

中期経営戦略

## 前中期経営戦略・業績の振り返り

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」という私たちの目指す姿に向けて、2026～2028年度を対象とする中期経営戦略を策定しました。中期経営戦略を通じて、企業価値、株式価値の向上を目指します。

### 2025年度の業績振り返り・2026年度の見通し

2026年3月期は、中期経営戦略(2026～2028年度)の策定に加え、その実行に向けた構造改革および成長基盤の整備を前倒しで推進した一年でした。

事業環境としては、自動車関連市場の地域差や半導体需要の二極化に加え、銅精鉱の買鉱条件(TC/RC)の悪化など、素材産業にとって構造的な変化が顕在化しています。こうした環境下で、当社は収益構造の見直しと資源循環ビジネスへの転換を同時に進めてきました。

業績面では、売上高は1兆8,440億円(前年比▲1,180億円)と減収となった一方、営業利益は605億円(同+233億円)、経常利益は975億円(同+373億円)と増益を確保しました。また、当期純利益は405億円となり、構造改革に伴う一時的な費用計上の影響を受けています。

資本効率の面では、ROICは6.1%(前年比+1.9pt)と大きく改善しており、収益の質という観点では着実な進展を示しています。さらに2027年3月期は、構造改革推進により一時的な減益を見込むものの、投下資本の圧縮を礎に、ROICは6.7%へ改善する見通しです。

以上のとおり、短期的には利益変動を伴いながらも、中長期的な収益力と資本効率の改善に向けた土台が着実に整いつつあります。

|                       | 前中期経営戦略<br>2025年度計画 | 2025年度<br>実績 | 増減   |
|-----------------------|---------------------|--------------|------|
| 売上高(億円)               | 19,400              | 18,440       | ▲960 |
| 営業利益(億円)              | 700                 | 605          | ▲95  |
| 経常利益(億円)              | 870                 | 975          | +105 |
| ROIC※1(%)             | 5.5                 | 6.1          | +0.6 |
| ROE※2(%)              | 10.0                | 5.7          | ▲4.3 |
| EBITDA※3(億円)          | 1,500               | 1,532        | +32  |
| ネットD/E レシオ(倍)         | 0.7                 | 0.7          | +0.0 |
| ネット有利子負債／EBITDA 倍率(倍) | 3.5                 | 3.5          | ▲0.0 |
| 配当(年間)(円/株)           | —                   | 100          | —    |

※1 ROIC=NOPAT÷投下資本

NOPAT=(経常利益+ネット支払利息-持分法投資損益)×(1-実効税率)+持分法投資損益

投下資本=ネット有利子負債+純資産

※2 自己資本当期純利益率

※3 EBITDA=経常利益+支払利息+減価償却費+のれん償却費

## 中期経営戦略

# 中期経営戦略の方針と詳細

当社は、「資源循環ビジネスで未来を創る企業へ」を基本方針に掲げています。戦略の柱は、①資源循環ビジネスのグローバル展開、②二次原料製錬の拡大によるE-Scrap<sup>※1</sup>処理量の倍増、タングステンリサイクル率100%の実現、③銅精鉱の低TC/RC環境下における共同買鉱を通じた国際競争力の強化です。その背景として、当社をとりまく事業環境は一時的な市況変動ではなく、構造的な変化が同時に進んでいることが挙げられます。

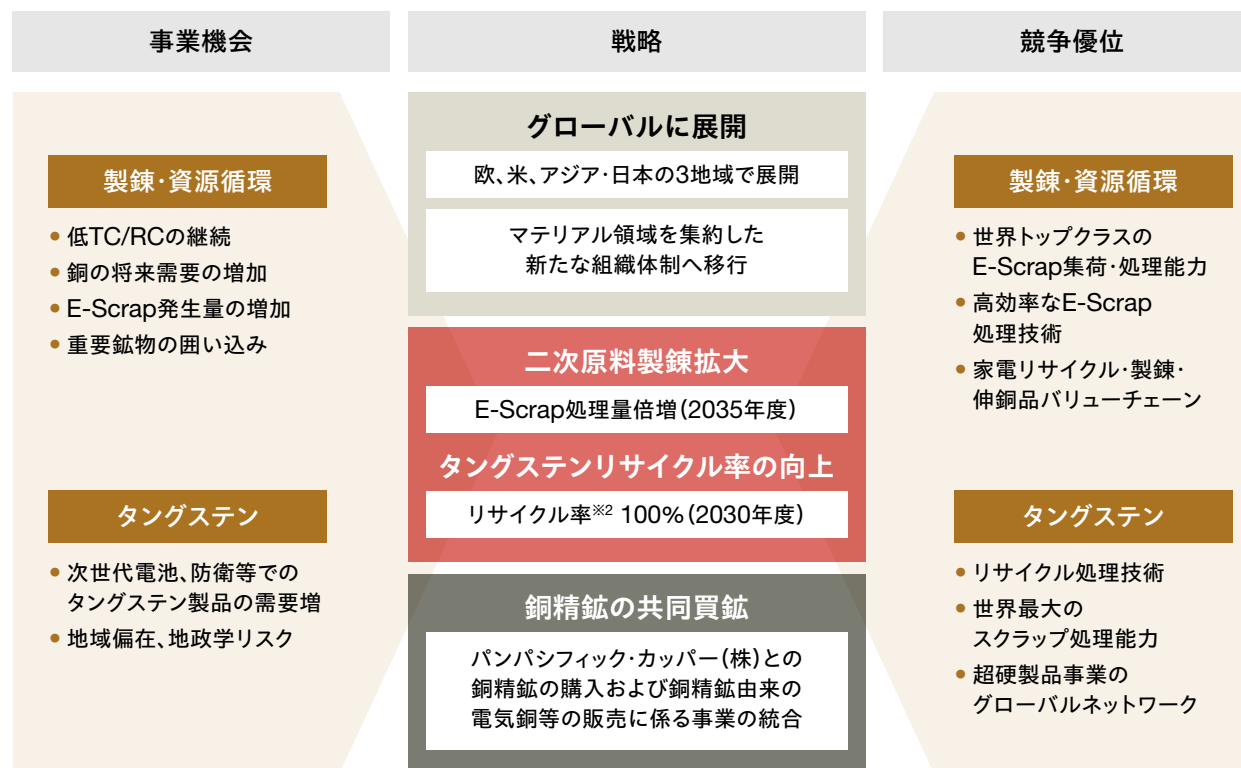
現状の銅精鉱の低TC/RCの状況は今後も続くことが見込まれます。そのため、収益性の高いE-Scrapへのシフトは、当社の持続的な成長に不可欠です。銅の将来需要は、脱炭素化やデジタル化の進展により長期的に増加すると予測される一方で、銅精鉱の供給量には限りがあり、E-Scrapなどのリサイクル原料の重要性がますます高まっています。世界的にE-Scrapの発生量の増加が見込まれますが、欧州と米国では、発生量が処理量を上回る状況が継続すると予測しています。また、重要鉱物の困り込みの動きも強まっているため、発生地域での処理体制の構築が求められます。当社は、世界トップクラスのE-Scrap集荷・処理能力と技術力を有していることに加え、家電リサイクルから伸銅品までのバリューチェーンを保有しています。これらの強みを活かして、E-Scrapの集荷・処理をグローバルに展開することで、2035年度までに処理量を倍増することを目指すこととしました。

次に、レアメタルであるタングステンについて、次世代電池や防衛産業での需要の増加が見込まれる一方、一次原料の埋蔵地域は偏在しています。当社は、2024年度にドイツのH.C.Starck社を買収したことにより世界最大のスクラップ処理能力を獲得しています。さらに処理能力を拡大し、タングステン製造拠点におけるリサイクル原料比率を2030年度まで

に100%とすることで、需要増に応えるとともに収益力の向上を図ります。

以上のとおり、資源制約や環境規制が高まる中で、当社の競争優位性を活かし、資源循環ビジネスへの転換、二次原料を

価値ある資源として再生し、環境負荷の低減と経済的価値の創出を両立させることで、社会価値と企業価値を同時に高めていく方針です。



※1 有価金属を高濃度に含有する電子機器類の廃基板などの総称

※2 当社グループのタングステン製品製造拠点(中国拠点を除く)におけるリサイクル原料の使用比率

## 中期経営戦略

# 抜本的構造改革

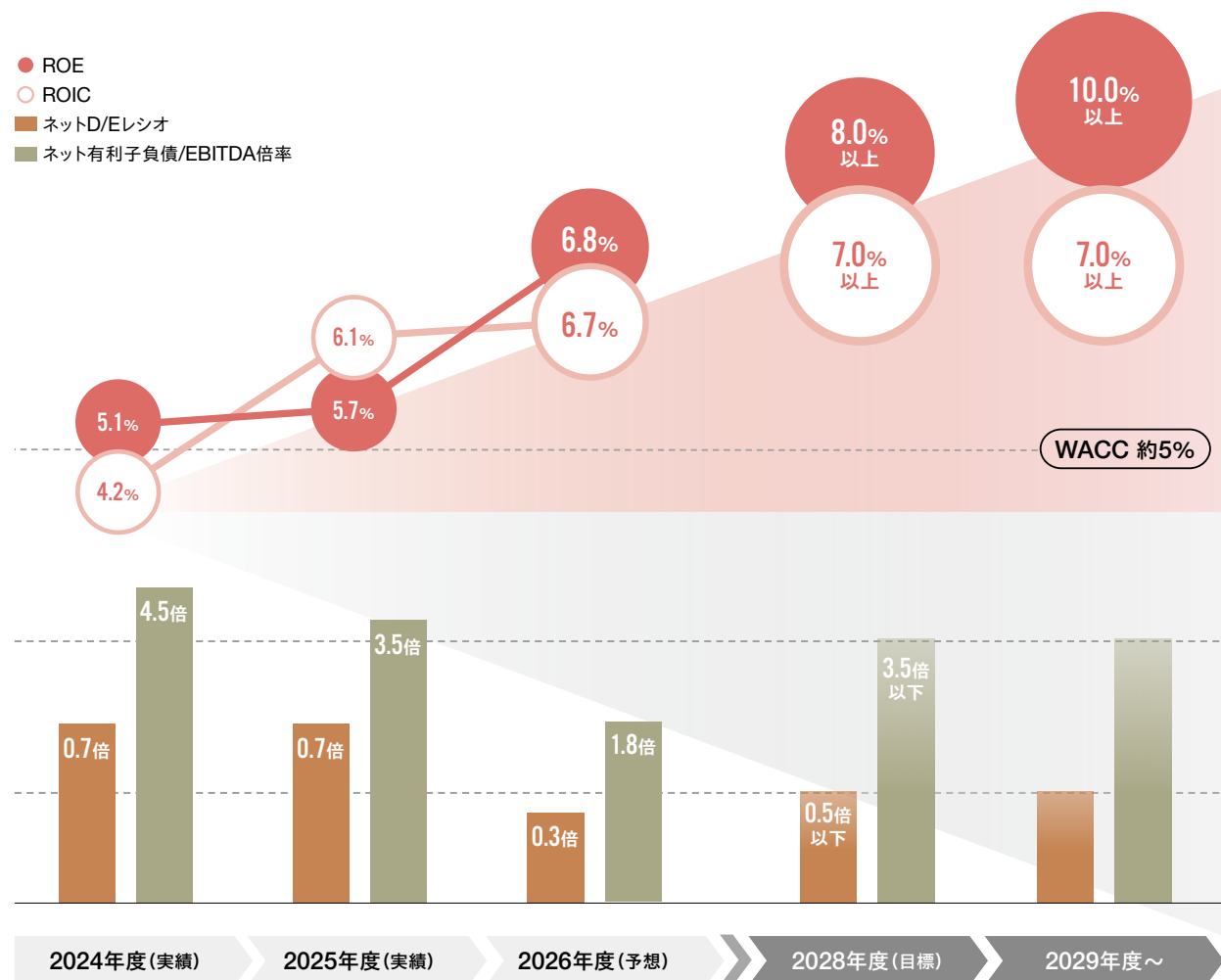
当社は、「量」から「質」への経営転換を軸に、収益構造の抜本的な見直しを進めています。

