



三菱マテリアル株式会社

サステナビリティ説明会

2024 年 9 月 10 日

[登壇者]

執行役社長 CEO	小野 直樹 (以下、小野)
執行役常務 CSuO	田中 徹也 (以下、田中)
執行役常務 CHRO	野川 真木子 (以下、野川)

企業理念・ビジョン・ミッション・私たちの目指す姿

■中期経営戦略2030（中経2030）の策定にあたって、企業理念、ビジョン、ミッションをひとつの文とし、「私たちの目指す姿」として設定

Corporate Philosophy
企業理念

人と社会と地球のために

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

Our Commitment
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。

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

4

小野：それでは資料に沿いまして、ご説明したいと思います。まず、サステナビリティに関する取り組みの概要です。

このスライドは、企業理念等を示しています。

企業理念は「人と社会と地球のために」、「循環をデザインする」というビジョンを掲げ、「持続可能な社会を実現する」ことをミッションとしています。これらを一つの文とし、「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」ことを私たちの目指す姿としており、左下の図は、それをイメージとして表したものになっています。

価値観の見直し

- 従来の価値観を制定した2017年以降の経営環境の変化や当社グループにおける諸改革の遂行、私たちの目指す姿の設定を踏まえ、価値観の見直しを実施
- 有志で募った従業員が考えた素案をもとに、**全グループの従業員による投票形式で意見集約**を実施（80%超の約16,000人が投票に参加）。その結果と経営層による議論を経て新たな価値観を決定

●三菱マテリアルグループ 価値観

価値観の位置付け

「私たちの目指す姿」を実現するための行動の指針。

価値観が紡ぐストーリー

挑戦し、変化を起こし、共に成長していく
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。



挑戦

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



変化

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、新たなな力にしよう



成長

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



称賛と感謝

称賛と感謝を言葉で伝え、成長を後押ししよう



より良い明日

いかなる時も誠実であるう
人と社会と地球のために、より良い未来をつくろう

グループ全従業員が価値観に基づいた行動を積み重ねることにより
新たな組織文化を構築、企業価値向上を目指す

次に、価値観の見直しです。

これまでの価値観は2017年に制定したもので、それ以後、経営環境は大きく変化しています。また、当社としては、2017年に生じた品質問題以降、失った顧客からの信頼を取り戻すためにさまざまな改革も実行してきました。加えて、中経2030策定に際して、先ほどご説明した私たちの目指す姿を設定したことを踏まえて、今回、価値観の見直しを行うこととしました。

見直しにあたっては、いくつかの重要なポイントがありました。

そのうちの 하나가、できる限り多くの従業員を巻き込んで、見直し作業をやっていこうということでした。有志により、価値観見直しの素案をつくってもらい、その素案をもとに全グループの従業員を対象とした投票を行って意見を集約していく方法をとりました。全グループの従業員の80%を超える83.3%が投票に参加し、投票参加者の半数からはコメントも寄せられました。投票の結果を踏まえて、さらに経営層による議論を経て、スライド下に示すような価値観を決定しました。価値観は挑戦以下、5つの項目で構成されており、私たちの目指す姿を実現するための行動の指針となるものと位置づけています。そして、価値観が紡ぐストーリーとしては、「挑戦し、変化を起こし、共に成長していく。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。」といたしました。

本日は価値観の5つの項目それぞれの説明はしませんが、多くの従業員が参画するかたちでこれを設定したことに大きな意義があると感じています。グループ全従業員が価値観に基づいた行動を積み重ねることによって、新たな組織文化を構築し、企業価値の向上を目指すところまで持っていきたいと思っています。

価値創造プロセス



次に、統合報告書でも示している価値創造プロセスです。

マーケットで使用済み、または廃棄された製品を回収し有用な金属資源を取り出す資源循環の拡大と、そうして取り出した金属資源を中心として高機能素材・製品供給の強化を図っていきます。これらの取り組みを支える電力源として、再生可能エネルギー電力を自ら発電し、供給していくという大きな絵を描いています。

マテリアリティ

- 中経2030の策定にあたって、2020年度に特定したマテリアリティを含め、ステークホルダーにとっての重要度、「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・見直し、優先順位付け
- 環境の変化に適切に対応するため、設定したマテリアリティを毎年検証・見直し
- 2024年度から、サステナビリティ課題＝マテリアリティとして整理

●サステナビリティ課題（マテリアリティ）

資源循環の推進	持続可能なサプライチェーンマネジメントの強化
地球環境問題対応の強化	DXの深化
人的資本の強化	価値創造の追求
コミュニケーションの活性化	地政学・地経学リスク
情報セキュリティの強化	財務リスク
SCQ課題への対応強化	

これらに適切に対応していくことで、経済的価値と社会的価値の両立による企業価値の向上、当社グループにおけるさまざまなリスクの低減につなげていく

こちらはマテリアリティです。

ステークホルダーにとっての重要度、私たちの目指す姿に照らした重要度の2軸で整理して、マテリアリティを選んでいきます。

マテリアリティについては毎年検証して、必要があれば見直すこととしています。また、今年度からは、サステナビリティ課題に対応していくことがサステナビリティ経営そのものであるという考えに立ち、その観点からサステナビリティ課題とマテリアリティはイコールのものと考えて、整理をしています。

ここで示している各課題に対応していくことが、経済的価値と社会的価値の両方を追求していくことにつながると考えています。

サステナビリティ経営体制

■サステナビリティ課題（マテリアリティ）への対応体制は次のとおり。



Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

※SCQ: S: Safety & Health, C: Compliance & Environment, Q: Quality
※SCM: Supply Chain Management
※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

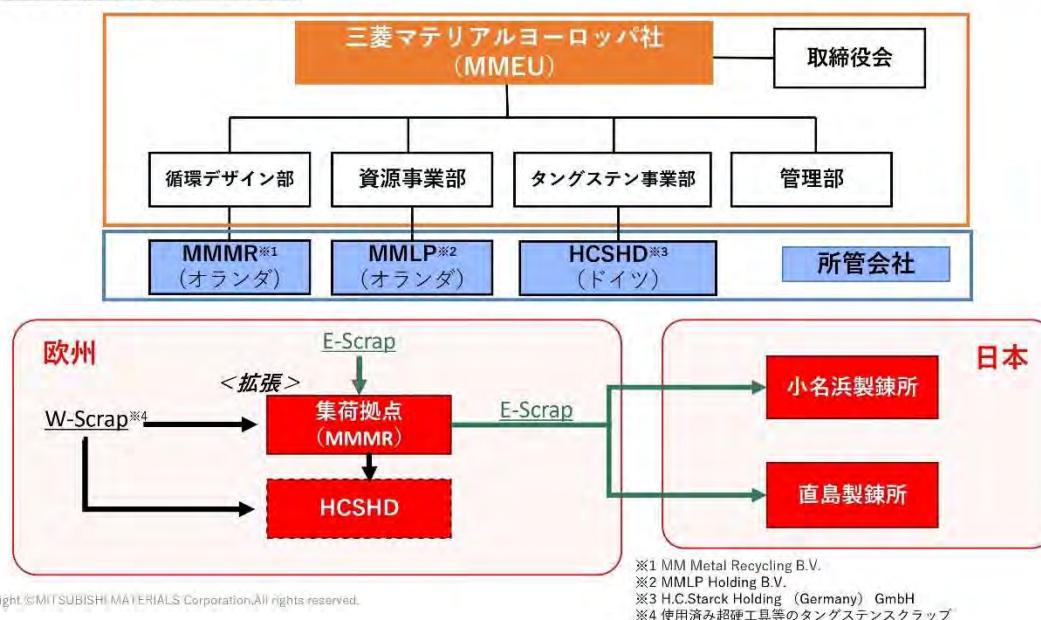
8

サステナビリティ課題は、大きく分けると当社自身が資本市場においてサステナブルな存在であり続けるための課題と、当社が事業活動を通じて社会や環境をサステナブルなものにしていくために取り組むべき課題の2つがあります。

こうした課題への取り組みについては、グループ会社を含めた全事業部門が関わりつつ、コーポレート部門が取りまとめていく体制で臨んでいきます。

資源循環の推進 - TOPICS -

- 2024年9月1日付でMitsubishi Materials Europe B.V. (MMEU社)を設置 (MM Netherlands B.V.を商号変更、機能を拡大・再編)
- 市場規模が大きく、環境や重要鉱物資源確保に関する政策等で世界最先端である欧州に拠点を設け、欧州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一層強化



Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

9

サステナビリティ課題のうちの大きなものとして、資源循環の推進を掲げています。これに関連したトピックスをご説明します。

本年9月1日付でオランダに Mitsubishi Materials Europe 社を設置、その運営を開始しました。ヨーロッパは、資源循環に関連する市場の規模が非常に大きく、環境や重要鉱物資源の確保という点でも世界の最先端を進んでいます。

そうした地域で資源循環を拡大していくためには、現地で戦略を考え、立案し、実行していくことが必要という考えで、Mitsubishi Materials Europe 社を設置しました。

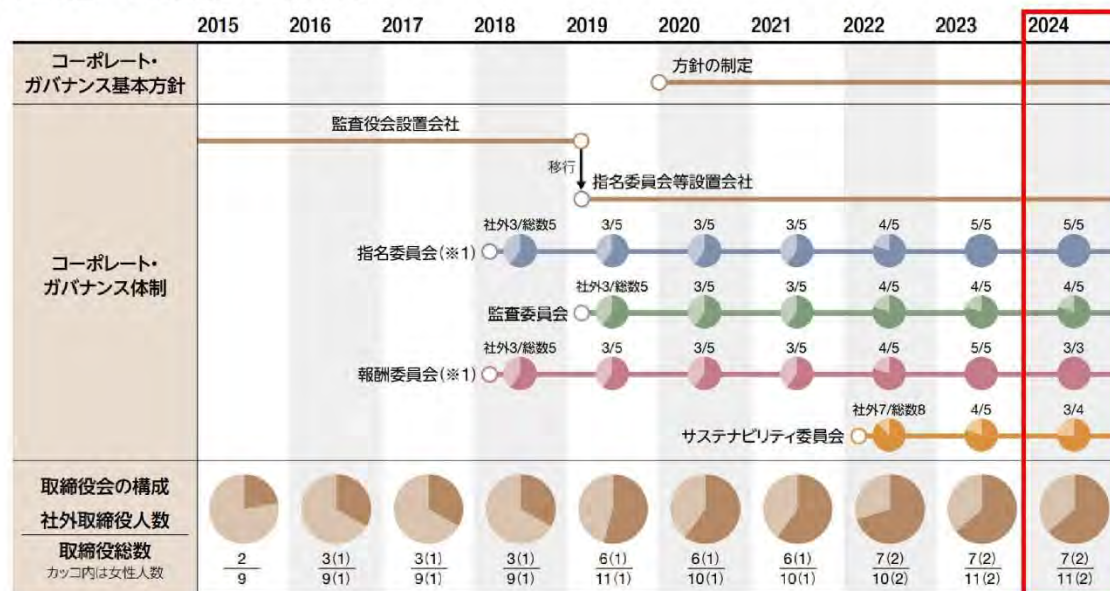
組織としては循環デザイン部をはじめ、いくつかの部を置き、ヨーロッパで事業を行っている会社を傘下に収めていくかたちで、タングステン事業部については、現在 M&A のクロージング最終段階にある H.C.Starck Holding 社を傘下に収める考えです。

