

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/>

三菱マテリアル  
統合報告書 **2021**  
2020.4 ▶ 2021.3

# 三菱マテリアル 統合報告書 2021

## 編集方針

本報告書は、お客様、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様、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。

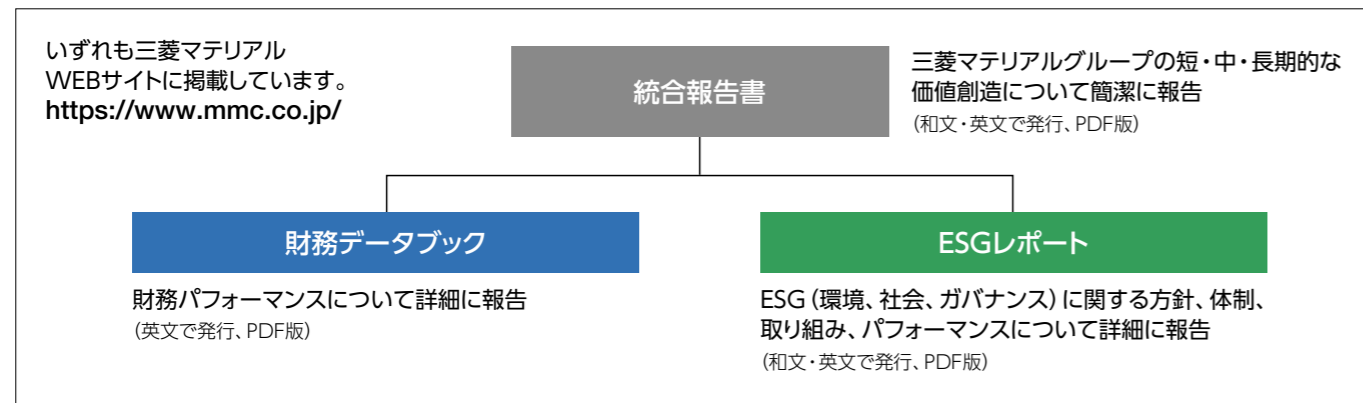
さまざまな社会的要請を起点に、当社グループの強みを活かして新たな価値を創出することにより、持続的成長を目指す姿を分かりやすくまとめ、皆様とのコミュニケーションツールとして活かしていきます。

本報告書の編集にあたっては、IIRC（国際統合報告評議会）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」及びGRIスタンダード（Global Reporting Initiative Standards）、経済産業省「価値協創ガイド」を参照しています。

業績に関する記載は、2021年5月14日時点の情報を基に掲載しています。



## 主要な報告媒体



**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**  
2020年度(2020年4月1日～2021年3月31日)  
※最新の状況をご報告するため、2021年4月以降の情報も掲載しています。

## 重要課題と重点テーマ

本報告書は、当社グループが認識する重要課題と、そのおのにおける重点テーマに関する説明責任を果たす観点から構成しています。

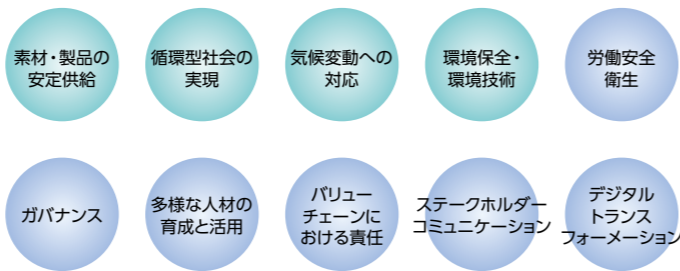
当社グループは、2020年度から3年間を対象とする中期経営戦略(22中経)の策定にあたり、重要課題を更新しました。「事業を通じた社会課題解決に関する重要課題」及び「経営基盤・基軸強化に関する重要課題」に分類される10の重要課題への取り組みは、社会的価値と経済的価値の両立による企業価値向上の実現に繋がります。

重要課題を更新したプロセスについては、P30「重要課題の特定とその対応」をご参照ください。

### ▼関連記事:

重要課題の特定とその対応 ▶ P30

## 10の重要課題



● 事業を通じた社会課題解決に関する重要課題  
● 経営基盤・基軸強化に関する重要課題

**発行時期**  
2021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。

## CONTENTS

### 2 価値創造とパフォーマンス

- 2 価値創造プロセス
- 4 パフォーマンスハイライト(財務・非財務)

### 6 トップメッセージ 22中期経営戦略からその先へ

- 10 CXの狙い
- 11 事業ポートフォリオの最適化
- 12 事業競争力の徹底追求/新製品・新事業の創出
- 13 22中経見直し
- 15 ESGに関する取り組み
- 16 コミュニケーションの改善
- 17 創業150周年を迎えて

### 18 三菱マテリアルグループについて

- 18 特集 MMDX戦略
- 22 企業理念体系
- 23 サステナブル経営推進本部について
- 24 グローバルアトラス
- 26 三菱マテリアルのDNA
- 28 三菱マテリアルグループの強み
- 30 重要課題の特定とその対応

### 32 事業戦略

- 32 高機能製品
- 36 加工事業
- 40 金属事業
- 44 セメント事業
- 48 環境・エネルギー事業
- 52 その他事業(アルミ事業・関連事業)

### 53 コーポレート戦略

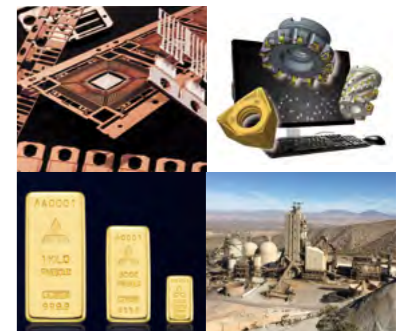
- コーポレート戦略
- 53 研究開発・マーケティング戦略
  - 55 ものづくり戦略
  - 56 品質管理戦略
  - 58 デジタル化戦略
  - 59 人事・人材戦略
- 基盤強化
- 60 労働安全衛生
  - 61 コンプライアンス
  - 64 リスクマネジメント
  - 68 気候変動
  - 70 環境マネジメント
  - 71 休廃止鉱山
  - 72 情報セキュリティ
  - 73 ステークホルダーコミュニケーション

### 74 ガバナンス

- 76 役員のご紹介
- 78 取締役会議長メッセージ
- 79 指名・監査・報酬 各委員会委員長(社外取締役)からのメッセージ
- 82 コーポレート・ガバナンス

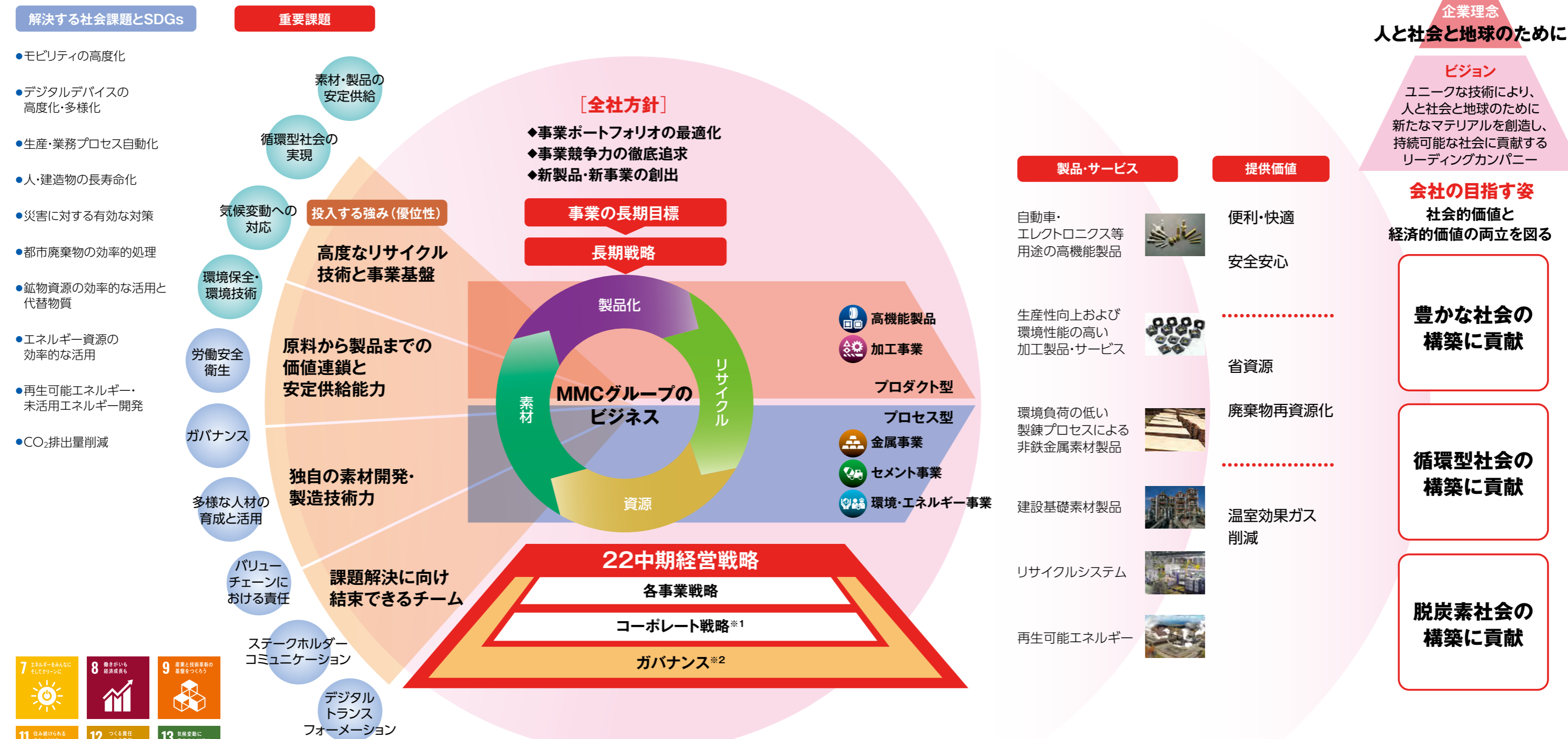
### 89 財務情報/企業情報

- 90 10年財務サマリー/中期経営計画及び戦略の推移
- 92 財務諸表
- 94 株式情報



# [価値創造とパフォーマンス] 価値創造プロセス

三菱マテリアルグループの価値創造の根底にある考えは「社会的価値と経済的価値の両立」です。  
当社グループのビジョンの達成に向けて、社会課題の解決に取り組み、  
それを通じて経済的価値を創造していきます。



(※1) デジタル化戦略、ものづくり戦略、品質管理戦略、研究開発・マーケティング戦略、人事・人材戦略  
(※2) コーポレートガバナンス・グループガバナンスの強化

## 2030~2050

社会課題と重要課題

MMCグループのビジネス

アウトプット

アウトカム

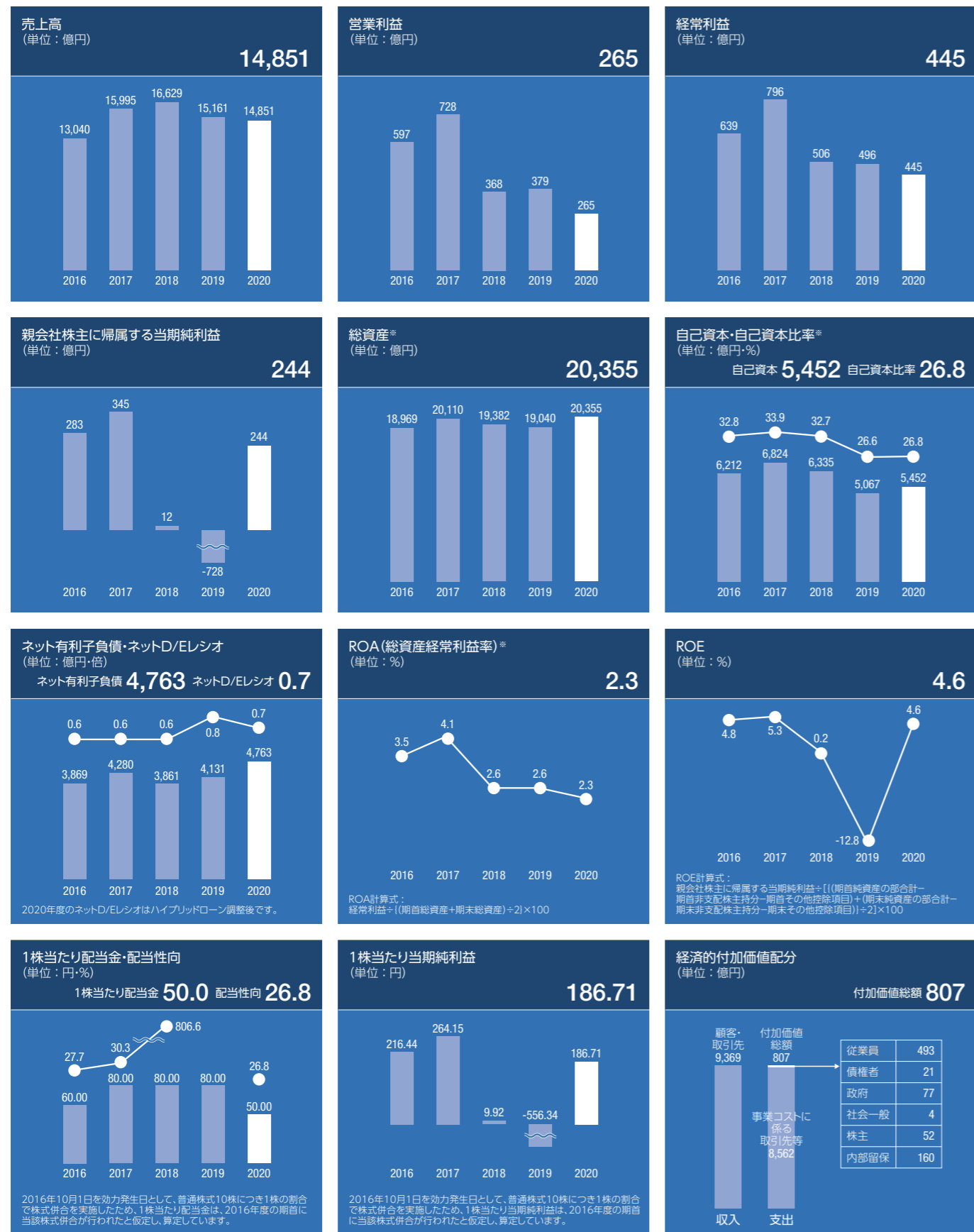
会社の目指す姿

[価値創造とパフォーマンス]

パフォーマンスハイライト(財務・非財務)

※(目標値)は2021年5月14日公表時点

財務ハイライト [年度]



※「[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。

非財務ハイライト [年度]



※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

[トップメッセージ]



三菱マテリアル株式会社  
執行役社長

小野直樹

## 22中期経営戦略からその先へ

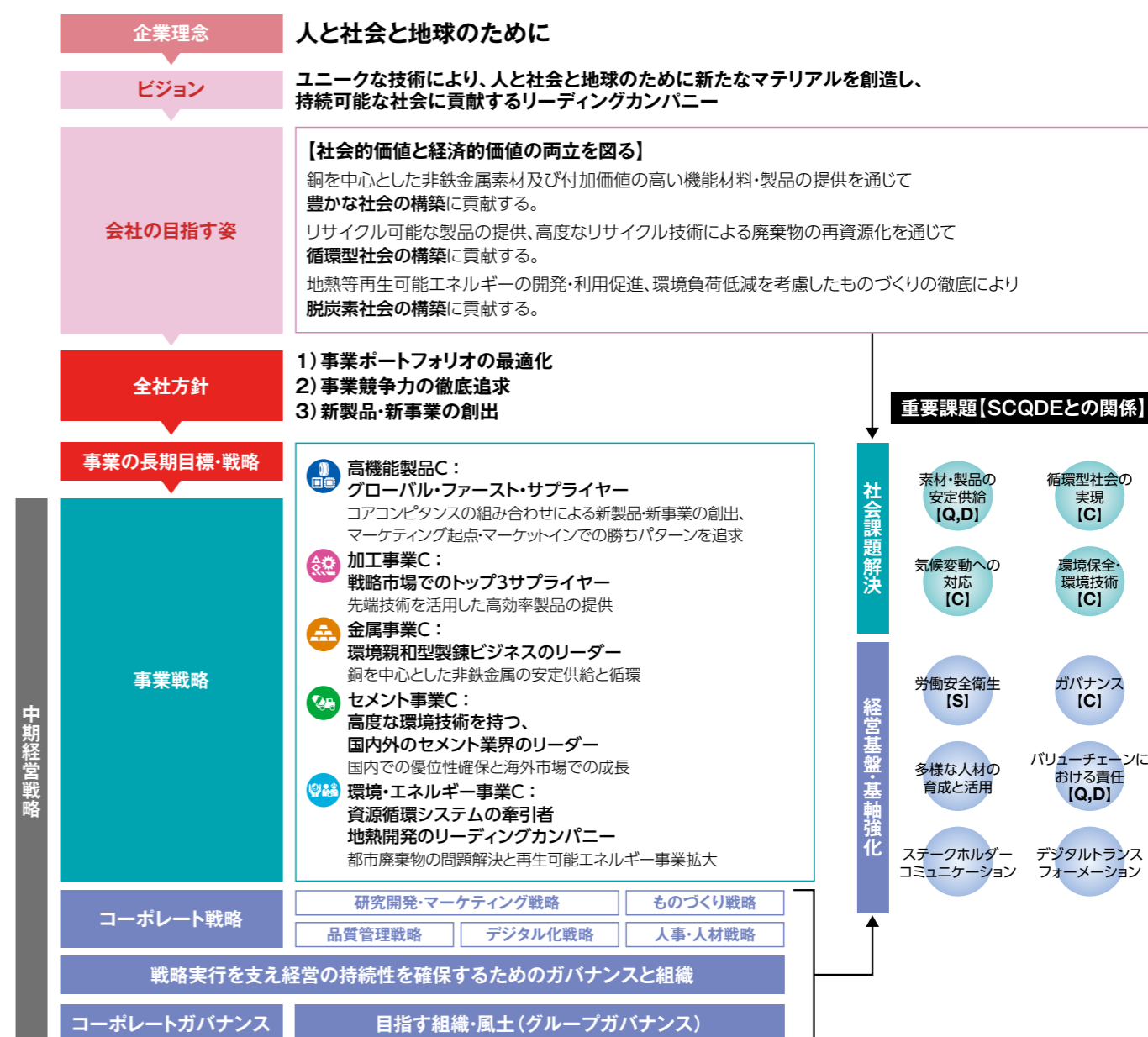
当社は、2020年度からの3年間を対象とする中期経営戦略（22中経）を策定し、2020年3月に公表しました。2021年度は、22中経の2年目にあたります。

22中経では、企業理念である「人と社会と地球のために」のもと、当社の事業活動を通じて社会的課題の解決をしていくことで、社会的価値と経済的価値の両立を図ることを骨子に、当社グループが2030年から2050年に

かけて目指す姿を「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と決めました。

また、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」の3点を掲げ、これらに沿った各事業及びコーポレートの戦略を策定しました。

図1 22中期経営戦略の全体像



[トップメッセージ]

2020年度は、言うまでもなく新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けた1年でした。新型コロナウイルス感染症の影響については、ワクチン接種の進展、集団免疫獲得による収束への期待がある一方で、変異株の発生等、予断を許さない状況にあります。こうした中、当社グループは、事業環境、とりわけ自動車産業を中心とする需要の大幅な減退の影響を、上半期を中心に大きく受けました。

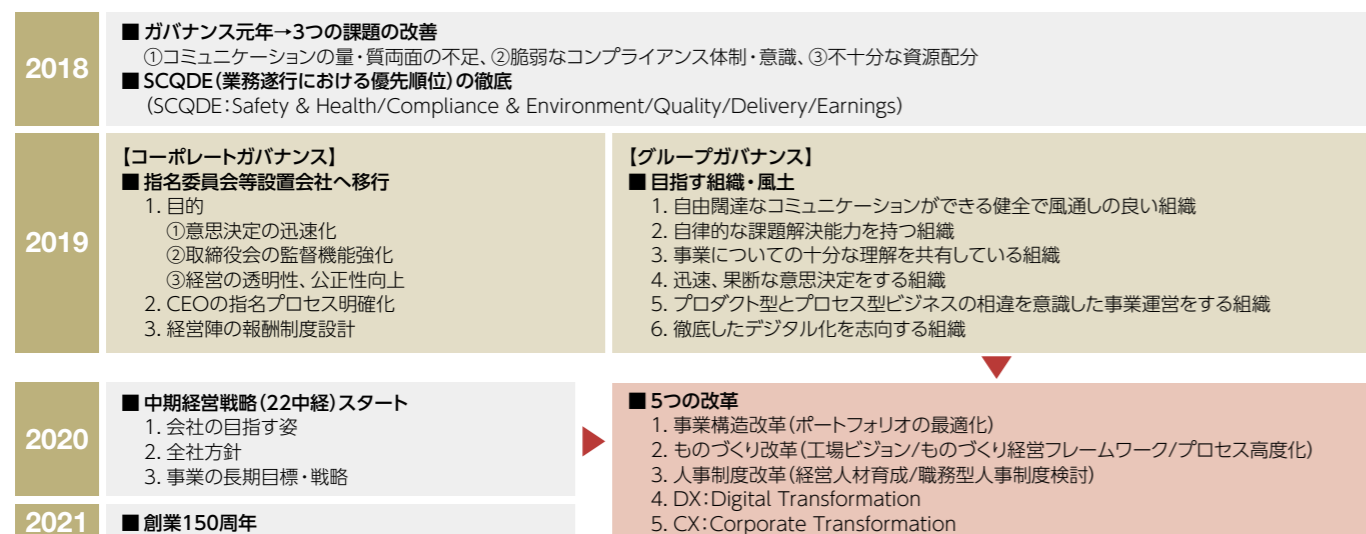
製造現場においては徹底的な感染拡大防止策のもと、操業の継続に取り組んでいます。一方、オフィスにおいてはリモートワークの実施を初期の段階から進め、緊急事態宣言下等の状況に応じて出勤率を10%から多くても50%以下にコントロールしながら業務を遂行しています。

こうした取り組みにより、需要に応じた素材・製品の供給やさまざまな廃棄物の継続的な受け入れ・処理を通じて、目指す姿である「豊かな社会」「循環型社会」の構築への貢献を果たしているものと考えています。

財務計画の面では、第3四半期からの需要の持ち直しがあったものの、前年度(2019年度)に対し連結営業利益では約30%の減少となりました。このため、22中経の財務計画については見直しをする必要が生じました。

それに対し、2030年から2050年にかけての目指す姿については、足許の状況によって変更が必要なものではなく、引き続き「豊かな社会」「循環型社会」「脱炭素社会」の構築への貢献を目指していきます。とりわけ、「脱炭素社会」の構築への貢献は、2020年10月の政府のカーボンニュートラル宣言によって、その重要性が一層増えています。

図2 改革の歩み(全体像)



将来に向けての不確実性が増大し、VUCAの時代といわれ、先行きを予想することは困難な状況にあります。こうした状況においては、一定の仮説を立て、それを検証しながら、必要に応じて機敏に打つ手を変化させていくことができる組織能力を持てるかどうか、企業としての生き残りのポイントになると考えます。

今、私自身は、情報は世界中を駆け巡るが、人・ものの移動は抑制されることによって経済はブロック化されていくという見方をしています。パンデミックの影響や地球規模でのCO<sub>2</sub>削減を図ろうとすることがこうした動きのドライバーとなると考えています。

重要なのは、この見立て通りになるか否かではなく、こうした状況に対応するための備えをしておくことであり、同時にバックアップのプランを準備しておくことです。

プランA、Bを準備しておき、状況に応じていかに素早く、適切なプランに切り替え、適応できるかということです。迅速、果断な意思決定のもと、機敏に行動できる組織能力が必須であると考えます。

こうした考えをベースに持ちながら、現在取り組むべきものとして、以下の5つの改革を進めています。

【5つの改革】

1. 事業構造改革(ポートフォリオの最適化)
2. ものづくり改革(工場ビジョン/ものづくり経営フレームワーク/プロセス高度化)
3. 人事制度改革(経営人材育成/職務型人事制度検討)
4. DX: Digital Transformation
5. CX: Corporate Transformation

当社グループは、2017年度に生じた品質問題を契機として、以下の3点

■ コミュニケーションの量・質両面の不足

■ 脆弱なコンプライアンス体制・意識

■ 不十分な資源配分

を改善すべき課題としてガバナンス強化に取り掛かりました。

また、業務遂行における優先順位としてSCQDE\*というスローガンを定め、その徹底、浸透にも力を入れています。

※ 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)

2019年に指名委員会等設置会社へ移行し、コーポレートガバナンスの強化を図るとともに、社内のガバナンス体制整備を目的に、「目指す組織・風土」として次の6項目を掲げ、組織風土の改革に着手しました。

【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、果断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

こうした取り組みを踏まえ、先に示した22中経を策定しました。

これらの戦略の実行、6項目の「目指す組織・風土」の実現を推進し、迅速、果断な意思決定のもと、機敏に行動できる組織能力を持つ企業グループへと進化すべく5つの改革に取り組んでいます。

事業構造改革(ポートフォリオの最適化)については、22中経の中で各事業の現在位置を収益性、成長性の2軸で示すことにしましたが、重要なのは各事業がどこに位置しているかではなく、その位置を維持するため、または位置を変えていくために、必要かつ適切な施策、行動

を迅速に実践することにあります。各事業がどこに位置付けられるかを示すことで、それぞれの事業が講ずべき打つ手を明確に認識することが必須です。

製造業である当社グループにとって、ものづくりの絶えざる改革は欠かせません。ものづくり改革は、

■ 工場ビジョン(事業戦略に紐づいた工場ごとの課題と施策のドリルダウン、工場との対話の共通言語)

■ ものづくり経営フレームワーク(工場の自己診断による改善課題抽出)

■ プロセス高度化(デジタル化技術適用による自動化、画像解析、データの見える化など)

を軸に、ものづくり力のレベルアップ、別格化、及び技術伝承の停滞等による知識・スキル不足の解消に向けた取り組みを継続するものです。(3ヵ年計画の2年目)

新たな仕事のやり方や価値観、外部の視点や人材を積極的に採り入れながら、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ことが喫緊の課題である中、人事制度においても、旧来の仕組みから脱却し新しい働き方へと向かう時期に来ていると考えます。

当社では、定年延長を機に、2021年4月以降60歳到達を迎える管理職の人事制度を、これまでの職能資格ではなく職務を軸とする制度に改定しました。今後、この職務を軸とした人事制度の考え方を、60歳未満の管理職へも展開するべく検討していくこととしています。言うまでもなく、組織風土、企業文化は意識と行動の変容を伴う人材戦略のプロセスを通じて醸成される面が大きく、後に述べるCXを進めるうえでも極めて重要な要素であると考えています。自身のキャリアは自分で切り開き会社とともに成長していこうという気概を持ち、自律的に自身のキャリアを考える人材を育成することが必要です。

また、これまでは必要なポジションにはポテンシャルを持つ内部人材を充当し、経験不足の部分は育成しながら補うことを基本としてきました。しかしながら、ポジションによっては、専門的な知見が求められ、かつ、スピーディーな施策展開が求められることが増えており、内部の人材だけでは後れを取る懸念が増大しています。多様な視点を取り入れるという観点からも外部からの中途採用者の活用を進めています。

一方で、今後求められる経営人材の計画的な育成は、

[トップメッセージ]

企業としての継続的な価値向上のために欠かせません。こうしたことに総合的に取り組んでいこうとするのが人事制度改革です。

DX (デジタルトランスフォーメーション) については、競争に追いつき追いつくためには今がラストチャンスである、という強い危機感のもと不転換の決意で進めているものです。2020年4月にDX推進本部を設置、CDO (Chief Digital Officer) を外部から招聘し、2020年度は22中経に掲げた施策をより具体化するため、DXテーマの選定と施策実現に向けた詳細検討を行い、

- 「顧客との距離を縮める」を柱にすべての業務プロセスを見直す
- 競争の取り組みに追いつき、グローバルで勝っていくための基盤をつくる
- 安全・安心などものづくり活動の高度化、経営管理やデータ活用の高度化、業務効率化の推進など経営基盤を強くする

