

三菱マテリアル株式会社

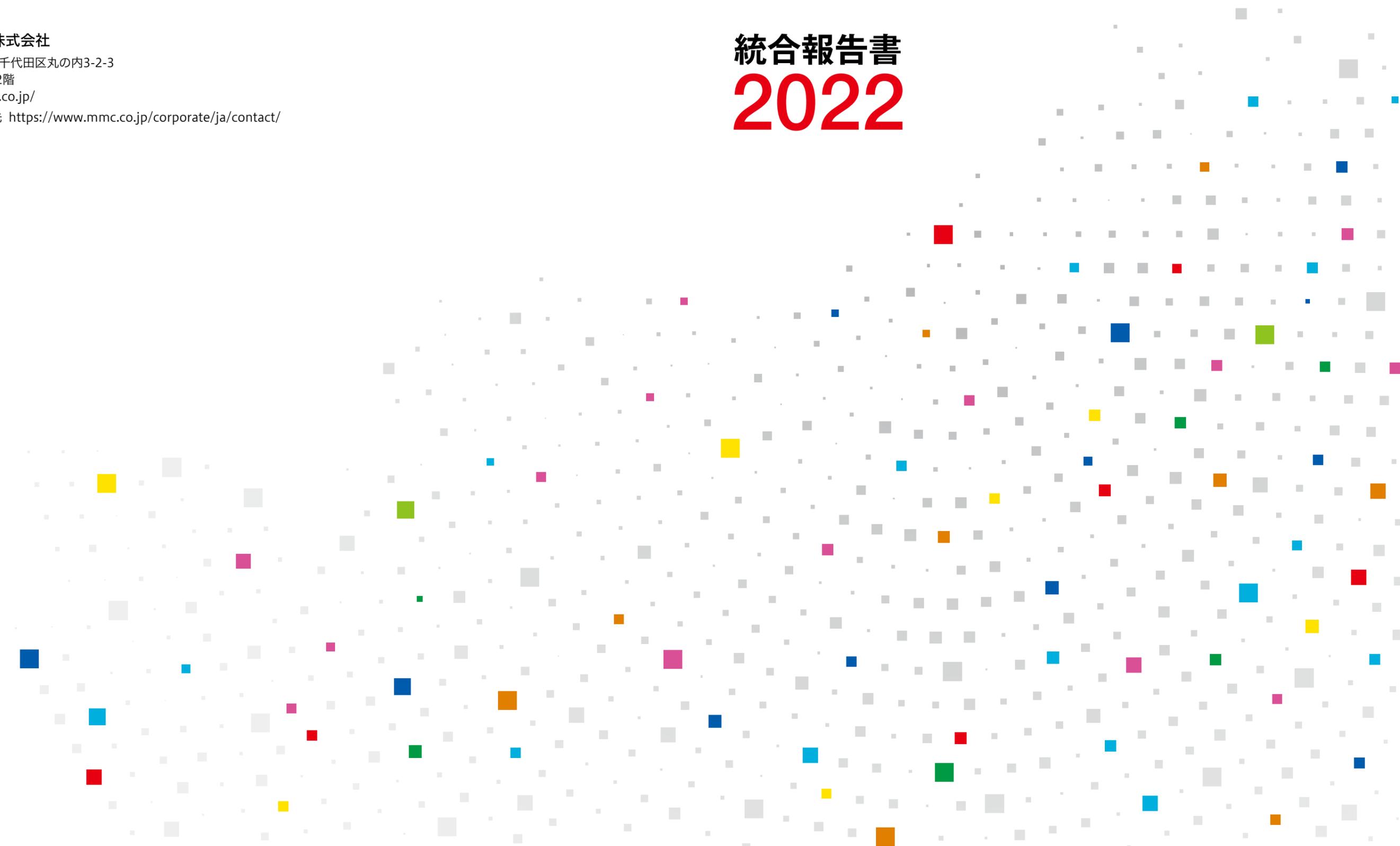
〒100-8117 東京都千代田区丸の内3-2-3

丸の内二重橋ビル22階

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

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

# 統合報告書 2022



## 企業理念体系に基づく企業活動の全体像

### 企業理念

# 人と社会と地球のために

三菱マテリアルグループの企業理念は「人と社会と地球のために」です  
私たちはこの企業理念の実現に向け、経営資源を活かしながら事業活動を進め、  
社会の持続的な発展に寄与していきます

### 三菱マテリアルグループの企業理念体系

私たちの企業理念体系は、「企業理念」を一番上にして「ビジョン」「価値観」「行動規範」で成り立っています。「SCQDE」は、業務遂行における判断の優先順位です。そして「コンプライアンス」は、すべての活動の土台となるものです。私たち一人ひとりは、この内容をよりどころに、それぞれの役割において、日々誠実に業務を実践します。それによって、より良い、明日の三菱マテリアルグループを創りだし、人と社会と地球のために貢献していくことを固く誓います。

### 企業理念、ビジョンの実現に向けた会社の目指す姿 (2030年から2050年にかけての中長期的な当社グループ目標)

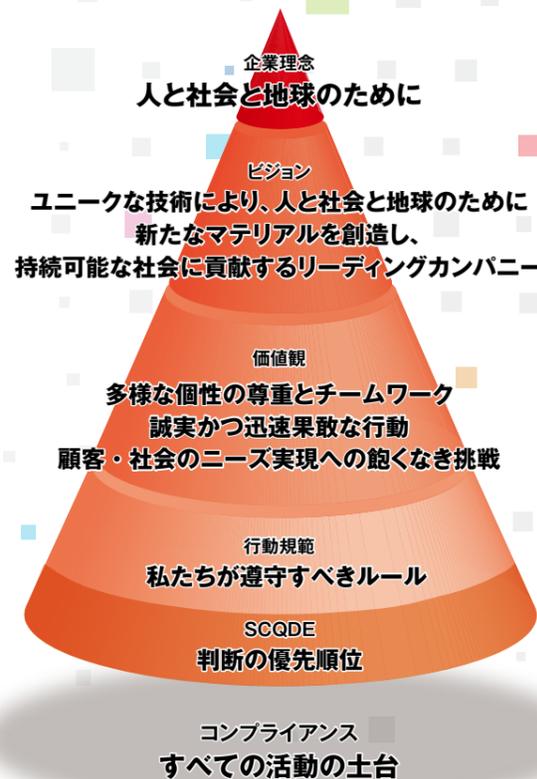
#### 会社の目指す姿

#### 【社会的価値と経済的価値の両立を図る】

銅を中心とした非鉄金属素材及び付加価値の高い機能材料・製品の提供を通じて**豊かな社会の構築に貢献**する。  
リサイクル可能な製品の提供、高度なリサイクル技術による廃棄物の再資源化を通じて**循環型社会の構築に貢献**する。  
地熱等再生可能エネルギーの開発・利用促進、環境負荷低減を考慮したもののづくりの徹底により**脱炭素社会の構築に貢献**する。

#### 全社方針

- 事業ポートフォリオの最適化
- 事業競争力の徹底追求→ものづくり戦略、品質管理戦略、デジタル化戦略
- 新製品・新事業の創出→研究開発・マーケティング戦略



### Cover Story

当社グループは「社会的価値と経済的価値の両立」を目指す姿として、「豊かな社会」「循環型社会」「脱炭素社会」の構築に貢献することで、企業価値を向上させることとしています。

目指す姿の実現に向け、2022年4月にグループ経営形態の最適化を図るため、本社機能の再編を中心とした組織変更(完全カンパニー制の導入)を行い①グループ戦略を司る「戦略本社」②間接業務の効率化・高度化を担う「プロフェッショナルCoE\*」③自律経営を行う強い事業部門としての自己完結型の「カンパニー」の組織を配置しました。

今号の表紙では、当社グループの各組織及び従業員一人ひとりが目指す姿に向かって事業に取り組むことで、ビジョン(ユニークな技術により、人と社会と地球のために新たなマテリアルを創造し、持続可能な社会に貢献するリーディングカンパニー)および企業理念(人と社会と地球のために)を実現し、全てのステークホルダーから選ばれ、信頼され続けたいという想いを示しています。

\*CoE: Center of Excellenceの略。特定の領域において専門知識を有する組織を意味する。



グループガバナンス強化への取り組みのひとつとして「SCQDE」を2018年度に制定しました。「安全・健康(S)、コンプライアンス・環境保全(C)、品質(Q)、納期(D)、利益(E)」を表しています。いずれも重要な要素ですが、業務を行ううえでの判断の優先順位を示したもので、行動規範を補足する指針として位置付けています。

私たちが「顧客」に製品・サービス等を提供するにあたっては、SCQを徹底した上で、Dを満たさなければなりません。それらを誠実に実行し続けることが「顧客」や社会からの信頼に繋がります、これによって産み出されたものが、適正な利益であると考えます。

※ここで「顧客」とは、当社グループ外の顧客だけでなく、各従業員にとっての業務(製品・サービスを含む)の提供先を指します。なお、業務には、グループ会社間取引、コーポレート部門から事業部門への支援等を含みます。  
※「SCQDE」の読み方は「エス・シー・キュー・ディー・イー」を推奨する。

## 4 トップメッセージ 社会的価値と経済的価値の両立を図る 事業活動に力を尽くし、私たちが目指す姿である 「豊かな社会」「循環型社会」「脱炭素社会」の 構築への貢献を果たしていきます

- 5 2021年度を振り返って
- 6 4つの経営改革
- 7 CXの目指すもの
- 8 遠心力と求心力のバランス
- 9 コミュニケーション施策
- 10 サステナビリティ(持続可能性)について  
コーポレート・ガバナンス強化
- 11 22中経の進捗と2022年度の経営方針
- 13 2022年度の経営方針
- 14 次期中期経営戦略に向けて
- 15 終わりに

## 16 業績ハイライト—2021年度業績概要

- 16 財務ハイライト
- 18 非財務ハイライト

## 20 三菱マテリアルが目指す姿

- 20 沿革～社会的価値と経済的価値の視点から～
- 22 価値創造プロセス
- 24 重要課題およびリスクと機会の特定
- 26 サステナビリティ活動の全体像

## 28 特集 今、取り組むべき経営改革

4つの経営改革によって組織能力を高め、  
環境変化への「備え」を固めます

- 31 CX(コーポレート・トランスフォーメーション)
- 32 HRX(ヒューマン・リソース・トランスフォーメーション)
- 34 DX(デジタル・トランスフォーメーション)
- 36 業務効率化

## 37 全社方針

- 37 企業理念、ビジョンの実現に向けた会社の目指す姿
- 38 事業ポートフォリオの最適化
- 40 事業競争力の徹底追求
- 44 新製品・新事業の創出

## 48 各事業の取り組み

- 48 カンパニー業績サマリー
- 50 高機能製品
- 52 加工事業
- 54 金属事業
- 56 環境・エネルギー事業
- 58 その他事業(セメント事業・関連事業)

## 59 サステナビリティに関する取り組み 専門的な知識を結集し、 一元的に担当するSCQによって、 多様化するリスク、課題解決に取り組めます

- 60 労働安全衛生
- 61 コンプライアンス
- 64 リスクマネジメント
- 68 人権の尊重
- 69 品質管理戦略
- 70 環境保全・環境技術
- 72 気候変動への対応
- 74 コミュニケーション施策
- 76 ステークホルダーコミュニケーション
- 77 人事・人材戦略
- 78 ダイバーシティ&インクルージョン
- 80 研究開発・マーケティング戦略
- 81 ものづくり戦略
- 82 知的財産マネジメント
- 84 デジタル・トランスフォーメーション
- 85 情報セキュリティ

## 86 コーポレート・ガバナンス

- 86 コーポレート・ガバナンス強化の歩み
- 87 コーポレート・ガバナンス体制
- 88 役員一覧
- 92 取締役スキルマトリックス
- 94 取締役会等での議論内容
- 96 取締役会実効性評価
- 99 取締役会議長メッセージ
- 100 指名委員会委員長メッセージ
- 102 取締役候補の指名および執行役の選解任
- 104 監査委員会委員長メッセージ
- 106 報酬委員会委員長メッセージ
- 108 役員報酬等決定方針
- 110 サステナビリティ委員会委員長メッセージ
- 112 執行役の体制
- 113 監査の状況/内部統制
- 114 政策保有株式の縮減

## 115 財務情報/企業情報

- 116 10ヵ年財務サマリー
- 118 財務諸表
- 120 グローバルアトラス
- 122 会社情報・株式情報



### 主要な報告媒体

いずれも三菱マテリアルWEBサイトに  
掲載しています。

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

統合報告書

三菱マテリアルグループの短・中・長期的な  
価値創造について簡潔に報告  
(和文・英文で発行、PDF版)

財務データブック

財務パフォーマンスについて詳細に報告  
(英文で発行、PDF版)

ESGレポート

ESG(環境、社会、ガバナンス)に関する方針、体制、  
取り組み、パフォーマンスについて詳細に報告  
(和文・英文で発行、PDF版)

ESGレポート <https://mmc.disclosure.site/ja/>

#### ■ 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ESGレポートをご参照ください。

#### ■ 対象期間

2021年度(2021年4月1日～2022年3月31日)  
※最新の状況をご報告するため、2022年4月以降の情報も掲載しています。

#### ■ 発行時期

2022年7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。

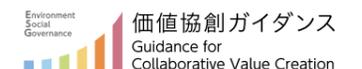
### 編集方針

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、Value Reporting Foundation(2022年8月1日にIFRS財  
団へ統合予定)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、2022年5月13日時点の情報を基に掲載しています。





三菱マテリアル株式会社  
執行役社長

小野直樹

## 社会的価値と経済的価値の両立を図る 事業活動に力を尽くし、私たちが目指す姿である 「豊かな社会」「循環型社会」「脱炭素社会」の 構築への貢献を果たしていきます

### 2021年度を振り返って：

**2021年度の業績は大幅に回復したが、先行きは不透明  
明確な将来見通しを持つことが極めて困難な状況であるため  
複数のシナリオを持ち、機敏に打ち手を変えられる備えを進める**

私たちは「人と社会と地球のために」という企業理念のもと、事業活動を通じて社会課題の解決を図る、言い換えると社会的価値と経済的価値の両立を図ることを骨子として、「豊かな社会」「循環型社会」「脱炭素社会」の構築に貢献することを、2030年から2050年にかけての目指す姿としています。こうした考え方にに基づき、2020年度からの3年間を対象とした中期経営戦略(22中経)を推進しています。この22中経初年度である2020年度のビジネスプランは、新型コロナウイルス感染症(コロナ禍)の影響等により、当初計画から大きなブレが生じたことから、2021年5月に財務計画を中心とした見直しを余儀なくされました。

2021年度の業績は、コロナ禍の影響はあるものの、半導体産業、自動車産業が需要回復により堅調に推移したことに加え、金属価格が高水準で推移、セメント事業を除いて2020年度に対し大幅に回復しました。しかしながら、足許ではロシア・ウクライナ情勢を起因とするヨーロッパ経済の停滞懸念、原材料価格の上昇、中国におけるゼロコロナ政策継続による景気後退懸念、半導体不足による製造業の生産停滞懸念等、先行きにはネガティブな材料が多く存在しています。特にロシアのウクライナ侵攻はほかの地域における同様の地政学的リスクを想起させるものであり、まったく予断を許さない状況にあります。コロナ禍の拡大、地政学的リスクの顕在化は、**VUCA**\*時代を象徴する数ある出来事の一部に過ぎないのかもしれない。

こうした明確な将来見通しを持つことが極めて困難な状況に対しては、複数のシナリオを持ちつつ、そのいずれになっても、必要な対応をとることができる準備を行い、機敏に打ち手を変えることができる組織能力を持つことが生き残るために重要であると考えます。

### VUCA

[Volatility (変動性)] [Uncertainty (不確実性)] [Complexity (複雑性)] [Ambiguity (あいまい性)] の頭文字をつなげた言葉。先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態を意味する。

4つの経営改革:

環境変化への備えとして

組織能力(機敏に打ち手を変える能力、戦略を実行する能力)を高めるために4つの経営改革を同時に進める

関連記事:

統合報告書  
「特集:今、取り組むべき経営改革」  
▶P28

これらの環境変化を踏まえ、2022年度は、以下の4つの経営改革を進めます。

【4つの経営改革】

- CX** : コーポレート・トランスフォーメーション  
～最適なグループ経営形態(組織・経営管理)への改革
- HRX** : ヒューマン・リソース・トランスフォーメーション  
～変化に適応する自律的な人材の確保・育成に向けた人事制度、働き方の改革
- DX** : デジタル・トランスフォーメーション  
～データとデジタル技術活用により「今を強くする」「明日を創る」「人を育てる」改革
- 業務効率化** : 組織の見直し、仕事(のやり方)の見直し、働き方の改革

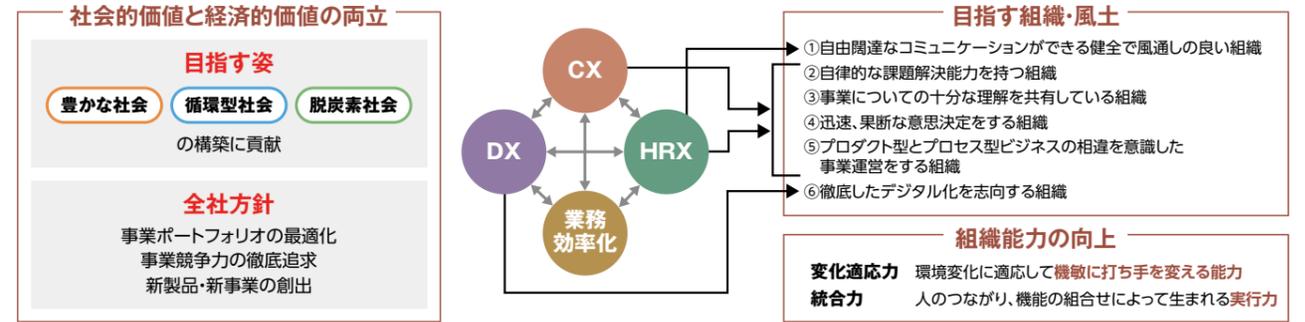
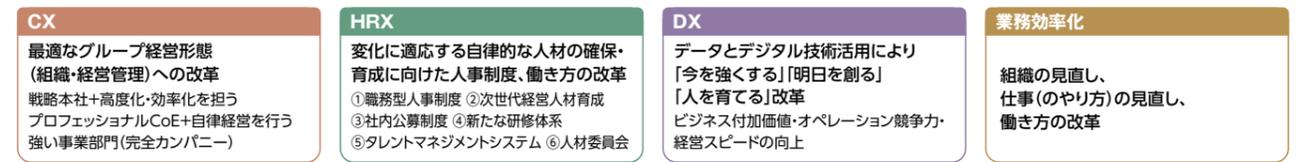
私たちは、2019年度から継続してガバナンス強化に取り組んできました。ガバナンスについては、取締役会が担う役割を中心とした企業統治に関するもの(コーポレート・ガバナンス)、グループ会社を含む企業グループ全体にわたる内部のガバナンス体制(グループガバナンス)に大別し、その両者の強化を目指して取り組みを進めています。

私たちは「目指す組織・風土」として6項目を掲げ、さまざまな打ち手を講じていますが、その達成に向けた重要な施策として、2022年度は、前述の4つの経営改革を同時に進めます。

また、これらの経営改革は前述したVUCA時代に求められる、「変化適応力=環境変化に適応して機敏に打ち手を変える能力」「統合力=人のつながり、機能の組合せによって生まれる実行力」といった組織能力を高めることにつながると考えています。

【目指す組織・風土】

- 自由闊達なコミュニケーションができる健全で風通しの良い組織
- 自律的な課題解決能力を持つ組織
- 事業についての十分な理解を共有している組織
- 迅速、果断な意思決定をする組織
- プロダクト型とプロセス型ビジネスの相違を意識した事業運営をする組織
- 徹底したデジタル化を志向する組織



CXの目指すもの:

企業価値の向上のために、CXを通じて本社・コーポレート部門とカンパニーの役割分担を明確にすることで、事業競争力を高めたい

CXは、「目指す組織・風土」実現のための根幹となるもので、本社・コーポレート部門と事業を遂行するカンパニーの役割分担を明確にしていく必要があると考えています。これまでコーポレート部門は、ひとつの部署で全社的な戦略立案機能、カンパニーの支援機能、定常的な業務全てを担っていました。一方、カンパニーは製造・販売といった事業オペレーションに重点を置き、多くの、カンパニーとして不足する機能(例えば人事、法務、監査等)はコーポレート部門のサポートを受けてきました。こうした状況は、全社的な効率的運用という点でのメリットはあるかもしれませんが、むしろ両者の間に好ましくない相互依存性が生じていると感じていました。本社・コーポレート部門は、定常業務の傍ら戦略立案やカンパニー支援を行うことで、戦略思考の強さ、鋭さを欠き、峻別した役割意識やコスト意識に欠ける面がありました。一方、カンパニーは事業オペレーション以外の機能を自らの責任で実施しないことが、人事やガバナンス等において、コーポレート部門からの指示による強いやらされ感につながっている面があると感じていたのでした。

今後は、本社・コーポレート部門は、戦略立案機能とその戦略を実行、全社展開する機能に集中し、カンパニーは事業運営する上で必要な機能を基本的に全て自ら管理していく、こうしたことが「目指す組織・風土」として掲げる「2. 自律的な課題解決能力を持つ組織」となるためには不可欠であると考えています。従って、CXでは、「戦略本社+高度化・効率化を担うプロフェッショナルCoE\*+自律経営を行う強い事業部門」の組合せとし、事業部門は完全カンパニーの位置付けとしました。

また、組織再編にあわせ、執行役は、戦略本社担当、プロフェッショナルCoE担当、各カンパニー担当の形で分担することとし、「目指す組織・風土」として掲げる「4. 迅速、果断な意思決定をする組織」につなげる考えです。

私は、このような戦略的思考、統合的思考を深めることで、事業競争力を高めていくことこそが企業価値の向上にとって必要であり、CXでの取り組みがそれに大きな役割を果たすと考えています。

CoE

Center of Excellenceの略。特定の領域において専門知識を有する組織を意味する。

遠心力と求心力のバランス:

遠心力と求心力のバランスへの配慮は行うが、  
遠心力が働くとしても、カンパニー事業競争力強化を優先する

今回、このCXを推進することで、遠心力が強くなり求心力が失われるとの懸念があります。遠心力と求心力のバランスをいかにとるかは、経営上の永遠の課題であると言えますが、現在の当社にとっては、遠心力が少々強く働くとしても、自律した経営を実践するカンパニー（事業部門）として事業競争力を高めることが優先すべき課題であると考えています。

一方で、遠心力と求心力のバランスへの配慮は、当然、必要で、そのためにビジネスレビューを通じたコミュニケーションを設け、また、シニアスタッフを活用したカンパニー経営のモニタリングを行っています。ビジネスレビューは、戦略本社担当執行役と各カンパニーの経営会議メンバーによる、言わば疑似取締役会として行うもので、ガバナンス、事業遂行のモニタリング、中長期視点での事業構想等、カンパニー経営に関わる事項全般をテーマとして、カンパニーごとに月1~2回開催しています。こうした取り組みは、目指す組織・風土として掲げる「3. 事業についての十分な理解を共有している組織」の実現に寄与していくものと考えています。

また、コミュニケーション機会として重要なものに、毎週開催する「情報共有」があります。全執行役が集まり、その時点で判明しているネガティブな情報を中心に共有し、全社で展開して

いる「バッドニュースファースト」を経営陣として率先垂範して実行しているものです。報告が遅れることは、最も避けるべきことであり、これを全社に浸透させ、「バッドニュースファースト」の促進につなげています。これは、悪い情報は、報告せずに時間が経てば経つほど状況は悪くなるため、悪い情報があればいち早く報告する仕組みで、報告を受ける側も、日ごろのコミュニケーションを通じて、報告しやすい雰囲気をつくる必要があるという考え方に基づくものです。各カンパニーには、自律経営を求めするために大幅な権限移譲をしていますが、執行役経験者が務めるシニアスタッフが監査役と同様の役割を担い、各カンパニーの経営をモニタリングすることで、カンパニー経営に対する一定の牽制機能を果たしています。

さらに、戦略本社、プロフェッショナルCoEについては、カバーすべき機能を、①リスクコントロール機能、②事業戦略立案、FP&A機能（フィナンシャルプランニング&アナリシス）、③人事戦略機能、④技術戦略機能（ものづくり・R&D・IT/デジタル戦略）に大別し、戦略本社担当執行役を配置しています。プロフェッショナルCoEの部署はこれらのいずれかの機能で戦略本社との関係性が紐づけられています。



コミュニケーション施策:

コミュニケーションの質を高めるために、  
階層を問わずにコミュニケーション機会を増やすことを徹底し、  
各組織での1-on-1の導入も推進する

2017年に生じた品質問題について、その根底にあると認識した課題のひとつが「コミュニケーションの量・質両面での不足」です。コミュニケーションの改善は、私たちがこれまで最も力を入れてきたことであり、現在も継続している施策です。目指す組織・風土の「1. 自由闊達なコミュニケーションができる健全で風通しの良い組織」に該当するものです。

コミュニケーションの質を改善するためには、まず、コミュニケーションの量を増やすことが必要と考え、コミュニケーション機会を、階層を問わず増やすことを徹底してきました。私自身も、日ごろ意見を聞く機会の少ない20~30代の若手と、1回当たり6名程度とした小規模の対話を継続しており、既に20回を数えています。ほかにも、各種研修会では、一方的に情報を伝えるだけでなく必ず対話のセッションを設け、双方向のやり取りを行うこととしています。2021年は、4つの経営改革に先立って、その考え方をあらかじめ説明し理解を深めてもらうこと、意見をもらって可能なものは反映することを目的に、200名程度に分けた従業員を対象とした「情報共有会」を計15回開催、私を含めた担当執行役が説明、質問に回答しました。2022年度は、4つの経営改革をより良いものへとするためのフォローアップを同様に行う予定です。

2021年度より、力を入れている取り組みにインナーブランディングがあります。「会社の目指す姿」の自分ごと化をゴールとし、①経営層とのコミュニケーション、②従業員一人ひとり、グループ全体がヨコでつながる、③一人ひとりのチャレンジを支援する方向性で、数々の施策を展開しています。具体的には、「アンバサダー活動」（従業員がアンバサダーとして立候補し、CEOとの直接対話や、アンバサダーと周囲の人との対話を通じて目指す姿の自分ごと化を目指す取り組み）、私自身がパーソナリティー役となって質問に答え、ゲストとの対話をラジオ形式で配信する「千思万考ON AIR」「半日職場体験」に加え、若手がメンターとなって自らの考えを伝える「リバースメンタリング」を実施しています。こうした取り組みが従業員と経営陣との距離を縮め、コミュニケーションの質を高めることにつながることを期待しています。

一方で、上記の取り組みは、ある種、非日常的なものに留まる可能性があります。日常の業務に密着して存在するコミュニケーションの改善も必須です。そのために1-on-1の導入を推進しています。導入研修、トライアル、改善点の発掘等を通じて定着を図っているところですが、コミュニケーションの量・質の改善に効果をもたらす重要な施策と考えています。



経営層と従業員とのコミュニケーションを目的としたラジオ形式の音声配信



インナーブランディングの活動を推進するアンバサダー

## サステナビリティ(持続可能性)について:

### サステナビリティ委員会を設置し、取り組む方向性を能動的に検討、社内に示していくことでサステナビリティへの対応の質を高め、企業価値の向上につなげたい

企業価値向上のためには、社会課題解決による社会的価値向上と、その結果としての経済的価値向上に加え、事業の継続性、安定性、ひいては企業経営の持続可能性を確保することが求められます。

そのためには、以下に示す企業となっていくことが不可欠だと考えています。

- ①環境への対応を積極的に図っている企業
- ②従業員のモラルとモチベーション、ワーク・ライフ・バランスを大切に、安全衛生への配慮があり、それによって従業員の満足度が高い企業
- ③人材育成に注力し、将来にわたり有能な人材を確保できる企業
- ④取引先・消費者との信頼関係・共存関係を築けている企業
- ⑤地域住民と良好な関係を保ち、良い企業市民としての取り組みを進めている企業
- ⑥掲げる企業理念や経営戦略等が現場へも十分に浸透している企業
- ⑦企業統治を意識し積極的に経営に反映させている企業

当社グループは、2020年4月にサステナブル経営推進本部を設置し、2021年12月にはサステナビリティ基本方針を制定する等、サステナビリティに向けた積極的な対応を図っています。2022年6月からは取締役会傘下に社外取締役を中心としたサステナビリティ委員会を発足させています。これは、コーポレートガバナンス・コード改訂等に見られるように、取締役会がサステナビリティに関する執行側の取り組みのモニタリングに留まらず、執行側とは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、示していくことが必要だとの考えによるものです。

## コーポレート・ガバナンス強化:

### 社外取締役の比率を増やすだけでなく、取締役会の機能発揮のために社外取締役との意思疎通を十分に図る諸施策も実施、社外取締役と投資家とのエンゲージメント機会も創出する

当社グループは、取締役会の継続的な改革に取り組んでおり、社外取締役の比率を7割まで高めるとともに、社外取締役との意思疎通を十分に図る諸施策も実施し、コーポレート・ガバナンスの強化を図っています。

取締役会は、モニタリングボードとしての役割を十分に果たすため、以前にも増して報告、説明の充実を求めています。これに応えるべく、取締役には最低、月に丸二日の時間を割いてもらい、通常取締役会、各委員会に加え、事業等の説明会を開催して理解を深める機会としています。こうした取り組みや取締役会での議論の状況について、2021年度は第三者機関による実効性評価を実施し、一定の評価を得ています。

社外取締役の後継者計画は、後継者のサーチとともに取締役会の機能を維持、向上させる上で重要な事項です。当社グループでは、数年にわたる後継者計画を指名委員会を中心となって策定、社外取締役全体で共有しつつ進めています。また、2021年度から社外取締役全員で投資家とのミーティングに参加していることともあわせ、こうした情報開示が今後の投資家との建設的な対話につながることを望んでいます。

さらに、コーポレート・ガバナンスの今後を戦略的に検討することが重要であると考え、今回のCXの一環として戦略本社にコーポレートセクレタリ室を設置し、取締役会の事務局も兼ねることにしています。

## 22中経の進捗と2022年度の経営方針:

### 事業ポートフォリオの最適化は概ね完了しており、今後は、より事業競争力の追求と新製品・新事業の創出に注力していく

中期経営戦略において、①事業ポートフォリオの最適化、②事業競争力の徹底追求、③新製品・新事業の創出を全社経営方針として定めています。また、自社がオーナーシップを取るべき事業として、ビジョン・会社の目指す姿と整合性のある事業、自社としてガバナンスできる事業、世界または特定の地域でリーダーの地位を得られる事業、さらに中長期的に資本コストを上回るリターンを継続できる事業への集中を図っていきます。

2021年度の事業ポートフォリオの最適化に関する主要な動きとしては、アルミ事業の再編(ユニバーサル製缶(株)の譲渡および三菱アルミニウム(株)のアルミ圧延・押出事業の承継)、セメント事業の統合が挙げられます。私たちが、素材としてのアルミニウムが自動車の軽量化のための構造材として、あるいはアルミ缶がリサイクル率の高い飲料容器としての重要性が高いことは認識していました。しかしながら、構造材として活用するためには規模の拡大が、また、飲料容器としては日本国内の将来的な人口減少を考えると、海外展開が必須となっていました。そうした事業展開のためには相応の投資規模が必要であり、当社グループ傘下で経営資源配分が不十分となるよりも、外部との連携によって、一定以上の規模をもって成長を目指すことが必要だとの判断のもと、事業譲渡にいたったものです。

一方、セメント事業については、既に1998年から販売・物流部門について宇部興産(株)(当時)と統合して大幅な合理化を実施してきました。国内需要が最盛期1990年の8,600万tから半減以下の3,900万tとなる中、生産部門をはじめセメント関連事業全体を統合して一層の効率化を図ることが、同事業の国内での生き残り、海外展開をはじめとした成長のためには最善の策であると判断したものです。私自身、セメント事業に長く携わってきましたが、この事業がさらなる成長を果たすための基盤を整えることが、私に課せられた役割と考えての決断でした。セメント産業が直面する脱炭素に向けた取り組みを主眼としたものではなかったものの、決断後にカーボンニュートラルへの動きが加速したことから、統合後の新社UBE三菱セメント(株)(MUCC)において脱炭素への対応も一段と加速するものと期待しています。

関連記事:

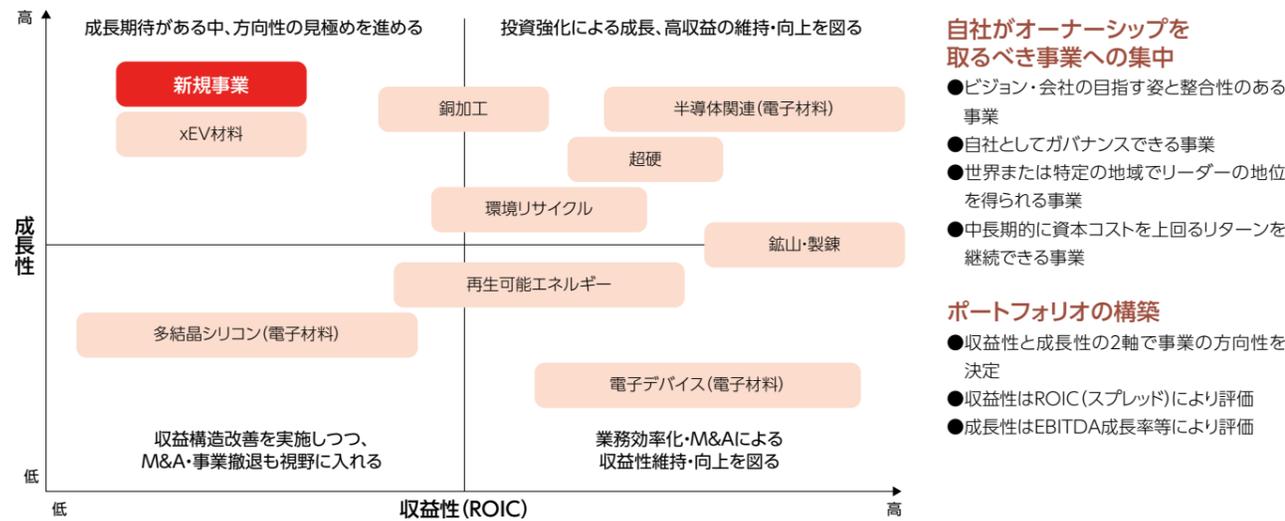
統合報告書  
「サステナビリティ委員会  
委員長メッセージ」 ▶P110

関連記事:

統合報告書  
「事業ポートフォリオの最適化」  
▶P38

関連記事:

統合報告書  
「コーポレート・ガバナンス  
強化の歩み」 ▶P86



**自らがオーナーシップを取るべき事業への集中**

- ビジョン・会社の目指す姿と整合性のある事業
- 自社としてガバナンスできる事業
- 世界または特定の地域でリーダーの地位を得られる事業
- 中長期的に資本コストを上回るリターンを継続できる事業

**ポートフォリオの構築**

- 収益性と成長性の2軸で事業の方向性を決定
- 収益性はROIC(スプレッド)により評価
- 成長性はEBITDA成長率等により評価

C: カンパニーの略 ■: 事業の長期目標

高機能製品C	加工事業C	金属事業C	セメント事業C	環境・エネルギー事業C [6]	構造改善	
グローバル・ファースト・サプライヤー	戦略市場でのトップ3サプライヤー	環境親和型製錬ビジネスのリーダー	高度な環境技術を持つ国内外のセメント業界のリーダー	●資源循環システムの牽引者 ●地熱開発のリーディングカンパニー	●事業構造改革 ●収益改善の徹底 ●海外展開加速	
1 銅加工	2 電子材料 (xEV部材・半導体関連)	3 超硬	4 鉱山・製錬	5 セメント	7 環境リサイクル	8 焼結部品事業 9 アルミ事業、電子材料 (多結晶シリコン)

1	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2022年3月 (株)コベルコ マテリアル銅管の株式譲渡</li> <li>●2022年3月 三宝伸銅タイランド社の株式譲渡</li> <li>●2022年4月 連結子会社3社を合併、MMカバープロダクツ(株)発足</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2022年4月 UBE三菱セメント(株)発足</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2021年12月 三菱電線工業(株)の子会社菱星システム(株)の株式譲渡</li> <li>●2022年9月(予定) 三菱電線工業(株)の光部品事業会社新設、古河電気工業(株)による出資受け入れ</li> <li>●2024年3月(予定) スパッタリングターゲット事業からの撤退</li> </ul>	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2021年7月 (株)ダイヤコンサルタント株式譲渡</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2020年12月 マサン・ハイテック・マテリアルズ・コーポレーション社へ出資</li> </ul>	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2020年9月 ニューエナジーふじみ野(株) 操業開始 (食品廃棄物バイオガス化)</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2021年2月 マントベルデ銅鉱山へ30%出資</li> <li>●2023年1月(予定) インドネシア・カバー・スマルティング社受託製錬化、2024年(予定) 持分法適用関連会社へ</li> <li>●2023年3月(予定) 古河メタルリソース(株)保有の小名浜製錬(株)株式取得 (持分比率68.4%へ)</li> </ul>	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2020年12月 (株)ダイヤメット株式譲渡</li> </ul>
		9	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2021年1月 三菱アルミニウム(株)の中国子会社株式譲渡</li> <li>●2021年4月 立花金属工業(株)株式譲渡</li> <li>●2022年3月 ユニバーサル製缶(株)株式譲渡、三菱アルミニウム(株)事業再編</li> </ul>

**2022年度の経営方針:**

**コスト構造の改善を含む事業競争力向上による収益力改善に重点**

2022年度の事業遂行にあたって、事業ポートフォリオの最適化については、2022年当初に示したポートフォリオの図にあるように、2021年度と比較してアルミ、セメント事業以外の変化として、電子デバイス事業が収益性を回復したことにより、左下から右下象限へ移動しています。ほかにも、一部の事業が収益性の状況によってその位置に変化が生じていますが、各事業が左下象限以外にバランス良く配置される形となるよう、今後とも打ち手を講じていきます。

2021年度までは他社との事業統合や事業譲渡を先行させてきましたが、2022年度は、コスト構造の改善を含む事業競争力向上による収益力改善に重点を置いていきます。また、新事業の創出については、これまで多くの種を撒いてきており、2022年度はそれらの中から複数案件の事業化を目指すこととしています。事業化の形態は、必ずしも当社自らが実施することに拘らず、他社との協業、外部パートナーの活用等、柔軟な対応を図っていく計画です。

投資については、22中経では、3カ年で戦略的な成長に向けた投融資1,950億円、設備更新投資1,600億円、合計3,520億円を計画していました。その後、コロナ禍の影響、需要の急回復および資源価格上昇による運転資本増により営業キャッシュフローが減少していますが、安定した供給体制の確保、将来に向けた基盤整備のためには必須の投資との判断のもと、2022年度を含め、合計で3,400億円となる投融資、設備更新を計画しています。

財務的には、2022年3月期が半導体、自動車といった当社グループにとっての主要需要家である産業の需要が大幅に回復したことに加え、銅をはじめ資源価格が高水準で推移したこともあり、2020年度に比べ業績が改善しました。結果、22中経最終年度に目指していたROIC(2020年3月公表)を中心とした財務指標については、各事業とも概ね超過達成することになりました。しかしながら、2023年3月期は、冒頭に示した懸念材料が大きく影響し、財務指標が低下する見通しとせざるを得ない状況です。こうした経営環境の変化に対するボラティリティをいかに小さく、安定した収益構造にしていくかは引き続きの課題と認識しています。

なお、株主還元方針については、2021年5月に公表した見直しのとおり、2020年度から2022年度までを対象とする中期経営戦略期間中の年間配当金額の下限を1株当たり50円に変更(変更前は1株当たり80円)した上で、資産の売却等を加速させ自己株式取得や追加配当等の機動的な資金配分を行うことにより、同期間中において当初見込んでいた配当総額並みの株主還元の実施を目指していきます。2022年3月期は年間配当を1株当たり90円(普通配当60円、特別配当30円)としています。



次期中期経営戦略に向けて：

目指す姿の実現に向けて複数のシナリオを想定するとともに、「豊かな社会」「循環型社会」「脱炭素社会」の構築への貢献に向けた事業のあり方を議論

私たちは既に、2050年の状況を想定したありたい姿を描き、それからバックキャストすることを基本に、2023年度をスタートとする次期中期経営戦略についての議論を始めています。将来の状況については、環境に関する政策・取り組みの進展とグローバル化の進展という2軸の組み合わせを想定しています。環境に関する政策・取り組みについては、2050年のカーボンニュートラルに向かう流れに変わりはありません。ただし、その進展過程については、現下の地政学的リスクによって、バックアッププランを持ったバランスのとれたエネルギー政策の必要性が一層高まっており、環境政策の進展スピードは一様ではなく、緩急を繰り返しながら進むと考えなければなりません。一方、グローバル化については、情報の伝達・共有では世界がひとつになっていく半面、経済活動という面では必ずしもそうなるとは限らず、複数の地域経済圏によるブロック化が進んでいく可能性も考えておく必要があります。どのような組み合わせがどんな時間軸で進むかによって、今後のビジネス機会、地域展開、および経営体制・組織に大きな影響を及ぼします。将来を正確に予測することは困難ですが、複数のシナリオを想定し、いかなるシナリオにも対応できるビジネスのあり方について議論を進めていく考えです。

こうした議論と並行して、会社の目指す姿として掲げている「豊かな社会」「循環型社会」「脱炭素社会」の構築への貢献に向けた足許のビジネスを、技術的、事業範囲、地域展開等の観点からどのように発展させるかの議論も深化させています。今後の循環型社会、サーキュラーエコノミーの動向を踏まえると、使用済みの自動車や家電製品から金属資源を回収、抽出し、新たな原料・素材として提供することが極めて重要になります。このため、当社グループが保有する製錬所のインフラを最大限に活用することに加え、今後はEVからのLiBのリサイクル処理、再生可能エネルギー量の増大に伴う太陽光パネルのリサイクルにも注力していきます。また、都市ごみに関するリサイクルとして、焼却灰の再資源化、食品廃棄物のバイオガス化による電力供給と再資源化も、生活に密着した事業として有望だと見えています。これらの使用済み製品や廃棄物からの金属資源等のリサイクル、再資源化（静脈ビジネス）だけではなく、取り出した素材に自ら付加価値の高い機能等を追加した材料、製品開発（動脈ビジネス）も同時に継続していきます。この静脈・動脈両方のビジネスに関わることで、双方の分野におけるニーズの把握、技術の進展に寄与していくと考えています。そして、静脈型の資源循環として取り出した素材に機能性を付加し、機能材料・製品として供給、それらが役割を終えれば再び静脈に戻り再資源化できるように、企業としてのビジネス全体の循環もデザインすること、人間の体で言えば心臓の役割を果たしていくことが今後の方向性になるのではないかと考えています。



ニューエナジーふじみ野(株) バイオガス発電プラント

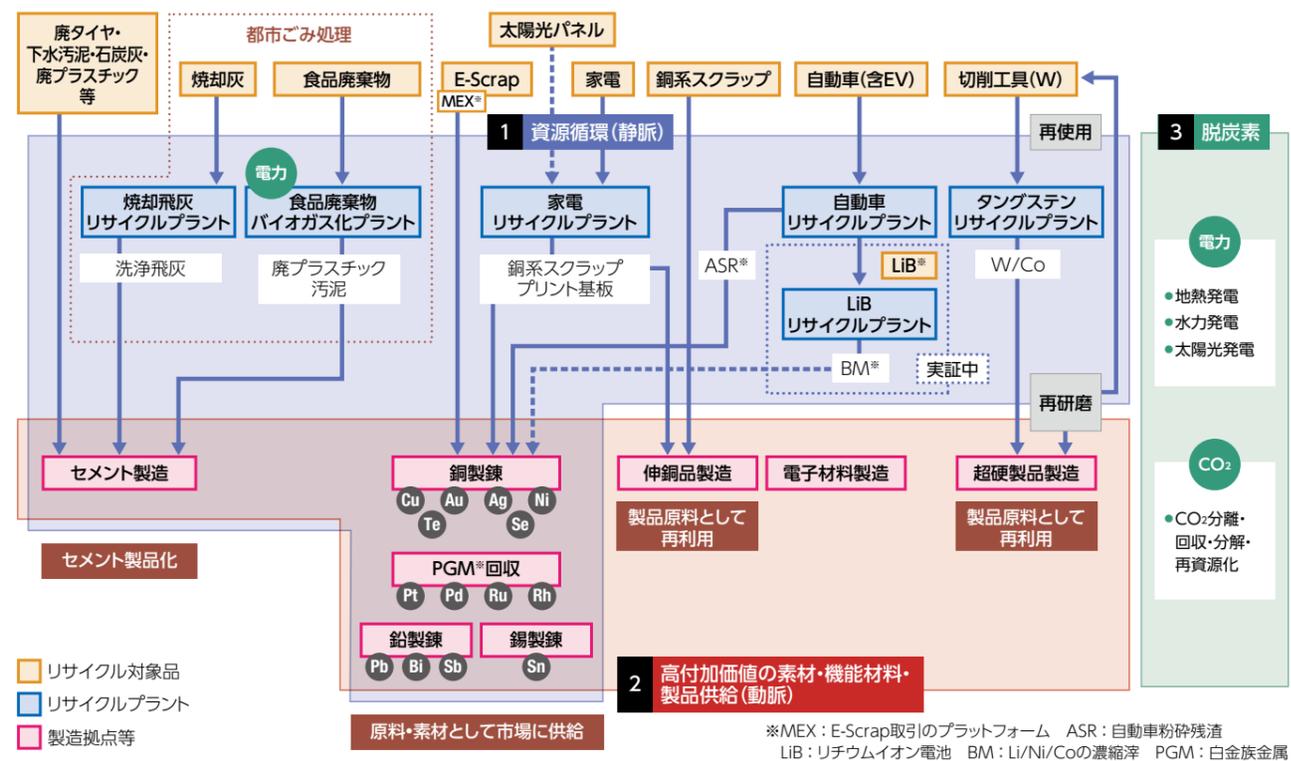


山葵沢地熱発電所

脱炭素については、今後の私たちのビジネスにとって前提条件となるものと認識しています。エネルギー政策は、国や地域単位で考える必要があります。当社グループ全体の事業活動で必要となるエネルギーを再生可能エネルギーとしていく中、日本国内では地熱発電を中心に自ら再生可能エネルギーの創出を実践していることから、国内で自社が使用するエネルギーは自ら創出したエネルギーでカバーすることを目標としていきます。前述の静脈型、動脈型のビジネスは、そのプロセスを通じて間接的に脱炭素への貢献に寄与します。加えて、CO<sub>2</sub>を分解、炭素原料として再資源化すると同時に水素製造を可能にする技術開発\*にも取り組み、脱炭素分野の社会課題解決に対する直接的な貢献も果たしたいと考えています。いずれにしても、2050年のありたい姿に足許のビジネスの発展形が時間軸を含めどのようにつながっていくのか、その間にあるギャップをいかに埋めていくかを、2023年3月末までには開示する予定です。

