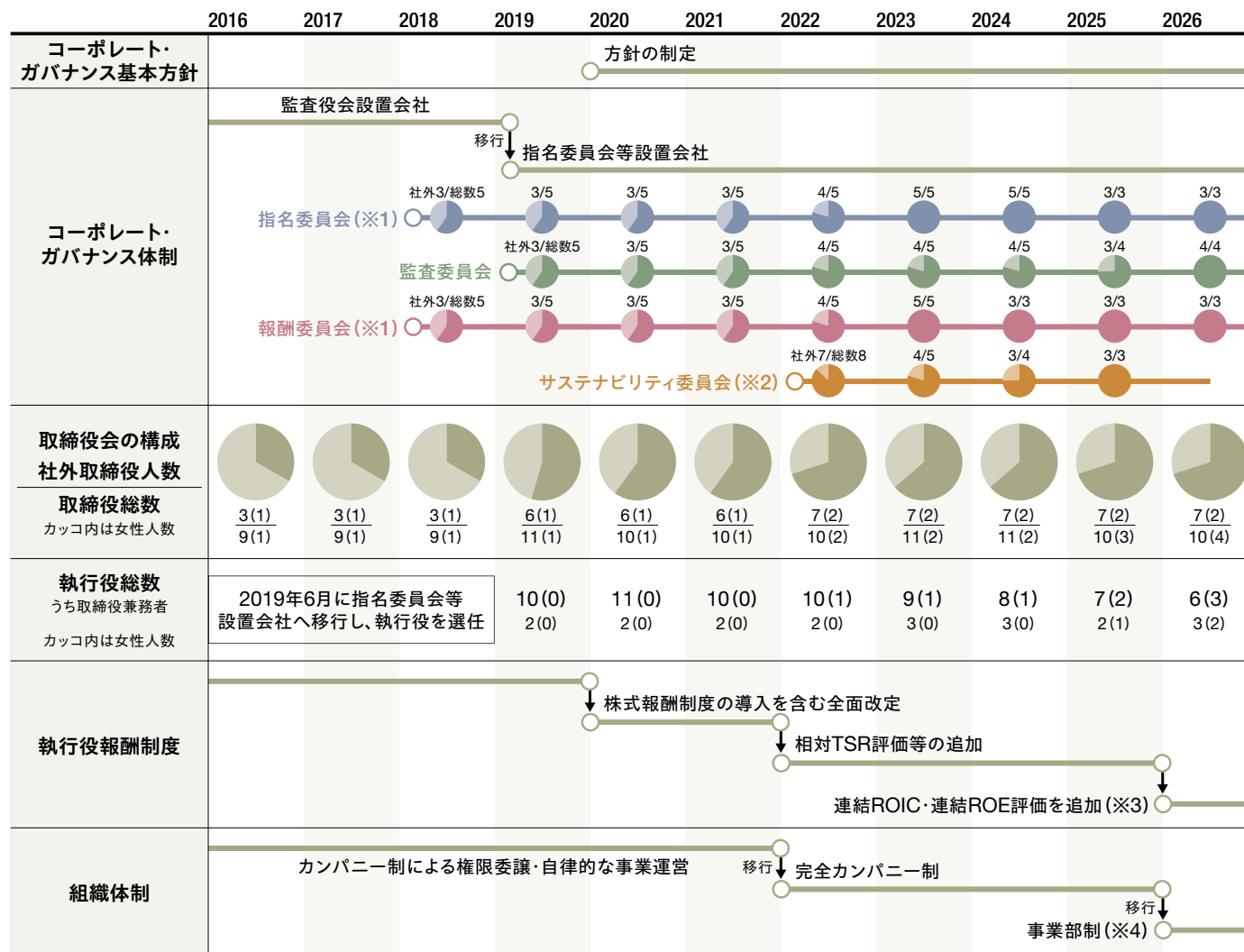


コーポレート・ガバナンス

組織体制については、中期経営戦略(2026～2028年度)に掲げる基本方針である「資源循環ビジネスで未来を創る企業へ」を推進するため、各機能を集約することで経営基盤強化することを目的に、2026年度よりカンパニー制から事業部制へ移行しています。

※4 2026年4月1日より事業部制へ移行



サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

組織能力の最大化に尽くし、
三菱マテリアルグループの企業価値の向上を図ります

三菱マテリアル株式会社
MITSUBISHI MATERIALS CORPORATION



〔後列 左から〕

足立 美紀
執行役常務 CTO

ジェイソン フランク
社外取締役

相樂 希美
社外取締役

武田 和彦
社外取締役

張 守斌
執行役常務
プロダクト領域全般担当

別府 理佳子
社外取締役

〔前列 左から〕

桐山 一憲
社外取締役

野川 真木子
取締役
執行役常務 CHRO

佐々木 一郎
社外取締役
取締役会議長

田中 徹也
取締役
執行役社長 CEO

平野 華世
取締役
執行役常務 CFO

五十嵐 弘司
社外取締役

井上 達也
執行役常務
マテリアル領域全般担当

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

基本的な考え方

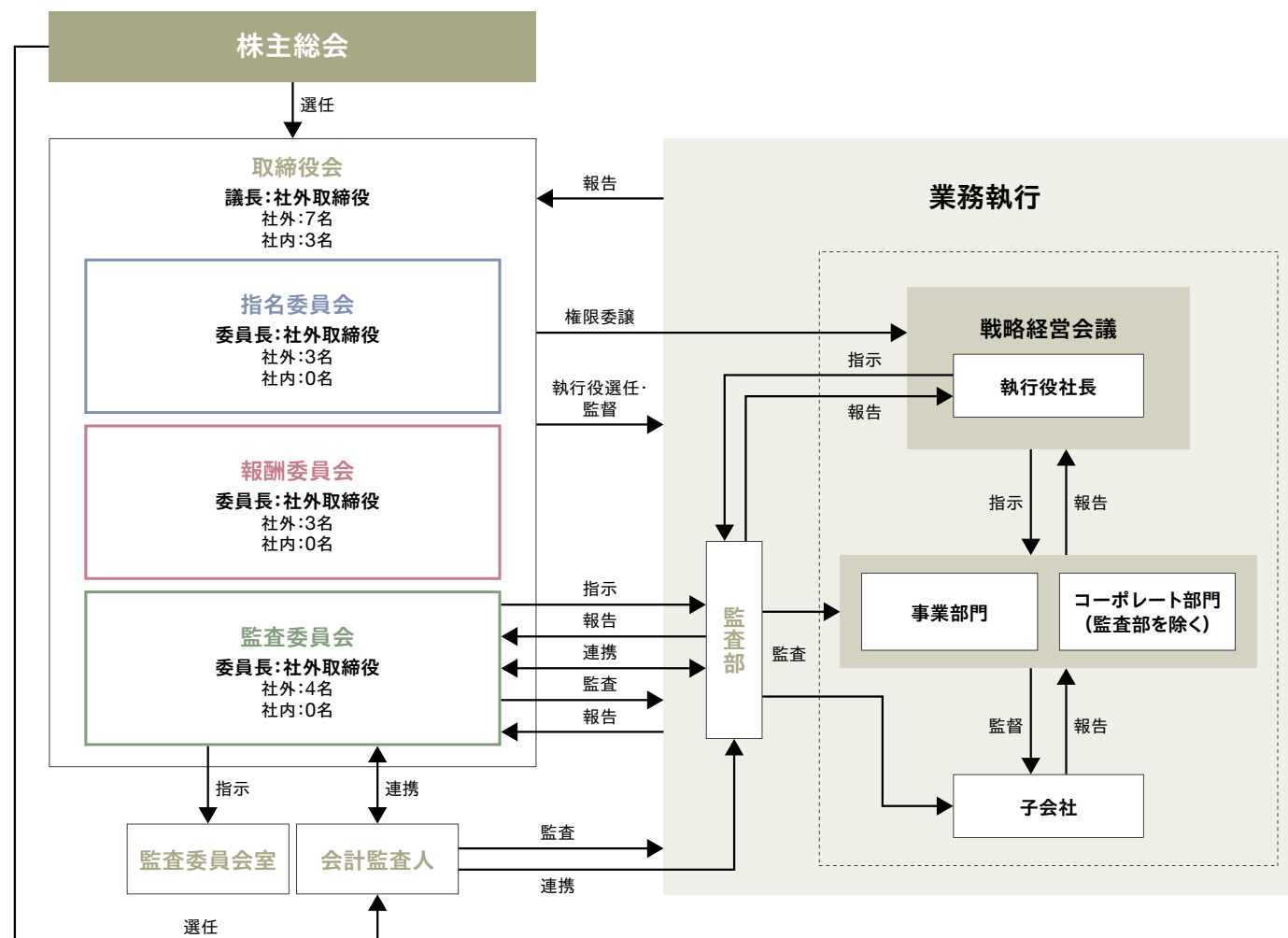
- 当社は、取締役会が定める当社グループの企業理念、ビジョン、価値観、行動規範、私たちの目指す姿およびコーポレート・ガバナンス基本方針等に基づき、株主、投資家をはじめ従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会等の当社グループに係る全てのステークホルダーとの信頼関係を構築するとともに、コーポレート・ガバナンスを整備しています。
- 当社は、会社法上の機関設計として、指名委員会等設置会社を採用し、監督と執行を分離することにより、取締役会の経営監督機能の強化、経営の透明性・公正性の向上および業務執行の意思決定の迅速化を図っています。
- 当社は、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の最重要課題のひとつとして、継続的に改善に取り組めます。

当社グループは、「人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する」ことを目指す姿とし、その実現に向け、全社視点での資源配分を強化し、各機能を集約することで経営基盤を強化することを目的に、2026年度よりカンパニー制から事業部制へ移行しています。

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／報告書

コーポレート・ガバナンス体制の概要(2026年6月23日時点)



サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

取締役一覧 (2026年6月23日現在)

※2025年度開催の取締役会等への出席状況は、各取締役の在任期間中に開催された取締役会、および各取締役の各委員在任期間中に開催された各委員会における出席状況を記載しています。

