当社は、2022年、環境省が主導する「生物多様性のための30by30アライアンス」に、参加企業として登録されました。本アライアンスは2030年までに生物多様性の損失を食い止め、回復させる（Nature Positive）国際目標の達成に向けて設立された有志連合です。当社グループでは、このアライアンスの設立趣旨に賛同し、社有林等における将来的なOECMへの登録を目指すことで持続可能な社会の実現に貢献していきます。

日本ではこの目標達成に向け、2030年までに自国の陸域・海域の少なくとも30%を保全・保護することの達成を目指し、国立公園等の保護地域の拡充に加え、保護地域以外の企業林等をOECMとして設定することとしています。



## 自然共生サイト認定実証事業への協力について

当社は、2022年、環境省が実施した「自然共生サイト」についての認定審査プロセス等の試行事業に協力しました。同サイトは、民間等の取り組みによって生物多様性の保全が図られている区域を認定する仕組みとして2023年度に開始しました。認定実証事業は、この認定審査を遅滞なく開始するために行うもので、30by30アライアンス参加企業が情報提供等を通じて協力します。当社グループは、社有林「マテリアルの森 手稲山林」の取り組み状況を検討事例として提供し、認定の仕組み構築を支援しました。

### 関連記事：

サステナビリティレポート▶地球環境への貢献  
<https://mmc.disclosure.site/ja/>

# コンプライアンス

企業が持続的発展を遂げるために「コンプライアンス」はその土台となる重要な部分です。

当社グループは、倫理的な企業文化や組織風土の醸成のため「コンプライアンス」意識の浸透・定着のための取り組みを実行しています。

## コンプライアンス意識の浸透・定着

当社グループでは、コンプライアンスを法令遵守はもとより企業倫理や社会規範を含む広い概念として捉え、ステークホルダーの皆さまの期待に誠実に応えていくことと考えています。

当社グループ全体のコンプライアンス体制強化に向け、国内外での研修をはじめとしたさまざまな施策を通じ、グループの従業員一人ひとりのコンプライアンス意識を高める地道な取り組みを続けてきました。今後もさらなるコンプライアンス意識の浸透と定着を目指し、これらの取り組みを継続していきます。

## コンプライアンス意識の向上に向けたさまざまな取り組み

当社グループでは、2006年から毎年10月を「三菱マテリアルグループ企業倫理月間」と定め、社長メッセージを社内イントラネットで配信しているほか、各事業所、グループ各社が独自の活動を展開しています。

企業理念、ビジョン、ミッション、価値観、行動規範および私たちの目指す姿を当社グループの従業員に浸透させるため、携帯用カード、ポスターおよび従業員ハンドブック - 基本編 - を20言語で作成しました。携帯用カードとポスターは世界各国の拠点に配布、従業員ハンドブック - 基本編 - は社内イントラネットで配信することにより、世界各国の従業員と共有しています。また、従業員ハンドブック - ケーススタディ編 - も社内イントラネットで配信し、国内グループ各社が教育活動に利用しています。なお、「行動規範」においては、独占禁止法遵守を盛り込んでいます。

「SCQDE」(P1参照)については、研修や教育、ポスター、携帯用カードを通して、浸透に努めています。

また、自由闊達なコミュニケーションができる組織風土を構築し、風通しの良い組織を目指すことがガバナンス強化につながります。コンプライアンス違反の防止となることを認識し、タウンホールミーティング(対話集会)の開催や研修等を通じ、コミュニケーションの深化を図っています。

さらに、コンプライアンス小集団活動により、健全な危機感を持ち、自分の問題として考え、意見を交換することでコンプライアンス意識の醸成および職場内コミュニケーションの向上に取り組んでいます。



従業員ハンドブック

## コンプライアンス教育の拡充・再徹底

コンプライアンスに関する教育や研修を、外部講師やeラーニングも活用し、国内外の当社グループ従業員に行っています。

国内グループ各社の全従業員が、年に1回コンプライアンス研修を受講できる体制を整えています。2020年度からはオンラインでの受講を推進しています。また、階層別研修等を定期的を実施しています。

海外でのコンプライアンスに関する教育・研修は、世界各地域の事情も踏まえながら研修内容を検討し、多言語での研修動画の展開に加え、コミュニケーションに重点を置いた双方向対話型研修により、幅広い地域での研修を効率良く実施しています。

2018年より、当社経営幹部と外部弁護士が講師となり、国内のグループ会社役員に対し、役員ガバナンス研修を実施しています。研修では、ガバナンス、コンプライアンスについて経営者が果たすべき義務・役割を理解し、それらを全うするための意識の醸成・手段の習得を図ります。2021年度より、海外向けも実施しており、当社経営幹部に加え海外情勢に精通した外部専門家を講師として研修を実施しています。

また、全従業員を対象としたコンプライアンス意識調査を2018年度より継続して年1回行い、その結果を分析することで各種取り組みの効果測定・推進に役立てています。

## 腐敗防止

当社グループでは、持続可能な開発における世界的な課題である腐敗防止の重要性に鑑み、グローバルな事業活動全体において贈賄防止のため、2018年4月に「外国公務員等贈賄防止規定」を制定しました。また、当社では、グループ会社に対し贈賄防止体制の運用のため必要な支援を行っています。

## 独占禁止法遵守体制再構築のための施策

2019年9月、当時は当社のグループ会社であったユニバーサル製缶(株)が、公正取引委員会から独占禁止法違反(カルテル)により排除措置命令および課徴金納付命令を受けました。これを受け2019年11月以降、当社グループは独占禁止法遵守体制再構築のための各種施策に取り組んでいます。また、2022年度は海外競争法遵守体制の整備に取り組んでいます。

- 独占禁止法(海外競争法)遵守規定の当社およびグループ会社での制定
- 独占禁止法遵守に関するトップメッセージの継続的発信
- 当社のグループの行動規範における独占禁止法遵守の明確化
- 当社および子会社における懲戒に関する規定等の見直し
- 当社および子会社における自主確認および各事業の独占禁止法抵触リスク評価の実施
- 各事業所でのリスクマネジメント活動における評価に応じた対策の実施
- 独占禁止法教育の継続・拡充
- 独占禁止法に関する内部監査の見直し
- 入札談合、競合事業者との取引に関する対策強化

## 内部通報制度

当社および主に国内グループ会社の従業員等からの通報・相談を受け付けるため、2002年12月より内部通報制度を運用しています。2020年1月からは通報・相談窓口である「三菱マテリアルグループ内部通報・社員相談窓口」の運営を外部専門業者に委託するとともに、グループ各社の対応体制の整備を行い、通報・相談への適切な対応能力の強化、並びに通報・相談窓口への信頼性向上に努めています。また、不祥事の早期発見・是正措置を監査委員の業務として行うことに資するため、2018年6月に「監査委員相談窓口」を設置し、運用しています。

これらの内部通報窓口は当社グループの従業員に配布している携帯用カードへの記載や、社内イントラネット、各種研修等を通じて当社国内グループ全従業員に周知しています。

2021年4月1日に三菱マテリアルグループグローバル内部通報窓口「MMC GROUP GLOBAL HOTLINE」を開設し、運用しています。対象は、日本国外に所在するグループ会社・海外拠点等(一部例外あり)です。「MMC GROUP GLOBAL HOTLINE」は、競争法に違反する行為や贈収賄に関する行為等が通報対象となっており、匿名でも通報できます。グローバル内部通報窓口については、海外の対象会社・拠点ごとに周知しているほか、海外での研修時に取り上げて説明しています。2022年度の件数は2件でした。

また、2022年度は、国内内部通報制度の信頼性向上策として特設サイトの開設、利用周知ポスターの掲示、周知動画の公開、研修による啓蒙活動等を実施しました。今後も引き続き、内部通報制度の信頼性向上に努めていきます。



内部通報窓口の  
利用周知ポスター

## 内部通報窓口への相談件数推移(年度)

| 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|------|------|------|------|------|------|
| 42件  | 61件  | 58件  | 54件  | 47件  | 65件  |

## グループガバナンス体制

2017年以降、当社グループにおいて発生した品質問題の背景・原因の分析を踏まえ特定した、当社グループ全体のガバナンスに関する課題の解決に向け、グループガバナンス体制強化策を策定し、実行しています。2020年5月13日をもって、社外取締役および社外有識者によるモニタリングは終了していますが、自律的な取り組みを継続しています。

## ロバートソン・レディミックス社(RRM社)における事案とグループ全体の対応策

当社のグループ会社であった米国のRRM社\*の経営幹部による利益相反取引事案を受け、グループ全体の再発防止のため、対策プロジェクトにより、新たなルール、仕組みを整備し、運用しています。

\*2022年4月1日付で、当社のセメント事業およびその関連事業等について、UBE三菱セメント(株)を承継会社とする吸収分割を行いました。それによりRRM社はUBE三菱セメント(株)の連結子会社となりました。

### 関連記事:

サステナビリティレポート  
▶ガバナンスの維持向上  
<https://mmc.disclosure.site/ja/>

# リスクマネジメント

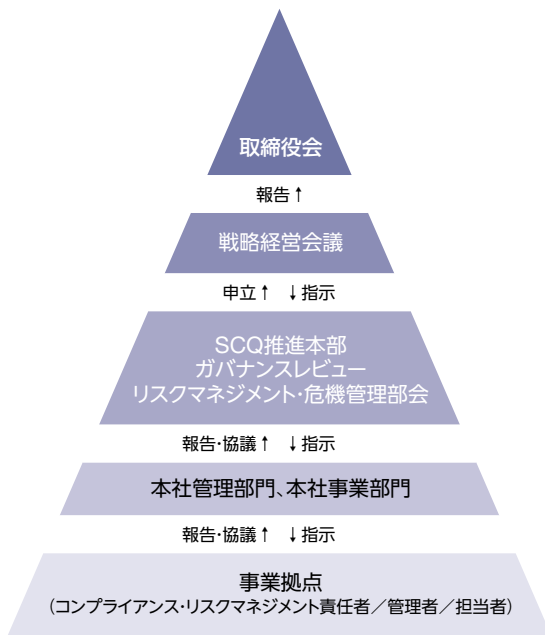
当社グループをとりまくさまざまなリスクについて適切に対応し、被害・損害の極小化によって事業を安定的に運営するため、国内外の全グループ事業拠点においてリスクマネジメント活動を展開し、リスク感性の向上に努めています。

## リスクマネジメントの考え方と運営

当社グループは、重大リスクをグループ全体のリスク、事業固有のリスク（事業全体の運営に重大な影響を及ぼすリスク）、および事業拠点固有のリスク（拠点運営に重大な影響を及ぼすリスク）として、各階層が担うべき役割（計画の策定、実行、支援、モニタリング/レビュー）を明確にしています。活動状況については半期ごとにモニタリング/レビューし、結果はSCQ推進本部、戦略経営会議および取締役会等に報告され、リスクの状況を経営層でモニタリング/レビューしています。

また、個々の重大リスクのシナリオを策定し、統一化した評価基準に基づく、影響度と発生可能性の定量的/定性的な評価を行い、リスク発現時のイメージを具体化し、共有しています。なお、本内容の詳細は、有価証券報告書「事業等のリスク」項に開示しています。

