

INTEGRATED REPORT 2025

統合報告書

編集方針・情報開示体系

編集方針

本報告書は、お客さま、株主・投資家をはじめとする多様なステークホルダーの皆さまに、三菱マテリアルグループが目指す事業の方向性を、財務・非財務の両面からお伝えし、ご理解いただくことを目的に発行しています。

さまざまな社会的要請を起点に、当社グループの強みを活かして新たな価値を創出することにより、持続的成長を目指す姿を分かりやすくまとめ、皆さまとのコミュニケーションツールとして活かしていきます。

本報告書の編集にあたっては、IFRS財団から公表されている「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」を参照しています。

業績に関する記載は、2025年9月30日時点の情報を基に掲載しています。



対象範囲

三菱マテリアル(株)を中心に、グループ会社を含みます。

非財務情報の対象範囲についてはサステナビリティレポートをご参照ください。

対象期間

2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)

※最新の状況をご報告するため、2025年4月以降の情報も掲載しています。

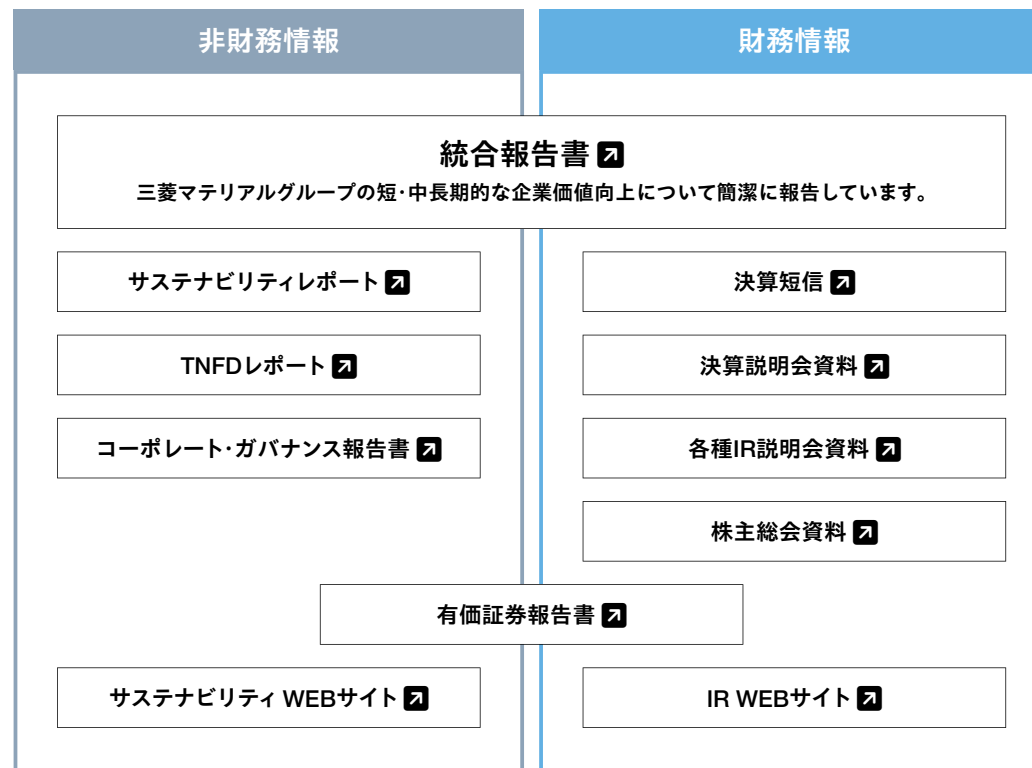
発行時期

2025年9月

将来に対する予測等に関する注意事項

本報告書には、過去または現在の事実に関するもの以外に、当社グループの将来に対する予測・予想・計画等も記載しています。これらは現時点で入手可能な情報に基づいた仮定ないし判断であり、将来の事業環境の変化等によって影響を受ける可能性があることをあらかじめお断りします。

情報開示体系



ディスクロージャー部会の発足

当社では、2025年4月より、SCQ推進本部のもとにディスクロージャー部会(事務局：IR室)を発足し、関係部署間の連携を深め、サステナビリティに関する情報開示の一層の充実を図っています。

IRメール配信サービス

当社では、最新の適時開示など、当社IRに関する情報について、ご登録のメールアドレスにお知らせする「IRメール配信サービス」を導入しています。ご登録方法等はこちらからご確認ください。

<https://ir.mmc.co.jp/ja/ir/irmail.html>

企業価値向上の考え方

当社グループでは、外部環境の急激な変化や足許の景況感の悪化を踏まえ、

外部環境悪化時にも収益性を確保できるよう、

「事業基盤の再構築」と「財務体質の改善」という抜本的構造改革に取り組んでいます。

また、中期経営戦略2030の2026年度以降の計画を一度リセットし、その練り直しを進めています。

抜本的構造改革に加えて、企業の存続に不可欠な「サステナビリティの推進」という3つの柱を中心に、

短期的な業績改善と中長期的な成長の両立を目指していきます。

企業としての真価が問われる今こそ、あらゆるステークホルダーの期待に応えるべく、変革への覚悟を持って未来を切り拓いてまいります。

企業価値向上

事業基盤の再構築

これまでの需要増を前提とした拡大戦略では外部環境が大きく変化した際の戦略・計画の見直しが十分にできないため、より収益性を重視した戦略への転換を進め、投資リターンの最大化、「率」にこだわったROIC経営の徹底を図ります。「量から質への転換」を図り、外部環境の変化に左右されにくい事業基盤の再構築を進め、短期的な収益改善、中長期的な成長を目指します。

財務体質の改善

投資のリスク/リターン、効果発現時期を組み合わせた全社の投資配分が必要であるという認識のもと、機動的な投資判断やキャッシュインに応じた投資の実行など、柔軟な投資配分を行います。資本効率やEPの改善、キャッシュ・フロー創出力の強化、有利子負債の圧縮等にスピードを持って取り組み、短期的な収益性の改善を実現し、中長期的な成長につなげます。

サステナビリティの推進

当社グループでは、当社グループそのものが持続可能であり続けるとともに、事業活動を通して環境や社会を持続可能なものにしていくという両面を実現するために、「資源循環の推進」、「地球環境問題対応の強化」、「人的資本の強化」といったさまざまなサステナビリティ課題への対応を強化し、中長期的な企業価値向上を実現します。

CONTENTS

各ページタイトルまたはページ上部ナビゲーションから各コンテンツへジャンプできます。

企業価値向上

- 4 企業概要
- 5 The Challengers of MMC
- 6 トップメッセージ
- 10 企業理念・私たちの目指す姿
- 11 価値創造のあゆみ
- 12 価値創造プロセス
- 13 投入資本
- 14 グローバル市場をリードする強み
- 16 マテリアリティ
- 22 価値創造ストーリー
- 26 従業員座談会

中経・業績振り返り

- 28 中経2030の進捗

事業基盤の再構築

- 31 カンパニープレジデントメッセージ
- 32 資源事業
- 33 製錬・資源循環事業
- 35 銅加工事業
- 36 電子材料事業
- 37 加工事業
- 38 再生可能エネルギー事業
- 39 ものづくり・R&D
- 41 DX/IT

財務体質の改善

- 42 財務体質の改善

サステナビリティの推進

- 44 サステナビリティ活動の全体像
- 45 気候変動問題への対応
- 50 人的資本
- 56 人権
- 58 SCQの取り組み
- 62 ステークホルダーとのコミュニケーション

コーポレート・ガバナンス

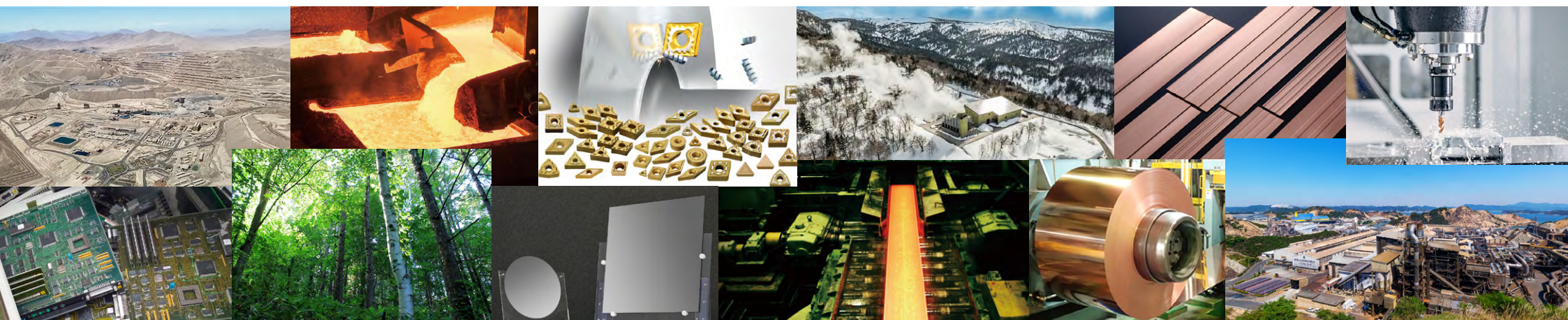
- 63 コーポレート・ガバナンス強化の歩み
- 69 取締役会議長メッセージ/実効性評価等
- 74 指名委員会(委員長メッセージ等)
- 77 監査委員会(委員長メッセージ等)
- 78 報酬委員会(委員長メッセージ等)
- 82 サステナビリティ委員会(委員長メッセージ等)
- 83 社外取締役 対談

事業戦略

- 87 At a Glance

企業情報

- 89 11ヵ年財務サマリー
- 90 財務ハイライト
- 91 非財務ハイライト
- 92 セグメント別業績サマリー
- 93 株式情報/社外からの評価



企業価値向上

企業概要

会社情報

社名：
三菱マテリアル株式会社
Mitsubishi Materials Corporation

本社所在地：
〒100-8117
東京都千代田区丸の内3-2-3

設立：
1950年4月1日

代表者：
執行役社長 田中 徹也

上場：
東京証券取引所

資本金：
119,457百万円

総資産額：
2,375,345百万円

従業員数：
18,452名

連結子会社：
107社

持分法適用関連会社：
14社

加盟する主要団体等：
日本経済団体連合会、経済同友会、
日本鉱業協会、
グローバル・コンパクト・ネットワーク・
ジャパンほか

2024年度 業績

売上高	1,962,076百万円
営業利益	37,118百万円
経常利益	60,235百万円
ROE	5.1%
ROIC	4.2%

グローバル展開 (2025年3月末現在)

日本：
法人数 33／従業員数 11,151名

欧州：
法人数 28／従業員数 1,825名

東南アジア：
法人数 16／従業員数 3,853名

東アジア：
法人数 15／従業員数 743名

北米：
法人数 13／従業員数 815名

南米：
法人数 2／従業員数 56名

オセアニア：
法人数 0／従業員数 9名

海外進出先国・地域数：
32

従業員数(連結)：
18,452名

連結子会社数：
国内 33社／海外 74社

海外売上高比率：
57.1%

事業領域

金属事業

銅鉱山への投資、銅・金・銀・鉛・錫・
パラジウム等の製錬、家電等のリサイクル



加工事業

超硬製品等の製造・販売



高機能製品

銅加工品・電子材料等の製造・販売

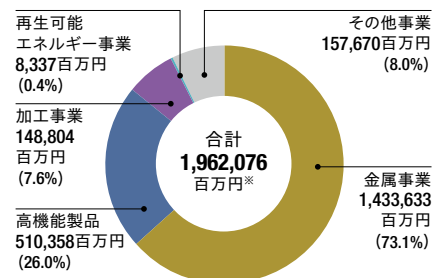


再生可能エネルギー事業

地熱・水力発電等

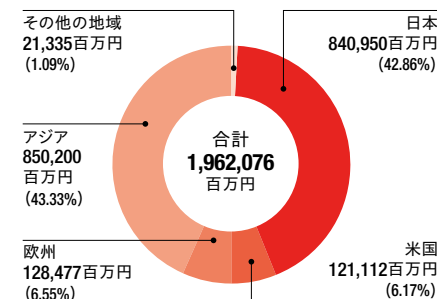


セグメント別売上高構成比



※各事業間の売上高の控除等△296,726百万円を含む

地域別売上高構成比

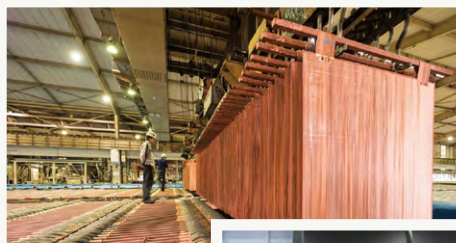


企業価値向上

The Challengers of MMC

金属事業

金属事業では、独自の銅製錬プロセス「三菱連続製銅法」を活用し、銅地金を生産していますが、資源循環へのニーズが高まる中で、E-Scrap(金銀滓)をはじめとするリサイクル原料比率の向上に取り組んでいます。欧州にE-Scrap集荷拠点を設置し、集荷量を拡大するとともに、銅製錬プロセスでの技術向上など、原料調達から製錬におけるさまざまな取り組みに挑戦しています。また、電化製品等を解体・選別し、金・銀・銅といった金属を再資源化し、製造したメーカーに素材として供給する取り組みにも挑戦しています。



高機能製品

高機能製品では、より高い性能が求められる自動車や半導体産業向けに、機能を高めた素材・製品を供給しています。大電流・高放熱が求められるEVや次世代エネルギー機器向けの無酸素銅「MOFCシリーズ」や高強度かつ低コストの銅合金「MSPシリーズ」、半導体パッケージ向け「角型シリコン基板」などの新製品の開発に加えて、製造工程のコストダウン・歩留まり改善などによる損益分岐点の引き下げや、営業・開発・製造ほか各部門の連携によるマーケティング力の強化など、収益力向上に挑戦しています。



加工事業

加工事業では、部品加工に不可欠な切削工具を世界中のお客さまに提供することで、さまざまな産業を支えています。近年では、当社の強みであるタングステンの原料開発や素材加工技術、超硬工具へのコーティング技術を活かし、航空・宇宙産業などで用いられる加工が難しい高性能素材に対応することで、お客さまの生産性向上に貢献しています。また、新たにグループに加わったH.C.Starck Holding (Germany) GmbHとのグローバルなタングステンリサイクル事業の展開にも挑戦しています。

再生可能エネルギー事業

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しています。遠隔監視等を活用した少人数での安定運転など、より効率的な発電所の運転に取り組み、グリーン電力の安定供給に貢献しています。2050年度には、実質的な再生電力自給率100%(当社グループで使用する電力量に匹敵する再生電力)を目指し、地熱発電を中心とした再生電力のさらなる拡大や社有地を活用した風力発電への新規参入等、積極的な事業展開に挑戦しています。

企業価値向上

トップメッセージ

志と情熱を持って 企業価値の向上を牽引していきます。

2025年4月1日、新たに執行役社長に就任しました。1986年に入社して以降、長らく加工事業に携わり、その大半は工場での製品開発や生産技術、製造に関わってきました。私は、入社当初から製造現場のリーダーとして、多くの年上の工場メンバーの方たちを率いる立場を任されておりました。入社したばかりで仕事のことは何も分からない状態でしたが、年上の工場メンバーと話をする中で、「あなたは、知識や経験はないかもしれないが、志や情熱を持って仕事をしていく姿を見せてくれば、あなたについていく」と言ってもらったのです。それ以後、「志と情熱を持って仕事に取り組む」を私の座右の銘としています。

就任して数ヶ月間が経ちましたが、想像していた以上に大変な仕事だと実感しています。まさに今、2026年度以降の経営戦略の練り直しを進めているところですが、事業をとりまく環境が激変している中で、今後、会社をどのような方向に導いていくか、当社グループとしてどの分野での成長を目指していくかということを、グループ全体を見わたしながら考え続けています。簡単なことではありませんが、当社グループの企業価値向上に向けて、志と情熱を持って全力を尽くしていきたいと思います。



三菱マテリアル株式会社
 取締役 執行役社長 CEO

田中 徹也

企業価値向上 > トップメッセージ

経営方針

社長就任にあたって掲げている経営方針は次のとおりです。

- 製造現場だけではなく、営業部門や開発部門、本社各部門などの全ての現場力を磨き上げ、イノベーションを起こして世界を相手に戦っていく
- 新たなマテリアル(お客さまの期待を超える製品やサービス)を創造・提供することにより企業価値の向上を目指す
- 当社自身が変革することにより、急速な経済環境の変化に対応し、会社を絶えず発展させながら、当社の未来をつくり上げていく

私は会社を変化させ、成長させていく原動力は人の志と情熱だと考えています。以前、事業がうまくいかず撤退した職場を担当した際には「会社がなんとかしてくれる」という言葉をよく耳にしました。会社に依存し、上から言われたことだけをこなしていくのではなく、当事者意識を持って一人ひとりが夢を持ち、強い志と情熱を持って、ベクトルを合わせることができれば、明るい未来を手に入れることができると信じています。当社グループは2024年、新しい価値観を制定しましたので、その価値観の実践を通じて、全ての現場力を磨き上げ、

全ての従業員が当事者意識とスピード感を持ち、自らの職場を世界一の職場にしようとアグレッシブに考え、行動できる組織にしていきたいと思っています。

そして、私たちの強みは何かと聞かれたときに、特定の製品やサービスだと即座に言える、そんな新たなマテリアル、すなわち、お客さまの期待を超える製品やサービスを創造・提供していきたいと考えています。私自身、当社グループの成長ドライバーとなる具体的な事業や製品が明確に示せていないことは、大きな課題と捉えています。現在見直しを進めている2026年度以降の経営戦略の中でこれを具現化し、お示ししていきたいと考えています。

また、現在の経済環境は、その変化が予想以上に速く、変化の幅も極めて大きくなっています。変化に対応するために、当社自身の変革も進めていきます。

現状認識

中期経営戦略2030(中経2030) Phase1(2023年度～2025年度)の3年間に於いて、当社が想定していた外部環境から大きく乖離したと思っています。自動車産業では、特にEVの普及が一段と加速し、右肩上がりに成長すると想定していましたが、そのような状況にはなっていません。また、半導体産業も同様に成長を見込んでいましたが、コロナ禍の巣ごもり需要の一服後は、需要が落ち込み、現在は、AIサーバー関連は好調ですが、

全体としては回復途上にあります。また、米国の関税措置や、EUにおけるさまざまな規制やルールだけでなく、国家戦略として経済をコントロールしようという動きも強まっています。さらに、各国で資源の囲い込みも見られるようになってきました。

当社グループの状況としては、投資の面では、中長期スパンの先行投資はおおむね順調に進捗した一方で、外部環境の変化を踏まえて一部投資を中止・延期したこと



企業価値向上 > トップメッセージ

で、短期的な投資リターン、実施済みの先行投資分に対する期待リターンは得られず、投資効率が悪化しています。さらに2025年度は製錬マージンであるTC/RCが極めて低い水準まで低下しており、金属事業の製錬事業の収益は悪化しています。それにより、中経2030の当初計画の達成は難しい状況となっています。こうした現状に対する課題は大きく次の3つと考えています。

- 中経2030は、需要増を前提とした事業戦略、投資計画となっており、外部環境が大きく変化した際の戦略や計画の見直し対応が十分ではなかったこと
- 投資のリスク/リターン、効果発現時期を組み合わせた投資配分が必要であること
- TC/RCが早期に回復しない場合を想定し、リサイクル原料を中心とした製錬事業へのシフトや資源循環ループ構築の早期化が必要であること

これらを踏まえ、外部環境悪化時にも収益性を確保できるよう、「事業基盤の再構築」と「財務体質の改善」という抜本的構造改革が急務と判断しました。中経2030のPhase2である2026年度から2030年度までの計画は一度リセットし、その練り直しを進めるとともに、より早期に手を打てるのはしっかりと打っていきます。

事業基盤の再構築

事業基盤の再構築においては、とりわけ、資本効率を高めていくことが最も重要なポイントと考えています。当社グループは、投資に対しての利益が低く、ここに早急に手を入れていく必要があります。リターンの最大化、率にこだわったROIC経営の徹底に取り組み、量から質への転換を図ります。

各事業部門においては、利益を上げている製品・サービスはどれかということをよく選別して、注力する分野には経営資源を集中して投じ、全社を挙げて取り組んでいきます。一方で、利益の低いものからは撤退したり、場合によっては事業ごとカーブアウトしたりすることも必要になるかもしれません。具体的なKPIを設定し、しっかりと評価をしながら成長するべきところで成長し、絞るところは絞っていく考えです。コーポレート部門においては、無駄な業務の廃止、業務の簡素化・標準化、共通業務の集約・効率化やシェアードサービス機能の利用拡大、要員管理徹底を通じた組織の合理化の加速といった最適化を進めるとともに、R&Dテーマの選択と集中やDX戦略の再構築も行い、全社を挙げて資本効率の向上を進めていきます。

既に金属事業では小名浜製錬社における銅精鉱処理の縮小について具体的な検討を行っているほか、銅加工事業では生産体制の最適化と事業成長の加速を目的とした堺工場と三宝製作所の組織統合に向けた準備を

進めています。これらに留まらず、スピード感を持って、短期間で事業基盤の再構築を実行しています。

財務体質の改善

財務体質の改善については、ベースとなるのは資本効率、ROICの改善です。ROICの向上を図るためには、分子である利益を拡大していくとともに、分母である投下資本をスリムにしていかなければなりません。ROICを分解して、それをしっかりと現場に落とし込んで、改善していきたいと思います。また、当社では、従来はキャッシュ・フローよりも利益を重視する傾向がありましたが、今後はキャッシュ・フローをより意識して経営を進め、営業キャッシュ・フローが厳しいときには投資にブレーキをかけるなど、柔軟、かつ適切に投資配分をコントロールしていく必要があると考えています。格付けなども考慮すると、有利子負債の圧縮も必要です。改善したキャッシュ・フローを有利子負債の圧縮に回すことで、ネットD/Eレシオをさらに改善させたいと考えています。これらに加えて、事業基盤の再構築における改革も組み合わせ、投下資本を小さくすることに努めていきます。一方、分子である利益の拡大のためには、コスト削減はもちろんのこと、製品を一定水準の価格で提供することにも取り組んでいかなければなりません。事業や製品によって状況は異なりますが、製品・サービスのコストパフォーマンスを高めて、価格を上げていく取り組みも進めていきます。

企業価値向上 > トップメッセージ

サステナビリティ課題への対応

私たちが今後も企業として存続していくためには、さまざまなサステナビリティ課題への対応も不可欠と認識しています。当社グループでは、サステナビリティ課題＝マテリアリティという考えのもと、現在11項目のサステナビリティ課題を設定して取り組みを進めていますが、その中でも特に重点的に取り組んでいきたいのは、「資源循環の推進」、「地球環境問題対応の強化」、「人的資本の強化」の3つです。資源循環に関しては、限りある資源を消費し続ける社会から、資源を循環させて有効活用する社会への移行が進んでいる中で、今後の当社グループの柱とするべく、全社の資源を投入して拡大を図っていきます。

地球環境問題については2026年度から日本でも排出量取引制度の本格運用が始まる予定であることなどを踏まえて、適切に対応していかなければなりません。当社グループの目標である2045年度のカーボンニュートラル実現に向けて、取り組みを一層強化していく必要があります。

また、人的資本の強化については、既に人材不足の問題が顕在化しつつあり、人材獲得に加え、従業員のスキルアップにも注力していく考えです。

加えて、SCQへの対応にも、従来通りしっかりと取り組んでいきます。S (Safety & Health) については、労働災害の撲滅です。2024年度に全社的なアンケート調



査を実施しましたが、当社では管理者側と現場のどちらも全ての災害はなくすことができるという信念が低いという結果が出ています。災害が起こっても当たり前だという雰囲気の一部にあると感じられます。しっかりと正していかなければなりません。2024年の後半から取り組みを強化しており、会社の土台として全ての労働災害の撲滅に取り組む決意です。C (Compliance & Environment) については、ハラスメントや飲酒運転などが、増加傾向にあります。今まで隠れていたものが

表に出てくるようになってきたとも言えますが、件数として増えており、これらの撲滅にもしっかりと取り組みます。Q (Quality) の品質については、お客さまに不良品を提供しないための防止策から、工程内で不良品が出る前にしっかりと傾向管理をしながらコントロールを実施する、攻めの品質管理のステップに移行しています。これをさらに加速させ、結果としてお客さまからのクレームの低減につなげていく考えです。

終わりに

2025年度は、今後の当社グループの企業価値向上のために非常に重要な1年となると考えています。スピード感を持って事業基盤の再構築と財務体質の改善を実行するとともに、中長期的な成長の姿、世界で戦える企業となっていく姿をステークホルダーの皆さまにしっかりとお示しするべく、グループを挙げて取り組んでまいります。私自身、志と情熱を持って当社グループの企業価値向上を牽引していく覚悟ですので、皆さまのご理解とご協力をよろしくお願い申し上げます。

企業価値向上

Corporate Philosophy

企業理念

人と社会と地球のために

企業理念への思い

私たちには、届けたい思いがあります。

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

それが、企業理念に込めた、私たちの思いです。

Vision

私たちのありたい姿

循環をデザインする

Mission

私たちの果たす使命

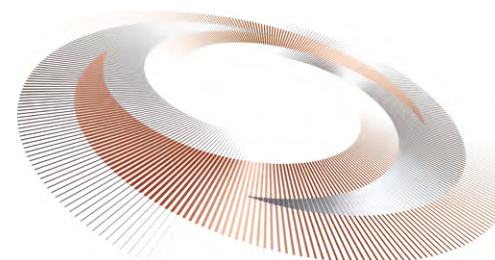
持続可能な社会を実現する

豊かな社会

循環型社会

脱炭素社会

私たちの目指す姿



人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する

限りある資源を大切に使うために、使用済みの製品を資源として再生させる。

そこに新たな価値を付加し、再び社会に送り出す。

その循環のプラットフォームを構築し、自らプレイヤーとして価値を創出する。

そして未来に向けて、持続可能な社会の実現に力強く貢献し、循環の輪を広げていく。

価値観

挑戦	変化	成長	称賛と感謝	より良い明日
<ul style="list-style-type: none"> 失敗を恐れず、挑戦しよう プライドとこだわりを持ってやり切ろう 	<ul style="list-style-type: none"> これまでにない発想で自ら行動し、変化を起こそう 異なる個性を融合し、新たな力にしよう 	<ul style="list-style-type: none"> 組織を越えて、互いの知識と経験を活かそう 勝ちにこだわり、目標達成の喜びを味わおう 	<ul style="list-style-type: none"> 称賛と感謝を言葉で伝え、成長を後押ししよう 	<ul style="list-style-type: none"> いかなる時も誠実であろう 人と社会と地球のために、より良い未来をつくろう

行動規範

- 人権尊重
- 安全優先
- 法令遵守
- 共存共栄
- 環境保全

大切にすること

① SCQDE※

※業務を行ううえでの判断の優先順位であり、行動規範を補足する指針

② バッドニュースファースト

③ 自由闊達なコミュニケーション

企業価値向上

価値創造のあゆみ

**150年以上にわたり、時代に即した素材・製品供給を通じて社会に貢献。
これまで培った強みを最大限に活かし、企業価値向上を実現**

1871

直島製錬所の開設、当社グループの金属事業の原点

1871年に三菱グループのルーツである九十九商會が鉱業へ進出し、炭鉱・金属鉱山経営を始めたことが当社の出発点です。1917年には、当社の前身である三菱合資会社が直島製錬所を設置し、1974年には、銅製錬プロセスに世界で初めて「三菱連続製銅法」を採用し、飛躍的な進化を遂げました。現在、E-Scrap処理能力が世界トップクラスの製錬所となっています。

関連記事：

統合報告書 P22
▶ 価値創造ストーリー

1920s-

加工事業、タングステン研究の開始

三菱合資会社は、直島製錬所設立と同年の1917年に当社イノベーションセンターの前身である鉱業研究所を開設しました。1920年代からは超合金等の研究を開始し、タングステンを主原料とする超硬工具の開発・製品化につなげました。これが加工事業のスタートです。原料から製品まで一貫生産できるメーカーの特性を活かし、使用済み超硬工具のリサイクルにも取り組んでいます。

関連記事：

統合報告書 P37
▶ 加工事業

1950s-

海外銅鉱山投資、グローバル化でさらなる飛躍へ

1950年代半ばになると、日本経済復興の速度が増し、増大する国内の銅への需要に対して安定した供給を行うため、海外鉱山開発にも取り組むようになりました。現在ではクリーンな銅精鉱の安定調達のため、チリを中心に複数の海外銅鉱山に投資しています。海外鉱山投資は当社グループの成長を支える重要な役割を果たしています。

関連記事：

統合報告書 P32
▶ 金属事業

1989-

高機能素材・製品供給の強化

金や銀の製錬、および銅加工品、電子材料、高純度材料等を生産していた大阪製錬所の移転に伴い、銅加工品は堺工場、電子材料は三田工場、貴金属製錬は直島製錬所にそれぞれ事業承継されました。現在は、半導体関連やxEV向けを中心に、銅加工品や機能材料、電子デバイス、化成品、シール製品等を提供しています。

関連記事：

統合報告書 P35
▶ 高機能製品

2000s-

E-Scrapリサイクルの拡大、世界市場をリード

2000年代に入り、直島製錬所は溶融飛灰再資源化施設と有価金属リサイクル施設を新設し、リサイクル事業を拡大しました。銅精鉱とともに、溶融飛灰、自動車・家電シュレッダーダスト、およびE-Scrap(廃基板)等のリサイクル原料を三菱連続製銅法で処理し、銅や貴金属を製錬しています。近年は、世界中からリサイクル原料を受け入れるようになりました。

関連記事：

統合報告書 P33
▶ 金属事業

2019-

地熱発電を中心とした再生可能エネルギー事業の拡大

当社グループは、かつて経営していた国内の炭鉱や金属鉱山の開発において必要となる電力を賄うため、長きにわたって再生可能エネルギー事業に取り組んできました。2019年に湯沢地熱(株)山葵沢地熱発電所、2022年に小又川新発電所(水力発電)、2024年に安比地熱(株)安比地熱発電所が営業運転を開始し、現在は5ヵ所の水力発電所、4ヵ所の地熱発電所等を展開しています。

関連記事：

統合報告書 P38
▶ 再生可能エネルギー事業



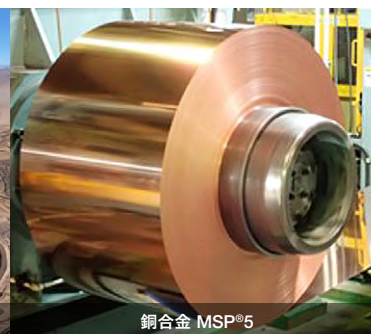
直島製錬所(1932年)



銅旋削加工用CVDコーテッド超硬材種



マントベルデ鉱山



銅合金 MSP®5



MM Metal Recycling B.V.



安比地熱発電所

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

企業価値向上

投入資本

当社グループが150年以上にわたり積み上げてきた経営資本や強みは、当社グループの価値創造の源泉です。

これらを最大限に活用し、「人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する」という私たちの目指す姿を実現していきます。

製造資本

当社グループは、創業以来、環境の変化に応じてさまざまな事業を展開しながら今日に至っており、積み重ねてきた製造資本は事業競争力の源泉となっています。設備投資は、有利子負債の削減に努める中、収益や成長が見込める分野への投資案件を厳選して実施しているほか、安定的な操業のために、既存設備の維持・補修も実施しており、継続的に製造資本の強化に取り組んでいます。

設備投資額
588億円
(2024年度実績)

有形固定資産額
4,384億円
(2025年3月末時点)

連結従業員数
18,452名
(2025年3月末時点)

年間教育時間総数(連結※)
約27万時間
(2024年度実績)
※集計対象：当社およびグループ会社80社

研究開発投資額
81億円
(2024年度実績)

特許の保有件数
**国内2,051件
海外2,316件**
(2025年3月末)

社会関係資本

当社グループでは、さまざまな国・地域で事業展開を行っており、当社グループに対するステークホルダーの期待や要請を事業戦略や活動に組み込むことが持続的な企業経営にとって重要であると考え、コミュニケーションの機会の充実に努めています。また、多種多様なステークホルダーとの関わりの中で生み出した経済的付加価値を各ステークホルダーへ適切に配分することが、社会的責任を果たすうえで重要であると考えています。

社会貢献関連費用
約4億円

事業展開している
国・地域数
32ヵ国(地域)

自然資本

当社グループは、私たちの目指す姿のもと、自社の持つ強みを基に金属資源循環の強化に取り組むとともに、2045年度のカーボンニュートラル、2050年度の再エネ電力自給率実質100%の実現に向けて取り組みを進めています。保有する社有林では、木材生産だけでなく、近隣住民のレクリエーションの場の提供、CO₂固定による地球温暖化の防止、生物多様性の保全などの森林の持つ公益的機能を高度に発揮させることを目標に森林管理を行っています。

総エネルギー
使用量
約15,200TJ

天然資源投入量
約1,810千t

社有林面積
約1.3万ha

財務資本

強固で健全性の高い財務基盤は、当社グループの持続的な成長にとって不可欠です。財務健全性を保ちつつ、競争力の維持・向上のために必要な成長投資や維持更新投資と適切な水準の株主還元を行い、財務基盤の維持・強化を目指していきます。また、「抜本的構造改革」においては、各事業の収益性改善を図るとともに、資本効率やEPの改善、キャッシュ・フロー創出力の強化、有利子負債圧縮等の財務体質の改善にも取り組んでいます。

資産合計額
2兆3,753億円
(2025年3月末時点)

ネットD/Eレシオ
0.7倍
(2025年3月末時点)

企業価値向上

グローバル市場をリードする強み

1871年以降、さまざまな事業展開を進める中で、銅を中心とした強固なバリューチェーンの構築、E-Scrapをはじめとしたリサイクル技術・ノウハウの向上、鉱山事業の知見・資産を活かした水力・地熱発電事業展開、社有林の活用・保全に加えて、人材や組織風土・文化等の当社独自の強みを培ってきました。

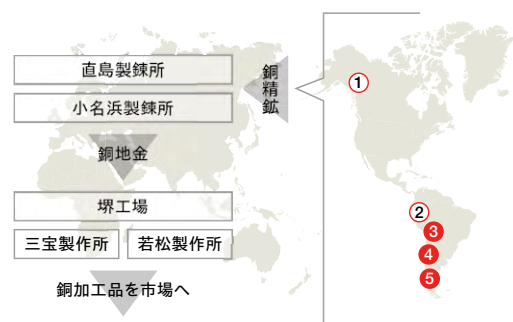
1 高付加価値の銅製品を供給するバリューチェーン

- 資源メジャーとの長期友好的な関係による海外銅鉱山への投資
- 高効率、低環境負荷で銅精鉱を製錬できるプロセス
- 強固な顧客基盤と国内トップの銅加工製品生産能力

■ 銅製品供給のバリューチェーン

■ 操業中の銅鉱山 ■ 開発中・参画検討中の銅鉱山

- | | |
|---|-------------------------------------|
| ① カナダ カジノPJ 5.05%
権益を保有するWestern Copper and Gold Corporationへの出資 | ③ チリ エスコンディータ鉱山 1.25%
世界最大の銅鉱山 |
| ② ペルー サフラナルPJ 20% | ④ チリ マントベルデ鉱山 30% |
| | ⑤ チリ ロスベランプレス鉱山 10%
世界屈指の低コストを誇る |



製造資本 自然資本

2 E-Scrap・超硬工具のグローバルな集荷ネットワーク

- MM Metal Recycling B.V.(オランダ)等を活用したグローバルなE-Scrapの集荷網
- 国内における使用済み超硬工具の回収網



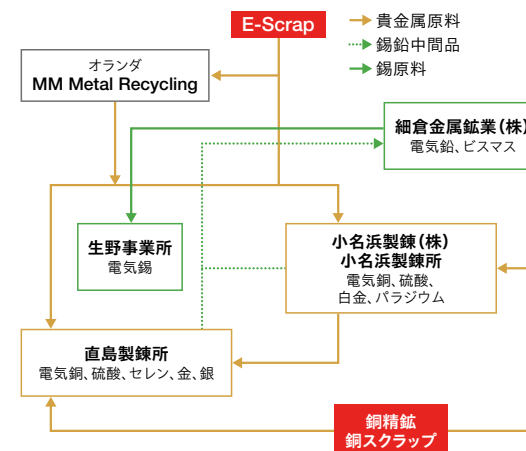
受け入れ・処理しているE-Scrap/使用済み超硬工具の一例

製造資本

3 高度なりサイクル技術

- 三菱連続製銅法によるE-Scrapの効率的処理
- PGM(白金族金属)、鉛、錫等の多様な非鉄金属回収を実現するマテリアルグリッド体制
- 幅広い再資源化を可能にする家電等の自動解体、選別処理技術
- 超硬工具スクラップ等から回収したタングステンをリサイクル原料とする技術・ノウハウ

■ マテリアルグリッド体制

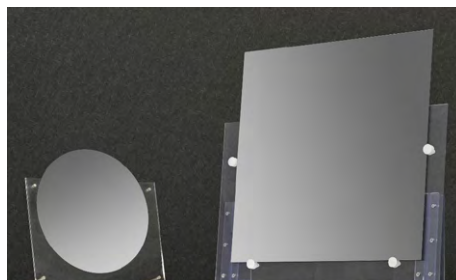


製造資本 知的資本

企業価値向上 > グローバル市場をリードする強み

4 高機能素材・製品の開発・製造能力

- 無酸素銅、銅合金、鉛フリー黄銅等の開発、製造
- 半導体製造装置向け部材(柱状晶シリコン、シール製品)の供給
- 素材とコーティング技術を活かした高効率超硬工具製品の提供



角型シリコン基板の外観(右)



製造資本



知的資本

5 再生可能エネルギーの事業基盤

- 地熱資源に関する高度な探査・解析技術
- 地熱発電、水力発電等の長年にわたる事業経験



小又川新発電所(水車発電機)



製造資本



知的資本



自然資本

6 人材・組織風土・文化

- 多岐にわたる職種や多様な専門性を有する人材
- 課題解決に向け結束できるチーム力
- 経営層と従業員、同僚同士の相互信頼



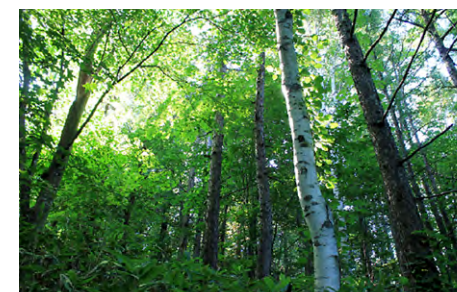
組織の枠を超えた意見交換



人的資本

7 多面的機能を保全した社有林

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



手稲山林



自然資本



社会関係資本

企業価値向上

マテリアリティ

当社は、さまざまな観点から課題要素を抽出し、それぞれのステークホルダーにとっての重要度と当社グループの「私たちの目指す姿」に照らした重要度の2軸でマテリアリティを整理しています。設定したマテリアリティについては、毎年見直しを行うことで、環境の変化に適切に対応していきます。

選定・見直しのプロセス

STEP 1 課題の把握

最新の社会・環境・経済動向および当社に関連する市場動向や当社グループの中長期的な企業価値向上への取り組みの観点から国際的なガイドラインや原則も考慮し、課題要素を抽出。

STEP 2 課題の整理、評価

それらの課題要素に加え、前年度に設定したマテリアリティを含め、多様なステークホルダーそれぞれにおける重要度と、当社グループの「私たちの目指す姿」に照らした重要度の2軸で整理。全執行役および取締役により整理された課題と、それぞれの課題に対する重要テーマについて、ステークホルダーと当社における重要度の観点で議論、評価。

STEP 4 取り組み内容、目標の設定

再定義したマテリアリティおよび重点テーマに対する取り組み内容と目標を設定。取り組みの進捗状況・実績を定期的に開示。経営環境等の変化を適時適切に捉えて必要な対応を図るべく、毎年見直しを実施。