佐々木 一郎 社外取締役 取締役会議長 指名委員 報酬委員 1983年 4月 ブラザー工業(株) 入社 2005年 1月 ブラザーU.K.社 取締役社長 2008年 4月 ブラザー工業(株) NID開発部長 2009年 4月 同社 執行役員 2013年 4月 同社 常務執行役員 2014年 6月 同社 取締役 常務執行役員 2016年 6月 同社 代表取締役 常務執行役員 2017年 4月 同社 代表取締役 専務執行役員 2018年 6月 同社 代表取締役社長 2024年 6月 同社 取締役副会長 2025年 6月 当社 取締役 2025年 6月 ブラザー工業(株)顧問(現) 2026年 6月 当社 取締役(取締役会議長)(現) 取締役会等への出席状況(2025年度) 取締役会 15回／15回(100%) サステナビリティ委員会 9回／9回(100%)	五十嵐 弘司 社外取締役 指名委員 報酬委員長 1980年 4月 味の素(株) 入社 2002年 4月 アメリカ味の素(株) 上席副社長 2007年 6月 味の素(株) 執行役員・ アミノ酸カンパニー バイスプレジデント 2009年 6月 同社 執行役員・経営企画部長 2011年 6月 同社 取締役 常務執行役員 2013年 6月 同社 取締役 専務執行役員 2017年 6月 同社 顧問(2020年6月退任) 2020年 6月 当社 取締役(現) 取締役会等への出席状況(2025年度) 取締役会 21回／21回(100%) 指名委員会 12回／12回(100%) 報酬委員会 11回／11回(100%) サステナビリティ委員会 3回／3回(100%)	武田 和彦 社外取締役 監査委員長 1983年 4月 ソニー(株) 入社 2001年10月 ソニー・エリクソン・モバイル コミュニケーションズ社 バイスプレジデント 経理担当 2006年 4月 ソニーNEC オプティアーク(株) 執行役員 CFO 2008年 8月 ソニー・ヨーロッパ社 シニアバイスプレジデント 経営管理・経理担当 2013年10月 ソニー(株) バイスプレジデント 総管理部門 部門長 2015年 6月 同社 執行役員 コーポレートエグゼクティブ 経営企画管理・経理担当 2018年 1月 同社 執行役員 コーポレートエグゼクティブ 経営企画管理・経理担当・CIO 2018年 7月 同社 執行役員 ソニー・インタラクティブ エンタテインメント社 副社長兼CFO 2021年 7月 ソニーグループ(株) 社友(現) 2022年 6月 当社 取締役(現) 取締役会等への出席状況(2025年度) 取締役会 21回／21回(100%) 指名委員会 3回／3回(100%) 監査委員会 17回／17回(100%)	別府 理佳子 社外取締役 指名委員長 報酬委員 1992年 8月 スローター・アンド・メイ 法律事務所 入所 1994年 9月 シモンズ・アンド・シモンズ 法律事務所 入所 1994年10月 イングランド・アンド・ウェールズ 事務弁護士会 登録 1997年 5月 長島・大野法律事務所 出向 1998年 5月 日本輸出入銀行 出向 2001年 9月 シモンズ・アンド・シモンズ 法律事務所 パートナー弁護士 2001年10月 第二東京弁護士会 登録 (外国法事務弁護士) 2008年 9月 ロヴェルズ法律事務所 パートナー弁護士 2017年10月 スクワイヤ外国法共同事業 法律事務所 パートナー弁護士 2022年 6月 当社 取締役(現) 2024年 6月 スクワイヤ外国法共同事業 法律事務所 カウンセル弁護士(現) 取締役会等への出席状況(2025年度) 取締役会 21回／21回(100%) 指名委員会 12回／12回(100%) 監査委員会 4回／4回(100%) 報酬委員会 13回／13回(100%)	桐山 一憲 社外取締役 監査委員 1985年 4月 ブロクター・アンド・ギャンブル・ ファー・イースト・インク 入社 2002年 7月 ザ・ブロクター・アンド・ギャンブル・ カンパニー ノースイーストアジア バイスプレジデント兼営業本部長 2005年 7月 同社 グローバルスキンケア バイスプレジデント 2007年 7月 ブロクター・アンド・ギャンブル・ ジャパン(株) 代表取締役社長 2012年 7月 ザ・ブロクター・アンド・ギャンブル・ カンパニー 米国本社 プレジデント兼アジア最高責任者 2017年 9月 (株)forGL 代表取締役(現) 2024年 6月 当社 取締役(現) 取締役会等への出席状況(2025年度) 取締役会 21回／21回(100%) 監査委員会 17回／17回(100%) サステナビリティ委員会 12回／12回(100%)
--	---	---	--	--

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス
取締役一覧

相樂 希美
社外取締役

監査委員

1989年 4月 通商産業省 入省
2011年 7月 (独)新エネルギー・産業技術総合
開発機構
環境部長
2014年 4月 (独)石油天然ガス・金属鉱物資源
機構
備蓄企画部長
2015年 7月 経済産業省
大臣官房情報システム厚生課長
2017年 7月 同省 東北経済産業局長
2020年12月 住友化学(株) 入社
2021年 4月 同社 理事サステナビリティ推進部、
レスポンシブルケア部担当
(2021年6月退任)
2024年 6月 当社 取締役(現)

取締役会等への出席状況(2025年度)

取締役会 21回／21回(100%)
監査委員会 17回／17回(100%)
サステナビリティ委員会 12回／12回(100%)

ジェイソン フランク
社外取締役

監査委員

2002年 2月 ピー・エム・ピー・ジャパン(有)
取締役
2005年10月 ピー・エム・グローバル(株)
代表取締役
2006年12月 インテグラ・ストラテジック・
トランスフォーメーション・
コンサルティング社 入社
2009年 4月 The Top Notch Group(同)
マネージングディレクター
2010年10月 伊藤忠欧州会社 入社
2013年11月 同社 金属部長兼
ソーラービジネス部長
2016年 4月 ヨーロピアン・タイヤ・
エンタープライズ社
グループディレクター
データアナリティクス・事業開発担当
2021年 5月 ハイヤカー社
取締役会議長兼最高財務責任者
(CFO)
2022年 1月 リアダプト・データ・サイエンス社
マネージングディレクター(現)
2026年 6月 当社 取締役(現)

田中 徹也
取締役
執行役社長 CEO

全般統括、監査、経営戦略担当

1986年 4月 当社 入社
2020年 4月 執行役常務
加工事業カンパニー プレジデント
2023年 4月 執行役常務 CGO
2024年 4月 執行役常務 CSuO
2025年 4月 執行役社長 CEO
2025年 6月 取締役 執行役社長 CEO(現)

取締役会等への出席状況(2025年度)

取締役会 15回／15回(100%)

平野 華世
取締役
執行役常務 CFO

CFO担当領域、調達、資源事業担当

2004年 4月 (株)さくら総合事務所 入社
2004年 9月 新日本監査法人 入所
2008年 3月 モルガン・スタンレー証券(株)
入社
2009年 1月 新日本有限責任監査法人 入所
2013年 9月 (株)LIXIL 入社
2017年 1月 (株)LIXILグループ(現(株)LIXIL)
転籍
2021年 4月 同社 常務役員
IR室長
2022年10月 同社 常務役員
IR室リーダー
Finance & Treasury 部門
Corporate Accounting & Treasury/
Tax リーダー
2024年 4月 当社 入社
経理財務部長
2025年 4月 執行役常務 CFO
2025年 6月 取締役 執行役常務 CFO(現)

取締役会等への出席状況(2025年度)

取締役会 15回／15回(100%)

野川 真木子
取締役
執行役常務 CHRO

CHRO担当領域、法務総務、広報、
ビジネストランスフォーメーション担当

1994年 4月 花王(株) 入社
1999年 8月 ヒューイット・アソシエイツ(株)
入社
2001年 9月 ゼネラル・エレクトリック・
インターナショナル・インク
日本支社 入社
2012年 4月 日本アイ・ビー・エム(株) 入社
理事GTS事業人事担当
2014年 6月 IBM コーポレーション
HRディレクター
2015年 6月 日本アイ・ビー・エム(株)
執行役員GBS事業人事担当
2016年 8月 スリーエムジャパン(株) 入社
執行役員人事担当
2021年 3月 当社 入社
2021年 4月 執行役員
人事部長
2022年 4月 執行役常務 戦略本社
人事戦略部長
2023年 4月 執行役常務 CHRO
2026年 6月 取締役 執行役常務 CHRO(現)

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

取締役スキルマトリックス・主要テーマに対する貢献・提供視点

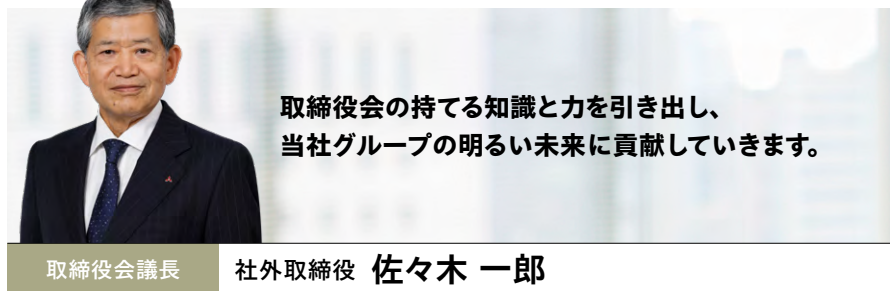
取締役が有する主な専門性および経験をスキルマトリックスに図示しています。また、中期経営戦略(2026～2028年度)の達成に向けて、取締役が、スキルマトリックスに示したそれぞれが有する専門性および経験に基づき、どのような視点から貢献し、知見を提供しているかを記載しています。

氏名	当社以外の 業界経験	専門性・経験							経営戦略の 実行に対する監督	中期経営戦略(2026～2028年度)		サステナビリティ課題への対応に対する監督	
		企業経営 組織運営	国際的 経験	営業販売	生産技術	研究開発	法務	財務会計		策定全般	収益性、 資本効率の向上	人的資本の強化	地球環境問題への 対応強化
佐々木 一郎 独立役員	電子機器・ 産業用機器	●	○	○	○	●			製造業における経営トップ経験からの視点		顧客視点の商品開発の 経験および全社的な IT活用の取り組みを主導した 経験からの視点	製造業・技術者の 人事マネジメント経験からの 視点	製造業においてCEOとして 環境への取り組みを 主導した経験からの視点
五十嵐 弘司 独立役員	食品・ 食品素材	●	○		●	○		○	中長期の経営戦略 遂行経験からの視点	事業構造改革を主導した 経験からの視点	生産技術・開発に関する 実務経験からの視点	製造業・技術者の 人事マネジメント経験からの 視点	将来のトレンド、 外部有識者との交流など 幅広い観点からの課題提起
武田 和彦 独立役員	コングロマリット	●	○	○			○	●	製造業における グローバルマネジメント 実務経験からの視点	財務的視点からの 課題提起	CFOとしての 豊富な経験に基づく 経営管理に関する視点	グローバル企業の経営幹部 としての経験からの視点	
別府 理佳子 独立役員	法曹		●				●		事業のグローバル展開に 関する深い知見からの視点	多くの国内・海外企業間の 協業案件を担当した 経験からの視点		多様性に関する 活動・取り組み経験からの 視点	
桐山 一憲 独立役員	一般消費財	●	●	○				○	製造業におけるグローバル企業の経営経験からの視点		マーケティングに関する 豊富な経験からの視点	経営幹部育成に関する 深い知見からの視点	
相楽 希美 独立役員	経済産業行政	●	○			○	○		分野横断的な 技術的知見からの視点	資源循環行政に携わった 経験からの視点		官庁における 人事マネジメント経験からの 視点	地球環境行政に携わった 経験からの視点
ジェイソン フランク 独立役員	自動車関連事業、 再生可能 エネルギー	●	●	○				○	日本および欧州の 複数企業における 投資案件に関する 豊富な実務経験からの視点		日本および欧州の 複数企業における 経営改革の主導・ 支援経験からの視点	日本および欧州の 複数企業における 人事マネジメント 経験からの視点	欧州において 再生可能エネルギー事業に 携わった経験からの視点
田中 徹也	-	●			○	●	○		当社CEOとしての当社グループの経営統括経験からの視点、 議論のリード		当社製造現場における 豊富な実務経験からの視点	当社製造現場における 人事マネジメント経験からの 視点	当社地球環境担当役員と しての経験からの視点
平野 華世	住宅設備	●	○					●	当社CFOとしての経験からの視点		当社の財務体質改善を 主導する立場からの視点	メーカー企業における 人事マネジメント経験からの 視点	
野川 真木子	コングロマリット、 化学、IT	●	●				○		当社CHROとしての経験からの視点		グローバル企業における組織・人材開発、 人事制度の企画・運用に関する経験からの視点		

