

中期経営戦略 2030

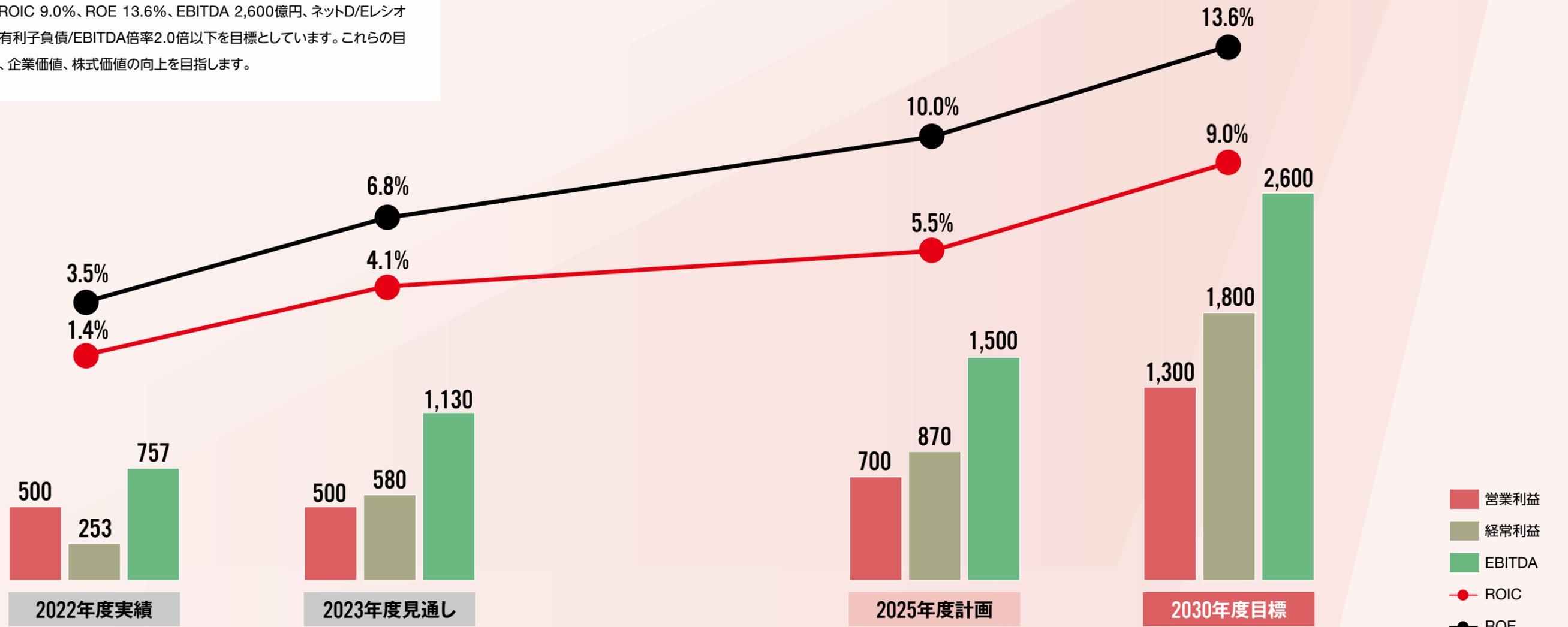
当社は、2023年度から2030年度までを対象とする
新たな中期経営戦略(中経2030)を策定しました。
この中経2030を通じて企業価値、株式価値の向上を目指します。

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

(単位:億円)

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

2024年度以降の前提条件 為替レート:135円/US\$, 135円/ユーロ、銅価格:360¢/lb
 2023年度見通しの前提条件 為替レート:135円/US\$, 145円/ユーロ、銅価格:390¢/lb
 ※従来は価格ヘッジ済により無リスクとなる棚卸資産相当額(無リスク棚卸資産)を投下資本から控除してROICを算出
 中経2030からは事業別WACCを導入し、ROICスプレッドによる管理に移行したこと等から、算出方法を無リスク棚卸資産控除前に変更



CFOメッセージ

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



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

執行役常務
CFO、戦略・経理財務統括、地球環境、
コーポレートコミュニケーション担当
高柳 喜弘

Q 2022年度および22中経の振り返りをお願いします。

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

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

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

います。

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

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

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

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

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

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

戦略ロードマップ

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

	2023年度～2025年度	2026年度～2030年度
	Phase1 競争力強化	Phase2 事業拡大
資源循環の拡大	投資1,100億円 (3か年累計) ● LIBリサイクルをスタート ● タングステン事業の拡大	投資1,400億円 (5か年累計) ● 新規銅鉱山投資 ● 銅製錬所の能力増強
高機能素材・製品供給の強化	投資700億円 (3か年累計) ● 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	投資1,100億円 (5か年累計) ● 超硬工具の規模拡大 ● xEV用材料の提供拡大
再生可能エネルギーへの投資	投資50億円 (3か年累計)	投資250億円 (5か年累計)
コスト競争力の強化	売上高経常利益改善率+5.4% ^{※1}	売上高経常利益改善率+4.9%
営業キャッシュ・フロー	2,800億円(3か年累計)	7,900億円(5か年累計)
EBITDA ^{※2} 成長率(CAGR)	16.5% ^{※3}	11.5%

※1 売上高経常利益率の改善幅、売上高はメタル代除く

※2 EBITDA=経常利益+支払利息+減価償却費+のれん償却費(以下同)

※3 2022年度のセメント事業損失は除外

CFOメッセージ

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

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

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

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

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

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

Q PBR1倍割れへの対応策をどのように検討していますか。

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

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

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

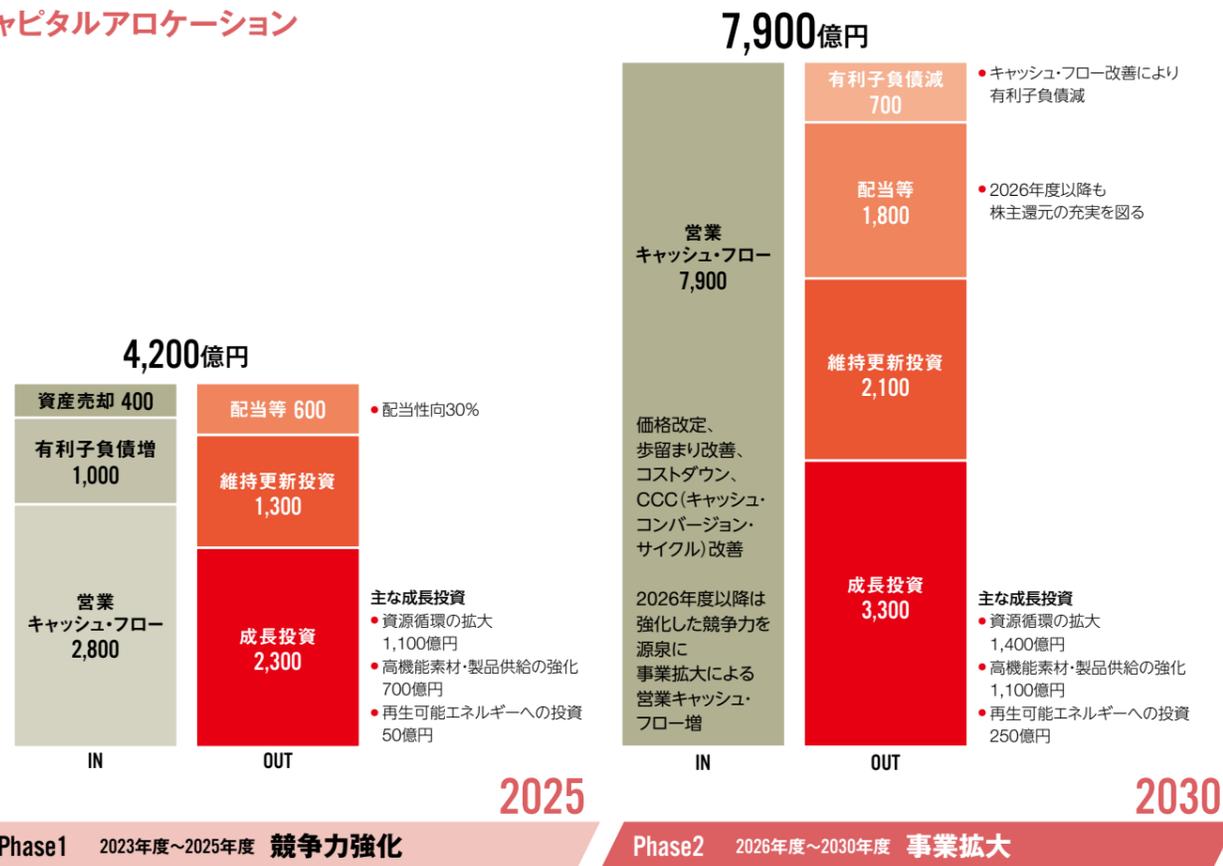
これらを実現するため、中長期的なありたい姿、事業ポートフォリオによる戦略的事業運営、財務リスクを最適化するための検討に多くの時間を割きました。中経2030を確実に実行し、「投資特性」、「事業効率性」、「財務健全性」を基軸に各事業への資源配分を決定することにより、成長への道筋を内外のステークホルダーの皆さまに示していく考えです。これにより、業界平均を超える成長を果たし、市場の信頼回復によって企業価値や株式価値をいかに高めていくかが、この中経のポイントだと考えています。さらに、コスト競争力強化を進め、中長