ことをポイントにした21のDXテーマを選定するとともに、2020年度から2025年度までの6年間の実行計画を策定しました。

また、DX人材の基盤強化を図るべく、デジタル・マインド、デジタル・リテラシーの向上、DX人材育成のためのワークショップ等もあわせて実施しています。

DXはほかの改革項目との関連が深く、当社グループのトランスフォーメーション全体を繋ぐ基盤でもありま

図3 2021年度取組方針(22中経との関連)

全社方針	これまでの取組	2021年度の取組方針
①事業ポートフォリオの最適化	●セメント事業統合契約締結 ●収益改善事業の再建・再編 ●タングステン事業拡大への出資 ●マントベルデ銅鉱山への出資 ●安比地熱発電、食品廃棄物バイオガス化事業開始	●電子材料事業の事業ポートフォリオの最適化 ●新規事業探索機能強化(新事業開発部) ●DX推進(DX推進部、システム戦略部、外部人材) ●業務効率化推進(業務プロセス変革推進部) ●人事制度改革(経営人材育成、職務型人事制度) ●ものづくり競争力向上継続*(工場ビジョン、ものづくり経営FW、プロセス高度化)
②事業競争力の徹底追求	●CVCの活用 ●NIMS-MMC情報統合型材料開発C	●(新規事業探索機能強化) ●(DX推進)
③新製品・新事業の創出		

目指す組織・風土	これまでの取組	2021年度の取組方針
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	●あらゆる階層・機会でのコミュニケーション改善	●組織のヒエラルキーに依存した上意下達だけでなくさまざまな階層への直接アクセス推進
②自律的な課題解決能力を持つ組織	●ガバナンス審議体制構築・運用、監査の充実による改善	●ガバナンス強化(不正取引/独占禁止法違反の防止)*
③事業についての十分な理解を共有している組織	●事業ポートフォリオの最適化(事業ドメインの縮小)	●本社/機能部門/事業部門の役割分担明確化
④迅速、果断な意思決定をする組織	●指名委員会等設置会社への移行に伴う執行への権限移譲	●経営管理メッシュの細分化/深化
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	●R&D、ものづくり、人材交流における意識的な運営	●事業部門への権限移譲
⑥徹底したデジタル化を志向する組織	●DX推進本部による計画策定・実行	●事業部門ごとの特性にあった事業運営体制
		●MMDX2年目 ●サイバー攻撃に対するセキュリティ強化*

\*リスクマネジメントにおける全社クリティカルリスク

す。現在の22中経だけでなく、それに続く経営戦略の核となる重要な取り組みと位置付けています。

CX(コーポレートトランスフォーメーション)は、

- グループ戦略を司るHQ(本社)
- 効率化・高度化を担う機能部門
- 自律経営を実行できる強い事業部門

の組み合わせを目指すべきコンセプトとして、その実現に向けた最適な経営形態への改革です。

以下に示す狙いのもと、グループ全体の企業価値向上に資する最適な経営形態の検討を進めています。

CXの狙い

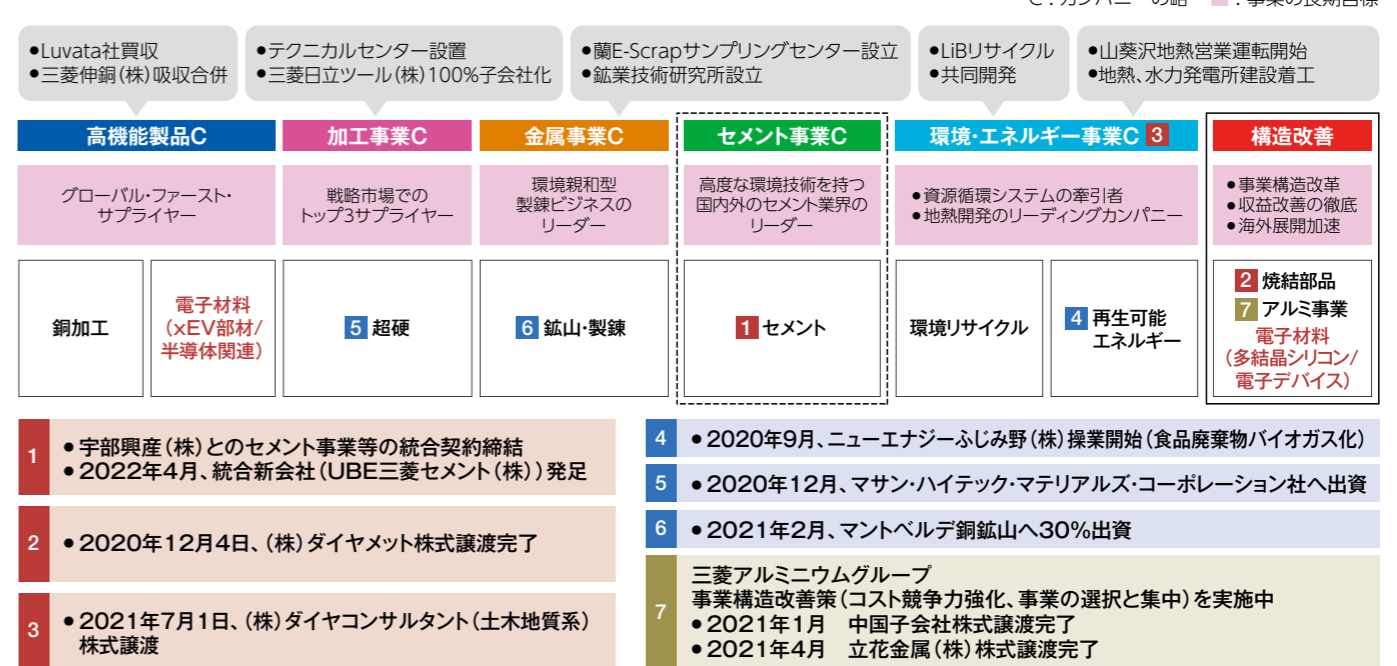
1. 本社/機能部門/事業部門間の役割分担の明確化
2. 事業環境、事業特性に合わせたスピーディーで柔軟な事業運営
3. 本社/機能部門/事業部門間の遠心力・求心力のバランス追求によるガバナンス機能強化
4. 間接業務の役割認識とその企業価値向上への貢献についての意識、コスト意識の醸成
5. 自らの役割、事業に対する責任の強い自覚を通じ、目指す姿の実現による企業価値向上を志向するマインド、組織風土変革
6. 経営人材の育成

2021年度の取り組みを、全社方針、6項目の「目指す組織・風土」との関連でまとめると次表のとおりとなります。

事業ポートフォリオの最適化

2020年度の事業ポートフォリオの最適化に関連した動きは、次のとおりです。

図4 事業構造改革の動き



セメント事業については、既に公表している宇部興産(株)とのセメント事業等の統合契約締結を受けて、以下のとおり準備を進めています。

- 2021年4月14日付で統合準備会社を設立
- 2021年6月24日当社と統合準備会社との吸収分割契約について当社株主総会にて承認
- 2021年7月7日統合新社の社名(UBE三菱セメント(株))・代表者公表

構造改善が必要と位置付けた焼結部品事業については、2020年12月4日に(株)ダイヤモンドの株式譲渡を完了し、新たなオーナーのもとでの再出発をしています。また、アルミ事業では、三菱アルミニウム(株)について、コスト競争力強化、事業・製品の選択と集中を中心とした構造改善に取り組むとともに、本社移転、複数の海外子会社の譲渡等も実施し、2021年3月期は一定の収益改善に繋がっています。

事業ポートフォリオの最適化に向けた2021年度の取り組みは、以下に重点を置いて進めています。

- 銅加工、超硬事業の収益性回復
- 新規事業探索機能強化
- 電子材料事業の事業ポートフォリオ最適化

- アルミ事業の再建・再編の推進
- セメント事業の統合新社発足準備の遂行

銅加工、超硬事業については、ポートフォリオにおいて高収益の維持・向上を図る事業と位置付けたものの、2020年度は業績が低迷しました。そこで、2021年度はその収益性回復を一早く図る取り組みを、タスクフォースを組成して集中的に行うこととしています。

電子材料事業は複数の事業・製品群で構成された複合事業体であり、22中経において当初は事業全体を統合したかたちで位置付けをしていました。2021年度は、電子材料事業の各事業を細分化し、オーナーシップを取るべき事業の観点、開発リソース、当社保有技術との関連性、収益性・成長性の観点等からそれぞれの位置付けを明確化し、ポジションに応じた対応を図っていきます。

具体的には、半導体製造装置や半導体関連製品向け事業は、投資強化による成長を維持していく方針とし、多結晶シリコン事業や電子デバイス事業については収益構造改善に取り組むこととしています。

また、今後の成長が期待できるxEV部材については、事業部門・開発部門・ものづくり部門が、開発から量産化に至るまでの強固なビジネスモデル構築を目指し、協同した取り組みを展開していきます。

[トップメッセージ]

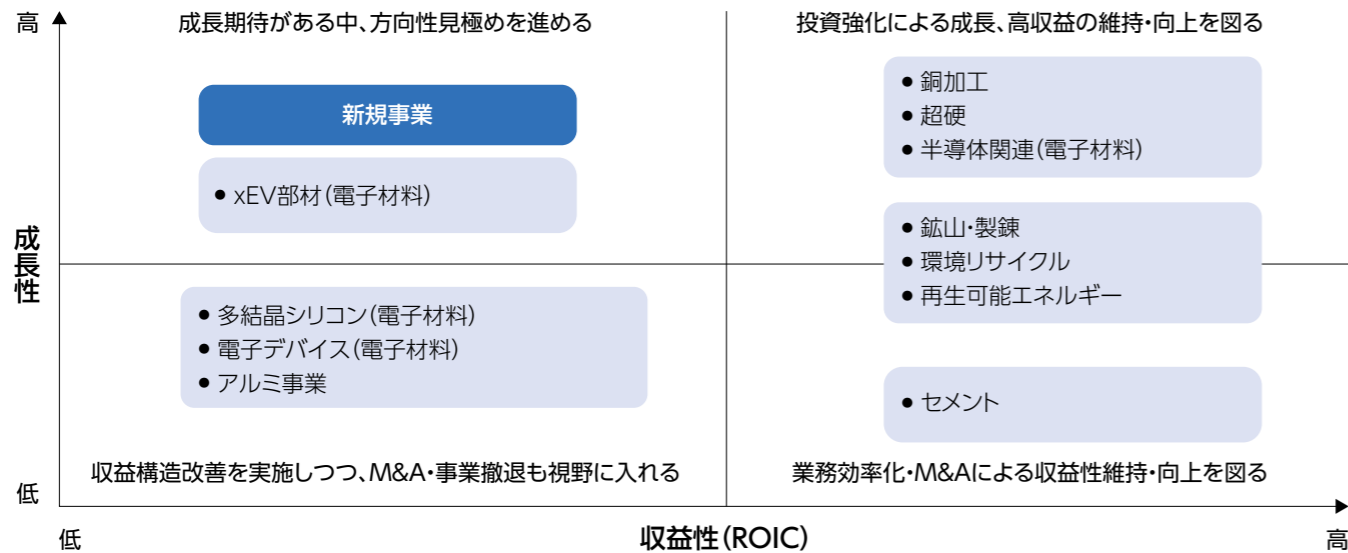
図5 事業ポートフォリオの最適化

【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



事業競争力の徹底追求／新製品・新事業の創出

2020年度には、ベトナムを主な拠点としてタングステン事業等を展開するマサン・ハイテック・マテリアルズ・コーポレーション社(MHT社)への出資を行いました。同社との長期的な戦略提携関係を構築することで、同社傘下のグローバル拠点を活用したタングステンリサイクル事業に関する共同事業の立ち上げ、高品質タングステン粉末製造に関する技術提携等をはじめとしたタングステン中流域事業での協業について検討を進めていく考えです。同社との協業検討を含む諸施策の実施により、加工事業の拡大、成長を加速していく考えです。

2021年2月に、チリのマントベルデ銅鉱山の30%権益取得を完了し、正式にこのプロジェクトへ参画することとなりました。2023年からの銅精鉱の引き取りを予定しています。金属事業は長期戦略として「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」を掲げており、不純物の少ない高品質な銅精鉱の安定確保を可能とする今回のプロジェクトは大きな前進といえます。

環境・エネルギー事業関係では、2020年9月から食品廃棄物を受け入れ、バイオガス化して発電し、残渣はセメ

ント原料化する事業を開始しています。これは「循環型社会」「脱炭素社会」の構築への貢献に繋がるものです。コロナ禍の影響で変化する食品廃棄物の発生構造に素早く対応するという課題がありますが、操業における知見を蓄積し、今後の拡大へと結びつけていく考えです。

新製品・新事業創出の取り組みとしては、

■コーポレート・ベンチャーファンド「MMCイノベーション投資事業有限責任組合」を通じた出資

■NIMS-三菱マテリアル情報統合型材料開発センター設立

のふたつの動きがあります。

コーポレート・ベンチャーファンドは2019年に設立し、2019年度に1件、2020年度には3件の出資を行っています。いずれも当社の強みを活かしつつ、協業によるイノベーションを目指す動きとなっています。

NIMS-三菱マテリアル情報統合型材料開発センターでは、NIMS(国立研究開発法人物質・材料研究機構)の情報統合型材料開発基盤に、当社が材料開発において蓄積した実験データや解析モデル、経験則等さまざまな要素を融合させることで、複数の素材・プロセスの組み

図6 「MMCイノベーション投資事業有限責任組合」投資実績

当社グループの中長期的な技術の育成、協業によるイノベーションの創出及び新たな価値創造のため、「MMCイノベーション投資事業有限責任組合」を設立し、新規事業候補となる素材技術等を持つ下記のベンチャー企業へ出資

時期	投資先	投資先の技術・製品	当社の狙い
2019年10月	エレファンテック(株)	金属ナノインクのインクジェット印刷と無電解銅めっきを用いた、アディティブ・マニファクチュアリングによる電子回路基板の製造技術を保有している。	同社を評価パートナーとして「銅ナノインク」の開発を開始、回路基板用に銅の新製品を開拓し材料供給の機会を狙う。
2020年5月	(株)エネコートテクノロジーズ	従来のシリコン系の太陽電池と比べて、高い発電効率と軽量性、柔軟性を特徴とするペロブスカイト太陽電池の開発を行っている。	ペロブスカイト太陽電池の性能向上や鉛フリー化に必要な周辺材料等の開発に関して同社と協業し、ペロブスカイト太陽電池の普及時の材料供給の機会を狙う。
2020年6月	CONNEXX SYSTEMS(株)	リチウムイオン電池(LiB)と鉛蓄電池を組み合わせた新規の蓄電池や高出力LiB、次世代電池の開発・生産技術を有している。	使用済み車載LiBをリユース・リサイクルする技術開発を進めており、回収された使用済み車載LiBの定置用蓄電池等へのリユースを同社と検討することで、リユース事業を推進する。
2020年9月	Nature Architects(株)	部品等の軽量化のために必要な部分のみに強度を持たせたり、硬い部材に振動を吸収する機能を付与したりする等の独自の構造体設計技術に強みがある。	同社と協業し、当社が持つ非鉄金属をはじめとする材料特性に関する知見と、同社の設計技術を掛け合わせ、当社の材料を活かした積層造形で、新たな付加価値を持った独自の製品の開発に取り組んでいく。

合わせによって製造される実用材料の性能・寿命等を予測する情報統合型材料開発システムを2025年までに構築していくことを計画しています。IoT・AIやロボット等の革新技术を取り入れた研究開発や生産プロセスの高度化を推進することにより、注力分野としているIoT・AI、次世代自動車、都市鉱山、グリーンエネルギー・脱炭素化等の分野において効率的でスピーディーな製品開発を実現し、目指す姿の実現に繋げていこうとする考えです。

22中経見直し

中長期の目指す姿には全く変更はないものの、22中経初年度の実績が新型コロナウイルス感染症の影響等により当初の見込みに対し大幅に悪化しました。今後、ワクチン普及、集団免疫獲得等に伴い業績は徐々に回復し、2022年度には、高機能製品、加工事業についてはコロナ禍前の水準に回復することを想定しているものの、想定する需要回復の鈍化による成長投資の先延ばし、セメント事業の持分法適用会社への移行影響や金属事業の鉱山配当の減少影響といったインパクトがあり、22中経最終年度である2022年度は当初目標に対して下振れする見込みとなっています。こうしたことを踏ま

え、2021年5月に財務計画を中心に22中経の見直しを公表しました。

1) 財務計画・財務目標

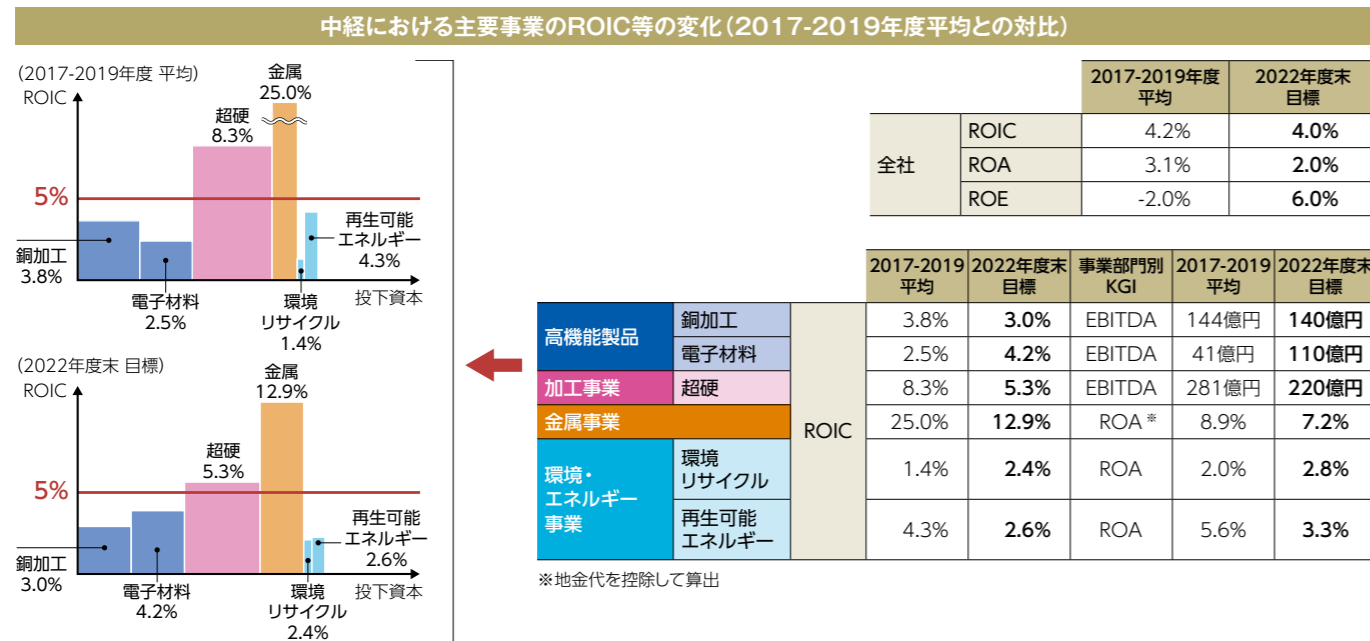
2020年3月に公表した2022年度のROICやEBITDA等の目標の達成は2023年度以降に遅延する見込みです。そのため、22中経は効率性・収益性改善の基盤を固め、2023年度以降の確実な成長軌道に繋げる期間と位置付けました。

見直し後の2022年度の全社の財務目標は、ROIC 4.0%(見直し前6.0%)、ROA 2.0%(同4.0%)、ROE 6.0%(同7.0%)、連結営業利益290億円(同580億円)、連結経常利益380億円(同750億円)、ネットD/Eレシオ1.0倍以下(同1.0倍以下)です。



[トップメッセージ]

図7 22中経の見直し(財務指標)



主要事業のROIC等、財務指標の見直し結果

主要事業	事業	ROIC		EBITDA/ROA	
		22中経 当初目標値	22中経 見直し目標値	22中経 当初目標値	22中経 見直し目標値
		高機能製品	銅加工	4.0%	3.0%
	電子材料	6.0%	4.2%	160億円	110億円
加工事業	超硬	7.0%	5.3%	390億円	220億円
金属事業		10.5%	12.9%	6.5%	7.2%
環境・エネルギー事業	環境リサイクル	4.0%	2.4%	6.0%	2.8%
	再生可能エネルギー	4.0%	2.6%	5.5%	3.3%

- 22中経期間は効率性・収益性基盤を固め、確実な成長軌道に繋げる
- 2023年度以降速やかに22中経当初目標の達成を目指す

図8 22中経の見直し(資源配分)

投資方針 ● 2020~2022年度累計キャッシュ・フロー

キャッシュ・イン	当初計画	見直し計画	増減
営業CF	2,800	2,400	-400
その他	600	1,450*1	850
合計	3,400	3,850	450

※1 事業再編、政策保有株式売却等

キャッシュ・アウト	当初計画	見直し計画	増減
成長投資	1,900	1,950	50
維持更新投資	1,700	1,600	-100
小計	3,600	3,550	-50
財務CF	460	420	-40
合計	4,060	3,970	-90

※2 配当金の支払額、自己株式取得額及び非支配株主への配当金の支払額

● 2020~2022年度累計投資計画 (単位:億円)

	高機能製品	加工事業	金属事業	セメント事業	環境・エネルギー事業	その他事業
当初計画	820	1,070	740	300	150	520
見直し計画	780	810	930	470	180	380
増減	-40	-260	190	170	30	-140

主な増減内訳

- 高機能製品: 成長投資減
- 加工事業: 成長投資減、M&A増
- 金属事業: 鉱山投資増
- セメント事業: 事業統合投資増、環境対応投資増(米国)
- 環境・エネルギー事業: 家電、再生エネ成長投資増
- その他事業: アルミ事業設備投資減

株主還元方針

- 中経期間中の配当は年間50円/株を下限とする。
- 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、22中経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す。

	2020~2022年度 当初計画	2020~2022年度 見直し計画
配当	80円/株	50円/株

2) 財務計画・資源配分

投資については、高機能製品、加工事業を中心に投資時期を一部延期した一方で、2020年3月の22中経公表時点では未確定であった成長投資等を織り込みました。見直し後の22中経期間中の投資総額は、成長戦略投資1,950億円(見直し前1,900億円)、維持更新投資1,600億円(見直し前1,700億円)の合計3,550億円(見直し前3,600億円)を見込んでいます。これらを、営業キャッシュ・フロー及び事業再編・資産売却収入を源泉として実行します。新型コロナウイルス感染症の影響により、営業キャッシュ・フローが減少する見通しの中、需要拡大が想定より遅れる事業への22中経期間中の成長投資は絞り、高水準な銅価により好収益が期待できる鉱山投資及びM&Aに係る投資は積極的に実行していきます。加えて、老朽化設備のトラブルによる機会損失の極小化は、収益力の基盤を確保するために不可欠との認識のもと、更新投資は着実に実行し、将来の成長に繋げていく考えです。なお、これらの投資を継続的に実行していく一方で、財務体質の強化、充実を図るため、2021年2月に、ハイブリッドローンによる1,000億円の資金調達を実施しました。

3) 株主還元方針

当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の最重要目的のひとつとして認識し、安定的かつ継続的に実施していくことを基本方針としながら、期間収益、内部留保、財務体質等の経営全般にわたる諸要素を総合的に判断のうえ、決定する方針としています。配当の額については、全社方針として掲げる「事業ポートフォリオの最適化」「事業競争力の徹底追求」及び「新製品・新事業の創出」に向けた投資等に必要な資金、先行きの業績見通し、連結・単体の財務体質等を勘案して判断します。自己株式取得については、機動的な追加的株主還元として実施し、資本効率の向上を図っていきます。

22中経期間中の配当金額については、1株当たり年間80円とする方針としていましたが、同期間中の営業キャッシュ・フローや資産売却等の特殊要因調整後の純利益が当初の予想を大きく下回る見直しを受け、配当については安定性・継続性を重視し、安定的に創出可能と判断した営業キャッシュ・フローの水準に基づき、22中経期間中の年間配当金額の下限を1株当たり50円に変更しました。そのうえで、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、22中経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すことにしました。

ESGに関する取り組み

1) 気候変動への取り組み

当社は2020年にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明し、TCFDコンソーシアムへ参画しました。2021年3月に温室効果ガス(GHG)排出削減目標として、当社グループ全体で2030年度までに2013年度比17%以上の削減を目指すことを表明しています。GHG排出量が多いセメント事業での削減目標が15%程度にとどまる見込みですが、高機能製品、加工事業等の事業では20%から30%を超える削減目標としています。更に、最終的に2050年のカーボンニュートラルを実現すべく、2030年の目標の上積みを図っていく考えです。

セメント事業では、工場で発生するCO<sub>2</sub>を分離回収し、水素と化学反応させることでメタン等を合成し、それをセメント製造の熱エネルギーとして再利用する技術の開発に取り組んでいます。

当社グループは、国内で地熱・水力・太陽光発電所を有し、再生可能エネルギー事業を展開しています。地熱発電については、今後促進策が期待されます。

2) 循環型社会への貢献と脱炭素社会への貢献の統合

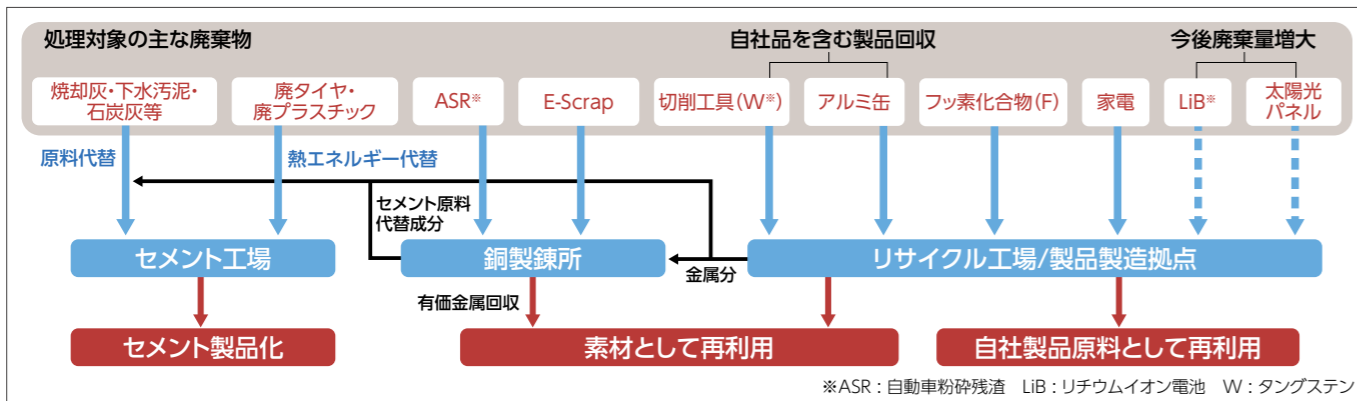
当社グループの幅広い循環型ビジネスは、当社グループが目指す姿として掲げる循環型社会の構築に貢献するものです。特に、都市ごみ処理へのアプローチは人々の生活に密着したものであるとして、環境負荷低減への寄与を果たすものです。

今後は、循環型ビジネスにおいても、廃棄物を処理するプロセス全般でのCO<sub>2</sub>削減を進めることで、ライフサイクル全体で脱炭素社会の構築への貢献に繋げていきたいと考えています。

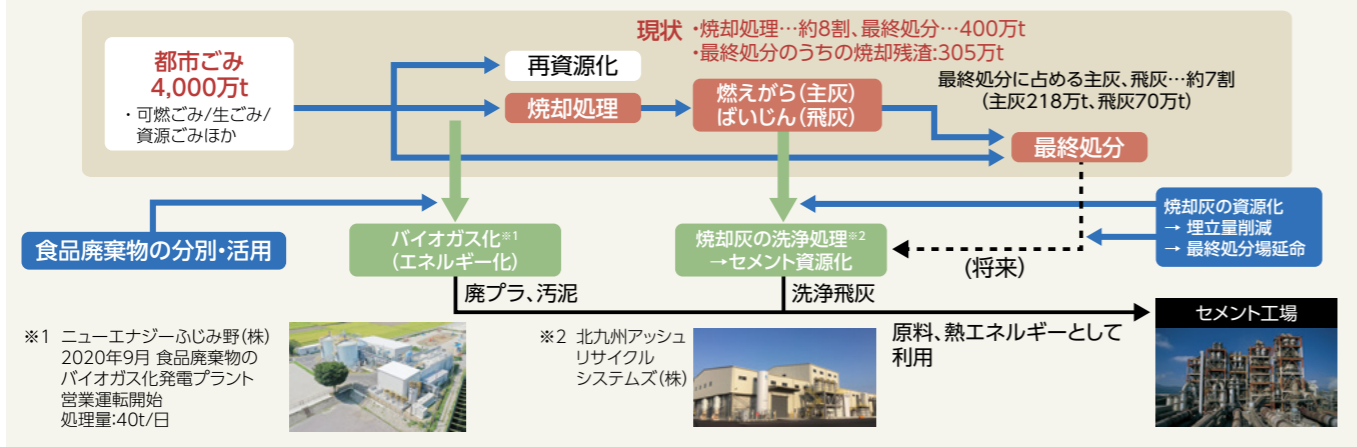
また、当社はかつて国内の炭鉱や金属鉱山を多数経営していました。そのほとんどは坑内採掘であり、坑木が必要資材であったため、当社は14,000haを超える広大な森林を所有してきました。そうした森林を現在も適切に管理することにより、CO<sub>2</sub>の吸収・固定や浸食防止等といった森林の公益的機能を維持し、また、生物多様性を確保すること等を通じ、環境保全への貢献もしています。

