

INTEGRATED REPORT 2024

統合報告書

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

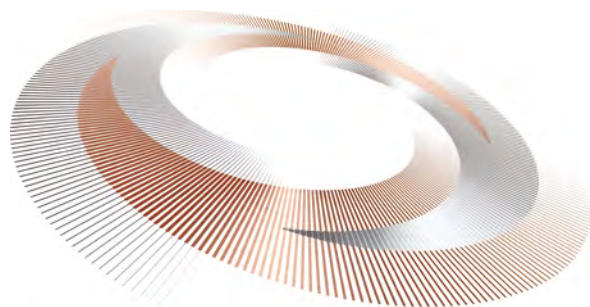
持続可能な社会を実現する

豊かな社会

循環型社会

脱炭素社会

Our Commitment
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

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。

CONTENTS/NAVI

各ページタイトルまたは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。

MMC's Challenge

- 2 資源循環におけるリーダーへ
- 4 高機能製品が次世代の進化を加速させる
- 6 再エネ電力自給率実質100%への挑戦

Top Message

- 8 トップメッセージ

三菱マテリアルの価値創造

- 18 成長の軌跡
- 20 価値創造プロセス／投入資本／強み
- 26 マテリアリティ
- 30 財務ハイライト／非財務ハイライト

中期経営戦略2030

- 34 中期経営戦略2030の進捗状況
- 35 CFOメッセージ

事業戦略

- 38 各事業の概況 [At a Glance]
- 40 資源循環の拡大に向けた取り組み
- 42 金属事業カンパニー
- 44 高機能製品カンパニー
- 46 加工事業カンパニー
- 48 再生可能エネルギー事業
- 49 従業員座談会
資源循環事業における現状の取り組みと課題
- 52 気候変動問題への対応

基盤戦略

- 56 基盤戦略の全体像
- 58 CHROメッセージ／人事戦略
- 65 コミュニケーション／インナーブランディング
- 66 CTOメッセージ／ものづくり・研究開発
- 68 DX戦略(MMDX)／IT戦略

サステナビリティ

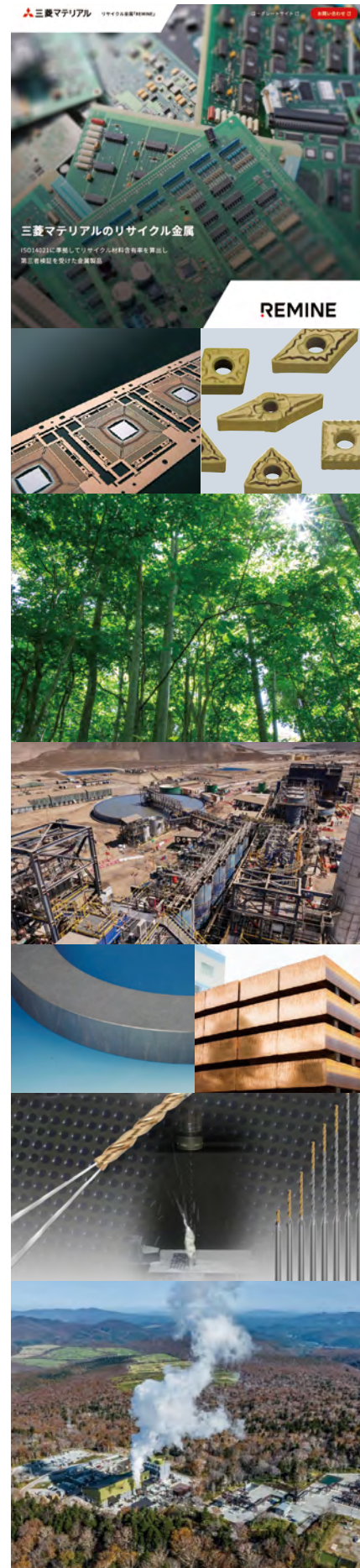
- 70 サステナビリティ活動の全体像
- 72 CSuOメッセージ
- 73 労働安全衛生
- 74 コンプライアンス／リスクマネジメント
- 76 人権の尊重
- 78 環境保全・環境技術・生物多様性・森林

コーポレート・ガバナンス

- 80 役員紹介
- 82 コーポレート・ガバナンス強化の歩み／体制
- 84 取締役一覧／スキルマトリックス
- 88 取締役会等での議論内容
- 90 取締役会実効性評価
- 93 取締役会議長メッセージ
- 94 指名委員会委員長メッセージ
- 96 取締役候補者の指名・取締役の解任
- 98 監査委員会委員長メッセージ
- 100 報酬委員会委員長メッセージ
- 102 役員報酬等決定方針
- 106 サステナビリティ委員会委員長メッセージ
- 108 執行役の体制、監査の状況／内部統制
- 109 政策保有株式の保有状況

財務・非財務情報／企業情報

- 110 11カ年財務サマリー
- 112 セグメント別業績サマリー
- 114 グローバルアトラス
- 116 会社情報・株式情報



MMC's Challenge

重点取り組み **1** 資源循環の拡大

資源循環におけるリーダーへ

三菱マテリアルグループは、銅、金、銀、鉛、錫、白金、パラジウム等の非鉄金属素材を供給することによって産業や社会の発展を支えています。当社独自の銅製錬プロセス「三菱連続製銅法」を活用し、E-Scrap*等のリサイクルによる金属資源の循環プロセスを構築、資源循環におけるリーダーとして、私たちの目指す姿への道を確認なものとしています。

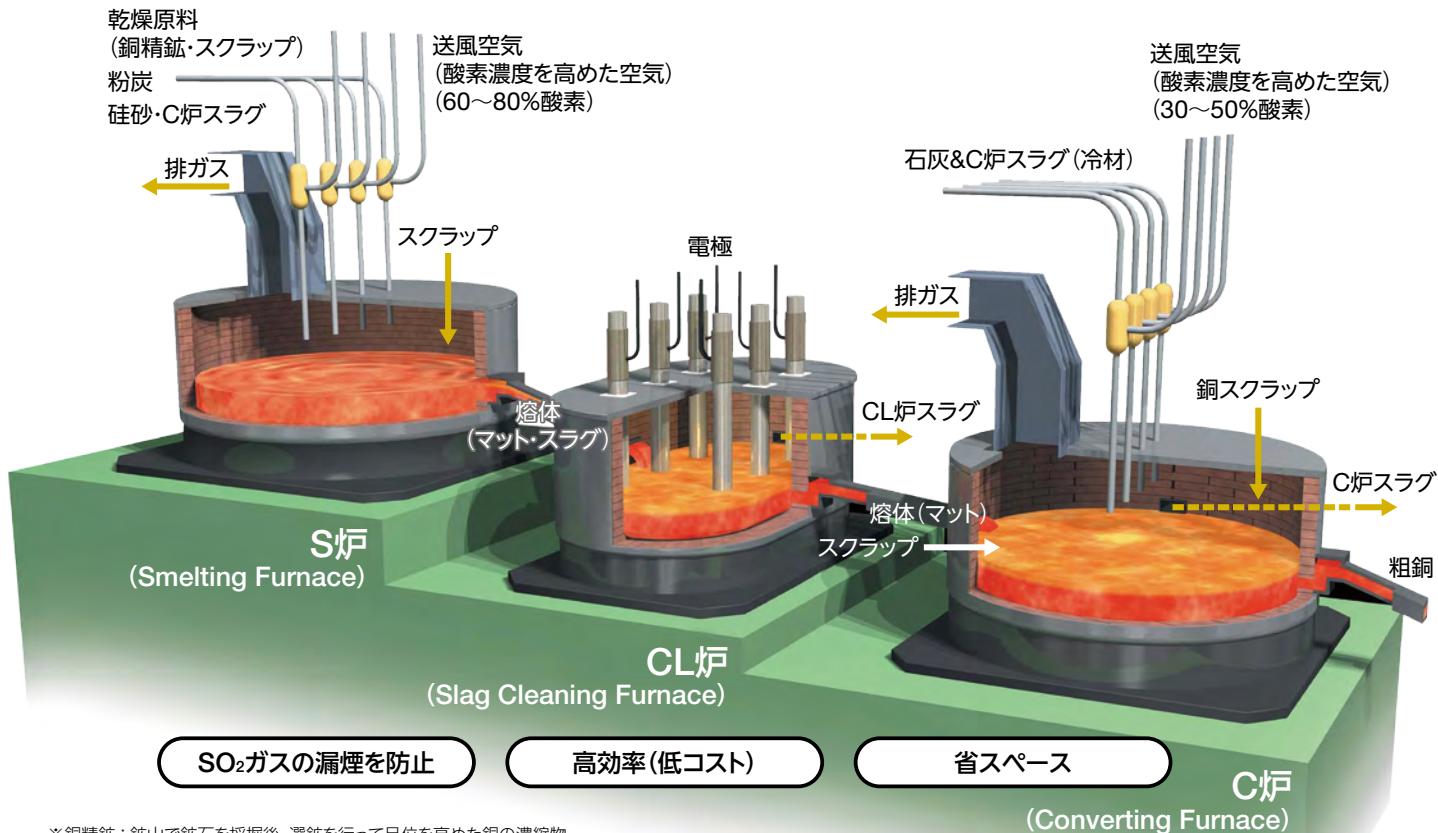
*金・銀・銅・白金・パラジウムなどの有価金属を高濃度に含有する各種電子機器の廃基板

「三菱連続製銅法」により高効率なE-Scrap処理を実現

世界で一般的に用いられている銅製錬は、自溶炉、転炉、精製炉の3種類の炉を使い、炉と炉の間をつなげずに、1,200℃もの熔けた金属(熔体)を大きな鍋(レードル)に入れ、クレーンで次の炉に移送する方法です。当社が1974年に開発した「三菱連続製銅法」は、各炉間を樋(とい)で連結することで、熔体の移動にレードルを使うことなく連続的・安定的な銅製錬が可能プロセスです。また、各炉間をつなぐ樋は蓋で覆われているため、有害なSO₂ガス

の漏煙を防止、無公害のシステムを確立させるとともに、省エネルギー、低コストでの操業を可能にしています。さらに、独自の高効率なE-Scrap処理を実現しており、当社グループのE-Scrap処理能力は16万t/年と世界最大級です。世界のE-Scrap発生量は今後とも増加が見込まれるため、これに対応すべく処理能力を2030年度までに24万t/年まで増強する計画を進めています。

三菱連続製銅法



*銅精鉱：鉱山で鉱石を採掘後、選鉱を行って品位を高めた銅の濃縮物。

マット：銅の熔融中間産物。

スラグ：銅製錬時に生成される鉄分が酸化して生じる熔融物。CL炉スラグはセメント原料などに用いられる。

主要製品の生産量(2023年度実績) ●電気銅：413千t ●金：26t ●銀：235t

新しい時代の「鉱山」から資源へ

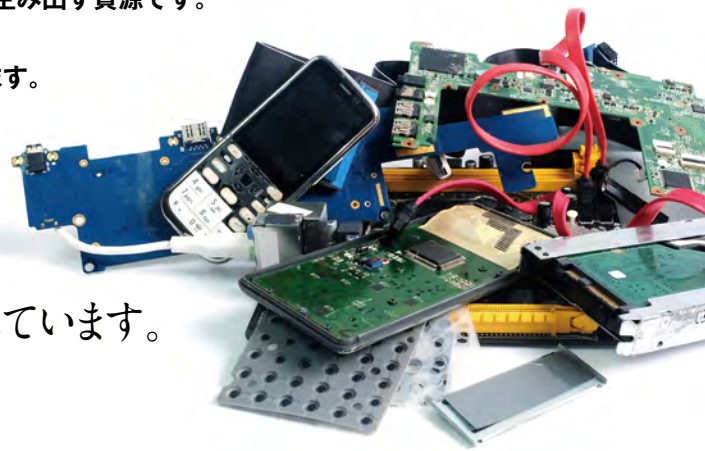
E-Scrap等のリサイクル原料は、都市鉱山という新時代の「鉱山」が生み出す資源です。当社グループは、世界各国からリサイクル原料を集荷するグローバルなネットワークを構築して、金属資源の循環を推進しています。

E-Scrap

グローバルな集荷ネットワークを構築し、世界各国で発生するE-Scrapをリサイクルしています。

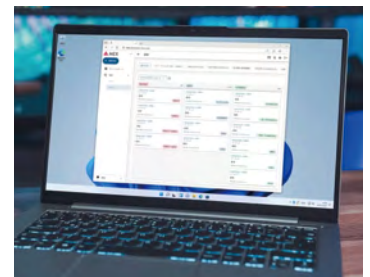
当社グループがリサイクルするE-Scrapは、家電やパソコン、スマートフォン等の各種電子機器類の廃基板等が中心です。これらは、金・銀・銅・白金・パラジウムなどの有価金属を高濃度に含有しており、貴重な製錬原料の新たな供給源として注目されています。また、環境意識の高まりを背景とした世界各国における使用済み家電などのリサイクル率向上に伴い、E-Scrapの発生量は今後も増加していくことが見込まれます。

E-Scrapは、「集荷」、「サンプリング・分析」、「処理（製錬）」を経てリサイクルされます。多くのE-Scrapをリサイクルするためには、処理技術・能力だけでなく、E-Scrapを集荷するネットワークの構築も重要です。当社グループでは、日本だけでなく世界各国からE-Scrapを集荷する体制を構築しており、特に欧州では、MM Metal Recycling B.V.（オランダ）を設置し、サンプリング・分析・買取価格決定・支払いという一連の流れを公平・公正・迅速に行っています。取引先との信頼関係を構築し、集荷ネットワークの維持拡大に努めています。



MEX (E-Scrapオンライン取引システム)

当社グループが提供するE-Scrapのオンライン取引システムMEX (Mitsubishi Materials E-Scrap EXchange) は、E-Scrapの納入予約から買取価格まで、24時間いつでも簡単な操作で確認できることに加えて、納入後のE-Scrapの処理状況をリアルタイムで確認できます。また、ISO27001などの情報セキュリティマネジメントシステムに関する主要規格に対応し、高度なセキュリティを確保しています。さらに、機能拡充も進めており、取引先の利便性の向上を図っています。



国内初・リサイクル金属ブランド REMINE



当社は、国内初のリサイクル金属ブランド「REMINE」を立ち上げました。第一弾はリサイクル材料含有率100%の「錫」と99.6%以上の「鉛」を展開しています。これらのリサイクル材料含有率は、国際規格ISO14021 (JIS Q14021) に準拠して算出し、第三者機関 (SGSジャパン (株)) による検証を受けており、より高い信頼性を確保しています。今後は、ラインナップの拡充等も進めていきます。



MMC's Challenge

重点取り組み 2 高機能素材・製品供給の強化

高機能製品が次世代の進化を加速させる

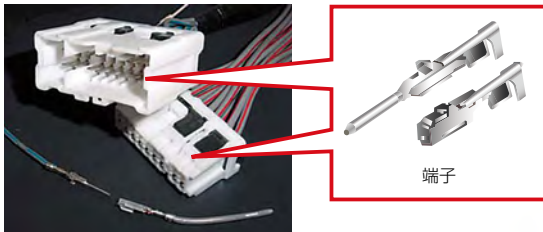
xEVや電子デバイスは著しい進化を続けており、より高性能・高精度な部品のニーズが拡大しています。

また、半導体の高度化やその製造装置の進化も加速しています。

当社グループは、高機能素材・製品供給の強化を通じて、自動車、半導体、航空宇宙といった各産業の進化を支えています。

車載端子バスバー用銅条 (MSPシリーズ)

車載端子やバスバーの材料として活躍している「MSPシリーズ」は、導電率と強度を高レベルで両立させた銅合金で、多くの電子機器を搭載するxEVのさまざまな用途に好適な素材です。強度と耐熱性、曲げやすさに優れており、シリーズ合金の中で最も多くマグネシウムを含む「MSP5」は、小型化に加えて軽量化のニーズにも応えています。

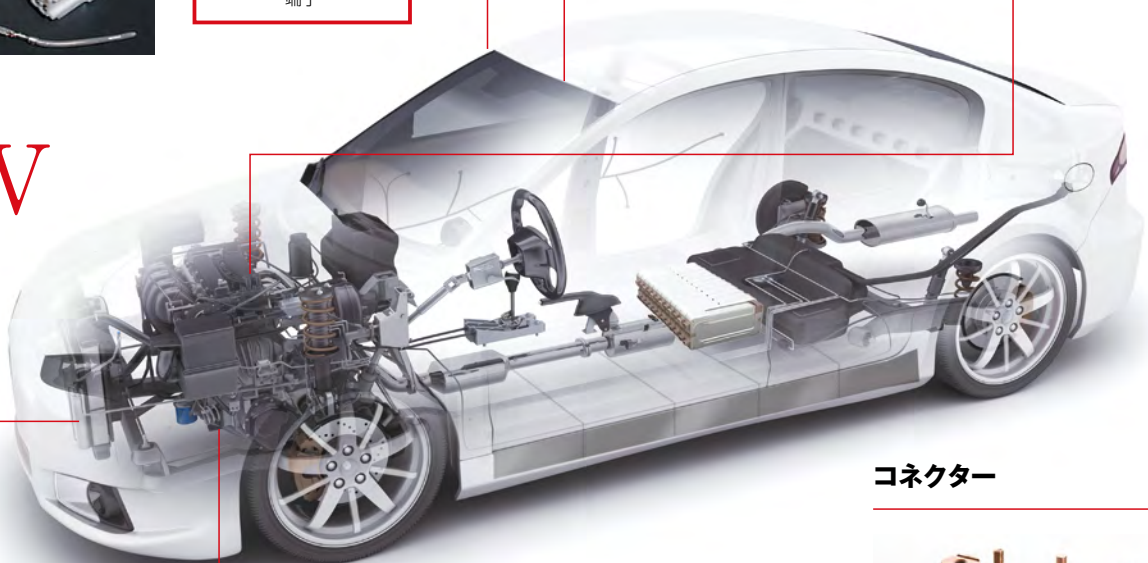


熱線カット塗料



「熱線カット塗料」は、自動車のガラス部分に使用することで近赤外線を吸収・カットし、車内の温度上昇を防ぐだけでなく、エアコンの負荷を低減することで消費電力を削減する効果もあります。自動車のxEV化が進む現在は、消費電力を低減することが「走行距離を伸ばす」ことにつながるため、より性能の高い熱線カット材料のニーズが高まっています。

xEV



無酸素銅 (MOFC®-HR)

xEVの車載部材には、エンジン車と比較して、大電流・高放熱に対応できる素材が求められます。当社が開発した「MOFC®-HR」は、世界最高水準の強度と耐熱性を持つ新しい無酸素銅です。従来の無酸素銅の持つ優れた導電率・熱伝導率を備えながら、銅合金並みの強度と耐熱性を実現しています。自動車用の高圧端子やバスバー・モジュールなど、大電流・高放熱、小型化・薄型化が求められる部品の材料として期待されています。



サーミスタセンサ



xEV、半導体を使用する電子機器等は、高性能化のため、組み込まれる電子部品数が増加傾向にあります。これらの機能を維持するためには、電子部品が発する熱をコントロールすることが不可欠です。当社の「サーミスタセンサ」は、高速応答かつ高精度な温度測定を実現しています。

コネクタ



自動車の電動化が進む中で、高性能・軽量・小型のコネクタへのニーズが高まっています。当社グループのLuvataグループでは、無酸素銅と銅合金の開発・生産に関する技術力をコア・コンピタンスとして、充電ポート用のピンコネクタや、バッテリーリレー用のコンタクトコネクタ、信号コネクタなど、xEV向けにさまざまな高性能なコネクタ製品を提供しています。

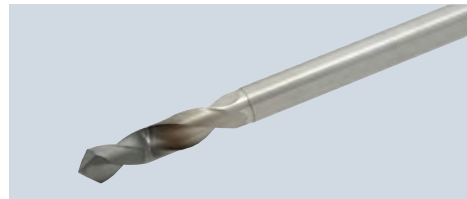


Aerospace



鋼旋削加工用 CVDコーテッド超硬インサート

多様化が進む自動車用部品の加工においては、工具の摩耗しにくさと欠けにくさの両立が求められています。[MC6100]シリーズでは、業界最高レベルの結晶方位制御技術を用いたコーティングと衝撃に強い専用超硬合金により、摩耗しにくさと欠けにくさを両立させ、加工速度や加工安定性の向上など生産性アップに貢献します。



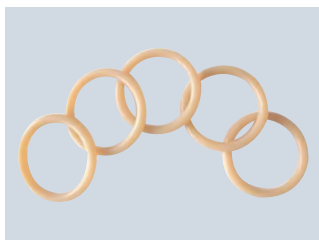
CFRP加工用ドリル

炭素繊維の積層材料であるCFRPは、強度が高く軽いため、航空機産業や自動車産業、風力発電用の羽根など、さまざまな用途で使用されています。一方で、CFRPの加工は積層構造に起因する材料のめくれやバリの発生抑制など金属加工とは異なる性能の工具が求められます。当社のCFRP加工用ドリルは、用途別に最適化した刃形と独自のダイヤモンドコーティング技術により安定加工と長寿命化を実現しています。

Semiconductor

半導体製造装置向けシール製品

半導体製造装置内の真空状態の維持等のためにシール製品（リング等）が用いられています。また半導体製造装置内がプラズマ環境となることもあるため、その環境に耐え得る性能が求められます。当社グループの三菱電線工業（株）が提供するシール製品は、耐プラズマ性に加え、帯電防止や耐摩耗性、装置に悪影響を及ぼす塵やホコリなどの侵入を低減させる特長を備えています。

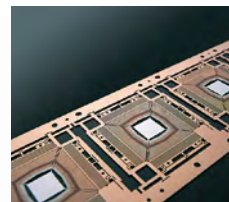


低アルファ線はんだ

はんだ材は半導体部品をつくるために回路形成されたシリコンチップと基板の接続や、その間の電極として使用されています。はんだ材が放出するアルファ線は、メモリ内のデータを書き換えてしまう「ソフトエラー」という現象を引き起こしてしまいます。当社は独自の技術により、アルファ線の放出量を極めて低くしたはんだ形成材を提供しています。



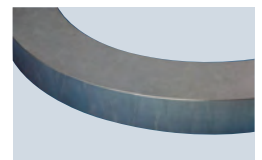
リードフレーム用銅合金



リードフレームは、IC（集積回路）チップを固定してプリント配線板に実装する際の接続端子となる部品です。当社グループのリードフレーム用銅合金は、長年培った精密圧延技術で実現した世界トップクラスの品質を誇り、強度と導電率の優れたバランスや、耐熱性、プレス加工や曲げ加工のしやすさといった特長を活かし、リードフレーム用の素材として広く使用されています。

シリコン加工品

半導体製造装置を構成する部品のひとつとして活躍するのがシリコン加工品です。当社グループでは、半導体製造装置内の不純物低減のニーズに対し、半導体と同じ材料である高純度のシリコンを板状やリング状などに高精度で加工した部材を提供しています。



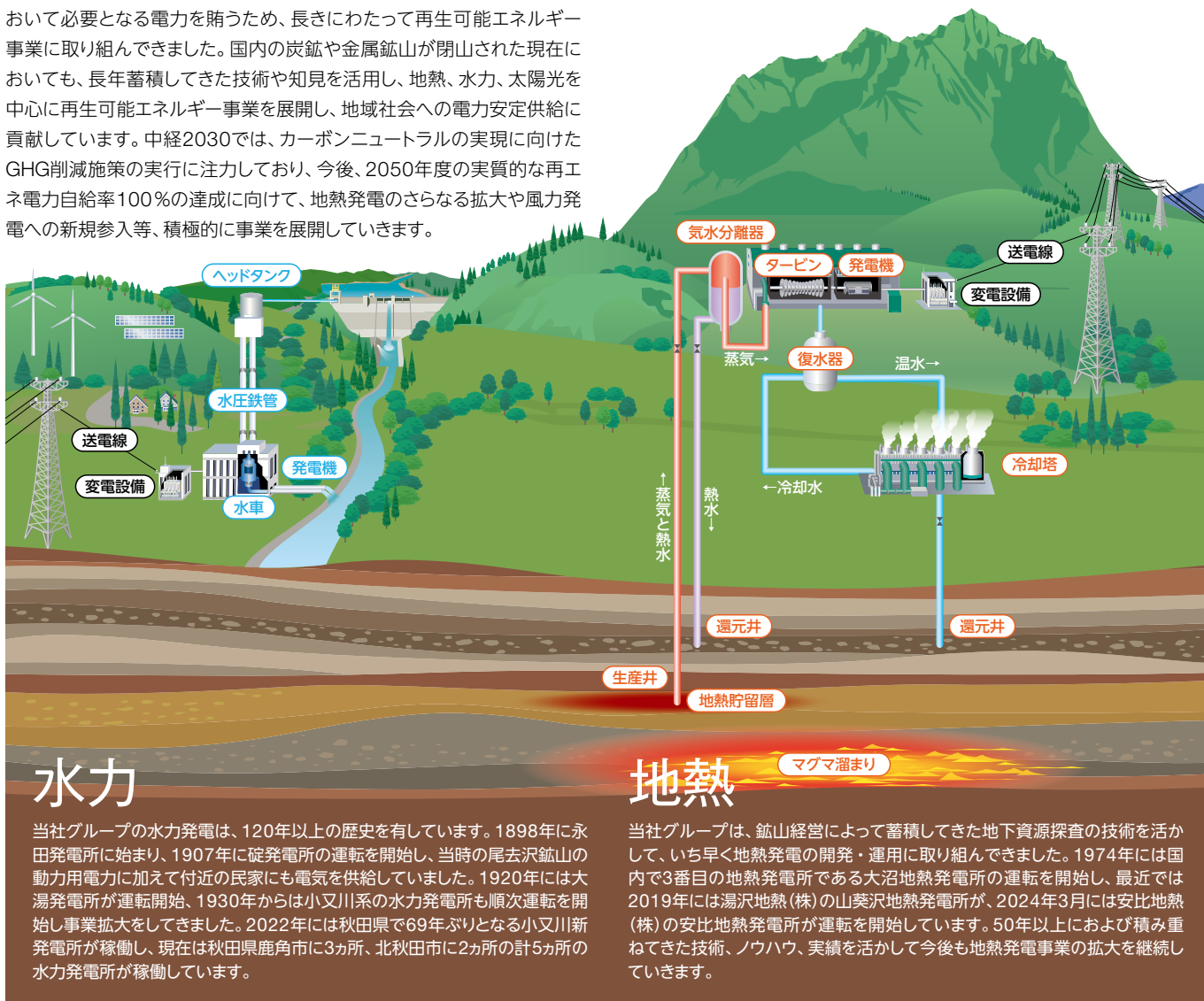
MMC's Challenge

重点取り組み 3 カーボンニュートラルの実現

再エネ電力自給率実質100%への挑戦

環境意識の高まりとともに、再生可能エネルギーの利用、ものづくりにおける環境負荷低減の重要性も高まっています。当社グループでは、100年以上にわたって再生可能エネルギー発電を手掛けてきましたが、2050年度の再エネ電力自給率実質100%の達成に向けて、地熱発電の拡大や風力発電への新規参入など、再生可能エネルギー事業の拡大を推進していきます。

当社グループは、かつて経営していた国内の炭鉱や金属鉱山の開発において必要となる電力を賄うため、長きにわたって再生可能エネルギー事業に取り組んできました。国内の炭鉱や金属鉱山が閉山された現在においても、長年蓄積してきた技術や知見を活用し、地熱、水力、太陽光を中心に再生可能エネルギー事業を展開し、地域社会への電力安定供給に貢献しています。中経2030では、カーボンニュートラルの実現に向けたGHG削減施策の実行に注力しており、今後、2050年度の実質的な再エネ電力自給率100%の達成に向けて、地熱発電のさらなる拡大や風力発電への新規参入等、積極的に事業を展開していきます。



水力

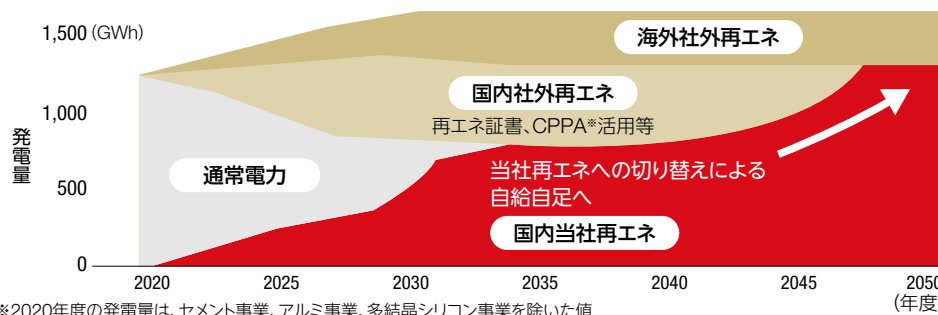
当社グループの水力発電は、120年以上の歴史を有しています。1898年に永田発電所に始まり、1907年に碓氷発電所の運転を開始し、当時の尾去沢鉱山の動力用電力に加えて付近の民家にも電気を供給していました。1920年には大湯発電所が運転開始、1930年からは小又川系の水力発電所も順次運転を開始し事業拡大をしてきました。2022年には秋田県で69年ぶりとなる小又川新発電所が稼働し、現在は秋田県鹿角市に3カ所、北秋田市に2カ所の計5カ所の水力発電所が稼働しています。

地熱

当社グループは、鉱山経営によって蓄積してきた地下資源探査の技術を活かして、いち早く地熱発電の開発・運用に取り組んできました。1974年には国内で3番目の地熱発電所である大沼地熱発電所の運転を開始し、最近では2019年には湯沢地熱(株)の山葵沢地熱発電所が、2024年3月には安比地熱(株)の安比地熱発電所が運転を開始しています。50年以上におよび積み重ねてきた技術、ノウハウ、実績を活かして今後も地熱発電事業の拡大を継続していきます。

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) ※2020年度の発電量は、セメント事業、アルミ事業、多結晶シリコン事業を除いた値

マテリアルの森

天然力を活かし、機能・活用の最大化を図り、 より社会に必要とされる『美しい森林』を目指す

当社は北海道を中心に全国で1.3万haもの森林を保有する日本国内有数の大規模森林所有者です。かつてはこれらの森林から自社の金属鉱山や炭鉱の坑道を支える坑木を供給していました。国内鉱山がその役割を終えた現在では、再生可能な資源としての木材の生産だけでなく、水土保全、CO₂固定による地球温暖化の防止、生物多様性の保全、市民のレクリエーションの場の提供といった、森林の生態系サービス（公益的機能）を高度に発揮させることを目標に森林管理を行っています。

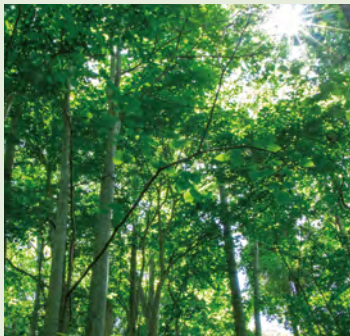
当社が保有する社有林（マテリアルの森）では、森林の地形条件等に応じてきめ細かな森林管理区分を設定し、森林整備を委託する事業者とも協力しながら、「天然力を活かし、機

能・活用の最大化を図り、より社会に必要とされる『美しい森林』を100年後の目指す姿としています。

環境に配慮した森づくりを進めるために保全区域の設定や、生物多様性の保全や希少種等の保護を行うためにデジタルツールも活用したモニタリングも行っています。森づくりにおいて発生した木材も有効活用しており、一部の木材は地元小学校などへの建築材にも使用されています。このような取り組みを通じ、自然災害にも耐え得る森づくりを行っています。

また、マテリアルの森が地域住民からも愛される存在となるために地元小学校を対象とした林業体験学習や植樹祭などのイベントの開催を通じ社有林の一部を自然体験活動のフィールドとして活用いただいています。

100年後も 「美しい森林」を守るために



生物多様性の保全、 希少種等の保護にも取り組む



地元地域の自然体験活動の 場としても活用



地域により愛される 森林へ



持続可能で多様性のある 森づくりを目指して

私は、北海道札幌市を拠点に、自伐型林業・環境保全型林業と呼ばれる小さな林業を営んでおり、小規模ならではの、自然に負荷をかけない、環境と経済性のバランスの取れた持続可能な森林業を目指しています。

私が携わっている手稲山林では、山主である三菱マテリアルが主体となって、素材生産のみではない、市民に親しまれる公共性の高い森林づくりに取り組んでいる点で、とても貴重なことだと感じています。

三菱マテリアルの選木の考え方や現場での安全管理等、日々の関わりの中でも多くの学びがあります。

今後も、持続可能で多様性のある森づくりを目指して、一緒に取り組んでいきたいと思っています。



合同会社山環社
代表 平岡 譲 氏



三菱マテリアル株式会社
執行役社長

小野直樹

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」ため、
企業価値の最大化と社会課題の解決を図ることで
グループの価値を向上させ、
ステークホルダーの皆さまの期待に応えてまいります。

はじめに

2023年度をスタートとし2030年度の目標を示した中期経営戦略2030（「中経2030」）を2023年2月に公表しました。

中経2030では、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（Circulating resources for a sustainable future）」と決めました。ここでの「循環」にはふたつの意味を込めています。ひとつは、限りある資源を有効に活用するために、使用済みの製品や廃棄された製品から銅をはじめとした金属資源を取り出し、再び製品の

原料として利用するという資源循環です。もうひとつは、自らも抽出した金属資源を機能性を高めた素材や製品として市場に供給し、再びそれらを回収する、産業として静脈から動脈、そして静脈へという大きな循環です。私たちは、こうした循環の仕組みを構築・提供するだけのプラットフォームを目指すのではなく、仕組みの中でプレーヤーとしての機能も果たしていきます。プレーヤーであることによって、より良い、実践的な循環のシステムが構築できると考えています。

2023年度の振り返り

中経2030初年度の2023年度は計画した施策を進めたものの、自動車、半導体市場の需要動向は鈍く、円安メリットはあったものの、営業利益は対前年△54% (232億円) となりました。一方で経常利益はチリの銅鉱山からの配当増やUBE三菱セメント(株)の業績のV字回復による持分法投資損益の改善により対前年114%増 (541億円)、純利益は対前年47%増 (297億円) となりました。

中経の初年度として満足いく結果とはなりませんでした。中経2030のPhase1と位置付けた2025年度の財務目標達成に向けて、採るべき施策の推進、ビジネス環境に合わせた施策の見直しを進めています。

2024年度の経営方針

2023年度の結果を踏まえ、2024年度の経営方針を以下のとおり策定し実行しています。

- SCQ課題等への対応強化
- 中経2030の達成
- 経営形態の最適化
- サステナビリティ課題への対応
- 経営基盤の強化
- 価値観の見直しによる組織文化の再構築

SCQ課題等への対応強化

2017年に生じた品質問題を契機に、社内で業務遂行上の優先順位を「SCQDE[※]」と定めその徹底を図っています。

このうちSCQに関連する課題は当社グループ自身が資本市場においてステークホルダーから信頼を得てサステナブルな存在であり続けるために必須であると認識しています。私自身が本部長を務めるSCQ推進本部を設置し、その傘下の部会単位で課題対応を進め、進捗状況や新たな課題の共有を毎月、全執行役がSCQ推進本部の会議に参加し進めています。これまでの成果として、重大なコンプライアンス、品質事案は激減し、かつバッドニュースファーストの浸透も相まって、早い段階で事態を察知し適切な対応をとることが十分にできる体制となっています。SはSafety & Healthですが、健康経営に関しては成果を上げているものの、安全管理については労働災害の撲滅には至っておらず今年度も以下に示すとおり、SCQ課題の最優先項目として取り組んでいきます。

主なSCQ課題等

- 労働災害の未然防止
- コンプライアンスの徹底
- 情報セキュリティ強化
- 全社クリティカルリスクに対するリスクマネジメント活動
 - ✓ 不正取引、不正会計
 - ✓ ハラスメント防止
 - ✓ サイバー攻撃

中経2030の達成

中経2030のPDCAの実行

中経2030で打ち出した私たちの目指す姿の骨子である「循環をデザインする」の実現に向けて、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ます。【図1】

ビジネスをとりまく環境変化には常に目を配り、必要な調整を加えていくことが必要です。

それをタイムリーにスピード感をもって実行できるかは成長達成のための重要なポイントであると考えています。

資源循環対象の拡大

資源循環については、循環の対象の拡大と地域展開の拡大によって規模拡大を図っていく方針です。【図2】▶P13

E-Scrapについてはその処理量の増加を図っていきます。

LIBリサイクルについては、パイロットプラントの建設を小名浜製錬所(福島県)の隣接地で進めるべく詳細設計の段階に入っています。

銅加工品生産工程でも端材が生じます。従来、これらは銅製錬所へ送っていましたが、極力、銅加工の生産拠点内でリサイクルすることとし、銅加工品製造コストの削減、銅製錬所でのE-Scrap受け入れ余地の拡大を目指しています。

※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の全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。

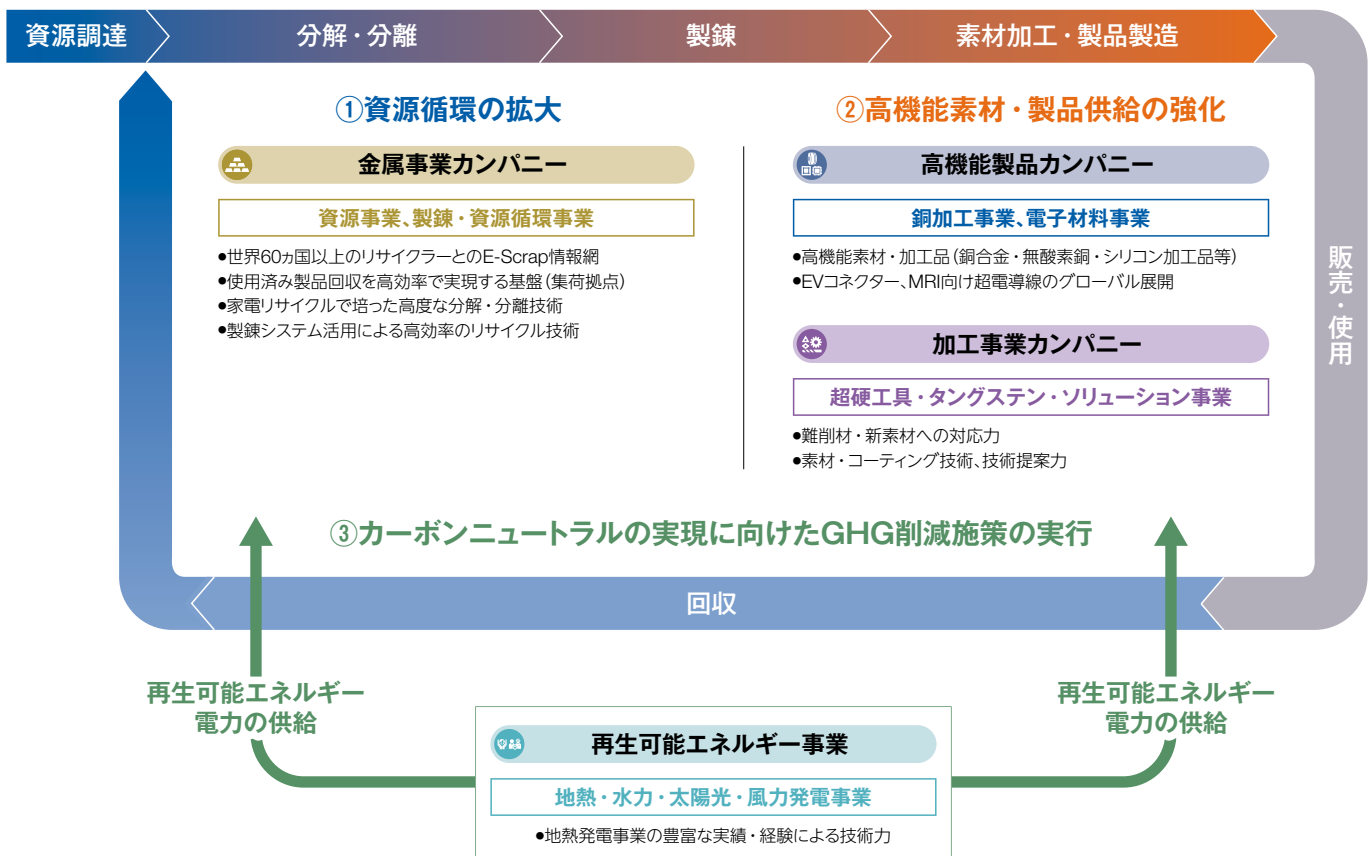
【図1】 中期経営戦略2030 (中経2030) の概要

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

既存の国内銅製錬所は、リサイクル原料を銅精鉱とともに処理後、有する貴金属抽出工程でさまざまな重要鉱物資源の抽出が可能です。加えて長年の操業を通じて必要な環境対策を講じており、安定したオペレーションを実現しています。こうした特性を活かし、今後、金属鉱物資源を含んだ各種使用済み製品を受

け入れ、重要鉱物資源を取り出し、それを新たな製品原料として供給することへの貢献が増していくと見えています。EVのみならず、多くの電子製品・機器・部品が対象となり、それらのメーカーとのコラボレーションによるサーキュラーエコノミーの拡大において、銅製錬所の役割はますます重要になっていきます。

使用済み製品を処理、取り出した素材を製品原料とするうえでは、一連のプロセスにおけるトレーサビリティ、情報の透明性の確保も重要な要素です。当社グループは国内で家電リサイクルプラントの運営を行う中で、トレーサビリティを確保する取り組みを進めており、こうした手法を家電のみならず多くのリサイク

ル材料へ適用していくことが可能であると考えています。こうした取り組みを加速するため、2024年1月にリサイクル金属のブランド「REMINE」を立ち上げ、今後この「REMINE」ブランド製品を拡充していく考えです。

超硬工具の製造・販売を行う当社グループにとって、その主原料であるタングステンの確保は重要な課題です。天然資源としてのタングステンは中国に偏在することから、リサイクル原料の活用にも力を入れてきました。超硬工具製造におけるリサイクル原料比率は既に50%を超えており、2030年度にはその比率を80%に引き上げることを目標としています。今般、世界でも有数のタングステン素材メーカーであるH.C. Starck Holding (Germany) GmbH (H.C. Starck社)の取得により、一気にタングステンリサイクルのグローバルトップへと飛躍することが可能となりました。

資源循環地域戦略の立案

グローバルで経済のブロック化、地域ごとの分断が進みつつあります。重要鉱物資源(クリティカルミネラル)についても地域での囲い込みが進んでいくことの想定が必要です。製品の素材として取り込まれた金属資源を製品が消費される地域内で循環利用していくことが進み、従来の地産地消に地域内循環が加わると考えます。

資源循環が進んでいる欧州地域での資源循環戦略策定とその実行を迅

速に行うための会社としてMitsubishi Materials Europe B.V.(MMEU社)を設置する準備を進めています。オランダにあるE-Scrapの集荷拠点をMMEU社の傘下に移し、E-Scrapだけでなく銅系のスクラップ全般、買収を予定しているH.C.Starck社でのタングステンリサイクルの集荷、日本に対し先行しているLIBのリサイクルなど幅広く取り扱っていく考えです。

資源循環ビジネスにおいては「Think locally, Act locally」が重要と考え、この実現に向けた体制を整えていきます。欧州地域にある銅加工事業を行うLuvata社、切削工具の製造拠点、複数の販売拠点、H.C.Starck社のメンバーを加えたコラボレーションにより、欧州地域にフィットした最適な戦略立案と迅速な実行を進めていきます。

日本については、国内に保有するふたつの銅製錬所の機能の組み合わせをどのように最適化していくかがポイントになると考えています。銅精鉱処理能力引き上げによるE-Scrap処理量の増加とスクラップ類の前処理能力増強の組み合わせによって、両製錬所のパフォーマンス最大化を図ります。

当社が提供するオンラインE-Scrap取引システム(MEX:Mitsubishi Materials E-Scrap Exchange)では順次、機能の拡大、充実を図っており、この1年間でも写真データによるレポート機能、納入予約の可否やサンプラー空き状況の確認機能、サンプリング動画公開など顧客の利便性を向上させています。

欧州市場では、地域内のスクラップ類の発生量に対し処理能力が下回っていることから、今後も欧州から日本に輸出するビジネスモデルは有効と考えています。

欧州の集荷拠点を拡大を検討していますが、日本へのE-Scrap供給はもちろん、先に示した欧州での資源循環拡大にもMEXは強力なツールとなることを期待しています。

北米は資源循環ビジネスがまだ十分に顕在化しているとは言えないものの、大きなポテンシャルを有する地域です。現在、当社はExurbanプロジェクトへの参画を通じて、リサイクル原料だけを製錬対象とする技術開発に取り組み、米国でのリサイクルプラント建設を目指しています。将来的には、獲得した技術を米国内に留まらず、他地域へのグローバル展開につなげていく考えです。