期的にROEやROICを改善していくことが必要です。

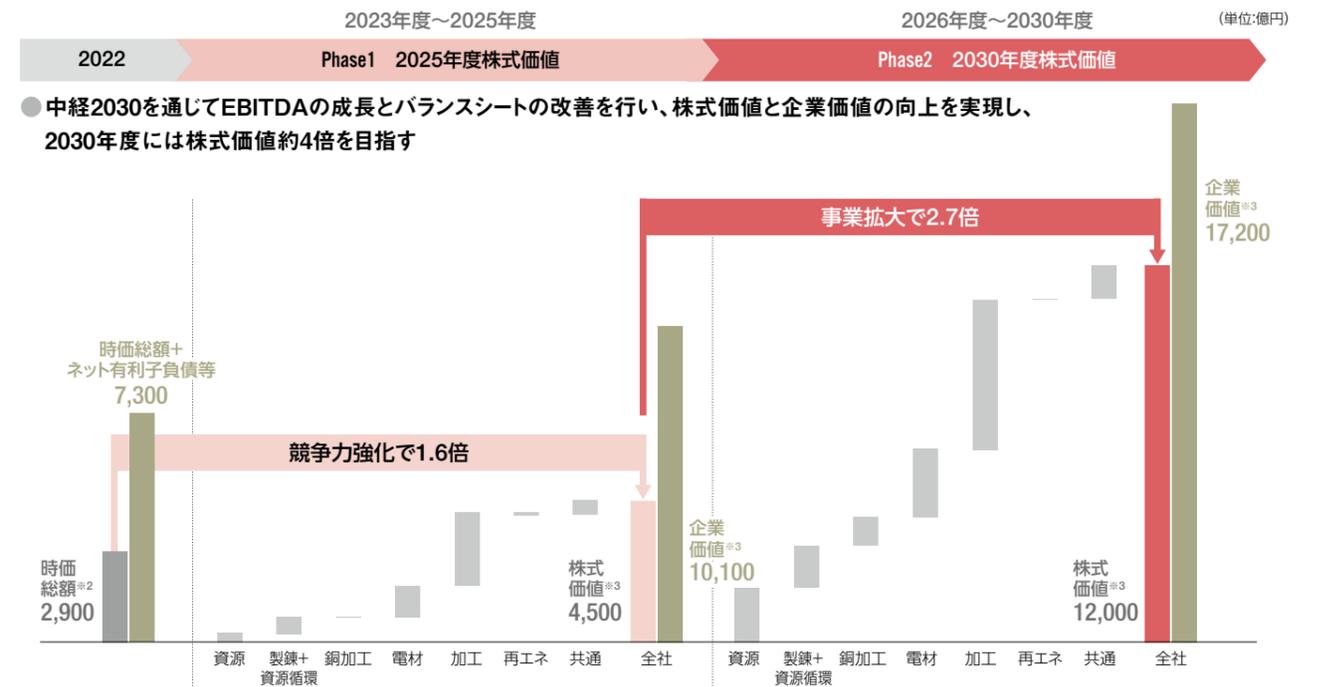
収益性を高めていくことで、市場から評価される水準であるROE10%以上、PBR1倍以上を安定的に実現し、株主還元の充実を図っていく考えです。

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

キャピタルアロケーション



株式価値と企業価値の向上 (SOTP^{※1}分析による)



※1 Sum-of-the-Parts
 ※2 2022年度時価総額は2023年1月末時点
 ※3 企業価値は各事業ごとEBITDAに同業勘案した倍率を乗じて算出し、企業価値からネット有利子負債等を控除し株式価値を算出
 企業価値、株式価値につきましては、当社が中経2030の業績予想に基づきSOTP分析を用いて独自に算出した数値であり、株価を保証するものではありません

中期経営戦略2030 事業戦略

事業戦略サマリーおよびリスクと機会

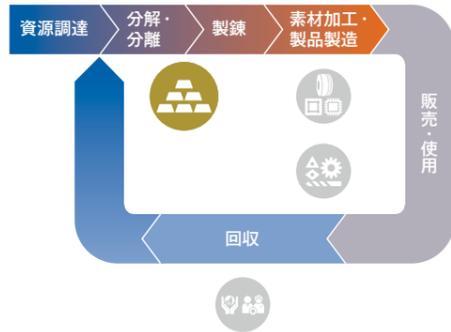
中経2030の目標達成に向けた各カンパニーの戦略を、
リスクと機会を合わせて紹介します。

	リスク	機会	2030年度目標	事業戦略 (2023年度~2030年度)	EBITDA・ROIC、EP
金属事業カンパニー 資源事業 製錬・資源循環事業	<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 	<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 	<ul style="list-style-type: none"> 権益保有鉱山からの銅精鉱確保量50万t以上 電気銅(含SX-EW*)供給体制の確立 ※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	<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 	ROIC・EBITDA推移 (億円) 2022: 25 (1.1%), 2025: 111 (9.0%), 2030: 492 (18.6%) EP推移 (億円) 2030目標: 210, 2025計画: 210 WACC=9.7%
			<ul style="list-style-type: none"> 非鉄金属の資源循環におけるメジャー、かつ最先端の事業者 E-Scrapに限定しない非鉄金属資源を含むリサイクル品の処理拡大 世界トップクラスの電気銅供給能力をもとに資源循環ループの中でコアサプライヤーになる 	<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 電気銅生産能力の拡大 E-Scrap類の処理拡大によるリサイクル率アップ レアアース、レアメタルリサイクル事業の創出 国内および海外展開の加速(E-Scrap、家電、自動車リサイクル) 	ROIC・EBITDA推移 (億円) 2022: 426 (8.3%), 2025: 396 (7.1%), 2030: 532 (7.6%) EP推移 (億円) 2030目標: 80, 2025計画: 80 WACC=5.4%
高機能製品カンパニー 銅加工事業 電子材料事業	<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 	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素化に貢献する製品の開発・供給 	<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 	<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(ルバタ社): 成長市場(xEV、医療、環境)への迅速な参入 国内工場をマザー工場と位置付け、海外に新たな川下工場を検討し、海外顧客への拡販、サービスを強化 	ROIC・EBITDA推移 (億円) 2022: 93 (0.6%), 2025: 246 (4.0%), 2030: 324 (5.0%) EP推移 (億円) 2030目標: 60, 2025計画: 60 WACC=2.7%
			<ul style="list-style-type: none"> 半導体、xEV市場を中心に、コンセプト・インによって付加価値を高めた製品・ソリューションの提供 市場からなくてはならない存在となり、認知され、持続的に成長する高収益事業体 	<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 	ROIC・EBITDA推移 (億円) 2022: 115 (8.7%), 2025: 160 (7.8%), 2030: 290 (14.2%) EP推移 (億円) 2030目標: 70, 2025計画: 70 WACC=7.4%
加工事業カンパニー 加工事業	<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 	<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 	<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 	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 <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) 	ROIC・EBITDA推移 (億円) 2022: 274 (6.9%), 2025: 399 (8.6%), 2030: 687 (13.1%) EP推移 (億円) 2030目標: 190, 2025計画: 190 WACC=6.5%
再生可能エネルギー事業	<ul style="list-style-type: none"> 国の政策変更、法改正 温泉事業者等の地元の反対 ステークホルダーとの合意形成 	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー資源の枯渇: 国内のエネルギー確保 気候変動(地球温暖化): CO₂排出削減、再生可能エネルギー需要増 	<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) 	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 <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) 	ROIC・EBITDA推移 (億円) 2022: 19 (3.8%), 2025: 46 (3.7%), 2030: 81 (4.7%) EP推移 (億円) 2030目標: 20, 2025計画: 20 WACC=1.6%