[トップメッセージ]

図9 循環型ビジネスの全体像



「都市ごみ」へのアプローチ



3) 新しい働き方へ

新型コロナウイルス感染症の拡大は、オフィスでの働き方に大きな変化をもたらしています。2020年4月の1回目の緊急事態宣言下では、本社オフィスを閉鎖し、本社機能をさいたまオフィスに全面移管して事業継続を行いました。その後も緊急事態宣言の発出や感染状況に応じて、在宅勤務やサテライトオフィスの運用によりリモートワークを推進し、オフィスへの出勤率を10%から50%の間でコントロールしてきました。今後は平時でも出勤率を5割以下で運用することとし、グループ単位でのフリーアドレスの導入等、新しい働き方の実現を図っていきます。本社オフィスはリモート環境では希薄になるリアルな関係を構築する場「コミュニケーション・コア」との位置付けをしています。

4) コーポレートガバナンスの進化に向けて

当社は2019年6月に指名委員会等設置会社への移行に合わせ、CEOの選解任プロセス、後継者育成計画の議論、役員報酬制度の見直し、社外取締役が全体に占める

比率の増加等を進めるとともに、取締役会の継続的改善を進めています。

今般、6月11日付でのコーポレートガバナンス・コードの最新の改訂を踏まえ、取締役会傘下にサステナビリティを巡る課題についての基本的な方針を議論する委員会の設置や、監査に関する信頼性を高める取り組み、社外取締役に係る後継者計画の策定等についての検討を進めていく考えです。引き続き、モニタリングボードとしての取締役会の機能向上を図っていきます。

加えて、ビジネスにおける人権への留意への重要性が増す中、サステナブル経営推進本部に新たに人権部会を立ち上げ、従来の人権に関する取り組みを拡大、深化していきます。

コミュニケーションの改善

コミュニケーションの量・質両面の不足は、2018年6月の社長就任以来、最も重要なテーマのひとつとして継続的に改善に取り組んできました。これにより、部門・階層間のコミュニケーション機会は着実に増加しています。

しかしながら、依然として上意下達型、上司から部下への一方のコミュニケーションが多く、伝えるべきことが伝えられずに終わっているケースがあり、コミュニケーションの質の面ではまだ改善すべき点があります。

個々人の持つ能力を最大限に引き出すためにも、コミュニケーションスタイルを変革していくことが必要と考えています。2021年度は、双方向かつ密なコミュニケーションを目指して、1-on-1 ミーティングや、タウンホールミーティング等を実践していく予定です。

当社グループでは、機会あるごとに、業務遂行における判断の優先順位の「SCQDE」についての説明を繰り返し、その更なる浸透を図るとともに、全執行役が毎週、情報共有をする形で「バッドニュースファースト」を率先垂範しています。コミュニケーションの質的改善は、こうした取り組みの基盤ともなるものです。また、確実な戦略実行、施策の展開のためにはその内容の理解が必須であり、これをより確実なものにするためにもコミュニケーションの改善は極めて重要であると考えます。

創業150周年を迎えて

当社グループは2021年、創業150周年を迎えました。150年の長きにわたり、時代の荒波の中、営々とバトンを引き継いできた諸先輩への敬意、支えていただいた全てのステークホルダーの方々に対する感謝の念に堪えません。

150年の歴史は決して将来を約束、保証してくれるものではなく、私たち自身の手で新たな歴史を繋いでいかなければなりません。

150周年を機に「つくる、かえる、マテリアル」というコピーを打ち出しています。

このコピーには「新たな価値を創り、未来を創る。モノのあり方、自らを変える」という意味を含んでいます。当社グループの目指す姿である「豊かな社会」「循環型社会」「脱炭素社会」の構築に貢献できる、新たな素材・技術・事業を創造し、新たな歴史のページを紡ぎ出すために、自ら変革に挑み、5つの改革を通して企業価値の向上を実現していきます。

つくる、かえる、マテリアル



キービジュアルでは当社グループの事業活動が終わりのない循環型社会の構築に貢献していることを表現

[三菱マテリアルグループについて]

# 特集



当社は、三菱マテリアルグループのDXを「MMDX」と名付け、グローバルな競争に打ち勝つDX戦略を展開しています。2020年度はまず、デジタル技術とデータの活用による「顧客接点強化」「プロセス連携の強化」「経営スピードアップ」の実現を目指し、21の実行テーマと、2020年度から2025年度まで6か年の具体的なロードマップを策定しました。2021年度はいよいよ実行フェーズに入っていきます。



▼関連記事:

統合報告書「デジタル化戦略」 P58

■MMDX全体のマスタースケジュール

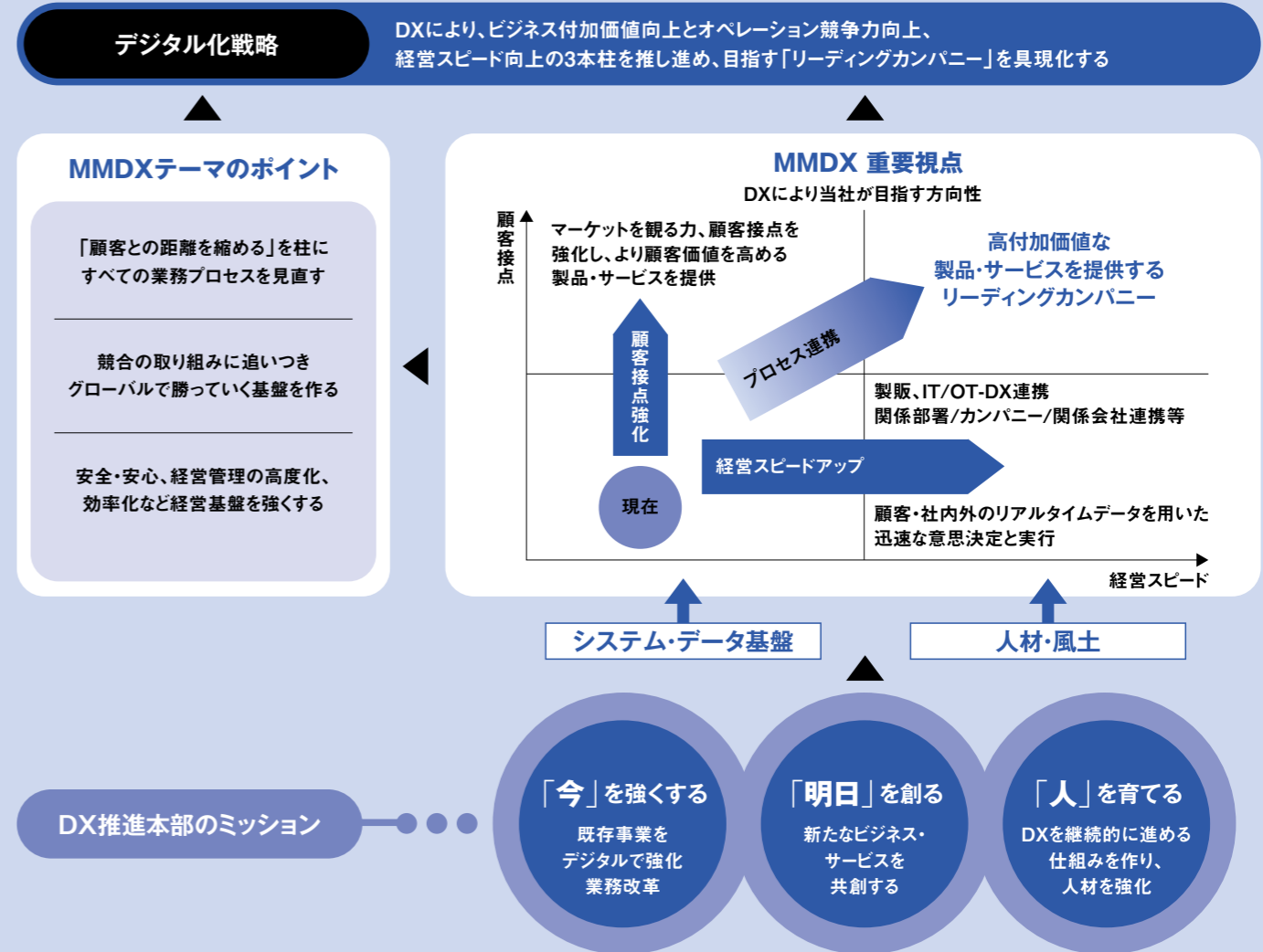


グローバルで勝ち抜くため基盤づくりとしてDX戦略に取り組み、優先的に取り組むべき21のテーマを選定、スピーディーに遂行していきます。

当社は、中期経営戦略(22中経)の重要要素としてデジタル化戦略を策定し、グローバルで勝ち抜くため基盤づくりとしてDX戦略に取り組んでいます。2020年4月にDX推進本部を発足、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」、そしてこれらの基盤となる「システム・データ基盤」と「人材・風土」に照らして、優先的に取り組むべき21のテーマを選定。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。当社は、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定義し、投資計画、実行リソース計画を推進しています。投資規模は最新の見直しにより、6か年で400億円超を予定し、マスタースケジュールとしては当初3か年を実行初期段階と位置付け、2023年度から本格稼働のフェーズに入る計画です。

## 「三菱マテリアルの目指す姿」実現



[三菱マテリアルグループについて]



DX推進本部は「今の事業をデジタルで強化する」「新たなビジネスを事業と共創する」「5年10年継続的に進める活動と  
するための仕組みとDXを実行する人材を強化する」の3つをミッションとし、以下の3点を重視した活動を進めています。  
第一に「目的、目指す姿の明確化」です。自社の現状や課題、環境変化、競合等を深く理解したうえで取り組みます。  
第二に「リーダーの本気、オーナーシップ、コミットメント」です。経営者だけでなく、実務リーダーがDXへの深い理解  
を持ち、経営改革としてオーナーシップを取ることが不可欠です。そして最後に「人の力、現場力の向上」です。当社  
人材の専門性や勤勉さ、やると決めたらやり抜く現場の力を、更に高められるような人材育成や風土改革の取り組  
みを進めていきます。

■ 経営改革としてのDX、成功の3つのポイント

- 1 目的、目指す姿の明確化
- 2 リーダーの本気、オーナーシップ、コミットメント
- 3 人の力、現場力の向上

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

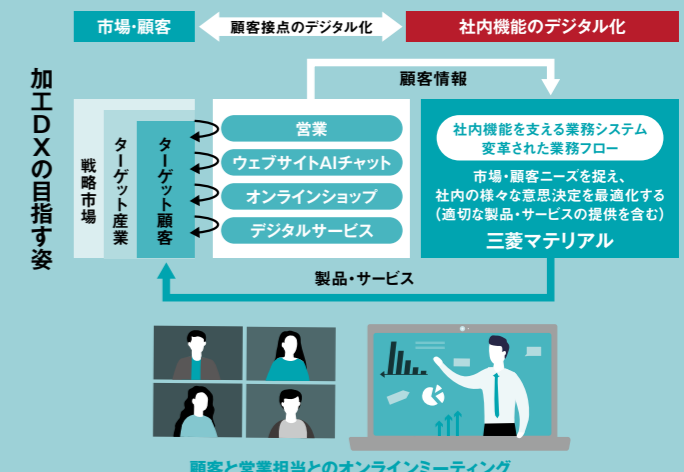


## 事業 [事業DX]

### Case 1 加工事業カンパニーにおける顧客接点のデジタル化

加工事業カンパニーのDX戦略(加工DX)では、顧客接点のデジタル化を進めています。デジタル上の顧客接点としては、ウェブサイト、SNS、オンラインチャット等、さまざまなものがある中、加工DXは、お客様の課題解決に貢献できる製品やサービスについて、より分かりやすく伝える新しいウェブサイトの構築や、AIチャットボット活用による商談の展開に取り組んでいます。また、お客様情報を一元管理することで、ウェブサイトの検索履歴や相談履歴等、営業担当や上司、エンジニア等の社内情報の共有を可能にします。これにより、これまでバラバラに取り扱われてきた情報を関連付けて整理し、お客様の望む製品傾向や販売タイミング等の判断材料に活用することで、顧客満足度の向上を目指しています。加えて、技術ノウハウや実験データを蓄積し、人の技量に依存することのない技術提案を可能にする仕組みの構築にも取り組んでいます。このように、加工DXの取り組みは、単なるデジタル化による顧客接点の構築のみならず、活用フローを日常業務に組み込むことで事業の業務変革も担っています。現在、加工DXは構想段階から実装段階へ移りつつあります。当初策定し

た提供価値に向けた方向性を維持しながら、更に限られたリソースで効率的な実装を進めるとともに、「業務を変える」「考え方を変える」「働き方を変える」トランスフォーメーションを実現していきます。



## システム・データ基盤 [DX推進のための基盤整備]

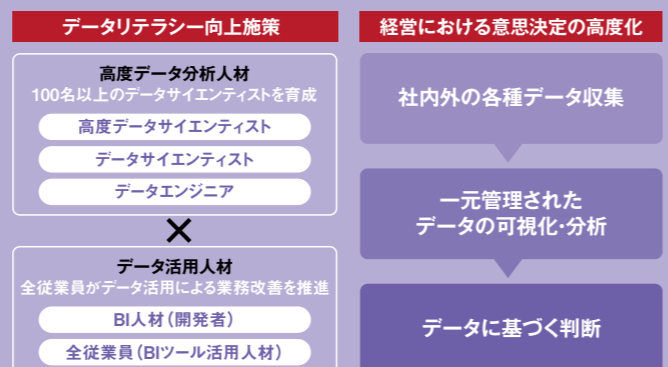
### Case 1 システム基盤整備

従来の効率化の取り組みに加え、クラウドリソースを活用し拡張性・柔軟性を持って「必要なものを必要な時に」提供することや、プログラミングによらないシステム開発、増加する多様なシステム間のデータ連携強化等により生産性向上を図ることが重要となります。システム部門が蓄積してきた技術力、ノウハウを最大限活かし、事業へ迅速に貢献できるグローバル共通システム基盤の構築を目指しています。



### Case 2 データ基盤整備

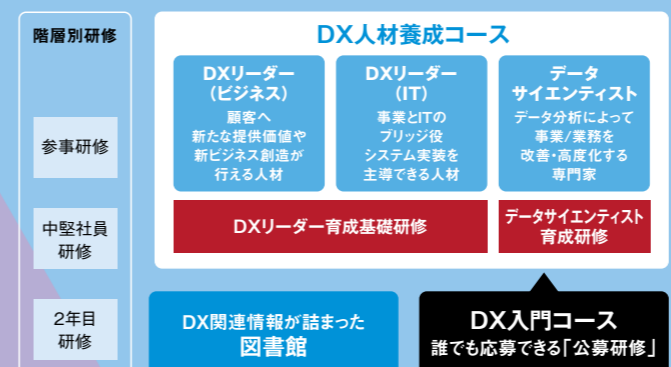
社内外からデータを収集・蓄積・共有し、データに基づいて業務・判断が行われる「データ駆動型経営」の実現を目指しています。①クラウド上のデータ基盤構築やデータ利活用に向けた全社標準としてのビジネスインテリジェンス(BI)ツール整備、②データサイエンティスト・データエンジニア等の人材育成・採用、③成果に繋がるデータ利活用の基本理念の定着化を実施し、ビジネス付加価値の創出、経営判断のスピードアップ、高度化により「データ駆動型経営」の実現を目指します。



## 人材・風土 [DX推進を支える人材育成と風土醸成]

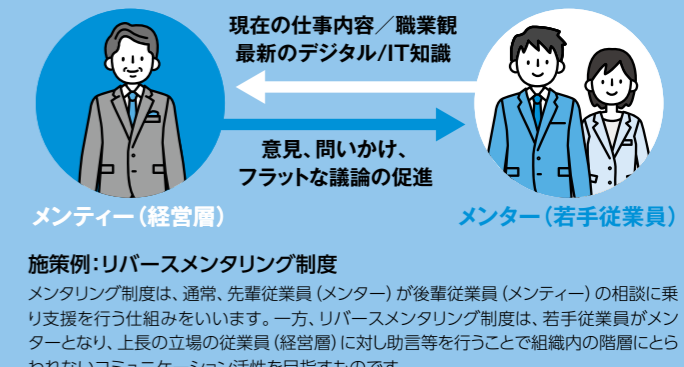
### Case 1 人材育成

DX推進には、ビジネスとITの連携が不可欠です。データサイエンティストのように、高度なIT専門知識を持つ人材の育成とともに、「デジタルを使う人材」として全従業員がDXリテラシーを身につけていくことが必要です。現在、社内イントラネット上にオープンしている「DXカレッジ」では、MMDXを主導するDX人材の育成、DXリテラシー向上、DXコミュニティの形成を目的として、ツール活用講座をはじめ専門的な選抜教育等のコンテンツを拡充しています。



### Case 2 風土醸成

DXでは、事業・経営基盤強化のテーマに沿った具体的なデジタル推進の取り組みとともに、グループ従業員のDXマインド・リテラシー向上についても推進しています。DX推進本部では、多様な人材による組織のヒエラルキーにとられない議論ができる風土が形成されており、これまでにないコミュニケーションの機会を広めることで、デジタル化だけでなくとどまらず、仕事の進め方全体にも良い影響を与える、組織風土改革への継続した取り組みとしていく考えです。



施策例:リパースメンタリング制度  
メンタリング制度は、通常、先輩従業員(メンター)が後輩従業員(メンティ)の相談に乗り支援を行う仕組みをいいます。一方、リパースメンタリング制度は、若手従業員がメンターとなり、上長の立場の従業員(経営層)に対し助言等を行うことで組織内の階層にとられないコミュニケーション活性を目指すものです。

[三菱マテリアルグループについて]

## 企業理念体系

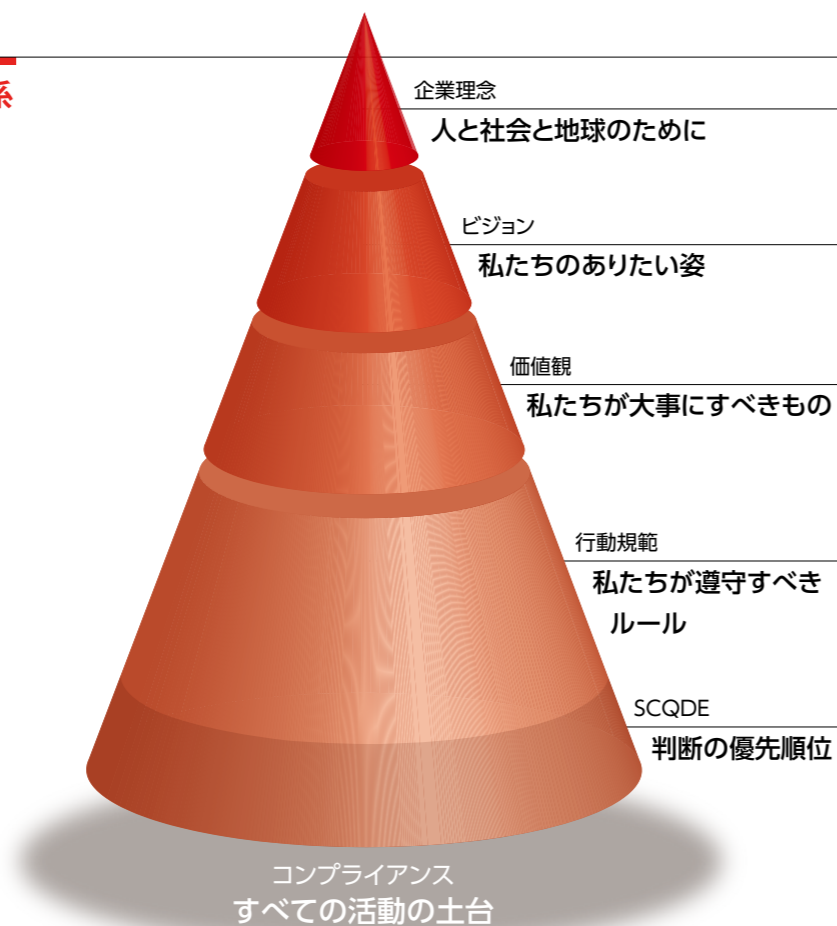
企業理念体系に基づく企業活動の全体像

**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。



①	<b>S</b>	<b>Safety &amp; Health</b> 安全・健康最優先
②	<b>C</b>	<b>Compliance &amp; Environment</b> 法令遵守、公正な活動、環境保全
③	<b>Q</b>	<b>Quality</b> 「顧客」に提供する製品・サービス等の品質 <small>品質問題の反省に立ち、利益よりもSCQ遵守の徹底を優先</small>
④	<b>D</b>	<b>Delivery</b> 納期厳守 <small>Dまで満たして、はじめて「顧客」の信頼が得られる</small>
⑤	<b>E</b>	<b>Earnings</b> 適正利益 <small>(SCQDEを満たした上で、「顧客」の信頼に基づき得られたもの)</small>

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、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。

※ここでいう『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。

[三菱マテリアルグループについて]

## サステナブル経営推進本部について

サステナビリティに関わる全社の経営課題への対応を一元的に推進することを目的として「サステナブル経営推進本部」を設置しています。

### 設立の目的

当社グループが中長期的な企業価値の向上を実現するためには、サステナビリティに関連する経営課題への対応が必要不可欠な状況にあることから、当社は2020年4月1日付で対応を一元的に推進するため「サステナブル経営推進本部」を設置しました。当本部が率先する活

動を通じて、当社グループは、サステナビリティに関連する課題の解決に積極的に取り組み、更にはリスクマネジメントの観点から課題に適切に対応することで、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目指しています。

### 組織のミッションと概要

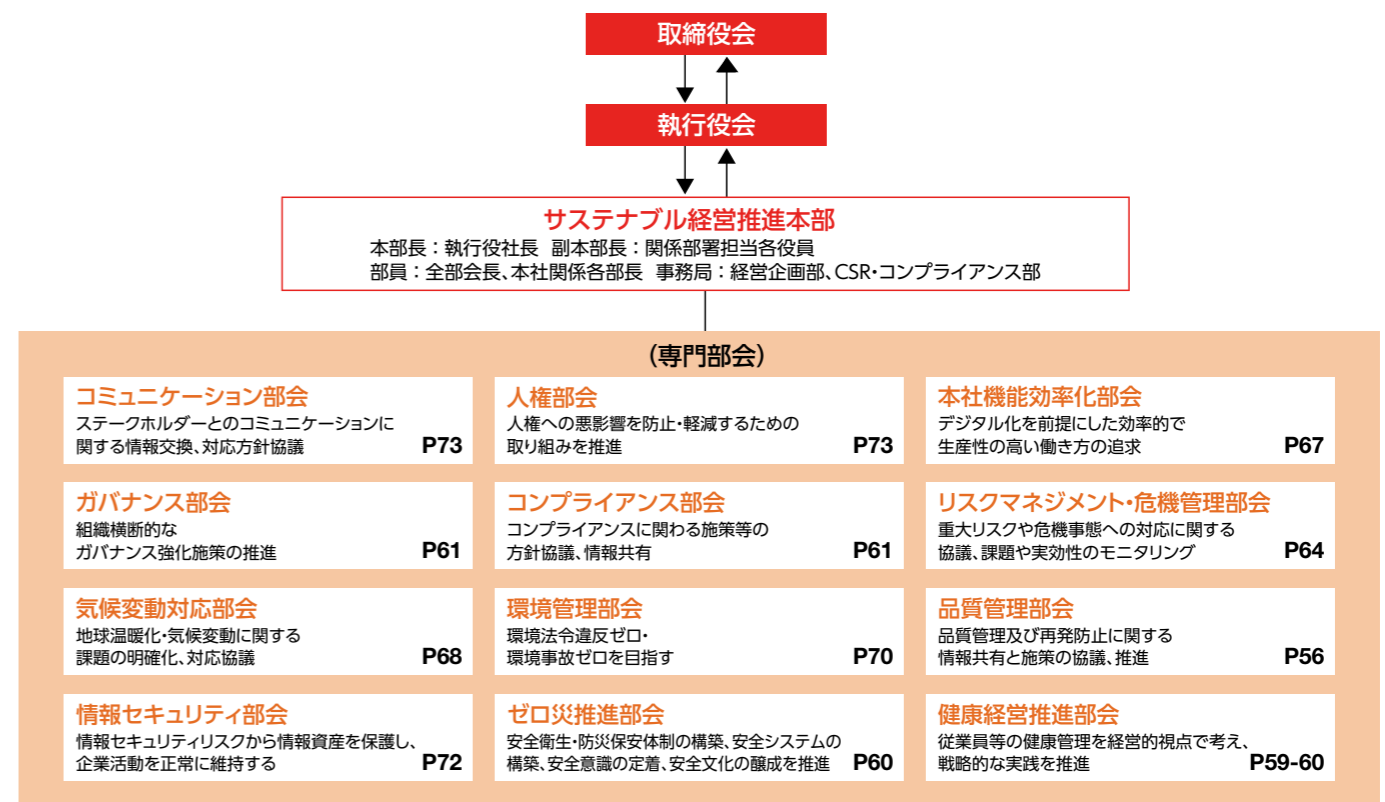
当本部は、当社グループが企業理念に則った事業活動を通じて、持続可能な社会構築へ貢献し、かつ中長期的な企業価値の向上を実現するため、各種経営課題に対する一元的な対応を推進することをミッションとしています。

執行役社長を本部長とする全社横断的な組織によって構成され、本部内の組織体制として課題テーマごとに専門部会を設置し、それぞれの部会において関連する課題を特定したうえで、対応策を立案し、施策実行及びフォ

ローアップ等を行っています。今後、当社が対応すべき課題が社会的要因等により変化した場合には、対象とする課題やそれに対応する部会構成も柔軟に対処していく考えです。

また、上記対応の一元管理化により、当社をとりまくステークホルダーの声を集約して経営課題に反映させるとともに、当社の活動を適切に開示・説明し、対話を深めることができるような体制を構築しています。

■ サステナブル経営推進体制(2021年7月1日現在)



# [三菱マテリアルグループについて] グローバルアトラス

## 地域別売上高構成比、法人数、従業員数(連結)

(■ 主な事業所 ● 主なグループ会社)

2021年3月現在

### Europe 欧州

法人数: 18  
従業員数: 1,175

#### 高機能製品

- ルパタ社(フィンランド)
- ルパタ ポリ社(フィンランド)
- ルパタ ウォルバーハンプトン社(イギリス)
- ルパタ ウェルウィンガーデン社(イギリス)

#### 加工

- MMCハルトメタル社(ドイツ)
- スペイン三菱マテリアル社(スペイン)
- MMCハードメタルロシア社(ロシア)
- MMCハードメタルポーランド社(ポーランド)

#### 金属

- MMメタルリサイクリング社(オランダ)

### East Asia 東アジア

法人数: 14  
従業員数: 771

- 三菱総合材料管理(上海)有限公司(中国)

#### 高機能製品

- 青島愛科銅業有限公司(中国)
- ルパタ スーパーコンダクター ツォンシャン社(中国)
- MMメタルプロダクツ スージョウ社(中国)
- 菱慶材料(上海)貿易有限公司(中国)
- MMCエレクトロニクス韓国社(韓国)

#### 加工

- 天津三菱超硬工具有限公司(中国)

### Southeast Asia 東南アジア

法人数: 20  
従業員数: 4,972

- 三菱マテリアルSEA社(タイ)