○……有している専門性・経験(●は主たるもの) ※上記スキルマトリックスは取締役が有する全ての知見を表すものではありません。 ※取締役について貢献度の高い項目を中心に記載しています。

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

取締役会議長メッセージ



取締役会議長

社外取締役 佐々木 一郎

2026年6月より、取締役会議長に就任いたしました。2025年度の実績は、事業環境の変化への迅速な対応と収益性の改善を通じて経営基盤を安定させるために、執行側の施策を適切にモニタリングし、後押しする活動に注力しました。中期経営戦略の見直しに伴い、当社グループは資源循環事業を今後の成長戦略の中心に据える方針を示しましたが、その実現には、E-Scrapの回収体制の強化やリサイクル設備への投資推進、余剰設備の適正化など、多くの取り組みが必要です。ほかにも、在庫管理体制の見直しや販売価格の迅速な改定といったさまざまな課題があります。取締役会としては、これら事業課題への対応状況の監督と解決に向けた助言に加え、経営陣の世代交代についても取り組んできました。

また、取締役会の重要な役割のひとつにサステナビリティ経営のモニタリングがあります。これまでその中心的な役割はサステナビリティ委員会が担ってきましたが、サステナビリティ経営のモニタリングについては取締役会全体で主体的に関与する体制となったため、2026年6月をもって発展的に解散

し、取締役会にその役割を統合しました。現在は、執行側におけるサステナビリティ課題の取り組み状況などを取締役会としてモニタリングするとともに、取締役会全体で議論する体制へと移行しています。

昨今、AIをはじめとするデジタル技術が急速に進歩することによりビジネススピードが飛躍的に加速し、またロボティクス技術の発展により省人化・自動化の拡大が進んでいます。さらに、地政学的な変動に伴い、サプライチェーンが変化し、資源価格も不安定な状況が続いています。外部環境が大きく変化する中で重要なのは「企業は人なり」という考え方であり、従業員一人ひとりの成長が当社グループ全体の成長につながり、ひいてはステークホルダーや社会への貢献の源泉となります。

当社の取締役は、その全員が多様で豊かな経験を有するとともに、当社グループの企業価値を高めようという強い意欲にあふれています。取締役会議長として、その取締役の持てる知識と能力を最大限に引き出したうえで人と組織の成長を後押しし、当社グループの明るい未来に貢献してまいります。

取締役会等での議論内容

取締役会の概要

取締役会の役割・責務は以下のとおりです。

- 経営の方向性を示すとともに、経営方針や経営改革等について自由闊達で建設的な議論を行うこと等により、当社グループの中長期的な企業価値の向上に努める。
- 経営方針や経営改革等、経営に重大な影響を及ぼす可能性のある事項について決定する。
- 執行役が、自らの責任・権限において、経営環境の変化に対応した迅速な意思決定および業務執行を行うことができるよう、適切な範囲の業務執行の決定の権限を執行役に委譲する。
- グループガバナンスの状況や経営戦略の進捗を含む業務執行の状況について執行役より定期的に報告を受け、監督する。

社外取締役は、取締役および執行役の職務執行の妥当性について客観的な立場から監督を行うことや、専門的な知識や社内出身役員と異なる経験から会社経営に対して多様な価値観を提供することを通じ、取締役会の経営監督機能をより高める役割を担っています。

取締役会は、2026年6月23日現在(第101回定時株主総会終了時点)、10名(うち社外取締役7名)の取締役で構成されています。

取締役会の主な審議テーマ

審議内容	取締役会での審議回数	
	決議事項	報告事項
経営戦略・事業関係	9回	23回
サステナビリティ関係	2回	4回
コーポレート・ガバナンス関係	3回	1回
決算・IR・財務関係	3回	31回

審議内容	取締役会での審議回数	
	決議事項	報告事項
コンプライアンス・内部統制関係	1回	10回
委員会関係	1回	41回
役員関係	10回	1回
その他	2回	4回

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス 取締役会等での議論内容

取締役説明会

- 取締役が当社事業をより良く理解し、企業価値向上に向けて執行側と意見交換できるよう、取締役向けの説明会(取締役説明会)を開催しています。説明会では、中期経営戦略の練り直しや個別事業の概況等について説明し、意見交換等を行っています。
- 説明会で協議するテーマについては、主に以下のような観点から設定しています。
 - ①執行側から取締役に説明をすべきと考える事項(経営判断の前提となる当社事業に関する情報等)について説明し、執行側と取締役との間の情報の非対称性の解消を図ること
 - ②取締役あるいは執行側が、企業価値向上に向けて取締役と執行側とで議論すべきと考える事項について、意見交換をすること
- 2025年度は、計38回開催しました。中期経営戦略については、2025年5月～11月にわたり15回の取締役説明会において、見直し後の全体構想や個別事業戦略案、成長ストーリー等について意見交換を行いました。このほかに、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進等のサステナビリティに関する事項や、個別事業戦略の進捗等についても意見交換を行いました。
- 2025年度に取締役説明会で取り扱ったテーマについては、下表をご覧ください。

取締役説明会で取り扱ったテーマ(2025年度)

2025年		11月11日	中期経営戦略関係
4月23日	決算関係	11月26日	コンプライアンス関係
5月14日	決算関係	12月10日	マテリアリティ、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン、個別事業戦略、グループ会社関係
5月28日	中期経営戦略関係		
6月11日	中期経営戦略関係		
7月9日	中期経営戦略関係		
7月30日	中期経営戦略関係		
8月7日	中期経営戦略関係	2026年	
8月27日	中期経営戦略関係	1月28日	個別事業戦略
9月10日	中期経営戦略関係	2月12日	個別事業戦略
9月30日	中期経営戦略、個別事業戦略関係	2月25日	経営方針、個別事業戦略、取締役会関係
10月8日	中期経営戦略、取締役会関係	3月11日	予算、デジタル・トランスフォーメーション、個別事業戦略関係
10月29日	中期経営戦略、個別事業戦略、グループ会社関係		

取締役のコミュニケーション

取締役会等にかかる十分な日程の確保

取締役会、各委員会および取締役説明会等における審議や検討に十分な時間をかけられるように、月に2日(終日)を確保しています。当該日程において、取締役会、各委員会、取締役説明会に加え、後掲する「意見交換会」等を実施しています。

社外取締役との1-on-1

取締役会等における議論とは別のコミュニケーションの機会として、社外取締役と社長の1-on-1および社外取締役と取締役会議長の1-on-1を、それぞれ2ヵ月に1回ずつ実施しています。これにより、社外取締役は取締役会等における議論の背景や当社グループの状況等に関して理解を深め、経営の監督や会社の方向性に関する議論をより適切に行えるものとなっています。社外取締役と社長の1-on-1においては、自由に話題を選び、密接に意見交換することができるため、社長にとって業務執行への示唆を得る機会ともなっています。

投資家面談等

株主をはじめとする機関投資家等の株式市場の意見を適切に取締役会にフィードバックできるよう、取締役にさまざまな対話の機会を設けています。社外取締役と国内機関投資家とのスモールミーティングを定期的の実施しているほか、執行側が実施する機関投資家面談の内容を取締役に提供し、当社に対する株式市場の考えを取締役会全体で共有しています。

取締役による意見交換会

取締役が、幅広い事項について情報交換や認識共有を行ったり、実効性の高い議論を行うため、意見交換の場を設けています。テーマに応じて、非業務執行取締役のみ、あるいは取締役全員など、参加者の構成を都度適切に設定しているほか、必要に応じて社長や執行役等を招き、議論に必要な情報提供を受けることも行っています。

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス 取締役会等での議論内容

社外取締役の拠点視察等

当社グループの事業に対する理解を深めるため、社外取締役を対象に拠点視察を実施しています。2025年度は、当社グループの事業戦略上特に重要な拠点や、これまで視察実績のない拠点を中心に視察を実施し、事業および拠点への理解を一層深めました。また、社外取締役は、全社開発戦略会議（イノベーションセンターで開催される開発戦略に関する全社的な会議）にも、オブザーバーとして参加しています。

社外取締役と従業員の対話の機会

社外取締役が拠点視察した際に、当社従業員との対話の機会を設けています。これは、社外取締役が当社グループの従業員についてより理解を深めること等を狙いとしています。また、従業員への刺激となり、さらなる動機付けにつながることも意図しています。



三田工場（兵庫県）の視察

コーポレートセクレタリ室の設置

取締役会・指名委員会・報酬委員会の事務局機能等の強化を図るため、また、当社のコーポレート・ガバナンスのあり方を戦略的に検討していくため、コーポレート部門にコーポレートセクレタリ室を設置しています。

中期経営戦略2030の振り返り

当社は、2022年度に中期経営戦略「中経2030」を策定し、2023年度～2025年度をPhase1、2026年度～2030年度をPhase2として、段階的に施策を推進してきました。しかしながら、Phase1を振り返ると、外部環境の大きな変化もあり、計画していた業績目標を達成することはできませんでした。

取締役会はこの結果を重く受け止め、Phase1の総括と今後の方向性について、取締役会における議論に加え、執行側との間でも議論を重ねてきました。

議論においてまず取り上げられたのは、計画の前提となる外部環境の変化です。昨今、需要動向やTC/RC等の前提条件が大幅かつ急速に変化しています。このような状況下では、当初計画した取り組みを適宜見直し、状況に応じた柔軟な対応を取ることが一層重要となっているとの認識を共有しました。また、数値目標の達成に向けた各施策についても、その規模感や時間軸、成果を創出する仕組みの具体性が不十分であるとの指摘が挙げられました。さらに、適正な事業規模と利益率を実現するためには、既存事業の延長を前提とする成長シナリオに留まらない選択肢も含めた計画策定が必要であるとの意見も示されました。

こうした議論を踏まえ、取締役会では、現在の中期経営戦略を見直し、外部環境が悪化した局面においても収益性を確保できる事業構造への転換が急務であるとの認識に至りました。

新しい中期経営戦略に向けた議論

執行側からは、中経2030のPhase2をリセットし、資源循環を軸とする新たな中期経営戦略を策定する方針が示されました。これを踏まえて、取締役会では、需要低迷やTC/RCの低下に加え、一次原料に依存する事業構造の脆弱性や世界的な資源ナショナリズムの進展といった外部環境の変化と、当社の競争優位性について改めて確認したうえで、新しい中期経営戦略の妥当性について議論を行いました。