今後の資源循環ビジネスでは、地域ニーズ(規制・要請・市場ニーズ・集荷の仕組み)を十分に把握したうえで、地域とファシリティの最適な組み合わせが重要となります。どの地域に、どの設備を保有していくのか、自社のファシリティだけでなく協業による他社のファシリティ利用も含め、集荷可能性、顧客の求めるニーズとの関連でベストな組み合わせを探求する、ファシリティ・ポートフォリオ・マネジメントが必要不可欠であると考えます。

【図2】 各国・地域の動向や法規制等を踏まえ、資源循環の対象拡大と地域展開による規模の拡大を推進

対象の拡大	E-Scrapリサイクル	処理能力向上
	LIBリサイクル ▶P41	パイロットプラント建設中
	銅加工工程内リサイクル	コスト削減、銅製錬所の負荷軽減→E-Scrap増
	銅鉱山でのコバルト回収 ▶P43	マントベルデ鉱山においてパイロットプラント試験操作中
	タングステンリサイクル ▶P47	H.C.Starck Holding (Germany) GmbHの取得
地域の展開 経済のブロック化、 重要鉱物資源の囲い込み 米：IRA法 EU：各種規制 ↓ 域内循環へ	資源循環ループの構築	家電：国内外で規模拡大 自動車リサイクル：EV車をターゲットとした拡大 各種製品から重要鉱物資源を抽出、製品原料として供給する循環の構築
	欧州新社設立 ▶P40	欧州地域の資源循環戦略策定と迅速な実行 (E-Scrap/銅系スクラップ/LIB/タングステン)
	国内製錬所による E-Scrapリサイクルの強化 ▶P41	製錬、前処理能力向上によるE-Scrap処理能力増強 欧州集荷拠点の拡充 不純物の少ない銅精鉱確保のための鉱山投資 MEX*の機能強化 ※オンラインE-Scrap取引システム
域内循環へ	Exurban社への出資 ▶P43	米国Indiana州でのリサイクルプラント建設・運営への参画 米国地域以外への展開

高機能素材・製品供給の強化

銅加工事業では、生産能力増強工事を完了し、引き続き、MSPシリーズに代表される銅合金 (Cu-Mg合金)、強度と耐熱性を世界最高水準に高めた無酸素銅「MOFC®-HR (Mitsubishi Oxygen Free Copper-Heat Resistance)」を中心に高機能素材の供給を進めています。

電子材料事業の分野では、2023年度に半導体関連製品需要が大幅に減少したことを受け、シリコン加工品の増産投資時期の見直し、コスト削減、新規顧客開拓などにより体質強化を図り、2024年度以降に見込む需要回復局面での収益改善に備えています。

タングステン事業の拡大に向けて、2025年3月までにH.C.Starck社の取得手続きの完了を予定しています。先に述べたタングステンリサイクルの拡大に加え、二次電池向けなど電子材料としての高純度タングステン粉末のビジネス拡大を、当

社連結子会社である日本新金属 (株) と連携して進めていきます。H.C.Starck社は、ドイツ、カナダ、中国に拠点をもち、新規事業の創出に加えタングステン粉末の生産プロセスに関するR&D体制が充実しています。一方、日本新金属 (株) はタングステン粉末だけでなくモリブデンなど各種金属粉末の製造、販売を担っており、両社は相補関係にあります。今後、両社のシナジー発揮によりタングステン事業のグローバル展開を図っていきます。

収益力向上

2023年度の目標とのギャップ解消が十分でなかったこと、低収益力に起因する株価低迷・PBR1倍割れなどの課題を認識し、外部環境に左右されず市況悪化時でも一定の利益を出せる耐性の強化を図っていきます。

そのため、あらゆる面での収益力向上 (稼働力の強化) に取り組み、目標とす

るROIC・ROEを達成していきます。

具体的には、昨年度から取り入れている目標設定型の経営管理、損益分岐点の改善を実施していきます。

目標設定型の経営管理では、

- 目標と予測のギャップを埋める施策を年間通じて創出して実行
- 目標達成に向け各カンパニー・各部門・各部署におけるKPIの設定と達成
- PDCAサイクルの高速実行
- 競合他社をベンチマークとしたギャップ解消

を図っていきます。

損益分岐点の改善では、付加価値 (限界利益) 増加、固定費削減、販売価格・販売数量・変動費・固定費の改善を2023年度に引き続き進めていきます。コストダウンについては、2025年度までに累計で88億円の削減を計画していましたが、2023年度のビジネス環境の悪化を踏まえ、2023年度で84億円、2024年度まで

の累計で178億円(見込み)と計画を大きく上回る削減を図っていきます。

歩留まり向上・自動化・省人化・省力化を、ものづくり戦略として実施している「やりきりプロジェクト」やDXの取り組みにより推進していきます。

合わせて、無駄な業務の廃止・簡素化・標準化・部門の壁を越えた共通業務の集約化といった業務プロセス改革を、「NHK(なくす・減らす・変える)」の掛け声のもと実践しています。

労働力不足への対応

日本国内では生産年齢人口の減少、製造業の慢性的労働力不足が恒常化し、当社が事業を行っている海外でもものづくり離れとともに人材獲得難が加速しています。このような外的環境要因を背景に、社内においても就労観の多様化に伴う自己都合退職者増加の傾向が見られ、業務効率化・省人化への対応遅れが加わると、中経2030の事業戦略実行のために必要な人材確保と生産性向上が達成できない恐れがあります。

こうした状況に対し、以下の取り組みを進めています。

- 採用プロセスの効率化、高度化、認知度強化、候補者接点の高度化による採用力向上
- 多様な働き方を許容する職場環境の整備、画一的な人事管理から、多様な価値観を前提とした人材マネジメントへの転換による、「働く場」としての魅力向上
- 収益力向上で示した業務プロセス改革の徹底による効率化、省人化、省力化の推進

経営形態の最適化

事業軸・機能軸のマトリックス経営の深化

事業軸である各カンパニーには、会社全体が資本市場における制約や各種要請に応えるのと同様、一定の制約や全社が求める要請に応えつつ収益責任を負う自律的経営の実践を求めています。一方、機能軸である各機能部門には、保有するスキル、ネットワーク、知見による効果的な影響、付加価値の提供により事業軸のパートナーとして意思決定の質向上への責任を遂行する役割を求めています。ソリッドレポートラインは事業軸側にあるものの、各カンパニー(事業軸)と各機能部門(機能軸)の間でダブルレポートラインを明確に設定し、適切な情報共有や協議の場を持つことを通じて、それぞれの役割を相互理解のもとで果たせるようにしています。限られた機能部門の人材を効果的に配置し、有効活用する方策についても事業軸、機能軸双方で協議するコミッティを設けています。

今般、欧州に設置を予定しているMMEU社は、事業軸・機能軸に地域軸をどう組み合わせるかの試金石になるものです。

事業構造の最適化

これまでにビジネスドメインの選択と集中を遂行し、中経2030スタート時点までに一定の目的を立ててきました。今年度は、選択したビジネスドメイン内に事業構造の最適化の余地がないかの検討を深めていきます。グループ会社個々の役割

を整理し、統廃合することも必要と考えています。複数拠点の管理部門を集約することは既に開始しており、同様の考えをグループ会社へも適用することで、経営人材の有効活用にもつなげていく考えです。

サステナビリティ課題への対応

サステナビリティについては、ふたつの側面があると常々考えています。ひとつは、堅固な経営管理体制のもとで、私たちそのものが資本市場においてサステナブルな存在として信頼を得ていくことです。もうひとつは、私たちの事業活動を通じて社会、地球をサステナブルなものとしていくことです。こうした観点でサステナビリティ課題を特定し、これらに適切に対応していくことで、経済的価値と社会的価値の両立による企業価値の向上、および当社グループにおけるさまざまなリスクの低減につながると考えています。今年度からはサステナビリティ課題が、そのまま当社にとってのマテリアリティにもなるという考え方をとっています。

サステナビリティ課題のうち、特に重要な項目で、取締役会傘下に設置しているサステナビリティ委員会での主要テーマとしているのが、資源循環の推進、地球環境問題対応の強化、人的資本の強化の3点です。

資源循環の推進

先に述べた資源循環地域戦略の立案に加え、長期的な視点から、リサイクル率をアップするプロセスや100%リサイクル

原料を処理するプロセスの検討を進めていきます。

部門横断で資源循環戦略会議を週次で開催し、以下の4つのテーマについて最新の情報をアップデートしながら広範な視点からの議論を重ねています。

資源循環戦略会議のテーマ：

- LIBリサイクル
- 銅系リサイクル
- 長期視点での技術開発
- 資源循環ビジネス全般
(製品メーカーとのサーキュラーエコノミー構想)

今後は、欧州に設置する新社でも同地域に事業展開している各社の代表により、欧州資源循環戦略会議を行い、欧州の事情に即したアイデアを生み出していきたいと考えています。

地球環境問題対応の強化

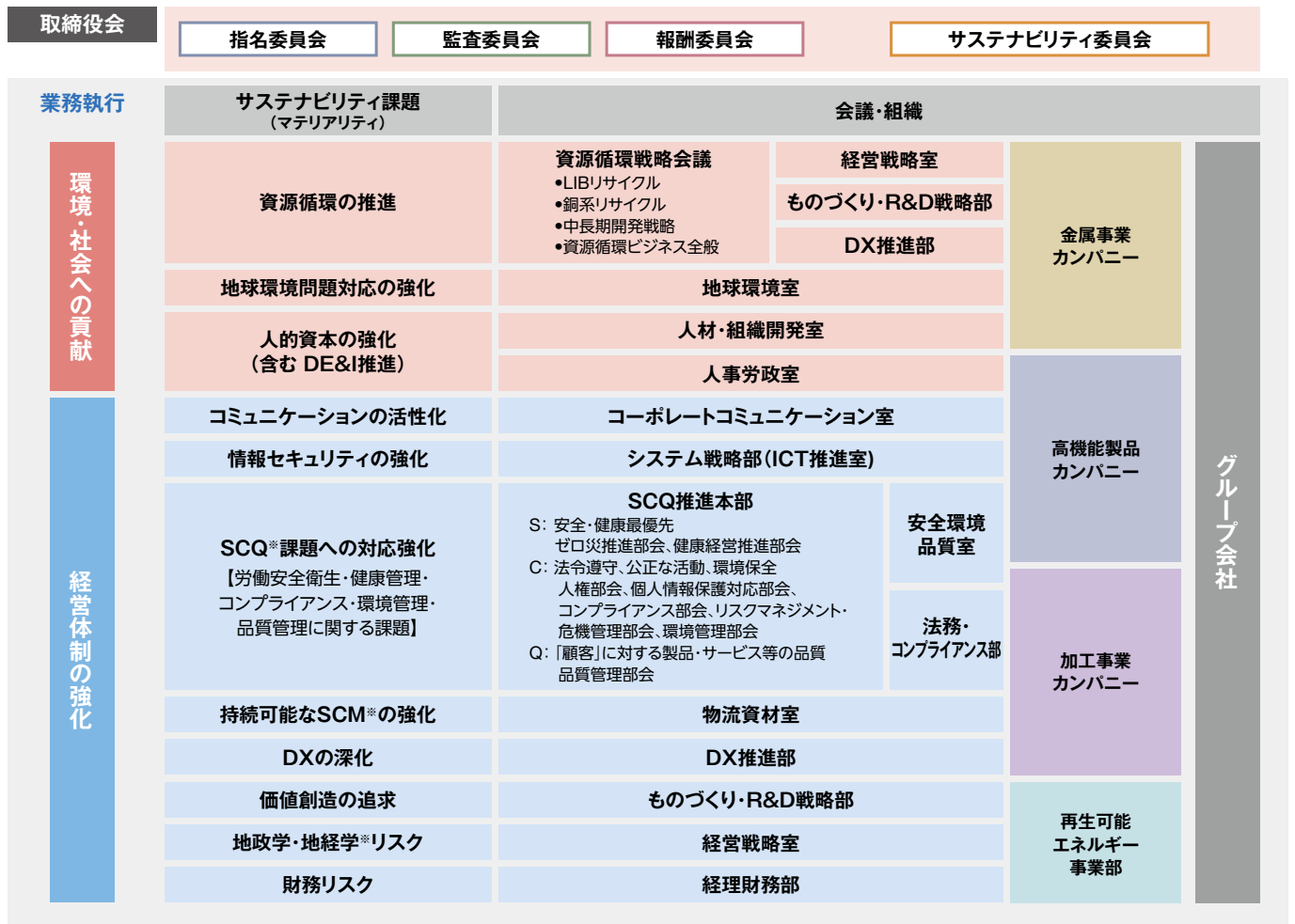
対外コミュニケーションの充実を図ることに加え、カーボンフットプリント算定の仕組み構築およびインターナルカーボンプライシング制度を導入し投資判断へ活用していくことを進めています。

人的資本の強化

次世代経営人材育成と後継者計画との有機的連携により、事業成長をけん引する人材の育成に取り組んでいます。また、今後の海外事業展開加速に伴い多国籍チームをけん引するマネジメント力の向上が求められることも踏まえ、海外人材も含めた人材獲得、育成が必要と考えています。さらには、スポンサーシッププログラム等を通じて、女性人材・抜擢登用の加速を進めています。

こうしたことが、多様性を活かした組

【図3】サステナビリティ経営体制



*SCQ: S: Safety & Health, C: Compliance & Environment, Q: Quality
 *SCM: Supply Chain Management
 *地経学リスク: ある国が経済的手段によりその地政学的な目標(国益)を達成しようとするリスク

織と人づくりに資する、DE&I推進につながっていきます。

中経2030達成による企業価値向上のためには、個の力の最大化と自律的成長支援が必須です。このため、1-on-1の質の継続的向上、パフォーマンスマネジメントの確実な実施、受け身の教育研修から自発的な学びへの転換を推進していきます。

以上の3つの主要サステナビリティ課題については、取締役間の議論、取締役・執行役間の意見交換、外部有識者講演と意見交換などさまざまな角度から活発に議論を深めています。

経営基盤の強化

経営基盤強化のため、上述の人的資本の強化に加え、DX戦略、ものづくり戦略、R&D戦略を以下のポイントに沿って進めています。

DX戦略

事業部門のテーマの推進に加え、今年度からERPの会計領域を導入しており、まずはMMC単体での円滑な運用を図り、その後のグループ会社への展開を進めていきます。

ものづくり・R&D領域でのDXをイノベーションセンターとの協働で進め、資源循環やカーボンフットプリントなどサステナビリティ関連テーマを含めて強化していく方針です。データの有効的な利活用については、データ収集・見える化からビジネス効果（データを用いた意思決

定等）に軸足をシフトしていきます。AIの活用も視野に入れています。

人材育成も急務であり、高度デジタル教育等による人材育成やボトムアップ活動を活性化させる計画です。

ものづくり戦略

ものづくりに携わる各拠点で策定している、事業・工場ビジョン、課題、取り組みテーマの関係性をものづくり課題俯瞰マップとしてまとめ、見える化し、実効性の強化を図っていきます。

ものづくり分野では、やりきりプロジェクトと称するテーマの徹底追求により、生産管理強化・品質安定化を進めるとともに、改めて5S活動等を通じたマネジメント（安全、人材、KPI管理）の改善を進めています。

また、学びと実践施策を自分ごと化するべく、DXチャレンジ、デジタル教育、革新ゼミなどの仕組みを展開し、ボトムアップを活性化させています。

R&D戦略

R&D分野では、次の4点に注力していきます。

- カンパニーテーマのスピーディな推進とカンパニーテーマ比率の向上のための協働
- 資源循環・脱炭素テーマの設定と推進（産官学連携やCVCも活用）
- LIBリサイクルプロジェクトの着実な推進（プロセス開発とパイロットプラント建設）
- スモールスタートでの複数の新規案件の事業化と大型投融資・M&A実施に必要な制度検討



価値観の見直しによる 組織文化の再構築

中経2030の実行による企業価値向上を図るためには従来の組織文化の変革が必須と考えています。現在の価値観は2017年に制定したのですが、同年の品質問題以降の諸改革の遂行、中経2030における目指す姿（循環をデザインする）の設定を踏まえ、価値観の見直しを行い、全従業員への価値観浸透を通じて行動変容につなげることにより、新たな組織文化構築への第一歩とすべき時期にあると判断しています。

価値観の見直しにあたっては、従来の上意下達の決定プロセスを改め、全従業員を見直し検討プロセスに巻き込むことにより、価値観に対するエンゲージメント向上を図っています。従来は、経営陣を中心に議論を重ねて決定したものを、職制を通じて全社へ展開していましたが、今回は初めて全従業員が参加してつくり上げるプロセスにトライしています。具体的には、当社グループ内で有志を募り、長時間の議論を経て、10個の価値観の素案を策定、その後、全グループ従業員に対しその素案に対する投票、コメントを募集しました。1ヵ月足らずの投票期間で、全グループ従業員20,000名のう

ち、約16,000名から投票をもらい、40%以上がコメント付きでした。従業員全体の関心の高さ、経営への高い参画意識を窺い知ることができ、今後はこのモチベーションを私たちの目指す姿実現につなげていきたいと考えます。

価値観の見直しは、投票結果を踏まえ、日本語、英語ともに理解しやすく、かつ、記憶しやすい、印象的なワーディングにまとめ、国内・海外グループ会社従業員への浸透徹底を図る計画です。今後のM&A等による海外展開において、当社グループの理解促進の加速にもつながるものと考えています。

全従業員が価値観に基づいた行動を積み重ねることにより、企業価値を向上させていく新たな組織文化構築を目指していきます。

コーポレート・ガバナンス

2019年に指名委員会等設置会社に移行後、社外取締役中心の取締役会の構成とし、取締役会の役割と機能についての模索を継続してきました。非業務執行取締役と執行側の情報の非対称性を少なくし、同じ土俵で議論することができるかが重要であると認識しています。そのためには、取締役が知りたいこと、執行側からは取締役に理解しておいてほしいこと、それらの相互理解が必要です。これを促進するためには、取締役会での議論だけでは不十分と考え、毎月、取締役会とは別に1日を確保し、時間的な制約をなるべく設けず、説明や議論をする場を設けています。事業内容や背景

事情を理解したうえでより建設的な議論が実施できるかが課題であると考えています。

提示される個々の取締役の意見を必ずしも集約する必要はありませんが、せつかくの異なる角度からの意見、示唆を執行側が取り入れ、企業価値向上に活かすためには、個々の取締役からの執行側への意見に加え、取締役相互の意見交換、議論が必要ではないかと考えています。

2023年度から指名、報酬両委員会を社外取締役だけで構成することにしました。必要に応じCEOに説明を求めることはありますが、委員会では結論を得るための議論を社外取締役間で活発に展開することができています。

委員会のように、明確なファシリテートのもとで社外取締役間の議論を行い、かつ、それを執行サイドにしっかりとした形で伝える仕組みを構築することが、取締役会の実効性向上へのネクストステップではないかと考えています。

おわりに

中経2030において、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 (Circulating resources for a sustainable future)」を打ち出し、当社グループの向かうべき方向性を明確にしました。グループ従業員にとっても、同じ方向感を共有できつつあると、私自身実感できるようになってきました。いろいろな対話、会話の機会に、自分たちにとって「循環をデザインする」とはどのようなことなのかといった話題が出ますし、「循環のデザイン」というコンセプトで、複数の事業部門(カンパニー)が協業、つながる機会が多くなってきています。こうしたことが複数の異なる事業を有するコングロマリット・ディスカウントを打ち消し、グループ全体としての価値向上につながっていくことができると確信しています。



成長の軌跡

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、1974年には、銅製錬プロセスに世界で初めて「三菱連続製銅法」を採用し、飛躍的な進化を遂げました。現在、E-Scrap処理能力が世界トップクラスの製錬所となっています。

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。1920年代からは超硬合金等の研究を開始し、タングステンを主原料とする超硬工具の開発・製品化につなげました。これが加工事業のスタートです。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も取り組んでいます。

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。現在ではグリーンな銅精鉱の安定調達のため、チリやカナダなどの海外銅鉱山に投資しています。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 ▶ 加工事業
P46

関連記事：

■ 統合報告書 ▶ 金属事業
P42



直島製錬所(1932年)



小物高精度部品加工用インサート



ロスペランプレス鉱山

1871

- 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

1990

- 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 MITSUBISHI METAL ESPAÑA, S.A.
(現MITSUBISHI MATERIALS ESPAÑA,
S.A.U.)設立
- 大沼地熱発電所運転開始
- 1983 セラミックス工場設置
- 1984 Mitsubishi Metals America Corporation
(現Mitsubishi Materials U.S.A. Corporation)
設立
- 1985 チリ・エスコンディエーダ鉱山参画
- 1987 MMC ELECTRONICS (THAILAND) Ltd.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
- 1991 (株)ジェムコ(現三菱マテリアル電子化成
(株))設立
- 1993 MMC ELECTRONICS (MALAYSIA)
Sdn. Bhd設立
- 1996 PT. Smelting設立
- 1997 チリ・ロスペ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

高機能素材・製品供給の強化

金や銀の製錬、および銅加工品、電子材料、高純度材料等を生産してい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ました。現在は、半導体関連やxEV向けを中心に、銅加工品や機能材料、電子デバイス、化成品、シール製品等を提供しています。

関連記事：

統合報告書 ▶ 高機能製品
P44

E-Scrap事業に進出、 世界市場をリード

2000年代に入り、直島製錬所は溶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。銅精鉱とともに、溶融飛灰、自動車・家電シュレッダーダスト、およびE-Scrap（廃基板）等のリサイクル原料を三菱連続製銅法で処理し、銅や貴金属を製錬しています。近年は、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。

関連記事：

統合報告書 ▶ 金属事業
P42

再生可能エネルギー事業の展開

当社グループでは、国内に保有していた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カ所の地熱発電所等を展開し、持続可能な社会を実現しています。

関連記事：

統合報告書 ▶ 再生可能エネルギー事業
P48



銅荒引線



MM Metal Recycling B.V.



小又川新発電所

2000

- 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

- 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 ELECTRONICS Lao Co., Ltd. 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 Luvata 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

- 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 Mantoverde S.A.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

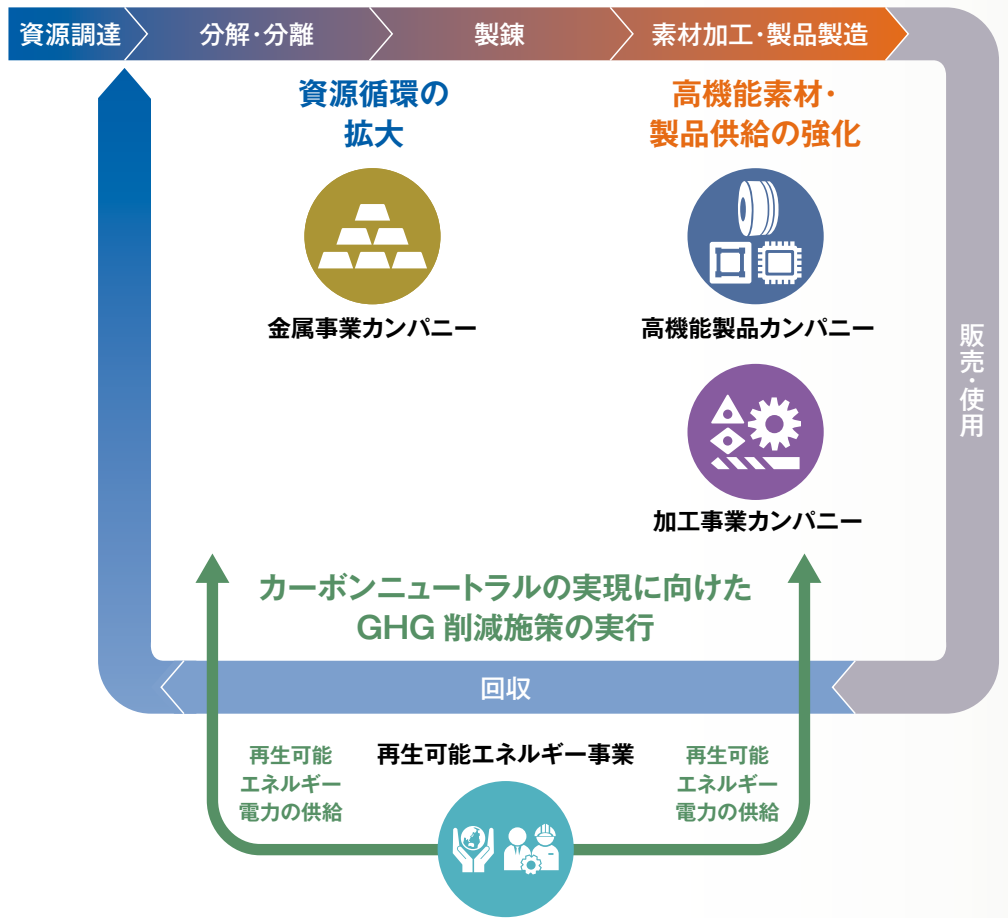
私たちの目指す姿

人と社会と地球のために、循環をデザインし、

投入資本 ▶ P22 当社の強み ▶ P24 MMCのビジネス

- 製造資本**
 - 人的資本**
 - 知的資本**
 - 社会関係資本**
 - 自然資本**
 - 財務資本**
- 1** 高付加価値の銅製品を供給するバリューチェーン
 - 2** E-Scrap・超硬工具のグローバルな集荷ネットワーク
 - 3** 高度なリサイクル技術
 - 4** 高機能素材・製品の開発・製造能力
 - 5** 再生可能エネルギーの事業基盤
 - 6** 人材・組織風土・文化
 - 7** 多面的機能を保全した社有林

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 ▶ P34

事業戦略 ▶ P38

経営基盤 ▶ P56

ものづくり 研究開発 人事 DX IT

ガバナンス ▶ P80



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

OUTPUT

マテリアリティ

OUTCOME (提供価値)

製品・サービス

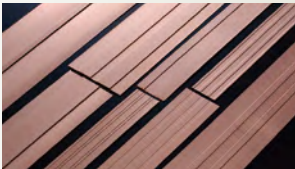
環境負荷の低い
製錬プロセスによる
非鉄金属素材製品



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



資源循環の推進

地球環境問題
対応の強化

人的資本の強化

コミュニケーションの
活性化情報セキュリティの
強化SCQ課題への
対応強化持続可能な
サプライチェーン
マネジメントの強化

DXの深化

価値創造の追求

地政学・地経学リスク

財務リスク

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 ^{※1}	5.5%	9.0%
ROE	10.0%	13.6%
EBITDA	1,500億円	2,600億円
ネットD/Eレシオ	0.7倍	0.5倍以下
ネット有利子負債/ 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	47%以上 ^{※2}	カーボン ニュートラル

	2025年度計画	2030年度目標
E-Scrap類処理能力	18万t	24万t
再生可能エネルギー 電力自給率 (2050年度 100%)	23%	25%
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の割合	70%	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	20%	30%
エンゲージメントサーベイ 全設間における肯定的回答率	75%	80%

労働災害	2024年度目標 休業4日以上災害0件
------	------------------------



※1 中経2030での2023年度～
2030年度までの累計計画

※2 2020年度比、Scope1+2
資源循環の取り組みにより排出される
GHGを除く

投入資本

当社グループが150年以上にわたり積み上げてきた経営資本や強みは、当社グループの価値創造の源泉です。これらを最大限に活用し、「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」という私たちの目指す姿の実現を目指していきます。

製造資本

当社グループは、創業以来、環境の変化に応じてさまざまな事業を展開し、事業競争力の源泉となる製造資本を積み重ねてきました。

中経2030においては、「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」「高度なりサイクル技術」「高機能素材・製品の開発・製造能力」といった当社グループの強みを活かし、E-Scrap、家電、超硬工具等の高度なりサイクル技術による資源循環の推進と、リサイクル可能な製品の開発・提供により、資源循環を実践するとともに、中長期的な競争力の強化につなげます。また、2030年度までの累計で3,400億円の維持更新投資を計画しています。

維持更新投資額
3,400億円
(2023~2030年度累計)

電気銅生産量
約41万t
(2023年度実績)

有形固定資産額
4,720億円
(2024年3月末時点)

人的資本

当社グループは、「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、従業員一人ひとりの価値の最大化と、多様な人材による共創と成長を生み出す基盤構築につながる人事施策を通じて人的資本の強化を行っています。

中経2030における人事戦略では、「人材の価値最大化と『勝ち』にこだわる組織づくり」と「共創と成長を生み出す基盤の構築」というふたつの重要な柱を掲げ、個人と会社がともに成長し、企業価値の向上を実現させていくために人的資本への投資を進めています。

連結従業員数
18,323名
(2024年3月末時点)

年間教育時間総数(単体)
約10万時間
(従業員1人当たり平均 約17時間)
(2023年度実績)

知的資本

当社グループでは、材料・プロセスを基軸とし、資源、エネルギー、原材料、基礎素材、新素材、各種製品、これらのリサイクルといった多岐にわたる分野で研究開発に取り組み、事業競争力の強化や新規事業の創出に努めています。また、ほかの企業、大学、研究機関などとの協力関係を構築し、共同開発にも取り組んでいます。

知的財産を含む無形資産の重要性が高まる中、当社グループ全体の知財・無形資産価値の最大化を図るため、「グループ知的財産基本方針」および「グループ知的財産規定」を定め、グループ全体で目指すべき方向性を共有することによって、知的財産活動をより積極的に推進しています。

研究開発投資額
87億円
(2023年度実績)

特許の保有件数
国内2,060件
海外2,604件
(2024年3月末時点)



社会関係資本

当社グループは32の国と地域で事業を展開しているため、株主・投資家、従業員だけでなく、顧客、取引先、地域住民、NGO、政府機関等のステークホルダーとの信頼関係の構築は企業経営にとって重要です。当社グループに対する期待や要請を事業戦略や活動に組み込むために、ステークホルダーとのコミュニケーションの機会を充実させています。

事業活動の中で生み出した経済的付加価値を地域住民やNGOをはじめとした各ステークホルダーへ適切に配分することが、社会的責任を果たすうえで重要であると考えています。

社会貢献関連費用

約2億円

(2023年度実績)

展開している国・地域数

32カ国(地域)

(2024年3月末時点)



自然資本

銅精鉱をはじめとした天然資源やエネルギーは、当社グループの事業運営に欠かせませんが、持続可能な事業活動を行うためには、環境・自然への配慮も不可欠です。当社グループは、自社の持つ強みをもとに金属資源の循環の強化、2045年度のカーボンニュートラルの実現、2050年度には実質再生電力自給率100%に向けて取り組みを進めています。

保有する社有林においては、木材生産だけでなく、近隣住民のレクリエーションの場の提供、CO₂固定による地球温暖化の防止、生物多様性の保全などの森林の持つ公益的機能を高度に発揮させることを目標に森林管理を行っています。

総エネルギー使用量

約20,473TJ

(2023年度実績)

天然資源投入量

約3,125千t

(2023年度実績)

社有林面積

約1.3万ha

(2024年3月末時点)



財務資本

強固で健全性の高い財務基盤は、当社グループの持続的な成長にとって不可欠な要素です。競争力の維持・向上のために必要な成長投資や維持更新投資と適切な水準の株主還元を行いながら、財務基盤の維持・強化も目指しています。

中経2030においては、2030年度までの累計で、成長投資として5,600億円の成長投資、維持更新投資として3,400億円、配当など2,400億円のキャッシュアウトを計画しています。ネットD/Eレシオは2025年度で0.7倍、2030年度で0.5倍以下、ネット有利子負債/EBITDA倍率は2025年度で3.5倍、2030年度で2.0倍以下を目標としています。

成長投資額

5,600億円

(DX関連投資額約420億円を含む)

(2023~2030年度累計)

資産合計額

2兆1,676億円

(2024年3月末時点)

ネットD/Eレシオ

0.7倍

(2024年3月末時点)

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。

1 高付加価値の銅製品を供給するバリューチェーン

製造資本
自然資本

- 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

銅製品供給のバリューチェーン

2 E-Scrap・超硬工具のグローバルな集荷ネットワーク

製造資本

- MM Metal Recycling B.V. (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

受け入れ・処理しているE-Scrap/使用済み超硬工具の一例

3 高度なリサイクル技術

製造資本
知的資本

- 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

マテリアルグリッド体制

4 高機能素材・製品の開発・製造能力



製造資本



知的資本

- 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

5 再生可能エネルギーの事業基盤



製造資本



知的資本



自然資本

- 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



大沼地熱発電所

6 人材・組織風土・文化



人的資本

- 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



組織の枠を超えた意見交換

7 多面的機能を保全した社有林



自然資本



社会関係資本

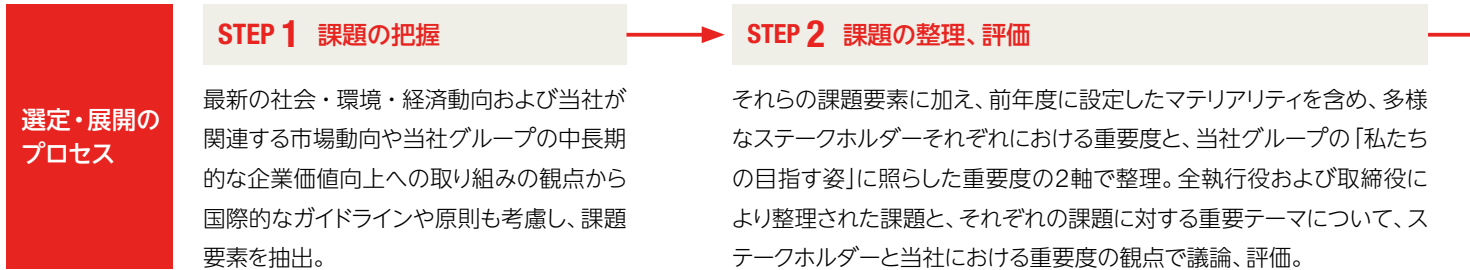
- 社有林の適切な整備・管理による生物多様性の保全、
持続可能な森林経営 (SGEC認証取得)
- 教育・地域交流の場としての社有林の活用
- 社有林産木材の建築材としての活用



早来山林

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軸でマテリアリティを整理しています。設定したマテリアリティについては、毎年見直しを行うことで、環境の変化に適切に対応していきます。



サステナビリティ課題 (マテリアリティ)	重点テーマ	主な取り組み
資源循環の推進	高度なリサイクル技術による資源循環のデザイン推進	E-Scrap類の処理拡大によるリサイクル率アップ
	リサイクル可能な製品の開発・提供	リサイクル可能な新製品の提供、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 銅合金リサイクルの積極的な展開
地球環境問題対応の強化	カーボンニュートラル実現に向けた取り組み強化	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
	生物多様性の確保 / 環境負荷低減	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 自社事業における生物多様性への依存・影響・リスク・機会の評価 環境法規制の遵守、法令教育の徹底 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 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
	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
人的資本の強化	労働力不足への対応	事業戦略実行のために必要な人材確保と生産性向上
	人材確保と育成の強化	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)
	DE&I推進	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)
	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
コミュニケーションの活性化	ステークホルダーとのエンゲージメント強化	「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
	顧客満足度の向上	「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 組織の最適化やDXの推進より顧客接点を強化
	地域社会との対話、共生の推進	地域社会貢献活動の推進、社会課題の解決に取り組む団体への寄付
情報セキュリティの強化	ITグローバルガバナンスの強化	グローバルネットワークの再構築とインシデント対応体制の強化
	情報漏洩防止	クラウドベースセキュリティの導入によるゼロトラストセキュリティのさらなる強化
	IT資産管理の強化	IT/OT領域のセキュリティ強化

関連記事:

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

「サステナビリティレポート2024」2024年8月末公開予定

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、マテリアリティおよび重要テーマを見直し、再定義。

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点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。経営環境等の変化を適時適切に捉えて必要な対応を図るべく、毎年見直しを実施。

目標等	進捗状況等
2030年度 E-Scrap類処理能力24万t体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> 小名浜製錬所におけるE-Scrap増処理に向けたリサイクル品ヤード増設(2023年12月) LIBリサイクルパイロットプラントの建設に着手(2023年12月) 二次原料のみを使用したリサイクルプラント建設を行うExurbanプロジェクトへの出資(2024年2月)
2025年度まで 高効率な銅合金リサイクル技術の確立 2030年度まで リサイクル材を使用した銅合金製品の安定量産 超硬工具におけるリサイクル原料比率 80%以上	<ul style="list-style-type: none"> 超硬工具におけるリサイクル原料比率 2023年度実績 56% 超硬工具1,108アイテムを発売開始(2024年4月) 銅合金リサイクルプロセスの生産性向上に取り組んでいる
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 2030~2045年度 技術開発、外部技術の活用 2045年度 カーボンニュートラル	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー電力の導入拡大等の各種取り組みによるGHG排出量の削減を進めている 金属事業の8事業所における再生可能エネルギー電力への切り替え(2024年度完了予定)、2028年度までの直島製錬所および小名浜製錬所の再生可能エネルギー電力への切り替えを計画
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の達成に貢献 生物多様性保全に関する方針の制定、TNFDフレームワークに基づくレポートの作成	<ul style="list-style-type: none"> 手稲山林が自然共生サイトの認定取得(2023年10月) TNFDフレームワークに基づくレポートの試行的分析を実施
採掘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 生産プロセスの改善や環境災害発生リスクの低減 2027年度まで 使用済みプラスチック製品の35%を削減および再資源化(単体、対2021年度比)	<ul style="list-style-type: none"> 使用済みプラスチック製品の削減および再資源化 2023年度実績 36%(単体、対2021年度比)
再エネ電力自給率 2025年度 33%、2030年度 37%、2035年度 67%、2050年度 100%	<ul style="list-style-type: none"> 再エネ電力利用率 2023年度実績 17% 再エネ電力自給率 2023年度実績 36%
採用力の向上 「働く場」としての魅力向上 徹底した効率化、省人化、省力化の推進	<ul style="list-style-type: none"> 認知度の強化、採用チャネルの多様化、採用リードタイムの短縮 多様な働き方を支援する制度の拡充、パフォーマンスマネジメントの強化 業務プロセス改革、効率化、省人化、省力化に向けた各部門主体の取り組み推進
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の割合 2025年度 70%、2030年度 80%	<ul style="list-style-type: none"> 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の割合 2023年度実績 56%
意思決定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年度 20%、2030年度 30%	<ul style="list-style-type: none"> 意思決定層における多様な属性(女性、外国人、経験者採用者、障がい者)の割合 2023年度実績 24%
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 2025年度 75%、2030年度 80%	<ul style="list-style-type: none"> 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 2023年度実績 73%
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 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 2024年度 人権デューデリジェンスの範囲拡大、 実施計画・ロードマップに沿った取り組みの推進	<ul style="list-style-type: none"> 人権デューデリジェンスの仕組み構築・推進、実施計画・ロードマップの策定
2023年度「私たちの目指す姿」の認知度70%、2025年度 90% 2030年度「私たちの目指す姿」の自分ごと化	<ul style="list-style-type: none"> 「私たちの目指す姿」の認知度 2023年度実績 86%
当社グループのブランド資産としての「品質」を確立 高機能製品におけるグローバル・ファースト・サプライヤーの達成	<ul style="list-style-type: none"> 加工事業において苦情調査の傾向分析の実施 顧客管理ツール導入による顧客接点強化を推進中
各拠点における地域社会貢献活動の継続実施、従業員によるボランティア活動の実施、 社会課題に対する解決の取り組みや自然災害等の被災地支援	<ul style="list-style-type: none"> 各拠点における社会貢献活動の実施、社会課題の解決に取り組む団体との対話の実施
2025年度までにセキュリティ対策/運用をグローバル共通レベルに揃える	<ul style="list-style-type: none"> 中国・ASEAN拠点を対象としたグローバルネットワークの更新完了、2024年度は欧米拠点を対象に横展開を図る
MMDX基盤を中心としたセキュリティ監視およびCSIRT運用の本格開始	<ul style="list-style-type: none"> SOC監視対象(エンドポイント、既存環境)の移行完了
2030年度までに業務要件に応じて段階的に製造拠点のセキュリティ対策実施	<ul style="list-style-type: none"> OTセキュリティのガイドラインを策定、今後順次対策を実施

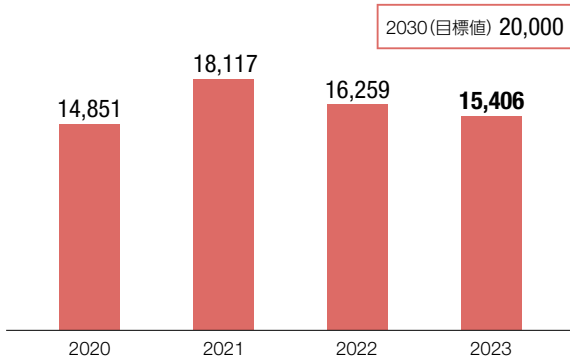
マテリアリティ

サステナビリティ課題 (マテリアリティ)	重点テーマ	主な取り組み
SCQ※課題への対応強化 ※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)	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
	感染症予防	感染症予防対策の実施(予防接種、各種健保補助、健康教育、海外赴任者対応等) パンデミック発生時に備えた体制の構築
	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	サステナビリティレビュー・サステナビリティ審議会(2024年度にガバナンスレビュー・ガバナンス情報共有会議から変更)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
	有害物質の敷地外漏洩防止、環境法令違反撲滅	環境法令遵守のための取り組み強化、環境法令教育の徹底、環境リスクの最小化、環境人材の育成
	重大な品質不適合の撲滅	品質に係る不適切行為の再発防止策の継続
持続可能なサプライチェーンマネジメントの強化	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)
	サプライチェーンにおける人権への配慮	サプライヤー評価による人権リスク管理、サプライチェーン全体での人権リスク低減、責任ある鉱物調達
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、ポートフォリオ管理の強化、ものづくり力別格化
	顧客接点高度化、ビジネスモデル変革	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 ●金属事業：E-Scrapオンライン取引システム(MEX)の機能強化 ●高機能製品：原価管理高度化 ●加工事業：DXを活用した切削加工ソリューションの深化
価値創造の追求	新規事業創出プロセスの構築と実行	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)
	ものづくり力の強化	ものづくり力強化の基本方針の実行(技術強化、基盤強化、体質強化をPDCAサイクルにより、ものづくり力を強くする)
地政学・地経学リスク※ ※ある国が経済的手段によりその地政学的な目標(国益)を達成しようとするリスク	投資戦略の定期的な見直し	国際紛争等のカントリーリスクを踏まえた投資の意思決定
	海外拠点との連携によるカントリーリスクを含む海外リスクに関する情報収集・共有	リスク・危機情報の収集・共有の仕組み構築、適時適切なリスク対応
	海外事業におけるリスク低減・回避策やBCP策定・定期的な見直し	PT. Smeltingの事業再編 有事に備えた危機管理体制の強化 銅加工事業・電子材料事業におけるオールハザード型BCPへの見直し 超硬工具における生産拠点の多拠点化、BCP在庫の管理
	銅精鉱、E-Scrap、その他原材料の調達ポートフォリオの形成	賦存が偏在する天然資源である銅精鉱への依存度を減らし、スクラップ原料の調達を増やす 重要部材のリスクランク付け、高リスク品のBCP対応策の明確化、サプライチェーンの可視化、調達システム上の管理により自然災害発生時など有事の際のサプライヤー影響を自動確認
財務リスク	グループ最適なキャッシュマネジメントシステムの導入・運用	グループ各社における余剰資金の一元管理、有利子負債の残高およびネットD/ELレシオを適切な水準の維持となるキャッシュアップリングシステムの導入・運用
	保有資産の時価の把握および固定資産減損の兆候の有無の確認	保有する有価証券の発行体の財務状況の把握、保有状況の見直し 土地の不動産鑑定取得、遊休地の売却 定期的な時価の把握、減損リスクのモニタリング
	債務保証引き受け関連会社等の経営・財務状態のモニタリング	関連会社等の経営状態、財政状態のモニタリング
	年金資産運用における安全性・収益性を考慮した投資配分	運用目標を達成するために中長期にわたり維持すべき資産構成の定期的な確認