下の図は、ヨーロッパでの資源循環の考え方を示したもので、ヨーロッパで発生した E-Scrap や W-Scrap を合わせて集荷することで、効率性、規模の拡大を求めています。E-Scrap は日本の製錬所に、W-Scrap は M&A 完了後の H.C.Starck Holding 社に持ち込み、それぞれに合った処理を行うことを構想しています。

取締役会の構成

■取締役会の構成については、取締役会および指名委員会において、企業理念・ビジョン・中期経営戦略等を念頭に、取締役会としてのあるべき姿を中長期視点で見据え、継続的に審議

●取締役会・各委員会の構成の推移



※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

Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

11

ここからはコーポレート・ガバナンスについてお話しします。

こちらのスライドは、2015年以降の取締役会の構成を示しています。大きな変化があったのは2019年度で、当社の機関設計を指名委員会等設置会社に変更しています。それに伴い、一番下の円グラフで示すように、おおよそ10から11名の取締役の全体数のうち、過半数を社外取締役が占めています。現在は11名中7名が社外取締役、うち2名が女性となっています。

一方、委員会は法定である指名、監査、報酬とともに、任意のサステナビリティの各委員会を設けていますが、指名と報酬の両委員会については委員全員が社外取締役で構成されています。

主要テーマに対する取締役の貢献・提供視点

氏名	中期経営戦略2030達成				
	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
竹内 章	当社社長として当社グループを経営した経験に基づく視点		当社人事担当役員としての経験からの視点	当社経営の経緯を踏まえた視点	
杉 光	技術トレンドを踏まえ、開発からものづくりに至るバリューチェーン全体に関する深い知見からの視点	製造業における業績管理に関する深い知見からの視点	製造業・技術者の人事マネジメント経験からの視点	製造業のグローバルマネジメント経験からの視点	将来技術トレンドを踏まえた視点
若林 辰雄	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	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	製造業の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	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	製造業におけるグローバル企業の経営経験からの視点	マーケティングに関する豊富な経験からの視点	経営幹部育成に関する深い知見からの視点		
相楽 希美	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	
小野 直樹	当社CEOとしての当社グループの経営統括経験からの視点		当社CEOとしての経験からの視点提供・議論のリード	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	
高柳 喜弘	当社CFOとしての経験からの視点			当社金属事業における経営幹部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
柴田 周	当社CTO、CDOおよびCFOとしての経験からの視点			当社資源・リサイクル事業における経営幹部としての経験からの視点	気候変動対応の強化を主導した経験からの視点

Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

※桐山、相楽両氏は、2024年度6月からの新任社外取締役

12

こちらのスライドは、各取締役が、中期経営戦略達成に向けたいくつかの課題に対して、どのような視点から意見・提言を述べているかをまとめたものです。

名前が赤字となっているのが、2024年6月から新たに就任した社外取締役です。

取締役会等における議論の内容

- 取締役が当社事業をより良く理解し、企業価値向上に向けて執行側と意見交換できるよう、取締役向けの説明会（取締役説明会）を開催

●取締役会での議論内容

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	3回	22回
サステナビリティ関係	—	8回
コーポレート・ガバナンス関係	1回	4回
決算・IR・財務関係	4回	33回
コンプライアンス・内部統制関係	1回	21回
委員会関係	—	40回
役員関係	10回	1回
その他	2回	3回

- ・中経2030については、取締役会だけでなく、取締役説明会においても、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の意見交換を実施
- ・このほかに、DE&I推進等のサステナビリティに関する事項、個別事業戦略の進捗等についても取締役説明会で意見交換

●取締役説明会の開催実績・テーマ

2023年	4月12日	2023年度予算、コンプライアンス、個別事業戦略関係
	4月28日	個別事業戦略、グループ会社関係
	5月12日	人的資本経営、個別事業戦略関係
	6月14日	個別事業戦略関係
	7月12日	知的財産活動、個別事業戦略、人権対応関係
	7月26日	個別事業戦略関係
	8月9日	個別事業戦略関係
	8月30日	コンプライアンス関係
	9月27日	グループ会社関係
	10月12日	中期経営戦略関係
	12月13日	中期経営戦略、知的財産活動、個別事業戦略関係
2024年	1月12日	中期経営戦略、個別事業戦略関係
	1月31日	個別事業戦略、グループ会社関係
	2月9日	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン、経営方針関係
	2月28日	個別事業戦略関係
	3月13日	個別事業戦略、コンプライアンス関係
	3月27日	個別事業戦略関係

Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

13

こちらが、取締役会の議論の内容等を示したスライドです。

取締役会は年に16回開催していますが、それ以外に取締役説明会を月に1～2回のペースで開催しています。そこで議論されているテーマをスライドの右側に示していますが、多くは個別の事業戦略やさまざまな基盤戦略についての討議を行っています。

取締役会実効性評価 - 評価プロセス・結果の概要 -

■2023年度の実効性評価は、自己評価（アンケートによる評価）方式で実施

●評価プロセス

2023年12月～ 2024年1月	取締役会議長の主導により、取締役11名全員に対してアンケートを配布し、回答を回収。
2024年2月上旬	取締役（執行役兼務者を除く）に対し、ほかの取締役の貢献に関するコメント回答票を配布し、回答を回収。
2024年2月下旬	取締役は、アンケートの回答結果の分析に基づき、取締役会の実効性について協議。
2024年3月	2月の協議内容を踏まえ、取締役会において2023年度の実効性について決議。 また、2月上旬に回収したコメント回答票については、匿名で各対象取締役にフィードバック。

●評価結果

取締役会における審議の結果、**2023年度の実効性は確保されていることを確認**

●課題・今後の取り組み

・経営コア人材の育成について

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、取締役説明会において執行側より説明、議論を行う

・当社の中長期的競争優位性について

2025年度に向けて、当社の中長期的競争優位性をどのような点に見出すか（どのような点に特に力を入れていくべきか）について、取締役間で議論を行う

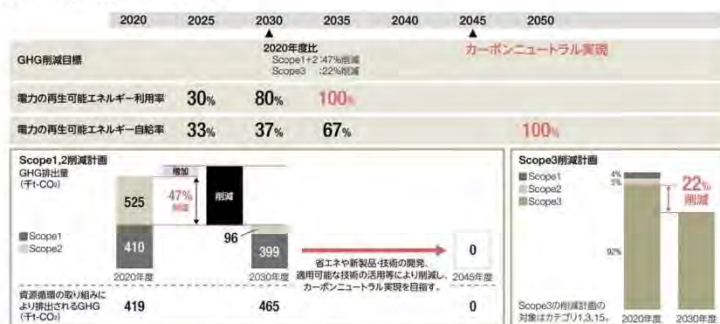
取締役会の実効性評価については、毎年自己評価をしつつ、3年に1回は第三者機関に依頼して、評価を受けています。

このスライドでは、昨年度の実効性評価について記載しています。評価結果としては十分実効性が確保されているものの、課題として、経営コア人材の育成や当社の中長期的競争優位性についての議論を深める必要があることが挙げられています。

GHG削減目標の見直し・カーボンニュートラルに向けたロードマップ

■改正省エネ法や温対法運用見直しも踏まえ、2024年7月に目標を見直し。資源循環の取組により生じるGHGを除いた排出量（※温対法に基づく調整後排出量）に関する目標に変更。

●GHG削減目標の見直し



※Scope1,2のGHG排出量は温室効果ガス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)。
※GHGの単位は、2022年度までに事業活動等により(国産材等から採れた木材が用いられることにより)削減された温室効果ガスを除く。

Scope1 目標変更詳細		2020年度 (基準年)	2030年度 (目標年)
従来目標		595	517
新目標	資源循環の取り組み以外 により生じるGHG	410	399
(内訳)	従来目標に含まれる	292	286
	制度改正による追加	119	113
目標外	資源循環の取り組み により生じるGHG	419	465
(内訳)	従来目標に含まれる	304	231
	制度改正による追加	115	234

※Scope2については従来目標からの変更なし

●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	●燃料転換（重油をLNG切替） ●E-Scrapの処理増進による化石燃料削減 ●熱利用設備の電化 ●CCUS等へ貢献する製品・技術の研究開発	●近燃炉のCN化（水素、アンモニア等） ●設備の電化 ●再生エネ電氣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）
Scope2	●太陽光発電設備の導入 ●脱炭素タービン設置による自家発電増進 ●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	●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	●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、協分法適用会社との協議	
投資計画	●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	

16

田中：続きまして、気候変動に関する取り組みについて田中からご説明いたします。

GHG の排出について、当社は従来から省エネ法や温対法に基づく報告を行っており、目標管理も同報告に沿って行っています。

昨年度の実績報告においては、温対法の制度運用が大きく見直され、従来の Scope1 の報告項目に含まれていなかった有価物由来や石灰石由来の排出も報告対象に含まれることとなりました。

有価物に関しては、当社は E-Scrap を購入して製錬し、そこから金属の回収を行う資源循環の取り組みを進めています。この処理に伴って、E-Scrap に含むプラスチック分の燃焼による CO2 が排出されますが、これを今年度の法令報告に含めております。

併せて、当社の目標も新たな法律の運用に沿って見直しました。新たな目標は、資源循環の取り組みにより生じる GHG を除く排出について、2030 年度に 2020 年度比で 47%削減する目標です。資源循環の取り組みにより生じる GHG を除く排出は、温対法における調整後排出量の計算による排出量となります。

当社は、資源循環への取り組みを強化していくことを中期経営戦略の柱としており、資源循環の促進と温室効果ガス排出抑制を共に進めていく考えです。製造現場における省エネルギーや、化石燃

料の使用量削減に加え、カーボンニュートラルの社会に貢献する製品や、CO₂ の回収、処理等の技術の開発を進めるとともに、適用可能な技術を活用し、資源循環の取り組みにより放出される 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。

気候変動が当社事業に及ぼすリスクと機会（シナリオ分析）

- 気候変動が当社事業に及ぼすリスクと機会について1.5℃・4℃シナリオを用いて評価、事業戦略へ織り込み
- EV需要増・バッテリー需要増による当社関連製品の販売数増、再エネ需要増による当社再エネ事業の拡大、循環型社会への移行による当社リサイクル事業の拡大に注力
- 各テーマについてリスク低減／機会獲得に向けた目標を設定、進捗を開示（サステナビリティレポート参照）