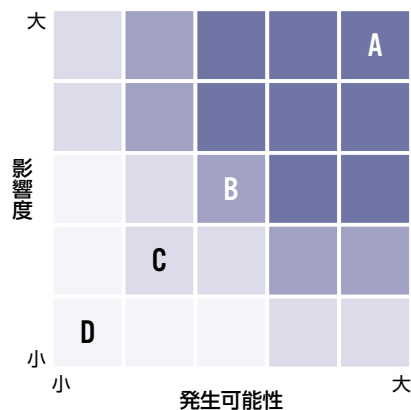
### ■ リスクマネジメント体制



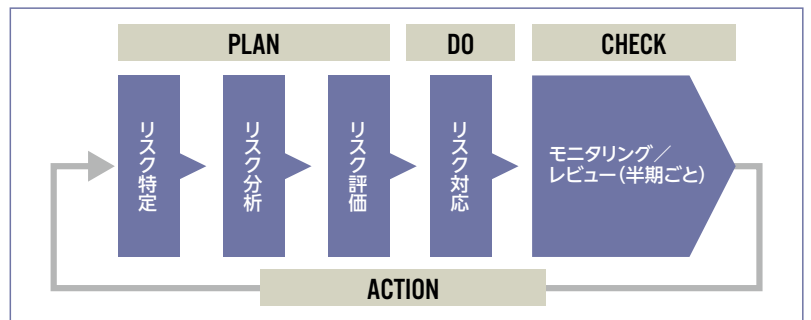
### ■ 重大リスクの位置付け



### ■ リスクの評価基準



### ■ リスクマネジメントサイクル



## 事業等のリスク

リスクマネジメント体制のもと、経営者が当社グループの業績および財政状態に重要な影響を及ぼす可能性があるとして認識している主要なリスクは右表のとおりです。本内容の詳細は、有価証券報告書「事業等のリスク」項に開示しています。

### 関連記事:

コーポレートサイト

▶株主・投資家情報

<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/ir/>

### 事業等のリスク一覧表

| リスク名称            | 発生可能性 | 影響度 |
|------------------|-------|-----|
| 地政学、国際情勢、海外経済情勢  | 高     | 大   |
| 市場動向             | 中     | 大   |
| 原材料・ユーティリティ価格の変動 | 高     | 大   |
| 調達品              | 中     | 大   |
| 気候変動             | 高     | 大   |
| 自然災害・異常気象        | 中     | 大   |
| 公害および環境法令違反の発生   | 中     | 中   |
| 感染症              | 中     | 中   |
| 情報セキュリティ         | 高     | 中   |
| 人権               | 中     | 中   |
| 財務               | 中     | 大   |

## 危機管理

当社グループは、自然災害、事故、テロおよびパンデミック等の危機事態に迅速かつ的確に対応するべく、危機管理体制の強化に努めています。当社グループ全体に適用される危機管理関連規定を運用するとともに、事業継続計画(Business Continuity Plan)を国内外の全連結子会社で策定し、危機事態が発生した場合でも、事業を早期に復旧し継続することにより、お客さまへの影響を最小

限に抑えるよう努めています。危機事態が発生した場合の対応体制、役割と責任を明確にし、広く危機事態に対応できる体制としています。

### 関連記事:

サステナビリティレポート

▶ガバナンスの維持向上

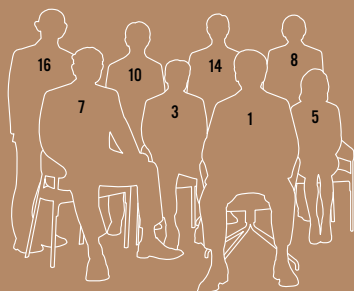
<https://mmc.disclosure.site/ja/>

## 新型コロナウイルス対策本部の終了

当社グループは、本社に新型コロナウイルス対策本部を設置し、グループの統一的な対応を指揮してきました。対策本部は、世界各地の感染症の流行状況に応じたグループ対応方針と予防対策のガイドライン等を策定し、全事業拠点への周知を図るとともに、従業員の健康状態、事業拠点への影響等の情報を一元的に収集、経営陣とともに共有してきました。また、事業環境やビジネス構造の大き

な変容に対応するべく、テレワーク等の新たなワークスタイルへの移行やDXによる経営スピードの向上、ビジネスモデル再構築等のためのさまざまな施策は継続中です。なお、WHOによる緊急事態宣言が終了し、国内における新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置付けが5類感染症へ移行したことに伴い、新型コロナウイルス対策本部は2023年5月をもって解散しました。

# 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  | 4 高柳 喜弘  | 7 杉 光    |
| 2 小野 直樹 | 5 得能 摩利子 | 8 若林 辰雄  |
| 3 柴田 周  | 6 渡辺 博史  | 9 五十嵐 弘司 |



10 武田 和彦

11 別府 理佳子

12 田中 徹也

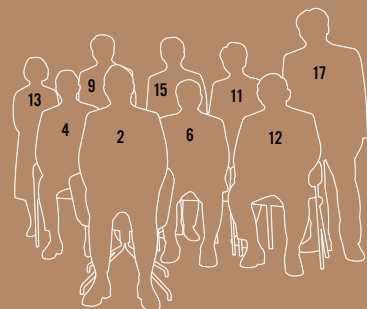
13 野川 真木子

14 長野 潤

15 伊左治 勝義

16 石井 利昇

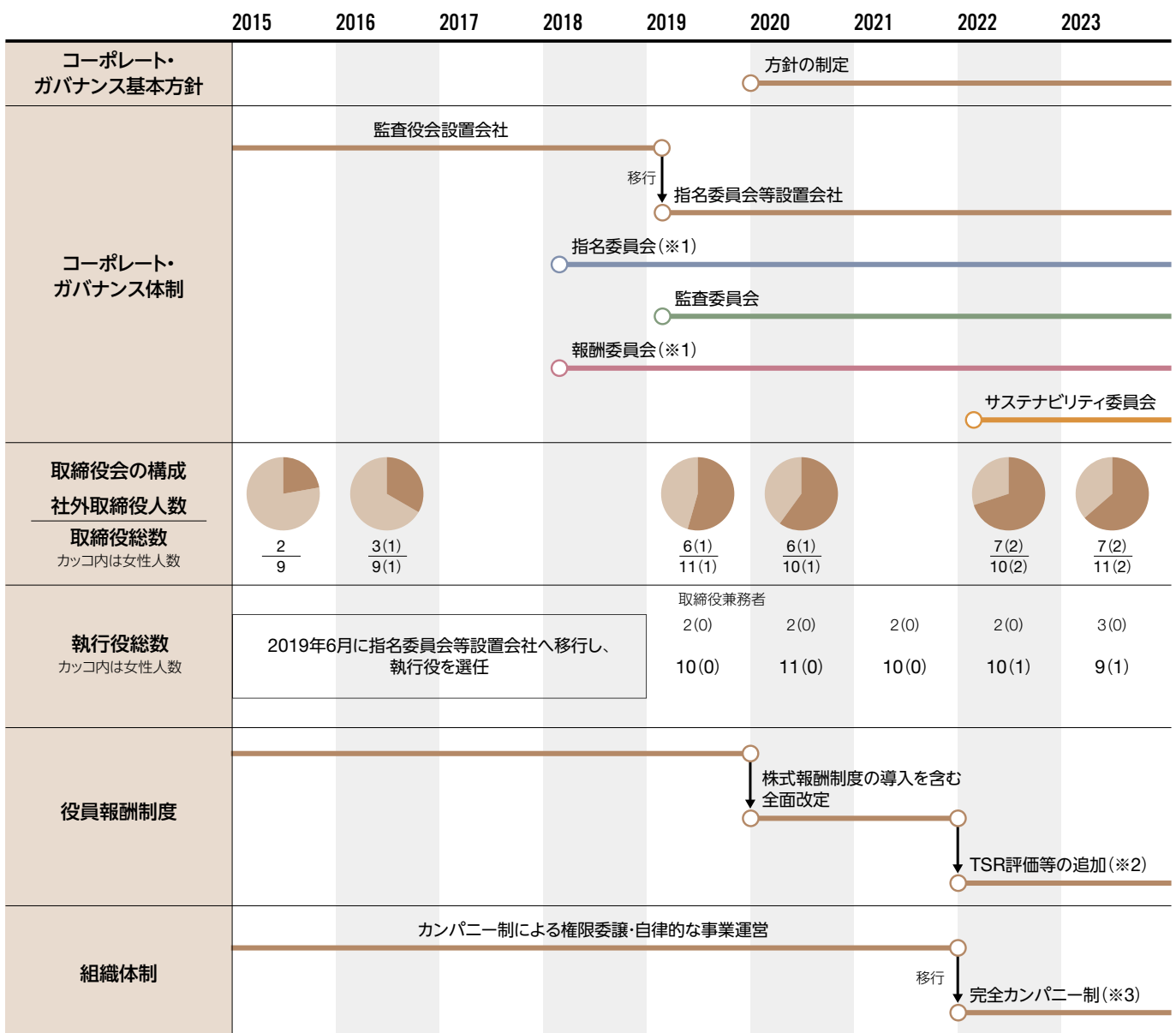
17 小原 和生



# 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 執行役報酬制度のうち年次賞与と部分について、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)を組み合わせて、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みます。

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。

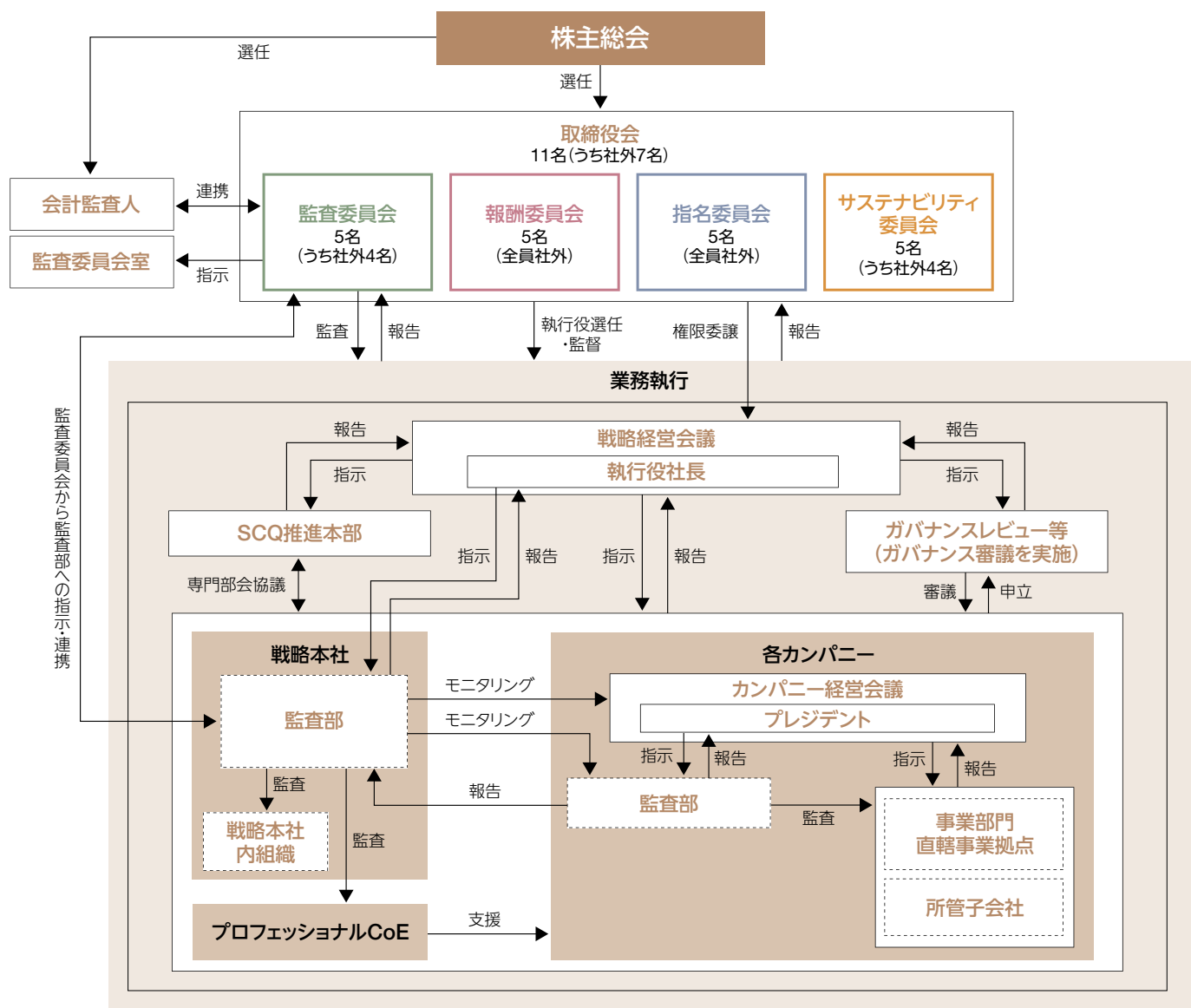
### 関連記事:

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)



# 取締役一覧 (2023年6月23日現在(第98回定時株主総会終了時点))

|   | 略歴   | 指名理由   |
|---|--|--|
| <p><b>1 竹内 章</b><br/>取締役会長<br/>監査委員</p> <p>取締役会等への出席状況<br/>(2022年度)<br/>取締役会 19回/19回(100%)<br/>監査委員会 16回/16回(100%)<br/>報酬委員会 11回/11回(100%)<br/>サステナビリティ委員会 9回/9回(100%)</p>                          | <p>1977年4月<br/>当社入社<br/>2009年6月<br/>常務取締役<br/>2014年4月<br/>取締役副社長</p> <p>2015年4月<br/>取締役社長<br/>2018年6月<br/>取締役会長(現)</p>   | <p>2009年に当社の常務取締役就任以来、広報・総務・環境・人事・安全衛生・関連事業関係等の担当役員、取締役社長を経て、2018年6月より取締役会長を務めています。現在は、取締役会議長として、取締役会において自由闊達で質の高い議論が行われるよう議事進行を行う等、取締役会の実効性の向上に主導的な役割を果たしています。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、適任と判断しています。</p>  |
| <p><b>2 小野 直樹</b><br/>取締役 執行役社長 CEO<br/>(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)<br/>サステナビリティ委員</p> <p>取締役会等への出席状況<br/>(2022年度)<br/>取締役会 19回/19回(100%)<br/>指名委員会 15回/15回(100%)<br/>報酬委員会 3回/3回(100%)</p> | <p>1979年4月<br/>三菱鉱業セメント(株)入社<br/>2014年6月<br/>当社常務取締役<br/>セメント事業カンパニー プレジデント<br/>2016年4月<br/>取締役副社長<br/>セメント事業カンパニー プレジデント<br/>2016年6月<br/>取締役 副社長執行役員<br/>セメント事業カンパニー プレジデント</p> <p>2017年4月<br/>取締役 副社長執行役員<br/>経営戦略本部長<br/>2018年6月<br/>取締役社長<br/>2019年6月<br/>取締役 執行役社長<br/>2021年4月<br/>取締役 執行役社長 CEO(現)</p>   | <p>2014年に当社の常務取締役に就任以来、セメント事業カンパニー プレジデント、経営戦略本部長、取締役社長を経て、2019年6月より取締役 執行役社長 CEOとして当社グループの経営を統括するとともに、経営改革のためのさまざまな施策を主導しています。また、取締役会では当社グループの経営全般の状況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、適任と判断しています。</p>  |
| <p><b>3 柴田 周</b><br/>取締役 執行役常務<br/>CTO CDO<br/>(ものづくり・R&amp;D戦略、DX推進、システム戦略担当)</p>  | <p>1984年4月<br/>当社入社<br/>2017年4月<br/>常務執行役員<br/>総務統括本部長<br/>2018年4月<br/>常務執行役員<br/>ガバナンス統括本部長<br/>2018年6月<br/>取締役 常務執行役員<br/>ガバナンス統括本部長<br/>2019年4月<br/>取締役 常務執行役員</p> <p>経営戦略本部長<br/>2019年6月<br/>取締役 執行役常務<br/>経営戦略本部長<br/>2021年6月<br/>執行役常務<br/>2022年10月<br/>執行役常務 CDO<br/>2023年4月<br/>執行役常務 CTO CDO<br/>2023年6月<br/>取締役 執行役常務 CTO CDO(現)</p>   | <p>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、適任と判断しています。</p>   |
| <p><b>4 高柳 喜弘</b><br/>取締役 執行役常務 CFO<br/>(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)<br/>取締役会等への出席状況<br/>(2022年度)<br/>取締役会 19回/19回(100%)</p>  | <p>1986年4月<br/>当社入社<br/>2017年12月<br/>執行役員<br/>三菱電線工業(株) 取締役社長<br/>2019年4月<br/>執行役員<br/>三菱電線工業(株) 取締役社長<br/>当社 高機能製品カンパニー<br/>バイスプレジデント<br/>2020年4月<br/>執行役常務<br/>高機能製品カンパニー バイスプレジデント</p> <p>2021年4月<br/>執行役常務 CFO<br/>経営企画部長<br/>2021年6月<br/>取締役 執行役常務 CFO<br/>経営企画部長<br/>2022年4月<br/>取締役 執行役常務 CFO<br/>戦略本社 経営戦略部長<br/>2023年4月<br/>取締役 執行役常務 CFO(現)</p>  | <p>2020年に当社の執行役常務に就任以来、高機能製品カンパニー バイスプレジデントを経て、2021年6月より取締役 執行役常務を務めています。現在は、取締役 執行役常務 CFOとして当社グループの経営を担うとともに、経営改革の推進、前中期経営戦略に基づく諸施策の立案・遂行、並びに中期経営戦略2030の企画・策定および諸施策の立案・遂行を主導しています。また、取締役会では当社グループの事業成績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、適任と判断しています。</p>   |
| <p><b>5 得能 摩利子</b><br/>社外取締役<br/>指名委員<br/>報酬委員<br/>取締役会等への出席状況<br/>(2022年度)<br/>取締役会 19回/19回(100%)<br/>指名委員会 15回/15回(100%)<br/>報酬委員会 11回/11回(100%)<br/>サステナビリティ委員会 9回/9回(100%)</p>                  | <p>1994年1月<br/>ルイ・ヴィトン・ジャパン(株)<br/>ルイ・ヴィトン・ジャパン(株)(現ルイ・ヴィトンジャパン(株))入社<br/>2002年4月<br/>同社シニアディレクター・<br/>セールスアドミニストレーション<br/>2004年3月<br/>ディファニー・アンド・カンパニー・<br/>ジャパン・インク<br/>ヴァイスプレジデント</p> <p>2010年8月<br/>クリスチャン・ディオール(株)<br/>代表取締役社長<br/>2013年9月<br/>フェラガモ・ジャパン(株)<br/>代表取締役社長兼CEO(2016年9月退任)<br/>2016年6月<br/>当社取締役(現)</p>  | <p>国際的大手企業の日本法人における経営者としての豊富な経験を通じて、グローバルな視点での企業戦略および経営全般に関する見識を有しています。このような見識に基づき、取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言をするとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督しています。また、指名委員長、報酬委員およびサステナビリティ委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定、当社のサステナビリティに関するテーマにおける検討等に、客観的・中立的立場から関与しています。これらのことから、当社グループの持続的な成長に資する豊富な知識・経験を有するとともに、引き続き、取締役会の適切な監督機能および意思決定機能の強化への貢献が期待できるため、適任と判断しています。</p>                           |
| <p><b>6 渡辺 博史</b><br/>社外取締役<br/>指名委員<br/>報酬委員<br/>取締役会等への出席状況<br/>(2022年度)<br/>取締役会 19回/19回(100%)<br/>指名委員会 13回/13回(100%)<br/>監査委員会 16回/16回(100%)<br/>サステナビリティ委員会 9回/9回(100%)</p>                   | <p>1972年4月<br/>大蔵省(現財務省)入省<br/>1998年7月<br/>同省大臣官房審議官<br/>同省大臣秘書官<br/>2001年7月<br/>同省大臣官房審議官<br/>2002年7月<br/>同省国際局次長<br/>2003年1月<br/>同省国際局長<br/>2004年7月<br/>同省財務官<br/>2007年7月<br/>同省顧問</p> <p>2007年10月<br/>公益財団法人国際金融情報センター 顧問<br/>2008年4月<br/>一橋大学大学院商学研究科 教授<br/>2008年10月<br/>(株)日本政策金融公庫 代表取締役副総裁<br/>2012年4月<br/>(株)国際協力銀行 代表取締役副総裁<br/>2013年12月<br/>同社代表取締役総裁(2016年6月退任)<br/>2016年10月<br/>公益財団法人国際通貨研究所 理事長(現)<br/>2017年4月<br/>当社取締役(現)</p> | <p>財務省の要職および政府系金融機関の経営者を歴任した経験を通じて、国内外の金融・経済および経営全般に関する見識を有しています。このような見識に基づき、取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言をするとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督しています。また、指名委員およびサステナビリティ委員として、当社の役員候補者の選定や当社のサステナビリティに関するテーマにおける検討等に、客観的・中立的立場から関与しています。加えて、監査委員として、主に執行役等の職務の執行に対し、客観的・中立的立場から監査しています。これらのことから、当社グループの持続的な成長に資する豊富な知識・経験を有するとともに、引き続き、取締役会の適切な監督機能および意思決定機能の強化への貢献が期待できるため、適任と判断しています。</p> |

**7 杉 光**

## 社外取締役

指名委員

報酬委員長

サステナビリティ委員

## 取締役会等への出席状況

(2022年度)

取締役会 19回/19回(100%)

指名委員会 15回/15回(100%)

報酬委員会 11回/11回(100%)

サステナビリティ委員会 9回/9回(100%)

**8 若林 辰雄**

## 社外取締役

指名委員

監査委員

報酬委員

## 取締役会等への出席状況

(2022年度)

取締役会 19回/19回(100%)

指名委員会 15回/15回(100%)

監査委員会 13回/13回(100%)

報酬委員会 3回/3回(100%)

サステナビリティ委員会 9回/9回(100%)

## 略歴

1974年4月  
日本電装(株)(現(株)デンソー)入社  
2002年6月  
同社取締役・冷暖房事業部長  
2004年6月  
同社常務役員・冷暖房事業部長  
2005年6月  
同社常務役員・熱機器事業本部長  
2008年6月  
同社専務取締役・技術開発センター長  
2011年6月  
同社専務取締役  
デンソー・インターナショナル・アメリカ(株)  
社長兼CEO

2013年6月  
(株)デンソー取締役副社長  
デンソー・インターナショナル・アメリカ(株)  
社長兼CEO  
2014年6月  
(株)デンソー顧問技監  
2016年6月  
同社顧問(2017年6月退任)  
2018年6月  
当社取締役(現)

## 指名理由

世界的に事業を展開するメーカーの経営者としての豊富な経験を通じて、開発、設計、生産工程における豊富な技術的知見を有するとともに、グローバルな視点での企業戦略および経営全般に関する見識を有しています。このような見識に基づき、取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言をするとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督しています。また、指名委員、報酬委員長およびサステナビリティ委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定、当社のサステナビリティに関するテーマにおける検討等に、客観的・中立的立場から関与しています。これらのことから、当社グループの持続的な成長に資する豊富な知識・経験を有するとともに、引き続き、取締役会の適切な監督機能および意思決定機能の強化への貢献が期待できるため、適任と判断しています。