関連記事：

統合報告書  
「カーボンリサイクル/CO<sub>2</sub>の資源化に向けた新技術開発と実用化を加速」  
▶P47

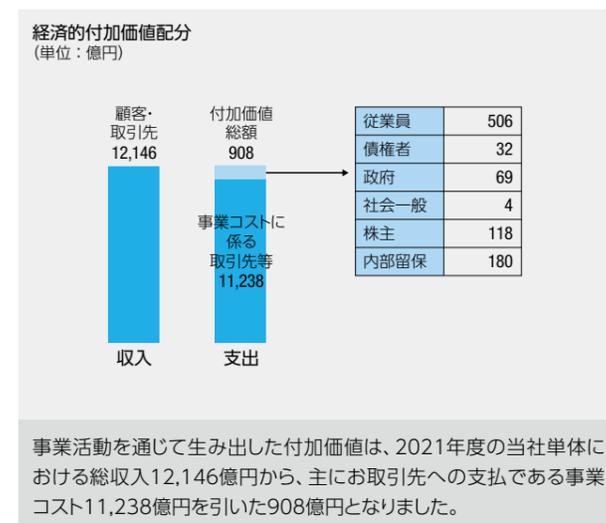
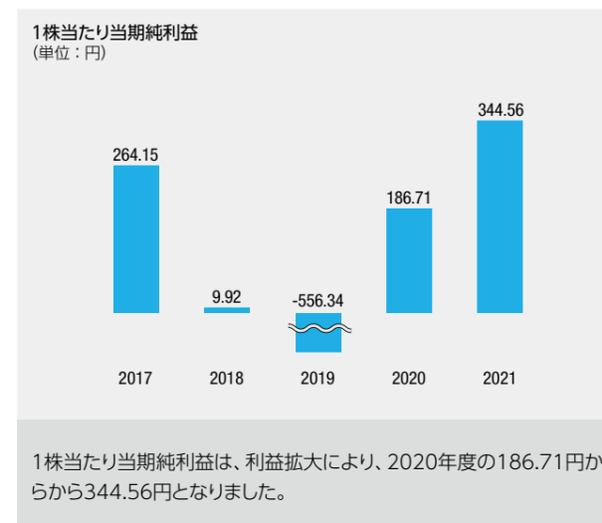
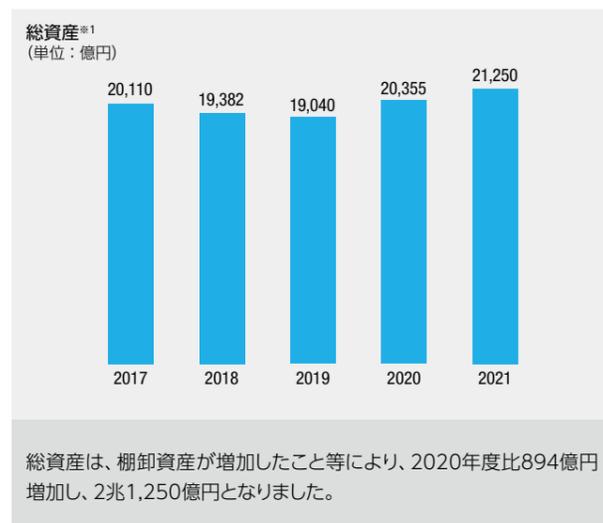
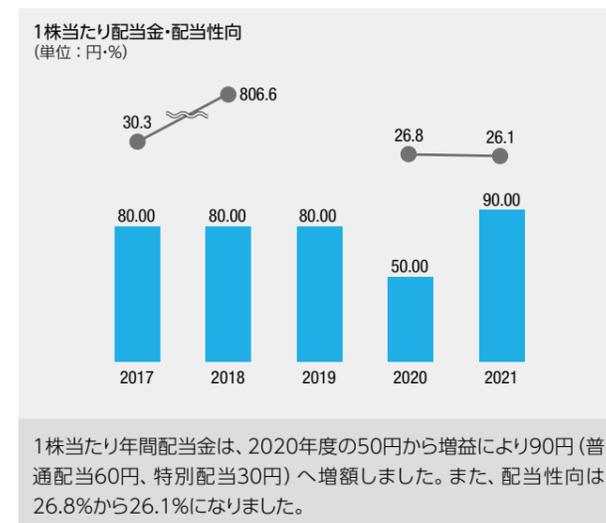
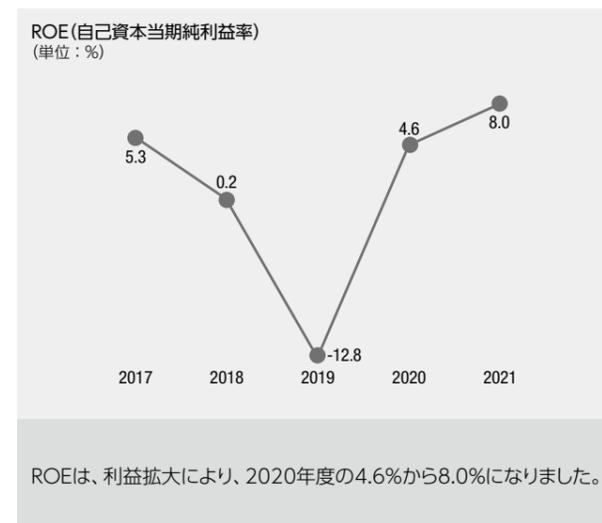
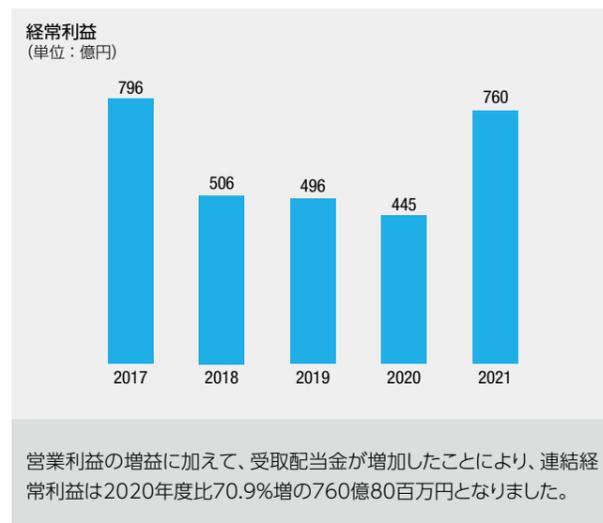
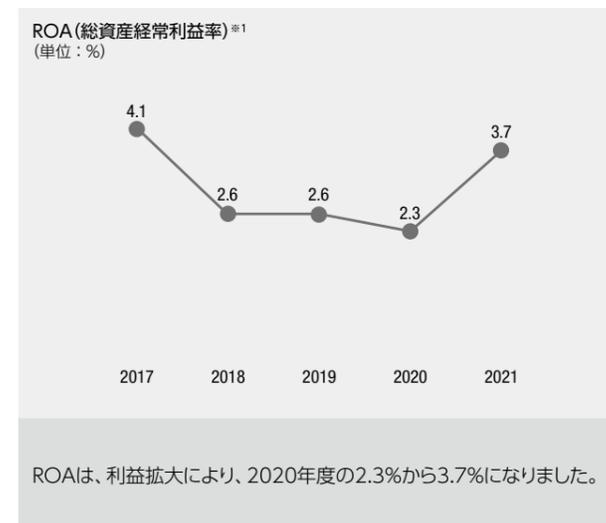
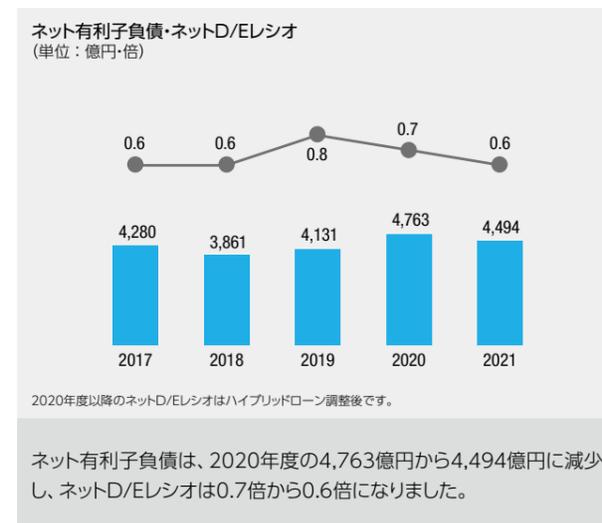
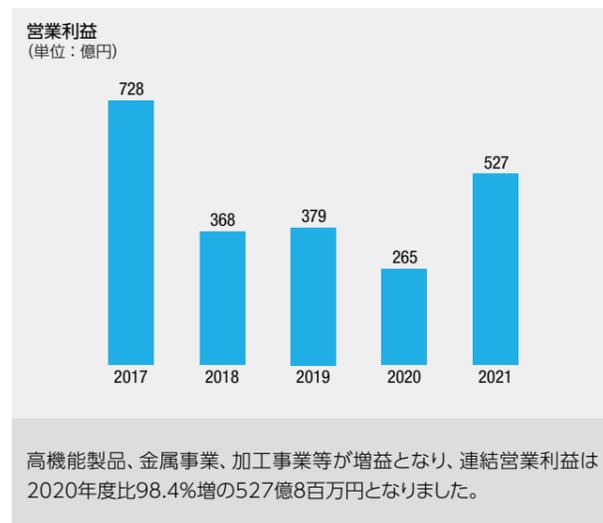
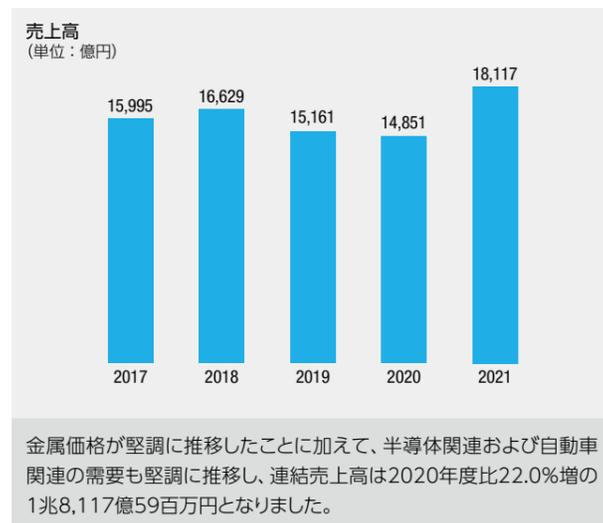


終わりに：

2022年度は、当社グループを、事業活動を通じた社会課題解決を将来にわたり継続できる企業集団とすべく4つの経営改革を実効性を高めつつ推進をしていきます。当社グループの従業員は、変化に対する不安を乗り越え、より良い変化を生み出す力を保有していると信じています。その力をいかに引き出し、より大きな力に結集できるかということが経営にとっての課題でもあると捉えています。

モノのあり方・自らを変え、新たな価値・未来を創るという意味で、「つくる、かえる、マテリアル」というコピーを、創業150周年を迎えた2021年に示しましたが、今後とも、当社グループの変貌を、あらゆるステークホルダーの皆さまに期待をもって見守っていただけるように経営を進めていきます。

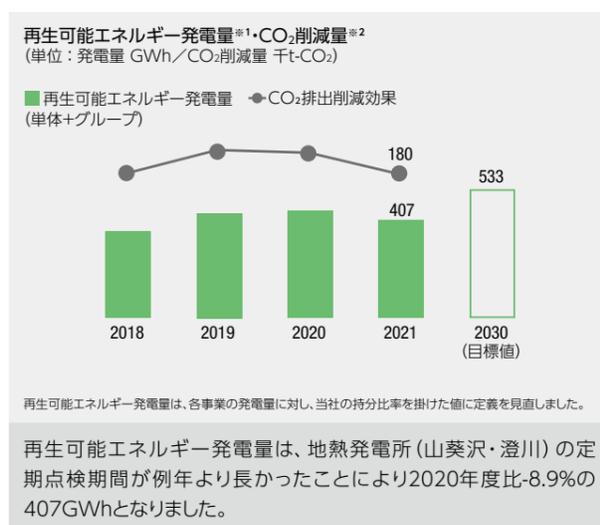
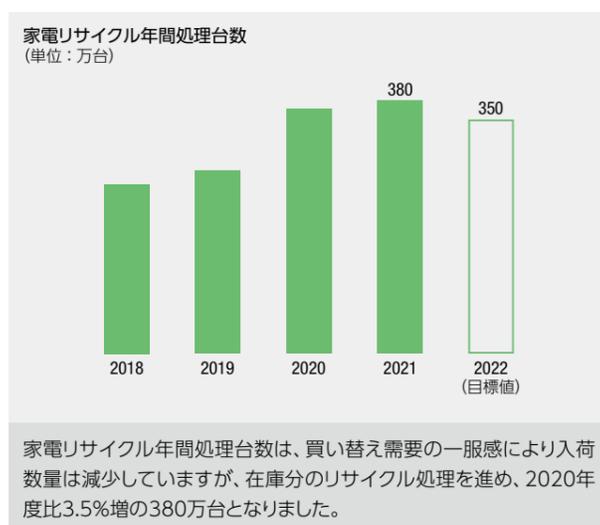
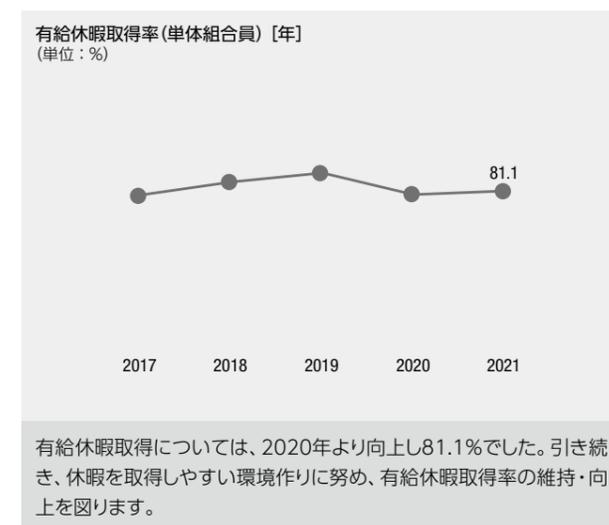
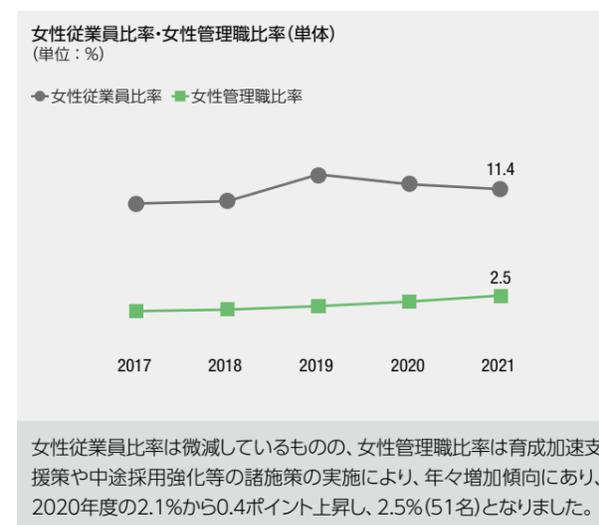
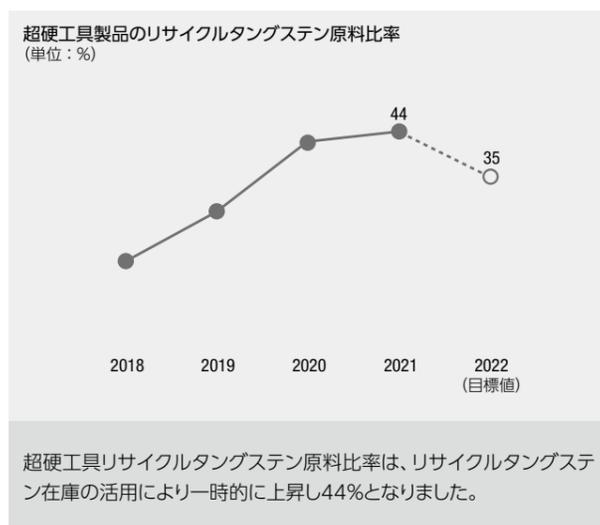
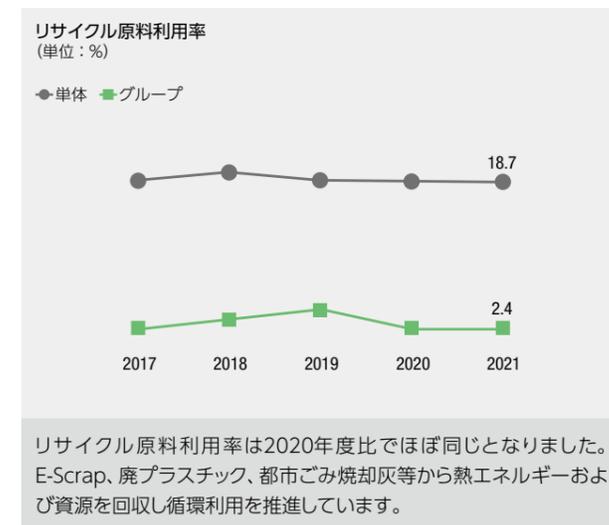
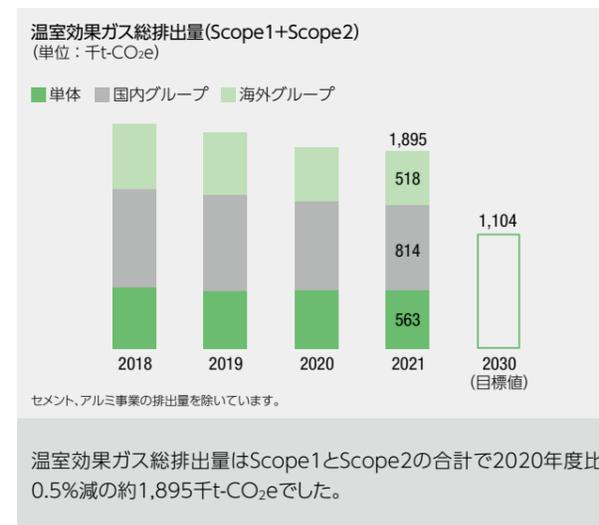
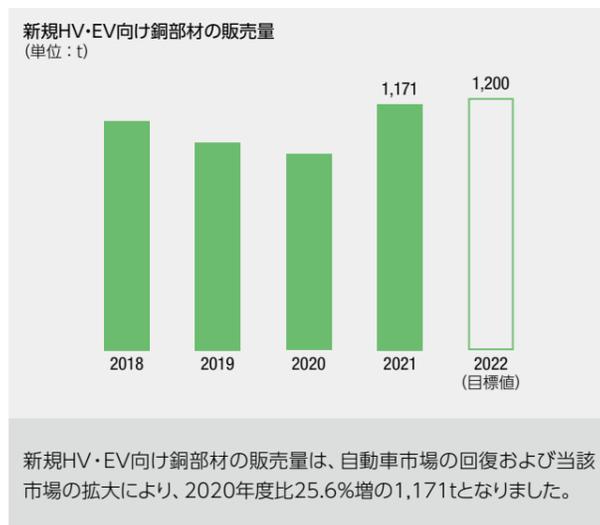
# 財務ハイライト



※1「『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。

※2「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。

# 非財務ハイライト



※ (目標値)は2021年5月14日公表時点  
 ※1 地熱発電所への蒸気供給 (発電電力量換算)、蒸気供給以外は送電電力量 (売電電力量) を集計  
 ※2 各発電所の送電電力量から算出

### 沿革～社会的価値と経済的価値の視点から～

**150年にわたり三菱マテリアルは時代の要請に応え、時代をリードしてきました**  
**これからも社会的価値と経済的価値の両立を図り企業価値向上を目指します**

### 社会情勢と三菱マテリアルグループ

#### 明治維新以降、日本の近代経済の発展とともに歩む

今日の当社グループの歴史は、明治維新に始まる近代日本と歩みを同じくしています。新政府は、電話、郵便、鉄道と相次ぐインフラ整備を推進し、民間産業の基幹産業である石炭、金属事業にも注力しました。当社グループも、1870年、前身となる九十九商会として海運事業を開業し、炭坑、鉱山経営にも積極的に進出、日本の近代経済の発展に貢献してきました。

#### 戦後復興から高度成長期へ、事業を多角化

戦後復興期から1950年代後半、1960年代にかけて日本は高度成長時代に入ります。国内では、電子化・情報化の進展を経て、バブル景気まで経済が拡大。その後、携帯電話やインターネットの普及により、IT拡大への道をたどっていきます。当社グループも、石炭から石油、原子力へとエネルギー革新の進展に対応しながら、事業構造を変革することで多様化する市場構造・ニーズに応えてきました。

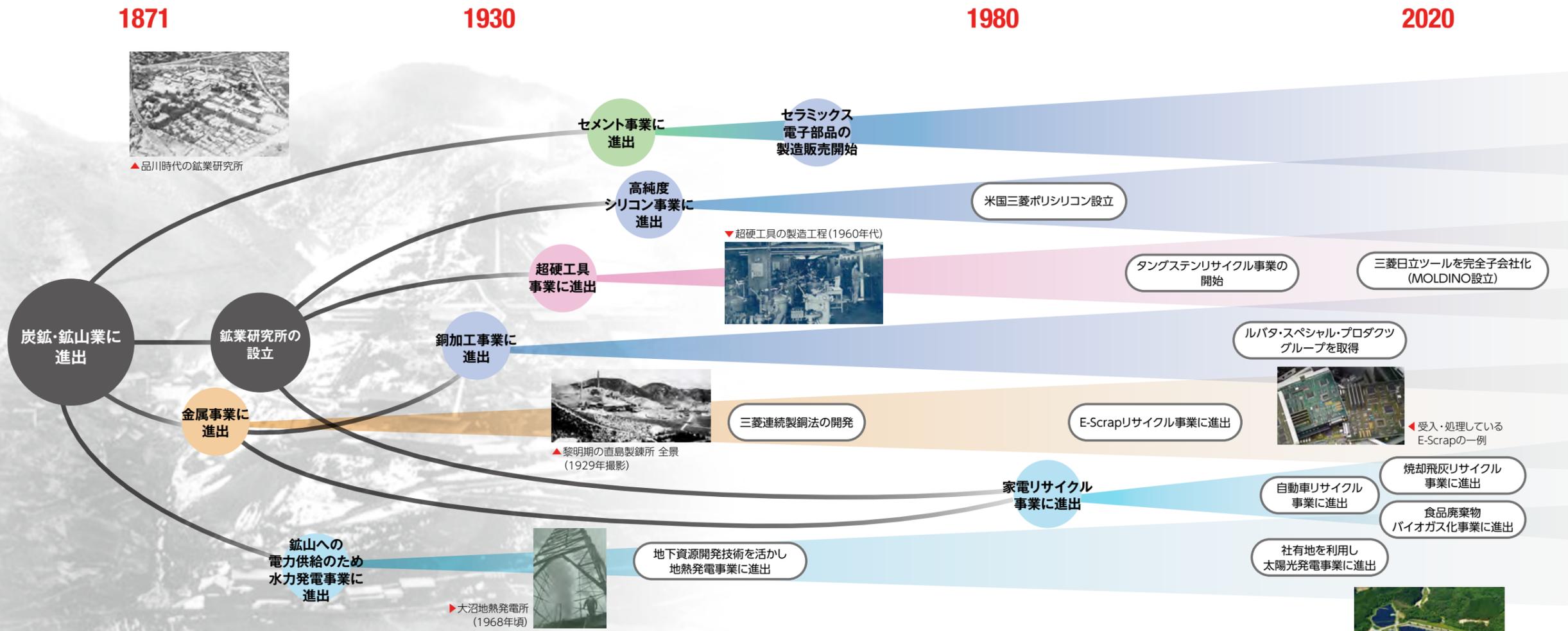
#### 世界的な経済変動、国際化の進展の中で市場をリードする

1990年代に入って、自動車産業や半導体の拡大、そして情報化社会が高度化する中、世界経済の激動、国際化のさらなる進展等、世界の政治・経済、社会は大きく変化していきました。また、海外生産シフトなどに伴い、グローバル化もいっそう拡大・進展しました。そうした中、三菱金属と三菱鉱業セメントが合併し、「三菱マテリアル(株)」が誕生、世界的な変動に対応するさらに高度な技術・製品開発に取り組んできました。

#### 環境・リサイクル技術を駆使し、豊かな社会実現に資する価値創造に取り組む

地球温暖化や大規模な気候変動への対応が世界的に求められる中、企業も自らの環境対応にとどまらず、環境事業の推進による社会貢献、そしてSDGs対応の強化も求められています。当社も事業活動における脱炭素化を推進するとともに、地熱・その他の再生可能エネルギーの開発と利用拡大等を図り、バリューチェーン全体の脱炭素化を目指します。さらに、独自の環境・リサイクル技術を駆使し、豊かな社会実現に資する価値創造に取り組めます。

### 社会構築に貢献する事業の変遷



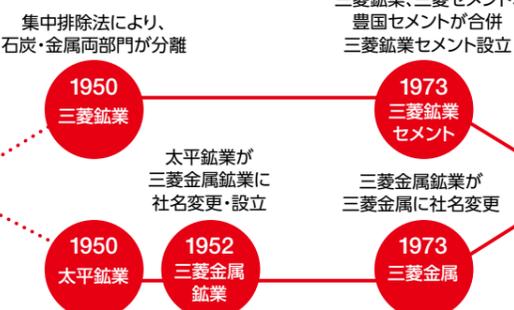
**会社の目指す姿**  
社会的価値と  
経済的価値の両立を図る

**豊かな社会の構築に貢献**

**循環型社会の構築に貢献**

**脱炭素社会の構築に貢献**

### 会社の歴史



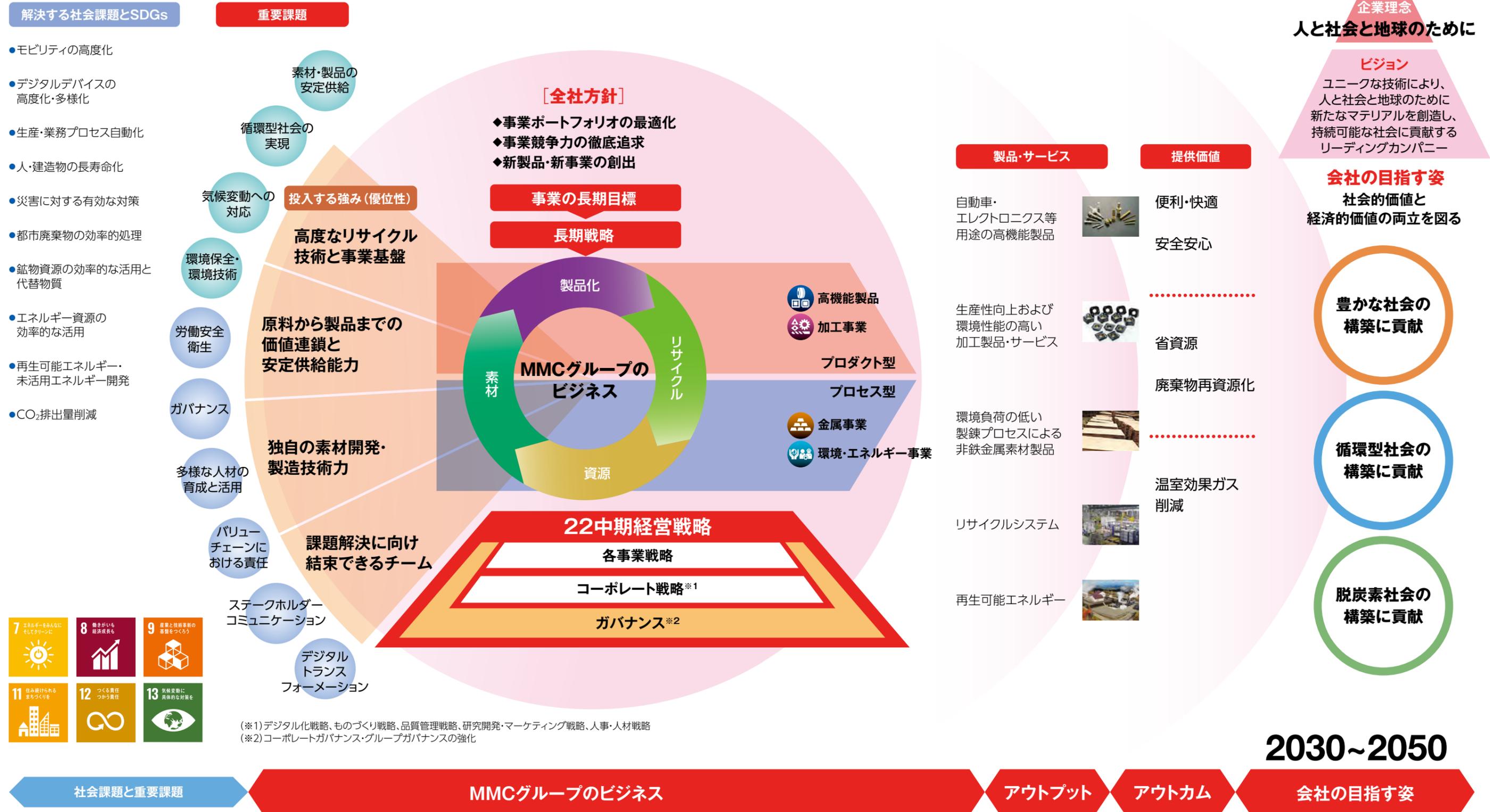
**1990 三菱マテリアル発足**



▲入釜太陽光発電所

▲三菱マテリアル発足記念式典

# 価値創造プロセス



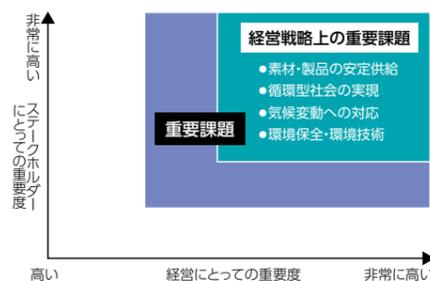
## 重要課題およびリスクと機会の特定

当社グループは、中期経営戦略(22中経)の策定にあたり、既存のCSR上の重要課題を基礎として経営上の重要課題を新たに設定し、社会的価値と経済的価値の両立による企業価値向上の枠組みとしています。

	重要課題	重点テーマ
事業を通じた社会課題解決に関する重要課題	● 素材・製品の安定供給 [SCQDE]	銅を中心とした非鉄金属素材の提供 付加価値の高い機能材料・製品の提供
	● 循環型社会の実現 [SCQDE]	リサイクル可能な製品の提供 高度なリサイクル技術による廃棄物の再資源化
	● 気候変動への対応 [SCQDE]	地熱等再生可能エネルギーの開発・利用促進 環境負荷低減を考慮したもののづくりの徹底
	● 環境保全・環境技術 [SCQDE]	環境汚染防止 生物多様性の保全 環境技術・製品の開発
経営基盤・基軸強化に関する重要課題	● 労働安全衛生 [SCQDE]	労働災害の未然防止 心身ともに働きやすい職場づくり
	● ガバナンス [SCQDE]	コンプライアンスの徹底
	● 多様な人材の育成と活用	人材育成 多様性(女性の活躍推進)
	● バリューチェーンにおける責任 [SCQDE]	調達における人権尊重 製品品質
	● ステークホルダーコミュニケーション	ステークホルダーとの関係構築・強化 顧客満足の上昇 地域社会との対話・共生
	● デジタルトランスフォーメーション	業務標準化 オペレーション強化 新たな付加価値創造

### ■ 選定・展開のプロセス

- ESG・サステナビリティ視点から洗い出した課題要素に対して、最新の社会動向の観点や当社グループの中長期的成長という視点から課題要素を一部見直し
- それらの要素に対し、会社の目指す姿に照らしながら、当社グループにとっての重要度および主要なステークホルダーごとの重要度を評価
- 当社グループおよび主要なステークホルダーにとっての重要度が「非常に高い」事項を、経営戦略上の重要課題として「事業を通じた社会課題解決に関する重要課題」に設定。また、ほかの重要課題を「経営基盤・基軸強化に関する重要課題」に設定
- 重要課題に関連する目標を含む長期戦略や中期経営戦略を策定、実施



事業戦略	事業戦略を実行する上でのリスク・機会		長期目標 長期戦略
	リスク	機会	
● 高機能製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自然災害等によるサプライチェーン分断</li> <li>● フォロワーの地位に滞留</li> <li>● ゲームチェンジャーの出現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 脱炭素化に貢献する製品の開発・供給</li> </ul>	グローバル・ファースト・サプライヤー <ul style="list-style-type: none"> <li>● コアコンピタンス(無酸素銅・合金の開発および製造技術、機能材料開発、接合技術等)を磨き、組合せ、新製品・新事業を創出</li> <li>● マーケット起点で、勝ちパターンを追求</li> </ul>
● 加工事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動車産業のサプライチェーン変更</li> <li>● モビリティ改革による内燃機関の減少</li> <li>● 原料価格の高騰</li> <li>● 新型コロナウイルス感染症の影響による市場構造の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 加工部材の難削材化</li> <li>● 自動車電動化による新たな需要増加</li> <li>● リサイクルへの要請</li> <li>● デジタルテクノロジーの進化</li> </ul>	戦略市場での トップ3サプライヤー <ul style="list-style-type: none"> <li>● クリーンなもののづくりの推進</li> <li>● 先端技術を活用した高効率製品の提供</li> <li>● 高機能粉末事業の展開</li> </ul>
● 金属事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資源ナショナリズムによる銅精鉱調達不安</li> <li>● 中国製錬所の台頭による競争激化</li> <li>● 工程内微量成分増加による製錬所の操業負荷増加</li> <li>● 製錬所操業に対する環境規制強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 銅精鉱中不純物除去技術の開発</li> <li>● 工程内微量成分の回収強化と製品化</li> <li>● 循環型社会、脱炭素社会への移行</li> <li>● 環境意識の高まりに伴うE-Scrap市場の拡大</li> <li>● 安定資産としての金需要の高まり</li> </ul>	環境親和型 製錬ビジネスのリーダー <ul style="list-style-type: none"> <li>● 銅を中心とした非鉄金属の安定供給と循環</li> <li>● クリーンな銅精鉱とE-Scrapからなる持続可能な原料ポートフォリオの形成</li> <li>● リサイクルの推進</li> <li>● 気候変動への対応</li> </ul>
● 環境・エネルギー事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 競争事業者の動向・参画</li> <li>● 製造メーカー再編</li> <li>● 排出自治体の動向</li> <li>● 国の政策変更、法改正</li> <li>● 温泉事業者等の地元の反対</li> <li>● ステークホルダーとの合意形成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鉱物資源の枯渇: リサイクル資源需要増</li> <li>● エネルギー資源の枯渇: 国内のエネルギー確保</li> <li>● 気候変動(地球温暖化): CO<sub>2</sub>排出削減、再生可能エネルギー需要増</li> </ul>	(環境リサイクル) 資源循環システムの牽引者 <ul style="list-style-type: none"> <li>● トレーサビリティの徹底等による安心できるリサイクルシステムの提供</li> </ul> (再生可能エネルギー) 地熱開発のリーディングカンパニー <ul style="list-style-type: none"> <li>● 再生可能エネルギー事業の拡大による脱炭素化</li> </ul>



当社グループの事業を通して貢献できる主なSDGs目標

- 7 エネルギーを安全にそしてクリーンに
- 8 働きがいも経済成長も
- 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
- 11 住み続けられるまちづくりを
- 12 つくも責任 つかう責任
- 13 気候変動に具体的な対策を

会社の目指す姿

豊かな社会の構築に貢献

循環型社会の構築に貢献

脱炭素社会の構築に貢献

# サステナビリティ活動の全体像

当社グループは、企業理念「人と社会と地球のために」に基づき、サステナビリティに関して積極的・能動的な対応を進め、ステークホルダーの皆さまから信頼の得られる事業活動を推進し、社会的責任を果たします。

ESG投資指数  
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index  
構成銘柄に選定



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

## 2021年度

### 温室効果ガス排出量削減目標の見直し

2021年3月に公表した温室効果ガス(GHG)排出量の削減目標を2021年11月に見直し、2030年度までに47%削減(2013年度比)、2045年度までにGHG排出量を実質ゼロとする、5年前倒しでカーボンニュートラルの実現を目指します。

### カーボンフットプリントの算定

カーボンフットプリントの評価と活用を開始し、タングステンや銅スクラップ等のリサイクル原料を使用した製品のGHG排出量の把握を進めています。

### CO<sub>2</sub>回収・メタン化・利用試験

2021年7月、九州においてセメント工場から排出されるCO<sub>2</sub>を回収・利用する実証試験を開始しました。

### E-Scrapビジネス増強に向けた取り組み

#### ●処理能力向上拡張工事

欧州のE-Scrap市場の成長を取り込むため、オランダにある集荷拠点の受け入れ能力を増強し、化石燃料の代替・削減を加速しています。

#### ●ビジネスプラットフォーム「MEX」の運用開始

最新のデジタル技術を活用し、多数の機能を搭載したE-Scrapビジネスにおける新しいプラットフォーム「MEX」の運用を開始しました。



CO<sub>2</sub>分離回収装置見学の様子



MEX: Mitsubishi Materials E-Scrap EXchange

## 2022年度

### 産学官連携によるGHG削減推進

北九州市グリーン成長戦略アドバイザーボードに参画し、九州工場黒崎地区へGHG削減技術開発を推進する、産学官連携オープンプラットフォームの設置を提案しました。

### カーボンリサイクル技術 NEDO事業採択

還元剤を利用しCO<sub>2</sub>を分解、ナノ炭素を製造、また、還元剤の再生過程で水素も製造する技術が、カーボンリサイクル技術のひとつとしてNEDOの研究開発委託事業に採択されました。

### 生物多様性のための30by30アライアンスへの参加

2030年までに生物多様性の損失を食い止め、回復させる(Nature Positive)国際目標の達成に向けて設立された有志連合に参加し、社有林を活用することで生物多様性保全に貢献していきます。



### 経済産業省「GXリーグ基本構想」に賛同

グリーントランスフォーメーションに積極的に取り組む企業、行政、大学・公的研究機関、金融機関等が一体となって経済社会システム全体の変革に取り組む「GXリーグ基本構想」に賛同しました。

### HRX(ヒューマン・リソース・トランスフォーメーション)

新たな仕事の仕方や価値観、外部の視点や人材を積極的に取り入れながら、複雑化する事業環境の中でも市場競争力を維持向上するため、HRXに取り組んでいます。

### ダイバーシティ&インクルージョンに関する取り組み

多様な個性を認め合い尊重し、新たな価値を創造することで当社グループの持続的成長の源泉とするべく、ダイバーシティ&インクルージョンを積極的に推進しています。

### 社会課題の解決に取り組む4団体へ寄付

グループ創業150周年を契機として、社会課題の解決に取り組む4つの団体への寄付を実施し、継続的な支援を行っています。寄付先は、企業理念に合致した活動を行い、社会課題の解決、特に「子ども」「学生」「難民」の支援に取り組む団体の中から選定しました。

### 人権方針・調達方針制定

「サステナビリティ基本方針」に基づき、人権方針および調達方針を策定し、人権デューデリジェンスを実施する等、人権リスクの管理強化を図っています。

### 北海道大学・九州大学による「資源系教育コンソーシアム」への支援

資源系人材育成のための教育システムを強化・充実させることを目的として、学生の海外派遣や企業インターンシップ等を支援する「資源系教育コンソーシアム」を支援し、産官学の協力による資源戦略を担うエキスパート人材の育成に貢献していきます。

### 京都大学寄附講座「非鉄製錬学講座」設置

リサイクル技術の革新による循環型社会の実現は重要分野であるため、「非鉄製錬学」の寄附講座を通じて、非鉄製錬事業が必要とする人材の育成を図るとともに、同事業を国内に存続させ、リサイクル事業を活用したより高度な持続可能性を持つ社会の実現に貢献していきます。

### 国連グローバル・コンパクトへの署名

「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」に署名するとともに、日本におけるUNGCのローカルネットワークである「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」に加入しました。



### 健康経営優良法人2022(大規模法人部門)に認定

経済産業省と日本健康会議が選定する「健康経営優良法人認定制度」において「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)」に認定されました。

### 経営改革に係る組織変更および職務型人事制度の導入

グループ戦略を司る「戦略本社」、間接業務の効率化・高度化を担う「プロフェッショナルCoE」、自律経営を行う完全カンパニー制を導入、加えて管理職層を対象に職務型人事制度を導入し、グループ経営形態の最適化を図ります。

### サステナビリティ委員会の設置

取締役会がサステナビリティに関する取り組みのモニタリングに留まらず、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、社内に示していくべく、2022年6月に取締役会の下にサステナビリティ委員会を設置しました。

#### 関連記事:

統合報告書「サステナビリティ委員会委員長メッセージ」 ▶P110

### 社外取締役の割合の増加

#### 社外取締役人数 6/10(1) ▶7/10(2)

(カッコ内は女性取締役数)

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、取締役会の監督機能をより高めるために、社外取締役の割合を高めています。

#### 関連記事:

統合報告書「コーポレート・ガバナンス強化の歩み」 ▶P86

### 執行役報酬制度の改定

ステークホルダーとのさらなる利益意識の共有のため、執行役報酬制度のうち年次賞与について、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り入れました。

#### 関連記事:

統合報告書「役員報酬等決定方針」 ▶P108

## コーポレート・ガバナンス

### コーポレートガバナンス・コード対応

2021年6月のコード改訂を踏まえ、サステナビリティや多様性確保に係る事項を中心に検討し、コードの全原則を遵守しています。

### スキルマトリックスの公表

取締役会は、高度な専門性および見識を有する多様な取締役により構成し、取締役会の役割や責務を実効的に果たすために必要となる知識・経験・能力を全体としてバランス良く備えることとしており、2021年より、株主総会の招集通知(当社WEBサイトにも掲載)に取締役の専門性と経験を一覧化したスキルマトリックスを掲載しています。

#### 関連記事:

統合報告書「取締役スキルマトリックス」▶P92

### プライム市場上場

東証の新興市場区分であるプライム市場の上場維持基準に適合していることを確認の上上場を申請し、2022年4月より上場しています。

### サステナビリティ基本方針制定

持続可能な社会の実現に向け、積極的・能動的に取り組むを推進するため、2021年12月にサステナビリティ基本方針を制定、サステナビリティ課題への取り組み方針を明確化しました。

### 戦略的知財形成活動と知財ガバナンスの推進

グループ知的財産基本方針を制定し、個社で行われている知財・無形資産に関する投資・活用について、グループ全体での活動と捉え、グループ全体を意識した知的財産活動をより積極的に推進していきます。

### 第三者機関を起用した取締役会の実効性評価

2021年度、取締役会の実効性評価を第三者機関を起用して実施しました。

## グローバル

### 海外内部通報制度の導入

日本国外に所在するグループ会社・海外拠点等を対象に、三菱マテリアルグループグローバル内部通報窓口「MMC GROUP GLOBAL HOTLINE」を開設し、運用しています。

### インナーブランディング、リバーズメンタリング等のコミュニケーション施策

コミュニケーションや受け取る情報の質・量の向上、従業員と組織のエンゲージメントを維持・向上を目指し、階層・組織を超えたコミュニケーションを促進する新規施策を展開しています。

### 企業広報誌「WITH MATERIALS」を創刊

企業広報誌「WITH MATERIALS」を創刊し、人と社会と地球のために資する当社グループの取り組み、従業員の姿を季刊でステークホルダーの皆さまにお伝えしていきます。



特集：今、取り組むべき経営改革

# 4つの経営改革によって組織能力を高め、環境変化への「備え」を固めます

当社グループは、「変化適応力=環境変化に適応して機敏に打ち手を変える能力」「統合力=人のつながり、機能の組合せによって生まれる実行力」を高めるため、4つの経営改革を推進し、企業基盤のさらなる強化を図ります。

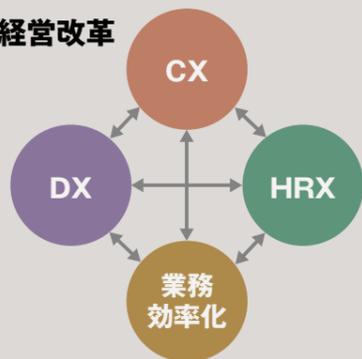


執行役常務(経営戦略担当) 高柳 喜弘

## 目指す組織・風土

1. 自由闊達なコミュニケーションができる健全で風通しの良い組織
2. 自律的な課題解決能力を持つ組織
3. 事業についての十分な理解を共有している組織
4. 迅速、果敢な意思決定をする組織
5. プロダクト型とプロセス型ビジネスの相違を意識した事業運営をする組織
6. 徹底したデジタル化を志向する組織

## 4つの経営改革



### Q 4つの経営改革を同時に進める理由をお聞かせください。

**A.** トップメッセージにもあるように、現在、私たちを取りまく環境は明確な将来見通しを持つことが困難な状況であるため、グループ全体として機敏に打ち手を変えることができる「備え」を進めておく必要性があります。しかしながら、現状を見ると、本社・コーポレート部門とカンパニー部門は相互に依存しており、ある意味、緊張感が薄い部分がありました。そのような中、事業ポートフォリオの最適化を通じて、各執行役と企業価値向上に向けた議論を重ね、オーナーシップを取っていくことが難しい事業再編を進める中で、グループ全体に必要な「備え」として4つの経営改革が見えてきたということです。

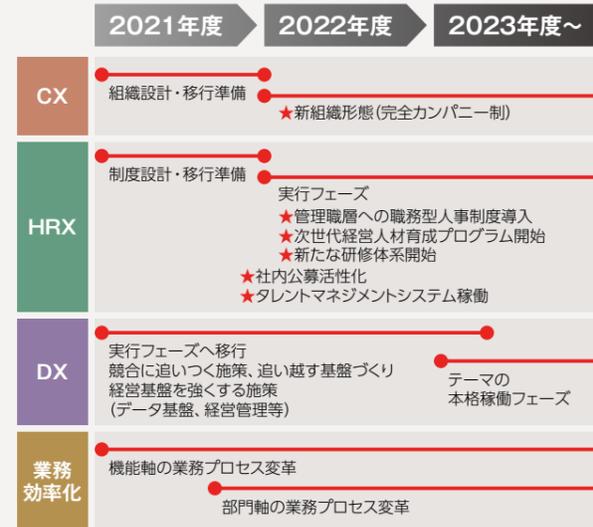
しかしながら、会社組織形態の変革(CX)は、機能・業務の再配置が主な取り組みとなるため、重複業務が発生しないように業務効率化も同時に進める必要がありました。また、事業競争力を高めるためには、最適な人材配置、各従業員のキャリア形成の支援、人材育成等も重要な経営課題であり、HRXも欠かせない取り組みであるとの考えによるものです。

加えて、DXは、2020年4月にDX推進本部およびCDO(Chief Digital Officer)を設置し、取り組みを進めてきましたが、CX等のほかの変革と連携することで取り組みをより加速させることができると考え、これらの4つの経営改革を同時に進めることとなったものです。