議論においては、投資配分のあり方や構造改革の方向性およびその実効性などを幅広く検討しました。適切な投資配分を通じて、事業基盤、製品競争力、および営業力を強化して収益力の向上を図ることが重要であり、量的拡大はその結果として実現されるものであるとの認識のもと、量から質への転換についても多くの意見を交わしました。構造改革については、事業の見直しや機能部門の再編等による経営基盤の強化をはじめとする抜本的な改革を速やかに実行することが前提であるとの意見が示されました。

また、ROICやROEといった数値目標だけにとらわれず、それぞれの取り組みが収益に結び付く計画になっているのか、その内容の具体性についても執行側に説明を求めるなど、執行側との議論も繰り返し行いました。

これらの議論を経て、取締役会としても、資源循環に軸足を移す戦略が当社の持続的な成長につながるとの結論に至りました。

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス 取締役会等での議論内容

新しい中期経営戦略に対する取締役会の期待と責任

取締役会は、新しい中期経営戦略を、外部環境と当社の競争優位性を踏まえた妥当な成長戦略であると捉えています。そして、この戦略のもとで推進される各取り組みが着実に実行され、成果に結び付き、当社の企業価値を向上させることが重要であり、取締役会もその実現に向けて取り組んでいます。

また、目標達成には、社内外のステークホルダーの理解と協力が重要であり、そのためには方針と施策、成果の結び付きを明確にし、丁寧に説明し、関係する皆さまに納得していただくことが必要です。

取締役会は、戦略の前提やリスク認識、実行可能性、資源配分の考え方といった大局的な観点から執行側に問いかけ、その意思決定の質と実効性を高めることに努めてきました。また、経営判断に資する視点や考え方を提供し、執行側の挑戦を後押しすることも取締役会の重要な役割であると考えています。今後も、執行側と率直な議論を交わせる信頼関係のもとで対話を重ね、戦略の実効性を高めることにより企業価値の向上を実現できるよう、取り組んでいます。

サステナビリティ委員会の発展的解散

サステナビリティ委員会は、当社グループのサステナビリティ経営に関するモニタリングおよびその方法並びに課題の検討を行い、一定の成果を挙げてきました。一方、取締役会のありようの進化に伴い、サステナビリティ課題・経営全般については、取締役会全体で議論、モニタリングする体制となったことを踏まえ、今後はこれらについては取締役会にて一元的に対応することが適切と判断しました。そのため、2026年6月23日開催の定時株主総会終結の時をもって同委員会を発展的に解散しました。

サステナビリティ委員会活動実績 (2025年度・2026年度開催回数 計13回)

2025年		2026年	
4月9日	外部有識者講演を実施 (テーマ：欧州、特にドイツの資源循環や産業について)	1月14日	サステナビリティ経営に関するモニタリング方法について他社事例等を踏まえて審議
5月14日	2024年度のサステナビリティ委員会活動を総括	2月12日	外部有識者講演を実施 (テーマ：組織活性化のためのダイバーシティ推進について) 執行役との意見交換会を実施
5月28日	サステナビリティ委員会から取締役会に対する提言内容を決議	3月17日	外部視察を実施 (視察先：製造現場の改善活動や人づくり、地域との共生等に注力する製造業)
7月10日	2025年度のサステナビリティ委員会活動方針等について審議	3月25日	2026年3月17日に実施した外部視察について執行役との意見交換を実施
9月30日	当社のサステナビリティ活動について審議	4月28日	2025年度のサステナビリティ委員会活動を総括し、取締役会に対する提言内容を決議
10月8日	人的資本の強化に向けた当社の取り組み状況について執行側からの説明を受け審議		
11月11日	気候変動問題に対する当社の対応状況について執行側からの説明を受け審議		
12月10日	サステナビリティ開示に関する当社の取り組み状況について執行側からの説明を受け審議		

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

取締役会実効性評価

当社では毎年、各取締役による評価に基づき、取締役会の実効性についての分析・評価を行っており、2021年度より、第三者機関を起用した評価を3年に1回実施することとしています。2025年度の実効性評価については、自己評価(アンケートによる評価)方式にてこれを実施しました。取締役会において審議した結果、2025年度の実効性は確保されていることが確認されました。今後も当社取締役会は、さらなる実効性の向上のため継続的な取り組みを行っていきます。

2025年度実効性評価の概要

2025年度の実効性は確保されていることが確認されました。
また、取締役会の実効性をさらに高めるため、評価および協議を通じて、今後より一層改善に取り組むと確認した事項については、以下のとおりです。

- 取締役会と執行側のコミュニケーションのあり方について
- 今後のモニタリングの方法について

課題に関する取締役会審議の概要

取締役会と執行側の コミュニケーションのあり方について	今後のモニタリングの方法について
取締役協議においては、 ● 執行側のリスクテイクを後押しするという観点で必要な場合は、取締役会総体として意見をまとめるほうが良い ● 取締役の意見が正しく執行側へ伝わっていることが明確化されることが必要であると感じる。取締役の意見に対する執行側の判断が分かるようなコミュニケーションを取ることができると良い などの意見が挙がった。	取締役協議においては、 ● 取締役会では、経営方針からさらに重要項目に絞ったものに限定してモニタリングしていくことが良い ● 計画どおり進んでいないものがあれば軌道修正をできるよう、適時にモニタリング・フォローできる仕組みが必要 などの意見が挙がった。

課題に対する2026年度の取り組み

取締役会と執行側の コミュニケーションのあり方についての対応	今後のモニタリングの方法についての対応
● 取締役会は、以下の取り組みを行うことにより、取締役・執行側それぞれの立場、役割や取り組みを相互に尊重し、より一層対等な立場で率直かつ建設的な議論が行われる関係性を醸成する。 - 取締役会議長は、取締役会等での議論において意見を効果的に引き出すとともに、議論が細部に入りすぎないように取り進め、率直かつ建設的な議論ができる場を整える。 - CEOをはじめとする執行側は、取締役会等での議論において、執行側としての考えを取締役にに対し明確に示す。 - 取締役会議長とCEO間でさらなる密接なコミュニケーションを図る。 - 取締役会は、執行側の考えを理解し、執行側の適切なリスクテイクを後押しする。 - 非業務執行取締役のみによる意見交換の場において、執行側とのコミュニケーションに関する課題認識等を共有する。	● 取締役会は、執行側による中期経営戦略(2026～2028年度)の遂行をモニタリングする仕組みを構築・運用し、必要に応じ、執行側に対し助言し、修正を促す。

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス
取締役会実効性評価

分析・評価方法

評価の実施プロセス

2025年12月～ 2026年1月	取締役会議長の主導により、取締役10名全員に対してアンケートを配布し、回答を回収。
2026年2月	取締役会は、アンケートの回答結果の分析に基づき、取締役会の実効性について協議。
2026年3月	2月の協議を踏まえ、取締役会において2025年度の実効性について決議。

アンケートの項目

以下に関する設問について、4段階評価(1.全くそう思わない、2.そうは思わない、3.そう思う、4.とてもそう思う)で評価する方式とし、必要に応じて自由記述欄を設けました。

- 取締役会の運営・議論の質、意思決定プロセス
- 取締役会の規模・構成
- 当社のガバナンス体制
- 指名、監査、報酬、サステナビリティ各委員会の役割 等

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／報告書

2024年度評価に基づく2025年度改善事項への取り組み状況についての評価

2024年度の実効性評価の結果を踏まえ、当社取締役会が2025年度に一層の改善に取り組んだ以下の事項については、概ね「改善がなされた」との評価がなされました。一方で、一部の事項については「取り組みが十分でない」との評価であり、これらの課題については、2026年度も引き続き改善に取り組んでいきます。

2025年度取り組み事項	対応の状況
中長期的競争優位性についての対応 2024年度における取締役間での議論も踏まえ、中長期的競争優位性(事業ポートフォリオやコアコンピタンス、収益構造等)の観点から、取締役会としての事業観を形成する。当該事業観を踏まえ、2026年度以降を対象とした中期経営戦略の練り直しが効果的に進むよう、執行側に適切な監督と助言を行う。	1) 具体的な取り組み内容 2025年5月～2025年11月にかけて、全取締役および全執行役が出席する形式にて、中期経営戦略の練り直しに関する取締役説明会を開催(15回/全22回)し、左記の観点も踏まえ議論を行った。 2) アンケート結果 - アンケート結果では、「取締役会は、競争優位性や収益性などに照らして当社事業が持つ特性を理解し(事業観を形成し)、その事業観を取締役会全体で共有できているか」との設問に対して、取締役10名中、2名が「とてもそう思う」、6名が「そう思う」との回答で、肯定的回答が否定的回答を上回った。
取締役会の運営についての対応 - 取締役会および取締役説明会の運営をより効果的に行うため、以下について検討する。 ① 取締役会付議事項の見直し ② 取締役会・取締役説明会におけるファンリテーションの強化 ③ 取締役会における意見集約および執行側への適切な伝達	1) 具体的な取り組み内容 - 企業価値向上に資する議論に集中するため、取締役会付議事項および取締役説明会テーマの選定方法について、見直しを実施した。 2) アンケート結果 - 以下①～③のとおり概ね高評価であったが、「執行側にゆだねるべき事項についても多くの時間を費やしていた」「中核をなす方針については明確に執行側へ伝えられているが、細かな点では多くの異なる意見の羅列となっており、それを執行側が取捨選択する構造である」などの意見が挙がった。 ① 設問：「取締役会等で取り上げられるテーマは、企業価値に大きな影響を及ぼし得る事項に集約されているか」 回答結果：取締役10名中、「とてもそう思う」4名、「そう思う」5名 ② 設問：「取締役会は、中長期的な経営方針について(特に2025年度においては、中経練り直しの議論において)、取締役会総体としての意見・考えを明確に執行側に伝えているか」 回答結果：取締役10名中、「とてもそう思う」6名、「そう思う」1名 ③ 設問：「取締役会議長は、取締役会等での議論を、円滑かつ効果的に進行しているか」 回答結果：取締役10名中、「とてもそう思う」5名、「そう思う」4名

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

指名委員会委員長メッセージ



中長期的な目線を忘れずにまい進する執行体制と、それを支える経営幹部の活用・育成・登用が確実に行われるよう、引き続き注視していきます。

指名委員会委員長 社外取締役 別府 理佳子

CEOの選任プロセスおよび新執行役体制の決定においては、指名委員の3名のみならず、全社外取締役の多様な意見が採り入れられたことが有意義だったと考えています。また、CEO後継計画についても、直近で議論した際はかなり先を見据えた計画案が提示されており、今まで以上に中長期目線で議論できることに期待しています。

今期から中期経営戦略(2026年度～2028年度)がスタートし、資源循環ビジネスのさらなる展開に大きく舵を切っているところですが、従来どおりの考え方や人材の枠組みでは目標を達成できない領域があるかもしれません。従って、取締役候補者の指名にあたっては、こうした当社グループの新たな発展を後押しできる体制として、人事担当役員であるCHROの野川 真木子氏が適任だという話になり、取締役候補者として指名しました。また、新たに取締役にとなったジェイソン フラン