目標等	進捗状況等
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	<ul style="list-style-type: none"> ・休業4日以上災害罹災者数 2023年実績 14名(2022年13名) ・火災爆発等事故 2023年実績 11件(2022年23件)
「健康経営優良法人ホワイト500」の取得維持	・「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)」を取得
職場におけるクラスター防止 危機管理規定等の整備 <ul style="list-style-type: none"> ・国内での感染症予防・拡大防止マニュアルの整備 ・海外での有事に備えた現地情報窓口拠点の整備 ・オールハザード型BCPへの転換 	<ul style="list-style-type: none"> ・感染症予防に関する年度計画に則り各種取り組みを実施 ・危機管理規定等の整備を実施
重大なコンプライアンス違反の撲滅	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス違反対策として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の実施 2024年度は増加しているパワハラ、暴力や飲酒運転等の削減に重点的に取り組む
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とし内部統制が適正に機能する組織	・サステナビリティレビュー・サステナビリティ審議会、グループリスクマネジメントの実施を継続
2030年度までの取締役会等の継続的な実効性および機能の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・指名委員会と他の取締役との間の情報共有、人材の多様性推進、DE&Iに関する議論等 ・行政処分につながる重大な敷地外漏洩および法令違反事案 2023年度実績 0件 ・重大事象につながる環境リスクの一層の低減を図るため、引き続き、漏えい事故・違反事案の情報共有、未然防止のための横展開を実施する
有害物質の敷地外漏洩・重大な環境法令違反の撲滅	<ul style="list-style-type: none"> ・不適合品を社外に流出させない体制を維持し、不適合品を次工程に流さない体制の構築に注力し、組織ごとに施策を展開する
重大な品質不適合ゼロ	・2025年中の法制化が見込まれるマレーシア市場を対象に家電リサイクル事業展開を検討中
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	
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)	
2024年度 前年度のサプライヤー評価結果に基づく高リスク先の抽出、対象先への是正活動開始	
2025年度 人権リスクの管理対象の拡大(調達先以外の取引先も対象とする)直島製錬所・小名浜製錬所におけるCopper Mark認証の取得、責任ある鉱物調達認証の維持(金、銀、錫、タングステン、銅、鉛)	<ul style="list-style-type: none"> ・取引上の重要なサプライヤーへの定期評価を通じた人権リスクの特定、その是正に向けた取り組みの推進 ・責任ある鉱物調達認証の維持(金、銀、錫、タングステン)、取得(銅、鉛)
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	<ul style="list-style-type: none"> ・ペーパーレス化・印鑑レス化の拡大 ・経理伝票や人事給与関係の申請、製造現場の付帯業務における電子化の推進 ・業務・IT一体で改善・高度化が推進可能な基幹業務プロセスの構築のために会計領域にERPを導入
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、段階的にオペレーション高度化を実現	
2026年度まで 電子材料事業・銅加工事業における原価管理データを精緻化・可視化することによる製品別戦略強化	
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	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルでの切削工具の需給管理体制構築に向けて需給管理ツールの導入を推進中(2024年8月 明石製作所での稼働トライアル実施予定) ・精緻化した原価データを利用した電子材料事業・銅加工事業の経営管理ツール構築の検討 ・超硬工具製造拠点における自動化・スマートファクトリー推進、モデルラインの一部で生産開始
2024年度～ 最適切削工具選定のサービスを提供開始、順次対象の製品群を追加し、切削加工ソリューションを拡充	
2025年度 MEX顧客満足度向上によるサプライチェーン強化	
2026年度まで 電子材料事業・銅加工事業における原価計算迅速化	<ul style="list-style-type: none"> ・MEXの新機能強化による買値情報ドラフト版ダウンロード、受け入れ時写真一覧の閲覧機能、予約状況可視化 ・原価計算システムの導入に向けた検証等の実施、海外への横展開を含めた2024年度以降の計画の立案 ・工具寿命や切削速度の簡易計算、旋削工具の見直しを支援するアプリケーションをリリース
2023年度 アクセラレーションプログラムの公開	
2024年度 新規事業創出のためのアクセラレーションプログラムの拡張、大型投融資・M&A実施に必要な制度検討	
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等の投融資戦略を実行	
2030年度 一定規模の新規事業を複数運営	<ul style="list-style-type: none"> ・社外との事業共創を加速するアクセラレーションプログラムを公開。4テーマについて社外パートナーとの検証活動を進めており、審査を通過したテーマは事業化準備に進む
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	
2024年度 標準レベル設定活動開始	
2025年度～ 標準レベル設定全社展開	
2030年度まで 別格化レベル到達 → さらなる上位の別格化レベル設定	<ul style="list-style-type: none"> ・より効果的に別格化に向けた気づきを得るツールとして、工場実力評価を図る工場点検シートを更新(2024年度に対象拠点での運用開始)
カントリーリスクを適切に管理することにより、期待する投資効果を実現	・想定される主要なリスクを特定、評価して投資意思決定を行っている
海外から迅速なリスク・危機情報が収集・共有される仕組み、注意喚起を行うための仕組みを構築	・リスク・危機情報の収集・共有、注意喚起を行う仕組みを構築済み
2023年度 超硬工具における継続的な生産拠点の多拠点化	
2024年度 PT. Smeltingの持分法適用関連会社化	
2025年度 事業別のBCP基本方針の策定	
オールハザード型BCPへの見直し(銅加工事業の3拠点)	
オールハザード型BCPへの見直し(電子材料事業の2拠点)	
超硬工具におけるシンガポールBCP在庫の移設と出荷システムの確立	<ul style="list-style-type: none"> ・超硬工具におけるスペイン製造拠点のインサート工場の拡張工事実施 ・超硬工具におけるBCPの既存製品対象リスト、データロケーションシステム完成 ・PT. Smeltingの持分法適用関連会社化(2024年6月)
2024年度 重要部材選定と選定品目のサプライチェーンの登録基本情報の整備。新調達システム導入に合わせたサプライチェーン管理のIT化。品目ごとのBCP対応策の明確化	
2025年度 新調達システムでのBCP管理の有効性確認。管理対象範囲、品目の拡大	
2026年度 グループ会社への横展開	
2027年度～ スクラップ増処理に向けた直島製錬所・小名浜製錬所の設備投資、スクラップ集荷強化を段階的に実施	<ul style="list-style-type: none"> ・銅精鉱・E-Scrapに関する将来計画策定中 ・重要部材の選定、サプライチェーン情報の詳細登録、運用ルール策定中
2024年度 欧州地域でのキャッシュプーリング導入および運用	
2025年度以降 ・アジア地域および北米地域でのキャッシュプーリング等の導入による財務効率化に資するシステムの導入・運用	
・国内・海外で導入したキャッシュプーリングの全体最適なシステムの導入・運用	・キャッシュマネジメントシステムの選定、導入子会社への説明
政策保有株式、遊休資産の縮減	
定期的な保有資産の時価の変動リスクおよび固定資産の減損リスクのモニタリング、事前の対処による減損の回避	<ul style="list-style-type: none"> ・政策保有株式の縮減を実施(政策保有株式の連結総資産に占める割合 2023年度末時点 4.6%) ・保有を継続する有価証券や土地の時価の定期的な把握
債務保証履行リスクの把握・低減	・関連会社等の経営状態、財政状態のモニタリング
2024年度 政策アセットミックスの確認、検討(3年ごとに見直し)、資産配分戦略の決定	
2025年度 見直した政策アセットミックス、資産配分戦略での運用開始	・年金ALM(Asset Liability Management)の実施

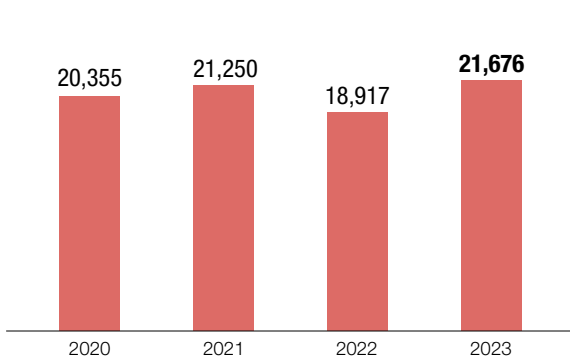
財務ハイライト

売上高 (単位：億円)



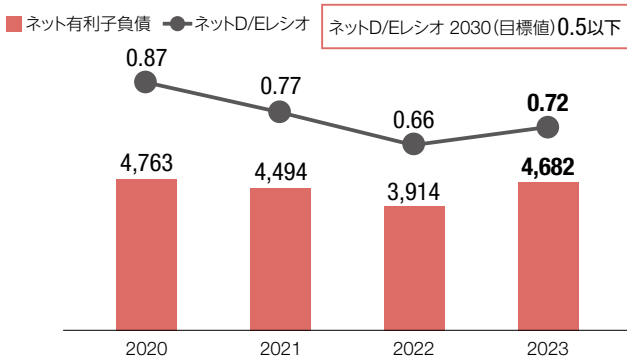
連結売上高は、為替が円安基調で推移したことによる影響があったものの、市況悪化による自動車・半導体向け製品の販売減少、PT. Smeltingの受託製錬へのスキーム変更、多結晶シリコン事業譲渡の影響等により、2022年度比5.2%減の1兆5,406億円となりました。

総資産 (単位：億円)



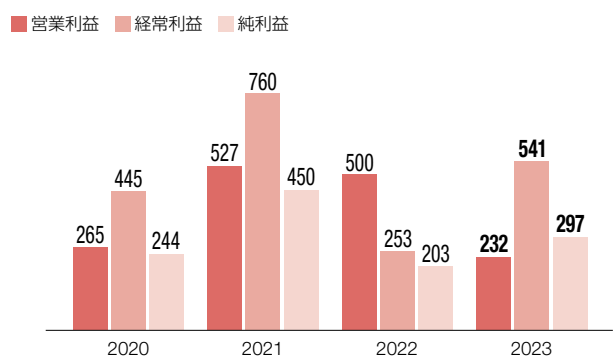
総資産は、貸付け金地金などの増加により、2022年度の1兆8,917億円から2兆1,676億円に増加しました。

ネット有利子負債・ネットD/Eレシオ (単位：億円・倍)



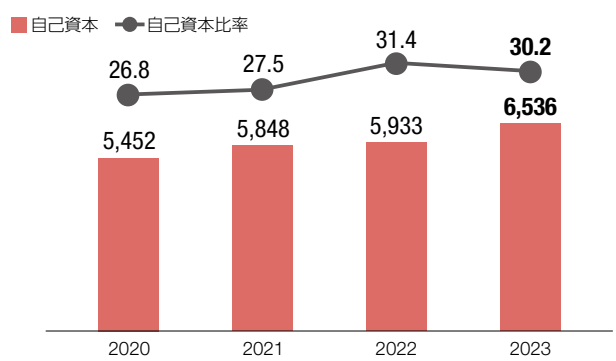
ネット有利子負債は、借入金の増加等により、2022年度の3,914億円から4,682億円に増加し、ネットD/Eレシオは0.72倍になりました。

営業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益 (単位：億円)



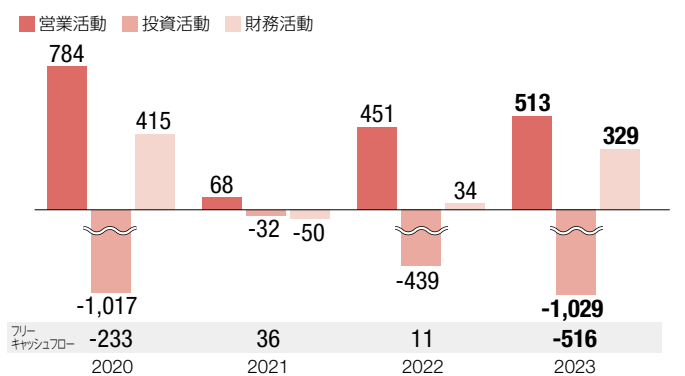
連結営業利益は、パラジウム価格の大幅な下落や硫酸手取りの悪化などにより、2022年度実績から267億円の減益となりました。連結経常利益は、鉱山からの受取配当金の増加や持分法による投資利益の計上等により、2022年度実績から287億円の増益となりました。

自己資本・自己資本比率 (単位：億円・%)



自己資本は、当期純利益の計上等により、2022年度の5,933億円から6,536億円に増加し、自己資本比率は31.4%から30.2%になりました。

キャッシュ・フロー (単位：億円)

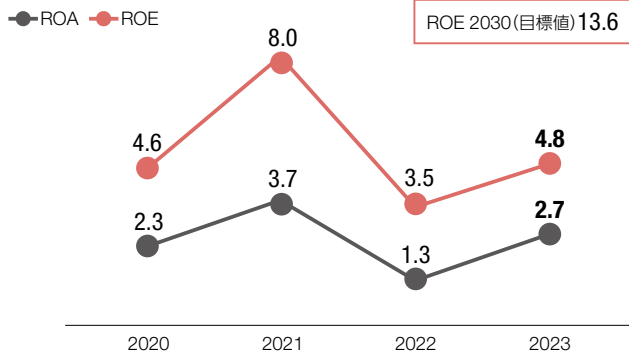


営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益および減価償却費の計上、棚卸資産の増加等により513億円の収入となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、設備投資、貸付による支出等により、1,029億円の支出となりました。

「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。

ROA(総資産経常利益率)・ROE(自己資本当期純利益率)

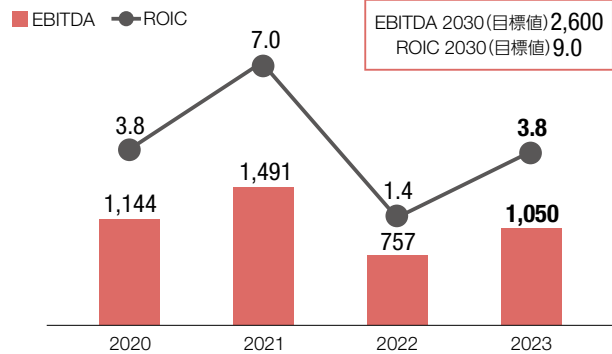
(単位: %)



ROAは、増益により、2022年度の1.3%から2.7%となりました。ROEは、増益により、2022年度の3.5%から4.8%になりました。

EBITDA・ROIC

(単位: 億円・%)

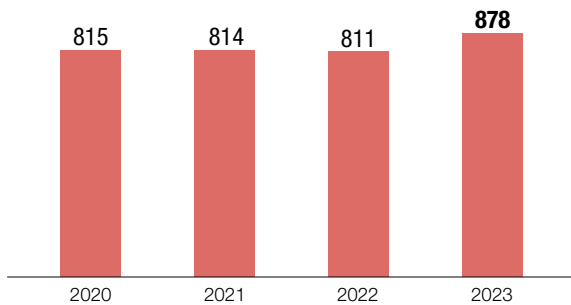


EBITDAは、増益により、2022年度の757億円から1,050億円に改善し、ROICは2022年度の1.4%から3.8%へ改善しました。

2022年度より、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などから、ROICについては無リスク棚卸資産控除前に算出方法を変更(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算出)

設備投資額(投融資額)

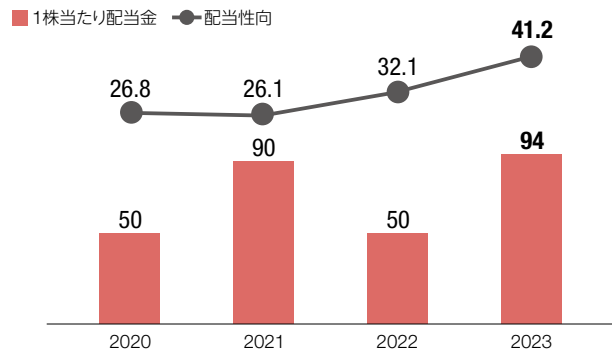
(単位: 億円)



設備投資額は、PT. Smeltingにおける拡張工事の実施等により、2022年度比で67億円増加し、878億円となりました。

1株当たり配当金・配当性向

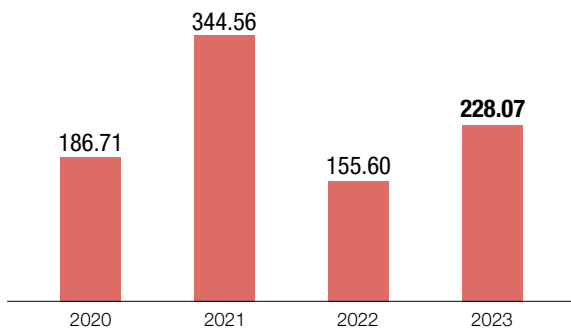
(単位: 円・%)



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、2023年度は94円としました。また、配当性向は41.2%になりました。

1株当たり当期純利益

(単位: 円)



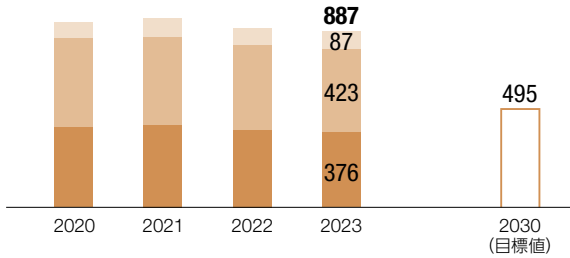
1株当たり当期純利益は、増益により、2022年度の155.60円から228.07円となりました。

非財務ハイライト

温室効果ガス排出量 (Scope1+2)

(単位: 千t-CO₂e)

■ 単体 ■ 国内グループ ■ 海外グループ

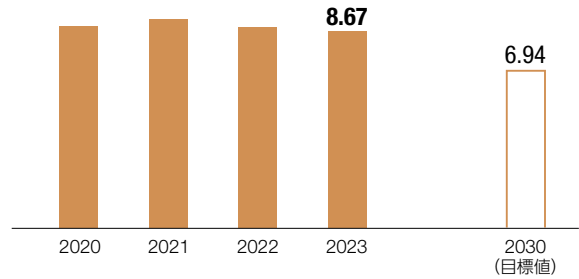


温室効果ガス排出量 (Scope1+2) は、再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを進めた結果、2022年度比2%減の約887千t-CO₂eでした。

- ・温室効果ガス排出量は温対法の調整後排出量の算定による (資源循環の取り組みにより排出される温室効果ガスを除く)。
- ・2023年度までに事業譲渡等により連結対象から外れたまたは外れることが決定した事業および子会社を除く。

温室効果ガス排出量 (Scope3) カテゴリ1+3+15合計

(単位: 百万t-CO₂e)



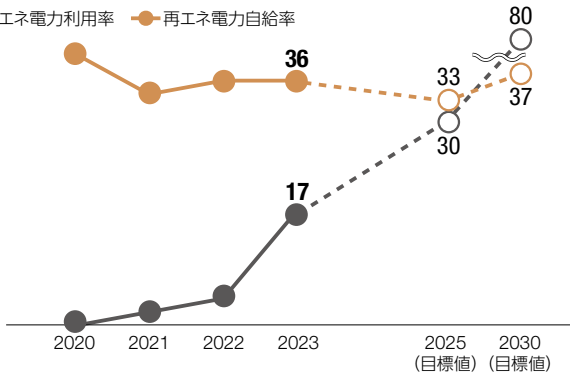
温室効果ガス排出量 (Scope3カテゴリ1+3+15) は、削減に向けてサプライヤーエンゲージメントに取り組み、2022年度比2%減の約8.67百万t-CO₂eでした。

- ・2023年度までに事業譲渡等により連結対象から外れたまたは外れることが決定した事業および子会社を除く。
- ・2023年度実績は本報告書発行時点の試算値です。確定値については8月発行予定のサステナビリティレポートをご参照ください。

再エネ電力利用率・再エネ電力自給率

(単位: %)

● 再エネ電力利用率 ● 再エネ電力自給率

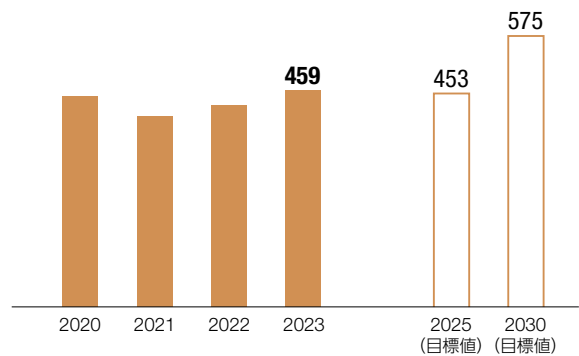


再エネ電力利用率は、再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを進めた結果、2022年度比13pt増の17%でした。また、再エネ電力自給率は、2022年度並みの36%でした。

再エネ電力利用率=当社グループにおける再エネ電力の購入量 (PPA、非化石証書を含む) / 当社グループの総購入電力量×100
再エネ電力自給率=再生可能エネルギー事業における発電量 / 当社グループの総購入電力量×100

再生可能エネルギー発電量

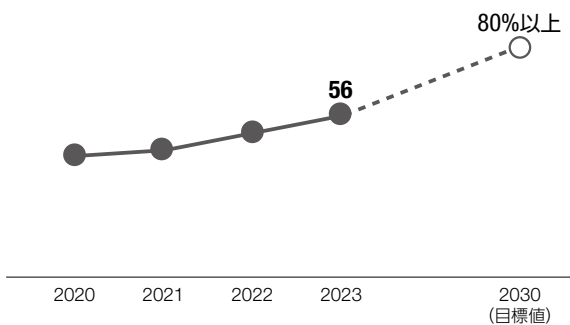
(単位: GWh)



再生可能エネルギー発電量は、既設発電所の安定操業および安比地熱発電所の運転開始により、2022年度比7%増の459GWhとなりました。

超硬工具製品におけるリサイクルタングステン原料比率

(単位: %)

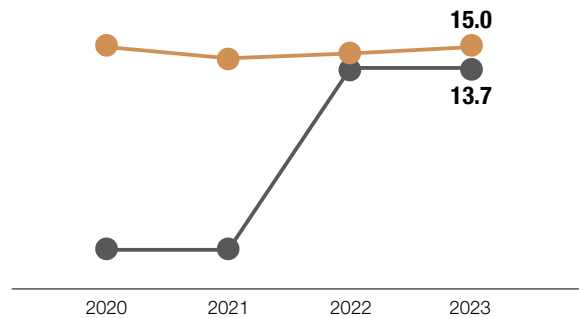


超硬工具製品におけるリサイクルタングステン原料比率は、使用済み超硬工具の回収を着実に推進した結果、計画以上の数量を確保できたことにより、2022年度比6pt増の56%となりました。

リサイクル原料利用率 (グループ・国内製錬所)

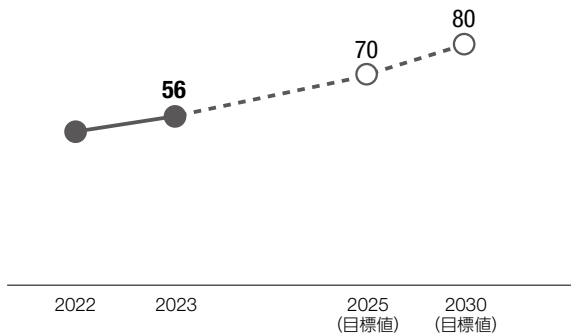
(単位: %)

● グループ ● 国内製錬所



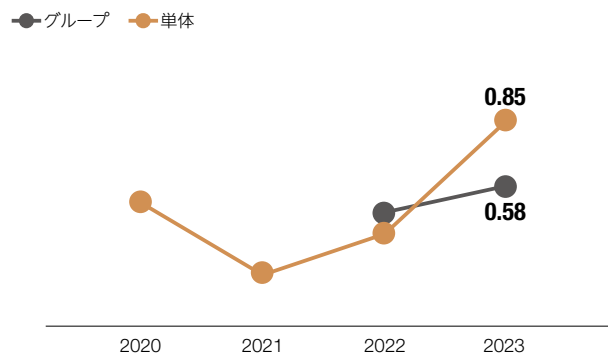
リサイクル原料利用率 (グループ) は、2022年度並みの13.7%となりました。引き続き、廃棄物の再資源化や副産物の循環利用に積極的に取り組みます。

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の割合 (単位：%)



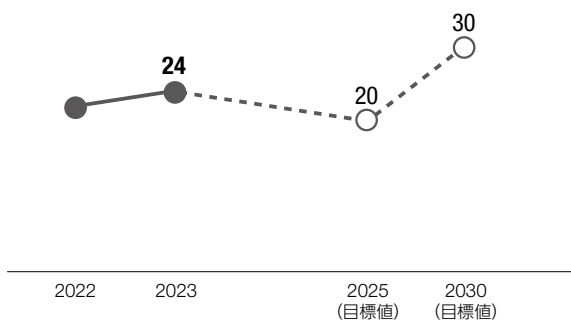
執行役後継候補に占める次世代経営人材育成プログラム選抜者の割合は、次世代経営を担う人材プールの確立、育成の取り組み強化等により、2022年度比5pt増の56%となりました。

災害度数率(グループ・単体) [年] (単位：%)



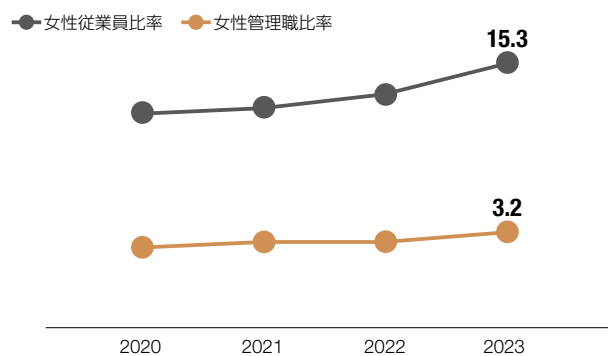
災害度数率は100万時間当たりの休業災害罹災者数です。災害度数率(グループ)は、2022年より休業災害が2名増加し、0.58になりました。

意思決定層における多様な属性の割合 (単位：%)



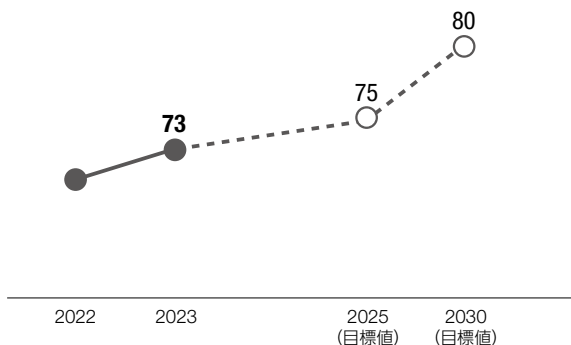
意思決定層における多様な属性の割合は、多様性の確保およびエクイティとインクルージョンの浸透に向けた諸施策の実施により、2022年度末比2pt増の24%となりました。

女性従業員比率・女性管理職比率(単体) (単位：%)



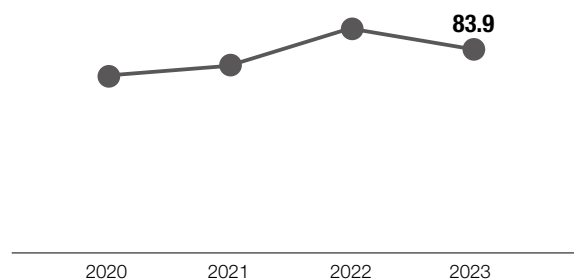
女性従業員比率は女性活躍推進の成果として年々増加しています。女性管理職比率も育成加速支援策や経験者採用強化等の諸施策の実施により年々増加傾向にあり、2023年度は2022年度末比0.7pt増の3.2% (56名) となりました。

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 (単位：%)



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は、2022年度に相対的に肯定的回答率の低かったカテゴリーについて強化領域として取り組んだ結果、2022年度比2pt増の73%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、2022年比3.4pt減の83.9%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。

中期経営戦略2030の進捗状況

全社戦略の全体像

中経2030においては、2023年度から2025年度までの3年間はPhase1、2026年度から2030年度までの5年間はPhase2とし、私たちの目指す姿の実現を図ります。

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

Phase1 競争力強化

	Phase1 (3カ年累計) に対する進捗度 2023年度実績 +2024年度計画	トピック	
資源循環の拡大	53%	<ul style="list-style-type: none"> E-Scrapの処理能力向上 タングステン事業拡大のため、H.C.Starck Holding (Germany) GmbHの株式取得に関する契約を締結 LIBリサイクルのパイロットプラントの建設開始 	<p>投資1,100億円 (3カ年累計)</p> <ul style="list-style-type: none"> LIBリサイクルをスタート タングステン事業の拡大
高機能素材・製品供給の強化	47%	<ul style="list-style-type: none"> 圧延製品の能力増強投資 シリコン加工品は事業環境が悪化。増産投資を見直し、他の成長分野に振替え スペインの超硬工具工場の拡張完工 	<p>投資700億円 (3カ年累計)</p> <ul style="list-style-type: none"> 半導体製造装置領域への戦略投資 サプライチェーン効率化
再生可能エネルギーへの投資	74%	<ul style="list-style-type: none"> 安比地熱発電所の営業運転開始 風力発電への新規参入、地熱発電等の新規プロジェクトへの参画について継続検討中 	<p>投資50億円 (3カ年累計)</p>
コスト競争力の強化	17%	<ul style="list-style-type: none"> 2022年度の売上高経常利益率に対して2025年度は+5.4%とする目標を設定。2024年度は0.9%改善の見通し 各事業において、歩留の改善や在庫管理体制の見直し、エネルギーコストの削減を実施。さらなるコストダウンを推進する 	<p>売上高経常利益改善率 +5.4%^{※1}</p>
営業キャッシュ・フロー	49%	<ul style="list-style-type: none"> 自動車および半導体市況の悪化を受け、営業キャッシュ・フローが想定を下回った 	<p>2,800億円 (3カ年累計)</p>
EBITDA ^{※2} 成長率 (CAGR)	78% EBITDAの進捗 (2024年度単年度見直し) ^{※3}	<ul style="list-style-type: none"> EBITDA成長率 7.3% (2024年度見込み、2022年度比) 2025年度計画1,500億円に対し、2023年度実績1,050億円、2024年度見直し1,174億円。 コストダウンと成長投資による収益力向上 	<p>16.5%^{※4} EBITDA 1,500億円 (2025年度)</p>

※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 KPIは3年での成長率のため、進捗は2025年度計画に対する2024年度見直しで表示
 ※4 2022年度のセメント事業損失は除外

CFOメッセージ

2026年度～2030年度

Phase2 事業拡大

投資1,400億円
(5カ年累計)

- 新規銅鉱山投資
- 銅製錬所の能力増強

投資1,100億円
(5カ年累計)

- 超硬工具の規模拡大
- xEV用材料の提供拡大

投資250億円
(5カ年累計)

売上高経常利益改善率
+4.9%

7,900億円
(5カ年累計)

11.5%



コスト競争力強化と
成長投資を通じて
中期経営戦略2030
Phase1の
目標達成を図ります。

執行役常務

CFO、経理財務、経営戦略、欧州新社準備、物流資材、
コーポレートコミュニケーション担当

高柳 喜弘

2023年度の振り返り

中経2030 Phase1の初年度である2023年度は、自動車・半導体市況の悪化、製錬所の生産トラブルおよび原材料の入荷減少により、営業利益は期初計画を下回りました。一方で、持分法損益の改善や銅鉱山からの配当金増加により、経常利益は概ね期初計画どおりの着地となりました。初年度は厳しいスタートとなりましたが、コスト競争力の強化に向けた取り組みにおいて約60億円の前倒しができたことで、自動車・半導体市場の需要回復に伴う全体的な業績回復に自信を深めています。

■ コスト競争力強化の進捗(以下、各年度の累計値を記載)

コストダウン計画		2023年度		2024年度		2025年度
		中経計画	実績	中経計画	見込み	中経計画
金属	•ヘッジコスト、スラグコスト、 エネルギーコスト削減	0	47	0.1	111	26
高機能製品	銅加工 •歩留改善、固定費削減 (労働費・外部委託費等) 電子材料 •固定費削減(労務費等)、生産性の向上	17	16	24	31	32
加工	•製造原価低減 •子会社でのコストダウン	9	21	19	36	30
再エネ	•発電所運転経費削減 •発電所の自動運転による運営効率化等	0	0	0.2	0.3	0.2
事業合計		26	84	44	178	88

CFOメッセージ

資産・資本効率の向上

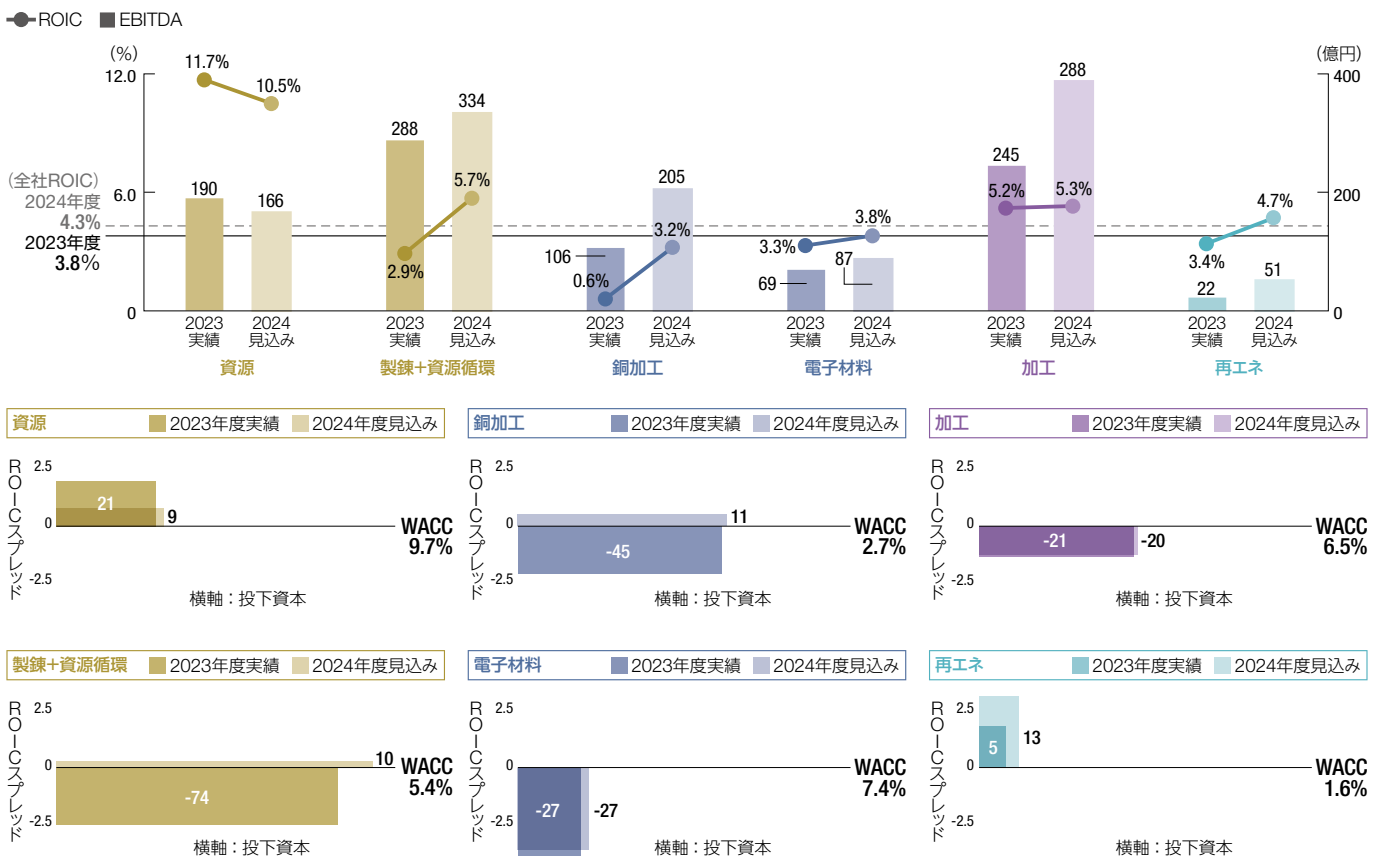
中経2030では、ROIC（投下資本利益率）を経営管理指標に加え、資産および資本効率の向上を図っています。ROICについては、事業単位で改善項目を設定し、月次単位での報告・管理を行うことで資産効率の向上を推進しています。他方、全社視点では、運転資本の改善、投資計画のレビュー、キャピタル・アロケーションのモニタリングなどを通じて、当社グループ全体の資本効率の向上を推進しています。

2023年度のROICは、自動車・半導体市況悪化や製錬所にお

ける生産トラブルなどによる販売減により、WACCを下回ることとなりましたが、前年比では2.4pt改善の3.8%となりました。2024年度は、2023年度における収益性低下要因の解消による増益により前年比0.5pt改善の4.3%を見込んでいます。

引き続き、コスト競争力の強化と成長投資による収益性の向上に加え、サステナブルファイナンスやキャッシュ・マネジメント・システムの活用によるWACCの引き下げにより、2025年度のROIC目標である5.5%の達成を目指します。

事業別ROIC・EBITDA(上)/ EP(下)の2023年度実績および2024年度見込み



2024年度の見通しについて (2024年5月公表内容)

2024年度は、売上高1兆9,500億円、営業利益410億円、経常利益630億円と、増収増益を見込んでいます。

売上高および営業利益の増加は、第2四半期に自動車向け、下期以降に半導体向け製品の需要が回復することを見込んでいます。前年度の生産トラブル影響の解消によるものです。

経常利益も増加を見込んでいますが、2024年度はロスペランブレス鉱山での借入金返済が本格化するため、配当金は前年並みを期待できないこと、足許の為替レートの変動状況により、外貨建債権からの為替差益の計上は減少することを見込んでいます。

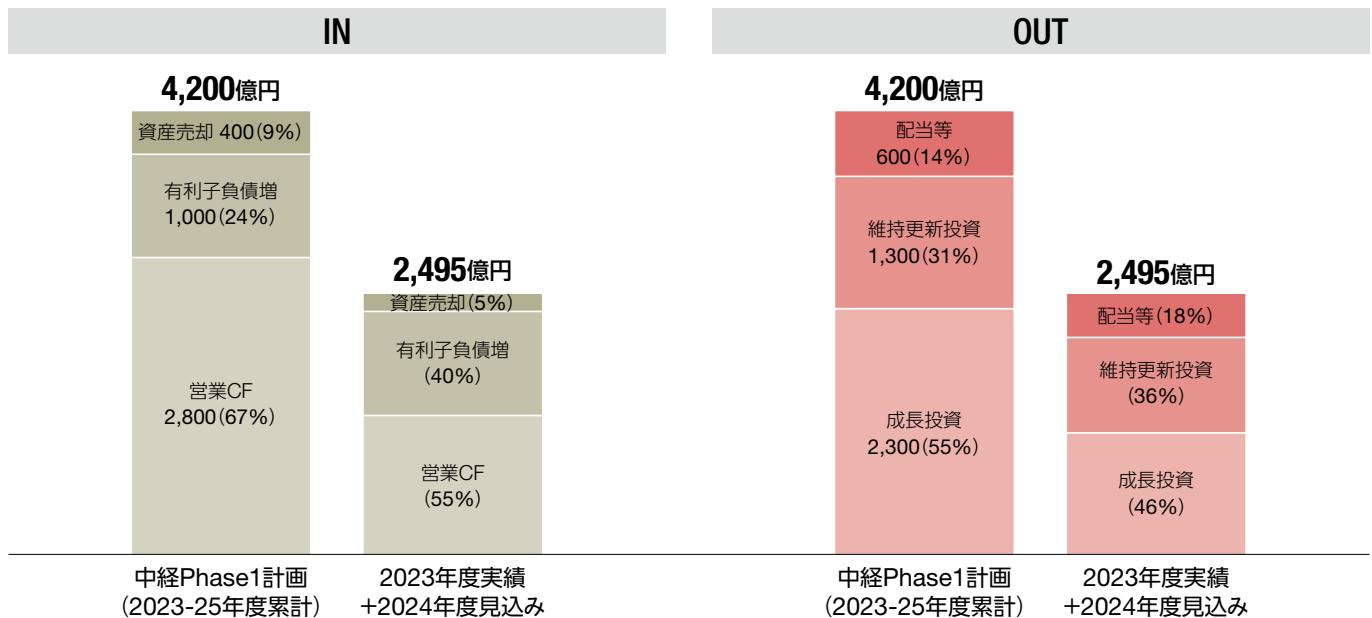
キャピタル・アロケーション

中経2030 Phase1では、競争力強化および資源循環の成長を加速する投資を最優先する方針です。2023年度の成長投資は、市況の変化および買収交渉の遅延があり、一部2024年度以降に後ろ倒しにしたものもありましたが、資源循環など中長期成長領域への投資は概ね計画に沿ったものとなっています。一方、営業キャッシュ・フローは、ROIC経営において進めるキャッシュ・フロー改善活動により一定の成果が得られたものの、円安の進行と金属価格の

上昇を背景とした運転資本の増加を主因として計画には届きませんでした。そのため、投資資金の一部を有利子負債で賄うこととなりましたが、ネットD/EレシオはPhase1において想定している0.7倍水準を維持しています。

2024年度においても中経2030に掲げるPhase1のキャッシュインとキャッシュアウトのバランスを考慮しながら、中経2030の目標達成に必要な着実な実行と株主還元の充実に努めていきます。

中経Phase1キャピタルアロケーション計画に対する2023年度実績および2024年度見込み(進捗度59.4%)



() : 合計金額に占める構成割合

成長投資の進捗

- 福島県いわき市にLIBリサイクルのパイロットプラントの建設開始
- マントベルデ鉱山でコバルト回収の試験開始
- 若松製作所の設備増強を実施。中経2030において圧延製品が目指す約30%増産体制の整備を進める
- 安比地熱発電所の稼働開始
- H.C. Starck Holding (Germany) GmbHの株式取得に関する契約締結

株主還元について

当社では、株主の皆さまへの利益還元を経営の最重要目的のひとつと認識し、中経2030 Phase1においては、配当性向30%を目途に利益還元を行うことを方針としています。この方針のもとで、2023年度は1株当たり94円を年間配当額としました。2024年度においても、収益性の改善を前提として、期初業績予想における親会社株主に帰属する当期利益の30%を目途とした1株当たり100円を年間配当予想額としています。

株主の皆さまとの信頼関係の一層の構築においては、中経2030に掲げる取り組みを着実に実行し、適時進捗を開示するとともに利益を還元することが重要であると考えています。かかる認識のもとで、ROE10%、PBR1.0倍以上を安定的に実現し、株主還元の充実に努めるべく努めていきますので、引き続き温かなご支援をお願いいたします。

各事業の概況 [At a Glance]

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(●)と機会(○)	2030年度目標
 <p>金属事業カンパニー</p>	<p>資源事業</p> 	<p>[リスク]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 資源ナショナリズムによる銅精鉱調達不安 ● E-Scrapを含むリサイクル資源の各国・各地域での囲い込み ● 銅鉱山・製錬所操業に対する環境規制強化 ● 工程内微量成分増加による製錬所の操業負荷増加 <p>[機会]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 銅・レアメタルの需要拡大 ○ 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 ○ 循環型経済に対する顧客の関心の高まり ○ 工程内微量成分の回収強化と製品化 	<p>非鉄金属の資源循環におけるリーダー</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 権益保有鉱山からの銅精鉱確保50万t以上 ● 電気銅(含SX-EW※1)供給体制の確立 <p>※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</p>
	<p>製錬・資源循環事業</p> 		
 <p>高機能製品カンパニー</p>	<p>銅加工事業</p> 	<p>[リスク]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 原材料やエネルギー価格の高騰 ● 半導体サイクルや業界再編等による市場環境の変化 <p>[機会]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 脱炭素化に貢献する製品の開発・供給 	<p>グローバル・ファースト・サプライヤー</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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
	<p>電子材料事業</p> 		
 <p>加工事業カンパニー</p>	<p>加工事業</p> 	<p>[リスク]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自動車産業のサプライチェーン変更 ● モビリティ改革による内燃機関の減少 ● 資材・エネルギー価格の高騰 <p>[機会]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 加工部材の難削材化 ○ 自動車電動化による新たな需要増加 ○ リサイクルへの要請 ○ デジタルテクノロジーの進化 	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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
	<p>再生可能エネルギー事業</p> 		
		<p>再生可能エネルギー事業</p> <p>再エネ電力自給率100%に向けた再エネ発電の拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 地熱発電事業のさらなる拡大 ● 事業領域の拡大(風力発電、発電関連事業)

事業戦略 2023-2030年度	進捗状況	直近の事業環境・見通し	EBITDA(■)・ROIC(●)	EP (単位:億円)
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 鉱山投資は計画どおり 2024年後半にはマントベルデ鉱山における銅精鉱生産もフル稼働を予定 	<p>2023年度はロスペランブレス鉱山からの受取配当金が増加。</p> <p>2024年度は受取配当金は下振れる見通しだが、カッパーマウンテン鉱山やマントベルデ鉱山の損益改善を見込む。</p>		<p>2023年度実績 21</p> <p>2024年度見通し 9</p>
<ul style="list-style-type: none"> 資源循環の推進に向けたネットワーク強化・規模拡大 電気鋼生産能力の拡大 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) 	<ul style="list-style-type: none"> LIBリサイクルはパイロットプラントの建設に着手 E-Scrap類の能力増強については投資内容の見直しを検討 	<p>2023年度はパラジウム価格下落に加え、小名浜製錬所での操業トラブル、原材料入荷減などの一過性要因により損益が悪化。</p> <p>2024年度は一過性要因の解消を見込む。</p>		<p>2023年度実績 △74</p> <p>2024年度見通し 10</p>
<ul style="list-style-type: none"> 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(Luvata):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 	<ul style="list-style-type: none"> 銅板・銅条の生産能力増強投資は計画どおり進捗し、2024年度下期から本格的に稼働 	<p>2023年度は自動車向け等で需要減。</p> <p>2024年度は自動車向けの需要回復、ロールマージン改定やコストダウンの効果を見込む。</p>		<p>2023年度実績 △45</p> <p>2024年度見通し 11</p>
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> シリコン加工品は事業環境が悪化。増産投資を見直し、ほかの成長分野に振り替え。 	<p>2023年度は半導体向け製品の需要が減少。</p> <p>半導体市況は依然低調であり、本格的な需要回復は2024年度後半を見込む。</p>		<p>2023年度実績 △27</p> <p>2024年度見通し △27</p>
<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値製品の創出は自動車・航空機・医療等の各分野で計画どおりに進捗 	<p>2023年度は日本およびアジア向けの超硬工具の需要が減少。</p> <p>2024年度は自動車向け需要回復を見込む。</p>		<p>2023年度実績 △21</p> <p>2024年度見通し △20</p>
<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業の拡大に向け、3年に1カ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) 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年3月に安比地熱発電所が稼働(1カ月前倒し) 	<p>2023年度は水力・地熱・太陽光とも安定操業。</p> <p>2024年度は安比地熱発電稼働により増益を見込む。</p>		<p>2023年度実績 5</p> <p>2024年度見通し 13</p>

