



中期経営戦略2030において、私たちの目指す姿を
「人と社会と地球のために、循環をデザインし、
持続可能な社会を実現する」と定め、
その実現に向け企業価値最大化を図り、
社会課題の解決を目指します。

はじめに

三菱マテリアルグループは2030年度に向けた中期経営戦略2030（中経2030）を、2023年2月に公表しました。ここでは、私たちの目指す姿（Our Commitment）を「人と社会と地球のために、

循環をデザインし、持続可能な社会を実現する」と定め、「資源循環の拡大」と「高機能素材・製品供給の強化」に注力していくことを示しました。中経2030についての考え方について、この後詳しく記し

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



三菱マテリアル株式会社
執行役社長

小野直樹

22中経の振り返り

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

事業ポートフォリオの最適化

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

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

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

を実施するという中経2030の基軸となる考え方につながっています。

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

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

4つの経営改革

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

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

CX

CXでは、2022年4月から事業遂行に必要な機能全般をカンパニーが保有し

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

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

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

「目指す組織・風土」

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

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

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

各カンパニーに対し、ガバナンスを中心に自律的な課題解決、決裁権限の委譲による迅速・果断な意思決定を求める一方で、CxOはビジネスレビューを通じた良質なコミュニケーションで事業に対する理解を十分に深めたうえで、全社最適化の視点からの意見・助言を行い、全社経営戦略の策定・展開の実効性を高めることができつつあると見ています。

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

- ・経営において事業軸、機能軸、地域軸のバランスをいかにとっていくかは重要なテーマであると認識しています。完全カンパニー制は、事業軸を強めた取り組みと言えます。一般的に、この場合の懸念事項は以下のとおりです。
- ・事業部門（カンパニー）が個別最適を優先するためサイロ化する
- ・必要とされる全体最適化、全社横断的施策の展開が劣後する
- ・人材・ナレッジが分散する
- ・重複業務が発生する
- こうした懸念解消のために、事業軸

CxO

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

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

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

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

HRX

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

関連記事：
■ 統合報告書 ▶ 人事戦略 P46

DX

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

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

関連記事：
■ 統合報告書 ▶ DX戦略 P58

業務効率化

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

私たちの目指す姿

今回、中経2030策定にあたって、企業理念、ビジョン、ミッションをひとつの文として、私たちの目指す姿 (Our Commitment) を「人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する (Circulating resources for a sustainable future)」と設定しました。