STEP 3 課題の特定

2軸での重要度が「非常に高い」から「高い」までの課題を優先順位付けし、マテリアリティおよび重要テーマを見直し、再定義。

マテリアリティ一覧

資源循環の推進

地球環境問題対応の強化

人的資本の強化

コミュニケーションの活性化

情報セキュリティの強化

SCQ 課題への対応強化

持続可能な
サプライチェーンマネジメントの強化

DXの深化

価値創造の追求

地政学・地経学リスク

財務リスク

直近の見直し内容

最新の社会・環境・経済動向等を踏まえて検討した結果、マテリアリティそのものの見直しはしていませんが、重点テーマを一部見直しました。重点テーマの詳細は、関連情報をご参照ください。

関連記事：

サステナビリティサイト ▶ マテリアリティ

企業価値向上 > マテリアリティ

サステナビリティ課題 (マテリアリティ)	主な取り組み	目標等	自己評価・進捗状況等 (◎ 計画より前倒して進捗、○ おおむね計画通り進捗、△ 計画より遅れている)
資源循環の推進	E-Scrap類の処理拡大によるリサイクル率アップ タングステンスクラップの処理能力の増強	2028年度 タングステンスクラップ処理能力を2,000t上乗せ 2030年度 E-Scrap類処理能力24万t体制の構築	○ <ul style="list-style-type: none"> 直島製錬所における製錬処理能力増強およびE-Scrap処理比率向上(2027年度まで) LIBリサイクルパイロットプラント稼働(2025年8月) 二次原料のみを使用したリサイクルプラント新設プロジェクトをExurban社、Rio Tinto社、Giampaolo Groupと共同で推進中 タングステンリサイクルプラント増強に向けたエンジニアリングを開始
	タングステンリサイクル原料を使用した超硬工具の提供、グローバルでの使用済み超硬工具と超硬製品の回収およびリサイクル処理能力の確保 銅合金リサイクルの積極的な展開	2025年度まで 高効率な銅合金リサイクル技術の確立 2030年度まで リサイクル材を使用した銅合金製品の安定量産 超硬工具におけるタングステンリサイクル原料比率80%以上	◎ <ul style="list-style-type: none"> 超硬工具におけるタングステンリサイクル原料比率 2024年度実績 59% 超硬工具4,617アイテムを発売開始(2024年度)、予定より11ヵ月前倒し 銅合金リサイクルプロセスの生産性向上に取り組み中
	三菱マテリアルヨーロッパ社において、欧州におけるE-Scrap類のリサイクル事業、タングステン事業、LIBリサイクル事業の戦略を立案 二次原料を含む資源の地域内囲い込み強化への対応	<ul style="list-style-type: none"> 市場規模が大きく、かつ環境や重要鉱物資源確保に関する政策などにおいて世界最先端である欧州に拠点を設け、同地域において事業戦略を立案、迅速かつ的確に展開していくことで、資源循環ビジネスの競争力を強化 日本で培った資源循環技術およびビジネスノウハウを各地域の状況に即して応用・発展させ、資源循環事業を展開 	○ <ul style="list-style-type: none"> MM Metal Recycling社を活用してE-Scrapおよび超硬製品の二次原料の集荷を強化 H.C.Starck社において、LIBリサイクルの技術開発を実施 日本、欧州、北米、その他有望地域への事業展開に向けた計画を策定中。今後、優先順位を検討し、具体的な進捗計画に落とし込む
地球環境問題 対応の強化	再生可能エネルギー電力拡大、技術改善・開発、省エネ、外部技術の活用等によるカーボンニュートラルの実現	2030年度まで 再生可能エネルギー電力拡大、技術改善、省エネ 2030~2045年度 技術開発、外部技術の活用 2045年度 カーボンニュートラル	◎ <ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー電力の導入拡大等の各種取り組みによるGHG排出量の削減を推進中 金属事業の8事業所における再生可能エネルギー電力への切り替え(2024年度完了)、2028年度までの直島製錬所および小名浜製錬所の再生可能エネルギー電力への切り替えを計画
	森林の公益的機能向上や将来的な収益改善に向けた適切な森林整備、木材資源や地域レクリエーション等にも貢献する森林資源の有効活用 自社事業における生物多様性への依存・影響・リスク・機会の評価	社有林での自然共生サイトの認定取得により、国際目標である30by30目標の達成に貢献 生物多様性保全に関する方針の制定、TNFDフレームワークに基づくレポートの作成	○ <ul style="list-style-type: none"> 手稲山林が自然共生サイトの認定取得(2023年10月) TNFDフレームワークに基づくレポートを公表(2025年5月)
	環境法規制の遵守、法令教育の徹底 環境課題に対応するための情報の共有、個別案件のリスクの見える化、リスク管理 環境負荷や環境配慮に係るデータおよび情報の調査による各種排出量の集計・解析・情報提供 産業廃棄物の排出抑制の目標設定、使用済みプラスチックの排出抑制・再資源化	<p>操業における環境負荷低減と環境事故防止のための、中長期的観点からのリスクの見える化・リスク管理生産プロセスの改善や環境災害発生リスクの低減</p> <p>2027年度まで 使用済みプラスチック製品の35%を削減および再資源化(単体、対2021年度比)</p> <p>2030年度まで 売上高に対する産業廃棄物の排出量(対売上高排出量)の6%を低減(連結、対2023年度比)</p>	○ <ul style="list-style-type: none"> 使用済みプラスチック製品の削減および再資源化 2024年度実績 39%(単体、対2021年度比) 当社グループの産業廃棄物の排出抑制の目標を設定(2025年9月)
	地熱発電開発体制の構築と事業拡大、風力を中心に新規再生可能エネルギー発電への展開	再エネ電力利用率 2025年度 30%、2030年度 80%、2035年度 100% 再エネ電力自給率 2025年度 33%、2030年度 37%、2035年度 67%、2050年度 100%	○ <ul style="list-style-type: none"> 再エネ電力利用率 2023年度実績 13%、2024年度実績 36% 再エネ電力自給率 2023年度実績 37%、2024年度実績 38%

企業価値向上 > マテリアリティ

サステナビリティ課題 (マテリアリティ)	主な取り組み	目標等	自己評価・進捗状況等 (◎ 計画より前倒して進捗、○ おおむね計画通り進捗、△ 計画より遅れている)
人的資本の強化	事業戦略実行のために必要な人材確保と生産性向上	採用力の向上 「働く場」としての魅力向上 徹底した効率化、省人化、省力化の推進	○ <ul style="list-style-type: none"> 認知度の強化、採用チャネルの多様化 多様な働き方を支援する制度の拡充、パフォーマンスマネジメントの強化 業務プロセス改革、効率化、省人化、省力化に向けた各部門主体の取り組み推進
	事業成長を実現する人材の育成・確保 (経営リーダー候補の継続的育成・確保)	執行役後継候補に占める次世代経営人材育成プログラム 選抜者の割合 2025年度 70%、2030年度 80%	○ <ul style="list-style-type: none"> 執行役後継候補に占める次世代経営人材育成プログラム選抜者の割合 2024年度実績 69.7%
	多様な人材と価値観の融合による変革の加速	意思決定層における多様な属性 (女性、外国人、経験者採用、障がい者)の割合 2025年度 20%、2030年度 30%	◎ <ul style="list-style-type: none"> 意思決定層における多様な属性(女性、外国人、経験者採用、障がい者)の割合 2024年度実績 27.0%
	Well-being推進を通じた働きがいの醸成 (エンゲージメントの継続的向上)	エンゲージメントサーベイ全設問における肯定的回答率 2025年度 75%、2030年度 80%	○ <ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントサーベイ全設問における肯定的回答率 2024年度実績 74.9%
	方針によるコミットメント、 人権デューデリジェンスの実施、救済措置の実施	人権に関する国際規範を尊重し、リスクを把握、課題を改善していく 仕組みを構築 2023年度 人権デューデリジェンスの仕組み構築・推進、実施計画・ ロードマップ策定、救済措置制度拡充の検討・体制強化 2024年度 人権デューデリジェンスの範囲拡大、実施計画・ロード マップに沿った取り組みの推進	○ <ul style="list-style-type: none"> 人権デューデリジェンスの継続実施
コミュニケーションの 活性化	「私たちの目指す姿」の認知・理解浸透のため、 社内外に効果的なコミュニケーション施策を展開	2024年度 「私たちの目指す姿」の認知度 87%、2025年度 93% 2030年度 「私たちの目指す姿」の自分ごと化	○ <ul style="list-style-type: none"> 「私たちの目指す姿」の認知度 2024年度実績 88.1%
	「より良い製品とサービス」の提供、品質マネジメント 活動の一環として「お客さま満足度調査」の実施、 クレーム情報の分析 組織の最適化やDXの推進により顧客接点を強化 DXを活用した切削加工ソリューションの深化	当社グループのブランド資産としての「品質」を確立 高機能製品におけるグローバル・ファースト・サプライヤーの達成	○ <ul style="list-style-type: none"> 加工事業において苦情調査の傾向分析の実施 最適な切削工具を提案するオンライン工具選定サービス「Tool Assistant」を開発し、 サービス提供を開始。機能・サービス内容の拡充を継続実施 顧客管理ツール導入による顧客接点強化を推進中 リサイクルブランド「REMINE」の展開推進、トレーサビリティの追求
	地域社会貢献活動の推進、社会課題の解決に 取り組む団体への寄付	各拠点においての地域社会貢献活動の継続実施、従業員によるボラン ティア活動の実施、社会課題に対する解決の取り組みや自然災害等の 被災地支援	○ <ul style="list-style-type: none"> 各拠点における社会貢献活動の実施、社会課題の解決に取り組む団体との対話の実施
情報セキュリティの 強化	グローバルネットワークの再構築と インシデント対応体制の強化 ITリテラシーのさらなる向上	2025年度までにセキュリティ対策/運用をグローバル共通レベルに 揃える 2025年 インシデント教育・メール訓練・セルフチェック実施	○ <ul style="list-style-type: none"> 2023年度までに、中国・アセアン拠点を対象としたグローバルネットワークの更新完了、 2025年度中に欧米拠点に横展開完了予定 情報セキュリティ委員会にて教育対応。メール訓練、セルフチェック準備中
	クラウドベースセキュリティの導入による ゼロトラストセキュリティのさらなる強化	MMDX基盤を中心としたセキュリティ監視およびCSIRT運用の 範囲拡大	○ <ul style="list-style-type: none"> SOC監視対象(エンドポイント、既存環境)の移行完了 監視対象をOTネットワーク機器に拡大
	IT/OT領域のセキュリティ強化	2030年度までに業務要件に応じて段階的に製造拠点のセキュリティ 対策実施	○ <ul style="list-style-type: none"> OTセキュリティのガイドラインを策定および内容見直し 拠点・グループ会社のセキュリティ要件に応じて順次対策を実施

企業価値向上 > マテリアリティ

サステナビリティ課題 (マテリアリティ)	主な取り組み	目標等	自己評価・進捗状況等 (◎ 計画より前倒して進捗、○ おおむね計画通り進捗、△ 計画より遅れている)
SCQ※課題への 対応強化 ※Safety & Health(安全・健康最優先)、Compliance & Environment(法令遵守、公正な活動、環境保全)、Quality(『顧客』に提供する製品・サービス等の品質)	休業4日以上災害の無災害継続に向けた災害情報の振り返りによる類似災害の防止対策の実施およびリスクアセスメントによる設備安全化の徹底(継続)	左記取り組みの確実な実行	△ <ul style="list-style-type: none"> • 全社で発生した災害情報の原因究明の徹底および再発防止策の実行並びに水平展開による類似災害の防止活動を展開 • 新たな全社災害関連情報共有基盤の整備(2024年度運用開始)
	健康経営の推進強化	①従業員とその家族の継続的な健康水準向上 ②従業員自らが健康保持・増進に努める意識の醸成、サポート ③「健康経営優良法人ホワイト500」の取得	◎ <ul style="list-style-type: none"> • 「健康経営銘柄2025」の初選定、「健康経営優良法人2025(大規模法人部門(ホワイト500))」の2年連続認定、グループ全体で健康経営優良法人2025: 9社認定
	コンプライアンス違反重要案件撲滅に向けた施策、コンプライアンス意識の向上施策、海外コンプライアンスの強化	重大なコンプライアンス違反の撲滅	○ <ul style="list-style-type: none"> • コンプライアンス違反対策としてコンプライアンス意識の向上施策、海外コンプライアンスの強化の実施 2025年度は増加しているパワハラ、暴力等の削減に重点的に取り組む
	サステナビリティレビューやサステナビリティ審議会(2024年度にガバナンスレビュー・ガバナンス情報共有会議から変更)の実施、リスクマネジメント活動によるリスク評価と対応	全社の戦略・方針に従い自律的に活動し、相互のコミュニケーションを通し内部統制が適正に機能する組織	○ <ul style="list-style-type: none"> • サステナビリティレビュー・サステナビリティ審議会、リスクマネジメント活動の実施を継続
	取締役会実効性評価による課題整理と改善策の実行	2030年度までの取締役会等の継続的な実効性および機能の向上	○ <ul style="list-style-type: none"> • 2024年度の実効性評価の結果に基づき抽出された課題へ対応中
	環境法令遵守のための取り組み強化、環境法令教育の徹底、環境リスクの最小化、環境人材の育成	左記取り組みの確実な実行	○ <ul style="list-style-type: none"> • 重大事象につながる環境リスクの一層の低減を図るため、引き続き、漏えい事故・違反事案の情報共有、未然防止のための横水平展開を実施
	規格外品を発生させないための設計・設備・工程の実現の計画に沿った確実な実行	左記取り組みの確実な実行	△ <ul style="list-style-type: none"> • 不適合品を社外に流出させない体制を維持し、不適合品を次工程に流さない体制の構築と不適合品を発生させない設計・設備・工程の実現に注力し、組織ごとに施策を展開
持続可能な サプライチェーン マネジメントの強化	国内および海外展開の加速 (E-Scrap、銅スクラップ、家電・自動車リサイクル)	2030年度 国内リサイクルセンターの構築、家電リサイクル国内シェア30%、自動車リサイクルプラント新規拠点構築	○ <ul style="list-style-type: none"> • E-Waste管理の法制化が計画されているマレーシアおよびタイにおける家電リサイクルの事業化プロジェクトを推進中
	サプライヤー評価による人権リスク管理、サプライチェーン全体での人権リスク低減、責任ある鉱物調達	The Copper Mark認証および責任ある鉱物調達認証の維持(金、銀、錫、タングステン、銅、鉛) サプライヤー評価を通じたりスク評価と抽出された高リスク先への対応 2024年度 前年度のサプライヤー評価結果に基づく高リスク先の抽出、対象先への是正活動開始 人権リスクの管理対象の拡大(調達先以外の取引先も対象とする) 2025年度 高リスク先への対応、サプライチェーン全体でのリスク低減	◎ <ul style="list-style-type: none"> • 取引上の重要なサプライヤーへの定期評価を通じた人権リスクの特定、その是正に向けた取り組みの推進 • The Copper Mark認証および責任ある鉱物調達認証の維持(金、銀、錫、タングステン、銅、鉛)
	感染症予防対策の実施(予防接種、各種健保補助、健康教育、海外赴任者対応等) 危機事態発生時に備えた体制の構築	職場におけるクラスター防止 危機管理規定等の整備 <ul style="list-style-type: none"> • 国内での感染症予防・拡大防止マニュアルの整備 • 海外での有事に備えた現地情報窓口拠点の整備 オールハザード型BCPへの転換	○ <ul style="list-style-type: none"> • 感染症予防に関する年度計画に則り各種取り組みを実施 • 危機管理規定等の整備の一環として、危機事態本社対策本部マニュアル策定とともに、対応力向上を図り自然災害(南海トラフ巨大地震)を想定した対策本部運営訓練の実施を計画

企業価値向上 > マテリアリティ

サステナビリティ課題 (マテリアリティ)	主な取り組み	目標等	自己評価・進捗状況等 (◎ 計画より前倒して進捗、○ おおむね計画通り進捗、△ 計画より遅れている)
DXの深化	ペーパーレス化・印鑑レス化の徹底、業務統廃合の推進、ITツール(生成AIを含む)やスマートフォンの活用によるコミュニケーション改革	業務の最適化により従業員一人ひとりが本来業務に能動的に取り組める状態を維持し、意思決定の早い機能的かつ機動的な組織を実現する	○ <ul style="list-style-type: none"> 組織を超えて拠点やグループ会社の好事例をタイムリーに横展開できる体制を構築 シェアードサービス子会社への業務集約(給与・社会保険、福利厚生関連業務等) 単体におけるペーパーレス化・印鑑レス化ニーズ対応はおおむね完了 業務・IT一体で改善・高度化が推進可能な基幹業務プロセスの構築のために会計領域にERPを導入 (2024年度は国内12社、海外6社で本格稼働。2025年度は国内16社、海外6社への導入準備が順調に進捗中)
	IoT、AI等のデジタル技術を活用した製販連携強化、攻めの品質、ポートフォリオ管理の強化、ものづくり力格化	2025年度～ グローバルでの切削工具需給管理の運用を開始し、段階的にオペレーション高度化を実現 2026年度まで 電子材料事業・銅加工事業における原価管理データを精緻化・可視化することによる製品別戦略強化 2030年度まで 工程・プロセス技術改善やスマートファクトリー化等を通じたものづくり力強化	○ <ul style="list-style-type: none"> グローバルでの切削工具の需給管理体制構築に向けて需給管理ツールの導入を推進中(筑波、岐阜、明石での稼働トライアルを実施中。2025年度本格稼働予定) 精緻化した原価データを利用した電子材料事業・銅加工事業の経営管理ツール構築の検討 超硬工具製造拠点における自動化・スマートファクトリー推進、モデルラインの一部で生産開始
	顧客や社会のニーズを基にした、顧客接点高度化、ビジネスモデル変革 ●金属事業：E-Scrapビジネスプラットフォーム(MEX)の機能強化 ●高機能製品：原価管理高度化 ●加工事業：DXを活用した切削加工ソリューションの深化	2024年度～ 最適切削工具選定のサービスを提供開始、順次対象の製品群を追加し、切削加工ソリューションを拡充 2025年度 MEX顧客満足度向上によるサプライチェーン強化 2026年度まで 電子材料事業・銅加工事業における原価計算迅速化	○ <ul style="list-style-type: none"> MEXの新機能強化として取引先別のダッシュボード、越境規制のために必要な情報や鉱物受入報告書をWEBからダウンロードできる機能を追加 原価計算システムの展開を推進 銅加工事業：国内1工場への展開完了、国内2工場に展開中 電子材料事業：国内1工場、海外1工場への展開を完了、海外1工場に展開中
価値創造の追求	競争優位性を築くための新技術の獲得と早期の事業化に向けた事業開発の実行	2025年度まで インキュベーションセンターでの新規事業テーマの事業化準備ステージへの移行 2026年度～ 当社コア技術を再定義し、開発リソースをコア技術開発に集中、産学連携などの外部連携もさらに強化	○ <ul style="list-style-type: none"> 新規事業テーマ約10件をインキュベーションセンターでの事業化準備ステージに移行有償PoCなどを実施しながら事業化に向けた検証を実施中 東京科学大とのサステナビリティ革新協働研究拠点における共同開発やCVCによる有望スタートアップなどの出資を実行。新技術獲得に向けた活動を活性化
	育成事業を継続的に創出するための新規事業創出プロセスの構築と実行 (テーマ数増加、事業化推進、新規事業グロース)	2024年度 新規事業創出のためのアクセラレーションプログラムの拡張、大型投融資・M&A実施に必要な制度検討 2027年度まで 組織体制を整え、継続的な新規事業創出とM&A等の投融資戦略を実行 2030年度 一定規模の新規事業を複数運営	○ <ul style="list-style-type: none"> アクセラレーションプログラムについて、当社からの事業アイデアでの協業のみならず、スタートアップ側からの事業アイデア(他社起点)についても公募を実施 現在2件の他社起点テーマの事業仮説を検証中 新規事業の事業拡大に必要な投資制度を検討。2025年度中に出資先を検討し、投資を実行予定
	顧客の課題解決に寄与する新事業アイデアの創出と収益創出に必要なものづくり力強化	2025年度 ものづくり関連活動のカンパニー・拠点での自律化への移行 2026年度 スマートファクトリーなど先端技術を利用したものづくり技術の獲得強化 2027年度 インキュベーションセンターの営業マーケティング機能の強化	○ <ul style="list-style-type: none"> ものづくり施策の拠点自律化に向け、カンパニーと協議を実施中 ものづくり高度化で取り組む重点領域を選定中。重要分野にリソースを集中させる 新規事業テーマについて、インキュベーションセンターの営業・マーケティング機能を活用今後一層の強化を図る

企業価値向上 > マテリアリティ

サステナビリティ課題 (マテリアリティ)	主な取り組み	目標等	自己評価・進捗状況等 (◎ 計画より前倒して進捗、○ おおむね計画通り進捗、△ 計画より遅れている)
地政学・ 地経学リスク※ ※ある国が経済的手段により その地政学的な目標(国益) を達成しようとするリスク	国際紛争等のカントリーリスクを踏まえた投資の意思決定	カントリーリスクを適切に管理することにより、期待する投資効果を実現	○ ●想定される主要なリスクを特定、評価して投資意思決定を実行
	リスク・危機情報の収集・共有の仕組み構築、適時適切なリスク対応	海外から迅速なリスク・危機情報が収集・共有される仕組み、注意喚起を行うための仕組みを構築	○ ●リスク・危機情報の収集・共有、注意喚起を行う仕組みを構築済み ●海外セキュリティアラート情報や海外駐在員向け安否確認の充実化・浸透
	PT. Smeltingの事業再編 有事に備えた危機管理体制の強化 銅加工事業・電子材料事業におけるオールハザード型BCPへの見直し 超硬工具における生産拠点の多拠点化、BCP在庫の管理	2023年度 超硬工具における継続的な生産拠点の多拠点化 2024年度 PT. Smeltingの持分法適用関連会社化 事業別のBCP基本方針の策定 オールハザード型BCPへの見直し(銅加工事業の3拠点) 2025年度 オールハザード型BCPへの見直し (電子材料事業の2拠点) 超硬工具におけるシンガポールBCP在庫の移設と出荷システムの確立	○ ●スペインの超硬工具製造拠点におけるインサート増産用建屋の建設完成。 製造設備の投資は生産必要数量に応じて判断 ●超硬工具におけるBCPの既存製品対象リスト、データロケーションシステム完成、継続的メンテナンスを実行 ●PT. Smeltingの持分法適用関連会社化(2024年6月) ●オールハザード型BCPへの見直し完了(2024年度、銅加工事業の3拠点)
	地域が偏在する天然資源である銅精鉱への依存度を減らし、スクラップ原料の調達を増やす 重要部材のリスクランク付け、高リスク品のBCP対応策の明確化、サプライチェーンの可視化、調達システム上の管理により自然災害発生時など有事の際のサプライヤー影響を自動確認	2024年度 重要部材選定と選定品目のサプライチェーンの登録基本情報の整備。新調達システム導入に合わせたサプライチェーン管理のIT化。品目ごとのBCP対応策の明確化 2025年度 新調達システムでのBCP管理の有効性確認。管理対象範囲、品目の拡大 2026年度 グループ会社への横展開 2027年度～ 直島製錬所の製錬能力増強およびスクラップ処理比率向上、小名浜製錬所のリサイクル機能強化に向けた設備投資および調達計画の形成を段階的に実施	◎ ●銅精鉱・E-Scrapに関する将来計画策定中 ●重要部材の選定、サプライチェーン情報の詳細登録、運用ルール策定中
財務リスク	グループ各社における余剰資金の一元管理、有利子負債の残高およびネットD/Eレシオを適切な水準の維持となるキャッシュブローリングシステムの導入・運用	2024年度 欧州地域でのキャッシュブローリング導入および運用 2025年度 ●アジアおよび北米地域でのキャッシュブローリング等の導入および運用 ●国内で導入したキャッシュブローリングの全体最適なシステムの導入・運用 2026年度～ ●国内・海外で導入したキャッシュブローリングの全体最適なシステムの導入・運用	○ ●2024年度は欧州地域でのキャッシュブローリング導入・運用を予定通り開始 ●2025年度は中国、タイ、北米でのキャッシュブローリング導入および運用を予定。 欧州地域でも新たに設置・買収した対象会社へキャッシュブローリングを導入予定
	●保有する有価証券の発行体の財務状況の把握、保有状況の見直し ●土地の不動産鑑定取得、遊休地の売却 ●定期的な時価の把握、減損リスクのモニタリング	●政策保有株式、遊休資産の縮減 ●定期的な保有資産の時価の変動リスクおよび固定資産の減損リスクのモニタリング、事前の対処による減損の回避	○ ●政策保有株式の縮減を実施 (当社保有の政策保有株式の連結純資産に占める割合 2024年度末時点 1.7%) ●保有を継続する有価証券や土地の時価の定期的な把握
	在庫管理の強化 資産の有効活用/運用 外部金融サービス利用によるキャッシュコンバージョンサイクル(CCC)の改善	●従来型の在庫管理の徹底による在庫圧縮および適正在庫残の維持 ●地金資産の活用、運用の推進 ●CCC改善に伴う借入金の圧縮	○ ●棚卸資産残高適正化のためのモニタリングの実施 ●拠点別および工程別の棚卸残高の視覚化のためのシステム導入に着手 ●資産運用計画策定中 ●外部金融業者との協議を適宜実施
	運用目標を達成するために中長期的にわたり維持すべき資産構成の定期的な確認	2024年度 政策アセットミックス(AM)の確認、検討(3年ごとに見直し)、資産配分戦略の決定 2025年度～ 見直した政策AM、資産配分戦略での運用開始	○ ●2024年度の目標(年金ALM(Asset Liability Management)の実施、政策AMに基づく資産配分戦略)は達成 ●2025年度の目標も遅滞なく開始済み

企業価値向上

価値創造ストーリー

当社グループでは、財務・非財務の両面の価値を創造し、企業価値向上につなげていくべく、さまざまな取り組みを実行しています。価値創造ストーリーとして、いくつかの事例をご紹介します。

独自技術を活かした
リサイクル

×

金属類の
資源循環ループ構築

=

・収益力向上
・持続可能な社会の
実現

持続可能な資源循環ループの構築

当社は、E-Scrapなどのリサイクル原料を高効率で処理する強みを活かし、金属資源の循環を推進するリーディングカンパニーです。独自の「三菱連続製銅法」により、国内外から集めたリサイクル原料を効率的に製錬し、金・銀・銅といった金属を再資源化しており、低い資源自給率という日本の課題に対応しつつ、安定的な金属供給と環境負荷低減を両立しています。家電メーカーさまとの協業により、使用済み家電から金属素材を回収・再利用する資源循環ループの構築にも取り組んでいます。「PMP (Product-Material-Product) ループ」は、パナソニックグループと共同で構築した、資源を再びものづくりに還元するという業界初の定常的な循環型スキームで

す。2011年の開始以来の累計で、金1.1t、銀33t、銅8,100tを回収・再資源化、これは、2024年12月時点の金属価格で換算すると約324億円相当となります。加えて、同量の銅を鉱石から生産する場合と比べて、CO₂排出量を約3.3万t削減(累計)、社内炭素価格(10,000円/t-CO₂)で換算すると約3.3億円相当に上ります。この取り組みにより、天然資源の使用量を抑え、CO₂排出の削減にも貢献、持続可能な社会の実現に寄与しています。

今後もE-Scrapなどのリサイクル原料の処理能力の増強、リサイクル原料比率の向上を進め、資源循環の拡大と企業価値の向上を目指していきます。

廃プリント基板から回収した
金・銀・銅の総額

(2024年12月時点の金属価格で換算)

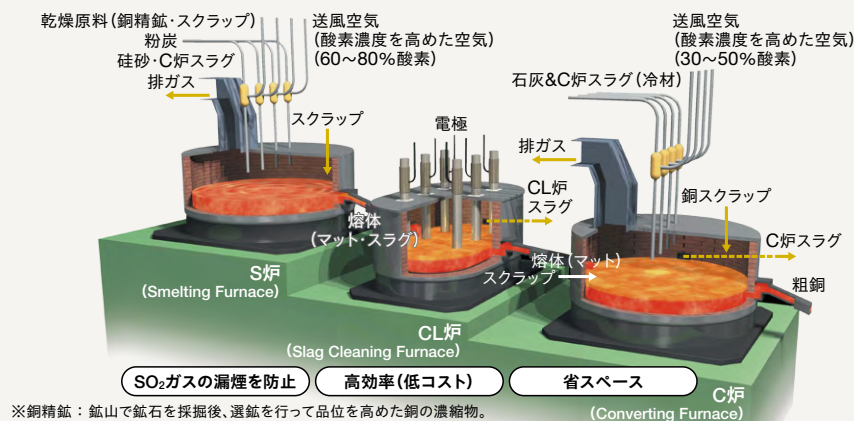
324億円

銅製錬の代替によるCO₂削減効果額

(2024年12月時点の社内炭素価格で換算)

3.3億円

三菱連続製銅法



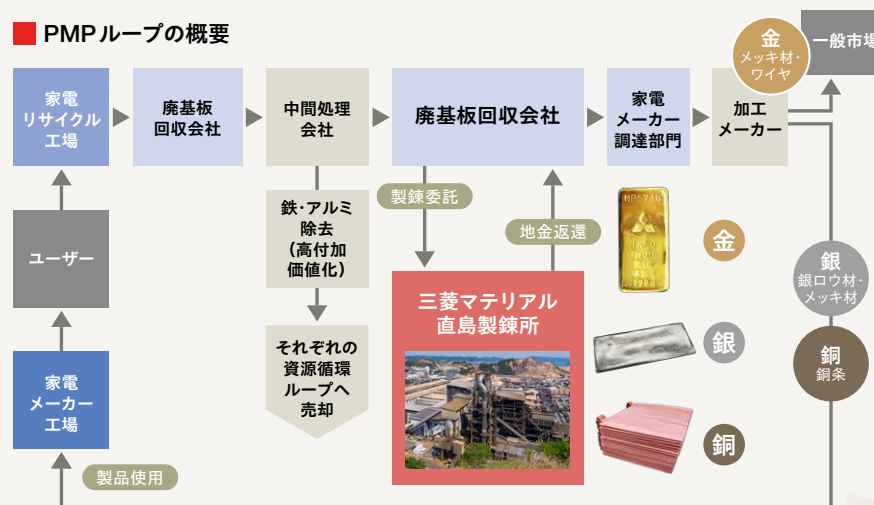
※銅精鉱：鉱山で鉱石を採掘後、選鉱を行って品位を高めた銅の濃縮物。

マット：銅の熔融中間産物。

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

主要製品の生産量(2024年度実績) ●電気銅：398千t ●金：38t ●銀：301t

PMPループの概要



企業価値向上 > 価値創造ストーリー

高度な製造技術を
強みとした
銅加工製品の製造

×

環境負荷低減や
資源効率向上などの
サステナビリティ活動

=

・売上規模の拡大
 ・環境負荷低減

Luvataグループにおけるサステナビリティ経営の取り組み

当社の連結子会社であり、フィンランド・ポリに本社を置くLuvataグループは、世界6ヵ国10拠点で展開する銅加工製品のリーディングカンパニーです。高度な製造技術を強みとして、溶接電極や超電導線、銅アノード、コネクター類などの各種導電部材、特殊な合金線など、電化・医療・再エネ分野に不可欠な製品を提供しています。特に高精度な冷間成型技術は、同社の高品質製品を支える中核技術として、グローバル市場で高い評価を受けています。加えて、Luvataはサステ

ナビリティにも積極的に取り組んでおり、2045年のカーボンニュートラル達成、2035年までの再生可能エネルギー100%利用を目標としています。フィンランド・ポリ工場の使用電力は既にカーボンフリーで、そのうち10%は水力発電によるものです。また、工場内の車両燃料を再生可能燃料に切り替え、米国アップルトン工場では排水から金属を回収・再利用するなど、環境負荷低減と資源効率向上を実現しています。また、その他の製造拠点においても、サステナビリティに関する

さまざまな取り組みを進めています。これにより、製品だけでなく製造プロセスにおいても持続可能性を追求し、社会的価値を創出、Luvataグループは売上高・営業利益ともに拡大しており、これらの取り組みが経済的価値としても確実に成果を上げています。今後も環境と経済の両立を図りながら、持続可能な成長を加速していきます。

LUVATA

OUR SUSTAINABILITY ROADMAP



SUSTAINABILITY HIGHLIGHTS



Copper & zinc recovery and evaporator rinsewater recovery systems
– Luvata Appleton



Employee and community engagement initiatives
– Luvata Malaysia



Carbon free electricity and district heat
– Luvata Pori

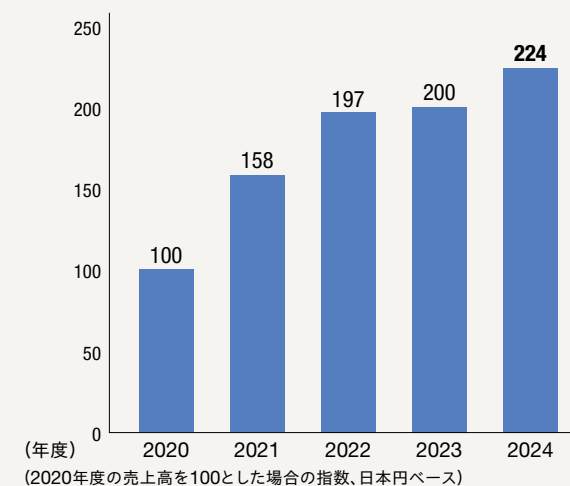


Feels Good to Do Good program
– Luvata São Paulo



Reduction of helium consumption
– Luvata Waterbury

■ Luvataグループ売上高推移(指数)



企業価値向上 > 価値創造ストーリー

鉱山開発の
知見を活かした
地熱発電などの
事業開発

×

再エネ電力
自給率100%、
カーボンニュートラルに
向けた事業推進

=

• 売上規模の拡大
• GHG排出削減

再生可能エネルギーの発電・活用

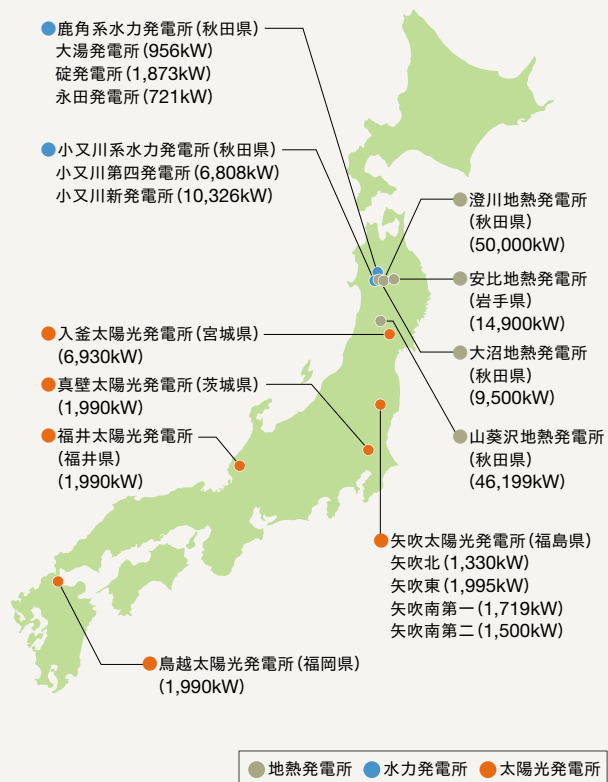
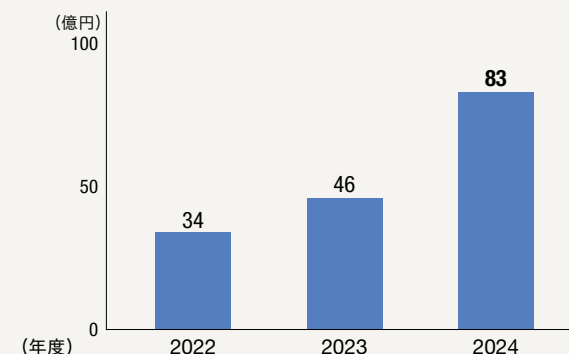
当社グループは、長年にわたる炭鉱・金属鉱山の開発・運営で培った技術を基盤に、地熱・水力・太陽光を中心とした再生可能エネルギー事業を展開しています。中でも、地熱発電は、かつての鉱山開発で培った地下資源の探査技術や半世

紀以上にわたる発電所の操業ノウハウという大きな強みを活かし、地域社会への安定的な電力供給に貢献しています。当社グループは、2050年度に自社消費電力に匹敵する再生可能電量を確保し、実質的な「再生可能電力自給率100%」を实

現するという目標を掲げ、地熱を中心として水力、太陽光発電の拡大や風力発電への新規参入も視野に入れた事業強化を進めています。

また、当社グループは、2045年度のカーボンニュートラル実現という目標に向けて、再生可能エネルギーの積極的な利用も進めています。その一環として、自社水力発電由来の非化石証書を活用した電力を、当社加工事業の製造拠点で使用しており、再生可能エネルギー事業はGHG排出削減にも寄与しています。さらに、当事業では2024年度に経常利益26億円を計上しており、社会的価値と経済的価値を両立した持続可能なビジネスモデルを実現しています。今後も当社グループは、強みである地熱発電技術を軸に、再生可能エネルギー事業の拡大と企業価値の向上に取り組んでいきます。

再生可能エネルギー事業の売上高



安比地熱発電所

定格出力：
14,900kW
事業主体：
安比地熱 (株)



山葵沢地熱発電所

定格出力：
46,199kW
事業主体：
湯沢地熱 (株)



大沼地熱発電所

定格出力：
9,500kW
事業主体：
三菱マテリアル (株)

企業価値向上 > 価値創造ストーリー

社内公募制度などによる
自律的キャリア形成



海外での
資源循環ビジネスの
構築



• 資源循環の拡大
• 組織力向上

組織パフォーマンスの向上

当社では、従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成を支援するさまざまな施策を展開することで、個人の持つ力を最大限発揮し、組織パフォーマンスを向上させています。2021年度にリニューアルした「社内公募制度」では、応募要件を大幅に緩和し、従業員自らの意思で新たな職務に挑戦できる機会を拡大するとともに、制度の利用を促すため、積極的な社内広報を実施しました。その結果、社内公募への応募や異動成立の割合が伸びています。毎年実施しているエンゲージメントサーベイにおいても、2024年度は「成長機会」の項目で前年度から4.4ポイントの向上が見られるなど、効果が定量的にも確認されています。

当社は、中期経営戦略において資源循環の拡大を重点テーマとして掲げていますが、その推進においても従業員の挑戦



パートナー企業との打ち合わせ(右が彌永さん)

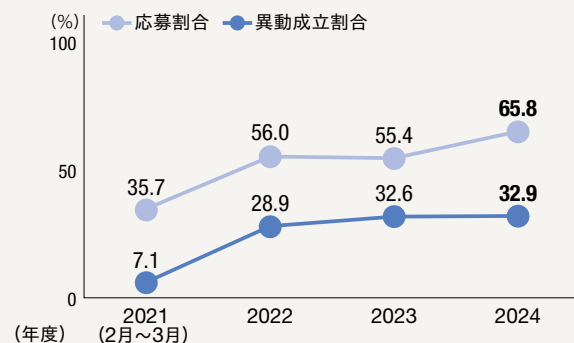
と成長を重視しています。海外における資源循環プロジェクトでは、社内公募制度を活用して異動した従業員が、これまでに培ったさまざまな経験や専門性を活かしてプロジェクトを力強く牽引するなど、挑戦の場、活躍の場が広がってい



打ち合わせの様子(左が高馬さん)

す。従業員にとっても、自己成長の実現や仕事の満足度向上につながっており、まさに社内公募制度の狙いである自律的なキャリア形成を体現しつつ、資源循環の拡大という重要戦略の推進にも大きく寄与しています。

社内公募の募集件数に対する、応募件数・異動成立件数の割合



社内公募利用者の声

金属事業カンパニー 資源循環事業部事業開発部(ロンドン駐在)
彌永 宏之

入社以来、エンジニアリング業務に携わる中で、工場建設で培った「実行フェーズ」の専門性を、新しい領域で活かしたいと考え、社内公募に挑戦しました。社命による異動ではなく、自ら職務を選んでキャリアを切り開いていくことは、私自身にとっての働くことの満足度を見つめ直すきっかけにもなりました。異動からまもなく1年が経過しますが、海外での資源循環の拡大というミッションにおいて重要な役割を任せられており、日々やりがいと充実感を感じています。今後も、自身を成長させていくとともに、企業価値創造にもつなげていきたいです。