中期経営戦略2030 事業戦略

[資源事業]

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



事業戦略

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

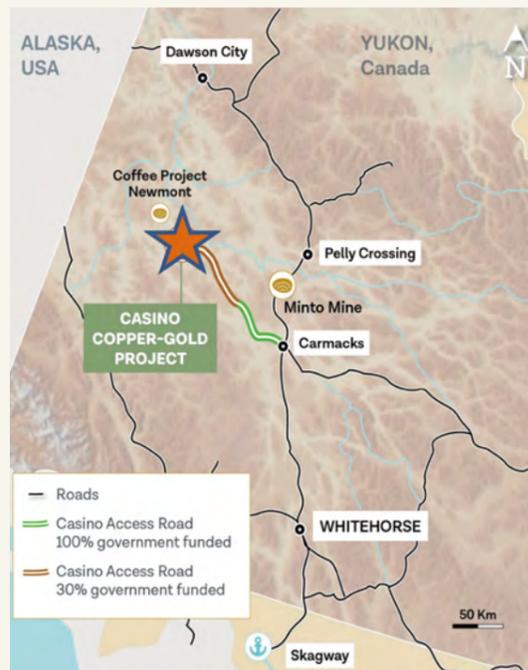
重要施策

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

TOPICS

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

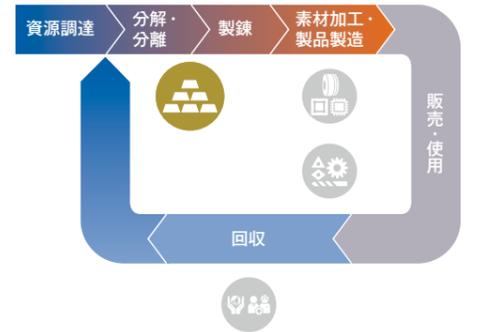
2023年4月、カナダのWRN社の株式約5%を取得しました。WRN社はカナダ北西部に位置するカジノ銅鉱山プロジェクトを100%保有しており、2030年の生産開始を目指しています。資源量が豊富なうえ、生産される銅精鉱は不純物が少ないフリーン鉱と見込まれており、2057年までの長期にわたる銅資源の安定供給が期待されます。今回の資本参加を含め、当社グループでは銅精鉱のさらなる安定確保に努めていきます。



中期経営戦略2030 事業戦略

[製錬・資源循環事業]

非鉄金属の資源循環におけるメジャーかつ最先端の事業者を目指します。



事業戦略

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

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

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

重要施策

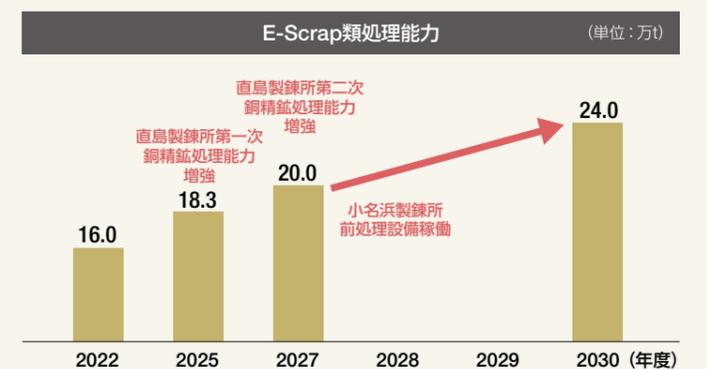
銅リサイクル

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

TOPICS

E-Scrap類の処理能力を24万t/年に増強

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



中期経営戦略2030 事業戦略

資源循環の拡大構想

資源循環の拡大に向けた主な施策は、以下のとおりです。

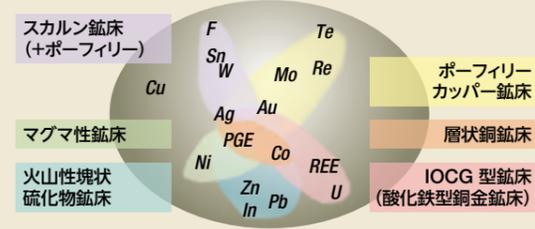
銅鉱山におけるコバルト等の回収



マントベルデ銅鉱山

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

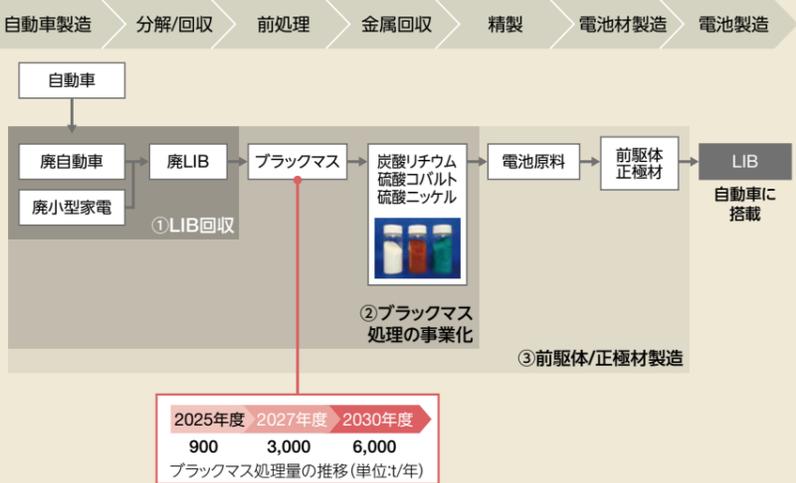
銅鉱床に埋蔵する有価金属(回収可能性のある元素)



LIBリサイクル技術の開発

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

LIBリサイクル



英国Exurban社へ出資、E-Scrapビジネスの拡大を目指す

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



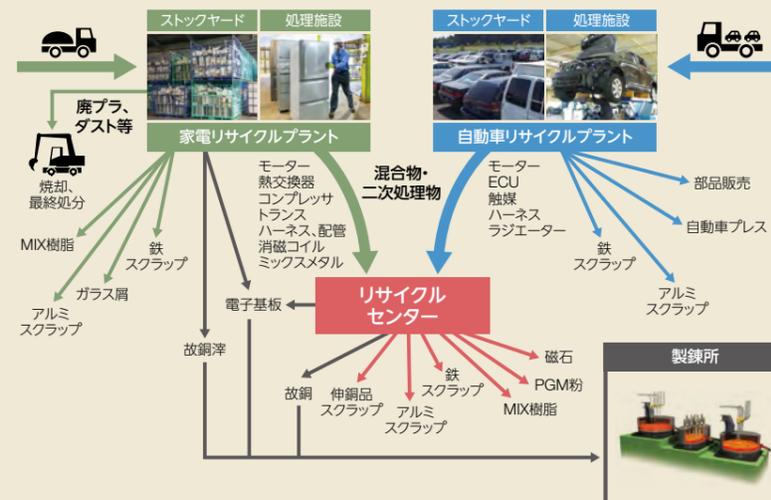
銅リサイクル

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

銅リサイクル



リサイクルセンター構想



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



MESSAGE

執行役常務
金属事業カンパニー プレジデント
伊左治 勝義

非鉄金属の資源循環におけるリーダー



使用済み自動車からのリサイクル部品

Q 22中経の総括をお願いします。

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

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

Q 中経2030の具体的な事業戦略について聞かせてください。

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

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

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

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

度頃となる見込みです。

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

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

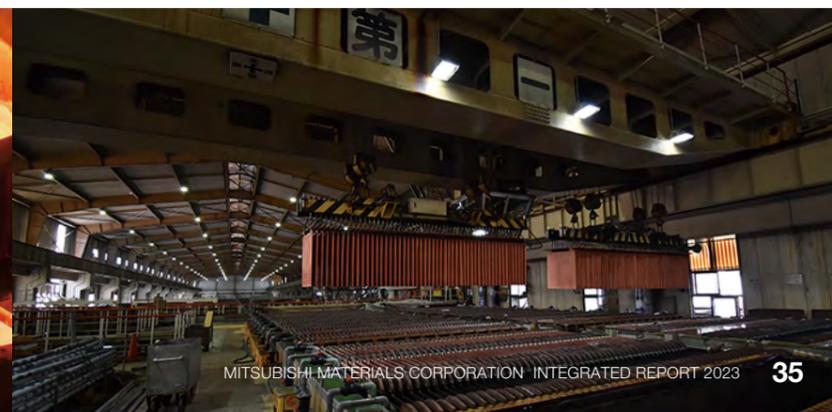
規リサイクルプラントの建設を予定しています。当社グループは、本プラントの建設・オペレーション・資金調達などにおける重要なパートナーとして参画するだけでなく、これを足掛かりに米国におけるE-Scrap事業拡大の機会を創出し、将来的にはアジア・欧州など世界に向けた拡大も目指します。また、インドネシア事業の再編・拡張が順調に進捗しており、銅供給体制の最適化を進めています。中長期には、直島製錬所の銅精鉱処理能力増強および小名浜製錬所へのリサイクル品の前処理設備の導入を完了します。これにより、E-Scrap類の処理能力向上を実現し、リサイクル品処理拡大による収益の取り込みを見込んでいます。