### Q 一般的に改革を進めることは社内から反発があると思います。それを同時に4つの経営改革を進めるとさらに大変だと思いますが、どのように社内の理解を得たのでしょうか？

**A.** 検討に際しては、いくつかの分科会に分け、多くの関係者を巻きこんで議論を重ねるとともに、社外取締役を含めた取締役会メンバー、外部の専門家等を交えて、十分な検討時間を取りました。さらに、従業員への理解の浸透と各従業員からも意見をもらうために、最終案を決定する前に、全従業員を対象とした意見交換会を「情報共有会」として15回行いました。活発な意見交換にもしたかったので、200名程度のグループに分け、説明する側も社長、改革を担当する執行役らを2グループに分けて実施しました。これまでは、選抜した従業員を対象としたタウンホールミーティング等は開催して

■4つの経営改革は相互に関連し、有機的なつながりをもつので、同時に実行する必要があります。  
 ■改革には今取り組むべきである。  
 当社の置かれた状況/改革の定着、組織能力の強化・発揮に一定の時間が必要/大きな事業環境変化がある今が好機



きましたが、全従業員を対象にした意見交換会を、決議前の改革案をテーマとして行ったことは当社グループとして初めてのことでした。これによって、当社グループの置かれている市場環境(外部環境)、会社全体の状況・課題(内部環境)とともに、それらを踏まえ、どのような改革案を経営陣が考えているかということを知ってもらうことができました。結果として、この取り組みもより良い組織・風土づくりの一環となったと思います。

情報共有会での質問、疑問点や懸念、不安を示す意見等を踏まえ、最終的な実行案を取りまとめて、現在、実行フェーズに移っています。今後は、2022年度中にも同様の意見交換会を開催し、実行フェーズでの問題点、懸念点等を収集することで、より良い成果を出せるように進めていく考えです。

### Q 情報共有会で出てきた従業員の意見は具体的にどのようなものでしたか？

**A.** 例えば、「これまでも組織再編があったが、組織名は変わるもののやることは変わらなかった、今回も同様であればやる意味がないのでは」という質問がありました。確かに、これまでの組織再編は、役員やマネジャーの変更に伴い、管轄する組織を調整することが目的でしたが、今回は、事業競争力を高めるために必要な機能・役割は何か、という観点で検討しました。また、職務型人事制度も導入し、それぞれの組織が機能・役割を果たすために必要なポストや人数を整理し、そこに人材を当てはめていくという適所適材の考え方で組織を再設計したので、各個人に対するミッションも変わってくると考

えています。

「本社・コーポレート部門を戦略本社とプロフェッショナルCoEに分ける理由、カンパニーとの関係性はどうか」という質問もありました。本社・コーポレート部門では、戦略の策定、戦略の展開、およびカンパニーの一部の業務支援が主な機能であり、これらの機能が錯綜していました。そのため、それぞれの役割を果たしているかどうかは明確ではありません。そこで、戦略本社とプロフェッショナルCoEに分け、戦略本社は、グループ全体の戦略、すなわちグループポートフォリオ、人事戦略、ものづくり戦略等を立案し、プロフェッショナルCoEは、立案された戦略の実行と、役割を明確にしました。人事や経理財務、ガバナンス関係等、横串を通さなければいけない業務はプロフェッショナルCoEが中心となる一方で、カンパニーは事業競争力を高め、カンパニー戦略の遂行に専念することになり、お互いの役割がよりはっきりした体制になると考えています。

### Q 4つの経営改革によりROIC等の経営指標を改善する道筋はどうなるのでしょうか？

**A.** 戦略本社は全社戦略を立案し、カンパニーは事業戦略を立案・実行するという明確な役割分担によって、経営指標等を改善する体制を整えました。そのうえで、戦略本社とカンパニー間で戦略の進捗報告だけでなく、事業課題等を短期的・中長期的な視点で討議する戦略対話の場となる、ビジネスレビューと呼ぶ会議体を設置しています。テーマや参加者を絞っており、これまではなかったハイレベルな議論が交わされつつあると感じています。さらに、それぞれのカンパニーでもROICツリーを整理し、改善ドライバーと改善目標を明確にして施策を展開しています。そのモニタリングもビジネスレビューで実施しており、経営指標の改善に向けた体制は整ってきていると考えています。

### Q 業務効率化は範囲が非常に広いと思いますが、どこから取り組むのでしょうか？

**A.** 完全カンパニー制導入に伴い、従来以上に経理・財務、人事・総務、調達等の機能ごとの連携が重要になっており、まずは全社横断的な機能軸での業務プロセス変革に取り組んでいます。また、カンパニー・拠点固有の業務においても過去のやり方を踏襲しているものも多く、効率化できる余地があると考えており、業務プロセス変革推進部とDX推進部を中心に各カンパニー・拠点を支援し、部門軸での業務プロセス変革に取り組みます。これらの好事例については、業務プロセス変革に関わる社内ポータルサイトを通じてグループ会社も含めて共有し、従業員一人ひとりの意識改革を通じて組織・風土の改革と組織能力の向上を図っていきます。

## 部門間の連携、新規事業の創出力の強化向上を目指します



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

**Q R&Dやものづくりに関する課題認識についてお聞かせください。**

**A.** ものづくりを主なりわいとする当社グループにとって、新製品・新事業を生み出すことは持続的経営の根幹であり、最重要課題です。そのために必要な機能であるアイデアの創出、研究開発に加え、量産化、事業育成、そして知的財産形成等を強化することにこれまでも注力してきました。しかしながら、研究開発から量産化に至るまでの一連の流れにおける連携や、より多くの新規事業を生み出す力等に課題があると認識していました。

**Q 新組織体制が目指すものは何でしょうか？**

**A.** 今回の組織編成では、従来の組織における緩やかな部門間連携ではなく、必要な全ての機能をひとつの組織にまとめ、より強く、より有機的に結合することを目指しました。多くの人材を抱える巨大な組織において、複数の機能と数多くの研究開発・ものづくりに関するテーマを扱うこととなるため、組織運営上の複雑さは一段と増してきます。この点

は、私たちにとって大きなチャレンジだと言えますが、製造業として必要な技術関連機能を集約し、効率的に運用、その結果として大きな事業上の成果を創出するためには乗り越えなくてはならないハードルだと認識しています。グループ全体でものづくり力の強化を目指し、デメリットの極小化とメリットの最大化を達成しようと考えています。

なお、2022年4月から導入した完全カンパニー制は、ともすると遠心力が働く懸念があります。ものづくり・R&D戦略部は、当社グループにおける技術的な柱となり、グループ求心力を保つハブとして機能できるよう、当組織内の連携だけでなく、カンパニーとの連携もさらに強化する必要があります。そのため、従来以上に相互のコミュニケーションを活性化させ、技術戦略の方向性の合意と効率的な分担を行い、カンパニー・本社双方で早期の効果発現を目指していきます。加えて、もうひとつの技術的重要領域であるデジタル部門とも人材育成を含めた協働を推進し、デジタル技術を駆使したものづくり・R&Dの実現に邁進します。

## 専門的な知識とノウハウを有したプロ集団として戦略を実現します



執行役常務  
(プロフェッショナルCoE プレジデント)  
長野 潤

**Q 今回設立されたプロフェッショナルCoEとは、どのような組織でしょうか。**

**A.** 今回のCXにより、当社は「戦略本社+高度化・効率化を担うプロフェッショナルCoE+自律経営を行う強い事業部門」という組織再編を実施しました。プロフェッショナルCoEは、「専門的な知識とノウハウを有したプロ集団として高度な業務を行い、戦略を実現すること」を目的として、コーポレート部門の各部署が担っていた専門的な業務を集めた組織となっています。戦略本社が策定する全社戦略を執行・展開すること、コーポレート機能の効率化・高度化に取り組むことをミッションとして掲げ、当社グループの経営の安定と企業価値向上に貢献していきます。

**Q プロフェッショナルCoEの具体的な機能はどのようなものでしょうか。**

**A.** 当組織は、SCQ(安全・健康、コンプライアンス・環境保全、品質)を推進するコンプライアンス・リスクマネジメント部、安全環境品質部をはじめ、専門的な業務として、経理、

法務、知的財産、人事、コーポレートコミュニケーション、物流資材、総務、環境保全を担います。また、シェアードサービス化も視野に入れた定型業務の標準化・集約化の推進やプロフェッショナルとしての業務レベルの高度化に向けた取り組みを、横断的で柔軟な組織運営を行いながら推進します。

**Q 今期は、特にどのような点に注力していきますか。**

**A.** 組織に与えられたミッションをメンバーに理解してもらい、ベクトルを合わせた上で、戦略実現のための実効性の高い施策を展開するとともに、業務効率化にも注力していきます。当社グループは、今後とも事業ポートフォリオの最適化を進め、事業競争力向上による収益力強化を図っていきます。当組織としては、業務効率化による間接コストの削減を進め、グループの収益力改善に寄与したいと考えています。従来、部門単位で行ってきた業務の中には、重複するものや、やり方がばらばらなものもあります。今回のCXを機に、新たな発想と判断基準により、スピード感をもって業務効率化に取り組んでいきます。

## CX コーポレート・トランスフォーメーション

### CXの取り組みにより 全社一体となり 事業価値の向上を実現します

#### CXの目指す姿

- ・グループ戦略の追求 ・専門性・効率性の追求
- ・自己完結型のカンパニー経営(完全カンパニー制)  
→事業に係る全ての機能を有し、自ら課題を発掘・設定、その解決に取り組む

CXは、最適なグループ経営形態への変革を目的に、事業部制や持株会社制も含めあらゆる手段を検討してきました。その中で当社グループの置かれた事業環境、企業規模、実行に向けての難易度等を勘案し、カンパニー側に会社運営に必要な機能を移管した上で、本社・コーポレート部門を機能別に分割する、現在の完全カンパニー制を採用することにしました。完全カンパニー制の運営に際しては、カンパニーだけでなく、戦略本社、プロフェッショナルCoEの各組織のミッション、KPIを定め、定期的にモニタリングする体制を整えています。また、カンパニーと戦略本社が対話する場としてビジネスレビューを設置、戦略進捗状況のモニタリングだけでなく、ESG関連の活動に関するモニタリング、課題レビュー、討議を行うこととしています。

#### VOICE 戦略本社経営戦略部戦略・経理財務統括室 室長 岩堀 滋彦

#### ROIC経営の高度化を図る

2021年度から推進しているROIC経営では、カンパニーごとにROICツリーを作成し、改善すべき要素を見える化するするとともに、KPIを設定した上でモニタリングを行うことで改善を図っています。今後はさらにモニタリングツールを活用したROICツリー管理の深化や、ROICだけでなく事業成長に必要な要素を、市場トレンド、競争優位性、内部オペレーション等に分解し、成長のためのドライバーを特定して、いかに伸ばしていくかを検討する「バリュードライバー分析」も実施します。事業ポートフォリオの最適化や4つの経営改革により成長の素地はできつつあり、事業成長に向けて今後も取り組みを進めます。



## HRX ヒューマン・リソース・トランスフォーメーション

### 目指す組織・風土の実現に向け、果敢に人事変革を推進しています

#### HRXの目指す姿

新たな仕事の仕方や価値観、外部の視点や人材を積極的に取り入れながら、過去150年かけて築いてきた当社の強みと融合することによって、複雑化する事業環境の中でも市場競争力を維持向上させるとともに社会的価値の向上を目指します。

当社グループは、「事業ポートフォリオの最適化」「事業競争力の徹底追求」「新製品・新事業の創出」の3つを全社方針とし、これを支える「目指す組織・風土」の実現に向けた4つの経営改革のひとつとして、HRX (Human Resources Transformation) に取り組んでいます。HRXを通じ、変化に適応する自律的な人材の確保・育成に向けた人事制度、働き方を改革し、また、新たな仕事の仕方や価値観、外部の視点や人材を積極的に取り入れながら、過去150年かけて築いてきた当社の強みと融合することによって、複雑化

する事業環境の中での市場競争力の維持向上を図ります。

具体的には、「①事業競争力の徹底追求と役割の明確化、遠心力と求心力のバランス維持」「②変化に適応し、自律的に課題に取り組み、会社とともに成長していこうとする意識の醸成と行動の促進」「③多様な個性を認め合い、尊重する組織風土の醸成による新たな価値創造および持続的成長の実現」を達成するべく各種施策に取り組んでいます。

#### 社会的価値向上

新たな価値観や人材との融合により、市場競争力を維持向上

#### HRXの目指す姿と主な施策

① 事業競争力の徹底追求と役割の明確化、**遠心力と求心力のバランス維持**

職務型人事制度

次世代経営人材育成

② 変化に適応し、自律的に課題に取り組み、会社とともに成長していこうとする**意識の醸成と行動の促進**

社内公募制度

新たな研修体系

人材委員会

タレントマネジメントシステム

③ 多様な個性を認め合い、尊重する組織風土の醸成による**新たな価値創造および持続的成長の実現**

ダイバーシティ&インクルージョン推進施策

#### [HRXの目指す姿と主な施策 1] 職務型人事制度

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

これにより、事業戦略に基づく組織・ポジションを定義・設計し、それぞれのポジションに適切な人材を配置していく「適所適材」を通じて、事業活動における各人の役割・責任の明確化を行い、事業競争力の徹底追求を支える制度として機能させています。

#### [HRXの目指す姿と主な施策 2] 次世代経営人材育成

2005年度より経営幹部となり得る候補者の育成を目的とした「次世代経営人材育成プログラム」を設け、経営人材の育成を進めています。完全カンパニー制の推進や人事諸施策の変革等を背景に、今般、プログラムを刷新し、より若年層からポテンシャルのある人材を選抜し、従来の研修中心のプログラムから、業務経験を重視した育成計画に基づき、部門横断的な全社視点を持った人材の育成を進めています。

#### [HRXの目指す姿と主な施策 3] 社内公募制度

自律的キャリア形成を促進する取り組みのひとつとして、社内公募制度を刷新し、2022年2月より展開しています。全ての従業員に幅広いキャリア形成の機会を提供することで新しい職務へチャレンジすることを支援し、自律的に自らのキャリア形成を考える風土を醸成していくこと、加えて社内の人材流動性を高めることで、当社全体の企業価値向上につなげていくことを目的としています。なお、募集対象は、当社組織内ポジションおよびグループ会社出向や海外駐在ポジションとしています。

#### [HRXの目指す姿と主な施策 4] 新たな研修体系

一人ひとりが自律的にキャリアを考え主体的に自己研鑽していくことを目指して、研修体系の見直しを実施しました。具体的には、まずオンライン学習動画サービスの拡充を中心に、従業員が自律的に学習する環境を整備しました。情報のアップデートが早い外部のオンライン学習動画を活用することにより、最新の知見に基づく、スキルの向上を可能としています。また、65歳定年延長や職務型人事制度の導入を背景に、それぞれの年代で定期的にキャリアを振り返る機会となる「キャリア研修」を提供しています。そして従来の階層別研修を、役割に応じて人・組織に関するマネジメントスキルを学ぶ「プロフェッショナル共通研修」と、自社戦略理解等に関する「MMCコア研修」に整理しました。

#### [HRXの目指す姿と主な施策 5] 施策推進の基盤整備

役員で構成される「人材委員会」を新たに設置し、人材の育成、異動、配置、教育を含む人事施策について検討、審議するほか、人材情報の見える化を実現するタレントマネジメントシステムを導入する等、各種人事施策推進の基盤整備を進めています。



#### VOICE 執行役常務(人事戦略担当) 野川 真木子

##### 自律的な人材の確保・育成を目指す

当社ではこれまでも「人材こそ事業競争力の源泉である」という考え方の基に、人材の育成と活用をはじめとしたさまざまな取り組みを行ってきました。このHRXでは、ますます複雑化する事業環境の中で変化に迅速に適応する自律的な人材の確保・育成を目指し、創業以来築き上げてきた私たちの強みと外部の視点・人材・価値観を掛け合わせることでさらなる事業の発展を果たしていくべく、多数の施策を展開しています。上述の主な施策に加えて、多様な個性を互いに認め尊重することで一人ひとりが能力を発揮できる組織づくりを目指し、自律的な個人と会社とともに成長しながら、人と社会と地球のために貢献していきます。

## DX デジタル・トランスフォーメーション

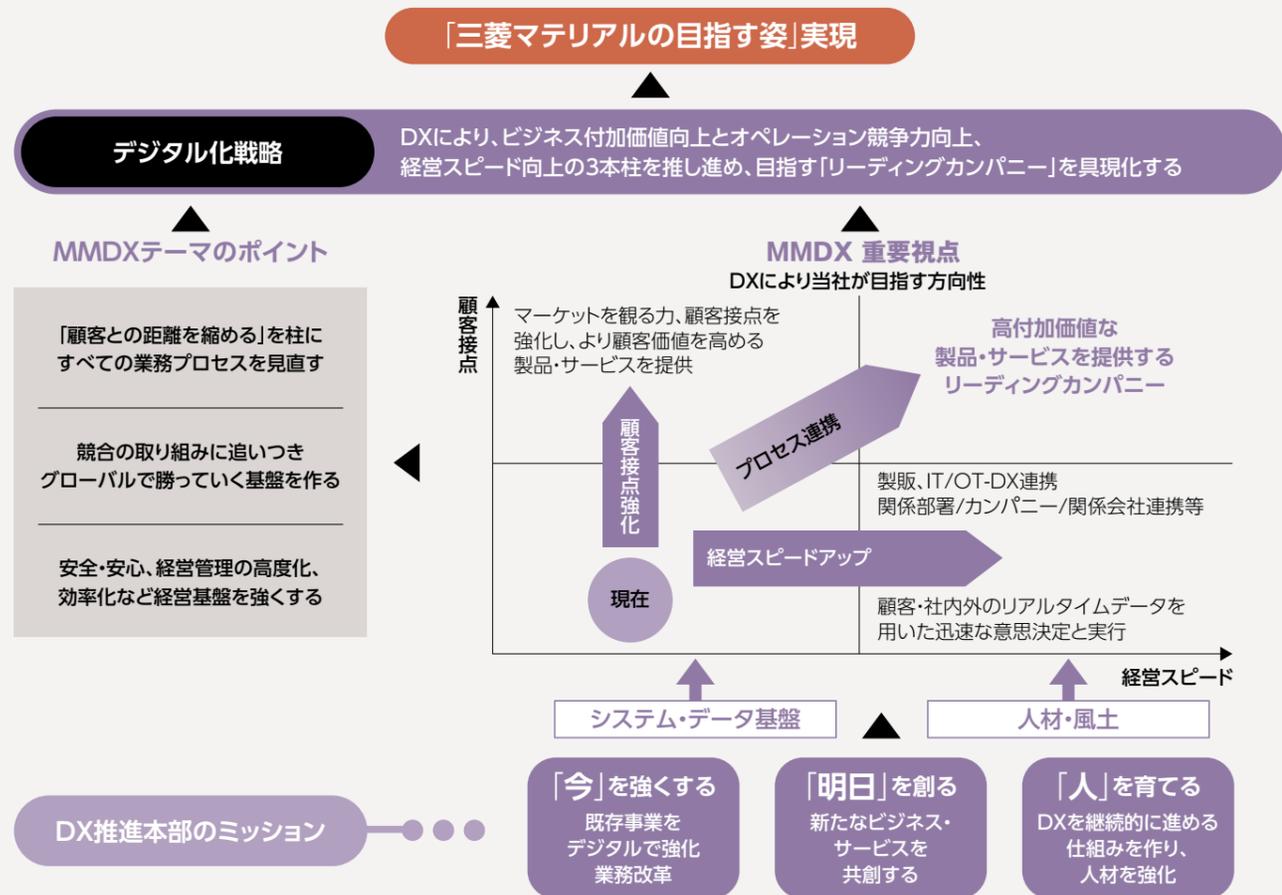
### DXの重要視点である「顧客接点強化」「プロセス連携の強化」「経営スピードアップ」に取り組んでいます

#### DXの目指す姿

データとデジタル技術を活用するデジタル化戦略を強力に推進し、ビジネス付加価値・オペレーション競争力・経営スピードの向上の3本柱を推し進め、当社グループの目指す姿である「リーディングカンパニー」を具現化します。

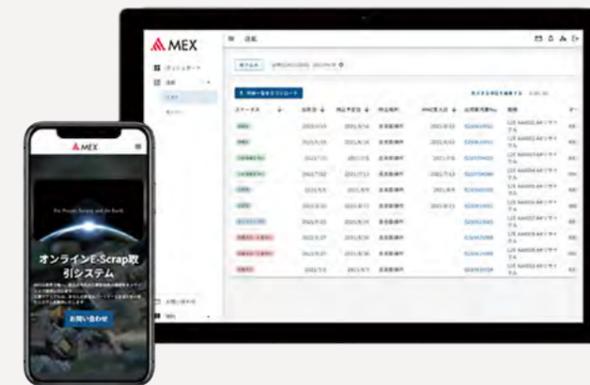
当社グループは、グローバルで勝ち抜くための基盤づくりとしてDX戦略に取り組んでいます。2030年から2050年にかけての会社の目指す姿に向けて、「今を強くする：今の事業をデジタルで強化する」「明日を創る：新たなビジネス・サービスを事業と共創する」「人を育てる：改革を継続的に進めるための仕組みと人材を強化する」の3つをミッションとしたDX推進本部を2020年4月に設立し、事業とともに改革に取り組んでいます。DX推進の3本柱であるビジネス付加価値、オペレーション競争力、経営スピードの向上を具現化するため、「顧客接点強化」「プロセス連携の強化」「経営スピードアップ」というDXの重要視点、さらに、これらの基盤と

なる「システム・データ基盤の整備」と「人材育成・風土醸成」に照らして、優先的に取り組むべきテーマを選定し、事業部門とIT/デジタル部門が一体となった活動を展開しています。当社グループでは、これらをスピーディーに遂行することで、社会の変化、環境の変化、そして自らの変革に対応するリアルタイム経営を目指していきます。この取り組みを三菱マテリアルグループのDX「MMDX」と名付け、2020年度から2025年度まで6か年の具体的なロードマップと実行施策を策定し、投資計画、実行リソース計画を推進しています。



#### [事例 1] E-Scrapビジネスプラットフォーム MEX

E-Scrapビジネスプラットフォーム「MEX」は、2021年12月に運用を開始し、海外を含めたE-Scrapビジネスに関わる多くのリサイクラー、商社のお客さまにご利用いただいております。高い評価を獲得しています。運用開始後も、お客さまの声・ご要望を受けてスピーディーに利便性等、機能の強化を図っています。2022年4月にはお客さまとのコミュニケーションの一部をオンラインで実施する機能を付加、さらに利便性向上のためのペーパーレス機能を追加し、「MEX」上で電子版の受領書のダウンロードが可能となりました。今後もお客さまからの声を基に「MEX」の機能充実を図り、国内外全てのお客さまの身近なパートナーを目指すとともに、E-Scrapビジネスの一層の拡大を図ります。



#### [事例 2] 顧客接点強化のためのSFA/CRMソリューション導入

当社ではデジタルを活用してお客さまとの距離を縮め、営業現場の働き方を改革し、組織の力を結集して最大限のパフォーマンスを発揮するとともに、お客さまに安定的かつ付加価値の高いサービスを提供することを目指しています。その第一弾として、2022年4月に高機能製品カンパニーでSFA/CRMソリューションを導入しました。これにより、定型的な事務業務を削減し、戦略的な顧客対応業務へのリソースシフトを進めていきます。

新業務を定着化させるために業務運用ルールを見直し、ログイン率、議事録および見積登録件数にて利用状況を評価、フィードバックすることで活用を促進、習慣化を推進しています。第2四半期からは入力したデータを分析し、商談リードタイムやステージ遷移率・商談履歴等の実態を把握、受注率アップや拡販に向けた営業ノウハウ共有といった売上向上につなげる具体的な打ち手の議論を開始します。今後は活用を高度化して、カンパニー全体のさらなる効率化、属人的な営業からデータに基づく営業スタイルへ変革することで、事業効果の創出に取り組んでいきます。

また、加工事業カンパニーでも2022年10月に稼働を開始します。WEBサイト刷新やソリューションプラットフォームも並行して準備を進めており、ブランド認知からアフターフォローまで一貫したデジタルサービスを目指して取り組んでいきます。

※SFA:Sales Force Automation(営業支援)  
CRM:Customer Relationship Management(顧客管理)



#### VOICE 最高デジタル責任者(Chief Digital Officer, CDO) 亀山 満

##### 実行ステージに入ったMMDX

MMDXについては、2020年上期に6年間の計画を策定し、下期以降、各テーマの目指す姿の具体化等の詰めを行いながら実行ステージに入っています。既にいくつかの成果も見えてきている一方、技術や体制等、いろいろな課題も出てきています。しかし、「DX」が経営改革であり、チャレンジである以上、課題は次から次に出てきます。その時、「本気」であれば、軌道修正できます。こういう仕事のやり方にしたい、人材にしたいという、目指す姿がしっかりしていれば、試行錯誤しながらも目標に向かっていけます。今後も、事業DX体制や社内人材の強化・育成を進めながら、経営陣が本気でリードし、業務とシステム、外部の力を融合させ当社グループの未来に向けて取り組んでいきます。

## 業務効率化

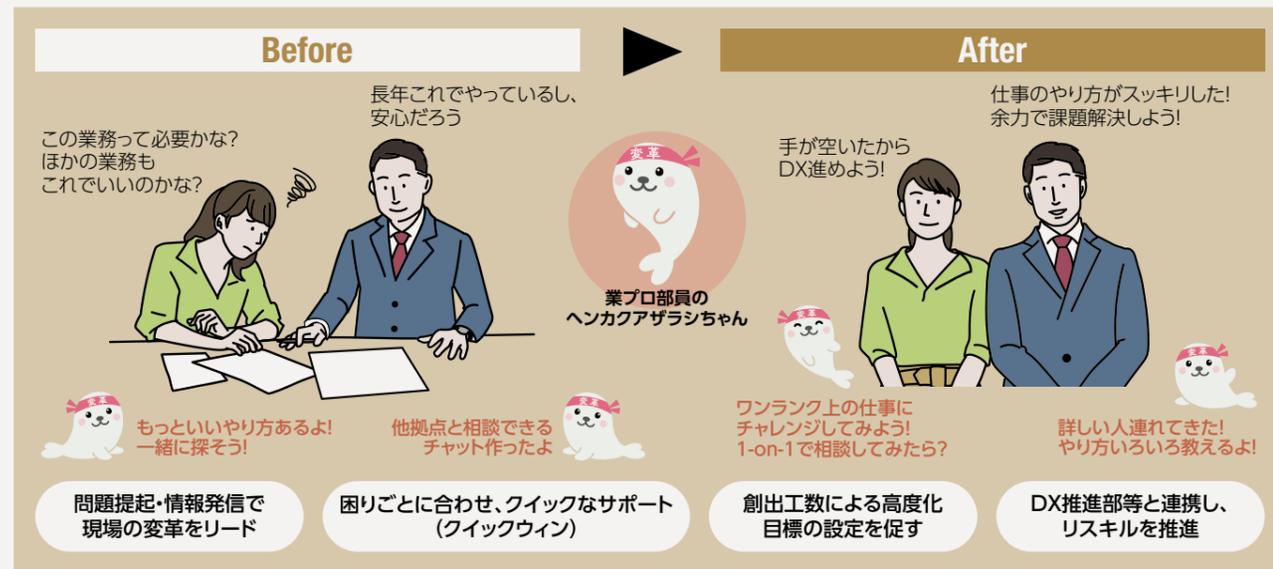
# 業務プロセスを抜本的に見直すことによって、 人と組織の機能を向上させ、企業価値向上の実現を目指します

### 業務効率化の目指す姿

- 紙と印鑑が当たり前の旧態依然の業務のやり方を抜本的に見直す
- 人と組織の機能を向上させ、意思決定のスピードを速め、筋肉質な集団とし、企業価値向上を実現

業務効率化については、完全カンパニー制導入後においても、経理・財務、総務・人事、調達等の機能軸で効率化できる余地が大きいと考えており、ペーパーレス化・印鑑レス化を一丁目一番地として、さまざまな業務プロセス変革に取り組んでいきます。また、各カンパニー・各拠点固有の業務においても、メールやエクセルのパッケージ等も多いため、RPAやMicrosoft 365等を最大限に活用して、マンパワーに頼った仕事のやり方を見直します。その

ような業務効率化の好事例、成功体験をひとつでもふたつでも生み出すことで、各部署における業務効率化が「普通の」活動として定着していくと確信しています。さらに、こうした効率化のプロセスを経て、従業員一人ひとりの業務上の「困りごと」「悩み」「モヤモヤ」に向き合い、笑顔あふれる職場、やりがいに満ちた職場を作っていくことで、機能的な「人」と「組織」の構築によって、企業価値の向上を実現していきます。



## VOICE 戦略本社業務プロセス変革推進部 部長 黒澤 淳宏

### 業務プロセスとコミュニケーションスタイルの抜本的な見直し

人それぞれに上司や先輩から教わった仕事のやり方やコミュニケーションスタイルがあり、それらの集合体その会社の「文化」を形成しています。私たちは、こうした自らの「文化」を大切にしてきましたが、時代や外部環境の変化とともに、「文化」を不断にアップデートしてきたと言えるのか、また、柔軟な頭と機敏なフットワークで「受け継ぐべきもの」と「変えていくべきもの」を常に見直し続けてきたと言えるのか、そのような自戒の念を込めて、私たちは本社においても、製造拠点においても、あらゆる業務プロセスとコミュニケーションスタイルを抜本的に見直していきます。

## 企業理念、ビジョンの実現に向けた会社の目指す姿

# 社会的価値と経済的価値の両立の観点から、当社グループの中長期的目標として 会社の目指す姿を定め、実現に向けた諸施策に取り組んでいます

当社グループの製品・サービスは、自動車や電子機器等の部品のひとつとして、お客さまがお使いになる製品を製造するための工具として、世の中の至る所で使われています。また、銅精鉱や都市鉱山と呼ばれる電子機器等の廃基板 (E-Scrap) から銅製錬プロセスを通じて、銅をはじめとする有価金属を取り出し、製品としてお客さまに提供するとともに、使い終わった製品は再度E-Scrapとして回収・リサイクルし、循環させていくことも、限りある資源を原材料とする素材メーカーとして責任を持って取り組んでいます。加えて、地熱発電、水力発電、太陽光発電といった再生可能エネルギーを利用した発電により、温室効果ガスの排出の低減にも寄与しています。当社グループは、今後も「人と社会と地球のために」という企業理念のもと、「豊かな社会」「循環型社会」「脱炭素社会」の構築に貢献していきます。



### 豊かな社会の構築に貢献

- モビリティ・デジタルデバイスの高度化・多様化
- 生産・業務プロセス自動化
- 高効率製品とデジタルソリューションの提供
- 高機能製品向けの銅を中心とした素材の提供
- グリーンエネルギー、リサイクル製品の安定供給

### 循環型社会の構築に貢献

- 低環境負荷素材の開発・使用
- 鉱物資源の効率的な活用と代替物質
- 超硬リサイクル原料使用の推進
- リサイクル可能な製品の提供
- 廃棄物の再資源化
- 都市廃棄物の問題解決
- 持続可能な社会システムの構築

### 脱炭素社会の構築に貢献

- エネルギー資源の効率的活用
- CO<sub>2</sub>排出量削減
- 脱炭素化に貢献する製品の開発・供給
- 再生可能エネルギーを活用したものづくりの推進
- 高機能粉末技術の活用による電動化ビジネスの拡大
- CO<sub>2</sub>削減技術の開発・利用促進
- 環境負荷を考慮したものづくり
- 再生可能エネルギーの提供

## 全社方針

- 1 事業ポートフォリオの最適化
- 2 事業競争力の徹底追求
- 3 新製品・新事業の創出

# 1 事業ポートフォリオの最適化

当社グループは、社会課題の解決に取り組むとともに、経済的価値の創造に取り組み、社会とともに持続的成長を遂げていくために、全社方針として【事業ポートフォリオの最適化】【事業競争力の徹底追求】【新製品・新事業の創出】を掲げています。

当社グループは、中期経営戦略に掲げる目指す姿の実現に向けて、事業ポートフォリオの最適化を図っています。ビジョン・会社の目指す姿と整合性のある事業、自社としてガバナンスできる事業、世界または特定の地域でリーダーの地位を得られる事業を特定するとともに、現状の各事業の現在位置を再確認し、収益性(ROIC)と成長性の2軸で事業の方向性を決定していきます。

これまでは、課題事業の分社化、事業譲渡等、事業領域の適正化を図ってきましたが、2022年度はコスト構造の改善を含む事業競争力向上による収益力改善に重点を置きます。また、全社クリティカルリスクのひとつとして「ものづくり競争力の低下」を、引き続き重視し、工場ビジョン、経営フレームワークおよび生産プロセス高度化を軸に対応を継続していく考えです。これらの遂行にあたっては、ビジネスレビューを通じて、ポイントを絞り込んだきめ細かい議論を系統立てて実施し、実効性あるものとしていく考えです。

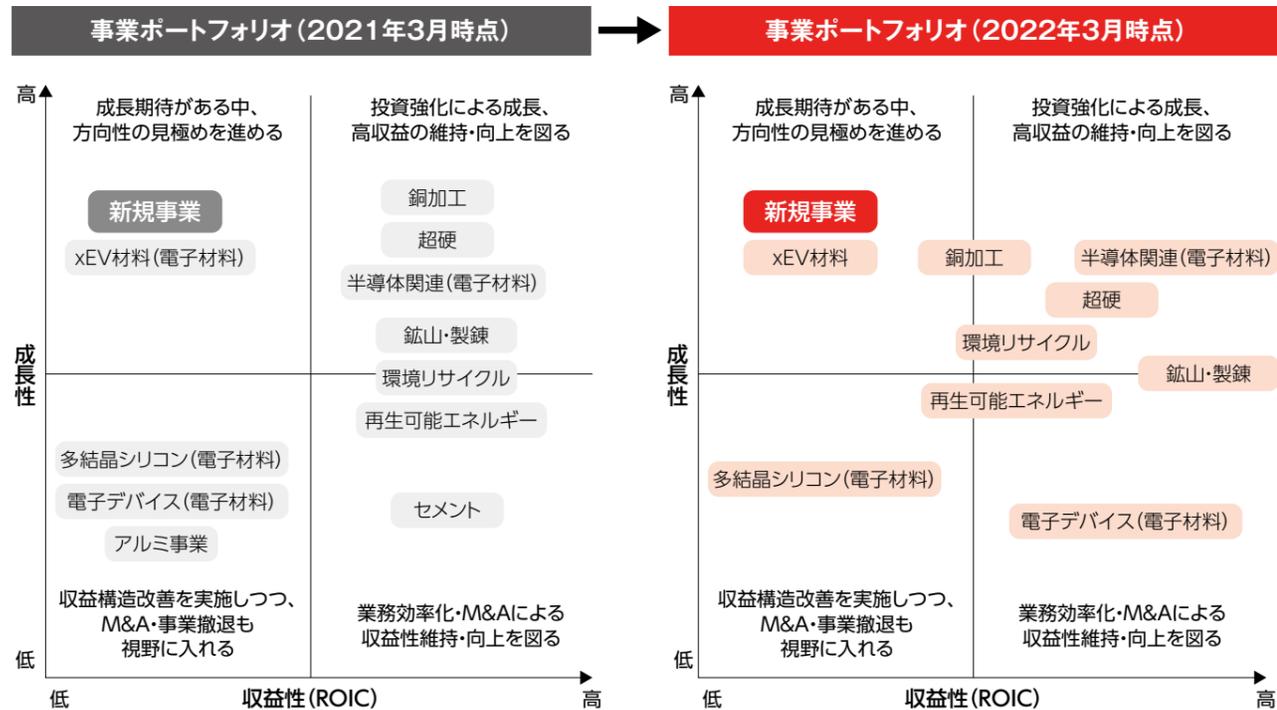
さらに、新製品・新事業開発については、取り組みを加速させ、ものづくり・R&D戦略部が中心となって、引き続き、新事業探索・開発機能強化に取り組むつつ、2022年度はこれまでの検討案件の中から複数案件の事業化を目指していきます。

## 自社がオーナーシップを取るべき事業への集中

- ビジョン・会社の目指す姿と整合性のある事業
- 自社としてガバナンスできる事業
- 世界または特定の地域でリーダーの地位を得られる事業
- 中長期的に資本コストを上回るリターンを継続できる事業

## ポートフォリオの構築

- 収益性と成長性の2軸で事業の方向性を決定
- 収益性はROIC(スプレッド)により評価
- 成長性はEBITDA成長率等により評価



22中経期間中の事業ポートフォリオ最適化の取り組みでは、当社グループがオーナーシップを取ることが難しい事業について、高機能製品カンパニーおよび構造改善と位置付けた事業を中心に事業譲渡等を行っています。セメント事業については、事業環境の変化を踏まえ、UBE(株)のセメント事業および既に統合済みのセメント販売・物流機能を有する宇部三菱セメント(株)との統合によってUBE三菱セメント(株)を設立し、最適な事業運営の体制の構築による持続的な成長を目指していきます。

一方で、事業の切り出しだけでなく、事業競争力強化に向けた取り組みも展開しており、加工事業カンパニーは、タングステン粉末の製造・販売を手掛けるマサン・ハイテック・マテリアルズ社への出資を通じて、タングステン粉末の安定調達だけでなく、タングステンリサイクル機能の強化や高機能タングステン粉末製造の技術力向上を図っています。

さらに、金属事業カンパニーは、マントベルデ銅鉱山への出資や小名浜製錬(株)の株式追加取得に加え、インドネシア・カパー・スメルティング社の受託製錬化等にも取り組んでいます。

## 事業構造改革の主な動き

高機能製品	銅加工	2022年3月 2022年3月 2022年4月	(株)コベルコ マテリアル銅管の株式譲渡 三宝伸銅タイランド社の株式譲渡 連結子会社3社を合併、MMカップパープロダクツ(株)発足
	電子材料 (xEV部材・半導体関連)	2021年12月 2022年9月(予定) 2024年3月(予定)	三菱電線工業(株)子会社 菱星システム(株)の株式譲渡 三菱電線工業(株)の光部品事業会社新設、古河電気工業(株)による出資受け入れ スパッタリングターゲット事業からの撤退
加工事業	超硬	2020年12月	マサン・ハイテック・マテリアルズ・コーポレーション社へ出資
金属事業	鉱山・製錬	2021年2月 2023年1月(予定) 2023年3月(予定)	マントベルデ銅鉱山へ30%出資 インドネシア・カパー・スメルティング社受託製錬化、2024年(予定) 持分法適用関連会社へ 古河メタルリソース(株)保有の小名浜製錬(株)株式取得(持分比率68.4%へ)
		2022年4月	UBE三菱セメント(株)発足
環境・エネルギー事業	カンパニー 環境リサイクル	2021年7月 2020年9月	(株)ダイヤコンサルタント株式譲渡 ニューエナジーふじみ野(株)操業開始(食品廃棄物バイオガス化)
構造改善	焼結部品事業	2020年12月	(株)ダイヤメット株式譲渡
	アルミ事業 電子材料 (多結晶シリコン)	2021年1月 2021年4月 2022年3月	三菱アルミニウム(株)の中国子会社株式譲渡 立花金属工業(株)株式譲渡 ユニバーサル製缶(株)株式譲渡、三菱アルミニウム(株)事業再編

## 2 事業競争力の徹底追求

三菱マテリアルグループは、企業理念「人と社会と地球のために」に基づき、社会的価値と経済的価値の両立を図り、私たちが目指す姿である「豊かな社会」「循環型社会」「脱炭素社会」の構築に貢献していきます

### 持続的成長の源泉となる技術力

当社グループは、高度なリサイクル技術を事業基盤のひとつとして発展を遂げてきました。銅をはじめとする非鉄金属の生産工程にリサイクル機能を組み込み、多種多様な廃棄物・副産物を再び価値ある資源として活用してきました。これらの技術は、都市鉱山と呼ばれる電子機器等の廃基板(E-Scrap)や車載バッテリーから金、銀、鉛等の有価金属を回収し、再利用することも可能にしています。ま

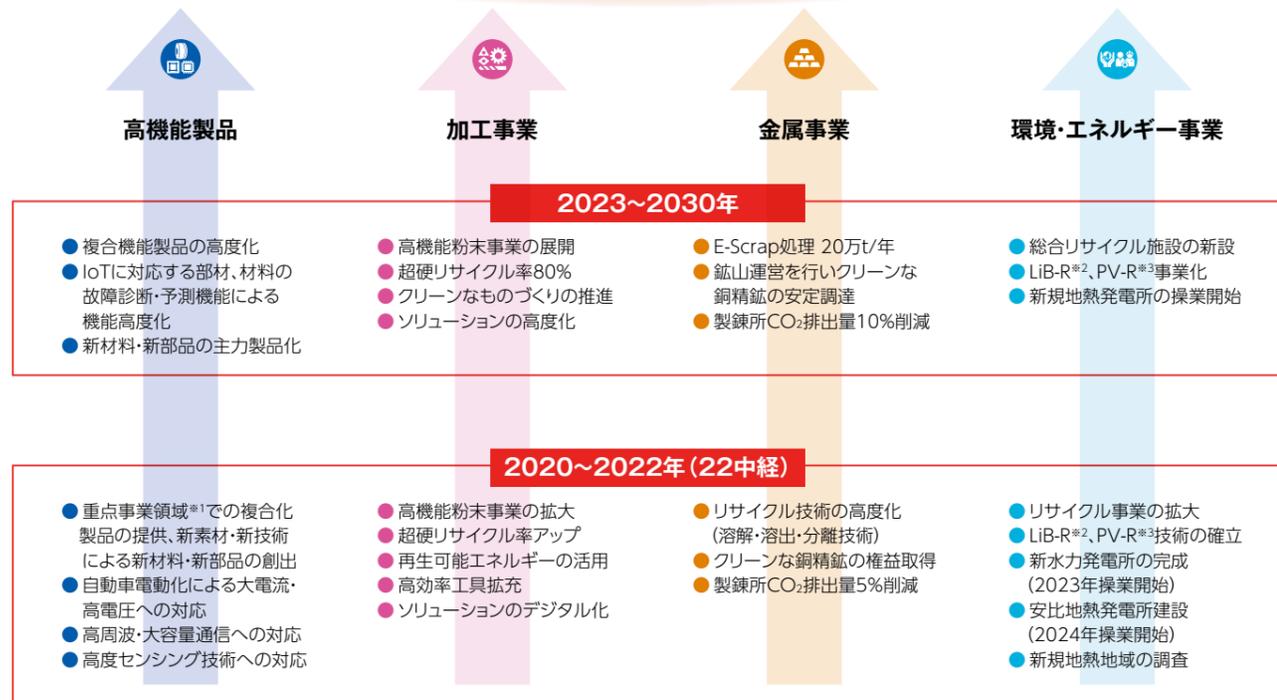
た、独自の素材開発・製造技術力によって社会のさまざまなニーズに対応しています。とりわけ、銅合金(銅加工)や異種材料接合(電子材料)に加え、超硬原料、コーティング(加工)等の先進技術は、いずれも原子レベルでの分析力・シミュレーション技術に支えられた素材開発・製造技術力であり、当社グループの競争力の源泉となっています。

### 会社の目指す姿

豊かな社会の構築に貢献

循環型社会の構築に貢献

脱炭素社会の構築に貢献



※1 次世代自動車、半導体・エレクトロニクス、産業機械・インフラ ※2 リチウムイオンバッテリーリサイクル ※3 太陽光パネルリサイクル

## 循環型社会の実現

近年、従来の大量生産・大量消費・大量廃棄型の経済から、サーキュラーエコノミーへの移行が求められています。当社グループにおいても、独自のリサイクル技術を確認し、さまざまな廃棄物から資源を回収してリサイクルする循環型ビジネスモデルの構築に取り組み、サーキュラーエコノミーの一端を担っています。

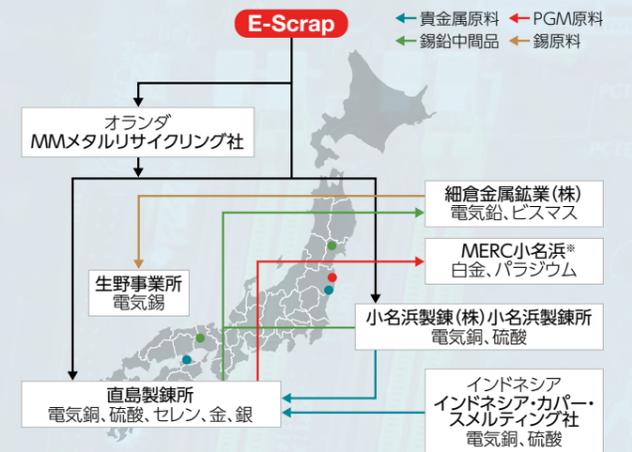
### 循環型バリューチェーンの展開/各事業におけるリサイクル

#### 金属事業 E-Scrap処理の増加とマテリアルフローの最適化

E-Scrap等に含まれるCuやPGM(白金族金属)を含む貴金属を効率的に再資源化するため、各製錬所では製錬技術を活かしたリサイクルを推進、廃自動車や廃家電等から出るシュレッダーダストや基板・コネクタ等のE-Scrapを受け入れ、銅製錬所とその他の製錬所間で中間原料等を流通して処理をするマテリアルグリッドを構築し、マテリアルフローの最適化を図っています。

各製錬所の貴金属回収プロセスを整備し、Au、Ag、その他の金属の回収率の改善を図ることで、E-Scrapに含まれる貴金属に加え、銅精鉱中のPGMの回収も強化しています。

グループ会社のマテリアルエコリファイン(株)では、直島製錬所で得られるPGMの中間品等を精製し、自動車や電気・電子分野の重要な材料である白金・パラジウム等を製品化しています。これらはLPPM(London Platinum & Palladium Market)で2012年9月にブランド認証を取得し、市場の信頼獲得に努めています。



※マテリアルエコリファイン(株)小名浜事業所

#### 加工事業 超硬工具のリサイクル

当社グループでは、超硬工具の主原料であるタングステンを原料から製品まで一貫生産ができるメーカーの強みを活かして、使用済み超硬工具のリサイクルに取り組み、原料の安定確保、環境負荷の低減につなげています。2021年度上半期のタングステンリサイクル実績は39%に達し、2022中期経営戦略の目標(35%)を上回っています。今後、リサイクルプロセスをグローバルに展開し、リサイクル率80%以上を目指していきます。

#### 使用済み超硬工具のリサイクルプロセス



#### 環境・エネルギー事業 家電・自動車・都市ごみのリサイクル

家電リサイクルは全国7拠点で、適正なリサイクル処理、自動化技術の開発、回収物の高付加価値化を実現しています。電装化が進む自動車に、家電リサイクル事業で蓄積した技術・ノウハウを活かして、自動車リサイクルも推進し、LiB(リチウムイオン電池)リサイクル技術実証事業にも参画しています。