ク氏は、英国において自動車関連事業や再生可能エネルギー事業等の複数の投資先会社の運営に携わった経験を有しており、これまでの当社取締役と異なる新たな視点を提供いただけるものと期待しています。

今後は中期経営戦略での大きな方向転換をいかに実現していくかが何よりも重要になってきますが、一方で、計画どおりにいかない場合は機敏に軌道修正する勇気と見極める力を磨いていかなければなりません。指名委員会としては、会社の将来あるべき姿の実現に向け、中長期的な目線を忘れずにまい進する執行体制と、それを支える経営幹部の活用・育成・登用が確実に行われるよう、引き続き注視していきたいと思います。指名委員長として、これまで委員会が創り上げてきた実績を尊重しつつ、新たな挑戦へ踏み出すことも厭わない、柔軟で機敏な活動をしていきたいと思います。

指名委員会

●役割・責務

取締役候補者の指名および取締役の解任に関する方針、株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案の内容等を決定するほか、執行役の選解任等について、取締役会からの諮問を受けて審議を行い、取締役会に答申します。また、執行役社長の後継者候補およびその育成計画について審議するとともに、後継者候補の育成が適切に行われるよう監督します。次期執行役社長の候補者については、取締役会からの諮問に基づき審議し、答申します。

構成 (含む委員長)	社外取締役 3名
委員長	取締役(社外) 別府 理佳子
委員	取締役(社外) 佐々木 一郎 取締役(社外) 五十嵐 弘司

活動実績

2025年	
4月9日	社外取締役候補者の選定、CEOの後継者計画等について審議
5月14日	CEOの後継者計画について審議
6月11日	社外取締役候補者の選定等について審議
6月25日	指名委員会年間計画、社外取締役候補者の選定等について審議
7月30日	社外取締役候補者の選定、CEOの後継者計画について審議
8月27日	社外取締役候補者の選定等について審議
9月30日	社外取締役候補者の選定、CEOの後継者計画について審議
11月11日	執行役選任案等の答申内容について審議
11月26日	執行役選任案等の答申内容等について審議
12月10日	執行役選任案等の答申内容について決議

2026年	
3月11日	取締役・取締役会議長・各委員会委員・委員長および委員長代行順序案について審議
3月25日	取締役候補者の指名について決議 取締役会議長および代行順序案、各委員会委員および委員長候補者・委員長代行順序案に関する取締役会への答申内容について決議

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

取締役候補者の指名および取締役の解任並びに執行役の選解任等

取締役候補者の指名および取締役の解任に関する方針

経営の方向性を決定し、かつ、業務執行状況を監督する役割を有する取締役会は、専門知識や経験等が異なる多様な人材をもって構成することを基本方針としています。特に、社外取締役候補者については、企業経営(当社グループ類似業種、異業種等)・組織運営に関する経験・知見を有する人材、および財務・会計、法務、生産技術、研究開発、営業販売、国際関係等に関する幅広く高度な専門知識や豊富な経験を有する人材で構成されるよう考慮しています。

上記の構成に関する基本方針を踏まえ、取締役候補者には、性別、国籍、人種等の個人の属性に関わらず、

- ・ 見識、人格に優れた人物
- ・ 高い倫理感および遵法精神を有する人物
- ・ 会社経営に対する監督および経営の方向性を決定する職責を適切に果たすことができる人物

を指名することとし、さらに、独立社外取締役候補者についてはこれらに加え、

- ・ 当社グループと重大な利害関係がなく、独立性を保つことができる人物
- を指名することとしています。具体的な人選は、指名委員会において審議のうえ、決定します。

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

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

また、当社は、社外取締役について、(株)東京証券取引所が定める独立性基準および以下に掲げる各要件に該当する場合は、独立性がないと判断します。

1. 現在または過去のいずれかの時点において、次の(1)、(2)のいずれかに該当する者

- (1) 当社の業務執行者または業務執行者でない取締役(社外取締役を除く)
- (2) 当社の子会社の業務執行者または業務執行者でない取締役

2. 現在において、次の(1)～(5)のいずれかに該当する者

- (1) 当社との取引先で、取引額が当社または取引先の直前事業年度の連結売上高の2%以上である会社の業務執行者

(2) 専門家、コンサルタント等として、直前事業年度において当社から役員報酬以外に1,000万円以上の報酬を受けている者

(3) 当社からの寄付が、直前事業年度において1,000万円以上の組織の業務執行者

(4) 当社総議決権数の10%以上を直接もしくは間接に保有する株主またはその業務執行者

(5) 当社の会計監査人またはその従業員等

3. 過去3年間のいずれかの時点において、上記2の(1)～(5)のいずれかに該当していた者

4. 上記1の(1)、(2)、上記2の(1)～(5)または上記3のいずれかに掲げる者(重要でない者を除く。)の近親者

5. 当社の社外取締役としての在任期間が8年を超える者

執行役選解任方針

業務執行を担当する執行役の選任にあたっては、性別、国籍、人種等の個人の属性に関わらず、

- ・ 見識・人格に優れた人物
- ・ 高い倫理感および遵法精神を有する人物
- ・ 会社経営や当社グループの事業・業務に精通した人物

を選任することとしています。

選任の手続きとしては、まず、執行役社長が、必要に応じて関係役員と協議のうえ、執行役選任原案を策定します。その後、指名委員会での審議・答申を踏まえ、執行役社長が取締役会へ執行役選任議案を上程し、経歴や実績、専門知識等の諸要素を総合的に勘案したうえで、取締役会の決議により選任します。

また、これらの基準に照らして、著しく適格性に欠ける事象が生じた場合、取締役の提案により、指名委員会での審議を経て、取締役会の決議により解任することとしています。

社外取締役候補者

取締役会については、企業経営・組織運営に関する経験・知見を有する人材、および財務・会計、法務、生産技術、研究開発、営業販売、国際関係等に関する幅広く高度な専門知識や豊富な経験を有する人材で構成されるよう考慮しています。特に、社外取締役候補者の具体的な人選にあ

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

取締役候補者の指名および取締役の解任並びに執行役の選解任等

たつては、指名委員会において、候補者となり得る人物に求める専門性や経験等の要件の検討、候補者リストの確認およびアプローチする人物の絞り込みに加え、委員による対象者との面談、内定者決定等、各選定プロセスにおいて、都度、審議し、決定しています。

新任取締役候補者の指名理由・過程

2026年6月に就任した新任社外取締役の選出にあたっては、取締役会および指名委員会での取締役会の構成に関する審議を踏まえ、2025年4月から2026年3月にかけて指名委員会での審議を重ね、ジェyson フランク氏を新たな社外取締役候補者とするを、2026年3月の指名委員会において決議しました。ジェyson フランク氏は、日本の大手商社の欧州事業会社等において複数の投資案件に関与した経験、およびAI・データサイエンスの活用による経営改革を推進した経験等を通じて、投資先企業の経営戦略立案、財務管理およびM&Aの実行支援等に関する豊富な見識を有するとともに、企業のデータ戦略の遂行に関する専門的な知見を有しています。また、複数の業界・企業において取締役会議長や最高財務責任者(CFO)等を務めた経験に基づくグローバルな視点での企業戦略および経営全般に関する見識を有しています。加えて、米国公認管理会計士の資格を有しています。これらのことから、同氏は、取締役会の適切な監督機能および意思決定機能の強化への貢献が期待できるため、適任と判断しました。

また、当社の経営戦略上の重要課題として「人的資本の強化」を据えていることを踏まえ、CHROを務める野川 真木子氏を取締役候補者として指名しました。

関連記事：

統合報告書 P61 ▶ 取締役スキルマトリックス・主要テーマに対する貢献・提供視点

非業務執行取締役(社外取締役を含む)同士の相互評価

当社は、2023年度より、取締役会のさらなる機能発揮等を目的として、非業務執行取締役(社外取締役を含む)を対象に、各取締役の役割遂行状況や貢献度を相互に評価する取り組み(相互評価)を行っています。本評価は、各非業務執行取締役が、自身の取締役会等における発言や姿勢について、ほかの取締役からの客観的な視点も取り入れながら振り返ることを狙いとしており、

各評価者からの評価(コメント)は、各被評価者に匿名でフィードバックされます。

今後も、当社取締役会は、実効性評価や相互評価の実施等を通じた取締役会運営の継続的な改善に取り組んでいきます。

CEO後継者計画についての考え方

CEOの後継者の決定は、当社の持続的な成長および中長期的な企業価値向上のための最も重要な戦略的意思決定と位置付けています。CEOの交代の是非およびその時期については、会社の置かれている状況、現CEOのパフォーマンス、後継者候補の育成、スタンバイ状況等から総合的に判断するものと考えています。これらを踏まえ、指名委員会においては、後継者計画について適宜報告を受け、後継者候補の状況を常に把握し、現CEOとの比較検討ができるようにしています。なお、当社では経営リーダー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。

関連記事：

統合報告書 P33 ▶ 人事戦略

社外取締役の取締役会議長就任について

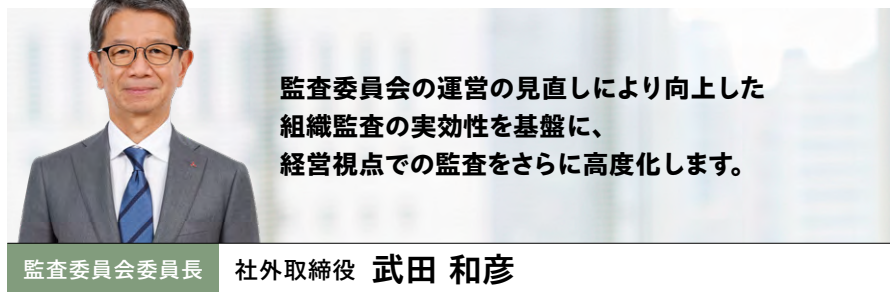
2026年6月に、新たに社外取締役(佐々木取締役)が取締役会議長に就任しました。指名委員会等における議論の過程は次のとおりです。

- 中経2030策定時に想定していた市場環境が大きく変化した結果、当初描いた収益成長は得られない状況となり、中期経営戦略Phase1(2023~2025年度)は大幅未達に終わった。さらに、TC/RCの大幅低下などの逆風もやまず、2026年度以降の経営戦略の練り直しが必要に迫られた。
- こうした中、取締役会の構成やあり方にも思い切った見直しをかけるべく、抜本的構造改革の一環として、当社として初めて取締役会議長を社外取締役にするという判断に至った。

今後も、当社取締役会は、市場環境の変化や経営戦略等を踏まえながら、最適なガバナンス体制のあり方を継続的に検討していきます。

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

監査委員会委員長メッセージ



2025年度は、監査委員会の運営の見直しを通じて、監査の高度化が一段と進展した1年でした。過年度から、監査委員会を重要度の高い議題・テーマについて議論する場として整理し、運営の効率化と議論の質の向上に取り組んできました。こうした中で、2025年度には全監査委員の非常勤化を実現するとともに、監査委員への情報共有のあり方を見直すことで、三様監査※体制による組織監査の実効性をさらに高めました。これら取り組みにより、監査委員会は、経営上の重要課題を俯瞰し、経営視点に立った監査により一層注力できる体制となりました。2025年11月に公表した中期経営戦略の策定においても、監査を通じて得られた知見を提供し、戦略の実効性やリスク認識の観点から積極的に議論に関与しました。2026年度は、中期経営戦略の初年度に当たります。当社グループは資源循環ビジネスへの転換を打ち出しましたが、その確実な推進に向け