資源循環の拡大に向けた取り組み

当社グループは、中経2030において、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めます。

資源循環の拡大の全体像

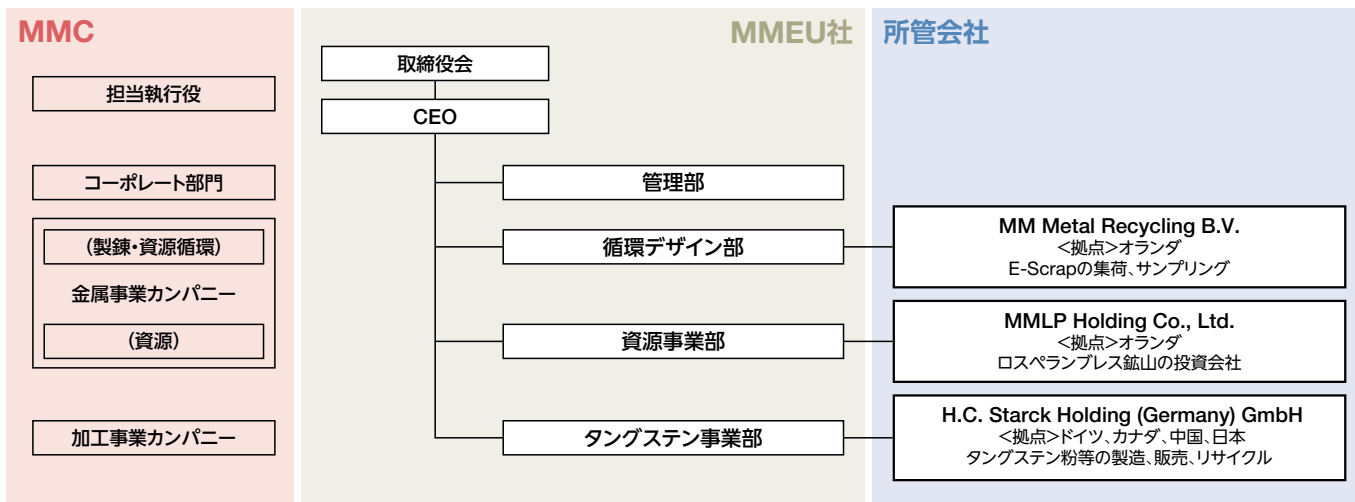
対象の拡大	E-Scrapリサイクル	処理能力向上
	LIBリサイクル ▶P41	パイロットプラント建設中
	銅加工工程内リサイクル	コスト削減、銅製錬所の負荷軽減→E-Scrap増
	銅鉱山でのコバルト回収 ▶P43	マントベルデ鉱山においてパイロットプラント試験操業中
	タングステンリサイクル ▶P47	H.C.Starck Holding (Germany) GmbHの取得
	資源循環ループの構築	家電：国内外で規模拡大 自動車リサイクル：EV車をターゲットとした拡大 各種製品から重要鉱物資源を抽出、製品原料として供給する循環の構築
地域の展開 経済のブロック化、 重要鉱物資源の囲い込み 日：経済安全保障 米：IRA法 EU：各種規制 ↓ 域内循環へ	欧州新社設立 ▶P40	欧州地域の資源循環戦略策定と迅速な実行 (E-Scrap／銅系スクラップ／LIB／タングステン)
	国内製錬所による E-Scrapリサイクルの強化 ▶P41	製錬、前処理能力向上によるE-Scrap処理能力増強 欧州集荷拠点の拡充 不純物の少ない銅精鉱確保のための鉱山投資 MEX*の機能強化 ※オンラインE-Scrap取引システム
	Exurban社への出資 ▶P43	米国Indiana州でのリサイクルプラント建設・運営への参画 米国地域以外への展開

欧州新社設立

欧州は市場規模が大きく、かつ環境や重要鉱物資源確保に関する政策等において世界の最先端です。当社グループが欧州地域で資源循環ビジネスを迅速かつ確に展開していくためには、欧州に拠点を設けることが必要と考え、欧州地域における資源循環事業の統括会社としてMitsubishi Materials Europe B.V. (MMEU社)を設置します。MMEU社は、欧州地域において、E-Scrapや銅系スクラップのリサイクル事業、タングステン事業の戦略を立案し、それを実行するとともに、欧州地域の各事業会社の経営管理や銅鉱山の配当管理業務等を行います。さらに、事業部門の垣根を越えたシナジー創出に向けた戦略の立案や将来的には欧州地域における当社グループ全体の統括を行うことも見据えています。

MMEUの概要

商号	Mitsubishi Materials Europe B.V. (MM Netherlands B.V.から商号変更)
所在地	オランダ・アムステルダム
設置日	2024年9月1日(予定)
株主構成	当社 100%
事業内容	循環デザイン事業 (E-Scrap、銅Scrap、LIBリサイクル)、資源事業 (鉱山配当管理)、タングステン事業



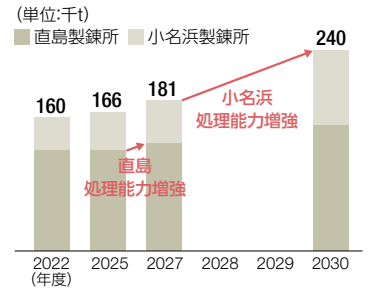
国内製錬所によるE-Scrapリサイクルの強化

資源循環において銅製錬所が果たす役割は大きく、当社が掲げる資源循環の拡大のためには銅製錬所の存在がかかせません。銅精鉱の購入条件の悪化や原材料コストの増加等、製錬所をとりまく事業環境の先行き不透明感が高まりつつありますが、こうした中でも安定して収益を上げられる体制の構築を目指していきます。

直島製錬所においては、基幹製錬所としてコスト競争力を最大限に高めることを目指し、銅精鉱の処理能力の増強は抑えながら、E-Scrap類の処理能力を最大限に高めていく方針です。

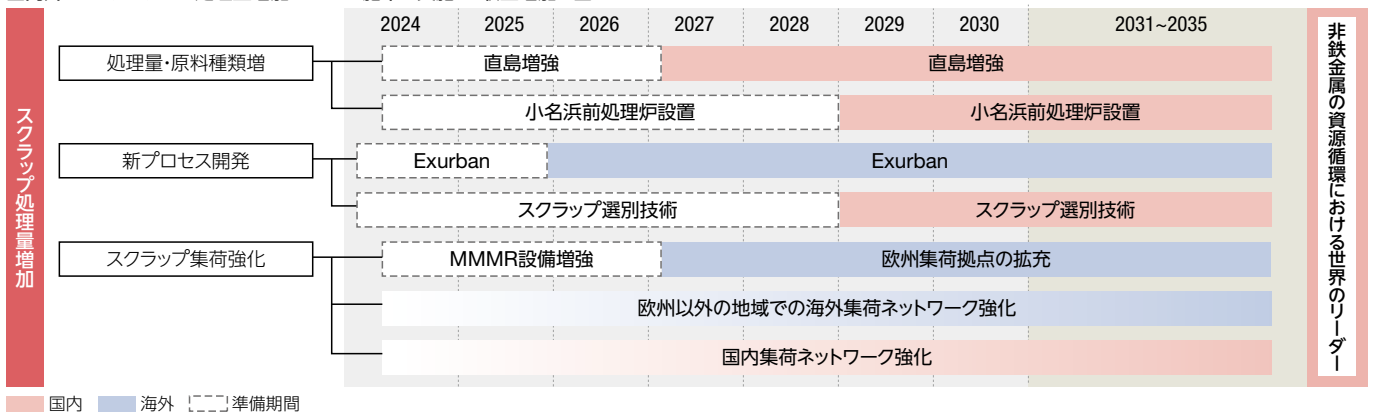
小名浜製錬所においては、前処理炉を設置し、リサイクル収益の増大によって競争力向上を目指しており、リサイクル原料処理に優れた製錬所への転換を図っていきます。

E-Scrap類 処理能力



戦略ロードマップ

国内外で、スクラップの処理量増加のための施策を実施し、収益増加を図る。



LIBリサイクル

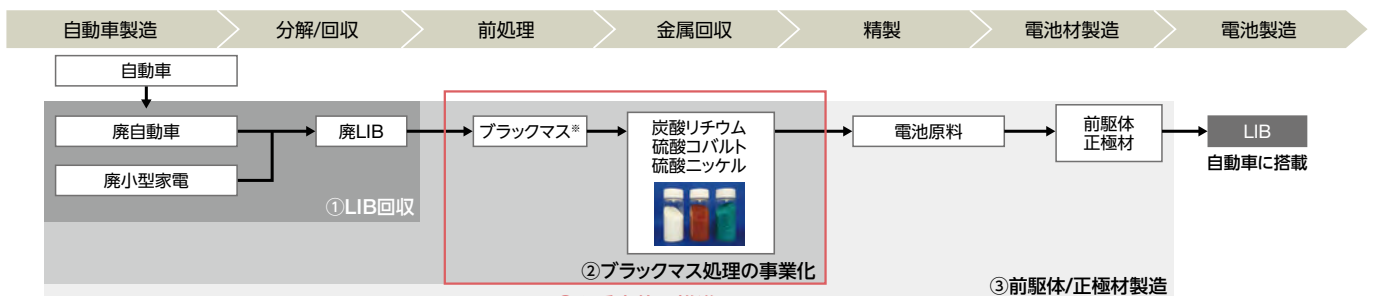
LIBのリサイクル工程で製造されるブラックマスに含まれるリチウム、コバルト、ニッケルを回収・精製する湿式製錬技術の開発に取り組んでおり、事業化の検討を進めています。

「LIBから電池材料までの一貫したリサイクルプロセスを早期に開発」、「E-Scrapビジネスを通じて構築したネットワークを活かしたブラックマスの集荷」、「ブラックマスからの炭酸リチウム、硫酸コバルト、硫酸ニッケルの高効率回収」によるグローバル競争力の確保を目指しており、廃自動車からのLIB回収①および他社との協業によるブラックマス処理の事業化②、さらに前駆体/正極材製造まで展開③することで当事業領域を拡大します。

これまで実施してきた小規模試験による技術開発において一定の成果が得られたことから、2023年12月、福島県いわき市でパイロットプラントの建設を開始しました(稼働開始予定:2025年)。ブラックマスからのレアメタル回収の事業化に向けて、さらなる技術開発を推進していきます。

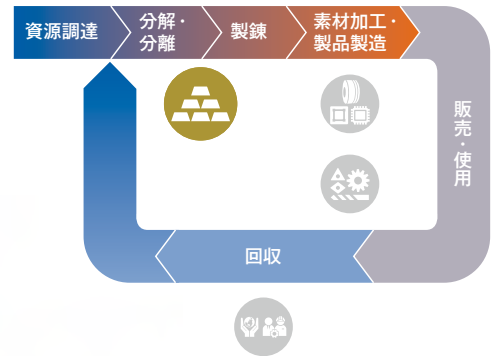


国土地理院地図・空中写真閲覧サービスをもとに当社作成



※ブラックマス:LIBに含まれるニッケル、コバルト、リチウム等のレアメタルを含む濃縮滓

Review of Operation 金属事業カンパニー



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

2030年度、「非鉄金属の資源循環におけるリーダー」の実現を目指します。

金属事業カンパニーは、2030年度時点の目標として「非鉄金属の資源循環におけるリーダーになる」ことを掲げ、2023年度は長期的な成長に向け、外部との協業も含めた多くのビジネスの種まきを実行しました。2024年度も非鉄金属製錬のリーダー企業として資源循環社会の要請に応えるため、金属事業カンパニーの総力を挙げ取り組む決意です。

2023年度を振り返って

原料調達面では、主要鉱山における銅精鉱の供給懸念や中国製錬所の旺盛なスポット需要等により、タイトな市場環境が続きましたが、E-Scrapの集荷は堅調に推移しました。販売面では、国内の銅地金等の自動車向け販売が回復基調であるものの、全体的に需要は低調な状況が続きました。こうした中で、2023年4月にカナダのカジノ鉱山プロジェクトを保有するWestern Copper and Gold Corporationへの資本参加を実施し、2024年1月にはリサイクル金属ブランド「REMINE」を立ち上げました。また、家電リサイクルについては、マレーシアにおいて現地パートナーおよび国内家電メーカーと提携し、事業化に向けた検討も開始しています。

2024年度の見通し

主要製品である銅地金は、不動産市場を中心とした中国経済の低迷等により足許の需要は低調ですが、中長期的には脱炭素化の流れから需要の増加が見込まれます。原料調達面では、製錬能力の拡大や大型鉱山の操業停止などによる供給懸念の高まりなどから、銅精鉱の供給不足に転じています。E-Scrap類は、規制強化や競合他社の参入により競争が激化しつつありますが、長期的には供給増加が見込まれており、当社としても引き続き集荷強化に取り組めます。2024年度は、マントベルデ鉱山における硫化鉱からの銅精鉱生産が開始され、2024年後半のフル操業を目指しています。また、直島製錬所の競争力向上、小名浜製錬所のリサイクル事業強化、国内製錬所間の連携最適化、Exurbanプロジェクトのフィージビリティスタディの精査等も進めていきます。

中経2030初年度を踏まえた今後の事業戦略

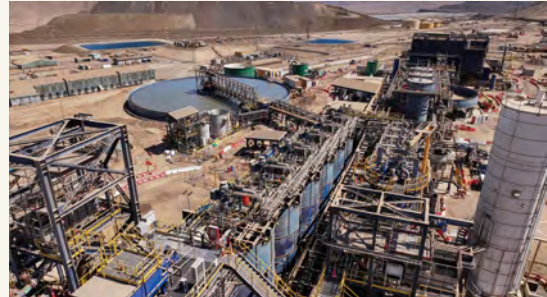
資源事業では、粗鉱中の銅品位が高く、高い将来性と拡張性が見込まれるマントベルデ鉱山をコアアセットと位置付けています。硫化鉱からの銅精鉱の生産開始に加えて、コバルトを回収するプロセスも開発中であり、2027年度からの商業生産を見込んでいます。今後も各鉱山をサポートし、計画達成に向けた取り組みを継続していきます。製錬・資源循環事業では、市場の動向、競合他社の分析を踏まえ、より高収益が見込まれる原料構成を前提として、その処理に最適な体制を直島・小名浜両製錬所で構築するため、投資戦略や集荷戦略のさらなる検討を進めています。また、グローバル展開においては地域別の戦略を立案し重点的に取り組めます。

TOPICS

マントベルデ鉱山プロジェクトの進捗

マントベルデ鉱山は、市場において数少ない、高い将来性が評価されている優良アセットです。粗鉱中の銅品位が高く、鉱山へのアクセスも比較的恵まれており、高水準のコスト競争力を有していることから、当社グループの資源事業の成長に資するコアアセットとして位置付けています。2024年6月に銅精鉱の生産を開始し、2024年後半のフル操業に向けて取り組んでいます。現在の採掘計画では、マントベルデ鉱床における銅精鉱資源量の20%程度だけが採掘対象となっており、将来的な拡張も見込んでいます。

コバルトは、現在、世界の総供給量の7割強をコンゴ民主共和国が占めていますが、マントベルデ鉱山では、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年の商業生産開始を目指し、2024年1月からはパイロットプラントによる試験を実施しています。マントベルデ鉱山は、コスト競争力の向上および当社グループのミッションに合致した事業拡大の可能性を秘めています。



選鉱場



上空からの全景

- **位置および地勢**: チリ北部アタカマ地域／海岸まで約50km、近隣都市Copiapo市まで約100km、標高880m／砂漠帯で降雨量が非常に少ないが、海水淡水化設備を既に保有
- **資源量(金属量)**: 570万t ● **可採鉱量(金属量)**: 210万t ● **採掘法**: 露天掘り ● **銅生産量**: 山計170万t ● **山命**: 2041年

TOPICS

Exurbanプロジェクトの状況

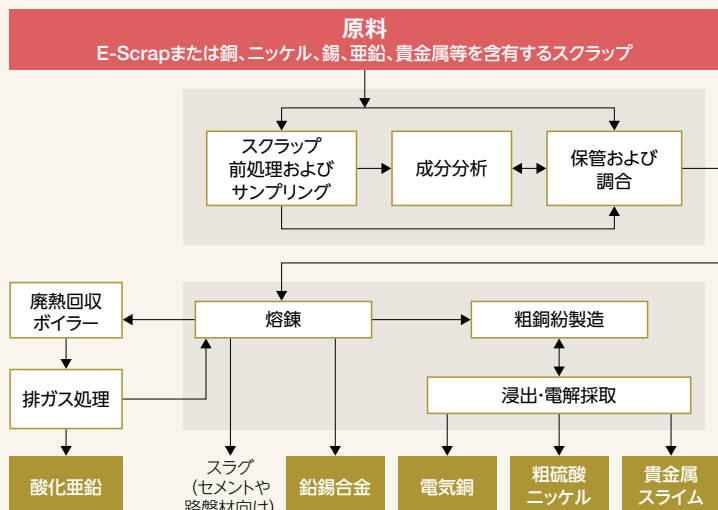
当社グループは、英国Exurban Limited (Exurban社)の株式を一部取得して主要株主になるとともに、新しい戦略的な提携関係を構築しました。Exurban社はE-Scrapをはじめとする金属リサイクル材に特化した、世界初の廃棄物ゼロのリサイクルプラントの実現に取り組んでいます。当社グループは、出資を通じて同社と資源循環の新しい仕組みの構築に向けたソリューションを提供するべく事業を推進します。今後、資源については各地域内での循環が進むことが想定されます。本プロジェクトを通じて、北米地域における資源循環拠点構築の足掛かりをつくることに加え、Exurban社との共同開発により、E-Scrapをはじめとするスクラップだけを原料とした製錬技術を獲得し、その技術を北米以外の地域にも展開していくことを想定しています。



Exurbanプロジェクト

リサイクル製品

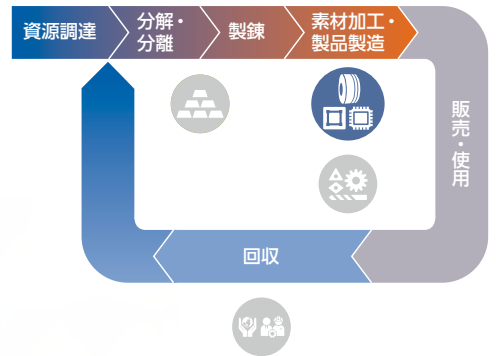
- 電気銅 ● 貴金属スライム ● 粗硫酸ニッケル ● 錫・鉛合金 ● スラグ等



Review of Operation 高機能製品カンパニー



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



稼ぐ力の強化に注力し、安定した収益を上げられる事業体になることを目指します。

景気下降局面など外部環境の変化があっても安定した収益を上げられる事業体とするため、2024年度は、コスト削減による価格競争力の強化に加え、投資バランスを考慮した健全な財務体質の維持や、ものづくり力・営業力・開発力・マーケティング力・ビジネスモデル構築力などの「稼ぐ力」の強化に注力します。そして当社グループの「循環をデザインする」というビジョンのもと「高機能素材・製品供給の強化」の役割を果たし、2030年度の目標でもあるグローバル・ファースト・サプライヤーを目指します。

2023年度を振り返って

2023年度は、自動車生産台数が回復基調にある中、当カンパニーの製品の本格的な需要回復までには至らなかったこと、また、半導体の在庫調整長期化などの市場影響を受けたこと等により、当カンパニーの販売は低迷し、中経2030の計画値を大幅に下回る結果となりました。こうした中でも、製造工程効率化などのコスト削減による損益分岐点の引き下げや、注力製品への投資の加速、原材料費高騰に対して製品販売価格への適正な転嫁を行うなど、諸施策を着実に推進し、次年度へとつなげる前向きな活動ができたことは、一定の成果であると評価しています。

2024年度の見通し

自動車生産台数のさらなる回復や、半導体市場の在庫調整の解消に伴うサプライチェーン下流からの需要回復が見込まれ、当カンパニーの製品も特に下期にかけての需要回復を想定しています。引き続き、主要顧客やサプライヤーの生産活動の動向、経済情勢や市場環境を注視していきます。

銅加工事業では、コスト削減や販売価格の適正化等による利益確保を図るとともに、キアアカウント向け拡販や、銅合金「MSPシリーズ」および無酸素銅「MOFC®-HR」をはじめとする高機能素材による差別化戦略を進めていきます。

電子材料事業では、シリコン加工品の既存用途以外の部材への進出、デバイス製品における差別化製品投入による増販に加えコスト削減やセンサ価格の適正化等による利益の確保を進めていきます。

中経2030初年度を踏まえた今後の事業戦略

2030年度目標であるグローバル・ファースト・サプライヤーを目指し、コンセプト・インを追求することで、ビジネス機会の獲得を目指します。また、コアコンピタンスを磨き、技術を組み合わせ、新製品・新事業の創出を図ります。さらにデジタル化を推進し、ビジネスモデルやものづくりの変革を続け、稼ぐ力を継続的に強化していく計画です。重点施策として、銅加工事業では、圧延製品の国内規模拡大と海外進出に向けた計画の立案、押出事業の生産合理化を進めています。電子材料事業では、シリコン加工品・柱状晶シリコン・シール製品・サーミスタセンサの拡大成長や、新規事業の創出、ものづくり力の高度化を図っていきます。

TOPICS

圧延製品の能力増強投資

銅加工事業では、圧延製品の生産能力を約30%増強するための投資を進めており、計画どおり進捗しています。このうち、堺工場の鋳造工程では、増強した設備を2023年7月に稼働開始しました。若松製作所のスリッター、梱包機、リフロー錫めっきラインについては、増設工事を進めています。

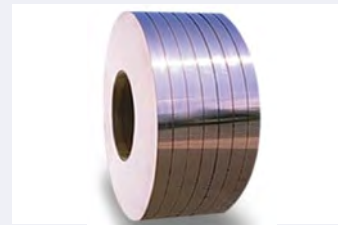
また、三宝製作所における洗浄機、スリッターおよび梱包機の増設についても、2024年10月の稼働開始に向けて工事を進めています。このように主力である銅条・板の生産能力の増強を進めるとともに、国内市場におけるシェア拡大、さらにはグローバル市場への展開を図ります。これらと並行して、原価低減・生産性向上によるコストダウン、有利子負債圧縮等にも取り組み、収益性の改善も進めていきます。



三宝製作所圧延第三工場



型钢(鋳造品)



銅条

TOPICS

半導体関連製品への取り組み

電子材料事業では、半導体製造装置で使用されるシリコン加工品やシール製品、半導体製造に必要なフォトレジスト用材料、半導体パッケージの接続に必要な低アルファ線はんだなど、半導体に関連した製品を多く扱っており、製品別に需要拡大に備えた計画的な増産投資を進めています。三菱電線工業(株)では、シール製品の増産投資を行い、2023年4月に熊谷工場が竣工し、同年8月より量産・出荷を開始しています。三菱マテリアル電子化成(株)においては、柱状晶シリコンの増産投資を行い、2024年4月に稼働を開始しています。また、各製品とも対象市場における新規顧客獲得やシェア拡大、新規用途での採用などを目指した拡販活動を行っています。さらに製造工程効率化などによるコスト削減を進め、収益性を改善する取り組みも進めていきます。



三菱電線工業(株)熊谷工場



柱状晶シリコン
(角型インゴット)

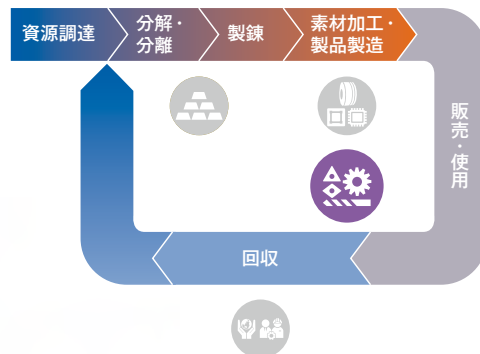


半導体製造装置用シール



シリコン加工品(柱状晶シリコンリング)

Review of Operation 加工事業カンパニー



執行役常務
加工事業カンパニー プレジデント
小原 和生

「売り勝つための思いやりと変革」の実現

当社グループが目指す姿を実現するために、2024年度は『売り勝つための思いやりと変革』をスローガンとしています。各部門が互いに手を差し伸べ合いワンチームとして協力し、技術、品質、納期、価格競争力に優れた営業力を構築することにより、グローバルで顧客が認める切削工具を中心とするタングステン製品のリーディングカンパニーを目指します。

2023年度の振り返り

国内や中国・アジアを中心に主要製品である切削工具の需要後退に加えて、人件費やエネルギー価格の高騰などの外的影響を受ける中、製品値上げとともに、計画を上回る製造原価低減等のコスト削減に取り組みましたが、事業全体の売上高および利益は前期より減少しました。このような状況において、収益の柱である海外販売の強化を優先すべき課題として捉え、販売・戦略を統括する外国人経営幹部（チーフ・ストラテジー・オフィサー）を採用し、販売に関する組織体制の強化と経営資源の最適化に着手しました。製品別では、当社グループ会社のMMCリョウテック(株)の耐摩工具の販売は好調に推移しました。

2024年度の見通し

金融リスクや地政学リスクなどにより、市場環境が大きく下振れする懸念はありますが、現状では自動車産業、航空機産業および医療産業向けの切削工具の需要回復を見込んでいます。その中においても、超硬工具事業では、外国人経営幹部（チーフ・ストラテジー・オフィサー）のリーダーシップのもと、国内、欧米での販売体制強化や新製品の積極投入に注力することにより、売上の拡大を図ります。さらに、開発リソースを戦略商品の開発に集中投下することで製品ラインナップを拡充し販売増加につなげるとともに、継続的なコスト削減やグローバルな生産体制強化を着実に進め、収益力向上を実現していきます。また、株式取得に基本合意したH.C.Starck社の子会社化の作業を確実に進め、取得効果の早期発揮を目指します。

中経2030初年度を踏まえた今後の事業戦略

超硬工具事業では、DX、IoTの活用による在庫管理の最適化、製造工程の自動化と営業効率の改善を進めることで経営の効率化を進め、収益力の強化、財務体質の改善に努めていきます。また、OEM品の調達を含めたアライアンス強化による製品ラインナップの拡充も進めていきます。MMCリョウテック(株)の主力製品であり、鉱山の掘削等に用いられる建設工具については、大きな需要がある中南米地域への製品供給力の向上を目的として、昨年パナマに設置した在庫センターを核にさらなる拡販を目指します。

タングステン事業では、H.C.Starck社の取得により、超硬工具の主原料であるタングステン原料の調達を安定化するとともに、使用済み超硬工具の回収・リサイクル能力のグローバル拡大を加速します。さらに、今後需要拡大が見込まれる半導体産業や二次電池用途向けの高機能タングステン粉末の研究開発を強化していきます。

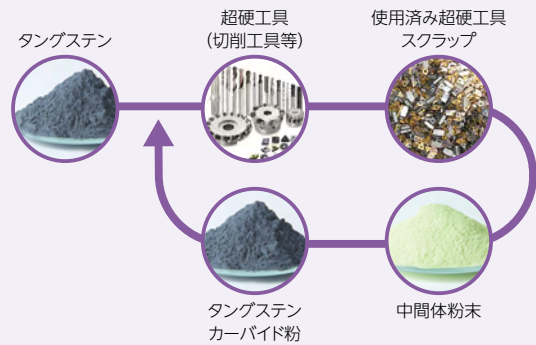
ソリューション事業では、切削加工ソリューションの拡大や切削IoTサービスの展開、サービスの収益化を進めていきます。

TOPICS

タングステン事業の拡大へ向けた取り組み

当社は、世界有数のタングステン製品メーカーであるH.C.Starck社の全株式を取得することについて、2024年5月29日に最終契約書の締結に至りました。当社グループは、切削工具をはじめとする超硬工具の主原料としてタングステンを使用しています。タングステンの埋蔵量には地域的な偏りがあるため、安定した調達と資源の循環はタングステン事業を展開する上で、重要な要素となります。H.C.Starck社が有する欧州、北米、中国の製造拠点および世界最大級のタングステンリサイクル能力が加わることで、当社グループのタングステン事業の基盤は強化され、事業戦略の推進が一段と加速されることとなります。また、当社グループの日本新金属(株)との連携を通じて、研究開発力の強化、クロスセルの推進、リサイクル技術などを活用し、シナジーを生み出すとともに、二次電池向けなどの新たな用途・市場への事業拡大を進めていきます。

タングステンの再資源化プロセス



H.C.Starck Holding (Germany) GmbHの会社概要

所在地	ドイツ ゴスラー
事業内容	タングステン粉、タングステンカーバイド粉およびその合金を素材とする高品質粉末を欧州、北米、中国で製造し、日本を含めた全世界の販売網を通じて販売 世界最大級のタングステンリサイクル能力も保有
資本金	25,000ユーロ(約4百万円)
設立年	1920年
売上高(2023年度)	約334百万ユーロ(約524億円)

TOPICS

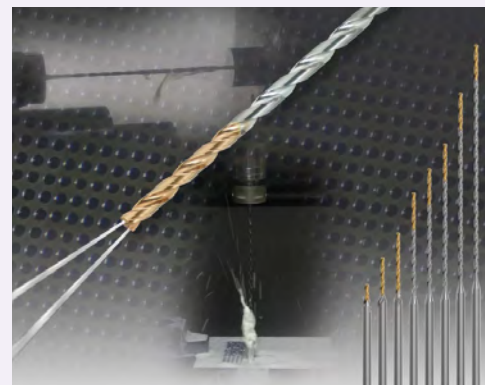
切削工具の製品ラインナップ拡充へ向けた取り組み

超硬工具事業では、これまでに蓄積された技術と経験を活かし、難削材加工・難加工領域の製品開発に注力することで、製品ラインナップの拡充を進めます。2023年度は、生産性向上に貢献する工具や環境調和型工具を含む新製品1466アイテムを計画どおり発売しました。引き続き、お客さまから評価される新製品の創出を推進します。当社が重要市場と位置付ける自動車、航空機、医療、金型の市場においては、高能率、長寿命、高精度など各市場のニーズに特化した新製品による市場開拓を着実に進めていきます。また、難加工領域にある小径深穴加工において従来の加工安定性を大きく超える高機能ドリルの市場投入や、センサーを搭載し加工の自動化・IoT化をけん引する切削工具の開発も加速します。

また、製品ラインナップの拡充を進める中で、安定供給にも確実に取り組みます。受注実績と市場動向の傾向分析・評価に基づく需要予測の高度化・製品型番単位での最適在庫保有量の設定・運用、生産計画の精度向上、製販一元管理等により、標準品のさらなる即納対応向上への取り組みを推進しています。さらに製造ラインのスマートファクトリー化を含め、製品供給と在庫管理を機動的にコントロールできる生産体制を構築し、お客さまの多様なニーズに迅速にお応えしていきます。



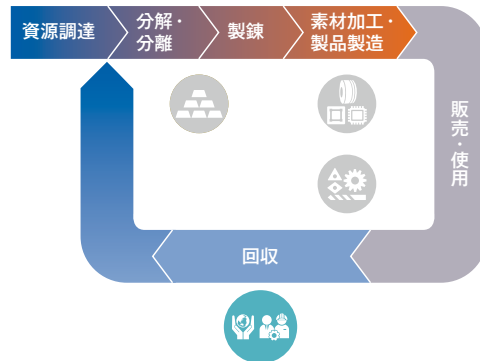
切削工具製品群



小径TRISTARドリル

Review of Operation 再生可能エネルギー事業

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、長期的な視野で事業拡大を目指しています。地熱発電のさらなる拡大、風力発電等の事業領域の拡大により、2050年度までに再生可能エネルギー電力自給率実質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。



TOPICS

安比地熱発電所運転開始

安比地熱発電所は、わが国におけるCO₂排出量抑制と電力安定供給に貢献するため、2019年8月より建設を進め、4年半をかけ建設工事を完了しました。2023年9月より一斉噴気試験を開始し、同年12月下旬にタービン通気を実施、2024年1月に100%の発電出力(14,900kW)を達成しました。その後も試運転を継続し、同年3月1日に計画より1カ月前倒しで営業運転を開始しました。標高約1,130mの高地に位置する本発電所は、岩手県八幡平地域の有望な地熱資源を活用して、安定した操業を行っています。岩手県においては、発電出力10,000kWを超える地熱発電所の稼働は28年ぶりとなります。発電された電力の全量は、再生可能エネルギー固定価格買取制度(FIT)を活用し、社会に供給していきます。

※本開発ではJOGMECの地熱資源開発資金債務保証支援を受けています。

- 名称: 安比地熱発電所
- 所在地: 岩手県八幡平市 八幡平山国有林内
- 原動力の種類: 汽力(地熱)
- 出力: 14,900kW
- 着工: 2019年8月
- 発電方式: シングルフラッシュ方式



安比地熱発電所全景

TOPICS

再生可能エネルギー事業のさらなる拡大に向けた取り組み

当社グループは、今後も引き続き、多様な再生可能エネルギー開発に取り組み、再生可能エネルギー事業のさらなる拡大を推進していきます。地熱発電では2024年4月に秋田県鹿角市の孤ノ森地域で林道補修、敷地整備を実施、同年6月より調査井掘削を開始しています。北海道函館市の恵山においては、2023年に実施した噴気試験の結果を踏まえて事業性評価を進めています。また、風力発電では、社有地の活用による陸上風力発電事業への新規参入に向けて取り組みを進めています。(株)レノバとの協業により、北海道瀬棚郡今金町における風力発電の開発を進めており、2023年度より風況観測を開始し、今後は、事業性評価を進めていきます。小水力発電では、既設発電所の近隣地域以外も含めて、広域で調査を継続中です。

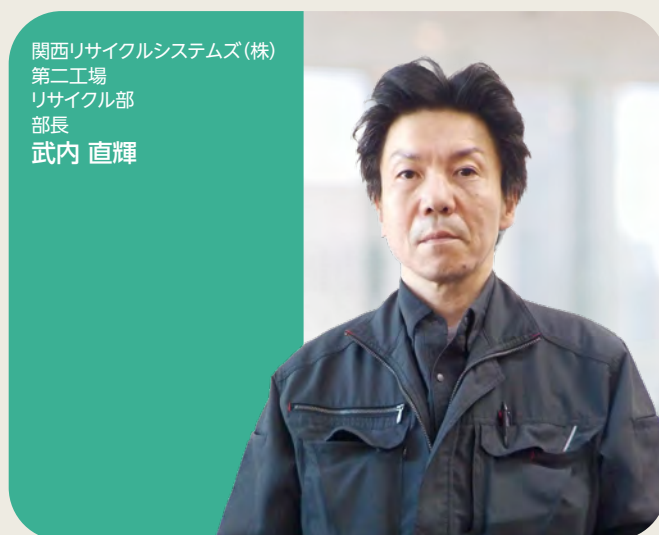


孤ノ森地域調査井掘削の様子

新規プロジェクト候補地



従業員座談会

資源循環への意識が高まる中、
リサイクル視点のさらなる強化へ

当社グループの資源循環、リサイクル事業に関わる皆さんに、
現状の取り組みと課題、
そしてそれぞれの業務における意気込みを語っていただきました。

従業員座談会

資源循環への意識が高まる中、リサイクル視点のさらなる強化へ

業務と資源循環との関わりについて

畑間

私は、特に北中南米からのE-Scrapの集荷業務を担っていました。以前、チリの高等技術専門学校「Duoc UC」(チリの名門私立大学のひとつであるカリカ大学系列)での使用済み電気・電子機器類の回収を支援する案件に関わりました。同校は、金属リサイクル文化醸成への熱意はありましたが、回収後の対応など、リサイクルのノウハウを持っていませんでした。当社としては、回収コ



ンテナの校内への設置などを行い、同校の取り組みを支援しています。私たちのリサイクル事業は世界でもトップを走っていると思っていますので、正しいことを正しくやっていくことを普及させていくことも、私たちの大切な役割だと考えています。

私たちのリサイクル事業は世界でトップを走っている、正しいことを正しくやっていくこと、それを普及させていくことも私たちの大切な役割



楠瀬

私は、銅精鉱やリサイクル原料の処理量から当所で生産される電気銅や硫酸等の製品量を見積る生産管理業務に携わっています。種類が多く、幅広い品位帯のリサイクル原料を処理しているため、これらが正しく評価・分析され、計画通りの処理・製造が行えているか回収率を常に確認することが管理面で重要となります。また、リサイクル原料の組成や形状に応じて処理先を割り振るだけでなく、ふるい・選別工程や破碎工程の追加により、ループに余裕がある既存ラインからの投入検討など処理最適化を行っています。リサイクル原料には、アルミ、クロムなどの製錬プロセスの回収効率を落とす金属が多く含有しています。例えばクロムは、ステンレスの原料として外販化できるように、技術課だけでなく原料破碎課と協力して選別の条件を見直し、純度を高める改善を図りました。この取り組みは、

資源循環に貢献できた一例だと言えます。

古賀

私は、資源循環を戦略的に推進する業務を担当しています。今年、第三者機関によるリサイクル材料含有率の認



証を受けたリサイクル金属ブランド「REMINE」を立ち上げ、第一弾として錫(リサイクル材料含有率100%)、鉛(同99.6%以上)の販売を開始しました。成果はまだこれからですが、想定した以上にお客さまの感度は高いものがあると感じています。私たちは、リサイクル原料をもう一度資源として世に送り出すという、正しいことをしっかりとやるという意気込みで取り組んでいます。

武内

関西リサイクルシステムズ(株)では、枚方市にある本社工場で冷蔵庫、エアコン、洗濯機を取り扱い、私が所属する第二工場はブラウン管テレビ、薄型テレビを取り扱っています。家電を分解し、選別して、金属・樹脂などのリサイクルできる素材を可能な限り多く取り出す一方で廃棄物は限りなく少なくする業務です。さらに、ウレタンや防音材など、いまだに廃棄物になっている素材をできるだけ有価化して有効活用することに取り組んでいるところです。

資源循環に対する外部の意識の変化

古賀

当社の製錬ビジネスが資源循環に欠かせないということは、自動車メーカーや家電メーカーの方々にしっかり理解をされていると感じています。以前と比べてお客さまの観点は変わってきており、単に適切にリサイクル処理をする役割だけにとどまらず、サーキュラーエコノミー、カーボンニュートラル実現のために必要なブ

私たちが取り組むことは、スクラップを出す側、金属を使う側、双方のお客さまから喜ばれること循環をデザインすることを常に考え続けたい



レイヤーとして認識されています。また、欧州のバッテリー規則ではリサイクル材の使用が必須

となっており、そうした規制も大きな動機づけになっているのだと思います。

畑間

ここ数年、リサイクラー(E-Scrap等の回収を行う企業)の直島製錬所訪問が増え、E-Scrapの処理方法やサンプリング方法に非常に興味を示されるようになりました。また、海外でのE-Scrapに関するカンファレンスに当社が参加した際に、面識がな

い海外の電子機器メーカーの方から面談を求められる機会も増え、私たちのリサイクル技術や資源循環のプロセスなどについての質問が格段に増えてきました。資源循環に関する意識は非常に高まっていると感じます。

武内

お客さまや周囲の意識としては、家電リサイクルの委託を受ける際、複数の素材が混ざったミックスメタル率は9%以下、ミックス樹脂率は70%以下と、できる限りミックスメタルやミックス樹脂にせず、単一素材で回収してほしいという要請があります。従来以上に、自社のプラントで素材の回収をしか

り行っていく必要があります。お客さまの意識も高まっていますが、私たちもリサイクルの意識・視点をもっと強く持たなければならぬと思います。

楠瀬

お客さまが回収した金属元素の数が増えてきていると思います。また、製錬所を訪問される企業の方々とお話しすると、製錬所の回収プロセスに興味を持たれている方が増えてきています。「製品のリサイクル原料は何%?」という質問も多く受けるようになり、資

お客さまの資源循環に対する

意識は高まっている。

三菱連続製銅法の優位性を活かし、

さらに付加価値の高い

直島製錬所にしていきたい



源循環に対する意識の高まりを感じています。お客さまの要望に応えるためには、製錬所としても高度化しなければなりません。私たちの三菱連続製銅法は、スラグ中への有価金属のロスが少なく、金属の回収率が高いという点で、優位性は高いと考えています。

どのように「循環をデザイン」していきたいか

家電解体作業にAIなどを駆使しながら、可能な限り自動化を図り、人手をかけずに品質を維持できる効率的な業務体制を整備していく



武内

使用済みの家電からリサイクル可能な素材を取り出すという意味で、関西リサイクルシステムズ(株)の担う役割はまさに資源循環そのものであると思っています。現在は人材確保に苦勞をしていますが、しっかりと役割を全うしていくためにも、AIなどを駆使しながら、リサイクルの品質を落とすことなく可能な限りの自動化を図りつつ、人員がかからないライン構成の検討など、体制を整備していく考えです。

古賀

私たちが取り組むことは、スクラップなどのリサイクル原料を出す側、金属を使う側、双方のお客さまから喜ばれることです。サーキュラーエコノミーは、既に世の中全体で動いていますし、日本ではE-Scrapにつ

いて「都市鉱山」という言葉が普及していますが、そのようなリサイクル原料から製品をつくるほうが鉱石から製品をつくるよりもGHG排出量の削減につながることは、当然のように認識されています。私たちのリサイクル事業は、お客さまから喜ばれるものですが、

事業として、市場に認められるだけの価値を出し、利益も上げなければなりません。そのため何をすべきか、三菱マテリアルグループにとって「循環をデザインする」ということがどのような意味を持つのかということを常に考え続けなければいけないと思います。

畑間

私たちは、E-Scrapを受け入れる際のサンプリング(買取価格を決定するためにE-Scrapの一部を取り出し、含まれる金属などの含有量を算出するプロセス)において、高い知見、ノウハウを蓄積しています。また、私たちはほかの事業者より少量でもE-Scrapを受け入れられる設備を持っており、他社と比べて優位に立てる要素が多いと感じています。今、会社が目指している方向性は、

世の流れに沿っており、とても良いと思います。新しい取り組みですので社内の組織間の垣根を越えた連携によりコミュニケーションを活性化し、さらに面白いものを生み出していきたいと思っています。

楠瀬

原燃料コスト増やTC/RCの低迷など、製錬所をとりまく外部環境が目まぐるしく悪化していく中で、私たちが生き残るためには安定操業を維持しながら、E-Scrapなどのリサイクル原料の処理を拡大することが宿命だと考えています。直島製錬所での銅精鉱の処理量は、国内外の製錬所と比べるとボリューム感はそれほどないため、規模の優位性を取っていくことはなかなか難しいです。銅精鉱やE-Scrap等リサイクル原料の最適な処理量と、電気銅等各種製品の販売量がバランスする最適な設備投資を行いながら、各部署と連携し、より効率的にE-Scrapの分析評価から処理まで一貫してできる製造プロセスの改善に取り組む必要があります。それによって、さらに付加価値の高い直島製錬所にしていきたいと思っています。

気候変動問題への対応 [カーボンニュートラル]

「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
▶地球環境問題対応の強化
<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°C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。