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

Q 持続可能な社会を実現するための、今後の取り組みをお聞かせください。

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

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



中期経営戦略2030 事業戦略 [銅加工事業]

国内No.1伸銅品メーカーの
圧倒的な地位を確立します。

事業環境

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

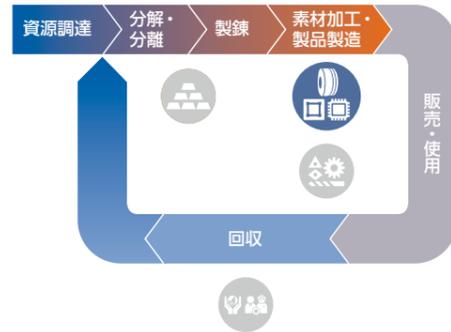
事業戦略

圧延事業で圧倒的な地位を確立／銅リサイクル率の向上

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

圧延事業で圧倒的な地位を確立

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



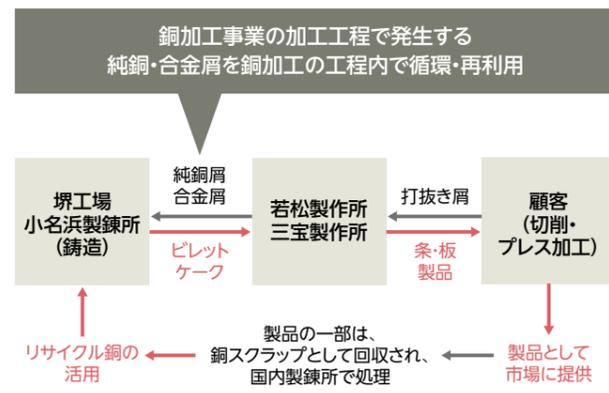
重要施策

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



薄物銅条

銅リサイクル率の向上



中期経営戦略2030 事業戦略 [電子材料事業]

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

事業環境

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

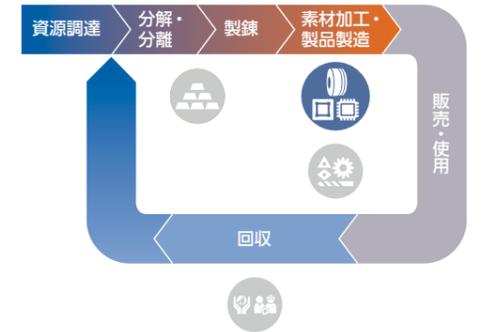
事業戦略

既存注力製品への積極的な成長戦略投資 ／マーケティング力の強化

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

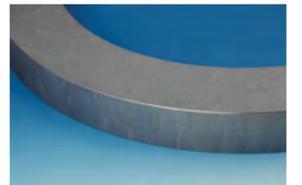
注力製品の事業拡大

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



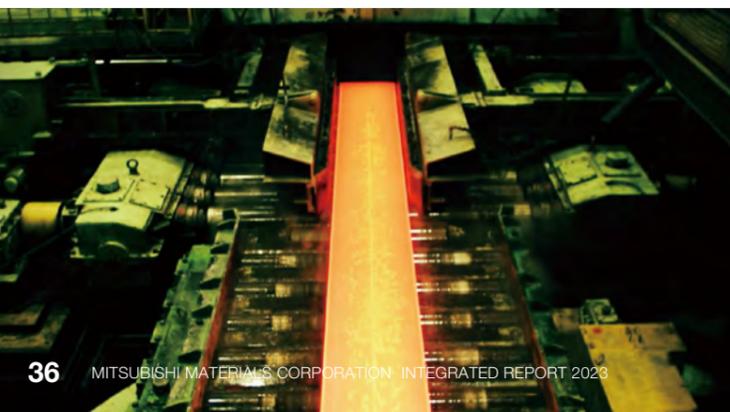
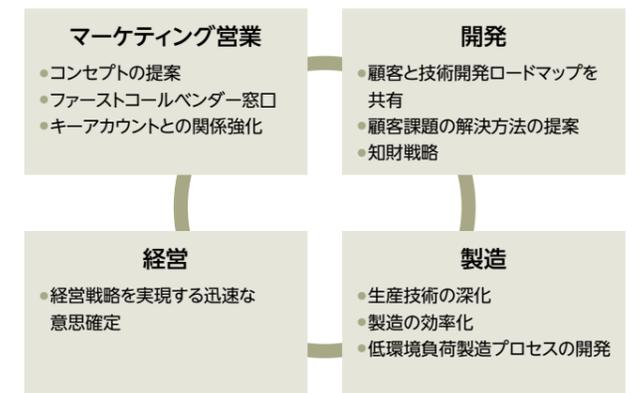
重要施策

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



シリコン加工品(柱状晶シリコンリング)

マーケティング力の強化





MESSAGE

執行役常務
高機能製品カンパニー プレジデント
石井 利昇

グローバル・ファースト・サプライヤー

高機能製品



Q 22中経の総括をお願いします。

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

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

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

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

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

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

Q 中経2030の具体的な事業戦略についてお聞かせください。

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

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

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

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

などです。

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

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

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

さらにルバタ社については、グローバ

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

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

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

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

パワー半導体やxEV市場に向けた戦略製品開発を進めます。

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

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

Q 持続可能な社会を実現するための、今後の取り組みをお聞かせください。

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

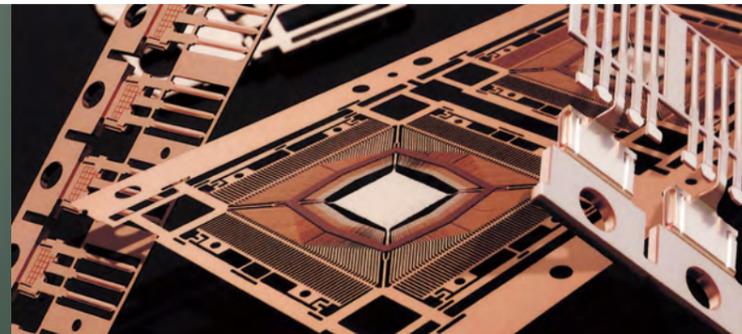
銅加工事業では、持続可能な社会の実現に向け、GHG削減にも寄与するべく、製造工程で発生する純銅および合金屑のリサイクル処理量増加に向けた

検討を開始しています。

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

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

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



中期経営戦略2030 事業戦略

【加工事業】

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

事業戦略

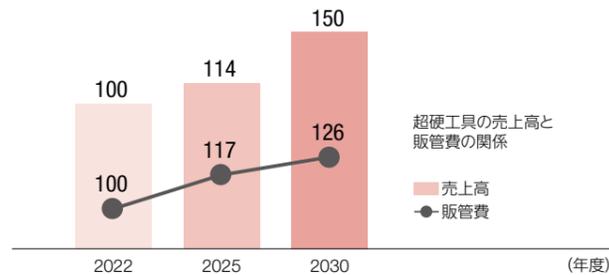
戦略市場で自律した事業展開を目指し、真のグローバル企業への変革を進めます。そのため、超硬工具事業では、素材とコーティング技術の強みを活かした高効率製品を世界No.1品質で安定的に提供します。タングステン事業においては、二次電池向け製品の拡販による事業規模の拡大と環境対応力の強化を図ります。ソリューション事業では、ものづくり現場へのコト売りを事業化していく計画です。

ものづくり現場へのコト売りの提供

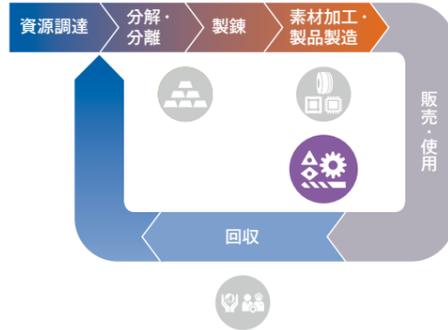
	工具選定	工具購入	量産準備 (試作)	量産実行	工具管理
顧客課題	最適な工具の素早い選定	工具費最適化によるコスト削減	生産性の高い加工方法の素早い設計・試作	加工精度の向上 加工時間の短縮	再研磨やリサイクルによる効率的な工具使用 工具の最小在庫
デジタルサービスメニュー					
当社の提供価値	工具の自動選定	自動工程設計 (工程デジタルプランニング)	加工試作アウトソーシング	量産品質・経済性提案 工作機械制御自動最適化	摩耗度・再研磨自動監視