最も大きな転換は、一次原料(銅精鉱)依存から、二次原料(E-Scrap)中心へのシフトです。小名浜製錬所において銅精鉱処理量を2025年12月から約40%減産し、2027年3月末で銅精鉱処理を停止することを決定しました。一方、直島製錬所ではE-Scrap処理能力を2025年度比で約30%増強する計画としています。

また、本社機能の集約、人員最適化、運転資本圧縮などを進め、資本効率の改善を図るとともに、北米・欧州におけるリサイクル事業への投資・提携も検討推進しています。

加えて、パンパシフィック・銅工業(株)との銅精鉱の購入および銅精鉱由来の電気銅等の販売に係る事業統合に関する最終契約書を締結しました。本統合により、原料調達の一括化と販売機能の集約を通じてスケールメリットを創出し、調達条件の悪化に対応する国際競争力の強化とコスト削減を実現していきます。

これらの取り組みにより、2028年度にはROE8.0%以上、ROIC 7.0%以上、ネットD/Eレシオ0.5倍以下の達成を目指します。



ROIC・ROEのバブルのサイズは、記載の数値との関連性はありません。

中期経営戦略

## 財務目標／キャピタルアロケーション

### CFOメッセージ

執行役常務(代表執行役)、CFO  
CFO担当領域、調達、資源事業担当  
平野 華世



## 財務目標

**Q1** 足元では、資源価格や為替・金利動向、地政学リスクなど外部環境が大きく変化しています。こうした環境認識を踏まえ、当社グループとして「なぜ今」この中期経営戦略を策定したのか、その背景と狙いについてCFOとしてのお考えをお聞かせください。

**A1** 当社はいま、大きな転換点に立っています。資源価格や為替、金利の変動に加え、銅精鉱の買鉱条件の厳しさ、地政学リスクの高まり、重要鉱物を巡る各国の動きなど、当社をとりまく事業環境が大きく変化しています。その影響は、既に2025年度の実績や2026年度の見通しにも表れており、CFOとして日々様々な経営数値や経営議論と向き合う中で、これまでの事業前提をそのまま延長して考えることはできないという思いを強くしています。

一方で、私はこの変化を単なる逆風とは捉えていません。むしろ、当社が長年培ってきた製錬技術、金属回収技術、グローバルな事業基盤を、次の成長につなげる機会だと考えています。その中心となるのが資源循環ビジネスです。

資源循環の拡大は、資源制約や地政学リスクといった社会課題への対応であると同時に、当社自身の収益構造を、より強靱で外部環境の変化に左右されにくいものへと変えていく成長戦略でもあります。今回の中期経営戦略は、外部環境の変化に対応するための計画ではありません。当社の事業ポートフォリオと収益構造を見直し、当社の強みを将来の企業価値につなげていくための実行計画です。

変えるべきところは変え、守り磨くべき技術力や現場力はさらに高める。その両方を通じて、三菱マテリアルの次の成長の姿をお示ししていきたいと考えています。

### 資源循環ビジネスへの転換を加速

当社をとりまく主な外部環境の変化



資源循環ビジネスへの転換により、  
環境負荷の低減と経済的価値の両立により企業価値向上につなげる

### 資源循環を軸に、「量」から「質」へと経営モデルを転換する



**Q2** 財務KPIの達成に向けて、ROIC・ROE等、足元の資本効率をどのように評価していますか。また、上記の外部環境の変化などを踏まえ、最も優先すべき経営課題は何であると認識していますか。

**A2** 私がCFOとして目指しているのは、資源価格や為替に大きく左右される企業ではなく、どのような環境においても自らキャッシュを生み出し、資本コストを上回るリターンを継続的に創出できる企業へと変わっていくことです。

ROICやROEは、単なる財務指標ではありません。株主・投資家の皆さまからお預かりした資本を、私たちがどれだけ有効に使い、将来の価値創造につなげているかを示す、経営そのものの指標だと受け止めています。

## 中期経営戦略 > 財務目標／キャピタルアロケーション

その観点から見ると、当社の資本効率はまだ道半ばです。前中期経営戦略で掲げた水準に近づいてきた面はあるものの、その背景には円安や銅価格の上昇といった外部要因の追い風も含まれています。大切なのは、市況の追い風がある時だけでなく、環境が厳しい時にも稼ぐ力を発揮できる事業構造をつくることです。

加えて、CFOとして重く受け止めているのは、事業で生み出した利益を、最終的に親会社株主に帰属する当期純利益とキャッシュへ確実につなげていく力です。当社では、事業活動から生み出した利益を、親会社株主に帰属する当期純利益やフリーキャッシュ・フローへと効率的に転換していく力に、なお改善の余地があると認識しています。

この課題は、単年度の損益管理だけで解決できるものではありません。投資判断の質を高め、将来の減損や構造改革費用につながるリスクを抑えることに加え、グループ全体で税務・資金管理

を高度化し、親会社株主に帰属する当期純利益への貢献度という観点から事業ポートフォリオを点検していく必要があります。まず2026年度までをひとつの節目として、構造改革を通じた資産の入れ替えと資本圧縮を進めます。そして2026年度後半以降は、資源循環を軸とする新たな収益基盤への投資を本格化させ、事業ポートフォリオの質を高めていきます。

将来の成長に必要な投資はしっかり行う。一方で、その投資がいつ、どのようにキャッシュを生み、資本コストを上回るリターンにつながるのかを厳しく見極める。CFOとしては、投資規律と資本効率を経営判断の土台に据え、その成果を、ROIC、フリーキャッシュ・フロー、そして親会社株主に帰属する当期純利益の質の向上という形でお示しし、資本市場の皆さまに「三菱マテリアルは確実に変わっている」と感じていただけるよう、変革の実行を支えていきたいと考えています。

## キャピタルアロケーション

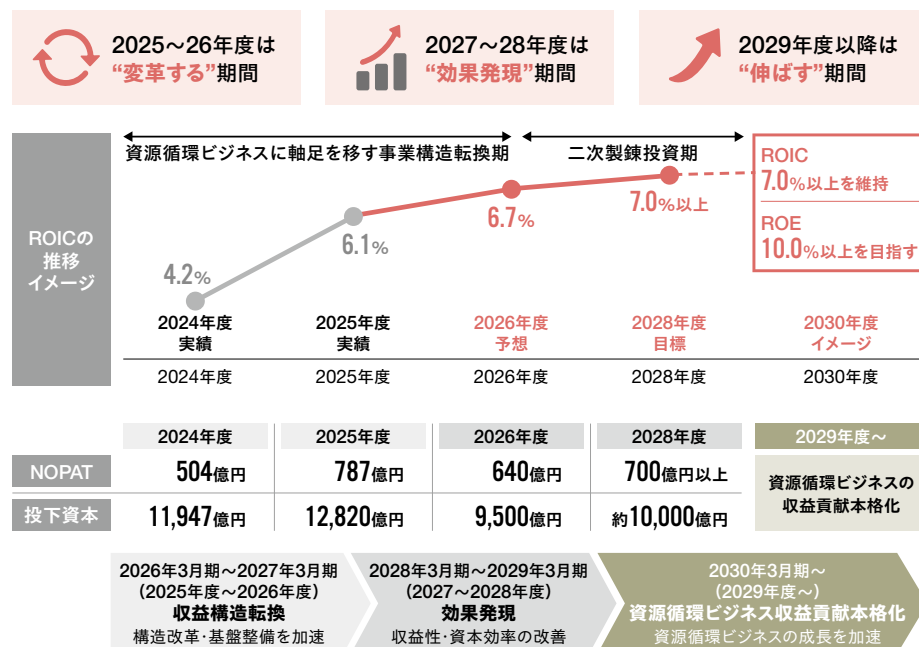
**Q3** 中期経営戦略において、財務健全性と成長投資、株主還元のバランス(キャピタルアロケーション)をどのような優先順位で取り組んでいきますか。また、外部環境の変化に応じて、その考え方をどのように見直していく方針ですか。

**A3** キャピタルアロケーションで最も大切にしているのは、将来の成長につながる領域に資本を振り向けることです。優先順位としては、第一に資源循環を軸とする成長投資、第二に戦略実行を支える財務健全性と流動性の確保、第三に安定的かつ資本効率を意識した株主還元と考えています。

当社の事業は、資源価格や為替、金利の変動が、損益だけではなく、運転資本や資金需要にも特に大きな影響を与えます。そのため、成長投資を進めるには、財務面での柔軟性を持続することが重要となり、中期経営戦略では、成長投資を優先しながらも、有利子負債の返済等に一定の余力を確保し、環境変化に耐えられる財務基盤を保つ方針としました。

また、資源循環ビジネスへの転換に向けた投資については、設備を整え、操業を立ち上げ、事業として育てていくまでに時間を要するという特徴があります。2026年度後半以降は、こうした成長投資が本格的に動き始めます。そこで、投資の実行段階に入る前に、必要な成長資金をあらかじめ確保し、投資を着実に実行できる状態を整えておくほか、投資先行局面における金利負担や資本効率への影響を抑える必要性にも配慮し、2026年度の資金調達では、転換社債を選択しまし