金属事業カンパニー 資源循環事業部事業開発部(ロンドン駐在)
高馬 琢磨

私はこれまで、プラントのプロセス設計や研究開発業務に携わる中で、海外鉱山でレアアースを分離精製するプロジェクトにも関わってきました。今回、社内公募制度を利用して、リサイクル原料だけで金属製錬を行うプロジェクトに携わることとなりましたが、かけがえのない経験ができ、自己の成長につながることを期待しています。これまでの経験を土台として、新しい知識やスキルを積極的に吸収しながら自身の成長につなげるとともに、異動先に新しい視点を提供し、プロジェクトに携わるメンバーとともに資源循環の拡大に貢献していきたいです。

企業価値向上

従業員座談会

カンパニーの枠を超え、資源循環の
バリューチェーン構築に取り組む

銅を中心とした金属資源のバリューチェーンに関連する
部門の皆さんに、それぞれの課題と今後の意気込みを
語っていただきました。



金属事業カンパニー
資源事業部
プロジェクト部

大江 晋介



直島製錬所
生産部技術課

水野 耕作



三宝製作所
生産管理部原料課

河野 明佳



高機能製品カンパニー
銅加工事業部
技術開発部

飯田 典久



高機能製品カンパニー
銅加工事業部営業統括部
銅加工営業部
圧延名古屋グループ

山根 純平

金属資源のバリューチェーンに
おける役割、業務内容について

大江

私は現在、海外銅鉱山への投資業務に携わっています。出資先の銅鉱山から、銅精鉱を安定的に調達することで、当社グループのバリューチェーンを支えています。当社の銅製錬所の原料には、天然の銅鉱石を処理した銅精鉱とともに不純物の多いリサイクル原料を用いており、銅精鉱には不純物が少ないことが求められています。海外銅鉱山への投資では、そのような点も踏まえて検討を進めています。銅精鉱の調達条件は、世界的な需給の逼迫によって足許は極めて厳しい環境下にあり、製錬事業の収益も非常に厳しい見通しです。鉱山投資を通じて、銅鉱山会社の収益を鉱山配当・持分法投資損益の形で取り込むことで、当社グループの収益安定化にも貢献しています。

水野

直島製錬所の生産管理業務に携わっており、E-Scrapなどのリサイクル原料の処理に取り組んでいます。リサイクル原料には、銅製錬所のプロセスにとって好

ましくない不純物が多く含まれており、それをしっかりと管理しながら、リサイクル原料の処理量を増やしていくということが求められています。近年、銅精鉱の調達条件は著しく悪化していますので、原料中の銅精鉱の比率を下げ、リサイクル原料の比率をいかに高めていくかという大きなテーマに取り組んでいます。リサイクル原料の処理は収益確保だけでなく、資源循環の拡大にもつながります。

飯田

入社以来、銅加工事業一筋で製造、開発などさまざまな部署に在籍してきました。現在は、サステナビリティに関する業務に携わっており、銅のリサイクルの推進、リサイクル率やCFPの算定システム構築や検証、これらに関する社内外への説明などを行っています。昨今では、GHG削減やリサイクルについての意識、要望が高まっており、銅加工事業として注力して取り組んでいます。営業部門とも連携して、各社各様であるお客さまのニーズや目的をしっかりと捉え、必要に応じて上流工程である金属事業の関係者とも連携して推進しています。

山根

営業統括部で、主に圧延製品の販売を担当しています。近年、お客さまの資源循環への意識が非常に高まっており、当社グループの取り組みや製品について、具体的な問い合わせが寄せられることが増えてきています。製品を安定的に供給するだけでなく、サステナビリティに関するお客さまからのさまざまな要請に対して社内関係者と連携して対応することも重要な役割となっています。金属事業カンパニー、直島製錬所の関係者と一緒にお客さまを訪問するなど、事業部門の枠を超えてお客さまに対応しており、当社全体で取り組む動きができています。

河野

三宝製作所で、原料の調達と在庫の適正管理を担当しています。工程内で発生したスクラップ等もリサイクル原料として使用しており、その適正利用・管理も担っています。スクラップについては、その成分に応じて、三宝製作所、堺工場、直島・小名浜両製錬所のいずれかでリサイクルできるという点が当社グループの強みです。特に堺工場では処理する純銅系スクラップは、近年取り組みを強化したことで、三宝製作所内で発生す

る量の約9割を堺工場でリサイクルできるようになっています。リサイクル率を最大限高めることで、収益力向上や資源循環に貢献しています。

バリューチェーンの
強化に向けた課題

河野

お客さまのニーズの変化に伴い、スクラップの形状やサイズが変わり、そのままでは処理が難しいものが増えていきます。リサイクル率を維持・向上しながら、いかに効率よくスクラップを使用していくかが課題となっています。また、お客さまからの金属加工くずの回収率は現状かなり低いと感じており、これを引き上げつつ、処理能力も強化していく必要があると感じています。

山根

最近はお客さまから、製品のリサイクル率向上についてのご要望をいただくことが増えています。当社は製造キャパシティが大きく、安定供給という観点ではお客さまに評価いただいておりますが、リサイクル率の高さを特徴とした製品のニーズも感じてお

企業価値向上 > 従業員座談会

カンパニーの枠を超え、資源循環のバリューチェーン構築に取り組む

り、製造キャパシティだけでは競争に勝っていくことは難しいと感じています。

銅加工の知見や経験を最大限発揮して資源循環の動脈・静脈に貢献し、バリューチェーンを強固にしたい。



飯田 山根さんの言うとおり、製品の廃材などのスクラップからまた製品をつくるという水平リサイクルについてのお客さまからの要請は増えており、お客さまも私たち双方が納得できる適正な資源循環のスキームをつくり上げていく必要性を感じています。形状等が複雑なリサイクル材の処理要請も高まっており、品質を保ちながら効率よく処理する技術や設備導入も含めた前処理技術など、周辺技術の開発も大きな課題と感じています。

水野 当社の強みである三菱連続製銅法は、E-Scrapの処理に向いています

リサイクル原料比率の向上に向けた対応を強化するとともに、原料調達から銅加工までをカバーしている利点を活かし、リサイクル率の向上に取り組みたいです。



が、お客さまの関心やニーズがリサイクルに集中しているため、しっかりと取り組んでいかなければ、より強固な銅製品に関するバリューチェーンの構築はできないと感じています。

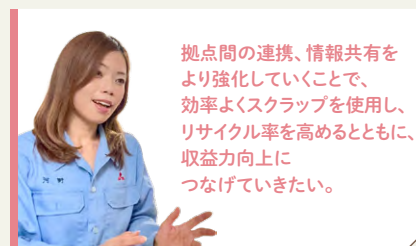
大江 E-Scrapの処理比率を高めるためには、不純物の少ない銅精鉱を安定的に確保していく必要があり、その観点で銅鉱山への出資は重要と考えています。当社が現在出資している銅鉱山は、不純物の少なさに加えて、鉱体の採掘のしやすさ・標高といった地理的な条件も比較的良好なものとなっています。一方で、新規の銅鉱山開発ではこうした条件の良い案件に限られてきており、開発がより難しくなっていくことが予想されます。

出資先鉱山からの銅精鉱の安定調達と収益の確保という両面からバリューチェーンの強化に貢献していきたい。



カンパニーの垣根を超えた連携により、持続可能なバリューチェーンの構築に挑む

河野 お客さまの環境配慮、資源循環への関心の高まりは製造拠点でも感



拠点間の連携、情報共有をより強化していくことで、効率よくスクラップを使用し、リサイクル率を高めるとともに、収益力向上につなげていきたい。

じていますが、現状ではそれに十分に対応できていたとは言えません。拠点間の連携、情報共有をより強化していくことで、効率よくスクラップを使用し、リサイクル率を高めるとともに、収益力向上につなげていきたいです。

大江 銅鉱山プロジェクトは投資から回収まで非常に時間がかかる案件が多く、10年単位で先を見据えた種まきをしていくことが重要です。クリーンな銅精鉱の安定調達と収益への取り込みという両面からバリューチェーンの強化に貢献していきたいと思っています。

水野 銅製錬所としては、やはりリサイクル率の向上に向けた取り組みが鍵と考えています。今後は、銅精鉱に含まれる不純物も増加していくことが予想されますので、不純物への対応を強化するとともに、鉱山投資から銅加工までをカバーしている当社グループの強みを活かし、全社的にリサイクル率を高めていく取り組みも必要だと考えています。さまざまな技術的な課題に取り組み、

バリューチェーンをより強固なものにしていきたいと考えています。

山根 皆さんの言うように、資源循環を加速させるためには、事業部門の垣根を超えた取り組みがさらに必要になってくると感じています。リサイクル率の向上には、処理能力だけでなく、いかにリサイクル原料を集荷するかという点も重要です。銅加工事業の製品は、非常に多くの加工メーカーで使用されることとなりますので、今からどのような経路で銅系スクラップが流れているのかなど、しっかりと情報収集していきたいです。

環境対応への意識が高まっているお客さまに対して、事業部の枠を超え、当社グループ全体で取り組んでいきたい。



飯田 金属事業と連携して銅のリサイクル率向上に取り組むとともに、積極的な情報発信により、当社グループの取り組みをお客さまに知っていただくことも重要と考えています。銅加工事業一筋の私の経験や知見を最大限活用して、リサイクルやGHG削減といった分野でバリューチェーンを強固にし、当社グループの企業価値向上に貢献したいです。

中経・業績振り返り

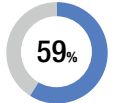
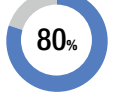
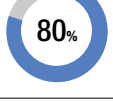

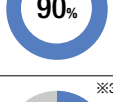

中経2030の進捗

2025年度の見通しを踏まえて、2026年度から2030年度までの計画の練り直しを進めるとともに、「事業基盤の再構築」と「財務体質の改善」という抜本的構造改革に取り組みます。

業績推移

	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 見通し	2025年度 計画
売上高(メタル代 除く売上高) (億円)	16,259 (6,080)	15,406 (5,481)	19,620 (5,452)	18,700 (5,671)	19,400 (6,900)
営業利益 (億円)	500	232	371	100	700
経常利益 (億円)	253	541	602	330	870
ROIC (%)	1.4	3.8	4.2	2.8	5.5
ROE (%)	3.5	4.8	5.1	2.8	10.0
EBITDA (億円)	757	1,050	1,104	875	1,500
ネットD/Eレシオ (倍)	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
ネット有利子負債/ EBITDA倍率 (倍)	5.2	4.5	4.5	5.5	3.5
配当(年間) (円)	50	94	100	100	

戦略ロードマップ

	3カ年累計に 対する進捗度 2023年度・ 2024年度実績 +2025年度見通し	2023~2025年度計画
資源循環の 拡大	 59%	投資1,100億円 (3カ年累計) ・LIBリサイクルをスタート ・タングステン事業の拡大
高機能素材・ 製品供給の 強化	 80%	投資700億円 (3カ年累計) ・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
再生可能 エネルギー への投資	 80%	投資50億円 (3カ年累計)
コスト 競争力の 強化	 286% (コストダウン額の進捗)	売上高経常利益改善率 +5.4%※1 コストダウン額(累計)88億円
営業 キャッシュ・ フロー	 90%	2,800億円 (3カ年累計)
EBITDA※2 成長率 (CAGR)	 58%※3	16.5%※4 EBITDA 1,500億円 (2025年度)

※1 売上高経常利益率の改善幅、売上高はメタル代除く

※2 EBITDA=経常利益+支払利息+減価償却費+のれん償却費(以下同)

※3 KPIは3カ年での成長率のため、進捗はEBITDAの2025年度計画に対する
2025年度見通しで表示

※4 2022年度のセメント事業損失は除外

2024年度の業績振り返り・2025年度の見通し

中経2030では、「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の実現に向け、自社の持つ強みを基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きました。2024年度の業績については、売上高は、為替が円安基調で推移したことや金属価格の上昇・金の生産増の影響等により、2023年度に対して4,214億円の増収となりました。営業利益は、為替の円安に加え、金属事業の実収効率改善等により、同138億円の増益となりました。経常利益は、鉱山配当の減少や外貨建債権債務の為替差損の発生などの利益の押し下げ要因もありましたが、営業利益の増加や持分法による投資利益の増加等により、同61億円の増益となりました。

一方で、2025年度の見通しについては、自動車需要は、日本では回復を見込むものの、グローバルでは不透明な状況であり、半導体需要は、生成AI関連など先端分野は堅調に推移する見込みです。また、銅精鉱の調達条件であるTC/RCは大きく低下しています。為替については、円高基調で推移すると予想しています。これらを踏まえて、2025年度の業績は、売上高1兆8,700億円、営業利益100億円、経常利益330億円を見込んでいます。銅加工事業、電子材料事業、加工事業では増益を見込み、収益改善の取り組みも進めるものの、金属事業の減益影響が大きく、2024年度に対して減収減益と予想しています。中期経営戦略においては、2023年度から2025年度までの3カ年を対象とするPhase 1の最終年度である2025年度の計画を、売上高1兆9,400億円、営業利益700億円、経常利益870億円としており、当初計画と見通しが大きく乖離している状況となります。

中経・業績振り返り > 中経2030の進捗

キャピタルアロケーション

キャッシュインは、事業拡大が当初想定通りとなっていないことから、営業キャッシュ・フローが計画を下回る見込みです。キャッシュアウトについては、足許の業績を踏まえ、成長投資を見極めて適切に実行するべく、一部先送り・絞り込みを実施したことで減少している一方、維持更新投資は、安全確保や効率的な操業の観点から、おおむね当初計画通りに行う見込みです。株主還元については、2023年度から2025年度までは、配当

性向30%を目途に利益還元を行うこととしており、2024年度は、期間収益および営業キャッシュ・フローの実績等を踏まえ、1株当たり100円(期末配当50円、中間配当50円)としています。2025年度は、業績の見通しは厳しいものの、2023年度から2025年度までの3年のキャピタルアロケーションのバランスを勘案し、1株当たり100円(期末配当50円、中間配当50円)の予想としています。

現状認識

中経2030策定時に想定していた半導体・自動車関連市況から大きく変化し、需要が低迷しており、当初描いていた収益成長は得られていない状況にあります。

投資については、中長期スパンの先行投資はおおむね順調に進捗した一方で、外部環境の変化を踏まえ、一部の投資を中止または延期しており、それにより短期的な投資リターン、実施済みの先行投資に対する期待リターンが得られず、投資効率が悪化しています。

これに加えて、TC/RC(製錬マージン)の大幅な低下により、製錬事業の収益も悪化する見込みとなっています。

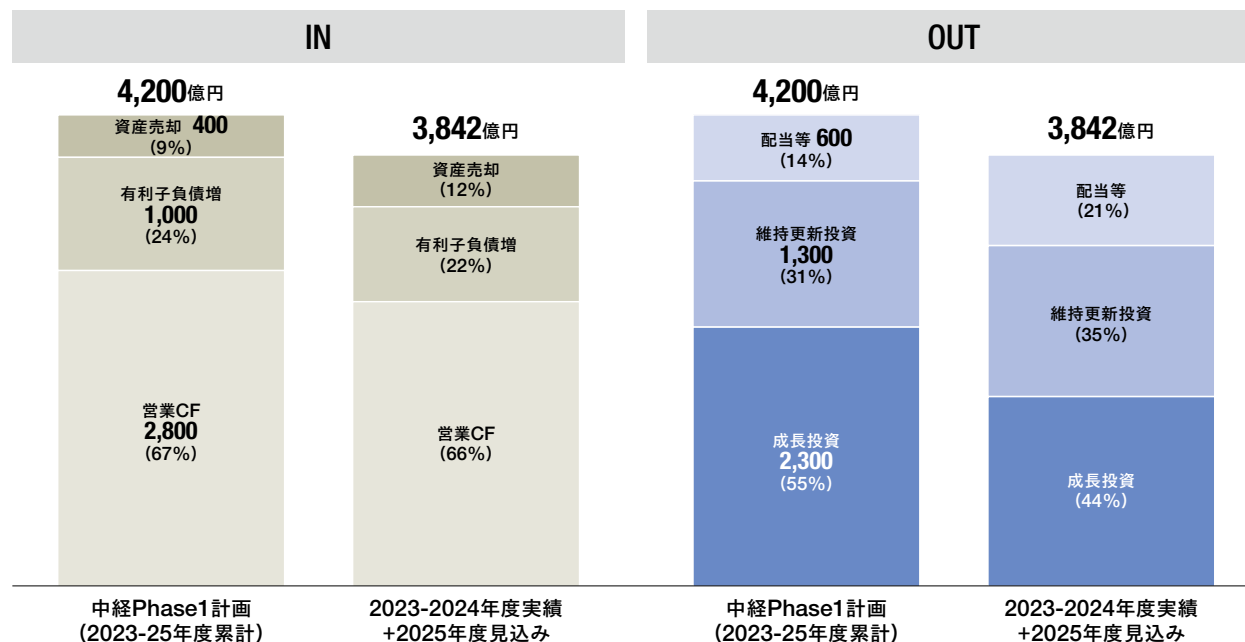
こうした現状を踏まえた当社グループの課題は、

- 中経2030は、需要増を前提とした事業戦略、投資計画であり、外部環境が大きく変化した際の戦略や計画の見直しが必要ではないこと
- 投資のリスク/リターン、効果発現時期を組み合わせた全社の投資配分が必要であること
- TC/RCが早期回復しない場合を想定したリサイクル原料を中心とした製錬ビジネスへのシフト、資源循環ループ構築の早期化が必要であること

と認識しています。

外部環境の悪化時にも収益性を確保できるよう、抜本的構造改革が急務であり、2026年度から2030年度までを対象とした中経2030のPhase2はリセットし、計画の練り直しを進めています。

中経Phase1キャピタルアロケーション計画に対する2024年度実績および2025年度見込み



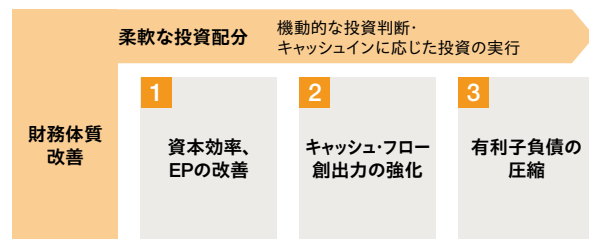
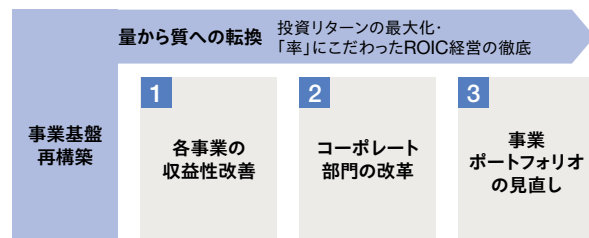
() : 合計金額に占める構成割合

中経・業績振り返り > 中経2030の進捗

抜本的構造改革

抜本的構造改革においては、「事業基盤の再構築」と「財務体質の改善」に取り組むこととしています。事業基盤の再構築として、量から質への転換、リターンの最大化と率にこだわったROIC経営の徹底を行います。そのために、各事業の収益性の改善、コーポレート部門の改革、事業ポートフォリオの見直しを進めていきます。

「抜本的構造改革」の方針



「量から質への転換」と「柔軟な投資配分」にスピードを持って取り組む

各事業の対応方針

	金属事業	銅加工事業	電子材料事業	加工事業
現状	<ul style="list-style-type: none"> 低TC/RC傾向は数年続く見込み。中期的に大きなマイナス影響が発生する可能性大 直近の為替変動が大きく、銅価(円建て)にも影響 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車関連需要は軟調、半導体関連需要は回復途上 生産能力増強投資を実施(償却負担増) 東日本製造拠点等で減損損失が発生 	<ul style="list-style-type: none"> 半導体関連需要はAI関連を中心に回復途上 SPE向けシリコン加工品やデバイス製品は低迷 柱状晶シリコンやシール製品等の能力増強投資を実施 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルでの自動車産業回復の遅れと中国の大幅なEVシフトにより需要が低迷 外部環境変化を踏まえ、超硬工具事業の一部投資を中止・延期
対応方針	<ul style="list-style-type: none"> 直島・小名浜製錬所の設備増強によるE-Scrap(リサイクル原料)比率拡大 リサイクル原料100%での製錬を目指す北米Exurbanプロジェクトの推進 国内外でのネットワーク強化による資源循環ループの早期拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 営業、製造、管理部門の革新を含めた「収益構造改革」の推進 高付加価値品へのシフト、低採算品の廃止などの製品ポートフォリオの最適化 今後、自動車向け製品と半導体向け製品の両輪で成長を実現 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上、自動化などによるコストダウン実施 主要顧客でのシェアアップ、新規顧客の獲得、新分野への進出による拡販 角型シリコン基板など半導体パッケージング関連製品および熱マネ製品の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 航空宇宙産業などの比率拡大に向けた製品ポートフォリオとサービス体制の整備、北米・インド市場でのさらなるシェア拡大 業務効率化、生産性向上、製造場所最適化などの徹底した合理化追求 タングステン事業全体としての早期収益貢献

コーポレート部門の改革

間接部門の最適化	<ul style="list-style-type: none"> ●業務効率化 無駄な業務の廃止、業務の簡素化・標準化 部門の壁を越えた共通業務の集約・効率化 ●組織の筋肉質化 シェアードサービス機能利用拡大 要員管理の徹底を通じた組織の合理化加速
R&Dテーマの選択と集中	<ul style="list-style-type: none"> ●注力するR&Dテーマの選定 ●コーポレートR&D機能の役割に応じた新技術・新製品の創出
DX戦略の再構築	<ul style="list-style-type: none"> ●投資・効果発現の時期および費用対効果の再検証 ●重点DX取り組みテーマの明確化

事業基盤の再構築

カンパニープレジデントメッセージ



金属事業カンパニー

執行役常務(代表執行役)
金属事業カンパニー
プレジデント
高柳 喜弘



製錬事業のビジネスモデルを
根本から見直す必要があると強く認識、
スピード感を持って改革を進めます。

金属事業カンパニーの主要製品である銅は、自動車のxEVへのシフトや再生可能エネルギーの普及、AIを含むIT技術の進展に伴い、今後も需要が大きく拡大することが予測されており、販売面では大きな好機を迎えています。一方で、中国やEU、北米、インドなど多くの地域・国が銅、貴金属やレアメタル等を重要鉱物として指定しており、資源の獲得競争は激化しています。足許では、銅精鉱の調達条件であるTC/RC(製錬マージン)が極めて低い水準となっています。銅精鉱を調達、製錬し、銅を販売するというこれまでのビジネスモデルでは収益を上げられない状況にあり、従来のビジネスモデルを根本から見直す必要があると強く認識しています。これを踏まえて、既に小名浜製錬所の銅精鉱処理量を縮小し、リサイクル原料比率を高める取り組みを進めるなど、スピード感を持って抜本的構造改革を進めています。当社が長年培ってきた冶金技術、E-Scrap処理や家電リサイクルのノウハウを最大限活用し、自社に不足する技術や知見は外部と効果的に連携しながら補完することで、改革を着実に推進し、持続可能な成長と企業価値向上を実現していきます。

高機能製品カンパニー

執行役常務
高機能製品カンパニー
プレジデント
張 守斌



事業環境が大きく変化する中でも
収益を上げられる事業体となるべく、
質の向上、収益基盤の強化に取り組めます。

市場の動向を見ると、自動車市場では国内および欧米エリアにおけるxEV市場の成長速度が想定よりも緩やかになっています。また、半導体市場では、生成AI関連やデータセンター関連は好調であるものの、パワー半導体はxEV化の遅れや民生向けの低迷により、需要の回復には時間を要すると予想しています。事業環境の変化がますます早く、激しくなる中でも収益を上げられる事業体となるべく、抜本的構造改革を進めています。

銅加工事業においては、これまで需要増を前提とした戦略・計画を進めてきましたが、足許の状況を踏まえると、大きな方向転換が必要です。単に量の拡大に頼ることなく、質の向上を目指し、高付加価値品の開発・拡販に取り組めます。また、コストダウンに引き続き取り組むとともに、製造拠点の統合や競争力不足の製品の撤退などを含む製品ポートフォリオの見直しを進めることで、収益力を強化していきます。

電子材料事業では、現在の強みをさらに磨きつつ、角型シリコン基板などの新製品投入による成長機会の獲得と継続的な製品ポートフォリオの最適化に取り組むことで、収益基盤を強化していきます。

加工事業カンパニー

執行役常務
加工事業カンパニー
プレジデント
小原 和生



超硬工具市場の潮流が大きく変化する中で、
成長分野へのシフトを加速させるとともに、
収益性改善を進めます。

超硬工具事業については、中国自動車市場において大幅なxEVへのシフトが進んだことで、金属加工の需要が減少するなど、超硬切削工具市場の潮流が大きく変わってきています。これまでも、航空宇宙や医療等の小物高精度加工向けの製品開発を行い、これらの成長市場への拡販を進めてきましたが、次なる成長へ向けて、取り組みをさらに加速させていきます。また、業務効率化、生産性向上、製造場所の最適化といった徹底的な合理化を進めるなど、収益性改善に向けて、抜本的構造改革を進めています。

タングステン事業においては、2024年12月に取得したドイツのH.C.Starck社と当社グループの日本新金属(株)をあわせて、世界の主要需要地でタングステン資源の循環に大きな役割を果たすとともに、早期の収益貢献に向けて注力して取り組んでいきます。加えて、タングステンを原材料とする鉱山用工具事業の海外展開として、三菱マテリアルハードメタル社ではタイで新工場を竣工し、現地生産体制を強化しています。タングステン資源の循環を拡大しつつ、お客さまの生産性向上を支援するソリューション提供などの新たな価値の創造を続けていきます。

事業基盤の再構築

金属事業カンパニー：資源事業



中経2030施策

- 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

進捗状況

- 鉱山投資は検討の結果、一部見直し
- カッパーマウンテン鉱山売却は2025年度に実施
- マントベルデ鉱山は2024年6月に生産開始、現在はフル生産体制に移行済み

2025年度の取り組み

- 投資鉱山の入れ替えなど投資ポートフォリオ最適化を検討

持続的な鉱山投資による権益の獲得と銅精鉱の安定確保

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。当社では、不純物の少ない銅精鉱の安定確保のため、海外銅鉱山への投資を進めています。配当により銅鉱山の収益を取り込み、当社グループの財務面を支えることも銅山投資の目的のひとつです。

現在は、南米のチリを中心に、3つの操業中の銅鉱山のほか、鉱山開発プロジェクトに複数参画しています。近年では、2021年に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ました。また、2023年3月にはカジノプロジェクト(カナダ)の権益を保有するWestern Copper and Gold Corporationに出資しています。両プロジェクトにおいては、新規技術開発にも

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を分離回収するプロセスの技術開発を進めています。

一方で、外部環境の変化に伴う鉱山投資ポートフォリオの見直しも行っており、その一環として、2025年4月に、カッパーマウンテン鉱山(カナダ)の権益をJVパートナーであるHudbay Minerals Inc.に譲渡しました。当社は、これまで同鉱山から生産される銅精鉱の100%を引き取り、重要な原料ソースとして国内製錬所の安定操業に活用してきましたが、引き続き、権益譲渡後15年間にわたって生産される銅精鉱の85%を引き取る権利を保有します。

今後も既存プロジェクトへ注力しながら、新規プロジェクトへの参画機会を探りつつ、最適なポートフォリオを構築して、銅精鉱の安定確保と収益の最大化を目指します。



チリ：マントベルデ鉱山



カナダ：Casinoプロジェクト

事業基盤の再構築



金属事業カンパニー：製錬・資源循環事業

中経2030施策

- 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類の集荷・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-Waste リサイクル)

進捗状況

- LIB リサイクルパイロットプラント建設中
- 外部パートナーと資源循環ループ構築の取り組み
- 直島 E-Scrap 等リサイクル原料処理能力増強工事を取り進め中
- Exurban PJ の推進・体制強化
- 家電リサイクルのアセアン展開 Feasibility Study (FS) 中

2025年度の取り組み

- リサイクル原料処理技術の確立と Exurban PJ への投資意思決定
- 小名浜前処理施設建設準備
- 国内外家電リサイクル事業 M&A、FS

各国・地域の動向や法規制等を踏まえ、資源循環の対象と地域展開の拡大を推進

当社グループでは、当社独自の銅製錬プロセスである「三菱連続製銅法」を活用し、E-Scrap 等のリサイクル原料から金属回収を行い、金属資源の循環を推進しています。E-Scrap には、金・銀・銅・白金・パラジウムなどの有価金属が含有されており、貴重な資源として注目されています。また、環境意識の高まりを背景とした世界各国における使用済み家電などのリサイクル率向上に伴い、E-Scrap の発生量は今後も増加していくことが見込まれます。

一方で、銅精鉱を購入する際の条件である TC/RC が著しく悪化しており、今後の見通しも不透明な状況にあります。環境および経済双方の観点から踏まえた持続可能な事業運営のためには、銅製錬におけるリサイクル原料比率を高め、TC/RC の影響を受けにくい原料構成へのシフトをより一層加速させて

いく必要があります。

こうした状況を踏まえて、直島製錬所においては、2027年度に E-Scrap 処理の強化に主眼を置いた銅製錬能力の増強を計画しており、製錬処理量に占める E-Scrap の比率を引き上げる予定です。あわせて、小名浜製錬所においては、リサイクル原料の処理に優れた資源循環の拠点への転換を構想しています。具体的には2025年10月から11月にかけて実施予定の定期修繕工事より、生産設備を一部停止し、銅精鉱処理を縮小する一方、前処理設備の導入等によりリサイクル原料処理能力を増強することを検討しています。これらの取り組みにより当社グループの銅製錬におけるリサイクル原料比率を高めていきます。

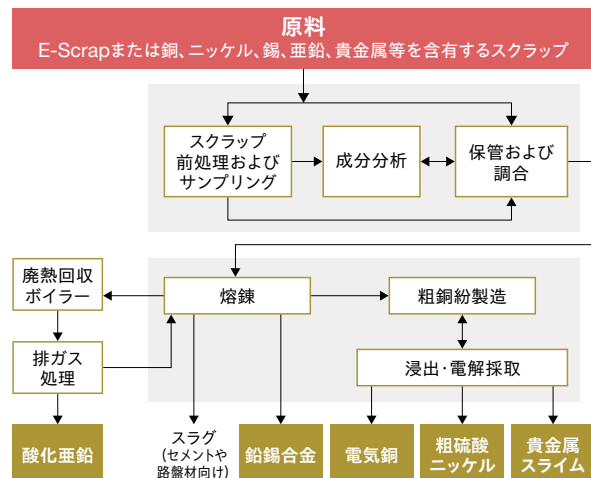


直島製錬所

事業基盤の再構築 > 金属事業カンパニー：製錬・資源循環事業

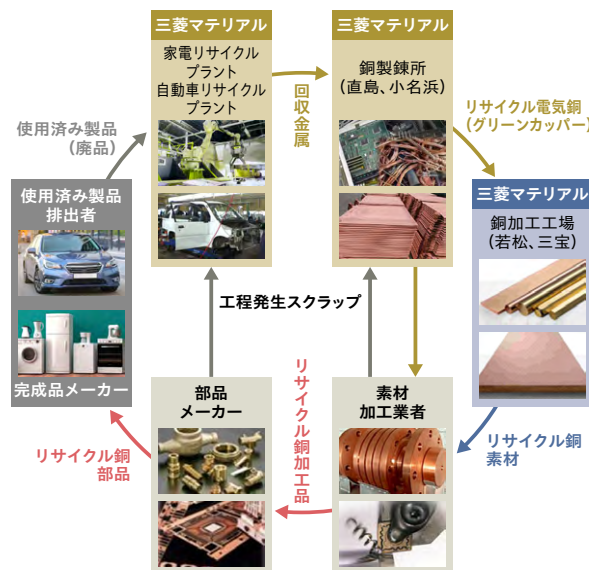
Exurban プロジェクトの推進

当社グループは、英国 Exurban Limited (Exurban 社) の株式を一部取得して主要株主になるとともに、戦略的な提携関係を構築しています。Exurban 社は E-Scrap をはじめとするリサイクル原料のみを用いた廃棄物ゼロの二次原料製錬プラントの実現に取り組んでいます。本プロジェクトを通じて、北米地域における資源循環事業拠点構築の足掛かりをつくることに加え、Exurban 社との共同開発により、E-Scrap をはじめとするリサイクル原料のみを用いた製錬技術を獲得し、その技術を北米以外の地域にも展開していくことを想定しています。新たに資源メジャーの Rio Tinto 社、大手リサイクラーの Giampaolo Group 社がパートナーとして加わり、推進体制が強化されました。また、当社も現地に駐在員を派遣し、技術開発体制と現地プロジェクトマネジメント体制の強化に寄与しています。



使用済み製品排出者との資源循環ループの構築 (回収→再資源化→返還→製品)

自動車メーカー等より使用済み製品をお預かりし、当社が出資する自動車・家電リサイクル工場でそれを解体、選別して資源を回収し、その後、銅製錬所にて最終資源化した素材または当社の銅加工事業拠点で加工した材料としてお返しする「資源循環ループ」の構築を進めています。当社グループにおける銅の長いバリューチェーンを強みとして、お客さまニーズに応じた資源循環ループモデルを提案しています。



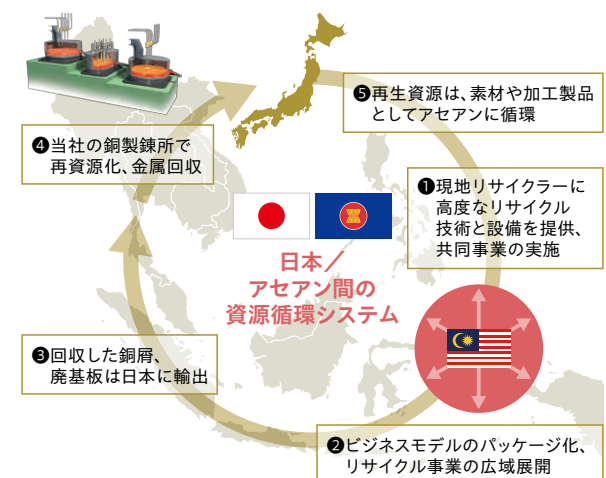
関連記事：

統合報告書 P22
▶ 持続可能な資源循環ループの構築

アセアンにおける家電リサイクルプロジェクトの推進

家電製品は、鉄・アルミニウム・銅等の金属や、ガラス、プラスチック、ゴム等、多くの素材をさまざまに組み合わせられてつくられています。当社グループでは、家電メーカーと連携して家電リサイクル工場を操業しており、高度な解体・選別技術を有しています。この強みを活かし、E-Waste 管理の法制化が計画されているマレーシアやタイにおける家電リサイクルの事業化プロジェクトを推進しています。

特に、マレーシアでは現地パートナー (Jaring Metal Industries 社) と共同事業化に関する MOU を締結し、プロセス設計、サプライチェーン構築 (廃家電仕入れ・リサイクル処理・回収資源販売) 等、フィージビリティスタディ (FS) を共同で実施しており、事業性を見極め、法制化のタイミングに合わせて投資判断を行う計画です。



事業基盤の再構築



高機能製品カンパニー：銅加工事業

中経2030施策

- 銅板・銅条の生産能力増強による国内市場のシェア向上や海外新規顧客の獲得
- 伸銅品リサイクル率を向上し、スクラップのプラットフォーム基盤を確立
- 海外(Luvata社)：成長市場(xEV、医療、環境)への迅速な参入

進捗状況

- 銅板・銅条の生産能力増強投資は計画通り進捗し、2024年度下期から本格的に稼働したが、需要は軟調に推移
- EVコネクタ分野で生産能力拡張およびM&A

2025年度の取り組み

- 生産合理化や棚卸在庫削減などによるコスト削減
- 次世代電気自動車用向け車載端子材に加え、半導体関連のヒートスプレッダー材の拡販
- 成長市場への参入に向けた営業の専任部署(戦略営業部)を設置
- 高付加価値品へのシフト、低採算品の廃止などの製品ポートフォリオの最適化



営業体制の強化による増販(既存市場の深掘り・新規市場の開拓)に加え、さらなるコストダウンも含めた「収益構造改革」を実行

銅加工事業では、無酸素銅や銅合金の開発、製造技術を強みとして、各種伸銅品を安定的に供給しており、国内シェアはトップとなっています。xEV化の進展や大電流・高電圧化の進行等による中長期的な需要増を見据えた増産投資については、2024年度までに完了したものの、自動車・半導体関連ともに需要は軟調に推移しており、2024年度は減損損失を計上することとなりました。こうした状況を踏まえて、2025年度は、増産投資設備の活用や営業体制の強化による増販に取り組むとともに、さらなるコストダウンも含めた「収益構造改革」を実行してまいります。

「収益構造改革」については、製造面と販売面で各々の改革を実施することを計画しています。製造面では、歩留まり向上

や棚卸在庫削減などの既存施策に加えて、生産ラインの統廃合や大幅なリードタイム圧縮を進めていきます。その一環として、2026年4月1日付で堺工場(大阪府堺市西区)と三宝製作所(大阪府堺市堺区)の組織を統合するべく、準備を進めています。上流工程である堺工場と下流工程である三宝製作所の垂直的な統合により、型銅品の鋳造から伸銅品加工までのバリューチェーンを強化し、製造効率の向上に加え、生産リードタイムの短縮にもつなげていきます。

販売面においては、既存市場の拡販に加えて新市場の開拓を目的として、新たに営業・マーケティングを担う部署を設置しており、新たな付加価値を提供できる体制の構築を目指します。

収益構造改革の概要

徹底した生産合理化・リードタイム圧縮			
コスト削減施策	●若松製作所	：MSP等合金リサイクル、歩留まり向上・合理化、棚卸在庫削減	
	●三宝製作所	：歩留まり向上・合理化、棚卸在庫削減	
	●堺工場	：生産効率化、棚卸在庫削減	
	●追加対策	：生産ライン統廃合、リードタイムの圧縮	
マーケティングの強化+新たな付加価値の提供			
拡販施策	●車載市場(圧延)	：BEV関連分野の拡販、国内ブスパー拡販、欧州市場拡販	
	●半導体市場(圧延)	：ヒートスプレッダー拡販、ターゲット材拡販	
	●水栓市場(押出)	：GloBrass拡販(海外)、エコ角丁拡販(国内)	
	●その他	：銅合金棒拡販、価格改定・回収サイト圧縮	
営業体制の強化	圧延営業部 押出営業部	銅加工営業部：既存市場の国内・国外向け営業 戦略営業部：新規市場の国内外の営業&マーケティング	2025年4月1日付で組織改革

事業基盤の再構築



高機能製品カンパニー：電子材料事業

中経2030施策

- 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

進捗状況

- シリコン加工品は事業環境が悪化。増産投資を見直し、他の成長分野に振り替え
- 柱状晶シリコン、シール製品の能力増強投資は、計画通り進捗

2025年度の取り組み

- 強みのある製品によるシェアアップ、新規顧客の獲得（半導体関連製品、デバイス）
- 半導体市況回復に伴う増産効果
- コストダウンによる価格競争力強化
- 新製品（角型シリコン、アブソーバDH53シリーズ）の拡販



次世代半導体向け製品の需要に応え、増産投資による事業拡大を図る

電子材料事業では、半導体や自動車向けに素材・製品を供給しています。注力している半導体関連製品は、製品ごとの状況は異なるものの徐々に需要が回復傾向にあります。このため個々の需要動向を注視して、能力増強などを検討していきます。低α線はんだ材は、生成AIや先端パッケージ用途で需要が堅調であり、増産投資を進めています。シリコン加工品は、商流での在庫過多が継続しているものの、既存顧客でのシェアアップ、新規顧客の獲得および新分野への進出による拡販に取り組んでいます。柱状晶シリコンは、半導体メモリ用途向けの需要が堅調であることから段階的な生産能力の増強を計画しています。シール製品も商流における在庫過多が継続しているものの、2025年度下期には在庫削減が進