DX活用によるコスト競争力強化

事業拡大に伴うコスト増を抑制し、販管費を低減



※2022年度の売上高、販管費を100とした時の指数で比較



重要施策

超硬工具事業

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

タングステン事業

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

ソリューション事業

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

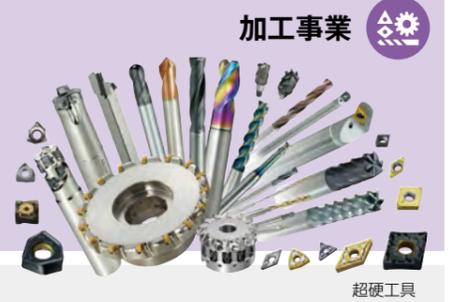
タングステンの原料化プロセス



MESSAGE



執行役常務
加工事業カンパニー プレジデント
小原 和生



グローバルで顧客が認める
タングステン製品のリーディングカンパニー

Q 22中経の総括をお願いします。

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

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

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

より高まる地球環境・社会課題への対応要請は、私たちの製品・技術をもつ

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

Q 中経2030における成長戦略を聞かせてください。

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

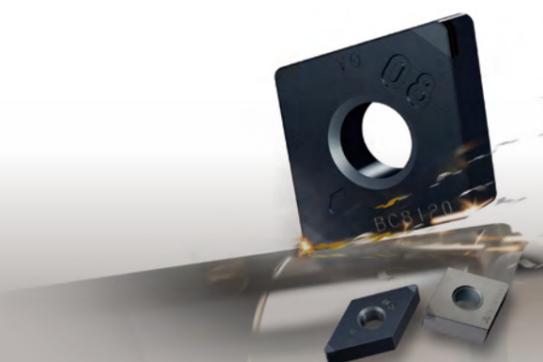
中経2030において、超硬工具事業では、素材とコーティング技術の強みを活かし、主に難削材・新素材加工における対応を強化します。加えて、開発、製造、販売、リサイクルまでを各グローバルエリア内で循環できる体制構築を進めます。また、リサイクル原料使用率80%以上を目標として原料の安定調達を図ります。タングステン事業では、グループ会社である日本新金属(株)の高品質なタングステン製品提供力と、超硬リサイクル技術を活かして拡大していきます。ソリューション事業においては、グローバルで開設されたテクニカルセンターとデジタル技術を活用した幅広い加工ソリューションサービスを充実させ、コ

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

Q 持続可能な社会を実現するための考え方を聞かせてください。

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

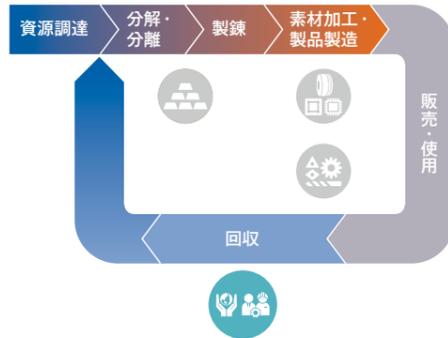
加工事業カンパニーにおいては、太陽光発電などによる再生可能エネルギーの利用拡大、スマートファクトリー化の推進・設備の効率化による製造工程でのGHG排出量の削減、お客さまに向けては、ものづくり現場での高効率化支援による電力使用量の低減、使用済み工具の回収・リサイクルを通じた資源の有効活用を推進します。中経2030で目指す「グローバルで顧客が認めるタングステン製品のリーディングカンパニー」の実現においては、限りある資源を未来へ残すため、リサイクル原料の使用率を高める取り組みをとらして「循環をデザイン」していきます。



中期経営戦略2030 事業戦略

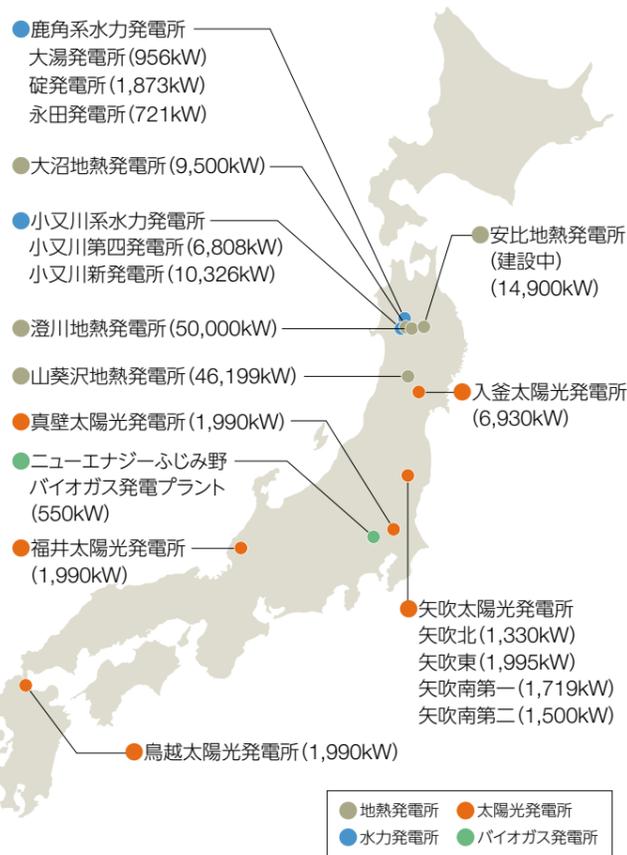
【再生可能エネルギー事業】

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



事業戦略

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



調査中の地熱発電地域

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

重要施策

再生可能エネルギー発電の拡大

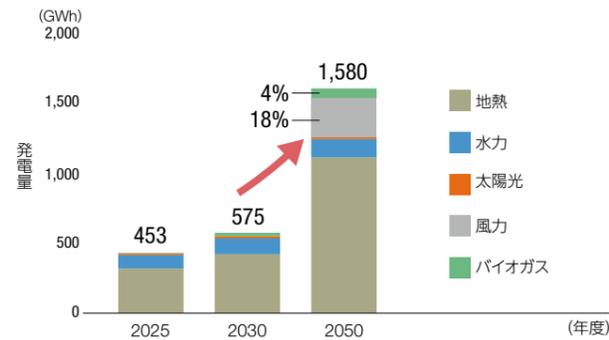
2050年度の当社消費電力に匹敵する発電量を目指して、地熱発電開発体制の構築と事業拡大を加速させるとともに、風力発電を中心に新規再生可能エネルギー発電への展開を図ります。

当社消費電力の構成

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

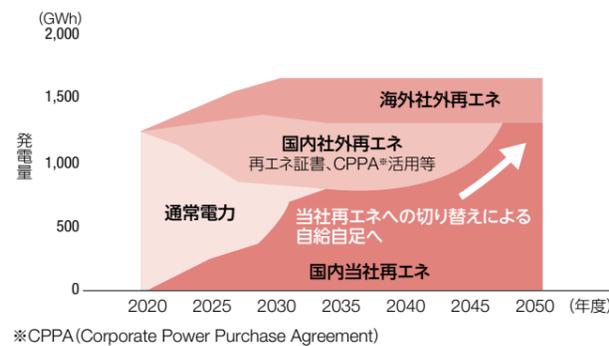
再生可能エネルギー発電の拡大

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



実質的な再生可能エネルギー電力自給率100%に向けたロードマップ

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



大沼地熱発電所



小又川第四発電所



真壁太陽光発電所

事業の進捗と中長期的な戦略

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

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

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



安比地熱発電所 (建設工事全景)



小又川新発電所 (水車発電機)



ニューエナジーふじみ野(株)バイオガス発電プラント



社会課題である脱炭素化に向けて、新たな再生可能エネルギーの提供を目指す

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

**戦略本社再生可能エネルギー事業部事業部長
河村 裕二**

中期経営戦略2030 事業戦略

【カーボンニュートラル】

気候変動問題への対応

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

関連記事:

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

対応方針

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

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

指標と目標

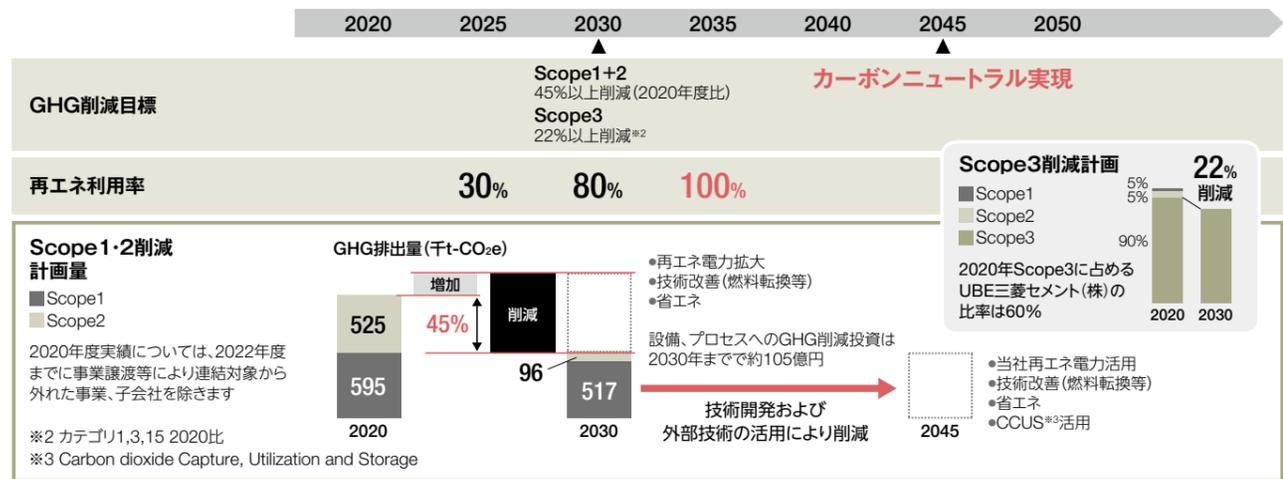
当社グループは、GHG排出量(事業者自らによる直接排出であるScope1および供給されたエネルギー利用に伴う間接排出であるScope2)*1の削減目標を2023年2月に見直しました(注:

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

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

2045年度のカーボンニュートラル実現に向けては、当社グループが強みを有する地熱発電等の再生可能エネルギーの開発、利用拡大を進め、目標値として2035年度に自社使用電力の再生可能エネルギー利用率を100%、そのうちの66%を自社再生可能エネルギー由来電力とすることを決めました。これに伴い、2030年度までに再生可能エネルギー事業へ300億円の投資を実行します。また、製造現場における省エネルギーや化石燃料の使用量削減に加え、カーボンニュートラル社会に貢献する製品・技術の開発を進めるとともに、CO₂回収(固体吸着、液体吸収、透過膜分離等)と処理(貯蔵やメタネーション)等の将来の技術を活用し、2045年度のカーボンニュートラルの達成を目指します。

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



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

SBT認定の取得

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

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

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

戦略

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

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

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

ガバナンス

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

リスク管理

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

関連記事:

統合報告書▶リスクマネジメント P74

シナリオ分析—分析結果(概要)

▲: リスク要素 ●: 機会要素

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

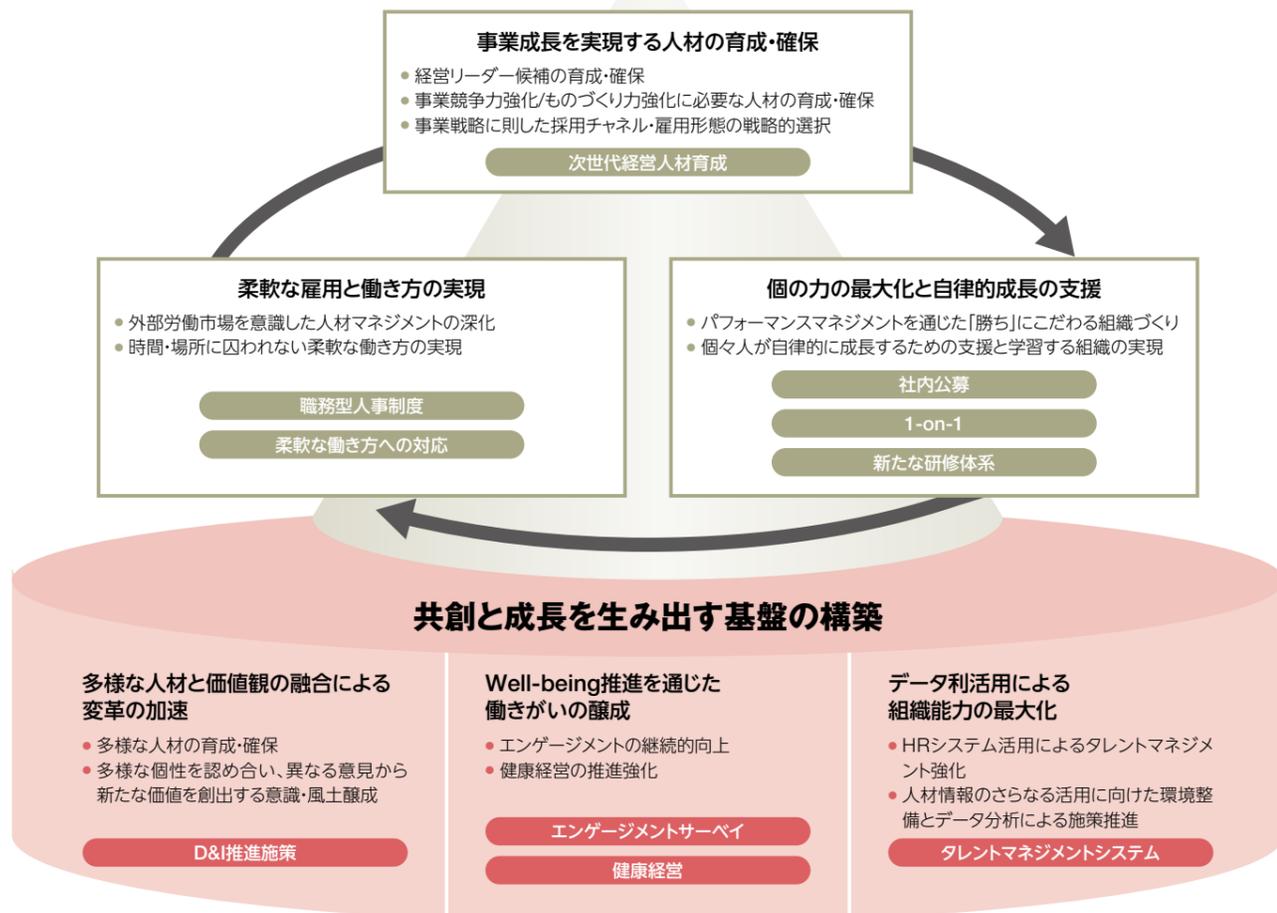
中期経営戦略2030 基盤戦略

[人事戦略]

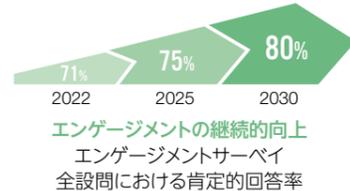
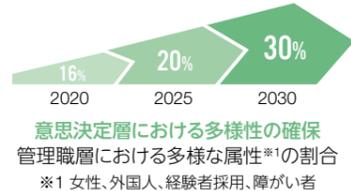
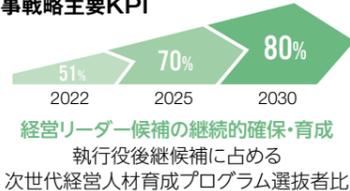
組織と人材のマネジメント方針

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

人材の価値最大化と「勝ち」にこだわる組織づくり



人事戦略主要KPI



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



執行役常務
CHRO、人事企画、D&I・健康経営推進担当
野川 真木子

人事戦略に対する 思いについて 聞かせてください。

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

人材の価値最大化と 「勝ち」にこだわる組織づくり

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

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

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

共創と成長を生み出す基盤の構築

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

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

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

最後に

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

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

中期経営戦略2030 基盤戦略

[人事戦略]

三菱マテリアルの人的資本経営の取り組みと実績

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

次世代経営人材育成

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

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

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

職務型人事制度

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

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

柔軟な働き方への対応

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

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

柔軟な働き方を支援する主な制度

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

関連記事:

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

社内公募

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

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

研修体系

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

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



1-on-1

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

人材委員会の開催

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

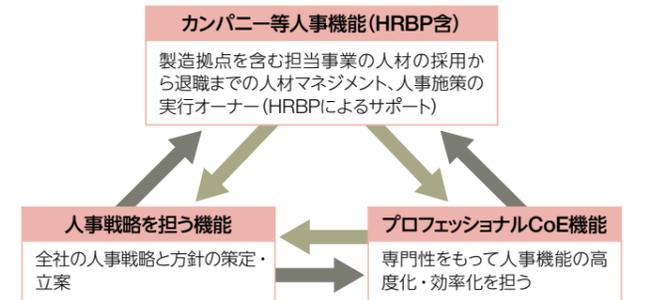
等について検討、討議しています。

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

経営戦略の実現をサポートする人事機能の強化

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

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



タレントマネジメントシステム

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

主な取り組み

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

中期経営戦略2030 基盤戦略

[人事戦略]

ダイバーシティ&インクルージョン

基本方針

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

関連記事:

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

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

推進体制

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

2025年度末までの目標

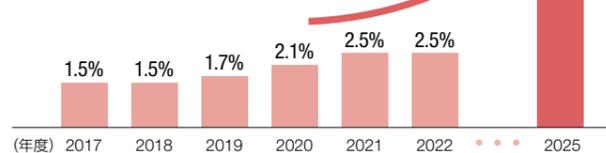
当社のダイバーシティ&インクルージョンに関するあるべき姿として、2025年度末までに、2020年度末比の女性管理職・外国人管理職人数を約2.5倍、経験者採用管理職人数を約1.5倍にすることを目指しています。

■女性・外国人・経験者採用管理職人数の目標

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

■女性管理職比率の推移／目標

※各年度3月末時点の実績



現状

女性取締役、執行役、管理職の人数および比率は以下のとおりです。

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

主な取り組み

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

●ベースの構築/インクルージョン浸透のための施策

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

●キャリアサポートに関する施策

- 自己申告面談の実施
- 相談窓口の設置
- キャリアデザイン研修の実施

●女性活躍支援

- 執行役をスポンサーとする育成加速支援(女性管理職、女性総合職対象)

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

●外国人支援

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

●経験者採用支援

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

●障がい者支援

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

●LGBTQ+支援

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

●男性従業員の育児休業取得支援

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

■男性従業員の育児休業取得者数・取得率・平均取得日数の推移

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

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

関連記事:

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

エンゲージメント向上

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

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

健康経営

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

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

2022年度取り組み

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



中期経営戦略2030 基盤戦略

[人事戦略]

コミュニケーション施策の実行

概要

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

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

●目指す姿宣言キャンペーン

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



関連記事:

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

●タウンホールミーティング

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

●千思万考ON AIR

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

●リバースメンタリング

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

●アンバサダー活動

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



●半日職場体験

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

中期経営戦略2030 基盤戦略

[ものづくり・研究開発]

新製品・新技術・新事業創出を通じて、持続的な企業価値向上を実現します。

関連記事:

サステナビリティレポート
▶ガバナンスの維持向上
▶新しい価値創造への取り組み
<https://mmc.disclosure.site/ja/>

ものづくり戦略

「ものづくり力の別格化」を実現し、グループの成長に貢献します。

1.ものづくり力の強化

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

2.ものづくり基盤の強化

●生産準備プロセスを強化し不良発生の抑え込み。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



別格化

ものづくり力強化

基盤強化

体質強化

事業戦略に基づく ビジョン策定

工場実力評価と
課題設定

工場の実力を自ら
評価し課題解決を追求

- 工場革新力
- 方針管理力
- 量産化力
- 工場運営力
- 工場改善力
- 組織・人材育成力

技術開発・改善

工程・プロセス
技術改善

スマート
ファクトリー化

AI活用・自動検査
技術の確立

データ収集・
基盤整備

各部署が密接した推進体制による
デジタル技術強化と活用技術の適用拡大

ものづくり基盤

生産準備
プロセス改革

現場力・監督者の
役割改革

従来の延長線上ではない別格化に向けた改革

ボトムアップ活動

人材強化

改善風土の醸成

課題解決支援

原理原則の理解とメカニズム解明
に結び付けられる人材の育成

モチベーション向上を促すチャレ
ンジの場を提供

自律的に高度な課題解決を行え
る場を提供

中期経営戦略2030 基盤戦略

[ものづくり・研究開発]

研究開発戦略

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

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

中経2030で目指すこと

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

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

社会的価値の探求と創出

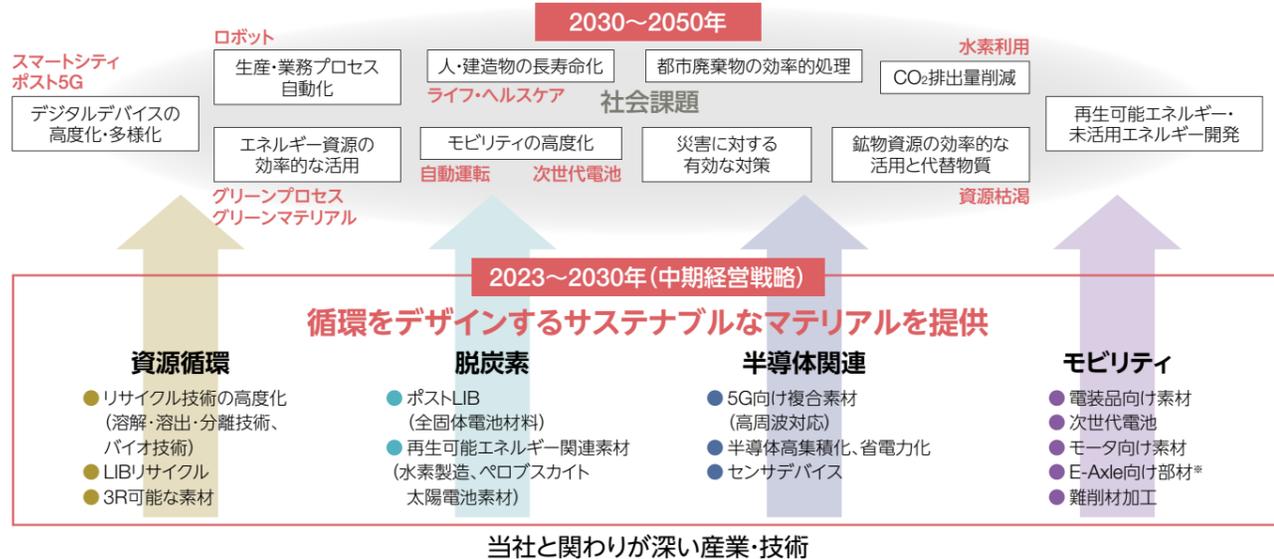
将来を見据えた素材・材料開発を通じて、当社グループの成長戦略を実現するとともに社会的価値を探求し創出する(課題を解決すること)を研究開発の基本方針としています。

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

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

私たちの目指す姿

人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会(豊かな社会、循環型社会、脱炭素社会)を実現する



*CAE: Computer Aided Engineeringの略。コンピュータによるシミュレーションを活用して材料やプロセスの開発を行う技術。
*E-Axle: 電動アクスル。xEVが走るために必要な主要部品(モーター・インバーター・減速機等)をひとつにまとめ、パッケージ化したもの。

知的財産マネジメント

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

中経2030で目指すこと

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

重点施策

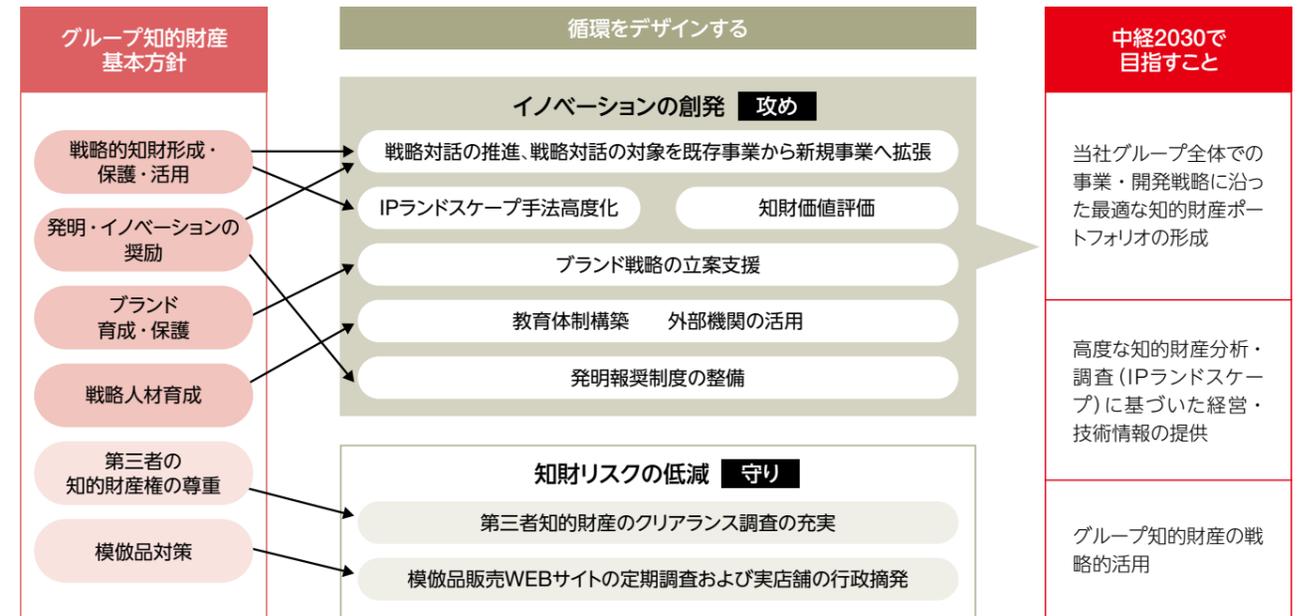
中経2030の目標達成に向けて、重点施策として、IPランドスケープ手法の高度化、知的財産価値評価手法の確立、戦略的な知的財産の形成および活用に取り組みます。そして、IPランドスケープ手法の高度化によって、分析・解析力の向上を図り、経営・技術情報を提供します。これらの情報を活用しながら、戦略的な知的財産の形成をととして、事業・開発戦略に沿った知的財産ポートフォ