**9 五十嵐 弘司**

## 社外取締役

指名委員

監査委員

サステナビリティ委員長

## 取締役会等への出席状況

(2022年度)

取締役会 19回/19回(100%)

監査委員会 16回/16回(100%)

報酬委員会 8回/8回(100%)

サステナビリティ委員会 9回/9回(100%)

1980年4月  
味の素(株)入社  
2002年4月  
アメリカ味の素(株) 上席副社長  
2007年6月  
味の素(株) 執行役員・  
アミノ酸カンパニー パイスプレジデント  
2009年6月  
同社執行役員・経営企画部長

2011年6月  
同社取締役 常務執行役員  
2013年6月  
同社取締役 専務執行役員  
2017年6月  
同社顧問(2020年6月退任)  
2020年6月  
当社取締役(現)

世界的に事業を展開する食品メーカーの経営者としての経験を通じて、技術開発、生産分野における豊富な技術的知見を有するとともに、事業のグローバル展開、事業の変革および創出、デジタル化推進等、経営全般に関する見識を有しています。このような見識に基づき、取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言をするとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督しています。また、報酬委員長およびサステナビリティ委員長として、当社の役員報酬等の決定や当社のサステナビリティに関するテーマにおける検討等に、客観的・中立的立場から関与しています。加えて、監査委員として、主に執行役等の職務の執行に対し、客観的・中立的立場から監督しています。これらのことから、当社グループの持続的な成長に資する豊富な知識・経験を有するとともに、引き続き、取締役会の適切な監督機能および意思決定機能の強化への貢献が期待できるため、適任と判断しています。

**10 武田 和彦**

## 社外取締役

監査委員長

サステナビリティ委員

## 取締役会等への出席状況

(2022年度)

取締役会 15回/15回(100%)

監査委員会 13回/13回(100%)

サステナビリティ委員会 9回/9回(100%)

1983年4月  
ソニー(株)(現ソニーグループ(株))入社  
2001年10月  
ソニー・エリクソン・モバイルコミュニケー  
ションズ社パイスプレジデント 経理担当  
2006年4月  
ソニーNECオプティアーク(株)  
執行役員 CFO  
2008年8月  
ソニー・ヨーロッパ(株)  
シニアパイスプレジデント  
経営管理・経理担当  
2013年10月  
ソニー(株)パイスプレジデント  
総合管理部門 部門長

2015年6月  
同社執行役員コーポレートエグゼクティブ  
経営企画管理・経理担当  
2018年1月  
同社執行役員コーポレートエグゼクティブ  
経営企画管理・経理担当・CIO  
2018年7月  
同社執行役員  
ソニー・インタラクティブ  
エンタテインメント社  
副社長兼CFO  
2021年7月  
ソニーグループ(株)社友(現)  
2022年6月  
当社取締役(現)

世界的に幅広く事業を展開するコンプロマリット(複合企業体)の経営幹部、およびその主要子会社の経営者としてのマネジメント経験を通じて、企業経営、事業運営、経営管理、経理、財務、情報技術分野に関する豊富な知見を有するとともに、長年にわたる欧米諸国での勤務経験に基づくグローバルな視点での企業戦略および経営全般に関する見識を有しています。このような見識に基づき、取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言をするとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督しています。また、監査委員として、主に執行役等の職務の執行に対し、客観的・中立的立場から監督しています。加えて、サステナビリティ委員として、当社のサステナビリティに関するテーマにおける検討等に、客観的・中立的立場から関与しています。これらのことから、当社グループの持続的な成長に資する豊富な知識・経験を有するとともに、引き続き、取締役会の適切な監督機能および意思決定機能の強化への貢献が期待できるため、適任と判断しています。

**11 別府 理佳子**

## 社外取締役

監査委員

報酬委員

サステナビリティ委員

## 取締役会等への出席状況

(2022年度)

取締役会 15回/15回(100%)

報酬委員会 8回/8回(100%)

サステナビリティ委員会 9回/9回(100%)

1992年8月  
スローター・アンド・メイ法律事務所入所  
1994年9月  
シモンズ・アンド・シモンズ法律事務所入所  
1994年10月  
イングランド・アンド・ウェールズ事務弁護士  
士会登録  
1997年5月  
長島・大野法律事務所  
(現長島・大野・常松法律事務所) 出向  
1998年5月  
日本輸出入銀行(現(株)国際協力銀行) 出向  
2001年9月  
シモンズ・アンド・シモンズ法律事務所  
パートナー弁護士

2001年10月  
第二東京弁護士会登録  
(外国法事務弁護士)  
2008年9月  
ロヴェルズ法律事務所  
(現ホーガン・ロヴェルズ法律事務所)  
パートナー弁護士  
2017年10月  
スクワイヤ外外国法共同事業法律事務所  
パートナー弁護士(現)  
2022年6月  
当社取締役(現)

国内外における弁護士としての長年の経験を通じて、高度な法律知識に基づいた幅広い見識を有するとともに、企業法務、とりわけ事業のグローバル展開や事業再編分野における専門的な知見を有しています。このような見識に基づき、取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言をするとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督しています。また、報酬委員およびサステナビリティ委員として、当社の役員報酬等の決定や当社のサステナビリティに関するテーマにおける検討等に、客観的・中立的立場から関与しています。これらのことから、当社グループの持続的な成長に資する豊富な知識・経験を有するとともに、引き続き、取締役会の適切な監督機能および意思決定機能の強化への貢献が期待できるため、直接企業経営に関与した経験がないものの、適任と判断しています。

## 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<br>業界経験 | 専門性・経験       |       |      |      |      |    |      |
|-------|---------------|--------------|-------|------|------|------|----|------|
|       |               | 企業経営<br>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経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<br>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<br>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

- 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                         |
| 2023年 | 12月 | 次期中期経営戦略関係                                     |
|       | 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会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。



直島製錬所(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、戦略本社にコーポレートセクレタリ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回実施することとしています）。

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"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>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、委員会内での論議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。</li> <li>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。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul> |

## 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"> <li>執行側からの取締役に對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と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。</li> <li>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。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul> |

※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～<br>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
- 社外取締役に對する支援体制
- 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  |
|--------------------------------|--|
| <p>「指名・監査・報酬各委員会の運営」に関する事項</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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、委員会内での論議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。</li> </ul> |
| <p>「成長戦略に係る取締役会の監督」に関する事項</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul>  |
| <p>「サステナビリティ委員会の設置」に関する事項</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul>                                  |

## 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、持続的な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、企業価値の持続的な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な成長、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。今後は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後継者の選抜に関わることであり、同時に、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<br>取締役(社外) 杉 光<br>取締役(社外) 若林 辰雄<br>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><b>2022年</b></p> <p>4月27日<br/>・ 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<br/>・ 社外取締役候補者の選定について審議</p> <p>6月28日<br/>・ 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<br/>・ 社外取締役候補者の選定について審議</p> <p>7月28日<br/>・ 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<br/>・ 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<br/>・ 社外取締役候補者の選定について審議</p> <p>9月28日<br/>・ 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<br/>・ 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<br/>・ 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<br/>・ 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><b>2023年</b></p> <p>1月31日<br/>・ 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<br/>・ 執行役選任案の答申内容について決議</p> <p>3月8日<br/>・ 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<br/>・ 社外取締役候補者の選定について審議</p> <p>3月29日<br/>・ 取締役候補者について決議<br/>・ 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。

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

### 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

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。

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。

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と認識しています。

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処すべき

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っております。

## 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<br>取締役(社外) 五十嵐 弘司<br>取締役(社外) 別府 理佳子<br>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。<br>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;"> <b>2022年</b><br/>           2月～5月<br/>           ・ 2021年度の期末監査<br/>           5月12日<br/>           ・ 2021年度監査報告等を決議<br/>           6月28日<br/>           ・ 常勤監査委員、選定監査委員、特定監査委員を選定<br/>           ・ 2022年度監査計画等を決議<br/>           7月～翌年2月<br/>           ・ 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)<br/>           7月末<br/>           ・ 第1四半期決算監査<br/>           8月5日<br/>           ・ 子会社常勤監査役との連絡会を開催<br/>           10月末<br/>           ・ 第2四半期決算監査         </td> <td style="vertical-align: top;"> <b>2023年</b><br/>           1月末<br/>           ・ 第3四半期決算監査<br/>           1月20日<br/>           ・ 子会社常勤監査役との連絡会を開催<br/>           2月10日<br/>           ・ 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<br/>           2月～5月<br/>           ・ 2022年度の期末監査<br/>           4月27日<br/>           ・ 2023年度会計監査人選任等に関する事項を決議<br/>           5月12日<br/>           ・ 2022年度監査報告等を決議         </td> </tr> </table> | <b>2022年</b><br>2月～5月<br>・ 2021年度の期末監査<br>5月12日<br>・ 2021年度監査報告等を決議<br>6月28日<br>・ 常勤監査委員、選定監査委員、特定監査委員を選定<br>・ 2022年度監査計画等を決議<br>7月～翌年2月<br>・ 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)<br>7月末<br>・ 第1四半期決算監査<br>8月5日<br>・ 子会社常勤監査役との連絡会を開催<br>10月末<br>・ 第2四半期決算監査 | <b>2023年</b><br>1月末<br>・ 第3四半期決算監査<br>1月20日<br>・ 子会社常勤監査役との連絡会を開催<br>2月10日<br>・ 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<br>2月～5月<br>・ 2022年度の期末監査<br>4月27日<br>・ 2023年度会計監査人選任等に関する事項を決議<br>5月12日<br>・ 2022年度監査報告等を決議 |
| <b>2022年</b><br>2月～5月<br>・ 2021年度の期末監査<br>5月12日<br>・ 2021年度監査報告等を決議<br>6月28日<br>・ 常勤監査委員、選定監査委員、特定監査委員を選定<br>・ 2022年度監査計画等を決議<br>7月～翌年2月<br>・ 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)<br>7月末<br>・ 第1四半期決算監査<br>8月5日<br>・ 子会社常勤監査役との連絡会を開催<br>10月末<br>・ 第2四半期決算監査 | <b>2023年</b><br>1月末<br>・ 第3四半期決算監査<br>1月20日<br>・ 子会社常勤監査役との連絡会を開催<br>2月10日<br>・ 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<br>2月～5月<br>・ 2022年度の期末監査<br>4月27日<br>・ 2023年度会計監査人選任等に関する事項を決議<br>5月12日<br>・ 2022年度監査報告等を決議   |  |  |

## 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<br>取締役(社外) 渡辺 博史<br>取締役(社外) 若林 辰雄<br>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><b>2022年</b></p> <p>4月27日</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> </ul> <p>5月13日</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> </ul> <p>5月25日</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> </ul> <p>6月28日</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役個人別の報酬内容等について決議</li> </ul> <p>8月31日</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現在の報酬制度に至る経緯と今後の論点について審議</li> </ul> <p>10月28日</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役員報酬調査結果報告</li> </ul> <p>11月30日</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役員報酬制度の妥当性について審議</li> </ul> <p><b>2023年</b></p> <p>1月31日</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 執行役年次賞与の課題について審議</li> </ul> <p>2月22日</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 執行役年次賞与の課題および株式報酬について審議</li> </ul> <p>3月8日</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 執行役年次賞与制度改定について決議</li> </ul> <p>3月29日</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 執行役個人別の報酬内容について決議</li> </ul> |

# 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

- (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。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。
- (4) 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。

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

- (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。
- (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】