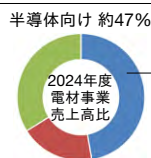
むと想定しており、需要動向を見ながら、能力増強を検討していきます。

コストダウンについては、拠点ごとの取り組みを展開しています。三田工場では、原価3割削減を目標に、ボトムアップとトップダウンの両方向で数値目標にこだわった活動を継続しています。セラミックス工場では、組織の壁やこれまでの慣習にとられない全員参加の取り組みにより、徹底したコストダウン、ものづくり力強化に取り組んでいます。

新製品については、世界最大級600mm角の角型シリコン基板の拡販活動に注力しています。サーバー用CPUやGPUなどの次世代半導体パッケージへの利用を想定しており、お客さまからの反応も良好で、順調にサンプル評価が進んでいます。

半導体関連製品の展開

	低α線はんだ材	シリコン加工品	柱状晶シリコン	シール製品
用途	半導体パッケージ材料	半導体製造装置用パーツ		
需要動向	生成AI、先端パッケージ用途で需要堅調	商流での在庫過多が継続しており軟調	半導体メモリ用途等で需要堅調	商流での在庫過多が継続しており軟調
製品の強み	<ul style="list-style-type: none"> ● 独自の低α線材料と品質評価技術 ● 長年の信頼と実績 	<ul style="list-style-type: none"> ● 脆性材料への優れた微細加工技術 ● カスタム対応力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大口径品の供給（□1050、φ1050） ● 高強度、介在物フリー ● 単結晶品と同等の熱膨張率、加工性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 材料設計力 ● カスタム対応力 ● 自動化によるコスト競争力
今後の展開	実績ある大手顧客の要請を受けて、生産設備増強を進行中。24年度比生産量3倍の投資を計画しており、27年度より効果発揮予定。	既存主要顧客でのシェアアップ、および新規顧客・新分野へ進出し、新領域での拡販を目指す。25年度より効果発揮を計画。	顧客需要は旺盛、かつ対象市場は継続的な成長を見込む。需要動向を見ながら段階的に生産能力増強。25年度以降、効果発揮を計画。	25年度下期には流通在庫の削減が進み、その後は市場の成長に合わせ需要増を見込む。需要動向を見ながらさらなる能力増強を検討。



事業基盤の再構築



加工事業カンパニー：加工事業

中経2030施策

超硬工具事業

- 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

タングステン事業

- 超硬工具向けのほか、二次電池向け等に事業規模を拡大
- 環境対応力の強化

ソリューション事業

- ものづくり現場へのコト売りを事業化

進捗状況

- 高付加価値製品の創出は自動車・航空機・医療等の各分野で進捗するも、市況悪化に伴い、投資の一部を抑制、延期
- 世界有数のタングステン製品メーカーであるH.C.Starck社の買収を完了

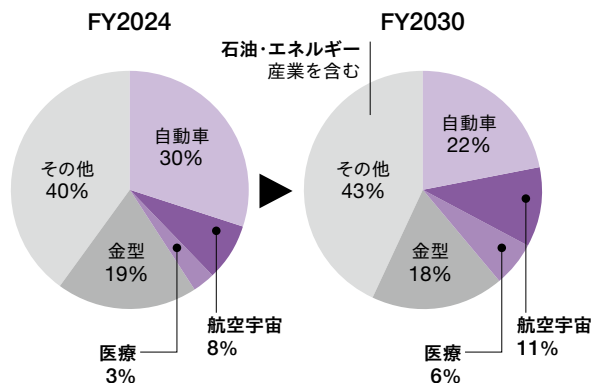
2025年度の取り組み

- 人員再配置・規模の適正化・調達の最適化を含めた徹底的なコスト圧縮と景況反転時に備えた省人化、自動化を加速
- 成長基調にある航空宇宙産業向けへの拡販を強化
- 日本新金属(株)(当社子会社)とH.C.Starck社が有するリサイクル技術・能力・グローバル拠点を活用し、使用済み超硬工具の回収やリサイクル能力の確保に向けた取り組みを加速

成長領域の注力製品への戦略投資

加工事業では、「自動車」、「航空宇宙」、「医療」、「金型」の各産業向けに各種超硬工具を提供していますが、2024年度は自動車向けの販売の成長が想定を大きく下回り、2025年度もグローバルな自動車向けの需要回復は不透明な状況にあります。こうした状況を踏まえて、今後の成長が見込まれる航空宇宙、医療産業を中心に注力市場をシフトしていきます。航空宇宙産業においては、過酷な条件に耐える高性能な素材が求められており、その加工に使用する超硬工具についても高性能品が求められます。加工が難しい高性能素材を安定的かつ効率的に加工するために、当社はファインチューニングした母材に耐熱性能の高いコーティング技術を組み合わせた工具を提供しています。技術サポートを提供する専門のグローバルチームを設立し、日本と欧米を中心に拡販強化する

超硬工具の市場ポートフォリオ(産業別売上高構成比率)



とともに、コンポーネント(特に航空エンジン)に焦点を当てて製品ポートフォリオを強化していきます。

また、2024年12月に世界有数のタングステンメーカーであるH.C.Starck Holding (Germany) GmbH(H.C.Starck社)の取得を完了しました。同社は、主にタングステン粉、タングステンカーバイド粉およびその合金を素材とする高品質粉末を欧州、北米、中国で製造・販売し、日本を含むグローバルな販売網を有していることに加えて、世界最大級のタングステンリサイクル能力を保有しています。当社グループの日本新金属(株)との連携による研究開発力の強化、クロスセルの推進、リサイクル技術・能力の活用等を通じたシナジー創出と企業価値向上を目指すとともに、タングステンリサイクルのグローバルな事業展開につなげていきます。

タングステンリサイクルのグローバルな事業展開



日本新金属(株)とH.C.Starck社が有するリサイクル技術・能力・グローバル拠点を活用し、使用済み超硬工具の回収やリサイクル能力の確保に向けた取り組みを加速



当社、日本新金属(株)とH.C.Starck社の3社連携による研究開発力の強化



日本新金属(株)とH.C.Starck社のクロスセル推進等を通じたシナジー創出と企業価値向上

事業基盤の再構築

再生可能エネルギー事業



中経2030施策

- 地熱事業の拡大に向け、3年に1ヵ所のペースで新規開発を実施
- 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

進捗状況

- 2024年3月に安比地熱発電所が稼働(1ヵ月前倒し)
- 当社社有地にて風況を調査中
- 2024年9月にバイオガス事業から撤退

2025年度の取り組み

- 社有地を活用した太陽光発電所建設(2025年11月運転開始予定)
- 地熱、水力、太陽光、風力の新規プロジェクトを逐次立ち上げ、調査・評価を継続中

地熱、水力、太陽光、風力の新規プロジェクトの積極展開

当社グループは、秋田県内の金属鉱山の開発において必要となる電力を賄うため、長きにわたって再生可能エネルギーによる発電に取り組んできました。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し、地域社会への電力安定供給に貢献しています。2050年度の実質的な再エネ電力自給率100%という目標の達成に向けて、地熱発電を中心として水力発電、太陽光発電のさらなる拡大や風力発電への新規参入等、積極的に事業を展開していきます。

特に注力している地熱発電については、大沼地熱発電所、澄川地熱発電所(蒸気供給のみ: 発電は東北自然エネルギー(株))、山葵沢地熱発電所(持分法適用関連会社である湯

沢地熱(株)が所有)に加えて、2024年3月1日安比地熱発電所(連結子会社である安比地熱(株)が保有)が営業運転を開始し、クリーンな電力を安定的に生み出しています。

新規プロジェクトとしては、秋田県鹿角市の菰ノ森地域において、独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構(JOGMEC)の助成金を活用した地熱資源量調査を開始しています。

2022年度から調査井掘削のための新設林道・敷地造成工事に向けた伐採・伐根工事、2023年度に造成工事の本工事、2024年度に調査井掘削工事を実施しています。この調査により地質および岩石特性、温度等に係る情報を取得し、調査井のひとつからは300℃以上の地層温度を確認できました。



冬の安比地熱発電所



菰ノ森地域の調査井掘削

事業基盤の再構築

CTOメッセージ

執行役常務、CTO
CTO担当領域、
再生可能エネルギー事業担当
石井 利昇



研究開発体制の最適化やものづくり活動の自律化を進め、イノベーションを加速させることで、企業価値向上につなげていきます。

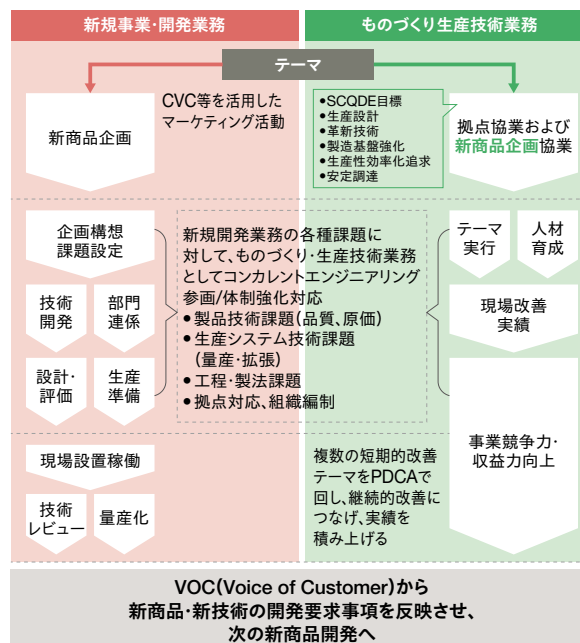
当社グループが取り組む抜本的構造改革の一環として、CTOの所管する業務、特にものづくり・R&Dにおいて、さまざまな取り組みを進めています。研究開発では、新規・既存分野の割合が適正かどうか、全社の事業ポートフォリオに沿っているかなどについて今一度検証・整理する必要があります。そのうえで、予算配分、人員規模や配置を最適化した研究開発体制を構築していきます。また、新規事業の創出や事業化の加速という観点から、当社グループ内だけでなく外部の知見も活用したアクセラレーションプログラム「Wild Wind」などの既存施策の強化により、質の高いテーマ創出を加速させたいと考えています。事業化の判断を加速させるため、量産設計の強化にも努めています。

ものづくりでは、本社主導からカンパニー・拠点での自律的な活動に移行していく一方で、全社最適の観点で生産技術の見直し、強化に注力したいと考えています。これらの取り組みを通じて、イノベーションを加速し、持続可能な成長、企業価値向上につなげていきます。

ものづくり・R&D

ものづくり戦略

当社グループは、企画・設計・製造・試験といった複数の製品開発プロセスを同時並行的に実施するコンカレントエンジニアリング(Concurrent Engineering)の手法を取り入れ、「ものづくり力の強化」を図っています。製品開発プロセスを効率化し、開発期間を短縮することで、変化の速度が速まっている顧客や市場のニーズにタイムリーに対応し、より大きな成果が見込める製品の市場投入を早めます。また、生産技術部門が新製品の開発段階から参画することで、量産時の不良率の低減や品質向上を図り、歩留まりの向上につなげ、事業競争力の強化に貢献していきます。

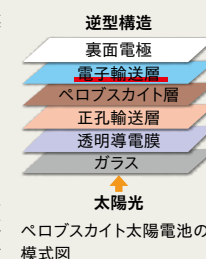


研究開発戦略

研究開発戦略では、新製品・新技術・新事業の創出を通して、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の向上を実現します。未来を見据えた素材・材料開発や、産・官・学連携による成果の早期実現を目指します。また、足許で進めている事業基盤再構築の取り組みとして、R&Dテーマの選択と集中を進めています。2025年4月、イノベーションセンターにおいて、従来10あったR&D技術の領域を、材料・プロセス・解析・分析評価の4つの領域に集約しました。今後、メガトレンドや成長市場を念頭に強化すべきコア技術を見極め、外部連携も活用しながら、コーポレートR&D機能の役割に応じた新技術・新製品の創出に向けて中長期のテーマに取り組んでいきます。

[サステナビリティの実現に貢献する製品開発事例] ペロブスカイト太陽電池向け電子輸送層成膜用インクを開発

当社は、MMCイノベーション投資事業有限責任組合を通じて出資している(株)エネコートテクノロジーズと共同で、ペロブスカイト太陽電池の発電効率を向上させる電子輸送層の成膜用インクを開発、これを採用することで従来比約1.5倍という高い発電効率を実現しました。ペロブスカイト太陽電池は、高効率で低コストであり、軽量・柔軟性を持つため、従来は設置が難しかった場所にも対応できることから、次世代の太陽電池として注目されています。当社と(株)エネコートテクノロジーズは、成膜インクの塗布プロセスの共同開発も進めており、引き続き、大面積のペロブスカイト太陽電池の早期の実用化を目指していきます。
(<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/news/press/2025/25-0324.html>)

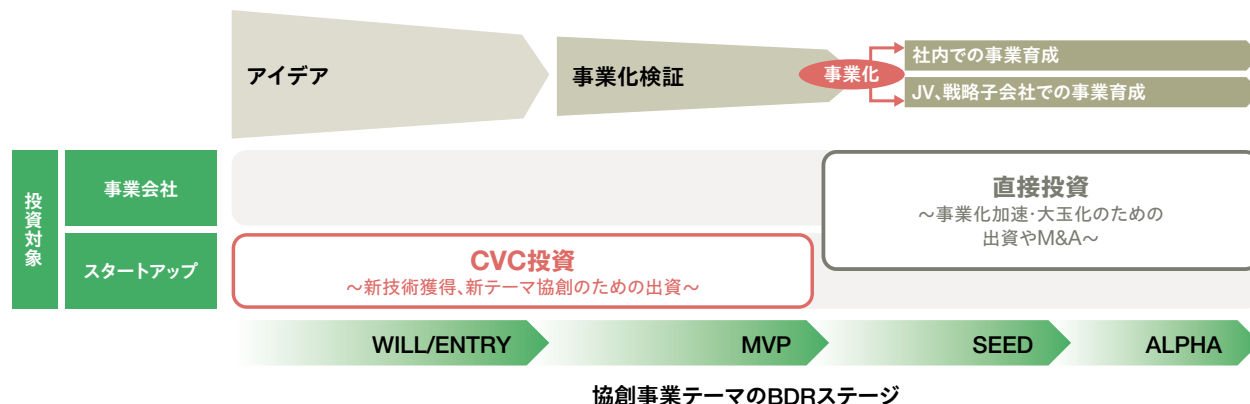


新開発の酸化スズナノインク

事業基盤の再構築 > ものづくり・R&D



新規事業における投資の基本戦略



知的財産マネジメント

持続可能な循環型社会の実現および企業価値の向上のため、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。

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

動脈型・静脈型ビジネスの特性に応じ、当社の循環型バリューチェーン形成を支援するための知的財産戦略を、より迅速かつ効果的に展開します。

2. 当社グループ全体としての 筋肉質な知的財産ポートフォリオの形成

中長期的に予想されるコンペティタやアライアンスの発生など、知財環境の変化に対しても柔軟に力強く対応できる筋肉質な知財ポートフォリオの形成を目指します。

3. 当社グループ知的財産ガバナンス体制の強化

当社グループにおいては、コーポレートガバナンス・コードも踏まえ、知財担当執行役によるヒアリング(月例)や取締役会報告(適宜)を実施し、経営層から指導・監督を受けるなど、知的財産への投資、活用戦略の構築・実行、リスク管理、情報開示等に関するガバナンスが最適化されるよう取り組んでいます。

短期間での新規事業協創を目指す、アクセラレーションプログラム「Wild Wind」を開催



Wild Wind 2023(第1期)の審査会にて

第2期 特設WEBサイト(<https://www.mmc.co.jp/su/acp24>)

当社は、スタートアップ等の外部パートナーとの協創による新規事業創出を目指すアクセラレーションプログラム「MMC Acceleration Program “Wild Wind”」を開催しています。外部パートナーとの協業により、速やかな仮説検証や実証試験を行い、事業化に向けた取り組みを加速させていきます。なお、外部パートナーには当社が保有する研究データや事業開発メンバーの人的リソース、研究・開発設備、素材解析技術、事業化に向けた検証費用を提供し、事業化への的確なアドバイス・伴走支援を実施します。

第1期(2023年開始)では、2つのテーマが事業化準備に移行しており、第2期(2024年開始)は、カーボンニュートラル、資源循環、先端材料、ライフサイエンス、自動化技術の5分野に沿った新規事業テーマについてパートナーを募集しました。当社からの起案テーマに加えて、外部パートナーからの協創アイデアも積極的に受け入れる形とし、約6ヵ月間の共同検証を経て、2025年9月に事業化の可否を判断しました。事業化が決定したテーマについては、当社またはMMCイノベーション投資事業有限責任組合による出資を検討します。

事業基盤の再構築

DX/IT

DX戦略

当社グループは、グローバル競争に勝ち抜くための基盤づくりとしてDX戦略「MMDX※」に取り組んでおり、デジタル技術とデータを活用して、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。

※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

MMDX戦略の再構築

MMDXの投資効果を高めることを目的として戦略を再構築しました。各DXテーマの構想から運用保守に至るまでの内製化を加速させ、効果創出が早く見込めるテーマを優先的に実施していく方針としています。各カンパニーにおける事業系DXでは経営資源を管理・利活用する取り組みを加速させ、全社共通系のDXテーマはITシステムのモダナイズーション活動と一体化して合理的に進めるとともに、高度なオペレーションを可能とする業務改善をあわせて実施していきます。また、AIの活用拡大や、企業ビジョンである『循環をデザインする』領域における新たなテーマ模索なども実施していきます。

[MMDX事例]Tool Assistant

最適な工具を選定するには高度な専門知識と豊富な経験が求められます。特に、特殊な加工形態や素材に対応する場合の選定難易度は高いため、時間を要することがユーザーにとって大きな課題となっています。また、選定に時間がかかるだけでなく、誤った工具の選定は生産効率の低下や品質の不具合を引き起こす可能性もあります。

こうした課題を解決するため、当社では熟練エンジニアの工具選定ノウハウを集約したツール「Tool Assistant」をリリー

スしました。このツールを活用することで、ユーザーは必要な情報を選択・入力するだけで、時間や場所を問わず、約40万通りの選定パターンの中から最適な工具を迅速に導き出すことが可能となります。一部の工具検索においてはAIがユーザーの検索履歴等に基づいた工具を提案するAIレコメンド機能により効率的な工具選定が可能となっており、加工精度や生産性向上につながります。

現状・課題	環境変化
<ul style="list-style-type: none"> 工具選定プロセスには時間と労力が必要 熟練エンジニアのノウハウを次世代に継承することが難しい 	<ul style="list-style-type: none"> 切削加工業界のデジタル化が求められている さまざまなオンラインサービスの普及 労働力人口の減少

Tool Assistant は、工具選定のプロセスを効率化し、切削加工業界の生産性向上と技術継承を支援します

<p>操作は直感的。選定に不安のある方でも安心してご利用いただけます</p> <p>工具や加工の専門知識が不要</p>	<p>スマホひとつで時間や場所に関係なく、最適な工具の選定が可能です</p> <p>いつでもどこでも利用が可能</p>	<p>熟練エンジニアの選定ノウハウをアプリに凝縮、最適な工具を提案します</p> <p>最適な工具を提案</p>
---	---	--

Voice



CDO
DX推進部長
端山 敦久

MMDXは『本格稼働フェーズ』の最終年度になります。関係者が一体となってデジタルとデータを活用させ、リソースを考慮しながら優先度を明確にして成果・効果へつなげていきます。また、中経2030 Phase2に向けての強化施策としてAIの活用と内製化比率向上を図ります。これによりデジタル変革をさらに加速させていきます。

Voice



CIO
システム戦略部長
板野 則弘

ITガバナンスとITシナジーを軸とした“MMCグループIT WAY”の確立と実行で、経営、事業に貢献していきます。また、急速に進化するITの利活用の推進と、時代に応じた適切な情報システムセキュリティレベルを維持し、レガシーシステムからの脱却、“モダナイズーション”を進めていきます。



IT戦略

当社グループは、IT戦略として、「MMCグループIT WAY」(ITガバナンス、ITシナジー)の確立と実行、DX推進のため、事業に必要な不可欠なシステム機能の提供を行っています。データ利活用や業務効率化、セキュリティを重視し、システムモダナイズーションやセキュリティ対策の強化に加えて、IT基盤の共通化や標準化、IT人材の育成なども重要な要素として取り組んでいます。目標として、2030年までにITコストを売上高比率1.0%以下に抑えることを掲げています。

情報セキュリティについては、外部環境の変化に対応するために、境界防御型からゼロトラスト型セキュリティへの転換、サプライチェーンリスク管理の強化などの対策をグローバルに実行しています。また、インシデント対応体制やセキュリティ対策/運用のグローバル共通ポリシーの展開も行っています。情報セキュリティ対策はトレンドに合わせて継続的に展開しており、インターネット境界内の安全性や外部脅威の高まりに対応するとともに、OTセキュリティの重要性やクラウドへのセキュアなアクセスにも取り組んでいます。

財務体質の改善

CFOメッセージ

執行役常務、CFO
CFO担当領域、物流資材担当
平野 華世



持続的成長の基礎となる強固な財務基盤の構築に向け、キャッシュ創出力の強化、有利子負債の削減、投資効率の向上に取り組めます。

2025年4月より執行役常務CFOに就任し、新たな経営体制下で財務運営を担っています。

当社2024年度業績は、前年比では増収増益を達成しましたが、中期経営戦略2030のPhase 1最終年度である2025年度の業績見通しは、当初計画から大きく乖離しています。

その背景には、半導体・自動車関連市況の想定を下回る低迷、一部投資計画の中止・延期による短期的な投資リターンの低下、既実行投資に対する期待リターンの不足、さらに製錬マージンであるTC/RC悪化による金属事業の収益減少があります。

こうした環境下で、現在当社は、抜本的構造改革に着手していますが、ここに私が果たすべき役割は、当社の2030年に目指す姿と持続的な成長の実現に向けて、その基礎となる強固な財務基盤の構築を図るための投資配分方法の転換と投資効率の向上、キャッシュ創出力の強化、有利子負債の削減にあると認識し、実現に向けた取り組みを推進しています。

構造改革には一時的な損失計上や支出を伴いますが、投資の選択と集中を徹底し、収益とのバランスを確保することで、財務の健全性を高めながら企業価値の向上に貢献してまいります。

財務体質の改善

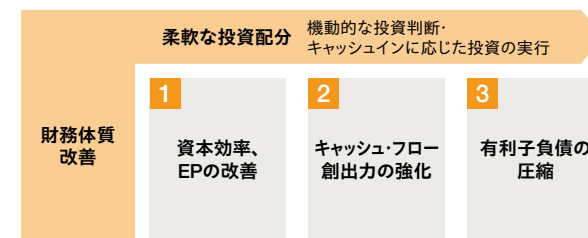
抜本的構造改革のもうひとつの柱である「財務体質の改善」を着実に実行し、企業価値向上につなげていきます。

財務体質改善の方向性

当社は、中経2030や現状を踏まえ、「中経2030は、需要増を前提とした事業戦略、投資計画であり、外部環境が大きく変化した際の戦略や計画の見直しが十分ではないこと」、「投資のリスク/リターン、効果発現時期を組み合わせた全社の投資配分が必要であること」、「TC/RCが早期回復しない場合を想定したリサイクル原料を中心とした製錬ビジネスへのシフト、資源循環ループ構築の早期化が必要であること」という課題を認識しています。

財務体質の改善に取り組み、機動的な投資判断やキャッシュインに応じた投資の実行など、柔軟な投資配分を行う体制に転換していきます。

財務体質の改善においては、次の3点に取り組めます。



関連記事：

統合報告書 P29 ▶ 中経2030の進捗(現状認識)

資本効率、EPの改善については、経営管理指標として導入しているROICの向上、EP(エコノミックプロフィット、ROICと事

コストダウンの状況

(単位：億円)

コストダウン計画		2023年度		2024年度		2025年度	
		中経計画	実績	中経計画	実績	中経計画	見込み
金属	●ヘッジコスト、スラグコスト、エネルギーコスト削減	0	47	0.1	100	26	140
高機能製品	銅加工 ●歩留まり改善、固定費削減(労務費・外部委託費等) 電子材料 ●固定費削減(労務費等)、生産性の向上	17	16	24	30	32	54
加工	●製造原価低減 ●子会社でのコストダウン	9	21	19	37	30	57
再エネ	●発電所運転経費削減 ●発電所の自動運転による運営効率化等	0	0.3	0.2	0.3	0.2	0.5
事業合計		26	84	44	168	88	252

財務体質の改善

業別WACCの差となるROICスプレッドに投下資本を乗じて算出)の改善に取り組みます。

ROICについては、既に事業単位で改善項目を設定し、月次単位での報告・管理を行うことで資産効率の向上を推進しています。現場に落とし込んで改善を進めるため、ROICを分解し、改善ドライバーが何かを明確化したうえで、拠点ごとにKPIを設定し、取り組みを進めています。また、販売面では価格改定や決済短縮化、生産面では歩留まり改善や棚卸資産の削減を含めた徹底的なコストダウンを進めていきます。

他方、全社視点では、運転資本の改善、投資計画のレビュー、キャピタルアロケーションのモニタリングなどを通じて、当社グループ全体の資本効率の向上を推進しています。

これらに加えて、営業キャッシュ・フローに応じて投資の実施を判断するなど、柔軟、かつ適切に投資配分をコントロールし、キャッシュ・フロー創出力の強化や有利子負債の圧縮も進めていきます。

キャッシュマネジメントシステムの活用

当社グループは、キャッシュマネジメントシステムの導入により、国内および海外グループ各社における余剰資金の一元管理を図り、資金効率の向上に努めています。この一環として、2024年度第3四半期より、欧州の海外子会社を対象としたグローバルキャッシュマネジメントシステム(ノーショナルブリング)の運用を開始しました。2025年度には、中国、タイ等でのキャッシュブリング導入を計画しており、グローバルベースでのさらなる資金効率向上に取り組んでいきます。

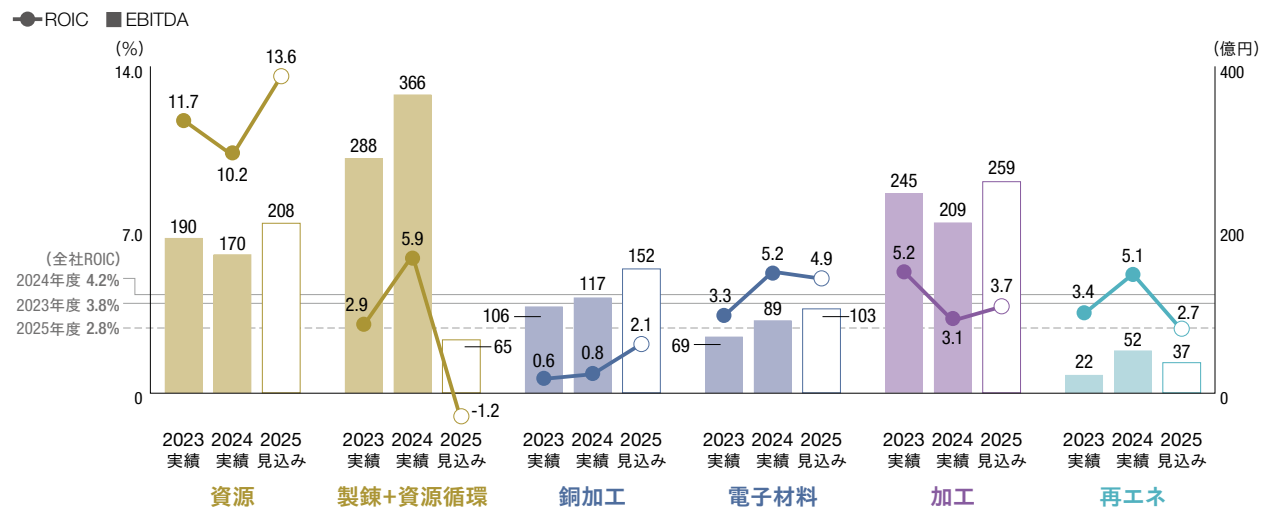
企業価値向上

事業基盤の再構築

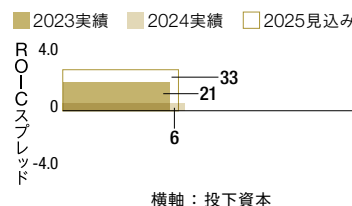
財務体質の改善

サステナビリティの推進

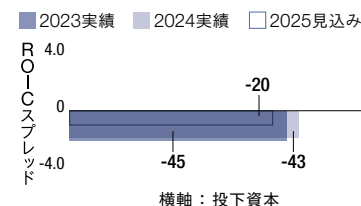
事業別ROIC・EBITDA(上)/EP(下)の2023・2024年度実績および2025年度見込み



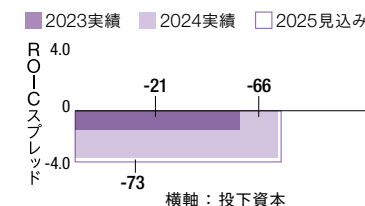
資源



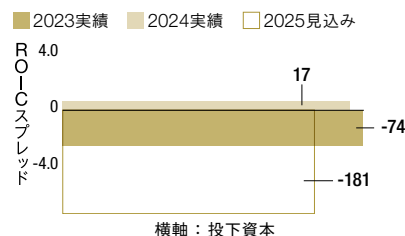
銅加工



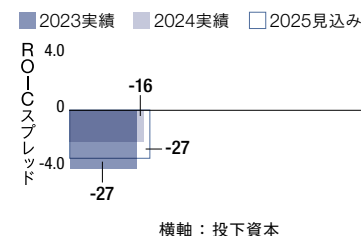
加工



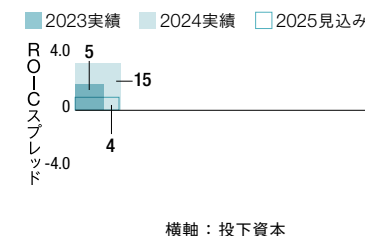
製錬+資源循環



電子材料



再エネ



サステナビリティの推進

サステナビリティ活動の全体像

企業価値向上

事業基盤の再構築

財務体質の改善

サステナビリティの推進

マークは外部表彰や外部認証を表しています。

	2024年度					2025年度
資源循環の推進	エアコン室内機 簡易解体装置の販売を開始	リサイクル金属ブランド 「REMINE」に 4製品追加		H.C.Starck 社の 株式譲受手続き 完了	廃プリント基板を活用した 持続可能な「PMP (Product- Material-Product) ループ」を促進	第21回 LCA 日本フォーラム 表彰において「会長賞」を 受賞
地球環境問題対応の 強化	電気銅カーボンフット プリントの算定 および第三者検証を 実施	当社社有林「マテリアルの森 手稲山林」が OECM (Other Effective area-based Conservation Measures) として 国際データベースに登録		三菱マテリアルグループの 生物多様性保全方針を策定	The Copper Mark 認証取得	CDP2024 「気候変動分野」において 初の最高評価 「A リスト」選出
人的資本の強化	トップアスリートを招いた 健康増進イベントを開催	「健康優良企業 金の認定」を 2年連続取得		スポーツ庁「スポーツ エールカンパニー2025」 に3年連続認定		CDP2024「サプライヤー エンゲージメント評価」に おいて、2年連続 最高評価の 「サプライヤー エンゲージメント・ リーダー」に選定
コミュニケーションの 活性化	ESG 投資指数 「FTSE4Good Index Series」 および「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に 初選定		三菱マテリアル グループの 新たな価値観を 策定	三菱マテリアル 本社にて 「Family Day」 開催		CDP2024 「気候変動分野」において 初の最高評価 「A リスト」選出
情報セキュリティの 強化	経営層向けサイバーセキュリティ 勉強会の開催			グローバルWAN (Wide Area Network) の 欧米展開		Microsoft Copilot の 社内試用開始
SCQ 課題への 対応強化	危険体感教育 647名受講、 安全衛生教育 347名受講 (2024年度実績)			「品質振返りの日」を開催し、 教育、内部監査やパトロールの実施		「安全誓いの日」を開催し、 重大災害を風化させないための取り組みを継続
持続可能な サプライチェーン マネジメントの強化		チリ・ マントベルデ鉱山の 銅精鉱生産開始		チリ・ マントベルデ鉱山の 硫化鉱設備竣工式		カナダ・ カッパーマウンテン鉱山の 権益売却完了について
DX の深化	「DX 銘柄2024」の 「DX 注目企業2024」に 2年連続選定		最適な工具を提案する 「Tool Assistant」サービスの 提供開始			「DX 注目企業」に 3年連続で選定
価値創造の追求	車載端子用高性能銅合金の技術が 令和6年度科学技術分野の 文部科学大臣表彰において 科学技術賞 (開発部門) を初受賞		短期間での新規事業創出を 目指す、アクセラレーション プログラムの「Demo Day」 開催		ペロプスカイト太陽電池の発電効率を 向上させる電子輸送層の成膜用 インクを開発～従来型のインクより 約1.5倍の高発電効率を実現～	世界最高水準の結晶粒成長 抑制性能を実現した無酸素銅 「MOFC®-GC (Grain Control)」 を開発
地政学・地経学リスク	スペイン バレンシア超硬工具工場の 拡張完工		三菱マテリアルヨーロッパ社の 設置	タイで鉱山・土木用工具の 新工場を建設		「角型シリコン基板」が 「半導体・オブ・ザ・イヤー 2025 半導体用電子材料 部門」にて優秀賞を受賞
財務リスク		キャッシュ・フロー 改善プロジェクトの推進		海外グループ会社へのキャッシュ マネジメントシステム導入		電子コマース用ペーパーの 発行

サステナビリティの推進

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。

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エネ発電を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%を目指すなど、「脱炭素社会の実現」に向けた事業活動を進めます。

指標と目標

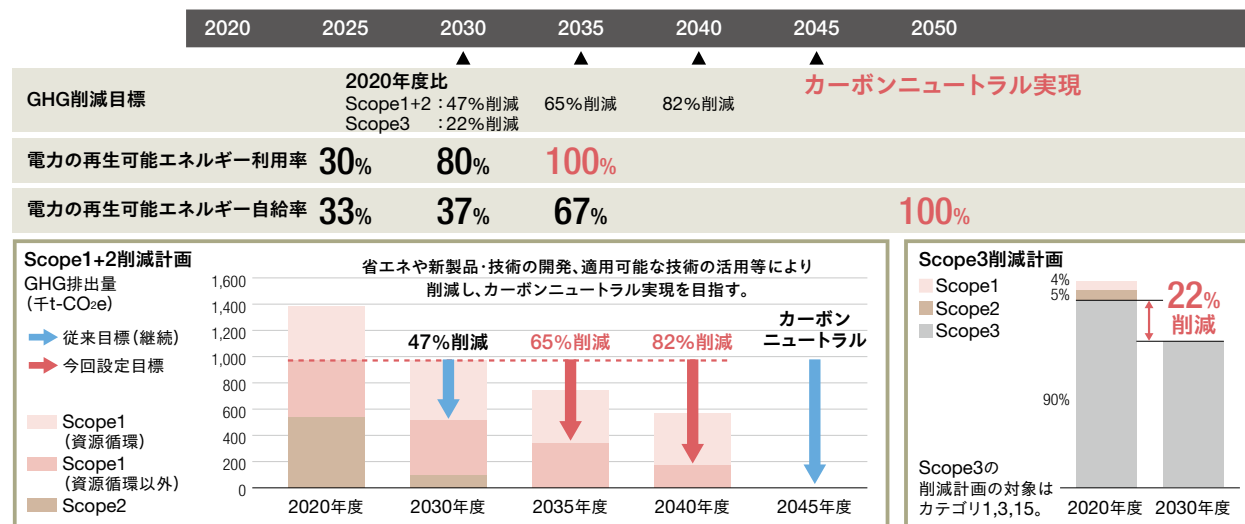
当社グループは、中期経営戦略においてGHG排出量の削減目標(Scope1+2、およびScope3)を掲げています。エネルギーの使用の合理化および非化石エネルギーの転換等に関する法律並びに地球温暖化対策の推進に関する法律(温対法)の運用変更に基づく定期報告が2024年度から適用されたことに伴い、2024年に当社の両法令に基づくGHG排出を

再整理し、これまで算定・報告の対象外であったE-Scrapに含まれるプラスチックの燃焼に伴い生じるCO₂や製造工程で使用する石灰石の化学反応に伴い生じるCO₂等についても法令報告の対象に追加しました。当社は強みを活かして資源循環の取り組みを強化していくことを中経2030の柱のひとつとしていることから、Scope1+2に関するGHG削減目標について、当社の資源循環の取り組みにより排出されるGHGを除いたGHG排出量を対象に、2030年度までに2020年度比で47%削減する目標を設定しました。なお、Scope1+2については、これまで同様に、2045年度には、当社の資源循環の

関連記事：

サステナビリティサイト▶気候変動(TCFDに則った開示)

取り組みにより排出されるGHGも含めたカーボンニュートラルの実現を目標としています。また、この見直しに伴い、2024年11月にSBT認定を取り下げました。
さらに、このたび従来の2030年度・2045年度目標に加え、2025年2月に日本政府が設定した「日本のNDC(国が決定する貢献)」も踏まえ、Scope1(資源循環の取り組みによる排出を除いたGHG排出量)の2035年度、2040年度の排出量の削減目標について、2030年度目標と2045年度目標を直線で結ぶ傾き上の数値を基に新たに設定しました。当社がGHG排出削減目標の対象としているScope1(資源循環の取り組み



※Scope1,2のGHG排出量は温対法の調整後排出量の算定による(資源循環の取り組みにより排出されるGHGを除く)。



サステナビリティの推進 > 気候変動問題への対応

みによる排出を除いたGHG排出量)およびScope2の合計排出量について今回設定する目標は、2020年度比で2035年度65%削減、2040年度82%削減とします。

Scope3については引き続き、2030年度までに2020年度比22%の削減を目指します。また、当社グループが強みを有する地熱発電等の再生可能エネルギーの開発や利用拡大を進め、電力の再生可能エネルギー利用率を2035年度に100%とすること、および電力の再生可能エネルギーの自給率を2050年度に100%とする目標を定めています。

戦略

TCFD*提言に基づくシナリオ分析を行い、当社グループの気候変動に関連するリスクと機会を分析しました。移行リスクと機会については2023年2月に公表した中経2030との整合性を取りながら、事業の指標と目標を定めました。それぞれのテーマで1.5℃シナリオと4℃シナリオを設定し分析しました。全事業共通のリスクとして、気候変動に対する政策および法規制の強化による炭素価格制度(カーボンプライシング)の導入、強化を挙げ、当社グループへの財務影響を試算しました。また、EV需要変化やエネルギー利用形態の変化、循環型社会への移行によるリサイクル事業の需要変化について、当社の事業への影響をリスクと機会の側面から分析しました。これらのリスクを低減し機会を獲得するために事業目標の達成に向け取り組んでいます。物理的リスクについても、気候変動に関連すると考えられる激甚化した豪雨・洪水や、高潮・渇水等の急性および慢性リスクによる被害等の水リスクを含め、全社リスクマネジメント活動において管理しています。

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

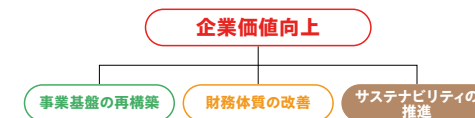


シナリオ分析—分析結果(概要)