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	▲ 炭素価格制度の導入・強化（廃棄コスト増加）	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	販売・流通事業	● xEV販売台数の増加	世界の自動車向け販売量（2020年度比） 2030年度：3.3倍 2050年度：4.6倍		電気自動車 2030年度末 83万台/年
		▲ 日本の廃車発生台数の減少	日本の自動車廃車発生台数（2020年度比） 2030年度：0.98倍 2050年度：0.85倍		自動車リサイクル年間処理台数 2030年度末 700万台/年
	部品加工事業	● xEV販売台数の増加	自動車向けコネクタ・バスバー需要（2020年度比） 2030年度：2.6倍 2050年度：3.1倍		車載用純銅糸線重量 2030年度末 2倍（2020年度比）
	加工事業	▲ モーダルシフト等に伴う加工製品市場の急変	自動車向け切削工具売上高（2020年度比） 2030年度：0.996倍 2050年度：0.718倍 航空宇宙産業向け切削工具売上高（2020年度比） 2030年度：1.18倍 2050年度：1.61倍		切削工具売上高 2030年度末 2.3倍（2020年度比）
エネルギー利用形態の変化	販売・流通事業	● 車載用LiB、太陽光パネルリサイクル需要の増加	LiBリサイクル重量（2020年度比） 2030年度：50倍 2050年度：350倍		車載用LiBリサイクル処理量 2030年度末 870t-LiB/年 ※アップサイクル（LiB再抽出・放電・解体、熱分解・炭化）まで
	加工事業	● EV/バッテリー、蓄電池需要の増加	EV/バッテリー、定置用蓄電池向け機能材料製造量（2020年度比）（当社生産能力を考慮） 2030年度：1.9倍 2050年度：3.8倍		二次電池用機能材料製造量 2030年度末 1.9倍（2020年度比）
	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年度売上上の差分 2030年度：5,240百万円 2050年度：5,046百万円 2030年度：23,668百万円 2050年度：20,185百万円		再生可能エネルギーの当社持分発電量 2030年度末 575GWh
循環型社会への移行によるリサイクル事業の需要変化	販売・流通事業	● 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） 2030年度：1.4倍 2050年度：2.5倍		E-Scrap処理能力 2030年度末 24万t/年
			日本全体の廃家電処理重量（2020年度比） 2030年度：6%増 2050年度：25%増 2030年度：10%増 2050年度：1%増		家電リサイクル年間処理台数 2030年度末 590万台/年

Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

※本結果は2022年度分析時の状況に基づく

17

気候変動が当社事業に及ぼすリスクと機会について、1.5℃、4℃シナリオを用いて評価し、事業戦略への織り込みを行っています。

EVの需要増、バッテリー需要の増による当社関連製品の販売数増、再エネ需要の増による当社再エネ事業の拡大、循環型社会への移行による当社リサイクル事業の拡大などが、ポジティブな影響と捉えております。

サプライチェーンにおける連携

- 排出量の管理においてScope3も重視されるのが世界の潮流。
- 当社は、2021年度（2020年度実績分）よりScope3算定を開始し、2022年2月にScope3削減目標を開示（Scope3削減目標の対象としては、カテゴリ1,3,15を設定）。
- Scope3の削減に向けてはサプライヤーとの情報交換やアンケート項目の見直しなど、今年度も継続してエンゲージメントを進め、上流から下流までの一貫したGHG削減への取り組みを推進。

Scope3を取り巻く環境の変化

- TCFDで推奨される開示項目のうち「指標と目標」においてはScope1,2,3の削減目標と実績値の開示が推奨されている
- ISSBが公表したIFRS S2でScope3開示が必須に（財務情報の報告期間と同期間の実績値開示が求められる）
- 欧州の規制（CBAMやバッテリー規制）においても、製品の製造に伴う排出量の算定が求められ、その前提としてはサプライチェーンでの排出量管理がある
- 事業実施において、サプライチェーン上での取引の中でGHG排出の状況について情報交換する機会が増加の傾向

サプライヤーエンゲージメントの推進

2023年度のサプライヤーエンゲージメント実績

- Scope3カテゴリ1(購入した製品・サービス)の排出量の5割強に相当する銅精鉱サプライヤーに対しエンゲージメントレターを送付、情報交換を実施
- 銅精鉱サプライヤーの一つであるアングロ・アメリカン社と2023年10月に持続可能で責任のあるサプライチェーン構築に向けた覚書を締結、活動開始
- 持分法適用関連会社であるUBE三菱セメント社のGHG排出量削減に関してコミュニケーションの深化



Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

18

当社グループでは GHG 排出量のうち、Scope3 について、2030 年度に 2020 年度比で 22%削減する目標を掲げています。この実現のためには、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。

当社の主たるサプライヤーである銅精鉱のサプライヤーとの情報交換を進めており、そのうちアングロ・アメリカン社とは持続可能で責任あるサプライチェーン構築に向けた覚書を締結し、意見交換を進めているところです。

インターナルカーボンプライシング（ICP）制度の導入

■2024年4月より、ICP制度を導入

制度導入の目的

- 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ことを目的
- GHGの削減効果を仮想的に投資効果に上乘せし、従来の投資判断では難しかった脱炭素投資を容易に

制度内容

対象：自社のGHG排出量（Scope1+2）に削減貢献のある設備投資

導入：2024年4月度決裁分より適用

運用：対象となる設備投資に伴うGHG排出量に対し、社内炭素価格の適用により仮想的に費用換算したものを投資判断として利用

社内炭素価格

10,000円/t-CO₂（導入時点）

高効率設備の導入等のGHG削減目標達成に向けた取り組みを促進する

当社は本年4月から、社内で独自に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の制度を導入しています。

社内炭素価格をトン当たり1万円と設定し、自社のGHG排出量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。

インターナルカーボンプライシング制度の導入によって、脱炭素に寄与する投資を促進することを目的として、積極的に推進していきます。

GHG削減に向けた各取り組み

●カーボンフットプリント（CFP）※1の取り組み

政府や業界団体等、多方面でCFPの算定方法や活用方法について検討が実施され、国内外でCFPに関する取り組みへの関心が高まる中、次の方向性に沿ってCFPの取り組みを進める。

展開

当社の製造する主たる製品においてCFPの算定を順次進める。
データ信頼性確保に向けた仕組みの構築を進める。

検証・開示

電気銅の第三者検証を完了、本年度中を目途に電気鉛の第三者検証完了を目指す。
CFPの管理に向けた基盤整備を進める。

削減

サプライヤーとのエンゲージメントを進め、上流から下流までの一貫したGHG削減への取り組みを推進する。

※1 カーボンフットプリントとは、LCA*のうち、GHG排出に関わる項目評価の部分を抜き出したもの。

*LCA(Life Cycle Assessment)とは製品のライフサイクルにおける投入資源、環境負荷、及びそれらによる環境影響を定量的に評価する手法。

Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

20

●金属事業部門の事業所における再エネ由来電力への切り替えを大幅に加速

当社グループの国内電力消費量の約60%を占める金属事業部門で、再エネ由来電力への切り替え完了時期を、最大11年前倒しすることを決定。

直島製錬所・小名浜製錬所を除く8つの事業所※2

2024年度：再生エネ電力への切り替えを完了
（最大11年前倒し）

※2 当社生野事業所、細倉金属鉱業社、
マテリアル・エコ・リサイクル社、菱浜興業社、
マテリアルエコリファイン社 生野工場および小名浜事業所、
東日本リサイクルシステムズ社、中部エコテクノロジー社

直島製錬所・小名浜製錬所

2024年度：
電力使用の半分を再エネ由来の電力に切り替え
2028年度（予定）：
すべて再エネ由来の電力に切り替え（7年前倒し）

会社全体の排出量とは別に、製品を製造する際に排出される二酸化炭素の量を測定する、カーボンフットプリントの算定についても進めています。

当社は多種多様な製品を製造しており、算定方法もさまざまある中で、信頼性を持った算定ができるよう準備を進めています。

個別の製品では、電気銅のカーボンフットプリントの算定を行い、第三者検証を完了しています。

また、本年度中をめどに、電気鉛についても第三者検証を完了することを目指しています。

Scope2 については右側に記載のとおり、当社の電力消費の約60%を占める金属事業部門について、従来は2035年度までの段階的な再エネ由来電力への切り替えを計画していましたが、これを大幅に前倒しし、直島製錬所と小名浜製錬所は2028年度までに、その他の事業所については今年度中に切り替えを完了することとしています。

生物多様性保全への取り組み

取り巻く環境

- 生物多様性の損失や生態系の崩壊が気候変動に次ぐ深刻な危機になるという認識の広がり
- 昆明・モントリオール生物多様性枠組や生物多様性国家戦略における「30by30^{*1}」への取り組み等を通じ、ネイチャーポジティブな世界を目指す動きが経済界でも注目

当社でも30by30へ貢献を重視し、社有林等を活用した取り組みを実施

■ 環境省 自然共生サイト^{*2}の認定取得

- 都市近郊林である当社手稲山林での森林整備における環境負荷の低い作業システムなどが評価

■ TNFD^{*3}への取り組み

- LEAPアプローチに基づく試行的な分析を2023年度に実施（3拠点）
- 直轄事業における自然関連課題の把握を進め、ネイチャーポジティブな世界に向けた取り組みを整理

◆マテリアルの森（1.3万ha）



「マテリアルの森 手稲山林」（北海道札幌市）

^{*1} 2030年までに陸と海の30%以上を保全する新たな世界目標、当社は2022年に「生物多様性のための30by30アライアンス」へ加入済

^{*2} 自然共生サイトは、民間等の取り組みによって生物多様性の保全が図られている区域を認定する仕組みとして2023年度に開始。

^{*3} Taskforce on Nature-related Financial Disclosures：自然関連財務情報開示タスクフォース

気候変動とも密接不可分な課題として、生物多様性保全への取り組みがあります。

当社グループはサステナビリティ基本方針に基づく環境方針において、生物多様性への配慮を定め、天然資源の開発を含むバリューチェーン全体において、生態系へ配慮した事業活動を進めることとしています。

昨年10月には当社のマテリアルの森 手稲山林が環境省の自然共生サイトに認定され、今年の8月にはOECDという国際データベースにも登録されました。

生物多様性については昨年9月にTNFDのフレームワークが発行されたことを踏まえ、そこで示されているLEAPアプローチに基づく試行的な分析も3拠点で行いました。

生物多様性問題は、国際的にもネイチャーポジティブに向けた転換点にあり、当社としても取り組みを強化していきたいと考えています。

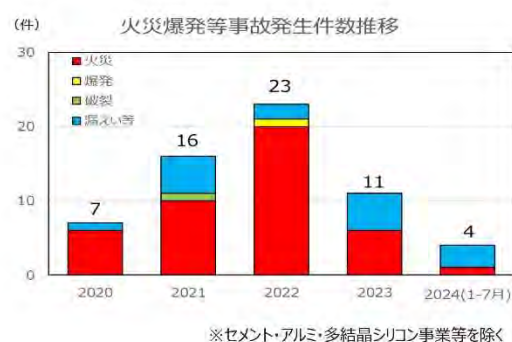
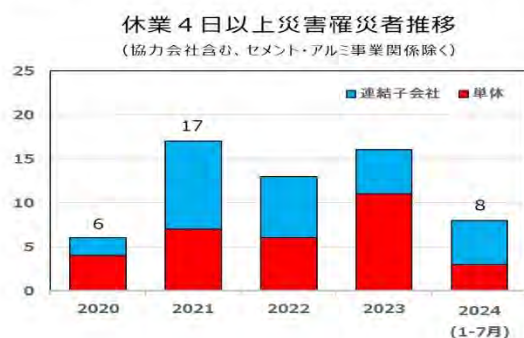
労働安全衛生に関する取り組み