### 構造改革から資源循環の収益貢献本格化への道筋



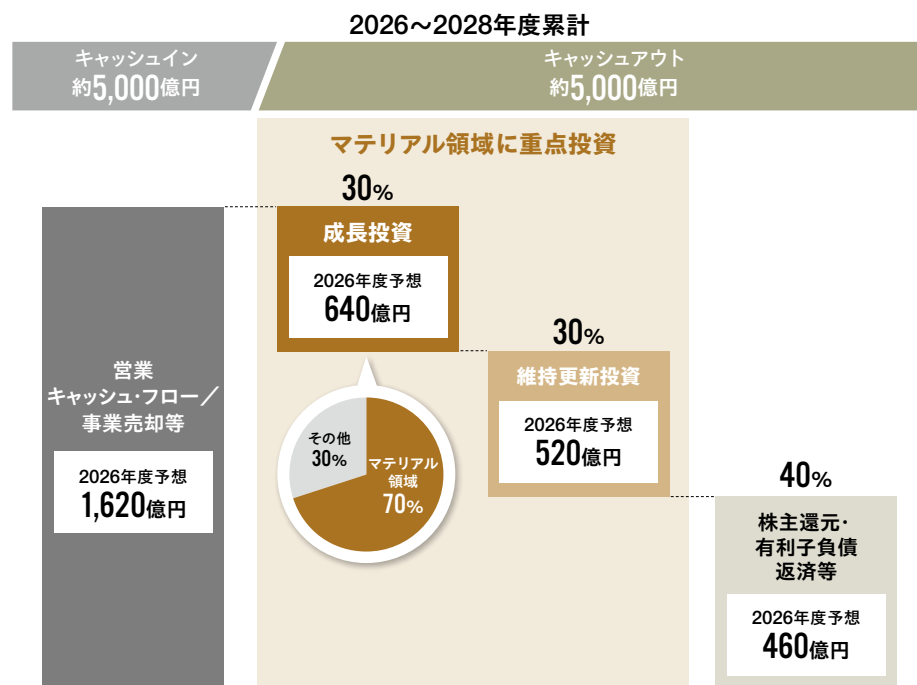
※2028年度、2030年度におけるNOPAT、投下資本の金額は、2026年度予想前提条件に基づき計算  
NOPAT=(経常利益+ネット支払利息-持分法投資損益)×(1-実効税率)+持分法投資損益  
投下資本=ネット有利子負債+純資産

## 中期経営戦略 > 財務目標／キャピタルアロケーション

た。調達した資金は、資源循環ビジネスへの転換に向けた成長投資に充当し、中長期的な収益基盤の強化につなげていきますが、転換社債による資金調達においては、転換制限条項や現金決済条項を組み合わせることで、成長投資に必要な資金を確保しながら、資本効率や株主価値にも配慮した設計としています。

加えて、共同買鉱および銅精鉱由来の電気銅販売に係る事業統合スキームを通じた運転資本の効率化も、当社の経営課題に正面から取り組む重要な施策です。実現には競争法上の許認可が前提となりますが、事業基盤をより強くし、中期経営戦略の実現確度を高める大きな一歩だと考えています。

今後も、資本配分を固定的なものとし、ローリング・フォーキャストを通じて複数年の見通しを更新しながら、外部環境、キャッシュ創出力、投資機会、財務健全性を確認していきます。そのうえで、成長投資、財務規律、株主還元のバランスを機動的に見直していきます。



**Q4** 財務および非財務の取り組みを通じて、資本市場からどのように評価されることを目指していますか。また、その実現に向けてCFOとして特に重視している指標や対話のポイントは何か。

**A4** 私たちが目指しているのは、資源価格や為替の変動に左右される企業ではなく、自ら事業構造を変えながら、持続的に企業価値を高めていける企業です。

当社の市場評価には、資源価格や為替に左右されやすい収益構造、成長投資の成果発現までの時間軸、資本効率改善の確度に対する懸念も反映されていると受け止めています。だからこそ、一時的な利益の増減ではなく、安定したキャッシュ創出力、高い資本効率、将来の成長に向けた規律ある投資を、着実に積み重ねていく必要があります。

私が特に重視している指標は、ROICやROE、フリーキャッシュ・フロー、財務健全性です。これらは、単に外部にお示しするための数字ではありません。事業ポートフォリオの見直し、投資判断、経営資源配分を行ううえで、社内の共通言語としても活用しています。

また、企業価値を高めるためには、財務資本だけでは十分ではありません。資源循環ビジネスを拡大していくには、人材、設備、技術、サプライチェーンといった非財務資本を重点領域に投入していくことが必要です。操業力、技術力、調達力といった現場力に、グローバル展開力を掛け合わせることで、当社ならではの競争力を磨いていきます。

資本市場との対話では、短期的な業績変動の要因だけでなく、収益構造転換の進捗、投資規律、経営資源配分の考え方と実行状況を、財務・非財務の両面から一貫したストーリーとしてお伝えしていきます。難しいことを難しいままにせず、できる限り分かりやすく、誠実にお話しすることを大切にしたいと考えています。

資本市場との対話は、当社の考えを説明する場であるだけではありません。いただいたご意見やご期待を真摯に受け止め、私たち自身が経営の質を高めていくための大切な機会でもあります。

変革は一度に完了するものではありません。だからこそ、進捗を丁寧にお示しし、成果と課題の両方を率直に共有しながら、資本市場の皆さまと信頼関係を築いていきたいと考えています。そして、三菱マテリアルが持続的に企業価値を高めていく姿を、確かな結果としてお示しできるよう取り組んでまいります。

中期経営戦略 > 事業戦略

## マテリアル領域 [製錬・資源循環]

### 主要施策

- 二次原料集荷の拡大
- 二次原料処理の拡大
- 資源循環ループの構築、スキーム・ネットワークの海外展開

銅の需要は、脱炭素化やデジタル化の進展により長期的に増加すると予測される一方で、銅精鉱の供給量には限りがあり、鉱山会社から銅精鉱を購入する際の条件であるTC/RCは著しく悪化しています。このような環境のもと、当社グループは非鉄金属製錬の専門知識を活用し、持続可能な社会の実現に取り組んでいます。前中期経営戦略のもと、銅製錬事業におけるリサイクル原料比率を高め、銅精鉱の購入条件悪化の影響を受けにくい原料構成へのシフトを加速させ、環境負荷の

低減と経済的価値の両立を目指しています。2025年度は、銅精鉱処理の縮小と二次原料製錬への転換を図るため、国内の事業構造再編として小名浜製錬所における銅精鉱処理量を2025年12月より40%減産し、2027年3月末を目途とする銅精鉱処理停止を決定しました。また、銅精鉱の購入および銅精鉱由来の電気銅等の販売のパンパシフィック・カッパー(株)への事業統合に関して検討を開始するとともに(2026年5月28日最終合意)、欧米におけるリサイクル基盤の構築を図りました。2026年度以降は、ほかの事業構造再編の完了とE-Scrap<sup>※1</sup>の増処理を推進する計画です。具体的には、E-Scrap処理に強い三菱連続製銅法の特色を最大限発揮するために、直島製錬所の二次原料(E-Scrap)処理増強工事を計画しています。さらに、資源循環ビジネスのグローバル展開を推進し、技

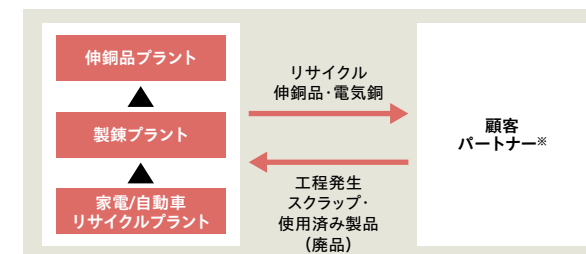
術開発の加速、バリューチェーンの強化を図ります。海外でも、米国のレアアース・レアメタルリサイクル企業ReElement Technologies Corp.へ出資し、資源循環ビジネスのグローバル展開を目指すとともに、E-Scrapを原料とする二次製錬への転換に向けて、Elemental Holdings傘下で米国のE-Wasteリサイクル事業を行うElemental USA E-Waste & ITAD, Inc.の株式を取得しました。これらにより、持続可能な資源循環型サプライチェーンの構築を目指していく計画です。

### 二次原料製錬への転換により収益性を向上

一次原料製錬の縮小と二次原料製錬の拡大  
(2035年度見通し対2025年度見込み)



### 顧客等、E-Waste排出元パートナーとの クローズド資源循環ループ



※素材加工事業者、部品加工事業者、完成品製造者、廃棄物排出者を含む

### グローバルにビジネスを展開

- サンプルング・分析技術の強化、集荷地域の拡張、集荷品目の拡張
- リサイクラーとの協業



二次原料  
集荷の拡大

二次原料  
処理の拡大

資源循環ループの  
構築・拡大

※1 E-Scrap: E-Wasteの中でも、有価金属を高濃度に含有する電子機器類の廃基盤などの総称

※2 E-Waste: 使用済みまたは不要になった電気・電子機器の総称

中期経営戦略 > 事業戦略

# マテリアル領域 [伸銅品／タングステン]

## 伸銅品

### 主要施策

#### 資源循環

- 自社および顧客発生スクラップの循環利用促進
- 合金リサイクル技術の高度化

#### 製品ポートフォリオ、市場・顧客戦略等

- 付加価値の高い銅合金の開発・提供
- 高採算品へのシフトにより資本効率の向上
- マーケティング強化による新分野の開拓（データセンター向け等）
- 生産拠点の組織統合によるオペレーションの高度化

当社グループは、市場成長が想定を下回る中、地道にリードタイム短縮、在庫最適化などに取り組み、一定の利益が確保できる筋肉質な体制を構築した結果、2025年度は当初計画を上回る経常利益142億円を達成しました。今中経では、引き続き、事業体質の強化に取り組むとともに、前中経で苦戦した販売面については自動車市況が想定どおりに推移しなかった際でも安定的な利益創出を目指します。そのために2025年度よりマーケティング専門部署を立ち上げ、AI・データセンター向けのヒートシンクなど、新たな柱となる市場開拓に取り組んでいます。また、世界的な環境意識の高まりを受け、環境負荷低減に寄与する製品・材料の開発にも注力していきます。これらの取り組みにより、自動車市場に過度に依存しない収益構造の確立と強固な事業基盤の構築を目指していく計画です。さらに、品質向上と生産性改善を両立するためにデジタルツールも活用し、現場データの可視化と迅速な意思決定を実現します。加えて、人材育成にも継続的に取り組み、多様な専門性を持つ人材の活躍を通じて競争力の強化を図り、中長期的な企業価値の向上の実現を目指していきます。

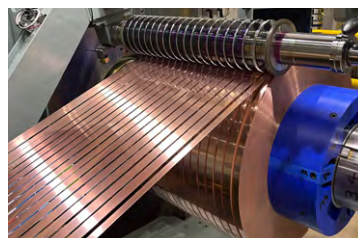
2026～2028年度

投下資本削減  
収益性改善

- 高採算品へのシフト

経営効率化

- 生産拠点の組織統合



銅合金 MSP<sup>※5</sup>

## タングステン

### 主要施策

#### 資源循環

- 欧州拠点 (H.C.Starck) リサイクル量を1.5倍に拡大
- 米州域内循環の構築に向けた検討
- E-Scrap 集荷ルート活用による集荷増

#### 製品ポートフォリオ、市場・顧客戦略等

- 生産体制最適化による固定費圧縮
- 高付加価値タングステン製品の拡販

タングステンは、特定地域に鉬石資源が偏在するレアメタルで、地政学リスクや資源確保競争の影響を受けやすい重要な原材料です。半導体分野を中心に今後も需要拡大が見込まれています。こうした状況を踏まえ、当社グループはリサイクルを中心とする資源循環型ビジネスへの転換を図っています。E-Scrap<sup>※1</sup>由来の回収網の活用等を通じてタングステンスクラップの集荷を拡大し、欧州域内の資源循環を高度化しつつ、グローバルな回収ネットワークを構築するとともに、米州域内循環の構築も検討しています。また、当社グループの日本新金属(株)およびH.C. Starckの両拠点においてリサイクル処理能力の増強を図り、供給の安定化を図っています。日本新金属(株)では国内のタングステン循環強化に向けた供給体制整備について検討を進めており、2028年以降の立ち上げを視野に入れています。さらに、高付加価値タングステン製品の拡販と生産体制最適化を進め、収益性・資本効率の向上を図ります。これにより、当社グループは資源循環を軸としたグローバルなタングステンサプライチェーンを構築し、リサイクル率100%の達成と安定供給の両立を図ります。