北九州アッシュリサイクルシステムズ(株)は、家庭から排出される生活ごみ等を焼却した際に発生する焼却飛灰を脱塩洗浄し、セメント原料へと再資源化する、焼却飛灰リサイクルを行っています。ニューエナジーふじみ野(株)では2020年9月より、食品廃棄物のバイオガス化発電プラントを操業しています。

#### 高機能製品 フッ素

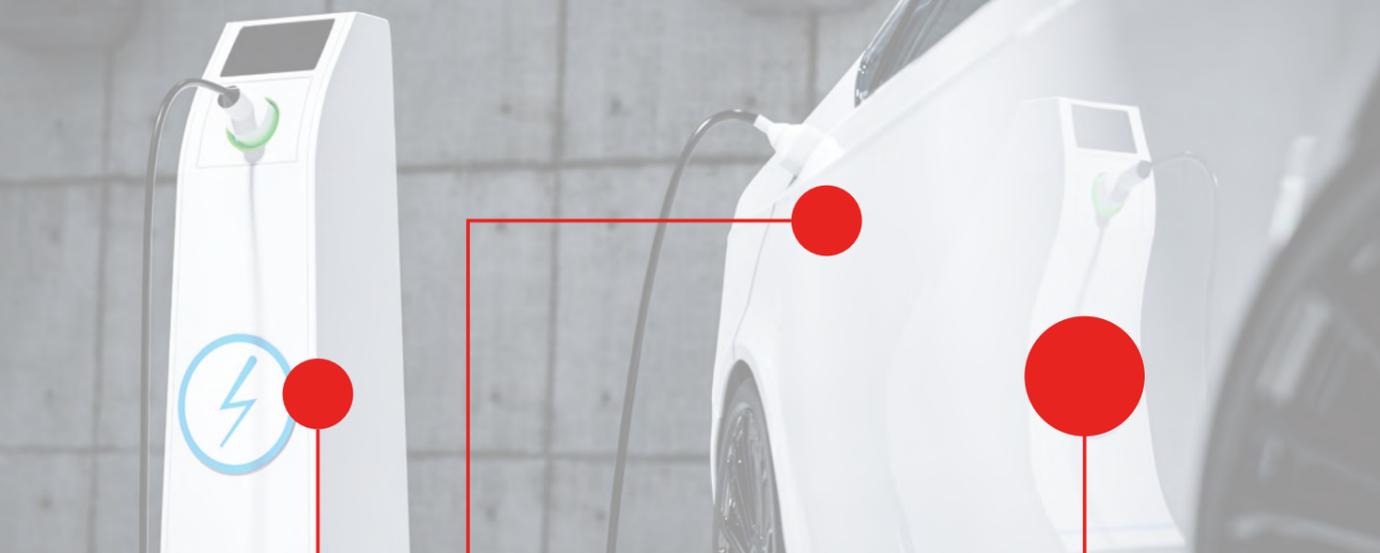
三菱マテリアル電子化成(株)は、フッ酸をはじめ、各種半導体製造用材料、難燃剤や帯電防止剤の機能を有する材料等、さまざまなフッ素化合物を製造しています。2006年度からは、フッ素化合物を使用するユーザーから排出されるフッ化カルシウム廃棄物を回収し、セメント製造時に使用される蛍石(フッ化カルシウム)の代替とするリサイクルを推進しています。



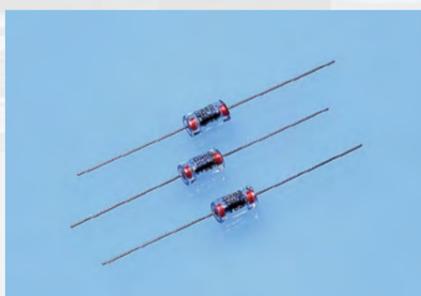
### 3 新製品・新事業の創出

#### 自動車のEV化、次世代エネルギーの普及を支える「製品・技術」

当社グループは、自動車のEV化や次世代エネルギーの普及が加速する中、より高い品質・信頼性が求められる電気機器部材向けに、当社独自の無酸素銅や銅合金等の高付加価値な銅材料を提供しています。



#### 落雷等の異常電圧（サージ）から機器を保護：サージアブソーバ・DA53



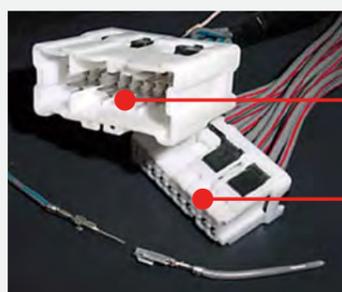
xEVの普及が進む中、従来よりも短時間でxEVを充電できる急速充電器の普及が求められています。また、充電器を安定的に運用するためには、落雷等の異常電圧から機器を保護する「雷害対策」が極めて重要です。

当社の雷害対策部品（サージアブソーバ）[DA53] シリーズは、サージに対する反応に優れた画期的な雷害対策部品として高評価を得ています。

#### 高強度・高導電性を両立、低コスト化を実現：車載用小型端子・銅合金向けMSP<sup>®</sup>5

当社の開発したマグネシウム (Mg) 濃度が世界最高水準の銅合金 [MSP<sup>®</sup>5] は、固溶強化型銅合金でありながら、従来のコルソン系銅合金と同等以上の強度、導電性、耐応力緩和特性を実現しています。そのうえ、端子への成形性に優れているため、箱形への成形でも割れや破断が生じにくく、特に車載向け小型端子用途に適しています。

また、従来品に対して、同重量で約5%の体積増加を実現しているため、同重量の銅合金から得られる端子個数が増える等、高いコストパフォーマンスも実現しています。



車載用コネクタ「MSP<sup>®</sup>5」使用用途の一例



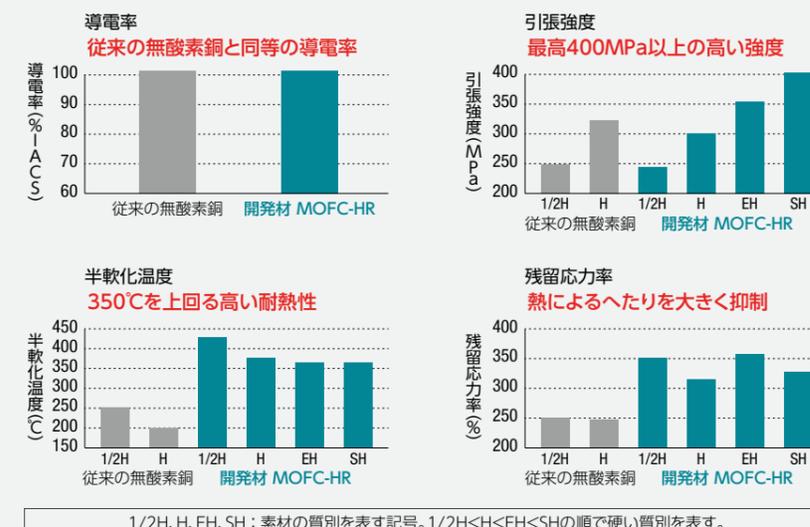
#### 世界最高水準の強度+耐熱性350℃の無酸素銅：MOFC-HR

自動車のEV化や次世代エネルギーの普及に伴い、電気機器部材には大電流と高い放熱性が求められています。

当社は、無酸素銅製造技術と材料設計技術により、高い導電率と熱伝導率を維持しつつ、強度と耐熱性を飛躍的に高めた無酸素銅「MOFC-HR」を開発しました。

現在、過酷な環境条件で大電流、高放熱が求められるEVや次世代エネルギー等の最適な電気機器部材として活用されています。

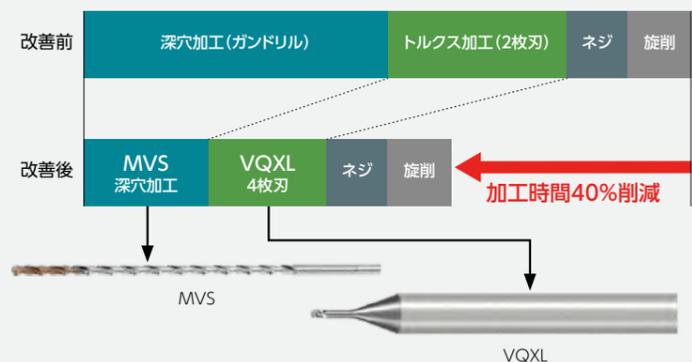
#### MOFC-HRと従来の無酸素銅との特性比較



#### 高効率超硬工具製品の開発

当社は、素材とコーティング技術をコアコンピテンシーとして新たな材料、要素技術を採用した世界でも優れた性能を持つ高効率超硬工具を開発しています。

従来品を超えた高速・高送り (N倍)、寿命 (N倍)、低切削抵抗 (1/N)、高生産性 (1/N) 等を目指した商品であり、お客様の生産効率向上、加工時間の短縮、コスト削減を実現しています。また、超硬工具の主原料であるタングステンのリサイクル率を高めることで、循環型社会の構築にも貢献していきます。



#### 医療ネジツーリング事例

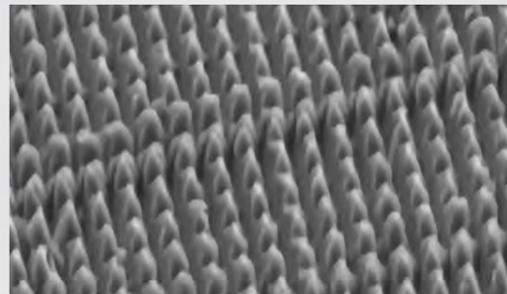


## 金属、高機能製品技術から生まれた「ユニークな技術」

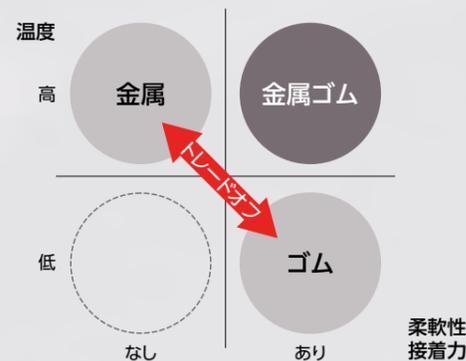
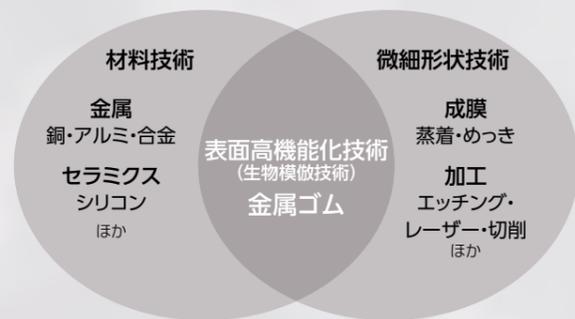
### 柔軟性を持つ金属ゴムを開発

ゴムを代表とする有機材料は耐熱性が低く、高温環境下では柔軟性を失うことが課題となっています。当社は、中央研究所（現イノベーションセンター）で開発中の生物模倣による表面高機能化技術を応用し、金属材料の表面に特殊な微細形状を施すことで、金属と同等の高温環境で有機材料と同等の柔軟性を発揮する新材料「金属ゴム」を開発しました。

今後、航空宇宙、半導体、医療等の分野での用途開発を進めていく計画です。



ヤモリの足裏剛毛による接着機構に着想を得て、金属材料の表面に特殊な微細形状を施した金属ゴム表面（電子顕微鏡写真）



### 熱伝導パテ

当社は、リチウムイオン電池モジュールや電子回路基板等の発熱部材から、ヒートシンク等の放熱部材への熱の移動を促すための伝熱材料として「伝熱パテ」の開発に着手しました。既に、熱伝導率の高いフィラー（充填剤）と、ある特定のゴムとを組み合わせ、柔らかい粘土状の伝熱材料とする技術を開発しました。

今後、さらにこの技術を応用して、発熱部材と放熱部材の接触面の形状に、より密着させることが可能な「伝熱パテ」の開発を進めていきます。



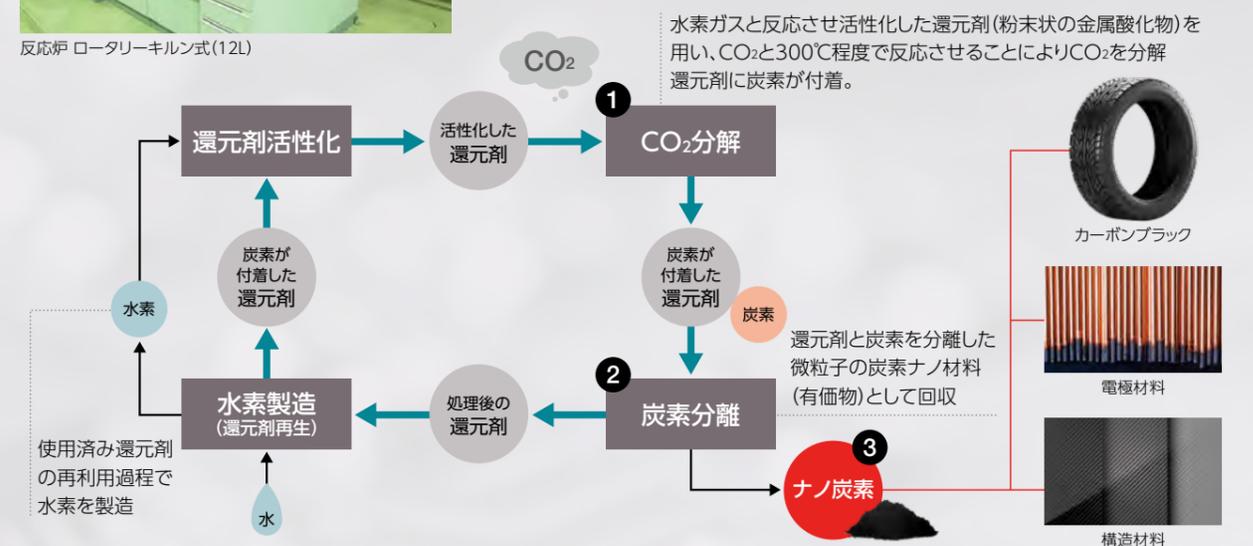
### カーボンリサイクル/CO<sub>2</sub>の資源化に向けた新技術開発と実用化を加速



反応炉 ロータリーキルン式(12L)

カーボンニュートラルに向けた新事業の創出として、研究開発を進めてきたカーボンリサイクルプロセスが、「二酸化炭素の化学的分解による炭素材料製造技術開発」として、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の委託事業「カーボンリサイクル・次世代火力発電等技術開発/CO<sub>2</sub>排出削減・有効利用実用化技術開発」に採択されました。

本取り組みは、2021年度から2025年度の予定で事業性について検討し、その後は、規模を拡大しての実証試験を経て、2030年頃の実用化を目指しています。

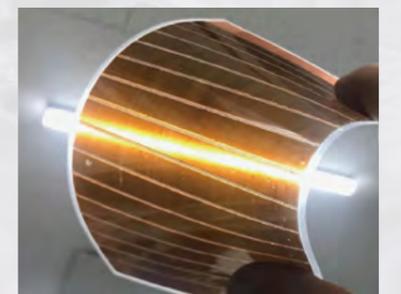


### CVCを通じた次世代型太陽電池の開発

当社グループのコーポレートベンチャーキャピタル（CVC）であるMMCイノベーション投資事業有限責任組合は、当社グループとシナジーのある技術系スタートアップ企業の支援事業を展開しています。現在、5社への出資を行っており、事業化に向けたモニタリングを進めています。今後も引き続き投資候補の検討を行う計画です。

CVCが出資している（株）エネコートテクノロジーズの高効率、高性能（高電圧）、低コスト（低温プロセス）、超軽量を特徴とするペロブスカイト太陽電池の開発の取り組みがNEDOのテーマに採択されました。

当社は、ペロブスカイト太陽電池の耐久性の向上に貢献する技術や鉛レス化に必要な周辺材料等の開発に関する同社との協業検討を進めています。ペロブスカイト太陽電池は一般的に使用されている太陽電池よりも軽薄化が可能であり、折り曲げて多様な場所に設置することもできるため、次世代の太陽電池としての普及が期待されています。



ペロブスカイト太陽電池のイメージ（エネコートテクノロジーズ提供）

# カンパニー業績サマリー

	投入する強み(優位性)	製品・サービス	業績推移(単位:億円)	構成比(%)	主要製品例
高機能製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 材料技術</li> <li>● 加工技術</li> <li>● ソリューション力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 銅加工品 (銅ケーキ・ピレット、伸銅製品、銅荒引線等)</li> <li>● 電子材料 (機能材料、化成品、電子デバイス、多結晶シリコン、シール部品等)等</li> </ul>	<p>売上高: 3,753 (2020/3), 3,571 (2021/3), 4,859 (2022/3), 5,461 (2023/3(予))</p> <p>営業利益: 44 (2020/3), 61 (2021/3), 169 (2022/3), 69 (2023/3(予))</p> <p>経常利益: 32 (2020/3), 28 (2021/3), 147 (2022/3), 65 (2023/3(予))</p>	<p>売上高(外側) <b>25.9%</b></p> <p>経常利益(内側) <b>22.2%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 銅加工                             <ul style="list-style-type: none"> <li>銅棒・バスバー</li> <li>溶接用電極材</li> <li>超電導線</li> <li>ホローコンダクター</li> <li>リードフレーム</li> <li>エコプラス®</li> </ul> </li> <li>● 電子材料                             <ul style="list-style-type: none"> <li>インバータ</li> <li>赤外線カット製品</li> <li>シリコン精密加工品</li> <li>端子・コネクタ</li> <li>サーミアブソーバ</li> <li>シール材</li> </ul> </li> </ul>
加工事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 原料粉末から最終製品、リサイクルまでの一貫対応</li> <li>● 総合素材メーカーとして培ってきた素材技術・コーティング技術</li> <li>● グローバルに展開する販売網とテクニカルセンター</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 超硬製品 (超硬工具、超硬合金等)等</li> </ul>	<p>売上高: 1,502 (2020/3), 1,193 (2021/3), 1,326 (2022/3), 1,468 (2023/3(予))</p> <p>営業利益: 62 (2020/3), -7 (2021/3), 141 (2022/3), 121 (2023/3(予))</p> <p>経常利益: 77 (2020/3), -11 (2021/3), 145 (2022/3), 123 (2023/3(予))</p>	<p>売上高(外側) <b>7.1%</b></p> <p>経常利益(内側) <b>19.1%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 切削工具</li> <li>● 建設工具・耐摩耗工具・工具素材</li> </ul>
金属事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 長年の国内鉱山運営の経験</li> <li>● 高効率で環境負荷の低い三菱プロセス(三菱連続製銅法)</li> <li>● 先進的かつ大規模なE-Scrap処理技術・体制</li> <li>● 国内最大級の金生産・販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 銅</li> <li>● 金</li> <li>● 銀</li> <li>● 鉛</li> <li>● 錫</li> <li>● 硫酸</li> <li>● パラジウム</li> </ul>	<p>売上高: 6,650 (2020/3), 7,282 (2021/3), 9,971 (2022/3), 10,202 (2023/3(予))</p> <p>営業利益: 274 (2020/3), 329 (2021/3), 502 (2022/3), 242 (2023/3(予))</p> <p>経常利益: 186 (2020/3), 188 (2021/3), 252 (2022/3), 188 (2023/3(予))</p>	<p>売上高(外側) <b>42.8%</b></p> <p>経常利益(内側) <b>66.1%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資源事業</li> <li>● 製錬事業</li> <li>● 貴金属事業</li> </ul>
環境・エネルギー事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リサイクル処理技術</li> <li>● レアアース等回収技術</li> <li>● 焼却飛灰再資源化技術</li> <li>● 再資源化システムの保有(製錬所・セメント工場)</li> <li>● 地熱開発・操業の経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エネルギー関連 (地熱・水力発電、原子燃料サイクル分野における調査・研究・設計・運転等の受託等)</li> <li>● 環境リサイクル関連 (家電リサイクル等)</li> </ul>	<p>売上高: 270 (2020/3), 262 (2021/3), 178 (2022/3), 176 (2023/3(予))</p> <p>営業利益: 31 (2020/3), 31 (2021/3), 38 (2022/3), 29 (2023/3(予))</p> <p>経常利益: 16 (2020/3), 17 (2021/3), 22 (2022/3), 15 (2023/3(予))</p>	<p>売上高(外側) <b>0.9%</b></p> <p>経常利益(内側) <b>5.0%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境リサイクル事業</li> <li>● 再生可能エネルギー事業</li> </ul>

※1 2023/3(予)は2022年5月13日公表値。売上高構成比は外部顧客への売上高。  
 ※2 「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2022/3から適用しており、2022/3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。



## 高機能製品

### グローバル・ファースト・サプライヤー

お客様の需要にタイムリーにお応えできる生産体制を整え、高い付加価値の高機能製品をより安定的に供給することでグローバル・ファースト・サプライヤーを目指します

高機能製品カンパニー プレジデント 執行役常務 石井 利昇

### 中期経営戦略(22中経)

#### 22中経の具体的施策

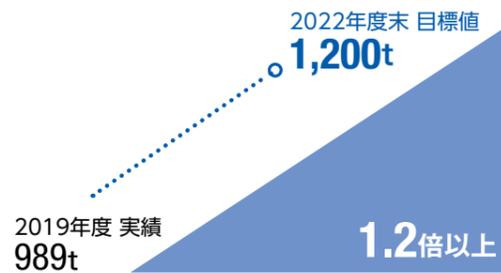
- ・事業部間を横断したキーアカウント責任者の設置
- ・AI・IoTの活用による情報分析(デジタルマーケティング等)
- ・製品ロードマップの顧客との共有(共創力)
- ・イノベーションセンターとの連携による製品開発
- ・ものづくり力の強化(量産技術、生産効率の向上等)
- ・M&A、アライアンスの検討

#### 2022年度末の到達点

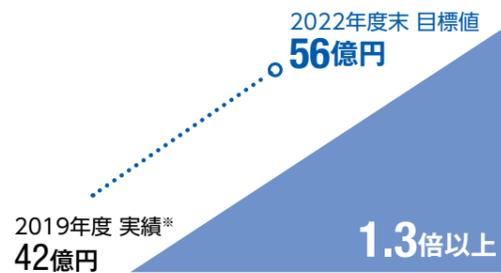
- 重点事業領域\*において
- ・顧客との信頼関係構築
  - ・既存技術の組み合わせによる新製品開発
  - ・新たな製品アプリケーションの発掘
- ※次世代自動車、半導体・エレクトロニクス、産業機械・インフラ

### 持続可能な社会への貢献目標

#### ■新規HV・EV向け銅部材の販売量



#### ■次世代自動車・環境対応製品の売上高



※対象とする車載用デバイス製品の定義を見直した

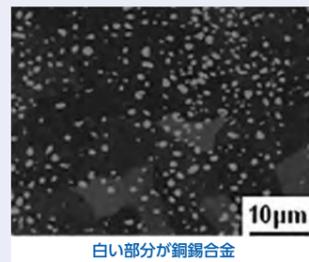
### 持続可能な社会への貢献目標に関わるトピックス(プロジェクト)

#### 次世代めっき技術の開発

当カンパニーは、持続可能な社会に貢献すべく、xEV市場における大電流化・高電圧化・軽量化への対応力向上を目指し、次世代めっき技術の開発に取り組んでいます。

自動車部品の電装化により小型化・多極化したコネクタ類では、端子の接触面積が大きくなり摩擦抵抗が増大するという課題が顕在化してきました。そこで低摩擦性のコネクタ端子を実現するために開発したのがPICめっき®です。PICめっき®は銅合金層と錫めっき層の界面に生じる銅錫合金の形状制御により、摩擦抵抗低減と電気的接続信頼性を両立しており、既に量産化も進んでいます。

また、自動車に使用される電線は、軽量化による燃費向上でCO<sub>2</sub>を削減すべく、銅からアルミニウムへの材料転換が進んでいます。しかし、アルミニウム電線には、端子との接合部分が腐食し接続信頼性が悪化する課題がありました。これを解消するため開発したのが防食めっきです。



白い部分が銅錫合金  
錫めっき表面像(PICめっき®)

#### 事業環境: 堅調な半導体市場、拡大する次世代車市場

当カンパニーの製品は、自動車、半導体、エレクトロニクス、医療を含めたインフラを主なマーケットとしています。

新型コロナウイルスの世界的蔓延により、感染症対策としてテレワークやインターネットの利用が進捗し、データセンター向けサーバーやPC需要が増加し、半導体市場は堅調に推移しました。しかしながら家電・エレクトロニクス市場には生産停止影響や需要減をもたらしました。

2021年度における自動車市場は、コロナ禍のダメージから回復基調にあったものの、足許の半導体不足やロシア・ウクライナ情勢による市場変動に直面しています。半導体製造に不可欠なネオンガス等は、ウクライナへの依存度が高いため、自動車産業も含めた半導体関連市場への影響について注視する必要がありますが、xEVの需要は確実に拡大しており、今のところ次世代自動車の市場トレンドに大きな変化はないと考えています。

#### 中期経営戦略(22中経)の概要: 高い付加価値を有する高機能製品の安定的な供給

このような事業環境のもと、当カンパニーには今後も高い付加価値を有する高機能製品を、より安定的に供給することが求められています。2022年度の全世界の自動車生産台数は2021年度比5.6%増の予測で、次世代自動車占める割合は2022年度の26%から2026年度には55%へと、中長期的に順調な伸長が予想されています。循環型社会や脱炭素社会の構築に向け、次世代自動車が担うCO<sub>2</sub>排出削減の役割をはじめ、環境負荷の低減に貢献するため、当カンパニーが提供する材料や部品は必要不可欠です。

銅加工事業では、2026年までに全体で3,000t/月の能力増強計画に着手しました。電子材料事業においても、半導体材料市場は堅調に推移し2024年度以降も中長期的に平均10%レベルの成長が見込まれるため、お客様の旺盛な需要に応えられるよう、半導体関連部材について計画的な生産能力の増強に努めていきます。

私たちは、今後もお客様の多様なニーズにお応えできる、環境性能を含め高い付加価値を有する高機能製品を提供していきます。

#### 22中経の進捗: 「キーアカウント戦略」による市場開拓の進展

22中経の長期戦略として、コアコンピタンスを磨き組み合わせ、新製品・新事業を創出し、マーケット起点での勝ちパターン追求を掲げています。

当カンパニーでは、これらを達成するための施策として、営業・開発・マーケティング部門を横断して市場を開拓するキーアカウント(KA)戦略に取り組んでいます。KAのお客様が開拓する新市場の技術トレンドについて、次世代製品の設計段階から情報を捉え、ニーズに合致した商材をタイムリーに提案し、競合他社に先駆けて当社製品が採用されるよう拡販活動を展開しています。

銅加工事業では、KA戦略が効果を現れ始めており、将来の技術トレンドに合致した新たな商品開発に取り組み、常に最先端の市場を先取りし、優位性を維持していく考えです。

特に次世代自動車やIoT向けの部材には、高電圧、高導電への適応が求められるため、銅加工事業のコアコンピタンスである業界最高品質の無酸素銅や、多様なニーズに対応可能な無酸素銅ベースの銅合金の開発力・製造技術を駆使したラインアップを拡充し、提案活動を推進しています。

電子材料事業においても、半導体関連の次世代製品について、開発初期から課題を解決する技術提案型の営業により、次世代ロジック向けやメモリ向け部材等、複数の商談が進行しています。さらにxEV向け部材として、サーミスタをはじめ電子デバイス製品の拡販活動や、生産技術の強化により収益性の向上を図っています。

#### 22中経の達成に向けて: 顧客満足度を高め、より求められる存在へ

2022年度は22中経の最終年度となります。開発・マーケティング・営業力の強化、銅加工事業の収益力強化、電子材料事業ポートフォリオ最適化に、引き続き取り組みます。

営業力の強化では、DXテーマとして顧客接点強化を掲げ、デジタル技術の導入により顧客満足度の向上を目指しています。銅加工事業では、旺盛な需要に応えていくための生産能力増強や、銅合金製造プロセス等の各種効率化により収益力の強化に努めていきます。電子材料事業では、継続的な事業ポートフォリオ最適化に取り組みつつ、シリコン加工品等の注力事業への選択と集中を実現していきます。

当カンパニーが対象とする市場では、自動車の家電化やインフラとの融合が進むと予想されるため、導体や熱マネジメント部材としての銅加工品や電子製品、半導体関連部材の重要性はますます高まります。変化していく市場に対し、横断的に製品群を有する当社は、お客様のニーズに迅速に応え、新規開発品であるMOFC-HR等、当社オンリーワンの高機能製品をタイムリーかつ安定的に供給していくことで、グローバル・ファースト・サプライヤーとなることを目指し、持続的成長を実現していきます。



## 加工事業

### 戦略市場でのトップ3サプライヤー

お客さまを理解し、タイムリーに製品・サービスを提供することで、お客さまから認められるグローバル・トップ3・サプライヤーの実現を目指します

加工事業カンパニー プレジデント 執行役常務 田中 徹也

### 中期経営戦略(22中経)

#### 22中経の具体的施策

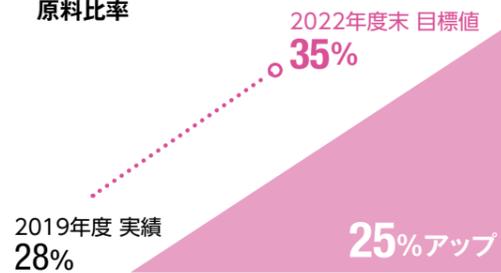
- 超硬リサイクルの拡大と再生可能エネルギーの活用
- 高効率工具とデジタルソリューションの提供
- スマートファクトリー化と物流・供給の効率化
- 電池市場向け高機能粉末事業の拡大

#### 2022年度末の到達点

- 戦略市場の攻略に向けデジタル技術を活用し競争力あるグローバルな事業基盤の構築

### 持続可能な社会への貢献目標

#### 超硬工具製品のリサイクルタングステン原料比率



### 持続可能な社会への貢献目標に関わるトピックス(プロジェクト)

#### 循環型社会・脱炭素社会構築への取り組み

中期経営戦略(22中経)の施策である、超硬リサイクル率の拡大については、2022年度末目標値35%に対し、2021年度実績では44%を達成しました。今後、2030年までにリサイクル率80%以上の達成を目指し、事業運営における原料調達安定化とあわせて、循環型社会の構築に貢献していきます。

また、再生可能エネルギーの活用については、2030年度までに製造に使用する電力の全量を再生可能エネルギーに転換する計画を策定しました。2022年度より順次、切り替えを開始しており、クリーンなものづくりを推進することで、脱炭素社会の構築に貢献していきます。



#### 事業環境:自動車、航空機産業等が回復傾向

当カンパニーは、自動車、航空機、金型、医療の4つの産業を戦略市場と位置付けています。

2022年度は、自動車産業においては、コロナ禍の影響で縮小していた自動車生産台数の回復が見込まれ、半導体部品等の不足による回復の下振れリスクはあるものの、自動車産業向け超硬工具需要は上向くと想定されます。

航空機産業においては、旅客数が2024-2026年にかけてコロナ禍前の水準まで回復する見込みで、航空機産業向け超硬工具需要は旅客数回復の1-2年前に生じることから、2023年頃にはコロナ禍の前の水準に達すると想定しています。

金型産業においては、底堅く推移する半導体関連需要に加え、コロナ禍により一時保留となっていた自動車向け新規金型の生産が再開する動きが出てきており、金型産業向け工具需要は徐々に回復するものと見込まれます。

医療産業においては、コロナ禍の影響による外科手術の制限等により一時的に市場が縮小したものの、2021年度以降は北米・中国を中心に回復が見込まれ、医療産業向け超硬工具需要は年率5%程度拡大する見込みです。

超硬工具全体の世界市場は、中長期的には年率3%程度の需要拡大が続き、2030年には2兆円を超える市場規模に成長すると想定されています。現時点におけるロシア・ウクライナ情勢の影響は、グローバルでの影響は限定的と想定していますが、紛争長期化に伴う欧州経済への影響については注視が必要だと考えています。

#### 中期経営戦略(22中経)の概要: DX推進を柱とした事業競争力強化と新規事業展開

当カンパニーは、22中経において、「超硬リサイクル率の拡大と再生可能エネルギーの活用」「高効率工具とデジタルソリューションの提供」「スマートファクトリー化と物流・供給の効率化」「電池市場向け高機能粉末事業の拡大」を具体的施策として掲げています。

戦略市場の需要回復が見込まれる中、当カンパニーではデジタル技術を活用した競争力あるグローバルな事業基盤の構築に向けて、DX推進を事業競争力強化の柱と位置付け、お客さまとの接点強化や、サービスの付加価値向上を図っています。

具体的には、ICTを活用したMI(マーケットインテリジェンス)を通じ、より深くお客さまを理解することでタイムリーな製品・サービスの提供を行い、お客さまの工程設計から工具管理まで一連の加工プロセスを支援して、生産性向上に貢献するトータルソリューションの提供を行う等の取り組みを推進しています。

加えて、スマートファクトリー化による超硬工具製造プロセスの自動化・省人化を進め、リードタイム短縮や品質向上、コストダウンに取り組んでいます。さらに、新規事業展開として、超硬工具の主原料であるタングステンをリチウムイオン電池(LiB)用添加剤として活用する等、高機能粉末ビジネスの拡大へ向け取り組んでいます。

#### 22中経の進捗: 環境負荷低減のニーズに応える新製品・ソリューション提供

お客さまの環境負荷低減に寄与する高効率工具の提供については、2021年度は新製品として26シリーズ、629アイテムを上市し、うち13シリーズは日本機械工具工業会から環境調和製品の認定を取得しました。

デジタルソリューションの提供については、お客さまの加工プロセスにおける課題に対し、グローバル展開しているテクニカルセンターを活用し、切削試験やCAE解析等の分析・評価、技術講習会等を実施して、その解決につなげるとともに、高効率・革新的な工具の提供によりお客さまの生産性向上に寄与することで、豊かな社会の構築に貢献していきます。

加えて、スマートファクトリー化については、自動検査装置や工程間無人搬送機等の適用を、2022年度より当カンパニー内に新設した生産技術本部のもと、スピーディに展開し、歩留り向上や省人化等、コスト競争力をさらに強化していく計画です。

#### 22中経の達成に向けて: スピーディで柔軟な事業運営による競争力の強化

当カンパニーは、2022年度より導入した完全カンパニー制のもと、自由闊達なコミュニケーションを通じて、迅速果敢な意思決定を実行できる組織の構築を進め、市場のトレンドとお客さまのニーズに的確に対応し、スピーディで柔軟な事業運営を遂行することで、さらなる事業競争力の強化を図ります。加えて、中期経営戦略の達成に向けては、以下の経営基盤強化に取り組めます。

経営管理の強化・高度化としては、経営指標のリアルタイムでの見える化や、マクロ需要トレンド、製品群ポートフォリオ分析等を活用したデータ駆動型の経営判断を実行します。さらに、需給管理体制の強化としては、需要に基づくPSI(Production:生産, Sales:販売, Inventory:在庫)計画の一元管理により、グローバルで適正な在庫量を維持します。

将来へ向けたDX等への先行投資を進め、足許のコストダウンや売上拡大等、各部門、各現場で設定した目標を達成することで、お客さまから認められるグローバル・トップ3・サプライヤーを目指します。

## 金属事業

### 環境親和型製錬ビジネスのリーダー

環境親和型製錬ビジネスのリーダーとして、脱炭素社会および持続可能な社会の実現に貢献していきます



金属事業カンパニー プレジデント 執行役常務 伊左治 勝義

#### 中期経営戦略(22中経)

##### 22中経の具体的施策

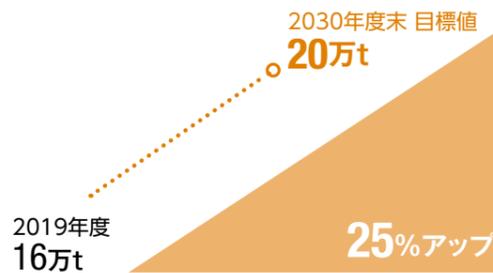
- ・新規鉱山投資によるクリーンな銅精鉱の確保
- ・銅精鉱中不純物除去技術の開発
- ・有価金属マテリアルフロー最適化
- ・化石燃料の削減

##### 2022年度末の到達点

- ・E-Scrap由来有価金属マテリアルフロー最適化の実現
- ・製錬所CO<sub>2</sub>排出量5%削減

#### 持続可能な社会への貢献目標

##### E-Scrapの処理能力

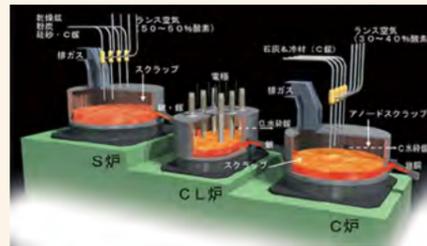


#### 持続可能な社会への貢献目標に関わるトピックス(プロジェクト)

##### 三菱連続製銅法を活用し 循環型社会の構築と気候変動対策に寄与

当社が独自開発した三菱連続製銅法は、環境負荷がきわめて低く、高効率を特徴とする製銅プロセスです。これは、3つの炉を楕でつなぐことにより、

一連のバッチ(回分)操業法を連続化することに成功したもので、連続的に粗銅(98.5%)が得られます。従来の銅製錬は、自熔炉もしくは反射炉、転炉、そして精製炉と3種類の炉を使って行われており、各炉の間は1,200℃の溶けた金属を大きな鍋に入れ、クレーンで移送するバッチ(回分)が一般的でした。三菱連続製銅法は設備をコンパクトにすることで、省エネルギー、低コスト操業を可能にしました。また、従来法では、各炉間のレードル移送時に亜硫酸ガスの漏煙が発生していましたが、楕の採用により効率良くガスを回収できるようになり、無公害のシステムを確立しました。



#### 事業環境: 緩和傾向にある銅精鉱の需給バランス

当カンパニーをとりまく事業環境は、原料調達面では中国等における多数の銅製錬所の拡張・新設を受け、ここ数年間、世界における銅精鉱の需要量が拡大していましたが、2022年度は、銅製錬所の拡張・新設計画が限定的であるため、銅精鉱の需要拡大はこれまでのペースから減速することが予想されます。一方の供給側では、南米を中心に複数の新規大型鉱山の立ち上がりや拡張計画が予定されており、需給バランスは緩和されると見込まれています。

販売面では、電子・電気製品等の素材として活用される銅の需要は、分野により状況は異なるものの、総じて堅調に推移しています。自動車用電子部品や半導体用リードフレームとしての用途がある伸銅品は旺盛な需要が続いている一方、建設・電販向けの電線は低調な状態が続いています。

この新型コロナウイルス感染症の再拡大による経済減速、あるいは、ウクライナ情勢およびロシアへの経済制裁による世界経済への悪影響が需要減につながる懸念されることから、今後の経済情勢や市場動向をしっかりと注視していく考えです。

#### 中期経営戦略(22中経)の概要: リサイクルビジネスのメジャープレイヤーを目指す

当カンパニーでは、世界的に拡大しているリサイクルビジネスのメジャープレイヤーとなるべく各種施策を展開してきました。リサイクル事業を拡大させていく上で、その基盤インフラである銅製錬所の安定操業につながる不純物の少ない銅精鉱を確保するための鉱山投資は非常に重要であり、22中経期間中においても着実に歩みを進めています。具体的には、2021年2月に30%の権益を取得したマントベルデ銅鉱山(チリ)は、2024年以降の硫化鉱生産開始に向けた建設工事をほぼ計画通りに進めており、20%の権益を有するサフラナル銅鉱山(ペルー)は2022年中の環境許可取得を目指しています。また、生産拠点である銅製錬所においては、廃電子基板の総称であるE-Scrapに含まれる微量成分(アルミニウム、ニッケル、錫等)による生産効率低下等操業への悪影響という問題に対し、当社が有する多彩な生産拠点のプロセスを改善し、E-Scrap中の有価金属の回収を強化する「マテリアルグリッド」を展開してきたことで、有価金属の回収による収益力向上だけでなく、銅製錬所の操業改善にも寄与しています。

当カンパニーは、脱炭素社会およびデジタル社会の実現に向けて、銅をはじめとする非鉄金属の需要は中長期的に増加すると見込んでいます。一方で、製錬所の操業においては、脱炭素社会への移行に伴った規制強化への対応が不可欠であると認識しており、「環境親和型製錬ビジネスのリーダー」という目標のもと、製錬所CO<sub>2</sub>排出量の削減にも努めています。環境に配慮した銅鉱山から産出された銅精鉱を用い、当社独自の製錬方

法である環境負荷の低い三菱連続製銅法を活用していくことで「脱炭素社会の構築」にも貢献していきます。

#### 22中経の進捗: 着実に進捗する銅鉱山開発、有価金属マテリアルフローの最適化

22中経の具体的施策として、「新規鉱山投資によるクリーンな銅精鉱の確保」「銅精鉱中不純物除去技術の開発」「有価金属マテリアルフロー最適化」「化石燃料の削減」の4項目を掲げています。「新規鉱山投資によるクリーンな銅精鉱の確保」については、マントベルデ銅鉱山が詳細エンジニアリングと剥土等の建設工事を計画通り遂行しています。「銅精鉱中不純物除去技術の開発」では、鉱業技術研究所のもとで着実に成果を収めており、不純物除去技術の確立と早期の実用化を目指しています。また、生産拠点を横断したプロセスフローを構築し、さまざまな有価金属を一層効率的に回収する「有価金属マテリアルフロー最適化」を進めています。「化石燃料の削減」については、E-Scrap処理時に発生する熱の有効活用により、銅製錬工程等で補助燃料として使用している化石燃料使用量を削減しています。現在のE-Scrap処理能力は16万t/年ですが、2030年度末までに20万t/年体制へ拡大する計画です。

#### 目指す姿の実現に向けて: 環境親和型製錬ビジネスを構築

今後の計画は、資源事業においては、新規鉱山プロジェクトを着実に推進するだけでなく、新規プロジェクト案件の探索も並行して進めていくほか、鉱業技術研究所における銅精鉱中不純物除去技術の研究開発についても継続して注力します。製錬事業においては、有価金属マテリアルフローをさらに高度化するべく、実証試験や、事業化予備調査を実施します。

当カンパニーの長期目標は、環境親和型製錬ビジネスの展開において、競合他社に先駆け、製錬業界を牽引することです。この目標達成に向け、「銅を中心とした非鉄金属の安定供給と循環を推進・拡大」することを長期戦略としています。その具体的施策として、資源事業では、中長期的に新規の鉱山投資を継続します。製錬事業においては、E-Scrap処理20万t体制の確立に向けて、集荷体制・処理体制を整備、拡大します。

当カンパニーは、脱炭素社会およびデジタル社会の実現に向かう社会において、素材としての非鉄金属の重要性は一層高まると考えています。一方、非鉄金属を供給する上で環境親和的な操業を実践することが大前提となっています。当カンパニーは、三菱プロセス(三菱連続製銅法)の優位性を最大限に活用することで、クリーンな非鉄金属の社会への安定供給を実現するとともに、リサイクル技術のさらなる研鑽により、廃棄された製品から価値のある金属を回収・製品化することで、循環型社会の実現にも貢献していきます。



## 環境・エネルギー事業

【環境リサイクル】  
資源循環システムの牽引者

【再生可能エネルギー】  
地熱開発のリーディングカンパニー

環境リサイクル事業、再生可能エネルギー事業を推進することによって、社会的価値と経済的価値の両立を具現化します

環境・エネルギー事業カンパニー プレジデント 執行役常務 新井 義明

### 中期経営戦略(22中経)

#### 22中経の具体的施策

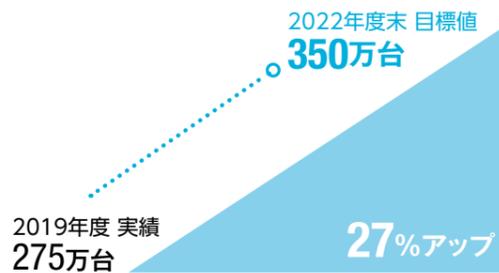
- ・家電リサイクル事業の拡大、自動化推進、回収物高付加価値化
- ・リチウムイオンバッテリー(LiB)リサイクル技術の実証、太陽光パネルリサイクル技術の実証
- ・焼却飛灰リサイクル事業と食品廃棄物バイオガス化事業の安定操業
- ・小又川新水力発電所の完成、安比地熱発電所建設、新規地熱地域の調査

#### 2022年度末の到達点

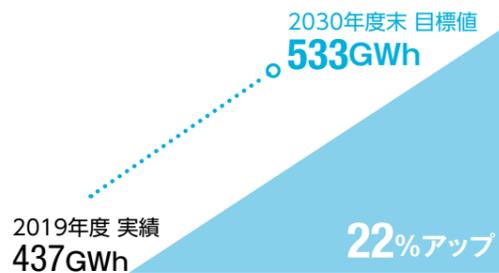
- ・環境リサイクル事業の安定した事業基盤の構築
- ・再生可能エネルギーの拡大・安定操業と新規地熱地域の探索

### 持続可能な社会への貢献目標

#### ■家電リサイクル年間処理台数



#### ■再生可能エネルギー年間総発電量\*



\*各事業(発電および地熱蒸気供給)の発電量に対し、当社の持分比率を掛けた値に定義を見直した

### 持続可能な社会への貢献目標に関わるトピックス(プロジェクト)

#### LiB(リチウムイオン電池)リサイクル技術実証

当カンパニーは、環境省委託実証事業(2020年度～2022年度)として「北九州地域での全体最適LiBリユース・リサイクル技術・システム実証」に参画しています。同事業は、廃車両からのLiBユニットの取り出し、LiBユニットのリユース/リサイクルの仕分けのための劣化診断、リサイクル向けLiBユニットの放電・解体、LiBセルまたはモジュールの熱分解、破碎・選別、活物質からのコバルト・ニッケル回収からなるもので、3年間の事業期間で各工程を実証します。2020年度に車両からのLiBユニット取出し装置を導入し、2021年度に劣化診断技術の検証、熱分解および破碎選別装置の導入を行い、また、LiB解体ラインの設計を実施し、製作を開始しています。2022年度はLiB解体ラインを導入し、全体実証を実施する予定です。



### 事業環境:長期的に拡大するリサイクル市場、再生可能エネルギー需要の拡大

環境リサイクル事業では、都市廃棄物を対象にして最終処分場に依存しない資源循環システムの構築を目指し、家電リサイクル、自動車リサイクル、食品廃棄物バイオガス化、焼却飛灰リサイクルの4つの事業に注力しています。2021年度の収益拡大の一因は家電、自動車分野の資源価格が高騰したことにより有価物の価格が上昇し過去最大の売上高、利益をもたらしました。ただし、常に資源価格の変動リスクを鑑み注視する必要があります。家電リサイクルにおいては、国内で発生する廃家電製品(冷蔵庫、洗濯機、エアコン、テレビ)を対象としており、国内人口減少とともに市場の縮小が予想されますが、エアコンと薄型テレビは市場からの回収率がまだ低いため、2040年頃までは回収率が増加するものと想定しています。2021年度には全国で1,540万台の処理が実施(当社所管6社で全国の約25%の380万台の処理を実施)されていますが、2040年には2,000万台が廃棄され処理されるものと予想し、当面市場は拡大する方向にあります。自動車リサイクルでは、新車製造の復調により廃自動車台数も増加するものと予想しています。次世代自動車であるxEVは普及しているものの廃棄台数はまだ少なく、廃棄拡大までにリサイクルの仕組みや技術開発を進めて行くことが重要です。食品廃棄物バイオガス化に関しては、新型コロナウイルスの影響により生活様式が変化し、当初想定していた外食産業からの事業系一般廃棄物の発生が減り、廃棄物発生の方が大きく変わり予定集荷量に達していません。焼却飛灰リサイクルも同じく新型コロナウイルスや災害の影響による、自治体の焼却飛灰のリサイクル処理に向けた取り組みの遅延等により集荷量拡大に苦戦しています。食品廃棄物も焼却飛灰も課題は集荷であり、集荷エリアの拡大、自治体との連携、環境価値の見える化を行い、集荷量を確保することが重要です。