- ① 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)
- ② 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)
- 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、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

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

事業系執行役

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

【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(GEO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<br>(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<br>(百万円) | 対象人員<br>(名) | 総額<br>(百万円) | 対象人員<br>(名) | 総額<br>(百万円) | 対象人員<br>(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、委員会で論議を進めました。

「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<br>取締役(社外) 武田 和彦<br>取締役(社外) 別府 理佳子<br>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。<br>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><b>2022年</b></p> <p>7月28日</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul> <p>8月9日</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・委員会年間計画等について審議</li> </ul> <p>8月31日</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナビリティ経営の方向性等について審議</li> </ul> <p>9月16日</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中期経営戦略2030に対する意見を集約</li> </ul> <p>10月28日</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部有識者による講演の実施について審議</li> </ul> <p>11月10日</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部有識者講演を実施</li> </ul> <p>11月30日</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部有識者講演を実施</li> </ul> <p><b>2023年</b></p> <p>2月22日</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部有識者講演を実施</li> </ul> <p>3月8日</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul> |

## 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)

|               |  |
|---------------|--|
| <b>小野 直樹</b>  | 執行役社長(代表執行役)<br>CEO <sup>*1</sup> 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            |
| <b>田中 徹也</b>  | 執行役常務<br>CGO <sup>*2</sup> 業務プロセス変革推進、SCQ <sup>*3</sup> 推進、コーポレートセクレタリイ、関連事業担当 |
| <b>高柳 喜弘</b>  | 執行役常務<br>CFO <sup>*4</sup> 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                    |
| <b>野川 真木子</b> | 執行役常務<br>CHRO <sup>*5</sup> 人事企画、D&I・健康経営推進担当                                  |
| <b>柴田 周</b>   | 執行役常務(代表執行役)<br>CTO <sup>*6</sup> 、CDO <sup>*7</sup> ものづくり・R&D戦略、DX推進、システム戦略担当 |
| <b>長野 潤</b>   | 執行役常務<br>プロフェッショナルCoE プレジデント   |
| <b>伊左治 勝義</b> | 執行役常務<br>金属事業カンパニー プレジデント  |
| <b>石井 利昇</b>  | 執行役常務<br>高機能製品カンパニー プレジデント   |
| <b>小原 和生</b>  | 執行役常務<br>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。

### 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。

## 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

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。

## 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

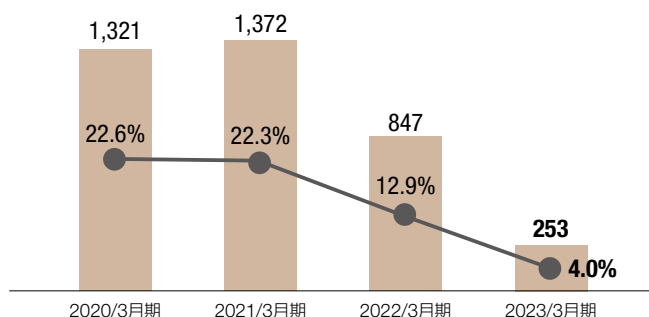
|             |       | 2020年<br>3月期 | 2021年<br>3月期 | 2022年<br>3月期 | 2023年<br>3月期 |
|-------------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 銘柄数         | 非上場   | 103          | 106          | 99           | 56           |
|             | 非上場以外 | 53           | 43           | 30           | 6            |
|             | 合計    | 156          | 149          | 129          | 62           |
| 合計額<br>(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          |

### 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(%)

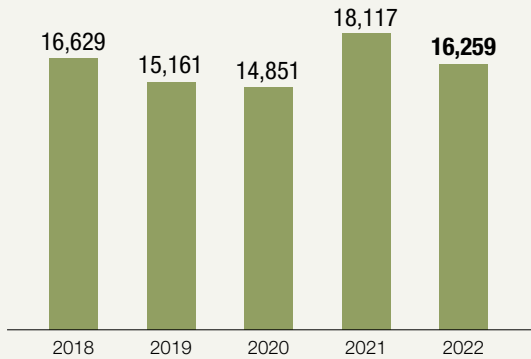
■ 政策保有株式等合計金額(非上場株式、みなし保有株式含む)(億円)  
● 連結純資産比率(%)



# 財務ハイライト

## 売上高

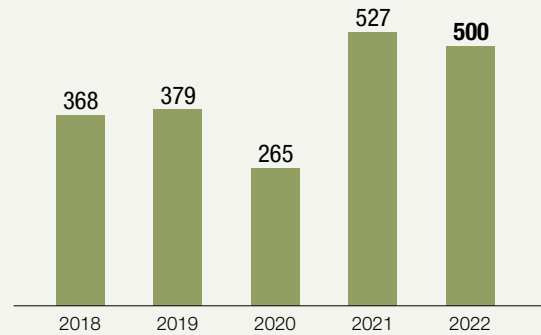
(単位：億円)



連結売上高は、半導体関連および自動車関連の市況悪化により、2021年度比10.3%減となりましたが、22中経の目標値1兆4,100億円に対し、2,159億円増の1兆6,259億円となりました。

## 営業利益

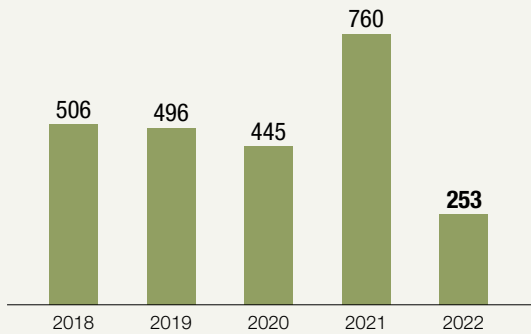
(単位：億円)



営業利益は、為替影響による増益効果があったものの、セメント事業、アルミ事業の連結除外影響やエネルギーコスト、ヘッジコストの負担の増加等により2021年度実績から27億円の減益となりました。一方、22中経の目標値290億円に対し、210億円増の500億円となりました。

## 経常利益

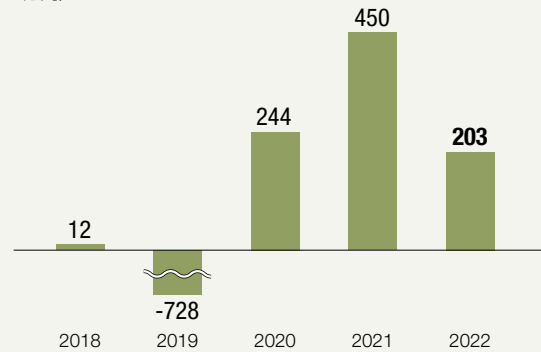
(単位：億円)



経常利益は、ロスペランプレス鉱山からの受取配当金が減少したことに加え、UBE三菱セメント(株)の持分法投資損失の計上等により2021年度実績から507億円の減益となりました。22中経の目標値380億円に対し、127億円減の253億円となりました。

## 親会社株主に帰属する当期純利益

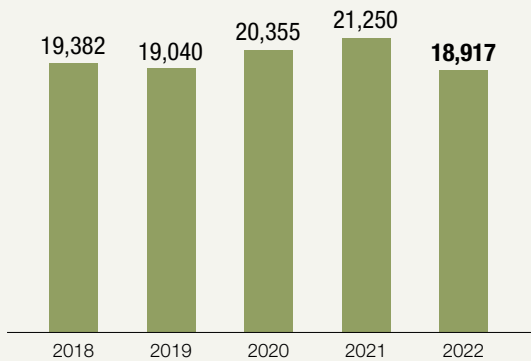
(単位：億円)



事業再編損失としての特別損失を計上したこと等により、親会社株主に帰属する当期純利益は2021年度比55%減の203億円となりました。

## 総資産

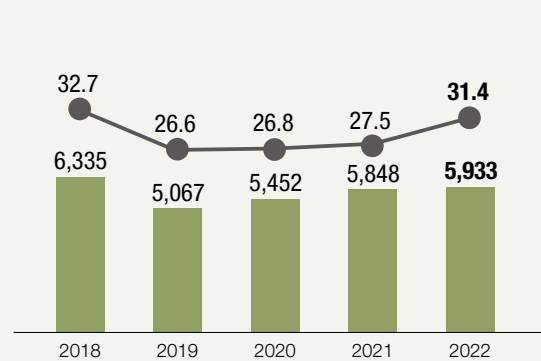
(単位：億円)



総資産はセメント事業およびその関連事業等を連結の範囲から除外した影響等により、2021年度比で2,332億円減少し、1兆8,917億円となりました。

## 自己資本・自己資本比率

(単位：億円・%)

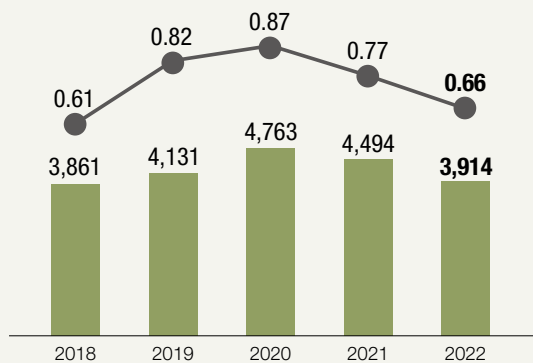


自己資本は、2021年度の5,848億円から5,933億円に増加し、自己資本比率は27.5%から31.4%になりました。

「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

## ネット有利子負債・ネットD/Eレシオ

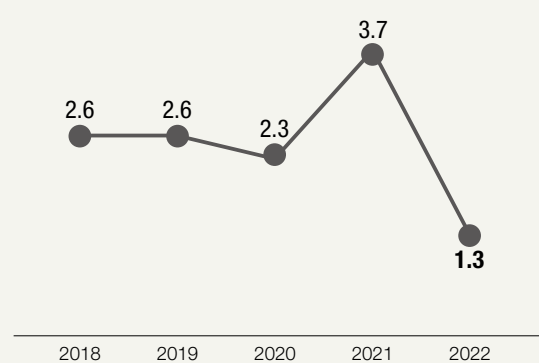
(単位：億円・倍)



ネット有利子負債は、2021年度の4,494億円から3,914億円に減少し、ネットD/Eレシオは0.77倍から0.66倍になりました。

## ROA(総資産経常利益率)

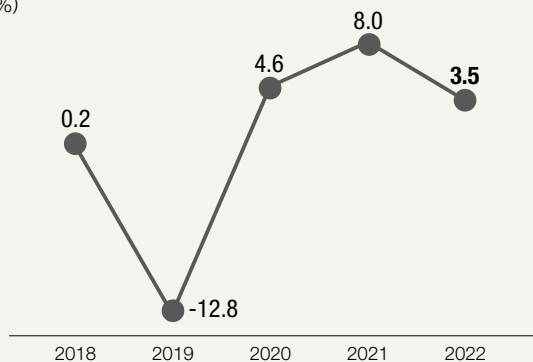
(単位：%)



ROAは、減益により、2021年度の3.7%から1.3%に減少し、22中経に対し目標未達となりました。

## ROE(自己資本当期純利益率)

(単位：%)



ROEは、減益により、2021年度の8.0%から3.5%に減少し、22中経に対し目標未達となりました。

## 1株当たり配当金・配当性向

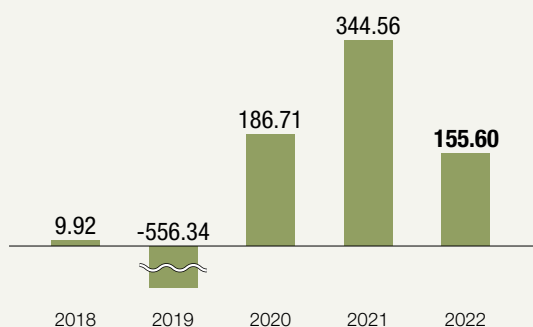
(単位：円・%)