■ゼロ災プロジェクト

三菱マテリアルグループは、2014年4月から「ゼロ災プロジェクト」を立ち上げ、安全衛生基盤の強化に取り組んでいる。

●2024年度ゼロ災プロジェクト：目標

- ・休業4日以上[※]の重篤な災害発生ゼロ
(休業4日以上災害ゼロの1年間継続)
- ・火災爆発等事故の撲滅
(火災、爆発、危険物・高圧ガス漏洩事故の撲滅)



Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

23

次に SCQ に関する取り組みについて、ご説明いたします。

当社グループは 2014 年 4 月からゼロ災プロジェクトを立ち上げ、安全衛生基盤の強化に取り組んでいます。今年度の目標は休業 4 日以上[※]の重篤な災害発生ゼロ、火災爆発等の事故の撲滅です。左のグラフで示す休業 4 日以上[※]の災害罹災者の推移ですが、赤色で示した単体実績は、昨年度が過去 5 年で最悪の成績となっています。一方、火災爆発等については、右のグラフで示すように、2022 年度をピークに右肩下がり[※]の傾向となっています。

労働安全衛生に関する取り組み

●2024年度の課題・取り組み

①リスクアセスメントによる設備安全化の徹底

- ・休業4日以上災害の発生状況は横ばいで、類似事象（挟まれ・巻き込まれ）やルール違反による災害が多い。

→ 類似災害撲滅のための再発防止策の展開やルール順守の浸透のため、ゼロ災推進部会等での繰り返し周知、カンパニー・拠点ごとの取り組みを強化。
7月より運用開始したMGSD※¹の活用も図る。

※¹ MGSD : Materials Group Safety Database

②安全意識調査の実施、分析（新）

- ・分析結果を災害事例ともあわせ、課題改善につなげる取り組みを実施予定。

③安全重点管理拠点の選定（新）

- ・課題あるカンパニー・拠点にアドバイザーを派遣し、休業災害撲滅に向けた取り組みを実施。

④GYR制度※²の活性化

- ・従業員一人一人の安全意識向上を目的とした警告と褒賞制度（GYR制度）運用の活性化を図る。

※² Green（褒章）、Yellow（注意）、Red（警告）カードを発行する制度

⑤火災爆発等事故の撲滅

- ・事故発生件数は減少している。高圧ガスの漏洩は数件発生。

→ 事故防止に資する情報をゼロ災推進部会、事故防止情報共有Teams等でタイムリーに提供し周知・注意喚起を継続する。

これらを踏まえて、今年度の課題、取り組みを赤字で示した5点としています。今年度から新たに
取り組む項目については、②と③になります。

労働安全衛生に関する取り組み

■危険体感教育・各種安全衛生教育活動の推進

さいたまオフィス（埼玉県さいたま市）の敷地内にある「安全衛生教育センター緑館」では、当社、当社グループ、協力会社従業員を対象とした危険体感教育（50種の体感設備）、安全衛生教育を実施。



安全衛生教育センター「緑館」

当社のみならず当社グループ従業員、協力会社を対象に、
 ●従業員の危険感受性向上を目的とした危険体感教育
 ●各種安全衛生教育
 を実施可能な設備を備えた施設

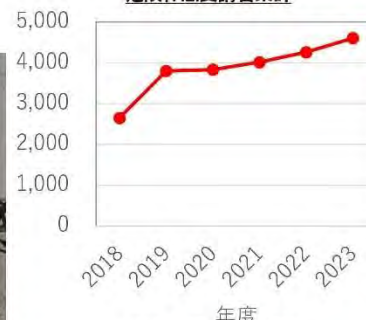


VR (Virtual Reality) を用いた危険体感教育

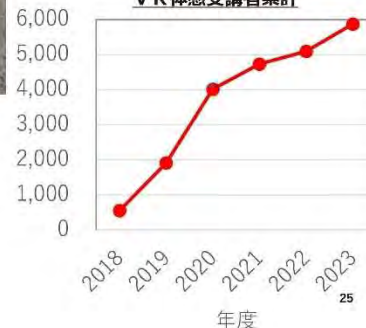
通常の危険体感設備では疑似体験が困難な危険状態を体感するために、VRを用いた危険体感教育を2018年5月より導入
 分解可搬式のため、各拠点の安全教育で活用



危険体感受講者累計



VR体感受講者累計



Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

25

さいたまオフィスの敷地内にある安全衛生教育センター「緑館」では、当社グループや協力会社を対象とした危険体感教育、安全衛生教育を実施しています。VRを用いた体感教育も実施しています。

労働安全衛生に関する取り組み

■危険体感装置とプログラムメニュー

1	玉掛け危険体感	1-1 垂れ懸状態体感 1-2 吊索ワイヤー切断体感 1-3 吊索挟まれ体感 1-4 吊索高所落下体感 1-5 吊索重心位置移動体感
2	挟まれ・巻き込まれ危険体感	2-1 ロール巻き込まれ体感 2-2 スプロケットチェーン巻き込まれ体感 2-3 高速クレーン巻き込まれ体感 2-4 Vベルト巻き込まれ体感 2-5 スクリューコンベアー巻き込まれ体感 2-6 ローターバルブ巻き込まれ体感 2-7 ベルトコンベアー巻き込まれ体感 2-8 ボール盤巻き込まれ体感 2-9 螺旋巻き込まれ体感 2-10 ドラム巻き込まれ体感 2-11 5m墜落体感 2-12 壁面衝突体感 2-13 モニタラップ墜落体感 2-14 飛来落下体感 2-15 墜落防止用器具から下がり体感 2-16 足場歩行・墜落体感 2-17 転倒・梯子体感 2-18 歩行体感 2-19 重量物ハンドリング体感 2-20 切断体感 2-21 検知体感 2-22 バック走行時の死角確認
3	高所作業危険体感	3-1 配管継ぎ部漏れ体感 3-2 フランジ外し漏れ体感 3-3 ホース暴れ体感 3-4 テーミング作業体感 3-5 安全装置
4	生活災害危険体感	4-1 ツレノミ/バルブによるシリンダー動作確認 4-2 異圧力体感 4-3 トラブルシューティング
5	フォークリフト危険体感	5-1 ガス漏れ体感 5-2 ガス燃焼体感 5-3 粉体燃焼体感
6	薬液・高圧水危険体感	6-1 電工ドラム過熱体感 6-2 静電充電体感 6-3 感電体感 6-4 漏電体感 6-5 トラッキング体感 6-6 感電体感 6-7 送動切断体感 6-8 高圧電線接近感電体感
7	ロボット危険体感	
8	エアシリンダー危険体感	
9	爆発・ガス危険体感	
10	電気危険体感	



1-4 吊荷高所落下体感

吊荷の高所落下を観察し、
その危険性を認識する



3-1 5メートル墜落体感

5 mの高所からの落下(人形)を
観察し、その危険性を認識する



2-1 ロール巻き込まれ体感

低速ロールへの巻き込まれ
を体感し、その危険性を
認識する



5-2 バック走行時の死角体感

フォークリフトのバック走行時
死角があることを認識する

危険体感装置のプログラムメニューは左の表に示すとおり、さまざまなシチュエーションを想定し、10種類の項目について、40を超える教育を準備しています。

労働安全衛生に関する取り組み

●新規危険体感プログラムメニュー

スクレーパー危険体感教育

切れ、こすれ型の災害減少目的。
スクレーパーで床表面の汚れ、シール跡などをこすって
落とすときに、手指をケガすることを防止する。



歩行危険体感教育

日常型災害減少目的。
ながら歩行して、転倒する災害を防止する。



●新規講習

KYT（危険予知トレーニング）教育 腰痛防止対策講座 対面orリモート



Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

27

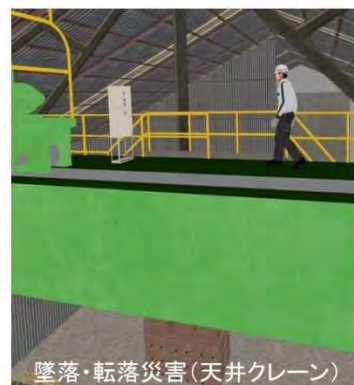
こちらのスライドは、新規メニューとして、スクレーパー危険体感教育、歩行危険体感教育、いわゆる歩きスマホによる足元の危険性を体感するもの、そして KYT 教育を新たに追加しています。

労働安全衛生に関する取り組み

● VR危険体感装置の構成とシナリオ例



Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.



28

こちらは VR 危険体感装置の構成やシナリオの事例です。腕や指、足、胸部への刺激などを与えながら、右に示すようなコンベアへの巻き込まれ災害、天井クレーンからの墜落・転落事故を体感できます。実際に体験してみると大変怖いもので、皆さん驚かれます。

コンプライアンスに関する取り組み

●2024年度の取り組み内容（対象にはグループ会社を含む）

施策	具体的施策	対象者	対象エリア
研修	特定拠点での参加型研修※ ¹	特定拠点従業員	国内
	役員ガバナンス研修	役員	国内外
	コンプライアンス・リスクマネジメント（C・RM）管理者担当者合同研修	C・RM管理者 C・RM担当者	国内
	コンプライアンス研修	役員、全従業員	国内外
サーベイ	コンプライアンス意識調査	役員、全従業員	国内外 （海外はスタッフ層以上）
その他	内部通報・社員相談窓口周知※ ¹	役員、全従業員	国内
	ハラスメント防止特設サイトの公開※ ¹	全従業員	国内外
	全従業員向け動画展開※ ¹ （アンガーマネジメント、飲酒運転防止）	全従業員	国内外

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

※1：詳細は次ページ

29

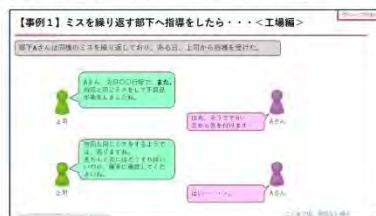
ここからは、コンプライアンスに関する取り組みのご説明になります。

今年度の取り組みとしては、研修、サーベイ、その他の項目で合計8種類の取り組みを進めています。

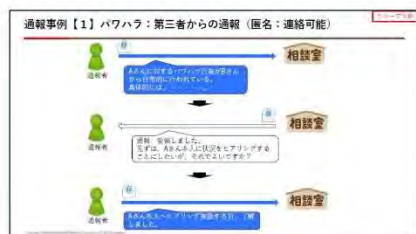
コンプライアンスに関する取り組み

● 2024年度の取り組み内容

- ・ 特定拠点での参加型研修の実施
国内4拠点を選定
ロールプレイを取り入れた参加型
第3Q～4Qに実施する計画



- ・ 相談事例を全従業員へ開示



Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

- ・ ハラスメント防止特設サイトの公開



- ・ 全従業員向け動画の展開

- i 怒りのコントロール（10月15日迄視聴可能）



- ii 飲酒運転（2025年7月2日迄視聴可能）



30

こちらでは、取り組みの具体的な事例をご紹介します。

まず左上は、特定拠点での参加型研修の実施です。国内4拠点を選定し、ロールプレイを取り入れた参加型の研修を、第3から第4四半期にかけて実施する予定です。

左下は、社員通報制度で相談した場合にどのような流れで調査が進むのか、イントラネット上で開示、解説しています。通報制度を利用した場合、秘密を漏らさないこと、通報者に不利益なことが起こらないように対処することで、安心して相談窓口を利用してもらえるようにしています。