再生可能エネルギー事業は、鉱山や製錬所に必要な電気を供給するため、自ら再生可能エネルギーの開発を進めてきたものであり、地熱発電、水力発電、太陽光発電を中心に実施しています。ロシア・ウクライナ情勢による燃料費の高騰も想定され、脱炭素効果の高い再生可能エネルギーの活用を図っていく方針を政府が示したことに加え、世界的にカーボンニュートラル実現に向けた動きも活発になっていることから再生可能エネルギーの必要性がさらに高まっていくと考えています。

### 中期経営戦略(22中経)の進捗:ふたつの事業のさらなる強化

22中経の具体的施策として、家電リサイクルでは自動化・省力化の推進としてエアコン室外機の解体装置の開発、ピッキングロボットの活用、作業管理システムのクラウド化等、DX化推進を行っています。自動車リサイクルでは、環境省の委託事

業であるLiBリサイクルの実証試験の推進、解体効率化の検討を推進しています。

再生可能エネルギー事業では、大規模な工事である小又川新水力発電所の8kmにも及ぶトンネル掘削工事も完了し、2022年12月の運転開始に向けて建屋の建設、水車、発電機の設置を進めています。安比地熱発電所は、土木工事・建築工事・掘削工事、蒸気設備・発電設備等の設備工事を2024年4月の運転開始に向けて順調に進めています。また、2021年8月から秋田県の孤ノ森地域の地熱資源量調査を開始、2022年5月から、合同会社はこだて恵山地熱に出資し、北海道恵山地熱の地熱開発に参画する等、地熱プロジェクトの拡大を図っています。

### 22中経の達成に向けて:三菱マテリアルグループの特色を活かした事業を推進

22中経の目標達成に向け、環境リサイクル事業では、4つの事業の安定した事業基盤構築を進めます。中長期的に家電リサイクルでは新規プラント検討による国内シェア拡大、家電メーカーとの連携による海外展開検討、太陽光パネルリサイクルによる品目拡大、自動車リサイクルではLiBリサイクルを含む事業構想構築、食品廃棄物バイオガス化では拠点拡大、焼却飛灰リサイクルでは最終処分場再生事業の展開の検討を進めます。

再生可能エネルギー事業では、小又川新水力発電所、安比地熱発電所の工事を計画通り安全に進め、ふたつの発電所を増強して総発電量は500GWhを目指します。加えて、新規地熱開発、新規小水力の調査や風力、木質バイオマス等、複数の地域で事業化に向けた検討を進めます。中長期的には、ほかの再生可能エネルギー事業分野への参入の検討、海外展開や他社との連携の検討、再生可能エネルギーの価値向上、脱炭素化社会の実現に貢献するためにビジネスの変化を捉えた新規事業の創出等を検討して進めていきます。

経営戦略の核となる事業方針に基本的な変更はありませんが、完全カンパニー制になったことにより、以前にも増して当社グループの特色を活かした環境リサイクル事業、再生可能エネルギー事業を推進しなければならないと考えています。これによって、持続可能で環境負荷の低い循環型社会、脱炭素社会の構築に貢献し、社会的価値と経済的価値の両立を具現化していくことが会社の目指す姿に直結し、企業理念の一翼を担う存在となるものと考えています。現在、事業環境がめまぐるしく変化している中、変化への対応力が一層求められています。コアコンピタンスをさらに強固なものとし、既存事業をさらに強化・拡張するとともに、新規事業の創出も加速させることで、カンパニーの成長を実現させていきます。これらを進めるにあたり4つの経営改革を進めて、環境変化に機敏に対応し、一人ひとりが考え、スピード感を持って、自律的に動く組織を目指していきます。

## その他事業(セメント事業・関連事業)

### 国内外のセメント業界を牽引するUBE三菱セメント株式会社設立

新会社設立により、国内セメント需要の減少に対応するとともに、国内事業再編による生産体制の最適化、スケールメリットによる安定した収益基盤を確立します。さらに、米国事業をはじめ海外事業拠点の拡大等による海外市場での成長を目指します。

#### 国内外セメント産業のトップメーカーとして UBE三菱セメント(株)設立

2022年4月、UBE(株)と三菱マテリアル(株)のセメント事業およびその関連事業等の会社分割による統合によって、UBE三菱セメント(株)(略称「MUCC」。持分法適用関連会社)として新たに事業を開始しました。両社は販売・物流の共同事業会社である宇部三菱セメント(株)を1998年に設立して以来、物流費や営業拠点費用の削減等の大きな効果を実現してきました。しかし、国内セメント事業は、需要の大きな減少やエネルギー価格の変動に加え、深刻化する地球温暖化問題への取り組み等の課題に直面しつつあり、両社のセメント事業の将来の成長のためには、従来の関係をさらに発展させた新たな体制の構築が必要となっていました。

MUCC設立により、国内セメント事業の製造・販売・技術の一体化を実現し、生産体制の最適化や川下領域の生コンクリート事業を含めた販売・物流体制の再構築等、バリューチェーン全体で効率化を推進し、シナジー効果を最大限に発揮することで、事業基盤のさらなる強化を図り、社会インフラの整備および循環型社会への貢献とカーボンニュートラルを両立する企業としての地位を高めていきます。加えて、米国事業をはじめ海外成長市場でも存在感を高めるほか、国内で創出される経営資源を、脱炭素社会お

よび循環型社会の構築に貢献する地球環境対策や、海外のセメント・生コンクリート事業や、高品質の石灰石をベースとした高機能無機材料事業等、将来的に国内外で成長が期待できる事業に集中的に投下していきます。これらの取り組みを通じて、最適な事業運営の体制を構築し、業界トップクラスの効率性と収益性を誇り、進化しつづけるグローバルカンパニーを目指します。

#### 脱炭素社会および循環型社会の構築への貢献

MUCCが取り組む地球環境問題に関する検討範囲は、生産技術面や研究開発面に止まらず、社会ニーズへの対応、外部技術探索等、非常に多岐にわたります。当社ではトップの直轄組織として、全社横断型の「地球環境対策プロジェクト」を強力に推進します。

プロジェクトの遂行を通じて、地球環境に配慮したエネルギー活用、温暖化ガス削減技術の開発等による脱炭素社会構築を図り、また、これまで培ってきた廃棄物利用技術のさらなる高度化によって、循環型社会の構築に貢献し、将来のカーボンニュートラル実現を目指します。

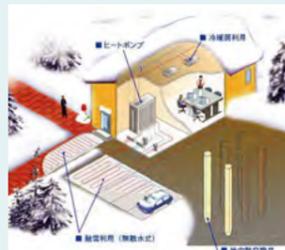
GHG削減に関しても、MUCC設立の効果により、技術開発が進み、GHG削減への取り組みが加速することを期待しています。

#### 関連事業

関連事業では、特色豊かなグループ会社が幅広く事業を展開しており、エンジニアリング会社や商社をはじめ、塩の製造・販売事業や、鉱山跡地を活用した観光事業等を展開しています。

三菱マテリアルテクノ(株)は、非鉄金属プラントや化学・製薬プラント等の多岐にわたる分野において、設計から施工後のメンテナンスまで総合的なエンジニアリングを国内外で推進しています。また、再生可能エネルギーのひとつである「地中熱」を利用したヒートポンプシステムを国内各地で展開しています。

当社グループの総合商社である三菱マテリアルトレーディング(株)は、リサイクル事業にも取り組み、産業廃棄物のセメント原料化や、金属スクラップからの銅・貴金属・レアメタル等回収に貢献すべく、引き取りから運搬、処理までをコーディネートしています。またBtoC事業としては、当社三田工場製の純金カードの販売事業も展開しています。



地中熱利用ヒートポンプシステム概念



地中熱利用システム 工事の様子(東京スカイツリー)



三菱マテリアルトレーディング社が販売する「純金カード」

## 専門的な知識を結集し、一元的に担当するSCQによって、多様化するリスク、課題解決に取り組みます



執行役員社長  
(SCQ推進担当、社長特命事項担当)  
鈴木 康信

**Q** 今回のCX推進体制は、戦略本社、プロフェッショナルCoE、カンパニーで構成されますが、SCQ\*を通じて、どのようにグループガバナンスを遂行していくのでしょうか。

**A.** 戦略本社のSCQ推進部がSCQに関する方針や戦略を決定し、その戦略に基づいてプロフェッショナルCoE(PCoE)のコンプライアンス・リスクマネジメント部と安全環境品質部が具体的な施策の立案・実行を担います。また、各カンパニーは自律的に施策に取り組み、「プロフェッショナルCoE」は全般の方向性を整えるとともに、カンパニーの支援を行います。

**Q** 今回の体制変更について、その背景や課題認識をお聞かせください。

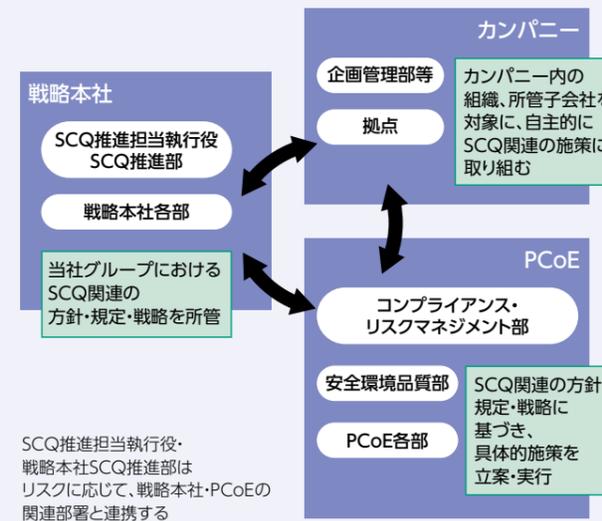
**A.** 近年、企業は法令、ルールの遵守だけでなく、社会規範や倫理に適った行動がますます求められるようになってきました。また、企業が対処すべきリスクも多様化しています。私たちが、全社的にこのような課題に一本筋を通した形で取り組み、解決していくためには、専門的な知識を結集し、一元的に担当する部署が必要です。一方、当社グループの各カンパニー事業の事業内容はそれぞれに独自の特徴を有しており、直面する課題も異なるため、具体的な対応は一律ではなく事業の個別の状況に合わせた取り組みがより効率的であるとの結論に至りました。このような課題認識のもと、新しい組織、運営をデザインしました。

**Q** 2022年度は特にどのような点に注力していくのかお聞かせください。

**A.** 2022年度は、CXによる組織再編の初年ということで、カンパニー側に移管した業務を含めて、施策が抜け漏れなく実行されるよう緻密な対応を図っていきます。また、海外のグループ会社も含めて、グループ内で懸念事項が生じた際には、従業員が気兼ねすることなく、上司や通報制度等、複数あるルートの一つかを使って声を上げてもらい、それらの声に正しく対応する体制の実効性をさらに高めていきたいと考えています。

\*SCQDE:当社グループが掲げる、業務遂行における判断の優先順位  
S: Safety & Health(安全・健康最優先)  
C: Compliance & Environment(法令遵守・公正な活動、環境保全)  
Q: Quality(「顧客」に提供する製品・サービス等の品質)  
D: Delivery(納期厳守)  
E: Earnings(適正利益)

#### SCQにおける戦略本社~カンパニー~PCoEの役割



SCQ推進担当執行役員・戦略本社SCQ推進部はリスクに応じて、戦略本社・PCoEの関連部署と連携する

カンパニー  
企画管理部等  
拠点  
カンパニー内の組織、所管子会社を対象に、自主的にSCQ関連の施策に取り組み

PCoE  
コンプライアンス・リスクマネジメント部  
安全環境品質部  
SCQ関連の方針・規定・戦略に基づき、具体的施策を立案・実行  
PCoE各部

戦略本社  
SCQ推進担当執行役員SCQ推進部  
戦略本社各部  
当社グループにおけるSCQ関連の方針・規定・戦略を所管

関連記事:

統合報告書「SCQDE」▶P1

統合報告書

「特集:今、取り組むべき経営改革」▶P28

## 労働安全衛生

### 三菱マテリアルグループの業務遂行における判断は「安全・健康」が最優先です

当社グループは「従業員の安全と健康なくしては、従業員と家族の安定した生活や幸福が実現されず、順調な操業も望み得ず、ひいては会社の発展もあり得ない」という考え方を基本に、行動規範第2章に「私たちは、安全と健康をすべてに優先します」と定めています。業務遂行における判断の優先順位として定めた「SCQDE」でも「S」（安全・健康 Safety & Health）が最優先事項であることを謳っています。

#### 当社グループ安全衛生管理基本方針

- 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。

#### 安全衛生推進活動

2014年に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起こしてはなら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拡充・構築しています。

2022年度は、3年計画の3年目としてリスクアセスメントによる設備安全化の徹底を図り、2021年度に導入した設備安全化推進マニュアルの運用に加え、既存設備の安全化を進めます。

また、火災爆発等事故防止に関しては、類似事故の発生を未然に防止するため、グループ内国内事業所で発生した火災爆発等事故の情報を、社内コミュニケーションツールの活用等により、カンパニー、拠点等に発信していきます。

#### 関連記事:

ESGレポート「労働安全衛生」  
<https://mmc.disclosure.site/ja/>

コーポレートサイト「安全への取り組み」  
<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/company/safety.html>

#### 危険体感教育

危険感受性の向上を図るため、危険を体感させ現場のリスクを察知できるよう、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、当社グループ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しています。また、分解可搬式のVR（Virtual Reality）危険体感装置を用い、当社グループ内の各事業所で危険感受性の向上に役立てています。



薬液・高圧水危険体感

爆発・ガス危険体感

#### VR危険体感教育メニューより、玉掛失敗による飛来事故



## コンプライアンス

企業が持続的発展を遂げるために「コンプライアンス」はその土台となる重要な部分です。当社グループは、倫理的な企業文化や組織風土の醸成のため「コンプライアンス」意識の浸透・定着のための取り組みを実行しています。

#### コンプライアンス意識の浸透・定着

当社グループでは、コンプライアンスを法令遵守はもとより企業倫理や社会規範を含む広い概念として捉え、ステークホルダーの皆さまの期待に誠実に応えていくことと考えています。

当社グループ全体のコンプライアンス体制強化に向け、国内外での研修をはじめとしたさまざまな施策を通じ、グループの従業員一人ひとりのコンプライアンス意識を高める地道な取り組みを続けてきました。これらの取り組みを継続し、さらなる意識の浸透と定着を図っていきます。

#### コンプライアンス意識の向上に向けたさまざまな取り組み

当社グループでは、2006年から毎年10月を「三菱マテリアルグループ企業倫理月間」と定め、社長メッセージを社内イントラネットで配信しているほか、各事業所、グループ各社が独自の活動を展開しています。

企業理念体系を当社グループの従業員に浸透させるため、小冊子、ポスター、携帯用カードおよび従業員ハンドブックを22言語で作成し配布することにより、世界各国の従業員と共有しています。また、2020年度には従業員ハンドブック・ケーススタディ編を社内イントラネットで配信し、国内グループ各社が教育活動に利用しています。

「SCQDE」（P1参照）については、研修や教育、ポスター、携帯用カードを通して、浸透に努めています。

自由闊達なコミュニケーションができる組織風土を構築し、風通しの良い組織を目指すことがガバナンス強化につながり、コンプライアンス違反の防止となることを認識し、対話型のコミュニケーション施策や研修を通じ、コミュニケーションの深化を図っています。

また、コンプライアンス小集団活動により、健全な危機感を持ち、自分の問題として考え、意見を交換することでコンプライアンス意識の醸成および職場内コミュニケーションの向上に取り組んでいます。さらに、交際費管理規定のグループ規定化、グローバルホットラインの開設等、グループ全体で取り組みの強化を図っています。

#### コンプライアンス教育の拡充・再徹底

コンプライアンスに関する教育や研修を、外部講師やeラーニングも活用し、国内外の当社グループ従業員に行っています。

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・リスクマネジメント研修を受講できる体制を整えています。2020年度からはオンラインでの受講を推進しています。またコミュニケーションワークショップ、階層別研修等を定期的実施しています。

海外でのコンプライアンス・リスクマネジメントに関する教育・研修は、世界各地の事情も踏まえながら研修内容を検討し、海外統括会社での集合型研修に加え、2018年度よりオンライン研修も導入し、幅広い地域での研修を効率良く実施しています。

2018年より、当社経営幹部と外部弁護士が講師となり、国内のグループ会社役員に対し、役員ガバナンス研修を実施しています。研修では、ガバナンス、コンプライアンスについて経営者が果たすべき義務・役割を理解し、それらを全うするための意識の醸成・手段の習得を図ります。2021年度より、海外向けも実施しています。

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年度より継続して年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。

#### 腐敗防止

当社グループでは、持続可能な開発における世界的な課題である腐敗防止の重要性に鑑み、グローバルな事業活動全体における贈賄防止のため、2018年4月に当社は「外国公務員等贈賄防止規定」を制定しました。グループ会社における贈賄防止体制の構築・運用のため必要な支援を行っています。

## コンプライアンス

### 独占禁止法遵守体制再構築のための施策

2019年9月、当時当社グループ会社であったユニバーサル製缶(株)が、公正取引委員会から独占禁止法違反(カルテル)により排除措置命令および課徴金納付命令を受けました。これを受け2019年11月以降、当社グループは独占禁止法遵守体制再構築のための各種施策に取り組んでいます。

- 独占禁止法遵守規定の当社および国内グループ会社での制定
- 独占禁止法遵守に関するトップメッセージの継続的発信
- 当社グループの行動規範において独占禁止法遵守を明確化
- 当社および国内子会社における懲戒に関する規定等の見直し
- 当社および国内子会社における自己監査および各事業の独占禁止法抵触リスク評価の実施
- リスクマネジメント活動による各事業所での対応策を起案・実施
- 独占禁止法教育の継続・拡充
- 独占禁止法に関する内部監査の見直し
- 入札談合、競合事業者との取引に関する対策強化

### 内部通報制度

当社およびグループ会社の従業員等からの通報・相談を受け付けるために2002年12月より内部通報制度を運用しています。2020年1月からは通報・相談窓口である「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の整備を行い、通報・相談への適切な対応体制の整備と対応能力の強化、並びに通報・相談窓口への信頼性向上に努めています。また、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、2018年6月に「監査委員窓口」を設置し運用しています。

これらの内部通報窓口は当社グループの従業員に配布している携帯用カードへの記載や、グループ内WEBサイト、各種研修等を通じて当社国内グループ全従業員に周知しています。

2021年4月1日に三菱マテリアルグループグローバル内部通報窓口「MMC GROUP GLOBAL HOTLINE」を開設し、運用しています。対象は、日本国外に所在するグループ会社・海外拠点等(一部例外あり)です。グローバル内部通報窓口は、海外の対象会社・拠点ごとに周知しています。

### 内部通報窓口への相談件数推移(年度)

2016	2017	2018	2019	2020	2021
38件	42件	61件	58件	54件	47件

### グループガバナンス体制強化策

2017年以降、当社グループにおいて発生した品質問題の背景・原因の分析を踏まえ特定した、当社グループ全体のガバナンスに関する課題の解決に向け、グループガバナンス体制強化策を策定し、実行しています。2020年5月13日をもって、社外取締役および社外有識者によるモニタリングは終了していますが、自律的な取り組みを継続しています。

### ロバートソン・レディ・ミックス社(RRM社)における事案と対応策

米国の連結子会社であったRRM社等において、RRM社の一部の経営幹部が共同出資する企業との間での取引事実が判明しました。これは、経営幹部に対する不十分な牽制(RRM社の成功を支えた風土維持のため関与を最小化)、経営幹部への権限集中とトップに従う風土(オーナー企業としてトップダウン経営で成長してきた歴史)等が原因となったものです。なお、当社グループにおける類似事案の存否の調査を実施し、本件以外には存在しないことを確認しています。

(詳細は「2021年3月期第2四半期報告書提出に関するお知らせ」(2020年12月16日公表)をご参照ください。)

### RRM社等における事案の当社グループ再発防止策

課題	対応策
コンプライアンス体制強化	管理チーム設置、決裁事項の事前審査実施 →2020年12月設置、実施中 Compliance Officer, Staffの配置 →2021年3月配置
弁護士等を窓口とする外部通報窓口の設置	→2021年4月設置
株主からの経営幹部派遣による経営体制の刷新・強化	2021年4月MCCデベロップメント社取締役社長兼CEO*等を株主から派遣 *米国三菱セメント社取締役CEOを兼務
取締役会の実効性向上による子会社幹部との対話強化等	取締役会の開催頻度、親会社との対話頻度の増加

### グループ全体の内部統制強化策

RRM社等での経営幹部による利益相反取引事案を受け、RRM社等における再発防止策に加えて、グループ全体の経営幹部による不正の未然防止・早期発見に向けたさらなる内部統制強化策を実施しています。

テーマ	具体的施策	2021年度総括
1) 内部牽制の強化	① 親会社からの常勤役員複数派遣	● 常勤役員複数派遣ガイドライン、非常勤役員活動マニュアルの制定 ● 非常勤役員活動マニュアルの活用状況調査の実施
	② 兼業・関連当事者取引の確認および規定の制定 ③ 新規取引時の確認、既存取引先の状況確認	● 新規取引時の確認、既存取引先の状況確認ルールおよび手法の基本方針作成、事前調査の実施 ● 兼業・関連当事者取引等管理規定の制定(2022年4月発効)
	④ 海外内部通報制度の導入	● 各社固有の通報窓口への通報状況の実態調査の実施 ● MMC GROUP GLOBAL HOTLINEは、期末までに海外グループ会社の全対象会社へ導入完了
	2) 役員の意識の向上	① 役員ガバナンス研修
② 海外子会社マネジャーに対するコンプライアンス研修		● コンプライアンス研修動画を海外子会社に向け配信 ● 現地の外部講師による双方向対話型研修を実施
3) 第二線間のコミュニケーションの強化		● 不正取引・不正会計、独占禁止法違反をテーマに対話を実施
4) 内部監査の拡大(監査部)		● 2021年度総合監査対象拠点のうち、約半数を重点監査として帳簿監査対象に選定 ● RRMグループの帳簿監査実施 ● 国内18拠点の帳簿監査実施

### 関連記事:

ESGレポート「ガバナンス」  
<https://mmc.disclosure.site/ja/>

# リスクマネジメント

## リスクマネジメント活動

事業を安定的に運営するため、リスク感性とリスクコントロール能力の向上に努めています。また、グループ全体でリスクマネジメントシステムを展開しており、国内外の全グループ事業拠点においてリスクマネジメント活動を展開しています。

### 基本的な考え方

当社グループのリスクマネジメント活動は、「事業活動に負となる事象の要因を管理し、健全な事業の継続を支援する」ことを目的としています。この目的を達成するため、3つの基本方針を定め、活動を展開しています。

### リスクマネジメントの基本方針と実施事項

- 1. ハイリスク対応**  
リスクランクを反映した対策を実施
- 2. 未認識リスクの発見**  
リスク管理台帳を使用し網羅的にリスクを整理
- 3. リスク情報の共有化**  
全社取り組みリスクを関係者に開示

### 推進体制

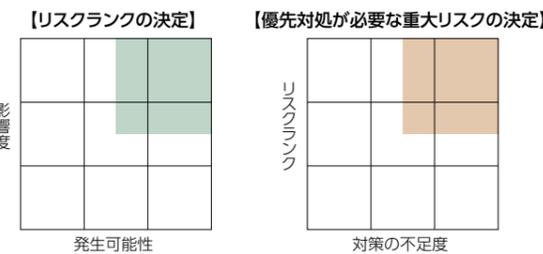
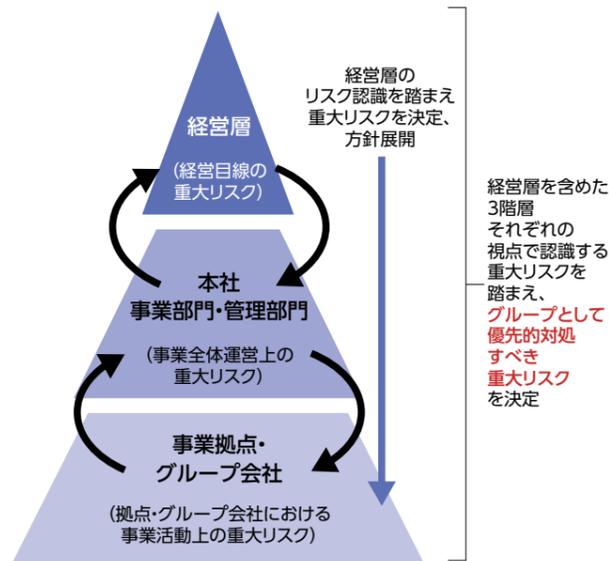
当社グループでは、グループ全体で共通性や優先度が高い、事業運営に深刻な影響を及ぼす重大リスクを経営層で特定・評価する一方で、各事業分野における固有の重大リスクは事業部門が特定をしています。

全グループで優先的に取り組む重大リスク、および各事業部門が取り組む重大リスクの内容と対応方針は、当社のサステナブル経営推進本部、執行役員および取締役会で協議し、年次で決定されます。これに沿って各事業拠点は活動の実施計画を策定し、ガバナンス審議会における審議を経て、活動を展開しています。

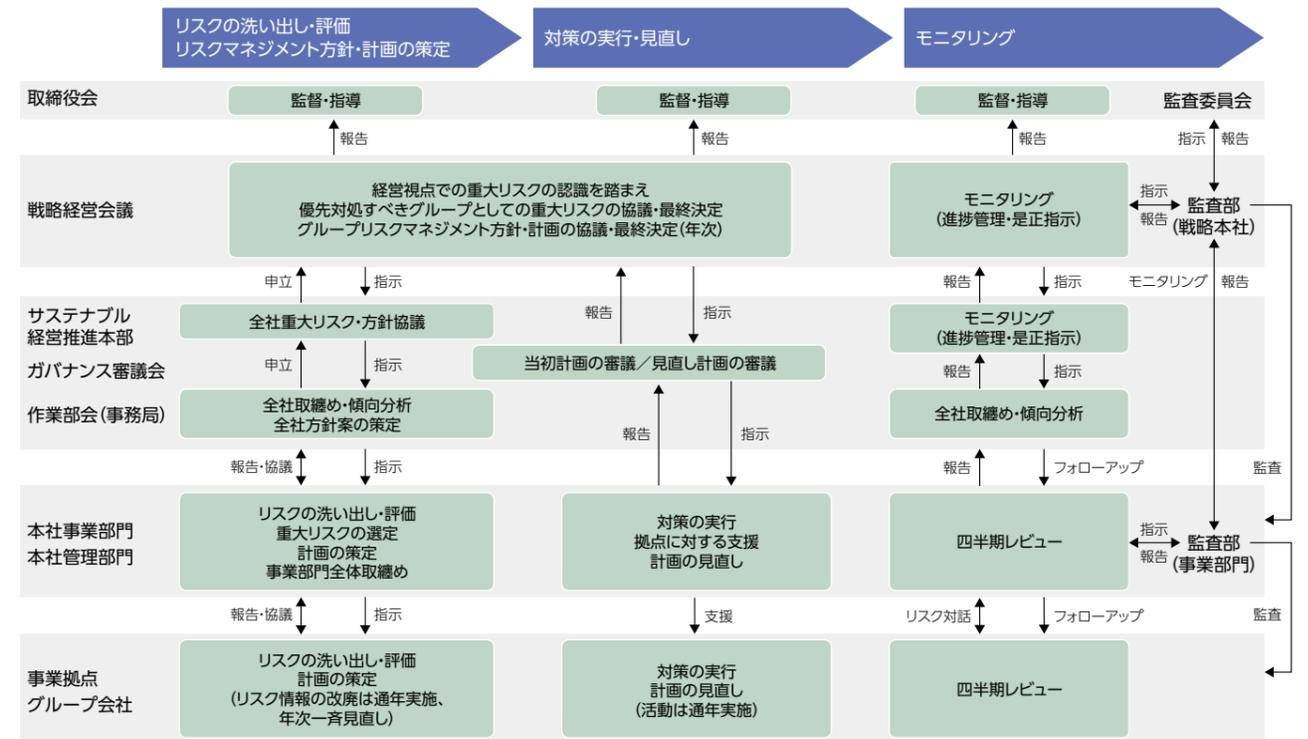
活動内容は、経営層や関係部署とも共有され、進捗状況は、サステナブル経営推進本部、戦略経営会議、取締役会により、定期的にモニタリングされる体制としています。

また、リスクマネジメント活動で捉えたリスク情報は内部監査の材料として提供され、監査等により指摘されたリスクについても適宜リスクマネジメントの対象に追加される仕組みとなっており、全体としてPDCA管理を行っています。教育面では、社内および社外コンサルタントを起用した研修を国内外で実施し、リスク感性の向上とリスクコントロール能力の強化・底上げに努めています。

### 重大リスクの選定プロセス



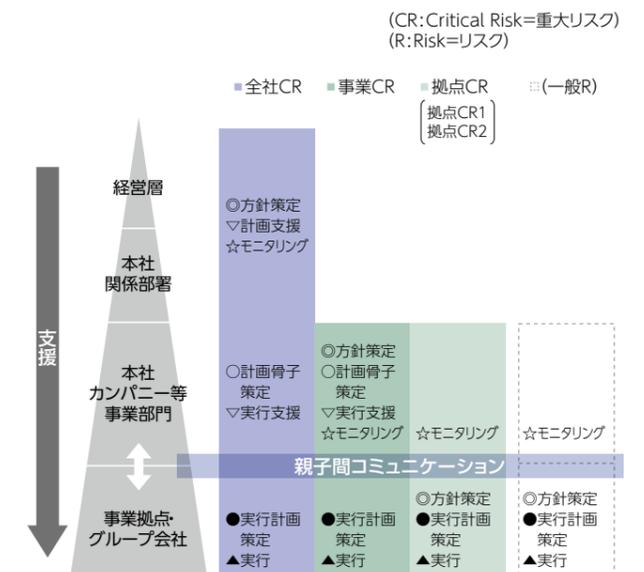
### リスクマネジメント推進体制



### リスク対応における階層ごとの役割と責任

重大リスクは、その属性に応じて4分類し、階層(経営層、関係部署、カンパニー等事業部門、事業拠点)ごとに役割と責任を設定しています。特に、事業拠点単独ではリスク対策の実行が困難な場合には、親会社や所管の事業部門、および専門性を有する関係部署と協議のうえ、十分な支援を受けることができる体制にすることにより、重大リスクへの対応を漏れなく確実に実行することを目指しています。

### 重大リスクごとの階層に応じた役割と責任



## リスクマネジメント

### 事業等のリスク

これら体制のもと、経営者が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として認識している主要なリスクは右表のとおりです。なお、本内容の詳細は、有価証券報告書「事業等のリスク」項に開示しています。

#### 関連記事:

コーポレートサイト「事業等のリスク」  
<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/ir/policy/risk.html>

リスク名称	発生可能性	影響度
国際情勢、海外経済情勢	高	大
市場動向	中	大
原材料・ユーティリティ価格の変動	高	大
調達品	中	大
気候変動	高	大
自然災害・異常気象	中	中
公害及び環境法令違反の発生	中	中
感染症(新型コロナウイルス)	高	中
情報セキュリティ	高	中
財務リスク	中	大
人権リスク	中	中

## 危機管理活動

### 基本的な考え方

当社グループは、自然災害、事故、テロおよびパンデミック等の危機事態に迅速かつ的確に対応するべく、危機管理体制の強化に努めています。当社グループ全体に適用される危機管理関連規定を運用するとともに、事業継続計画(Business Continuity Plan)を国内外の全連結子会社で策定し、危機事態が発生した場合でも、事業を早期に復旧し継続することにより、お客さまへの影響を最小限に抑えるよう努めています。

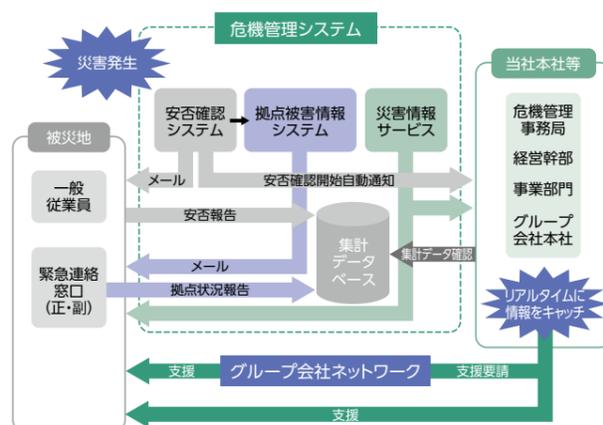
これとあわせて、社外コンサルタント会社等から世界各地の最新の危機管理に関する情報や専門的な助言を随時受けており、海外出張者および現地駐在員は、有事の際に行動判断の助言や直接的な安全確保サービスおよび医療サービスを現地で受けることができる体制としています。また、国・地域ごとのリスクを考慮した安全確保の手引き(地域版)の展開や、特にリスクが高い国・地域のセキュリティチェック等を行っています。

また、2020年度よりこれまでの危機管理活動で体制を整備してきた自然災害、事故、テロおよびパンデミック等に加え、品質不祥事、事業系の法令違反、情報漏えい、サイバー攻撃、信用棄損等の重大なオペレーショナルリスクについても危機管理活動の対象としています。それぞれの危機事態が発生した場合の対応体制、役割と責任を明確にし、時系列に対応事項等を整理したフレームワークを整備のうえ、広く危機事態に対応できる体制としています。

### 危機管理システム

当社グループでは、自然災害等の危機事態が発生した際に、いち早く従業員の安否や事業拠点の被害状況を把握し、グループ内で共有するために、危機管理システムを国内外で運用しています。これにより、速やかかつ適切な初動対応が可能になり、また当社グループのネットワークを活かした被災地域の近隣拠点からの支援等も可能となります。

### 危機管理システム



## 新型コロナウイルス感染防止と事業継続

### 基本方針

当社グループは、従業員の感染防止と事業拠点や地域における感染拡大防止を最優先に、重要事業を停止させることのないよう、グループ共通方針のもと、各種対策に取り組んでいます。

1. 従業員の健康と職場の安全を最優先に、感染予防・拡大防止に万全を期す
2. 国や行政の要請・指示に従い事業活動を行うとともに、従業員個人が私生活においても自覚を持って行動する
3. 社会基盤を支える製品の生産・供給やリサイクル事業が途絶えることがないよう事業継続させ、顧客・社会からの要請に応える
4. コロナ禍への取り組みを契機にワークスタイルの見直しに繋げ、生産性を向上させる

### 体制

当社グループは、本社に新型コロナウイルス対策本部を設置し、グループの統一的な対応を指揮しています。対策本部は、世界各地の感染症の流行状況に応じたグループ対応方針と予防対策のガイドライン等を策定し、全事業拠点への周知を図るとともに、従業員の健康状態、国・地域の状況や方針・規制等、事業拠点への影響、サプライチェーンへの影響等の情報を一元的に収集、経営陣とも共有し、状況の変化に応じて迅速かつ適切に対応するべくモニタリングしています。

### 感染予防・拡大防止策

国内外の全従業員の健康と職場の安全を確保すること、および事業を行う各地域における感染拡大を防止するため、各種施策を実施しています。

1. 職場における感染予防策の周知・徹底と従業員の健康管理の徹底
2. 罹患者やその疑いのある者が発生した場合の対応手順の周知・徹底
3. オフィスにおける在宅勤務の本格運用、公共交通機関の利用制限、サテライトオフィスの活用
4. 出張、会議、行事等の制限、WEB会議等のリモート対応
5. 海外駐在員は、地域の流行状況、行動制限、医療水準、医療サービス体制の状態等に対応

### 事業継続

当社グループの社会基盤を支える製品・サービスや、リサイクル事業等の重要事業を継続させ、顧客・社会からの要請に応えるため、拠点ごとの事業継続計画に則り、感染症の流行状況と国・行政の要請に応じ各種施策を実施しています。

1. オフィスは重要業務を特定のうえ、在宅勤務を原則とし、出社は最小限のBCP要員に限定し事業を継続
2. 生産拠点は、地域の感染拡大に伴う従業員の通勤制限や操業制限に応じた複数のシナリオに基づき、継続する重要業務の特定とそれに伴った体制を整備
3. 原材料調達先や業務委託先の分散化、物流ルートの複線化、顧客との連携強化等、サプライチェーンを強化

### 変化への適応

今後長期化が見込まれる深刻な実体経済への影響や事業環境、ビジネス構造の大きな変容に対応するべく、当社グループは市場や顧客との連携をさらに強化することと合わせ、テレワーク等の新たなワークスタイルへの移行や、DX(デジタル・トランスフォーメーション)による経営スピードの向上、ビジネスモデルの再構築等の競争力を高めるためのさまざまな施策に取り組んでいます。

#### 関連記事:

コーポレートサイト  
 「新型コロナウイルス感染症に関連する当社の対応について」  
<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/company/covid19/index.html>

## 人権の尊重

### バリューチェーンにおける責任

当社グループは、事業活動を包括的に対象とする人権方針を新たに定めるとともに、人権デューデリジェンスを実施し、人権リスクを管理します。

#### 人権方針

当社グループは、グローバルに事業を展開する上で、各国の法令遵守だけでなく、国際的な人権基準の尊重は必須であると考えています。そこで2021年12月に「人権方針」および人権方針を反映した「調達方針」を策定し、人権リスクを管理し、人権への取り組みを強化しています。

#### 関連記事:

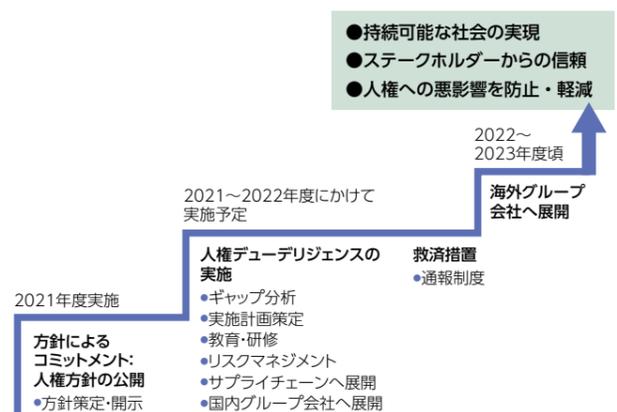
コーポレートサイト「サステナビリティ」  
<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/sustainability/humanrightspolicy.html>

#### 取り組みのロードマップ

当社グループでは、人権への取り組みを強化するため、グループ内において人権デューデリジェンスを推進し、「人権リスク」の低減に努めるとともに、取引先とも連携した取り組みを推進します。人権課題における実態調査の結果を基に、想定リスクの洗い出しと見直しのPDCAサイクルを確立し、人権啓発の研修等でさらなる社内浸透を図り、これをグローバルに展開していく計画です。

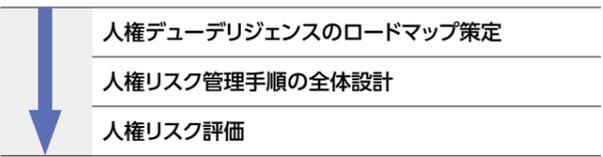
2022年度からは、自社事業による人権への悪影響を防止・軽減するため、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に従って、以下の3項目に取り組みます。

- 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)



#### 人権デューデリジェンス

当社グループは、事業活動に関係する人権への負の影響を特定、評価、防止・軽減するために人権デューデリジェンスを実施します。上記の特定、評価においては、外部専門家の意見も取り入れ、バリューチェーン上の人権課題を抽出、分析します。



#### 責任ある原材料調達

当社は、バリューチェーン全体で、お取引先との公正・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、鉱山開発に伴う環境や地域社会への影響に配慮した調達活動を行っています。一定規模の権益を有する鉱山のアドバイザー・コミッティーに特定の人員を参加させる等、先住民の方々や地域コミュニティとの対話を重視しているほか、調達先の鉱山に対しては当社が定めるCSR基準への遵守を要請し、定期的なアンケート調査等により遵守状況の確認に努めています。

さらに、当社は「国連グローバル・コンパクト」に署名し、2022年3月22日付で参加企業として登録され、グローバルな調達活動をする企業として社会的責任を果たしていきたいと考えています。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。

#### 関連記事:

ESGLレポート  
 「バリューチェーンにおける責任」 「ステークホルダーコミュニケーション」  
<https://mmc.disclosure.site/ja/>

## 品質管理戦略

「攻めの品質」活動によって、当社グループのブランド資産としての「品質」を確立し、お客さまからの高い信頼を獲得します。

#### 長期目標

当社グループのブランド資産としての「品質」を確立

- 設計・設備・工程作りの最適化
  - ⇒工程能力\*をアップ
  - ⇒製品品質を高める
- 当社グループ製品に対するお客さまからの高い信頼
- 当社グループ製品の差別化・高い競争力
  - \*工程能力: 生産ライン(工程)が持つ品質に関する能力

#### 長期戦略の目指すもの

品質管理における長期戦略には「守りの品質」と「攻めの品質」があります。

守りの品質では、品質問題を再び繰り返すことがないよう、不適合品を社外に流出させない体制づくりに取り組んでいます。

一方、攻めの品質では、そもそも不適合品を作らないことを目標に、データも活用して設計・設備・工程作りの最適化を目指します。

これらの取り組みを通じて、「当社グループ製品に対するお客さまからの高い信頼」「当社グループ製品の差別化・高い競争力」に関するそれぞれの長期目標の実現を目指します。

#### 2022年度以降の強化ポイント

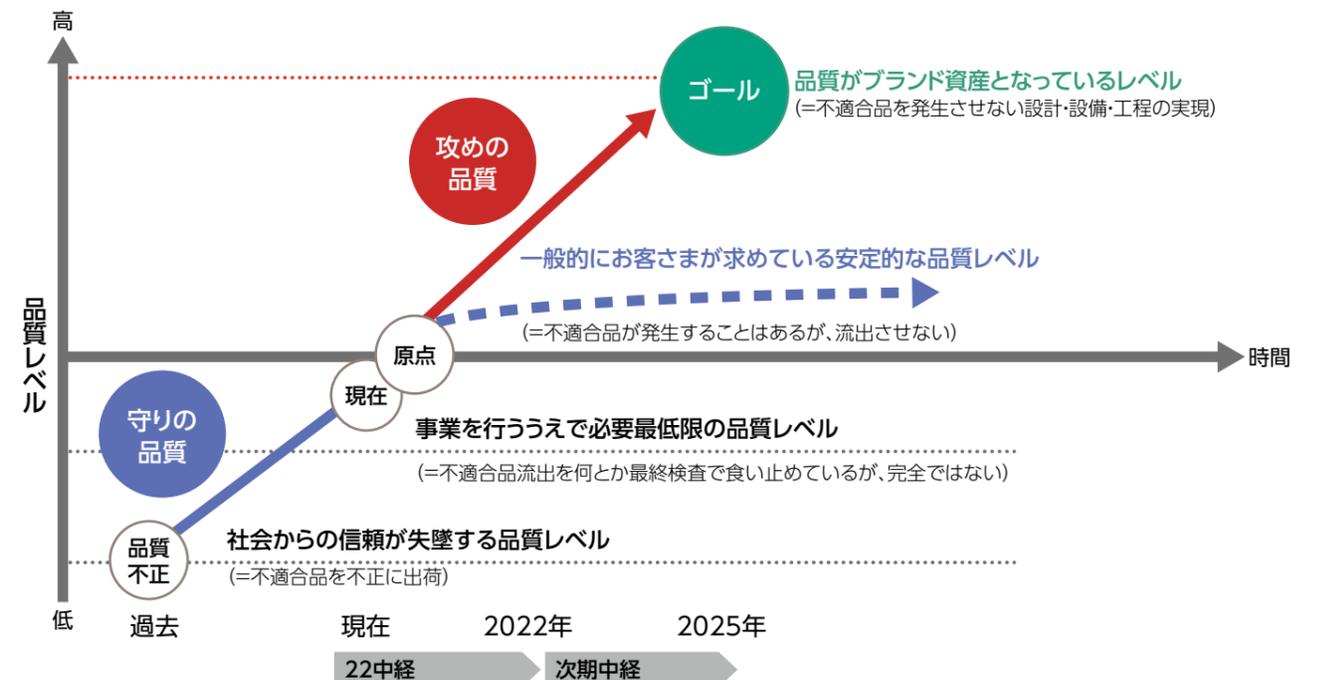
守りの品質として取り組んできた品質問題に対する再発防止策は、ISO9001等の品質マネジメントシステムの中に落とし込み、各拠点で継続的に実行してまいります。

現在、再発防止策として取り組んできた検査設備の自動化が進み、膨大なデータが蓄積されてきています。これらの検査データ等を自動で記録、収集、分析し、不適合品の早期発見・真因究明に活用するとともに、不適合品が発生する予兆を把握して必要な対策を取ることで、不良率と製造コストの低減を目指します。また、データを有効活用するのに必要な教育を開始しています。

これらの取り組みは、ものづくり戦略、デジタル化戦略と連携し、戦略本社、プロフェッショナルCoE、カンパニーが一体となって推進してまいります。

#### 関連記事:

ESGLレポート「バリューチェーンにおける責任」  
<https://mmc.disclosure.site/ja/>



## 環境保全・環境技術

### 環境マネジメント

当社グループは、環境方針に基づき、環境保全に努め、資源の有効利用とその再資源化に取り組むとともに、事業を展開する地域において環境汚染防止に努め、脱炭素社会の実現に向けたさまざまな活動を展開しています。

#### 【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

関連記事:

コーポレートサイト「サステナビリティ」  
<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/sustainability/>

#### 環境管理活動

当社グループの各事業所では、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。

#### 環境法規制の遵守

当社グループに適用される法律の改正情報は、全社に周知徹底するとともに、大規模な改正や設備の変更等が必要となる改正については説明会を開催し、全ての事業所が確実に対応できるよう情報を共有しています。また、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。

2021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。

#### 生物多様性への配慮

当社グループの事業活動によって生物多様性への影響が特に生じやすいのは、原料の調達先である海外鉱山です。中でも当社が出資し、調達先として重要な銅鉱山では、いずれも採掘事業の開始前に適正な環境影響評価が実施され、開始後も継続的な環境モニタリングが行われています。開発プロジェクトとして進行中の銅鉱山においても、環境影響評価のための基礎調査を行い、生物多様性保全のためのデータを収集しています。