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

具体的な施策

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

知的財産戦略 具体的な施策





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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

中期経営戦略2030 基盤戦略 [IT戦略]

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

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

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

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

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

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

中期経営戦略2030 基盤戦略

[DX戦略(MMDX※1)]

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

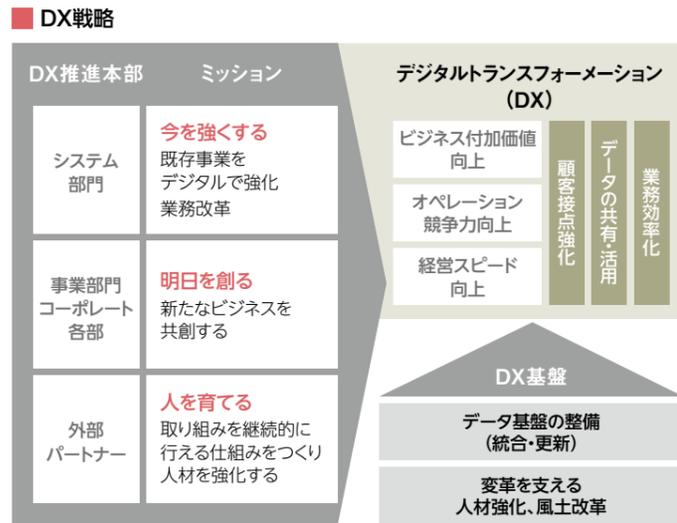
関連記事：
サステナビリティレポート
▶DXの深化
<https://mmc.disclosure.site/ja/>

DX戦略

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

中経2030においては、2023～2025年度のPhase1を本格稼働のフェーズと位置付け、データ基盤の活用促進とともに、グループ全体でMMDXを加速させます。そして、2026～2030年度のPhase2は効果拡大・継続発展フェーズと位置付け、ERPを中心としたグループ展開を推進し、MMDXの定着維持・改善を狙います。

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



MMDX2.0における取り組み

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

第一は、ものづくり領域の強化です。現場に対して効率的・効果的な活動とすべく、従来ものづくり・R&D戦略部が取り組んできたスマートファクトリー活動をDXテーマとして取り込み、テーマ・体制とも一体化しました。なお、MMDX2.0では製造業DXとしての取り組みである「事業系DX」「ものづくり系DX」「研究開発DX」および全社に関連する取り組みである「全社共通DX」「基幹業務刷新」の5領域へ再編成しました。

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

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

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

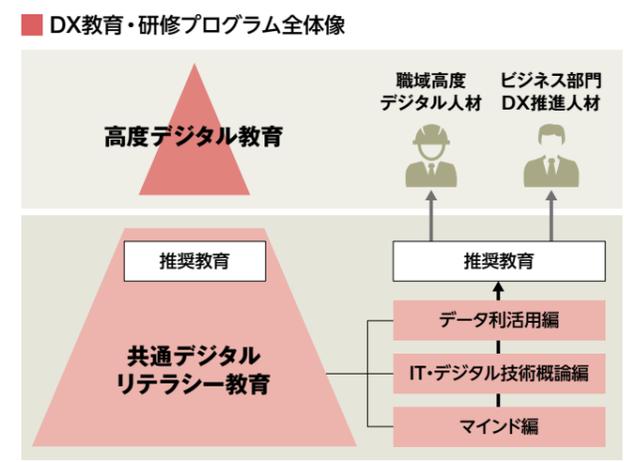
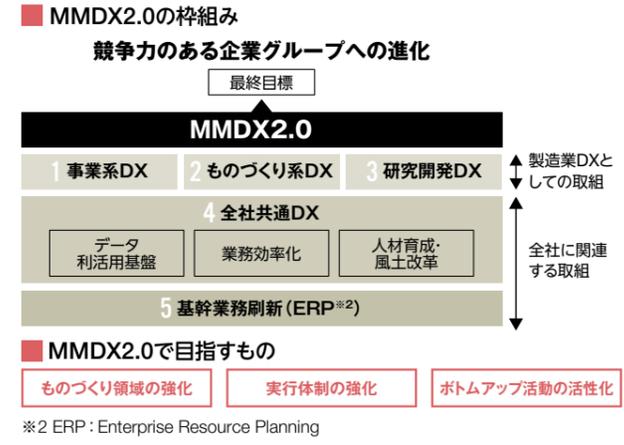
【事例1】E-Scrapビジネスプラットフォーム MEX(Mitsubishi Materials E-Scrap EXchange)

当社は、E-Scrap(金・銀・銅・パラジウムなどの有価金属が高い濃度で含まれる各種電子機器類の廃基板など)を世界中から受け入れ、製錬し有価金属へと再生する資源循環事業を行っています。E-Scrapビジネスプラットフォーム「MEX」は、業界で初めて納入予約から買値価格の確認までの取引情報をオンライン上で提供しており、取引の透明性、ステークホルダーの利便性を高めることに貢献しています。「MEX」は2021年12月に運用を開始し、海外を含めたE-Scrapビジネスに関わる多くのリサイクラー、商社のお客さまにご利用いただいでおり、高い評価を獲得しています。運用開始後も、お客さまの声・ご要望を受けてスピーディーに、利便性、機能の強化を図っています。2022年4月には、手渡し・郵送等で行っていた受領書を電子化し、お客さまとのコミュニケーションの一部をオンライン上で実現しました。また、2022年10月には、「MEX」上で引合い相談を受け付けられるようにし、2023年2月には、スマートフォン表示に最適化されたデザイン対応を行いました。今後もお客さまからの声を基に「MEX」の機能充実を図り、国内外すべてのお客さまの身近なパートナーとして、将来的には世界のE-Scrapリサイクル率向上に貢献することを目指していきます。

【事例2】DX人材育成・リテラシー向上の取り組み

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

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



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

執行役常務
プロフェッショナルCoE プレジデント
長野 潤



プロフェッショナルCoEの
使命と今後の活動について
教えてください。

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

プロフェッショナルCoEの目的と
2022年度の振り返り

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

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

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

中経2030の目標達成に向けて

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

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

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

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

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



浅沼 英利
(あさぬま ひでとし)

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

松本 幸太郎
(まつもと こうたろう)

2020年入社
高機能製品カンパニー
電子材料事業部
営業部 化成グループ

佐々木 優
(ささき ゆう)

2021年入社
加工事業カンパニー
明石製作所
事務部 総務課

濱中 優貴
(はまなか ゆうき)

2015年入社
加工事業カンパニー
筑波製作所
材料開発部 材料開発課

[特集]

目指す姿を実現するために

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

「私たちの目指す姿」を浸透させるアンバサダー活動

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

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

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

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

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

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

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

関連記事：

- 統合報告書
- ▶コミュニケーション施策の実行 P52

「目指す姿」を伝える取り組みとこだわり

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

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

る製品が目指す姿に合致しているか、意識していきたいと思っています。

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

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

し、お客さまやステークホルダーに貢献したいと思っています。

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

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

今後の取り組みと、自らの「目指す姿」

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

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

と思います。

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

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



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



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

みんな「目指す姿」について考えているんだなと実感しています

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

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