1株当たり配当金は、期間収益および営業キャッシュ・フローの実績等を踏まえ、2022年度は50円としました。また、配当性向は32.1%になりました。

## 1株当たり当期純利益

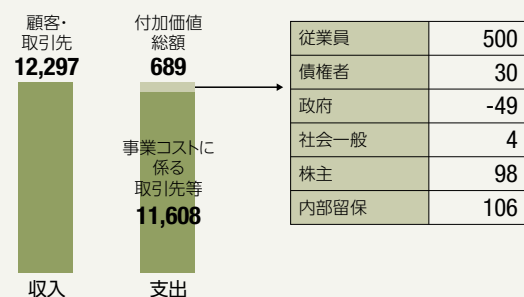
(単位：円)



1株当たり当期純利益は減益により、2021年度の344.56円から155.60円となりました。

## 経済的付加価値配分

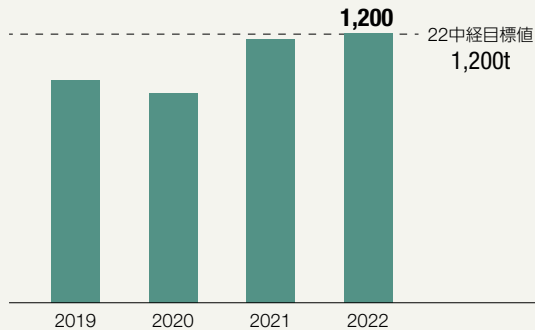
(単位：億円)



事業活動を通じて生み出した付加価値は、2022年度の当社単体における総収入12,297億円から、主に取引先への支払である事業コスト11,608億円を引いた689億円となりました。

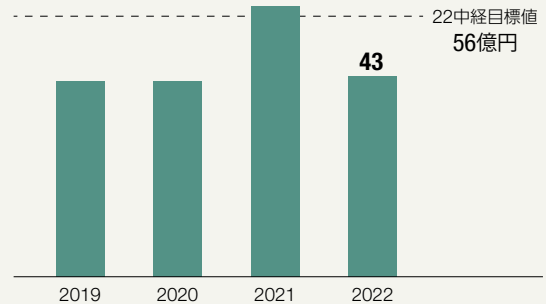
# 非財務ハイライト

新規HV・EV向け銅部材の販売量  
(単位:t)



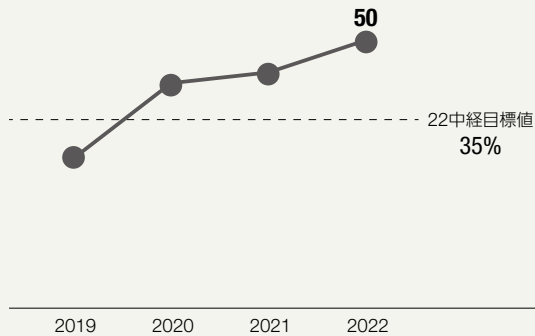
新規HV・EV向け銅部材の販売量は、市況は回復したものの、半導体不足による自動車メーカーの減産影響もあり、2021年度とほぼ同等の1,200tとなりました。

次世代自動車・環境対応製品の売上高  
(単位:億円)



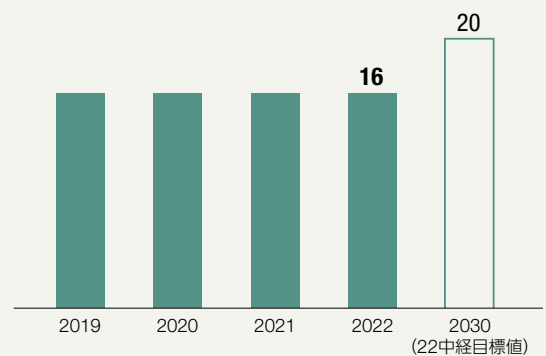
次世代自動車・環境対応製品の売上高は、半導体不足による自動車市場の低迷により、2021年度比23%減の43億円となりました。

超硬工具製品のリサイクルタングステン原料比率  
(単位:%)



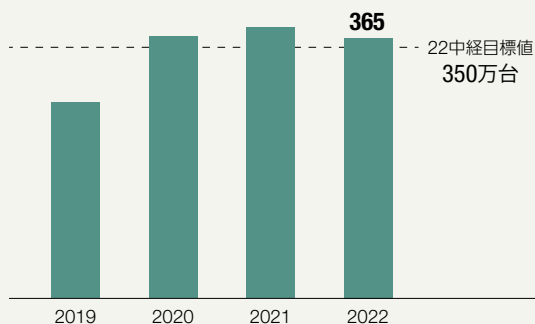
超硬工具製品のリサイクルタングステン原料比率は、リサイクルタングステン在庫の活用により一時的に上昇し50%となりました。

E-Scrapの処理能力  
(単位:万t)



E-Scrapの処理能力は、2021年度に引き続き16万tとなりました。2030年度の目標値20万t達成に向け、能力増強の取り組みを進めます。

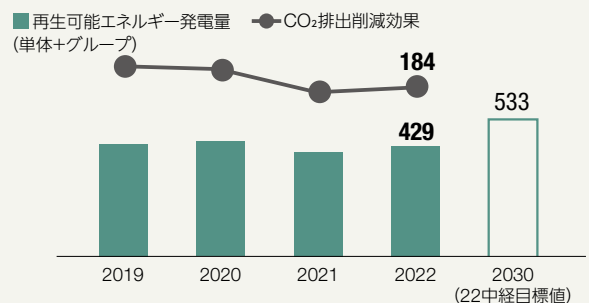
家電リサイクル年間処理台数  
(単位:万台)



家電リサイクル年間処理台数は、2021年度に引き続き在庫分のリサイクル処理を進めましたが、入荷量の減少により2021年度の380万台から365万台となりました。

再生可能エネルギー発電量<sup>※1</sup>・CO<sub>2</sub>削減量<sup>※2</sup>  
(単位:発電量 GWh/CO<sub>2</sub>削減量 千t-CO<sub>2</sub>)

再生可能エネルギー発電量は、各事業の発電量に対し、当社の持分比率を掛けた値に定義を見直しました。

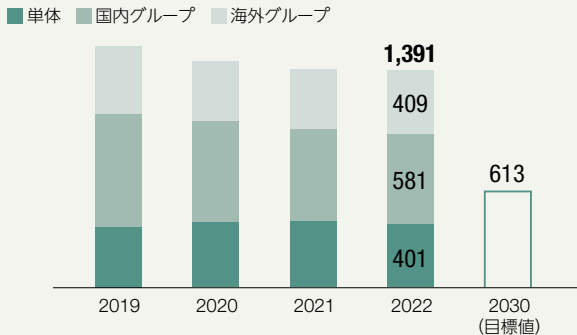


再生可能エネルギー発電量は、地熱発電所(山葵沢・澄川)の定期点検期間が2021年度より短かったことにより2021年度比5.4%増の429GWhとなりました。CO<sub>2</sub>削減量は2021年度並にとどまりました。

## 温室効果ガス総排出量 (Scope1+Scope2)

(単位：千t-CO<sub>2</sub>e)

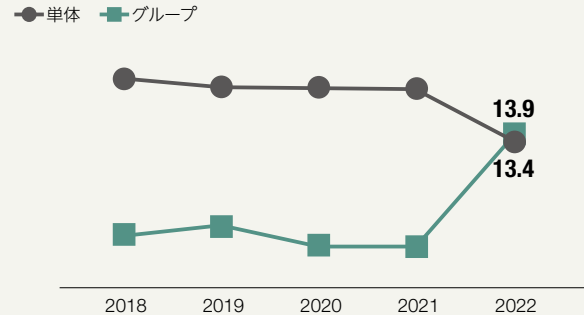
2022年度までに事業譲渡等により連結対象から外れた事業、子会社を除きます。



温室効果ガス総排出量はScope1とScope2の合計で2021年度比0.03%減の約1,391千t-CO<sub>2</sub>eでした。

## リサイクル原料利用率

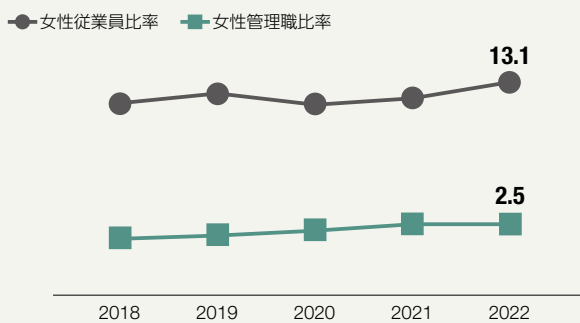
(単位：%)



2022年度に報告対象から除外したセメント事業はリサイクル原料利用が単体で大きく、グループで非常に小さいため、2021年度比で単体は5.3ポイント減の13.4%、グループは11.5ポイント増の13.9%となりました。

## 女性従業員比率・女性管理職比率 (単体)

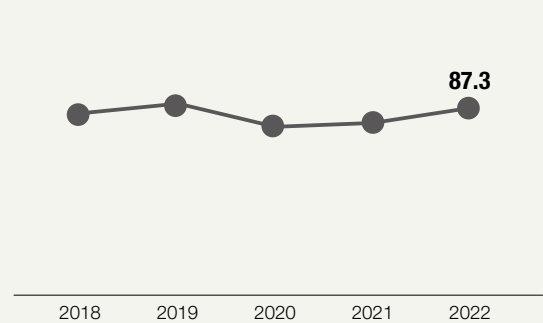
(単位：%)



女性従業員比率は女性活躍推進の成果として年々増加しています。女性管理職比率も育成加速支援策や経験者採用強化等の諸施策の実施により、年々増加傾向にありますが、2022年度は2021年度と同率の2.5% (45名) となりました。

## 有給休暇取得率 (単体組合員) [年]

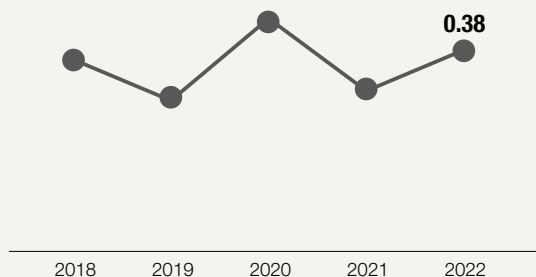
(単位：%)



有給休暇取得率は2021年より向上し87.3%でした。引き続き、休暇を取得しやすい環境づくりに努め、有給休暇取得率の維持・向上を図ります。

## 災害度数率 (単体) [年]

(単位：%)