当社は日本各地に1.4万haの社有林を保有しており、そこに生息する動植物の生息環境に配慮する森林経営管理を実践しています。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行っています。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、北海道内の9つの山林で取得済みです。

また、当社は2022年4月に、環境省が主導する「生物多様性のための30by30（サーティ・バイ・サーティ）アライアンス」に参加企業として登録されました。本アライアンスは2030年までに生物多様性の損失を食い止め、回復させる国際目標の達成に向けて設立された有志連合です。日本ではこの目標達成に向け、2030年までに自国の陸域・海域の少なくとも30%を保全・保護することの達成を目指し、国立公園等の保護地域の拡充に加え、保護地域以外の企業林等で生物多様性保全に資する地域をOECM(Other Effective area-based Conservation Measures)として設定することとしています。ほかにも、環境省が2023年度より開始予定の「自然共生サイト（仮称）」認定に関し、認定審査プロセス等の試行を行う事業にも協力し、社有林等での将来的なOECMの取得を目指すことで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



絶滅危惧種であるクロビイタヤの稚樹



カラマツ林

関連記事:

ESGLレポート「環境保全と環境技術」[ESGデータ一覧]  
<https://mmc.disclosure.site/ja/>

### 休廃止鉱山

当社は鉱山業から発展した会社であり、当社グループは国内に非鉄金属鉱山等を保有していますが、非鉄金属鉱山は全て採掘を休止または廃止しています。これらの休廃止鉱山において、安全・環境等の観点から適切な維持・管理対策を進めています。

#### 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、現在では15ヵ所の拠点・事業所、21の休廃止鉱山において次の管理業務を行っており、年間約40億円を計上しています。

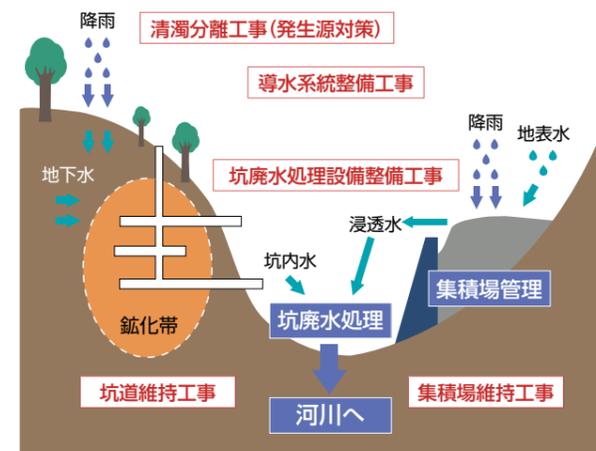
- 集積場（鉱石の採掘に伴い発生した岩石や鉱さい、坑廃水処理で発生した酸化物の処理場所）の維持
- 採掘跡の坑道や坑内水の導水路の維持および使用されていない坑口や陥没地帯への危害防止対策
- 上記場所から発生する重金属を含む酸性坑廃水の適切な処理

そのほか、一部の休廃止鉱山では坑道の一部を保存・整備し、操業当時の様子や鉱山技術等を後世に伝える文化的遺産、観光施設としても活用しています。

#### 坑廃水処理の概要

休廃止鉱山では、過去の鉱山操業で鉱化帯に形成された地下坑道や採掘跡の空洞に雨水や地下水が浸透し、酸化された鉱石と接触することで発生する重金属を含む酸性の坑内水と集積場の鉱さい等に起因する浸透水が発生します。これらの坑廃水は処理場で中和処理を行い、重金属類を除去した後に排水基準内で河川に放流しています。

#### 休廃止鉱山における坑廃水処理イメージおよび対策工事



#### 休廃止鉱山の設備更新・環境対策工事

2015年から当社グループを挙げて、激甚化する自然災害（集中豪雨・大型台風等）に備えた鉱害・危害防止対策工事に加え、大規模地震が発生した際に集積物を流出させないための集積場の安定化工事、坑廃水の発生源対策、老朽化設備の更新に取り組んでいます。これらの工事費用は環境対策引当金として2018年度までに計上が終了しています。



安定化工事後の集積場（八谷鉱山）



更新後の坑廃水処理施設（小真木鉱山）

#### 人材育成・産学連携

当社グループは持続的な休廃止鉱山の管理を実施するため、若年技術者の人材育成を進め、技術の伝承・習得にも取り組んでいます。また、国内外の資源系人材育成に貢献するべく、2017年度より北海道大学に寄附講座「資源環境修復学研究室」を開設し、鉱山環境の保全に関する講義をはじめ、さまざまな研究活動を実施しています。そのほか、大学等の有識者による協力・指導のもと、新しい環境保全技術として、これまで植生が根付きにくかった鉱山跡地における緑化促進や、坑廃水による周辺環境への影響評価に関する研究、微生物等、自然の浄化作用を活用した坑廃水処理技術開発、鉱山における電波指向性・超省電力化した遠隔モニタリング技術開発等に取り組んでいます。これらの研究成果は論文やシンポジウム等で発表しています。



寄附講座による活動（現場見学）



鉱山跡地における緑化調査

関連記事:

ESGLレポート「環境保全と環境技術」  
<https://mmc.disclosure.site/ja/>

# 気候変動への対応

GHG排出削減を着実に進めるとともに、気候変動関連の課題解決につながる製品、サービス、技術の提供を通じて「脱炭素社会の構築」に貢献していきます。

## 気候変動への対応

現在、人為起源の温室効果ガスの排出に伴う地球温暖化は疑いようのない状況となっています。暴風雨、洪水、干ばつ等の異常気象による被害件数が増加、その規模も拡大しており、グローバル経済へのリスクとして危機感が強まっています。

当社グループでは、地球温暖化に関連するリスクと機会への戦略的取り組みについて全社的な経営戦略と連携して企画・推進するため、戦略本社経営戦略部内に地球環境室を設置しています。また、「サステナブル経営推進本部」の専門部会である「気候変動対応部会」では、TCFD<sup>\*1</sup>の提言に基づいたシナリオ分析の検討、GHG<sup>\*2</sup>の削減目標達成のための施策検討およびその他気候変動に関する協議・情報共有を推進しています。同部会活動のモニタリングについては、サステナブル経営推進本部における報告・審議等を経たうえで、四半期ごとに戦略経営会議、取締役会に報告することとしています。

当社グループでは、気候変動に関連する自社のリスクと機会の適切な評価・管理を通じて、中長期的な経営戦略およびリスク管理への反映の検討を進めています。引き続き気候変動への対応を一層充実させるとともにTCFDの提言に基づいた情報開示を積極的に行っていきます。また、経済産業省が公表した「GXリーグ基本構想」<sup>\*3</sup>に賛同し、GHG排出削減活動に取り組んでいます。

<sup>\*1</sup> 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。

<sup>\*2</sup> GHG: Greenhouse Gas (温室効果ガス)

<sup>\*3</sup> GX: Green Transformation (グリーンTRANSフォーメーション)

## GHG排出削減目標

### 2045年度までにカーボンニュートラルを実現

当社グループは、2021年3月、グループ全体の事業活動によるGHG排出量 (Scope1+Scope2)<sup>\*1</sup>の削減に関して、2030年度までに17%削減 (2013年度比) および2050年度までにカーボンニュートラル実現を目指す中長期目標を公表しました。

2021年11月にはこれを見直し、**2030年度までに47%削減 (2013年度比)<sup>\*2</sup>、2045年度までに5年前倒しでカーボンニュートラルの実現を目指すこと**としました。特に、加工事業においては、ほかの事業に先駆けて、2030年度までに製造に使用する電力の全量を実質CO<sub>2</sub>フリーとし、総合工具工房としてお客さまに貢献できるものづくりを推進します。

削減策のひとつとして、当社グループの事業で使用する電力について、2030年度までに使用電力の60%以上を再生可能エネルギーに切り替える目標を設定しました。具体的な施策として、さいたまオフィスは2022年1月から、中央研究所 (現イノベーションセンター)は2022年4月から、使用する電力の全量を再生可能エネルギー由来の環境価値を活用した実質的にCO<sub>2</sub>フリーの電力に切り替えています。

取引先のGHG排出量を含むScope3 (Scope1および2を除くサプライチェーン全体のGHG排出量)について、2020年度の実績値から、集計を開始しました。2021年度のScope3の実績値は6,476千t-CO<sub>2</sub>eで、Scope1の911千t-CO<sub>2</sub>e、Scope2の984千t-CO<sub>2</sub>eと合わせた、当グループのGHG排出量の約8割を占め

ています。今後、取引先との情報共有を進めることで算定精度を高めつつ、取引先のGHG削減計画等も踏まえ、長期的な削減見込みの把握を進めていきます。同時に、CFP (カーボンフットプリント)も推進し、CO<sub>2</sub>排出量の少ないリサイクル由来の原料を利用したサーキュラーエコノミーに注力、将来的にはデジタル技術を活用し、透明性を確保することを目指しています。

<sup>\*1</sup> Scope1とScope2の合計排出量推移は、19ページの非財務ハイライト「温室効果ガス総排出量 (Scope1+Scope2)」をご参照ください。

<sup>\*2</sup> セメント事業はUBE三菱セメント (株)として持分法適用関連会社となるため、実績と目標を除きました。一方、当社において統合後の新たなGHG排出削減目標を検討中であり、決定次第、速やかに開示するとともに、当社は株主として目標達成に向けた取り組みをモニタリングします。アルミ事業は実績と目標を除きました。

## 気候変動に関するリスクと機会

当社グループへの財務影響としては、気候変動に対する政策および法規制が強化され炭素価格制度 (カーボンプライシング) が導入、強化された場合等、GHG排出量に応じて追加費用が発生します。また、世界的な脱炭素社会への移行の流れに乗り遅れた場合には、販売機会の損失等により企業価値の低下を招く可能性があります。現在、世界はパリ協定に基づき急速にカーボンニュートラルの社会へ移行する動きが高まっています。当社はこのような社会環境の変化に対して迅速に対応し、新たな価値を提供していく必要があると考えています。

具体的には、GHG削減目標を設定し、省エネ設備の導入や再生可能エネルギーの使用を拡大することにより、当社グループの事業活動により排出されるGHGを着実に削減していきます。さらに、当社グループ製品の市場競争力を向上するため、製造プロセスの改善や環境配慮型製品の開発、CCUS<sup>\*</sup>等、環境負荷を低減する

技術開発も積極的に推進しています。

物理的リスクについては、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て全社リスクマネジメント活動において管理しています。2020年度は、試験的にハザード情報から国内1拠点と海外1拠点を選んで分析を実施し、直接損失のみを評価しました。さらに2021年度は、対象拠点の選出方法を策定、間接損失も評価しました。これらの評価結果は各事業所でのリスクマネジメント活動に反映しています。

また、移行リスクについては、気候変動に関する政策等の強化により、省エネ・GHG排出削減に貢献する技術や製品・サービスの需要が拡大することが予想され、ビジネス機会が増大すると想定しています。当社グループは、脱炭素化に貢献する素材・製品・技術の開発、地熱発電等の再生可能エネルギーの開発・利用促進、CO<sub>2</sub>回収・利用に関する実証試験・技術開発の推進、保有する山林の保全活動等に取り組むことで、経済的価値と社会的価値の両立を目指していきます。

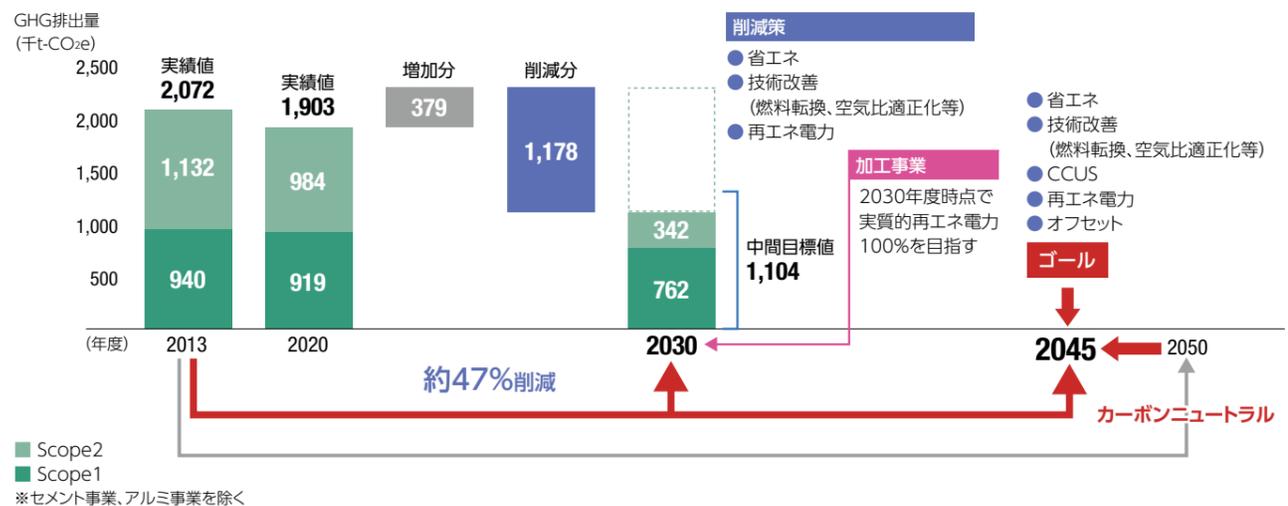
なお、気候変動が当社グループの事業に与えるリスクと機会について把握し、リスクの低減および機会の獲得に向けた対策を検討することを目的として行ったシナリオ分析の結果は (図表) に示すとおりです。現在、次期中期経営戦略との整合性を取りながら、シナリオ分析の更新、指標・目標および戦略の検討を進めています。

<sup>\*</sup>CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage (CO<sub>2</sub>回収・有効利用・貯留)

### 関連記事:

ESGレポート「気候変動への対応」  
<https://mmc.disclosure.site/ja/>

## GHG排出削減目標



## シナリオ分析—分析結果 (概要)

	高機能製品	加工事業	金属事業	環境・エネルギー事業
2Cシナリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV販売台数の増加</li> <li>機会: 大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モーダルシフト等に伴う加工製品市場の急変</li> <li>リスク: 中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>E-Scrapリサイクルの需要増大</li> <li>機会: 中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーの普及・需要増加</li> <li>機会: 大</li> <li>省エネ家電の買い替え</li> <li>機会: 大</li> </ul>
4Cシナリオ	全事業共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>炭素価格制度の導入・強化 (操業コスト)</li> <li>リスク: 中</li> </ul>	全事業共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>洪水、高潮、干ばつ等の水リスクの増加</li> <li>リスク: 大</li> </ul>

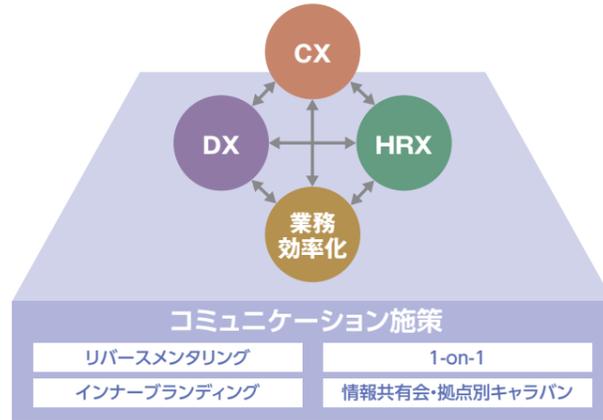
(矢印はテーマごとの影響評価を表す)

## コミュニケーション施策

### 自由で強靱な組織づくりを目指して、 4つの経営改革を支える多様なコミュニケーション施策を展開しています

当社グループをより良い組織にするためには、自由闊達なコミュニケーションが必要であるという方針のもと、さまざまなコミュニケーション施策を実施しています。

とくに本社・子会社間、本社・工場間および各子会社内で、円滑かつ自律的にコミュニケーションがとれるガバナンスの姿を目指し、対話(コミュニケーション・ワーク)を中心とした職場活性化、コンプライアンス意識の強化を図っています。これによって、経営層と従業員の相互信頼と相互理解を促す風通しの良い関係性を構築し、風土改革に取り組んでいます。



#### リバースメンタリング

階層・組織を超えたコミュニケーションを促進することで、上下左右のフラットなコミュニケーション、自由闊達な論議が行える組織風土を醸成することを目指し「リバースメンタリング」を全社に展開しています。メンタリングは、通常、先輩従業員(メンター)が後輩従業員(メンティー)に対して、業務だけではなく個人的な問題も含め相談に乗り、支援を行う仕組みです。一方、リバースメンタリングは、若手従業員がメンターとなり、メンティーである経営層に対してメンタリングを行います。経営層とのフラットなコミュニケーションや、メンター同士の交流にもつながっています。



#### 1-on-1 (ワン・オン・ワン) 全社展開

職場における上司と部下のコミュニケーションの質と量を充実させ、上司から部下への成長支援を継続的によりタイムリーに行うために、1-on-1を導入しています。上司と部下とが「つながる」ことを表すため、当社においてはハイフンを入れて「1-on-1」と表記しています。部下が安心して自由に話し、上司がそれを傾聴する場を、通常の面談よりも短時間・高頻度で定期的につくることで、上司と部下の信頼関係を向上させ、これまで以上に「心理的安全性」の高い職場の実現を目指しています。



#### Link MATERIALS (通称: マテリンク)

全社のコミュニケーションハブとして主要なニュースのタイムリーな発信やコミュニケーション活性化につながる双方向企画、会社の目指す姿実現に向けた取り組み紹介等の情報を発信する社内サイトを開設しています。

#### インナーブランディング

当社グループでは、2021年度からインナーブランディングをスタートし、目指す姿の自分ごと化を目的に、①経営層とのコミュニケーション、②従業員一人ひとり、グループ全体がココでつながる、③一人ひとりのチャレンジを支援する方向性で、施策を展開しています。全グループから公募により集まった推進メンバー“アンバサダー”を中心に、2021年度は「半日職場体験」や「千思万考ON AIR」等をスタートさせており、今後も新たな施策を展開する方針としています。

#### アンバサダー活動

インナーブランディング活動の推進メンバーをアンバサダーとして任命し、活動を展開しています。その主な役割としては、従業員一人ひとりが会社の目指す姿を“自分ごと化”し、“行動”できている状態にするための仕掛けづくりをすることが挙げられます。アンバサダーは、月に1回の定例ミーティングでのディスカッションを通じて、現状把握、課題認識を行い、社長へのインタビュー、同僚へのヒアリングも実施しながら議論を深化させアクションプランを策定しています。2021年度は従業員が目指す姿の理解を深めるために、さまざまな情報発信を行ってきました。さらに「千思万考ON AIR」へのゲスト出演、「半日職場体験トライアル」等、インナーブランディング活動の活性化の役割を担っています。

#### 半日職場体験

従業員がほかの職場の仕事や半日間で体験できる「半日職場体験」を実施しています。他部門・グループ会社を「知る」(他部門・グループ会社の仕事や、働く人を知る。“会社の目指す姿”にどのように貢献しているかを理解する)、「つながる」(部門、会社の枠を超えた横のコミュニケーション、関係づくり)のためのコミュニケーションを推進することで、自由闊達なコミュニケーションが行える組織風土の醸成を目的としています。また、個人が自律的にキャリアを考えるきっかけとしても位置付けています。



#### 千思万考ON AIR

経営者と従業員のコミュニケーションを促すため、社長自身がパーソナリティとなって、グループ従業員からのさまざまな質問に答えるラジオ形式の音声配信「千思万考ON AIR」を定期的実施しています。アーカイブデータをLink MATERIALS(マテリンク)に掲載し、リアルタイムに配信を聴くことができない従業員も聴取することが可能です。社長への質問も、随時、受け付けており、経営層や、実名で質問をした従業員にゲストとして出演してもらう等、さまざまな企画を試みています。公式な経営メッセージとは異なり、和やかな雰囲気でのゲストとのやり取りを通じて社長の率直な考え、人柄を身近に感じることができ、会社や経営改革の理解にもつながるとの感想が寄せられています。



#### VOICE

イノベーションセンター分離精製領域(小名浜支所)  
佐藤 亮介

#### 役職や経験年数等にとられないアンバサダー活動

アンバサダー活動の魅力は、役職や経験年数等にとられないフラットさにあります。第1期のプロジェクトは一度も直接対面しないまま進みましたが、重要な意思決定の場面でもオンライン会議とチャット機能だけでメンバーの意見を形にすることができました。私は第2期も継続しますが、メンバーは半数以上が入れ替わりました。第1期の思いも引き継ぎながら、会社の目指す姿の実現に向けて歩みを進めます。



#### VOICE

筑波製作所インサート工具開発部  
村上 里澄

#### 新たな経験ができる職場体験

入社後、新型コロナウイルスの感染拡大が原因で社内コミュニティを広げる機会があまりありませんでした。視野を広げて2年目からもワクワクしながら働くため、私は電子部品の営業部門の半日職場体験に参加しました。職場を見学したり、販売会議へ参加したりと、普段関わることの少ない事業・業種に触れることができた新鮮な機会でした。この経験を活かし、今後は常に他事業との“つながり”を意識しながら業務に取り組みます。



## ステークホルダーコミュニケーション

多様なコミュニケーションの機会を積極的に設け、相互理解を深めながら、ステークホルダーの皆さまの声を経営に取り入れています

当社グループは、ステークホルダーとの対話を通じ、当社グループに対する期待や要請を経営戦略・事業活動に取り入れていくことが、持続可能な企業経営を進めるうえで重要であると考えています。コミュニケーション機会の充実を図りながら、ステークホルダーの視点をこれまで以上に経営に活かすよう努めていきます。

### ステークホルダーと事業との関係と主なコミュニケーションチャネル

ステークホルダー	事業との関係	コミュニケーションチャネル
株主・投資家	適時適切な情報開示、経営を巡る対話 経営の透明性と説明責任を果たしながら、株主や投資家との双方コミュニケーションを通じて持続的な企業価値の向上を目指しています。	・株主総会、各種IR説明会、各種刊行物 ・社外取締役等とのスモールミーティング ・ESG評価機関との意見交換・アンケート等
お客さま	顧客満足度向上を重視した事業活動 お客さまのさまざまなニーズや要請に応じて、高品質な製品・サービス等の提供を行っています。	・お客さま満足度調査 ・お客さま相談窓口、技術サポート活動 ・製品の安全、環境対応に関する情報提供
従業員	一人ひとりの人材価値の向上 あらゆる多様性を持つメンバーが共存し、認め合い、一人ひとりが互いを活かしながら最大限にその能力を発揮し、成長と自己実現を実感しながら安心して働ける職場づくりを目指しています。	・情報共有会、拠点別キャラバン等 ・インナーブランディング ・内部通報制度
地域社会	信頼関係の構築と発展への貢献 地域社会との交流や対話を積極的に行い、私たちの事業活動について、相互に正しい認識と理解が得られるように努めています。	・地域に根差したさまざまな社会貢献活動 ・開発地域等における地域との対話 ・地域の課題解決への支援
お取引先 (調達先)	公正で公平な取引と協働 全てのお取引先との間で、公正・適正な取引を行い、お取引先とともに責任ある原材料・鉱物調達に取り組んでいます。	・主要取引先・調達先との意見交換会 ・災害支援活動での協働 ・当社方針の運用、浸透に向けた協働
業界団体/経済団体	社会課題の解決に向けた連携 日本鉱業協会、日本地熱協会や、日本経済団体連合会等との意見交換、協働により、社会課題の解決に取り組んでいます。	・団体の活動、セミナー、研究会等への参加
非営利組織 (教育・研究機関、NGO・NPO)	社会的要請を巡る対話と連携 教育・研究機関やNGO・NPOとの連携を通じて、教育支援、人材育成等に貢献しています。	・産学連携による研究・教育活動 ・NPO活動の支援 ・グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンへの加入
行政	良好で健全な関係の維持、政策への協力 政府機関や地方自治体が策定する各種関係法令の遵守のみならず、連携し、地域の発展に貢献する事業を行っています。	・各種政策審議会等への参加 ・技術提供等による国家プロジェクトへの参画 ・エコタウン事業等による環境施策への参画
地球環境/将来世代	環境保全に向けた幅広い対話・協働 環境問題の解決に貢献すべく、さまざまな関係者とのネットワークを構築し、意見交換を行い、協働を進めています。	・環境保全活動に関する情報開示・対話 ・国内外における生態系等、環境調査 ・社有林等、持続可能な管理運営を巡る交流

## 人事・人材戦略

人材こそ事業競争力の源泉であるという考えのもと、人材の育成と活用に注力し、従業員一人ひとりが変化に適応し、成長と自己実現を実感できる企業を目指すとともに、健全な組織風土の形成によって、グループ経営の強化を図ります。

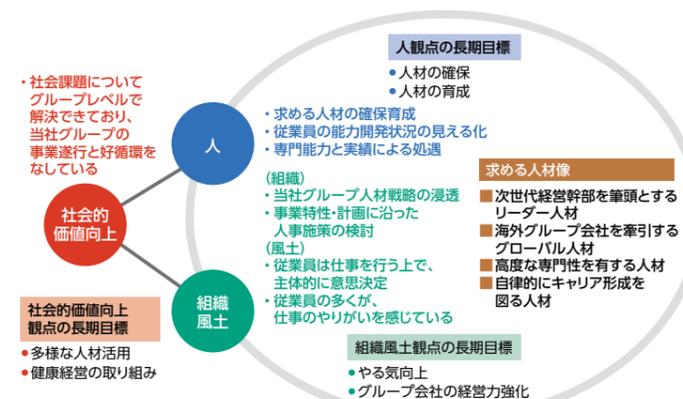
### 長期目標

- 人：  
 ①人材の確保  
 定年延長、グループ会社を含めた採用活動・体制の強化等  
 ②人材の育成  
 人材の見える化(タレントマネジメント)等
- 組織風土：  
 ①やる気向上  
 プロフェッショナル人材制度導入等  
 ②グループ会社の経営力強化  
 グループ内人材交流の促進、リーダー像の浸透等
- 社会的価値向上：  
 ①多様な人材活用  
 定年延長、  
 ダイバーシティ&インクルージョン活動の拡充等  
 ②健康経営の取り組み  
 三菱マテリアルグループ健康経営宣言制定、  
 健康経営優良法人認定取得に向けた活動

### 長期戦略の目指すもの

当社グループは、変化に適応する人材の確保・育成と健全な組織風土の形成によってグループ経営の強化を図るとともに、社会的価値向上に資する施策を展開することで持続的な成長を続けます。また、これらの取り組みを通じて、「人」「組織風土」「社会的価値向上」に関するそれぞれの長期目標の実現を目指します。

### 長期的なあるべき姿(2030年~2050年)



### 2022年度以降の強化ポイント

2022年度以降については、人材の確保・育成を確実なものとするため、2021年度から開始したHRXの枠組みに沿い、管理職層を対象として2022年4月に導入した職務型人事制度の定着・浸透を図るとともに、新たな次世代経営人材育成プログラムの実施や、社内公募制度の活性化を推進します。また、自律的キャリアの構築や職務型人事制度に対応した研修体系として、選択型のオンライン学習メニューの拡充、キャリア研修の充実、役割に応じたマネジメントスキル研修機会の提供等を進めていきます。さらに、これらを支える取り組みのひとつとして、人材情報の見える化を実現するタレントマネジメントシステムの機能拡充を進めます。

次に、組織風土醸成への取り組みとしては、コミュニケーションのさらなる活性化を図るため、2022年1月から当社で全社展開している1-on-1の確実な実行と定着、若手従業員がメンターとなり上長の立場の従業員に対し助言を行うリパースメンタリング等を推進します。

さらに、社会的価値向上の実現に向けては、多様な人材活用の一層の進展を目指し、ダイバーシティ&インクルージョン(女性、外国人、中途採用者、障がい者等)への取り組みを加速させます。また、健康経営についても、2020年10月に「三菱マテリアルグループ健康経営宣言」を制定以降、取り組みを推進した結果、2022年3月に「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)」に認定されました。引き続き健康経営推進活動の継続(スパイラルアップ実現)による取り組みとともに、メンタルヘルスへの取り組みに注力していく計画です。

### 2022年度の取り組み施策

		22年度取り組み予定
人	人材の確保および活用	①職務型人事制度の定着・浸透 ②社内公募制度の活性化 ③新たな次世代経営人材育成プログラム ④人材委員会の円滑運営
	人材の育成	①タレントマネジメントシステム(人材情報の見える化)の円滑運用および機能拡充 ②新たな研修制度・体系の定着(選択型メニューの拡充) ③現場力を支える「ものづくり・ひとづくり」に向けた若手社員教育コンテンツの継続的ブラッシュアップ
組織風土	やる気向上	①コミュニケーション活性化(1-on-1定着、リパースメンタリング)
社会的価値向上	多様な人材活用	①ダイバーシティ&インクルージョン(女性、外国人、中途採用者、障がい者等)への取り組み加速
	健康経営の取り組み	①健康経営優良法人認定制度におけるランキングアップ ②健康経営推進活動継続(スパイラルアップ実現) ③メンタルヘルスへの取り組み

# ダイバーシティ&インクルージョン

## 基本方針

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

### 関連記事:

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

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

## 推進体制

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

## 2025年度末までの目標

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

### 女性・外国人・中途採用管理職人数の目標

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

### 女性管理職比率の推移/目標



※各年度3月末時点の実績

## 現状

女性取締役、執行役、管理職の人数および比率は以下のとおりです。

	人数	比率
女性取締役(2022年6月28日現在)	2名(全10名)	20%
女性執行役(2022年4月1日現在)	1名(全10名)	10%
女性管理職(2022年4月1日現在)	47名(全1,699名)	2.8%

## 主な取り組み

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

### ● ベースの構築/インクルージョン浸透のための施策

- 全従業員を対象としたダイバーシティ&インクルージョンに関する動画コンテンツの配信
- 管理職層を対象としたアンコンシャス・バイアスに関するeラーニングの実施
- 全従業員を対象とした働き方の見直しと男性従業員の育児休業取得促進に関するセミナーの実施
- 全従業員を対象とした介護セミナーの実施
- 階層別研修においてダイバーシティ&インクルージョンに関する教育の実施
- 管理職の行動考課軸のひとつとしてダイバーシティ&インクルージョンに関する評価を実施
- 取締役会における議論(2021年度実績:計4回)

### ● キャリアサポートに関する施策

- 自己申告面談の実施
- 相談窓口の設置
- キャリアデザイン研修の実施

### ● 女性活躍支援

- 役員をスポンサーとする育成加速支援(女性管理職対象)
- キャリア形成支援(女性総合職対象)
- 事業所におけるアクションプランの実行
- 外部研修への派遣

### ● 障がい者支援

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

### ● 外国人支援

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

### ● 中途採用者支援

- 当社WEBサイトにおける中途採用関係の情報拡充
- 社内ネットワーク形成支援
- 社内ルールに関するQ&A共有の場の提供

### ● LGBTQ+支援

- 相談体制の整備
- 社内研修における啓発
- 人事制度の見直し

### ● 男性従業員の育児休業取得支援

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

### 男性従業員の育児休業取得者数・取得率・平均取得日数の推移

時期	取得者数	取得率	平均取得日数
2019年度	4名	2.8%	28日
2020年度	27名	15.6%	41日
2021年度	56名	36.6%	32日

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

### 関連記事:

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

## 制度

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

### 多様なキャリア・就業継続に関する制度

制度	概要
在宅勤務制度	自宅で従事可能な業務を担当している従業員を対象として、在宅勤務を認める制度
遠隔地リモート勤務制度	管理職層を対象として、勤務場所を制限することなく勤務を認める制度(国内限定)
社内公募制度	自律的なキャリア形成促進の一環として実施
エリア総合職制度	育児や介護等の個別事情を抱える従業員を対象として、一定期間、転居を伴う異動を行わない制度
特別休職制度	配偶者の海外転勤に帯同する従業員および私費研学をする従業員を対象として、一定期間の休職を認める制度
退職者復帰制度	家庭事情(結婚・出産・介護等)によりやむを得ず退職する従業員が、一定条件のもとで当社に復帰できる制度

※柔軟な働き方を支援する制度についてはESGレポートをご参照ください。

### 関連記事:

ESGレポート「多様性」  
<https://www.mmc.disclosure.site/ja/>

## 健康経営の取り組み

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

私たちは、この「健康経営」の取り組みを通じ、従業員がより健康でいきいきと働ける職場を形成していくことで、労働生産性の向上や企業価値の向上につなげていただけではなく、何よりも従業員自身とその家族が幸せを感じながら会社生活を送ることができる、まさに会社と従業員の双方にとって実りの多い活動を目指しています。

2020年10月に「三菱マテリアルグループ健康経営宣言」を制定し、社長を本部長とした「サステナブル経営推進本部」傘下の専門部会として「健康経営推進部会」が発足、健康に関するさまざまな取り組みを全社で実施してきました。

そして、これらの活動成果により、2022年3月には、経済産業省と日本健康会議が選定する「健康経営優良法人認定制度」において「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)」に認定されました。



## 研究開発・マーケティング戦略

メガトレンドを捉えた研究開発・マーケティングと、新事業のインキュベーション機能の連携により、顧客のニーズやウォンツに応える新製品・新事業を創出します。

### 長期目標

- メガトレンドを捉えた研究開発を通し、事業展開の選択肢を提示し、新事業のインキュベーション機能を積極的に活用できている
- 研究開発・マーケティングが連携し、顧客のニーズやウォンツに応える新製品・新事業およびそれを含むビジネスモデルを創出できている

### 長期戦略の目指すもの

- 注力分野において、以下の目指すべき姿を設定しています。
- ・脱炭素化に向けたカーボンリサイクラー
  - ・IoT社会基盤のクリエイター
  - ・軽量化/複合/高性能素材のサプライヤー
  - ・都市資源No.1リサイクラー
- メガトレンド・技術トレンドを俯瞰した情報収集および顧客との対話を通じたマーケティング活動を推進し、顧客のニーズやウォンツに応える新たな価値を見いだします。コア技術をベースとした技術開発力、ものづくり力を融合することで価値を具現化し、新製品、新サービス、新事業の創出および知的財産の整備を行います。

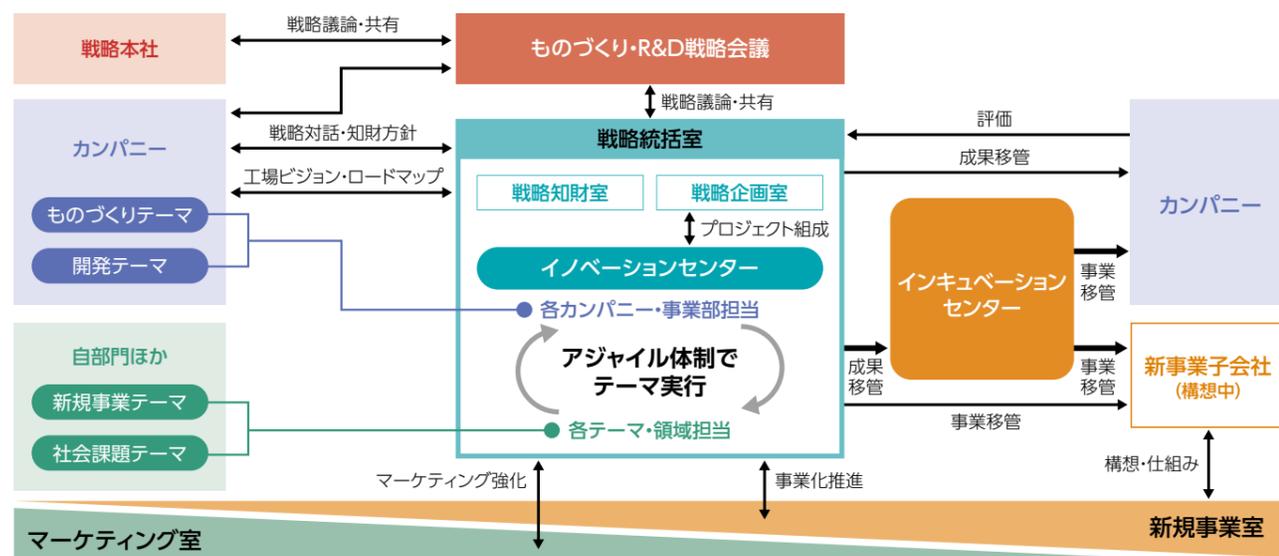
### 2022年度以降の強化ポイント

2022年度は中期経営戦略の最終年度として、ものづくり力別格化の実現、生産プロセス高度化・スマートファクトリー化推進、新事業創出促進に取り組むとともに、メガトレンドを捉えた次世代自動車、IoT/AI、都市鉱山およびグリーンエネルギー・脱炭素化分野を中心とする研究開発を推進します。

組織面では、アイデア創出、研究開発から量産化・事業化までを一気通貫で実現するため、ものづくり(生産技術)、開発、マーケティング、新規事業に関する部門を統合し、新たにものづくり・R&D戦略部を設けました。同部門内のイノベーションセンターでは、研究開発、ものづくり課題、新規事業のテーマごとに、人材を効率的に活用する体制を整え、新製品・新事業の創出や課題解決に向けた開発、技術獲得を進めています。インキュベーションセンターでは、イノベーションセンターから生み出される事業や、カンパニー単独では拡大が難しいと判断される事業等を育成・強化していきます。マーケティング室では新たな事業領域での事業創出、立ち上げを加速するため、イノベーションセンターとの連携を強化し、ニーズとシーズの融合を進めます。さらに社内外と連携し、事業基盤強化および新規事業創出を推進するために、戦略企画室、戦略知財室、新規事業室を同部門内に設置しました。

これらにより、現状の課題である各戦略間の連携、柔軟な経営資源の配置、および総合的なプロジェクトマネジャーや量産化・事業化専門人材育成を強化します。

### ものづくり・R&D戦略部 業務遂行概要



## ものづくり戦略

事業部門が事業戦略に基づくビジョンを策定し、関係部署のグループ支援機能を最大限に活用して「ものづくり力別格化」の実現を目指します。

### 長期目標

事業部門がつねに「ものづくり力別格化」のビジョンを描き、関係部署のグループ支援機能を最大限に活用してそのビジョンを実現している

### 長期戦略の目指すもの

各事業部門が「ものづくり力別格化」のビジョンを継続的に描くことで、グループ支援機能を最大限に活用して当社グループのビジョンの実現を目指します。これはグループ内外の人的・技術的資源を活用して、迅速に問題解決することによって、競合他社とは一線を画した「ものづくり力」の創出を実現するものです。

### 2022年度以降の強化ポイント

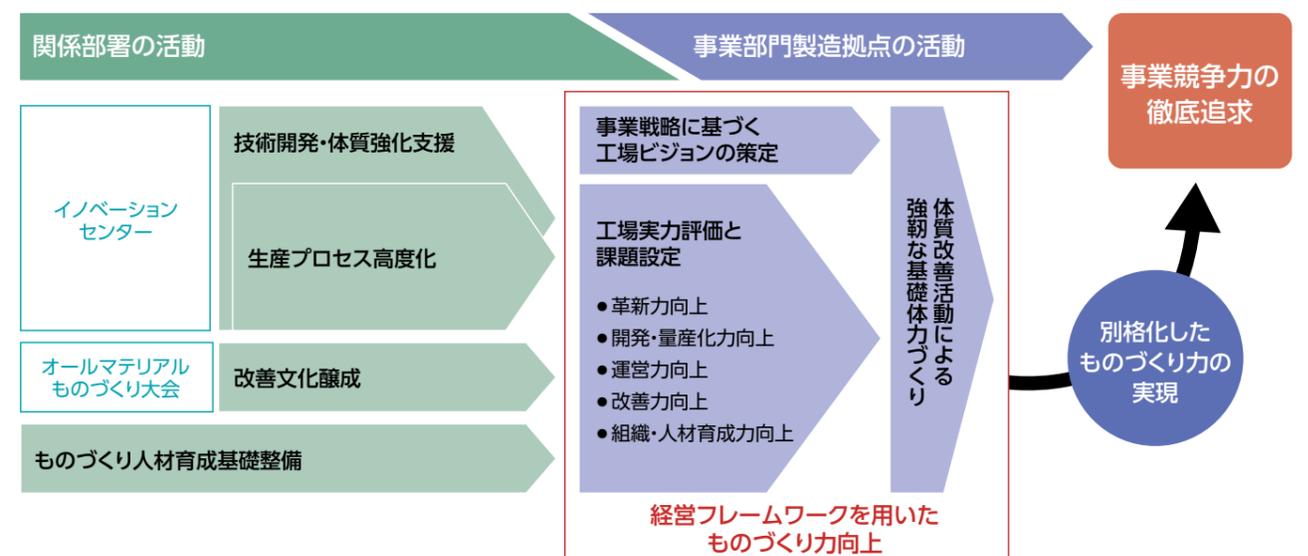
「ものづくり力別格化」の実現に向けた取り組みによって、中長期の事業成長につながる事業戦略に基づいた工場ビジョンを実現し、生産プロセス高度化ではデジタル化による問題把握力向上、および仕事のやり方変革による本質改善力の向上を実現します。加えて、外部の知見を積極的に活用し、さらなるものづくりの向上

を図ります。

工場ビジョンは、ビジョンづくりと施策フォローアップの効率化を図るための実効性のある仕組みを検討していきます。ものづくり経営フレームワークは「改善力」「運営力」の初回評価を終了し、改善計画の進捗を確認していきます。一方、「革新力」「組織・人材育成力」は設計を完了して、初期評価を展開していきます。「生産プロセス高度化」は複数テーマに取り組み、既にAIによる検査自動化テーマについては装置を開発し、工場に設置しています。この開発を通して獲得した要素技術を他工場へ活用すべく、積極的に横展開を進めていく計画です。また、スマートファクトリー化はモデル事業と工場を選定、適用する要素技術を定義し、調査と開発に着手しており、2022年度も品質向上・省人化・製造リードタイム短縮等を実現する要素技術の確立を進めます。

若手従業員を対象とした実践型ものづくり人材教育プログラムは、ものづくり、開発、営業、管理分野への適用を図り、より実効性のある取り組みを展開、さらなる工場収益に貢献していきます。また、各工場の管理職を対象に、DMAIC(定量的プロセス改善)指導者を育成する取り組みも進めていきます。さらに、2022年度はものづくり課題を掘起し、テーマアップ活動を強化していきます。そして、これまで蓄積したノウハウや技術を活かし、効率的な体制で課題解決に取り組んでいきます。

### ものづくり力別格化の実現



# 知的財産マネジメント

当社グループは、事業戦略・開発戦略に沿った知財・無形資産ポートフォリオの形成、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。

## グループ知的財産基本方針

知的財産を含む無形資産の重要性が高まる中、当社グループ全体の知財・無形資産価値の最大化を図るべきとの考えから、グループ全体での知的財産活動の方向性を示した「グループ知的財産基本方針」を2022年5月に制定しました。グループ全体で目指すべき方向性を共有することによって、知的財産活動をより積極的に推進しています。

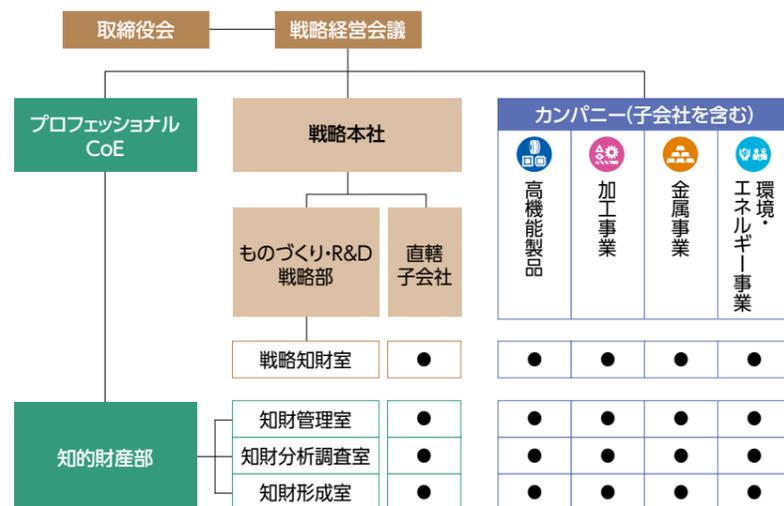
### グループ知的財産基本方針

私たちは、知的財産活動を通じて、当社グループのありたい姿『ユニークな技術により、人と社会と地球のために新たなマテリアルを創造し、持続可能な社会に貢献するリーディングカンパニー』の実現に貢献します。

1. 事業戦略および開発戦略に沿って知的財産権を戦略的に形成し、国内および海外において適正な保護を図り、事業活動のために効果的に活用します。
2. 第三者の知的財産権を尊重し、侵害予防の体制を構築します。
3. 発明、イノベーションを奨励し、発明者等への適正な報奨制度を整備します。
4. ブランドを育成し、保護することによって、ステークホルダーからの信用・信頼の獲得に取り組みます。
5. グローバルに流通する模倣品の取締を強化し、その対策を確実に実施します。
6. 知的財産情報を戦略的に活用する人材を育成し、そのための教育制度および環境を整えます。

## グループ知的財産体制

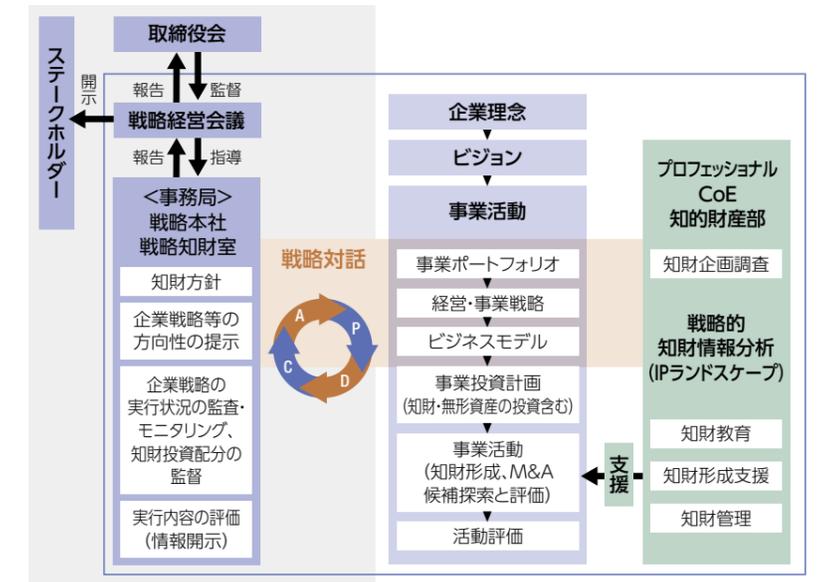
2022年4月に知的財産部門を再編し、知的財産に関するグループ戦略策定を担う「戦略知財室」を戦略本社に配置し、さらに、その戦略を実行する「知的財産部」をプロフェッショナルCoEに配置しました。両部署が協働し、知的財産活動を推進します。



## 知的財産活動とガバナンスの強化

事業部門および開発部門と知的財産部門との「戦略対話」を中心とした活動を推進し、戦略的な知財形成を目指しています。また、戦略経営会議・取締役会への定期的な報告・審議により、ガバナンスを強化しています。