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

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

私たちには、届けたい思いがあります。

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

それが、企業理念に込めた、私たちの思いです。

「循環」という言葉にはふたつの意味を込めています。ひとつは、限りある資

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

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

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

一方、動脈機能は、高機能製品カンパニー、加工事業カンパニーが担います。

再生可能エネルギー事業は、今後創成する再生可能エネルギー電力を当社

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

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

資源循環の拡大構想

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

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

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

経済性を追求しています。

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

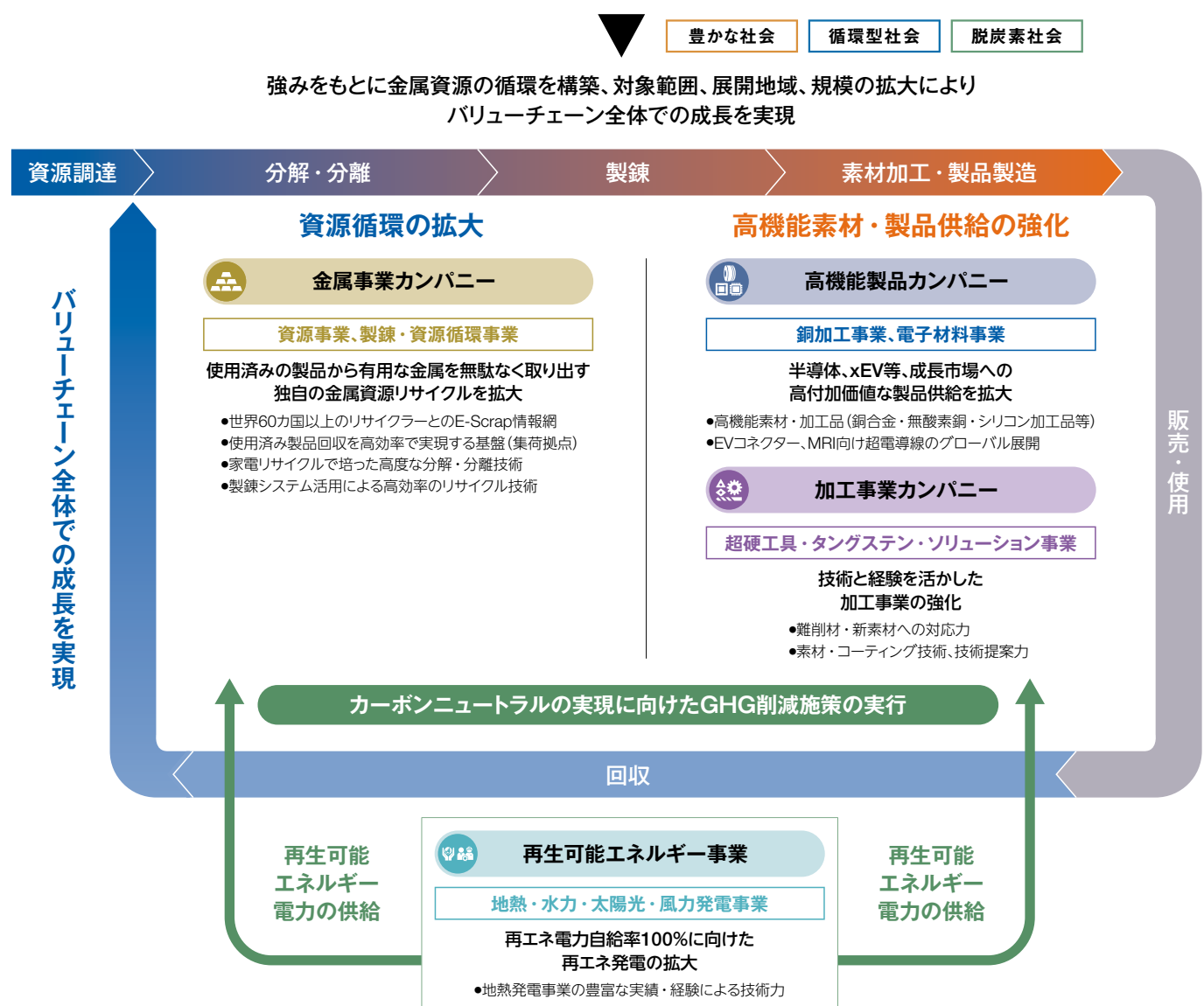
資は、鉱山権益保有により銅価格上昇の利益を取り込むこと、銅精鉱の安定調達だけでなく資源循環を支えるための不純物の少ない銅精鉱を確保することも、目的として進めています。