災害度数率は100万時間当たりの休業災害罹災者数です。2021年より休業災害が2名増加し、0.38%となりました。

※ (目標値)は2021年5月14日公表時点

※1 地熱発電所への蒸気供給(発電電力量換算)、蒸気供給以外は送電電力量(売電量)を集計

※2 各発電所の送電電力量から算出

# 11カ年財務サマリー

|                         | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>会計年度</b>             |           |           |           |           |           |           |
| 売上高*1                   | 1,287,251 | 1,414,796 | 1,517,265 | 1,417,895 | 1,304,068 | 1,599,533 |
| 売上原価                    | 1,094,588 | 1,220,333 | 1,313,259 | 1,204,322 | 1,104,402 | 1,379,877 |
| 営業利益                    | 52,500    | 66,281    | 71,871    | 70,420    | 59,761    | 72,819    |
| 経常利益                    | 74,414    | 76,902    | 81,093    | 72,422    | 63,925    | 79,621    |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益(損失) | 36,948    | 52,551    | 56,147    | 61,316    | 28,352    | 34,595    |
| 設備投資額                   | 52,957    | 65,944    | 57,636    | 78,103    | 75,685    | 76,231    |
| 減価償却費・のれん償却費            | 60,370    | 60,498    | 56,746    | 60,842    | 60,796    | 61,420    |
| 研究開発費                   | 11,401    | 10,986    | 10,530    | 11,225    | 11,344    | 11,614    |
| <b>会計年度末</b>            |           |           |           |           |           |           |
| 総資産*5                   | 1,811,767 | 1,778,505 | 1,898,157 | 1,793,375 | 1,896,939 | 2,011,067 |
| 固定負債額*5                 | 549,198   | 514,279   | 490,825   | 452,038   | 480,079   | 465,570   |
| 純資産額                    | 466,231   | 525,707   | 629,514   | 645,017   | 710,195   | 768,495   |
| 発行済株式数(普通株式)<br>(千株)    | 1,314,895 | 1,314,895 | 1,314,895 | 1,314,895 | 131,489   | 131,489   |
| 従業員数(連結)(名)             | 22,181    | 23,112    | 23,413    | 24,636    | 24,859    | 26,959    |
| <b>1株当たり情報*2</b>        |           |           |           |           |           |           |
| 1株当たり当期純利益              | 28.19     | 40.10     | 42.85     | 46.80     | 216.44    | 264.15    |
| 潜在株式調整後<br>1株当たり当期純利益   | -         | -         | -         | -         | -         | -         |
| 1株当たり純資産額               | 309.17    | 348.54    | 420.36    | 423.83    | 4,743.27  | 5,211.20  |
| 1株当たり年間配当額              | 4.00      | 6.00      | 8.00      | 10.00     | 60.00     | 80.00     |
| <b>財務指標</b>             |           |           |           |           |           |           |
| 営業利益率*1                 | 4.1%      | 4.7%      | 4.7%      | 5.0%      | 4.6%      | 4.6%      |
| ROA(総資産経常利益率)*3*5       | 4.2%      | 4.3%      | 4.4%      | 3.9%      | 3.5%      | 4.1%      |
| ROE*4                   | 9.8%      | 12.2%     | 11.1%     | 11.1%     | 4.8%      | 5.3%      |
| 自己資本比率*5                | 22.4%     | 25.7%     | 29.0%     | 31.0%     | 32.8%     | 33.9%     |

(単位：百万円)

| 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | 2022             |
|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------|
| 1,662,990 | 1,516,100 | 1,485,121 | 1,811,759 | <b>1,625,933</b> |
| 1,469,911 | 1,325,438 | 1,312,771 | 1,602,958 | <b>1,449,162</b> |
| 36,861    | 37,952    | 26,567    | 52,708    | <b>50,076</b>    |
| 50,679    | 49,610    | 44,527    | 76,080    | <b>25,306</b>    |
| 1,298     | △72,850   | 24,407    | 45,015    | <b>20,330</b>    |
| 103,418   | 88,043    | 81,519    | 81,450    | <b>81,106</b>    |
| 64,519    | 68,657    | 66,337    | 68,090    | <b>46,082</b>    |
| 10,912    | 10,881    | 11,127    | 11,604    | <b>9,676</b>     |
| 1,938,270 | 1,904,050 | 2,035,546 | 2,125,032 | <b>1,891,795</b> |
| 486,921   | 520,123   | 562,313   | 542,586   | <b>444,558</b>   |
| 723,337   | 586,034   | 614,394   | 655,752   | <b>628,875</b>   |
| 131,489   | 131,489   | 131,489   | 131,489   | <b>131,489</b>   |
| 28,426    | 28,601    | 27,162    | 23,711    | <b>18,576</b>    |

(単位：円)

|          |          |          |          |                 |
|----------|----------|----------|----------|-----------------|
| 9.92     | △556.34  | 186.71   | 344.56   | <b>155.60</b>   |
| -        | -        | -        | -        | -               |
| 4,838.31 | 3,870.35 | 4,173.14 | 4,476.52 | <b>4,541.96</b> |
| 80.00    | 80.00    | 50.00    | 90.00    | <b>50.00</b>    |
| 2.2%     | 2.5%     | 1.8%     | 2.9%     | <b>3.1%</b>     |
| 2.6%     | 2.6%     | 2.3%     | 3.7%     | <b>1.3%</b>     |
| 0.2%     | △12.8%   | 4.6%     | 8.0%     | <b>3.5%</b>     |
| 32.7%    | 26.6%    | 26.8%    | 27.5%    | <b>31.4%</b>    |

## ※1 売上高、営業利益率

「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

## ※2 1株当たり情報

2016年10月1日を効力発生日として、普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しています。これに伴い、1株当たり情報は2016年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、算定しています。

## ※3 ROA(総資産経常利益率)

ROA=経常利益÷{(期首総資産+期末総資産)÷2}×100

## ※4 ROE

ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷[(期首純資産の部合計-期首非支配株主持分-期首その他控除項目)+(期末純資産の部合計-期末非支配株主持分-期末その他控除項目)]÷2×100

## ※5 総資産、固定負債額、ROA(総資産経常利益率)、自己資本比率

「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)を2018年度の期首から適用しており、2017年度に係る各数値については、当該会計基準を遡って適用した後の数値となっています。

# 財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

|               | 前連結会計年度<br>(2022年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2023年3月31日) |                    | 前連結会計年度<br>(2022年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2023年3月31日) |
|---------------|-------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>資産の部</b>   |                         |                         | <b>負債の部</b>        |                         |                         |
| <b>流動資産</b>   |                         |                         | <b>流動負債</b>        |                         |                         |
| 現金及び預金        | 159,221                 | 142,126                 | 支払手形及び買掛金          | 158,534                 | 85,211                  |
| 受取手形          | 30,302                  | 30,301                  | 短期借入金              | 171,304                 | 146,972                 |
| 売掛金           | 219,543                 | 158,197                 | 1年内償還予定の社債         | 10,000                  | -                       |
| 商品及び製品        | 133,600                 | 120,135                 | コマーシャル・ペーパー        | 30,000                  | 25,000                  |
| 仕掛品           | 159,508                 | 127,368                 | 未払法人税等             | 12,523                  | 4,638                   |
| 原材料及び貯蔵品      | 161,487                 | 130,171                 | 賞与引当金              | 11,831                  | 11,193                  |
| 貸付け金地金        | 195,379                 | 234,896                 | 棚卸資産処分損失引当金        | 1,024                   | 1,348                   |
| 保管金地金         | 82,004                  | 97,103                  | 製品補償引当金            | 58                      | 58                      |
| その他           | 100,275                 | 76,317                  | 預り金地金              | 392,364                 | 439,204                 |
| 貸倒引当金         | △2,390                  | △578                    | その他                | 139,052                 | 104,734                 |
| 流動資産合計        | 1,238,932               | 1,116,040               | 流動負債合計             | 926,693                 | 818,361                 |
| <b>固定資産</b>   |                         |                         | <b>固定負債</b>        |                         |                         |
| 有形固定資産        |                         |                         | 社債                 | 70,000                  | 70,000                  |
| 建物及び構築物(純額)   | 148,092                 | 121,664                 | 長期借入金              | 327,405                 | 291,589                 |
| 機械装置及び運搬具(純額) | 224,798                 | 148,099                 | 繰延税金負債             | 31,163                  | 4,381                   |
| 土地(純額)        | 194,039                 | 87,904                  | 再評価に係る繰延税金負債       | 20,093                  | 7,577                   |
| 建設仮勘定         | 40,020                  | 37,671                  | 関係会社事業損失引当金        | 882                     | 73                      |
| その他(純額)       | 22,248                  | 30,874                  | 環境対策引当金            | 18,762                  | 14,388                  |
| 有形固定資産合計      | 629,199                 | 426,214                 | 役員退職慰労引当金          | 811                     | 571                     |
| 無形固定資産        |                         |                         | 株式給付引当金            | 443                     | 458                     |
| のれん           | 29,371                  | 9,224                   | 退職給付に係る負債          | 35,228                  | 24,350                  |
| その他           | 19,184                  | 19,545                  | その他                | 37,795                  | 31,168                  |
| 無形固定資産合計      | 48,556                  | 28,769                  | 固定負債合計             | 542,586                 | 444,558                 |
| 投資その他の資産      |                         |                         | <b>負債合計</b>        | 1,469,280               | 1,262,919               |
| 投資有価証券        | 165,232                 | 256,544                 | <b>純資産の部</b>       |                         |                         |
| 退職給付に係る資産     | 8,097                   | 7,761                   | <b>株主資本</b>        |                         |                         |
| 繰延税金資産        | 12,618                  | 25,415                  | 資本金                | 119,457                 | 119,457                 |
| その他           | 26,862                  | 36,351                  | 資本剰余金              | 79,407                  | 81,917                  |
| 貸倒引当金         | △4,468                  | △5,302                  | 利益剰余金              | 328,864                 | 338,867                 |
| 投資その他の資産合計    | 208,343                 | 320,770                 | 自己株式               | △2,892                  | △2,897                  |
| <b>固定資産合計</b> | 886,099                 | 775,754                 | 株主資本合計             | 524,837                 | 537,345                 |
| <b>資産合計</b>   | 2,125,032               | 1,891,795               | <b>その他の包括利益累計額</b> |                         |                         |
|               |                         |                         | その他有価証券評価差額金       | 26,110                  | 4,193                   |
|               |                         |                         | 繰延ヘッジ損益            | △5,328                  | 1,631                   |
|               |                         |                         | 土地再評価差額金           | 26,369                  | 16,702                  |
|               |                         |                         | 為替換算調整勘定           | 18,832                  | 33,786                  |
|               |                         |                         | 退職給付に係る調整累計額       | △6,003                  | △335                    |
|               |                         |                         | その他の包括利益累計額合計      | 59,979                  | 55,978                  |
|               |                         |                         | <b>非支配株主持分</b>     | 70,935                  | 35,550                  |
|               |                         |                         | <b>純資産合計</b>       | 655,752                 | 628,875                 |
|               |                         |                         | <b>負債純資産合計</b>     | 2,125,032               | 1,891,795               |

## 連結損益計算書(要旨)

(単位:百万円)

|                 | 前連結会計年度<br>(2021年4月1日~2022年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2022年4月1日~2023年3月31日) |
|-----------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 売上高             | 1,811,759                         | 1,625,933                         |
| 売上原価            | 1,602,958                         | 1,449,162                         |
| 売上総利益           | 208,801                           | 176,771                           |
| 販売費及び一般管理費      | 156,092                           | 126,695                           |
| 営業利益            | 52,708                            | 50,076                            |
| 営業外収益合計         | 42,960                            | 18,270                            |
| 営業外費用合計         | 19,588                            | 43,041                            |
| 経常利益            | 76,080                            | 25,306                            |
| 特別利益合計          | 38,609                            | 33,511                            |
| 特別損失合計          | 38,074                            | 44,046                            |
| 税金等調整前当期純利益     | 76,616                            | 14,771                            |
| 法人税等合計          | 24,001                            | △10,805                           |
| 当期純利益           | 52,614                            | 25,576                            |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | 7,599                             | 5,245                             |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 45,015                            | 20,330                            |