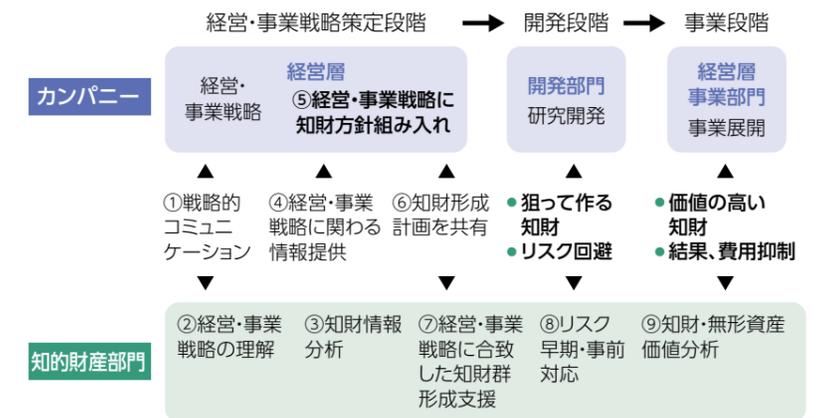
### 戦略的知財形成活動とガバナンスの強化



## 「戦略対話」の推進

知的財産部門は、経営・事業戦略、開発戦略/ロードマップ、ビジネスモデルに沿った知的財産活動として「戦略対話」を進めています。カンパニーの事業ポートフォリオを踏まえ、知財方針の形成の優先度が高いテーマを選定します。選定されたテーマについては、知財情報分析を実施し、この解析結果を踏まえて、カンパニーと対話しながら知財方針を構築します。この構築した方針を、経営・事業戦略に組み込み、事業展開に必要な知的財産を狙って形成します。このような活動を通じて、知財・無形資産の最大化を図り、効率的な事業活動に貢献します。

### カンパニーと知的財産部門との「戦略対話」の推進



関連記事:

コーポレートサイト「知的財産」  
<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/business/ip/>

# デジタル・トランスフォーメーション

## デジタル化戦略／MMDX

デジタル・トランスフォーメーション(DX)により「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本柱を強化し、当社グループが目指す姿「リーディングカンパニー」を具現化します。

### 長期目標

DXにより高付加価値な製品・サービスを提供するリーディングカンパニー

### 長期戦略の目指すもの

DXを積極的に推進し、以下の3つの柱を実現することで、マーケットインテリジェンスを起点とした、より顧客価値を高めるサービスを提供、高付加価値な製品・サービスを提供する「リーディングカンパニー」を実現します。

#### ●ビジネス付加価値向上

顧客との連携を強めるとともに、製販連携の強化、開発上市の迅速化を実現します。

#### ●オペレーション競争力向上

IoT、AI等のデジタル技術を活用し、攻めの品質、ものづくりカ別格化を図ります。

#### ●経営スピード向上

徹底したデジタル化によるデータの共有・活用によって、迅速な経営とガバナンス強化の両立を実現します。

### 2022年度以降の強化ポイント

MMDX活動を開始して3年目に入り、各テーマも実行ステージに入ってきました。既にいくつかのテーマで具体的な成果・取り組みが進んでいる一方、実行に伴う全体の動きの可視化、さらなる体制強化への対応、また次期中期経営戦略やCX体制におけるテーマや動き方の見直し等が課題になってきました。そこで、2022年度の強化ポイントとして以下3点を重点的に取り組んでいきます。

第一に、体制の強化です。事業系DXにおいてはデジタルソリューションの導入、それを使いこなしていくための定着、保守・運用サポートの強化を狙い、事業部門内にDX体制の構築を加速させていきます。また、今まで外部支援に大きく依存していた開発や運用における領域の内製化を進めています。

第二は、プログラムマネジメント(PM)の強化です。実行フェーズに入っていくことで、より精度の高いスケジュール、リソース、コスト、タスクの可視化、管理の強化が必要となっています。DX推進本部内に各テーマ横断のPMO体制を取ることで、複数のテーマを総合的に管理・運営していきます。

そして、第三にテーマの見直しです。MMDXの21テーマについては、進捗に合わせ19テーマに整理しました。また、ものづくり部門のデジタル化の取り組みと連携を強化し、窓口や対応の一体化や、新たなテーマ創出検討等も進めています。

### MMDXのテーマと狙い

	テーマ	狙い	ポイント	
顧客接点・S&OP <sup>※1</sup> 強化	プロダクト型事業	1. MI <sup>※2</sup> :デジタル顧客接点	事業の成長 競合の取り組みに追いつき、グローバルで勝っていく基盤を作る	顧客接点強化、プロセス連携強化 「顧客との距離を縮める」を柱に全ての業務プロセスを見直す
		2. ソリューション提案力		
		3. 需給管理		
	循環型事業	4. 顧客接点強化		
		5. サプライチェーン一気通貫		
		6. 開発・生産データ活用高度化		
		7. 電材原価管理高度化		
ものづくり改革	ものづくり	8. E-scrap強化	SCQDE、現場力を上げること 製品力を上げること	いまの事業の強みを活かし、業界を巻きこんで事業を強化 基盤となるプラットフォームを整備
		9. 環境リサイクルDX		
経営基盤強化	基幹業務・経営管理・データ基盤	10. 安全・安心	CXを支える経営管理の高度化 データ駆動型経営 データに基づくスピーディな判断と実行	月次ではなく現場・マーケットのリアルな状況・データを捉えること、先を見通す力 いまあるデータの徹底活用
		11. 保全		
		12. 調達高度化		
		13. イノベーションセンターDX		
		14. ERP		
	業務効率化	15. 経営管理高度化	オフィスも、ものづくりもより仕事がやりやすく プロフェッショナル業務に集中	業務プロセスの見直し (標準化・共通化、外化)と徹底自動化
		16. データ基盤・利活用		
		17. 業務効率化		
		18. タレントマネジメント		
		19. DX人材育成・リテラシー向上		

※1 Sales and Operations Planningの略：経営と販売、製造の現場が情報を共有し、意思決定を迅速にすることでサプライチェーン全体の最適化を図ること  
※2 MI：マーケットインテリジェンス

# 情報セキュリティ

当社グループは、情報セキュリティを経営上の課題のひとつに位置付けており、個人情報の取り扱いを含め、情報管理の徹底を図ることで安全な事業運営を目指します。

### 基本方針

当社グループは、情報セキュリティを経営上の課題のひとつに位置付けており、特に顧客および取引先の個人情報については最重要情報資産のひとつと認識して、漏えいや滅失、破損のリスク低減に取り組んでいます。

### 管理体制

当社グループの情報セキュリティポリシーを守るため、「グループ情報セキュリティマネジメント規定」「情報セキュリティ対策基準」「秘密情報管理規定」、そして各種の実施手順が定められ、その遵守を義務づけています。

### グループ情報セキュリティマネジメント規定：

当社グループが所有または管理する情報資産を盗難、漏えい、改ざん、破壊行為等から防ぎ、企業の損失を最小化することを目的として、当社グループにおける情報セキュリティについてマネジメントシステムの構築及び運用に関する基本的事項を定めたもの

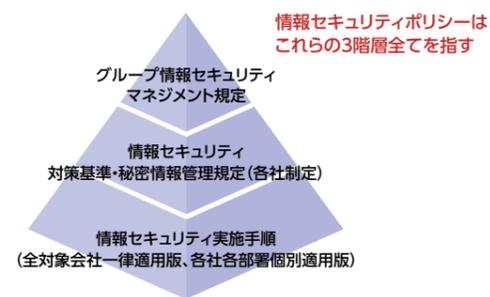
### 情報セキュリティ対策基準：

当社グループがとるべき電磁的情報資産に係る情報セキュリティ対策の基準を定めたもの

### 秘密情報管理規定：

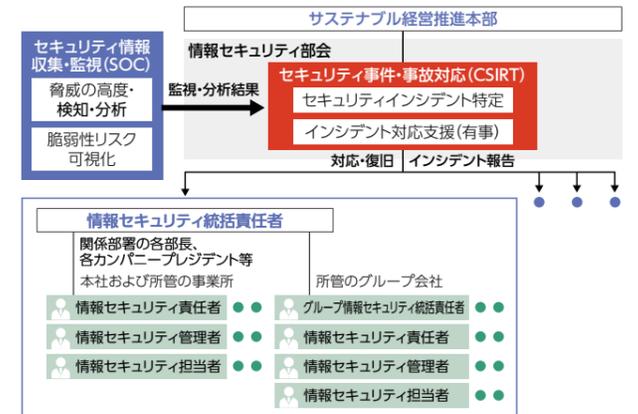
情報資産全般の機密性を維持するための管理方法について、基本指標を定めるとともに、個人情報の取り扱いに関する基本的事項を定めたもの

### 情報セキュリティポリシーと文書の体系図



また、情報セキュリティポリシーの確立、導入、運用、監視、見直し、維持および改善を実施する「情報セキュリティ部会」を設置し、その実効性を確保するため、当社およびグループ各社に情報セキュリティ統括責任者を置き、運用・監視にあたっています。

### 情報セキュリティ運用管理体制



### 情報セキュリティ遵守に向けたさまざまな取り組み

情報セキュリティ活動については、大規模災害時等の事業継続も視野に入れて情報インフラの強化拡充に努めるとともに、情報システムに関するさまざまな技術的対策の強化、並びにマネジメントシステムの導入と運用を柱にしています。

技術的対策では、既知の脆弱性を狙った攻撃に対して被害に遭わないための防御策を充実させる一方、標的型攻撃等、新たな脅威に対しては、「多層防御の拡充」「被害の早期検知」といったリスク低減策に取り組んでいます。近年、感染被害が増加しているランサムウェア(身代金要求型ウイルス)をはじめとしたウイルスへの対策については、当社および全グループ会社へ、脆弱性に対する修正プログラムやアップデートを強制的に適用させるシステムを海外グループ会社まで導入しています。

マネジメント面では、パフォーマンス評価、従業員教育といったPDCAサイクルを反復実施することで、セキュリティレベルの維持向上に努めています。

2022年度の施策として、セキュリティ・オペレーション・センタ(SOC)の安定運用と監視対象領域の拡大を進めます。また、セキュリティインシデント対策チーム(CSIRT)の活動の定着化を図り、情報セキュリティ教育、訓練によるセキュリティ意識の向上を目指します。

さらに、各国の個人情報保護法への対応によるコンプライアンス遵守に加え、デジタル化、スマートファクトリー化が進むOT(Operational Technology)領域の新たなセキュリティ施策も実施していく計画です。

深刻化するセキュリティの脅威に対して、今後とも、さまざまな技術的対策を、総合的・効率的かつ適切なレベルで検討・実施していきます。

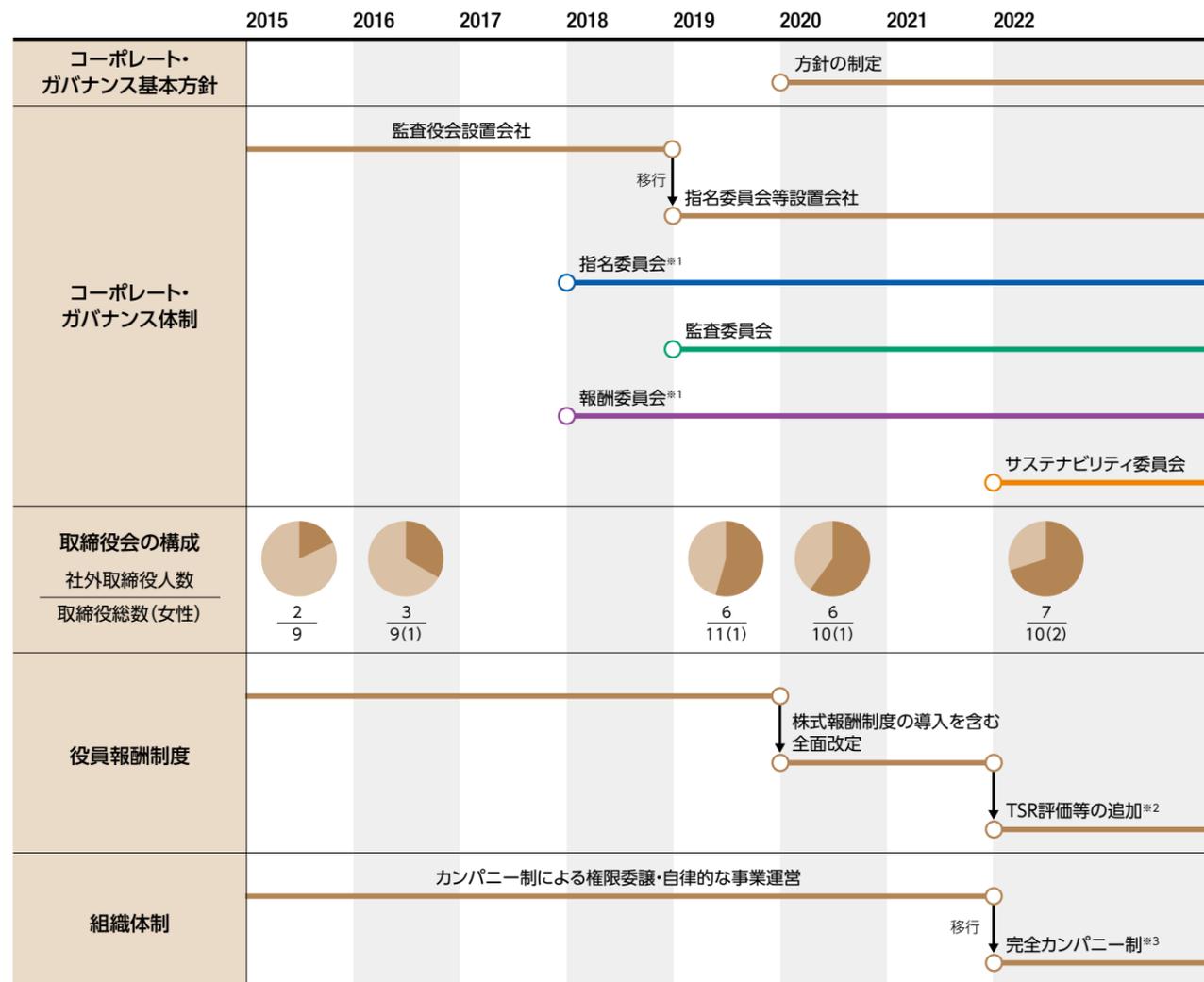
## コーポレート・ガバナンス強化の歩み

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年には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。

社外取締役の割合や女性取締役も継続的に増加しており、現在は10名中7名が社外取締役、2名が女性取締役です。

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。



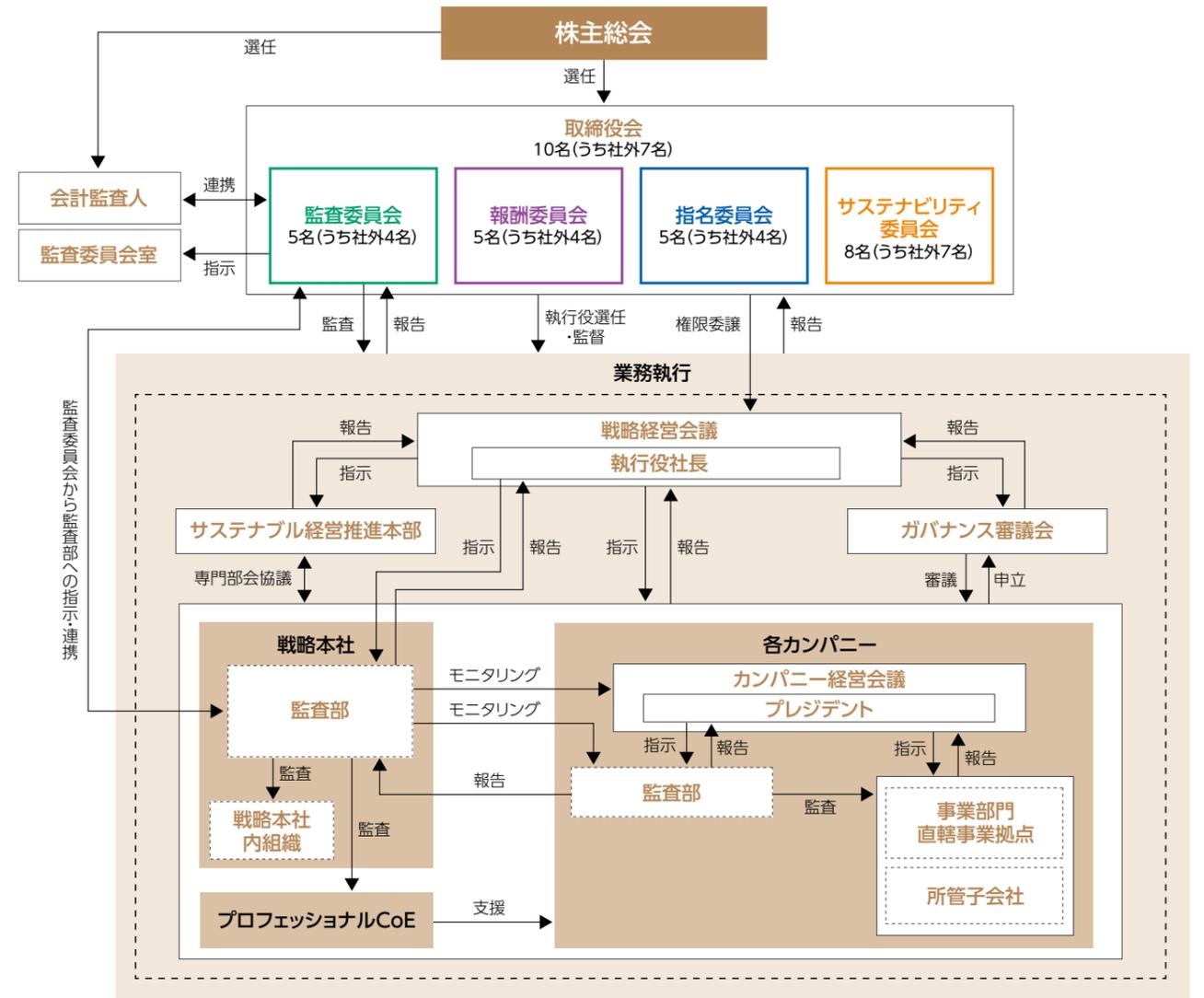
※1 2018年度は任意の委員会として設置、2019年度6月より法定の委員会に移行  
 ※2 執行役報酬制度のうち年次賞与部分について、評価項目に相対TSR評価を追加したほか、非財務評価において、サステナビリティ基本方針に沿った取り組み等を含めた目標を執行役ごとに設定し、それを評価する仕組みを採用  
 ※3 2022年4月1日より戦略立案組織+高度化・効率化を担うプロフェッショナル組織+自律経営を行う強い事業部門(カンパニー)を組み合わせ、カンパニーが事業運営に必要な全ての機能を有する完全カンパニー制へ移行

## コーポレート・ガバナンス体制

### 基本的な考え方

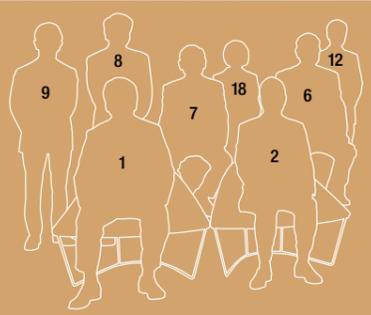
- 当社は、取締役会が定める当社グループの企業理念、ビジョン、価値観、行動規範(総称して以下「企業理念等」といいます。)、会社の目指す姿およびコーポレート・ガバナンス基本方針\*に基づき、株主、投資家をはじめ従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会等の当社および当社子会社(以下「当社グループ」)に係る全てのステークホルダーとの信頼関係を構築するとともに、コーポレート・ガバナンスを整備しています。
  - 当社は、会社法上の機関設計として、指名委員会等設置会社を採用し、監督と執行を分離することにより、取締役会の経営監督機能の強化、経営の透明性・公正性の向上および業務執行の意思決定の迅速化を図っています。
  - 当社は、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の最重要課題のひとつとして、継続的に改善に取り組めます。
- 当社グループは、世の中にとって不可欠な基礎素材・部材を提供するとともに、リサイクル事業、再生可能エネルギー事業を有する複合事業体でありますので、業務執行を機動的かつ適切なものとするため、社内カンパニー制度を導入しています。
- \* 当社は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方および枠組みを「コーポレート・ガバナンス基本方針」として取り纏め、WEBサイトにて開示しています。

### コーポレート・ガバナンス体制の概要(2022年6月28日時点)

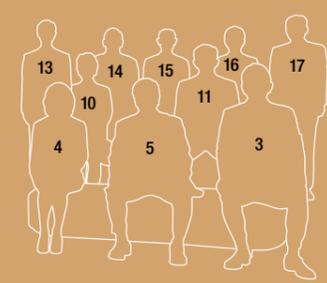




組織能力の最大化に尽し、  
三菱マテリアルグループの企業価値の向上を図ります



- |         |          |          |           |          |           |           |
|---------|----------|----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| 1 竹内 章  | 4 得能 摩利子 | 7 若林 辰雄  | 9 武田 和彦   | 12 柴田 周  | 15 石井 利昇  | 18 野川 真木子 |
| 2 小野 直樹 | 5 渡辺 博史  | 8 五十嵐 弘司 | 10 別府 理佳子 | 13 長野 潤  | 16 伊左治 勝義 |           |
| 3 高柳 喜弘 | 6 杉 光    |          | 11 鈴木 康信  | 14 田中 徹也 | 17 新井 義明  |           |



新型コロナウイルスの感染拡大防止に十分な配慮をして撮影しました(2022年6月28日撮影)

## 役員一覧 (2022年6月28日現在)

略歴		指名理由
<b>1</b> <b>竹内 章</b> 取締役会長	1977年4月 当社入社 2009年6月 常務取締役 2014年4月 取締役副社長	2015年4月 取締役社長 2018年6月 取締役会長(現)
<span> </span>		
<b>取締役会等への出席状況(2021年度)</b>		
取締役会 19回／19回 (100%) <div>監査委員会 17回／17回 (100%)<div>報酬委員会 9回／9回 (100%)</div></div>		

<b>2</b> <b>小野 直樹</b> 取締役 執行役社長 CEO (全般統括、監査担当、業務プロセス変革推進担当)	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(現)	2014年に当社の常務取締役に就任以来、セメント事業カンパニー プレジデント、経営戦略本部長、取締役社長を経て、2019年6月より取締役 執行役社長を務めています。現在は、取締役 執行役社長 CEOとして当社グループの経営を統括するとともに、経営改革のためのさまざまな施策を主導しています。また、取締役会では当社グループの経営全般の状況等に関して定期的に報告し、取締役会に対する執行役としての説明責任を果たしています。これらのことから、当社グループの事業・業務に関する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能および意思決定機能の強化が期待できるため、適任と判断しています。
--	---	--	---

<b>3</b> <b>高柳 喜弘</b> 取締役 執行役常務 CFO 戦略本社 経営戦略部長 (経営戦略担当)	1986年4月 当社入社 2016年4月 執行役員 金属事業カンパニー バイスプレジデント 2017年12月 執行役員 三菱電線工業(株)取締役社長 2019年4月 執行役員 三菱電線工業(株)取締役社長 当社 高機能製品カンパニー バイスプレジデント	2020年4月 執行役常務 高機能製品カンパニー バイスプレジデント 2021年4月 執行役常務 CFO 経営企画部長 2021年6月 取締役 執行役常務 CFO 経営企画部長 2022年4月 取締役 執行役常務 CFO 戦略本社 経営戦略部長(現) バイスプレジデント	2020年に当社の執行役常務に就任以来、高機能製品カンパニー バイスプレジデントを経て、2021年6月より取締役執行役常務を務めています。現在は、取締役 執行役常務 CFOとして当社グループの経営を担うとともに、戦略本社 経営戦略部長として、中期経営戦略に基づく諸施策の立案・遂行、経営改革の推進を主導しています。また、取締役会では当社グループの事業成績等に関して定期的に報告し、取締役会に対する執行役としての説明責任を果たしています。これらのことから、当社グループの事業・業務に関する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能および意思決定機能の強化が期待できるため、適任と判断しています。
---	---	---	--

<b>4</b> <b>得能 摩利子</b> 社外取締役	1994年1月 ルイ・ヴィトン・ジャパン(株) (現ルイ・ヴィトンジャパン(株))入社 2002年4月 同社シニアディレクター・セールスアドミニストレーション 2004年3月 ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インク ヴァイスプレジデント	2010年8月 クリスチャン・ディオール(株) 代表取締役社長 2013年9月 フェラガモ・ジャパン(株) 代表取締役社長兼CEO (2016年9月退任) 2016年6月 当社取締役(現)	国際的大手企業の日本法人における経営者としての豊富な経験を通じて、グローバルな視点での企業戦略および経営全般に関する見識を有しています。このような見識に基づき、取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言を行うとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督しています。また、指名委員長および報酬委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場から関与しています。これらのことから、当社グループの持続的な成長に資する豊富な知識・経験を有するとともに、引き続き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、適任と判断しています。
---------------------------------	---	--	---

<b>5</b> <b>渡辺 博史</b> 社外取締役	1972年4月 大蔵省(現財務省)入省 1998年7月 同省大臣官房審議官 同省大臣秘書官 2001年7月 同省大臣官房審議官 2002年7月 同省国際局次長 2003年1月 同省国際局長 2004年7月 同省財務官 2007年7月 同省顧問	2007年10月 公益財団法人国際金融情報センター 顧問 2008年4月 一橋大学大学院商学研究科 教授 2008年10月 (株)日本政策金融公庫 代表取締役副総裁 2012年4月 (株)国際協力銀行 代表取締役副総裁 2013年12月 同社代表取締役総裁 (2016年6月退任) 2016年10月 公益財団法人国際通貨研究所 理事長(現) 2017年6月 当社取締役(現)	財務省の要職および政府系金融機関の経営者を歴任された経験を通じて、国内外の金融・経済および経営全般に関する見識を有しています。このような見識に基づき、取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言を行うとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行に対し、客観的・中立的立場から監査しています。これらのことから、当社グループの持続的な成長に資する豊富な知識・経験を有するとともに、引き続き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、適任と判断しています。
--------------------------------	---	---	--

<b>6</b> <b>杉 光</b> 社外取締役	1974年4月 日本電装(株)(現(株)デンソー)入社 2002年6月 同社取締役・冷暖房事業部長 2004年6月 同社常務役員・冷暖房事業部長 2005年6月 同社常務役員・熱機器事業本部長 2008年6月 同社専務取締役・技術開発センター長 2011年6月 同社専務取締役 デンソー・インターナショナル・アメリカ(株)社長兼CEO	2013年6月 (株)デンソー取締役副社長 デンソー・インターナショナル・アメリカ(株)社長兼CEO 2014年6月 (株)デンソー顧問技監 2016年6月 同社顧問(2017年6月退任) 2018年6月 当社取締役(現)	世界的に事業を展開するメーカーの経営者としての豊富な経験を通じて、開発、設計、生産工程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います。このような見識に基づき、取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることををはじめ多様な観点から有益な提言を行うとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督しています。また、指名委員および報酬委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場から関与しています。これらのことから、当社グループの持続的な成長に資する豊富な知識・経験を有するとともに、引き続き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、適任と判断しています。
------------------------------	---	---	--

<b>7</b> <b>若林 辰雄</b> 社外取締役	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 取締役社長 2013年4月 三菱UFJ信託銀行(株) 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)	金融機関の社長、会長を歴任する等、経営者としての豊富な経験を通じて、金融・財務・会計および経営全般に関する見識を有しています。このような見識に基づき、取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言を行うとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督しています。また、2022年6月まで、報酬委員長として、当社の役員報酬等の決定に対して客観的・中立的立場から関与しました。さらに、指名委員として、当社の役員候補者の選定に対し、客観的・中立的立場から関与しています。これらのことから、当社グループの持続的な成長に資する豊富な知識・経験を有するとともに、引き続き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、適任と判断しています。
--------------------------------	---	--	--	---

<b>8</b> <b>五十嵐 弘司</b> 社外取締役	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11月 同社顧問(2020年6月退任) 2020年6月 当社取締役(現)	世界的に事業を展開する食品メーカーの経営者としての経験を通じて、技術開発、生産分野における豊富な技術的知見を有するとともに、事業のグローバル展開、事業の変革および創出、デジタル化推進等、経営全般に関する見識を有しています。このような見識に基づき、取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言を行うとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督しています。また、監査委員として、主に執行役等の職務の執行に対し、客観的・中立的立場から監査しています。これらのことから、当社グループの持続的な成長に資する豊富な知識・経験を有するとともに、引き続き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、適任と判断しています。
---------------------------------	--	--	--

<b>9</b> <b>武田 和彦</b> 社外取締役	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ス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(株) 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)	世界的に幅広く事業を展開するコングロマリット(複合企業体)の経営幹部、およびその主要子会社の経営者としてのマネジメント経験を通じて、企業経営、事業運営・経営管理、経理・財務、情報技術分野に関する豊富な知見を有するとともに、長年にわたる欧米諸国での勤務経験に基づくグローバルな視点での企業戦略および経営全般に関する見識を有しています。これらのことから、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、適任と判断しています。
--------------------------------	---	---	---

<b>10</b> <b>別府 理佳子</b> 社外取締役	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(外国法務弁護士) 2008年9月 ロヴェルズ法律事務所 (現ホーガン・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(現) 2022年6月 当社取締役(現)	国内外における弁護士としての長年の経験を通じて、高度な法律知識に基づいた幅広い見識を有するとともに、企業法務、とりわけ事業のグローバル展開や事業再編分野における専門的な知見を有しています。これらのことから、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、適任と判断しています。なお、同氏は、直接企業経営に関与した経験はありませんが、企業法務の実務経験が豊富であり、企業経営に関する十分な見識を有していることから、社外取締役としての職務を適切に遂行するものと判断しています。
----------------------------------	--	--	---

## 取締役スキルマトリックス

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、当社の中期経営戦略における全社方針およびそれに向けて当社が取り組む改革について、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、右表に記載しています（新任取締役については、期待する役割を記載しています）。

### 取締役の専門性と経験（スキルマトリックス）

氏名	当社以外の 業界経験	専門性・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
竹内 章		●	○				●	○
小野 直樹		●	○	○	○		○	○
高柳 喜弘		●	○	○			○	○

### 社外取締役

得能 摩利子	一般消費財	●	○	○			○	○
渡辺 博史	税制・国際金融	●	●				●	○
杉 光	自動車製品	●	○		○	●		
若林 辰雄	金融	●	○				○	○
五十嵐 弘司	食品・食品素材	●	○		●	○		○
武田 和彦	コングロマリット	●	○	○			○	●
別府 理佳子	法曹		○				●	

○ … 有している専門性・経験（●は主たるもの）  
（注）上記スキルマトリックスは各取締役が有する全ての知見を表すものではありません。

### 主要テーマに対する取締役の貢献・提供視点

全社方針			取り組む改革		
事業 ポートフォリオの 最適化	事業競争力の 徹底追求	新製品・新事業の 創出	経営形態・ 経営管理の改革	人事制度・ 人事マネジメント 改革	ガバナンス強化
当社グループの歴史を 踏まえた視点				人事担当役員経験から の視点	当社グループのガバ ナンス強化を監督等し てきた経験からの視点
執行役社長として当社グループの経営を統括し ている立場からの視点			当社における経営改革 を主導している立場か らの視点		
	当事業における豊富な営業経験からの視点				グループ会社社長経験 からの視点

異業種経営・知見からの視点			持株会社経営経験から の視点	経営経験者としての人 材活用からの視点	
世界的な経済動向を踏まえた視点				官庁における人事管理 経験からの視点	国家公務員の倫理およ び開発途上国での事業 経営からの視点
	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		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	
投資家目線でのポート フォリオ管理視点		事業構造改革に伴う新 事業創出経験からの 視点		金融機関の人事マネジ メント経験からの視点	金融機関のガバナンス 経験・知見からの視点
事業構造改革経験から の視点	技術トレンドを踏まえ、技術開発・生産分野にお ける豊富な技術的知見からの視点			製造業の人事マネジメ ント経験からの視点	
コングロマリットの経営幹部・グローバル実務経 験からの視点			事業構造改革・経営の 可視化への取り組み経 験からの視点		海外グループ会社CFO としての経営幹部経験 からの視点
多くのM&A案件を担 当した経験からの視点			海外企業法務経験から の視点	多様性に関する活動・ 取り組み経験からの 視点	

注1：取締役について貢献度の高い項目（3～4項目）に絞り記載しています。  
注2：武田和彦、別府理佳子の両氏は、新任取締役であり、期待する役割を記載しています。

## 取締役会等での議論内容

### 取締役会での協議事項の主なテーマと議論の概略

#### 1. 経営戦略

##### ■2022中期経営戦略の進捗

2020年度から2022年度を対象とする中期経営戦略(22中経)については、財務指標の見直し、事業ポートフォリオの最適化、DX、各事業の重要施策等の重要事項について取締役会で審議し、進捗状況をモニタリングしました。

執行役からの報告では、新規案件や進捗が芳しくない案件の原因・対策を中心に説明を受け、取締役は各自の経験や専門性に基づく提言を示しました。

##### ■経営革新

当社の目指す姿に向けては組織能力のさらなる向上が不可欠であり、「環境変化に適応して機敏に打ち手を変える能力」「人のつながり、機能の組合せによって生まれる実行力」を強化するべく、Corporate Transformation (CX)、Human Resources Transformation (HRX)、Digital Transformation (DX) および業務効率化という4つの経営改革を一体として進めています。こうした中で、4つの経営改革のひとつであるCXを実行し、「戦略本社/本社間接機能部門/事業部門間の役割分担の明確化」「事業環境、事業特性に合わせたスピーディーで柔軟な事業運営」「戦略本社/本社間接機能部門/事業部門間の遠心力・求心力のバランス追求によるガバナンス機能強化」等の狙いを実現するため、本社機能を再編することを取締役会において審議しました(2022年4月1日付で実施)。

#### 2. サステナビリティ課題への取り組み

サステナビリティ課題への対応をより積極的かつ能動的に推進していく姿勢を明確にするため、新たに「サステナビリティ基本方針」を制定することについて審議しました(2021年12月1日付で制定)。また、同方針のもと、人権尊重を事業活動の基盤となるものとし、国際的に宣言されている人権の原則を尊重し取り組みを拡大・深化させることを謳った「人権方針」および「調達方針」を制定することについて、審議しました(2021年12月1日付で制定)。

また、取締役会がサステナビリティに関する取り組みのモニタリ

ングに留まらず、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、社内を示していくべく、取締役会の下にサステナビリティ委員会を設置することについて、審議しました(2022年6月28日付で設置)。

さらに、近年の気候変動対応の重要性を踏まえ、2021年3月に公表した温室効果ガス排出量削減目標を見直しについて審議し、2021年11月に新たに設定した目標を公表しました。

#### 3. コーポレート・ガバナンスの強化

##### ■取締役会の実効性評価に関する分析・評価・取り組み方針

第三者機関を起用した2021年度の実効性評価の分析結果に基づき、課題であると認識された①指名・監査・報酬委員会の運営に関する事項、②成長戦略に係る取締役会の監督に関する事項、③サステナビリティ委員会の設置に関する事項について協議しました。そして、取締役会のさらなる実効性向上のため、これらの課題に対する取り組み方針について協議しました。

### 取締役会の主な審議テーマ

項目	取締役会での審議回数			
	決議	報告	協議	
経営戦略	22中経進捗	5	26	7
	CX等	5	1	5
サステナビリティ		2	6	7
コーポレート・ガバナンス		2	7	4
その他	事業関係(中経以外)	4	10	—
	決算関係	2	20	—
	コンプライアンス・リスクマネジメント	1	38	—
	委員会関係	2	27	—
	役員関係	13	7	—
	その他	2	25	—

### 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。

- 株主からの委託を受け、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。
- 法令、定款および取締役会規則の定めに基づき、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意思決定、業務執行を担うことができるよう、取締役会規則等の定めに基づき、適切な範囲の業務執行の権限を執行役に委譲し、業務執行の意思決定の迅速化を図る。

- 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。

なお、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、取締役会の監督機能をより高める役割を担っています。

取締役会は、2022年6月28日現在、10名(うち社外取締役7名)の取締役で構成されています。

### 取締役のコミュニケーション

#### ■取締役会等の日程の拡充

従来は、月に1日(決算月のみ2日)を取締役会等のために確保していましたが、2022年度からは、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、および後掲の「取締役説明会」や「社外取締役意見交換会」等を実施しています。

#### ■取締役説明会

取締役が当社事業をより良く理解し、企業価値向上に向けて執行側と意見交換できるよう、個別事業の概況やトピック等について説明するとともに、中期経営戦略に係る重要施策等について説明する取締役向けの説明会を開催しています。

#### ■社外取締役と社長の1-on-1

非常勤の社外取締役と社長の1対1の面談(1-on-1)を、2か月に1回の頻度で実施しています。社外取締役が当社グループの状況やそれを踏まえた対応方針等をより良く理解し、ひいてはより適切な業務執行の監督に資するものであると考えています。また、取締役会での議論に加えて、1-on-1で自由に話題を選び、より密接に意見交換することにより、執行側として、より適切な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・投資家との建設的な対話、その対話によって得られた株主等の意見を適切に取締役会にフィードバックできるよう、社外取締役をはじめとする取締役等によるさまざまな対話の機会を設けています。社外取締役等と国内機関投資家とのスモールミーティングを実施しているほか、CEO・CFO等が実施する機関投資家面談の議事録を取締役に提供し、広くさまざまな投資家の想いを取締役会全体で共有しています。

#### ■社外取締役と従業員の対話の機会

社外取締役による当社従業員向け講演会や、従業員との対話集会を、随時、開催しています。これは、社外取締役の経験・知見の共有を通じて、従業員が自律的に業務へ関与し、新たな価値観や刺激を得ることや、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たものです。「プロセス型・プロダクト型製品の事業特性とDX化」「ものづくり企業での経験、環境変化と対応、その考え方」「投資家から見た三菱マテリアル」「若手社員がリーダーシップを発揮する組織」等をテーマに、社外取締役による講演会および従業員との意見交換のほか、女性社外取締役と女性従業員との対話集会も開催しました。

#### ■社外取締役意見交換会

社外取締役が、取締役会の議題に限られない幅広い事項について、独立した客観的な立場から情報交換や認識共有を行うことを目的として、社外取締役のみの意見交換会を定期開催しています。本意見交換会については、毎年2回実施していましたが、2022年度からはさらに回数を増やし、年4回実施することとしています。

#### ■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。当社グループの主要拠点および主要グループ会社の拠点を対象に視察を行い、当該拠点の従業員等から、直接、事業の説明を受けています。また、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、オブザーバーとしても参加しています。なお、2020年度以降は、新型コロナウイルス感染症の流行状況に応じて、適宜、Web会議システムを用いたリモート視察を実施していますが、最近では感染状況を踏まえつつ実地視察も再開しています。



若松製作所の視察



筑波製作所の視察

#### コーポレートセクレタリ室の設置

取締役会・指名委員会・報酬委員会の事務局機能等の強化を図るため、また、当社のコーポレート・ガバナンスのあり方を戦略的に検討していくため、2022年4月1日付でコーポレートセクレタリ室を設置しました。

## 取締役会実効性評価

当社では、毎年、各取締役による評価に基づき、取締役会の実効性についての分析・評価を行っており、2021年度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。第三者機関の分析結果も踏まえ取締役会において審議した結果、2021年度の当社取締役会の実効性は確保されていることが確認されました。今後も当社取締役会は、さらなる実効性の向上のため継続的な取り組みを行ってまいります。

### 2021年度実効性評価の概要

2021年度の当社取締役会の実効性は確保されていることが確認されました。第三者機関の分析結果、およびそれを踏まえ当社取締役会が選定した今後の課題と取り組みは以下のとおりです。

#### 第三者機関によるアンケートおよびインタビューの分析結果

第三者機関が取りまとめたアンケートおよびインタビューの主な分析結果は以下のとおりです。

##### (1) 取締役会の実効性等について

- ・当社取締役会において監督機能は適切に発揮されており、その実効性は高いと考えられる。
- ・取締役の自己評価では、各個人が取締役会の議論の活性化や監督機能の発揮に貢献していることが確認できた。

##### (2) 取締役会の監督機能について

- ・現在、経営陣は事業および組織の改革に取り組んでいるが、まだ多くの課題があることが認識されている。そのような事業・経営のステージに対応して、取締役会の役割、構成、議論は変化すると考えられている。役割については「改革の成功と成長領域の創出において執行の後押しと監督が重要になる」「課題に対する取り組みをモニタリングするために監督機能を一層発揮できるような議論が必要となる」と考えられている。
- ・取締役会においては、経営・執行に対する監督が重要な役割であ

るとの共通の認識がある。監督機能の発揮の仕方については、各取締役の経験・視点により異なると考えられている。具体的な対応としては、「執行の後押しを行い変化につなげる」「全体に関わる大きな方針を中心に定量的・定性的な両側面から検証する」「コミットしたことに対する進捗・実績を厳しく見ていく」等が挙げられている。サステナビリティ等、会社のあり方に関わる事項については、取締役会がさらに主導的な立場をとったほうがよいとの意見がある。

##### (3) サステナビリティについて

- ・サステナビリティについては、取締役会がよりリーダーシップを発揮し、取締役会基点で方向性を示したほうがよいとの見方が多くなっている。実効性ある議論を行うためには、「サステナビリティの定義を明確にする」「社外取締役がどのように貢献できるのか整理する」「サステナビリティ委員会を設置し取締役会以外の場でも議論を行う」「事務局体制を充実する」等の対応が必要であると考えられている。

#### 第三者機関による分析結果を踏まえた、当社取締役会における協議結果

	「指名・監査・報酬各委員会の運営」に関する事項	「成長戦略に係る取締役会の監督」に関する事項	「サステナビリティ」に関する事項
課題に関する取締役会審議の概要	・各委員会のより深い議論の内容を取締役会全体に共有する必要性はあるものの、特に指名委員会や報酬委員会の議論については、取締役会内に利害関係者となる者（主に社内取締役）がいることも考慮したうえで情報共有の方法を検討する必要がある、という指摘が挙げられた。	・事業の再編・撤退等に関して一定の整理が完了する見通しとなっているため、今後は既存事業の強化や新規事業の育成等の成長戦略に関する議論をより深めるために、「どのような観点での議論を」「どのような場（手法）で行うべきか」についての検討が必要である。	・サステナビリティについては、取締役会がよりリーダーシップを発揮し、取締役基点で方向性を示したほうがよいとの意見が多く挙げられた。
課題に対する2022年度の取り組み	・社内関係者に情報を共有するのが適切でないケースも考慮し、社外取締役のみの協議の場である社外取締役意見交換会の頻度を増やし、そこで情報を共有する。	・従来実施していた社外取締役向けの事業説明会を、非業務執行取締役全員を対象とした「取締役説明会」として再整理し、今後も継続的に実施する。 ・次期中期経営戦略の策定時およびそのローリングにあたり、取締役説明会等の場を活用して多角的な観点から議論する。	・2022年6月28日付でサステナビリティ委員会を設置した。 ・同委員会は、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する。

### 分析・評価方法

#### 評価の実施プロセス

2021年9月	第三者機関に対し、当社取締役会の資料および議事録を開示。
2021年10月	第三者機関から取締役会議長および執行役社長に対して、取締役会の現状についての事前インタビューを実施。
2021年11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10名全員に配布し、無記名で回答を回収。
2021年12月	アンケートの回答結果に基づき、第三者機関から取締役10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。
2022年2月・3月	アンケート・インタビューの回答結果を取り纏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、当該報告に基づき取締役会の実効性について協議。
2022年3月	2月および3月の協議を踏まえ、取締役会において2021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、5段階評価する方式とし、必要に応じて自由記述欄を設けた。

- 取締役会の役割・機能
- 取締役会の規模・構成
- 取締役会の運営状況
- 指名、監査、報酬各委員会の構成と役割・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

#### 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。

##### ① 事業・経営に対する見方

事業ポートフォリオの最適化、CX（経営革新の取り組み）の推進と組織の改革、企業文化・人材の状況、グループガバナンス・内部統制の状況

##### ② 取締役会に対する見方

取締役会における監督機能発揮、取締役会における議論の状況、社外取締役の発言、取締役会における議論の質と今後の対応、サステナビリティに関する議論、議題の設定、資料・プレゼンテーション、筆頭独立社外取締役に対する考え方、執行役社長のサクセッションプラン、議長に対する見方とサクセッションプラン、社外取締役の構成とサクセッションプラン、指名委員会における議論内容の取締役会への情報共有、監査委員会の活動状況

取締役会実効性評価

2020年度評価に基づく課題およびその対応状況への評価

2020年度の実効性評価の結果を踏まえ、当社が2021年度に取り組んだ以下の事項については、第三者機関によるアンケートおよびインタビューの結果、概ね「一定の取り組み・改善がなされた」「取締役会での議論は十分に行われている」との評価であることが確認されました。

認識された課題	対応の状況
<p><b>「経営監督機能の強化」に関する事項</b>                      中期経営戦略に基づく諸施策の監督、取締役会の適切な議案の内容と数、取締役会資料の内容・量、事前の検討時間を含む監督のあり方について</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会資料の早期配布および資料の特に重要な部分をハイライトする。</li> <li>取締役会における執行役からの報告について、新規案件や、進捗が芳しくない案件の原因・対策等の説明に重点を置く。</li> <li>取締役が、業績概況等を踏まえたうえで各施策の妥当性を判断することができるよう、取締役会の付議事項について、事業成績や予算・決算等に関する報告を前半に行う。</li> <li>社外取締役が、当社の事業・主要プロジェクト、海外の拠点や事業展開、中期経営戦略に係る施策の概要や過去の経緯等を把握できるよう、新たに事業別の社外取締役向け説明会を定期開催する。</li> </ul>
<p><b>「資本コストの把握、指標の設定」に関する事項</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営戦略の一部見直しに伴い、2021年3月および4月の定例取締役会で協議のうえ、ROICを含む財務計画の見直しを行った。</li> <li>次期中期経営戦略に向けて適切な管理指標に基づくモニタリングの仕組みを構築するため、取締役会においてROICを含む管理指標に関する適切な算出・運用方法等についての議論を深める。</li> </ul>
<p><b>「政策保有株式縮減方針の監督」に関する事項</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策保有株式について、事業提携、取引関係および投資効果に基づく検証を行い、保有意義が認められない株式について計画的に縮減を進める。</li> </ul>
<p><b>「グループガバナンス等の監督」に関する事項</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループ全体のコミュニケーション活性化施策および内部統制強化策に取り組む。</li> <li>モニタリングに必要な情報提供として、従来から実施している「サステナブル経営推進本部」による安全・品質・コンプライアンス等に関する取締役会への報告を継続する。</li> </ul>

関連記事:

統合報告書「政策保有株式の縮減」 ▶P114

コーポレートサイト「コーポレート・ガバナンス報告書」  
<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/company/governance.html>