また、右上にあるように、ハラスメント特設サイトを公開し、啓もうしています。ハラスメントとはそもそもどういうことか、当社で発生したハラスメントの事例紹介、職場でハラスメントを見たらどうすればいいか、自分がハラスメントの加害者にならないためにどのようなことに気をつける必要があるのかなどを解説しています。

右下は、怒りのコントロール、いわゆるアンガーマネジメントや、飲酒運転撲滅の啓もう動画などをイントラネット上で配信して、全従業員に視聴してもらうように働きかけを行っている例です。

品質に関する取り組み

●品質問題再発防止策への取り組み

当社グループは、品質管理に係るガバナンス体制の強化のため、グループ全体で品質問題を共有し、以下の各施策の実行・強化に取り組み、「守りの品質」により不適合品を決して流出させない体制づくりを進めてきた。これらの施策はISO9001等の品質マネジメントシステムの中に組み込み、継続的に実行していく。

再発防止策	具体的取り組み
①フロントローディングシステム (FLS)の浸透	・ FLSガイドラインの運用状況を品質監査等で確認
②品質管理部門の体制・権限の強化	・ 品質保証機能の独立性を含む権限や業務履行状況を品質監査等で確認
③品質教育の拡充	・ 国内外拠点の従業員への品質教育の継続実施 ・ 若手社員への品質管理の基礎に関する教育 ・ 中堅社員・管理者への品質コンプライアンスに関する教育 ・ ISO9001を含む専門的な品質管理スキル向上のための教育
④検査設備自動化の推進	・ 検査設備の自動化を継続実施
⑤品質監査の強化	・ 必要拠点への品質監査の継続実施
⑥外部コンサルタントの活用	・ 品質コンサルタントによる指導会や勉強会を継続実施

Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

31

こちらからは、品質に関する取り組みの説明になります。

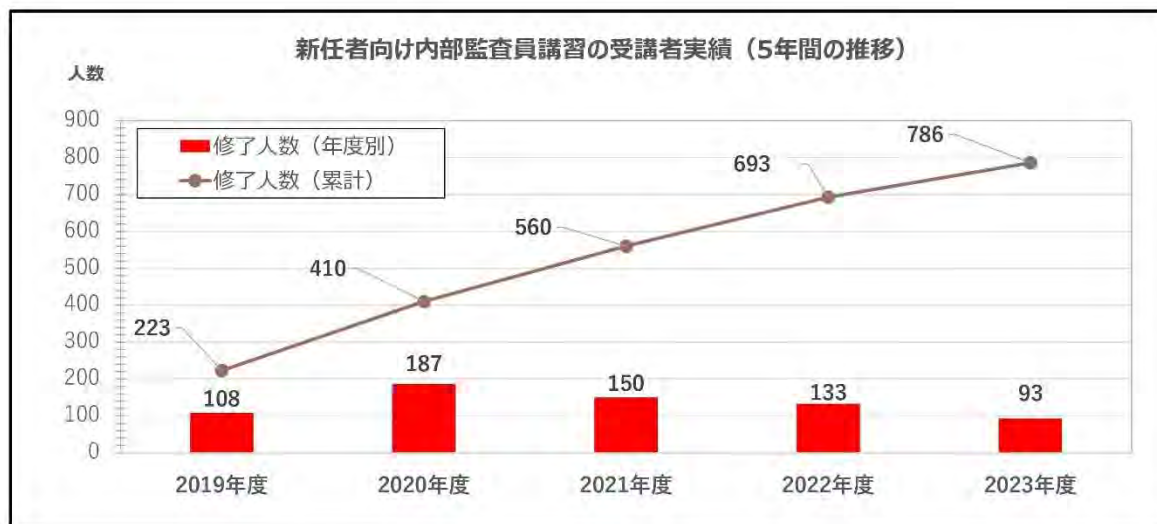
当社グループは品質管理に係るガバナンス体制の強化のため、グループ全体で2017年に惹起した品質問題を共有し、このスライドで示す各施策の実行・強化に取り組み、いわゆる守りの品質によって、不適合品を決して流出させない体制づくりを進めてまいりました。これらの施策はISO9001等の品質マネジメントシステムの中に組み込み、継続的に実行しています。

不適合品の流出はおおむね抑制できており、現在は不良品をつくらない、いわゆる攻めの品質の段階に移行して、活動しています。

品質に関する取り組み

●品質教育

ISO9001に基づく品質マネジメントシステム（QMS）は、品質管理・品質保証の基礎となる。ISO9001の内部監査員養成を目的とした新任者向け内部監査員講習を定期的に行き、未然防止等の活動に積極的に取り組み、QMSを構築・維持できよう人材育成等の支援を行っている。



Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

32

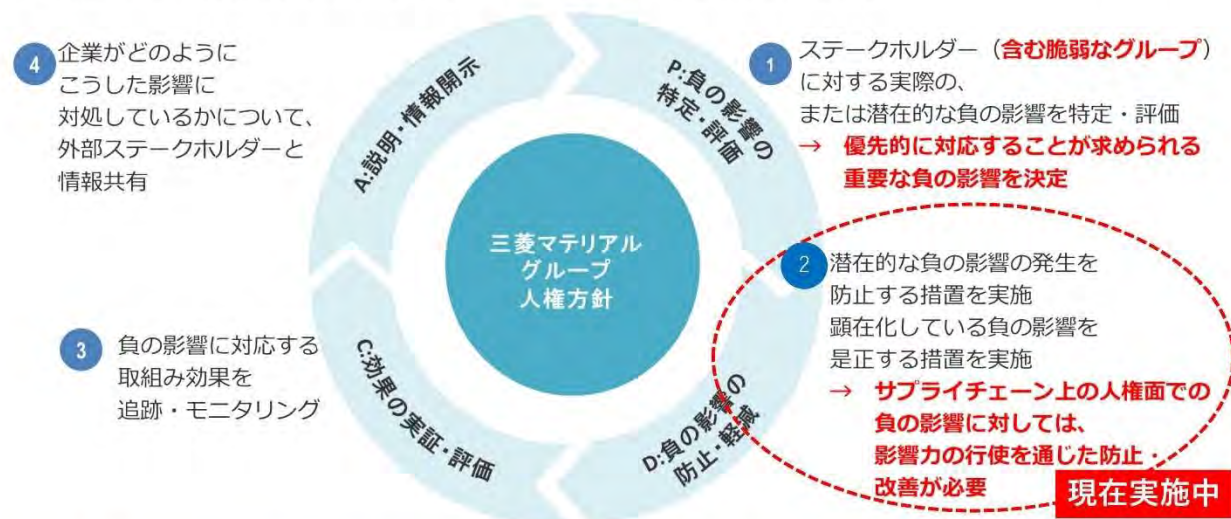
こちらは品質教育についての説明になります。

ISO9001に基づく品質マネジメントシステムは、品質管理、品質保証の基礎となるものです。

ISO9001の内部監査員の養成を目的とした新任者向け内部監査員講習を定期的に行き、未然防止活動に積極的に取り組んで、品質マネジメントシステムを構築、維持できるよう、人材育成を行っているところです。

人権デューデリジェンス（人権DD）について①

- 国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」は、人権DDへの取り組み、救済・是正の取り組みを定めている
- 人権リスクに関して、以下のPDCAサイクルを回していくことが求められる



2022年度～2023年度：三菱マテリアルグループ全105拠点についてSAQ（人権リスク評価票）に基づく人権リスクの特定・評価の実施完了（①）。

2024年度：「D：人権に対する負の影響の防止・軽減」のため、各拠点において人権リスクの低減策を実施（②）。

Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

34

ここからは、人権に関する取り組みのご説明になります。

まず、人権デューデリジェンス、いわゆる人権DDについてご説明します。

人権DDのPDCAは、①負の影響の特定・評価、②負の影響の防止・軽減、③効果の実証・評価、④説明・情報開示のループを回していきます。

昨年度までに、当社グループ全105拠点についてSAQに基づく人権リスクの特定・評価を完了しました。今年度は②、人権に対する負の影響の防止・軽減のため、各拠点において人権リスクの低減策を実施する段階に取り組んでいます。

人権デューデリジェンス（人権DD）について②

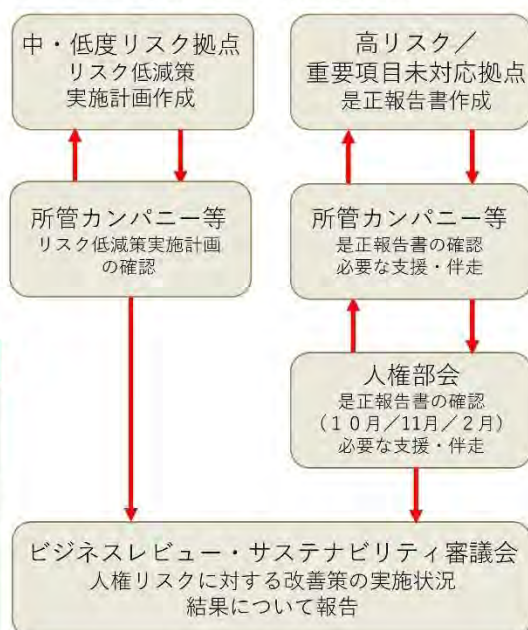
- 当社グループのリスクと今後の対応
2022年度・23年度のSAQ（人権リスク評価票）の分析の結果、当社グループのリスクを特定（下図）。
- 人権リスク低減策の実施
SAQの分析結果に基づき、各拠点において人権リスク低減策を実施する（右図）。特に、高リスク／重要項目について未対応だった拠点については、人権部会の支援・伴走のもと実施状況を追跡する

当社グループの人権リスクとして特定された領域及び今後の対応

項目	問題点	今後の対応
差別的禁止	人権方針とは異なるより細則的な位置づけで、雇用プロセスの全ての段階における差別的禁止を明文化できていない。	人権方針に基づき、差別的禁止の明文化。
ハラスメント	ハラスメント防止対策はほとんどの拠点で実施しているものの、当該案件は減少していない。	ハラスメントを禁止する規定の制定、懲戒規定や内部通報制度の拡充。
結社の自由及び団体交渉権の尊重	特に海外拠点においては現地の労働法制や雇用文化により、適切な労使交渉ができていない。	労働組合がなくとも、経営側と労働者の交渉する場を設ける。
責任ある調達	グループ会社において、CSR調達ガイドライン等のサプライヤーへの周知が不十分。	サプライヤーに対しCSR調達ガイドライン等を周知徹底。

Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

各拠点における人権リスク低減策実施のフロー



35

昨年度の調査でリスクとして特定された項目の事例を、左下の表に示しています。

雇用プロセスの全ての段階における差別的禁止を明文化できていない拠点があること、ハラスメント防止対策はほとんどの拠点で実施しているものの、案件は減少していないこと、特に海外拠点において、現地の労働法制や雇用文化による適切な労使交渉ができていない拠点があること、グループ会社においてCSR調達ガイドライン等のサプライヤーへの周知が不十分なところがあること、こうしたリスクが特定されており、今年度はその解消に向けて取り組みます。