「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

## 連結キャッシュ・フロー計算書(要旨)

(単位:百万円)

|                     | 前連結会計年度<br>(2021年4月1日~2022年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2022年4月1日~2023年3月31日) |
|---------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー    | 6,889                             | 45,164                            |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー    | △3,210                            | △43,985                           |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー    | △5,055                            | 3,473                             |
| 現金及び現金同等物の増減額(△は減少) | 8,094                             | 10,463                            |
| 現金及び現金同等物の期末残高      | 153,640                           | 141,079                           |

# グローバルアトラス (2023年3月末現在)

## 地域別売上高構成比、法人数、従業員数 (連結)

### Europe 欧州

法人数：18

従業員数：1,182

### North America 北米

法人数：11

従業員数：744

### East Asia 東アジア

法人数：15

従業員数：754

### Japan 日本

法人数：34

従業員数：11,436

### Southeast Asia 東南アジア

法人数：18

従業員数：4,401

### South America 南米

法人数：2

従業員数：47

### Oceania オセアニア

法人数：0

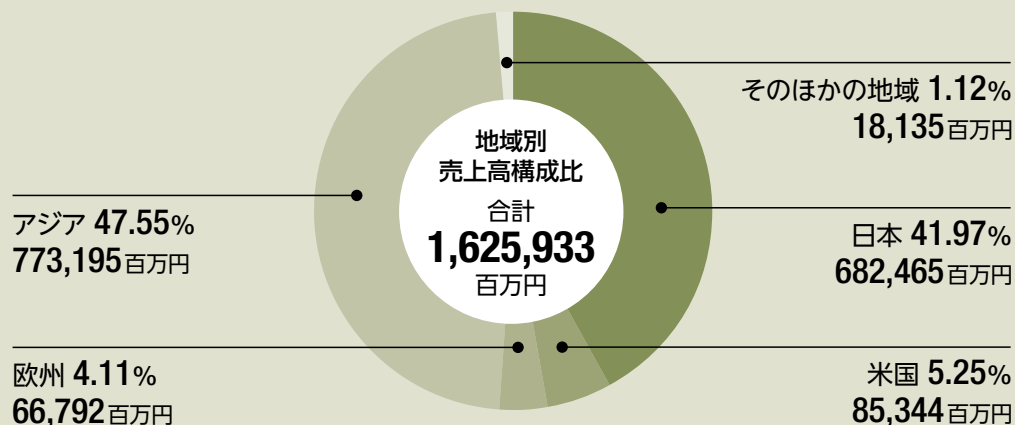
従業員数：12<sup>※1</sup>

海外進出先国・地域数

31

従業員数 (連結)

18,576 名



## 主な事業所 ※2

本社(東京都)  
イノベーションセンター(茨城県)  
富士小山製作所(静岡県)  
秋田製錬所(秋田県)  
さいたま総合事務所(埼玉県)  
大阪支社(大阪府)

### 高機能製品 ※3

堺工場(大阪府)  
若松製作所(福島県)  
三宝製作所(大阪府)  
三田工場(兵庫県)  
セラミックス工場(埼玉県)

### 加工事業

筑波製作所(茨城県)  
岐阜製作所(岐阜県)  
明石製作所(兵庫県)

### 金属事業

直島製錬所(香川県)  
生野事業所(兵庫県)

### 環境・エネルギー事業 ※4

エネルギー事業センター(埼玉県)

## 主な連結子会社 ※5

三菱マテリアルトレーディング(株)(東京都)  
三菱マテリアルテクノ(株)(東京都)

### 高機能製品 ※3

三宝メタル販売(株)(大阪府)  
三菱マテリアル電子化成(株)(秋田県)  
三菱電線工業(株)(東京都)  
ルバタ社(フィンランド)

### 加工事業

日本新金属(株)(大阪府)  
(株)MOLDINO(東京都)  
MMCハードメタルヨーロッパ社(ドイツ)  
MMCハルトメタル社(ドイツ)  
米国三菱マテリアル社(米国)

### 金属事業

細倉金属鉱業(株)(宮城県)  
マテリアルエコリファイン(株)(東京都)  
小名浜製錬(株)(東京都)  
MMネザーランズ社(オランダ)  
インドネシア・カパー・スメルティング社(インドネシア)

### 環境・エネルギー事業 ※4

東日本リサイクルシステムズ(株)(宮城県)  
八幡平グリーンエナジー(株)(秋田県)  
中部エコテクノロジー(株)(三重県)

※1 支店、駐在所の駐在員、現地採用者

※2 2022年4月1日付の組織変更により、札幌支店(北海道)、東北支店(宮城県)、名古屋支店(愛知県)および九州支店(福岡県)を廃止したほか、一部の拠点の名称や所管セグメントの変更等を行っています。

・中央研究所はイノベーションセンターへ名称変更  
・秋田製錬所の所管セグメントを金属事業からプロフェッショナルCoEへ変更  
・富士小山製作所の所管セグメントを高機能製品から戦略本社へ変更

※3 2023年3月31日付で、当社の多結晶シリコン事業について、高純度シリコン(株)に吸収分割で承継させた上で、同社の全株式を(株)SUMCOに譲渡しました。

※4 2023年4月1日付で、環境・エネルギー事業カンパニーが所管する「環境リサイクル事業」を金属事業カンパニーに統合し、「再生可能エネルギー事業」を戦略本社に新設する「再生可能エネルギー事業部」に移管する組織変更をしました。

※5 2023年1月1日付で、(株)マテリアルファイナンスを当社に吸収合併しました。2023年3月31日付で、当社が保有するダイヤソルト(株)の全株式をIAパートナーズ1号投資事業有限責任組合等へ譲渡しました。

# 会社情報・株式情報 (2023年3月末現在)

## 会社情報

**社名:** 三菱マテリアル株式会社  
 Mitsubishi Materials Corporation  
**本社所在地:** 〒100-8117 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビル22階  
**設立:** 1950年4月1日  
**代表者:** 執行役社長 小野 直樹  
**上場:** 東京証券取引所  
**資本金:** 119,457百万円  
**総資産額:** 1,891,795百万円  
**従業員数:** 5,450名(連結:18,576名)  
**連結子会社:** 98社  
**持分法適用関連会社:** 12社  
**加盟する主要団体等:** 日本経済団体連合会、経済同友会、日本鉱業協会、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンほか

## 社外からの評価

2023 CONSTITUENT MSCI ESG Leaders Indexes  
 2023 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数  
 2023 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)  
 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index  
 ECPI INDICES  
 SOMPOサステナビリティ・インデックス

### 関連記事:

サステナビリティレポート  
 ▶外部機関からの評価  
<https://mmc.disclosure.site/ja/>



THE INCLUSION OF MITSUBISHI MATERIALS CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF MITSUBISHI MATERIALS CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES.  
 THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.  
 FTSE Russell confirms that MITSUBISHI MATERIALS CORPORATION has been independently assessed according to the index criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE Blossom Japan Sector Relative Index. The FTSE Blossom Japan Sector Relative Index is used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

## 編集方針

本報告書は、お客さま、株主・投資家をはじめとする多様なステークホルダーの皆さまに、三菱マテリアルグループが目指す事業の方向性を、財務・非財務の両面からお伝えし、ご理解いただくことを目的に発行しています。さまざまな社会的要請を起点に、当社グループの強みを活かして新たな価値を創出することにより、持続的成長を目指す姿を分かりやすくまとめ、皆さまとのコミュニケーションツールとして活かしていきます。本報告書の編集にあたっては、IFRS財団から公表されている「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」を参照しています。業績に関する記載は、2023年5月12日時点の情報を基に掲載しています。



### ■ 対象範囲

三菱マテリアル(株)を中心に、グループ会社を含みます。非財務情報の対象範囲についてはサステナビリティレポートをご参照ください。

### ■ 対象期間

2022年度(2022年4月1日~2023年3月31日)  
 ※最新の状況をご報告するため、2023年4月以降の情報も掲載しています。

### ■ 発行時期

2023年7月

### ■ 将来に対する予測等に関する注意事項

本報告書には、過去または現在の事実に関するもの以外に、当社グループの将来に対する予測・予想・計画等も記載しています。これらは現時点で入手可能な情報に基づいた仮定ないし判断であり、将来の事業環境の変化等によって影響を受ける可能性があることをあらかじめお断りします。

## 株式の状況

発行可能株式総数：340,000,000株

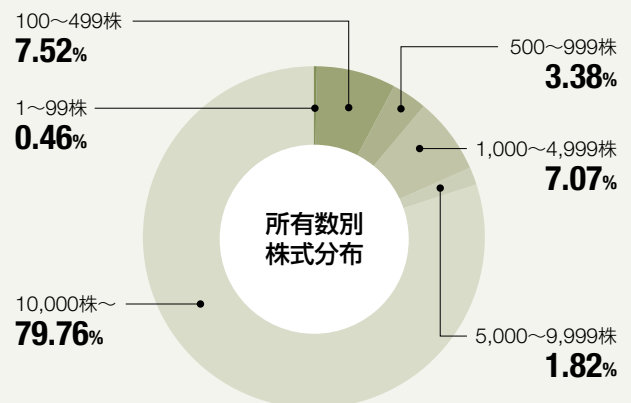
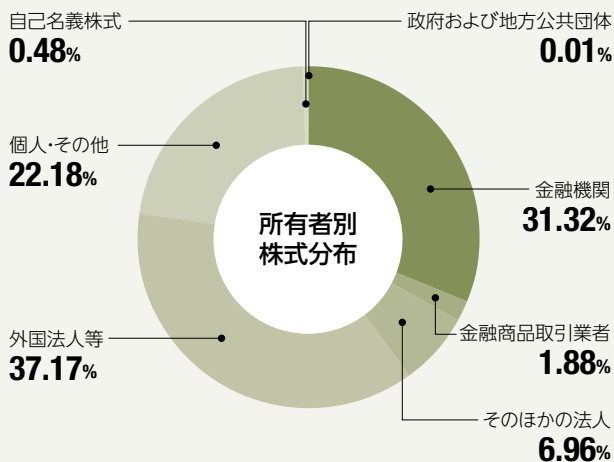
発行済株式総数：131,489,535株

株主数：102,384名

## 大株主(上位10名)

| 株主名   | 持株数(千株) | 持株比率(%)* |
|---|---------|----------|
| 日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)  | 20,990  | 16.0     |
| NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST      | 10,044  | 7.7      |
| (株)日本カストディ銀行(信託口)   | 9,908   | 7.6      |
| NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS  | 4,250   | 3.2      |
| NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT   | 3,314   | 2.5      |
| 明治安田生命保険相互会社  | 3,101   | 2.4      |
| BBH FOR GLOBAL X COPPER MINERS ETF  | 2,874   | 2.2      |
| NORTHERN TRUST GLOBAL SERVICES SE, LUXEMBOURG RE LUDU RE: UCITS CLIENTS 15.315 PCT NON TREATY ACCOUNT | 2,417   | 1.8      |
| NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT                     | 2,376   | 1.8      |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103  | 1,926   | 1.5      |

\*持株比率は、自己株式(622,424株)を控除のうえ、計算しています。



## 株主総利回り(TSR)

|         | 2019年3月 | 2020年3月 | 2021年3月 | 2022年3月 | 2023年3月 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 三菱マテリアル | 93.8%   | 74.2%   | 87.3%   | 76.3%   | 78.3%   |
| TOPIX   | 95.0%   | 85.9%   | 122.1%  | 124.6%  | 131.8%  |

## 三菱マテリアル株式会社

〒100-8117 東京都千代田区丸の内3-2-3

丸の内二重橋ビル22階

<https://www.mmc.co.jp/>

WEBお問い合わせ先 <https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/contact/>