#### 高機能製品

- MMCエレクトロニクスタイランド社(タイ)
- リョウシンドウマニュファクチャリング社(マレーシア)
- ルパタ マレーシア社(マレーシア)
- ゴトーフィリピン社(フィリピン)
- MMCエレクトロニクスマレーシア社(マレーシア)
- MMCエレクトロニクスラオス社(ラオス)

#### 加工

- MMCツールズタイランド社(タイ)
- MMCハードメタルインド社(インド)

#### 金属

- インドネシア・カパー・スメルティング社(インドネシア)

#### アルミ

- エムエーエクストリュージョンインディア社(インド)

### Oceania オセアニア

法人数: 1  
従業員数: 11

#### セメント

- 豪州三菱マテリアル社(オーストラリア)

### Japan 日本

法人数: 62  
従業員数: 16,414

- 本社(東京都)
- 札幌支店(北海道)
- 東北支店(宮城県)
- 名古屋支店(愛知県)
- 大阪支店(大阪府)
- 九州支店(福岡県)
- 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)
- (株)マテリアルファイナンス(東京都)
- (株)マテリアルビジネスサポート(埼玉県)

#### 高機能製品

- 若松製作所(福島県)
- セラミック工場(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)
- 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)

#### 加工

- 筑波製作所(茨城県)
- 岐阜製作所(岐阜県)
- 明石製作所(兵庫県)
- (株)MOLDINO(東京都)
- 日本新金属(株)(大阪府)

#### 金属

- 秋田製錬所(秋田県)
- 生野事業所(兵庫県)
- 直島製錬所(香川県)
- 細倉金属鉱業(株)(宮城県)
- 小名浜製錬(株)(東京都)
- マテリアルエコリファイン(株)(東京都)

#### セメント

- 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)
- 菱光石灰工業(株)(東京都)

#### 環境・エネルギー

- エネルギー事業センター(埼玉県)
- 秋田発電(株)(秋田県)
- 八幡平地熱(株)(秋田県)
- (2021年4月1日付で秋田発電(株)と合併し、八幡平グリーンエナジー(株)に社名変更)
- 東日本リサイクルシステムズ(株)(宮城県)
- ニューエナジーふじみ野(株)(埼玉県)
- 北九州アッシュリサイクルシステムズ(株)(福岡県)

#### アルミ

- ユニバーサル製缶(株)(東京都)
- 三菱アルミニウム(株)(静岡県)

#### 関連

- 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)

### North America 北米

法人数: 24  
従業員数: 3,784

#### 高機能製品

- 米国三菱ポリシリコン社(米国)
- ルパタ オハイオ社(米国)
- ルパタ ウォーターベリー社(米国)
- ルパタ アップルトン社(米国)
- アクイレイト ワイヤー社(米国)

#### 加工

- 米国三菱マテリアル社(米国)

#### セメント

- 米国三菱セメント社(米国)
- 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)

#### アルミ

- サーマレックス社(米国)

### South America 南米

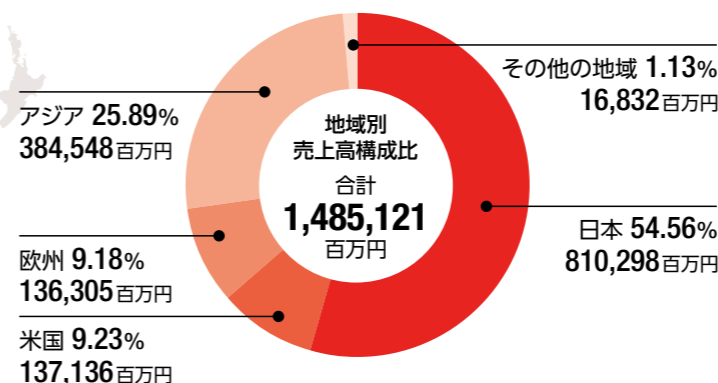
法人数: 2  
従業員数: 35

#### 高機能製品

- ルパタ サンパウロ社(ブラジル)

#### 金属

- 三菱マテリアルチリ社(チリ)



海外進出先国・地域数 **30**  
従業員数(連結) **27,162**名

[三菱マテリアルグループについて]

# 三菱マテリアルのDNA

いままでも、これからも。三菱マテリアルは、新しい時代の要請にチャレンジ。  
“成長への変革”を遂げていきます。

当社は、三菱グループのルーツである九十九商会の鉱山業への進出を起源としています。  
150年にわたり、日本の高度成長を支え、時代とともに変化する社会の要請に応じて、  
経営の多角化・事業構造の転換を続けながら発展してきました。  
私たちは、これからも、新たな素材、製品、ソリューションを創造し、持続的な成長を果たしていきます。

150年の歴史で培われた  
三菱マテリアルグループの  
「4つの強み」

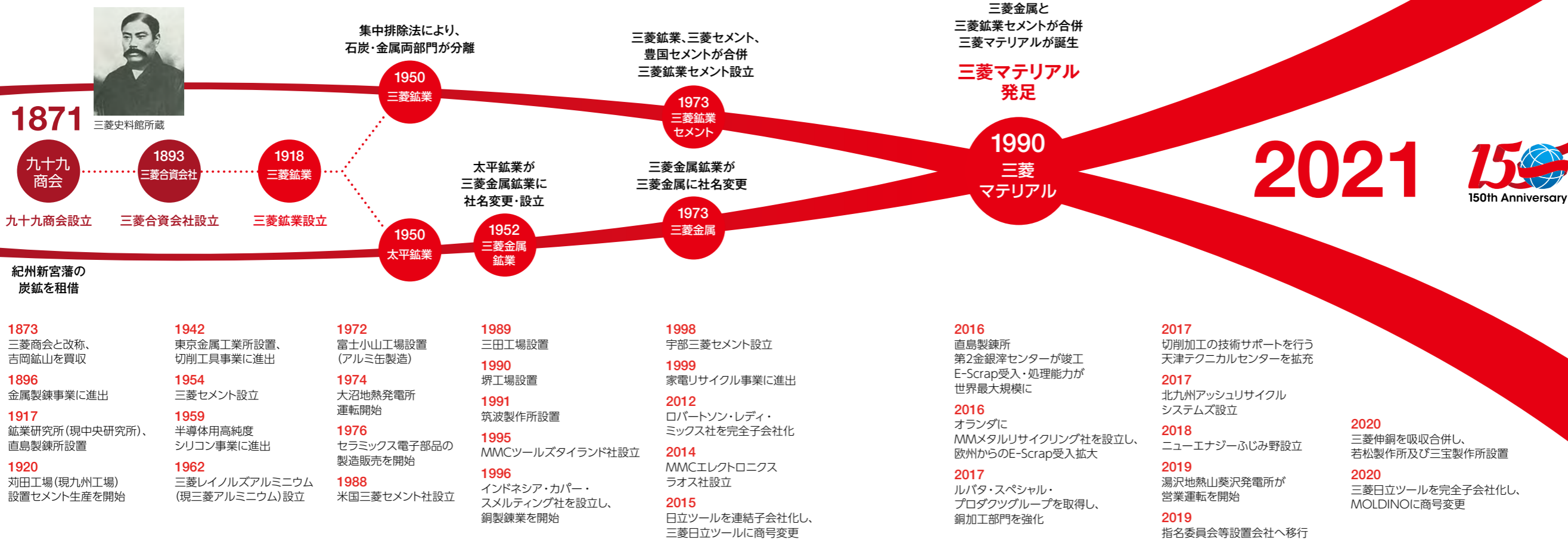
## 日本の近代化とともに

## 石炭、金属部門の進展

## 戦後の復興から多角化する事業

## 三菱マテリアルの誕生とさらなる発展

## さらなるグローバル化



- 1873** 三菱商会と改称、吉岡鉱山を買収
- 1896** 金属製錬事業に進出
- 1917** 鉱業研究所（現中央研究所）、直島製錬所設置
- 1920** 刈田工場（現九州工場）設置セメント生産を開始
- 1942** 東京金属工業所設置、切削工具事業に進出
- 1954** 三菱セメント設立
- 1959** 半導体用高純度シリコン事業に進出
- 1962** 三菱レインノズアルミニウム（現三菱アルミニウム）設立
- 1972** 富士小山工場設置（アルミ缶製造）
- 1974** 大沼地熱発電所運転開始
- 1976** セラミックス電子部品の製造販売を開始
- 1988** 米国三菱セメント社設立

- 1989** 三田工場設置
- 1990** 堺工場設置
- 1991** 筑波製作所設置
- 1995** MMCツールズタイランド社設立
- 1996** インドネシア・カパー・スメルティング社を設立し、銅製錬業を開始
- 1998** 宇部三菱セメント設立
- 1999** 家電リサイクル事業に進出
- 2012** ロバートソン・レディ・ミックス社を完全子会社化
- 2014** MMCエレクトロニクスラオス社設立
- 2015** 日立ツールを連結子会社化し、三菱日立ツールに商号変更

- 2016** 直島製錬所第2金銀滓センターが竣工 E-Scrap受入・処理能力が世界最大規模に
- 2016** オランダにMMメタルリサイクリング社を設立し、欧州からのE-Scrap受入拡大
- 2017** ルバタ・スペシャル・プロダクツグループを取得し、銅加工部門を強化

- 2017** 切削加工の技術サポートを行う天津テクニカルセンターを拡充
- 2017** 北九州アッシュリサイクルシステムズ設立
- 2018** ニューエナジーふじみ野設立
- 2019** 湯沢地熱山葵発電所が営業運転を開始
- 2019** 指名委員会等設置会社へ移行
- 2020** 三菱伸銅を吸収合併し、若松製作所及び三宝製作所設置
- 2020** 三菱日立ツールを完全子会社化し、MOLDINOに商号変更

1

高度な  
リサイクル技術と  
事業基盤

2

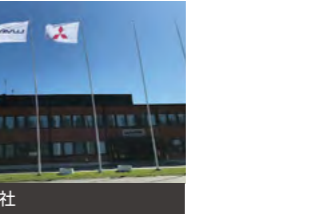
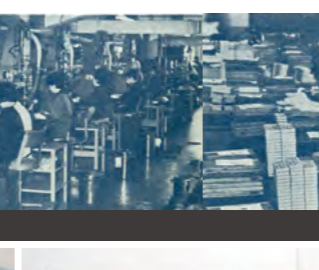
原料から製品までの  
価値連鎖と  
安定供給能力

3

独自の素材開発・  
製造技術力

4

課題解決に向け  
結束できるチーム



[三菱マテリアルグループについて]

## 三菱マテリアルグループの強み

三菱マテリアルは、150年にわたって培ってきた強みを基礎に、世界各地の産業を支えます。

### 1 高度なリサイクル技術と事業基盤

廃基板 (E-Scrap) リサイクル処理量  
**世界No.1**

家電リサイクル処理量  
**国内No.1**

切削工具のリサイクル率  
**42%** (2020年度実績)

三菱マテリアルグループは、銅をはじめとする非鉄金属及びセメントの生産工程に、リサイクル機能を組み込み、長年にわたりその改善と拡充を重ねてきました。その最大の成果が、非鉄製錬所とセメント工場を連携させた「製錬・セメント資源化システム」であり、社会で発生する多種多様な廃棄物・副産物を再び価値のある資源として活用することを可能としています。これは、都市鉱山と呼ばれる電子機器等のスクラップや車載バッテリーから金、銀、鉛といった有価金属を回収し再利用する仕組みも提供しています。

家電リサイクルから製錬まで一貫した工程を備えていることで、さまざまな有価金属を効率的に回収・利用でき、この強みを活かして、拠点横断的なマテリアルフローの最適化 (マテリアルグリッドの構築) を継続的に進めています。

なお現在は、MMDXの活動を通して、より効率的なリサイクルシステムへの進化に取り組んでいます。

▼関連記事:

統合報告書「MMDX戦略」 P18

### 2 原料から製品までの価値連鎖と安定供給能力

投資先の海外銅鉱山プロジェクト  
**5件**  
(操業中3件、開発中2件)

三菱連続製銅法の輸出先  
**5カ国**  
(カナダ、韓国、インドネシア、オーストラリア、インド)

原料資源の安定調達から製品までの一貫した製造体制を確立し、良質な製品の安定した市場供給を可能にしています。

原料資源の確保には、調達先の多様化と戦略的な鉱山投資、そして廃棄物・副産物のリサイクルを組み合わせています。

当社グループの製造工程を象徴するのが、銅精鉱を高効率、低環境負荷で製錬できるプロセスとして当社で開発された「三菱連続製銅法」です。これは、リサイクル原料を処理するうえでも他製錬法にはない優れた特長を有しています。更に、鉛製錬、錫製錬、貴金属製錬、PGM (白金族) 製錬の工場も有し、当社グループ全体をひとつの製錬システムとするネットワークを構築しています。

この強みを基盤として、世の中に不可欠な基礎素材を供給するとともに、世界各地の産業を支えています。

### 3 独自の素材開発・製造技術力

伸銅品販売シェア  
**国内No.1**

低アルファ線はんた®販売シェア  
**世界No.1**

※半導体において、はんたから発生するアルファ線を起因とするソフトウェア (誤作動) を低減させる製品を指します。

社会のさまざまなニーズに応えるため、私たちならではのユニークな技術や製品の研究開発に取り組み、より優れた製品、システムやサービスを届けることは、当社グループの一貫した姿勢です。

当社の中央研究所は、1917年に当時国内では珍しい民間研究機関として、三菱合資会社により設立された「鉱業研究所」を祖とし、今日の製品群とその製造能力へと繋がる数多くの成果を生み出してきました。

変化の激しい市場に対応する無酸素銅及び銅合金 (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、当社グループの競争力の源泉となっています。

更に、コーポレート・ベンチャーキャピタルを設け、技術系スタートアップ企業との協業も加速しています。

### 4 課題解決に向け結束できるチーム

「自社に貢献したい」と考える従業員比率

**76%**  
(2021年5月の従業員調査による、対象は当社およびグループ会社57社)

当社グループの企業理念やビジョンを実現するために大事にすべきものとして制定している「価値観」の一番目に「多様な個性の尊重とチームワーク」を掲げています。多様な個性を認め合い、切磋琢磨することで、チームを活性化しイノベーションを生み出すことに注力しています。

事業を展開する世界の多くの国々において、女性をはじめ、高齢者、障がい者も含めた多様な人材の活躍・活用を促す環境づくりを進めています。その多彩な個性と価値観、そして誠実さを尊重し、これらの個人の力を結束することで、あらゆる課題解決への取り組みを可能にしています。

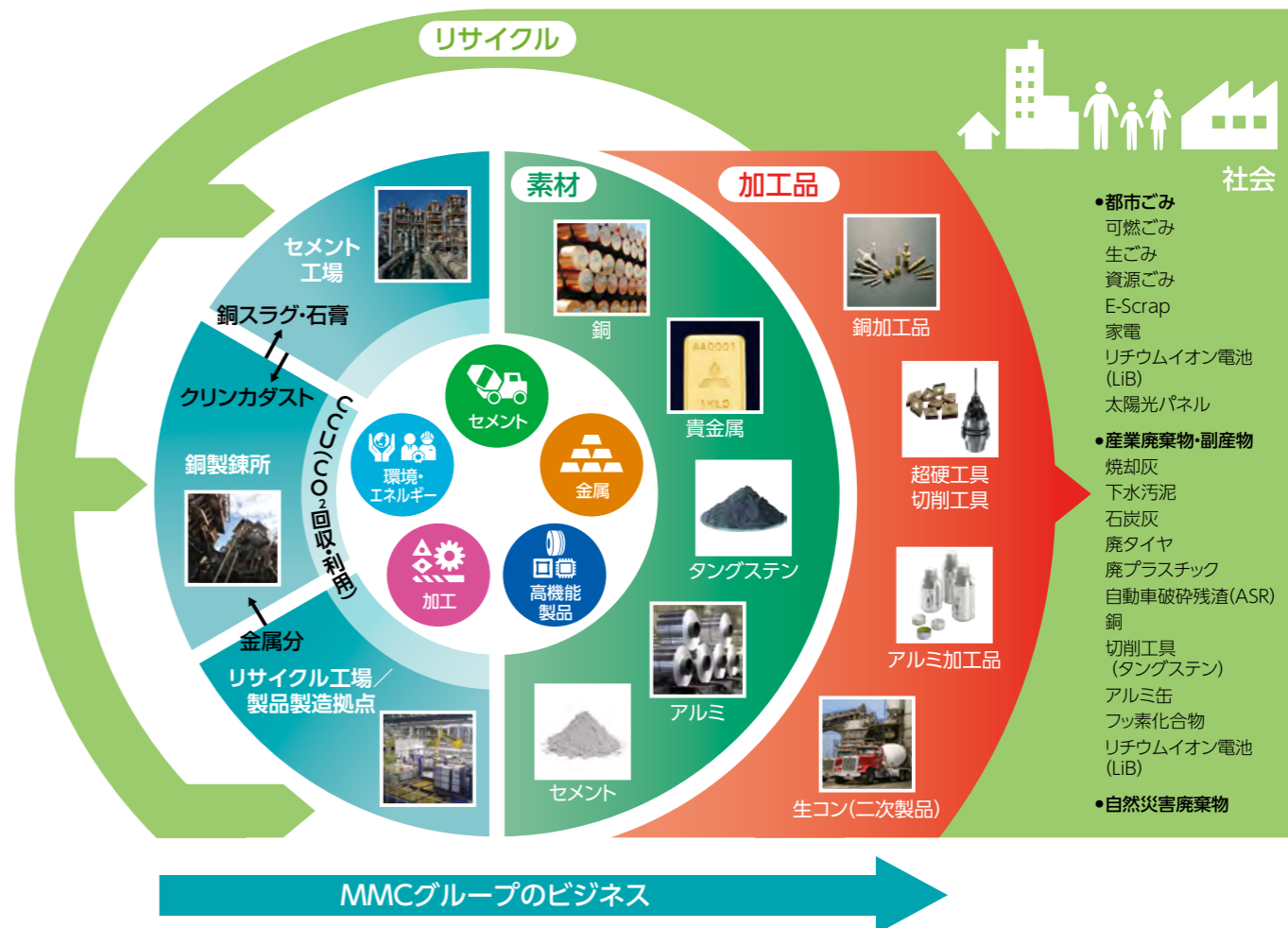
### 競争力の源泉となっている技術

- 高性能で環境負荷の小さい銅合金
- 銅・貴金属・アルミ加工  
(多様なニーズへのきめ細かい対応)
- 機能材料
- 異種材料接合
- 金属加工のための超硬製品
- コーティング技術
- 三菱プロセス (三菱連続製銅法)
- E-Scrapから有価金属の回収
- 車載バッテリーの自動解体による鉛リサイクル
- セメントキルンでの有機廃棄物無害化
- 家電の高効率で安全な解体
- 地熱開発・発電

### これからの競争力を支える技術

- デジタル技術 (MMDX)
- 材料・加工技術の進化
- 高機能粉末、微細粉末
- 銅精鉱中の不純物除去
- 有価金属マテリアルフローの最適化
- リサイクル技術の進化  
(リチウムイオン電池、太陽光パネル、未利用有価金属回収、等)
- タングステンリサイクル技術
- セメントキルンの低温焼成
- バイオガスの活用
- CO<sub>2</sub>排出の抑制と回収・資源化
- スマートファクトリー

■ 当社グループの循環型ビジネスモデル



- 社会
- 都市ごみ  
可燃ごみ  
生ごみ  
資源ごみ  
E-Scrap  
家電  
リチウムイオン電池 (LiB)  
太陽光パネル
  - 産業廃棄物・副産物  
焼却灰  
下水汚泥  
石炭灰  
廃タイヤ  
廃プラスチック  
自動車破砕残渣 (ASR)  
銅  
切削工具 (タングステン)  
アルミ缶  
フッ素化合物  
リチウムイオン電池 (LiB)
  - 自然災害廃棄物



[三菱マテリアルグループについて]

# 重要課題の特定とその対応

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。

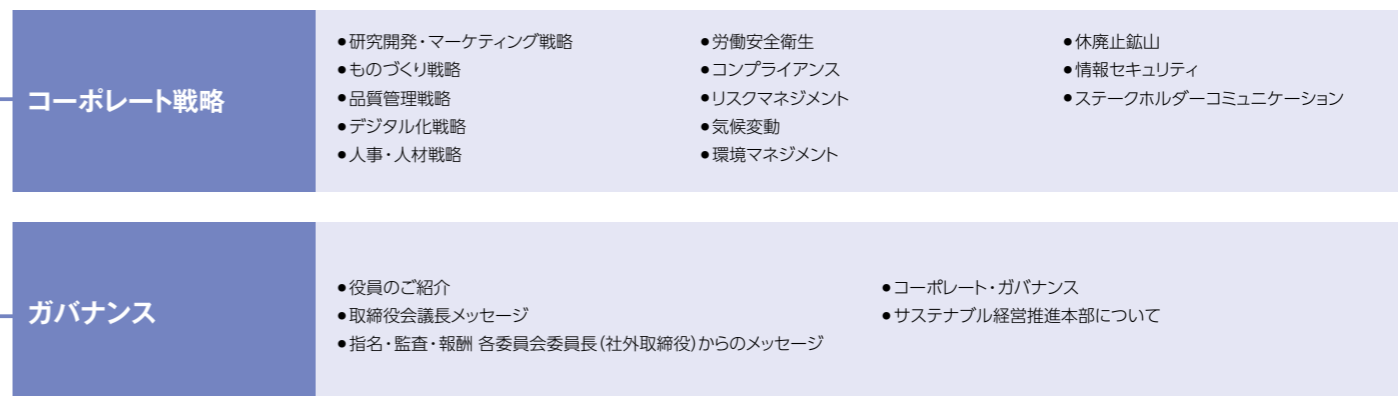
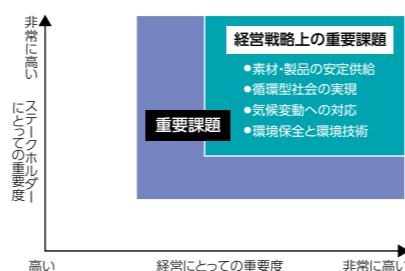
	重要課題	重点テーマ
事業を通じた社会課題解決に関する重要課題	● 素材・製品の安定供給 [SCQDE]	銅を中心とした非鉄金属素材の提供 付加価値の高い機能材料・製品の提供
	● 循環型社会の実現 [SCQDE]	リサイクル可能な製品の提供 高度なリサイクル技術による廃棄物の再資源化
	● 気候変動への対応 [SCQDE]	地熱等再生可能エネルギーの開発・利用促進 環境負荷低減を考慮したもののづくりの徹底
	● 環境保全・環境技術 [SCQDE]	環境汚染防止 生物多様性の保全 環境技術・製品の開発
経営基盤・基盤強化に関する重要課題	● 労働安全衛生 [SCQDE]	労働災害の未然防止 心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 顧客満足の向上 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及び主要なステークホルダーごとの重要度を評価

- 当社グループ及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・基盤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]**  
**高機能製品**

**グローバル・ファースト・サプライヤー**

お客様のパートナーとして、タイムリーに、グローバルに製品を提供し、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  
執行役員社長 鈴木 康信

高機能製品カンパニーの強みは、金属事業カンパニーと連携した製錬から銅加工までの一貫したバリューチェーン、無酸素銅、高性能・高品質な銅合金やさまざまな電子材料を生み出す開発力と加工技術、そして中央研究所との連携による迅速・柔軟なソリューション力にあります。

当カンパニーの材料や部品は、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。現在、新型コロナウイルス感染症対策によるリモートワークの普及に伴って半導体産業は活況が続いています。自動車や家電等の需要はコロナ前の状況へ戻りつつありますが、半導体不足や物流の混乱による減産等、不透明な点もあります。中長期的には、脱炭素の動きを背景とした自動車のEV化や電子制御化の進展、5G普及を

**中期経営戦略(22中経)の具体的施策**

- ・事業部門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)
- ・中央研究所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

背景にしたデジタル化やデータエコノミーの進展等、市場トレンドに大きな変化はなく、当カンパニーの事業戦略の方向性に合致したものと考えています。更に、SDGsを意識した、環境にやさしい材料のニーズや、再生可能エネルギーの活用、世界的に進む高齢化に対する医療機器の進化も加速すると予想されるため、研究開発や戦略立案に加味していくことも念頭に置いた活動を展開しています。

私たちは、まずは世界中のお客様から最初に相談を受けるサプライヤーとなり、品質や製品の独自性に関する顧客満足度において、グローバル・ファースト・サプライヤーとなることを長期目標としています。中期経営戦略(22中経)では、重点事業領域においてお客様との信頼関係を構築し、既存技術の組み合わせによる新製品開発

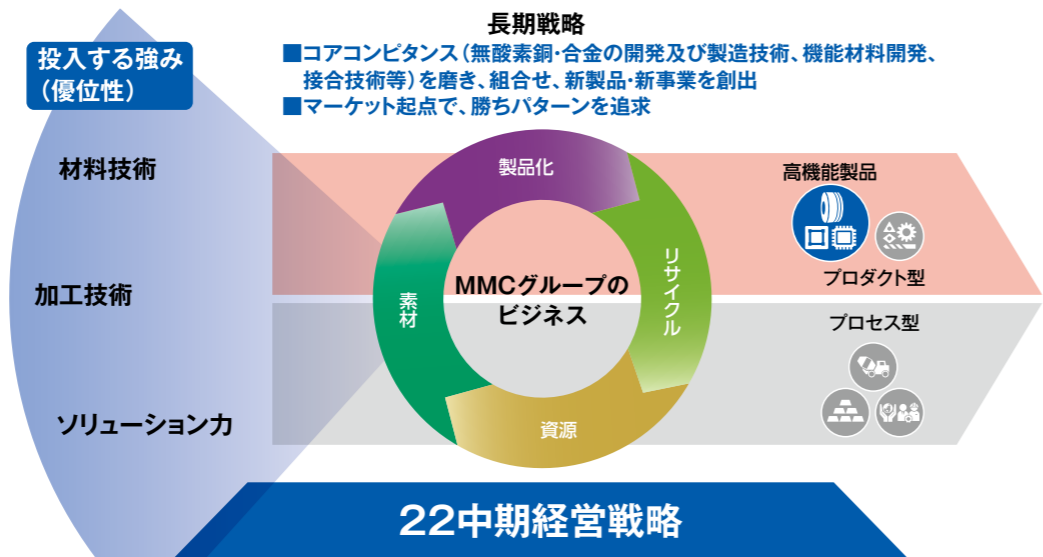
や新たな製品アプリケーションの発掘を目標としています。また、私たちの事業領域は変化のスピードが速く、世界レベルで新たな技術や新興企業の台頭もあり、競争の激しい市場となっています。一方で、今後も引き続き拡大が期待される市場であり、当社の強みを活かすことで、更なる成長拡大を実現できると考えています。私たちは、現在の事業環境を好機と捉え、現在取り組み中のDX活動の推進により、強みを更に伸ばし、新しいテクノロジーを支える当社ならではのユニークな材料や部品、サービスをお客様のパートナーとしてタイムリーに、グローバルに提供していくことで、グローバル・ファースト・サプライヤーという目標を達成し、着実に事業成長を図っていく考えです。

**解決する社会課題**

- ・モビリティの高度化
- ・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
- ・鉱物資源の効率的な活用と代替物質
- ・エネルギー資源の効率的な活用
- ・再生可能エネルギー・未活用エネルギー開発
- ・CO<sub>2</sub>排出量削減

**事業の長期目標**  
グローバル・ファースト・サプライヤー  
差別化された商品ラインアップ  
プライス・リーダー

**長期戦略**  
■コアコンピタンス(無酸素銅・合金の開発及び製造技術、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  
■マーケット起点で、勝ちパターンを追求



**22中期経営戦略**

**リスク**

- ・自然災害等によるサプライチェーン分断
- ・フォロワーの地位に滞留
- ・ゲームチェンジャーの出現

**機会**

- ・脱炭素化に貢献する製品の開発・供給

**製品・サービス**

**次世代自動車(含、他輸送機器)**

- ・車載端子用銅条
- ・銅棒・バスバー
- ・エコプラス®
- ・サーミスタセンサ
- ・絶縁放熱部品

**半導体製造装置・エレクトロニクス**

- ・シリコン加工品
- ・柱状晶シリコン
- ・シール材 ほか

**ロボット、産業機械、インフラ**

- ・空気圧用シール材
- ・超電導線

**会社の目指す姿**

**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

**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

**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

**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

2022年度末 目標値  
**1,200t**

2019年度 実績  
989t

**1.2倍以上**

次世代自動車・環境対応製品の売上高

2022年度末 目標値  
**56億円**

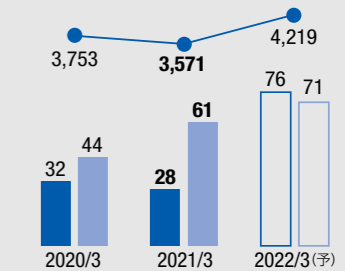
2019年度 実績\*  
42億円

**1.3倍以上**

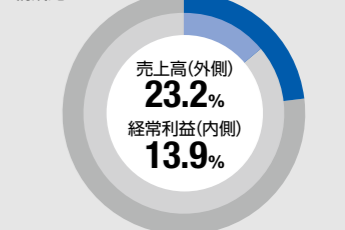
\*対象とする車載用デバイス製品の定義を見直した

**2020年度**  
売上高 **3,571億円**  
営業利益 **28億円**  
経常利益 **61億円**

●売上高 ■営業利益 ■経常利益 (億円)