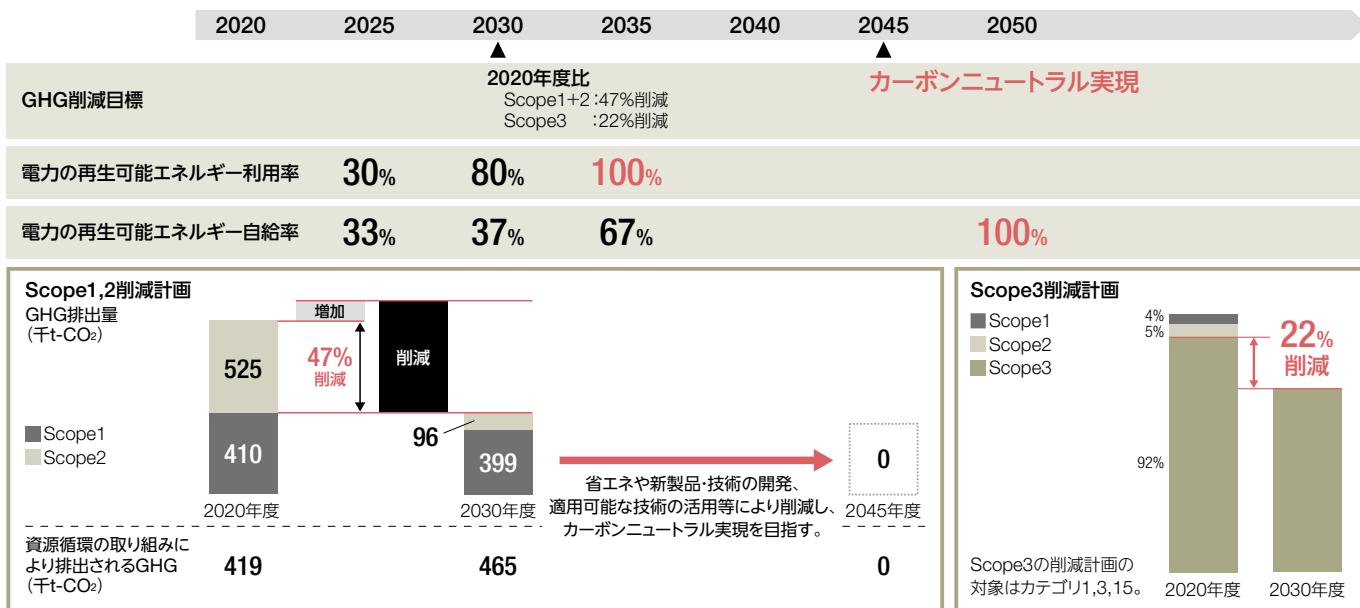
指標と目標

当社グループは、中期経営戦略においてGHG排出量の削減目標(Scope1+2、およびScope3)を掲げています。エネルギーの使用の合理化および非化石エネルギーの転換等に関する法律並びに地球温暖化対策の推進に関する法律(温対法)の運用変更に基づ

く定期報告が2024年度から適用されたことに伴い、当社の両法令に基づくGHG排出を再整理し、これまで算定・報告の対象外であったE-Scrapに含まれるプラスチックの燃焼に伴い生じるCO₂や製造工程で使用する石灰石の化学反応に伴い生じるCO₂等についても法令報告の対象に追加しました。

当社は強みを活かして資源循環の取り組みを強化していくことを中経2030の柱のひとつとしていることから、Scope1+2に関するGHG削減目標について、当社の資源循環の取り組みにより排出されるGHGを除いたGHG排出量を対象に、2030年度までに2020年度比で47%削減する新たな目標を設定しました。なお、Scope1+2については、これまで同様に、2045年度には、当社の資源循環の取り組みにより排出されるGHGも含めたカーボンニュートラルの実現を目標としています。

目標達成に向け、カーボンニュートラルに向けたロードマップを定め、2030年度までに主に製造拠点の省エネ対策や設備改善等へ105億円の投資を行います。Scope3については引き続き、2030年度までに2020年度比22%の削減を目指します。また、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や利用拡大を進め、電力の再生可能エネルギー利用率を2035年度に100%とすること、および電力の再生可能エネルギーの自給率を2050年度に100%とする目標を定めています。これに向けて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。



*Scope1,2のGHG排出量は温対法の調整後排出量の算定による(資源循環の取り組みにより排出されるGHGを除く)。
*GHG排出量は、2023年度までに事業譲渡等により連結対象から外れたまたは外れることが決定した事業および子会社を除く値。

戦略

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ました。移行リスクと機会については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。それぞれのテーマで1.5℃シナリオと4℃シナリオを設定し分析しました。全事業共通のリスクとして、気候変動に対する政策および法規制の強化による炭素価格制度(カーボンプライシング)の導入、強化を挙げ、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。これらのリスクを低減し機会を獲得するために事業目標の達成に向け取り組んでいます。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。

*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。

カーボンニュートラルに向けたロードマップと進捗

Scope1の削減に向けては、重油からLNGへの燃料転換や設備の電化を進めるとともに、CCUS (Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)などに関するCO₂の削減に貢献する技術の開発も行っています。Scope2の削減に向けては、太陽光発電設備の導入、高効率設備へのリプレイス、再生可能エネルギー由来電力への切り替えなどを進めており、当社水力発電所の非化石証書を当社工場で利用するといった再エネ証書の社内活用も行っています。将来的な再エネ証書の逼迫を見込み、長期的な再生可能エネルギーの確保を目的にCPPA (Corporate Power Purchase Agreement) の活用も検討しています。2024年度からは、GHG排出量削減のための取り組みを着実に実施していくために、国際カーボンプライシング制度の運用も開始しました。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 (CN) 社会に貢献する製品やCO₂回収・処理等の技術の開発を進めるとともに適用可能な技術を活用し、資源循環の取り組みにより排出されるGHGを含めて2045年度のカーボンニュートラルの達成を目指します。

カーボンニュートラルに向けたロードマップ

	2030	2045 CN後のありたい姿
Scope1	<ul style="list-style-type: none"> 燃料転換(重油をLNG切替) E-Scrapの処理増による化石燃料削減 熱利用設備の電化 CCUS等に貢献する製品・技術の研究開発 	<ul style="list-style-type: none"> 燃料転換 熱利用施設の電化 技術の実用化・現場移管
Scope2	<ul style="list-style-type: none"> 太陽光発電設備の導入 飽和蒸気タービン設置による自家発電増 高効率設備へのリプレイス 再生可能エネルギー由来電力への切り替え 再エネ証書、CPPA活用等 	<ul style="list-style-type: none"> 加熱炉のCN化(水素、アンモニア等) 設備の電化 再エネ電気100%(自社電力による安定調達) 空調設備のノンフロン化 ノンフッ素系洗浄液 その他(CCUS等の適用可能な技術) CN社会に貢献する製品・技術の開発提供
Scope3	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーエンゲージメント、連携 UBE三菱セメント(株)のほか、持分法適用会社との協調 	
投資計画	<ul style="list-style-type: none"> 設備、プロセスへのGHG削減投資 105億円 再生可能エネルギー事業への投資 300億円 	

トランジション・リンク・ファイナンス

当社は、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを加速するため、2023年11月にトランジション・リンク・ファイナンス・フレームワークを策定し、フレームワークに基づくトランジション・リンク・ボンドの発行およびトランジション・リンク・ローンの実行を行っています。なお、産業競争力強化法に基づく事業適応計画の認定による成果連動型利子補給制度(カーボンニュートラル実現に向けたトランジション推進のための金融支援)の適用に加え、経済産業省による「令和5年度温暖化対策促進事業費補助金」に採択され

ています。

当社は、調達した資金を活用し、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを加速していきます。

発行年月	種類	調達額
2023年11月	トランジション・リンク・ボンド	200億円
2024年2月	トランジション・リンク・ローン	200億円
2024年4月	トランジション・リンク・ボンド	150億円

気候変動問題への対応 [カーボンニュートラル]

カーボンフットプリント(CFP)の対応

当社は、製品のカーボンフットプリント(CFP、Carbon Footprint of Products)の算定に関する方向性を定め、CFPの取り組みを推進しています。具体的には、当社の製造する主たる製品への展開、データ信頼性確保に向けた仕組みの構築、CFP算定結果の第三者による検証・開示を進めています。また、CFPは算定するだけでなく、削減していくことが重要であり、当社のGHG削減施策を計画的に実行するとともに、サプライヤーエンゲージメントを進め、上流から下流までの一貫したCFP削減への取り組みを推進しています。

金属事業カンパニー拠点の再エネ切り替え推進

当社グループのGHG総排出量(資源循環の取り組みにより排出されるGHGを含む)のうち、電力起源の排出量は全体の38%(2020年度実績)を占めています。当社グループの国内電力消費量の約60%を占める金属事業部門では、購入電力のうち再生可能エネルギー由来の電力への切り替えをさらに加速させ、8割の事業所においてその計画完了時期を2024年度に最大11年前倒しし、また、直島製錬所および小名浜製錬所においても2028年度に7年前倒しすることとしました。

Scope3削減に向けた取り組み サプライヤーエンゲージメント

当社グループが掲げるScope3(カテゴリ1,3,15)の削減目標の達成やCFPの削減に向けては、当社事業による排出量のみならず、サプライチェーン全体でのGHG排出量の削減を推進することが重要です。当社は、サプライチェーン全体でのGHG排出量削減に向け、サプライヤーとの関係構築を進めています。具体的には、Scope3排出量の約3割を占めるカテゴリ1に関連する銅精鉱サプライヤーに対してエンゲージメントレターを送付し、両社の地球環境課題への取り組み状況やGHG排出量削減目標と削減計画に関する情報の共有、面談等での意見交換を行っています。これらの取り組みは今後も継続し、対象サプライヤーを拡大する予定です。

また、銅精鉱サプライヤーのうち英国ロンドンに本社を置く多国籍鉱山会社であるAnglo American plcと、銅関連製品のサプライチェーン全体において、持続可能で責任のある製品を提供するための取り組みを進めるための覚書を締結しました。世界的な銅需要の高まりとともに、それらの供給がよりグリーンで持続可能であることが望まれています。このような市場の要望に応えるための取り組みをともに進めていきます。

シナリオ分析—分析結果(概要)

▲：リスク要因 ●：機会要因

テーマ	事業	1.5°Cでの リスク要素/機会要素	事業への影響		目標
			1.5°C	4°C	
炭素税負担・ 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)	カーボンプライス負担額と エネルギーコスト増加額の合計		GHG排出量(Scope1+2) 2030年度 47%削減(2020年度比) (資源循環の取り組みにより排出される GHGを除く) 2045年度 カーボンニュートラル (資源循環の取り組みにより排出される GHGも含む)
			約237億円	約158億円	
EV需要変化	製錬・ 資源循環事業	● xEV販売台数の増加	世界の自動車向け銅需要(2020年度比)		電気銅販売量 2030年度末 83万t/年
	銅加工事業	▲ 日本の廃車発生台数の 減少	日本の自動車廃車発生台数(2020年度比)		自動車リサイクル年間処理台数 2030年度末 700万台/年
		● xEV販売台数の増加	自動車向けコネクタ・バスバー需要(2020年度比)		車載用純銅条販売量 2030年度末 2倍(2020年度比)
		加工事業	▲ モーダルシフト等に伴う 加工製品市場の急変	自動車産業向け切削工具売上高(2020年度比)	
航空宇宙産業向け切削工具売上高(2020年度比)					
エネルギー 利用形態の変化	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	LIBリサイクル重量(2020年度比)		車載用LIBリサイクル*処理量 2030年度末 870t-LIB/年 ※ブラックマス化(LIB取り出し、放電、解体、 熱分解、破砕選別)まで
	加工事業	● EVバッテリー、蓄電池 需要の増加	EVバッテリー、定置用蓄電池向け高機能粉末製造量 (2020年度比)(当社生産能力を考慮)		二次電池用高機能粉末製造量 2030年度末 1.9倍(2020年度比)
		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	当社持分発電分の2020年度売上との差分	
循環型社会への 移行による 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	世界のE-Scrap発生量(2020年度比)		E-Scrap類処理能力 2030年度末 24万t/年
		● 家電リサイクル需要の増加	日本全体の廃家電処理重量(2020年度比)		家電リサイクル年間処理台数 2030年度末 590万台/年

*本結果は2022年度分析実施時の状況に基づく

Scope3削減に向けた取り組み MUCCのカーボンニュートラルへの取り組み

当社グループのScope3のカテゴリ15排出量として、持分法適用関連会社であるUBE三菱セメント(株)(MUCC)のScope1,2排出量の50%(持分割合)を計上しています。この排出量はScope3の約60%(2020年度実績)を占めており、MUCCの排出量削減は当社グループのScope3削減に大きく寄与します。MUCCは、2023年4月に発表した中期経営戦略「Infinity with Will 2025~MUCCサステナブルプラン 1st STEP~」の中で、「地球温暖化対策の推進」を最重要課題のひとつと位置付けています。2023年度は組織体制の整備による推進体制強化のため、カーボンニュートラル技術推進室および推進委員会を設置しました。

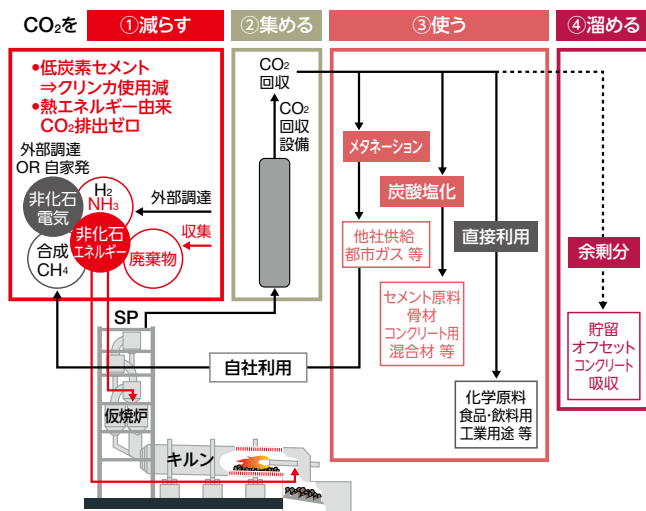
2050年のカーボンニュートラルおよび中間目標である2030年時点でのCO₂排出量40%削減(対2013年比)達成に向け、多様な取り組みを進めています。

「CO₂を減らす」では、清水建設(株)とセメントの約80%を高炉スラグ微粉末に置換した環境配慮型コンクリートを共同開発しました。また、世界初のセメント製造プロセスでのアンモニア混焼実機試験に着手しました。

「CO₂を使う」では、北九州循環経済ビジョン推進協議会の廃コンクリートの炭酸塩化利活用分科会に参画し、セメント工場のCO₂と廃コンクリートを用いたCO₂固定化リサイクル品を建設工事に適用していくためのビジネスモデル確立を目指しています。

「CO₂を溜める」では、セメント製造プロセスのカーボンニュートラルに向けた排出CO₂のマレーシア・日本間でのCCSについて、三井物産(株)との共同検討を開始しました。また、大阪ガス(株)とのCCUSに関する共同検討についても着手しています。

当社はScope3削減に向け、今後もMUCCとのコミュニケーションを深めていきます。



インターナルカーボンプライシング (ICP) 制度の導入

当社は、2024年4月から社内におけるGHG排出量に係る意識向上および脱炭素への取り組みをより推進するため、社内で独自にGHG排出量に対して仮想的に価格を設定し、投資判断に活用するインターナルカーボンプライシング(ICP)制度を導入しています。

社内炭素価格を1万円/t-CO₂eと設定し、自社のGHG排出量(Scope1+2)に削減貢献のある設備投資を対象として投資判断に利用しています。ICP制度の導入により脱炭素に寄与する投資を促進することでGHG排出量の削減を積極的に推進します。

ガバナンス

当社は、気候変動問題への対応を含むサステナビリティ課題対応を分掌する執行役(CSuO)を置いています。また、当社グループの気候変動対応を推進するため、コーポレート部門に専門部署である「地球環境室」を設置しています。地球環境室が事務局を務める「地球環境委員会」では、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推進しています。これらの取り組みは、戦略経営会議、取締役会に報告され適切にモニタリングされています。

また、異なる視点からサステナビリティへ取り組む方向性を能動的に検討し、社内を示していくことを目的に、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ委員会を設置しました。本委員会では、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、その内容を取締役に報告します。

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。

当社グループのリスク管理体制および運用状況、重大リスクの選定プロセス等の詳細は「リスクマネジメント」をご参照ください。

関連記事:

統合報告書▶リスクマネジメント
P75

基盤戦略の全体像

グループ共通の課題に対する取り組みを強化するとともに、経営基盤の強化を推進し、企業価値向上を図っていきます。

中経2030	
<p>人事戦略</p> <p>関連記事: 統合報告書▶人事戦略 P58</p>	<p>人材の価値最大化と「勝ち」にこだわる組織づくり 共創と成長を生み出す基盤の構築</p>
<p>ものづくり戦略</p> <p>関連記事: 統合報告書▶ものづくり戦略 P66</p>	<p>中経2030に基づく工場ビジョンの策定、および工場実力評価と課題設定・解決を追求</p> <p>ボトムアップ活動、ものづくり基盤強化、技術開発・改善による「ものづくり力の別格化」</p>
<p>研究開発戦略</p> <p>関連記事: 統合報告書▶研究開発戦略 P67</p>	<p>新製品・新技術・新事業創出をとおして、持続的な企業価値向上を実現</p>
<p>DX戦略</p> <p>関連記事: 統合報告書▶DX戦略 P68</p>	<p>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本柱を推進</p> <p>開始から2年以上が経過する中で、ものづくりの強化と従来テーマの着実な実行を行うべく、 テーマ再編成、体制強化等を行い、「MMDX2.0」として新たなフェーズへ</p>
<p>IT戦略</p> <p>関連記事: 統合報告書▶IT戦略 P69</p>	<p>MMCグループ IT WAYを実現するため、 データ活用・働き方・セキュリティの観点から事業を支えるITモダナイゼーションの推進</p> <p>レガシーからグローバル標準のIT基盤への移行と、適切な情報セキュリティ対策の実行</p>

2023年度の取り組み

- 次世代経営を担う人材プールの確立、育成の取り組み強化
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の割合：
2023年度実績56%
- 女性・外国人・経験者採用者支援に関する取り組みの推進
意思決定層における多様な属性の割合：2023年度実績24%
- エンゲージメント向上に関する取り組みの推進
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：
2023年度実績73%

- 事業ビジョン、工場ビジョンに紐づけた工場の課題をドリルダウン形式で俯瞰的・網羅的に整理した課題俯瞰マップの作成、各工場との共通ルートとして運用開始
- 工場実力評価シートについて、特に目線の高い項目に絞り込み、より効果的に別格化に向けた気づきを得られるツールに修正

- 強化対象とした製造ラインに対する生産管理強化および品質安定化の基礎情報となる生産進捗、リードタイム、ボトルネック工程、工程管理ロス、段取り時間の見える化の実施
- デジタル教育で学び、実際に現場で実践を展開する、学びと実践による人材育成

- 事業化促進のため、協業パートナーを募集するアクセラレーションプログラムの実施
- 社内ベンチャー制度による新規事業案件の社内公募を実施、2件が事業化準備のステージに移行
- 新たな事業の芽の探索と育成のためのスタートアップの探索、研究開発公募制度、産学大型連携の進展

- 加工事業カンパニーにおけるCRM(Customer Relationship Management)等の国内外展開の実施
 - 高機能製品カンパニーにおける製販間連携システムのリリース
 - 金属事業カンパニーにおけるMEX[®]の機能強化の実施
 - RPA (Robotic Process Automation) 等による業務時間削減、データ基盤・利活用ガイドラインの全社展開、経営情報可視化システムの拡張、ERP (Enterprise Resource Planning) の会計領域の導入等
- ※Mitsubishi Materials E-Scrap EXchange。E-Scrap (廃基板)のオンライン取引システム。

- ものづくり領域と一体化した活動によるデータ活用テーマの発掘・推進
- 従業員発案テーマの支援を行うDXチャレンジの実施
- 各拠点・グループ会社でのDX説明会開催等、拠点・グループ会社の自律的なDX推進活動の支援
- 実行力強化として、三菱マテリアルITソリューションズ(株)を設立し、本格稼働フェーズに備えた実行主体の強化や内製化を実施

グローバル共通ポリシーの策定と次世代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(2023年度は中国・ASEAN拠点の更新完了)

全社基幹業務システムをクラウドベースのシステムへ刷新することを前提としたセキュアなクラウド共通基盤を整備

課題・今後の取り組み

- 次世代経営人材の継続的な選抜と育成を通じた執行役への人材パイプライン構築
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の割合：
2025年度目標70%、2030年度目標80%
- 女性・外国人・経験者採用者支援に関する取り組みの強化
意思決定層における多様な属性の割合：
2025年度末目標：20%、2030年度末目標30%
- エンゲージメント向上に関する取り組みの強化
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：
2025年度目標75%、2030年度目標80%

- 課題俯瞰マップのさらなるブラッシュアップによる潜在課題の抽出、見える化
- 新工場実力評価シートの展開で得た気づきを課題俯瞰マップなどに反映・整理し、課題解決のPDCAサイクルの中での活用・定着を図る

- 見える化した情報を各工程でマネジメントし、SCQDEの観点に立ち自律的・自発的な改善を継続できる仕組みを構築、KPIによる効果確認
- 「学びと実践」活動を継続。DXの新たなテーマを募集し、現場のデジタル・データ活用を推進

- アクセラレーションプログラムの継続による事業化の推進、事業創出に必要なバックオフィス機能の拡充
- 海外スタートアップ・研究機関の探索を強化し、資源循環、脱炭素化といった中長期の課題解決につながる新規技術を獲得
- 選定段階ではコーポレート開発として取り組むことで技術の見極めを行う

- 本格稼働したテーマにおけるグループ会社・海外拠点への横展開、グループ全体でのDXの加速
- データ基盤構築やデータ収集・見える化推進、各部門での利活用事例の創出によるデータに基づく事業運営の深化

- 2024年度以降も拠点・グループ会社へのDX説明会の継続
- 技術者の派遣等のサポートによる自律的なDX推進の加速
- ものづくり領域との一体化活動のさらなる強化、各拠点DXテーマの発掘・実行の推進

- グループ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と事業に必要不可欠なシステム機能の提供

- レガシー技術が開発されたシステムを2030年度を目標に段階的に刷新
- 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と運用をグローバル共通レベルに揃える

CHROメッセージ



**人こそが新しい価値を創造する。
人材の価値を最大化し、「私たちの目指す姿」を実現します。**

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」として掲げています。事業活動を通じてこの目指す姿を推進していくのは人であり、「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」と考えています。その基盤として、中経2030における人事戦略を策定し、投資を通じてさまざまな施策を実施しています。今後も人材を資本として捉え、その価値を最大化することで個人と会社がともに成長することを目指します。

執行役常務
CHRO、人材・組織開発、人事労政、HRBP、総務、秘書担当
野川 真木子

人事戦略と取り組み

中経2030における人事戦略では、「人材の価値最大化と『勝ち』にこだわる組織づくり」と「共創と成長を生み出す基盤の構築」の2つを重要な柱として掲げています。

一人ひとりが持つ力を伸ばし、それを最大限に発揮することによって「勝つ」、すなわち「経営戦略上の目標を必ず達成する/意志を持って正しくやり抜く」ため、次世代経営人材育成、採用ニーズ充足の短期化、管理職職務型人事制度運用、パフォーマンスマネジメント強化、自律的キャリア形成支援等に取り組んでいます。

また、従業員同士そして従業員と会社が「共」に「創」り上げ成長するための「基盤」、すなわち「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意識・風土や仕組み」を構築するため、

DE&I推進、エンゲージメント向上、人材情報の複合的活用によるタレントマネジメント強化等に取り組んでいます。

このうち、1つめの柱の観点から「経営リーダー候補の継続的確保・育成」、2つめの柱の観点から「意思決定層における多様性の確保」、そして人的資本の取り組み全ての主役となる従業員の働きがいと会社の方向性とのアライメントを測る指標として「エンゲージメントの継続的向上」を人事戦略の主要KPIとしています。

施策は多岐にわたっていますが、全ての施策の成果を有機的に連携させ、労働力不足への対応や人的資本の強化にも資することで中経2030の達成に寄与します。

人事戦略実行の推進体制

当社グループの人事戦略を分掌する執行役 (CHRO)、人事機能担当部署およびHRBP (HRビジネスパートナー) を含むカンパニー等人事機能を設置し、相互に連携しながら人事機能の強化を図っています。また、全執行役およびHRBPをメンバーとする人材委員会での人的資本に関する課題解決に向けた討議や次世代経営人材の選抜・育成計画のレビュー等により、経営戦略と人事戦略とを連動させながら各種施策を推進しています。さらに、人事戦略とさ

まざまな取り組みにかかる想いを従業員一人ひとりに直接伝えるためにタウンホールミーティングを開催して相互対話の機会としています。

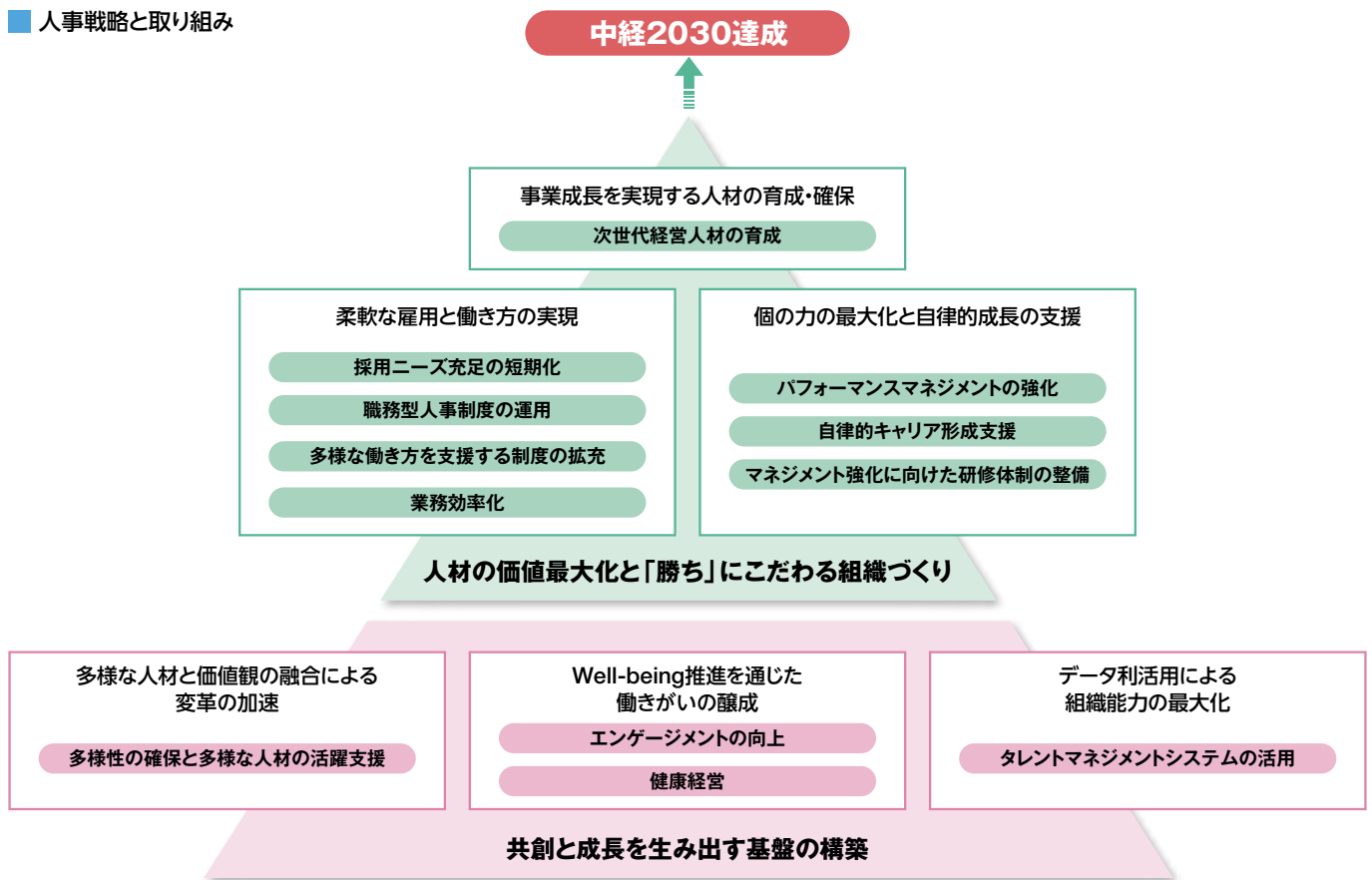
取締役会はこれら人的資本の取り組みに関する定期的なモニタリングや執行役後継者計画のレビュー等を実施しているほか、取締役が次世代経営人材選抜者との面談・対話を実施するなど積極的に関与しています。

CHROとしての想い —中経2030達成、そして「私たちの目指す姿」実現に向けて—

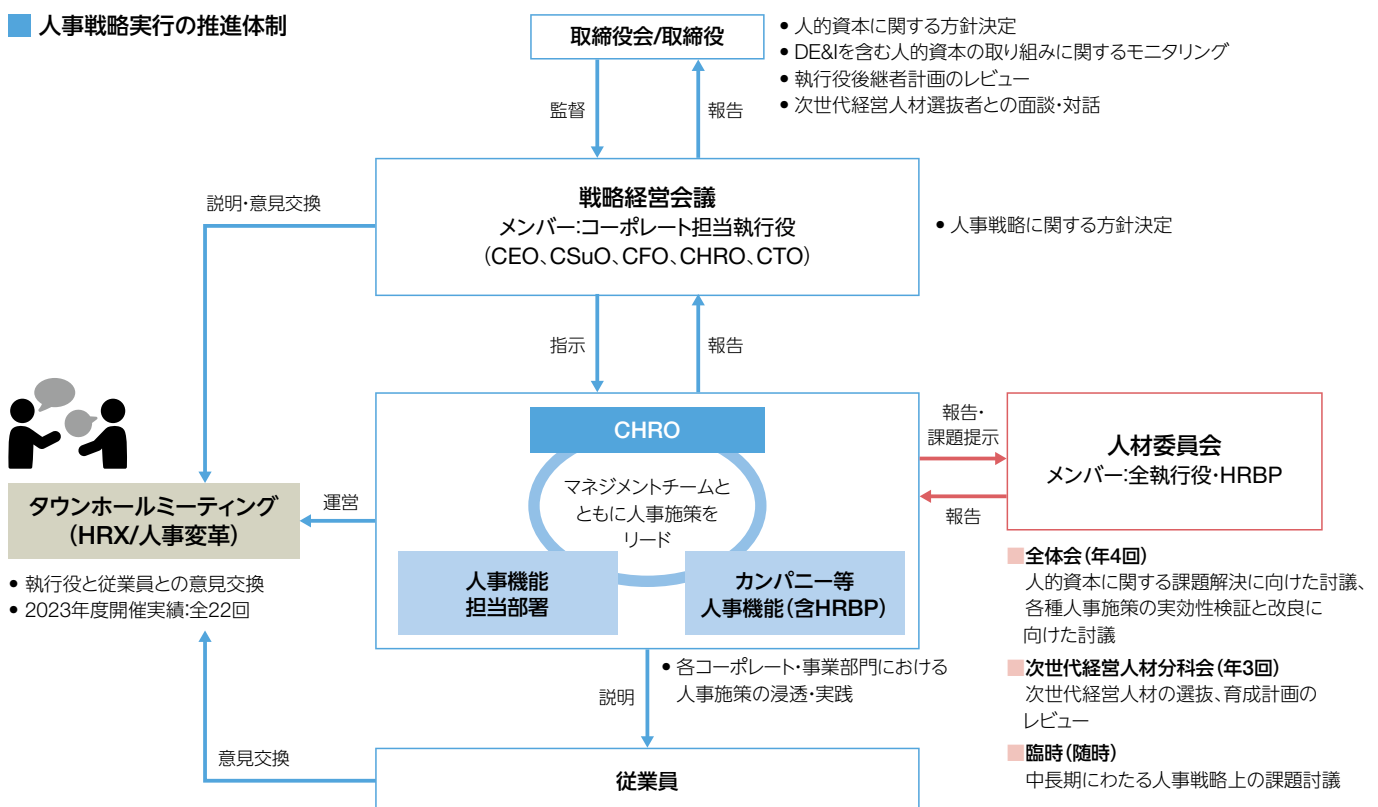
当社は、経営環境の変化に備えて組織能力を高めていくためにかつてないスピード感で「四つの経営改革」を進めてきました。その中のひとつの柱である人事改革 (HRX) の成果も現在の人事戦略の礎となっています。これまでの変革をとおして、従業員一人ひとりの意識・行動も大きく変わりつつあります。一方で、人事戦略を本気で実行するためには、「変わること」への筋力向上、マネジメントの

ダイバーシティ、人事人材の強化等にまだ課題があると認識しており、継続して取り組む必要があります。まずは中経2030 Phase1終了年度である2025年度末までに目指すべき到達地点に向けて、改革の勢いを止めることなくCHROとして力強く推進をリードしていく所存です。

■ 人事戦略と取り組み

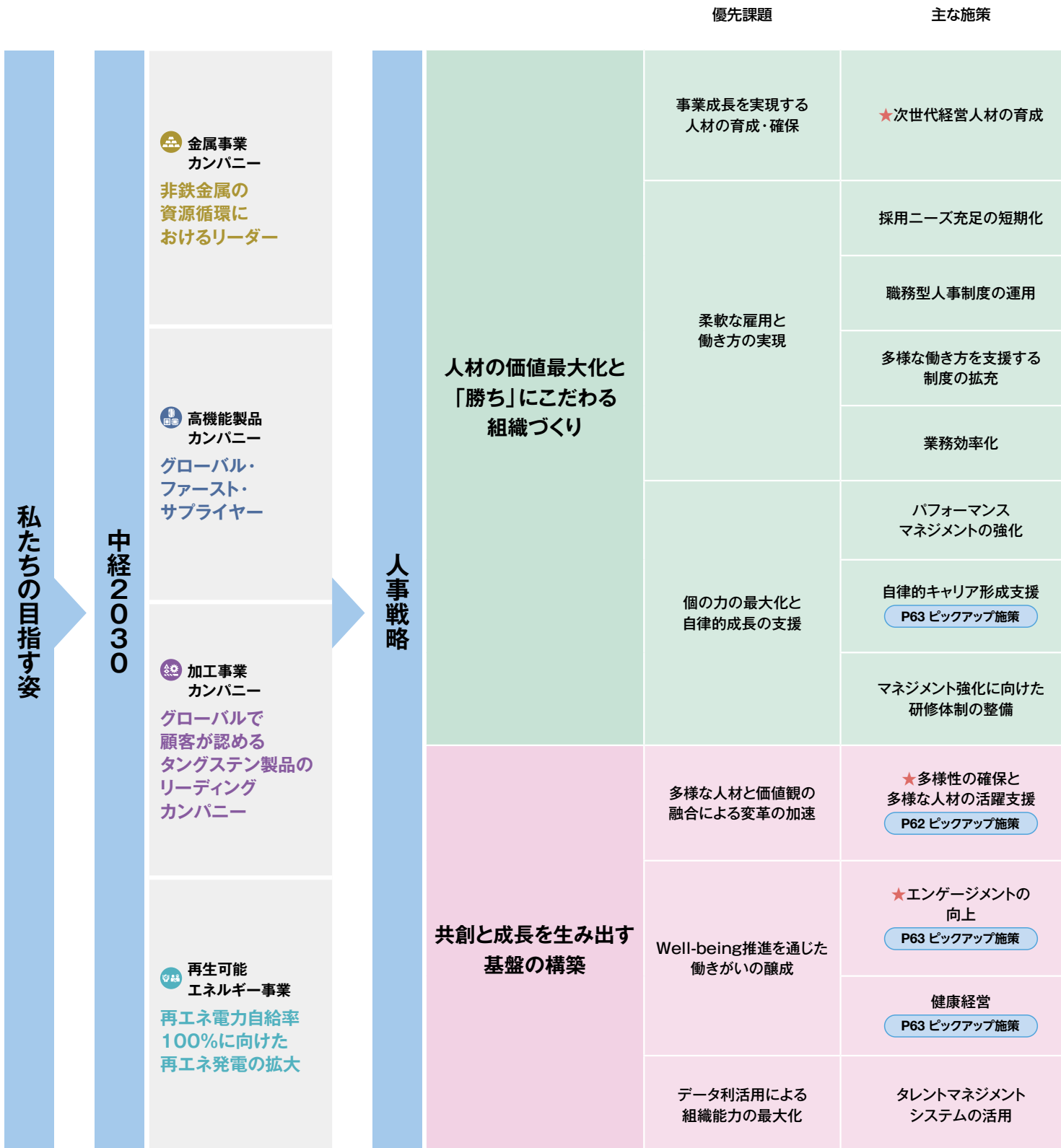


■ 人事戦略実行の推進体制

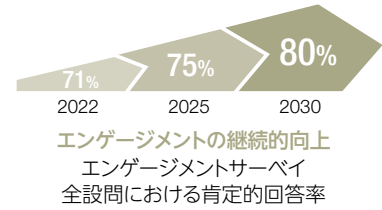
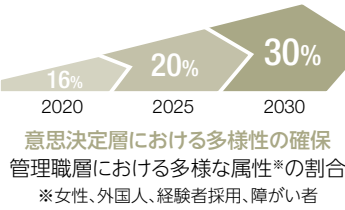
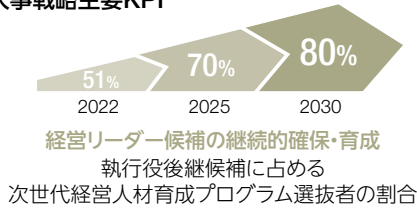


人事戦略と中長期ビジョン

「私たちの目指す姿」実現に向けた人事戦略実行の優先課題、主な施策および2023年度実績は、以下のとおりです。
 また、中経2030Phase1終了年度である2025年度末における目標、Phase2終了年度である2030年度末におけるビジョンをそれぞれ策定し、人材委員会での課題解決に向けた討議、実効性検証と改良に向けた討議等をとおして着実な実現を目指しています。



人事戦略主要KPI



2023年度実績	2025年度末	2030年度末	マテリアリティ
<ul style="list-style-type: none"> 次世代経営を担う人材プールの確立、育成の取り組み強化 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の割合:56% 	<ul style="list-style-type: none"> 次世代経営人材の継続的な選抜と育成を通じた執行役への人材パイプライン構築 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の割合:70% 欧州を起点とした資源循環ビジネスの加速に向けた組織・人づくり 	<p>執行役に続く次代の経営者候補の継続的な配置と育成サイクルが確立・実践されている。また、海外展開の加速に対応できる組織であり、多国籍チームを牽引するマネジメント力を有する人材が育成されている。</p> <p>※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の割合:80%</p>	<p>人材確保と育成の強化</p>
<ul style="list-style-type: none"> 認知度の強化、採用チャネルの多様化、採用リードタイムの短縮 	<ul style="list-style-type: none"> 採用力の向上 	<p>スピーディーな採用、適所適材の人員配置、多様な雇用形態・勤務形態の融合および業務効率化により、社内外の優秀な人材を最大限活用した事業運営が実現している。</p>	<p>柔軟な働き方の推進 労働力不足への対応</p>
<ul style="list-style-type: none"> 管理職層における適正な人材配置による適所適材 役員定年制の厳格運用による組織長への早期抜擢 	<ul style="list-style-type: none"> 適所適材、早期抜擢の加速 		
<ul style="list-style-type: none"> 副業・兼業トライアル制度の導入 	<ul style="list-style-type: none"> 「働く場」としての魅力向上 (コアレスフレックスタイム制度対象者の拡大、副業・兼業トライアル制度の本格導入等) 		
<ul style="list-style-type: none"> 業務プロセス改革、効率化、省人化、省力化に向けた各部門主体の取り組み推進 	<ul style="list-style-type: none"> 徹底した効率化、省人化、省力化の推進 		
<ul style="list-style-type: none"> 研修等を通じたパフォーマンスマネジメントサイクルへの理解浸透と実践 評価フィードバック実施率:71% 	<ul style="list-style-type: none"> パフォーマンスマネジメントを通じた成果の発揮と成長・育成支援の確立 評価フィードバック実施の徹底 	<p>一人ひとりが自らの力を最大限発揮し、自己の成長を実感しながら自律的にキャリアを形成している。</p>	<p>人材確保と育成の強化 労働力不足への対応</p>
<ul style="list-style-type: none"> キャリア自律意識の醸成 (社内公募の運用活性化、キャリア関連イベント「マテキャリア」実施、社外キャリアコンサルタントとの面談機会提供、リスキリング支援) 	<ul style="list-style-type: none"> キャリア自律意識の浸透加速と自律的キャリア形成の支援 		
<ul style="list-style-type: none"> 全社的なマネジメント力の底上げを図るための取り組みの展開 (全管理職向け人材マネジメント基礎講座開講、管理職研修体系の見直し) 	<ul style="list-style-type: none"> 組織と人のマネジメントの継続的強化 (研修効果の測定結果を研修内容へ反映) 		
<ul style="list-style-type: none"> 管理職層における多様な属性の割合:24% 管理職人数(2020年度末比): 女性)約1.4倍、外国人)約1.6倍、 経験者採用者)約1.4倍 女性管理職比率:3.2% 	<ul style="list-style-type: none"> 管理職層における多様な属性の割合:20%以上 管理職人数(2020年度末比): 女性)約2.5倍、外国人)約2.5倍、 経験者採用者)約1.5倍 女性管理職比率:5.0% 	<p>あらゆる多様性を持つメンバーが共存し、公平かつ公正に認め合い、一人ひとりが積極的に自らの力を発揮できる環境が構築されることで最大の組織パフォーマンスが創出され変革が加速している。</p> <p>※管理職層における多様な属性の割合:30%</p>	<p>DE&I推進</p>
<ul style="list-style-type: none"> 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:73% 	<ul style="list-style-type: none"> 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:75% 	<p>一人ひとりが組織・仕事に対して自発的な貢献意欲を持って主体的に業務に取り組んでおり、一人当たりの生産性が向上している。</p> <p>※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:80%</p>	<p>柔軟な働き方の推進</p>
<ul style="list-style-type: none"> 「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)ホワイト500」初取得 「健康優良企業(金の認定)」初取得 	<ul style="list-style-type: none"> 「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)ホワイト500」維持 「健康優良企業(金の認定)」維持 	<p>従業員が健康で活き活きと働ける職場が形成されることで労働生産性および企業価値の向上につながっている。</p>	<p>人材確保と育成の強化</p>
<ul style="list-style-type: none"> スキルデータ管理の業務設計およびシステム実装 人事データ集約化による人材・組織の状況の可視化・分析開始 	<ul style="list-style-type: none"> 人材データ可視化対象の拡充と人材データを活用したタレントマネジメントの実現 マネジメントに対する人材情報のタイムリーな提供を実現する仕組みの構築 	<p>スキルデータや個人データ等の人材データとその分析に基づく人事戦略・施策に関する意思決定がされている。</p>	

※★は、人事戦略主要KPIとの関連施策を示しています。

人事戦略 ピックアップ施策

多様性の確保と多様な人材の活躍支援 (ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進)

基本方針

当社グループのDE&Iに関する方針については、2024年4月に「公平性・公正性(エクイティ)」の概念を追加し、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および人権方針に定めています。多様な個性を公平かつ公正に認め合い、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設定するとともに、各種施策を通じ、取り組みを深化しています。

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/>

主な取り組み

多様な価値観の融合による変革を加速するべく、「多様性の確保」および「エクイティとインクルージョンの浸透」それぞれの施策に取り組んでいます。

<多様性の確保>

全般

- DE&I推進のための3か年(2023~2025年度)アクションプランの策定と労使一体での実行(事業所・グループ会社)
- 仕事と育児両立のためのコミュニティの設立

女性活躍支援

- 執行役をスポンサーとするスポンサーシップ・プログラム
- 非鉄金属企業8社合同国際女性デーイベント「DEIフォーラム」の開催

外国人支援

- 留学生向け採用セミナーの実施

経験者採用者支援

- 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、特別支援学校からの実習生受け入れ

<エクイティとインクルージョンの浸透>

全般

- イントラネット上でのDE&Iに関する情報発信
- アンコンシャス・バイアスに関するeラーニングの実施(全従業員対象)
- ダイバーシティマネジメントセミナーの実施(管理職対象)
- DE&I有識者講演会の実施(役員対象)

LGBTQ+に関する啓発活動促進

- 社外取締役による講演会の実施(全従業員対象)
- PRIDE指標シルバー認定取得
- 東京レインボープライド2024への協賛
- Business for Marriage Equalityへの賛同

男性従業員の育児休業取得支援

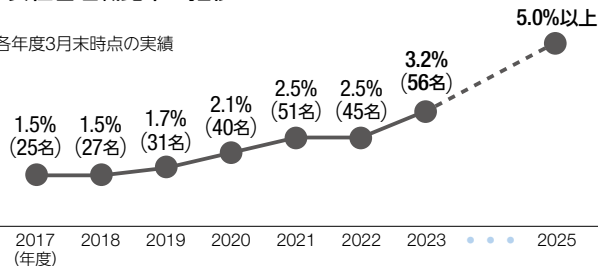
- 育児休業取得に関する周知・啓発の継続実施(2022年度以降の取得率目標:100%)

関連記事:

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

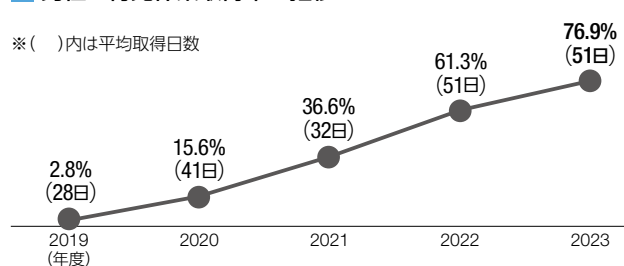
女性管理職比率の推移

※各年度3月末時点の実績



男性の育児休業取得率の推移

※()内は平均取得日数



「DEIフォーラム」の開催

DE&Iの理解促進と意識向上を図り、業界全体で取り組みを加速することを目的として、2024年3月8日の国際女性デーに、非鉄金属企業8社・日本鉱業協会合同で「DEIフォーラム」を開催しました。



国際女性デーイベントの開催

MMC Hardmetal India Pvt. Ltd.では、女性の存在に感謝し、女性たちが成し遂げたこれまでの功績について、あらためて認識することを目的としてイベントを開催しました。



東京レインボープライド2024への協賛

イベントに参加し、LGBTQ+の方々を支援しています。インクルーシブな企業文化を推進し、全ての人が自分らしく輝ける職場環境を目指しています。



自律的キャリア形成支援

事業成長を支える人材確保と育成強化に向け、従業員自らが成長する機会の提供を通じたキャリア形成支援に取り組んでいます。

- 社内公募の運用活性化(応募要件緩和・社内周知の拡大)
- マテリアルの仕事・人を知る、キャリアを描く月間「マテキャリア」の実施
(有識者講演会、社内公募・海外駐在・副業・兼業・育児休業経験従業員が登壇する座談会等) (2023年度より実施)
- 社外キャリアコンサルタントとの面談機会の提供(管理職対象) (2023年度より実施)
- リスキリングを支援するオンデマンド型のオンライン学習サポート

エンゲージメントの向上

Well-being推進を通じた働きがいの醸成を実現するため、従業員のエンゲージメント向上に取り組んでいます。2022年度からは年1回のエンゲージメントサーベイを実施し、組織や人に関する課題を可視化。人材委員会で課題への対応方針等の検討を行い各部門にて施策実施・改善に取り組んでいます。

当社のサーベイは、「仕事」、「仲間」、「報酬」、「組織」、「成長機会」の5つのカテゴリから構成されています。2023年度のサーベイは全従業員の95%が回答し、全設問(30問)における肯定的回答率は73%でした(前年度比+2.0%)。前年度のサーベイにおいて相対的に肯定的回答率が低かった「組織」と「成長機会」については強化領域として諸施策に取り組んだ結果、「組織」*1については1.0%、「成長機会」*2については4.9%それぞれアップしました。

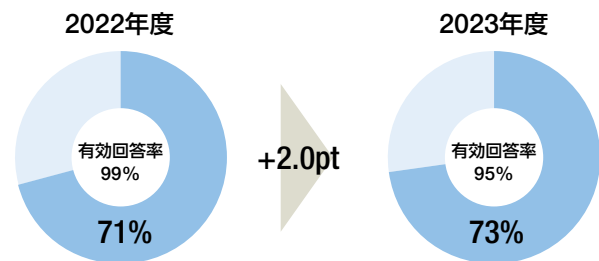
全設問における肯定的回答率を2030年度までに80%とすることを目標として掲げていますが、2023年度からは、各コーポレート・事業部門において自部門の課題を抽出した上で対応方針・目標を定め、達成に向けたアクションプランを実行中です。

これら一連の活動により、今後も従業員のエンゲージメント向上を図っていきます。

*1 「組織」肯定的回答率が改善した質問例：当社には誇れるブランド力や知名度があり、世間の評判もよい。

*2 「成長機会」肯定的回答率が改善した質問例：自分が希望するキャリアを自律的に形成できていると感じる。

肯定的回答率の推移



カテゴリ	強化領域					
	仕事	仲間	報酬	組織	成長機会	全設問
2022年度からの増減	+1.3pt	+1.7pt	+4.1pt	+1.0pt	+4.9pt	+2.0pt

2022年度の結果を踏まえた強化領域での改善アクション

- | 組織 | 成長機会 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • タウンホールミーティングの開催 • インナーブランディング活動を通じた従業員への情報発信 | <ul style="list-style-type: none"> • パフォーマンスマネジメントサイクルの徹底(考課フィードバックの実施) • 1-on-1を通じたマネジメントからの継続的な成長支援 • キャリアを考えるキャンペーン「マテキャリア」の実施 |

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。

2023年度健康経営推進活動方針においては13の活動テーマを設定し、そのうち「健康高リスク要因への対応、メンタルヘルスへの取り組み」等重点実施事項4項目については2023年度から3か年の中期的な数値目標を定め取り組みを継続しています。

この結果、2023年9月に「健康優良企業(金の認定)」を初取得、また2024年3月に「健康経営優良法人認定制度(大規模法人部門)」において健康経営優良法人認定を3年連続で取得するとともに、「ホワイト500」を初取得しました。



関連記事:

コーポレートサイト▶健康経営の取り組み
https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/health_mgt/

VOICE

従業員インタビュー

人事戦略や施策についても、タウンホールミーティングや従業員との対話の場において、CEOをはじめ執行役が自身の言葉でその趣旨等を伝えています。メッセージを受け取った従業員は、一人ひとりが人事戦略実行の主役として日々活躍しています。

DE&I推進

多様なメンバーの成長を支援

VOICE

メンバーとは性別や年齢に関わらず、「個人」として向き合い、想いを引き出して行動を後押ししたいと思っています。そうすることで、メンバーが成長、変化していく姿を見られることが嬉しいです。相手に伝えることや、物事を決めることから逃げないこと、そしてまずは私自身が明るくいることを心がけています。



高機能製品カンパニー
管理本部管理部(大阪駐在)
伊藤 香代

多様な属性を持つ従業員が、本社だけでなく事業所やグループ会社においても個々のリーダーシップを発揮し活躍しています。ダイバーシティの推進と並行し、エクイティ・インクルージョンの浸透にも注力しています。

社内公募活用

沢山のチャレンジができる仕組みを活かして自身の成長を実感

VOICE

私が強みとしている語学力を活かせる機会と、自身が求める新規事業領域の経験を得たいと考えていました。どうやったら自分の能力を最大限に発揮できるかを考えている時に社内公募と出会いました。現在は海外パートナー企業との交渉や新規ビジネスサポート、探索を担当しています。以前の研究開発業務とは違い、全く新しいチャレンジや経験したことのないプロジェクトに関わることで、自身の着実な成長を実感しています。



加工事業カンパニー
戦略本部新規事業部
陳 恒輝

自らの能力を発揮できる環境を自らの意思と行動で作っていくことができる土壌が当社にはあります。

エンゲージメント向上

エンゲージメント向上で組織を元気に

VOICE

サーベイ結果をHRデータと掛け合わせて多角的に分析し、今年度はカンパニービジョンの共有・浸透を最重要施策と位置付けました。具体策としてカンパニープレジデントが直接各拠点へ訪問し、ビジョン・視点への期待・今後の成長シナリオを伝えること、伝えるだけでなく現場の声を経営に活かして、現場とカンパニーがより一丸となるための「直接対話集会」を開催しています。本施策の効果検証としてサーベイを活用し、エンゲージメントのさらなる向上を図っていきます。



高機能製品カンパニー
管理本部管理部HRBP室
大倉 奈々

全社の取り組みに加え、部門単位でも、サーベイ結果を踏まえた自部門の課題解決に向けた取り組みを継続し、エンゲージメントのさらなる向上を目指しています。

育児休業制度活用

「仕事」も「ライフ」も大切に

VOICE

家族にとって初めての子ども。周りの育児取得経験者に話を聴き、妻と相談のうえ、職場に話をしました。取得期間を3か月にしたのは、特に大変な時期を乗り切るため。子どもとの時間が取れ、産後の妻の回復を支え、遠方に住む祖父母に子どもの顔を見せることができました。育児は人生で幾度もない貴重な時間を得ることができます。国や会社の制度を使って、ぜひ多くの方に取得してほしいです。



加工事業カンパニー
岐阜製作所 ドリル・超高压
工具開発部ドリル開発課
佐藤 拓哉

研修・セミナー等を通じた周知・啓発の継続により、この3年間で男性従業員の育児休業取得率は約5倍になりました。今後も希望者全員が取得できる環境、風土づくりを推進します。

社内公募活用

自らの意思で躊躇なく飛び込めるキャリアづくり

VOICE

入社当初から自分が会社に貢献していることを肌で感じながら働きたいと思っていました。そのため、20、30代はさまざまなスキルや経験を身に付けたいと思っていました。そんな時、社内公募制度がスタート。「自らの意思で躊躇なく飛び込める」という斬新さに驚きながら応募し、各部署での説明会では、先輩方よりキャリアに対するアドバイスもいただくことができました。「なりたい自分に日々向かって歩めている」ことを実感しながら、チャレンジできる環境の中で充実した日々を送っています。



DX推進部
EPMOグループ
田澤 匠

自らのアスピレーションを持つことで、当たり前を実現できるフィールドや機会が当社にはあります。こうした仕組みが従業員のキャリアオーナーシップに対する考えを育てていくことにつながっています。

健康経営推進

従業員全員で楽しく健康づくり

VOICE

健康に関する多様なイベントを会社全体の取り組みとして実施していますが、企画・実施に際しては、従業員の皆さんが楽しめる要素を盛り込んで、モチベーションを維持できるように工夫しています。特に喫煙率については、各種禁煙施策により、52.8% (2017年度) から11.7% (2023年度) に低減させることができました。



細倉金属鋳業(株)
事務部事務課
高橋 広大

さまざまな活動の結果、当社グループの細倉金属鋳業(株)は健康経営優良法人(中小規模法人部門)および健康優良企業(金の認定)の認定を取得するとともに、独自の喫煙率削減施策により顕著な成果が上がっています。

コミュニケーション／インナーブランディング

当社グループでは、2021年度からインナーブランディングをスタートしました。

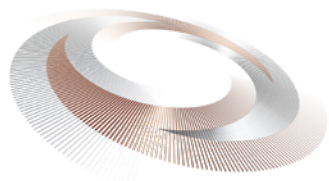
自由闊達なコミュニケーションができる健全で風通しの良い組織を目指し、その組織風土を土台とし従業員一人ひとりが当社グループの「私たちの目指す姿」を自分ごと化することをゴールとしています。

2023年度は「私たちの目指す姿」の認知を活動の主軸とし、既存の施策の枠組みを活かしながら取り組みを進めてきました。

私たちの
目指す姿の
自分ごと化

キービジュアルの展開

「私たちの目指す姿」の認知・浸透のために、「私たちの目指す姿」を視覚的に表現するキービジュアルを策定しました。金属資源が途切れることなく力強く循環し、さらなる価値を付加しながら成長していく様子を円形のデザインで表しました。金属を想起させるテクスチャーによって、三菱マテリアルならではの循環のあり方を表現しています。本キービジュアルを、社内ポスターや各種プレート等に幅広く展開しています。



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

私たちの
目指す姿の
自分ごと化

自由闊達な 組織風土の醸成

2023年度は、これまでの各施策を継続するとともに、一部に「私たちの目指す姿」のディスカッションを取り入れるなど施策の枠組みを活かしながら、組織風土の活性化と目指す姿の認知の両面から戦略的かつ複合的にアプローチし活動を深化させています。



循環マップ

従業員一人ひとりが、「私たちの目指す姿」実現のために自身がどのような役割を担っているかを確認するためのコミュニケーションツールとして「循環マップ」を展開しています。役員の期初メッセージや社内イベント等、さまざまな場面で活用され、「私たちの目指す姿」の自分ごと化を促進しています。



常務コミュニケーションワーク

経営層と従業員の距離を縮め、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づくりを目的とし、経営層がグループ各拠点に訪問し、従業員と対話集会の機会を設けています。2023年度は中経2030を題材に意見交換を行い、合計51拠点で77回開催しました。従業員からは、「私たちの目指す姿」の実現に向けた事業戦略に関する質問から日々の困りごとまで幅広い質問があり、活発な意見が交わされました。



施策一覧

施策名	内容
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。
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年度より定期的に実施しています。
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。2021年度から開始し、約70名が参加しました。
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っています。
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。2023年度は、6つのテーマで合計42回開催しました。

目指す姿の認知度 **85.5%** 2023年度 **56.4%** 2022年度

私たちの目指す姿の自分ごと化

自由闊達な組織風土の醸成

CTOメッセージ



新しい製品・サービスを多く生み出し、 事業競争力のさらなる強化を図ります。

CTOとして所管する、ものづくり・R&D戦略部、DX推進部、システム戦略部の活動は、新規事業創出、研究開発、ものづくり力強化、知的財産形成、デジタル技術・データ処理技術応用、情報セキュリティ等、広範囲な技術領域にわたっており、製造業を生業とする当社グループの事業競争力を維持・強化するための基礎となる活動です。2023年度は多くの分野で成果が出ていますが、不透明な事業環境にあっても勝ち抜くために事業競争力をさらに強化し、新しい製品・サービスを多く生み出し、大きく育てるため、2024年度も活動を推進していきます。

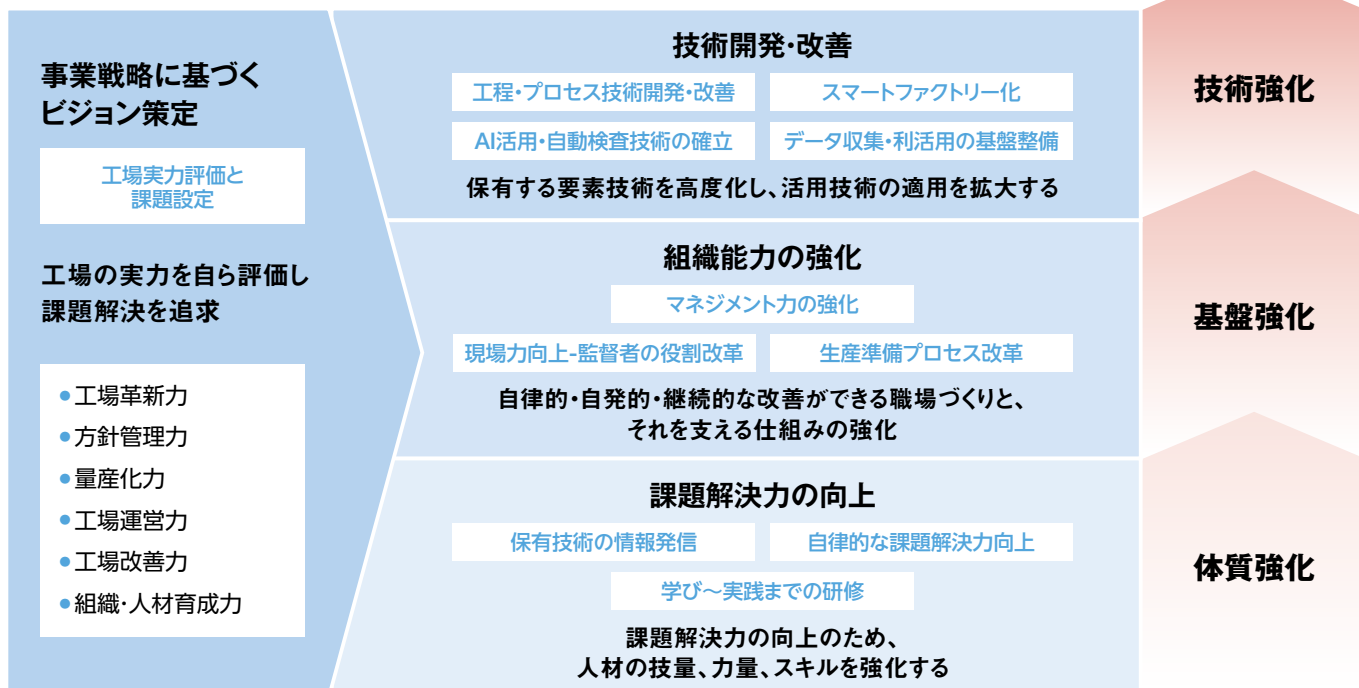
執行役常務
CTO、ものづくり・R&D戦略、DX推進、システム戦略担当
柴田 周

ものづくり・研究開発

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の抑え込み
 - 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



研究開発戦略

新製品・新技術・新事業創出をとおり、循環をデザインするサステナブルな材料を提供し、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

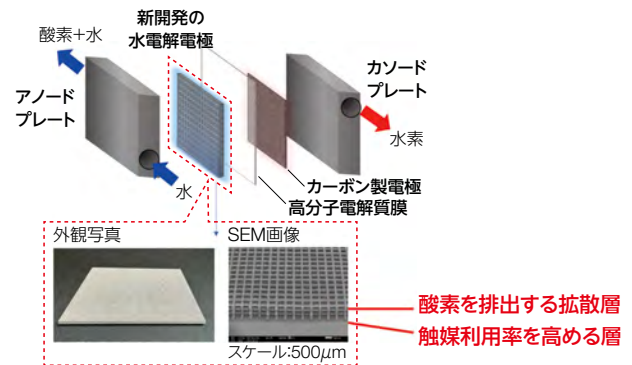
循環をデザインするサステナブルな材料を提供

中経2030重点方針	注力分野
新規素材・部材の創出と資源循環の両機能を強化	資源循環 • 分離・回収・精製
製品ライフサイクル全体のGHG削減	脱炭素 • エネルギー素材 • グリーン材料 • グリーンプロセス
アイデア創出、研究開発、量産化、事業化まで一貫通貫で行う組織運営の深化	半導体関連 • 実装材料 • 装置向け部材(樹脂複合材料)
経営資源(要員、資金)の柔軟な配置による開発テーマ設定・遂行、事業化の加速	モビリティ • 高性能銅材料・部材 • 超硬工具

[サステナビリティの実現に貢献する製品開発事例] チタン製電極を開発

当社グループは、横浜国立大学の先進化学エネルギー研究センターと共同で、3Dプリンタ技術を用いた2層構造を有する新たなチタン製の水電解電極を開発しました。これは、高電流密度条件下においても高効率で作動を可能にする電極です。近年、水素の製造技術のひとつとして「固体高分子型(PEM)水電解」が注目されていますが、システムコストが高いことが課題となっていました。この課題解決のため共同開発に取り組んだもので、今後は実用化に向けて、最適な電極構造の開発・試作を継続します。

■ 固体高分子型水電解 模式図



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の目標達成に向け、以下の重点施策を実施します。

1. 多様な動脈型/静脈型ビジネスから構成される当社グループ循環型バリューチェーン形成・強化への知的財産面からの貢献

動脈型・静脈型のビジネスの特性に応じ、当社の循環型バリューチェーン形成等の事業戦略を、より迅速かつ効果的に支援する知的財産戦略を展開します。

2. 当社グループ全体としての筋肉質な知的財産ポートフォリオの形成

中経2030「私たちの目指す姿」の世界で予想される新たなコンペティタやアライアンスなど、今とは異なる知財環境に対しても柔軟に力強く対応できる筋肉質な知財ポートフォリオの形成を目指します。

3. 当社グループ知的財産ガバナンス体制の強化

当社グループの知的財産関連活動については、コーポレートガバナンス・コードも踏まえ、月例での知財担当常務ヒアリングや適宜の取締役会においての報告を実施し経営層からの指導・監督を受けるなど、知的財産への投資、活用戦略の構築・実行、リスク管理、情報開示等に関するガバナンスが最適化されるよう取り組んでいます。

DX戦略 (MMDX※1)

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「MMDX」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。

【事例1】顧客接点強化のためのマーケットインテリジェンス強化

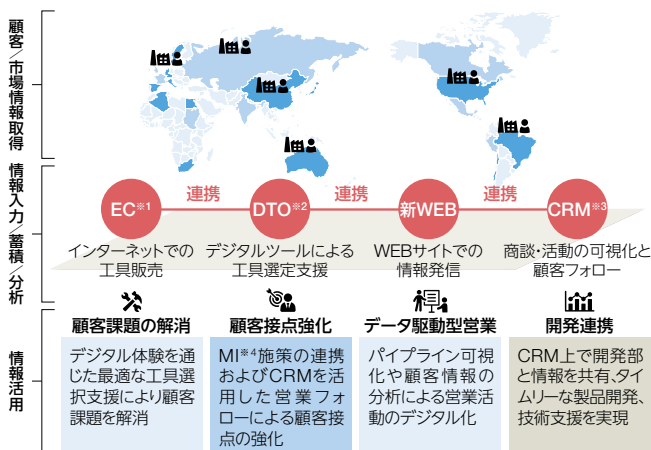
加工事業カンパニーでは、デジタルを活用してお客さまの課題解消を支援し、安定的かつ付加価値の高いサービスを提供するため、マーケットインテリジェンスの強化に取り組んでいます。2023年度に統合刷新した新グローバルWEBサイトを中心に、ソリューションプラットフォームや海外EC (Electronic Commerce) サイトを組み合わせ、CRM (Customer Relationship Management) ソリューションとの連携を構築してきました。これにより、ブランド認知からお客さまの工具選定支援、アフターフォローまで一貫したデジタルサービス実現を目指しています。

ソリューションプラットフォームでは、工具選定のノウハウをWEBアプリとして提供し、切削効率向上や寿命改善の実現、被削材、加工条件、工具など、複数条件の組み合わせから最適な工具を自動的に提示し顧客課題の解消を支援します。新グローバルWEBサイトやECの顧客情報とともに各システムから得られたデータを分析、CRMへ連携することで、営業フォローや案件管理、開発部門との情報共有による技術支援や製品開発への活用を推進しています。

MMDXでは2023~2025年度を本格稼働のフェーズと位置付けており、今年度はその2年目にあたります。既に稼働を開始して成果が出始めているテーマもありますので、いくつか事例を紹介します。

※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

今後、さらなる機能の拡張、サービス提供エリアの展開を図り、デジタル体験を通じた顧客の課題解消、利便性向上を実現するとともに、カンパニー全体グローバルでデータ駆動型の事業運営を高度化し、効果創出へ取り組んでいきます。



※1 EC: Electronic Commerce ※2 DTO: Digital Tool Organizer
 ※3 CRM: Customer Relationship Management ※4 MI: Market Intelligence

【事例2】ERP導入による業務プロセスの変革、オペレーションの強化

当社は、国内外のグループを含めて業務プロセス刷新・標準化を行うべくERP (Enterprise Resource Planning) 導入に取り組んでおり、先行着手していた会計領域について2024年度から三菱マテリアル単体での運用を開始しました。業務・IT一体で改善・高度化が推進可能な基幹業務プロセスになるよう、全体最適を図り、経営の意思決定に必要な財務諸表データを瑕疵なく迅速に作成・提供し、外部環境の変化 (M&A・会計制度・税制度等) に迅速に対応

できる仕組みを構築しました。今後は国内外のグループ会社に順次展開していく予定です。

また、受注販売プロセスの刷新・標準化についても取り組みを開始しており、経営管理、原価管理、営業活動、在庫管理、マスタ管理について、現状の課題とあるべき姿の検討を業務・ITのそれぞれの視点から進めていく予定です。



グループ会社のDX施策を加速させ、さらなるビジネス効果の創出につなげます。

中経2030の初年度である2023年度は、顧客接点領域や製販連携等のMMDXテーマが稼働しています。また、データ基盤の整備、高度デジタル人材教育など将来に向けての活動も進めてきました。2024年度は、国内外のグループ会社のDX施策を加速させ、さらなるビジネス効果の創出につなげていきます。さらに、当社グループ全体にデジタルマインドを醸成していくことも重要だと認識しています。DXテーマの推進だけでなく、従業員一人ひとりがDXを自分ごととして捉え、率先してデジタルを業務に取り込むことが求められます。デジタルとデータの有効活用により、企業価値最大化を目指していきます。

CDO、DX推進部長
 端山 敦久

IT戦略

関連記事:

サステナビリティレポート▶情報セキュリティの強化
<https://mmc.disclosure.site/ja>

IT戦略

当社グループは、中期経営戦略2030で掲げています「MMCグループIT WAY」(ITガバナンス、ITシナジー)の確立と実行、またMMDXを推進するため、事業に必要な不可欠なシステム機能の提供を行っています。IT戦略では、データ利活用や業務効率化、セキュリティを重視し、システムモダナイゼーションやセキュリティ対策の強化などの取り組みを行っています。また、IT基盤の共通化や標準化、IT人材の育成なども重要な要素として取り組んでいます。そして、三菱材料グループの目指す姿を、ITソリューションを通じて支援、推進します。

- MMCグループIT WAYを実現するため、IT領域では、MMDX推進を下支えする、事業に必要な不可欠なシステム機能を提供中。
- 100億円規模の投資を予定していますが、2030年度におけるITコストは売上高比率1.0%以下にします(現在は約0.8%)

ICTツール

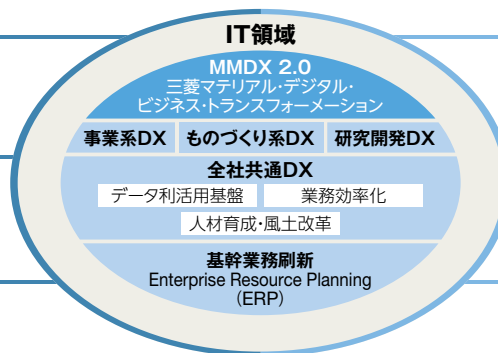
全従業員の生産を向上させるデジタルワークプレイス提供とIT利活用推進

IT基盤

共通化/標準化により効率的、安定的なIT基盤をグループ全体へ提供

IT人材確保

事業会社系IT人材に求められる専門性を有する人材の育成



システムモダナイゼーション

データ活用、新しい働き方等へ対応できるアーキテクチャへの転換

IT組織最適化

IT機能会社を含めたグループ内IT組織の役割見直し

セキュリティ高度化

高度化する外部脅威等、時勢を捉えたセキュリティ対策の強化

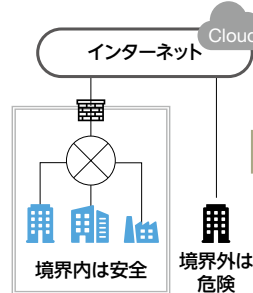
情報セキュリティの取り組み

システムにかかる安全確保の取り組みとして、外部環境の変化等を捉えた、適切な情報セキュリティ対策をグローバルに実行していきます。

情報セキュリティ対策の実行

- 境界防御型からゼロトラスト型セキュリティへの転換、サプライチェーンリスク管理強化等を実施中
- 今後もトレンドを捉えた適切な情報セキュリティ対策をグローバルな視点で継続展開

●境界防御型セキュリティ



外部連携増加により高まる外部脅威

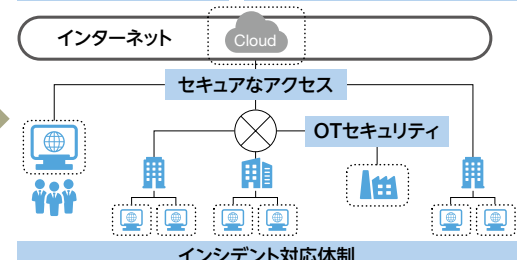
セキュリティガバナンスへの社会的要請

OT保護の重要性の高まり

セキュリティにおける技術進歩

●ゼロトラスト型セキュリティ

グローバル監視体制 サプライチェーンリスク管理



セキュリティ対策/運用をグローバル共通ポリシーで展開

トレンドを捉えた情報セキュリティ対策を継続していく



生成AI活用等の新技術に取り組み、当社グループの生産性向上、効率化を支えます。

中期経営戦略2030の初年度である2023年度は、新IT機能会社「三菱材料ITソリューションズ(株)」を設立し、当社グループシステム部門の役割見直しと機能強化に着手しました。また、当社として初めてのERPを会計領域に導入し、レガシーシステムからの脱却「モダナイゼーション」をスタートしました。

情報セキュリティについては、国内で整備した次世代ネットワークの海外展開を図り、適切なセキュリティレベルで、引き続き事業遂行を支えます。

さらに、生成AI活用等の新技術への対応も精力的に取り組み、当社グループの生産性の向上、効率化をさらに進めます。

CIO、システム戦略部長
板野 則弘

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・能動的な取り組みを進め、2023年度は多くの外部機関から高い評価を受けています。今後も、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。

2023年度	
資源循環の推進	<p>資源循環戦略会議の新設</p> <p>リチウムイオン電池リサイクル技術の確立に向けたパイロットプラントの建設決定</p>
地球環境問題対応の強化	<p>「マテリアルの森 手稲山林」が環境省の「自然共生サイト」に認定 </p> <p>金属事業部門の事業所における再生可能エネルギー由来の電力への切り替えの加速</p>    <p>「マテリアルの森 手稲山林」(北海道札幌市)</p> <p>直島製錬所</p>
人的資本の強化	<p>「Business for Marriage Equality」に賛同 </p> <p>「健康優良企業(金の認定)」を初取得 </p> <p>「マテキャリ(マテリアルの仕事・人を知る、キャリアを描く月間)」開催</p>   <p>PRIDE指標2023において「シルバー」受賞 </p>
コミュニケーションの活性化	<p>当社グループの地域社会貢献活動方針を策定</p> <p>「私たちの目指す姿」の自分ごと化を推進する第3期アンバサダーの取り組み</p>
情報セキュリティの強化	<p>グループのシステム業務機能を集約・強化し、「三菱マテリアルITソリューションズ(株)」設立</p> <p>国内情報セキュリティ管理者向け「情報セキュリティワークショップ」の開催</p>
SCQ課題への対応強化	<p>コンプライアンス研修の実施(国内・外グループ会社向け、役員向け)</p> <p>危険体感教育 342名受講、安全衛生教育 240名受講(2023年度実績)</p>
持続可能なサプライチェーンマネジメントの強化	<p>GloBrass®の欧州および北米における独占的ライセンスをLuvata Oyに供与</p> <p>Luvata OyとWieland-Werke AGとのGloBrass®のサブライセンス契約締結</p>  <p>サプライヤーセルフチェックリストによる人権リスクの特定・評価</p> <p>水栓・車載向け(バルブ・温度センサー・汎用品など)</p>
DXの深化	<p>経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「DX注目企業2023」に初選定 </p>  <p>E-Scrapビジネスプラットフォーム「MEX」のサンプリング動画視聴機能のリリース</p>
価値創造の追求	<p>xEV用全固体電池向け材料の製造技術の開発に成功</p> <p>無酸素銅に関する研究論文について日本銅学会「第57回論文賞」受賞 </p>
地政学・地経学リスク	<p>小名浜製錬(株)の100%子会社への移行</p>
財務リスク	<p>税務方針の策定</p> <p>トランジション・リンク・ファイナンス・フレームワークの策定</p>



マークは外部表彰や外部認証を表しています。

2024年度

国内初となるリサイクル金属ブランド
「REMINE」の立ち上げチリ的高等技術専門学校
「Duoc UC」と使用済み電気・
電子機器類の回収に関する提携H.C.Starck Holdingの
株式取得に関する契約締結

Copper Mark認証の取得手続きを開始

安比地熱発電所の
営業運転開始

インターナルカーボンプライシング制度を導入

CDP2023
「サプライヤー
エンゲージメント・
リーダー」に選定

安比地熱発電所全景

スポーツ庁の
「スポーツエールカンパニー」
として2年連続認定人的資本調査2023にて
「人的資本経営品質2023(シルバー)」に初選定「健康経営優良法人認定制度
(大規模法人部門)」にてホワイト500を初取得国際女性デーに非鉄金属企業
8社合同で「DEIフォーラム」開催「東京都スポーツ推進企業」
に初認定環境省 第5回ESGファイナンス・アワード・ジャパン
環境大臣賞「銀賞」を初受賞GPIFの国内株式運用機関が選ぶ
「優れた統合報告書」に選定全世界のグループ従業員とともに「私たちの
目指す姿」実現のための新たな価値観を検討PC管理の再構築を目的とした
「デジタル・ワークプレイス・ソリューション」の導入「品質振り返りの日」を開催し、
教育、内部監査やパトロールの実施「安全誓いの日」を開催し、
重大災害を風化させないための取り組みを継続マントベルデ鉱山における
パイロットプラントでのコバルト回収試験開始Anglo American plcとの持続可能で責任のある
サプライチェーン構築に向けた覚書の締結についてカナダ「現代奴隷法」施行に伴う、
強制労働および児童労働防止の取り組みに関する声明の公表DX人材の育成、
DXリテラシー向上に向けた取り組みの実施会計関係業務プロセス刷新・標準化に向けた
ERPの導入・本社での運用開始

2年連続で「DX注目企業2024」に選定

アクセラレーションプログラム
MMC Acceleration Program
「Wild Wind」2023の実施MMC Acceleration Program
「Wild Wind」2023銅合金の開発について
令和6年度科学技術分野の
文部科学大臣表彰において
科学技術賞(開発部門)初受賞

欧州新社準備室の設置

MITSUBISHI MATERIALS ESPAÑA,
S.A.U. 超硬工具工場の拡張完工MITSUBISHI MATERIALS
ESPAÑA, S.A.U.PT. Smeltingの
持分法適用関連会社化確定給付型企業年金および
確定拠出制度の運用グループ内部での資金調達における
プーリング・一般融資、親子ローンの実施

CSuOメッセージ



企業理念「人と社会と地球のために」に基づき、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ます。

2023年度のサステナビリティにおける大きな課題として、安全面とコンプライアンス面での対応強化が挙げられます。これらの課題に積極的な対応を図り、全ての従業員が安全やコンプライアンスを自分ごととして捉え、自律的な改善が継続していく体制を構築していきます。そして、サステナビリティ基本方針に掲げた全ての項目について一層のレベルアップを図っていきます。

執行役常務

CSuO、業務プロセス統括、安全環境品質、環境保全センター、地球環境、法務・コンプライアンス担当

田中 徹也

2023年度のサステナビリティへの取り組み

2023年度のサステナビリティへの取り組みにおいて、環境面および品質面についてはこれまでの活動の成果が現れてきており、良好な実績を挙げたと評価しています。環境面においては、行政処分につながる重大な環境事故・法令違反ゼロを達成しました。品質面においてはクレームの発生件数が減少傾向にあるなど、地道な取り組みが実を結びつつあります。しかしながら、安全面、コンプラ

イアンス面は、不本意な結果となり、2023年の日本国内の休業災害罹災者数は単体14名、子会社10名の計24名で、単体では過去5年で最悪の結果となりました。また、コンプライアンス違反件数も増加傾向にあり、こちらも2023年は過去5年で最悪の結果となりました。

課題と2024年度の重点取り組み

2023年度の結果を踏まえ、2024年度は、安全面、コンプライアンス面の取り組みに注力していきます。安全面では、課題のあるカンパニーに、コーポレート部門の安全環境品質部長経験者を専属の担当者として設置し、必要なサポートを実施していきます。また、金属事業カンパニーの直島製錬所、高機能製品カンパニーの三宝製作所を安全重点強化拠点と定め、コンサルタントを派遣するなど、各カンパニーとともに改善活動を進めていきます。さらに、グループ全体として、情報共有のさらなる強化や拠点間訪問等を実

施し、各拠点の安全活動を“見える化”することで、自分ごと化と活動のさらなる推進を図っていきます。こうした活動に加え、グループ全体で安全意識調査を実施し、我々の安全意識のレベルを再確認するとともにその改善に努めていく計画です。また、コンプライアンス面では、ハラスメントに対しては動画配信や研修を通じた注意喚起を継続するとともに、個人のモラルに起因する重要案件については、対象拠点に対して重点的に教育・研修を実施し、自分ごと化を進めていきます。

当社グループにおけるサステナビリティ

当社グループにおけるサステナビリティ課題に対して、私たちは2つの視点から活動を進めていく方針です。第一に、当社グループのビジネスがサステナブルであるために必要な活動、第二に、当社グループのビジネスを通じて人と社会と地球がサステナブルであることに貢献する活動です。私たちは、「人と社会と地球のために」を企業理念として、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ていく考えです。さらに、私たちはサステナビリティに関して、より一層積極的な対応を進め、私た

ちの目指す姿の実現をととしてグループとしての持続的成長を図っていく決意です。私自身、CSuOとして何よりも安全とコンプライアンスに注力するとともに、全ての従業員が安全やコンプライアンスを含めたサステナビリティを自分ごとと捉え、自律的な改善が継続していく体制を構築したいと考えています。今後も、引き続き、サステナビリティ基本方針に掲げた全ての項目についてレベルアップを図っていきます。

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、安全と健康を全てに優先します」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発生させ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。

2024年は、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365日継続と、火災爆発等事故の撲滅を目指します。また、2023年は休業災害が増加したため、2024年も引き続きリスクアセスメントによる設備安全化の徹底を継続するとともに、国内グループ会社も含め「安全意識調査」を実施し、課題改善につなげる取り組みを行うほか、「安全重点管理拠点」を選定し、休業災害を減少させる取り組みを強化していきます。一方、火災爆発事故発生件数については2023年は11件(単体では5件)と、2022年の23件(単体では13件)に比べ半分以上まで減少しましたが、さらなる削減に向けて、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)SUMCOに譲渡しました。

危険体感教育

さいたまオフィスの「安全衛生教育センター 緑館」では、危険感受性を向上し、現場のリスクを察知できるようになるために、危険体感教育(50種の体感設備)、安全衛生教育を当社グループ従業員を対象に実施しています。また、当社グループ内の各事業所では、危険感受性の向上に、分解可搬式のVR(Virtual Reality)危険体感装置を用いています。



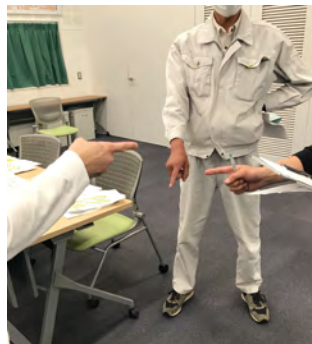
薬液・高圧水危険体感



爆発・ガス危険体感

KYT(危険予知訓練)教育

「安全衛生教育センター 緑館」においては、従業員一人ひとりが作業や職場に潜む「不安全な状態」や「不安全な行動」を事前に明らかにし、自ら対策を考え実行する危険予知(KY)を慣行できるよう、2023年度よりKYT教育を実施しています。参加者は、現場で活用できる実践的な教育として、KYTの基礎、4R(ラウンド)KYや一人KYなどの講義と実技の手法を学んでいます。



関連記事:

サステナビリティレポート▶SCQ課題への対応強化
▶労働災害の未然防止
<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>

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、全ての従業員が「コンプライアンス」を自分ごととして捉えられるよう、意識の浸透・定着のための取り組みを推進しています。

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。

執行役であるCSuO(Chief Sustainability Officer)がコンプライアンスを統括しており、その監督のもと、行動規範等の遵守を図っています。また、行動規範等の遵守状況を含むコンプライアンスの状況等については、定期的に取り締役に報告しています。

当社グループ全体のコンプライアンス体制強化に向け、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取り組みを継続しています。今後もさらなる意識の浸透と定着を目指し、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

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、携帯用カードおよび従業員ハンドブック(基本編)を19言語で作成し、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。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」については、研修や教育、携帯用カードをとおして、浸透に努めています。

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。

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おり、2023年度は「コンプライアンス違反事例の自分ごと化」、「内部通報窓口の安全性」、「自由闊達なコミュニケーションができる職場づくり」をテーマに実施し、「ハラスメ

ント」、「情報セキュリティ」、「独占禁止法」についても触れています。また、階層別研修等を定期的の実施しています。

海外での教育・研修は、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研修により、幅広い地域で効率良く実施しています。国内のグループ会社役員に対しては、2018年度より、当社経営幹部と外部弁護士が講師となり、役員ガバナンス研修を実施し、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・役割の理解、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年度からは、当社経営幹部と海外情勢に精通した外部専門家を講師とした海外グループ会社役員向けの研修も実施しています。

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。

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「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を整備し、通報・相談への適切な対応能力の強化等に努めています。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、携帯用カードへの記載、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。競争法違反、贈収賄等の腐敗行為、会計不正、不正取引・不正行為に関するものが通報対象となっており、匿名でも通報できます。海外の対象会社・拠点ごとに周知しているほか、海外での研修時に説明しています。

「三菱マテリアルグループ内部通報・社員相談窓口」への相談件数推移[年度]

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
38件	42件	61件	58件	54件	47件	65件	63件

関連記事:

サステナビリティレポート ▶ SCQ課題への対応強化
<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

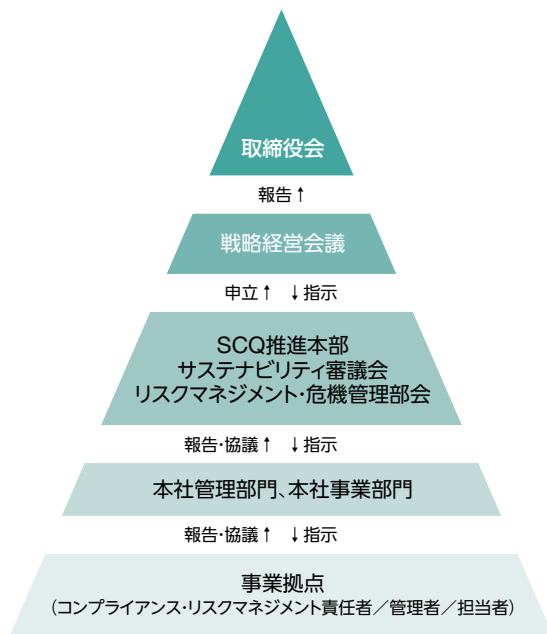
当社グループは、重大リスクをグループ全体のリスク、事業固有のリスク（事業全体の運営に重大な影響を及ぼすリスク）、および事業拠点固有のリスク（拠点運営に重大な影響を及ぼすリスク）として、各階層が担うべき役割（計画の策定、実行、支援、モニタリング/レビュー）を明確にしています。活動状況については半期ごとにモニタリング/レビューし、結果はSCQ推進本部、戦略経営会議および取締役会等に報告され、リスクの状況を経営層でモニタリング/レビューしています。また、個々の重大リスクのシナリオを策定し、統

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。

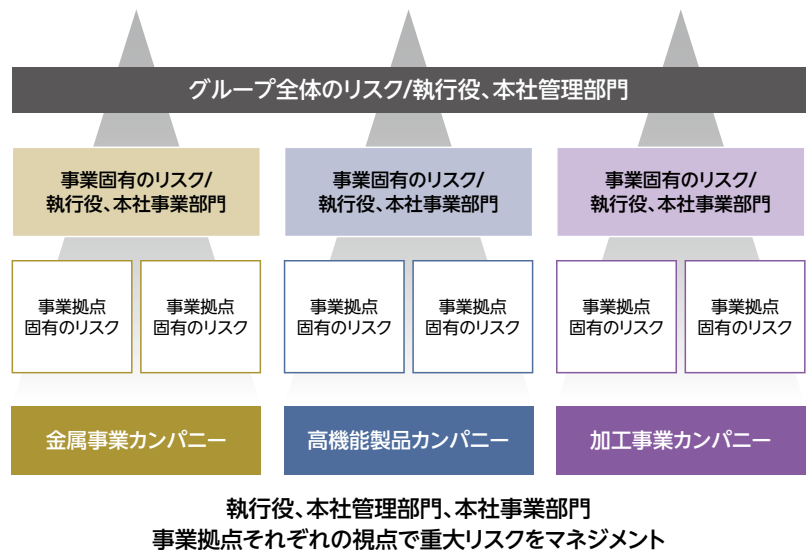
関連記事:

コーポレートサイト▶株主・投資家情報
<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/ir/>

■ リスクマネジメント体制



■ 重大リスクの位置付け



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。当社グループは、グループ全体に適用される危機管理関連規定を運用し、危機事態が発生した場合、まず、従業員とその家族の安全確保を第一に優先します。

その後、事業を早期に復旧し継続するため、国内外の全連結子会社で策定済みの事業継続計画(Business Continuity Plan)により、

会社資産の保全、ステークホルダーからの信頼の維持に努めます。

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▶SCQ課題への対応強化
<https://mmc.disclosure.site/ja>

人権の尊重

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を定めるとともに、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。

当社の人権に関する取り組み

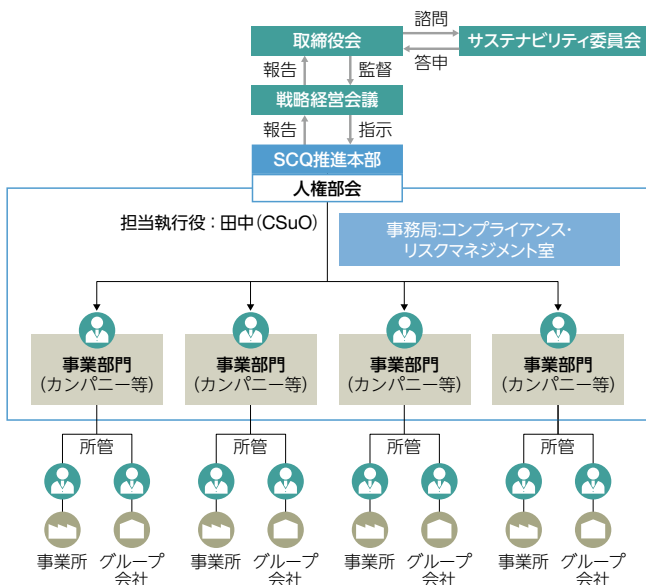
当社グループでは、2022年度から、自社事業による人権への悪影響を防止・軽減するため、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に従って、以下の3項目に取り組んでいます。