ては、重要鉱物の囲い込みや地政学リスクの高まりなど、各地域における規制動向や外部環境の変化を踏まえたリスク管理が一層重要になります。また、事業活動におけるAI活用の拡大により、サイバーセキュリティをはじめとした情報管理・統制の重要性も高まっています。監査委員会としてもこうした事業環境の変化を踏まえ、経営の遂行状況を監督していきます。なお、監査委員会は全監査委員4名が社外取締役かつ非常勤となる体制へ移行し、より独立した立場からの監査に加え、各委員の多様な経験・専門性を活かした多角的な議論が可能となります。また、新メンバーの加入により、グローバルな視点からグループ連結経営を意識した監査の進化も期待されます。引き続き、監査委員会の職務を補助する監査委員会室と連携し、体制・運営の両面を強化した監査委員会として、当社グループのさらなる企業価値の向上をサポートしていきます。

※監査委員会監査、会計監査人監査、内部監査の3つの総称

監査委員会

●役割・責務

内部統制システムを活用した監査を通じて、または直接、取締役および執行役の職務の適法性および妥当性の監査を行います。

構成 (含む委員長)	社外取締役 4名
委員長	取締役(社外) 武田 和彦
委員	取締役(社外) 桐山 一恵 取締役(社外) 相楽 希美 取締役(社外) ジェイソン フランク

活動実績

2025年	
2月～5月	2024年度の期末監査
3月26日	2025年度監査計画等を決議
5月13日	2025年度会計監査人再任に関する事項を決議
5月16日	2024年度監査報告等を決議
6月25日	選定監査委員、特定監査委員を選定
7月～翌年2月	期中監査(重要会議への出席、執行役へのヒアリング、拠点往査、監査部からの結果聴取、会計監査人との意見交換、等)
7月末	第1四半期決算監査
10月末	第2四半期決算監査

2026年	
1月末	第3四半期決算監査
2月～5月	2025年度の期末監査
3月25日	2026年度監査計画等を決議
5月12日	2026年度会計監査人再任に関する事項を決議 2025年度監査報告等を決議

監査委員会室設置について

当社は監査委員会の職務を補助する機能を充実させるため、執行側から独立した組織として監査委員会の直下に「監査委員会室」を設置しています。同室は、室長および2名のスタッフで構成されており、監査委員会の運営に係る事務を行うほか、情報収集、諸調査、社内会議出席等を行い、監査委員会の職務執行を全面的に補助する役割を担っています。

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

報酬委員会委員長メッセージ



改定した報酬制度の実効性および有効性の評価を進めるとともに、資源循環ビジネスで未来を創る企業への変革を後押しする報酬制度のあり方を検討します。

報酬委員会委員長 社外取締役 五十嵐 弘司

2025年度は、昨今の事業環境の変化や当社のガバナンス体制の変更等を踏まえ、執行役および取締役の報酬制度の妥当性について重点的に議論を行いました。

執行役報酬制度については、企業価値向上に向けたインセンティブをより一層高めること、当社グループと類似の業態・規模の企業と比べ遜色のない水準とすることを目的として、基本報酬に対する年次賞与と株式報酬の比率を高める改定を行いました。また、新中期経営戦略の始動にあわせ、年次賞与の評価指標にROIC・ROEといった資本効率性指標を取り入れる改定を行いました。また、取締役報酬制度については、監査委員長および監査委員に関する手当について見直しを行いました。

これらの検討を行うに際しては、第三者機関の市場ベンチマークデータを活用したほか、報酬委員以外の取締役との意見交換会

で得られた多様な意見を適宜採り入れるなど、客観的・多面的な視点で検討・議論を行ってまいりました。

今後の課題は、改定した報酬制度の実効性・有効性の検証をいかにして行っていくかということです。特に、報酬と利益水準・資本効率との連動性の検証・分析は重要であり、その結果を踏まえて、さらなる改善につなげていきたい考えです。

当社グループは、資源循環ビジネスへと軸足を移していく中で、さらなるグローバル展開、バリューチェーンの構築、生産技術の向上などに積極的に取り組んでいかなければなりません。その実現には、従来以上にスピード感を持ったイノベーションの創出が求められます。報酬委員会としても、こうした変革を後押しする報酬制度のあり方について、引き続き検討を進めてまいります。

報酬委員会

●役割・責務

取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定め、その方針に従い、取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の内容を決定します。

構成 (含む委員長)	社外取締役 3名
委員長	取締役(社外) 五十嵐 弘司
委員	取締役(社外) 佐々木 一郎 取締役(社外) 別府 理佳子

活動実績

2025年	
5月14日	執行役年次賞与額に係る前事業年度の非財務評価結果、当事業年度の非財務評価目標設定について審議
5月28日	前事業年度の業績に基づく執行役個人別の年次賞与額について決議
6月25日	取締役個人別の報酬内容等について決議 報酬委員会の年間計画について審議
8月27日	報酬委員会での今後の検討課題等について審議
10月29日	役員報酬をとりまく最新動向および報酬水準ベンチマークの結果報告会
11月26日	ベンチマーク結果等を踏まえた報酬委員会での今後の論点等について審議
12月24日	当社役員報酬制度の妥当性について審議

2026年	
1月14日	当社役員報酬制度の妥当性について審議
1月28日	当社役員報酬制度の妥当性について審議
2月12日	当社役員報酬制度の妥当性について審議
2月25日	当社役員報酬制度の妥当性について審議
3月11日	取締役および執行役の報酬制度内規等の改定について審議
3月25日	取締役および執行役の個人別報酬内容、取締役および執行役の報酬制度内規等の改定について決議 執行役の株式報酬制度について審議

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

役員報酬等決定方針

取締役および執行役の報酬制度

当社グループの中長期的な企業価値の向上を牽引する優秀な経営者人材にとって魅力的な報酬制度とするとともに、株主をはじめとしたステークホルダーに対する説明責任を果たすことができる報酬ガバナンスを構築することを目的とし、以下のとおり取締役および執行役(役員)の報酬の決定方針および報酬体系を定めています。

※2026年度より報酬制度の一部改定を行いました。以下では、当該新制度における報酬体系等を記載しています。なお、主な改定内容は次のとおりです。

- 執行役の報酬構成割合を変更(例として、執行役社長においては「基本報酬:年次賞与:株式報酬=1:0.5:0.3」であったものを、「基本報酬:年次賞与:株式報酬=1:1:1」に変更。)
- 執行役の年次賞与における財務指標に、ROICおよびROEを追加

1. 役員報酬の決定方針

- (1) 当社グループと類似の業態・規模の企業と比べ、競争力のある報酬水準となる制度とする。
- (2) 各役員が担う役割・責務に対する成果や中長期的な企業価値の向上に対する貢献を公平・公正に評価し、これを報酬に反映する。
- (3) 執行役の報酬については、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図る健全なインセンティブとして機能させるため、基本報酬、事業年度ごとの業績等の評価に基づく年次賞与、中長期的な業績や企業価値に連動する中長期インセンティブである株式報酬により構成するものとし、報酬構成割合は役位に応じて適切に設定する。取締役(取締役と執行役を兼任する者を除く)の報酬については、執行役の職務執行の監督を担うという機能・役割に鑑み、金銭による基本報酬のみを原則とする。但し、取締役会議長および各委員会の委員長を務める取締役に対しては、その職責に鑑み、基本報酬に加えて手当を支給する。

- (4) 年次賞与は、事業年度ごとの業績を重視しつつ、TSR(株主総利回り)(※)の相対的な評価結果および中長期的な経営戦略の執行役ごとの遂行状況等を適切に評価し、これを報酬に反映する。

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

- (5) 中長期インセンティブは、中長期的な企業価値の向上を図るため、株主との利益意識の共有を実現する株式報酬とする。
- (6) 報酬の決定方針および個人別の支給額については、過半数を独立社外取締役によって構成する報酬委員会で審議し決定する。
- (7) 株主をはじめとしたステークホルダーが業績等と報酬との関連性をモニタリングできるように必要な情報を積極的に開示する。

2. 役員報酬体系

- (1) 取締役(取締役と執行役を兼任する者を除く)
取締役の報酬体系は、金銭による基本報酬のみを原則とする。但し、取締役会議長および各委員会の委員長を務める取締役に対しては、その職責に鑑み、基本報酬に加えて手当を支給する。金額については、外部専門家の調査に基づく他社報酬水準を参考に、個別に勘案し決定する。
- (2) 執行役
執行役の報酬体系は、固定報酬である基本報酬と業績連動報酬である年次賞与および株式報酬で構成する。また、報酬構成割合は、執行役社長において、「基本報酬:年次賞与:株式報酬=1:1:1(※年次賞与については支給率100%の場合)」を目安とし、その他の執行役は、業績連動報酬の基

本報酬に対する比率を執行役社長より低めに設定する。
また、その報酬水準については、外部専門家の調査に基づく同輩企業(報酬委員会が定める同規模企業群)の報酬水準を参考に決定する。

<基本報酬>

基本報酬は、固定報酬として役位に応じ金銭で支払う。

<年次賞与(短期インセンティブ報酬)>

年次賞与は、単年度の業績評価、TSRの相対比較、執行役ごとに設定する非財務目標の遂行状況によって決定する。具体的な評価項目は以下のとおりとする。

【評価項目】

<財務指標>

- ①本業における経営努力を強く促すことを目的とした連結営業利益および事業別連結営業利益(執行役社長およびコーポレート系執行役は連結営業利益のみ)による評価
- ②投下資本全体の効率的な活用を強く促すことを目的とした連結ROICによる評価
なお、業績値が前期末決算発表時に公表した当期の業績予想(以下、「公表予算」という。)におけるWACC公表予算値を下回る場合には、連結ROIC評価部分の支給率に一定の制限を設ける。
- ③株主資本を意識した経営の推進を強く促すことを目的とした連結ROEによる評価
なお、①～③の評価には、マーケットの成長以上の成長を意識付けるため、連結営業利益成長率の他社比較による調整係数を乗じる(国内非鉄6社および国内同規模製造業を中心とした比較対象企業を選定し相対比較)

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス 役員報酬等決定方針

<株価指標>

①株価を意識した経営の推進を強く促すことを目的とした
TSRの相対比較(国内非鉄6社および国内同規模製造業
を中心とした比較対象企業を選定し相対比較)による評価
(以下、「相対TSR評価」という。)

<非財務指標>

①企業の持続可能性の観点から、リーダーシップの発揮やコ
ミュニケーションの促進などの各執行役に期待する役割の
発揮を強く促すとともに、中期経営戦略における取り組み、
およびサステナビリティ基本方針(※)に沿った取り組み等を
より一層促進することを目的とした定性的な非財務目標に
対する遂行状況等による評価(以下、「非財務評価」という。)