**構成比**



■2022/3(予)は2021年5月14日公表値  
売上高構成比は外部顧客への売上高

[事業戦略] 高機能製品

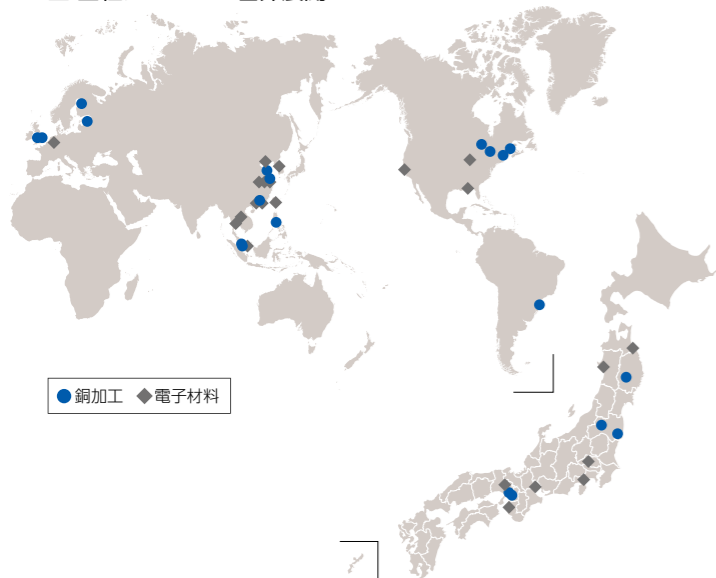
## 銅加工事業への大型投資と、マーケティング力・技術開発力の向上により、グローバル・ファースト・サプライヤーを目指す

無酸素銅や銅合金の開発及び製造技術、機能材料開発や接合技術等のコアコンピタンスを磨き組み合わせ、新製品・新事業を創出するとともに、キーアカウントとの製品ロードマップの共有を通じ信頼関係を構築します。

### ■ 銅合金の拡販

当社は、銅加工事業のグローバル化を目的として2017年5月のLuvataグループ(スペシャルプロダクツ部門)買収に続き、顧客にとって新たな価値を創出する製品の供給体制を整えるため、伸銅品の国内生産シェアNo.1を誇る三菱伸銅(株)を2020年4月1日に吸収合併しました。当社の強みである無酸素銅は、次世代自動車の大電流・高電圧化の対応に必要な素材であり、また、高性能銅合金は自動車向けの端子材等として、世界中で幅広く利用されています。今後、自動車産業のCASE(コネクテッド、自動走行、シェアリング&サービス、電動化)対応をはじめ、ロボット、産業機器、インフラ等の電子制御やIoT化、AI化等に伴い、当社の銅加工品への需要は高まると見込まれ、生産能力を3割程度拡大すべく2020~2026年にかけて約300億円の設備投資を計画しています。また、当社はRoHS指令等、鉛に関する各種規制に準拠する鉛フリー快削黄銅「エコプラス®」シリーズに加え、経済性、導電性、熱間加工性を向上させた次世代鉛フリー快削黄銅グローブラスを開発する等、SDGsにも貢献しています。更に、同グループとの更なる連携を通じ、銅合金の世界的な販売拡大に取り組み、銅加工業界におけるグローバル・ファースト・サプライヤーを目指します。

### ■ 当社グループの世界展開



### ■ 電子材料

電子材料分野では、旺盛な需要が期待される5Gインフラ、データセンター等、半導体関連製品向け需要の堅調な推移が見込まれ、エレクトロニクス関連製品、自動車関連製品の市況回復による増販を計画しています。22中経においては、次世代自動車対応製品の市場展開・拡販及びシリコン加工品の増産体制の確立を重点戦略として取り組んでいます。2020年度は、絶縁放熱部品事業について、自動車向け製品の開発目標数の達成に加え、顧客ニーズに応えた生産体制の強化を図る等、着実に成果を上げています。2021年度以降は、旺盛な需要によって堅調に推移する半導体関連製品において、増産体制の確立と生産効率化により、収益力の維持・向上を目指します。また、成長が期待されるxEV向け製品については、開発ロードマップを活用し、重要顧客とのパートナーシップを構築するとともに、開発及び生産体制の強化を推進していく計画です。

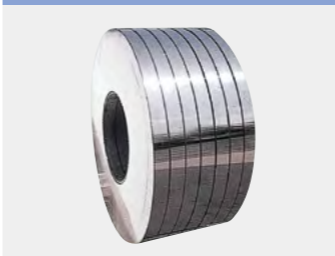
### ■ マーケティング力・技術開発力の向上

当社は、高機能製品開発、異種材の接合技術等に強みを有し、高温域での熱サイクル耐性を飛躍的に高めたパワーモジュール用高性能絶縁放熱基板DBACを開発する等、世界初の画期的な製品を開発してきました。22中経においては、これらの強みに更に磨きをかけ、将来に向けた製品ロードマップを顧客と共有することで市場ニーズを早期に捉え、新たな製品アプリケーションをはじめ、新製品や新事業を創出していく計画です。また、デジタルマーケティングの導入により顧客や市場の分析力を高め、事業部間のシナジーも強化していきます。

更に、Luvataグループを含めた当社グループの世界的な製造・開発・販売ネットワークを活用することで、世界中の顧客と信頼関係を構築し、特にキーアカウントからファーストコールベンダーとして認識され、品質や製品の独自性に関する顧客満足度におけるトップサプライヤーを目指しています。

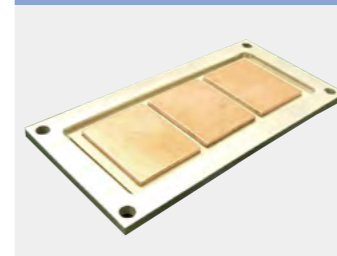
### 製品

#### 次世代自動車



xEVに必要な大電流・高電圧化にも対応する無酸素銅

#### 次世代自動車



高放熱性能、信頼性を兼ね備えた絶縁放熱部品

#### 半導体製造 エレクトロニクス



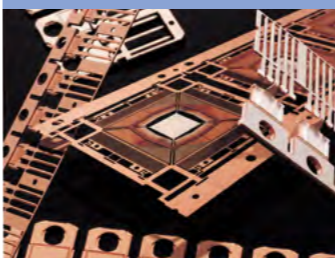
半導体製造装置等に使用される微細加工を施したシリコン加工品

#### 半導体製造 エレクトロニクス



耐熱、耐薬品、耐ラジカル性、低パーティクルに優れたシール

#### 半導体製造 エレクトロニクス



高精度の金型、スタンピング、めっき技術の銅合金リードフレーム

#### 環境対応製品



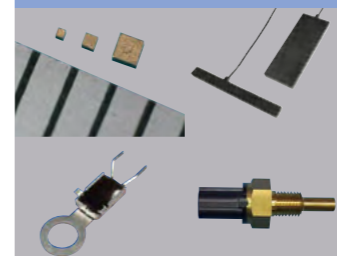
高強度、耐摩耗性、耐腐食性を有した鉛フリー黄銅エコプラス®

#### ロボット、産業機械、インフラ

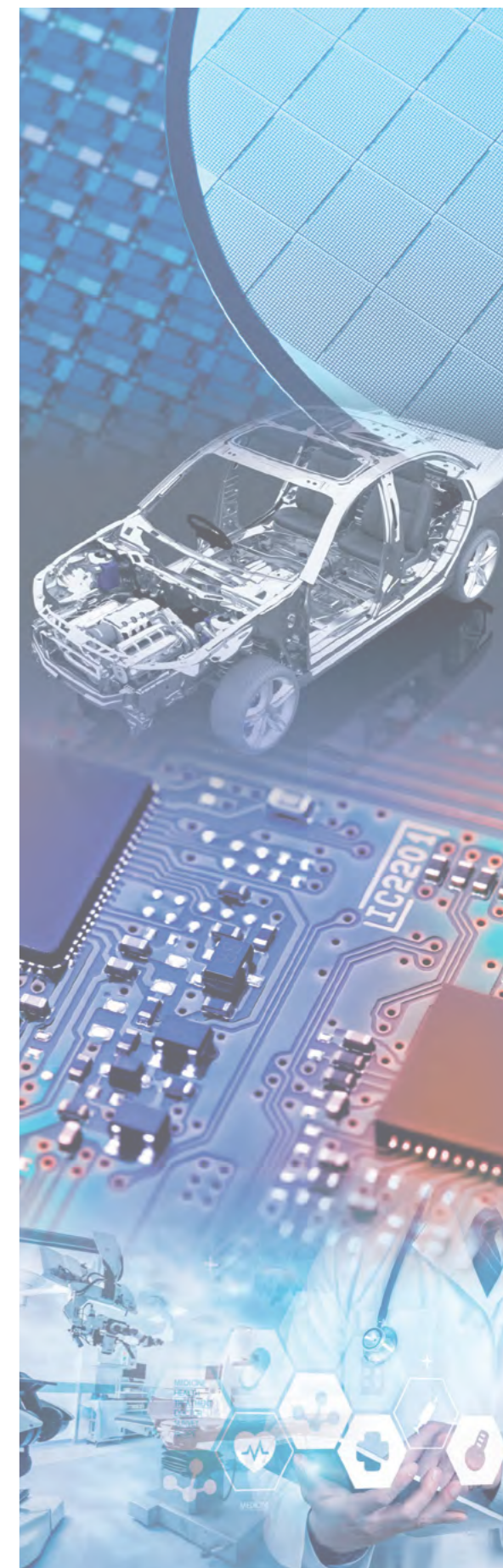


MRI等の医療用機器や国際科学プロジェクトに多用されている超電導線

#### 次世代自動車 エレクトロニクス



xEV用バッテリー等車載向け温度センサをはじめとした各種電子部品



[事業戦略]

**[事業戦略] 加工事業**

### 戦略市場でのトップ3サプライヤー

自動車、航空宇宙、医療、金型の戦略市場に加え、再生可能エネルギーを活用したものづくりやリサイクル推進によりお客様からトップ3サプライヤーとしての評価獲得を目指します。



加工事業カンパニー プレジデント  
執行役常務 田中 徹也

加工事業カンパニーは、中期経営戦略(22中経)において「自動車」「航空宇宙」「医療」「金型」の産業分野を戦略市場としています。2020年度は新型コロナウイルス感染症の世界的流行の影響により切削工具の市場規模は一時的に大きく落ち込みましたが、今後は需要回復が進み、2030年には2兆円を超える市場規模に成長すると想定しています。航空宇宙産業の需要はほかの産業に比べて回復ペースが低調ですが、中長期的には需要の回復・拡大が想定されることから、将来の市場回復に備えていきます。当カンパニーはこれらの戦略市場に経営資源を集中し事業活動を展開します。

当カンパニーの強みは、素材とコーティング技術をコアコンピテンシーとした性能優位性、特異性のある製品

中期経営戦略(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

開発力、品質の安定性及びグローバルに展開する販売網やテクニカルセンターにおける付加価値提案力にあり、これらの強みを活かして戦略市場に貢献できる製品・サービスの提供を目指します。また、デジタル化戦略を推進し、お客様向けデジタルソリューション対応を強化することにより、お客様の生産性改善や社会的価値向上に貢献できる体制を整えていきます。

循環型社会の構築に貢献する取り組みとして、再生可能エネルギーを活用したものづくりを推進するため、2021年度からより具体的な目標値を定め、取り組んでいます。長期的には2030年までに温室効果ガス(GHG)排出量の2013年度比30%以上削減を目指します。また、使用済み超硬工具を回収し、超硬原料とし

てリサイクルする取り組みを強化するため、日本、欧州、米州を中心に、スクラップを回収したエリアで再生処理を行うスキームの確立と、2020年度に出資したマサン・ハイテック・マテリアルズ・コーポレーション社グループとの協業を検討します。リサイクル率については、海外エリアでのスクラップ回収・リサイクル処理量が増えたこともあり、2020年度は22中経目標の35%を達成できました。長期的には2030年までにリサイクル率80%を目指します。

このように、社会的価値と経済的価値の向上に努め、お客様からトップ3サプライヤーとしての評価の獲得を目指していきます。

解決する社会課題

- モビリティの高度化
- 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
- 人・建造物の長寿命化
- 鉱物資源の効率的な活用と代替物質
- エネルギー資源の効率的な活用
- 再生可能エネルギー・未活用エネルギー開発
- CO<sub>2</sub>排出量削減



事業の長期目標  
戦略市場でのトップ3サプライヤー

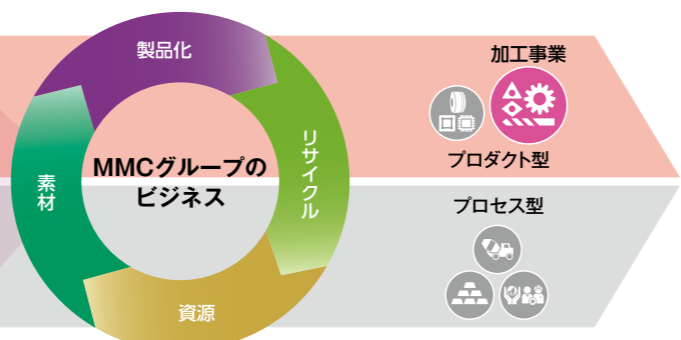
長期戦略

- クリーンなものづくりの推進
- 先端技術を活用した高効率製品の提供
- 高機能粉末事業の展開

投入する強み  
(優位性)

原料粉末から最終製品、リサイクルまでの一貫対応  
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

グローバルに展開する販売網とテクニカルセンター



22中期経営戦略

リスク

- 自動車産業のサプライチェーン変更
- モビリティ改革による内燃機関の減少
- 原料価格の高騰
- 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

機会

- 加工部材の難削材化
- 自動車電動化による新たな需要増加
- リサイクルへの要請
- デジタルテクノロジーの進化

製品・サービス

超硬工具

- 切削工具
- 耐摩耗工具
- 建設工具

高機能粉末

超硬リサイクル

会社の目指す姿

豊かな社会の構築に貢献

- 高効率製品とデジタルソリューションの提供

循環型社会の構築に貢献

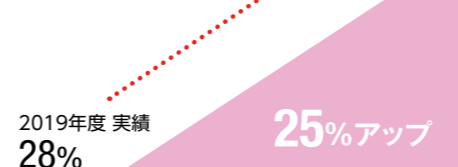
- 超硬リサイクル原料使用の推進

脱炭素社会の構築に貢献

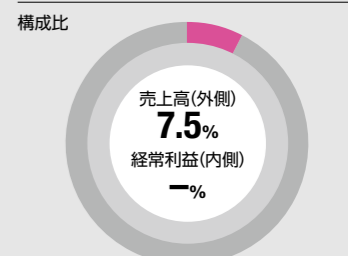
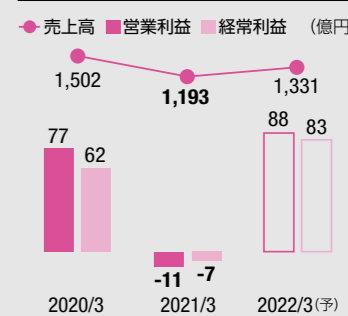
- 再生可能エネルギーを活用したものづくりの推進
- 高機能粉末技術の活用による電動化ビジネスの拡大

持続可能な社会への貢献目標

超硬工具製品の  
リサイクルダングステン  
原料比率



2020年度	
売上高	1,193億円
営業利益	-11億円
経常利益	-7億円



■2022/3(予)は2021年5月14日公表値  
売上高構成比は外部顧客への売上高

## お客様の課題解決へ繋がる新技術の活用と新サービスの展開・拡大 グローバルな事業基盤の構築を図る

自動車産業、航空宇宙産業、医療産業及び金型産業の戦略市場におけるトップ3サプライヤー実現のため、グローバルな競争力強化と成長市場への戦略投資を遂行します。

### ■ テクニカルセンター機能拡充とグローバル連携

当社は、日本(埼玉県・岐阜県)をはじめ、世界各地にテクニカルセンターを全9拠点設置しており、切削試験、各種研修、技術相談から直接お客様への工程改善提案等、世界各地のお客様に充実したソリューション提案をしています。

2020年度は、世界中のお客様へ日本と同様のソリューションサービスが提供できるよう、海外7拠点のテクニカルセンターの切削試験、シミュレーションや技術教育等の機能の向上に努めました。また、コロナ禍におけるソリューションサービス提供継続を目的に、リモートによる切削試験、講習会サービスも実施しました。2030年に向けてデジタルソリューションのメニュー拡充を進めていく計画です。

### ■ デジタル技術を活用した 加工診断とシミュレーション

加工事例や製品情報等をデジタル化し、技術データベースの構築に取り組むとともに、加工情報を収集し解析するシステム(MICS)を開発・導入したことで、より精密な診断を実現しています。世界各地に展開したテクニカルセンターにて、デジタル化された技術情報と専用システムによる加工診断を通して、お客様における課題の解決と最適な加工方法を提案します。



### ■ ベトナム マサン・ハイテック・マテリアルズ・ コーポレーション社への出資

2020年12月、当社はマサン・ハイテック・マテリアルズ・コーポレーション社(MHT社)に対し10%の出資を実施しました。

MHT社と戦略提携関係を構築することで、同社グループのグローバル拠点を活用したタングステンリサイクル事業における共同事業の立ち上げ、そして高品質タングステン粉末製造に関する技術提携等をはじめとするタングステン中流域事業での協業について検討を進めていく計画です。

また、同社は世界有数のタングステン埋蔵量を誇るヌイファオ鉱山(ベトナム、タイグエン省)の権益及び鉱石から高付加価値タングステン化合物への製錬能力を有しており、超硬工具の原料であるタングステンの安定調達も図っていきます。

### ■ 再生プロセスのグローバル展開

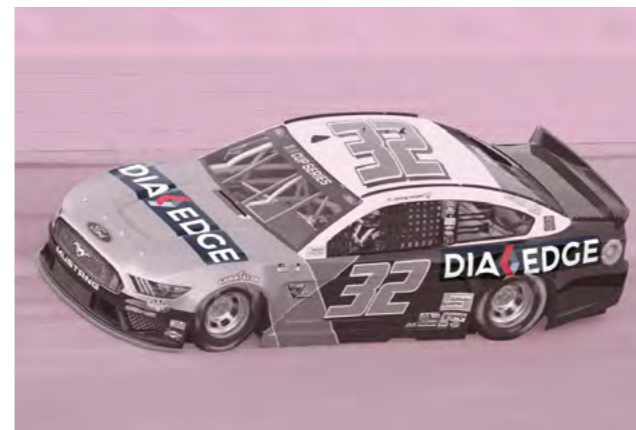
使用済み超硬工具の回収・リサイクルは、海外エリアでのスクラップ回収・リサイクル処理量が増えた結果、2020年度は22中経目標のリサイクル率35%を達成できました。2030年までにリサイクル率80%を目指します。また、日本、欧州、米州を中心に、スクラップを回収したエリアで再生処理を行うスキームの確立と、MHT社グループとの協業を検討していく計画です。

再生可能エネルギーを活用したものづくりを推進するため、再生可能エネルギー調達手段の調査及び2030年に向けてのロードマップを策定しました。2021年度以降は、具体的な活用手段を国内外の製造・販売場所で策定し、実行していく計画です。更に、温室効果ガス排出については2030年までに2013年度比30%以上削減を目指していきます。

## 戦略市場

### 自動車産業

世界の自動車メーカー各社は、環境問題に対応し、低燃費技術、環境対策技術等に取り組んでいます。これらの技術には生産技術の進歩が不可欠であり、当社は世界のお客様と密接に連携し、部品加工技術の進歩に関与しています。また、モビリティの変化にも対応し、電気自動車や燃料電池搭載車への加工技術についても、日々、研究を続けています。



### 医療産業

再生医療市場は、北米に最先端技術が集積していることから米国内にマーケティング及び営業専任組織を設置し、ソリューション提案力を強化しています。代替再生機器は難削材が多く使用され、工具寿命が非常に短く、切削工具の寿命改善への要求が高い分野です。当社は、素材から完成品までの全プロセスにおける工具開発によって、お客様の生産性向上に貢献しています。



### 航空宇宙産業

航空宇宙産業は、難削高性能材料を複雑形状に加工するため、高度な技術が要求される市場です。当社は、レベルの高い製品と、より専門的なサービスを提供するため、日本、欧州、米国に展開した専任スタッフにより、迅速かつきめ細やかな対応を行っています。また、国内外の大学及び研究機関と連携し、当社の独自技術と融合した革新的な切削工具の開発やシミュレーション技術を駆使した加工方法の提案を実現しています。



### 金型産業

金型産業は、特徴ある製品と尖った技術を有する「MOLDINO」ブランド製品を軸に金型加工のソリューション提案、サービスを提供し、お客様の価値を創造する営業活動を進めています。金型加工の深耕を目指し、自社で金型製作を手掛けお客様視点で金型の加工イノベーションを追求し、金型市場での世界シェアNo.1を目指します。



[事業戦略]

**[事業戦略]**  
**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、  
社会の発展と持続可能な社会の構築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 酒井 哲郎

金属事業カンパニーの強みは、高効率で環境負荷の極めて低い独自の製錬プロセスである三菱連続製銅法(三菱プロセス)にあります。この優位性を活かして、他社に先駆けてE-Scrapの大規模処理体制を確立し、現在では16万t/年と世界最大規模の処理能力を誇っています。また、銅製錬、鉛製錬、錫製錬、貴金属製錬、PGM(白金族)製錬等の多彩な生産拠点を有していることも特長のひとつであり、これらの生産拠点を横断したプロセスフローを中期経営戦略(22中経)で構築し、更に大きな強みとしていく計画です。これにより各生産拠点の処理能力を最大限に活用し、更なるE-Scrap処理の拡大が可能となります。また、資源事業分野でも、長年にわたる国内鉱山運営経験があり、この知見を活かして優良鉱山プロジェクトへの参画を進め、プロジェクトの利益最大化を図っています。

**中期経営戦略(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

「環境親和型製錬ビジネスのリーダー」という長期目標のもと、22中経では「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」を掲げ、投資鉱山からのオフテイク銅精鉱、長期契約銅精鉱及びリサイクル原料といったバランスの取れた原料ポートフォリオの実現を目指します。新規鉱山投資に関しては、2021年2月に30%の権益を取得したチリ国マントベルデ銅鉱山や20%権益を有するペルー国サフラン銅鉱山開発プロジェクトを着実に遂行していきます。また、リサイクルの推進に向けて、リサイクル事業を推進していく中で増加する微量成分も有価金属として効率良く回収すべく、直島・小名浜・細倉・生野間で最適なマテリアルフローを構築すると同時に、E-Scrap処理の制約条件となっている因子を把握し、処理プロセスの最適化を図ることで

来的なリサイクル事業の礎を築きます。更に、気候変動への対応として、環境負荷の低い三菱プロセスの優位性を大いに利用して、化石燃料の削減、エネルギー効率の向上に取り組む計画としており、22中経期間終了時点では製錬所CO<sub>2</sub>排出量を5%削減することを目指します。当社は「環境親和型製錬ビジネスのリーダー」として、環境に配慮した銅鉱山から産出された銅精鉱を用いながら、三菱プロセスの優位性を活かして世界最大規模の処理能力を誇るリサイクル事業を拡大し、よりクリーンな非鉄金属を社会へ安定供給することを使命としています。EV化、IT化、脱炭素社会への移行に伴い、銅や貴金属の重要性が増す中で、環境に配慮しながらも供給責任を果たすことで、社会の発展と持続可能な社会の構築に貢献していきます。

**解決する社会課題**

- モビリティの高度化
- 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
- 人・建造物の長寿化
- 災害に対する有効な対策
- 鉱物資源の効率的な活用と代替物質
- エネルギー資源の効率的な活用
- 再生可能エネルギー・未活用エネルギー開発
- CO<sub>2</sub>排出量削減



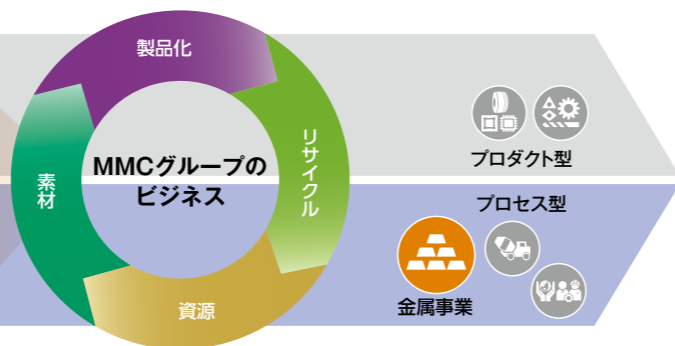
**事業の長期目標**  
環境親和型製錬ビジネスのリーダー

**長期戦略**

- 銅を中心とした非鉄金属の安定供給と循環
- 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
  - リサイクルの推進
  - 気候変動への対応

投入する強み  
(優位性)

- 長年の国内鉱山運営の経験
- 高効率で環境負荷の低い三菱プロセス
- 先進的かつ大規模なE-Scrap処理技術・体制
- 国内最大級の金生産・販売



**22中期経営戦略**

**リスク**

- 資源ナショナリズムによる銅精鉱調達不安
- 中国製錬所の台頭による競争激化
- 工程内微量成分増加による製錬所の操業負荷増加
- 製錬所操業に対する環境規制強化

**機会**

- 銅精鉱中不純物除去技術の開発
- 工程内微量成分の回収強化と製品化
- 循環型社会、脱炭素社会への移行
- 環境意識の高まりに伴うE-Scrap市場の拡大
- 安定資産としての金需要の高まり

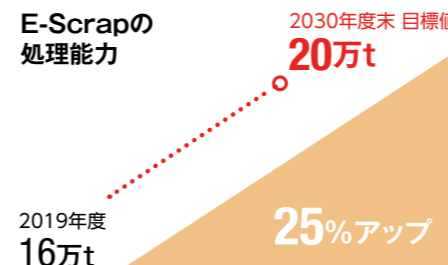
**製品・サービス**

- 銅地金
- 貴金属
- 金属各種
- 硫酸
- 銅スラグ
- リサイクル

**会社の目指す姿**

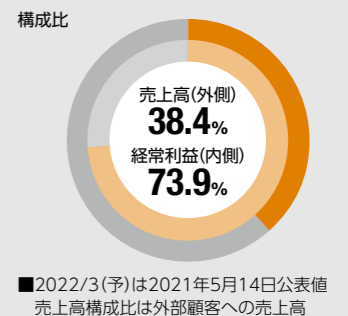
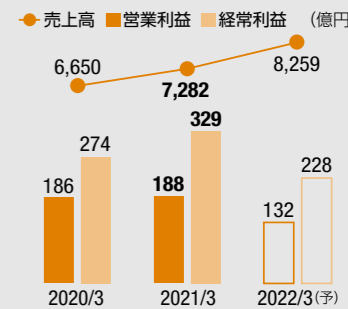
- 豊かな社会の構築に貢献**  
・高機能製品向けの銅を中心とした素材の提供
- 循環型社会の構築に貢献**  
・リサイクル可能な製品の提供  
・廃棄物の再資源化
- 脱炭素社会の構築に貢献**  
・CO<sub>2</sub>削減技術の開発・利用促進  
・環境負荷を考慮したものづくり

**持続可能な社会への貢献目標**



**2020年度**

売上高	7,282億円
営業利益	188億円
経常利益	329億円



[事業戦略] 金属事業

銅を中心とした非鉄金属の安定供給と循環

社会の発展に不可欠な非鉄金属を安定的に供給するだけでなく、効率的なリサイクルで社会に循環させるため、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、リサイクルの推進、そして気候変動への対応強化に取り組めます。