その他人権の尊重に関する取り組み

- 人権デューデリジェンスの実施領域拡大
 - ・資材以外のサプライヤー（人材派遣、工事請負、外注加工）に実施予定（第2～3四半期）。
 - ・グループ会社において人権デューデリジェンスを実施予定（第3～4四半期）。
- 救済措置
 - ・社内向けには内部通報・社員相談窓口で対応。
 - ・社外向けにはコーポレートサイト上に問合せ窓口を設置済。
 - ・社外向け窓口の機能拡充を継続検討中。
- 現代奴隷法対応
 - カナダ5月声明文発行。
 - 英国9月声明文発行予定。豪州、豪州に拠点を持つ子会社にて9月声明文発行予定。

社外向け問合せ窓口
お問い合わせ | 三菱マテリアル (mmc.co.jp)

カナダ現代奴隷法年次報告書
[2023 Modern Slavery Report.pdf](#)

コンプライアンス・人権他（グループ会社を含む）

03-5252-5260 9時～17時半 土・日および当社休日除く

メールフォーム 

Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

2023 Modern Slavery Report pursuant to the Fighting Against Forced Labour and Child Labour in Supply Chains Act

Our Company

Mitsubishi Materials Corporation ("Mitsubishi Materials", the "company", "our" or "we")
Head Office: Tokyo, Japan
Number of Employees: 5,692 (Of these, 7 employees belong to Vancouver Office)

Our Business

Mitsubishi Materials is engaged in the manufacture and sale of copper products, electronic

36

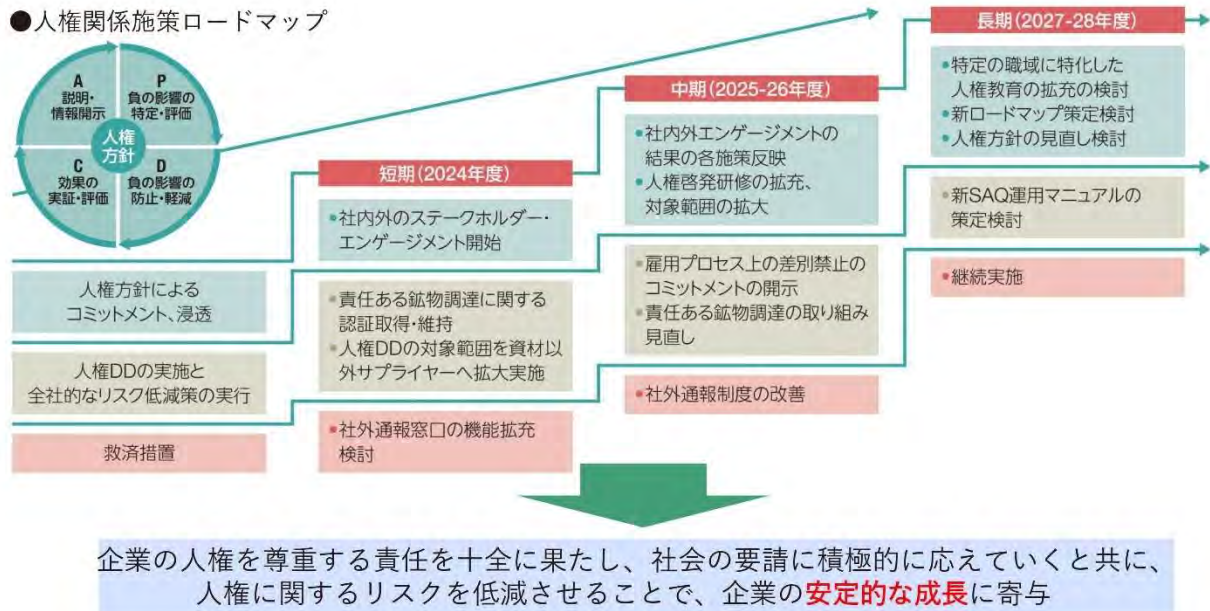
人権に関するそのほかの取り組みとしては、人権 DD の実施範囲を拡大すること、救済措置の機能を拡充することを検討しています。加えて、最近では、現代奴隷法への対応を進めているところです。

ロードマップの策定

■2022年度及び2023年度に実施したSAQの分析結果に基づき、2024年度から2028年度までの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。

■ロードマップに基づき、当社グループの人権に関する課題の抽出、リスクの特定及び改善策を実施。

●人権関係施策ロードマップ



Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

37

こちらは人権 DD のロードマップです。

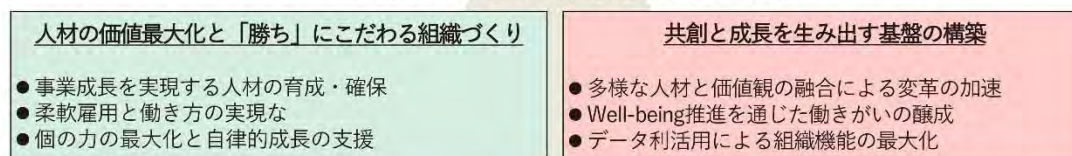
基本的には先ほどご説明した PDCA サイクルを回しながら、リスクの低減活動を進めていき、企業の人権を尊重する責任を十分に果たし、社会の要請に積極的に応えていくとともに、人権に関するリスクを低減させることで、企業の安定的な成長に寄与していく所存です。

中経2030における人事戦略

■グループ共通の課題に対する取り組みを強化するとともに、経営基盤の強化を推進。



三菱マテリアルグループの人的資本の考え方



“社員一人ひとりと会社がともに成長し、企業価値の向上を実現”

Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

39

野川： それでは野川から人的資本に関する取り組みにつきましてご説明をいたします。

こちらは先ほど前半に小野の説明の中でも触れました、価値創造プロセスの図です。

当社グループの事業活動を表しているもので、これを支援し、加速する基盤戦略の一つとして、人事戦略が存在しています。この人事戦略そのものが、当社グループの人的資本の考え方の根幹を成していますので、人事戦略についてご説明したいと思います。

中期経営戦略 2030 における人事戦略は、二つの柱から成っています。一つは一人ひとりが持つ力を伸ばし、それを最大限に発揮することによって勝つ、すなわち経営戦略上の目標を必ず達成させる、意志を持って正しくやり抜く、ということを目指にした、人材の価値最大化と「勝ち」にこだわる組織づくりです。

二つめの柱は、従業員同士、そして従業員と会社が共に創り上げ、成長するための基盤、すなわち人的資本に関するさまざまな取り組みを支えるベースとなる意識、組織風土や仕組みを構築することを目指す、共創と成長を生み出す基盤の構築です。

人事戦略と中長期ビジョン

■人事戦略における優先課題、主な施策、2023年度実績と中長期ビジョンの全体像は以下のとおり。

	優先課題	主な施策	2023年度実績	2025年度末	2030年度末	
人事戦略	人材の価値最大化と「勝ち」にこだわる組織づくり	事業成長を実現する人材の育成・確保	次世代経営者向け人材プールで増員・育成の取り組みを強化 海外役員候補に占める次世代経営者人材育成プログラム参加者の割合：50%	次世代経営者人材の継続的な育成と増強に向けた海外向け人材パイプライン構築 海外役員候補に占める次世代経営者人材育成プログラム参加者の割合：70% 異文化コミュニケーションの促進に、海外派遣・人づくり	執行役に続く次世代経営者候補の継続的な育成とパイプラインの確立・実装されている。また、海外候補の育成に力を入れている組織であり、多国籍チームを創出するマネジメント力を持つ人材が育成されている。 海外候補候補に占める次世代経営者人材育成プログラム参加者の割合：90%	
		柔軟な雇用と働き方の実現	採用ニーズ充足の短期化 職務型人事制度の運用 多様な働き方を支援する制度の拡充 業務効率化	採用力の向上 適任者確保、早期採用の促進 「働き方」としての能力向上 コアスキル/コアコンピタンス制度の拡大、部署・事業・コアコンピタンス制度の本格導入等	スピーディーな採用、適任者確保、多様な雇用形態・勤務形態の導入により事業成長に貢献し、国内外の優秀な人材を最大限活用した事業運営が実現している。	
		個々の能力の最大化と自律的成長の支援	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 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を通じた成果の可視化と評価・育成支援の確立 自律的キャリア形成の促進 キャリア開発推進の徹底 「マシキヤ」(業績、社内キャリア/コンピタンスとの連動性評価、スキルアップ支援)	一人ひとりが自ら能力を最大限発揮し、自己の成長を実現する自律的キャリア形成が実現している。	
		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：24% 管理職層の男女比率：男性約1.4倍、女性約1.6倍 女性管理職の割合：1.4倍 女性管理職の割合：1.5倍	管理職層における多様な属性の割合：30%以上 管理職層の男女比率：男性約1.4倍、女性約1.6倍 女性管理職の割合：1.5倍 女性管理職の割合：1.5倍	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られ、一人ひとりが価値を最大限に発揮できる環境が実現されることで最大の組織パフォーマンスが期待される。女性管理職の割合は30%。
	共創と成長を生み出す基盤の構築	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	エンゲージメントサーベイ全範囲における満足度の向上率：75% エンゲージメントサーベイ全範囲における満足度の向上率：75%	エンゲージメントサーベイ全範囲における満足度の向上率：75% エンゲージメントサーベイ全範囲における満足度の向上率：75%	一人ひとりが組織・事業に対して自律的な貢献意識を持って主体的に業務に取り組む人づくり、一人ひとりの定着率の向上を図っている。 エンゲージメントサーベイ全範囲における満足度の向上率：80%。
		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	「健康経営推進計画2024」(大規模人材部門)の進捗率：50% 「健康経営推進計画2024」(小規模人材部門)の進捗率：50% 「健康経営推進計画2024」(小規模人材部門)の進捗率：50% 「健康経営推進計画2024」(小規模人材部門)の進捗率：50%	「健康経営推進計画2024」(大規模人材部門)の進捗率：50% 「健康経営推進計画2024」(小規模人材部門)の進捗率：50% 「健康経営推進計画2024」(小規模人材部門)の進捗率：50% 「健康経営推進計画2024」(小規模人材部門)の進捗率：50%	従業員が健康で働き続け、働きがいを高めることで事業成長に貢献し、一人ひとりが価値を最大限に発揮できる環境が実現されることで最大の組織パフォーマンスが期待される。

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

40

こちらのスライドは統合報告書でお示ししているものですが、二つの柱から成る人事戦略の優先課題と主な施策、その2023年度の実績、中経2030のフェーズ1の最終年である2025年度末、フェーズ2の最終年である2030年度末それぞれに向けた施策と目標です。これらに沿って取り組みを着々と進めています。

人事戦略における主要KPIの設定

■人事戦略における主要KPIとして3つを選定した背景・理由は以下のとおり。

●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継続的確保・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

中経2030達成に向け、収益力の強化を図り資源循環の拡大と高機能素材・製品供給の強化をはじめとする事業を牽引していく人材、中でもマネジメント層の育成が最優先課題。実績とポテンシャルに応じて全社共通の基準で選抜した人材を全社で育成していく。

●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

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

当社グループの持続的成長のためには、既存の枠組みにとらわれないイノベーション創出が必要。そのためのベースとして多様性を重視。まずは意思決定層における多様な属性の割合30%以上を目指して、多様な個性を認め合い、異なる意見から新たな価値を生み出す意識・風土を醸成する。