※サステナビリティ基本方針の項目

1. 安全と健康最優先の労働環境整備
2. 人権尊重
3. ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進
4. ステークホルダーとの共存共栄
5. ガバナンス強化とコンプライアンス・リスクマネジメントの徹底
6. 公正・適正な取引と責任ある調達
7. 安心・安全・高付加価値な製品の安定的提供
8. 地球環境保全への積極的取り組み

【算定式】

年次賞与 =
役位別の年次賞与基本額 × 業績評価支給率(※)

※業績評価支給率は、業績の達成度に応じ0%～約200%の範囲で変動

【評価ウェイト】

役位に応じた年次賞与基本額を、単年度の業績評価を60%(連結
営業利益成長率の他社比較により調整)、相対TSR評価を20%、
非財務評価を20%の割合で評価し、年次賞与額を決定する。

執行役社長、コーポレート系執行役

$$\left(\begin{array}{c} \text{連結} \\ \text{営業利益} \\ 30\% \end{array} + \begin{array}{c} \text{連結} \\ \text{ROIC} \\ 15\% \end{array} + \begin{array}{c} \text{連結} \\ \text{ROE} \\ 15\% \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{成長率} \\ \text{評価} \\ 0.9 \sim 1.1 \end{array} + \begin{array}{c} \text{相対} \\ \text{TSR} \\ 20\% \end{array} + \begin{array}{c} \text{非財務} \\ 20\% \end{array}$$

事業系執行役

$$\left(\begin{array}{c} \text{連結} \\ \text{営業利益} \\ 15\% \end{array} + \begin{array}{c} \text{事業別} \\ \text{連結} \\ \text{営業利益} \\ 15\% \end{array} + \begin{array}{c} \text{連結} \\ \text{ROIC} \\ 15\% \end{array} + \begin{array}{c} \text{連結} \\ \text{ROE} \\ 15\% \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{成長率} \\ \text{評価} \\ 0.9 \sim 1.1 \end{array} + \begin{array}{c} \text{相対} \\ \text{TSR} \\ 20\% \end{array} + \begin{array}{c} \text{非財務} \\ 20\% \end{array}$$

<株式報酬(中長期インセンティブ報酬)※>

株式報酬は、株主との利益意識の共有を実現し、当社グルー
プの中長期的な企業価値向上のインセンティブとして機能さ
せることを目的として、信託の仕組みを利用した制度とし、執
行役の退任時に役位に応じた当社普通株式および当社普通
株式の換価処分金相当額の金銭を交付および給付する。交
付する株式については、業績条件・株価条件を設けない。
なお、国内非居住者については、法令そのほかの事情により、
これとは異なる取り扱いを設けることがある。

※役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託と称される仕組みを採用し、執行役
に当社株式等の交付等を行う。信託期間中、各事業年度の執行役の役位に応じ
て付与するポイントを累積し、執行役等の退任時、当該累積ポイント数の70%に
相当する当社普通株式(単元未満株式については切り捨て)および残りの累積ポ
イント数に相当する当社普通株式の換価処分金相当額の金銭を役員報酬として
交付等するインセンティブプランである。
1ポイント=当社普通株式1株とし、信託期間中に株式分割・株式併合等が生じ
た場合には、当社株式の分割比率・併合比率等に応じて、1ポイント当たりの当
社株式数を調整する。

<報酬の返還請求等(マルス・クローバック制度)>

執行役に法令や善管注意義務への違反等が発生した場合、
報酬委員会の決議を経て、年次賞与については受給権の剥
奪または支給後の返還請求を、株式報酬については当社株

式等の交付等を受ける権利の剥奪または累積ポイント数相
当額の金銭の返還請求をすることができる。

執行役(執行役社長を除く)の年次賞与における 非財務評価項目の内容(2026年度)

目標の設定方法

各執行役(執行役社長を除く)は、非財務評価項目として3つ
の目標を設定し、そのうち1項目はサステナビリティ課題とする
よう義務付けています。これら3つの目標は、さらに2～3個の
小項目に細分化され、それぞれの項目について目標を設定し
ています。以下の表は、2026年度の目標として設定している
非財務評価項目の内容を、サステナビリティ基本方針等に基づ
いて分類したものです。

なお、2023年度以降、ダイバーシティ・エクイティ&インクルー
ジョンの推進、とりわけ、女性管理職比率に関する目標設定を
義務付けています。これ以外に、複数の執行役が、地球環境
保全への積極的な取り組みに関する目標を設定しています。

サステナビリティ基本方針に沿った項目	執行役				
	A	B	C	D	F
安全と健康最優先の労働環境整備		○	○		○
人権尊重					
ダイバーシティ・エクイティ& インクルージョンの推進	○	○	○	○	○
ステークホルダーとの共存共栄	○				
ガバナンス強化とコンプライアンス・ リスクマネジメントの徹底		○			○
公正・適正な取引と責任ある調達	○			○	
安心・安全・高付加価値な製品の安定的提供			○		○
地球環境保全への積極的取り組み			○		

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス 役員報酬等決定方針

評価プロセス

- 執行役社長以外の執行役の評価

各執行役が非財務評価項目として定めた目標は事業年度終了後、執行役社長が一次考課者となり、目標の達成状況などの観点から各執行役の評価を行います。報酬委員会は、執行役社長による一次評価結果について説明を受け、その妥当性について審議をした後、最終的な評価を決定します。

- 執行役社長の評価

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

当社役員報酬制度の妥当性に関する 報酬委員会における審議について

当社報酬委員会では、毎年、取締役および執行役の報酬制度の妥当性について審議しています。審議にあたっては、当社制度が市場水準とかけ離れたものとならないよう、外部専門家の調査結果を活用しています。具体的には、報酬委員会において、外部専門家による市場水準に関する調査の結果(国内同規模企業群や、当社と同様の機関設計を採る企業等との報酬額の比較結果等)について報告を受けた後、役員の役割・職責等も勘案しながら、報酬制度の妥当性を検証しています。なお、報酬委員である社外取締役とその他の社外取締役間の情報の非対称性を解消することを目的に、適宜委員以外の社外取締役がオブザーバー参加することを認めています。また、必要に応じて執行役社長等を委員会に出席させ、説明・意見等を聴取することとしています。

役員区分ごとの2025年度に係る報酬等の総額、 報酬等の種類別の総額および対象となる役員の数

(単位：百万円)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類					
		金銭報酬				非金銭報酬	
		基本報酬		賞与 (業績連動報酬)		株式報酬	
		総額	対象人員 (名)	総額	対象人員 (名)	総額	対象人員 (名)
取締役(社外取締役を除く)	43	43	3	－	－	－	－
執行役	453	250	7	121	7	81	7
社外役員	124	124	8	－	－	－	－

- ※1 取締役と執行役を兼任する者に対して支給された報酬等の総額および対象人員については、執行役の欄に記載しています。
- ※2 取締役の固定報酬の金額には、取締役会議長および各委員会の委員長を務める取締役に対して支給された委員長手当等が含まれています。なお、取締役の固定報酬の金額には、取締役としての職務執行の対価として支給された報酬を記載しており、取締役としての職務とは別に委任された職務の対価として支給された報酬は含まれていません。
- ※3 当事業年度末日現在の取締役は10名、執行役は7名です。取締役の対象人員には、当事業年度中に退任した取締役3名(うち社外取締役1名)を含んでいます。
- ※4 当社は信託の仕組みを利用した株式報酬を導入しており、上記株式報酬の額は2025年度の費用計上額を記載しています。
- ※5 上記「賞与(業績連動報酬)」については、2025年度を対象とする報酬制度に基づき算出されています。当該賞与の算定に用いた業績指標等については、後掲をご参照ください。

2025年度を対象期間とする業績連動報酬の算定に用いた 業績指標等について

【評価ウェイト】

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

執行役社長、事業系以外の執行役

(調整係数)

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

事業系執行役

(調整係数)

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

【年次賞与における連結営業利益の目標】

年次賞与における連結営業利益の目標については、原則、中期経営戦略における当期の連結営業利益計画値を適用する(担当事業営業利益については、当該担当事業に係る連結営業利益計画値を用いる)こととする。

なお、2025年度に係る賞与の算定に用いた業績連動指標の目標値および実績値は次のとおり。

評価項目		目標	実績値
営業利益	連結	702億円	605億円
	金属事業	214億円	242億円
	高機能製品	233億円	210億円
	加工事業	237億円	164億円
連結営業利益成長率		－	63.00%
TSR (カッコ内は国内非鉄6社における順位)		－	208.1% (5位)

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

執行役の体制

執行役

執行役は、取締役会から業務執行の決定に関する権限の委譲を受けるとともに、定められた職務分掌等に従い、業務の執行を行います。

執行役は6名であり、執行役のうち、執行役社長である田中徹也、執行役常務である平野華世の両名は、取締役会の決議により、代表執行役に選定されています。

執行役(2026年4月1日付就任)

田中 徹也	執行役社長(代表執行役) CEO 全般統括、監査、経営戦略担当
平野 華世	執行役常務(代表執行役) CFO CFO担当領域、調達、資源事業担当
野川 真木子	執行役常務 CHRO CHRO担当領域、法務総務、広報、ビジネストランスフォーメーション担当
足立 美紀	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
井上 達也	執行役常務 マテリアル領域全般担当
張 守斌	執行役常務 プロダクト領域全般担当

<略称について>

CFO: Chief Financial Officer

CHRO: Chief Human Resources Officer

CTO: Chief Technical Officer

SCQ: 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)

<分掌について>

CFO担当領域: 経理、財務、経営管理、IRを管轄

CHRO担当領域: グローバル人事、人事労政、HRビジネスパートナーを管轄

CTO担当領域: デジタル戦略、生産技術、開発戦略、知的財産を管轄

サステナビリティ・SCQ推進: コンプライアンス、リスクマネジメント、安全、環境、品質の推進

マテリアル領域: 製錬事業、資源循環事業、伸銅品事業、タングステン事業を管轄

プロダクト領域: 超硬製品事業、高機能製品事業を管轄

戦略経営会議

戦略経営会議は、取締役会から権限委譲を受けて、当社グループ全体の経営に係わる特に重要な事項について審議および決定を行います。

戦略経営会議は、執行役全員で構成されており、議長は執行役社長が務めています。

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

監査の状況／内部統制／政策保有株式の保有状況

監査の状況

監査委員会による監査の状況

監査委員会は、4名の社外取締役で構成され、執行役および取締役の会社運営が適切な内部統制システムのもとで、適法かつ妥当に行われているかについて監査を実施しています。また、内部監査担当部署および会計監査人と連携し、組織的かつ効率的な監査を実施することで、三様監査体制の実効性向上を図っています。

監査委員長武田和彦氏は、上場企業の主要子会社において最高財務責任者（CFO）としての経験があり、財務および会計に関する相当の知見を有しています。また、監査委員会の職務を補助するための組織として監査委員会室を設置し、監査委員会の指揮のもと、監査活動に必要な情報を収集し、監査委員会に報告する体制をとっています。