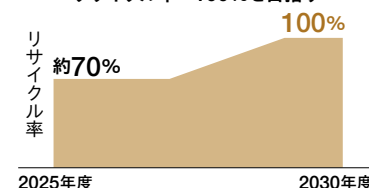
2026～2028年度

投下資本削減  
収益性改善

- 欧、米、アジア・日本集荷体制構築

- 生産体制最適化

欧、米、アジア・日本において  
リサイクル率<sup>※2</sup>100%を目指す



※1 有価金属を高濃度に含有する電子機器類の廃基盤などの総称

※2 当社グループのタングステン製品製造拠点(中国拠点を除く)におけるリサイクル原料の使用比率

中期経営戦略 > 事業戦略

## プロダクト領域 [超硬製品／高機能製品]

### 超硬製品

#### 主要施策

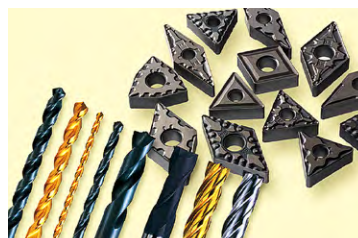
- 各国の販売会社での使用済み製品の回収強化
- 生産体制最適化による固定費圧縮
- 航空・宇宙・医療・半導体分野に、より高付加価値な製品とソリューションを提供
- インドをアジア・オセアニア・中近東・アフリカ拡販の起点へ
- 建設工具・耐摩工具への経営資源投入拡大

超硬製品事業は、自動車、航空宇宙、医療、金型など幅広い産業向けに超硬工具を提供しています。近年、グローバル市場の自動車需要の回復は依然として不透明であり、2025年度以降は供給不足に起因して主要原材料であるタングステン価格が急騰しています。こうした課題に対応するため、当社グループの強みであるタングステンリサイクルを活用した安定供給体制を一層強化するとともに、生産体制の最適化や組織・人員のスリム化、市場および製品ポートフォリオの見直しを進めることで、収益構造改革を推進していきます。市場ポートフォリオについては、今後の成長が見込まれ、収益性が高い分野を重点市場として位置付けます。これらの分野では、過酷な環境下でも性能を発揮できる高機能素材が求められ、それを加工する超硬工具にも高い性能が要求されるため、素材技術およびコーティング技術という強みを活かし、難削材加工用ソリッドツールやインサートMP90／91シリーズ、MV10／90シリーズなど、高付加価値製品の拡充を図ります。さらに、差別化が可能な領域には開発リソースを重点配分し、次世代材種や高性能コーティング技術の開発を加速させます。これらの取り組みを通じて、高付加価値型の売上構成へと転換し、収益性の向上とROIC改善を目指します。

2026～2028年度

投下資本削減  
収益性改善

- 生産体制最適化



超硬製品

### 高機能製品

#### 主要施策

##### 既存事業の強靱化

- 投資案件の早期戦力化と回収スピード向上
- 自動化による生産効率向上

##### 製品・事業ポートフォリオの最適化

- ポートフォリオの積極的な組み換えによる高付加価値製品へのシフト

##### 成長領域での価値創出

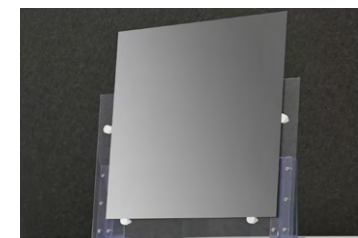
- 半導体、熱マネジメント分野での新製品創出と収益化

高機能製品事業は、半導体、自動車、エレクトロニクス向けを中心に素材・製品を供給しており、半導体分野を中心に高付加価値の製品・ソリューションを提供するグローバル・ファースト・サプライヤーを目指しています。その実現に向け「既存事業の強靱化」、「事業の選択と集中」、「新製品展開」を柱に、コンセプトインによる需要獲得と収益基盤の強化を図っています。電子材料事業では、注力する半導体関連製品において生成AI関連や先端パッケージ用途を中心に需要が大きく回復し、特に三田工場の低α線はんだ材の販売が堅調に推移しています。グループ会社の三菱電線工業(株)では、半導体製造装置用の高付加価値シール製品増産のため、自動化とDXを活用したスマートファクトリー「熊谷第二工場」の稼働を早期に目指しています。またプレスリリース以降、多くの引き合いを頂いている世界最大600mm角の角型シリコン基板「KAKUGATA™」は、サーバー用CPUやGPU等の次世代半導体パッケージの普及加速のため、実用化に向けた評価を進めています。Luvata事業では、実行済みの増産投資の効果を早期に刈り取り、電動車、医療等の成長市場で事業を拡大していきます。今後も収益性と資本効率を踏まえた「選択」と、成長分野への経営資源の「集中」を加速し、ポートフォリオの機動的な組み換えと資本効率の向上を目指します。

2026～2028年度

投下資本削減  
収益性改善

- ポートフォリオ最適化



KAKUGATA™

中期経営戦略 > 事業戦略

# 資源／再生可能エネルギー

## 資源

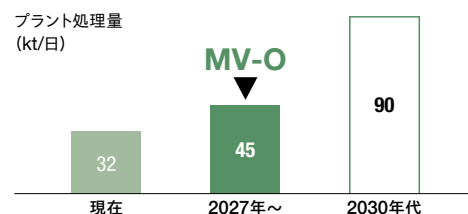
### 主要施策

- 既存権益の収益性向上
  - 当社処理量に対する持分銅量※比率の拡大
  - 銅鉱山開発費／操業費増加を緩和する技術開発（コバルト、スカンジウム等の副産有価元素の回収）
- ※出資鉱山銅生産量×出資比率

当社グループではリサイクル原料(二次原料)の処理拡大に注力していますが、組成が複雑で品質が一定ではないリサイクル原料の処理を拡大するためには、一次原料である銅精鉱の品質が安定し、不純物が少ないことがより一層重要になります。

現在は、不純物の少ない銅精鉱の安定調達および配当による銅鉱山の収益取り込みのため、北南米を中心に3つの操業中の銅鉱山のほか、複数の鉱山開発プロジェクトに参画しています。近年では、2021年2月に参画したマントベルデ鉱山(チリ)が2024年6月から銅精鉱の生産を開始し、フル生産体制に移行していますが、さらに収益向上に資する拡張計画(MV-O)を推進しています。本プロジェクトは、1日当たりの選鉱処理能力を約1.4倍へ増強することで、銅および金の年間生産量をそれぞれ20,000t、6,000oz増加させ、山命を19年から25年へと延長することを目指すものです。2026年10～12月の立ち上げを経て、2027年1月からの本格稼働と業績貢献を予定しています。また、銅鉱山開発費・操業費増加を緩和する技術開発にも取り組んでおり、マントベルデ鉱山では、鉱石に含有されている微量なコバルト・スカンジウムを分離回収するプロセスの開発を進めています。今後も既存プロジェクトの収益性向上に注力しながら、新規プロジェクトへの参画機会を探り、持分銅量比率の拡大に取り組むことで、銅精鉱の安定調達と安定した収益基盤の構築を目指します。

マントベルデ鉱山におけるプラント処理能力の拡張計画



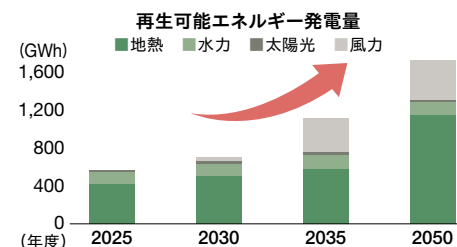
チリ国：マントベルデ鉱山

## 再生可能エネルギー

### 主要施策

- 既存発電所の強靱化および効率化
- 地熱開発総合力を活かした新規開発地点の開拓
- 陸上風力、電気小売への進出による領域拡大と収益多様化

当社グループは、長年蓄積してきた地下資源に対する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することで、地域社会への電力安定供給に貢献しています。再生可能エネルギー事業部は脱炭素社会の実現に向けて、自社の消費電力量相当の発電量達成を長期的な目標とし、地熱を中心とした新規開発地点の開拓を進めています。地熱発電事業では、安比地熱発電所の2025年の落雷による発電停止を受け、落雷発生時の保護能力増強対策に取り組むとともに、新たな地熱井の掘削により発電量の増加を目指しています。また、地熱発電所の新規開発地点として北海道・東北地方を中心に複数箇所の調査を進めています。太陽光発電事業は、兵庫県朝来市の社有地に鳥の奥発電所を建設、2025年11月に運転を開始し、自己託送(自社で発電した電力を一般送配電事業者の送配電網を利用して自社の他拠点に供給する仕組み)による明石製作所への電力供給を開始しました。2026年度は、青森県、秋田県の社有地に太陽光発電所の建設を予定、自己託送による再生可能エネルギー電力の自社供給拡大を図ります。さらに、再生可能エネルギー事業の領域拡大を目的とした陸上風力調査を複数の社有地で進めるほか、電力小売事業の登録など収益多様化にも取り組んでいます。



鳥の奥太陽光発電所

中期経営戦略 > 事業戦略

## 担当執行役メッセージ

### マテリアル領域

執行役常務  
マテリアル領域全般担当  
**井上 達也**



**資源循環・安定供給への社会的要請が高まる中、製錬・分離精製分野における技術、現場力、人材への継続的な投資を遂行していきます。**

短期的には、資源価格、エネルギーコスト、為替の変動に加え、保護主義や地政学リスク、世界的なサプライチェーン再編等により、私たちをとりまく事業環境は不確実性が高まっています。また、循環経済への移行を背景として、資源循環・安定供給への社会的要請も高まっています。当社グループは、安全、品質、安定操業を基盤としながら、製錬・資源循環事業、伸銅品事業、タングステン事業それぞれの収益性改善および事業基盤の強靱化を進めています。特に、製錬・資源循環事業では、E-Scrap<sup>※</sup>等の二次原料活用拡大や製錬・精製プロセスの効率化に取り組んでいます。中長期的には、脱炭素化、電動化、デジタル化の進展に伴って、銅、レアメタル等の重要鉱物需要は拡大すると見込んでおり、今後、さらなる競争力強化に向けて、研究開発力や技術人材の基盤維持と強化が重要な課題であると認識しています。このように、担当執行役として、収益性向上と中長期的な競争力強化の両立を目指していく考えです。さらに、市況、エネルギー価格、為替等の外部環境変動への対応に加え、安全、品質、安定操業を維持しながら収益性改善を図ることが重要な使命であると考えています。こうした変化に対応するため、当社グループの技術基盤を活かしながら、多元素回収技術や高効率製錬技術の高度化を進め、各事業部の有機的で緊密な連携を通して資源循環と重要鉱物安定供給の両立に貢献していきます。加えて、資源循環型社会への移行や技術革新が進む中で、競争力の源泉となる技術、人材基盤の強化は重要な課題です。特に、製錬・分離精製分野における技術開発は、中長期的な競争力や重要鉱物の安定供給に直結する重要テーマであり、技術、現場力、人材基盤への継続的な投資を進めていきます。