■ 素材の安定供給

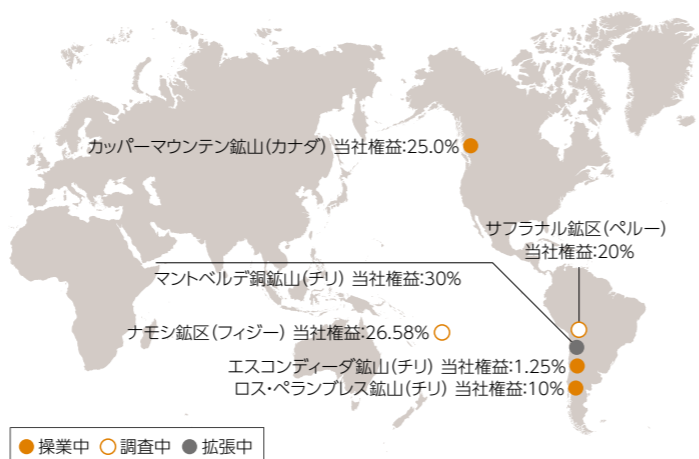
金属事業の社会的使命である素材の安定供給を支えるグリーンな原料を確保するため、新規鉱山プロジェクトを推進するとともに、2020年4月に新設した鉱業技術研究所のもとで、銅精鉱中の不純物除去技術や新規投資案件の技術的評価等の研究開発に取り組めます。また、優良案件への参画機会を拡大するために、プロジェクト初期段階からの出資、コンソーシアムの組成も検討していきます。

2021年2月、チリのマントベルデ銅鉱山の30%株式引受契約をクロージングさせ、正式に参画しました。今後は、鉱山の計画する選鉱場等の拡張工事を着実に推進させていきます。また、サフラナル銅鉱山開発プロジェクトは、2020年度は環境許認可(EIA)申請に向けた準備を進めました。今後は、環境許認可(EIA)申請、詳細エンジニアリング、建設許認可取得を経て、2023年以降に最終投資判断に至る予定です。

同じく2021年2月にはまた、南米地域の鉱山投資事業の管理基盤強化のため、チリに鉱山投資事業の管理運営を担う子会社を設立しました。当面は現地における情報収集等を行い、南米地域における当社の鉱山投資事業の円滑な運営を支援しながら順次業務を拡大します。

鉱業技術研究所では、既存鉱山での操業改善を目的とした地質・鉱物学的分析評価や選鉱試験、新規投資案件の技術的評価、鉱石中からの不純物除去・副産物の分離精製等の新技術開発を、産官学共同研究等を通じて進めており、一層の製錬技術の高度化と資源技術者の育成にも取り組んでいきます。2021年4月には、資源事業部・製錬事業部から独立した組織として技術戦略部を新設し、鉱業技術研究所をその傘下に置きました。これにより、開発のステアリング、研究、実用化までをワンストップで行うことで、責任の明確化と開発、実用化を加速します。

■ 保有鉱山権益・開発プロジェクト



銅マウンテン鉱山 (カナダ)



ロス・ペランプレス鉱山 (チリ)



エスコンディーダ鉱山 (チリ)



マントベルデ銅鉱山 (チリ)



サフラナル鉱区 (ペルー)

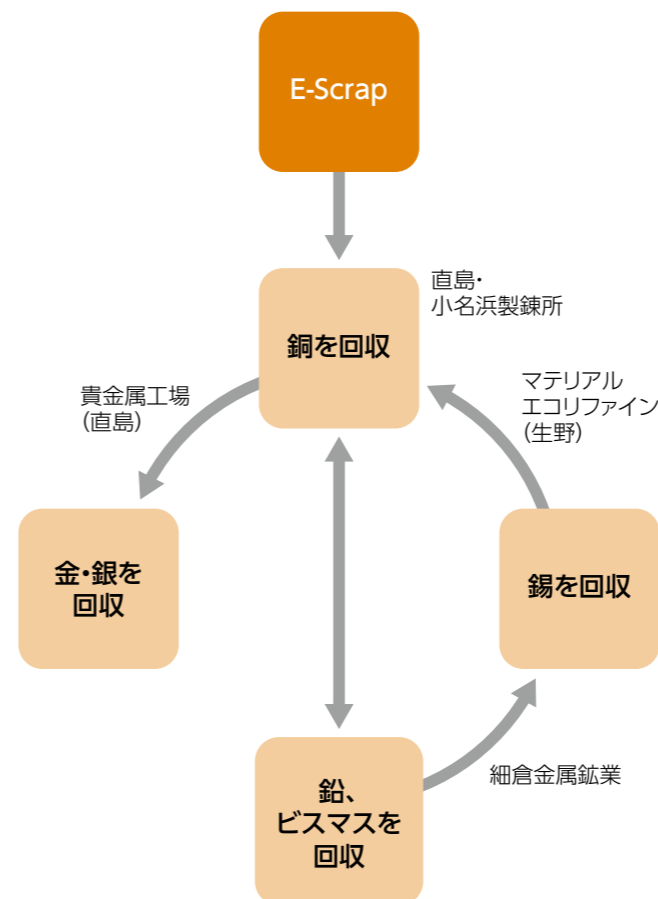


ナモシ鉱区 (フィジー)

■ リサイクルの推進

リサイクル事業を推進していく中で従来積極的に回収してこなかった微量成分の増加という課題に、当社は多彩な生産拠点を横断するプロセスフローを新たに構築するとともに、各生産拠点のプロセスを研鑽することによって対応していきます。当社グループの生産拠点の特長を活かし、かつ有機的に結びつけることで、微量成分をも含む有価金属の回収を強化し、主要製品である銅、金、銀、プラチナ、パラジウム、鉛、錫だけでなく、ニッケル、ビスマス、セレン、テルル、ロジウム、ルテニウム等も効率良く再資源化できる体制を目指します。加えて、将来的な処理能力拡大に向け、E-Scrapの受け入れ・サンプリングから再資源化に至るまでの各工程の中で、処理能力を制約する因子を把握する取り組みを行っています。これを踏まえたプロセスの最適化によって、E-Scrap処理能力を現状の16万t/年から更に引き上げ、2030年度には20万t/年とすることを目標としています。

■ マテリアルフロー



■ 気候変動への対応

気候変動への取り組みとしては、2050年度までにカーボンニュートラルを実現する全社方針のもと、金属事業は製錬所CO<sub>2</sub>排出量を2022年度までに5%、22中経期間以降も継続的に更なる削減を目指します。具体的には、当社独自の製錬技術である三菱プロセスの優位性を最大限に活用しつつ、E-Scrap処理時に発生する熱の有効活用や重油の再生油への燃料代替等により、銅製錬工程で使用する化石燃料の削減を進めます。また、ボイラーの伝熱効率や発電効率等のエネルギー変換効率の向上、蒸気の効率的使用や電解電流効率の向上等のエネルギー使用効率の向上にも取り組んでいきます。

TOPICS

100年を超える歴史を持つ「三菱の金」

当社の金のルーツは、1896年、新潟県の佐渡金山、兵庫県の新野銀山とともに宮内省より大阪製錬所の払い下げを受け、金属製錬事業に進出したことに遡ります。「三菱の金」は品位99.99%の純金で、ロンドン貴金属市場協会(LBMA)とニューヨーク商品取引所(COMEX)の金市場に登録された刻印が国際基準の品質を保証しており、三菱ブランドの金として、長年にわたって高い評価を獲得しています。



三菱の金

[事業戦略]

**[事業戦略]**  
**セメント事業**

**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**

事業統合によるシナジー効果の発揮と成長分野への投資で、セメント事業の持続的発展を実現します。



セメント事業カンパニー プレジデント  
執行役常務 **平野 和人**

セメント事業カンパニーは国内においては、国内最大のクリンカ生産量を誇る九州工場のコスト競争力、豊富な石灰石埋蔵量、高品質な多品種セメント製造、安全・安心な品質のセメントを全国に安定的に供給するネットワーク、生コンクリートや二次製品等の川下事業に至る子会社群を強みとしています。また、九州工場を含め全国4か所のセメント工場で、廃棄物を原料や熱エネルギー源として受け入れ、無害化処理し、製品として供給することで、循環型社会の構築に貢献しており、セメント事業自体が高い社会的価値を有していることも大きな強みです。そして、2022年4月にスタートする宇部興産(株)とのセメント事業の統合で、これらの強みは更に高まります。統合会社ではシナジー効果を最大限に発揮しつつ、バリューチェーン全体での事業の効率化を実現していくとともに、国内外での成長期待分野への投資を迅速に実

**中期経営戦略(22中経)の具体的施策**

- ・国内事業再編による、生産体制の最適化・効率化
- ・廃プラ処理設備能力増強と塩素ダスト洗浄設備設置
- ・低温焼成技術の導入とCO<sub>2</sub>削減、回収、資源化に向けた技術開発
- ・米国事業の拡大と海外新規拠点の開拓

**2022年度末の到達点**

- ・国内事業再編
- ・生産体制の最適化、事業全体の効率化推進

行し、その実効性を上げていくことで、統合会社の事業価値を更に高めていく考えです。

国内では、国土強靱化のための中長期的なセメント需要が見込まれるものの、コロナ禍による建設工事の遅延による需要の落ち込みが懸念されます。また、熱エネルギー価格の高騰、カーボンニュートラルに対する社会的な要請の高まりへの対応が求められています。中期経営戦略(22中経)では、再生油、廃プラスチックといった熱エネルギー代替物の増量、高効率設備の導入によるエネルギーコスト削減、CO<sub>2</sub>排出抑制と回収・資源化に向けた技術開発に取り組み、こうした課題を解決していきます。また、AIやIoTの活用によるオペレーションの向上を進めていきます。

海外においては、米国事業でセメント工場、骨材鉱山、ターミナル港、生コンクリート工場と川上から川下に至る

事業を展開し、垂直統合型のバリューチェーンを確立しています。米国では長期的な経済対策として打ち出された「米国雇用計画」のもとでセメント・生コンクリート需要の増加が期待されており、物流体制の効率化やコスト削減により事業基盤を強化し、需要を確実に取り込む体制を整備しています。また、22中経では、骨材確保のための既存鉱区拡張や新規鉱山獲得、生コンクリート工場の取得を含め、競争力の向上、事業規模の拡大を目指すとともに、DXやIT技術の活用によるコスト削減や安全の向上に取り組んでいきます。また、成長が見込まれる海外市場での新たな事業拠点の開拓も推進していく計画です。

当カンパニーは、環境技術の蓄積を活かしながら、成長分野に経営資源を積極的に投入することで、セメント業界屈指の効率を誇る国内外のセメント業界のリーダーを目指し、セメント事業の持続的発展を実現していきます。

**解決する社会課題**

- 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
- 人・建造物の長寿命化
- 災害に対する有効な対策
- 都市廃棄物の効率的処理
- 鉱物資源の効率的な活用と代替物質
- エネルギー資源の効率的な活用
- 再生可能エネルギー・未活用エネルギー開発
- CO<sub>2</sub>排出量削減



**事業の長期目標**  
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

**長期戦略**

- 社会インフラ・防災インフラ等整備のための建設基礎素材の安定供給
- 廃棄物処理の高度化
- CO<sub>2</sub>削減による気候変動への対応
- 事業再編による強靱な国内事業基盤の構築と海外市場における成長

**投入する強み(優位性)**

- 九州工場の高い競争力
- 豊富な石灰石埋蔵量
- 高品質な多品種セメント製造
- 米国における高い垂直価値連鎖

**22中期経営戦略**

**リスク**

- CO<sub>2</sub>排出規制と石灰石代替の確保
- 資源の枯渇
- セメント内需減少
- 人手不足
- 熱エネルギー価格高騰

**機会**

- 廃棄物埋立制限と難処理廃棄物対応
- 新興国・環境先進国のセメント需要増(輸出)
- 高機能製品需要
- 国土強靱化対応/堤防等
- 低温焼成技術

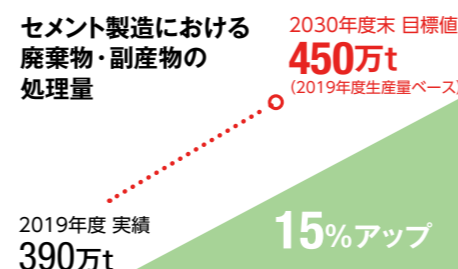
**製品・サービス**

- セメント
- 生コンクリート
- 固化材
- セメント高性能製品
- 骨材
- 石灰石・石炭関連製品
- リサイクル

**会社の目指す姿**

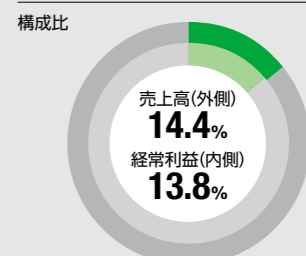
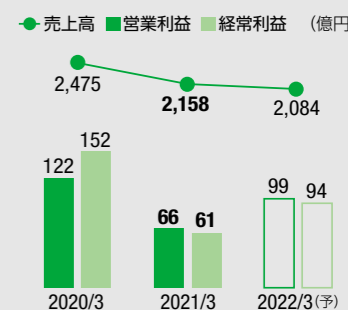
- 豊かな社会の構築に貢献**  
・安全・安心・機能的な街づくり
- 循環型社会の構築に貢献**  
・廃棄物の再資源化  
・持続的資源リサイクルの推進
- 脱炭素社会の構築に貢献**  
・製造プロセスの改善によるCO<sub>2</sub>排出量削減

**持続可能な社会への貢献目標**



**2020年度**

売上高	<b>2,158</b> 億円
営業利益	<b>66</b> 億円
経常利益	<b>61</b> 億円



■2022/3(予)は2021年5月14日公表値  
売上高構成比は外部顧客への売上高



[事業戦略] セメント事業

国内事業再編と海外新拠点の開拓

国内セメント需要の減少に対応するため、国内事業再編を実現し、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の確立を目指します。更に、国内で優位に立ち、米国事業ほか海外事業拠点の拡大等による海外市場での成長を図ります。

事業統合

宇部興産(株)と当社のセメント事業の統合会社を設立、事業基盤の強化を目指す

当社は宇部興産(株)と当社のセメント事業及びその関連事業等の会社分割による統合を決定し、2021年4月、本統合のための承継会社を設立しました。2022年4月に新社名での事業開始を予定しており、今後、国内においては、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、事業基盤の更なる強化を図り、社会インフラの整備及び循環型社会の発展に貢献する企業としての地位を高めていきます。また、国内で創出される経営資源を、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投下していきます。これらの取り組みを通じ、最適な事業運営の体制を構築し持続的な成長を図ります。

国内

環境事業の拡充と製造プロセスの効率化による熱エネルギーコスト削減とCO<sub>2</sub>抑制

国内事業再編による一層の生産体制の最適化・効率化を図るとともに、コスト競争力に優る九州工場を中心に廃棄物処理の高度化、CO<sub>2</sub>排出抑制と回収・資源化に向けた技術開発による気候変動への対応に取り組んでいます。

エネルギーコスト削減の施策は、廃棄物処理能力の拡大と、製造プロセスの効率化を両輪としており、現在、石灰灰、廃プラスチックの処理能力の増強、再生油受入投入設備の設置、高効率設備(キルンバーナー、クリンカクーラー)の導入を推進しています。こうした取り組みにより、熱エネルギーコストの削減、CO<sub>2</sub>排出の抑制を進めるとともに、集塵設備の改善等、環境規制の強化への対応を進めています。

また、工場から排出されるCO<sub>2</sub>回収・資源化を用いたCCU (Carbon capture and utilization) 技術の開発については、九州工場黒崎地区で実証試験を開始しています。更に、AIやIoTの活用による作業効率化と設備故障防止にも取り組み、安定操業を実現していきます。



廃タイヤ



木くず



廃プラスチック



下水汚泥

廃棄物・副産物の  
受入量: **約400万t/年**

海外

成長が見込まれる海外エリアに事業基盤を拡大

成長が期待できる地域で事業の拡大、新規開拓を目指します。米国では、南カリフォルニア地区の生コンクリートでトップシェア(約40%)を有するロバートソン・レディ・ミックス社を核として、同社の持つ強みを深化、拡張させることにより、事業基盤の更なる強化を図ります。加えて、米国以外でも垂直統合による事業展開を見据えて成長が期待できる先進国やこれに準ずる国をターゲットに新規拠点の開拓を進める計画です。



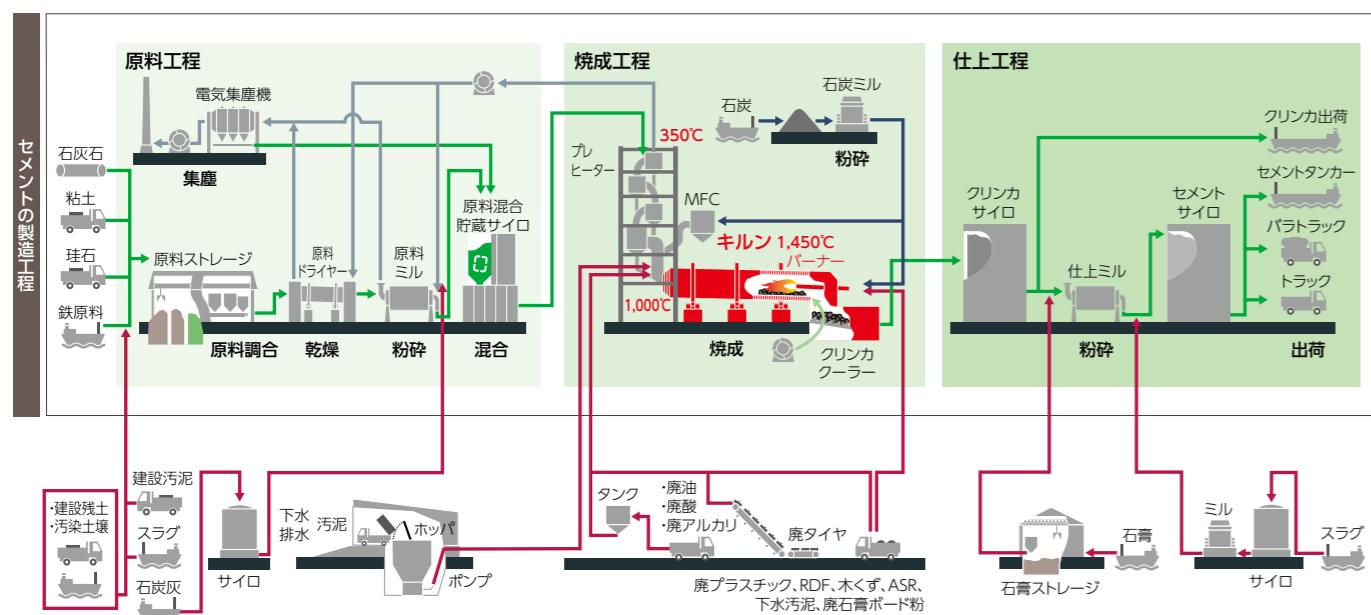
米国三菱セメント社  
クッセンバリー工場



ロバートソン・レディ・ミックス社  
の生コン工場

セメント製造プロセスと廃棄物受入

→原料・製品の流れ →廃棄物・副産物の流れ →石灰等の流れ →ガスの流れ

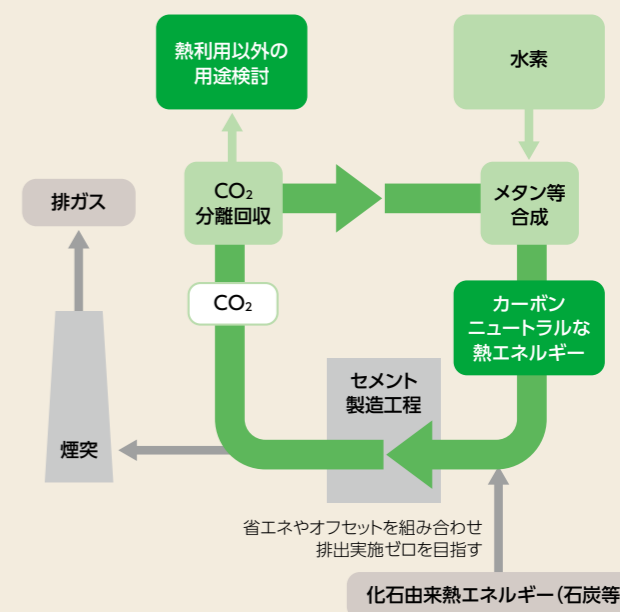


TOPICS

工場から排出されるCO<sub>2</sub>を回収・利用するCCU技術の実証試験を開始

当社は、会社の目指す姿のひとつとして「脱炭素社会の構築に貢献」を掲げており、グループ全体の温室効果ガス(GHG)排出量を2030年度までに17%以上削減(2013年度比。当カンパニーは15%削減)し、2050年までにカーボンニュートラルを目指す中長期目標を設定しています。この目標達成に向けて、当社グループの工場から排出されるCO<sub>2</sub>を用いたCCU (Carbon capture and utilization) 技術の開発を進めており、2021年7月、九州工場において実証試験を開始しました。

これは、従来の省エネ対策や電化では削減が困難であった焼成工程から排出されるCO<sub>2</sub>を分離・回収し、水素と化学反応させることでメタン等を合成する技術で、カーボンニュートラルに向けた大きな一歩を踏み出すことができます。将来的には、得られたメタン等をセメント製造の熱エネルギーとして再利用する、あるいは、有機物へ返還する技術の開発を進める構想です。



工場排ガスのリサイクル概念図

[事業戦略]

**[事業戦略]**  
**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**

環境リサイクルと再生可能エネルギーにおいて独自技術を活用し、持続可能な社会の実現に貢献



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 **山口 省吾**

環境・エネルギー事業カンパニーの強みは、環境リサイクル事業においては、鉱山の選鉱技術や非鉄製錬技術を応用した効率的なリサイクル技術と、セメント工場・非鉄製錬所との連携を前提にした経済的なシステムを都市廃棄物リサイクルで実現してきたことです。再生可能エネルギー事業は、鉱山事業、製錬事業の展開にあたって、自ら再生可能エネルギー開発を進めてきた開拓精神だと認識しています。

市場環境は、販売が好調なエアコンを中心とした家電製品に伴って、廃棄される家電製品も増加、自動車販売も復調気配を示しています。銅を中心にスクラップ価格も上昇傾向にあり、家電リサイクル分野には追い風を感じています。一方、焼却飛灰、食品廃棄物の集荷はコロナ禍で自治体との契約交渉が難航し、主要回収先と想定

**中期経営戦略(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

していた外食産業も大きなダメージを受け、回収量拡大に苦戦している状況です。再生可能エネルギーは社会需要が高まっています。

カーボンニュートラルの実現が大きな課題となる中、トレーサビリティの徹底に加えて環境負荷の低減を数値化して顧客企業に示すことが大きな差別化要因になると捉えており、今後、DXを駆使し、タイムリーに環境負荷低減効果を届けるシステムを構築していく考えです。

2020年度は予定通り、食品廃棄物バイオガス化事業の第1号プラント「ニューエナジーふじみ野(株)」の操業を開始しました。環境リサイクル事業は、家電リサイクル、自動車リサイクル、焼却飛灰リサイクル、食品廃棄物バイオガス化の4つの事業分野の経営安定化に注力しつつ、2030年度までに8拠点新設を目指し、リチウムイオ

ンバッテリー(LiB)リサイクル、太陽光パネルリサイクルの事業の可能性も検討します。

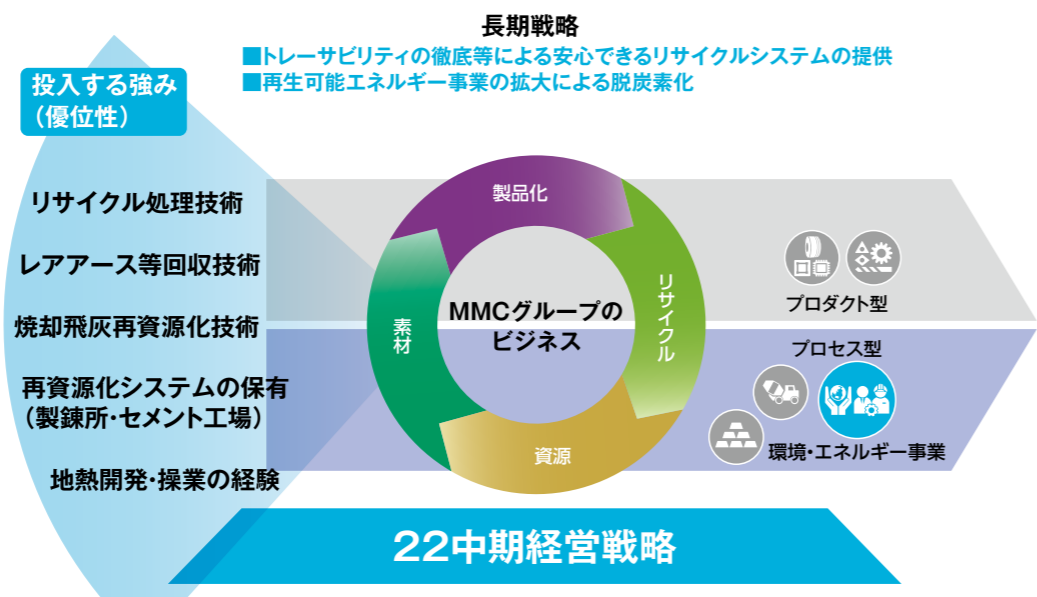
再生可能エネルギー事業は、大型投資案件である小又川新水力発電所、安比地熱発電所の建設工事が遅延することなく進んでおり、今後もスケジュール通りに進めていきます。2030年度までに更に新たな地熱発電所の建設工事に着工し、小型水力の実現を目指していきます。

当カンパニーの目指す事業は、最終処分場に依存しないシステムの構築とトレーサビリティの徹底・透明化によって、顧客企業はもとより全てのステークホルダーに安心感を与えることで差別化を図るものです。変化する価値観と社会的ニーズを敏感に捉え、事業方針に反映、関係者が共有することが重要だと考えています。

**解決する社会課題**

- 都市廃棄物の効率的処理
- 鉱物資源の効率的な活用と代替物質
- エネルギー資源の効率的な活用
- 再生可能エネルギー・未活用エネルギー開発
- CO<sub>2</sub>排出量削減

**事業の長期目標**  
 (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



**リスク**

- 競合事業者の動向・参画
- 製造メーカー再編
- 排出自治体の動向
- 国の政策変更、法改正
- 温泉事業者等の地元の反対
- ステークホルダーとの合意形成

**機会**

- 鉱物資源の枯渇: リサイクル資源 需要増
- エネルギー資源の枯渇: 国内のエネルギー確保
- 気候変動(地球温暖化): CO<sub>2</sub>排出削減、再生可能エネルギー 需要増

**製品・サービス**

- 廃家電処理
- 廃自動車処理
- 再資源化(金属、樹脂等)
- 焼却飛灰処理
- 食品廃棄物バイオガス化
- 再生可能エネルギー

**会社の目指す姿**

- 豊かな社会の構築に貢献**  
 ・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**  
 ・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**  
 ・再生可能エネルギーの提供

**持続可能な社会への貢献目標**

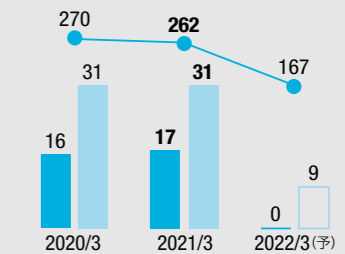


※各事業(発電及び地熱蒸気供給)の発電量に対し、当社の持分比率を掛けた値に定義を見直した

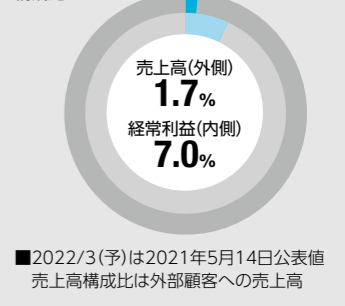
**2020年度**

売上高	262 億円
営業利益	17 億円
経常利益	31 億円

●売上高 ■営業利益 □経常利益 (億円)



**構成比**



## 環境リサイクル各事業の競争力の強化と拡大

### 小又川新水力発電所の完工、安比地熱発電所の建設、新規地熱地域の調査

資源循環システムの牽引者そして地熱開発のリーディングカンパニーを実現するため、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と再生可能エネルギー事業の拡大による脱炭素化を推進します。