▲: リスク要因 ●: 機会要因

テーマ	事業	1.5℃での リスク要素/機会要素	事業への影響		目標
			1.5℃	4℃	
炭素税負担・エネルギーコスト等の変化	全事業共通	▲ 炭素価格税制度の導入・強化(操業コスト増加)	カーボンプライス負担額とエネルギーコスト増加額の合計		GHG排出量(Scope1+2) 2030年度 47%削減(2020年度比) (資源循環の取り組みにより排出されるGHGを除く) 2045年度 カーボンニュートラル (資源循環の取り組みにより排出されるGHGも含む)
			約237億円	約158億円	
EV需要変化	製錬・資源循環事業	● xEV販売台数の増加	世界の自動車向け銅需要(2020年度比)		電気銅販売量 2030年度末 83万t/年
		▲ 日本の廃車発生台数の減少	2030年度: 3.3倍 2050年度: 4.6倍	2030年度: 2.1倍 2050年度: 2.7倍	
	銅加工事業	● xEV販売台数の増加	日本の自動車廃車発生台数(2020年度比)		自動車リサイクル年間処理台数 2030年度末 700万台/年
			2030年度: 0.98倍 2050年度: 0.85倍	2030年度: 0.98倍 2050年度: 0.89倍	
	加工事業	▲ モーダルシフト等に伴う加工製品市場の急変	自動車向けコネクタ・バスバー需要(2020年度比)		車載用純銅条販売量 2030年度末 2倍(2020年度比)
			2030年度: 2.6倍 2050年度: 3.1倍	2030年度: 2.2倍 2050年度: 2.4倍	
エネルギー利用形態の変化	製錬・資源循環事業	● 車載用LIB、太陽光パネルリサイクル需要の増加	自動車産業向け切削工具売上高(2020年度比)		切削工具売上高 2030年度末 2.3倍(2020年度比)
			2030年度: 0.996倍 2050年度: 0.718倍	2030年度: 1.510倍 2050年度: 1.455倍	
	加工事業	● EVバッテリー、蓄電池需要の増加	航空宇宙産業向け切削工具売上高(2020年度比)		二次電池用高機能粉末製造量 2030年度末 1.9倍(2020年度比)
			2030年度: 1.18倍 2050年度: 1.61倍	2030年度: 1.48倍 2050年度: 2.60倍	
	再生可能エネルギー事業	● 再生可能エネルギーの普及・需要の増加	LIBリサイクル重量(2020年度比)		車載用LIBリサイクル*処理量 2030年度末 870t-LIB/年 ※ブラックマス化(LIB取り出し、放電、解体、熱分解、破碎選別)まで
			2030年度: 50倍 2050年度: 350倍	2030年度: 14倍 2050年度: 92倍	
循環型社会への移行によるリサイクル事業の需要変化	製錬・資源循環事業	● E-Scrapリサイクルの需要の増加	EVバッテリー、定置用蓄電池向け高機能粉末製造量(2020年度比)(当社生産能力を考慮)		再生可能エネルギーの当社持分売電量 2030年度末 575GWh
			2030年度: 1.9倍 2050年度: 3.8倍	2030年度: 1.9倍 2050年度: 3.8倍	
	再生可能エネルギー事業	● 再生可能エネルギーの普及・需要の増加	当社持分発電分の2020年度売上との差分		再生可能エネルギーの当社持分売電量 2030年度末 575GWh
			2030年度: 5,240百万円 2050年度: 23,668百万円	2030年度: 5,046百万円 2050年度: 20,185百万円	
循環型社会への移行によるリサイクル事業の需要変化	製錬・資源循環事業	● E-Scrapリサイクルの需要の増加	世界のE-Scrap発生量(2020年度比)		E-Scrap類処理能力 2030年度末 24万t/年
			2030年度: 1.4倍 2050年度: 2.5倍	2030年度: 1.3倍 2050年度: 1.6倍	
循環型社会への移行によるリサイクル事業の需要変化	製錬・資源循環事業	● 家電リサイクル需要の増加	日本全体の廃家電処理重量(2020年度比)		家電リサイクル年間処理台数 2030年度末 590万台/年
			2030年度: 6%増 2050年度: 10%増	2030年度: 2%増 2050年度: 1%増	

サステナビリティの推進 > 気候変動問題への対応



カーボンニュートラルに向けたロードマップと進捗

Scope1の削減に向けては、重油からLNGへの燃料転換や設備の電化を進めるとともに、CCUS(Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)などに関するCO₂の削減に貢献する技術の開発も行っています。Scope2の削減に向けては、太陽光発電設備の導入、高効率設備へのリプレイス、再生可能エネルギー由来電力への切り替えなどを進めており、当社水力発電所の非化石証書を当社工場で利用するといった再エネ証書の社内活用も行っています。将来的な再エネ証書の逼迫を

見込み、長期的な再生可能エネルギーの確保を目的にCPPA(Corporate Power Purchase Agreement)の活用も検討しています。2024年度からは、GHG排出量削減のための取り組みを着実に実施していくために、インターナルカーボンプライシング制度の運用も開始しました。製造現場における省エネルギーや化石燃料からの排出量削減に加え、カーボンニュートラル(CN)社会に貢献する製品やCO₂回収・処理等の技術の開発を進めるとともに、適用可能な技術の活用等により、資源循環の取り組みにより排出されるGHGを含めて2045年度のカーボンニュートラルの達成を目指します。

GXリーグへの参画

当社は、外部の枠組みにも参画しながら、気候変動への対応を進めています。2022年4月には経済産業省の「GXリーグ基本構想」に賛同しています。参画企業にはカーボンニュートラルの実現に向けて、自社の排出量削減に向けた取り組みだけではなく、サプライチェーンや生活者、市民社会など幅広い主体と協働し、先導する役割が期待されており、当社の取り組みの方向性はこの趣旨と合致しています。

トランジション・リンク・ファイナンス

当社は、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを加速するため、2023年11月にトランジション・リンク・ファイナンス・フレームワークを策定(2024年8月にGHG排出量の削減目標設定変更に伴い改定)し、フレームワークに基づくトランジション・リンク・ボンドの発行およびトランジション・リンク・ローンの実行を行っています。なお、産業競争力強化法に基づく事業適応計画の認定による成果連動型利子補給制度(カーボンニュートラル実現に向けたトランジション推進のための金融支援)の適用に加え、経済産業省による「令和5年度温暖化対策促進事業費補助金」に採択されています。

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

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

カーボンニュートラルに向けたロードマップ

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

サステナビリティの推進 > 気候変動問題への対応

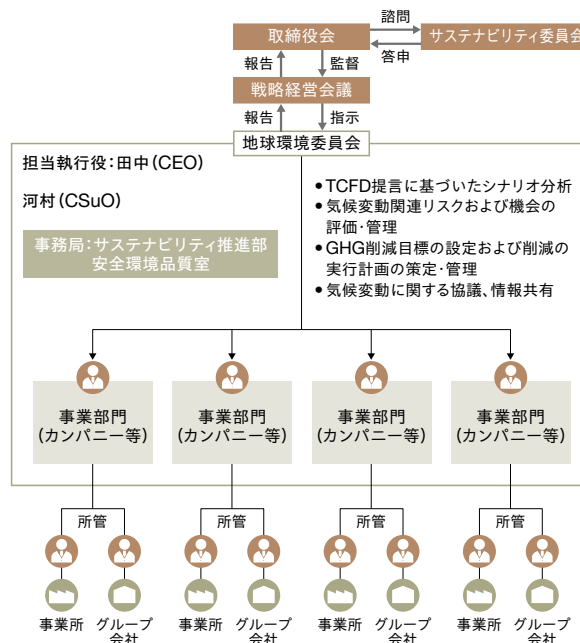
ガバナンス

当社は、気候変動問題を含むサステナビリティ課題への対応を担当する執行役、および分野別最高責任者であるCSuOを置き、積極的な対応を進めています。また、コーポレート部門に専門部署である「サステナビリティ推進部安全環境品質室」を設置しています。安全環境品質室が事務局を務める「地球環境委員会」では、TCFD提言に基づいたシナリオ分析、気候関連リスクおよび機会の評価・管理、GHG削減のための実行計画の策定・管理、その他気候変動に関する協議および情報共有等を推進しています。これらの取り組みは、戦略経営会議、取締役会に報告され適切にモニタリングされています。また、異なる視点からサステナビリティへ取り組む方向性を能動的に検討し、社内を示していくことを目的に、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ委員会を設置しました。本委員会では、気候変動関連の当社の取り組みに関するモニタリングおよびその方法、課題について検討し、その内容を取締役に報告します。

リスク管理

当社グループでは、気候変動に関するリスクを当社グループの業績および財政状態に重要な影響を及ぼす可能性がある主要なリスクのひとつとして認識しており、当社グループのリスクマネジメント活動の中で取り組みを進めています。当社グループのリスクマネジメント体制の詳細はP59「リスクマネジメント」をご参照ください。

推進体制



カーボンフットプリント(CFP)の対応

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



インターナルカーボンプライシング(ICP)制度

当社は、社内におけるGHG排出量に係る意識向上および脱炭素への取り組みをより推進するため、社内独自にGHG排出量に対して仮想的に価格を設定し、投資判断に活用するインターナルカーボンプライシング(ICP)制度を導入しています。社内炭素価格を1万円/t-CO₂eと設定し、自社のGHG排出量(Scope1+2)に削減貢献のある設備投資を対象として投資判断に利用しています。ICP制度の導入により脱炭素に寄与する投資を促進することでGHG排出量の削減を積極的に推進します。

Scope3削減に向けた取り組み
サプライヤーエンゲージメント

当社グループが掲げるScope3(カテゴリ1,3,15)の削減目標の達成やCFPの削減に向けては、当社事業による排出量のみならず、サプライチェーン全体でのGHG排出量の削減を推進することが重要です。当社は、サプライチェーン全体でのGHG排出量削減に向け、サプライヤーとの関係構築を進めています。具体的には、当社グループのScope3排出量の約24%を占めるカテゴリ1に関連する銅の原料の調達先である銅精鉱サプライヤーに対して、地球環境課題への取り組み状況やGHG排出量削減目標と削減計画について公開されているレポートに基づき当社から質問状を送付、回答を受領し双方向でコミュニケーションを取っています。またWEB面談による意見交換も実施し、サプライチェーン全体でのGHG削減に向けた取り組みを推進しています。なお、2024年度に質問状を送付したサプライヤー合計で、銅精鉱調達量の約9割を占めています。これらの取り組みは今後も継続し、対象サプライヤーを拡大する予定です。

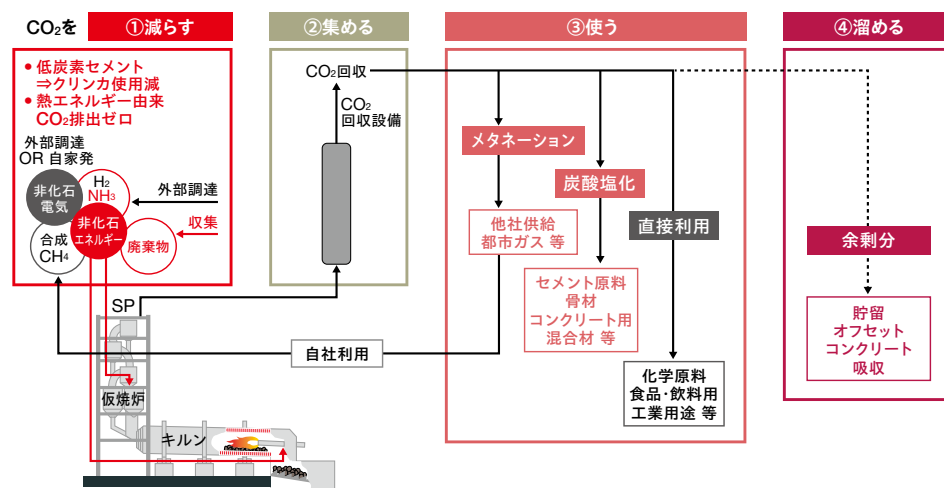
サステナビリティの推進 > 気候変動問題への対応

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

当社グループのScope3のカテゴリ15排出量として、持分法適用関連会社であるUBE三菱セメント(株)(MUCC)のScope1、2排出量の50%(持分割合)を計上しています。この排出量はScope3の約60%(2020年度実績)を占めており、MUCCの排出量削減は当社グループのScope3削減に大きく寄与します。MUCCは、2023年4月に発表した中期経営戦略「Infinity with Will 2025~MUCCサステナブルプラン 1st STEP~」の中で、「地球温暖化対策の推進」を最重要課題のひとつと位置付けています。そこで2050年のカーボンニュートラルおよび中間目標である2030年時点でのCO₂排出量40%削減(対2013年比)達成に向け、多様な取り組みを進めています。「CO₂を減らす」では、清水建設(株)と共同で、セメントの約80%を高炉スラグ微粉末に置換した環境配慮型コンクリート

を開発しました。現在、国土交通大臣認定を取得し、実施工を計画中です。また2025年1月からは世界初となる商業規模でのセメント製造プロセスにおけるアンモニア混焼の実証試験を開始しました。2025年8月には、MUCC、大阪ガス(株)、Daigasエナジー(株)、西部ガス(株)の4社共同で、MUCC九州工場黒崎地区のセメント焼成用キルンの熱エネルギー源として、天然ガスを混焼させる実証試験に成功しました。新たに開発した天然ガス混焼用バーナーを用い、セメント焼成用キルンで使用する石炭の40%を天然ガスで代替し、商業規模での運転を行い、操業の安定性や製品品質に問題がなく、環境面でも支障がないことを確認しました。商業運転中のセメント焼成用キルンに天然ガスを使用した国内初の取り組みであり、今後の低炭素社会の実現に向けた重要な一歩となります。低炭素エネルギーである天然ガスへの早期転換を検討し、セメント製造時のCO₂排出削減を図っていきます。将来的には、天然ガスからe-メタン※への転換にも取り組んでまいります。

「CO₂を使う」では、北九州市と共同で、セメント工場から排出されるCO₂と、工場近隣で調達可能な廃コンクリート等の廃棄物や化学工場・製鉄所から排出される副産物を用いて、CO₂固定再生骨材・路盤材や炭酸塩人工砂といったカーボンリサイクル資材を実証規模で製造し、これらを北九州市の公共施設で利用するまでの一連の地産地消モデル事業を実証します。炭酸塩人工砂に関しては、普通強



MUCC九州工場黒崎地区(セメント焼成用キルン・プレヒーター)

度のコンクリート用細骨材として利用可能なCO₂を固定したカーボンネガティブ細骨材「GX-eピーズ™」を開発し、これを用いたインターロッキングブロックを試作・試験施工を実施しました。また、豪州のスタートアップ企業であるMCi Carbon Pty Ltd(MCi社)と出資・協業契約を締結するとともに、MCi社および伊藤忠商事(株)との三社間覚書を締結し、MCi社の炭酸塩化技術を利用したMUCC事業の低炭素化および生成物の製品開発や事業モデルの構築も進めます。

「CO₂を溜める」では、セメント製造プロセスのカーボンニュートラルに向け、JOGMECのマレー半島沖南部CCS事業を受託し、CO₂の分離・回収から地下貯留までの一連のバリューチェーン構築について実現可能性調査を実施しました。また、大阪ガス(株)とのCCUSに関する共同検討も継続して実施しています。当社はScope3削減に向け、定期的な対話の機会を設けることで、今後も継続的に取り組み状況に関する情報共有を図ってまいります。

※CO₂と再生可能エネルギー由来の水素を原料として製造される合成メタン。e-メタンを燃焼しても大気中のCO₂の量は実質増加しないため、カーボンニュートラル実現に貢献するエネルギーとして注目されている。

サステナビリティの推進

人的資本

CHROメッセージ

執行役常務、CHRO
CHRO担当領域、総務、広報、
法務・コンプライアンス、
ビジネストランスフォーメーション担当
野川 真木子

「人」こそが当社グループの持続的成長の源泉です。
従業員一人ひとりの能力を最大限活かし、
強固な基盤をつくり、当社グループの発展につなげます。

当社グループでは事業活動を推進している「人」こそが持続的成長の源泉であり、その人材の成長と基盤となる風土や仕組みを構築することで「私たちの目指す姿」の実現を目指しています。中経2030における経営基盤のひとつとしての人事戦略では、「人材の価値最大化と『勝ち』にこだわる組織づくり」と「共創と成長を生み出す基盤の構築」を2つの柱として掲げ、事業戦略の実現に寄与するための施策を実行しています。事業環境が大きく変化し続ける中で人的資本のさらなる強化を図るべく、2024年度は非管理職層の人事制度の刷新、全世界の従業員の意見を集約した新たな「価値観」の策定、業務効率化や健康経営のさらなる推進等に注力したほか、次世代経営人材育成や多様性の確保、従業員のエンゲージメント向上に継続的に取り組んでいます。これら施策に込めた想いは、タウンホールミーティングなどの従業員との相互対話の機会を通じてCHROから発信するとともに、全執行役とHRBP（HRビジネスパートナー）が参加する人材委員会で人事施策の実効性について討議し、必要に応じて見直しを行っています。今後も人材を資本として捉え、その価値を最大化することで従業員と会社がともに成長することを目指します。



経営・事業戦略と連動する人事戦略で、中経2030を実現

私たちの目指す姿

人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する

中経2030



ものづくり戦略

研究開発戦略

人事戦略

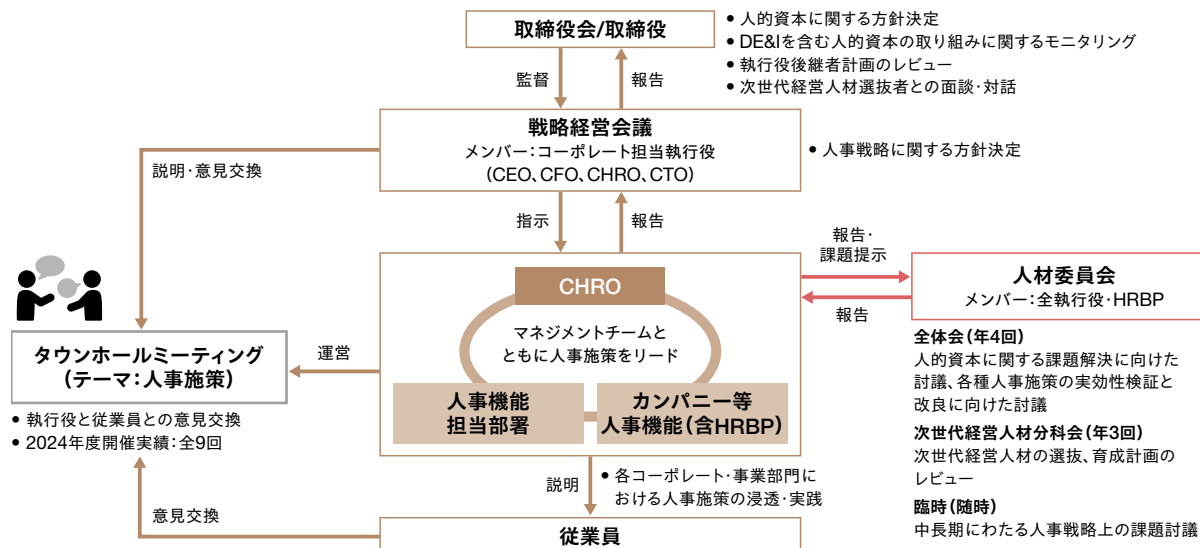
DX戦略

IT戦略

人材の価値最大化と「勝ち」にこだわる組織づくり

共創と成長を生み出す基盤の構築

人事戦略推進体制



サステナビリティの推進 > 人的資本

経営・事業戦略の実現に寄与する人事戦略の主な施策とありたい姿

「私たちの目指す姿」実現に向けた人事戦略の主な施策と2024年度末実績は、以下のとおりです。2030年度末のありたい姿を実現するために、マテリアリティに対する取り組みの目標を主要KPIとして設定し、各種施策の実行と実効性検証、改良に向けた議論を重ねながら、取り組みを推進しています。

関連記事：

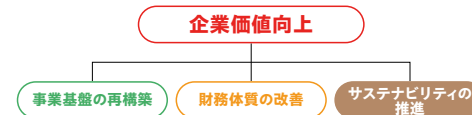
統合報告書 P16 ▶ マテリアリティ

中経2030達成

人事戦略

	優先課題	主な施策	2024年度末実績	2030年度末のありたい姿
<div> <div>人材の価値最大化と「勝ち」にこだわる組織づくり</div> <div>共創と成長を生み出す基盤の構築</div> </div>	事業成長を実現する人材の育成・確保	★ 次世代経営人材の育成 ・ 高度デジタル人材の育成	★ 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：69.7% ・ 次世代経営を担う人材プールの確立、経営層を巻き込んだ育成の取り組み強化 ・ DX・データ駆動型経営推進に向けた実践的スキルを有する高度デジタル人材数：1,067名	★ 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% ・ 執行役に続く次世代の経営者候補や各機能のキーパーソンの、継続的な配置・育成サイクルが確立・実践されている ・ グループ・グローバルで活躍し得るリーダー候補が可視化され、継続的に育成・配置する仕組みが確立されている ・ 高度デジタル人材数：3,000名
	柔軟な雇用と働き方の実現	・ 採用ニーズ充足の短期化 ◆ 職務・役割を基準とした人事制度の運用 ・ 多様な働き方を支援する制度の拡充 ◆ 業務効率化	・ 認知度の強化、採用チャネルの多様化 ◆ 管理職層における適所適材の人材配置(2022年4月施行)、非管理職層における役割を基準とした人事制度改定準備(2025年4月施行) ・ 副業・兼業制度の本格導入 ◆ 業務プロセス変革に向けた取り組みの推進(2022年度以降の累計業務削減時間：78,386時間)	・ スピーディーな採用、適所適材の人材配置、多様な雇用・勤務形態の融合、業務効率化により、優秀な人材を最大限活かした事業運営が実現している
	個の力の最大化と自律的成長の支援	・ マネジメント強化に向けた研修体制の整備 ・ パフォーマンスマネジメントの強化 ・ 自律的キャリア形成支援	・ 研修等を通じたマネジメント力の底上げ ・ パフォーマンスマネジメントサイクルへの理解浸透と実践、評価フィードバック実施の徹底(実施率：78.3%) ・ キャリア自律意識の醸成と支援施策の実施(社内公募の運用活性化、キャリア関連イベント開催、社外キャリアコンサルタントとの面談機会提供、リスキリング支援)	・ マネジメント力の向上、パフォーマンスマネジメントの徹底、一人ひとりが自らの力を最大限発揮、自律的にキャリアを形成しながら自己の成長が会社の成長につながることを実感している
	多様な人材と価値観の融合による変革の加速	★ 多様性の確保と多様な人材の活躍支援	★ 管理職層における多様な属性の割合：27.0% ・ 属性ごとの管理職人数(2020年度末比)： 女性 約1.7倍、外国人 約1.5倍、経験者採用者 約1.6倍 ・ 女性管理職比率：3.9%	★ 管理職層における多様な属性の割合：30% ・ あらゆる多様性を持つメンバーが共存し、公平かつ公正に認め合い、一人ひとりが積極的に自らの力を発揮できる環境が構築されることで最大の組織パフォーマンスが創出され変革が加速している
	Well-being推進を通じた働きがいの醸成	★ エンゲージメントの向上 ◆ 健康経営推進	★ エンゲージメントサーベイ全設問における肯定的回答率：74.9% ◆ 「健康経営銘柄2025」の初選定、「健康経営優良法人2025(大規模法人部門(ホワイト500))」の2年連続認定、グループ全体で健康経営優良法人2025：9社認定	★ エンゲージメントサーベイ全設問における肯定的回答率：80% ・ 一人ひとりが会社の目指す姿に共感し、働きがいを持って主体的に業務に取り組むことで、一人当たりの労働生産性が向上している ◆ 従業員が健康でいきいきと働ける職場が形成されることで、労働生産性および企業価値の向上につながっている
	データ活用による組織能力の最大化	・ タレントマネジメントシステムの活用	・ スキルデータ管理の業務設計とシステム実装、一部ジョブファミリーにおける先行導入 ・ 人材データ集約化による人材・組織の状況の可視化・分析継続	・ 自己申告、職務経歴、スキル、保有資格や研修受講履歴といった人材データの分析に基づき、適所適材配置をはじめ人事戦略に基づく意思決定がなされている

★：主要KPI(P52) ◆：ピックアップ施策(P53-54)



サステナビリティの推進 > 人的資本

主要KPI

人事戦略ではその実践状況と実効性を把握するために、主要KPIを3つ掲げています。

これらの数値目標を選定した背景・理由と現状、加えて現状を踏まえた課題感とその解決に向けた取り組みについて、それぞれご紹介します。

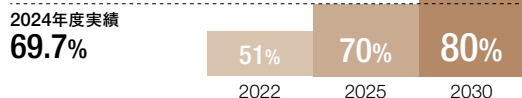
人材の価値最大化と 「勝ち」にこだわる組織づくり

経営リーダー候補の持続的確保・育成

収益力の強化を図り、資源循環の拡大、高機能素材・製品供給の強化など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育成と確保が最重要人材課題であると認識しています。そのため、全社共通の基準を用いて、執行役後継候補に占める次世代経営人材(実績とポテンシャルに応じて選抜した人材)の割合を主要KPIに設定しています。

数値目標

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



具体的な施策とその進捗状況

執行役後継候補に占める次世代経営人材育成プログラム選抜者の割合は、2024年度末実績で69.7%となり、2025年度末の目標値である70.0%に近い状況であり、当プログラムの育成効果が表れてきていると実感しています。現在の次世代経営人材育成プログラムは2022年度から始まり、業務アサイメントを通じた育成加速を中心に、リーダー人材プール構築に取り組んでいます。継続的に人材パイプラインを可視化し、人材確保・育成のサイクルを計画的に推進することで、タレントマネジメントを強化していきます。

共創と成長を生み出す基盤の構築

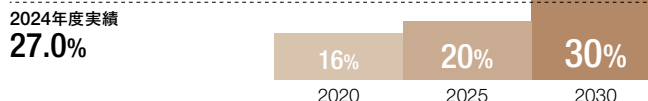
意思決定層における多様性の確保

当社グループの持続的成長には既存の枠組みにとらわれないイノベーションの創出が不可欠であるとともに、変化の激しい経営環境の中では意思決定の質の向上が必要であると考えています。そのため、「意思決定層における多様な属性の割合」を主要KPIに設定しています。多様な個性を認めることで、異なる意見から新たな価値を創造する意識と風土を醸成します。

数値目標

管理職層における多様な属性※の割合

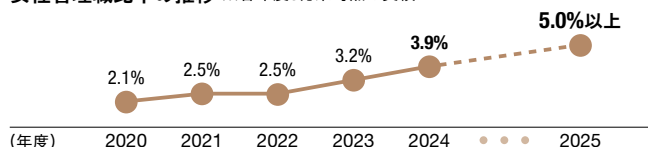
※女性、外国人、経験者採用、障がい者



具体的な施策とその進捗状況

管理職層における多様な属性の割合は、積極的に諸施策に取り組んだ結果、2024年度末時点で2025年度末目標を前倒しで達成しました。多様な属性のうち女性管理職比率の推移は下図のとおりで、2025年度末目標に向けて取り組みを強化しています。具体的には次世代経営人材育成プログラムにおける女性選抜比率目標の設定(2025年度実績16.3%)、執行役または事業部長等によるキャリアの加速を目的としたスポンサーシップ・プログラムの実施、各種キャリアサポート等を継続しており、事業戦略の実現に向けて今後も多様な属性の人材確保に注力します。

女性管理職比率の推移 ※各年度3月末時点の実績

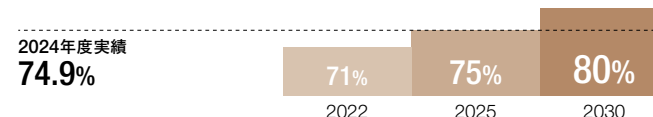


エンゲージメントの継続的向上

従業員と会社がともに成長するためには、人的資本の取り組み全ての主役である従業員の働きがいと成長意欲を高めることが重要です。そのため、従業員の働きがいと会社の方向性とのアライメントを測る指標として「エンゲージメント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、従業員と会社一体での持続的成長に取り組んでいます。

数値目標

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



具体的な施策とその進捗状況

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。設問は下図に示す5カテゴリーからなる全30問で、2024年度の全設問における肯定的回答率は2025年度目標の75%をおおむね達成する結果となりました。5カテゴリーの中で強化領域としていた「成長機会」はキャリアを描く月間「マテキャリア」の実施等により、同じく「組織」は健康経営推進強化等により、それぞれ成果が出ています。2025年度からはサーベイの対象を国内外のグループ会社へ拡大し、グループ全体でのエンゲージメント強化に取り組んでいます。

カテゴリー	仕事	仲間	報酬	強化領域※		全設問
				組織	成長機会	
前年度からの増減	+0.7pt	+1.4pt	+0.9pt	+1.1pt	+4.4pt	+1.6pt

※強化領域：前年度のサーベイにおいて相対的に肯定的回答率が低かったカテゴリー

サステナビリティの推進 > 人的資本

ピックアップ施策

人材の価値最大化と「勝ち」にこだわる組織づくり

従業員一人ひとりの能力を最大限発揮し、また当社の企業価値向上に貢献する人材を獲得・確保し続けるためには、担う職務や役割に応じて等級や処遇を決定する人事制度が必要であると考え、職能資格に基づく従来の人事制度を見直しました。また、業務効率化・省人化・省力化に向けた取り組みも推進し、従業員一人ひとりが自らの職務・役割をより効率的に遂行して労働生産性を向上できる環境整備にも注力しています。

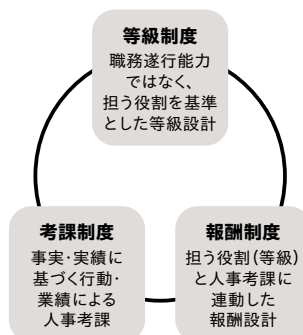


持続的成長のカギを握る人事制度改定

労働市場の変化に伴い、人材獲得と定着の強化が不可欠となる中、非管理職層の人事制度を、役割に応じて処遇する仕組みへ改定し、企業価値向上に資する人材を獲得し続けます。

生産年齢人口の減少や雇用流動性の高まり等、外部環境の変化に適応し今後も企業価値向上に資する人材を獲得・確保し続けるためには、旧来の日本的雇用慣行に倣った雇用モデルを見直す必要があると考え、非管理職層の人事制度を改定しました。具体的には、年齢や勤続年数に応じて処遇が決定する取り扱いを見直し、業務上の役割等に応じて等級を決定する仕組みに変更するとともに、従来以上に成果や貢献度に応じて報酬を決定する制度としました。また、転勤の可能性や活躍の範囲を基準に区分していた職掌を一本化し、特定の職掌を転勤前提とする考え方を見直すとともに、活躍の範囲が職掌によって限定されない制度としています。今後は改定した制度をどのように定着させ、意図に沿った運用を継続できるかが重要だと考えています。その過程では運用状況をモニタリングし、確認された課題への対策を都度講じることで、人材獲得に寄与し続け、当社の企業価値向上につなげていきます。

■ 新たな人事制度の全体像



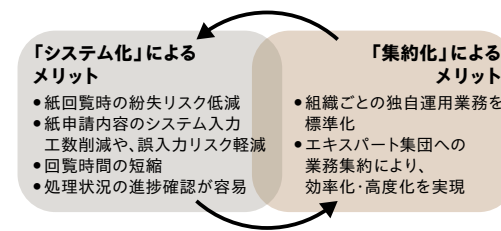
制度の改定に向けて、各拠点で説明会を実施

業務最適化に向けた効率化のフカボリ

グループ一体となって業務プロセス変革を推し進め、従業員一人ひとりがやりがいを持って自らの職務・役割を遂行できる環境を生み出し、柔軟な働き方の推進や労働力不足に対応します。

業務プロセス変革を進めるには組織間の知識共有と連携が重要と考え、当社グループでは毎年、担当者間の情報共有と人的ネットワーク形成を目的に「MMCグループ業務効率化情報交換会」を開催しています。この会議では、取り組み事例の紹介や変革に向けたディスカッションが行われ、新たな変革につながる気づきの共有や好事例の横展開が促進されています。人事領域においても業務プロセス変革が急務であり下図に示すメリットを踏まえ、「システム化」と「集約化」の両輪で効率化の取り組みを進めています。一例として、「システム化」では、単体で進めてきた年末調整電子申請を一部のグループ会社に横展開し、また「集約化」では、当社グループのシェアードサービス会社の能力を活かし、給与や社会保険、社宅等の人事関連業務の集約化を進めており、今後もグループ一体となった業務効率化を加速します。引き続きグループ一体となって業務プロセス変革を推進することで、柔軟な働き方の推進や労働力不足への対応につなげていきます。

■ 「システム化」と「集約化」で人事領域の業務プロセス変革を推進



柔軟な働き方の推進や労働力不足に対応

関連記事：

コーポレートサイト▶ プレスリリース
中経2030人事戦略実現に向けた新たな人事施策の実施について
～非管理職層の人事制度改定およびアルムナイ採用の開始～



新たな変革を実現するために、情報交換会で「なくす・へらす・かえる」の観点から活発に議論

サステナビリティの推進 > 人的資本

ピックアップ施策 共創と成長を生み出す基盤の構築

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、健康経営活動を通じて従業員がより健康でいきいきと働ける職場を形成し、労働生産性の向上やその先の企業価値向上へつなげていくことを目指しています。また「私たちの目指す姿」実現に向けて、全世界の従業員の拠りどころとなる価値観を全体に浸透させるべく、価値観ワークショップ等の取り組みも進めています。



人と組織を支える健康づくり

当社グループは三菱マテリアル健康保険組合と連携しながら戦略的な「健康経営」を重視し、従業員とその家族の心身の健康づくりを推進することで、労働生産性と企業価値の向上を目指しています。

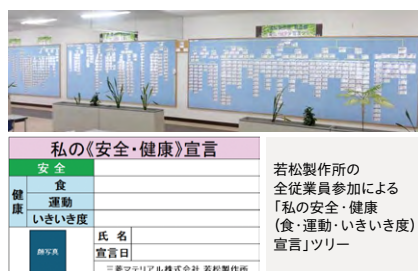
2024年度健康経営推進活動方針においては13の活動テーマを設定し、そのうち特に重点実施事項4項目(高血圧・糖尿病・喫煙・メンタルヘルス)については、2023年度から設定している3か年の中期的な数値目標を指標にしながら精力的に取り組みを展開しました。その結果、多彩な活動が評価され、さまざまな外部顕彰の認定を受けています(健康経営銘柄2025、健康経営優良法人2025(大規模法人部門)ホワイト500ほか)。今後も計画に則り活動を継続し、上記の数値目標の達成に向けて取り組んでいきます。

さらに、2024年度より健康経営を当社グループ一体となって強化するべく、全ての国内連結子会社を含む30社への活動展開を加速させています。主な取り組み内容として、健康経営の理解促進や取り組みの横展開を企図した情報共有会の定例開催(年2回)、また他社事情を踏まえた取り組みを推進するための個別ヒアリング実施(年1回)等により、グループ全体でさらなるレベルアップを図ることで、労働生産性と企業価値の向上を目指します。

関連記事：

サステナビリティサイト ▶ 健康経営の取り組み

コーポレートサイト ▶ プレスリリース
「健康経営銘柄2025」に初選定 および「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)ホワイト500」に2年連続認定



製作所長をトップとする組織ツリーによって全従業員の宣言を掲示し、製作所一丸となって宣言内容を推進中

「新たな価値観」で未来を創る

インナーブランディングの取り組みを継続する中で、2024年8月には当社グループ全従業員が一体となって新たな価値観を策定しました。これを行動指針とし、「私たちの目指す姿」を実現していきます。

「挑戦し、変化を起こし、ともに成長していく。その成長を称賛と感謝の言葉で後押しし、より良い明日をつくっていく。」この価値観が紡ぐストーリーのもと、現在の自分を価値観と照らし合せて振り返り、他者の考えにも触れながら、今後の行動変容につなげるきっかけとして、グループ全従業員を対象に「価値観ワークショップ」を実施しました。

今後はこの価値観を日々の業務で体現することを後押しする仕組みづくりに加え、自由闊達なコミュニケーションができる組織風土の醸成を強力に推進することが重要だと考えています。そこで2025年度からは、コミュニケーション委員会の体制や役割を刷新し、グループ横断で約100名の委員で構成、また価値観浸透やコミュニケーション活性化に向けた情報共有・意見交換を一層活発に進めています。委員会メンバーが中心となって、各組織の状況に応じた施策を企画・推進するとともに、全社としては従来からのタウンホールミーティングといった全従業員向けの施策も継続して実施していきます。これからも、日々の業務を通じて価値観の実践を積み重ねていくことで「私たちの目指す姿」を実現していきます。



価値観に沿った行動変容に向けて、価値観ワークショップで互いの意見を交換

関連記事：

コーポレートサイト ▶ プレスリリース
三菱マテリアルグループの新たな価値観を策定～全世界の従業員と共につくり上げた行動の指針～



価値観をいつでも見返せるように、グループ全従業員に携帯カードを配布(写真は、新たにグループファミリーとなったH.C.Starck社従業員)

サステナビリティの推進 > 人的資本

従業員インタビュー



人事施策実行の主役として、グループ従業員一人ひとりが各々のフィールドで活躍しています。ここでは従業員が各施策をどのように捉え、自分ごととして取り組んでいるのかについて、それぞれの声をお届けします。今後も従業員と会社が一体となり、人材の力を最大限に引き出すことで、人事戦略の着実な実現と持続的な企業価値向上を目指していきます。

DE&I関連

違いを活かして、製造現場のさらなる進化へ

製造現場におけるDE&I推進にあたっては、メンバーのさまざまな違い(個性、特性等)を分析、把握したうえで職場環境整備を行うことに主眼を置いています。例えば、所内の従業員を対象にアンケート調査やワークショップを開催し、「生の声」を活かした作業環境改善に取り組んでいます。今後は環境のみに留まらず作業内容の改善を図ることで、誰もが自らの力を発揮できる職場づくりを目指します。



金属事業カンパニー
直島製錬所
設備部保全動力課
富田 歩未

違いを尊重しながら能力を最大限発揮して働ける環境を築き、従業員と会社が力を合わせて会社の持続的成長を推進していきます。

エンゲージメント関連

挑戦を楽しむことでエンゲージメント向上へ

MMCエレクトロニクス・ラオス社設立プロジェクトにおいて、土木建築など自身の専門外の分野に携わる機会があり、リスクリングの必要性を実感して取り組み始めました。エキスパートへのヒアリングや技術資料・WEBを駆使して専門知識を会得し、竣工直後の設備トラブル時には学んだ知識を活かして解決に導くことができた充実感を味わいました。今後も楽しむ気持ちを持って何事にも挑戦し、自らを成長させて成果を生み出します。



高機能製品カンパニー
セラミックス工場製造部
生産技術グループ
中西 洋二

従業員の成長機会をつくり、自らの力を最大限発揮して成果を生み出すことを通して、エンゲージメントの向上にもつながっていきます。

人事制度関連

時代の変化に適應できる人事制度づくり

組合員の人事制度改定に際し、労使の検討委員会を立ち上げ、急激に変化していく労働市場に鑑みて年功序列の概念を見直すとともに、人事考課や転勤のあり方について労使で目線を合わせながら忌憚のない議論を重ねてきました。今後、制度の運用過程で想定される課題や変化する雇用環境に対応していくべく、労働組合の目線から従業員一人ひとりが活躍できる仕組みとなるように、労使で課題解決を図りながら制度の進化を目指します。



三菱マテリアル
労働組合総連合会
小柳 修

従業員が活躍できる環境を整えるべく、人事制度のあるべき姿を労使で追求し続け、企業価値向上に資する人材の獲得・確保を実現します。

健康経営関連

健康でいきいきと働ける職場を目指して

当社は「健康経営優良法人(中小規模法人部門)2025」に認定されました。これは全社が一丸となって積極的に推進してきた健康増進活動が実を結んだ証です。特に、健康メニュー、腰痛対策、傾聴研修、健康推進アプリ等の新規の取り組みが普及したのは、当社の協力的な風土があったからと考えています。今後も「従業員は会社の大切な人的資本である」ということを念頭に置き、「健康でいきいきと働ける職場」を目指します。



日本新金属(株)
管理部管理グループ
兼 総務グループ
佐々木 進悟

健康づくりに取り組む文化を育み、従業員の心身を健やかにする施策を着実に実行していくことで、労働生産性ひいては企業価値の向上につながっていきます。

インナーブランディング関連

価値観とともに切り拓く、変化と成長の道

新たな価値観の制定に伴って実施された「価値観ワークショップ」は、自身の言動を内省する契機となり、また一人ひとりの考えと会社の目指す姿が一致していることを再認識できました。今後もさまざまな場面で、職場のメンバーが日々の仕事と価値観を結びつける機会を創出し、自ずと価値観に基づいた行動によって成果を生み出せるよう努めていきます。全員で変化を起こし、会社の成長につなげていきます。