取締役会議長メッセージ

グループの企業価値向上のために、  
 より一層取締役会の機能強化に努めます

取締役会長 竹内 章



中立性を保ち、  
 公正な議事運営を遂行する

2019年6月に指名委員会等設置会社に移行後、当社の取締役会は、経営の基本方針等、重要事項の決定および執行役等の職務執行の監督を通じて、企業価値の向上を図っています。これらの役割を適切に果たすためには、取締役と執行側との間および取締役相互間で十分なコミュニケーションをとり、適時・適切な議論を行うことが重要であると考えています。

次に、取締役会議長の重要な役割は、中立・公正な議事運営、建設的で活発な議論の促進と議論の方向性のリード、そして適切な議題の選定であると考えています。私は、議長として中立性を保ちながら公正な議事運営を行うため、できるだけ各取締役の発言を促す進行を心掛けており、自分の意見は、必要であれば最後に述べるようにしています。また、社外取締役が気づきにくい重要な経緯や周辺事情等がある場合は、執行側に都度説明を求めることにより、付議案件についての理解がより深まるように努めています。さらに、執行側と連携して、適切な議題の選定にも注力しています。

社外取締役の重要な機能は、中立的・客観的な視点のもとでの監督・評価の実施および意見の提示等であるといわれています。当社の各社外取締役は高い見識と専門性を有しており、積極的に執行側に対して提言、助言、意見表明等を行っています。社外取締役が当社グループをより良く理解できるよう十分な説明・研修・教育の機会を設けるとともに、社外取締役のみで定期的に会議を開催することで、社外取締役同士で十分なコミュニケーションをとるようにしています。

事業競争力の強化やサステナビリティの向上について  
 取締役会の関与をさらに深めていく

取締役会の実効性評価について、今回、初めて第三者機関を起用して各取締役にアンケートとインタビューを実施しました。従来と比べてより多角的な視点から、一層深く評価・分

析ができたと考えています。その結果に基づいて取締役会で議論を行い、今後の課題について特定しています。私がその中で特に重要と考える課題は、以下の3点です。

第一に「経営改革に対する監督機能の一層の発揮」です。現在経営陣が取り組んでいる事業および組織の改革については、まだ多くの課題があることが認識されていますので、目的達成に向けて、取締役会もモニタリング機能をより積極的に発揮させていきます。

次に、「成長戦略に対する監督機能の充実」です。事業ポートフォリオの最適化については、事業の再編・撤退等に関して一定の整理が完了しつつあります。今後は、既存事業の強化や新規事業の育成等、事業競争力や収益力の強化等について、取締役会の関与をより深めていく必要があると考えています。

最後に「サステナビリティ」についてです。今回のアンケート等により、サステナビリティについては、取締役会がよりリーダーシップを発揮し、取締役会基盤で方向性を示した方がよいとの意見が、取締役の多数を占めていることが分かりました。これを踏まえて検討をさらに深めた結果、2022年6月28日付で取締役会にサステナビリティ委員会を設置しました。

取締役会としては、経営環境の変化等を踏まえながら、当社グループの企業価値向上のために、より一層その機能を拡充させる方針です。私も取締役会議長として、これに適った取締役会の運営に努めていきます。

## 指名委員会委員長メッセージ



**次世代の経営幹部の育成サポート、  
特に優秀な若手人材の発掘には  
指名委員会として  
最大限の努力をしていきます**

指名委員会委員長

社外取締役 得能 摩利子

### 2021年度の取り組み状況について

2021年度は、指名委員会を14回開催しました。主な取り組み内容としては、引き続き、社内取締役候補者の指名選任、社外取締役候補者の指名選任、および社長のサクセッションプランと次世代経営幹部の育成の3つが基本となっています。その中で、特に注力したのは、新たにスタートする完全カンパニー制の成功のカギとなる新経営陣のあり方、とりわけ次世代人材の発掘と選抜方法、2名の新しい社外取締役を選任するにあたり、新候補者に求めるスペックの考え方とサーチのあり方、および社外取締役が求められる役割や機能を果たせるかの議論でした。議論に際しては、私は委員長として問題があると感じたことはなく、議論はつねに、非常に自由闊達に行われています。構成メンバーが異なるバックグラウンドを持っており、かつ、率直な方ばかりだからだろうと思います。

### 取締役候補者の指名、 執行役選任に関して重視している役割について

私たちの重要な役割としては、第一に取締役候補者指名の前提となる取締役会はどうあるべきかをつねに意識することです。次に、取締役候補者指名プロセスが透明性、公平性、そして熟慮を重ねたものでなければならないことも重要です。そして、執行役選任に対しては、当人を知る機会をできるだけ多くするよう、日常的に働きかけることが必要だと認識しています。また、社長のサクセッションプランおよび

次世代育成については、最も重要な事項であると位置付けています。それは、これから行おうとしている全ての改革の成功が、これを担う人材、特に次世代の経営幹部が優秀であることにかかっているからです。今後も、社長から提示されたサクセッションプランや重点育成人材の企画をベースとして、より効果のあるものにするべく指名委員会として新たな視点からの助言や実行の促進に努めていく考えです。

### 指名委員会委員長としての抱負

今後については、つねに公正かつ客観的な立場からガバナンス強化に努めていくことは変わりません。2022年度は完全カンパニー制の初年度にあたり、各カンパニーが独立性を持つことは事業運営上優位に働くものと考えますが、時として意図せずに執行に対する監督が行き届かなくなる恐れもあるため、その点は特に意識していきたいと考えています。また、サステナビリティ委員会設置にも見られるように、社外取締役の果たす役割がより広汎かつ多岐に渡ることになるため、そうした役割に最もふさわしい社外取締役の構成もつねに考慮していかなければなりません。さらに、先に述べたように、社長のサクセッションプランをはじめとした、次世代の経営幹部の育成サポート、特に優秀な若手人材の発掘には指名委員会として最大限の努力をしたいと考えています。

## 指名委員会

構成(含む委員長)	社外取締役 4名 / 社内取締役 1名
委員長	取締役(社外) 得能 摩利子
委員	取締役(社外) 渡辺 博史 取締役(社外) 杉 光 取締役(社外) 若林 辰雄 取締役 小野 直樹
役割・責務	取締役候補者の指名の方針、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します。また、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。さらに、次世代の経営を担う人材を育成するため、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。
2021年度実績	<p>■開催回数 14回</p> <p><b>2021年</b></p> <p>4月26日 ・取締役候補者の内定、委員会委員および委員長候補者に関する答申</p> <p>4月28日 ・取締役候補者の決定</p> <p>5月25日 ・今後の取締役会および委員会構成等に関する審議</p> <p>6月24日 ・今後の取締役会および委員会構成等に関する審議</p> <p>7月13日 ・今後の取締役会および委員会構成等に関する審議</p> <p>7月29日 ・今後の取締役会および委員会構成等に関する審議</p> <p>8月25日 ・今後の取締役会および委員会構成等に関する審議</p> <p>・執行役選任案等の審議</p> <p>9月29日 ・今後の取締役会および委員会構成等に関する審議</p> <p>・執行役選任案等の審議</p> <p>11月2日 ・執行役選任案に関する答申</p> <p>・今後の取締役会および委員会構成等に関する審議</p> <p>11月25日 ・今後の取締役会および委員会構成等に関する審議</p> <p>12月22日 ・取締役候補者案に関する審議</p> <p><b>2022年</b></p> <p>1月31日 ・取締役候補者の内定、委員会委員および委員長候補者に関する答申</p> <p>2月9日 ・取締役候補者の決定</p> <p>3月30日 ・取締役選任理由の開示の充実に関する審議</p>

## 取締役候補者の指名および執行役の選解任

### 取締役候補者指名方針

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かかわらず、

- ・ 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、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。

### 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かかわらず、

- ・ 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

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
- (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

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。

### 社外取締役後継者

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、継続的に審議しています。社外取締役後継者の具体的な人選にあたっては、指名委員会

### 新任取締役の指名理由・過程

2022年6月28日開催の第97回定時株主総会にて選任された新任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、2021年6月から取締役候補者サーチを開始し、2021年9月から2022年1月にかけて、数多くの候補者について委員による面談や委員会での審議を重ね、武田和彦氏および別府理佳子氏を当社取締役候補者とすることを、2022年2月の指名委員会において決議しました。

武田和彦氏については、世界的に幅広く事業を展開するコングロマリット(複合企業体)の経営幹部、およびその主要子会社の副社長兼CFO等を歴任する等、経営者としてのマネジメント経験を通じて、企業経営、事業運営・経営管理、経理・財務、情報技術分野に関する豊富な知見を有する(P93参照)とともに、長年にわたる欧米諸国での勤務経験に基づくグローバルな視点での企業戦略および経営全般に関する見識を有しており、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。武田氏に対しては、事業ポートフォリオの最適化および事業競争力の徹底追求について、コングロマリットの経営幹部・グローバル実務経験からの視点、経営形態・経営

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。

管理の改革について、事業構造改革・経営の可視化への取り組み経験からの視点、ガバナンス強化について、海外グループ会社CFOとしての経営幹部経験からの視点による役割を期待しています(P94参照)。

別府理佳子氏については、国内外における弁護士としての長年の経験を通じて、高度な法律知識に基づいた幅広い見識を有する(P93参照)とともに、企業法務、とりわけ事業のグローバル展開や事業再編分野における専門的な知見を有しており、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。別府氏に対しては、事業ポートフォリオの最適化について、多くのM&A案件を担当した経験からの視点、経営形態・経営管理の改革について、海外企業法務経験からの視点、人事制度・人事マネジメント改革について、多様性に関する活動・取り組み経験からの視点による役割を期待しています(P94参照)。

関連記事:

統合報告書「取締役スキルマトリックス」

▶P92

### CEO後継者計画

CEOの後継者計画は、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主要施策と位置付けています。また、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。また、後継者候補との接点を増やすことでさまざまな角度から後継者候補を観察し、CEOの交代およびその時期についての適切な選択ができるようにしています。

CEOの後継者候補人材のプールとなる執行役に対しては、2020年度より360°評価サーベイを実施し、その結果を指名委員会でも共有、候補者のリーダーとしての資質についての理解を深めています。

また、執行役候補者を次世代経営人材育成プログラム(P33参照)の対象者の中から選抜し、将来CEOになり得る人材群として位置付けています。その人材群の育成計画の議論も指名委員会で行っています。

関連記事:

統合報告書「特集:今、取り組むべき経営改革」

▶P33

## 監査委員会委員長メッセージ



私は、2022年6月28日付で前任の佐藤弘志氏から監査委員会委員長を引き継ぎました。

### 2021年度を振り返って

過去4～5年を振り返ると、当社グループでは品質問題、独禁法違反、利益相反取引等、重大不祥事が相次ぎましたが、2021年度は監査委員会において議論となるような重大な事象は少なく、比較的落ち着いた1年だったと思います。2021年5月の監査報告では、「利益相反取引発覚を受け当社グループの内部統制強化策の進捗状況を監視する」「独禁法違反再発防止策の実施状況を監視する」とコメントしましたが、その後、いずれも相応の対応実績が上がっていると思います。ただし、監査委員会で協議した結果、前者のグループの内部統制強化策については、2022年5月の監査報告でも記述することとし、引き続き、監査委員としての役割を果たしていく考えです。

2021年度もコロナ禍の影響により実地監査が制限される状況が続き、会議、打ち合わせ等、監査委員の監査活動は会計監査人との面談も含め、ほぼ全てリモート方式となりました。ただし、拠点往査については、リモートでは実態把握には限界があるため、コロナ禍の状況を見ながら、極力、実際の面談に努めました。

### 4つの経営改革を完遂するための一助となる監査体制の構築を目指します

#### 監査委員会委員長

社外取締役 若林 辰雄

### 2022年度の活動と課題について

今後は、完全カンパニー制への移行も踏まえた上で、オフサイトモニタリングの充実の検討や、リスクプロファイルに応じた効率的なオンサイトモニタリングの実施の検討等を通じ、監査の効率性向上、実効性向上を図る必要があると考えています。また、在宅勤務比率が高まったことにより、業務プロセスの変更も必要となり、内部統制という面では新たなリスクも生まれています。働き方の変化の中でコントロールすべきリスクも刻々と変化しています。内部統制の有効性向上やコンプライアンス意識のさらなる浸透を目指す上では、担当業務に内在するリスクの正確な認識が不可欠だと考えています。すなわち、環境変化に応じて、随時、変化する各業務のリスクプロファイルの把握を、いかに効率的かつ正確に行うかが重要と考えています。

私は、監査委員長として、現在当社が取り組んでいる4つの経営改革を完遂する一助となる監査体制の構築を目指し、ひいては当社グループの持続的成長に貢献していきたいと思っています。

### 監査委員会

構成(含む委員長)	社外取締役 4名 / 社内取締役 1名	
委員長	取締役(社外) 若林 辰雄	
委員	取締役(社外) 渡辺 博史 取締役(社外) 五十嵐 弘司 取締役(社外) 武田 和彦<常勤監査委員> 取締役 竹内 章	
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。 監査委員会監査の実効性を向上させるため、常勤監査委員1名を選定しています。	
2021年度実績	<p>■開催回数 17回</p> <p>2021年 ～5月 ・2020年度の期末監査</p> <p>5月14日 ・2020年度監査報告等についての決議ほか</p> <p>6月24日 ・常勤監査委員、選定監査委員、特定監査委員の選定 ・2021年度監査計画等についての決議</p> <p>7月16日 ・子会社常勤監査役との連絡会を開催</p> <p>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)</p> <p>7月末 ・第1四半期決算監査</p> <p>10月末 ・第2四半期決算監査</p>	<p>2022年 1月末 ・第3四半期決算監査</p> <p>1月18日 ・子会社監査役を対象とした研修会を開催</p> <p>1月20日 ・子会社常勤監査役との連絡会を開催</p> <p>2月24日 ・監査委員会における基準・規定等改訂等についての決議</p> <p>2月～5月 ・2021年度の期末監査</p> <p>4月27日 ・2022年度会計監査人再任等についての決議</p> <p>5月12日 ・2021年度監査報告等についての決議</p>

### 監査委員会室設置について

これまで、当社は監査部内に監査委員会の職務を補助する機能を持つ部署を設置していましたが、この機能を充実させるため、2022年4月1日付で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」を設置しました。同室は、室長および4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。

## 報酬委員会委員長メッセージ



私は、2022年6月28日付で若林取締役から報酬委員会委員長を引き継ぎました。私自身、当委員会当初より委員として、若林委員長のもと、やや保守的であった役員報酬体系を、固定部分と短期・中長期インセンティブと、よりバランスの取れた成果重視のものへと体系化していく議論に参加してきました。

### 2021年度の取り組み状況

2021年度は、コロナ禍からの回復とともに業績が年初計画を上回ることができ、評価にもそれが反映されました。

一方、課題として、コロナ禍をはじめとする不安定要素が続く中、年度予算が堅めに設定された結果として計画を上回ったと考え得る要素もあったことから、もっとチャレンジを促し、その点を評価できるようにすべきだという意見も上がりました。さらに、投資家の皆さまからは、年度の収益だけでなく、株主還元および市場の評価向上への貢献をより直接的に評価できないかとの要望もみられるようになりました。そこで、当委員会において、株価と配当を同業他社と同規模の製造業と比較して示す、相対TSRという概念を評価要素に加えることを議論し、導入することとしました。過去5年の実績のシミュレーションを実施した結果でも、これが客観的評価のひとつになり得るという結論に達しています。

### 中期経営戦略遂行における評価

当社グループの中期経営戦略は、2030年から2050年にかけての目指す姿を据えて、そこに至る実行の数値を伴った

当社の報酬制度は着実に進化し、  
執行役に対する改革への  
動機づけという面では、  
他企業と比べても遜色ないと思います

#### 報酬委員会委員長

社外取締役 杉 光

マイルストーンであると捉えています。計画を遂行していく中で、予想を上回る外的環境の変動は起こりえますが、その環境変化による業績の上振れ・下振れの中にあっても、本質的な改革・改善への挑戦と成果を、より精緻に見極めていきたいと考えています。今や、企業は売上、利益、品質等に加え、サステナブルな社会に向けて温暖化対応や人権尊重等、多くのことが期待される時代となっています。これに伴い、当社においても、非財務評価項目において、各執行役がサステナビリティに関する重点実施項目を必ず目標として掲げること、そしてそれを評価することが明確にされています。私自身、このような評価制度がサステナビリティの推進を一層後押しすると期待しています。

### 報酬委員会委員長としての抱負

報酬委員会の設置以来、当社グループの報酬制度は着実に進化し、執行役に対する改革への動機づけという面では、他企業と比べても遜色ないと思います。今後も、この制度のさらなる進化を地道に進めていく考えです。現在、CX、HRX、DX、業務効率化の4つの経営改革が進行中です。この成否は、それぞれの職場の多様な人たちがこの改革を具体的に活用し、製品・サービスの競争力や仕事の改革、改善に結びつけていくことにかかっています。社外取締役として、私はこういった基本的な部分にも目を向けていきたいと考えています。

## 報酬委員会

構成(含む委員長)	社外取締役 4名 / 社内取締役 1名
委員長	取締役(社外) 杉 光
委員	取締役(社外) 得能 摩利子 取締役(社外) 五十嵐 弘司 取締役(社外) 別府 理佳子 取締役 竹内 章
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。
2021年度実績	<p>■開催回数 9回</p> <p><b>2021年</b> 4月28日 ・2021年度年次賞与に関する審議 5月25日 ・2021年度年次賞与に関する審議 6月21日 ・報酬制度内規一部改訂について決議 6月24日 ・取締役個人別の報酬等の内容について決議 11月2日 ・役員報酬調査結果報告 11月25日 ・役員報酬制度の妥当性について審議</p> <p><b>2022年</b> 1月31日 ・年次賞与課題について審議 2月24日 ・年次賞与見直しについて審議 ・2021年度年次賞与取り扱いについて審議 3月30日 ・執行役の個人別の報酬等の内容について決議、年次賞与見直しについて審議</p>

# 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（以下「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

- 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。
- 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。
- 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。ただし、取締役（取締役と執行役を兼任する者を除く）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とする。
- 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。

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

- 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。
- 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。
- 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

- 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とし、外部専門家の調査に基づく他社報酬水準を参考に取締役としての役位、常勤・非常勤の別等を個別に勘案し決定する。
- 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】

- 本業の収益力を評価する連結営業利益（事業系執行役は担当事業営業利益）  
なお、連結営業利益には、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（非鉄6社および同規模製造業を中心とした比較対象企業を選定し他社比較）
  - TSRの相対比較（非鉄6社および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）（以下、「相対TSR評価」という。）
  - 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
- 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&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

### 【算定式】

目標を達成した場合に支給する額（年次賞与基本額）を100%とし、個人別に、以下の算定式により算出する。

$$\text{年次賞与} = \text{役位別の年次賞与基本額} \times \text{業績評価支給率(※)}$$

※業績評価支給率は、業績の達成度に応じ0%～200%の範囲で変動

### 【評価ウェイト】

役位に応じた基本額を、連結営業利益（事業系執行役は担当事業営業利益）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

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

### 【年次賞与における業績評価指標の目標】

年次賞与における業績評価指標の目標については、原則、事業年度末の決算発表時における次期の連結業績予想を適用する（担当

事業営業利益については、連結業績予想の基礎となった数値を用いる）こととしている。

### <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（以下、「交付等」という。）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、法令その他の事情により、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、執行役に当社普通株式の交付等を行う。連続する3事業年度（当初は2020年度から2022年度まで）を対象（以下「対象期間」という。）として、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、当初の対象期間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35万ポイントである。

## 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	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 (百万円)	対象人員 (名)	総額 (百万円)	対象人員 (名)	総額 (百万円)	対象人員 (名)
取締役 (社外取締役を除く)	124	124	2	—	—	—	—
執行役	466	354	10	—	—	112	10
社外役員	111	111	6	—	—	—	—

- (注) 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については、執行役の欄に記載しています。  
2. 2021年度末日現在の取締役は10名、執行役は10名です。  
3. 執行役の賞与については、2020年度の業績の状況を踏まえ、不支給とすることを報酬委員会で審議し決定しています。  
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2021年度の費用計上額を記載しています。取締役および執行役の報酬制度の概要はP108以降に記載のとおりです。  
5. 2022年6月に、2021年度の業績評価および非財務評価に基づき、執行役に対して総額347百万円（対象人数10名）の賞与（業績連動報酬）を支給しています。

## サステナビリティ委員会委員長メッセージ



**サステナビリティが  
企業価値向上につながることを明らかにし、  
当社グループの企業価値向上の実現を  
サポートしていきます**

サステナビリティ委員会委員長

社外取締役 **五十嵐 弘司**

### サステナビリティの取り組みに対する 評価と課題

当社グループのサステナビリティに関する取り組みについては、サステナビリティ基本方針を制定したうえで、取り組みを円滑に進めるためのコーポレート・ガバナンスとマネジメントの基盤がしっかり整備されています。そして、持続可能な社会の実現に向けて、当社グループが貢献すべきテーマを選定し、数値目標を掲げ、ゴールも設定されている点は高く評価できると思います。さらに、温室効果ガスの削減目標については、実現に向けたタイムフレームを作成し、遅延なく取り組んでいます。一方で、TCFD提言の項目等も踏まえ、ゴール、ベンチマーク、リスク、評価法等についてさらに検討を進め、外部評価等も取り入れ、情報を適宜開示する必要があると感じます。また、中期経営戦略との整合性や全体戦略の社会的妥当性の確認等については、有識者やステークホルダーからのアドバイスをサステナビリティ委員会がとりまとめ、検討していく必要があると考えています。

### サステナビリティ委員会の意義および役割

サステナビリティ委員会が取締役会に設置された意義は、取締役会がより能動的にサステナビリティに関するテーマについて検討し、社内に働きかけていくことです。当委員会を設置するということは、サステナビリティをコーポレート・ガ

バナンスの中核に位置付け、重要課題として表明したものと理解しています。当委員会の役割としては、取締役会からの諮問を受けて、持続可能な社会の実現に向けた事業の取り組みに対し、長期戦略との整合性やESG目標の正当性、さらに取り組みの進捗等を、ステークホルダー等からの視点を反映し、取締役会に提言することにあります。さらに、当社グループのサステナビリティに関わる取り組みと成果、事業を通じての企業価値の向上を、丁寧なコミュニケーションを通じてマルチステークホルダー、さらには社会に示していくことも担っています。

### 委員長としての決意

委員長という大役を拝命し、身が引き締まる思いです。当社グループの事業は、金属・エネルギー・リサイクルを中心に、人々が生活し未来をつくり出す基盤に大きく関わっています。すなわち、私たちの事業はサステナビリティそのものと言っても過言ではありません。また、グループ全体をサーキュラーエコノミーを実現することができる複合体として捉えることができ、その取り組みと成果は、全てのステークホルダーや社会から注目されています。委員会としてもその役割を認識し、さまざまなステークホルダーの期待に応えられる取り組みを進め、当社グループの企業価値向上の実現をサポートしていきたいと思っています。

## サステナビリティ委員会

構成(含む委員長)	社外取締役 7名 / 社内取締役 1名
委員長	取締役(社外) 五十嵐 弘司
委員	取締役(社外) 得能 摩利子 取締役(社外) 渡辺 博史 取締役(社外) 杉 光 取締役(社外) 若林 辰雄 取締役(社外) 武田 和彦 取締役(社外) 別府 理佳子 取締役 竹内 章
役割・責務	取締役会がサステナビリティに関する取り組みのモニタリングに留まらず、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、社内を示していくべく、2022年6月28日付で、取締役会の下にサステナビリティ委員会を設置しました。 これにより、サステナビリティへの対応の質を高め、当社グループの中長期的な企業価値の向上につなげていきます。  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、取締役会に報告します。

## 執行役の体制

### (執行役)

執行役は、取締役会からの権限委譲に基づき、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、2022年6月28日現在、10名であり、執行役のうち、執行役社長である小野直樹、執行役副社長である鈴木康信の両氏は、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(2022年4月1日現在)

**小野 直樹** 執行役社長(代表執行役)  
CEO、全般統括、監査、業務プロセス変革推進担当

**鈴木 康信** 執行役副社長(代表執行役)  
SCQ推進担当、社長特命事項担当

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

**高柳 喜弘** 執行役常務  
CFO、経営戦略担当、戦略本社経営戦略部長

**長野 潤** 執行役常務  
プロフェッショナルCoE プレジデント

**田中 徹也** 執行役常務  
加工事業カンパニー プレジデント

**石井 利昇** 執行役常務  
高機能製品カンパニー プレジデント

**伊左治 勝義** 執行役常務  
金属事業カンパニー プレジデント

**新井 義明** 執行役常務  
環境・エネルギー事業カンパニー プレジデント

**野川 真木子** 執行役常務  
人事戦略担当、戦略本社人事戦略部長

### (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、2022年6月28日現在、5名の執行役で構成されています。

### (ガバナンス審議会)

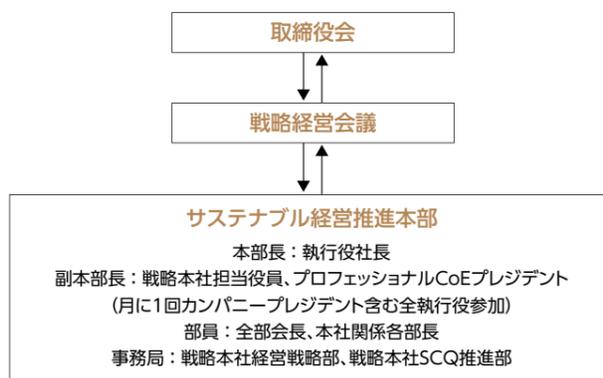
ガバナンス審議会は、ガバナンス関係事項(CSR、安全衛生、防災保安、環境管理、品質管理、監査等)に係る審議・報告・フォローアップ体制の強化を行っており、戦略経営会議メンバーおよび関係部署の部長等によって構成されています。ガバナンス審議会は、毎年2月にガバナンス関係事項に係る事業部門(当社事業所・子会社を含みます。)の次年度取り組み方針、年間計画等の審議を行い、毎年9月に対応状況等の報告および見直し計画等の審議を行うことにより、グループ全体で取り組みの実効性向上を図っています。

### (サステナブル経営推進本部)

サステナブル経営推進本部は、当社グループが企業理念に則り、事業活動を通じて持続可能な社会構築への貢献と中長期的な企業価値の向上の両立を実現することを目的として、サステナビリティを巡る経営課題に対する一元的な対応を推進し、執行役社長(本部長)、関係部署の担当執行役(副本部長)、関係部署の部長等によって構成しています。

下部組織として専門分野ごとに部会を設け、年度方針や活動計画を審議し、各分野に係る具体的な施策等について同本部においてフォローアップを行った上で、その活動状況については毎月戦略経営会議および取締役会に報告しています。

### サステナブル経営推進体制(2022年6月28日現在)



(専門部会)	
<b>コミュニケーション部会</b> ステークホルダーとのコミュニケーションに関する情報交換、対応方針協議	<b>人権部会</b> 人権への悪影響を防止・軽減するための取り組みを推進
<b>コンプライアンス部会</b> コンプライアンスに関わる施策等の方針協議、情報共有	<b>リスクマネジメント・危機管理部会</b> 重大リスクや危機事態への対応に関する協議、課題や実効性のモニタリング
<b>気候変動対応部会</b> 地球温暖化・気候変動に関する課題の明確化、対応協議	<b>環境管理部会</b> 環境法令違反ゼロ・環境事故ゼロを目指す
<b>品質管理部会</b> 品質管理および再発防止に関する情報共有と施策の協議、推進	<b>情報セキュリティ部会</b> 情報セキュリティリスクから情報資産を保護し、企業活動を正常に維持する
<b>ゼロ炭推進部会</b> 安全衛生・防災保安体制の構築、安全システムの構築、安全意識の定着、安全文化の醸成を推進	<b>健康経営推進部会</b> 従業員等の健康管理を経営的視点で考え、戦略的な実践を推進

## 監査の状況／内部統制

### 監査の状況

#### 監査委員会による監査の状況

監査委員は、インターネット回線を経由した手法も活用しながら、戦略経営会議その他重要な会議に出席するほか、取締役、執行役、内部監査担当部署、その他内部統制所管部門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委員会監査基準および監査計画等に従い、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、必要に応じて子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とっています。

また、主要グループ会社の監査役と定期的に会合を持ち、グループ経営に対応した監査体制の連携強化に努めています。これら監査委員の監査についての職務を補助するための組織として、監査委員会を補助する直属の組織を設置しています。

監査委員長若林辰雄氏は、金融機関の社長、会長を歴任する等、財務および会計に関する相当の知見を有しています。

監査委員渡辺博史氏は、財務省財務官および金融機関の経営者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。

監査委員武田和彦氏は、上場企業の主要子会社において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。

監査委員会は、内部統制システムの構築・運用状況、財務報告に係る内部統制体制の構築・運用状況、労働安全の対策状況、当社グループの内部統制体制強化策の整備・運用状況、独占禁止法遵守のための対策実施状況、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。

### 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を図るため、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。

常勤監査委員は、戦略経営会議、三菱マテリアルグループ経営会議、予算審議、ものづくり・R&D戦略会議、ガバナンス審議会等の重要会議に出席し、気付き事項について、指摘あるいは提言を行っています。

また、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、戦略本社およびプロフェッショナルCoE各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。これらの内容は監査委員会に適時に共有しています。

### 内部監査の状況

内部監査担当部署である戦略本社監査部・カンパニー監査部は2022年6月28日現在、各監査部長を含む31名で構成されています。各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、当社グループにおいて内部統制システムが適切に構築・運用されているかの調査、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、戦略本社監査部は、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い、情報の共有化を図り緊密な連携のもとで監査に取り組んでいます。

他方、監査委員会は会計監査人とも双方の監査計画について協議を行ったうえで、会計監査人から定期的に監査結果の報告を受け、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。

2021年度の財務報告に係る内部統制評価については、2022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。

## 政策保有株式の縮減

### 政策保有株式の縮減について

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。

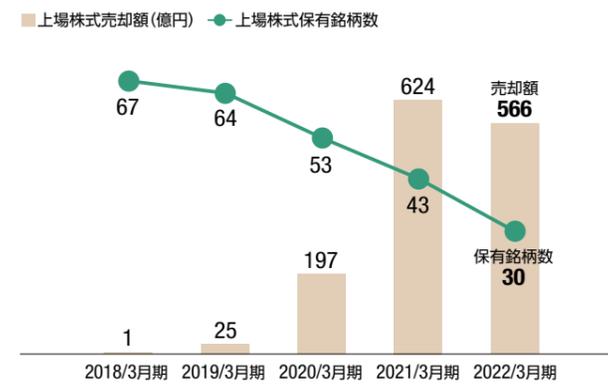
政策保有株式について、毎年取締役会において、保有の妥当性を具体的に精査し、保有の適否を検証しており、検証の結果、保有意義が認められない政策保有株式は縮減します。

今後も、取締役会における保有の適否の検証結果に基づき、引き続き政策保有株式の縮減に努めることとしています。

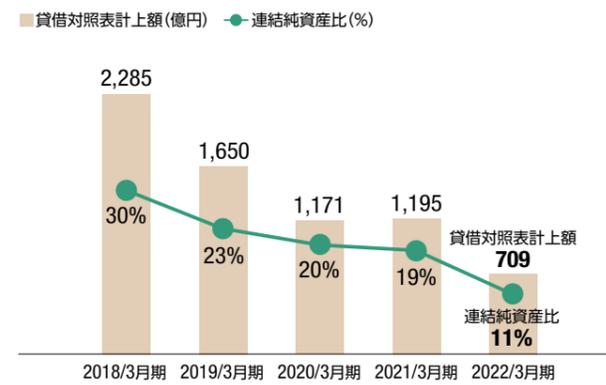
### 2021年度における縮減

2021年度において、当社は政策保有株式(2021年3月末時点で保有していた43銘柄)のうち、22銘柄の全部または一部の売却を行いました。その売却総額は約566億円(時価ベース)です。

### 上場株式縮減推移



### 連結純資産に占める政策保有株式割合(%)



## 財務情報 / 企業情報

- 116 10ヵ年財務サマリー
- 118 財務諸表
- 120 グローバルアトラス
- 122 会社情報・株式情報

# 10年財務サマリー

	(単位:百万円)									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>会計年度</b>										
売上高 <sup>*1</sup>	1,287,251	1,414,796	1,517,265	1,417,895	1,304,068	1,599,533	1,662,990	1,516,100	1,485,121	<b>1,811,759</b>
売上原価	1,094,588	1,220,333	1,313,259	1,204,322	1,104,402	1,379,877	1,469,911	1,325,438	1,312,771	<b>1,602,958</b>
営業利益	52,500	66,281	71,871	70,420	59,761	72,819	36,861	37,952	26,567	<b>52,708</b>
経常利益(損失)	74,414	76,902	81,093	72,422	63,925	79,621	50,679	49,610	44,527	<b>76,080</b>
親会社株主に帰属する 当期純利益(損失)	36,948	52,551	56,147	61,316	28,352	34,595	1,298	△72,850	24,407	<b>45,015</b>
設備投資額	52,957	65,944	57,636	78,103	75,685	76,231	103,418	88,043	81,519	<b>81,450</b>
減価償却費・のれん償却費	60,370	60,498	56,746	60,842	60,796	61,420	64,519	68,657	66,337	<b>68,090</b>
研究開発費	11,401	10,986	10,530	11,225	11,344	11,614	10,912	10,881	11,127	<b>11,604</b>
<b>会計年度末</b>										
総資産 <sup>*5</sup>	1,811,767	1,778,505	1,898,157	1,793,375	1,896,939	2,011,067	1,938,270	1,904,050	2,035,546	<b>2,125,032</b>
固定負債額 <sup>*5</sup>	549,198	514,279	490,825	452,038	480,079	465,570	486,921	520,123	562,313	<b>542,586</b>
純資産額	466,231	525,707	629,514	645,017	710,195	768,495	723,337	586,034	614,394	<b>655,752</b>
発行済株式数(普通株式)(千株)	1,314,895	1,314,895	1,314,895	1,314,895	131,489	131,489	131,489	131,489	131,489	<b>131,489</b>
従業員数(連結)(名)	22,181	23,112	23,413	24,636	24,859	26,959	28,426	28,601	27,162	<b>23,711</b>
(単位:円)										
<b>1株当たり情報<sup>*2</sup></b>										
1株当たり当期純利益	¥ 28.19	¥ 40.10	¥ 42.85	¥ 46.80	¥ 216.44	¥ 264.15	¥ 9.92	¥ △556.34	¥ 186.71	<b>¥ 344.56</b>
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	309.17	348.54	420.36	423.83	4,743.27	5,211.20	4,838.31	3,870.35	4,173.14	<b>4,476.52</b>
1株当たり年間配当額	4.00	6.00	8.00	10.00	60.00	80.00	80.00	80.00	50.00	<b>90.00</b>
<b>財務指標</b>										
営業利益率 <sup>*1</sup>	4.1%	4.7%	4.7%	5.0%	4.6%	4.6%	2.2%	2.5%	1.8%	<b>2.9%</b>
ROA(総資産経常利益率) <sup>*3*5</sup>	4.2%	4.3%	4.4%	3.9%	3.5%	4.1%	2.6%	2.6%	2.3%	<b>3.7%</b>
ROE <sup>*4</sup>	9.8%	12.2%	11.1%	11.1%	4.8%	5.3%	0.2%	△12.8%	4.6%	<b>8.0%</b>
自己資本比率 <sup>*5</sup>	22.4%	25.7%	29.0%	31.0%	32.8%	33.9%	32.7%	26.6%	26.8%	<b>27.5%</b>

※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。

## 中期経営計画および戦略の推移



## 財務諸表

## 連結貸借対照表

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	153,086	159,221
受取手形	29,788	30,302
売掛金	190,733	219,543
商品及び製品	117,498	133,600
仕掛品	126,357	159,508
原材料及び貯蔵品	136,019	161,487
貸付け金地金	156,254	195,379
その他	133,258	182,280
貸倒引当金	△3,103	△2,390
流動資産合計	1,039,894	1,238,932
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物(純額)	158,343	148,092
機械装置及び運搬具(純額)	241,391	224,798
土地(純額)	209,707	194,039
建設仮勘定	33,864	40,020
その他(純額)	22,093	22,248
有形固定資産合計	665,402	629,199
<b>無形固定資産</b>		
のれん	31,670	29,371
その他	14,760	19,184
無形固定資産合計	46,431	48,556
投資その他の資産		
投資有価証券	217,477	165,232
退職給付に係る資産	4,934	8,097
繰延税金資産	14,801	12,618
その他	50,996	26,862
貸倒引当金	△4,392	△4,468
投資その他の資産合計	283,818	208,343
固定資産合計	995,651	886,099
資産合計	2,035,546	2,125,032

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	153,603	158,534
短期借入金	175,686	171,304
1年内償還予定の社債	20,000	10,000
コマーシャル・ペーパー	40,000	30,000
未払法人税等	6,781	12,523
賞与引当金	12,852	11,831
棚卸資産処分損失引当金	756	1,024
製品補償引当金	578	58
預り金地金	323,505	392,364
その他	125,072	139,052
流動負債合計	858,838	926,693
<b>固定負債</b>		
社債	40,000	70,000
長期借入金	353,795	327,405
繰延税金負債	36,162	31,163
再評価に係る繰延税金負債	21,094	20,093
関係会社事業損失引当金	2,525	882
環境対策引当金	26,555	18,762
役員退職慰労引当金	1,677	811
株式給付引当金	220	443
退職給付に係る負債	42,249	35,228
その他	38,033	37,795
固定負債合計	562,313	542,586
負債合計	1,421,151	1,469,280
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	119,457	119,457
資本剰余金	79,439	79,407
利益剰余金	294,814	328,864
自己株式	△2,868	△2,892
株主資本合計	490,843	524,837
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	42,940	26,110
繰延ヘッジ損益	△1,119	△5,328
土地再評価差額金	27,097	26,369
為替換算調整勘定	△8,057	18,832
退職給付に係る調整累計額	△6,470	△6,003
その他の包括利益累計額合計	54,390	59,979
非支配株主持分	69,161	70,935
純資産合計	614,394	655,752
負債純資産合計	2,035,546	2,125,032

## 連結損益計算書(要旨)

	前連結会計年度 (2020年4月1日～2021年3月31日)	当連結会計年度 (2021年4月1日～2022年3月31日)
売上高	1,485,121	1,811,759
売上原価	1,312,771	1,602,958
売上総利益	172,349	208,801
販売費及び一般管理費	145,781	156,092
営業利益	26,567	52,708
営業外収益合計	38,278	42,960
営業外費用合計	20,318	19,588
経常利益	44,527	76,080
特別利益合計	28,876	38,609
特別損失合計	30,063	38,074
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	43,341	76,616
法人税等合計	12,564	24,001
当期純利益又は当期純損失(△)	30,777	52,614
非支配株主に帰属する当期純利益	6,369	7,599
親会社株主に帰属する当期純利益 又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	24,407	45,015

(単位:百万円)

「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。

## 連結キャッシュ・フロー計算書(要旨)

	前連結会計年度 (2020年4月1日～2021年3月31日)	当連結会計年度 (2021年4月1日～2022年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー	78,442	6,889
投資活動によるキャッシュ・フロー	△101,763	△3,210
財務活動によるキャッシュ・フロー	41,514	△5,055
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	19,203	8,094
現金及び現金同等物の期末残高	147,533	153,640

(単位:百万円)

# グローバルアトラス 2022年3月末現在

## 地域別売上高構成比、法人数、従業員数(連結)

### Europe 欧州

法人数: **18**  
従業員数: **1,201**

### North America 北米

法人数: **22**  
従業員数: **3,693**

### East Asia 東アジア

法人数: **15**  
従業員数: **772**

### Japan 日本

法人数: **50**  
従業員数: **13,290**

### Southeast Asia 東南アジア

法人数: **18**  
従業員数: **4,703**

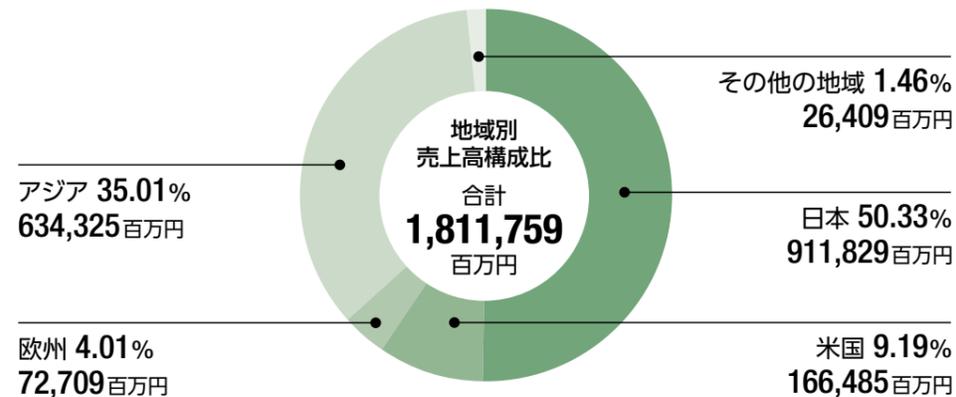
### South America 南米

法人数: **2**  
従業員数: **42**

### Oceania オセアニア

法人数: **1**  
従業員数: **10**

海外進出先国・地域数 **31** 従業員数(連結) **23,711** 名



#### 主な事業所\*1

本社(東京都)  
大阪支社(大阪府)  
さいたま総合事務所(埼玉県)  
スマートファクトリー推進センター(埼玉県)  
生産技術センター(埼玉県)  
中央研究所(茨城県)\*1

#### 高機能製品

若松製作所(福島県)  
セラミックス工場(埼玉県)  
四日市工場(三重県)  
堺工場(大阪府)  
三宝製作所(大阪府)  
三田工場(兵庫県)

#### 加工事業

筑波製作所(茨城県)  
岐阜製作所(岐阜県)  
明石製作所(兵庫県)

#### 金属事業

秋田製錬所(秋田県)\*1  
生野事業所(兵庫県)  
直島製錬所(香川県)

#### セメント事業\*2

青森工場(青森県)  
岩手工場(岩手県)  
横瀬工場(埼玉県)  
東谷鉱山(福岡県)  
九州工場(福岡県)

#### 環境・エネルギー事業

エネルギー事業センター(埼玉県)

#### 主な連結子会社

三菱マテリアルトレーディング(株)(東京都)  
三菱マテリアルテクノ(株)(東京都)  
ダイヤソルト(株)(東京都)  
(株)マテリアルファイナンス(東京都)

#### 高機能製品

三宝メタル販売(株)(大阪府)  
三菱マテリアル電子化成(株)(秋田県)  
三菱電線工業(株)(東京都)  
ルバタ社(フィンランド)  
米国三菱ポリシリコン社(米国)

#### 加工事業

日本新金属(株)(大阪府)  
(株)MOLDINO(東京都)  
MMCハードメタルヨーロッパ社(ドイツ)  
MMCハルトメタル社(ドイツ)  
米国三菱マテリアル社(米国)

#### 金属事業

細倉金属鋳業(株)(宮城県)  
マテリアルエコリファイン(株)(東京都)  
小名浜製錬(株)(東京都)  
MMネザーランズ社(オランダ)  
インドネシア・カパー・スマルティング社(インドネシア)

#### セメント事業\*2

菱光石灰工業(株)(東京都)  
MCCデベロップメント社(米国)  
ロバートソン・レディ・ミックス社(米国)  
米国三菱セメント社(米国)

#### 環境・エネルギー事業

東日本リサイクルシステムズ(株)(宮城県)  
八幡平グリーンエナジー(株)(秋田県)  
中部エコテクノロジー(株)(三重県)

\*1 2022年4月1日付の組織変更により、札幌支店(北海道)、東北支店(宮城県)、名古屋支店(愛知県)および九州支店(福岡県)を廃止したほか、一部の拠点の名称や所管セグメントの変更等を行っています。

・中央研究所はイノベーションセンターへ名称変更

・秋田製錬所の所管セグメントを金属事業からプロフェッショナルCoEへ変更

\*2 2022年4月1日付で、当社のセメント事業およびその関連事業等について、UBE三菱セメント(株)を承継会社とする吸収分割を行いました。

# 会社情報・株式情報 2022年3月末現在

## 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 丸の内二重橋ビル22階

設立：1950年4月1日

代表者：執行役社長 小野 直樹

上場：東京証券取引所

資本金：119,457百万円

総資産額：2,125,032百万円

従業員数：6,208名(連結：23,711名)

連結子会社：126社

持分法適用関連会社：17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

## 社外からの評価

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数  
2022 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)  
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index  
ECPI INDICES

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2022 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)



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 INDICES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

### 関連記事：

ESGレポート「外部機関からの評価」  
<https://mmc.disclosure.site/ja/>

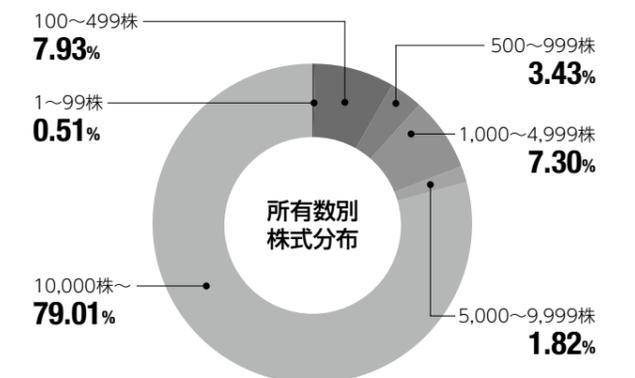
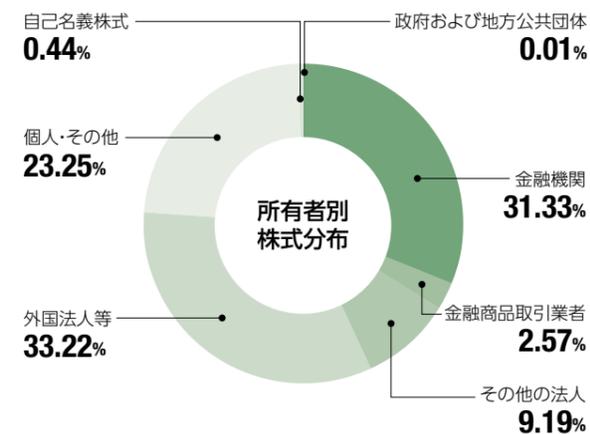
## 株式の状況

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：106,147名

## 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)	20,979	16.0
(株)日本カストディ銀行(信託口)	8,768	6.7
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	8,455	6.5
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	4,200	3.2
明治安田生命保険相互会社	3,101	2.4
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C NON TREATY	2,663	2.0
BBH FOR GLOBAL X COPPER MINERS ETF	2,106	1.6
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT	2,041	1.6
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS TOBACCO FREE INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	1,915	1.5
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,759	1.3

\*持株比率は、自己株式(571,410株)を控除のうえ、計算しています。



## 株主総利回り(TSR)※

	2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月
三菱マテリアル	97.3%	91.5%	72.8%	85.3%	74.9%
TOPIX	115.9%	110.0%	99.6%	141.5%	144.3%

※当社とTOPIXの値は、2017年3月末日の終値データを100としています。