### プロダクト領域

執行役常務  
プロダクト領域全般担当  
**張 守斌**



**お客さまの期待を超える新たなマテリアルを継続的に創出し、事業、製品、組織基盤の強靱化を通して企業価値の向上に挑み続けます。**

超硬製品市場は、中国を中心としたxEVシフトの進展に伴う自動車市場の構造変化に加え、主要原材料であるタングステン価格の急騰など、大きく変動しています。こうした変化を的確に捉え、お客さまに対し安定した製品供給を確保しつつ、収益基盤を確立し、さらなる収益力の向上を重要な経営課題であると認識しています。また、当社グループの強みである素材技術およびコーティング技術による高付加価値製品の拡充、タングステンリサイクルを基盤とする安定供給体制による事業ポートフォリオの見直しを進める一方で、低収益製品や競争優位性の低い製品の統廃合を着実に進めていく計画です。今後は、各国販売会社の商流を活かした使用済み超硬製品の回収拡大を通じて、当社グループの強みであるタングステンリサイクルを基盤とする安定供給体制を一層強化するとともに、数量に依存しない高付加価値型の事業構造への転換を図ります。高機能製品事業は、半導体、自動車(xEV)、エレクトロニクス、医療などを中心とした成長市場に支えられ、特に生成AIの拡大や先端パッケージの進展に伴い、高付加価値材料の需要が回復、拡大しています。このような環境のもと、既存事業の強靱化や事業ポートフォリオの機動的な組み換え、成長領域での価値創出を柱として、中期経営戦略の実現を目指します。また、半導体を中心とした電子材料分野における技術力、グループ横断の製品ポートフォリオを強みとして、お客さまの開発段階から関与するコンセプトイン型ビジネスの強化、成長市場(AI、半導体、電動化、医療等)へリソースを重点的に投入します。なお、課題であるROIC、収益性改善に向けては、構造改革による資本効率改善、事業ポートフォリオの機動的な組み換えなどに取り組むとともに、持続的な成長と企業価値の向上につなげていきます。

※有価金属を高濃度に含有する電子機器類の廃基盤などの総称

中期経営戦略 > 経営基盤強化

# 人事戦略

## CHRO メッセージ

執行役常務、CHRO  
CHRO 担当領域、法務総務、広報、  
ビジネストラנסフォーメーション担当

野川 真木子



人こそが、価値創造と持続的成長の源泉。  
三菱マテリアルグループの人と組織の可能性を解き放ち、  
企業価値向上へと導きます。

当社グループでは、事業活動を推進する「人」こそが持続的成長の源泉であり、その「人材の価値最大化」と「共創と成長を生み出す基盤の構築」を通じて、「私たちの目指す姿」の実現に挑んでいます。

このたび中期経営戦略に掲げる「資源循環ビジネスで未来を創る企業」を目指すにあたり、経営戦略と連動する新たな人事戦略を策定しました。従来の人事戦略をさらに進化させ、「資源循環ビジネスを支える」「現場の付加価値向上を支える」「一人ひとりの活躍を支える」という3つの柱のもと、資源循環ビジネスのグローバル展開に対応した人材の獲得・育成・配置を戦略的に進めるとともに、抜本的構造改革や生産性向上を着実に推進するための人事運用の高度化を図っていきます。加えて、「挑戦」「変化」「成長」「称賛と感謝」「より良い明日」という価値観のもと、多様性の向上とエンゲージメントの強化を通じて、当社グループ全体の人と組織の可能性を解き放ち、企業価値向上への貢献を一層高めていきます。人事戦略の実行にあたっては、タウンホールミーティングなどを通じた従業員との相互対話に加え、全執行役とHRBP(HRビジネスパートナー)から構成される人材委員会で人事戦略に紐づく施策の実効性を継続的に検証し、適宜見直ししながら迅速に実行していきます。

今後人もを資本として捉え、その価値を最大化することにより、中期経営戦略の実現と「資源循環ビジネスで未来を創る企業」への進化を支えていきます。

## 経営戦略と連動する人事戦略

### 資源循環ビジネスを支える

資源循環ビジネスでの  
戦略的人材採用・育成・配置の実現

- ・グローバル事業推進の人材獲得・活用
- ・コア人材の専門性強化・リスクリリング
- ・次世代経営人材の積極的アサイン

### 現場の付加価値向上を支える

生産性と資本効率を高める  
変革の推進

- ・役割×成果に基づく人事運用の強化
- ・変革を実現する人材の登用
- ・生産性を高める個の成長

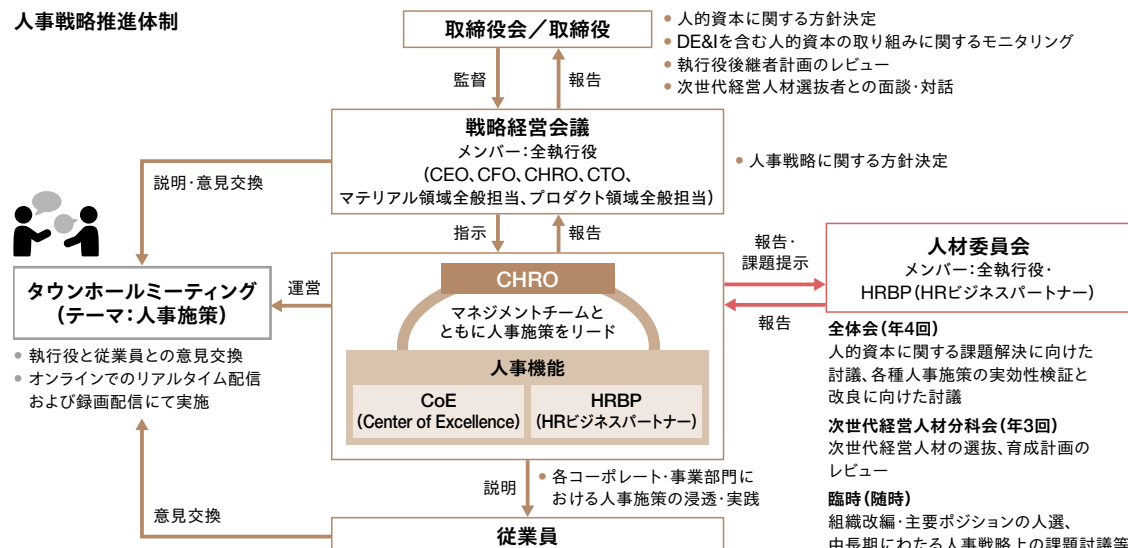
中期経営戦略  
実現

### 一人ひとりの活躍を支える

三菱マテリアルグループの共創と成長を生み出す基盤づくり

- ・DE&I推進
- ・人材データ利活用
- ・健康経営推進・エンゲージメント向上

## 人事戦略推進体制



中期経営戦略 > 経営基盤強化  
人事戦略

「資源循環ビジネスで未来を創る企業」の実現に向け、経営戦略と連動する人事戦略および主要施策を整理しています。2028年度末のありたい姿の達成に向け、各指標に基づき着実に取り組みを実行するとともに、その進捗を継続的に検証・改善しながら推進しています。

関連記事：

統合報告書 P17 ▶ マテリアリティ

| 経営戦略                                                                                                                       | 人事戦略                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 取り組み                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | KPI(指標)                                                                                                                                                                                                              | 2028年度末のありたい姿                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>グローバルに展開</p> <p>欧、米、アジア・日本の3地域で展開</p> <p>マテリアル領域を集約した新たな組織体制へ移行</p> <p>二次原料製錬拡大<br/>タングステンリサイクル率の向上</p> <p>銅精鉱の共同買鉱</p> | <p><b>資源循環ビジネスを支える</b><br/>資源循環ビジネスでの戦略的人材採用・育成・配置の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル事業推進の人材獲得・活用</li> <li>コア人材の専門性強化・リスクリング</li> <li>次世代経営人材の積極的アサイン</li> </ul> <p><b>現場の付加価値向上を支える</b><br/>生産性と資本効率を高める変革の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>役割×成果に基づく人事運用の強化</li> <li>変革を実現する人材の登用</li> <li>生産性を高める個の成長</li> </ul> <p><b>一人ひとりの活躍を支える</b><br/>三菱マテリアルグループの共創と成長を生み出す基盤づくり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DE&amp;I推進</li> <li>健康経営推進・エンゲージメント向上</li> <li>人材データ活用</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>人材獲得ルートの多様化と人材パイプラインの強化</li> <li>リスクリング手法の確立と支援</li> <li>次世代経営人材の継続的育成と積極的登用</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>役割×成果に基づく人事制度運用</li> <li>パフォーマンスマネジメント実践の徹底</li> <li>マネジメント力の継続的強化</li> <li>キャリア自律意識の醸成と支援</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>意思決定層における多様な属性の比率向上をはじめとするDE&amp;I推進</li> <li>グループ一体での健康経営推進とエンゲージメントの向上</li> <li>人事関連業務の高度化・効率化、人事戦略実行のための人材データの戦略的利活用</li> </ul> | <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 (2025年度実績:71.7%)</p> <p>★ エンゲージメントサーベイのパフォーマンスマネジメント関連設問における肯定的回答率※ (2025年度実績:76.9%)</p> <p>★ 女性管理職比率※ (2025年度実績:4.0%)</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※ (2025年度実績:71.7%)</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:80.0%</p> <p>★ エンゲージメントサーベイのパフォーマンスマネジメント関連設問における肯定的回答率※:78.0%</p> <p>★ 女性管理職比率※:7.0%</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※:76.0%</p> |

★：主要KPI

企業価値向上：●資源循環ビジネスを支える ●現場の付加価値向上を支える ●一人ひとりの活躍を支える

※当社と一部の国内外グループ会社を対象

## 中期経営戦略 > 経営基盤強化 人事戦略

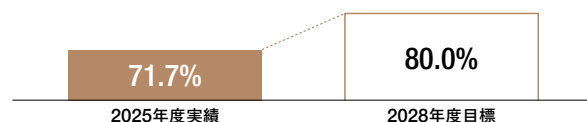
# 資源循環ビジネスを支える

### 策定の背景と主要KPI

中期経営戦略の柱となる成長戦略「資源循環ビジネスのグローバル展開」の実現には、戦略を推進する人材の確保とその活躍が欠かせません。そこで「資源循環ビジネスを支える」を人事戦略の柱のひとつとし、資源循環ビジネスでの戦略的人材採用・育成・配置に取り組みます。

また前中期経営戦略に引き続き、当社グループの事業を牽引するリーダー人材の継続的な確保と育成が人事戦略上の最重要課題であることから、経営リーダー候補の継続的確保・育成に関する指標「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」を主要KPIに設定しています。2025年度の実績は下図のとおりで、2025年度末目標70%を上回る形で達成しました。2028年度目標80%に向けて、経営層を巻き込んだ育成の強化や業務経験を通じた育成を一層加速させていきます。