Mitsubishi Materials
(Thailand) Co., Ltd.
製造部 CBN&PCD
Arthit
Phongthamnit

一人ひとりが価値観に基づく行動を積み重ねて「私たちの目指す姿」を実現することで、会社を持続的に成長させていきます。

業務効率化関連

やりがいをエネルギーに、新たな効率化へ

社員証のRFIDを活用した物品管理システムのプログラミングで、在庫管理業務の作業性向上を実現したことで、業務効率化のやりがいを実感しました。その後も、社用スマホアプリ開発による健康診断等の製錬所全体に関わる予約管理業務を効率化し、さらにそのノウハウを他拠点にも展開しました。今後も自らのスキルアップを図りながら、組織の枠を超えた全社の業務効率化にも貢献していきます。



金属事業カンパニー
直島製錬所
生産部技術課
脇島 亜希子

各職場で業務の本質を見つめ直し、最適化を着実に推し進めることで、個々の業務の価値と創造性を高め、組織全体の機能性・機動性も向上させます。

サステナビリティの推進

人権

当社グループは、グローバルな事業展開において各国の法令遵守だけでなく、国際的な人権基準の尊重が不可欠であると考えています。事業活動を包括的に対象とする人権方針を定めるとともに、人権デューデリジェンスを実施し、人権リスクを管理しています。



当社グループにおける人権の取り組み

当社グループでは、2021年12月に策定した「人権方針」および人権方針を反映した「調達方針」に基づき、当社グループにおける人権への取り組みを強化しています。

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

- ・人権方針によるコミットメントの周知・浸透
- ・人権デューデリジェンス（人権DD）の実施
- ・救済措置（企業が引き起こし、または助長する人権への負の影響に対して救済を可能とするプロセス）

また、2024年度から2028年度の5年間にわたる人権尊重の取り組みについて、ロードマップを策定し、これをベースとして当社グループ内の人権DDにより特定されたりスクの改善を進めるほか、サプライチェーン上の人権リスクの低減に取り組んでいます。

関連記事：

統合報告書 P57 ▶ 人権デューデリジェンス

ガバナンス体制

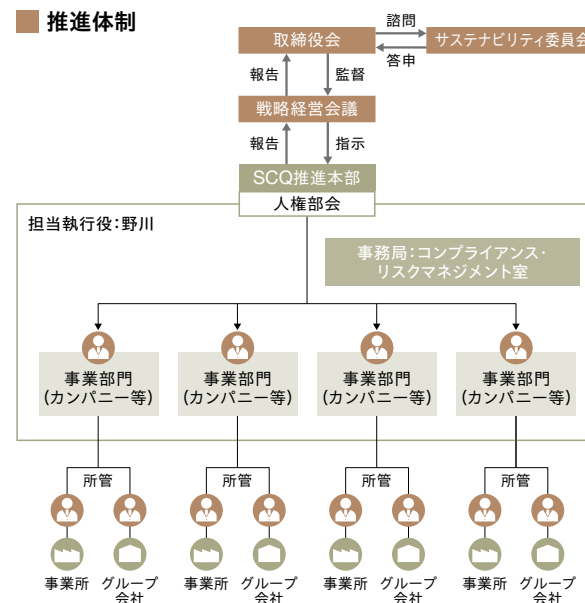
当社グループでは、担当執行役が人権関係の取り組みを統括しています。また、2021年7月にサステナブル経営推進本部

（現SCQ推進本部）のもと、人権部会を設立しました。

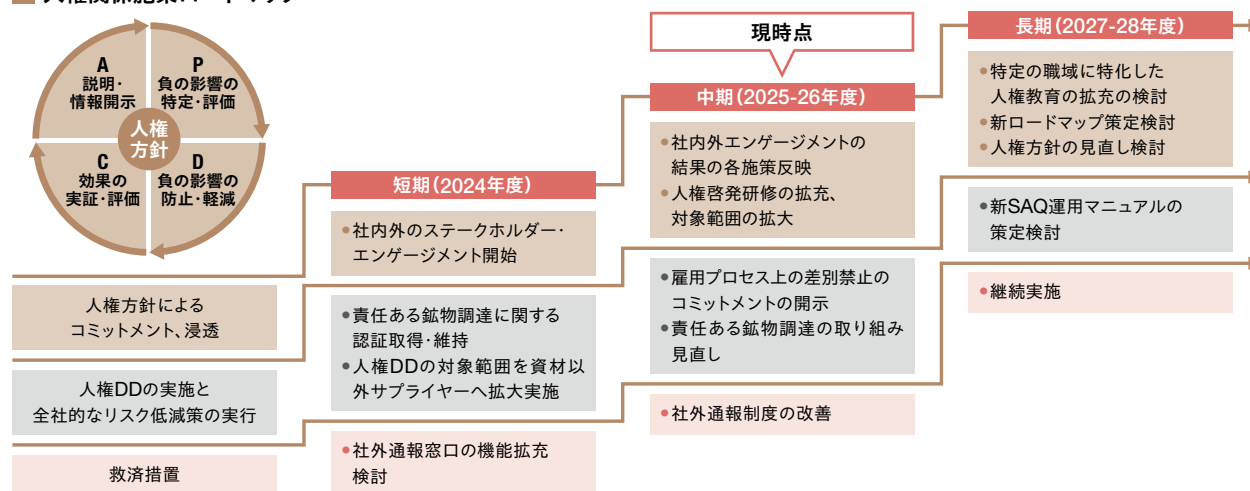
人権部会は、各領域で専門性を持つコーポレート関連部門および各事業部門の人権関係施策担当者で構成することで実行性を高めています。なお、活動内容はSCQ推進本部を通じて、執行役および取締役会に報告されます。

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

推進体制



人権関係施策ロードマップ



サステナビリティの推進 > 人権



当社グループ内の人権デューデリジェンス

当社グループでは、2022年度より当社グループ内における人権DDの仕組み構築に着手しました。2023年度には当社拠点およびグループ会社計105拠点に対してセルフチェックリスト(SAQ)を配布、その回答内容を分析することで、人権リスクの特定を行いました。SAQの回答分析の結果、過去5年以内に「ハラスメント」が発生している拠点が複数あったことが明らかとなり、「ハラスメント」等が当社グループの人権リスクとして特定されました。また、継続して人権DDを実施するため、これまでの取り組みから得た知見を反映し、人権リスクの評価、特定、その後のフォローアップや改善計画の立案・実施までをカバーする「三菱マテリアルグループSAQ運用マニュアル」を策定しました。

2024年度は、対応すべき人権リスク項目について、当社拠点・グループ会社において、リスク低減策を計画し、実行しました。なお、リスク低減策では、国際人権条約や基準、また当社事業特性から勘案しています。対応するべきリスク項目232項目への対応が完了しています。

サプライチェーン上の人権デューデリジェンス

当社の物流資材部門においては、既存取引先定期評価を通じて、重要取引先を中心にサプライチェーン上の人権リスクも特定、評価し、是正が必要と認められる場合は、対象となる事項に対する改善要求とその改善状況の継続的なモニタリングを実施しています。

2024年度から2025年度にかけて、重要取引先以外の取引先(取引実績や業種リスクから抽出した270社)に対しても、「サプライヤーセルフチェックシート」を用いた人権リスク評価を実施しています。2024年度は140社へ依頼し、それぞれの人権リスク評価の結果、計22社が高リスク懸念先として特定されました。これらの取引先に対しては、個別でフィードバックと改善要求を実施し、いずれの取引先も改善済みまたは改善活動中であることを確認しています。2025年度は残りの130社への依頼を予定しています。

なお、新規取引先については、人権リスク評価の結果を取引開始要件のひとつとし、低い評点が認められる場合、その対応方針を取引先に示し、継続的なモニタリングを行う等の対応を図っています。

さらに、2024年度は、人権DDの対象範囲を、当社拠点の敷地内等でサービスを提供する取引先や当社製品の加工を委託する取引先まで拡大しました。対象となる約270社の取引先に対し、「サプライヤーセルフチェックシート」を用いて人権リスク評価を実施しました。継続的にフォローアップを実施していきます。

責任ある原材料調達

当社グループは、バリューチェーン全体で、取引先との公正・公平な取引と協働・共生の実現を図っています。調達においては、CSR調達の観点に基づき、腐敗防止、法令遵守、安全衛生、環境保全、人権尊重等を重視した健全な調達に努めています。特に、銅製品の主原料である銅精鉱は、海外鉱山から輸入していますが、グローバルな調達活動をする企業として持続可能な開発への責任を果たしていきたいと考えています。

買鉱先の鉱山会社に対しては、サステナビリティ投資ガイドラインやCSR調達基準への遵守を要請するとともに、遵守状況の確認のために定期的にアンケート調査等を実施し、必要に応じて状況の把握や改善を申し入れています。さらに、環境保全や人権尊重をグローバルなサプライチェーンの管理における重要な考慮事項と位置付け、これらを事業プロセスに組み込んでいます。また、「紛争鉱物」問題には、「責任ある鉱物調達」という、より広い観点から取り組みを強化しています。

救済措置

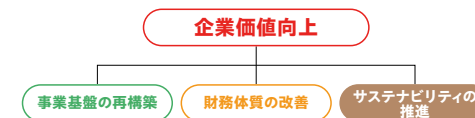
当社グループは、国内外の従業員向けに通報・相談窓口を設置し、匿名での通報・相談が可能としています。国内においては、人権に関する相談も受け付けており、改正公益通報者保護法(2022年6月施行)および特定受託事業者に係る取引の適正化等に関する法律(フリーランス法:2024年11月施行)に対応し、厳格な秘密保持を保証し、救済措置を実施する体制を整えています。

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

サステナビリティの推進

SCQの取り組み：労働安全衛生

当社グループでは、2017年に生じた品質問題を契機に、業務遂行上の優先順位を「SCQDE」と定めその徹底を図っています。「SCQ課題への対応強化」をサステナビリティ課題（マテリアリティ）のひとつとして設定、取り組みを強化しています。



安全衛生推進活動

2014年に、当時、当社の事業所であった四日市工場※での爆発火災事故において、当社および協力会社の従業員の方5名を亡くしました。二度とこのような事故を発生させないという強い決意のもと、2014年より重大災害発生ゼロを目標として新たに「ゼロ災プロジェクト」を立ち上げ、当社グループが一体となった安全管理体制を推進しています。

※2023年3月31日付で、高純度シリコン(株)に吸収分割で承継させたとえ、同社の全株式を(株)SUMCOに譲渡しました。

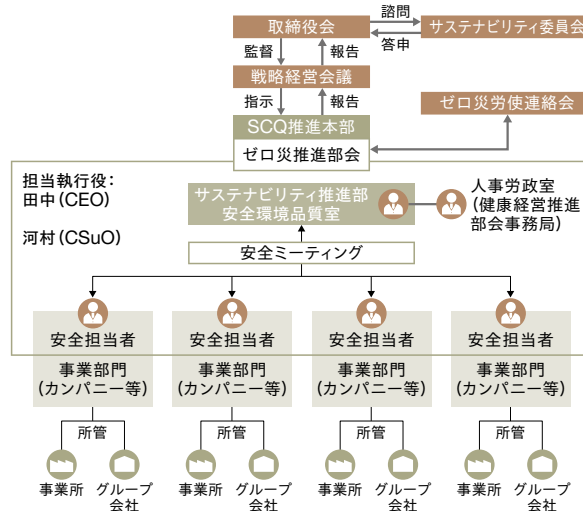
2024年の労働災害の発生状況

当社および国内グループ会社における2024年の労働災害罹災者数は、不休業災害を含めて72名であり、このうち21名が休業を伴う災害でした。当社単体では、2022年から罹災者数は増加していましたが、2024年は減少しました。一方で、目標である「休業4日以上災害無災害継続日数365日」についての実績は55日であり、目標未達となりました。

2025年は、引き続き、休業4日以上災害ゼロの365日継続と火災爆発等事故の撲滅を目指すとともに、リスクアセスメントによる設備安全化の徹底の継続や災害情報の振り返りによる類似災害防止、2024年に国内グループ会社も含めて実施した「安全意識調査」を基に、課題改善につなげ、災害を減少させる取り組みを強化していきます。

一方、火災爆発等事故発生件数については、2024年は5件（単体では1件）と、2023年の11件（単体では5件）と比べ、大幅に減少しました。さらなる削減に向けて、事故情報の社内共有等の取り組みを引き続き推進していきます。

推進体制



危険体感教育

「安全衛生教育センター 緑館」では、危険感受性を向上し、現場のリスクを察知できるようになるために、当社グループ従業員を対象に、危険体感教育（50種の体感設備）や労働安全衛生に必要な専門教育を定期的に実施しています。2024年度は、危険体感教育を約650名が受講、専門教育は約350名が修了しました。2017年の同センター開設以来、2025年3月までに、グループ会社従業員を含めて約5,250名が危険体感教育を受講し、約1,740名が専門教育を修了しています。また、当社グループ内の各事業所においても、分解可搬式のVR(Virtual Reality)危険体感装置を用いた教育を実施し、危険感受性の向上に努めています。



危険体感教育

安全・健康基本方針

- 1) 社長以下管理監督者の『陣頭指揮・率先垂範』のもと、『従業員の全員参加による安全衛生活動』を実施する。
- 2) 全従業員が労働安全衛生法をはじめ、関係法令やマニュアル、作業手順を順守すると共に、一人ひとりが『決められたことは必ず守る・守らせる』職場風土を形成する。
- 3) 『風通しの良い職場づくり』と『健康づくり』活動を通じて、全従業員が『心身共に健康で明るく働きやすい職場づくり』に努める。
- 4) 『社会の模範となる交通安全活動を推進する』という考えのもと、交通事故の絶滅を期すため、厚生労働省「交通労働災害防止ガイドライン」に基づく防止対策を推進すると共に、全従業員の交通モラルの高揚を図る。

サステナビリティの推進

SCQの取り組み：リスクマネジメント／コンプライアンス



リスクマネジメントの考え方と運営

当社グループにおけるリスクマネジメントの活動状況については、サステナビリティ審議会等において半期ごとにモニタリング/レビューし、その結果はSCQ推進本部および戦略経営会議に報告され、リスクの状況を経営層でモニタリング/レビューしています。また、重大リスクは取締役会に報告され、取締役会はリスクマネジメントを含むリスクの状況を監督しています。

重大リスクをグループ全体のリスク、事業固有のリスク(事業全体の運営に重大な影響を及ぼすリスク)、および事業拠点固有のリスク(拠点運営に重大な影響を及ぼすリスク)として、各階層が担うべき役割(計画の策定、実行、支援、モニタリング/レビュー)を明確にして取り組んでいます。

■ リスクマネジメント体制



コンプライアンス意識の浸透・定着

当社グループ全体のコンプライアンス体制強化に向け、グループの従業員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上、浸透と定着を目指し、国内外での研修等、さまざまな施策に継続的に取り組んでいます。

当社グループ内で発生したコンプライアンス違反(そのおそれがある場合を含む)に関する情報を、的確かつ迅速に集約・共有することにより、違反案件への適切な対応、リスクマネジメント活動や教育・研修等に反映させ、再発防止に努めています。国内グループ各社の全従業員が、年に1回コンプライアンス研修を受講できる体制を整えています。2024年度は「想像力を働かせ、コンプライアンスに関する取り組みの意義を考える」、「グループディスカッションを通じ、自由闊達なコミュニケーションを図る」をテーマとし、「コンプライアンス違反事例」、「ハラスメント」、「独占禁止法」についても触れています。また、各拠点および国内グループ会社のコンプライアンス・リスクマネジメントに関する管理者や担当者に対する教育や階層別研修等を実施しています。

海外では、各地域の事情も考慮しながら教育・研修内容を検討し、多言語での研修動画の展開に加え、コミュニケーションに重点を置いた対話型の研修により、幅広い地域での研修を効率よく実施しています。

グループ会社役員に対しては、国内では2018年度より、当社経営幹部と外部弁護士を講師とした研修を、海外では2021年度より、当社経営幹部と海外情勢に精通した外部専門家を講師とした研修をそれぞれ実施しています。

また、全従業員を対象としたコンプライアンス意識調査を2018年度より毎年1回行い、その結果を分析することで各種取り組みの効果測定・推進に役立てています。

内部通報制度

当社および主に国内グループ会社や事業場内作業を請け負う事業者の従業員等からの通報・相談を受け付けるため、2002年12月より内部通報制度を運用しており、通報・相談への適切な対応能力の強化と信頼性の向上に継続的に取り組んでいます。2020年1月からは、「三菱マテリアルグループ内部通報・社員相談窓口」の運営を外部専門業者に委託するとともに、グループ各社の対応体制を整備し、匿名での通報も受け付けています。2024年度は、イントラネットを活用した周知活動、研修による啓発活動等、制度の信頼性向上策を実施したほか、利用者の範囲にフリーランスを追加しました。2018年6月には、不祥事の早期発見・是正措置を監査委員の業務として行うことに資するため、「監査委員への相談窓口」を設置し、運用しています。これらの窓口は、当社グループ従業員向けの携帯用カード、社内イントラネット、各種研修等を通じて周知しています。

2021年4月1日には、日本国外に所在するグループ会社・海外拠点等を対象とするグローバル内部通報窓口「MMC GROUP GLOBAL HOTLINE」を開設しており、匿名での通報も受け付けています。対象となるグループ会社・拠点ごとに周知しているほか、研修時にも説明しています。2024年度の通報・相談件数は6件でした。

また、社外のステークホルダーの方々向けに、当社WEBサイトに「コンプライアンス・人権」等に関する問い合わせフォームを設置し、匿名での連絡も受け付けています。

■ 「三菱マテリアルグループ内部通報・社員相談窓口」への相談件数推移[年度]

2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
61件	58件	54件	47件	65件	63件	67件

サステナビリティの推進

SCQの取り組み：環境管理

環境管理活動/環境法規制の遵守

各事業所では、ISO14001等の環境マネジメントシステムを運用し、法令遵守の徹底や、環境パフォーマンス向上に向けた継続的な活動を推進しています。これらの活動を推進する管理者に必要とされる環境技術や法令等に関する知識の習得促進のため、環境教育プログラムや、日々の管理に必要な法令チェックシステムの開発、導入を図っています。

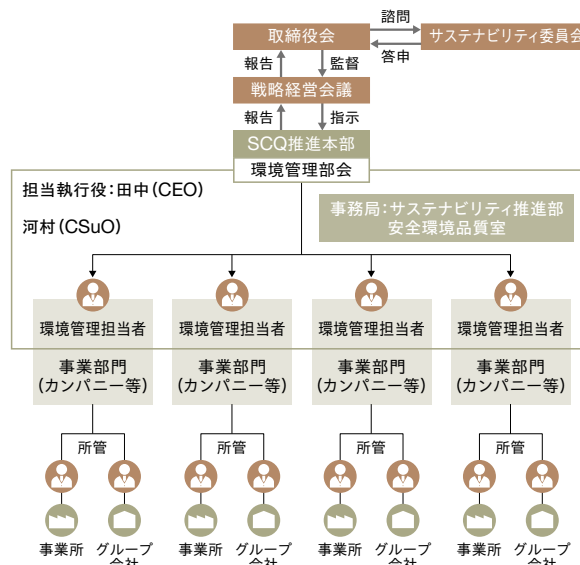
当社グループに適用される法律の改正情報は、全社に周知徹底し、各事業所および監査部は、環境関連法令の遵守状況等について確認を実施しています。また、環境関連法令違反に係る事案が発生した場合には、類似事案発生防止のため全社に情報を共有しています。2024年度の環境に係る法規制の遵守状況について、規制当局からの不利益処分（許可取り消し、操業停止命令、設備の使用停止命令、罰金等）はありませんでした。

環境方針

本環境方針は、当社グループのサステナビリティ基本方針に基づき定められ、当社グループの事業活動の基盤となるものであると考えています。

1. 廃棄物リサイクル推進・環境配慮製品の提供
2. 脱炭素化の推進
3. 生物多様性への配慮
4. 水資源の有効利用・保全
5. 自社で保有する山林等の保全
6. 環境教育・社会との共生

推進体制



休廃止鉱山管理

当社グループが国内に保有する非鉄金属（銅・鉛・亜鉛等）鉱山は全て採掘を休止または廃止しています。現在、20鉱山において、鉱山保安法に基づき、坑廃水処理や集積場の維持管理業務を行っており、年間約40億円の費用を計上しています。休廃止鉱山では、重金属を含む酸性の坑廃水（過去の鉱山操業によって鉱化帯に形成された地下坑道や採掘跡の空洞に降雨や地下水が浸透して酸化された鉱石と接触することで発生する坑内水（坑水）、および降雨や地表水が集積場の鉱さい等と接触することで発生する浸透水（廃水））が発生するため、処理場で中和処理を行い、排水基準内まで重金属類を除去

企業価値向上

事業基盤の再構築

財務体質の改善

サステナビリティの推進

して河川に放流しています。また、集積場の管理、採掘跡の坑道や坑内水の導水路の維持、使用されていない坑口や陥没地帯での危害防止対策等を行っています。

2015年から当社グループを挙げて、激甚化する自然災害に備えた鉱害防止工事として坑廃水の発生源対策、坑廃水処理施設の能力増強や老朽化設備の更新工事を行っています。これらの工事費用は環境対策引当金として計上しており、当面は追加で大きな支出が発生することはないと考えています。また、大規模地震に備えた集積場安定化工事については、2024年度までに全10カ所の対策が完了しました。



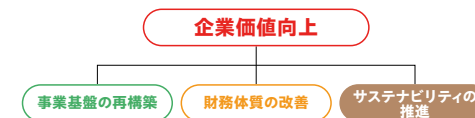
坑廃水処理施設（八谷鉱山）



久宝谷集積場（生野鉱山）

サステナビリティの推進

SCQの取り組み：生物多様性



生物多様性保全への取り組み

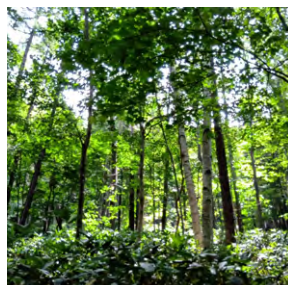
当社グループは、行動規範第5章に「生物多様性に配慮して、自然との共生に努めます」と定め、生物多様性への配慮を事業の基本姿勢として社内外に明示しているほか、サステナビリティ基本方針やそれに基づく環境方針においても、生物多様性の保全等に積極的に取り組むこと、生態系に配慮した事業活動を行うことを定めています。2024年9月には、生物多様性問題に関する社会環境の変化を踏まえて、当社としての取り組み方針をより具体化するため、環境方針に基づく方針として、生物多様性保全方針を制定しました。今後は、この方針に基づき、生物多様性への取り組みを一層推進してまいります。

生物多様性保全方針

1. 生物多様性保全に取り組む意義
2. 基本理念
3. 注力領域
4. アプローチ

関連記事：

サステナビリティサイト▶ 生物多様性に関する取り組み(TNFDに則った開示)



自然共生サイト(手稲山林)

生物多様性保全に関するイベント
(森林体験プログラム)

TNFDの提言に基づく分析・TNFDレポートの公開

当社グループは、2023年9月に発表されたTNFD^{※1}の提言に基づき、当社事業の生物多様性に関する依存と影響およびリスクと機会について適切に分析を行い、開示を進めていくこととしています。2025年5月に、分析結果に基づきTNFDレポートを作成し、当社グループの事業活動による自然に対する依存と影響の評価、主な活動場所における自然との接点についての評価、自然との関わりが大きい事業のリスクと機会の評価などについて開示しています。当レポート作成にあたり、2023年度は、事業規模の大きさや自然への影響の大きさを考慮して、直島製錬所、小名浜製錬所および小又川新発電所を対象にLEAPアプローチ^{※2}に基づく試行的な分析を実施し、2024年度には主要な事業や拠点まで分析対象を広げました。分析ツールとしては、ENCORE、IBATおよびWWF Biodiversity Risk Filterなどを活用しています。今後は、分析結果に基づき具体的な対応や目標を取りまとめていくこととしています。

※1 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures(自然関連財務情報開示タスクフォース)の略。2021年6月設立。

※2 TNFDが推奨する開示にあたってのプロセス。Locate, Evaluate, Assess, Prepareの頭文字を取ったもの

関連記事：

サステナビリティサイト▶ TNFDレポート

社有林における取り組み

当社グループは、日本各地に1.3万haの森林を保有し、そこに生息する動植物の生息環境に配慮した森林経営手法を実践しています。また、動植物のモニタリング活動や、生息を確認した希少種のレッドリスト化も実施しています。北海道内の8カ所の山林では生物多様性にも配慮した持続可能な森林経営に関する認証を取得しました。なお、当社は、2022年4月、環境省が主導する「生物多様性のための30by30アライアンス」に参加企業として登録し、当社の手稲山林(北海道)は、2023年10月に環境省の『自然共生サイト』として認定され、2024年8月にはOECD[※]として国際データベースにも登録されました。これは、生物多様性保全のための森林整備における環境負荷の低い作業システムの採用や、デジタルツールを活用したモニタリング活動などが評価されたものです。

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



Voice

CSuO
河村 裕二

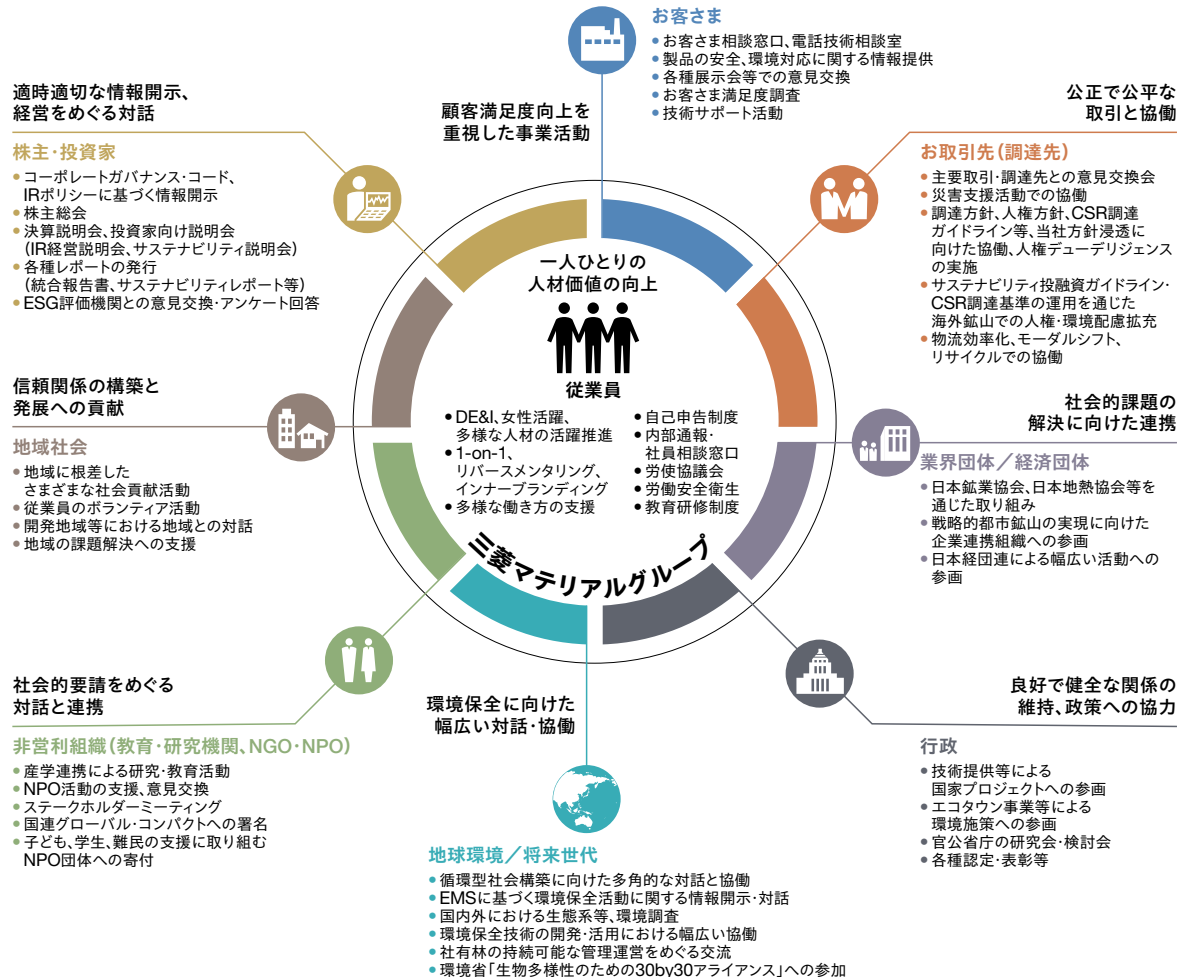
当社では、「SCQ課題への対応強化」をマテリアリティのひとつとして設定し、取り組みを強化しています。安全面では、2014年の重大事故を教訓に、「ゼロ災害プロジェクト」を全社で推進するほか、危険体感教育やVR訓練等を継続して実施しており、2024年度は火災・爆発等の事故件数が前年から大幅に減少しました。また、コンプライアンスについては、年1回のコンプライアンス研修、意識調査の継続や外部通報窓口の拡充・周知など地道な活動を続け、コンプライアンス違反の早期発見と是正に努めています。環境面では、ISO14001等のマネジメントシステムを運用し、2024年度も環境規制に関する不利益処分はありませんでした。さらに、「30by30」アライアンスへの参加や手稲山林のOECD登録、TNFDレポート発行など、生物多様性への取り組みも一層推進しています。こうした取り組みは、企業が持続的発展を遂げるための土台となる重要な部分であり、今後も一層のレベルアップを図っていきます。

サステナビリティの推進

ステークホルダーとのコミュニケーション

当社グループでは、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じ、当社グループに対する期待や要請を事業戦略や活動に組み込むことが、持続可能な企業経営を進めるうえで重要と考えています。コミュニケーションの機会を充実させながら、ステークホルダーの皆さまの視点をより深く経営に反映することに努めています。

■ ステークホルダーとの関係構築の考え方と主なコミュニケーション方法



株主・投資家との対話

当社グループは、継続的かつ中長期的な企業価値向上を実現するため、国内外の機関投資家との対話を積極的に行っています。対話を通じて得られた意見については、定期的に取り締り会・執行役が出席する会議体で報告しているほか、IR活動をまとめたレポートを毎月発行し、フィードバックしています。さらに、従業員に対しても、タウンホールミーティング等を通じて資本市場の声を共有しています。

■ 投資家との対話実績 (2024年度)

	実績	主な対応者
決算説明会	4回	CFO
中経進捗説明会	1回	CEO/CFO
IR Day/事業説明会	1回	CEO/CFO/CTO/ カンパニー プレジデント (執行役)
サステナビリティ説明会	1回	CEO/CSuO/CHRO
CEO/CFO スモールミーティング	4回	CEO/CFO
社外取締役 スモールミーティング	1回	社外取締役 (各委員長)
国内機関投資家向け 工場見学会	5回	各拠点長等
国内機関投資家・ アナリストとの個別面談	165件	IR部署長
国内株主との エンゲージメント	22件	CFO/IR部署長
海外機関投資家との 個別面談	14件	CEO/CFO
海外投資カンファレンス への参加	1回	CFO
個人投資家向け説明会	3回	CFO/IR部署長

サステナビリティの推進

コーポレート・ガバナンス



コーポレート・ガバナンス強化の歩み

当社は、2018年に任意の指名委員会および報酬委員会を設置し、2019年に指名委員会等設置会社へ移行、2022年にはサステナビリティ委員会を設置する等、コーポレート・ガバナンスの継続的な改善に取り組んでいます。

社外取締役や女性の割合も増加しており、現在は10名中7名が社外取締役、3名が女性です。

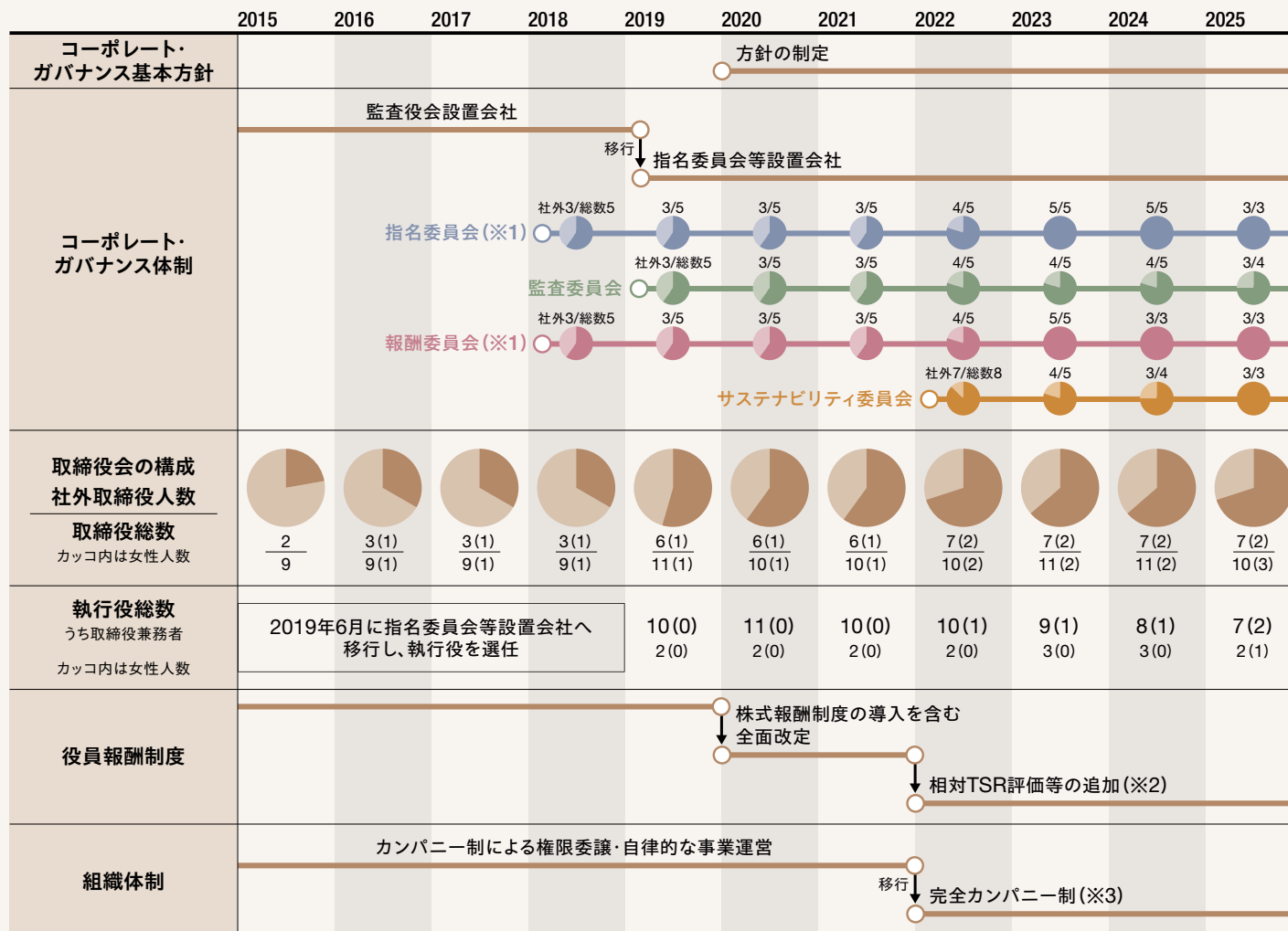
執行役報酬制度については、2020年に株式報酬制度を導入し、2022年には年次賞与の評価項目に相対TSR評価を追加し、非財務評価項目にサステナビリティ基本方針に基づく目標を採り入れています。

組織体制については、2022年には完全カンパニー制へ移行し、さらなる事業競争力の強化とともに、組織・風土の改革およびコーポレート・ガバナンスについても一層の強化を図っています。

※1 2018年度は任意の委員会として設置、2019年度6月より法定の委員会に移行

※2 執行役報酬制度のうち年次賞与部分について、評価項目に相対TSR評価を追加したほか、非財務評価において、サステナビリティ基本方針に沿った取り組み等を含めた目標を執行役ごとに設定し、それを評価する仕組みを採用

※3 2022年4月1日よりカンパニーが事業運営に必要な全ての機能を有する完全カンパニー制へ移行



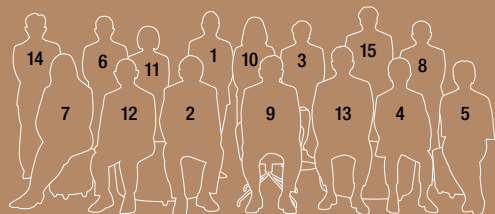
サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス

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

企業価値向上

事業基盤再構築

財務体質改善

サステナビリティの
推進

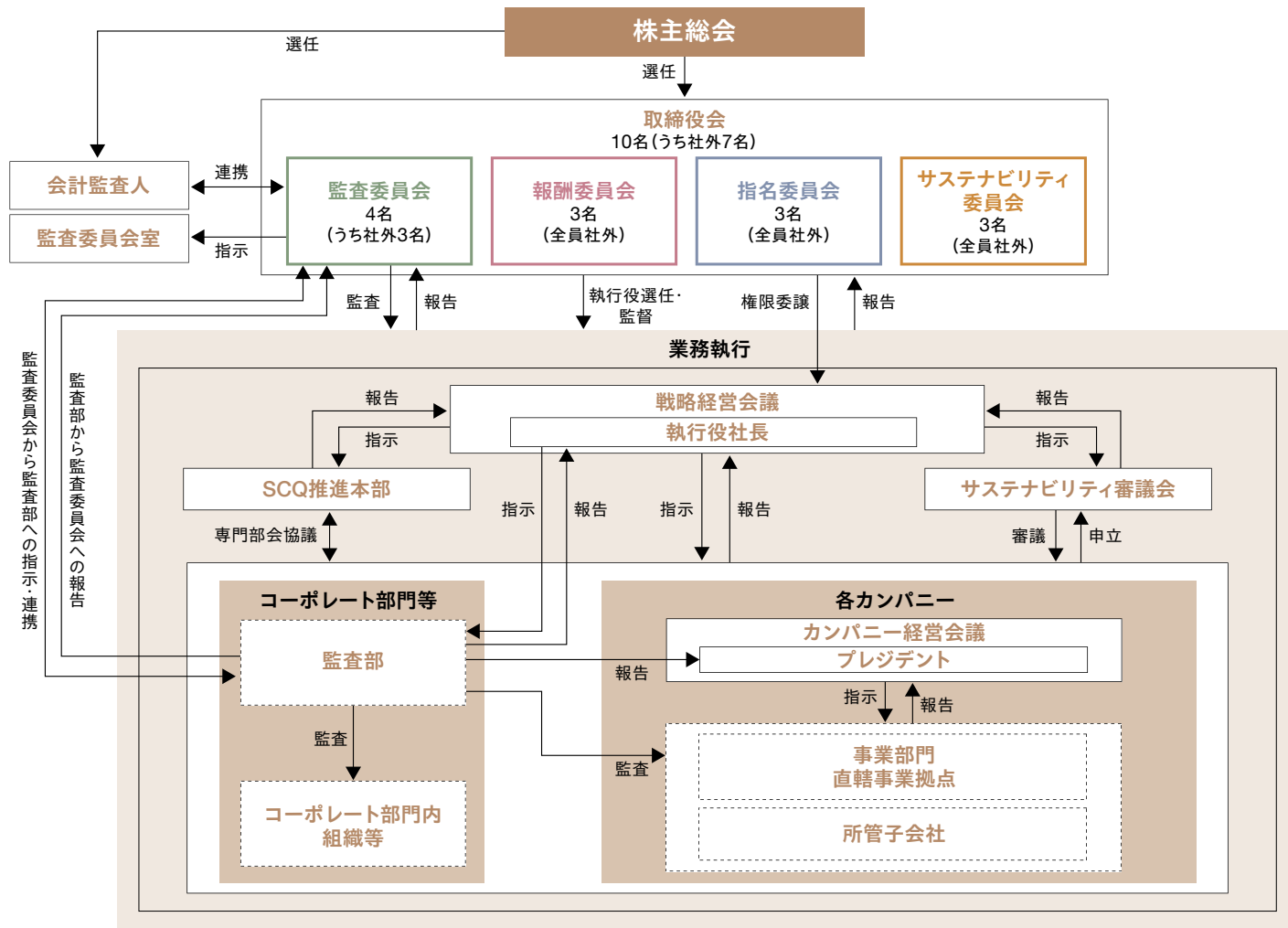
1 小野 直樹
2 若林 辰雄
3 五十嵐 弘司

4 武田 和彦
5 別府 理佳子
6 桐山 一憲

7 相樂 希美
8 佐々木 一郎
9 田中 徹也

10 平野 華世
11 野川 真木子
12 石井 利昇

13 高柳 喜弘
14 張 守斌
15 小原 和生



サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス

取締役一覧 (2025年6月25日現在(第100回定時株主総会終了時点))