監査委員会監査においては、監査委員会が定めた監査計画等に従い、内部統制システムの運用状況、中期経営戦略実施上のリスクと対応状況、人的資本の強化や労働安全の対策を含む各種サステナビリティ課題への取り組み状況、会計監査人の監査方法および監査結果の妥当性等を確認しています。このため、監査委員は、重要な会議に適宜出席するとともに、取締役、執行役、内部監査担当部署、その他内部統制担当部署等からその職務の執行状況を聴取するほか、重要な決裁書類等を閲覧しています。また、選定監査委員が本社および主要な事業所において業務および財産の状況を調査し、必要に応じてグループ会社等の往査を実施して、取締役および執行役の職務執行状況を監査し、意見を述べています。さらに、グループ会社の監査役については、オンライン・コミュニケーションツールを通じた連絡・情報共有を行う体制を整えるこ

とで、グループの監査体制の実効性の確保と効率性の向上を図っており、往査等の機会には面談を実施しています。これら活動の内容は監査委員会に共有しています。

内部監査の状況

内部監査担当部署である監査部は2026年6月22日現在、監査部長を含む15名で構成されています。担当執行役の指示のもと、監査委員会と連携して、担当執行役および監査委員会の承認を得た内部監査計画に基づき、当社グループにおける会社業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、資産の保全・有効活用状況、リスク管理状況、法令等および社内諸規則・基準の遵守状況等についての監査を行っています。また、会計監査人と情報の共有化を図り、緊密な連携をもって監査を実施しています。

監査部は、担当執行役および監査委員会等に対して定期的に全社の監査結果の報告を行っており、また、取締役会に対しては、担当執行役より定期的に全社の監査結果の報告を行っています。

内部統制

内部統制については、2006年1月の内部統制システム整備委員会設置以降、会社法、金融商品取引法等への対応のみならず、当社およびグループ会社に最適な内部統制システムの充実に図るため、内部統制整備の基本方針策定、財務報告に係る内部統制評価・開示制度に関する事項への対応等を行ってきました。

2025年度の財務報告に係る内部統制評価については、2026年6月に「内部統制報告書」を提出しており、監査法人から「その内容が適正である」という無限定適正意見の表明を受けています。

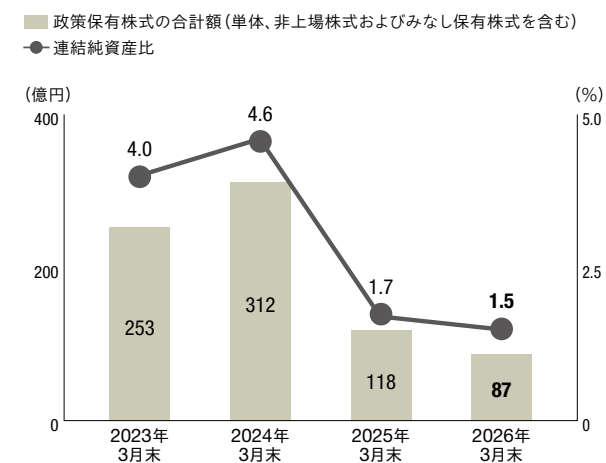
政策保有株式の保有状況について

当社は、事業戦略上必要である場合を除き、純投資目的以外の株式（政策保有株式）を取得・保有しない方針としています。政策保有株式について、毎年取締役会において、保有の妥当性を具体的に精査し、保有の適否を検証しており、検証の結果、保有意義が認められない政策保有株式は縮減します。

2026年3月末の保有状況

2026年3月末時点の保有上場株式は3銘柄となりました（2025年4月1日時点は3銘柄）。政策保有株式の貸借対照表計上額は上場株式が約87億円、非上場株式が約21億円となり、その合計額は2026年3月期当社連結純資産の1.5%に当たります。

連結純資産に占める政策保有株式割合（%）



サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

社外取締役スモールミーティング



若林 辰雄
社外取締役

五十嵐 弘司
社外取締役

武田 和彦
社外取締役

相樂 希美
社外取締役

当社では、投資家の皆さまとの建設的な対話を通じ、経営への理解促進と信頼関係の強化に努めています。投資家の期待や懸念を社外取締役が直接把握し、取締役会での議論や経営判断の質の向上につなげることを目的に、社外取締役スモールミーティングを開催しました。また、対話で得た示唆を今後のガバナンス強化や情報開示の充実にも活かしていきます。本ページでは、2026年1月15日に実施した同ミーティングでの対話を通じて示された、社外取締役の認識や当社の経営課題に対する議論をご紹介します。

※役職名は、社外取締役スモールミーティング実施時点のものです。

Q 2025年度新経営体制について、社外取締役はどのように評価していますか。

A (若林取締役) 当社をとりまく事業環境や今後求められるリーダー像を踏まえ、指名委員会で議論を重ねたうえで、2025年4月より新たなCEOを選定しました。社外取締役としては、投資家の皆さまに納得いただける計画を示し、着実に実行していくことが重要であり、そのためには従来の延

長線上にとどまらない変化が必要だと考えています。CEOは現場経験が長く、現場を大切にしながら変革の方向性を打ち出していると評価しています。

CFOは、専門性や業務経験、取締役会での説明内容を踏まえて評価しており、就任後も社外取締役全員で状況を確認し、必要なフィードバックを行っています。

現在の経営陣は女性執行役の増加や若返りも進み、改革を前に進める意思が表れています。社外取締役としては、新経営体制が掲げる

変革を着実な実行につなげられるよう、監督と助言の両面から関与を深めていきます。

Q 中期経営戦略の策定において、取締役会ではどのような議論が行われましたか。

A (五十嵐取締役) 中期経営戦略の策定にあたっては、当社がどの領域で競争優位性を発揮し、持続的な企業価値向上につなげていくのか、取締役会においても徹底的に議論しました。成熟事業では、従来型のコスト低減だけでは限界があり、事業の形そのものを見直し、収益構造を変えていく必要があります。特にプロダクト型事業については、安定性を重視するだけでなく、資本効率や収益性の観点から、より踏み込んだ改善を求めていくことが重要だと考えています。取締役会での中期経営戦略に関する議論は計2,290分を費やし、テーマによっては執行側に再検討を求めるなど、実質的な議論を重ねました。こうした議論を通じて、資源循環ビジネスを成長領域と位置付け、経営資源の重点配分を両立させる方向性を確認しました。

Q 資源循環ビジネス、特に二次原料製錬を成長領域と判断した背景は何ですか。

A (相樂取締役) 資源循環ビジネス、特に二次原料製錬を成長領域と判断し

た背景には、銅精鉱の買鉱条件(TC/RC)の低迷や、一次原料をとりまく事業環境の変化があります。取締役会では、需要地である海外で二次原料製錬に注力する方針について、唐突な転換ではなく、当社が競合他社に先んじて海外で進めてきた取り組みや事業展開の足掛かりを踏まえ、その妥当性を確認しました。E-Scrap[※]の集荷・分析力を高め、集荷地で製錬まで完結する体制を構築することで、規制や地政学リスクにも対応し得ると見えています。また、良質な銅精鉱の確保が難しくなる中、E-Scrapはコスト面で優位性があり、金などの貴金属回収による収益性も見込めます。こうした観点から、取締役会としても、資源循環ビジネスを企業価値向上につながる成長領域として捉えています。

Q 三菱マテリアルの競争優位性について、取締役会ではどのように検証しましたか。

A (五十嵐取締役) 当社の競争優位性については、取締役会において、各事業が有する強みが将来の成長や収益性にどのように結び付くのかを、執行側と議論を重ねながら検証しました。単に「新製品を開発する」「成長市場を狙う」という説明にとどまらず、何に基づく競争優位性なのか、どの顧客・市場に対して差別化できるのかを徹底して確認することが重要だと考えています。その結果、当社の成長領域は二次原料製錬

※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

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス 社外取締役スモールミーティング

にあるとの認識を深めました。これは銅精鉱の買鉱条件(TC/RC)の低迷を受けた受動的な選択ではなく、当社が培ってきた製錬技術、E-Scrapの集荷・分析力、グローバルな事業基盤を踏まえた戦略的な判断です。既存のE-Scrap回収スキームに加えて、家電リサイクル事業で培った技術・ノウハウが、今後の競争優位性を高める重要な要素になると考えています。取締役会としては、こうした強みが企業価値向上に着実につながるよう、今後も戦略の実行状況を確認していきます。



Q 資本効率や構造改革について、社外取締役はどのような課題認識を持っていますか。

A (武田取締役) 資本効率が低位にとどまってきた背景には、これまで規模を重視する経営が続き、損益分岐点の管理や投資配分、運転資本の管理に甘さがあった



ことがあると認識しています。市況の追い風を前提に規模を拡大し、利益を確保する従来の考え方では、外部環境が変化した場合に十分な対応が難しくなります。取締役会としては、従来のPL重視、売上・規模重視の経営から脱却し、バランスシートの圧縮やキャッシュ創出力の強化、資本効率を意識した経営への転換が不可欠だと考えています。KPIを明確にし、継続的にフォローアップすることで、基本動作を徹底し、収益性と資本効率の改善につなげていく必要があります。また、成熟事業については、従来型のコスト低減にとどまらず、事業の形や収益構造そのものを見直す必要があると考えています。

Q 企業風土の変革や人材面について、社外取締役はどのような点を重視していますか。

A (武田取締役) 企業風土の変革において重要なのは、従来の延長線上で業務を続けるのではなく、環境変化を前提に、

経営の考え方や現場の基本動作を見直していくことだと考えています。人材確保は製造業共通の課題であり、当社においても採用・育成の強化に加え、自動化や省人化を前提とした業務プロセスの改善が不可欠です。特に今後の設備投資や構造改革においては、人材確保が難しいことを前提に、現場力を高めながら生産性を向上させる視点が重要になります。また、危機感を執行役だけでなく従業員一人ひとりに浸透させ、全社で変革に向き合うことが重要だとの指摘もありました。

取締役会としても、現場の実態を踏まえ、技術革新や省人化の取り組みが着実に進んでいるかを確認し、変革のスピードを高めるよう促していきます。



Q 今後、社外取締役としてどのように企業価値向上に関与していきますか。

A (相樂取締役) 企業価値向上に向けては、資源循環ビジネスを中長期的

な成長につなげるとともに、サステナビリティの取り組みを収益性や資本市場からの評価に結び付けていくことが重要だと考えています。当社は、E-Scrapの集荷・分析力の高度化や海外ネットワークの構築など、資源循環のグローバル展開に向けた取り組みを進めていますが、取締役会としては、それらが実効性を持ち、企業価値向上につながるかを継続的に確認していきます。また、カーボンニュートラルに向けた発電事業や人材活用、事業ポートフォリオの整理など、外部から見えにくい改革についても、着実に推進されているかをモニタリングしていきます。加えて、執行側への評価やフィードバックを通じて、経営体制の実効性を高めていくことも社外取締役の重要な役割です。社外取締役として、外部視点を活かしながら、持続的な企業価値向上に貢献していきます。