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



### 関連施策

資源循環ビジネスをグローバルで展開していくうえで、それぞれの市場において技術知識とサーキュラーエコノミーに関するビジネス感覚を兼ね備えた「循環型経済の専門人材」の獲

得が不可欠です。そこで、人材ポートフォリオを明確にしながら経営戦略の実行に必要な人材像(質と量)を描き、「採用・配置・育成」の優先順位付けと投資配分を事業展開のフェーズに合わせて決定していきます。具体的には、E-Scrapやタングステンリサイクルに関する二次製錬の高度な技術、環境規制への理解、そしてグローバル市場での交渉力を持つ人材像を描いています。採用面では、そうした市場での事業立ち上げと展開の即戦力として必要な人材を獲得するべく、グローバル視点で採用チャネルの多様化を目指します。育成においては、社内外のリソースを活用しながら、資源循環技術・デジタル活用・異文化コミュニケーション・グローバルマネジメントに資するリーダーシップ開発やリスクリング等を強化し、適所適材の配置をしながら、現地パートナーとの協業を促進する体制を構築します。さらに本社がある日本においても、海外拠点との連携をより強化していくため、グローバルマネジメント力を高める人材育成を推進します。

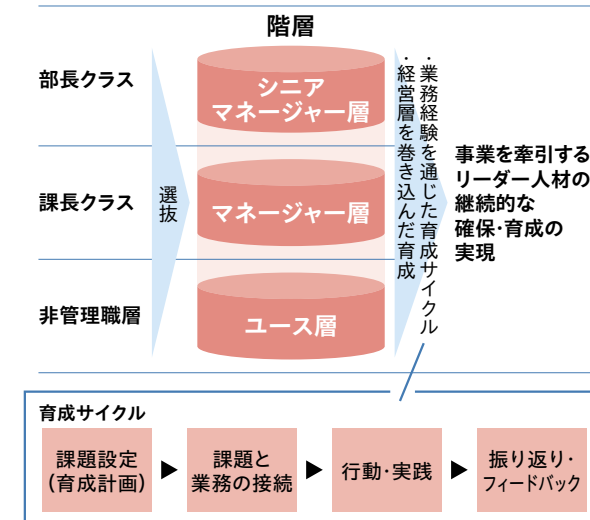
このような取り組みにより事業の中核を担うコア人材の特定と専門性強化が進展する一方で、全社的な次世代経営人材の育成強化も引き続き人事戦略上の最重要課題のひとつとして位置付けています。当社は2022年度以降、次世代経営人材育成プログラムを着実に推進し、全社共通の基準を用いて高いポテンシャルとパフォーマンスを発揮する人材の選抜・育成に取り組んできました。さらにこれらの次世代経営人材を執行役後継候補として登用機会につなげる育成体制も定着してきており、この成果は、主要KPIにおける直近3か年の実績の推移にも表れています。また2025年度から執行役と次世代経営人材による「ラウンドテーブル」という新たな施策を導



入するとともに、グループ会社からの人材選抜などを取り入れており、グループ全体での次世代経営人材の育成を引き続き強化していきます。今後も継続的に人材パイプラインを可視化し、中長期的視点で人材層の増強を図りながら、持続可能な企業経営の実現を目指します。

次世代経営人材に加え、コア人材の育成・リスクリングや、海外事業への社内公募制度等を活用した柔軟な人材配置も積極的に推進し、「資源循環ビジネスのグローバル展開」を人材面から強力に支えていきます。

### 次世代経営人材育成プログラム 当社グループにおける経営者の後継者候補層確保、 中期的な優秀人材層の増強につなげる。



## 中期経営戦略 > 経営基盤強化 人事戦略

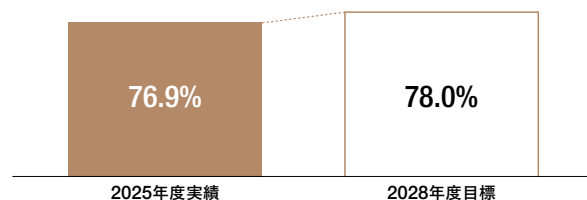
# 現場の付加価値向上を支える

### 策定の背景と主要KPI

中期経営戦略では量から質へ経営を転換し、銅精鉱処理から二次原料製錬への収益構造を転換するなど、抜本的構造改革にスピード感を持って取り組みます。そこで「現場の付加価値向上を支える」を人事戦略の柱に据え、生産性と資本効率を高める変革を人材面から推進していきます。

大きな転換に挑む当社にとって、従業員一人ひとりがパフォーマンスを最大化するために、それぞれの職務・役割を明確にして組織目標に連動した個人目標を設定したうえで、目標達成に向けた継続的なフィードバックと人事考課の納得性向上が不可欠だと認識しています。そこで、パフォーマンスマネジメントを“組織成果を創出する基盤”と捉え、マネジメントサイクルの徹底と従業員一人ひとりのエンゲージメントの実感という両面から、「エンゲージメントサーベイのパフォーマンスマネジメント関連設問における肯定的回答率」を主要KPIに設定しました。

エンゲージメントサーベイのパフォーマンスマネジメント関連設問における肯定的回答率

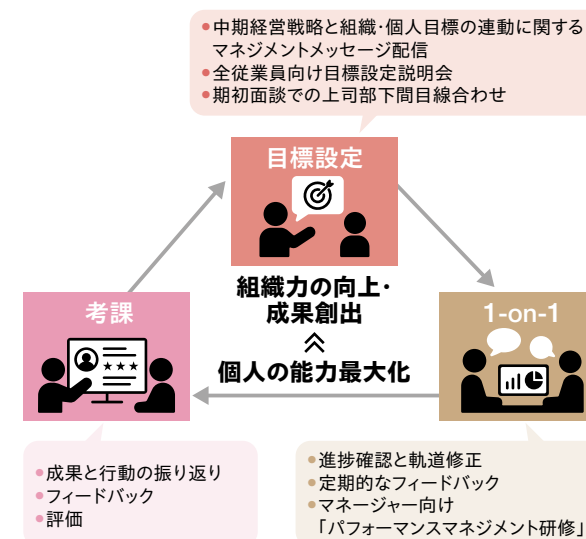


### 関連施策

事業運営の最前線である現場の付加価値向上には、従業員一人ひとりが自らに期待されている職務や役割を正しく認識し、個人のパフォーマンスを最大化して組織目標を達成することで成果創出へとつなげる、パフォーマンスマネジメントの実効性向上が重要です。そのため、年齢や入社年次といった個人の属性にとらわれることなく、「役割×成果」に基づく人事運用の強化を進めています。2025年度から導入した非管理職層向けへの役割等級制度により、非管理職層を含む全階層で仕事に応じた等級設定が実現し、事業競争力の強化と役割の明確化に向けた基盤が整いました。これに伴い各人の役割に期待される成果と行動が明確になり、より高いパフォーマンスを発揮しようとする組織文化の醸成にもつながっています。さらに、人事評価においては業績目標の達成度に加え、その過程で当社の価値観(挑戦、変化、成長、称賛と感謝、より良い明日)を体現した行動も評価対象に加えたことで、業績と行動の両面からパフォーマンスを捉える仕組みを整備しています。一方で、本制度の定着とその意図に即した運用を実現するためには、従業員一人ひとりが組織目標を正しく理解し、そのうえで自らの仕事において成果を創出することが不可欠です。このため、全従業員を対象とする目標設定説明会を実施し、組織目標と連動した個人目標の設定と目標達成に向けた実践を促進しています。また、パフォーマンスマネジメントの徹底を推進するキーパーソンである組織長向けには、パフォーマンスマネジメント研修を実施し、当社の実態に即したコンテンツで構成しています。これらの施策を通じてパフォー



マンスマネジメントサイクルの実効性を高め、従業員一人ひとりの能力を最大限に引き出すことで組織力を向上させ、ひいては経営戦略の実現につなげていきます。



また、これまでの設備投資やDX推進によるデジタル基盤を最大限に活用し、各種ITツールの利用やなくす・へらす・かえるのN・H・Kを通じた業務プロセス改革によって仕事の仕方を変えて、従来の発想にとらわれることなく成果を追求する人材を抜擢し、現場発の課題解決とイノベーションを促進したいと考えています。さらに従業員一人ひとりの成長を図ることで現場全体を底上げし、現場力を高めることで、現場が「付加価値創出の源泉」となって企業競争力を高める役割を担うことを目指します。

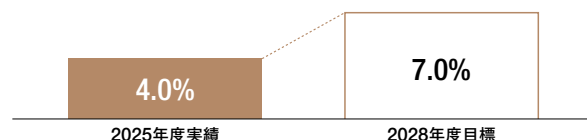
中期経営戦略 > 経営基盤強化  
人事戦略

## 一人ひとりの活躍を支える

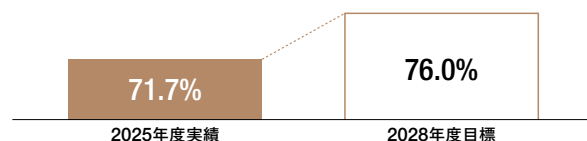
### 策定の背景と主要KPI

中期経営戦略のもと、事業のグローバル展開の加速に伴い人材の多様性が一層高まる中、それぞれの知を結集し新たな付加価値を創出するためには、DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)を基盤とする組織文化の醸成と、誰もが能力を最大限発揮できる環境整備が不可欠です。加えて、従業員の健康確保やエンゲージメント向上を通じて人的資本の質を高めることが持続的な成長の実現に直結するとの考えから、「一人ひとりの活躍を支える」を人事戦略の柱に据えています。その中でも、「女性管理職比率」と「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」を主要KPIに設定し、女性の活躍推進とインクルージョンを通じた意思決定力・組織力の強化を図るとともに、従業員の働きがいと会社との方向性の一致を可視化することで、当社グループの共創と成長を生み出す基盤づくりを進化させていきます。

#### 女性管理職比率



#### 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



### 関連施策

#### DE&I推進

当社は、2025年度「なでしこ銘柄」に初選定されました。同銘柄は、女性活躍推進に優れた企業を中長期的な企業価値向上の観点から評価し、投資促進と各社の取り組み加速を目的とするものです。当社では、女性活躍を経営上の重要課題と位置付け経営層が責任を担う体制の構築や、役員報酬にDE&I関連指標を組み込むなど、実効性ある施策を推進してきました。さらに採用・育成・登用を通じて女性の活躍領域を拡大し、意思決定層の多様性確保を着実に進めている点等が評価されました。これまでの取り組みにより、2026年度には執行役において、女性比率50%・経験者採用比率30%超・外国人比率15%超と、多様性が進展しました。今後も経営の質のさらなる向上に寄与するべく、意思決定層の中でまずは女性に注力してパイプライン強化を進め、各階層での目標設定と施策継続を通じて多様性の確保をさらに進めていきます。なお、DE&I推進に関する取り組みの詳細については、サステナビリティサイト「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」をご覧ください。