#### ■ 環境リサイクル事業における取り組み

当社の素材産業としての特徴・機能を活用し、最終処分場に依存することなく、ステークホルダーに信頼されるリサイクル事業の展開・拡大を通して循環型社会構築に貢献することを目標としています。2020年7月より、家電リサイクル事業拠点は全国で7拠点体制になり、自動車リサイクルにおいてはリチウムイオンバッテリー(LiB)リサイクル実証事業を開始しました。食品廃棄物バイオガス化事業を2020年9月から開始し、焼却飛灰リサイクルとともに安定操業化を進めています。これら4つの事業に注力して、お客様に安心してもらえる資源循環システムの構築を進めていきます。

環境リサイクル事業	再生可能エネルギー事業
● 家電リサイクル	● 地熱
■ 焼却飛灰リサイクル	□ 地熱(調査中)
▲ 自動車リサイクル	▲ 水力
★ バイオガス化	★ メガソーラー



家電リサイクル

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させ、循環型社会の構築に貢献できる家電リサイクル事業を全国7拠点で推進しています。



自動車リサイクル

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事業を推進しています。また、リチウムイオンバッテリー(LiB)リサイクル技術の開発にも取り組んでいます。



焼却飛灰リサイクル

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リサイクル事業を推進しています。



食品廃棄物バイオガス化

外食産業や小売店、食品工場等から排出される食品廃棄物をバイオガス化(メタン発酵)して再生可能エネルギー(電力)を創り出し、廃棄物の適正処理と社会へのエネルギー供給を同時に実現するリサイクル事業を推進しています。

#### ■ 再生可能エネルギー事業における取り組み

当社が培ってきた経営資源をベースとして、再生可能エネルギー事業を拡大し、環境負荷の少ないエネルギーを安定供給することで脱炭素社会の構築に貢献していきます。中心となるのは地熱開発で、現在も岩手県八幡平市において安比地熱発電所の建設を進めており、日本におけるリーディングカンパニーを目指していきます。

安比地熱発電所の建設については、土地造成・道路工事、掘削工事(生産井4本、還元井3本)、蒸気設備・発電設備等の地上設備工事を推進中です。2020年度の土木・建築工事は、ほぼ計画通りに工事を終了しました。また、生産井掘削工事は計画通りに深度400mまで掘削し、2021年5月より掘削工事を再開しました。また、新規地熱発電所の開発を目指し、八幡平菰ノ森地域(秋田県

鹿角市)において地熱資源量調査に取り組む予定です。このほか、当社グループの地下資源探査技術を強みに、東北地方を中心に有望地の探索を行っています。

水力発電については、小又川新発電所(秋田県北秋田市)の建設が順調に進んでいます。8km以上に渡るトンネル掘削工事、懸念されていた沢横断が順調に進捗し間もなく貫通する予定です。2021年度はヘッドタンク、発電所建屋の建設等発電所敷地の工事がピークとなり、水車、発電機等の設置を開始する予定です。

更に、新規小水力、社有林等を活用した木質バイオマスについて事業化に向けた検討を進めており、再生可能エネルギー全般の事業拡大に積極的に取り組んでいます。



山葵沢地熱発電所(秋田県湯沢市)

事業主体:湯沢地熱(株)  
2019年5月営業運転開始(出力46,199kW)



安比地熱発電所(岩手県八幡平市)(建設中)

事業主体:安比地熱(株)  
2024年4月運転開始予定(出力14,900kW)



小又川新水力発電所(秋田県北秋田市)(建設中)

事業主体:三菱マテリアル(株)  
2022年12月運転開始予定(出力10,326kW)



入釜太陽光発電所(宮城県栗原市)

事業主体:エルエムサンパワー(株)  
2015年1月営業運転開始(出力6,930kW)

[事業戦略]

[事業戦略]

その他事業(アルミ事業・関連事業)

アルミニウムにおける技術的な強みを活かした取り組みで、社会的ニーズを的確に捉え、新たな付加価値を創造する

当社のアルミ事業は、圧延・加工品事業を営む三菱アルミニウムグループと、飲料用アルミ缶事業を営むユニバーサル製缶グループで構成されています。

圧延・加工品事業は、車両等の軽量化を通じて省エネルギー性能を高めるための素材として、また、銅等を代替してコストメリットを追求するための素材として、アルミニウムが期待を集めており、今後も成長が見込まれます。三菱アルミニウム(株)は、成長戦略として自動車向けリチウムイオン電池外装材に注力しており、同社富士製作所の生産性・収益性向上のための継続投資を行っています。

飲料用アルミ缶事業のユニバーサル製缶(株)では、使用済みアルミ缶のリサイクル素材を活用することで循環型社会の構築に貢献するとともに、その高い技術力を活かして早くからリシール性に優れたアルミボトル缶を市場に投入し、市場拡大を牽引してきました。同社は、LCA手法を用いて製品の環境負荷を算出しており(内容物の充填工程を除く)、第三者によるクリティカルレビューを受けた報告書の中で、その数値を公開しています。

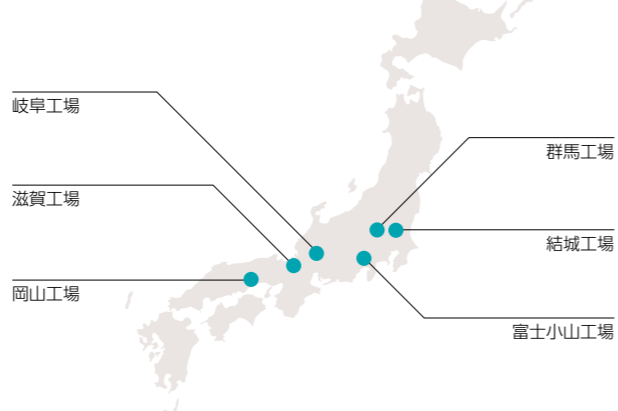
▼関連記事:

ユニバーサル製缶LCA(ライフサイクルアセスメント)  
<http://www.unican.co.jp/csr05.html>

■三菱アルミニウム社の箔圧延工程



■ユニバーサル製缶社の製造拠点

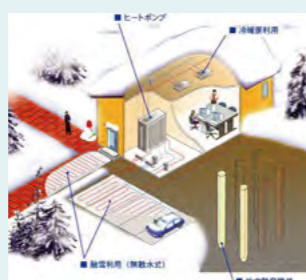


関連事業

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活用の観光事業等を行っています。

三菱マテリアルテクノ(株)では、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行っています。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事業展開しています。

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)では、リサイクル事業にも取り組んでおり、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や純銀粘土の販売も行っています。



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」

[コーポレート戦略]

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・新事業及びそれを含むビジネスモデルを創出できている

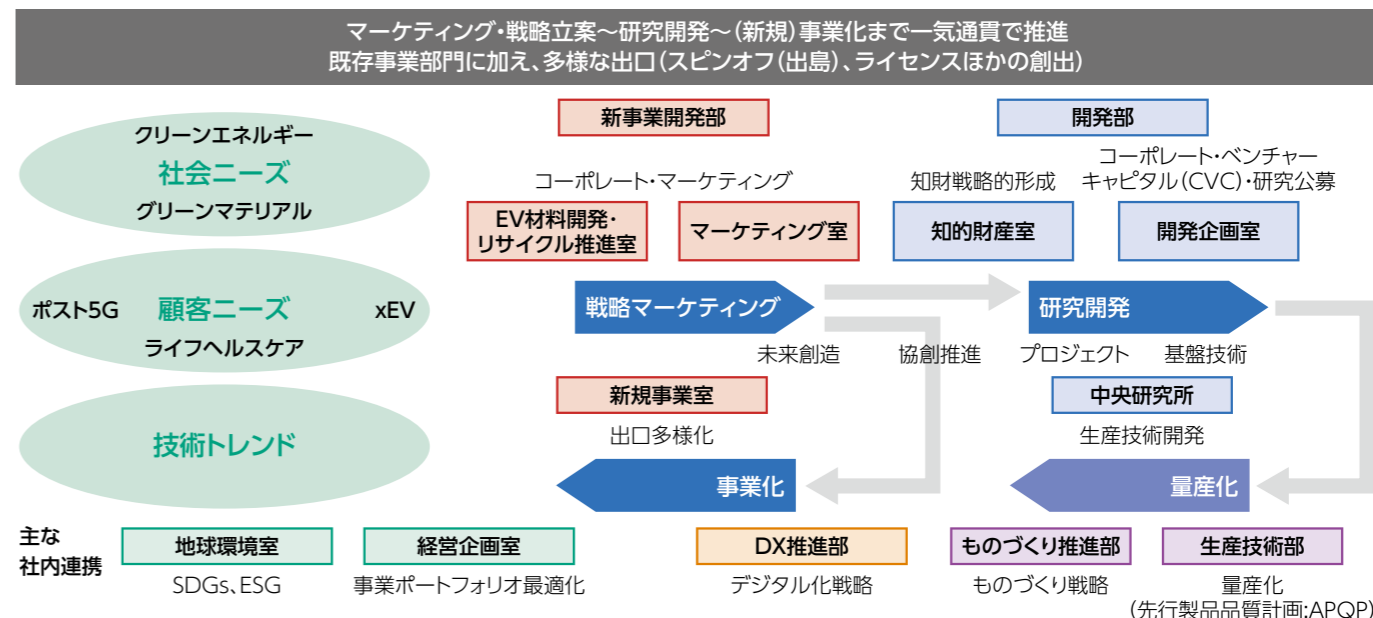
長期戦略の目指すもの

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/高機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、顧客ニーズそして技術トレンドを俯瞰した情報収集とコア技術をマッチングし、新たな価値を創造します。事業の新陳代謝を活性化し、事業ポートフォリオの最適化を促進します。また、当社グループの連携を強化し、有望な新事業領域でのマーケティング活動の推進、新製品・新事業の創出、また知的財産の整備を行います。

■新規事業創出・R&D体制と役割



2021年度以降の強化ポイント

2021年4月より新事業開発部を設置し、開発部・中央研究所とのシームレスな連携により、研究開発・マーケティング戦略を従来にも増してスピード感を持って推進します。同部は、隣接領域と新規領域に重点を置き、研究開発・マーケティング戦略を推進して、全社視点に基づいた新製品・新事業を実現することをビジョンとします。同部に、マーケティング室、EV材料開発・リサイクル推進室、新規事業室を設置し、新規事業企画立案・マーケティングから研究開発、事業化まで一気通貫で推進することで、新規事業の早期戦略化を図ります。

各部・室の役割としては、新事業開発部がコーポレート・マーケティングを統括し、マーケティング室、EV材料開発・リサイクル推進室で新規事業・戦略マーケティングを立案・展開します。新規事業室においては社内事業化、スピノフ、ライセンス等、出口を多様化することで新規の事業化を図ります。そのターゲットとなる市場は、クリーンエネルギー、グリーンマテリアル、ポスト5G、xEV、ライフヘルスケア等となります。2021年度は、新規事業創出のアプローチとして、新事業案の仮説検証を行います。並行して社会ニーズに沿った新事業提案を推進しやすくするために事業化までのステージゲート管理方法を見直します。

[コーポレート戦略] 研究開発・マーケティング戦略

MMCイノベーションファンド

当社は2019年3月に、JMTCキャピタル合同会社と共同で、材料技術を有するベンチャー企業を投資対象とするコーポレート・ベンチャーファンド「MMCイノベーション投資事業有限責任組合」を設立しました。運用期間は2028年12月31日までとしています。

次世代電池や金属加工、IoT・AI、ライフヘルスケアに関連する材料技術、低炭素や都市鉱山に関連するプロセス技術を重点対象として、当社とシナジーのある技術系スタートアップ企業を支援するとともに協業を加速します。これまでに4社のスタートアップ企業に出資しています。

▼関連記事:

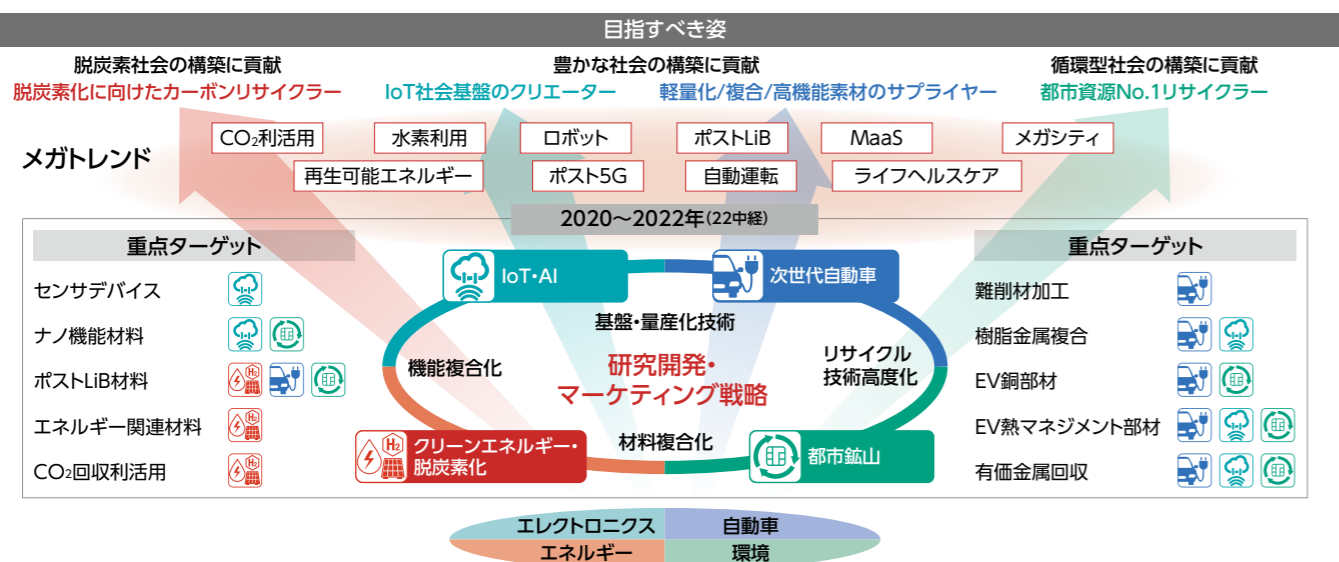
コーポレートサイト「MMCイノベーションファンド」  
[https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/business/rd/mmc\\_innovation.html](https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/business/rd/mmc_innovation.html)

NIMS-三菱マテリアル情報統合型材料開発センター

2020年6月に国立研究開発法人物質・材料研究機構(NIMS)と「NIMS-三菱マテリアル情報統合型材料開発センター」を設立しました。

NIMSの情報統合型材料開発基盤に、当社が材料開発において蓄積した実験データや解析モデル、経験則等さまざまな要素を融合させ、複数の素材・プロセスの組み合わせによって、製造される実用材料の性能・寿命等を予測する情報統合型材料開発システムを2025年までに構築することを目指します。

■ 中期経営戦略(22中経)の取り組み 研究開発・マーケティング戦略



事業化を視野に入れた産学共同研究の公募制度

2020年度より、新製品や新事業の創出を目的として、国内外の大学・研究機関等に所属する研究者を対象に、事業化を視野に入れた産学共同研究の公募制度を設けました。共同研究により得られた成果について、積極的な活用を検討します。研究成果が当社のニーズやシーズと強くマッチする場合には、共同研究より範囲を広げた本格開発を行い、新製品への採用、新規事業の立ち上げを目指します。事業化後にはMMCイノベーション投資事業有限責任組合からの出資も想定しており、技術シーズの育成から事業化後の運営まで一貫した協業・支援体制の構築を図ります。

▼関連記事:

コーポレートサイト「産学共同研究 公募制度」  
<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/business/rd/koubo.html>

工場から排出されるCO<sub>2</sub>を用いたCCU技術開発

当社グループの工場から排出されるCO<sub>2</sub>を用いたCCU(Carbon capture and utilization)技術の開発を進めており、2021年7月より、当社九州工場黒崎地区において、実証試験を開始しました。

技術開発を通じて得られた成果を当社グループに展開し、CO<sub>2</sub>排出量の削減を進めることで、脱炭素社会の構築に貢献していきます。

▼関連記事:

統合報告書「セメント事業」 P.47

[コーポレート戦略]

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

事業部門が常に「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。

2021年度以降の強化ポイント

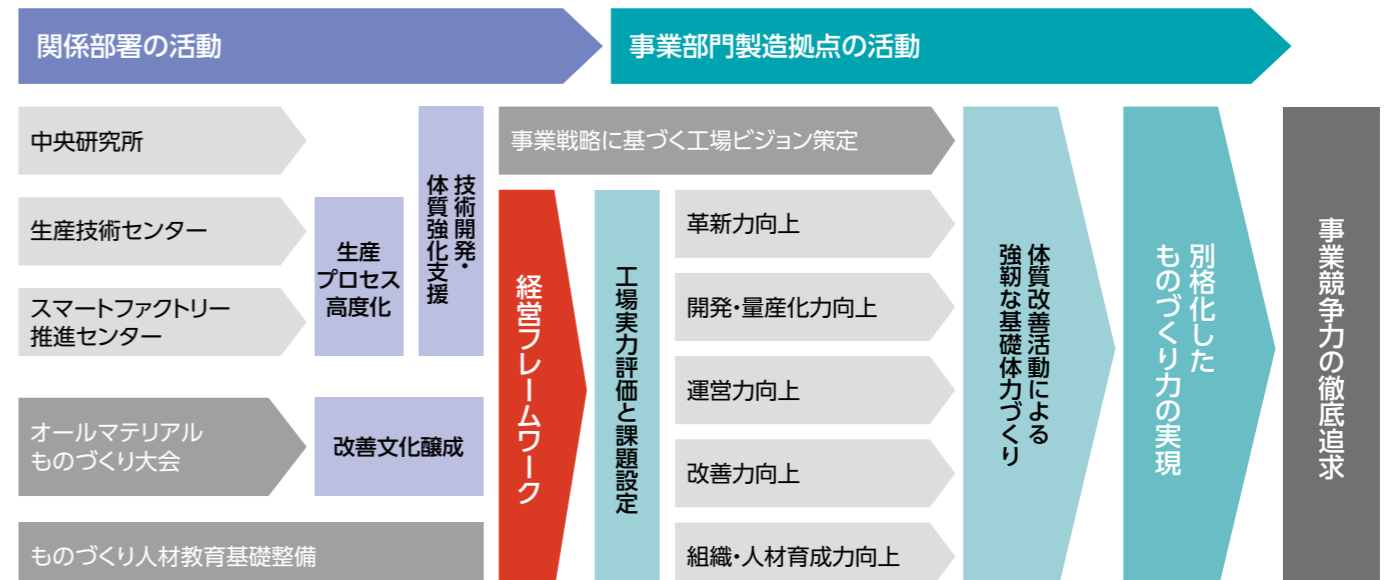
「ものづくり力別格化」の実現に向けた取り組みによって、中長期の事業成長に繋がる事業戦略に基づいた工場ビジョンを実現し、生産プロセス高度化ではデジタル化による問題把握力向上及び仕事のやり方変革による本質改善力の向上を実現します。加えて、外部の知見を積極的に活用し、更なるものづくりの向上を図ります。

工場ビジョン策定においては、活動の見える化と効率化をDX推進部と協業して進めています。ものづくり経営フレームワークでは、各工場への仕組みの浸透・定着化を図るとともに、評価結果から抽出された工場課題の改善を加速させます。生産プロセスの高度化は、実施テーマの着実な推進と成果の刈り取りに加え、開発された技術や仕組みは共通課題を持つ工場への展開を推進します。更に、スマートファクトリーに適用する要素技術開発を継続し、モデル工場の実現に向けた検討を進めています。

若手従業員が工場収益に貢献しつつ、課題解決の手法を学ぶ、実践型ものづくり人材教育プログラムでは、ものづくり分野に加えて開発、営業、管理分野への展開も図っています。また、2021年度からは管理職を対象としたコースを新設しました。

ものづくり力別格化の実現

- 事業戦略に基づく工場ビジョン策定と実現
- 生産プロセス高度化
- 外部の知見を積極的に活用



[コーポレート戦略]

## 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、お客様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

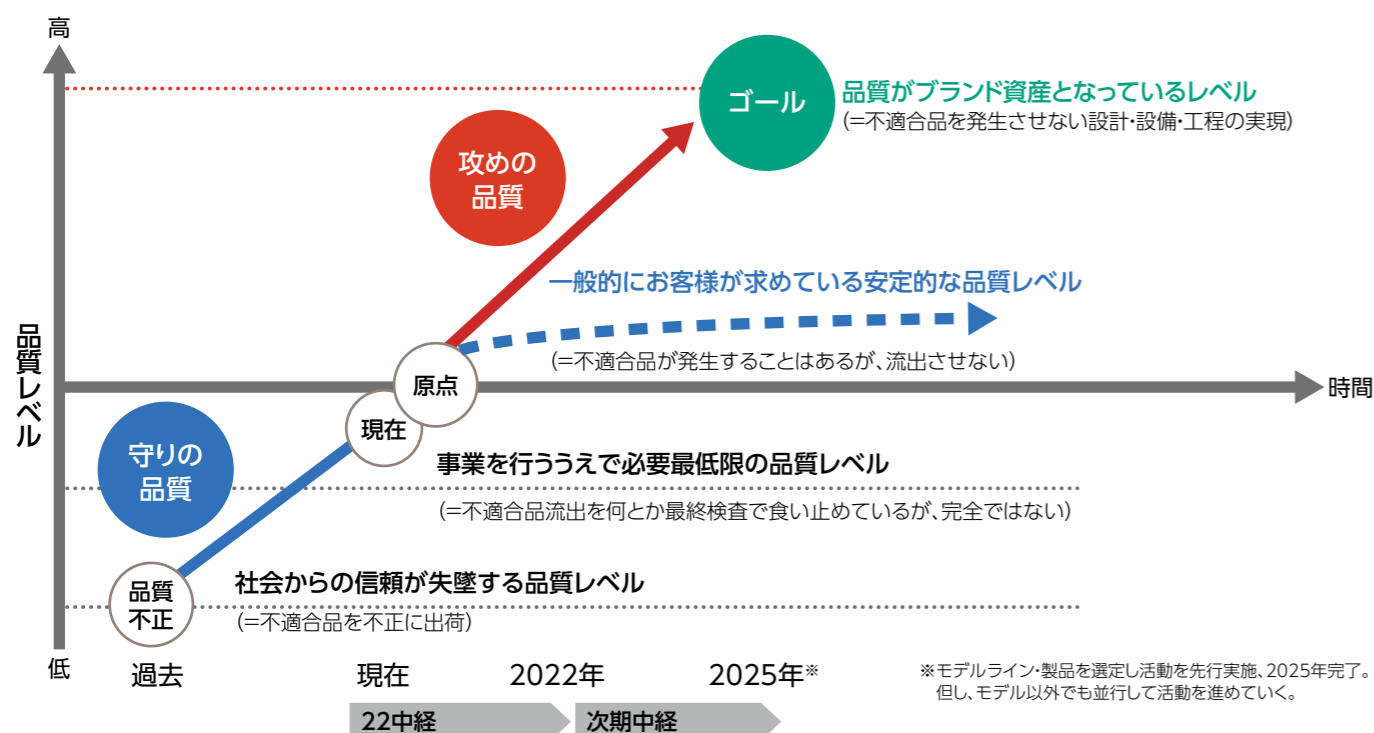
⇒製品品質を高める

#### ●当社グループ製品に対するお客様からの高い信頼が、当社グループの差別化要因・競争力となる

\*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では、不適合品を発生させない設計・設備・工程の実現を目指す「攻めの品質」活動を通じて、結果系の管理(検査主体によるできたモノの管理)から原因系の管理(作り方の管理)に重点を置いた活動を推進しています。これにより、工程能力を向上させ、設計・設備・工程作りの最適化によって製品品質を高め、長期的に当社グループのブランド資産としての「品質」の確立を目指します。こうして生まれるお客様からの高い信頼が、当社グループの競争力となると考えています。



### 2021年度以降の強化ポイント

品質問題については、これまで「守りの品質」により、不適合品を決して流出させない体制づくりを進めてきました。標準化の再点検を行い、製品をつくるうえで正常な状態を明確にすることで品質の改善・維持に繋げ、生産技術の原理・原則の再確認、規格及び設定値の根拠を明確にしています。現在、検査設備の自動化が進み、そこから得られるデータの有効活用のフェーズに入ってきています。今後、品質管理戦略は「攻めの品質」に移行し、不適合品を発生させない取り組みを徹底していきます。設計・設備・工程作りの最適化によって工程能力を向上させ、製品品質の高度化、コスト最適化を実現します。これによって、差別化・競争力を高め、当社グループのブランド資産としての「品質」の確立を目指します。

当社グループの品質管理に係る再発防止策の実行・強化に取り組んできた結果、当社グループの品質意識及び品質管理レベルは向上し、諸対策が確実に浸透しました。今後、品質問題を再び繰り返すことがないように、一連の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まれ、各拠点で継続的に実施されていきます。

●：継続実施

不適合品出荷に至った主な原因	施策名	具体的取組	2020年度の実績/今後の取組	
◆受注段階における製品開発・受注過程へ働き掛ける仕組みの不十分さ	①フロントローディングシステム(FLS)の浸透	・FLSガイドライン周知 ・FLSの運用状況監査	●品質監査、品質コンサルタント指導会でFLSの浸透を確認しながら運用	
◆「受注」「納期」偏重の姿勢				
◆品質保証体制の仕組みの不備	②品質管理部門の体制・権限の強化	・品質保証機能の独立性確保確認 ・品質保証部門の権限範囲・業務履行状況確認	●品質監査等で確認を実施	
◆他部門から品質保証部門へのプレッシャー				
◆規格遵守に対する意識の低さ	③品質教育の拡充	・国内外拠点の従業員への品質教育	●新型コロナウイルスの対応でリモート実施 ●攻めの品質に繋げるための品質教育(品質データ有効活用等)を実施	
◆品質管理ができているという驕りの意識				●若手、中堅、管理職対象の階層別教育を実施
◆品質問題に関するリスク感受度の低さ				
◆事業に対する資源不足(検査人員・検査設備の不足等)	④検査設備自動化の推進	・検査設備自動化	●2021年3月までの3か年で累積4,500件を超える検査設備の自動化を行った ※事業譲渡等による計画変更あり ●自動化された検査設備は、検査結果の自動判定やデータの書き換え防止に活用	
◆監査手続きの形骸化	⑤品質監査の強化	・対象拠点への品質監査	●2020年度はリモート監査を含め計画通り実施 ※コロナ禍の影響による延期分を除く	
	⑥外部コンサルタントの活用	・品質コンサルタント指導会	●品質管理に関する指導会、テーマ改善活動、勉強会を実施	
		・品質コンサルタント指導会の指導内容の情報共有	●品質担当者会議等で情報共有実施	

[コーポレート戦略]

## デジタル化戦略

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。

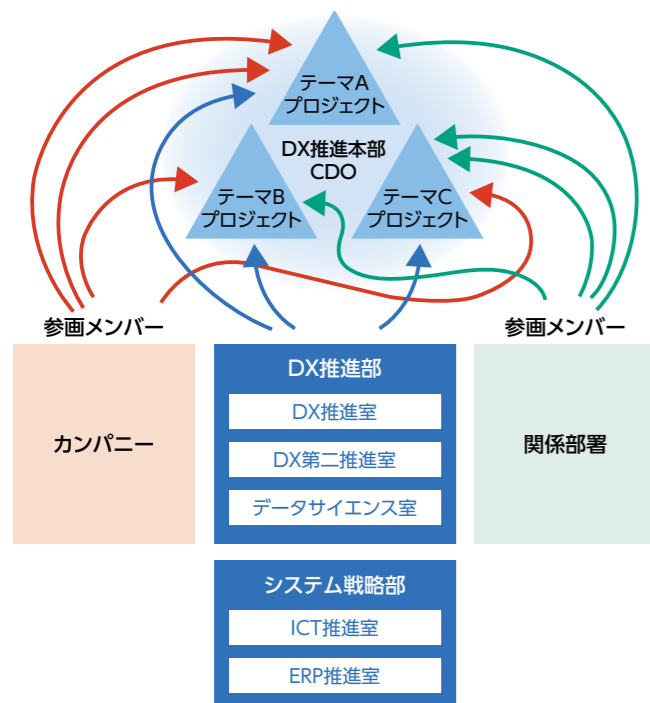
#### ●オペレーション競争力向上

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

#### ●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。

### DX推進本部



### 2021年度以降の強化ポイント

デジタル化戦略の一環として、2020年4月にDX推進本部及びCDO(Chief Digital Officer)を設置しました。2020年度は中期経営戦略に掲げた施策をより具体化するため、「『顧客との距離を縮める』を柱にすべての業務プロセスを見直す」「競合の取り組みに追いつき、グローバルで勝っていくための基盤をつくる」「安全・安心などものづくり活動の高度化、経営管理やデータ活用の高度化、業務効率化の推進など経営基盤を強くする」等をポイントにした21のDXテーマを選定するとともに、施策実現に向けた詳細検討を行い、2020年度から2025年度までの6年間のMMDX\*実行計画を策定しました。