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

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

私たちの目指す姿

人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する



中経2030について

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

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

中経2030策定のプロセス

今回、以下のプロセスを経て中経2030を策定しました。

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

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

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

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

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

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

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

中経2030の達成に向けて

中経2030の達成に向け、以下の取り組みを展開しています。

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

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

関連記事：

統合報告書 ▶ コミュニケーション施策の実行 P52

資源循環戦略会議

2023年7月1日付でサステナビリティ経営の体制を変更しました。

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

関連記事：

統合報告書 ▶ 資源循環戦略会議の設置 P66

Five-Point Plan for Critical Minerals Security

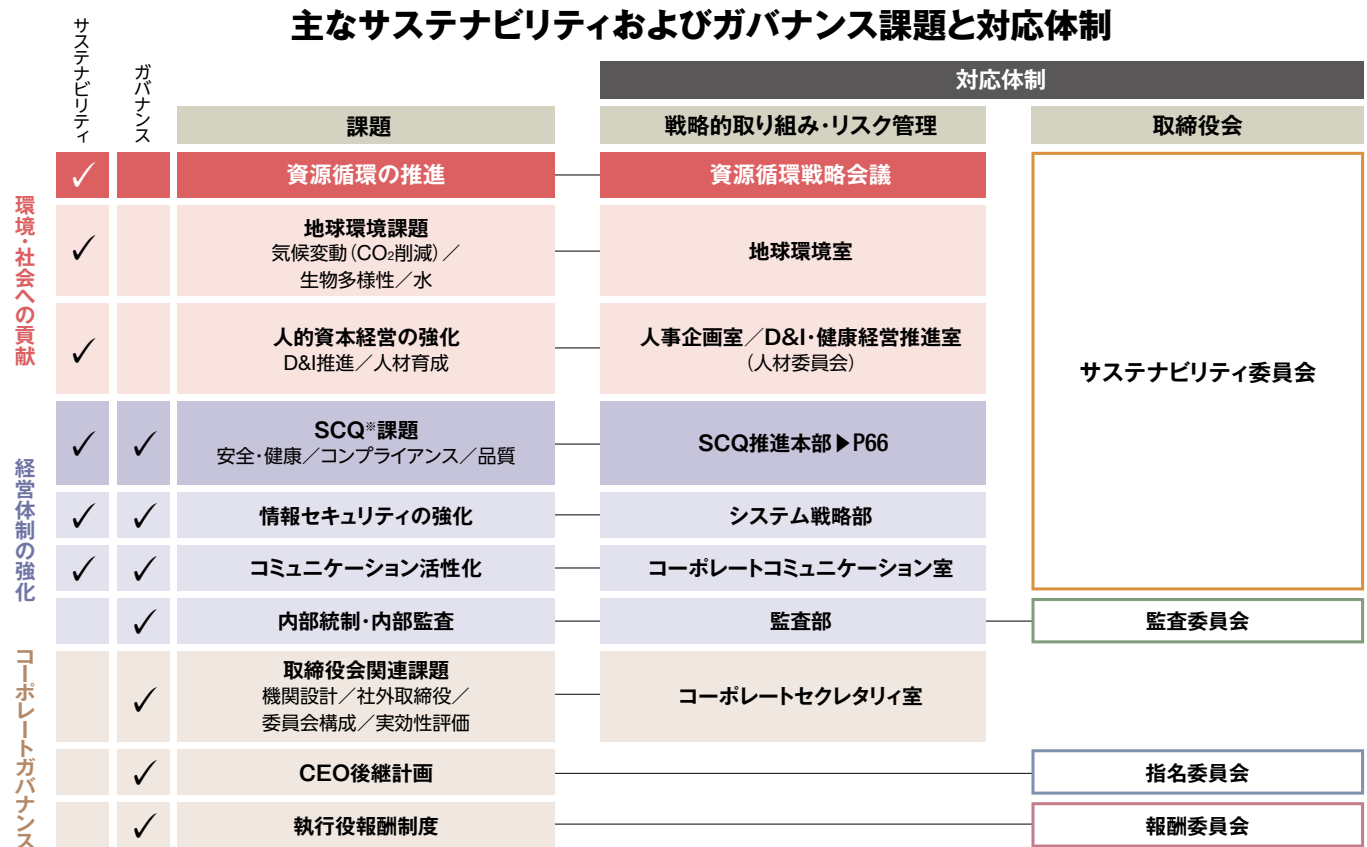
- 1) 長期的な需給予測、2) 責任ある資源・サプライチェーンの構築、3) さらなるリサイクルと能力の共有、4) 技術革新による省資源、5) 供給障害への備え

ガバナンスについて

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

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

以下の3つは大切にすることとして、機会あるごとにグループ内での共有、浸透を図っているものです。
1. **SCQDE**の徹底
2. バッドニュースファーストの徹底
3. 自由闊達なコミュニケーション
これらは経営体制の強化の基盤となるべき事項であり、今後、海外を含めたM&Aによって当社グループに加わる会社にも従ってもらうべき基本事項としていく考えです。



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

コーポレート・ガバナンス

取締役との議論の活性化

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

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

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

関連記事：

統合報告書▶取締役会等での議論内容 P84

指名委員会

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

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

関連記事：

統合報告書▶指名委員会 P90

執行役報酬制度における非財務評価項目

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

関連記事：

統合報告書▶報酬委員会 P96

おわりに

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

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

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