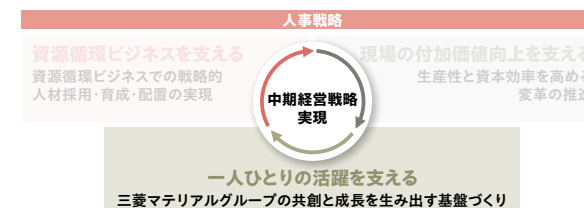
#### 関連記事：

サステナビリティサイト ▶ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

人を起点に価値創造を加速 令和7年度「なでしこ銘柄」に初選定

「PRIDE指標2025」において、2年連続で「ゴールド」を受賞

「国際女性デー」に向け、非鉄金属業界の共催イベント「非鉄DE&Iフォーラム2026」を開催



### DE&I推進関連

#### 女性を起点に、多様な人材の挑戦を支える

役割を理解したうえで自分らしいリーダーシップを育てるために、事業部で女性従業員向けのリーダーシップ推進プログラムに取り組みました。本プログラムには製造拠点を含む幅広い部門から人材が参画し、事業部トップ層による伴走支援や役員との座談会、受講者同士の交流を実施しました。受講者からは新たなことに挑戦する大切さやキャリアの方向性に気づく機会になったとの声が寄せられています。今後も事業部でのDE&I推進を通じ、多様な人材の成長と活躍を後押しします。



三菱マテリアル(株)  
プロダクト領域  
超硬製品事業部企画管理部  
サステナビリティ推進室

葉山 木綿

多様な人材の活躍機会を広げ、意思決定への参画を活性化させながら、一人ひとりの自律的なキャリア形成と持続的な成長を実現します。

### エンゲージメント向上

エンゲージメントの継続的向上に関する達成状況を測るため、2022年度より単体従業員を対象とするエンゲージメントサーベイを年1回実施しています。また2025年度からはその対象をグループ・グローバルに展開し、「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」は下図の結果となりました。

|     | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|-----|--------|--------|--------|--------|
| 単体  | 71.3%  | 73.3%  | 74.9%  | 74.4%  |
| 連結※ | —      | —      | —      | 71.7%  |

※当社と一部の国内外グループ会社を対象

このうち単体では、2025年度目標75%に対し、2025年度末実績は74.4%とわずかに届きませんでした。本サーベイは5カテゴリー(仕事・仲間・組織・報酬・成長機会)で構成されて

## 中期経営戦略 > 経営基盤強化 人事戦略

いますが、特に「組織」については2024年度比3.7pt低下しました。これは、2025年度上期に実行した構造改革等に伴う組織・役割の変化が影響したものと考えています。これを受け2026年度は、執行役が各拠点を訪問する「中経浸透執行役キャラバン」でのワークショップやタウンホールミーティング等で丁寧な説明と対話を重ね、経営に対する理解促進と納得感の醸成に注力しています。一方、サーベイ開始時から強化領域としている「成長機会」では、2024年度比1.7pt向上、当サーベイを開始した2022年度比では11pt向上しました。これは、社内公募制度の充実や毎年11月に開催しているキャリアを描く月間「マテキャリア」等の自律的なキャリア形成と成長支援策の地道な取り組みの成果だと考えています。

| カテゴリー       | 仕事     | 仲間     | 組織     | 報酬     | 成長機会   | 全設問    |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 2024年度からの増減 | +1.0pt | ▲0.4pt | ▲3.7pt | ▲2.1pt | +1.7pt | ▲0.5pt |

今後は、2025年度サーベイ結果の詳細分析を踏まえ、エンゲージメント全体の向上により効果的な「評価の公平性・納得感」「自律的キャリア形成」「自己成長」を連結ベースの優先課題とし、パフォーマンスマネジメントのさらなる強化、社内公募の活性化をはじめとするキャリア施策を通じて、個人と組織のパフォーマンス向上、ひいては企業価値向上につなげていきます。

### 健康経営推進

当社グループは従業員の健康管理を経営課題のひとつと位置付け、執行役社長を最高責任者とする推進体制のもと、三菱マテリアル健康保険組合と連携しながら戦略的に健康経営に取り組んでいます。こうした継続的かつ多様な取り組みが評価され、「健康経営銘柄」に2年連続で選定されるとともに、経済産業省および日本健康会議が共同で顕彰する「健康経営優良

法人認定制度」において、「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)ホワイト500」に3年連続で認定されました。

とりわけ経済産業省と東京証券取引所が共同で実施する「健康経営銘柄」は、従業員等の健康管理を経営的視点から捉え、戦略的に実践する上場企業の中から特に優れた企業が選定されるものです。当社では2023年度より、4つの重点実施項目(ヘルスリテラシー向上・健康ハイリスク者低減(高血圧・糖尿病)・喫煙率低減・メンタルヘルス対策)について3か年の数値目標を設定し、全社的な改善活動を推進してきました。2026年度からはこれまでの成果と課題を踏まえ新たな3か年計画を策定し、当該4項目における目標指標を再設定のうえ、各種施策を計画的に推し進めています。これらの取り組みにより、ホワイト500の認定継続に加え、当社グループにおける健康経営優良法人認定企業数の増加を図るとともに、グループ各社の状況に応じた取り組みを底上げし、グループ全体としての健康経営高度化を目指します。

今後も、従業員の健康増進を通じ、生産性の向上と持続的な企業価値向上につなげていきます。

なお、健康経営に関する多様な取り組みの詳細については、サステナビリティサイト「健康経営の取り組み」をご覧ください。

#### 関連記事：

サステナビリティサイト ▶ 健康経営の取り組み

健康経営への継続的な取り組みが評価「健康経営銘柄2026」2年連続  
「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)ホワイト500」3年連続認定

農林水産省「食育実践優良法人2026」に初認定



### エンゲージメント関連

#### 組織のつながり強化でエンゲージメントを高める

三菱マテリアルメキシコでは、人的資本の強化・育成を軸に組織のつながり強化に取り組んでいます。私たちは、「価値観」に基づくインクルージョンの推進や、オープンなコミュニケーション、風通しの良いリーダーシップ、相互支援、柔軟な働き方により良好な組織環境を構築し、エンゲージメントとパフォーマンス向上を支援しています。さらに、エンゲージメントサーベイ等を通じて継続的に改善を図り、従業員のウェルビーイングと帰属意識を高め、組織の持続的成長を実現しています。



三菱マテリアルメキシコ社  
Human Resources  
Supervisor  
Cecilia Mejia

サーベイ分析による継続的な改善を通じて従業員の帰属意識と働きがいを高め、組織の成長につなげていきます。

### 健康経営推進関連

#### グループの知見を活かし、社会的健康の実現へと導く

健康経営推進にあたり、グループ各社の先進事例を参考にしながら、当社に適した施策を展開してきました。例えばTeams活用によって担当や進捗を可視化し、役割と責任を明確にすることで主体的な行動を促進しました。さらに半期ごとの対面会議や表彰を通じて相互理解と結束も高まり、これらの地道な取り組みが「健康経営優良法人」等の外部顕彰にもつながったのだと嬉しく感じています。今後も当社らしい取り組みで健康経営を推進し、「社会的健康」の実現を目指していきます。



三菱マテリアルトレーディング(株)  
安全環境品質部  
安全グループ  
佐藤 篤志

蓄積してきたノウハウをグループ全体で共有し、各社の活動を促進して生産性や企業価値の向上につなげていきます。

中期経営戦略 > 経営基盤強化

# 開発戦略／生産技術戦略／デジタル戦略

## CTOメッセージ

執行役常務、CTO  
CTO担当領域、  
サステナビリティ・SCQ推進、  
再生可能エネルギー事業担当  
**足立 美紀**



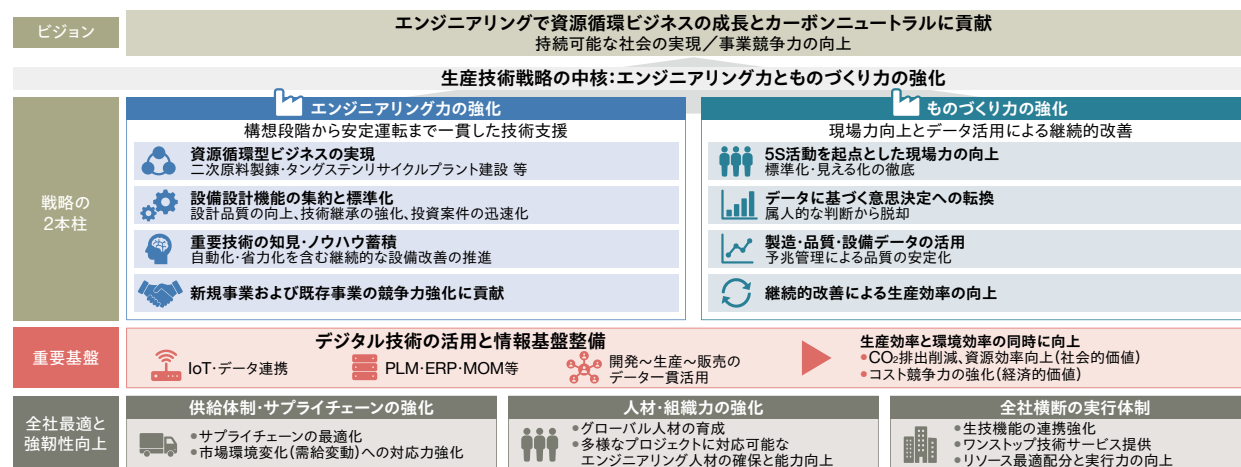
**選択と集中、部門横断連携とともに、成果を生み出す実行力を強化し、技術を起点に社会価値と経済価値を両立させ、変革の加速に取り組めます。**

開発・生産技術・デジタルをとりまく環境は、技術革新の加速やサステナビリティ重視、労働力不足などにより大きく変化しています。こうした環境変化のもと、私はCTOとして、「大切に3つのこと※1を基盤に、技術でつなぎ、やり切ることで、現場から未来までを創ること」を基本方針としてその実現に取り組んでいます。短期的には、SCQ※2を土台に開発・生産技術・デジタルを分断せずにつなぎ、AI活用や工程改善、標準化によってエンジニアリング力とものづくり力を高め、現場への実装を推進します。加えて、MEX※3のタングステン事業への適用や二次原料製錬、リサイクルプラント建設を着実に進め、資源循環ビジネスに貢献していく計画です。中長期的には、資源循環やGHG削減分野での新事業・新技術創出と競争力ある生産基盤の確立により、資源循環ビジネスの成長と経営基盤強化の両立を目指します。今後はさらにテーマの選択と集中、部門横断連携、そして技術の意義・投資効果・リスクを的確に認識し、成果につなげる実行力の強化が必要です。全体最適の視点で強化に取り組み、技術を起点に社会価値と経済価値を両立させ、変革の加速に取り組んでいきます。