- 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(人権DD)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)

ガバナンス体制

当社グループは、2021年7月にサステナブル経営推進本部(現SCQ推進本部)のもと、人権部会を設立しました。人権部会は、コーポレート関連部門および各事業部門の人権関係施策担当者で構成されています。これにより、コーポレート関連部門と各事業部門の連携を図り、当社グループの人権を尊重する取り組みに各領域の専門性を反映し、実効性の担保を図っています。さらに、人権部会では、SCQ推進本部を通じ、当社の執行役および取締役会に活動内容を定期的に報告しています。

また、各拠点およびグループ会社において、人権リスクを低減する取り組みをサステナブル経営年度計画に盛り込み、実行しています。取り組み状況に応じて、人権部会による助言を行うなど、人権尊重の取り組みをより効果的なものにするための仕組みを構築しています。



人権方針によるコミットメントの周知・浸透

当社グループは、グローバルに事業を展開するうえで、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。2021年12月に策定した「人権方針」および人権方針を反映した「調達方針」に基づき、当社グループにおける人権への取り組みを強化しています。

また、人権尊重に関するこれらの方針および当社グループが抱える人権リスクや人権課題を周知・浸透するために、国内外の従業員を対象とした人権研修を実施しています。

さらに、国内外のグループ会社の役員を対象とした役員ガバナンス研修や、海外グループ会社のマネージャーを対象としたコンプライアンス研修の中で、人権尊重の取り組みや事例を取り扱っています。これらの研修を、グローバルな人権意識の涵養および企業としての責任を理解する機会として位置付けています。

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>

人権DDの全体像

人権への影響を特定し、防止し、軽減し、対応するための一連の取り組みは、人権DDと呼ばれます。当社グループでは、人権尊重の取り組みの1つとして人権DDを推進しており、自社事業による人権への悪影響の評価、評価結果への対応、対応の追跡調査、これらの取り組みに関する情報の発信を行っています。

当社グループにおける人権DDは、セルフチェックリスト(SAQ)を用いたリスクベースのアプローチを採用しています。当該SAQにより人権リスクを特定し、リスクが高いと判断される領域に対し、優先してリスク低減策を実施しています。

また、当社および国内外のグループ会社だけでなく、取引先とも連携した取り組みを推進しています。

人権DDの実施範囲

当社グループ	取引先	鉱山・地域住民
SAQによる調査 改善計画の策定・実行	サプライヤー調査 フォローアップ	アンケート調査 対話

関連記事:

サステナビリティレポート▶人的資本の強化
<https://mmc.disclosure.site/ja>

当社グループを対象とした人権DDの実施

当社グループでは、2022年度より当社グループ内における人権DDの仕組み構築に着手しました。2023年度には当社拠点およびグループ会社計105拠点に対してSAQを配布、その回答内容を分析することで、人権リスクの特定を行いました。

SAQの回答分析の結果、過去5年以内に「ハラスメント」が発生している拠点が複数あったこと、雇用プロセス上の差別禁止を表明するコミットメントがないことが明らかとなり、「ハラスメント」「雇用プロセス上の差別」等が当社グループの人権リスクとして特定されました。今後の改善のため、ハラスメント防止の周知や教育活動を一層強化し、組織風土の変革を進めるほか、雇用プロセス上の差別禁止に向けた方針の策定および開示を検討しています。

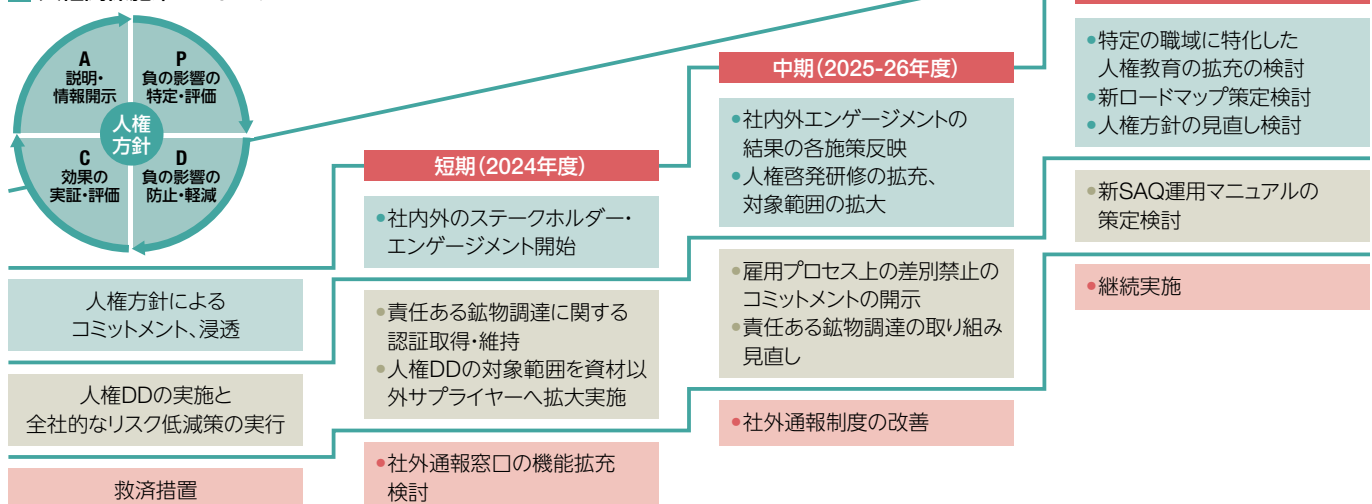
さらに、今後も継続して人権DDを実施するため、これまでの取り組みから得た知見を反映し、人権リスクの評価、特定、その後のフォローアップや改善計画の立案・実施までをカバーする「三菱マテリアルグループSAQ運用マニュアル」を策定しました。

救済措置

当社グループは、国内従業員向けに通報・相談窓口を設置し、人権に関する相談も受け付けています。匿名での通報・相談が可能なほか、改正公益通報者保護法(2022年6月施行)に対応し、厳格な秘密保持を保証し、救済措置を実施する体制を整えています。2023年度は、ハラスメントに関する相談に対して、ハラスメントの適切な認定、行為者への指導を行ったほか、通報・相談対応後、通報者や被害者に対する報復行為の有無を確認しました。また、ハラスメントを防止する組織風土形成のための教育研修も実施しました。

社外のステークホルダーがアクセス可能で、匿名での相談も可能な人権に関する問い合わせ窓口を設置しています。今後、さらなる窓口の整備・拡充を検討しています。

人権関係施策ロードマップ



責任ある原材料調達

当社グループは、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。

さらに、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。グローバルな調達活動をする企業として社会的責任を果たしていきたいと考えています。また、「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の強化
<https://mmc.disclosure.site/ja>

今後のロードマップ

当社グループでは、2022年度および2023年度に実施したSAQの分析結果に基づき、2024年度から2028年度の5年間にわたる人権尊重の取り組みについて、ロードマップを策定しました。

継続して人権DDの取り組みを実施しながら、当社グループの人権に関する課題の抽出、リスクの特定および改善策を実施していきます。

策定したロードマップと主な施策は次のとおりです。

環境保全・環境技術・生物多様性・森林

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、全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。

2023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

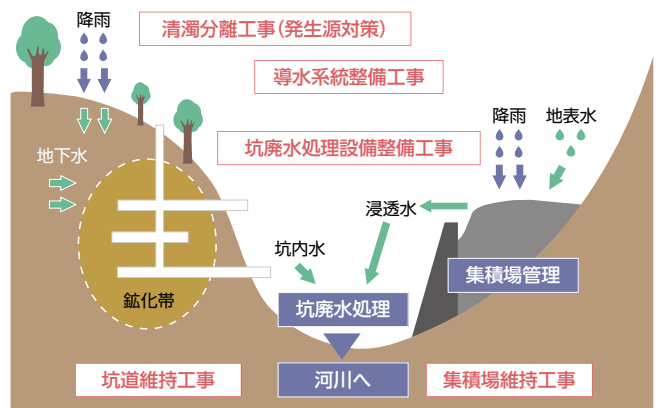
当社グループが国内に保有する非鉄金属（銅・鉛・亜鉛等）鉱山は全て採掘を休止または廃止しています。

現在、20鉱山（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、重金属を含む酸性の坑廃水（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坑内水（坑水）、および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））が発生するため、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として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工事に加え、大規模地震に備えた集積場安定化工事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



坑廃水処理施設（八谷鉱山）



貯水槽（尾去沢鉱山）

生物多様性保全への取り組み

生物多様性保全課題については、2019年のIPBES^{*1}の地球規模評価報告書において、自然が世界的に劣化し自然変化を引き起こす要因が過去50年間で加速していることが指摘されています。世界的には、2022年に生物多様性条約締約国会議(COP15)における「昆明・モントリオール生物多様性枠組」の採択を受け、2030年に生物多様性の損失を止め反転させる、いわゆるネイチャーポジティブ(自然再興)達成に向けた社会経済活動が企業にも求められています。

当社グループは、行動規範第5章に「生物多様性に配慮して、自然との共生に努めます」と定め、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。

当社グループは、2023年9月に発表されたTNFD^{*2}の提言に基づき、当社事業の生物多様性に関する依存と影響およびリスクと機会について適切に分析を行うべく、2023年度に3拠点においてLEAPアプローチ^{*3}に基づく試行的な分析を実施しました。この結果も踏まえつつ、今後は具体的な対応や開示に向けた内容を取りまとめていきます。

また、サプライチェーンにおいても、生物多様性への影響が特に懸念される原料の調達先である海外鉱山の中でも、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。

*1 IPBES: Intergovernmental science-policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services
(生物多様性および生態系サービスに関する政府間科学-政策プラットフォーム)

*2 TNFD: Task Force on Nature-related Financial Disclosures
(自然関連財務情報開示タスクフォース)

*3 LEAPアプローチ: TNFDが推奨する開示にあたってのプロセス。
Locate, Evaluate, Assess, Prepareの頭文字をとったもの



絶滅危惧種であるクロビイタヤの稚樹

社有林の地球温暖化防止への貢献

当社は日本各地に約1.3万haの社有林を保有し、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8つの山林で取得済みです。

森林の持つ重要な生態系サービスのひとつにCO₂の固定機能があります。当社は、日本国内有数の大規模森林所有者として、森林の適切な整備を着実に推進し、森林の有するCO₂の固定機能を最大限に高めています。現在は年間4.4万tのCO₂を固定しており、地球温暖化防止に貢献しています。

自然共生サイト認定について

当社社有林「マテリアルの森 手稲山林」(手稲山林)が環境省の「自然共生サイト」認定を受けました。

「自然共生サイト」とは「民間の取り組みなどによって生物多様性の保全が図られている区域」を国が認定する区域です。認定区域は保護地域との重複を除き、「OECM^{*4}」として国際データベースに登録されます。

当社はこれまで、環境省が主導する「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」への参加や、自然共生サイトの認定の仕組み構築を支援する「認定実証事業」にも手稲山林の情報を提供するなど、生物多様性保全に関するさまざまな活動を進めてきました。

*4 OECM: Other Effective area-based Conservation Measures、公的な保護地域以外の企業林などで生物多様性保全に資する地域

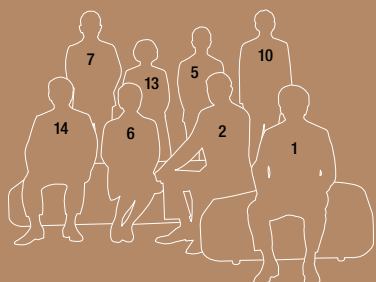


マテリアルの森 手稲山林(北海道札幌市)

関連記事:

サステナビリティレポート▶地球環境問題対応の強化
<https://mmc.disclosure.site/ja>

組織能力の最大化に尽し、 三菱マテリアルグループの企業価値の向上を図ります



- 1 竹内 章
- 2 杉 光
- 3 若林 辰雄

- 4 五十嵐 弘司
- 5 武田 和彦
- 6 別府 理佳子

- 7 桐山 一憲
- 8 相樂 希美



9 小野 直樹

10 高柳 喜弘

11 柴田 周

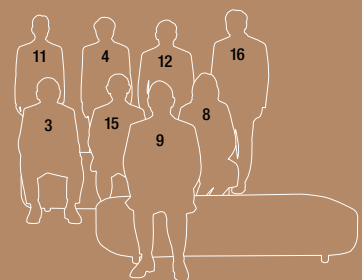
12 田中 徹也

13 野川 真木子

14 伊左治 勝義

15 石井 利昇

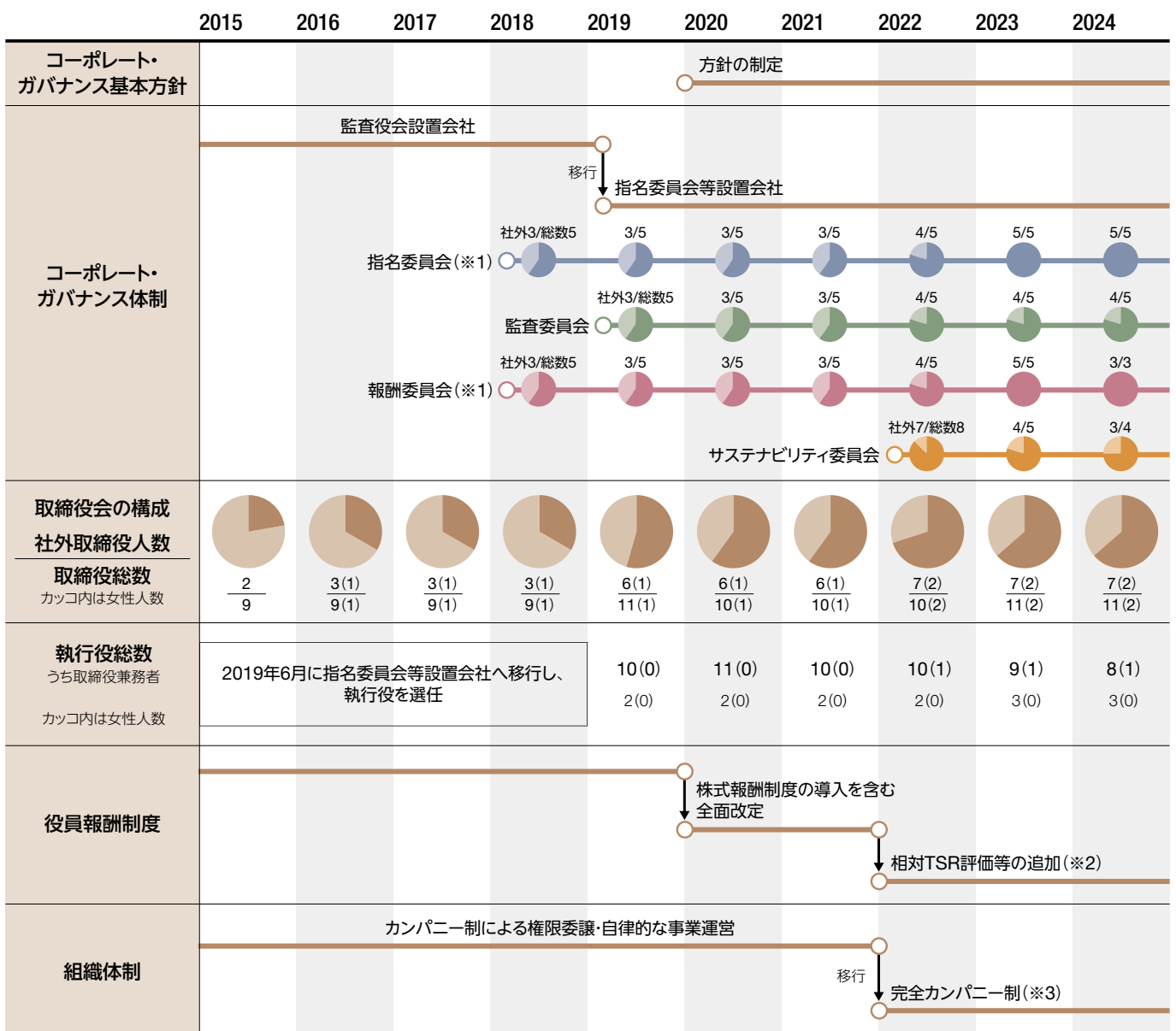
16 小原 和生



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日よりカンパニーが事業運営に必要な全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

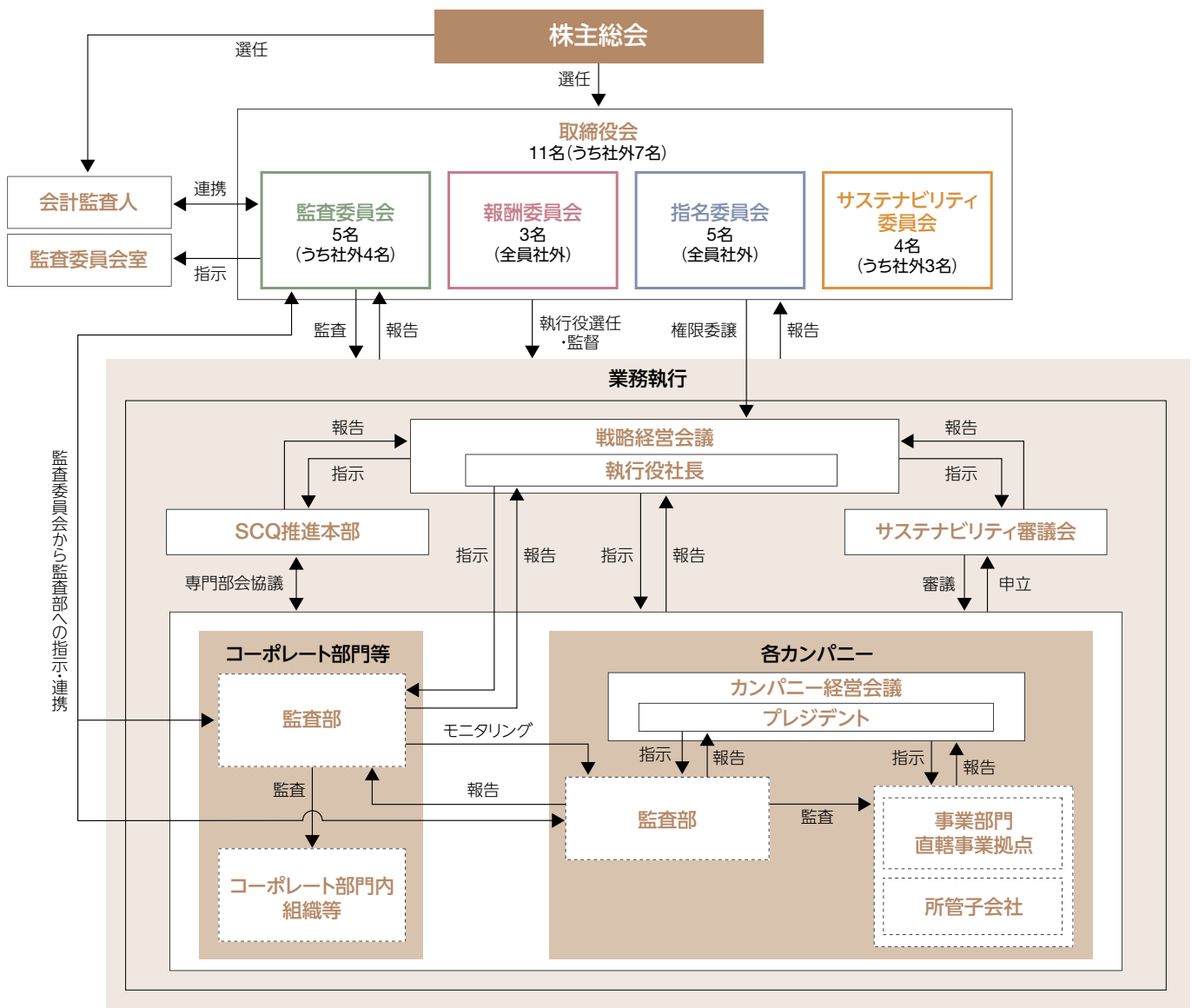
基本的な考え方

- 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、私たち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全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(2024年6月26日時点)



取締役一覧 (2024年6月26日現在(第99回定時株主総会終了時点))

	略歴		指名理由	
1 竹内 章 取締役会長 監査委員 取締役会等への出席状況 (2023年度) 取締役会 19回/19回(100%) 監査委員会 17回/17回(100%) 報酬委員会 3回/3回(100%) サステナビリティ委員会 2回/2回(100%)	1977年4月 当社入社 2009年6月 常務取締役 2014年4月 取締役副社長	2015年4月 取締役社長 2018年6月 取締役会長(現)	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など、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。	
2 杉 光 社外取締役 指名委員 報酬委員長 取締役会等への出席状況 (2023年度) 取締役会 19回/19回(100%) 指名委員会 14回/14回(100%) 報酬委員会 9回/9回(100%) サステナビリティ委員会 9回/9回(100%)	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)	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。	
3 若林 辰雄 社外取締役 指名委員長 報酬委員 取締役会等への出席状況 (2023年度) 取締役会 19回/19回(100%) 指名委員会 14回/14回(100%) 監査委員会 17回/17回(100%) 報酬委員会 6回/6回(100%) サステナビリティ委員会 2回/2回(100%)	1977年4月 三菱信託銀行(株)(現三菱UFJ信託銀行(株))入社 2008年6月 同社常務取締役 2009年6月 同社専務取締役 2010年6月 同社専務取締役・受託財産部門長 兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 常務執行役員・受託財産連結事業本部長 2011年6月 三菱UFJ信託銀行(株) 専務取締役 兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役	2012年4月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役社長 兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役 2013年4月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役社長 兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役副会長 2013年12月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役社長兼取締役会長 兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役副会長 2015年6月 三菱UFJ信託銀行(株)	取締役社長兼取締役会長兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役代表執行役副会長 2016年4月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役会長 兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役 2016年6月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役会長 2018年6月 当社監査役(非常勤) 2019年6月 当社取締役(現) 2020年4月 三菱UFJ信託銀行(株) 特別顧問(現)	金融機関の社長、会長を歴任する等、経営者としての豊富な経験を通じて、金融・財務・会計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、指名委員および報酬委員として、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。
4 五十嵐 弘司 社外取締役 指名委員 サステナビリティ委員長 取締役会等への出席状況 (2023年度) 取締役会 19回/19回(100%) 指名委員会 11回/11回(100%) 監査委員会 17回/17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%)	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 バイスプレジデント 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。	
5 武田 和彦 社外取締役 指名委員 監査委員長 取締役会等への出席状況 (2023年度) 取締役会 19回/19回(100%) 監査委員会 17回/17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 バイスプレジデント 経理担当 2006年4月 ソニーNECオペリアーク(株) 執行役員 CFO 2008年8月 ソニー・ヨーロッパ(株) シニアバイスプレジデント 経営管理・経理担当 2013年10月 ソニー(株) バイスプレジデント 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グロマリット(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、財務・会計、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、監査委員長として、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。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。	

略歴

指名理由

6 別府 理佳子

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
(2023年度)

取締役会 19回/19回(100%)
監査委員会 13回/13回(100%)
報酬委員会 9回/9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
スクワイヤ外国法共同事業法律事務所
パートナー弁護士
2022年6月
当社取締役(現)
2024年6月
スクワイヤ外国法共同事業法律事務所
カウンセラー弁護士(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。加えて、監査委員として、主に執行役等の職務の執行について、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、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。

7 桐山 一憲

社外取締役

監査委員

サステナビリティ委員

1985年4月
プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク(現P&Gジャパン合同会社) 入社
2002年7月
ザ・プロクター・アンド・ギャンブル・カンパニー ノースイーストアジア
バイスプレジデント兼営業本部長
2005年7月
同社グローバルスキング
バイスプレジデント

2007年7月
プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン(株)
(現P&Gジャパン合同会社)
代表取締役社長
2012年7月
ザ・プロクター・アンド・ギャンブル・カンパニー 米国本社プレジデント兼
アジア最高責任者
2017年9月
(株)for GL 代表取締役(現)
2024年6月
当社取締役(現)

国際的大手企業の経営者としての経験を通じて、企業経営、マーケティングに関する豊富な知見を有するとともに、アジア地域の統括や米国法人における経営者としての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。また、長年にわたる国内外での経営経験に基づく経営人材の育成に関する豊富な見識を有しています。これらのことから、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。

8 相楽 希美

社外取締役

監査委員

サステナビリティ委員

1989年4月
通商産業省(現経済産業省) 入省
2011年7月
独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(現国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構) 環境部長
2014年4月
独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構(現独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構) 備蓄企画部長

2015年7月
経済産業省大臣官房情報システム厚生課長
2017年7月
同省東北経済産業局長
2020年12月
住友化学(株) 入社
2021年4月
同社理事サステナビリティ推進部、レスポンスルベア部担当(2021年6月退任)
2024年6月
当社取締役(現)

長年にわたる経済産業省での勤務経験を通じて、通商産業政策に関する幅広い見識を有するとともに、金属鉱物資源、再生可能エネルギー、情報技術、リサイクル分野における専門的な知見を有しています。また、工学修士としての技術的知見を有しています。これらのことから、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。なお、相楽氏は直接企業経営に関与した経験がないものの、上記の経験、見識および知見から、社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断しています。

9 小野 直樹

取締役 執行役社長 CEO

(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)

サステナビリティ委員

取締役会等への出席状況
(2023年度)

取締役会 19回/19回(100%)
指名委員会 3回/3回(100%)
サステナビリティ委員会 7回/7回(100%)

1979年4月
三菱鉱業セメント(株) 入社
2014年6月
当社常務取締役
セメント事業カンパニー プレジデント
2016年4月
取締役副社長
セメント事業カンパニー プレジデント
2016年6月
取締役 副社長執行役員
セメント事業カンパニー プレジデント

2017年4月
取締役 副社長執行役員
経営戦略本部長
2018年6月
取締役社長
2019年6月
取締役 執行役社長
2021年4月
取締役 執行役社長 CEO(現)

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 執行役社長を務めています。現在は、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。取締役会では、このような執行役としての経験も踏まえた視点から意見を述べるとともに、取締役会の実効的な議論に貢献しています。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。

10 高柳 喜弘

取締役 執行役常務 CFO
(経理財務、経営戦略、欧州新設準備、物流資材、コーポレートコミュニケーション担当)

取締役会等への出席状況
(2023年度)

取締役会 19回/19回(100%)

1986年4月
当社入社
2019年4月
執行役員
三菱電線工業(株) 取締役社長
当社 高機能製品カンパニー
バイスプレジデント
2020年4月
執行役常務
高機能製品カンパニー バイスプレジデント

2021年4月
執行役常務 CFO
経営企画部長
2021年6月
取締役 執行役常務 CFO
経営企画部長
2022年4月
取締役 執行役常務 CFO
戦略本社 経営戦略部長
2023年4月
取締役 執行役常務 CFO(現)

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、中期経営戦略2030の諸施策の立案・遂行を主導しています。取締役会では、このような執行役としての経験も踏まえた視点から意見を述べるとともに、取締役会の実効的な議論に貢献しています。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。

11 柴田 周

取締役 執行役常務 CTO

(ものづくり・R&D戦略、DX推進、システム戦略担当)

取締役会等への出席状況
(2023年度)

取締役会 16回/16回(100%)

1984年4月
当社入社
2018年6月
取締役 常務執行役員
ガバナンス統括本部長
2019年4月
取締役 常務執行役員
経営戦略本部長
2019年6月
取締役 執行役常務
経営戦略本部長

2021年6月
執行役常務
2022年10月
執行役常務 CDO
2023年4月
執行役常務 CTO CDO
2023年6月
取締役 執行役常務 CTO CDO
2024年4月
取締役 執行役常務 CTO(現)

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、および2023年6月から現在までは取締役を兼務)。現在は、取締役 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、研究開発戦略およびDX(デジタル・トランスフォーメーション)を含むIT戦略全般を主導しています。取締役会では、このような執行役としての経験も踏まえた視点から意見を述べるとともに、取締役会の実効的な議論に貢献しています。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。

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、中期経営戦略2030の達成に向けて、取締役が、スキルマトリックスに示したそれぞれが有する専門性および経験に基づき、どのような視点から貢献し、知見を提供しているかを、【表2】に記載しています。

【表1】取締役の専門性と経験(スキルマトリックス)

氏名	当社以外の 業界経験	専門性・経験						
		企業経営 組織運営	国際的 経験	営業販売	生産技術	研究開発	法務	財務会計
竹内 章	—	●	○				●	○
杉 光 <small>独立役員</small>	自動車製品	●	○		○	●		
若林 辰雄 <small>独立役員</small>	金融	●	○				○	○
五十嵐 弘司 <small>独立役員</small>	食品・食品素材	●	○		●	○		○
武田 和彦 <small>独立役員</small>	コングロマリット	●	○	○			○	●
別府 理佳子 <small>独立役員</small>	法曹		●				●	
桐山 一憲 <small>独立役員</small>	一般消費財	●	●	○				○
相楽 希美 <small>独立役員</small>	経済産業行政	●	○			○	○	
小野 直樹	—	●	○	○	○		○	○
高柳 喜弘	—	●	○	○			○	○
柴田 周	—	●	○		○	○	○	○

○……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全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

中期経営戦略2030達成					
氏名	戦略の実行に対する 監督	収益力向上に対する 監督	主なサステナビリティ課題への対応に対する監督		
			人的資本経営の強化	資源循環の推進	地球環境問題への 対応強化
竹内 章	当社社長として当社グループを経営した経験に基づく視点		当社人事担当役員としての経験からの視点	当社経営の経緯を踏まえた視点	
杉 光 独立役員	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	製造業における業績管理に関する深い知見からの視点	製造業・技術者の人事マネジメント経験からの視点	製造業のグローバルマネジメント経験からの視点	将来技術トレンドを踏まえた視点
若林 辰雄 独立役員	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		
五十嵐 弘司 独立役員	中長期の経営戦略遂行経験からの視点	生産技術・開発に関する実務経験からの視点	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など幅広い観点からの課題提起	
武田 和彦 独立役員	製造業のグローバルマネジメント実務経験からの視点 CFOとしての豊富な経験からの経営管理に関する視点		グローバル企業の経営幹部としての経験からの視点	財務的視点からの課題提起	
別府 理佳子 独立役員	事業のグローバル展開に関する深い知見からの視点		多様性に関する活動・取り組み経験からの視点	多くの国内・海外企業間の協業案件を担当した経験からの視点	
桐山 一憲 独立役員	製造業におけるグローバル企業の経営経験からの視点	マーケティングに関する豊富な経験からの視点	経営幹部育成に関する深い知見からの視点		
相楽 希美 独立役員	分野横断的な技術的知見からの視点		官庁における人事マネジメント経験からの視点	資源循環・地球環境行政に携わった経験からの視点	
小野 直樹	当社CEOとしての当社グループの経営統括経験からの視点		当社CEOとしての経験からの視点提供・議論のリード	当社再生可能エネルギー事業担当役員としての経験からの視点	
高柳 喜弘	当社CFOとしての経験からの視点			当社金属事業における経営幹部としての経験からの視点	当社地球環境担当役員としての経験からの視点
柴田 周	当社CTO、CDOおよびCFOとしての経験からの視点			当社資源・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	気候変動対応の強化を主導した経験からの視点

※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。

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、2024年6月26日現在(第99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	3回	22回
サステナビリティ関係	—	8回
コーポレート・ガバナンス関係	1回	4回
決算・IR・財務関係	4回	33回
コンプライアンス・内部統制関係	1回	21回
委員会関係	—	40回
役員関係	10回	1回
その他	2回	3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)の進捗状況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
- 2023年度は、計31回開催しました。中経2030については、2023年10月～2024年2月にわたり4回の取締役説明会において、全体構想や個別事業戦略、財務計画等に対する進捗状況について意見交換を行いました。
- このほかに、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進等のサステナビリティに関する事項や、個別事業戦略の進捗等についても意見交換を行いました。2023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(2023年度)

2023年	4月12日	2023年度予算、コンプライアンス、個別事業戦略関係
	4月28日	個別事業戦略、グループ会社関係
	5月12日	人的資本経営、個別事業戦略関係
	6月14日	個別事業戦略関係
	7月12日	知的財産活動、個別事業戦略、人権対応関係
	7月26日	個別事業戦略関係
	8月9日	個別事業戦略関係
	8月30日	コンプライアンス関係
	9月27日	グループ会社関係
	10月12日	中期経営戦略関係
2024年	12月13日	中期経営戦略、知的財産活動、個別事業戦略関係
	1月12日	中期経営戦略、個別事業戦略関係
	1月31日	個別事業戦略、グループ会社関係
	2月9日	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン、経営方針関係
	2月28日	個別事業戦略関係
	3月13日	個別事業戦略、コンプライアンス関係
	3月27日	個別事業戦略関係

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、オンラインを活用または拠点を訪問して、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

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。2023年度は、これまで視察実績のない拠点を中心に視察を実施するとともに、拠点の従業員と交流する機会を設けることで事業および拠点への理解を一層深めました。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。



細倉金属鋳業(株)(宮城県)の視察



小名浜製錬(株)(福島県)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、コーポレート部門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）。2023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）方式にてこれを実施しました。また、2023年度より新たに、取締役（執行役兼務者を除く）が、ほかの取締役の取締役会等への貢献について相互にコメントし合う取り組みを行いました。取締役会において審議した結果、2023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。

2023年度実効性評価の概要

2023年度の実効性は確保されていることが確認されました。

評価を通じて、「当社取締役会の最も重要なミッションのひとつである企業価値向上に向けて、取締役会運営のさらなる改善に努めつつ、2024年度は以下の事項を一層改善するよう取り組んでいく」ことを確認しました。

- 経営コア人材の育成について
- 当社の中長期的競争優位性について

課題に関する取締役会審議の概要

経営コア人材の育成について	当社の中長期的競争優位性について
<ul style="list-style-type: none"> ● 「経営コア人材の育成について、取締役会において十分な議論が行われていると考えますか。」との質問に対して、取締役11名中、6名が「そうは思わない」、5名が「そう思う」との回答で、否定的回答が肯定的回答を上回った。 ● 評価等を通じて、当社の執行役後継者計画や次世代経営人材育成プログラム等には、以下の点に改善の余地があるとの指摘があった。 <ul style="list-style-type: none"> － 後継者人材層の多様化 － 執行役後継者候補に占める、次世代経営人材育成プログラム選抜者の数と比率の向上 － 次世代経営人材育成プログラムと、登用・抜擢等の人事施策との連動の強化 － 次世代経営人材の管理職層・若手層におけるより早期の見極め・計画的なストレッチアサインメント 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「当社の中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、資本市場に十分伝わっていると考えますか。」との質問に対して、取締役11名中、6名が「そうは思わない」、5名が「そう思う」との回答で、否定的回答が肯定的回答を上回った。また、「当社の理念や方向性についての説明は適時行っていると思うが、実績が伴っていない」「短期の利益計画実現のための個別対応に終始してしまうことが多く、中長期的な競争優位性を発信する状況に至っていない」といった意見が見られた。 ● 取締役協議においては、「当社の競争優位性や経営戦略そのものについての議論と、対外的な説明・開示内容については切り分けて議論する必要があり、当社においてはまず前者について、より一層深い検討・議論が必要である」との指摘があった。

課題に対する2024年度の取り組み

経営コア人材の育成について	当社の中長期的競争優位性について
<ul style="list-style-type: none"> ● 執行役後継者計画および次世代経営人材プログラムについて、取締役説明会において執行側より説明を受け、評価等を通じて改善の余地があるとの指摘があった点（前掲参照）を中心に議論を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社の中長期的競争優位性をどのような点に見出すか（どのような点に特に力を入れていくべきか）について、取締役間で議論を行う。（なお、取締役間での議論に際して執行側から説明を受けるべき事項があれば、適宜取締役説明会を開催する。） ● 当該議論の内容は、中経2030のPhase1の最終年度である2025年度に向けて行い、必要に応じてPhase2の見直しにつなげる。

※なお、取締役会運営のさらなる改善に向けては、以下の点を検討していきます。

- ・ 取締役会付議事項のより一層の適切化
- ・ 取締役説明会の議題選定方法
- ・ より実質的な議論を促す審議方法

分析・評価方法

評価の実施プロセス

2023年12月～ 2024年1月	取締役会議長の主導により、取締役11名全員に対してアンケートを配布し、回答を回収。
2024年2月上旬	取締役(執行役兼務者を除く)に対し、ほかの取締役の貢献に関するコメント回答票を配布し、回答を回収。
2024年2月下旬	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。
2024年3月	2月の協議内容を踏まえ、取締役会において2023年度の実効性について決議。 また、2月上旬に回収したコメント回答票については、匿名で各対象取締役にフィードバック。

アンケートの項目

以下に関する設問について、4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)の果たすべき役割に関する自己評価
- 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
- その他取締役会の実効性全般に関する事項 等

2022年度評価に基づく2023年度改善事項への取り組み状況についての評価

2022年度の実効性評価の結果を踏まえ、当社取締役会が2023年度に一層の改善に取り組んだ以下の事項については、概ね「改善された」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
取締役への説明(資料)に関する取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 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や議論すべき経営上の重要事項にフォーカスした内容とする」「予定どおり進捗している案件については極力簡潔に記載する」「競合他社の動向など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た。あわせて、執行役からの説明についても、短時間で簡潔なものとするよう努めるほか、取締役会付議事項について、取締役からの事前質問を受け付ける取り組みなどを行った。 ● また、経営判断の前提となる当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し、社外取締役との間の情報の非対称性の解消を図った。 ● アンケートでは「執行側からの説明については、より重要なポイントに絞った内容となるようさらに工夫してもらいたい」といった意見が見られたが、取り組みそのものについては概ね高評価であった。

取締役会実効性評価

認識された課題	対応の状況
<p>当社の中長期的競争優位性に関する取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 当社の中長期的競争優位性をもとに策定された中経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りました。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として、事業別の戦略説明会等を行ったほか、当社の既存事業および中経2030の各種施策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、国内拠点での工場見学会を実施した。 • 上記のとおり取り組みを行ってきたものの、アンケートでは「当社の理念や方向性についての説明は適時行っていると思うが、実績が伴っていない」「短期の利益計画実現のための個別対応に終始してしまうことが多く、中長期的な競争優位性を発信する状況に至っていない」といった意見が見られた。
<p>指名委員会とほかの取締役との間の情報共有に関する取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役会の決議を要する事項（指名委員会では答申事項となるもので、主には執行役選任等に関する情報）について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った。具体的には、社外取締役意見交換会において、執行役社長から執行役の後継者計画等に関する説明を受け、議論を行った。 • さらに、執行役社長の後継者計画の検討状況についても、社外取締役意見交換会において執行役社長から情報提供を受けたほか、社外取締役候補者の検討状況については、指名委員会から取締役会に対して都度進捗報告を行った。 • 上記のとおり取り組みを行った結果、アンケートにおける評価は、昨年度よりも改善した。
<p>人材戦略に係る取締役会の監督に関する取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役説明会において、各執行役が所管する組織における多様性推進（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン、DE&I）の状況について説明を受け、議論した。 • また、執行役の年次賞与にかかる非財務評価項目として、全ての執行役についてDE&Iに関連する目標を設定し、その進捗状況について、取締役会において定期的に報告を受け、議論した。 • 上記のとおり取り組みを行った結果、アンケートの評価は、昨年度よりも改善した。

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



企業価値の向上に一層貢献する 取締役会を目指して

取締役会議長

取締役会長 竹内 章

持続的成長を目指す 中期経営戦略の目標達成に向けて

取締役会の重要な機能のひとつは、経営方針等の重要事項について適切な意思決定を行うとともに、決議された経営計画などの進捗について監督機能を果たすことです。

2023年2月に取締役会で決議した中期経営戦略(中経2030)は、十分な時間をかけて取締役が多角的な観点から執行側と活発な議論を交わし策定されたもので、企業価値の持続的向上を目指す意欲的な計画になっていると各取締役は考えています。

2023年度は中経2030の初年度であったため、各施策の進捗状況や課題とその対応について、取締役会や取締役説明会において各執行役から定期的に報告を受け、意見交換等を行いました。取締役会としては、監督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。

昨今は企業をとりまく経済・社会情勢の変化が激しいので、中経2030で想定した

事業環境と異なる状況となった場合においても所期の目標を達成できるように、迅速かつ的確に対応することが課題であると考えています。また、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もたいへん重要と認識していますので、取締役会における議論をさらに深めたいと考えています。

拡充されたコーポレート・ガバナンスのさらなる向上を

取締役会のもうひとつの重要な機能は、法令遵守やコンプライアンスの徹底に関する監督機能を果たすことです。コーポレート・ガバナンス(ガバナンス)は企業が持続的成長を実現するための基盤となるものです。

当社グループでは2018年からガバナンス全般の強化に取り組んできた結果、そのレベルが格段に向上したと考えています。それは、指名委員会等設置会社への移行をはじめとしてガバナンス関連の組織や諸制度が整備・拡充されたことに加え、ガバナンスを重視する従業員の意識改革が進

み、当社グループ内のコミュニケーションも改善されたことによります。

しかし、まだ課題も存在しますので、今後も取締役会としてはガバナンスがより一層強化されるようにその役割を果たしていく所存です。

実効性評価に関する取り組みと 取締役会機能の一段の強化

2023年度の実効性評価においては、取締役会の最も重要なミッションである企業価値向上に一層貢献する取締役会を目指して、引き続き、取締役会の機能強化に努めることで取締役の意見が一致しました。また、2024年度は「経営コア人材の育成」と「中長期的競争優位性」をテーマとして、これらの事項を一層改善・強化するよう取り組んでいくことを確認しました。

私も取締役会議長として、今後とも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、効果的かつ効率的な取締役会の運営に努めていきます。

指名委員会委員長メッセージ

**当社グループの持続的成長のために、
指名委員会の機能充実と
不断の改革に取り組みます。**

指名委員会委員長

社外取締役 若林 辰雄



社外取締役候補者の選定、 執行役社長の後継者計画等に 取り組んだ1年

2023年度は、社外取締役候補者の選定、執行役社長の後継者計画の議論が中心となりました。社外取締役候補者の選定においては、企業経営経験者とそれ以外の候補者のロングリストをもとに候補者の絞り込みを行い、最終的には、委員長や執行役社長による候補者との面談だけでなく、各委員による候補者との面談のプロセスを経て決定に至りました。

執行役社長の後継者計画については、後継者候補に関する現執行役社長の考えを委員会で聴取するとともに、専門的な第三者機関による候補者の評価を参照するプロセスを導入しました。また、後継者候補と各指名委員の個別面談を実施し、現時点での評価について委員会で意見交換するなど、従来のプロセスの進化と深化を図りました。執行役社長の後継者候補の選定にあたっては、企画力、実行力、統率力など、さまざまな側面から総合的に評価しなければなりません。多様な視点から評

価するため、指名委員以外の社外取締役とも十分な情報共有とコミュニケーションを取り、意見を確認しながら運営していきたいと考えています。

次世代経営人材の育成への寄与、 外国人人材の登用の促進が課題

これまでの委員会の活動は大変充実したものだと考えていますが、近年、人的資本経営の重要性がますます高まる中で、中経2030を実現するために必要な人的資源が揃っているか、確保できているかという点に留意する必要があります。計画を実現するために必要な人的資源の確保については早く手を打っていかねばなりません。次世代経営人材の育成にどのように寄与していくか、当社グループとして海外での成長を目指すうえで外国人人材の登用をどのように促進していくかという点も、今後、指名委員会として取り組むべき課題だと認識しています。

指名委員会の機能充実が 当社グループの持続的成長に不可欠、 委員長として力を尽くす

指名委員会は、適切に機能していると考えています。指名委員会の最も重要な任務は、執行役社長に対する評価と後継者計画の策定だと認識しています。この2点については、社外取締役だけで議論しており、独立性を持った形で健全に機能しています。指名委員会の構成に関しては、従来は社内取締役も委員として選任されていましたが、2023年6月以降は、指名委員会と報酬委員会は社外取締役のみで構成する形となっています。

指名委員会の機能充実は当社グループの持続的成長に欠かせないものであり、不断の改革が求められます。2019年の指名委員会等設置会社への移行後、着実に機能の充実を図ってきていますが、今後もさらなる充実を図るべく、委員長として力を尽くしたいと思います。