※2024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おります。



<div>小野 直樹 取締役会議長</div> <div>監査委員</div> <div>1979年 4月 三菱鉱業セメント(株) 入社 2014年 6月 当社 常務取締役 セメント事業カンパニー プレジデント 2016年 4月 取締役副社長 セメント事業カンパニー プレジデント 2016年 6月 取締役 副社長執行役員 セメント事業カンパニー プレジデント 2017年 4月 取締役 副社長執行役員 経営戦略本部長 2018年 6月 取締役社長 2019年 6月 取締役 執行役社長 2021年 4月 取締役 執行役社長 CEO 2025年 4月 取締役(取締役会議長)(現)</div> <div>取締役会等への出席状況(2024年度) 取締役会 19回／19回(100%) サステナビリティ委員会 10回／10回(100%)</div>	<div>若林 辰雄 社外取締役</div> <div>指名委員長 報酬委員</div> <div>1977年 4月 三菱信託銀行(株) (現三菱UFJ信託銀行(株)) 入社 2008年 6月 同社 常務取締役 2009年 6月 同社 専務取締役 2010年 6月 同社 専務取締役・受託財産部門長 兼(株)三菱UFJフィナンシャル・ グループ 常務執行役員・ 受託財産連結事業本部長 2011年 6月 三菱UFJ信託銀行(株) 専務取締役 兼(株)三菱UFJフィナンシャル・ グループ 取締役 2012年 4月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役社長 兼(株)三菱UFJフィナンシャル・ グループ 取締役 2013年 4月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役社長 兼(株)三菱UFJフィナンシャル・ グループ取締役副会長 2013年12月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役社長 兼取締役会長 兼 (株)三菱UFJフィナンシャル・ グループ 取締役副会長 2015年 6月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役社長 兼取締役会長 兼(株)三菱UFJフィナンシャル・ グループ取締役 代表執行役副会長 2016年 4月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役会長 兼(株)三菱UFJフィナンシャル・ グループ 取締役 2016年 6月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役会長 2018年 6月 当社 監査役(非常勤) 2019年 6月 当社 取締役(現) 2020年 4月 三菱UFJ信託銀行(株) 特別顧問(現)</div> <div>取締役会等への出席状況(2024年度) 取締役会 19回／19回(100%) 指名委員会 16回／16回(100%) 監査委員会 3回／3回(100%) 報酬委員会 11回／ 11回(100%)</div>	<div>五十嵐 弘司 社外取締役</div> <div>指名委員 報酬委員長</div> <div>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)</div> <div>取締役会等への出席状況(2024年度) 取締役会 19回／19回(100%) 指名委員会 16回／16回(100%) 監査委員会 3回／3回(100%) サステナビリティ委員会 10回／10回(100%)</div>	<div>武田 和彦 社外取締役</div> <div>監査委員長</div> <div>1983年 4月 ソニー(株) (現ソニーグループ(株)) 入社 2001年10月 ソニー・エリクソン・モバイル コミュニケーションズ社 バイスプレジデント 経理担当 2006年 4月 ソニーNECオプティアーク(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 総合管理部門 部門長 2015年 6月 同社 執行役員 コーポレートエグゼクティブ 経営企画管理・経理担当 2018年 1月 同社 執行役員 コーポレートエグゼクティブ 経営企画管理・経理担当・CIO 2018年 7月 同社 執行役員 ソニー・インタラクティブ エンタテインメント社 副社長兼CFO 2021年 7月 ソニーグループ(株) 社友(現) 2022年 6月 当社 取締役(現)</div> <div>取締役会等への出席状況(2024年度) 取締役会 19回／19回(100%) 指名委員会 13回／13回(100%) 監査委員会 14回／14回(100%) サステナビリティ委員会 3回／3回(100%)</div>	<div>別府 理佳子 社外取締役</div> <div>指名委員 報酬委員</div> <div>1992年 8月 スローター・アンド・メイ 法律事務所 入所 1994年 9月 シモンズ・アンド・シモンズ 法律事務所 入所 1994年10月 イングランド・アンド・ウェールズ 事務弁護士会 登録 1997年 5月 長島・大野法律事務所 (現長島・大野・常松法律事務所) 出向 1998年 5月 日本輸出入銀行 (現(株)国際協力銀行) 出向 2001年 9月 シモンズ・アンド・シモンズ 法律事務所 パートナー弁護士 2001年10月 第二東京弁護士会 登録 (外国法事務弁護士) 2008年 9月 ロヴェルズ法律事務所 (現ボーガン・ロヴェルズ法律事務所) パートナー弁護士 2017年10月 スクワイヤ外国法共同事業法律 事務所 パートナー弁護士 2022年 6月 当社 取締役(現) 2024年 6月 スクワイヤ外国法共同事業法律 事務所 カウンセル弁護士(現)</div> <div>取締役会等への出席状況(2024年度) 取締役会 19回／19回(100%) 指名委員会 13回／13回(100%) 監査委員会 14回／14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%)</div>
--	---	--	---	---

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス
取締役一覧



桐山 一憲
社外取締役

監査委員

サステナビリティ委員

1985年 4月 ブロクター・アンド・ギャンブル・
ファー・イースト・インク
(現P&Gジャパン合同会社) 入社
2002年 7月 ザ・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)
(現P&Gジャパン合同会社)
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(2024年度)

取締役会 15回／15回(100%)
監査委員会 11回／11回(100%)
サステナビリティ委員会 7回／7回(100%)

相楽 希美
社外取締役

監査委員

サステナビリティ委員長

1989年 4月 通商産業省(現経済産業省)入省
2011年 7月 独立行政法人新エネルギー・
産業技術総合開発機構
(現国立研究開発法人新エネルギー・
産業技術総合開発機構)環境部長
2014年 4月 独立行政法人石油天然ガス・
金属鉱物資源機構
(現国立研究開発法人新エネルギー・
金属鉱物資源機構)備蓄企画部長
2015年 7月 経済産業省
大臣官房情報システム厚生課長
2017年 7月 同省 東北経済産業局長
2020年12月 住友化学(株) 入社
2021年 4月 同社 理事サステナビリティ推進部、
レスポンスブルケア部担当
(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(2024年度)

取締役会 15回／15回(100%)
監査委員会 11回／11回(100%)
サステナビリティ委員会 7回／7回(100%)

佐々木 一郎
社外取締役

サステナビリティ委員

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(現)
2025年 6月 ブラザー工業(株) 顧問(現)

田中 徹也
取締役
執行役社長 CEO

全般統括、監査、サステナビリティ推進、
三菱マテリアルヨーロッパ社担当

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)

平野 華世
取締役
執行役常務 CFO

CFO担当領域、物流資材担当

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
(現 EY新日本有限責任監査法人)
入所
2008年 3月 モルガン・スタンレー証券(株)
(現 モルガン・スタンレーMUFG証券
(株)) 入社
2009年 1月 新日本有限責任監査法人
(現 EY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
2024年 6月 経理財務部長
兼 経理財務部経営管理室長
2025年 4月 執行役常務 CFO
2025年 6月 取締役 執行役常務 CFO(現)

サステナビリティの推進 > 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2030の達成に向けて、取締役が、スキルマトリックスに示したそれぞれが有する専門性および経験に基づき、どのような視点から貢献し、知見を提供しているかを記載しています。

		専門性・経験							中期経営戦略2030達成				
氏名	当社以外の 業界経験	企業経営 組織運営	国際的 経験	営業販売	生産技術	研究開発	法務	財務会計	戦略の実行に対する 監督	収益力向上に対する 監督	主なサステナビリティ課題への対応に対する監督		
											人的資本経営の強化	資源循環の推進	地球環境問題への 対応強化
小野 直樹	-	●	○	○	○		○	○	当社CEOとして当社グループの経営を統括した 経験からの視点		当社CEOとしての 経験からの視点	当社CEOとして 資源循環戦略を推進した 経験からの視点	当社再生可能エネルギー 事業担当役員としての 経験からの視点
若林 辰雄 独立役員	金融	●	○				○	○	経営トップ経験からの視点		金融機関の働き方を 踏まえた視点		
五十嵐 弘司 独立役員	食品・ 食品素材	●	○		●	○		○	中長期の経営戦略 遂行経験からの視点	生産技術・開発に関する 実務経験からの視点	製造業・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 CFOとしての豊富な経験からの経営管理に関する視点		グローバル企業の 経営幹部としての 経験からの視点	財務的視点からの 課題提起	
別府 理佳子 独立役員	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		多様性に関する活動・ 取り組み経験からの視点	多くの国内・海外企業間の 協業案件を担当した 経験からの視点	
桐山 一憲 独立役員	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		
相樂 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		官庁における 人事マネジメント 経験からの視点	資源循環・地球環境行政に携わった経験からの視点	
佐々木 一郎 独立役員	電子機器・ 産業用機器	●	○	○	○	●			顧客視点の商品開発および 全社的なIT活用の取り組みを 主導した経験からの視点	製造業における 経営トップ経験からの視点	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	
田中 徹也	-	●			○	●	○		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	当社加工事業カンパニー プレジデントとしての 経験からの視点	当社地球環境 担当役員としての 経験からの視点
平野 華世	住宅設備	●	○					●	IR・SR、経理・財務に関する豊富な実務経験からの視点		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		

○……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。

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス

取締役会議長メッセージ



取締役会議長の役割を果たし、
当社グループの企業価値向上に向けて
力を尽くしてまいります。

取締役会議長

小野 直樹

2025年4月より、取締役会議長に就任いたしました。取締役会は経営の監督に留まらず、取締役会としての事業観を持ち、中長期的な企業価値向上を実現するための会社の方向性を明確に示すことが重要な役割であると考えています。そのための経営方針、競争優位性、事業戦略を中心に議論することが必要です。

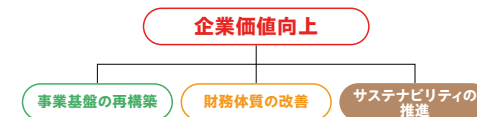
具体的には、中期経営戦略などの経営計画のほか、M&Aを含む大規模な投融資、撤退を含む事業ポートフォリオの再構築、資本政策、バランスシートの最適化や株主還元などのキャピタルアロケーション、迅速かつ確かな意思決定プロセスおよびガバナンス機構の設計など、企業価値に大きな影響を及ぼす事項に集中して議論したいと考えています。一方で、取締役会として報告を受ける事項については、必要とする内容や頻度を吟味し、執行の詳細な事項に入り込みすぎない

ようにするなど、取締役会の議案や運営方法の改善を積極的に進めております。

従来、社外取締役のみによる意見交換会、自由な議論を促進する取締役によるフリーディスカッションの場を設けていましたが、2025年4月からは、テーマによって非業務執行取締役、取締役全員、取締役に執行役を加えた形を使い分け、より包括的かつ実効性の高い議論を行えるように工夫をしています。その議論内容については、執行側に適切に伝達することも議長としての重要な役割と認識しています。

取締役会で多様な意見を抽出し、議論を重ねて意見を集約し、執行側と適切なコミュニケーションをしていくこと、加えてそれらにふさわしいアジェンダセッティングを行うなどの取締役会議長の役割を果たし、当社グループの企業価値向上に向けて力を尽くしてまいります。

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することができるよう、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、2025年6月25日現在(第100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	13回	11回
サステナビリティ関係	1回	7回
コーポレート・ガバナンス関係	4回	4回
決算・IR・財務関係	4回	28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	－	23回
委員会関係	1回	38回
役員関係	17回	2回
その他	3回	1回

サステナビリティの推進 > 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

- 取締役が当事業をより良く理解し、企業価値向上に向けて執行側と意見交換できるよう、取締役向けの説明会(取締役説明会)を開催しています。説明会では、中経2030(マテリアリティの特定含む)の進捗状況や個別事業の概況等について説明し、意見交換等を行っています。
- 説明会で協議するテーマについては、主に以下のような観点から設定しています。
 - ①執行側から取締役に説明をすべきと考える事項(経営判断の前提となる当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企業価値向上に向けて取締役と執行側が議論すべきと考える事項について、意見交換をすること
- 2024年度は、計43回開催しました。中経2030については、2024年12月～2025年3月にわたり6回の取締役説明会において、全体構想や個別事業戦略、財務計画等に対する進捗状況について意見交換を行いました。
- このほかに、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進等のサステナビリティに関する事項や、個別事業戦略の進捗等についても意見交換を行いました。2024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(2024年度)

2024年	
4月10日	2024年度予算関係
4月24日	個別事業戦略関係
5月13日	配当関係
5月29日	個別事業戦略関係
6月12日	個別事業戦略、グループ会社関係
7月10日	組織風土、個別事業戦略、グループ会社関係
7月31日	個別事業戦略、取締役会関係
8月28日	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン、個別事業戦略関係
10月9日	知的財産活動、個別事業戦略関係
10月30日	デジタル・トランスフォーメーション、個別事業戦略関係
11月27日	安全活動、人的資本経営関係

12月11日	中期経営戦略、役員報酬、グループ会社関係
12月25日	中期経営戦略関係

2025年	
1月15日	中期経営戦略関係
1月29日	取締役会関係
2月13日	中期経営戦略、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、取締役会関係
2月26日	経営方針、個別事業戦略、取締役会関係
3月12日	中期経営戦略、人的資本経営、個別事業戦略、取締役会関係
3月26日	中期経営戦略、個別事業戦略関係



取締役のコミュニケーション

取締役会等にかかる十分な日程の確保

取締役会、各委員会および取締役説明会等における審議や検討に十分な時間をかけられるように、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を2ヵ月に1回実施しています。2025年4月からは、これに加えて社外取締役と取締役会議長の1-on-1を2ヵ月に1回実施しています。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、社長が執行側とし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

これまで、社外取締役が独立した立場から幅広い事項について情報交換や認識共有を行う「社外取締役意見交換会」と、取締役同士の自由な議論を促進する「取締役によるフリーディスカッション」をそれぞれ実施してきました。2025年度からは、より包括的かつ実効性の高い議論を行うため、テーマに応じて、非業務執行取締役のみ、取締役全員、あるいは取締役に執行役を加えた構成を使い分けて意見交換の場を設けています。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。

サステナビリティの推進 > 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。2024年度は、これまで視察実績のない拠点を中心に視察を実施し、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、ものづくり・R&D戦略会議（イノベーションセンターで開催される開発戦略に関する全社的な会議）にも、オブザーバーとして参加しています。

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。

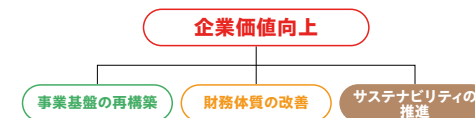


碓氷発電所ヘッドタンクの視察

コーポレートセクレタリ室の設置

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

取締役会 実効性評価



当社では毎年、各取締役による評価に基づき、取締役会の実効性についての分析・評価を行っており、2024年度の実効性評価については、第三者機関を起用してこれを実施しました（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）。

取締役会において審議した結果、2024年度の実効性は確保されていることが確認されました。今後も取締役会は、さらなる実効性の向上のため継続的な取り組みを行っていきます。

2024年度実効性評価の概要

2024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、評価を通じて、今後より一層改善に取り組むと確認した課題については、以下のとおりです。

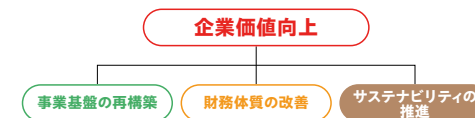
- 中長期的競争優位性について
- 取締役会の運営について

課題に関する取締役会審議の概要

中長期的競争優位性について	取締役会の運営について
<ul style="list-style-type: none"> アンケートでは、「当社の長期的な競争優位性が、投資家・株主に十分伝わり、当社の資本市場におけるプレゼンス向上につながっていると思われますか」との設問に対して、取締役11名中、10名が「そう思わない」、1名が「そう思う」との回答で、否定的回答がほとんどであった。 取締役協議においては、「取締役会として競争優位性をどう考えるかという議論が不足している」、「単に執行側に取締役自身の見解を述べるのみならず、“どう変えていくか”を取締役会自身がより踏み込んで議論すべき」、「執行側からの説明を聞いたうえで、取締役会として十分に内容を深掘りできなかったのではないかなど」の意見が挙げられた。 	<ul style="list-style-type: none"> アンケートおよびインタビューでは、「重要な議題により焦点を当てるべき」「取締役の多様な意見が出ることは良いことではあるが、意見の披露に留まるケースが多い。意見集約まで行う必要はないが、異なる意見に対してどうするか、というすり合わせは行った方がよい」などの意見が挙げられた。 取締役協議においては、「より一層重要な事項のみに絞って議論していくべき」、「取締役会から執行側に提示される多様な意見は、取締役会全体としてひとつに集約されていることが望ましい場面がある」などの意見が挙げられた。また、取締役会の資料や取締役会における説明を、より簡潔で的確なものにすべきとの指摘があった。

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス

取締役会実効性評価



課題に対する2025年度の取り組み

中長期的競争優位性について	取締役会の運営について
<ul style="list-style-type: none"> 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、執行側に対し適切な監督と助言を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 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、以下の点を検討する。 <ul style="list-style-type: none"> - 取締役会付議事項の見直し - 取締役会・取締役説明会におけるファシリテーションの強化 - 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

分析・評価方法

評価の実施プロセス

2024年9月～ 2024年12月	第三者機関と協議のうえ作成したアンケートを、取締役11名全員に配布し、無記名で回答を回収。アンケートの回答結果を基に、第三者機関から取締役11名全員に対して、取締役会に関する重要事項についての個別インタビューを実施。
2025年2月	アンケート・インタビューの回答結果を取りまとめて分析したものについて第三者機関より報告を受け、取締役は、その報告に基づき、取締役会の実効性について協議。
2025年3月	2月の協議を踏まえ、取締役会において2024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.とてもそう思う、2.そう思う、3.そう思わない、4.全くそう思わない)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。

- 当社の経営課題とリスク
- 取締役会の役割・機能・規模・構成・運営状況
- 取締役会における議論
- 指名、監査、報酬、サステナビリティ各委員会の構成・役割・運営状況
- 社外取締役に対する支援体制
- 投資家・株主との関係
- 当社のガバナンス体制・取締役会の実効性全般
- 自己評価

インタビューの項目

アンケートの回答を踏まえ、以下の取締役会の実効性に関わる主要な項目について、第三者機関によるインタビューを実施しました。

- 事業・経営に対する評価

中期経営戦略の進捗、当社の競争優位性、組織体制や企業文化、中長期的な成長に向けた議論、個別論点(グループガバナンス・内部統制、人的資本、ROICの浸透・活用、DX戦略等)等に対する評価
- 取締役会に対する評価

説明資料・議題の設定・議事運営、議長の属性、筆頭社外取締役の設置、取締役会の役割・機能、社外取締役に期待する役割と現状、社外取締役および社内取締役の構成等に対する評価
- 指名・監査・報酬・サステナビリティ各委員会に対する評価

各委員会の構成・役割・運営等に対する評価

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス

取締役会実効性評価



2023年度評価に基づく2024年度改善事項への取り組み状況についての評価

2023年度の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、当社取締役会が2024年度に一層の改善に取り組んだ以下の事項については、おおむね「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、2025年度も引き続き改善に取り組んでまいります。

認識された課題	対応の状況
経営コア人材の育成について	<ul style="list-style-type: none"> 執行役後継者計画および次世代経営人材プログラムについて、執行側から説明を受け、以下の点を中心に議論を行った。 <ul style="list-style-type: none"> 後継者人材層の多様化 執行役後継者候補に占める、次世代経営人材育成プログラム選抜者の数と比率の向上 次世代経営人材育成プログラムと、登用・抜擢等の人事施策との連動の強化 次世代経営人材の管理職層・若手層におけるより早期の見極め、計画的なストレッチアサインメント アンケートの評価では、次世代経営人材の育成およびCEOサクセッションプランについて、肯定的回答が否定的回答を上回った。
当社の中長期的競争優位性について	<ul style="list-style-type: none"> 当社の中長期的競争優位性について取締役間でより一層深い検討・議論を行うため、まずは事業別の競争優位性について、執行側から複数回説明を受け、議論を行った。 上記の取り組みを行ったものの、アンケートの評価では、「当社の長期的な競争優位性が、投資家・株主に十分伝わり、当社の資本市場におけるプレゼンス向上につながっていると思われますか」との設問に対して否定的回答がほとんどであった。 また、インタビューでは、「我々の事業の競争優位性を見極め、事業の成長戦略を立案し、遂行すべき」、「当社の中長期的競争優位性について、社内ですら十分に解析・議論できている状況にはないと考える」などの意見が挙がった。

認識された課題	対応の状況
取締役会運営の改善について	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会運営のさらなる改善に向けて、取締役会付議事項および金額基準の見直しを行い、取締役会付議事項のより一層の適切化を図った。 アンケートおよびインタビューでは、「重要な議題により焦点を当てるべき」「取締役の多様な意見が出ることは良いことではあるが、意見の披露に留まるケースが多い。意見集約まで行う必要はないが、異なる意見に対してどう思うか、というすり合わせは行った方が良い」などの意見が挙がった。

関連記事：

[コーポレートサイト](#) ▶ [コーポレート・ガバナンス報告書](#)

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス

指名委員会委員長メッセージ



変化していくビジネス展開に応じて、
次期CEO後継候補人材や社外取締役
に求められる
資質やキャリアをどのように設定していくか、
継続的に議論を重ねていきます。

指名委員会委員長

社外取締役 若林 辰雄

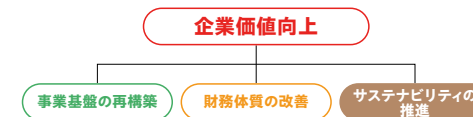
2025年4月1日付のCEO交代は、2019年の指名委員会等設置会社への移行以来、指名委員会にとって最も大きなイベントのひとつでした。田中徹也氏を新CEO候補者に指名したのは、実行力や成果実現力が特に問われる現在の当社の状況において、高い志と情熱を持ったリーダーとして適任であると判断したためです。

次期CEO候補者の選定プロセスにおいては手探りの部分も多々ありましたが、今後の指名委員会の活動に対する多くの示唆を得ることができたと思います。今回の選定プロセスを振り返り、今後の委員会運営に活かしていきたいと思っています。

さらに、2025年6月には社外取締役1名の交代がありましたが、その候補者の指名にあたっては、製造業の経営経験や、技術者としての豊富な経験を有することなどを要件と

して候補者を絞り込み、複数の候補者と面談を実施したうえで、指名委員会に諮り決定しました。

事業環境が目まぐるしく変化する現在においては、今後の当社のビジネス展開もさまざまに変化していくものと思います。その変化に応じて、次期CEO後継候補や社外取締役となる人材に求められる資質やキャリアをどのように設定していくべきか、指名委員会でも継続的に議論を重ねていきたいと思っています。特に社外取締役は非常勤であることによる制約がある中で、どのように指名委員会の活動をより実効的なものにしていくかという点も課題と考えています。社外取締役と候補者人材群との接点を増やす手段として、次世代経営人材育成プログラムの活用なども検討し、指名委員会での議論の深化につなげていければと考えています。



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) 若林 辰雄
委員	取締役(社外) 五十嵐 弘司 取締役(社外) 別府 理佳子

活動実績

2024年度開催回数 16回

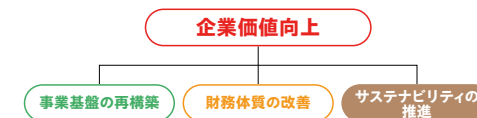
2024年	
4月10日	取締役候補者のスキルマトリックスおよび主要テーマに対する貢献・提供視点、社外取締役候補者の選定、非業務執行取締役の選任・評価プロセスについて審議
4月24日	執行役職務分掌案の答申内容について決議
5月29日	取締役解任方針の制定について決議 社外取締役候補者の選定、CEOの後継者計画について審議
6月26日	指名委員会年間計画、CEOの後継者計画等について審議
7月10日	社外取締役候補者の選定について審議
7月31日	社外取締役候補者の選定について審議
8月28日	執行役職務分掌案の答申内容について決議
10月9日	社外取締役候補者の選定、CEOの後継者計画について審議
10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27日	執行役選任案等の答申内容、社外取締役候補者の選定について審議

12月11日	執行役選任案等の答申内容について決議
12月25日	社外取締役候補者の選定、非業務執行取締役の相互評価実施について審議

2025年	
1月29日	社外取締役候補者の選定、取締役の他社役員就任に関する規定の制定・改定について審議
2月13日	執行役職務分掌案の答申内容について決議
2月26日	非業務執行取締役の相互評価結果、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、社外取締役候補者の選定等について審議
3月26日	取締役候補者等について決議 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

サステナビリティの推進 > 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おります。

- ・ 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又は事理を弁識する能力が著しく不十分であるとき
- ・ 著しく長期間にわたり取締役会に出席することができないことが見込まれるとき

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

1. 現在または過去のいずれかの時点において、次の(1)、(2)のいずれかに該当する者
 - (1) 当社の業務執行者または業務執行者でない取締役(社外取締役を除く)
 - (2) 当社の子会社の業務執行者または業務執行者でない取締役

2. 現在において、次の(1)～(5)のいずれかに該当する者

- (1) 当社との取引先で、取引額が当社または取引先の直前事業年度の連結売上高の2%以上である会社の業務執行者
- (2) 専門家、コンサルタント等として、直前事業年度において当社から役員報酬以外に1,000万円以上の報酬を受けている者
- (3) 当社からの寄付が、直前事業年度において1,000万円以上の組織の業務執行者
- (4) 当社総議決権数の10%以上を直接もしくは間接に保有する株主またはその業務執行者
- (5) 当社の会計監査人またはその社員等

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

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

5. 当社の社外取締役としての在任期間が8年を超える者

執行役選解任方針

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

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

を選任することとしています。

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

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

サステナビリティの推進 > 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



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

新任取締役の指名理由・過程

2025年6月25日開催の第100回定時株主総会にて選任された取締役の指名にあたっては、取締役会および指名委員会での取締役会の構成に関する審議を踏まえ、2024年4月から2025年3月にかけて、指名委員会での審議を重ね、佐々木一郎氏を当社取締役候補者とするを、2025年3月の指名委員会において決議しました。

佐々木氏は、世界的に事業を展開するメーカーの社長を務めるなど経営者としての豊富な経験を通じて、開発、製造における豊富な技術的知見を有するとともに、グローバルな視点での企業戦略および経営全般に関する見識を有しております。また、新事業創出・商品化の経験を通じて、商品企画や品質保証等のものづくり分野に関する豊富な見識を有しております。

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。

関連記事：

統合報告書 P68 ▶ 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、取締役会のさらなる機能発揮等を目的として、次期に再任予定の非業務執行取締役(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。

指名委員会は、「取締役候補者の指名および取締役の解任に関する方針」を基に、相互評価の結果等も参考にしつつ、次期取締役候補者の指名について検討することとしています。

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。

関連記事：

統合報告書 P50 ▶ 人事戦略

2025年4月1日付 執行役社長CEO交代の議論過程

2025年4月1日付の執行役社長CEO交代に際しての指名委員会等における議論の過程は次のとおりです。

- 2022年度に、指名委員会より、当時の小野直樹CEOに対して、執行役および上級管理職層の中からCEO後継候補者を提示することを求めるとともに、社外候補者の可能性についても議論を実施。その時点の指名委員会として、CEO後継は社内出身者とするに合理性があると判断。
- 指名委員との接点が少なかった上級管理職層について、各候補者と指名委員との面談を実施。指名委員会として、当該階層がCEOを担うには経験を積む必要があると判断、後継候補者は執行役の階層からの複数名に決定。
- 2023年度以降、外部機関による後継候補者のアセスメント、個々の指名委員と後継候補者の1対1の面談、指名委員会による小野CEOへのヒアリングを実施。
- 指名委員会でそれぞれの面談結果等を基に議論を実施。指名委員会として、田中氏が適任であると判断。2024年12月の指名委員会において田中氏を次期社長に指名する旨の答申内容を決議し、取締役会の承認を経て、2025年4月1日付で同氏が新CEOに就任。

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス

監査委員会委員長メッセージ



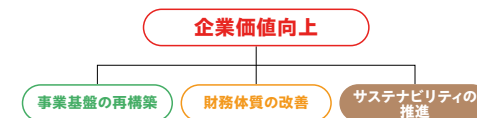
監査委員会監査の高度化を図り、
新経営体制を内部統制・経営戦略の両面から
支えていきます。

監査委員会委員長

社外取締役 武田 和彦

2024年度は、内部監査がリスクベース監査へと本格的に移行するとともに、新会計監査人も就任2年目となり、組織的な三様監査体制が着実に整ってきたと実感しています。内部統制の面では、以前は規則・規定等に従って業務が行われているかという準拠性の確認を第3線である内部監査部門が実施していましたが、業務執行部門(第1線)や管理部門(第2線)が当たり前に実行する体制に移行されつつあり、今後は、現場力強化の一環として定着していくことを期待しています。また、経営戦略の面では、内部監査部門、会計監査人による組織的監査の基盤が固まったことで、監査委員会監査は「経営の質・品格」、「グループ連結経営」、「企業価値向上」という3つの経営視点に立った経営監査に注力することが可能となりました。監査委員会監査の高度化の第一歩を踏み出

せた1年になったと考えています。2025年度は、2026年度以降の経営戦略を練り直し、大胆な変革に挑戦していかなければなりません。監査委員会として、変革に伴う内部統制上のリスクマネジメントに取り組むとともに、成長のためのリスクテイクを評価し、経営戦略実行をサポートすることで、内部統制、経営戦略の両面から新しい経営体制の垂直立ち上げを支えていきたいと考えています。サステナビリティ課題については、人的資本の強化を2025年度重点監査項目と位置付け、持続的成長に向けて山積する「人」に関わる経営課題に対して、経営視点でアドバイスしていく考えです。これまで整備してきた三様監査体制をしっかり機能させ、より一層の組織的監査の実効性向上に努めてまいります。



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 3名 社内取締役 1名
委員長	取締役(社外) 武田 和彦
委員	取締役(社外) 桐山 一憲 取締役(社外) 相楽 希美 取締役 小野 直樹

活動実績

2024年度開催回数 14回

2024年	
2月～5月	2023年度の期末監査
3月27日	2024年度監査計画等を決議
5月13日	2024年度会計監査人再任に関する事項 2023年度監査報告等を決議
6月26日	常勤監査委員、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 子会社常勤監査役との連絡会を開催
10月末	第2四半期決算監査

2025年	
1月末	第3四半期決算監査 子会社常勤監査役との連絡会を開催
2月～5月	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

監査委員会室について

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」を設置しております。同室は、室長および3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。

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス

報酬委員会委員長メッセージ



企業価値向上を目指す挑戦的な取り組みが恒常化し、成果の創出・実現が一層高く評価される報酬制度となるよう、現行の制度を進化させていきます。

報酬委員会委員長

社外取締役 五十嵐 弘司

報酬委員会の2024年度の取り組みとして、取締役会議長と取締役会長の機能の分離や監査委員長の非常勤化といった体制の変化に合わせて、取締役会議長手当や監査活動等手当を新設しました。これにより、各取締役の担う職責により見合った報酬制度が構築できたと考えています。

当社では、短期インセンティブである執行役賞与の指標として、意欲的な目標を掲げた中期経営戦略の各年度計画値を採用しております。今後は、同業他社や同規模製造業と比較したときの相対的な成長度合いなどをより強く評価に反映させることができないか、あわせて検討していきたいと考えております。また、当社はこれまで、同規模製造業と比較して、固定報酬に対する成果報酬の割合が大きい傾向にありました。しかし近年では、他社も成果報酬の割合を高めており、現在の当社の成果報酬割合は標準的な水準となっています。さらに経営に緊張感を持たせるためにも、相対的な当社の位置付けを踏

まえたうえで、適切な成果報酬割合となるよう検討を進めてまいります。

さらに、2025年度においては、2026年度以降の経営戦略の確実な実現をサポートすべく、報酬の固定/変動割合の検討のほか、執行役年次賞与の評価指標と算定式を見直し、成果実現に向けたインセンティブをより実感できるものに変えていきたいと思っています。また、業績評価指標として、ROIC等の連結営業利益以外の指標を活用することについても検討してまいります。非財務評価項目については、現在は当社のサステナビリティ基本方針に沿った取り組みをひとつ以上評価項目に含めていますが、今後は他社事例も参考にしながら、評価項目の整理を行う予定です。

企業価値向上を目指して高い目標に挑戦的に取り組んでいくことを恒常化し、成果の創出・実現がより一層高く評価される報酬制度となるよう、現行制度のさらなる進化に取り組んでまいります。



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) 若林 辰雄 取締役(社外) 別府 理佳子

活動実績

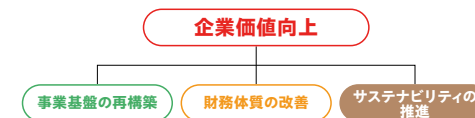
2024年度開催回数 11回

2024年	
4月10日	当社役員報酬制度の妥当性、当社役員報酬制度におけるマルス・クローバック制度の開示について審議
5月29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決議 執行役年次賞与額に係る連結営業利益成長率評価、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
6月12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26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28日	現在の報酬制度に至る経緯の確認と今後の論点について審議
10月30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27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について審議

2025年	
1月15日	当社役員報酬制度の妥当性について審議
2月26日	当社役員報酬制度の妥当性について審議
3月12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決議 役員報酬BIP信託に関する株式交付規程一部改定について審議
3月26日	取締役および執行役の個人別報酬内容について決議 役員報酬BIP信託に関する株式交付規程一部改定について決議

サステナビリティの推進 > 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。

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、取締役会議長及び各委員会の委員長を務める取締役に對しては、その職責に鑑み、基本報酬に加えて手当を支給する。また、監査委員長等特有の監査活動を担う取締役に對しては、その負荷に見合った手当として監査活動等手当を支給する。

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

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

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

2. 役員報酬体系

- (1) 取締役(取締役と執行役を兼任する者を除く)

取締役の報酬体系は、金銭による基本報酬のみを原則とする。但し、取締役会議長及び各委員会の委員長を務める取締役に對しては、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=1.0：0.6：0.4」(※年次賞与については支給率100%の場合)を目安とし、その他の執行役は、業績連動報酬の基本報酬に対する比率を執行役社長より低めに設定する。

また、その報酬水準については、外部専門家の調査に基づく同輩企業(報酬委員会が定める同規模企業群)の報酬水準を参考に決定する。

<基本報酬>

基本報酬は、固定報酬として役位に応じ金銭で支払う。

<年次賞与(短期インセンティブ報酬)>

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

【評価項目】

- ① 本業の収益力を測る連結営業利益(事業系執行役は担当事業営業利益)評価

なお、連結営業利益評価(評価係数)には、マーケットの成長以上の成長を意識付けるため、連結営業利益成長率の他社比較による調整係数をかけ合わせる(国内非鉄6社および国内同規模製造業を中心とした比較対象企業を選定

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス 役員報酬等決定方針



し相対比較)

②TSRの相対比較(国内非鉄6社および国内同規模製造業を中心とした比較対象企業を選定し相対比較)による評価(相対TSR評価)

③短期的な業績には表れにくい、中長期的な企業価値の向上に向けた取り組み、およびサステナビリティ基本方針に沿った取り組み等について、執行役ごとに期初に設定した目標に対する遂行状況等を評価する非財務評価

※サステナビリティ基本方針の項目

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

【算定式】

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

■ 執行役社長、事業系以外の執行役

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

■ 事業系執行役

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

【年次賞与における連結営業利益の目標】

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

なお、2024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	550億円	371億円
	金属事業	149億円	231億円
	高機能製品	195億円	56億円
	加工事業	212億円	88億円
連結営業利益成長率		—	59.47%
TSR(カッコ内は国内非鉄6社における順位)		—	94.3% (3位)

<株式報酬(中長期インセンティブ報酬)※>

株式報酬は、株主との利益意識の共有を実現し、当社グループの中長期的な企業価値向上のインセンティブとして機能させることを目的として、信託の仕組みを利用した制度とし、執行役の退任時に役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、執行役の退任後、当該累積ポイント数の70%に相当する当社普通株式(単元未満株式については切り捨て)および残りの累積ポイント数に相当する当社普通株式の換価処分金相当額の金銭を役員報酬として交付等するインセンティブプランである。

1ポイント=当社普通株式1株とし、信託期間中に株式分割・株式併合等が生じた場合には、当社株式の分割比率・併合比率等に応じて、1ポイント当たりの当社株式数を調整する。なお、2023年度を含む3事業年度(2023年度から2025年度まで)において執行役に対して付与するポイント数の上限は、合計で14万ポイントである。

<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。

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス 役員報酬等決定方針

■ 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(2025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、2025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	E	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			○	○		○

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。

■ 役員区分ごとの2024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)	88	88	1	－	－	－	－
執行役	452	281	8	79	8	90	8
社外役員	130	130	9	－	－	－	－

- ※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 2024年7月より、指名・監査・報酬・サステナビリティ各委員会の委員長を務める取締役に對して委員長手当を支給しております。上記社外取締役の基本報酬の額には、当該委員長手当を含んでいます。
- ※3 2024年度末日現在の取締役は11名、執行役は8名です。取締役の対象人員には、2024年度中に退任した取締役2名(うち社外取締役2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2024年度の費用計上額を記載しています。



■ 当社役員報酬制度の妥当性に関する 報酬委員会における審議について

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

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス

サステナビリティ委員会委員長メッセージ



サステナビリティ課題への対応という側面から
コーポレート・ガバナンスの改善、
企業価値の向上に尽力していきます。

サステナビリティ委員会委員長

社外取締役 相楽 希美

サステナビリティ委員会の設置から3年目を迎えた2024年度は、DE&I、地球環境問題および資源循環など、当社グループのサステナビリティ課題の主要テーマについて、他社視察や有識者講演を通じて議論の深化に努めました。また、当委員会が議論の場を提供することで、取締役、執行役それぞれが新たに得た知見を、当社グループのサステナビリティ課題への対応にどのように活用していくことが可能かについても、真摯な議論を重ねてきました。今後、執行側がこれまでの学びを業務の実践に活かし、当社グループの企業価値向上につながっているかどうか、PDCAサイクルによる改善の確認に関しても当委員会の重要な課題になってくると考えています。

当委員会の委員長としての初年度である2025年度は、他の委員とともに、当社グループのサステナビリティ課題への対応という側面からコーポレート・ガバナンスの改善、企業価値の向上に一層尽力していきたいと

思います。当社グループは今、世界情勢や経済環境の大きな変化への対応が喫緊の課題となっており、中期経営戦略2030の練り直しも進めています。そのような中、サステナビリティ課題への対応はステークホルダーの皆さまからの関心も高いため、当委員会の活動を通じて社会の要請を敏感に察知し、経営の重要な視点として経営戦略に取り入れることが肝要と考えています。また、より先進的なサステナビリティ課題への対応を学び、実践を働きかけることに加え、より積極的な情報開示を促すことも当委員会の重要な役割であると認識しています。「人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する」という私たちの目指す姿の実現に向けた取り組みが着実に遂行されるよう、当委員会としてもさまざまな活動を通じて取締役会の議論の充実に努め、ステークホルダーの皆さまの期待に応えていきたいと思っています。