## 生産技術戦略

当社グループの生産技術戦略は、「エンジニアリングで資源循環ビジネスの成長とカーボンニュートラルに貢献する」というビジョンのもと、持続可能な社会の実現と事業競争力の向上の両立を基本方針としています。戦略の中核となるのは、「エンジニアリング力」と「ものづくり力」の高度化です。「エンジニアリング力」については、二次原料製錬やタングステンリサイクルプラント建設をはじめとする資源循環型ビジネスの実現に向け、構想段階から安定運転に至るまで一貫した技術支援体制を構築し、SCQDEを設備面で実現していきます。さらに、設備設計機能の集約と標準化を推進することで、設計品質の向上や技術伝承の強化を図るとともに、重要技術に関する知見・ノウハウを社内へ蓄積します。一方、「ものづくり力」については、5S活動を起点とした現場力の向上に加え、標準化・見える化を徹底することで属人的な判断から脱却し、データに基づく意思決定への転換を進めてい

きます。加えて、製造・品質・設備データの活用により、予兆管理による品質の安定化と、継続的な改善による生産効率の向上を図ります。また、デジタル技術活用を戦略の重要な基盤と位置付け、IoTやデータ連携、PLM※4・ERP※5・MOM※6等の情報基盤の整備を進めることで、開発から生産、販売に至るまでのデータ一貫活用を実現します。これにより、生産効率と環境効率の向上およびCO<sub>2</sub>排出削減や資源効率向上などの社会的価値と、コスト競争力の強化などの経済的価値の両立を目指します。さらに、サプライチェーン全体の最適化や需給管理の高度化、原価・利益構造の見える化を推進し、変化の激しい市場環境への迅速な対応力を強化します。生産技術部門は、拠点支援にとどまらず事業変革を牽引する中核組織として、中経戦略の基本方針である「資源循環ビジネスで未来を創る企業」の実現に向け、資源循環型社会の構築を通じて持続的成長に貢献していきます。



※1 SCQDE、パッドニュースファースト、自由闊達なコミュニケーション ※2 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)

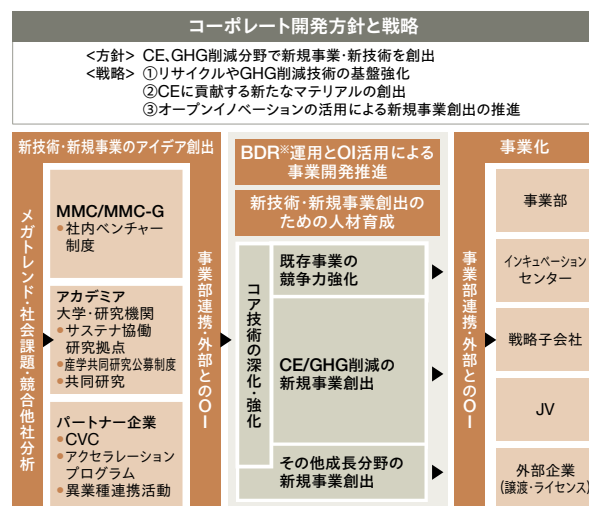
※3 Mitsubishi Materials E-Scrap Exchange ※4 製品ライフサイクルマネジメント(Product Lifecycle Management) ※5 企業資源計画(Enterprise Resource Planning) ※6 製造オペレーション管理(Manufacturing Operations Management)

## 中期経営戦略 > 経営基盤強化 開発戦略

# 開発戦略

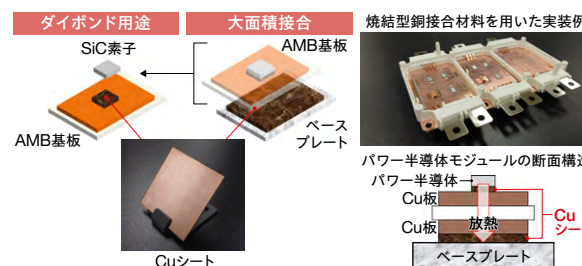
### 基本方針

開発戦略部は、中期経営戦略の実現を目指し、全社視点で研究開発戦略や新規事業戦略の立案と推進を担っています。既存の事業部では対応が難しい中長期的課題や全社横断テーマ、既存事業としてリスクが高い市場領域の開拓に対して、開発ポートフォリオの最適化を図りながら戦略的に取り組んでいます。また、コーポレート開発としては、中長期視点による資源循環(CE)およびGHG排出削減分野に経営資源を重点配分し、社会価値と経済価値の両立を目指しています。研究開発は、基礎・基盤技術の強化、新規事業創出、既存事業の競争力強化の各領域に体系化し、将来の成長につながるテーマを選択と集中により推進しています。



### 新事業開発

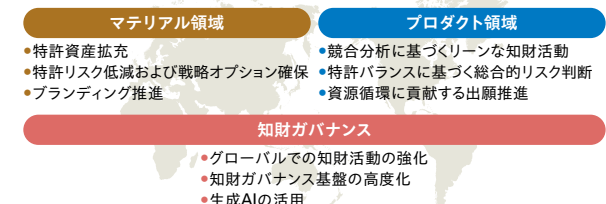
具体的な開発事例としては、2026年1月、サブミクロン銅粒子の設計技術、独自合成技術を活用し、低温焼結性と高信頼性を兼ね備えた「焼結型銅接合材料」として、用途に応じて選べる銅シート型の接合材料を開発しました。粉体合成から材料設計まで一貫して最適化する技術基盤により、実装工程における取り扱い性や大面積接合時の均一性を向上させています。本製品は、低温・短時間接合、大面積対応、高信頼性を実現し、車載・鉄道向け高出力パワーモジュールの高耐熱化、高効率化、省電力化に貢献します。



CINO  
開発戦略部長  
長友 義幸

### 知的財産戦略

当社グループは、中期経営戦略に掲げる「資源循環ビジネスで未来を創る企業へ」の実現に向け、事業戦略と一体となった知的財産戦略を推進しています。マテリアル領域では資源循環・脱炭素に資する中核技術の特許資産を積極的に拡充するとともに、知財活動を通じたブランド価値向上も目指します。一方、プロダクト領域では競争優位の確保を目指します。また、知財ガバナンスにおいては、当社グループ全体を見据えたグローバルな知財活動を推進し、生成AIの活用や新特許管理システム導入などにより、グローバルな知財ガバナンス基盤の強化を図ります。



### VOICE

コーポレート開発では、研究開発の高度化と意思決定の迅速化を図るため、部内に分散していた企画機能を統合しました。これにより、多様なイノベーション施策の連動性を高め、より大きなシナジー効果の創出を目指します。特に、資源循環、GHG排出量削減分野といった注力分野では、社外のスタートアップや大学との連携、異業種パートナーとの共創を推進していきます。具体的には、アクセラレーションプログラム「Wild Wind」等の取り組みを深化させ、社外パートナーとのオープンイノベーション施策の活用・強化を通じて、当社の資源循環事業創出に貢献していきます。また知財については、出願・権利化による当社事業の競争力強化に貢献するだけでなく、知財情報を活用することで、アンメットニーズの抽出にも議論を深め、知財からの新しい価値創造にも挑戦していきます。

中期経営戦略 > 経営基盤強化  
デジタル戦略

## デジタル戦略

### デジタル戦略(MMDX※1)

当社グループは、中期経営戦略のデジタル戦略として、AI活用の加速により資源循環ビジネスの拡大と高度化を掲げました。それと同時に、グローバル競争に勝ち抜くための基盤づくりとしてDX戦略である「MMDX」の内容をアップデートし、「MMDX2.1」としました。具体的には「事業DX」、「ものづくりDX」、「研究開発DX」、「全社共通DX」の施策を柱とし、その土台となる「基幹業務の刷新、モダナイゼーション」を進めます。さらに、中経の軸足となる「循環をデザインする」という施策においてもDXを進めていきます。これらの全てのDX施策においてAIの利用拡大、データ整備・活用、構想から運用保守に至るまでの内製化の加速、セキュリティ対策の強化に取り組んでいきます。また、前述のAI活用の加速に向けては、AIリテラシー教育等の展開、安全な利用環境の整備に加え、事務・営業などの業務領域で自律的に判断・業務遂行するAIエージェント等の事例の創出を図っていきます。これらの取り組みにより、業務の高度化、経営基盤の強化を目指していきます。

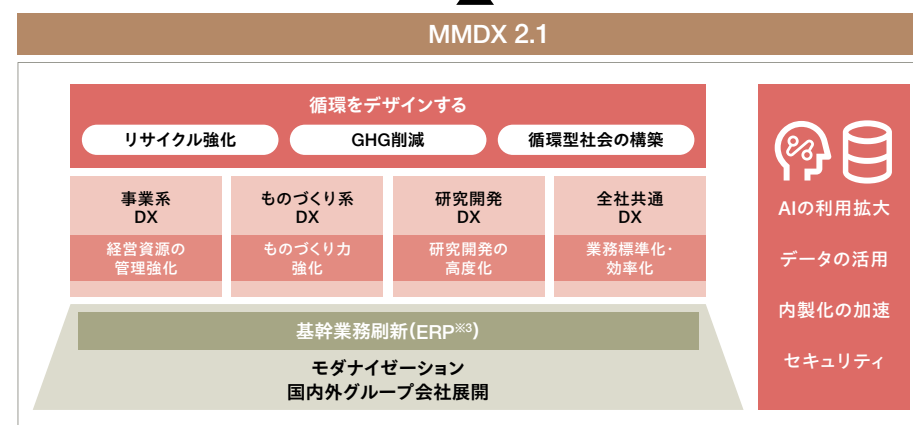
※1 三菱マテリアル・デジタル・ビジネス・トランスフォーメーション

### 資源循環ビジネスの拡大と高度化

E-Scrap※2取引デジタルプラットフォームであるMEX(Mitsubishi Materials E-Scrap EXchange)は、リサイクル原料であるE-Scrapの取引に関する情報を、顧客がオンライン上で直接確認できる仕組みを構築しており、さらなる取引の高度化と透明性向上に努めています。今後、その適用範囲を現在のE-Scrapからタングステン事業へも拡大させる計画です。また、欧州で推進しているリサイクル原料を用いた銅の二次製錬における炉の操業においてもAIやデジタルを積極的に活用し、フィード制御、運転監視の自動化などの技術開発を進めます。これらの取り組みにより、事業競争力の強化と持続的な資源循環の実現を目指していきます。

※2 有価金属を高濃度に含有する電子機器類の廃基盤などの総称

### 競争力のある企業グループへの進化



※3 企業資金計画(Enterprise Resource Planning)



CDIO  
デジタル戦略部長  
端山 敦久

### VOICE

当社グループはDX戦略「MMDX」を進化させ、2026年度はAI活用を軸に全社変革を加速します。生成AIによる個人業務の効率化は重要ですが、それだけにとどまらず、業務プロセスにAIを埋め込み、組織として継続的な価値創出を可能にする仕組みを築いていきたいと考えています。そのためにAIリテラシー研修をMMCグループ全社に展開し、安全で統制の取れたAI環境を整備します。さらに、データ基盤の高度化、基幹業務のモダナイゼーション、システムの企画から構築、保守・運用の内製化推進、グローバルにセキュリティ対策を徹底していきます。加えて、AIエージェントによる事例創出を進め、業務の効率化、経営の高度化を目指していきます。こうした取り組みを、グローバルの事業運営やサプライチェーンの最適化にも広げていき、デジタルの力で持続的成長と社会課題解決に貢献していきます。