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

従業員同士、そして従業員と会社が「共に」「創」り上げ成長していくにあたり、人的資本の取り組み全ての主役となる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選定。

Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

41

人事戦略では、主要な KPI を三つ定めています。

一つ目は、人事戦略の柱の一つである人材の価値最大化と勝ちにこだわる組織づくりにかかわる、経営リーダー候補の継続的確保と育成であります。中経 2030 では意欲的な目標を掲げていますが、その達成に向けて収益力の強化を図り、資源循環の拡大や高機能素材・製品供給の強化をはじめとする事業を牽引していく人材、とりわけマネジメント層の育成が最優先課題であると認識しています。

そのために各個人の実績とポテンシャルに応じて、全社共通の基準で選抜をした人材を次世代経営人材として毎年選抜しています。ここで選抜された人材が、執行役の後継者計画にどのぐらい名前を連ねているのかを KPI の一つ目として掲げています。

二つ目と三つ目は、人事戦略の二つ目の柱、共創と成長を生み出す基盤の構築に関するものです。当社グループの持続的成長のためには、既存の枠組みや既存の働き方にとらわれないイノベーションの創出が必要です。多様な個性を認め合い、異なる意見から新たな価値を生み出す意識や風土を醸成するため、意思決定層における多様性の確保を二つ目の KPI として掲げています。

三つ目の KPI は、エンゲージメントに関するものです。従業員同士、従業員と会社が共に創り上げ成長していくにあたって、人的資本の取り組み全ての主役になる従業員の働きがいと会社の方向性のアライメントがどの程度かを定期的に測る指標の一つとして、エンゲージメントサーベイを 2

年前から実施しています。このスコアを継続的に向上させること、これを三つ目の KPI として置
いています。

主要KPI ① 経営リーダー候補の継続的確保・育成

●事業成長を実現する人材の育成・確保

<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

→ 2025年度：70%、2030年度：80%

2023年度：56%
2024年度：65%



- 経営リーダー層における多様性の確保を目的として、次世代経営人材育成プログラムにおける女性選抜者比率の目標を毎年設定の上、選抜。

<実績>

2022年度：3.9%、2023年度：9.2%、2024年度：15.0%

- 2005年より実施してきた次世代経営人材育成プログラムを2022年に刷新。より若年層からもポテンシャルのある人材を選抜。
- 業務経験を重視した育成計画、選抜型研修、360度評価によるリーダーシップアセスメント等を通じて、部門横断的な全社視点を持った人材の計画的育成に寄与。



ここからはそれぞれの KPI に関しまして、少し詳しくご説明します。

まず一つ目の KPI である事業成長を実現する人材の育成・確保です。

次世代経営人材の育成の取り組みは 20 年ほど前の 2005 年から実施しています。2 年前に管理職層に職務型人事制度を導入したことに伴い次世代経営人材育成のプログラムも刷新しました。従前よりも、より若年層、若手からもポテンシャルのある人材を次世代経営人材の育成の取り組みに選抜することも行っています。

KPI として、そこで選抜された人材が執行役の後継者計画に名前を連ねているのかをモニタリングしています。2025 年にはその割合を 70%、2030 年度末までに 80% を目標としており、直近行った今年度の選抜結果では 65% という実績でした。

なお、この次世代経営人材のプログラムに選抜された者のうち、女性の比率が 2 年前は 3.9% で 5% 未満だったものが、今年度の選抜では 15% に増えてきています。

主要KPI ② 意思決定層における多様性の確保

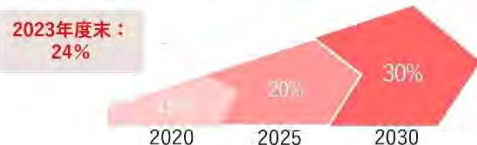
●多様な人材と価値観の融合による変革の加速

<数値目標>

管理職層における多様な属性*の割合

→ 2025年度：20%、2030年度：30%

*女性、外国人、経験者採用、障がい者



●女性管理職比率の推移

※各年度3月末時点の実績



- 「多様性の確保」と並行して「エクイティとインクルージョン浸透」にも注力。
- 2023年度からの新たな取り組み
 - DE&I有識者講演会の実施（役員対象）
 - 国際女性デー「DEIフォーラム」開催
 - LGBTQ+に関する社外取締役講演会実施 等
- 2024年度からの新たな取り組み
 - 国内外グループ会社へのDE&Iの取り組み拡大検討
 - 製造拠点における多様な属性の従業員が活躍できる職場の創出 等



DEIフォーラムの開催

業界全体での取り組み強化を目的として、非鉄金属企業8社・日本鉱業協会合同で開催。

国際女性デーのイベント開催

MMC Hardmetal India Pvt. Ltd. にて、女性の存在に感謝し、女性たちが成し遂げたこれまでの功績についてあらためて認識することを目的として。



東京レインボープライド2024への協賛

インクルーシブな企業文化を推進し、全ての人が自分らしく輝ける職場環境を。

Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

43

次のページは、多様性の確保についてです。

管理職層における多様な属性として、女性はもちろんのこと、外国籍、経験者採用で当社グループに入社した方々、障がい者といった属性を多様な属性として位置づけて、管理職層に占める割合をKPIとしています。

2025年度末までに20%、2030年度末までに30%という目標を置いています。2023年度末の実績は24%で、2025年度の目標を前倒しして達成していますが、内訳を見ると女性の管理職比率についてはまだまだ伸びしろがある、改善の余地が大いにあるのが実態です。

2024年4月1日時点では、女性管理職比率は3.4%まで伸びてきました。しかし、2025年度5.0%以上を目指しており、さまざまな取り組みを進めていきます。

数値的な目標達成することはもちろん、それに加えて多様な属性を持つ社員、そして全ての社員がありのままの自分の力を発揮するために、エクイティとインクルージョンの考え方の推進を展開しています。2024年3月8日の国際女性デーにDEIフォーラムというイベントを開催しました。こちらは非鉄金属企業の8社、日本鉱業協会と合同で開催したものです。たくさんの社員が参加しまして、業界としてダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンに対する取り組みを真摯に進めていくという姿勢を打ち出せたと思っています。来年以降もこの取り組みを強化していきたいと考えています。

主要KPI ③ エンゲージメントの継続的向上

●Well-being推進を通じた働きがいの醸成

<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

→ 2025年度：75%、2030年度：80%

2023年度末：
73%



- 2022年度より、単体従業員を対象に年1回実施。
- 当社独自の全30問を「仕事」「仲間」「組織」「報酬」「成長機会」の5つのカテゴリーに分類して分析。
- 2022年度から相対的に肯定的回答率が低い「成長機会」及び「組織」の一部の項目を強化領域として改善に向けたアクションを実行中。

●カテゴリー別肯定的回答率推移

カテゴリー	仕事	仲間	報酬	組織	成長機会	全設問
2022年度からの増減	+1.3pt	+1.7pt	+4.1pt	+1.0pt	+4.9pt	+2.0pt

強化領域

●2022年度の結果を踏まえた強化領域での改善アクション

組織	成長機会
- タウンホールミーティングの開催 - インナーブランディング活動を通じた従業員への情報発信	- パフォーマンスマネジメントサイクルの徹底(考課フィードバックの実施) 1-on-1を通じたマネジメントからの継続的な成長支援 - キャリアを考えるキャンペーン「マテキャリア」の実施

●2023年度追加アクション

各コーポレート・事業部門において自部門の課題を抽出した上で対応方針・目標を定め、達成に向けたアクションプランを実行中

エンゲージメント向上

エンゲージメント向上で組織を元気に

VOICE

サーベイ結果をHRデータと掛け合わせて多角的に分析し、今年度はカンパニービジョンの共有・浸透を最重要施策と位置付けました。具体策としてカンパニープレジデントが直接各拠点へ訪問し、ビジョン・拠点への期待・今後の成長シナリオを伝えること、伝えるだけでなく現場の声を経営に活かして、現場とカンパニーがより一丸となるための「直接対話集会」を開催しています。本施策の効果検証としてサーベイを活用し、エンゲージメントのさらなる向上を図っていきます。

高機能製品カンパニー
管理本部管理HRBP室
大倉 奈々

Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

44

次のページは、三つ目の KPI であるエンゲージメントサーベイについてです。

社員と会社の方向性のアライメントがとれているのかをモニタリングするため、2 年前からエンゲージメントサーベイを実施しています。仕事、仲間、組織、報酬、成長機会という五つのカテゴリー、計 30 問の設問で構成されます。30 問の設問に対する肯定的な回答率を KPI としています。2025 年度末までには 75%、2030 年度末までに 80%にする目標で、2023 年度のサーベイでは 73%でした。

初回である 2022 年度のサーベイで相対的に肯定的な回答率が相対的に低かったのが、成長機会、組織という二つのカテゴリーでした。この結果を踏まえ、スライドの右側で示したとおり、組織と成長機会を強化領域として、取り組みを行いました。

組織に対する取り組みとしては、役員自らが参加し、ライブで従業員と質疑応答をしながら理解を深める直接対話の機会であるタウンホールミーティングの場を活用し、会社の進んでいる方向性、戦略、競争優位性等について丁寧に説明しています。

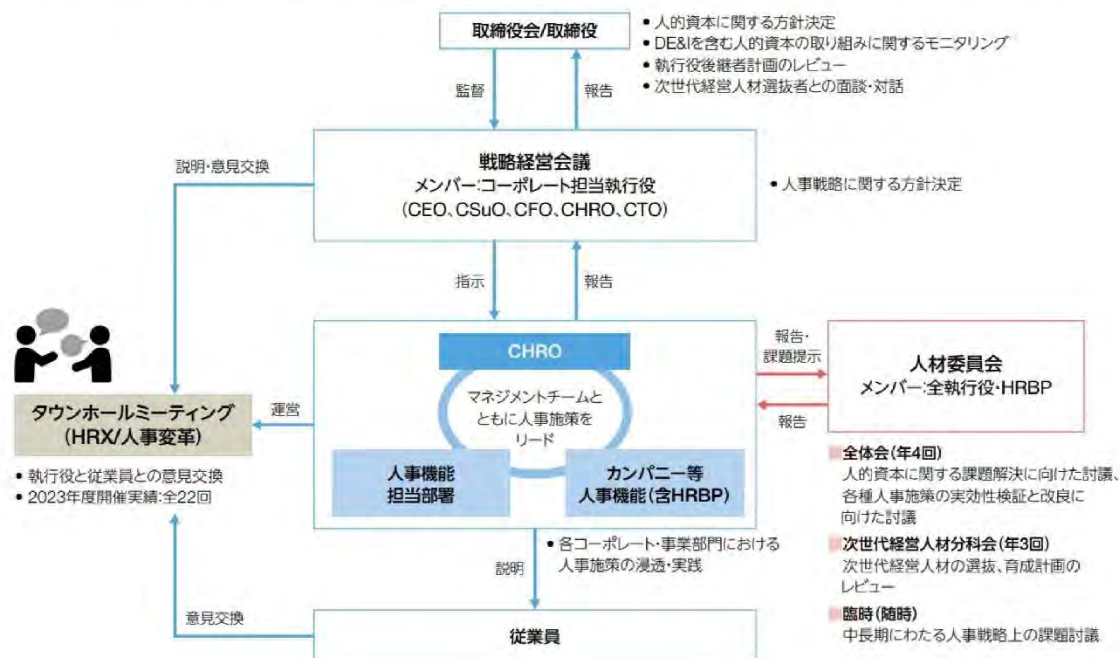
成長機会の領域に対しては、パフォーマンスマネジメントの強化、1-on-1 という上司と部下のコミュニケーションの質と量を高めることに加えて、マテキャリアと称するキャリアを考える強化月間のイベントを展開しました。