サステナビリティ委員会

●役割・責務

サステナビリティ委員会は、取締役会からの諮問事項として、サステナビリティ経営に関するモニタリング方法や、サステナビリティ経営の課題等について検討します。

サステナビリティ委員会で検討した事項は、取締役会に答申します。

構成 (含む委員長)	社外取締役 3名
委員長	取締役(社外) 相楽 希美
委員	取締役(社外) 桐山 一憲 取締役(社外) 佐々木 一郎

活動実績

2024年度開催回数 10回

2024年	
4月24日	外部有識者講演および外部視察を踏まえた意見集約結果について審議
5月14日	外部有識者講演および外部視察を踏まえたサステナビリティ課題に関する執行役との意見交換会を実施
6月12日	2023年度のサステナビリティ委員会活動を総括
7月10日	2024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
9月25日	外部有識者講演および外部視察等の候補について審議
11月8日	外部有識者とのパネルディスカッションを実施 (テーマ：企業におけるダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの取り組みについて)
11月27日	2024年11月8日に実施したパネルディスカッションについて執行役との意見交換を実施

2025年	
1月22日	外部視察を実施 (視察先：障がい者雇用と多様な働き方を推進する製造業)
1月29日	外部有識者講演を実施 (テーマ：企業におけるサステナビリティの取り組みについて)
3月12日	2025年1月22日に実施した外部視察および2025年1月29日に実施した外部有識者講演について執行役との意見交換を実施

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス

社外取締役 対談



当社グループの企業価値向上に向けた課題や期待感について、2名の社外取締役にそれぞれの経験、知見から提言を頂きました。



社外取締役
別府 理佳子

社外取締役
桐山 一憲

これまでの経験に基づく外部の視点、 多様な視点を提供

別府 私は、これまで弁護士として国際法律事務所での経験を積んできました。当社の社外取締役に就任するお話を頂いた際に、「当社の社外取締役はお飾りではなく、フル活用する」という説明があり、そのような意気込みがあることにとても惹かれました。弁護士として企業に関わる場合は、外部アドバイザーとしての役割を求められることが多いですが、社外取締役の場合は、まさに経営陣として執行を監督する役割を求められます。企業経営のプロが揃っている取締役会に弁護士の私が入ることはハードルが高いと感じましたが、私自身の経験や知見、他の方とは異なる視点を提供することを心がけています。

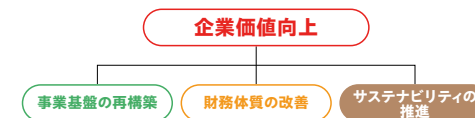
桐山 私はこれまでにグローバル企業での経営に携わってきました。当社は、事業ポートフォリオの整理や品質問題を契機としたガバナンス体制の強化などの一環で、

指名委員会等設置会社に変更し、取締役の過半数を社外取締役とするなど、ガバナンスに関して試行錯誤しており、私のこれまでの経営経験が社外取締役として活かせるのではないかと考えています。ビジネスモデルなどの違いはあれども、企業経営としてやるべきことは大きくは変わりませんが、業務執行と経営監督は役割が異なります。当社において、スピードを上げて業務執行に取り組む役割は執行役が担っており、その動きをいかに促していくか、追求していくかが、私たち社外取締役の役割であることを意識しています。

先を見通す力、スピード感が課題、 社外取締役として執行を促す

別府 当社の経営体制を見ていると、非常に前向きに、真摯に、パッションを持って目の前の事業課題にフォーカスしている方たちが揃っていると思います。社内からの登用だけでなく、社外からも優れた人材を引き入れており、とてもいい経営チーム

サステナビリティの推進 > コーポレート・ガバナンス 社外取締役 対談



だと感じています。その一方で、人材という観点からは、これから先の会社をある方向に舵取りしていくために、どのような人材が必要か、誰を後継者とするべきかという先のさらに先を見通す力、そして、それをプロセスに落とし込むという点については課題を感じています。CEO以外の執行役も含めて、後継者候補を選定する仕組みの改善は必要と考えています。

桐山 ガバナンス体制を思い切って指名委員会等設置会社に移行したことについて

ては、とても勇気がいることで、非常に評価できる場所だと考えています。一方で、人材のベースの能力は高い反面、多様性が不足している点は気になります。現在、取締役の中に外国人の方はいません。真のグローバル企業を目指すには、外国人も含めて、多様性をより高めていくことが必要です。また、日本企業では、若くて経験が少ない人材を抜擢するというカルチャーが根付いておらず、当社も同様と感じています。これらは変えようと思わなければ変わっていきません。

そして、一番の課題はスピード感です。特にグローバルの競合と対峙していく場合には、スピード感がなければ、タイミングが遅れ、本来得るべきリターンが得られなくなることはよくあります。これらの点は、今後チャレンジが必要であり、社外取締役として、強く促していきたいと思っています。

**成長機会は多くある。
スピード感をもった実行に期待**

別府 当社の成長の機会、可能性は非常に感じており、今後の成長に大きく期待し

ています。2025年度の当初計画は、残念ながら達成は非常に厳しい状況ですが、なぜ達成できないのか、何ができていて何が足りていないのかという反省を行い、現状をしっかりと認識しなければなりません。今ある資産を活用することで大きく変わる要素は十分にあると考えています。各事業の取り組みやM&A、協業なども含めて、当社として成長できる場所はどこなのか、取締役会としてもしっかりと検討を進めていきたいと思っています。

また、さまざまな取り組みにおいて、他社とのパートナーシップを築きながら進めています。もっといろいろな協業の形を追求できたらと思います。もちろん、資源循環ループの構築など、全てを当社だけではできませんが、スピード感も含めて、大胆さを持って取り組むことに期待します。

桐山 私も、成長の機会、可能性は十分にあると思っています。どのように成長していくかが重要であると感じています。成長とは、規模が大きくなっていくことだけではありません。規模は小さくても筋肉質な体制を維持し、毎年レベルが上がっ

ていくということも成長と言えます。当社の成長のために、何を選択するのが取締役会の一番重要な責務と考えています。これまでの事業の延長線ということだけでなく、当社として何にどのように取り組んでいくのかを明確にできれば成長の余地はたくさんあると思います。そして、選択したものにスピード感を持って取り組んでいくこと、それをしっかりと実行できる人材を揃えていくことも重要です。人的資本も非常に重要なテーマになると強く思います。



サステナビリティの推進 > 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7名であり、執行役のうち、執行役社長である田中徹也、執行役常務である高柳喜弘の両名は、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(2025年4月1日付就任)

田中 徹也	執行役社長(代表執行役) CEO※1 全般統括、監査、サステナビリティ推進※5、三菱マテリアルヨーロッパ社担当
平野 華世	執行役常務 CFO※2 CFO担当領域※6、物流資材担当
野川 真木子	執行役常務 CHRO※3 CHRO担当領域※7、総務、広報、法務・コンプライアンス、ビジネストランスフォーメーション担当
石井 利昇	執行役常務 CTO※4 CTO担当領域※8、再生可能エネルギー事業担当
高柳 喜弘	執行役常務(代表執行役) 金属事業カンパニー プレジデント
張 守斌	執行役常務 高機能製品カンパニー プレジデント
小原 和生	執行役常務 加工事業カンパニー プレジデント

※1 CEOは、Chief Executive Officerの略称です。

※2 CFOは、Chief Financial Officerの略称です。

※3 CHROは、Chief Human Resources Officerの略称です。

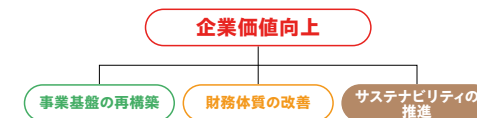
※4 CTOは、Chief Technical Officerの略称です。

※5 サステナビリティ推進：サステナビリティ経営(安全環境品質、地球環境、環境保全センター業務を含む)

※6 CFO担当領域：経理、財務、経営管理、IRを管轄

※7 CHRO担当領域：グローバル人事、人事労政を管轄

※8 CTO担当領域：ものづくり・R&D戦略、DX推進、システム戦略を管轄



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、執行役社長およびコーポレート部門各部署担当の執行役で構成されており、議長は執行役社長が務めています。

サステナビリティ審議会・サステナビリティレビュー

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

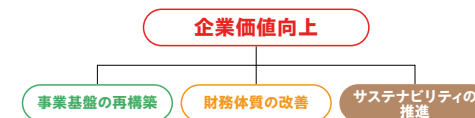
サステナビリティ審議会は、本社と事業部門等の間で、事業年度開始前(3月)に、上記のサステナビリティ関係事項に関する方針や計画を審議し決定する場としています。

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

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

サステナビリティの推進 > 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、内部統制システムの運用状況、中期経営戦略実施上のリスクと対応状況、労働安全の対策および独占禁止法遵守のための対策を含むサステナビリティ課題への取り組み状況、会計監査人の監査方法および監査結果の妥当性等を検討しています。

そのために、取締役、執行役、内部監査担当部署、その他内部統制担当部署等からその職務の執行状況を聴取し、重要な決裁書類等を閲覧し、監査委員会が定めた監査計画等に従い、選定監査委員が本社および主要な事業所において業務および財産の状況を調査し、必要に応じて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する体制を取っています。また、グループの監査体制について実効性を高めるため、主要グループ会社の監査役と定期的に会合を持つなど、連携強化に努めています。さらに、三様監査全体の実効性を高めるため、監査委員会、内部監査担当部署および会計監査人が打ち合わせを行い、連携強化を図っています。監査委員長は、執行役社長との定例ミーティングや執行役との面談を実施し、意見交換を行っています。そのほか、コーポレート部門からの報告を定期的あるいは適宜受け、指摘あるいは提言を行っています。また、戦略経営会議、三菱マテリアルグループ経営会議、年初業績予測審議、ものづくり・R&D戦略会議、サステナビリティ審議会等の重要会議への出席や関係会社を含む国内外の事業拠点への往査等による監査を通じて、気づき事項についての指摘あるいは提言を行っています。監査委員長武田和彦は、上場企業の主要子会社において最高財務責任者(CFO)としての経験があり、財務および会計に

関する相当の知見を有しています。

監査委員会の職務を補助するための組織として監査委員会室を設置し、監査委員会の指揮下に置いています。

内部監査の状況

内部監査担当部署である監査部は2025年6月24日現在、監査部長を含む19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。2024年度の財務報告に係る内部統制評価については、2025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。

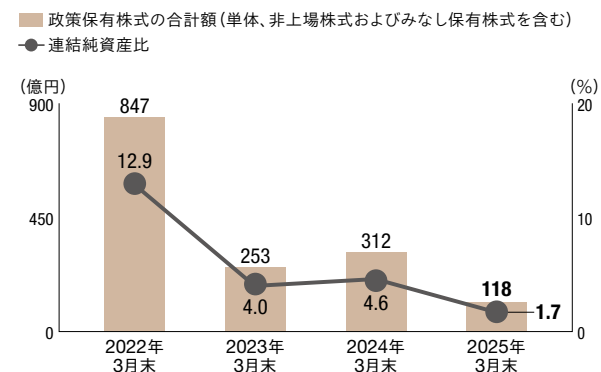
政策保有株式の保有状況について

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。

2024年度の保有状況

2024年度においては、当社が保有する政策保有株式(2024年4月1日時点で保有していた上場株式6銘柄)のうち、4銘柄の全部または一部の売却を行い、2025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3月末時点の政策保有株式の貸借対照表計上額は上場株式が約58億円、非上場株式が約22億円、みなし保有株式の評価額は約38億円となり、その合計額は2025年3月期当社連結純資産の1.7%に当たります。

連結純資産に占める政策保有株式割合(%)



事業戦略

At a Glance

		2030年度目標		進捗状況	直近の事業環境・見通し
<div><div></div><div>金属事業カンパニー</div></div>	資源事業 	非鉄金属の資源循環におけるリーダー	<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※1)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">鉱山投資は検討の結果、一部見直しカッパーマウンテン鉱山売却は2025年度に実施マントベルデ鉱山は2024年6月に生産開始、現在はフル生産体制に移行済	2024年度はロスベランブレス鉱山からの受取配当金が減少 2025年度は鉱山からの配当金の増加とマントベルデ鉱山の増益を見込む
	製錬・資源循環事業 		<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基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">LIBリサイクルパイロットプラント建設中外部パートナーとの資源循環ループ構築の取り組み直島E-Scrap等リサイクル原料処理能力増強工事を取り進め中Exurban PJの推進・体制強化家電リサイクルのアセアン展開 Feasibility Study 中	2024年度は実収効率の改善、ヘッジ停止によるコスト削減などにより損益が改善 2025年度はTC/RCの低下などにより損益悪化を見込む
<div><div></div><div>高機能製品カンパニー</div></div>	銅加工事業 	グローバル・ファースト・サプライヤー	<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ーアカウント(KA)戦略の強化	<ul style="list-style-type: none">銅板・銅条の生産能力増強投資は計画通り進捗し、2024年度下期から本格的に稼働したが、需要は軟調に推移EVコネクタ分野で生産能力拡張およびM&A	2024年度は自動車向けおよび半導体向けの需要が軟調に推移 2025年度は自動車向け需要の緩やかな回復に加え、AIサーバー関連の需要増による増益を見込む
	電子材料事業 		<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">シリコン加工品は事業環境が悪化。増産投資を見直し、他の成長分野に振り替え柱状晶シリコン、シール製品の能力増強投資は計画通り進捗	2024年度はAI関連など半導体向けの一部製品で需要が回復 2025年度は半導体向けの一部製品を中心に増益を見込む
<div><div></div><div>加工事業カンパニー</div></div>	加工事業 	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	<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	<ul style="list-style-type: none">高付加価値製品の創出は自動車・航空機・医療等の各分野で進捗するも、市況悪化に伴い、一部の投資を抑制・延期世界有数のタングステン製品メーカーであるH.C.Starck社の買収を完了	2024年度は自動車向け販売の成長が想定を大きく下回る 2025年度は自動車・航空機中心のキーアカウントに注力した営業活動を推進、顧客に寄り添った活動を展開
<div><div></div><div>再生可能エネルギー事業</div></div>		再エネ電力自給率実質100%に向けた再エネ発電の拡大	<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)	<ul style="list-style-type: none">2024年3月に安比地熱発電所が稼働(1ヵ月前倒し)当社社有地にて風況を調査中2024年9月にバイオガス事業から撤退	2024年度は安比地熱発電所の営業運転開始により増益 2025年度は安比地熱発電所における定期修繕の影響などにより減益を見込む

事業戦略 > At a Glance

		リスク(●)と機会(◎)	施策	EBITDA(■)・ROIC(●)	EP (単位: 億円)
<div>金属事業カンパニー</div>	資源事業	【リスク】 <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 		2024年度実績 6 2025年度見通し 33
	製錬・資源循環事業	【機会】 <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"> ● 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類の集荷・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) 		2024年度実績 17 2025年度見通し -181
<div>高機能製品カンパニー</div>	銅加工事業	【リスク】 <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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 銅板・銅条の生産能力増強による国内市場のシェア向上や海外新規顧客の獲得 ● 伸銅品リサイクル率を向上し、スクラップのプラットフォーム基盤を確立 ● 海外(Luvata): 成長市場(xEV、医療、環境)への迅速な参入 		2024年度実績 -43 2025年度見通し -20
	電子材料事業	【機会】 <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"> ● 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、稼働力の追求 ● 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 		2024年度実績 -16 2025年度見通し -27
<div>加工事業カンパニー</div>	加工事業	【リスク】 <ul style="list-style-type: none"> ● 自動車産業地域間サプライチェーンの変容 ● モビリティ改革による内燃機関の減少 ● 原材料・エネルギー価格の高騰 【機会】 <ul style="list-style-type: none"> ◎ 加工部材の難削材化 ◎ 旅客需要回復による航空機関連需要の増加 ◎ タングステン資源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"> ● 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No.1品質で安定的に提供(超硬工具事業) ● 超硬工具向けのほか、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) 		2024年度実績 -66 2025年度見通し -73
<div>再生可能エネルギー事業</div>	再生可能エネルギー事業	【リスク】 <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 【機会】 <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"> ● 事業の拡大に向け、3年に1ヵ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) 		2024年度実績 15 2025年度見通し 4

企業情報

財務・非財務情報／企業情報

11ヵ年財務サマリー

(単位：百万円)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
会計年度											
売上高 ^{※1}	1,517,265	1,417,895	1,304,068	1,599,533	1,662,990	1,516,100	1,485,121	1,811,759	1,625,933	1,540,642	1,962,076
売上原価	1,313,259	1,204,322	1,104,402	1,379,877	1,469,911	1,325,438	1,312,771	1,602,958	1,449,162	1,392,497	1,795,431
営業利益	71,871	70,420	59,761	72,819	36,861	37,952	26,567	52,708	50,076	23,276	37,118
経常利益	81,093	72,422	63,925	79,621	50,679	49,610	44,527	76,080	25,306	54,102	60,235
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	56,147	61,316	28,352	34,595	1,298	△72,850	24,407	45,015	20,330	29,793	34,076
設備投資額	57,636	78,103	75,685	76,231	103,418	88,043	81,519	81,450	81,106	87,874	58,878
減価償却費・のれん償却費	56,746	60,842	60,796	61,420	64,519	68,657	66,337	68,090	46,082	48,443	47,284
研究開発費	10,530	11,225	11,344	11,614	10,912	10,881	11,127	11,604	9,676	8,767	8,152
会計年度末											
総資産 ^{※5}	1,898,157	1,793,375	1,896,939	2,011,067	1,938,270	1,904,050	2,035,546	2,125,032	1,891,795	2,167,628	2,375,345
固定負債額 ^{※5}	490,825	452,038	480,079	465,570	486,921	520,123	562,313	542,586	444,558	487,885	384,735
純資産額	629,514	645,017	710,195	768,495	723,337	586,034	614,394	655,752	628,875	685,623	693,276
発行済株式数(普通株式)(千株)	1,314,895	1,314,895	131,489	131,489	131,489	131,489	131,489	131,489	131,489	131,489	131,489
従業員数(連結)(名)	23,413	24,636	24,859	26,959	28,426	28,601	27,162	23,711	18,576	18,323	18,452

(単位：円)

1株当たり情報^{※2}											
1株当たり当期純利益	42.85	46.80	216.44	264.15	9.92	△556.34	186.71	344.56	155.60	228.07	260.82
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
1株当たり純資産額	420.36	423.83	4,743.27	5,211.20	4,838.31	3,870.35	4,173.14	4,476.52	4,541.96	5,003.75	5,183.34
1株当たり年間配当額	8.00	10.00	60.00	80.00	80.00	80.00	50.00	90.00	50.00	94.00	100.00

(単位：百万円)

キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	108,070	118,685	115,552	50,715	140,168	67,545	78,442	6,889	45,164	51,351	58,889
投資活動によるキャッシュ・フロー	△42,366	△29,982	△26,557	△83,957	△86,238	△66,898	△101,763	△3,210	△43,985	△102,998	△79,383
財務活動によるキャッシュ・フロー	△42,273	△120,477	△15,703	△11,034	△47,613	28,873	41,514	△5,055	3,473	32,921	△13,208
現金および現金同等物の期末残高	92,079	58,482	132,616	87,355	99,672	127,284	147,533	153,640	141,079	131,143	88,642
財務指標											
営業利益率 ^{※1}	4.7%	5.0%	4.6%	4.6%	2.2%	2.5%	1.8%	2.9%	3.1%	1.5%	1.9%
ROA(総資産経常利益率) ^{※3※5}	4.4%	3.9%	3.5%	4.1%	2.6%	2.6%	2.3%	3.7%	1.3%	2.7%	2.7%
ROE ^{※4}	11.1%	11.1%	4.8%	5.3%	0.2%	△12.8%	4.6%	8.0%	3.5%	4.8%	5.1%
自己資本比率 ^{※5}	29.0%	31.0%	32.8%	33.9%	32.7%	26.6%	26.8%	27.5%	31.4%	30.2%	28.5%

※1 売上高、営業利益率
「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

※2 1株当たり情報
2016年10月1日を効力発生日として、普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しています。これに伴い、1株当たり情報は2016年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、算定しています。

※3 ROA(総資産経常利益率)
ROA=経常利益÷{(期首総資産+期末総資産)÷2}×100

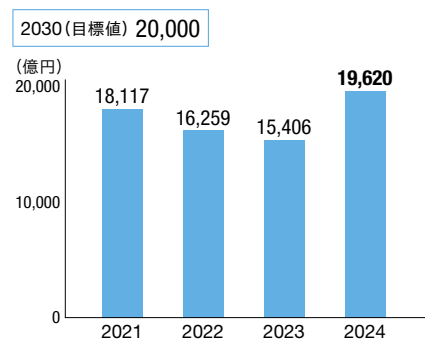
※4 ROE
ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷[{(期首純資産の部合計-期首非支配株主持分-期首その他控除項目)+(期末純資産の部合計-期末非支配株主持分-期末その他控除項目)}÷2]×100

※5 総資産、固定負債額、ROA(総資産経常利益率)、自己資本比率
「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)を2018年度の期首から適用しており、2017年度に係る各数値については、当該会計基準を遡って適用した後の数値となっています。

企業情報

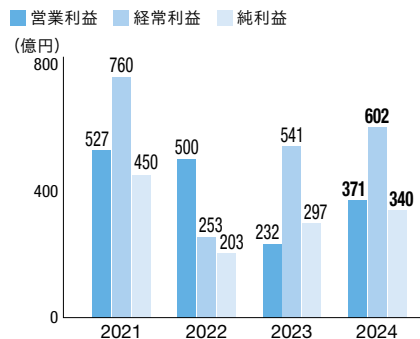
財務ハイライト

売上高



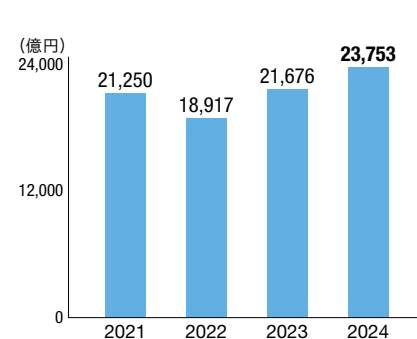
連結売上高は、金属価格の上昇や為替水準が円安基調で推移した影響により、2023年度比27.4%増の1兆9,620億円となりました。

営業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益



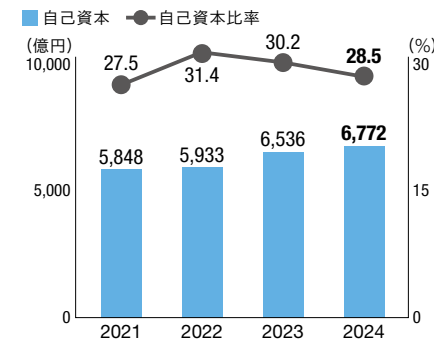
連結営業利益は、金属事業における実収効率の改善等により、2023年度比59.5%増の371億円となりました。連結経常利益は、為替差損の計上等があったものの、営業利益の増加に加えて、持分法による投資利益が増加したことから、2023年度比11.3%増の602億円となりました。

総資産



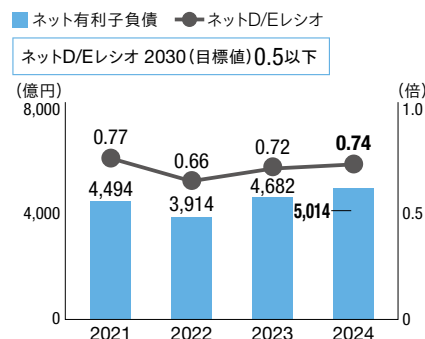
総資産は、金属価格の上昇により貸付け金地金および棚卸資産が増加したことなどにより、2023年度比2,077億円増加し、2兆3,753億円となりました。

自己資本・自己資本比率



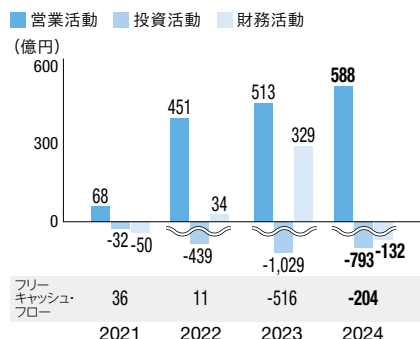
自己資本は、当期純利益の計上等により、2023年度比236億円増加しました。自己資本比率は、総資産も増加したことから、2023年度の30.2%から減少し、28.5%になりました。

ネット有利子負債・ネットD/Eレシオ



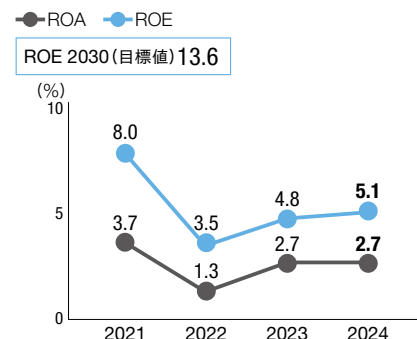
ネット有利子負債は、棚卸資産の増加に加え、2024年12月のH.C.Starck社の株式取得等により、2023年度末比332億円増加し、5,014億円となり、ネットD/Eレシオは0.74倍になりました。

キャッシュ・フロー



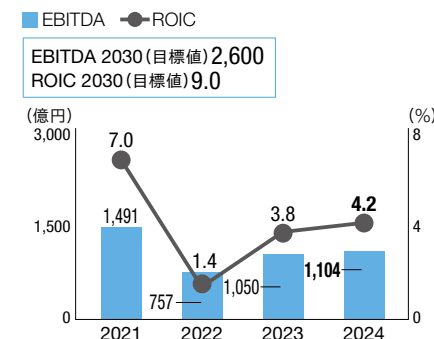
営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益および減価償却費の計上、棚卸資産の増加等により588億円の収入となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、設備投資による支出等により、793億円の支出となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払い等により132億円の支出となりました。

ROA(総資産経常利益率)・ROE(自己資本当期純利益率)



ROAは、増益の一方で総資産が増加したことにより、2023年度並みの2.7%となりました。ROEは、増益により、2023年度の4.8%から5.1%に改善しました。

EBITDA・ROIC

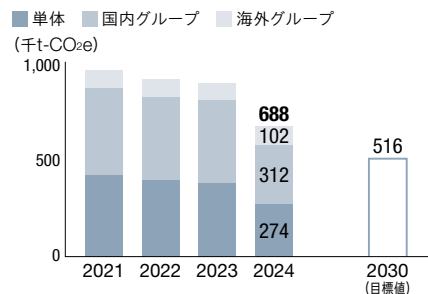


EBITDAは、増益により、2023年度の1,050億円から1,104億円に改善し、ROICは2023年度の3.8%から4.2%へ改善しました。

企業情報

非財務ハイライト

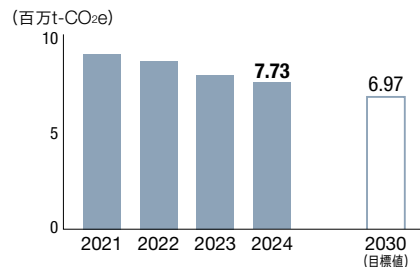
温室効果ガス排出量(Scope1+2)



温室効果ガス総排出量(Scope1+2)は、再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを進めた結果、2023年度比25%減の約688千t-CO₂eでした。

- 温室効果ガス排出量は温対法の調整後排出量の算定による(資源循環の取り組みにより排出される温室効果ガスを除く)。
- 各年度の排出量は2025年3月末時点の連結範囲で算定。

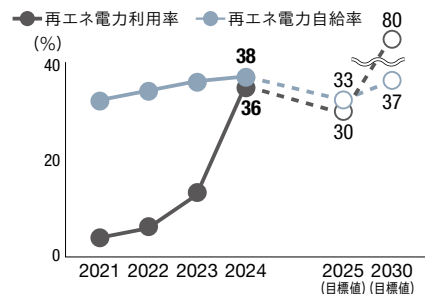
温室効果ガス排出量(Scope3) カテゴリ1+3+15合計



温室効果ガス排出量(Scope3カテゴリ1+3+15)は、削減に向けてサプライヤーエンゲージメントに取り組み、2023年度比5%減の約7.73百万t-CO₂eでした。

- 対象は2025年3月末時点の連結範囲。

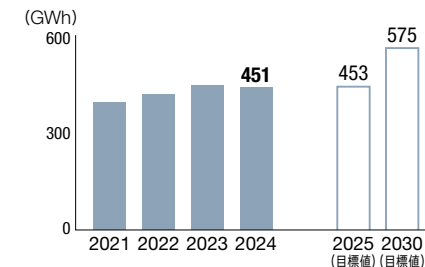
再エネ電力利用率・再エネ電力自給率



再エネ電力利用率は、再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを進めた結果、2023年度比23pt増の36%でした。また、再エネ電力自給率は、2023年度比1pt増の38%でした。

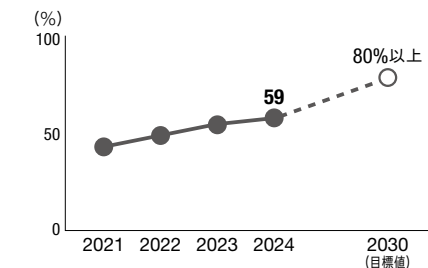
- 再エネ電力利用率=当社グループにおける再エネ電力の購入量(PPA、非化石証書を含む)/当社グループの総購入電力量×100
- 再エネ電力自給率=再生可能エネルギー事業における発電量/当社グループの総購入電力量×100
- 各年度の利用率・自給率は2025年3月末時点の連結範囲で算定。

再生可能エネルギー発電量



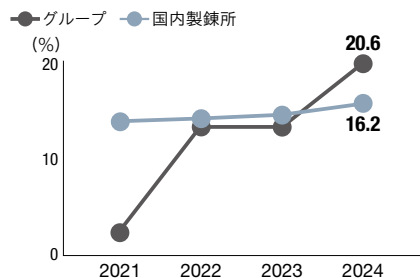
再生可能エネルギー発電量は、2024年度は降雨量の減少による水力発電量の減少に伴い、当社持分売電量は前年度比1.3%減の451GWhとなりました。

超硬工具における タングステンリサイクル原料比率



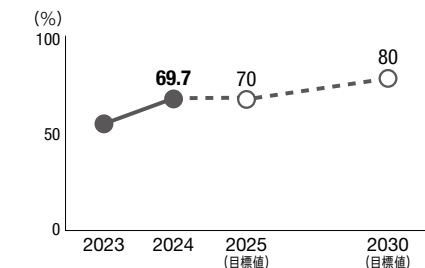
超硬工具におけるタングステンリサイクル原料比率は、2023年度比3pt増の59%となりました。引き続き、使用済み超硬工具の積極的なリサイクルに取り組みます。

リサイクル原料利用率 (グループ・国内製錬所)



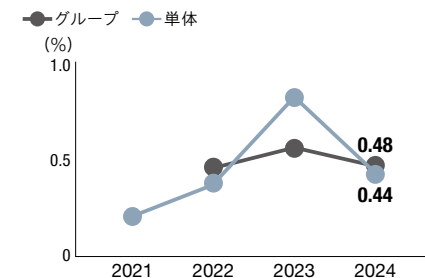
リサイクル原料利用率(グループ)は、2023年度比7pt増の20.9%となりました。引き続き、廃棄物の再資源化や副産物の循環利用に積極的に取り組みます。

執行役後継候補に占める次世代経営 人材育成プログラム選抜者の割合



執行役後継候補に占める次世代経営人材育成プログラム選抜者の割合は、次世代経営を担う人材プールの確立、育成の取り組み強化等により、2023年度比13pt増の69.7%となりました。

災害度数率(グループ・単体) [年]



災害度数率は100万時間当たりの休業災害罹災者数です。災害度数率(グループ)は、2023年より休業災害罹災者が3名減少し、0.48となりました。

企業情報

セグメント別業績サマリー

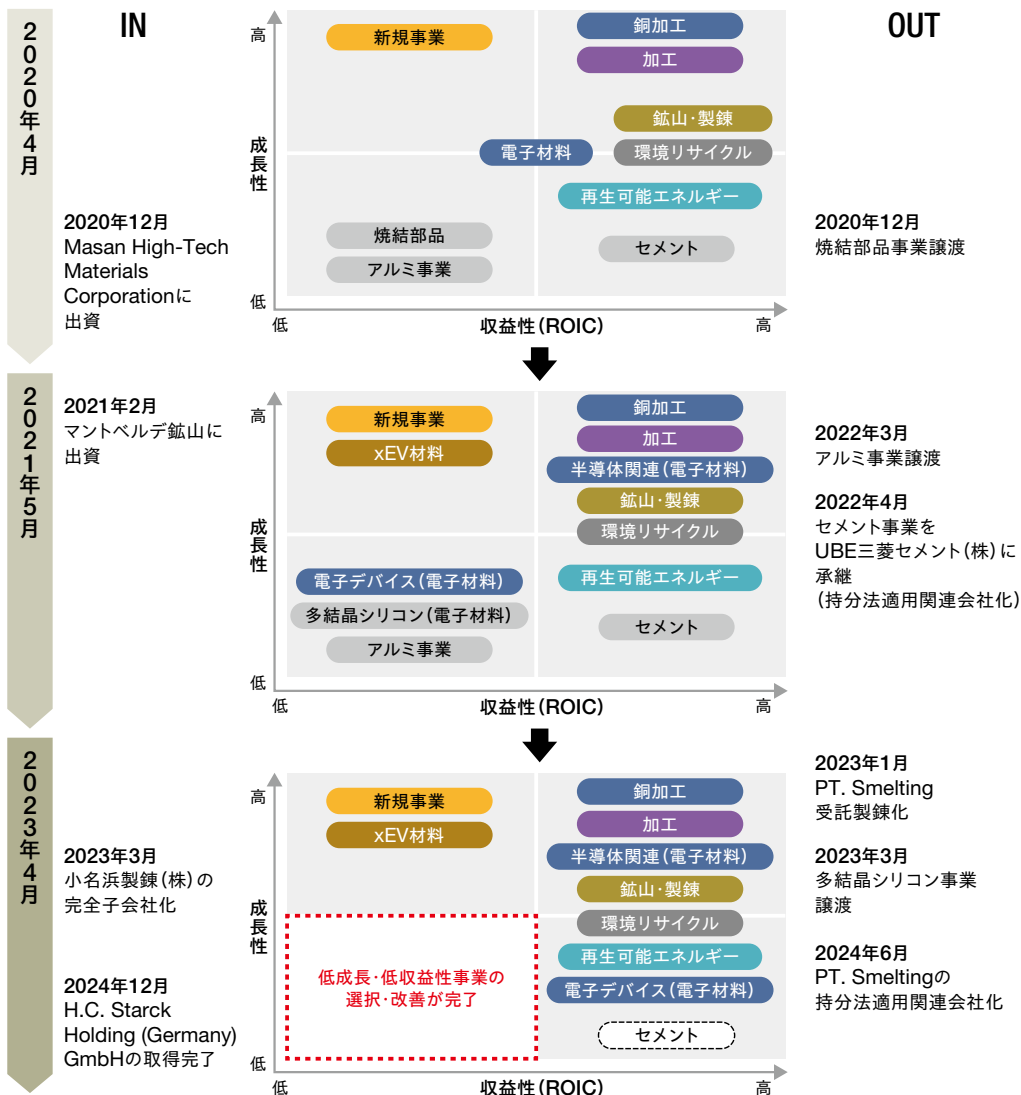
(単位: 億円)

会計年度	2020	2021	2022※1	2023	2024
売上高	14,851	18,117	16,259	15,406	19,620
金属事業	7,282	9,971	10,893	10,380	14,336
高機能製品※2	3,571	4,859	5,263	4,887	5,103
銅加工事業	2,316	3,666	4,021	4,102	4,336
電子材料事業	1,266	1,207	1,246	799	779
加工事業	1,193	1,326	1,416	1,400	1,488
再生可能エネルギー	-	-	34	46	83
セメント事業	2,158	2,098	-	-	-
環境・エネルギー	262	178	-	-	-
その他の事業	2,667	2,536	1,706	1,606	1,576
アルミ事業	1,282	1,154	-	-	-
調整額	△2,284	△2,853	△3,054	△2,913	△2,967
営業利益	265	527	500	232	371
金属事業	188	252	282	98	231
高機能製品※2	28	147	81	40	56
銅加工事業	△3	46	26	26	30
電子材料事業	35	100	59	17	32
加工事業	△11	141	141	108	88
再生可能エネルギー	-	-	2	8	23
セメント事業	66	32	-	-	-
環境・エネルギー	17	22	-	-	-
その他の事業	88	73	90	78	54
アルミ事業	43	22	-	-	-
調整額	△113	△142	△96	△101	△83
経常利益	445	760	253	541	602
金属事業	329	502	299	310	411
高機能製品※2	61	169	71	18	31
銅加工事業	8	53	△0	△5	△10
電子材料事業	56	116	77	28	49
加工事業	△7	145	145	122	85
再生可能エネルギー	-	-	9	8	26
セメント事業	61	1	-	-	-
環境・エネルギー	31	38	-	-	-
その他の事業	93	65	△159	221	185
アルミ事業	45	9	-	-	-
調整額	△124	△161	△113	△140	△137

※1 2023年4月1日に実施した組織再編に伴う報告セグメントの変更後の区分に合わせて実績を組み替えています。
 ※2 高機能製品合計額には、高機能製品共通として銅加工事業、電子材料事業間取引などを含めて記載しています。

事業ポートフォリオの主な変遷

※プロットはイメージ



企業情報

株式情報 (2025年3月31日現在)

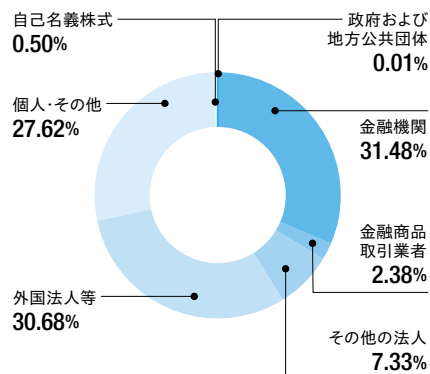
株式の状況

発行可能株式総数：340,000,000株

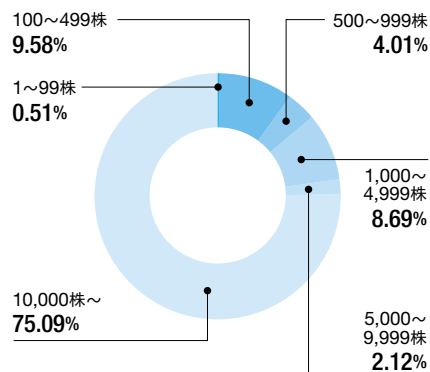
発行済株式総数：131,489,535株

株主数：138,557名

所有者別株式分布



所有数別株式分布



大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)※
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	24,351	18.6
(株)日本カストディ銀行(信託口)	7,638	5.8
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	7,483	5.7
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	3,868	3.0
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	3,247	2.5
明治安田生命保険(相)	3,101	2.4
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	3,013	2.3
NORTHERN TRUST GLOBAL SERVICES SE, LUXEMBOURG RE LUDU RE: UCITS CLIENTS 15.315 PCT NON TREATY ACCOUNT	2,312	1.8
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT	1,905	1.5
日本生命保険(相)	1,673	1.3

※持株比率は、自己株式(646,400株)を控除のうえ、計算しています。

株主総利回り(TSR)

	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月
三菱マテリアル	118.9%	103.1%	106.0%	144.6%	127.7%
TOPIX	142.1%	145.0%	153.4%	216.8%	213.4%

社外からの評価

2024 MSCI ESG Leaders Indexes
2024 MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数
2024 MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数
FTSE4Good Index Series
FTSE Blossom Japan Index
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT)
ECPI INDICES
SOMPO サステナビリティ・インデックス

関連記事：

サステナビリティサイト ▶ 社外からの評価



THE INCLUSION OF MITSUBISHI MATERIALS CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF MITSUBISHI MATERIALS CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES.
THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

FTSE Russell confirms that MITSUBISHI MATERIALS CORPORATION has been independently assessed according to the index criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE4Good Index Series, the FTSE Blossom Japan Index, and the FTSE Blossom Japan Sector Relative Index.
The FTSE4Good Index Series, the FTSE Blossom Japan Index, and the FTSE Blossom Japan Sector Relative Index are used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

三菱マテリアル株式会社

〒100-8117 東京都千代田区丸の内3-2-3

<https://www.mmc.co.jp/>

WEB お問い合わせ先 <https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/contact/>