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) 若林 辰雄
委員	取締役(社外) 杉 光 取締役(社外) 五十嵐 弘司 取締役(社外) 武田 和彦 取締役(社外) 別府 理佳子
役割・責務	取締役候補者の指名および取締役の解任に関する方針、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するほか、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。また、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。次期執行役社長の候補者については、取締役会からの諮問に基づき審議し、答申します。
2023年度開催回数	14回
活動実績	<p>2023年</p> <p>4月12日</p> <ul style="list-style-type: none"> 社外取締役候補者の選定について審議 <p>4月28日</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役候補者のスキルマトリックスおよび主要テーマに対する貢献・提供視点、CEOの後継者計画について審議 <p>5月31日</p> <ul style="list-style-type: none"> 社外取締役候補者の選定について審議 <p>7月12日</p> <ul style="list-style-type: none"> 指名委員会年間計画、社外取締役候補者の選定、CEOの後継者計画等について審議 <p>7月26日</p> <ul style="list-style-type: none"> 社外取締役候補者の選定、CEOの後継者計画について審議 <p>8月9日</p> <ul style="list-style-type: none"> 社外取締役候補者の選定について審議 <p>8月30日</p> <ul style="list-style-type: none"> 社外取締役候補者の選定について審議 <p>9月27日</p> <ul style="list-style-type: none"> CEOの後継者計画について審議 <p>10月25日</p> <ul style="list-style-type: none"> CEOの後継者計画について審議 <p>12月26日</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役候補者案、各委員会委員および委員長候補者案、執行役選任案等について審議 <p>2024年</p> <p>1月31日</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役候補者案、取締役会議長案、各委員会委員および委員長候補者案、執行役選任案等について審議 <p>2月9日</p> <ul style="list-style-type: none"> 執行役選任案等の答申内容について決議 <p>2月28日</p> <ul style="list-style-type: none"> CEOの後継候補者指名に係る指名委員会規定およびコーポレート・ガバナンス基本方針の改定について審議 <p>3月27日</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役候補者について決議 取締役会議長・各委員会委員および委員長候補者・委員長代行順序案に関する取締役会への答申内容について決議

取締役候補者の指名および取締役の解任並びに執行役の選解任等

取締役候補者の指名および取締役の解任に関する方針

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、取締役が以下の事由に該当した場合、指名委員会は、当該取締役の解任について株主総会に提案する議案の内容を決定することができることとしております。

- 取締役に、法令または定款に違反する重大な事実があったとき
- 取締役が、その職務の執行に関し著しい不正の行為をしたとき
- 取締役として備えるべき判断能力を欠く又は事理を弁識する能力が著しく不十分であるとき
- 著しく長期間にわたり取締役会に出席することができないことが見込まれるとき

また、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(社外取締役を除く)
 - (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。

社外取締役候補者

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。社外取締役候補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

2024年6月26日開催の第99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2024年3月にかけて、指名委員会での審議を重ね、桐山一憲氏および相樂希美氏を当社取締役候補者とするを、2024年3月の指名委員会において決議しました。

桐山氏については、国際的大手企業の経営者としての経験を通じて、企業経営、マーケティングに関する豊富な知見を有するとともに、アジア地域の統括や米国法人における経営者としての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。また、長年にわたる国内外での経営経験に基づく経営人材の育成に関する豊富な見識を有しています。

相樂氏については、長年にわたる経済産業省での勤務経験を通じて、通商産業政策に関する幅広い見識を有するとともに、金属鉱物資源、再生可能エネルギー、情報技術、リサイクル分野における専門的な知見を有しています。また、工学修士としての技術的知見を有しています。

これらのことから、両氏は、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、適任と判断しました。

関連記事：

統合報告書 ▶ 取締役スキルマトリックス
P86

CEO後継者計画

CEO後継者計画についての考え方

CEOの後継者の決定は、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。

なお、当社では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。

CEO後継者候補の選定プロセス等

CEOの後継者候補人材については、CEO後継者候補の人材プールである現執行役に加え、執行役ではない管理職層や社外者も対象に、幅広い層から後継者候補を選定することとしています。

後継者候補については、指名委員による面談や第三者機関によるアセスメントの実施、現CEOへのヒアリング等を通じてその適性等を判断しています。また、後継者候補に関する情報は、指名委員のみならず指名委員以外の社外取締役との間でも適宜共有し、CEO後継者計画に関する社外取締役間の情報非対称性の解消を図っています。

関連記事：

統合報告書 ▶ 人事戦略
P58

監査委員会委員長メッセージ



**実質を重視した経営視点の監査に徹し、
監査委員会の高度化を図ります。**

監査委員会委員長

社外取締役 武田 和彦

監査の効率化と品質向上のための 改革に取り組んだ1年

2023年度は、「新たな視点(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向上のための改革に取り組んだ1年でした。監査の軸を内部統制から経営戦略にシフトし、より経営視点に立った業務監査を通じて、経営にアドバイスする監査委員会へと進化させることができたと考えています。とりわけ、「形式主義から実質」、「個別最適から全体最適」、「透明性を上げる」ことを重視し、三様監査の深耕、グループ連結経営に資する監査への進化、重点監査項目への「中期経営戦略実施上のリスクと対応状況」の選定を実行しました。

三様監査の深耕については、形式よりも実質を重視し、内部監査部門、会計監査人監査との役割分担、連携を通じて、法令、定款に定められている必要最低限に絞った運用に努めることで、経営視点に立ちながら監査の実効性を追求しました。さらに、DE&I、特に女性活躍推進などのサステナビリティ課題へ監査対象を広げることも着手しました。

新会計監査人とともに、変革に伴う リスクを見逃さず、プロアクティブな 監査アプローチを実践

2023年度、新たに会計監査人を選任しましたが、この「フレッシュ・アイ」による監査アプローチは、私たちにとっても大いに刺激となっています。問題を先送りしない厳格な視点、ITを活用した新たな監査手法など、期待どおりの効果が出始めていると感じています。また、連結子会社の会計監査人統一化による連結経営への意識向上や三様監査の連携強化による組織監査の進化に資するものと考えています。今後は、成長に向けた変革に伴うリスクを見逃さない厳しい目に加え、より一層のプロアクティブなコミュニケーションに基づいたプロアクティブな監査アプローチ、そしてグローバルなガバナンス体制の高度化に資する情報の提供に期待しています。

監査委員会の高度化を図り、 取締役会が経営戦略を担う形へ 発展することを主導

世界的な超競争、技術革新の時代にあって、企業は自らの変革が求められています。成長に向け、新しいビジネスモデル、M&Aや海外進出などさまざまな内発的な変化とともに、財務・非財務の情報開示などの外部からの要請も加わり、私たちを取りまく経営環境はますます複雑化しています。こうした中、中経2030の高い目標達成をサポートするために、重点監査項目にサステナビリティ経営課題を独立項目として追加しています。私たちは、今後一層高まる監査委員会への期待に応えるために、三様監査による組織監査をさらに進化させ、効率よくリソースを配分しながら、形式ではなく実質を重視した経営視点の監査に徹していかなければなりません。引き続き、監査委員会の高度化を図り、取締役会が経営戦略を担う形へ発展することを主導していきたいと思えます。

監査委員会

構成(含む委員長)	社外取締役 4名／社内取締役 1名	
委員長	取締役(社外) 武田 和彦<常勤監査委員>	
委員	取締役(社外) 別府 理佳子 取締役(社外) 桐山 一憲 取締役(社外) 相樂 希美 取締役 竹内 章	
役割・責務	内部統制システムを活用した監査を通じて、または直接、取締役および執行役の職務の適法性および妥当性の監査を行います。 監査委員会監査の実効性を向上させるため、常勤監査委員1名を選定しています。	
2023年度開催回数	17回	
活動実績	2023年 2月～5月 <ul style="list-style-type: none"> 2022年度の期末監査 5月12日 <ul style="list-style-type: none"> 2022年度監査報告等を決議 6月23日 <ul style="list-style-type: none"> 常勤監査委員、選定監査委員、特定監査委員を選定 2023年度監査計画等を決議 7月～翌年2月 <ul style="list-style-type: none"> 期中監査(重要会議への出席、執行役へのヒアリング、拠点往査、監査部からの結果聴取、会計監査人との意見交換、等) 7月末 <ul style="list-style-type: none"> 第1四半期決算監査 子会社常勤監査役との連絡会を開催 10月末 <ul style="list-style-type: none"> 第2四半期決算監査 	2024年 1月末 <ul style="list-style-type: none"> 第3四半期決算監査 子会社常勤監査役との連絡会を開催 2月～5月 <ul style="list-style-type: none"> 2023年度の期末監査 3月27日 <ul style="list-style-type: none"> 2024年度監査計画等を決議 5月13日 <ul style="list-style-type: none"> 2024年度会計監査人再任に関する事項、2023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

執行役賞与に非財務評価を導入した効果を実感、報酬制度を通じて中経2030目標達成の後押しをしていきたい。

報酬委員会委員長

社外取締役 杉 光



業績連動賞与は中経2030達成を後押しするものに改定、また、委員長の担う役割を踏まえ委員長手当の新設を決定

執行役賞与の60%のウェイトを占める連結営業利益(事業系執行役は担当事業営業利益)評価部分の指標となる目標値の考え方を2023年度から見直し、従来の「事業年度末の決算発表時における次期の連結業績予想値(担当事業営業利益については、当該連結業績予想値の基礎となった数値)」から、「中期経営戦略における連結営業利益計画値(担当事業営業利益については、当該担当事業に係る営業利益計画値)」に変更しました。中経2030の目標値は、いわゆる積み上げ型の数値ではなく、より高い数値となっています。以前と比べて達成への道のりは厳しいものの、執行役の経営への視座がより高くなってきていることを実感しています。私たち社外取締役に対するステークホルダーからの期待は、以前は大きな改革を後押しすることであったものが、現在は収益の刈り取りをいかに後押しするか、ということに変わりつつあると感じています。その期待に応えられるよう、適切な報酬制度の設定を

通じて、中経2030の目標達成を後押ししていきたいと思えます。

また、指名・監査・報酬・サステナビリティ各委員会の委員長に対する手当の新設を決定し、2024年6月から実施しています。従来と比較し、取締役会の実効性がさらに向上したことにより、委員長の役割の重要性が相対的に高まってきたことを踏まえたものです。さらに、各委員長は株主との面談等の対外対応にあたることも多く、その職責も踏まえ、手当を支給することといたしました。

非財務評価の達成度は、CEOの一次評価をもとに、報酬委員会で評価の妥当性を検証

当社グループでは、執行役賞与において、サステナビリティ基本方針に沿った取り組みなどを含む非財務評価を導入していますが、その導入の効果が大きく出始めていると実感しています。各評価項目は、各執行役が、年度ごとに何をどこまで達成するかをコミットする内容となっており、その達成度は、CEOによる一次評価を経て、報酬委員会で妥当性を検証しています。厳しい目標を前倒しで達成する事業・部門

も出てきており、特に、サステナビリティに関する取り組みにはさらなる進展が期待されます。

中経2030目標達成に向けた行動を促し、達成を後押ししたい

取締役会には中経2030の計画の進捗を監督するという任務があり、非常に活発な議論を交わしています。報酬委員会としては、中経2030の達成に向けて、報酬制度の設計について議論を重ねています。これまで、前述した業績評価指標の目標値の考え方の変更、サステナビリティ基本方針等に沿った取り組みを含む非財務評価の導入のほか、逆っては執行役の報酬に占める成果報酬の割合の引き上げ、株価や配当も意識した相対TSR評価の導入などを行ってきました。以前の報酬制度と比べて、中経2030の目標達成に向けた執行役の行動を促す制度となっていると考えています。中経2030はスタートから2年目を迎え、当社グループをとりまく事業環境は、計画策定時よりも厳しい面も現れていますが、報酬委員会としてもその達成をしっかりと後押しできるよう努めていきたいと思えます。

報酬委員会

構成(含む委員長)	社外取締役 3名
委員長	取締役(社外) 杉 光
委員	取締役(社外) 若林 辰雄 取締役(社外) 別府 理佳子
役割・責務	取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定め、その方針に従い、取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の内容を決定します。
2023年度開催回数	9回
活動実績	<p>2023年</p> <p>4月28日</p> <ul style="list-style-type: none"> 2022年度の執行役年次賞与に係る非財務評価結果について審議 <p>5月12日</p> <ul style="list-style-type: none"> 株式報酬制度継続について決議 2022年度の執行役年次賞与に係る非財務評価結果について審議 <p>5月31日</p> <ul style="list-style-type: none"> 2022年度の執行役個人別の年次賞与額について決議 2023年度の執行役年次賞与に係る非財務評価目標設定について審議 <p>6月23日</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役個人別の報酬内容等について決議 報酬委員会の年間計画について審議 <p>8月30日</p> <ul style="list-style-type: none"> 現在の報酬制度に至る経緯の確認と今後の論点について審議 <p>10月25日</p> <ul style="list-style-type: none"> 役員報酬をとりまく最新動向および報酬水準ベンチマークの結果報告会 <p>11月29日</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社役員報酬制度の妥当性について審議 <p>12月26日</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社役員報酬制度の妥当性について審議 <p>2024年</p> <p>3月27日</p> <ul style="list-style-type: none"> 2024年度の執行役の個人別報酬内容について決議 当社役員報酬制度の妥当性について審議

役員報酬等決定方針

取締役および執行役の報酬制度

当社グループの中長期的な企業価値の向上を牽引する優秀な経営者人材にとって魅力的な報酬制度とするとともに、株主をはじめとしたステークホルダーに対する説明責任を果たすことができる報酬ガバナンスを構築することを目的とし、以下のとおり取締役および執行役(役員)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) 執行役の報酬については、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。取締役(取締役と執行役を兼任する者を除く)の報酬については、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を原則とする。但し、指名、監査、報酬、サステナビリティ各委員会の委員長を務める取締役に対しては、その職責に鑑み、基本報酬に加えて手当を支給する。
- (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を原則とする。但し、指名、監査、報酬、サステナビリティ各委員会の委員長を務める取締役に対しては、その職責に鑑み、基本報酬に加えて手当を支給する。金額については、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 本業の収益力を測る連結営業利益(事業系執行役は担当事業営業利益)評価

なお、連結営業利益評価(評価係数)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(国内非鉄6社および国内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(国内非鉄6社および国内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)による評価(相対TSR評価)

- 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

等について、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

※サステナビリティ基本方針の項目

1. 安全と健康最優先の労働環境整備
2. 人権尊重
3. ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進
4. ステークホルダーとの共存共栄
5. 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
6. 公正・適正な取引と責任ある調達
7. 安心・安全・高付加価値な製品の安定的提供
8. 地球環境保全への積極的取り組み

【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。

$$\text{年次賞与} = \text{役員別の年次賞与基本額} \times \text{業績評価支給率}(\%)$$

※業績評価支給率は、業績の達成度に応じ0%～約200%の範囲で変動

【評価ウェイト】

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

執行役社長、事業系以外の執行役

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

事業系執行役

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

【年次賞与における連結営業利益の目標】

年次賞与における連結営業利益の目標については、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。

なお、2023年度に係る賞与の算定に用いた業績連動指標の目標値および実績値は次のとおり。

評価項目	目標	実績値	
営業利益	連結	500億円	232億円
	金属事業	218億円	98億円
	高機能製品	155億円	40億円
	加工事業	143億円	108億円
連結営業利益成長率	-	△53.52%	
TSR (カッコ内は国内非鉄6社における順位)	-	134% (3位)	

<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員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。信託期間中、各事業年度の執行役の役員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、2023年度を含む3事業年度(2023年度から2025年度まで)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。

役員報酬等決定方針

<報酬の返還請求等(マルス・クローバック制度)>

執行役に法令や善管注意義務への違反等が発生した場合、報酬委員会の決議を経て、年次賞与については受給権の剥奪または支給後の返還請求を、株式報酬については当社株式等の交付等を受ける権利の剥奪または累積ポイント数相当額の金銭の返還請求をすることができます。

■ 執行役(執行役社長を除く)の年次賞与における非財務評価項目の内容(2024年度)

目標の設定方法

各執行役(執行役社長を除く)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、2024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、2024年度は、ダイバーシティ・エクイティ&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
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・エクイティ&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	○	○	○	○			○

評価プロセス

● 執行役社長以外の執行役の評価

各執行役が非財務評価項目として定めた目標の進捗状況は、取締役会で四半期ごとに行われる執行役からの業務執行状況報告の中でモニタリングされます。事業年度終了後、執行役社長が一次考課者となり、目標の達成状況などの観点から各執行役の評価を行います。報酬委員会は、執行役社長による一次評価結果について説明を受け、その妥当性について審議をした後、最終的な評価を決定します。

● 執行役社長の評価

執行役社長は全社を統括する立場であることを踏まえ、グループ全体のマネジメントや中期経営戦略達成に向けてのリーダーシップの発揮といった観点から、報酬委員会が執行役社長の職務遂行状況を審議し、評価を決定します。

■ 役員区分ごとの2023年度に係る報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類					
		金銭報酬				非金銭報酬	
		基本報酬		賞与(業績連動報酬)		株式報酬	
		総額 (百万円)	対象人員 (名)	総額 (百万円)	対象人員 (名)	総額 (百万円)	対象人員 (名)
取締役(社外取締役を除く)	88	88	1	—	—	—	—
執行役	489	312	9	76	9	100	9
社外役員	126	126	7	—	—	—	—

※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 2023年度末日現在の取締役は11名、執行役は9名です。

※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2023年度の費用計上額を記載しています。

■ 当社役員報酬制度の妥当性に関する報酬委員会における審議について

当社報酬委員会では、毎年、取締役および執行役の報酬制度の妥当性について審議しています。審議にあたっては、当社制度が市場水準とかけ離れたものとならないよう、外部専門家の調査結果を活用しています。具体的には、報酬委員会において、外部専門家による市場水準に関する調査の結果(国内同規模企業群や、当社と同様の機関設計を採る企業等との報酬額の比較結果等)について報告を受けた後、役員の役割・職責等も勘案しながら、報酬制度の妥当性を検証しています。

なお、2024年6月より、報酬委員会の委員数を従来の5名から3名に減員しましたが、委員以外の社外取締役のオブザーバー参加を認めることにより、社外取締役間の情報の非対称性の解消に努めています。また、必要に応じて執行役社長等を委員会に出席させ、説明・意見等を聴取することとしています。

サステナビリティ委員会委員長メッセージ



**企業価値の向上に向けて、当社グループのサステナビリティに関わる取り組みを
守りから攻めに進化する転機とします。**

サステナビリティ委員会委員長

社外取締役 五十嵐 弘司

サステナビリティに関する実効的な 取り組みを支援し、取締役会に適切な 答申を行う責任を果たす

2023年度から始まった中期経営戦略2030では、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て掲げており、サステナビリティを経営の中心に据えた点は高く評価できると考えています。さらに事業においては、その実現を図る取り組みが着実に進められ、外部への情報開示も適切に行われています。このように、取り組み自体に大きな課題はないと考えていますが、ステークホルダーの皆さまからはさらに高いレベルの要請や目標の早期達成への声をいただいています。また、EUでは企業サステナビリティ報告指令(CSRD)の適用も開始されることもあり、サステナビリティに関わる活動をさらに加速、進化させる必要があります。サステナビリティ委員会としても、当社グループが早期に実効的な取り組みを完遂できるよう、最新情報や社会動向をこれまで以上に迅速に把握し、必要な論議を行い、取締役会に適切な答申を行う重要な役割を果たさなければなりません。

気候変動、生物多様性、DE&I、 資源循環の4テーマについて 具体的に議論

2023年6月からは、気候変動問題対応に留まらず、サステナビリティ課題全体をテーマとして取り上げ、4つの具体的なテーマを設定しました。このうち、気候変動、生物多様性、DE&Iについては、委員以外の取締役やテーマに関連する執行役にも参加を要請し、外部有識者による講演会を通じて最新情報を収集し、論議および検討を進めました。また、資源循環推進については、異業種での資源循環ビジネスを学ぶべく、ペットボトルリサイクル業界の全体像についての講義を受けたうえで、特定のペットボトルリサイクル事業者を訪問し、現場視察および事業者との意見交換を実施しました。これらの活動を踏まえて執行役との意見交換を行い、執行役の取り組みについて、実施状況の確認、課題の整理、今後のスケジュール等の論議を交わしました。

サステナビリティに関わる 取り組みを、守りから攻めに 進化する転機とする

サステナビリティ委員会は設置してから2年間、地球環境に直結する課題(気候変動・生物多様性)に対する理解の向上から、DE&I、資源循環までを網羅した最新動向の把握に努めてきました。その結果に基づき、サステナビリティ経営に資する事項について視座を高め、議論を深めることで、取締役会に適切な答申を行ってきました。今後も引き続き、これまでの活動を継続しつつ、サステナビリティの取り組みが企業価値の向上に結びついた事例等を調査し、議論を進めていきたいと思っております。これにより、当社グループのサステナビリティに関わる取り組みが、守りから攻めに進化する転機としていきたいと考えています。

サステナビリティ委員会

構成(含む委員長)	社外取締役 3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) 桐山 一憲 取締役(社外) 相樂 希美 取締役 小野 直樹
役割・責務	サステナビリティ委員会は、取締役会からの諮問事項として、サステナビリティ経営に関するモニタリング方法や、サステナビリティ経営の課題等について検討します。 サステナビリティ委員会で検討した事項は、取締役会に答申します。
2023年度開催回数	9回
活動実績	<p>2023年</p> <p>4月12日</p> <ul style="list-style-type: none"> 外部有識者講演を踏まえた今後の取り組みの方向性について執行役との意見交換を実施 <p>5月12日</p> <ul style="list-style-type: none"> 2022年度のサステナビリティ委員会活動を総括 <p>7月12日</p> <ul style="list-style-type: none"> 2023年度のサステナビリティ委員会活動方針について審議 <p>8月30日</p> <ul style="list-style-type: none"> 2023年度の外部有識者講演および外部視察先の候補を選定 投資家・アナリスト向けサステナビリティ説明会の内容に関する報告会 <p>10月25日</p> <ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ委員会の中長期の活動計画について審議 外部有識者講演を実施(テーマ:生物多様性について) <p>12月13日</p> <ul style="list-style-type: none"> 外部有識者講演を実施(テーマ:ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンについて) <p>2024年</p> <p>1月31日</p> <ul style="list-style-type: none"> 外部有識者講演を実施(テーマ:欧州における気候変動問題の最新動向について) <p>3月7日</p> <ul style="list-style-type: none"> 外部視察を実施(視察先:資源循環を推進する異業種の企業) <p>3月13日</p> <ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ委員会の役割に関する意見交換を実施 外部有識者講演および外部視察を踏まえた意見集約を実施

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8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(2024年4月1日付就任)

小野 直樹	執行役社長(代表執行役) CEO ^{※1} 全般統括、監査、再生可能エネルギー事業、 エネルギー事業センター担当
田中 徹也	執行役常務 CSuO ^{※2} 業務プロセス統括、安全環境品質、環境保全 センター、地球環境、法務・コンプライアンス担当
高柳 喜弘	執行役常務 CFO ^{※3} 経理財務、経営戦略、物流資材、 コーポレートコミュニケーション担当 ^{※4}
野川 真木子	執行役常務 CHRO ^{※5} 人材・組織開発、人事労政、HRBP、 総務、秘書担当
柴田 周	執行役常務(代表執行役) CTO ^{※6} 、ものづくり・R&D戦略、DX推進、 システム戦略担当
伊左治 勝義	執行役常務 金属事業カンパニー プレジデント
石井 利昇	執行役常務 高機能製品カンパニー プレジデント
小原 和生	執行役常務 加工事業カンパニー プレジデント

- ※1 CEOは、Chief Executive Officerの略称です。
- ※2 CSuOは、Chief Sustainability Officerの略称です。
- ※3 CFOは、Chief Financial Officerの略称です。
- ※4 上記に加え、2024年5月1日付で、執行役高柳喜弘氏の担当に「欧州新社準備」が追加されました。
- ※5 CHROは、Chief Human Resources Officerの略称です。
- ※6 CTOは、Chief Technical 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、執行役社長およびコーポレート部門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。

サステナビリティ審議会・サステナビリティレビュー

サステナビリティに関する取り組みとして、従来のガバナンスレビューおよびガバナンス情報共有会議に代わり、2024年度からサステナビリティ審議会およびサステナビリティレビューを実施しています。取り扱うテーマについては、これまでのガバナンス関係事項(安全、衛生、人権、コンプライアンス、環境、品質、コミュニケーション、情報セキュリティ)から、地球環境問題対応と人的資本経営の経営課題も含めたサステナビリティ関係事項としています。

サステナビリティ審議会は、本社と事業部門等の間で、事業年度開始前(3月)に、上記のサステナビリティ関係事項に関する方針や計画を審議し決定する場としています。

また、サステナビリティレビューは、サステナビリティ審議会で決定した方針および計画に基づく活動について、事業部門等ごとに事業年度内に1回以上、進捗報告を行う場としています。

これらの会議は、執行役および関係部署の部長等によって構成されており、会議を通じて情報を共有しフォローアップできる体制を構築しています。

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

監査委員会は、内部統制システムの運用状況、中期経営戦略実施上のリスクと対応状況、労働安全の対策および独占禁止法遵守のための対策を含むサステナビリティ課題への取り組み状況、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。

そのために、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つ

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など、連携強化に努めています。さらに、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、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、コーポレート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。また、戦略経営会議、グループ経営会議、予算審議、ものづくり・R&D戦略会議、サステナビリティ審議会等の重要会議への出席や関係会社を含む国内外の事業拠点への往査等による監査を

通じて、気づき事項についての指摘あるいは提言を行っています。

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。

監査委員会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。

内部監査の状況

内部監査担当部署であるコーポレート部門監査部・カンパニー監査部は2024年6月26日現在、各監査部長を含む29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。

コーポレート部門監査部は、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。

2023年度の財務報告に係る内部統制評価については、2024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。

政策保有株式の保有状況

政策保有株式の保有状況について

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。

政策保有株式保有状況推移

		2021年 3月末	2022年 3月末	2023年 3月末	2024年 3月末
銘柄数	上場	43	30	6	6
	非上場	106	99	56	54
	みなし保有	4	3	2	1
	合計	153	132	64	61
合計額 (億円)	上場	1,167	647	149	201
	非上場	28	61	23	22
	みなし保有	176	137	79	87
	合計	1,372	847	253	312

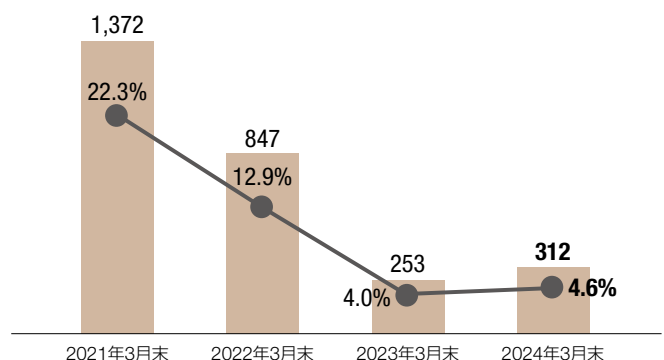
2023年度の保有状況

2023年度においては、当社は政策保有株式(2023年4月1日時点で保有していた上場株式6銘柄)のうち、2銘柄の全部または一部の売却を行い、1銘柄を新規取得したため、2024年3月末時点の保有上場株式は6銘柄となりました。

2024年3月末時点の政策保有株式の貸借対照表計上額は上場株式が約201億円、非上場株式が約22億円、みなし保有株式の評価額は約87億円となり、その合計額は2024年3月期当社連結純資産の4.6%にあたります。

連結純資産に占める政策保有株式割合(%)

■ 政策保有株式の合計額(非上場株式、みなし保有株式を含む)(億円)
● 連結純資産比(%)



11カ年財務サマリー

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
会計年度							
売上高*1	1,414,796	1,517,265	1,417,895	1,304,068	1,599,533	1,662,990	
売上原価	1,220,333	1,313,259	1,204,322	1,104,402	1,379,877	1,469,911	
営業利益	66,281	71,871	70,420	59,761	72,819	36,861	
経常利益	76,902	81,093	72,422	63,925	79,621	50,679	
親会社株主に帰属する 当期純利益(損失)	52,551	56,147	61,316	28,352	34,595	1,298	
設備投資額	65,944	57,636	78,103	75,685	76,231	103,418	
減価償却費・のれん償却費	60,498	56,746	60,842	60,796	61,420	64,519	
研究開発費	10,986	10,530	11,225	11,344	11,614	10,912	
会計年度末							
総資産*5	1,778,505	1,898,157	1,793,375	1,896,939	2,011,067	1,938,270	
固定負債額*5	514,279	490,825	452,038	480,079	465,570	486,921	
純資産額	525,707	629,514	645,017	710,195	768,495	723,337	
発行済株式数(普通株式) (千株)	1,314,895	1,314,895	1,314,895	131,489	131,489	131,489	
従業員数(連結)(名)	23,112	23,413	24,636	24,859	26,959	28,426	

1株当たり情報*2							
1株当たり当期純利益	40.10	42.85	46.80	216.44	264.15	9.92	
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益	-	-	-	-	-	-	
1株当たり純資産額	348.54	420.36	423.83	4,743.27	5,211.20	4,838.31	
1株当たり年間配当額	6.00	8.00	10.00	60.00	80.00	80.00	

キャッシュ・フロー							
営業活動による キャッシュ・フロー	102,932	108,070	118,685	115,552	50,715	140,168	
投資活動による キャッシュ・フロー	△44,863	△42,366	△29,982	△26,557	△83,957	△86,238	
財務活動による キャッシュ・フロー	△69,329	△42,273	△120,477	△15,703	△11,034	△47,613	
現金および現金同等物の 期末残高	62,078	92,079	58,482	132,616	87,355	99,672	
財務指標							
営業利益率*1	4.7%	4.7%	5.0%	4.6%	4.6%	2.2%	
ROA(総資産経常利益率)*3*5	4.3%	4.4%	3.9%	3.5%	4.1%	2.6%	
ROE*4	12.2%	11.1%	11.1%	4.8%	5.3%	0.2%	
自己資本比率*5	25.7%	29.0%	31.0%	32.8%	33.9%	32.7%	

(単位：百万円)

	2019	2020	2021	2022	2023
	1,516,100	1,485,121	1,811,759	1,625,933	1,540,642
	1,325,438	1,312,771	1,602,958	1,449,162	1,392,497
	37,952	26,567	52,708	50,076	23,276
	49,610	44,527	76,080	25,306	54,102
	△72,850	24,407	45,015	20,330	29,793
	88,043	81,519	81,450	81,106	87,874
	68,657	66,337	68,090	46,082	48,443
	10,881	11,127	11,604	9,676	8,767
	1,904,050	2,035,546	2,125,032	1,891,795	2,167,628
	520,123	562,313	542,586	444,558	487,885
	586,034	614,394	655,752	628,875	685,623
	131,489	131,489	131,489	131,489	131,489
	28,601	27,162	23,711	18,576	18,323

(単位：円)

	△556.34	186.71	344.56	155.60	228.07
	-	-	-	-	-
	3,870.35	4,173.14	4,476.52	4,541.96	5,003.75
	80.00	50.00	90.00	50.00	94.00

(単位：百万円)

	67,545	78,442	6,889	45,164	51,351
	△66,898	△101,763	△3,210	△43,985	△102,998
	28,873	41,514	△5,055	3,473	32,921
	127,284	147,533	153,640	141,079	131,143
	2.5%	1.8%	2.9%	3.1%	1.5%
	2.6%	2.3%	3.7%	1.3%	2.7%
	△12.8%	4.6%	8.0%	3.5%	4.8%
	26.6%	26.8%	27.5%	31.4%	30.2%

※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。

セグメント別業績サマリー

(単位：億円)

会計年度	2019 ^{※1}	2020	2021	2022 ^{※2}	2023
売上高	15,161	14,851	18,117	16,259	15,406
金属事業	6,650	7,282	9,971	10,893	10,380
高機能製品 ^{※3}	3,753	3,571	4,859	5,263	4,887
銅加工事業	2,529	2,316	3,666	4,021	4,102
電子材料事業	1,232	1,266	1,207	1,246	799
加工事業	1,502	1,193	1,326	1,416	1,400
再生可能エネルギー	-	-	-	34	46
セメント事業	2,475	2,158	2,098	-	-
環境・エネルギー	270	262	178	-	-
その他の事業	2,852	2,667	2,536	1,706	1,606
アルミ事業	1,367	1,282	1,154	-	-
調整額	△2,344	△2,284	△2,853	△3,054	△2,913
営業利益	379	265	527	500	232
金属事業	186	188	252	282	98
高機能製品 ^{※3}	32	28	147	81	40
銅加工事業	24	△3	46	26	26
電子材料事業	8	35	100	59	17
加工事業	77	△11	141	141	108
再生可能エネルギー	-	-	-	2	8
セメント事業	122	66	32	-	-
環境・エネルギー	16	17	22	-	-
その他の事業	20	88	73	90	78
アルミ事業	△30	43	22	-	-
調整額	△76	△113	△142	△96	△101
経常利益	496	445	760	253	541
金属事業	274	329	502	299	310
高機能製品 ^{※3}	44	61	169	71	18
銅加工事業	10	8	53	△0	△5
電子材料事業	33	56	116	77	28
加工事業	62	△7	145	145	122
再生可能エネルギー	-	-	-	9	8
セメント事業	152	61	1	-	-
環境・エネルギー	31	31	38	-	-
その他の事業	12	93	65	△159	221
アルミ事業	△39	45	9	-	-
調整額	△81	△124	△161	△113	△140

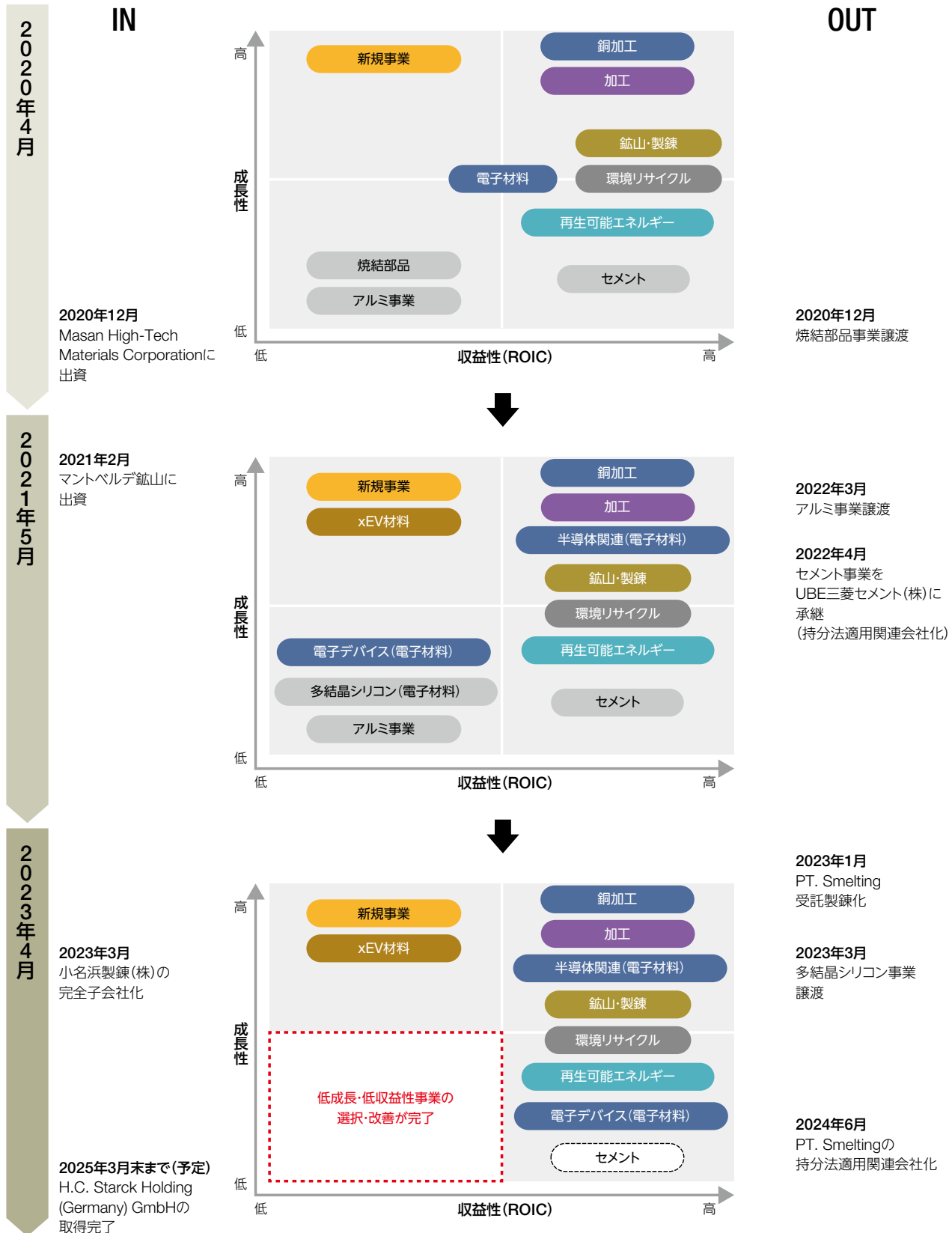
※1 2020年4月1日に実施した組織再編に伴う報告セグメントの変更後の区分に合わせて実績を組み替えています。

※2 2023年4月1日に実施した組織再編に伴う報告セグメントの変更後の区分に合わせて実績を組み替えています。

※3 高機能製品合計額には、高機能製品共通として銅加工事業、電子材料事業間取引などを含めて記載しています。

■ 事業ポートフォリオの主な変遷

※プロットはイメージ



グローバルアトラス (2024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：**1,227**

North America 北米

法人数：**11**
従業員数：**760**

East Asia 東アジア

法人数：**15**
従業員数：**687**

Japan 日本

法人数：**35**
従業員数：**11,373**

Southeast Asia 東南アジア

法人数：**18**
従業員数：**4,204**

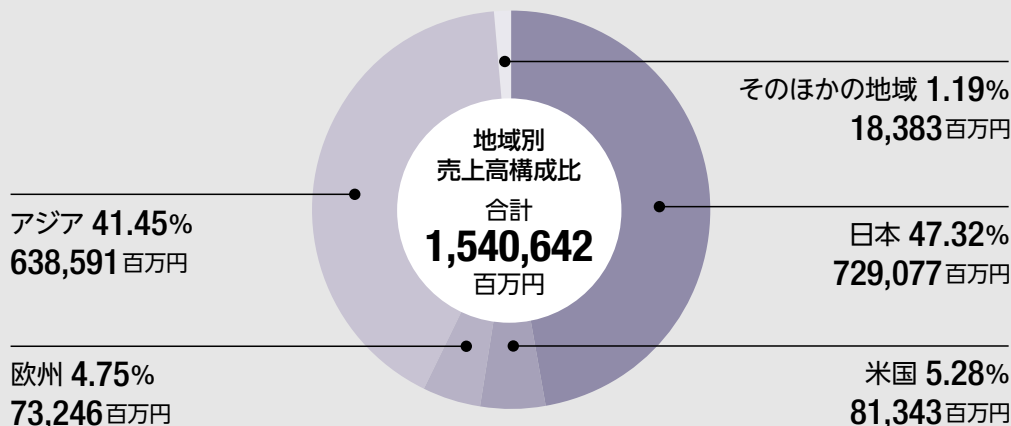
South America 南米

法人数：**2**
従業員数：**60**

Oceania オセアニア

法人数：**0**
従業員数：**12^{*1}**

海外進出先国・地域数 **32** 従業員数 (連結) **18,323** 名



主な事業所^{※2}

本社(東京都)
秋田製錬所(秋田県)
さいたま総合事務所(埼玉県)
エネルギー事業センター(埼玉県)^{※3}
イノベーションセンター(茨城県)
富士小山製作所(静岡県)
大阪支社(大阪府)

金属事業

直島製錬所(香川県)
生野事業所(兵庫県)

高機能製品

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

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)

主な連結子会社

三菱綜合材料管理(上海)社(中国)^{※4}
三菱マテリアルテクノ(株)(東京都)
三菱マテリアルトレーディング(株)(東京都)

金属事業

PT. Smelting(インドネシア)
MM Netherlands B.V.(オランダ)
小名浜製錬(株)(福島県)
中部エコテクノロジー(株)(三重県)
東日本リサイクルシステムズ(株)(宮城県)
細倉金属鋳業(株)(宮城県)
マテリアルエコリファイン(株)(東京都)

高機能製品

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

加工事業

MMC Hardmetal Europe Holdings GmbH(ドイツ)
MMC Hartmetall GmbH(ドイツ)
日本新金属(株)(大阪府)
Mitsubishi Materials U.S.A. Corporation(米国)
(株)MOLDINO(東京都)

環境・エネルギー事業

ニューエナジーふじみ野(株)(埼玉県)
八幡平グリーンエナジー(株)(秋田県)

※1 支店、駐在所の駐在員、現地採用者

※2 2023年4月1日付の組織変更に伴い、従来の「環境・エネルギー事業」が所管していた事業を、「金属事業」、「再生可能エネルギー事業」および「その他の事業」に移管しました。

※3 2023年4月1日付の組織変更により、従来の「環境・エネルギー事業」から所管セグメントを変更しました。

※4 2024年4月1日付で、「コーポレート部門」から「加工事業」へ所管セグメントの変更を行っています。

会社情報・株式情報 (2024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： 2,167,628百万円

従業員数： 5,408名(連結：18,323名)

連結子会社： 99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

2024 CONSTITUENT MSCI ESG Leaders Indexes
2024 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数
2024 MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数
2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)
FTSE4Good Index Series
FTSE Blossom Japan Index
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除REIT)
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・イニシアチブへの参画状況

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

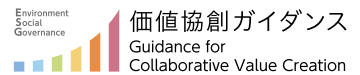


THE INCLUSION OF MITSUBISHI MATERIALS CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF MITSUBISHI MATERIALS CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE 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 FTSE4Good Index Series, the FTSE Blossom Japan Index, and the FTSE Blossom Japan Sector Relative Index. The FTSE4Good Index Series, the FTSE Blossom Japan Index, and the FTSE Blossom Japan Sector Relative Index are 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、2024年5月14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

2023年度(2023年4月1日～2024年3月31日)
※最新の状況をご報告するため、2024年4月以降の情報も掲載しています。

■ 発行時期

2024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

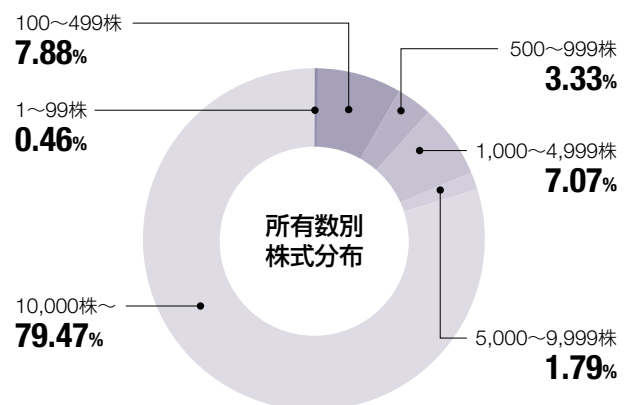
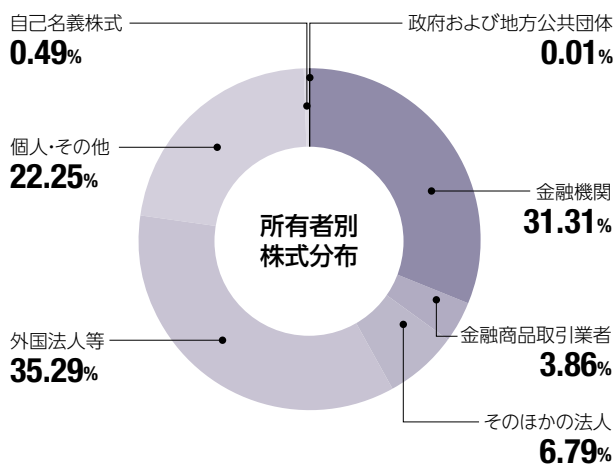
発行済株式総数：131,489,535株

株主数：110,454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)	22,982	17.6
(株)日本カストディ銀行(信託口)	9,107	7.0
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	8,859	6.8
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	3,998	3.1
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	3,309	2.5
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	3,213	2.5
明治安田生命保険(相)	3,101	2.4
NORTHERN TRUST GLOBAL SERVICES SE, LUXEMBOURG RE LUDU RE: UCITS CLIENTS 15.315 PCT NON TREATY ACCOUNT	2,442	1.9
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT	2,222	1.7
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	1,786	1.4

*持株比率は、自己株式(638,980株)を控除のうえ、計算しています。



株主総利回り(TSR)

	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月
三菱マテリアル	74.2%	87.3%	76.3%	78.3%	112.3%
TOPIX	85.9%	122.1%	124.6%	131.8%	196.2%

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/>