これらの取り組みを通じて、2023 年度のサーベイでは、組織、成長機会の両カテゴリーの結果が改善しました。

加えて、各事業部門でもエンゲージメントサーベイ結果を分析し、各事業部門における改善のアクションに取り組んでいます。高機能製品カンパニーでは、カンパニープレジデント自らが製造拠点に赴いて、社員との直接対話の機会を数多く設けて、丁寧にコミュニケーションをすることによって、社員が会社の方向性を深く理解し、アライメントを強化する取り組みも行っています。

人事戦略実行の推進体制

■CHRO、人事機能担当部署、HRBPを含むカンパニー等人事機能が連携しながら人事施策をリード。



Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

45

これまでに説明しました人事戦略の実行においては、人事のことは人事部門に任せるということではなく、取締役から事業部門の人事をはじめ、多くが関わる形で人事戦略の実行を推進しています。

取締役は、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを含む人的資本の取り組みに関するモニタリングや次世代経営人材プログラムの選抜者との面談等、人的資本に関する取り組みに深く関与しています。

人事部門としては、CHRO、人事機能担当部署、事業の人事機能とが一緒に人事の施策に関する実効性や有効性を常に確認しながら意見交換して、改善できるものはすぐその場で改善しています。さらに、2年前に人材委員会を立ち上げています。執行役と執行役を支援するHRビジネスパートナーが定期的に会合を持ち、その場で人的資本に関する課題解決に向けた協議、各種人事施策の実効性の検証と対応に向けた協議を行っています。次世代経営人材の選抜や選抜された人材の育成計画についても協議を行いますし、必要に応じて中長期にわたる人事戦略上の課題の協議も都度行っています。その結果、2023年度は、平均して約1カ月に1回のペースで人材委員会を開催しました。

加えて、タウンホールミーティングとして、社員との直接対話の機会を数多く持ち、社員との直接の意見交換を行いながら、人事施策についての理解を深めてもらう場も設けています。

質疑応答

質問者 [Q]：価値観の見直しについては、これを経営、人事戦略やエンゲージメントにどのように活かしていこうと考えているのかを教えてください。

小野 [A]：見直した価値観をどのように経営につなげていくかについては、中期経営戦略の実行を担うのは一人ひとりの従業員、その従業員が集まった組織です。従業員一人ひとりの行動が、戦略の実現につながっていくようにするため、価値観に基づく行動を推奨し、それを評価していくかたちで進めていこうと考えています。

現在は価値観の見直しを行い、それを打ち出したところです。今後、さまざまなワークショップ等を通して、新しい価値観を浸透させ、それに基づく行動を起こせるようにできるかどうか、今後の経営にも大きな影響を及ぼしていくと思っています。

価値観は人的資本の考え方ともつながりが深いものですので、全体としては大きなつながりを持って進めていけると考えています。

質問者 [Q]：新任社外取締役が2名選任されているが、どのような経営の問題意識があって、どのような効果、役割を期待して人選したのかを教えてください。

小野 [A]：新任社外取締役の選任の背景、考え方については、資料の12ページに記載している貢献・提供視点が、まさしく期待する役割ということになります。

当社グループが今後海外での資源循環を進めていく上で、海外で活躍できる人材をいかに育成し、経営に資するかたちにしていくかが必要になりますが、桐山さんは大変造詣が深いことが一つの背景となっています。

相樂さんは、現在の経済産業省でキャリアを積まれた方で、資源循環にも関わった経験もあります。資源循環のビジネスを進める上で、国としての考え方も理解しながら、必要であれば国の支援を受けながら進めることも必要になります。そういった観点で、多くの示唆をいただけること、また、技術官僚でもあり、技術的な背景からの示唆も期待しています。

質問者 [Q]：インターナルカーボンプライシング（ICP）については、トン当たり1万円という金額設定ということだが、同業他社ではもう少し高い金額を設定している。金額設定の背景や考え方を教えてください。

田中 [A]：ICPの価格を決めるにあたっては、国内での取引価格が決まっていない段階であったため、EUのETSを参考の一つとしています。また、TCFDに基づくリスクと機会の評価を行う際に参照したIEAのSTEPSやNZEシナリオも参考にしています。これらは足元では為替レートの大

きな変動があるものの、決定した段階ではおおよそ 1 万円程度の水準であったことを踏まえて決定しています。

価格水準は 1 度決めたら変更しないということではありません。制度運用を進める中で、必要に応じて見直すことも想定しています。

質問者 [Q]：エンゲージメントサーベイについて、勝ちにこだわる、成果や収益性を上げていくための項目はあるのか教えてほしい。肯定的な回答率が低い成長機会や組織に関して取り組みを強化していくということだが、どのような取り組みをしているのか教えてほしい。

野川 [A]：エンゲージメントサーベイの設問の中に、勝ちにこだわるや収益性という言葉そのものが直接入った設問は、現在は設けていませんが、組織というカテゴリーにおいて、当社の戦略や業界における競争優位性に関する設問はあります。

相対的に肯定的回答率が低い成長機会と組織の領域に関する取り組みについては、資料 44 ページの右側に記載のとおり、組織に関するアクションとしては、タウンホールミーティングを決算発表直後に必ず CEO と CFO が自ら参加して、直接社員から質疑応答に対応するとともに、決算発表を受けて当社の業績がどうだったか、今後どのような対策を打っていくのかといったことを丁寧に説明しています。

また、インナーブランディングの活動も積極的に展開しており、働く場所としての当社の魅力、非鉄金属業界における当社の魅力を、社員自らが伝道師になって伝えていくアンバサダーの活動も行っています。これらにより、2022 年度に比べて 2023 年度のエンゲージメントサーベイの結果は、改善しています。

成長機会に関しては、当社における自らのキャリアの成長機会という設問を入れています。パフォーマンスマネジメントの強化や質と量の向上に努めている上司と部下とのコミュニケーションにおいて、必ずキャリアについても話をするよう取り組んでいます。

昨年 11 月には、キャリアの強化月間として、マテキャリと称する当社の人と仕事を知るためのイベントを、インナーブランディング活動と人事とのタイアップで行いました。こうした取り組みを通じて、当社におけるキャリアの機会、キャリアを伸ばしていく機会を、改めて築いてもらうような機会を醸成したと考えています。成長機会に関する領域のスコアも、2022 年度に比べて 2023 年度は改善が見られました。

質問者 [Q]：直島製錬所と小名浜製錬所における再エネ電力への切り替え前倒しについて、具体的な取り組みの内容と、費用増を含めた収益への影響について教えてほしい。

田中 [A]：当社グループで使用する電力は、基本的に購入していますが、証書を購入することで再エネ由来の電力に前倒しして切り替えるというものです。費用としては高くなりますが、今年度の切り替え分については予算に織り込み取り組んでいます。

質問者 [Q]：単純なコストアップになるのか。販売価格への転嫁等は予定していないのか。

田中 [A]：再エネ由来の電力への切り替えはコストアップ要因になります。

質問者 [Q]：金属事業においては、グリーン銅などの付加価値品のマーケットを率先して醸成していくことも大事ではないかと思う。

今の事業環境に鑑みたときの、日本でのグリーン銅の需要が醸成されてくる時間軸をどのように考えているのか。

田中 [A]：現在は、銅製錬における二酸化炭素排出量を測定する仕組みをつくり、第三者認証を受けました。

二酸化炭素排出の少ないもの、リサイクル率の高い銅がマーケットで高く取引される方向にあることは認識していますが、時間軸は当社でも予想ができておりません。

今は、すぐに対応できる仕組みを整えている段階だにご理解ください。

質問者 [Q]：人事戦略における次世代経営人材育成プログラムに関して、どのようなプロセスを経て人選を行っているのか、選抜から漏れた従業員に対しモチベーションを維持するための取り組みなどは行っているのか。

野川 [A]：次世代経営人材育成プログラムでは毎年選抜を行っています。次世代経営人材育成プログラムは3階層あります。一つ目が管理職層の手前の層、二つ目は初任管理職層、三つ目がその上の管理職層となります。

選抜は、直前の年度の個人の業績と、発揮しているポテンシャルの両軸から各事業部門にて選抜者協議を経て、人材委員会の場で最終選抜者の協議を行っています。

選抜された人、されなかった人、それぞれに対してその人向けのコミュニケーションのトーンセッティングを行っています。

当社では次世代経営人材育成プログラム選抜者のみに教育投資を行っているわけではありません。さまざまな研修プログラムのほか、キャリアの変化を加速させる社内公募制度などの仕組みもあります。

選抜から漏れたとしても、モチベーションを維持できるコミュニケーションを現場でとれるようにガイドしています。

質問者 [Q]：カーボンニュートラルへの取り組みについて、計画したロードマップから進捗に変化があった場合の柔軟性、成長戦略投資とどのようにバランスさせてG H G削減目標を実現していくのか。どういう規律を持って取り組むのか考え方を教えてほしい。

田中 [A]：成長戦略投資は増産分を含めて二酸化炭素排出量を減らすため、効率の良い設備や化石燃料をガスに変える、あるいは再エネ電力に変えていく取り組みを考えています。

資源循環に関する取り組みは、E-Scrap の処理量を拡大すると二酸化炭素排出量が増えてしまうため、技術開発をしていく必要があります。

質問者 [Q]：人事戦略における実効性、有効性の検証はどのように行っているのか。

野川 [A]：人事戦略の実効性、有効性に関しては最終的にどの程度のリターンがあるのかを、エンゲージメントスコアの定点観測し得られた改善アクションの効果を見ているところです。

当社グループとして、経営戦略の実現に対して、何に有効性があるのか、今後 KPI を設けモニタリングしていく段階であります。

ダイバーシティに関しても、女性管理職の比率には改善の余地が大いにある状況ですので、当社にとって最適な数値を、人材委員会で議論していきます。

質問者 [Q]：Mitsubishi Materials Europe 社の設置について、資源循環の拡大に関して、現地で戦略を考え、立案し、実行していくためという解説があったが、そのように認識した背景を教えてください。今後、どのように収益貢献を刈り取っていけるのか、何かフォローアップがあれば教えてください。

小野 [A]：資源循環の拡大の方向性を、LiB のリサイクル、鉱山でのコバルトの回収など資源循環の対象にするものの拡大と地域の拡大と考えており、ヨーロッパがビジネス機会としては大きいと考えています。

ヨーロッパでの資源循環のビジネスは既に行っていますが、ヨーロッパのことはヨーロッパにないといけないことも多く、スピードアップして事業を行っていくためにこういう決断をしました。

タングステン事業に関連する M&A を進めていることも、副次的な要素としてはあります。

Mitsubishi Materials Europe 社設置により E-Scrap の集荷増、タングステン事業などが収益機会にどのようにつながっていくか、今後期待できるものであります。