また、DX人材の基盤強化を図るべく、デジタル・マイナード、デジタル・リテラシーの向上、DX人材の育成のためのワークショップ等もあわせて実施しています。

2020年度から2025年度までの投資総額は400億円超を予定しており、今が競合に追いつき追い越すことができる唯一の時期であるという強い危機感のもと、MMDXを推進しています。

\*MMDX:三菱マテリアル デジタル・ビジネストランスフォーメーション

#### ▼関連記事:

統合報告書「特集 MMDX戦略」 P18

### MMDX21テーマ

事業DX	プロダクト型事業	加工C DX	1. MI*:デジタル顧客接点 2. MI*:マーケット情報活用 3. ソリューション提案力 4. 需給管理
		高機能C DX	5. 顧客接点強化 6. サプライチェーン一気通貫 7. 開発・生産データ活用高度化 8. 収益プラットフォーム 9. 共通化
		共通	10. E-Scrap強化 11. 環境リサイクルDX
		循環型事業	12. 安全・安心 13. 保全 14. 調達高度化 15. 中央研究所DX
		ものづくりの高度化(プロセス系事業へのデジタル技術活用含む)	16. ERP
		基幹業務	17. 経営管理高度化 18. データ基盤・利活用
		データ基盤	19. 業務効率化
		業務効率化	20. タレントマネジメント 21. DX人材育成・リテラシー向上
		人材基盤	

\*MI:マーケットインテリジェンス  
●MMDXテーマについては事業環境の変化、各テーマの進捗に応じて適宜追加・統廃合を行う

[コーポレート戦略]

## 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

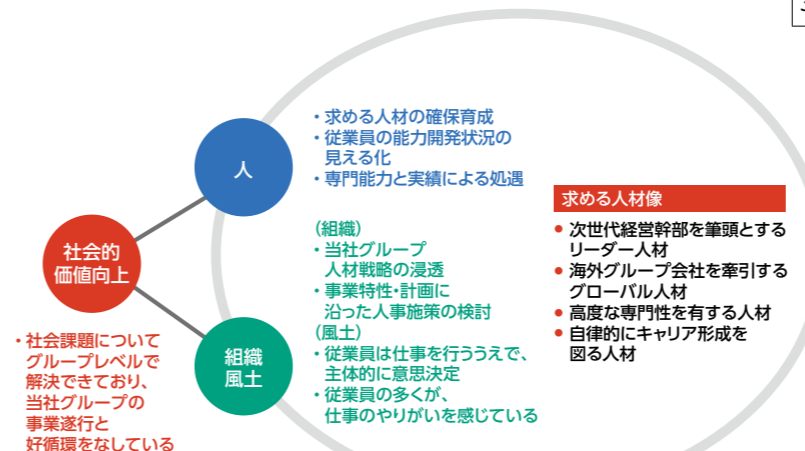
三菱マテリアルグループ健康経営宣言、健康優良企業認定取得に向けた活動

### 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)



### 2021年度以降の強化ポイント

2022年度末の目標達成に向け、第一に、人材の確保及び育成を確実にする仕組みづくりに引き続き取り組めます。2021年度は特に、自律的人材の活用に資する人事制度改定の検討、国内外の主要グループ会社従業員を想定した人材情報の見える化や、データに基づく人材活用の仕組み(タレントマネジメントシステム)構築の検討を進めることとしています。

第二に、組織風土醸成の一環として、2020年度実施したリーダーが持つべき心構えを定めた「当社グループの求めるリーダー像」の浸透に加え、各種コミュニケーション施策を実施することとしています。

第三に、社会的価値向上の実現に向け、定年延長の導入、エリア総合職制度の導入、男性の育児休業取得推進、女性・外国人・中途採用者活躍のための環境整備、多様性に関する意識啓発を含むダイバーシティ&インクルージョン活動の拡充及び「三菱マテリアルグループ健康経営宣言」に基づく健康経営に取り組んでいきます。

### ■ダイバーシティ&インクルージョン関連の取組(単体)

目標	2019年度実績	2020年度実績
<b>男性の育児休業取得推進</b>		
2022年度までに取得率15%を目指す	4.2%	16.2%
<b>女性の活躍推進</b>		
1) 学卒新卒採用の女性比率25%以上を継続する	25.0%	27.4%
2) 女性従業員の入社5年後自己都合離職率15%以下を目指す	18.4%	19.5%
3) 女性管理職比率2.5%以上を目指す	1.7%	2.1%

#### ▼関連記事:

統合報告書「労働安全衛生」 P60

ESGレポート「労働安全衛生」「多様な人材の育成と活用」  
<https://mmc.disclosure.site/ja>

コーポレートサイト「三菱マテリアルのダイバーシティ」  
<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/diversity/>

[基盤強化]

## 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及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。

2021年は、3年計画の2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、特に設備安全化推進マニュアルの導入を進めます。

#### 危険感受性教育

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）、安全衛生教育を行っています。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。

#### 防災保安

防災保安活動では、グループ内で発生した火災・爆発等の事故情報を社内展開していますが、社内コミュニケーションツールの活用等による情報発信の強化によって類似事故の防止を図ります。

#### 健康経営推進活動

人事・人材戦略のひとつとして健康経営の推進を掲げ、2020年10月に「三菱マテリアルグループ健康経営宣言」を制定しました。また、サステナブル経営推進本部の専門部会として健康経営推進部会を設置し、心身ともに働きやすい職場づくりに取り組んでいます。

2021年度は、従業員の安全・健康確保のため、健診100%受診、健診結果の活用、健康づくりのための環境整備等、10項目の活動を展開しています。

#### ▼関連記事:

統合報告書「人事・人材戦略」

▶ P59

ESGL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>

[基盤強化]

## 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。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、更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、携帯用カード及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」（関連記事→P22）について、CSR研修や対話型ワークショップでの教育、ポスター・携帯用カードの作成・配布等を通して、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繋がり、コンプライアンス違反の防止となることを認識し、対話型のワークショップや研修を通じ、コミュニケーションの深化を図っています。

コンプライアンス小集団活動により、当社グループが直面する危機感を共有し、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及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。

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。

#### コンプライアンス教育の拡充・再徹底

CSR、特にコンプライアンスに関する教育や研修を、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CSR研修を受講できる体制を整えています。また、2020年度からはオンラインでの受講を推進しています。

2018年より、当社経営幹部も講師となりグループ会社経営幹部に対し、ガバナンス、コンプライアンスにおいて経営者が果たすべき責任義務・役割を理解させるとともに、それらを全うするための意識の醸成・手段の習得等を図るための研修を実施しています。

海外でのCSR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年度よりウェブ上での研修「WEBINAR」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。

これら国内外の研修は、外部講師やeラーニングも活用しています。

#### 腐敗防止

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。



[基盤強化] 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月に当社グループ会社であるユニバーサル製缶(株)は、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及び課徴金納付命令を受けました。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及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
- ・当社及び国内子会社における懲戒に関する規定等の見直し
- ・当社及び国内子会社における自己監査及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

内部通報制度

当社及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。

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」を開設しました。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。

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、グループ報、CSR研修を通じて当社グループ全従業員に周知しています。

■ 内部通報窓口への相談件数推移(年度)

2015	2016	2017	2018	2019	2020
33件	38件	42件	61件	58件	54件

ロバートソン・レディ・ミックス社(RRM社)における事案

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。

事案の概要

米国の連結子会社である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

- 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
- 当社の2021年3月期連結財務諸表への影響は、当期純利益△293百万円
- 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

RRM社等における再発防止策

- 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・早期発見に向けた更なる内部統制強化策を実施

- 内部牽制の強化(親会社からの常勤従業員の複数名派遣または親会社から派遣する非常勤従業員による監督機能の強化、兼業・関連当事者取引開始時の申告・状況確認、海外子会社内部通報制度の導入、内規類整備)  
→2021年4月以降、順次実施
- 従業員の意識向上策の充実(役員ガバナンス研修の拡大)  
→2021年4月から役員ガバナンス研修の対象を海外子会社にも拡大
- 親会社・子会社の管理部門間(第二線)のコミュニケーション強化  
→2021年4月以降、順次実施
- 内部監査の拡大  
→2021年度から帳簿監査を追加、欧米の子会社監査スタッフを米国に常駐

グループガバナンス体制強化策

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、社外取締役及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。

当社の課題認識	グループガバナンス体制強化策	具体的取組	2020年度の実績/今後の取組
①コミュニケーション ・縦割り組織の弊害 ・子会社管理の不十分さ ・ガバナンス関係事項の情報の共有・伝達不足	①ガバナンス関係事項に係る審議・報告体制強化 ②管理部門の機能強化・事業部門との連携強化	グループガバナンス報告体制等の整備	・ガバナンス審議会:年2回実施 ・ガバナンス実施計画書/進捗報告の運用 ・グループを挙げてガバナンス課題抽出・対応、資源配分への配慮ができています
		管理部門によるガバナンス関係事項の管理・支援機能の強化	・重点支援拠点の選定及び支援強化実施(18拠点) ・海外地域統括会社の支援強化、教育支援を実施 ・ガバナンス体制の弱い海外小規模拠点に対する対策の実施が依然必要
②コンプライアンス体制・意識 ・コンプライアンス意識が十分でなく、必要な知識を習得していない ・組織、事業体として果たすべき責任意識が希薄 ・不適切な事案を発見し、改善に取り組み、かつ迅速な報告をする能力不足	③人材育成の強化、人材交流活性化	新リスクマネジメントシステムの運用	・新リスクマネジメントシステムを構築 ・管理者・担当者向けに研修を実施 ・仕組みの改善 ・グループ全体の重大リスクの把握・対応ができたが、洗い出された重大リスク(人材不足、設備老朽化・劣化)については今後も対策を実行
		役員ガバナンス研修	・グループ全役員374名(うち、グループ新任役員170名) ・経営者の責任と役割の認識が向上
③資源配分 ・受注に対する工程能力や検査保証体制が不十分 ・収益面の事情が優先され、必要な投資が先送りされる等、資源配分が不適切	④内部監査の強化	あらゆる階層におけるコンプライアンス意識向上とコミュニケーション強化	・CSR管理者向け研修:139名 ・コミュニケーションワークショップ:部長層:467名 ・CSR研修、コンプライアンス小集団活動:全グループ展開 ・従業員ハンドブック制作(国内外全グループ向け) ・コンプライアンス意識、バッドニュースファーストの意識づけが徹底 ・当社一グループ会社間の風通しは良化するも職場内のコミュニケーションは更なる改善が必要 ・コミュニケーションワークは対象層を拡大
		コンプライアンス意識調査	・年1回全世界同時実施(当社グループ従業員の約91%、約20,800名が回答) ・年1回の頻度で継続実施
		人材交流活性化	・当社一グループ会社間で通算約30名の人材交流を実施 ・各階層での実施には至っておらず、交流範囲の拡大
	⑤事業最適化の観点からの検討	ガバナンス監査・品質監査	・監査頻度を1回/5~6年から1回/2年に変更し、年間約200社実施 ・継続実施
		ガバナンスの観点でグループ会社の区分	・中期経営戦略(22中経)で開示した事業ポートフォリオ最適化の考え方に従って対応

▼ 関連記事:

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

[基盤強化]

# リスクマネジメント

事業を安定的に運営するため、リスク感度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低減活動を展開しています。

## リスクマネジメント活動

### 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

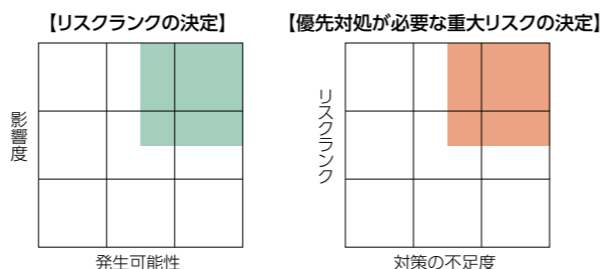
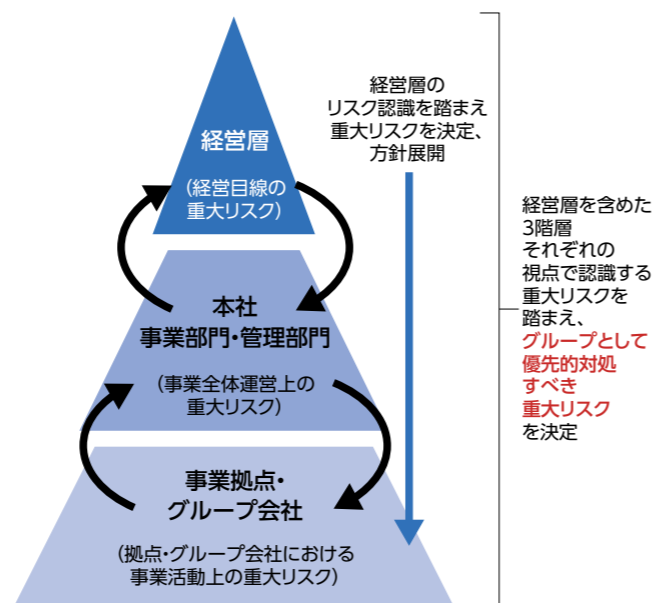
全社取り組みリスクを関係者に開示

### 推進体制

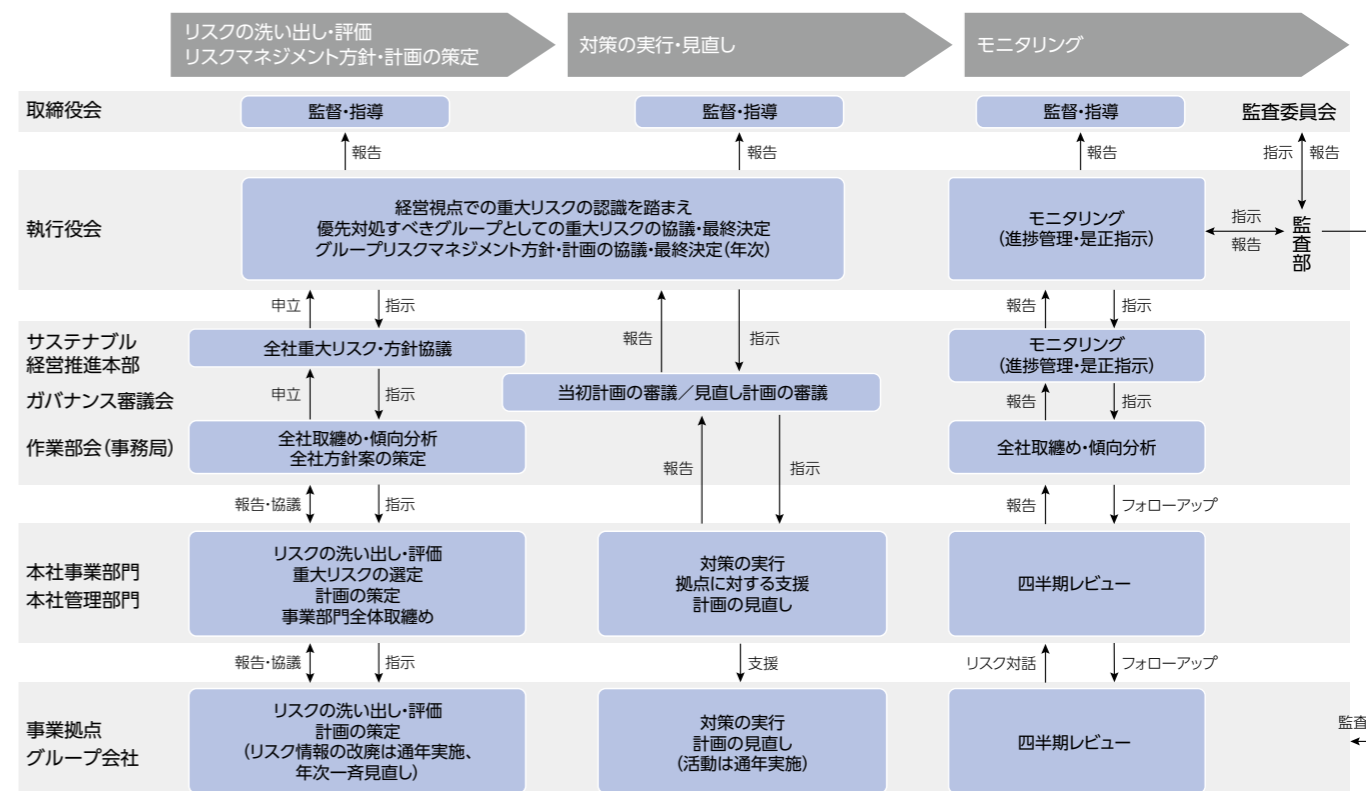
当社グループでは、グループ全体で共通性や優先度が高い、事業運営に深刻な影響を及ぼす重大リスクを経営レベルで特定・評価する一方で、各事業分野における固有の重大リスクは事業部門が特定をしています。全グループで優先的に取り組む重大リスク、及び各事業部門が取り組む重大リスクの内容と対応方針は、当社のサステナブル経営推進本部、執行役員及び取締役会で協議し、年次で決定されます。これに沿って各事業拠点は活動の実施計画を策定し、ガバナンス審議会における審議を経て、活動を展開しています。

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、執行役員、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、全体として厳にPDCA管理を行っています。教育面では、社内及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、リスク感度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



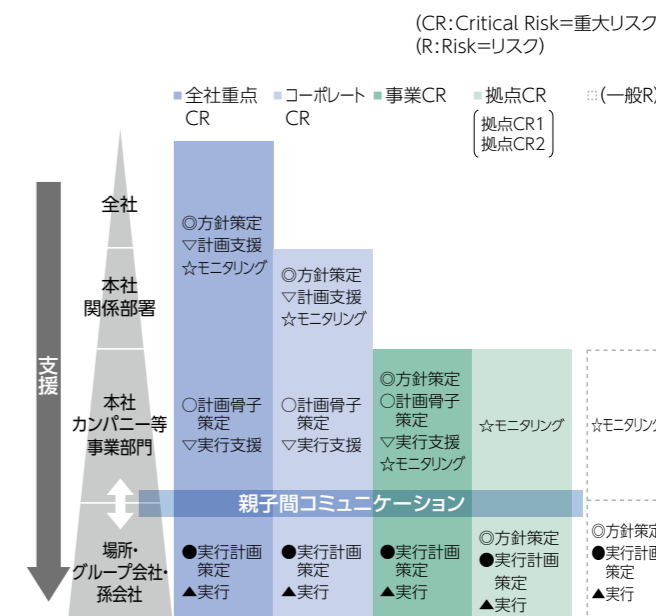
### ■ リスクマネジメント推進体制



### 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(経営レベル、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、及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



[基盤強化] 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及び財政状態に重要な影響を及ぼす可能性があることを認識している主要なリスクは右表のとおりです。なお、本内容については、有価証券報告書「事業等のリスク」項においても開示しています。

リスク名称	発生可能性	影響度
国際情勢、海外経済情勢	中	大
市場動向	中	大
原材料・ユーティリティ価格の変動	中	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	大
感染症(新型コロナウイルス)	高	大
情報セキュリティ	高	中
財務リスク	中	大

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、テロ及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、お客様への影響を最小限に抑えるよう努めています。

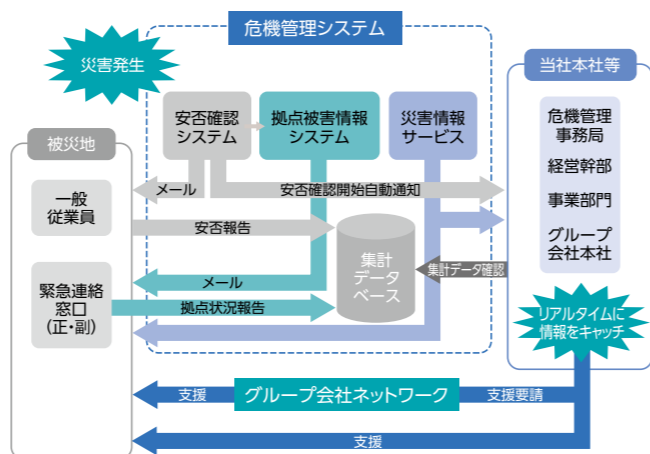
これとあわせて、社外コンサルタント会社等から世界各地の最新の危機管理に関する情報や専門的な助言を随時受けており、海外出張者及び現地駐在員は、有事の際に行動判断の助言や直接的な安全確保サービス及び医療サービスを現地で受け取ることができる体制としています。また、国・地域ごとのリスクを考慮した安全確保の手引き(地域版)の展開や、特にリスクが高い国・地域のセキュリティチェック等を行っています。

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、テロ及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、中国において感染症の拡大が認められた2020年1月下旬の段階で本社に対策本部を設置し、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、及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、ウェブ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応じ、国外退避を実施

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更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きます。

▼ 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>

[基盤強化]

## 気候変動

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繋がる製品、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

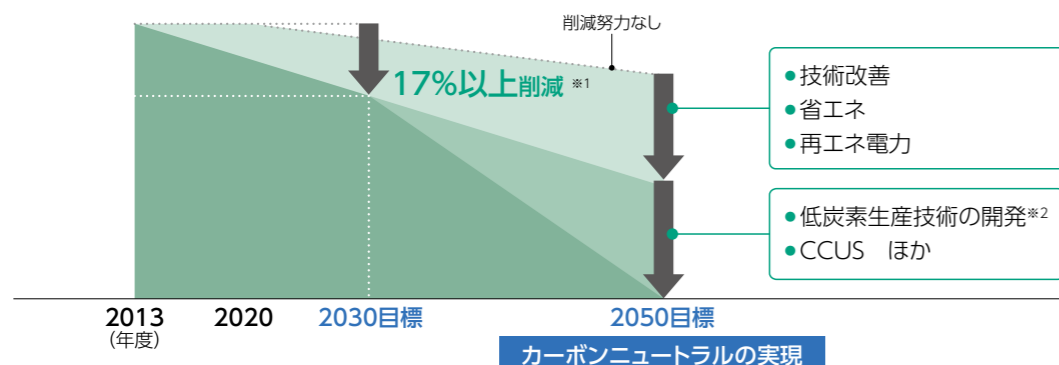
現在、人為起源の温室効果ガスの排出に伴う地球温暖化は疑いようのない状況となっています。暴風雨、洪水、干ばつ等の異常気象による被害件数が増加、その規模も拡大しており、グローバル経済へのリスクとして危機感が強まっています。

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、経営企画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\*1の提言に基づいたシナリオ分析の検討、GHG\*2削減目標達成のための施策検討及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、四半期ごとに執行役員、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及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。

### GHG排出削減目標

- 当社グループ全体のGHG排出量を2030年度までに17%以上削減を目指す(2013年度比)
- エネルギー起源排出量が主体である高機能製品・加工事業では30%以上の削減を目指す
- 2030年度までに当社グループ全体の使用電力の20%以上を再生可能エネルギーとする
- 2050年度までにカーボンニュートラルな事業を目指す



\*1 Scope1+Scope2  
\*2 水素・電気エネルギーによる生産工程への移行

・Scope1:事業者自らによる温室効果ガスの直接排出 ・Scope2:他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出



\*1 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。  
\*2 GHG: Greenhouse Gas(温室効果ガス)

### GHG排出量削減目標

当社グループは、グループ全体の事業活動によるGHG排出量削減に関して、2030年度までに17%以上削減(2013年度比)、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設定しました。特に、プロダクト型事業(高機能製品・加工事業)においては、2030年度までに30%以上の削減を目標として掲げ、GHG削減に積極的に取り組んでいきます。

また、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20%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。

今後は、当社グループGHG排出量\*の約5割を占めるScope3(サプライチェーンにおける間接排出)についても、継続的に実績を把握し、削減に向けて検討を進めていきます。

\*当社グループのGHG排出量: Scope1+Scope2+Scope3  
Scope1とScope2の合計排出量推移は、5ページの非財務ハイライト「温室効果ガス総排出量(Scope1+Scope2)」をご覧ください。

### カンパニー等の削減目標(2030年度)

高機能製品	32%
加工事業	33%
金属事業	21%
セメント事業*	15%
その他	20%

\*セメント事業: 2022年4月事業統合の影響は加味していません。

### 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及び法規制が強化され炭素価格制度が導入、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へ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。今、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。更に、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\*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・渇水等の急性及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。

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・貯留に関する実証試験・適地調査事業への参画、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、リスクの低減及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。

\*CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage(二酸化炭素回収・有効利用・貯留)

### シナリオ分析—分析結果(概要)

■: リスク要素 ●: 機会要素 (カッコ内及び矢印はテーマごとの影響評価を表す)

	高機能製品	加工事業	金属事業	セメント事業	環境・エネルギー事業
2°Cシナリオ	●EV販売台数の増加 機会: 大	■モーダルシフト等に伴う加工製品市場の急変 リスク: 中	●E-Scrapリサイクルの需要増大 機会: 中	■炭素価格税制度の導入・強化(調達・販売) リスク: 中	●再生可能エネルギーの普及・需要増加 機会: 大 ●省エネ家電の買い替え 機会: 大
	全事業共通		■炭素価格税制度の導入・強化(操業コスト) リスク: 中		
4°Cシナリオ					
	全事業共通				●水災害に伴う災害廃棄物の処理需要の増加 機会: 軽微 ■洪水、高潮、干ばつ等の水リスクの増加 リスク: 大

### 関連記事:

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

[基盤強化]

## 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】

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、地球規模の環境保全の重要性を認識し、事業活動を通じて持続的発展が可能な社会の実現に貢献します。

私たちは、セメント、銅、金属加工、電子材料等の総合素材メーカーとして、産業社会に多くの基礎素材や製品を供給しています。これらの素材や製品は、私たちの生活の多くの場面で使われています。

素材産業は製造段階における環境負荷が高い側面がある一方、廃棄物の処理や再資源化等を通じて資源の有効利用や資源循環へ貢献できる機能を有しています。

私たちは、事業活動において「環境」という側面を常に考慮し、事業の特性を生かしながら、事業と環境との調和を目指した「環境経営」を実践していきます。こうした理念の下で、法令の遵守はもとより、生活の基盤となる素材、製品の供給やリサイクル事業等を通じて、環境負荷の低い循環型社会の実現に貢献します。

1. 環境経営の推進
2. 環境負荷の低減
3. 循環型社会構築への貢献
4. 生物多様性への配慮
5. 低炭素社会の実現に向けた取組み
6. 地域社会との共生

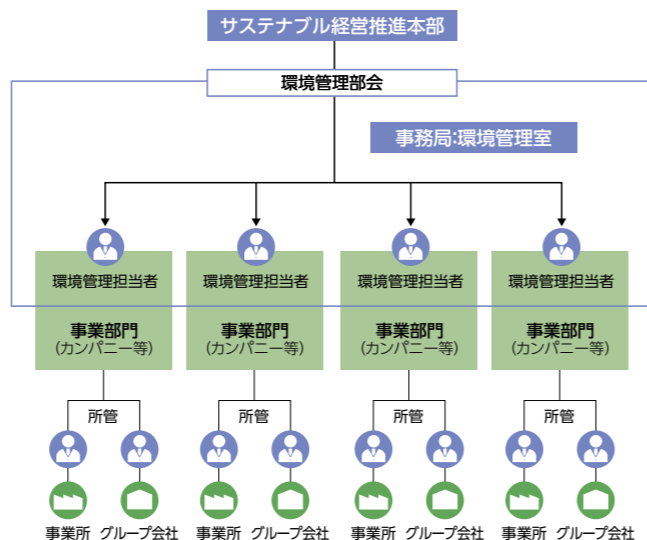
### 環境リスクへの対応

環境方針に基づき、当社グループにとっての環境リスクを幅広い視点から見出し、その顕在化を防止するための対策を講じています。

有害物質の漏えいによる大気、水域、土壌・地下水の汚染や、廃棄物の不適切な処理は、環境に悪影響をもたらすと同時に、当社グループの事業活動に深刻な影響を与える恐れがあります。各事業所では、事業内容や取り扱い物質、立地条件に則して、リスク評価を行い必要な対策を講じています。

過去に採掘を行った鉱山については、鉱害防止業務を継続的に行っています。また、気候変動リスクの緩和に向けては、省エネルギー・CO<sub>2</sub>排出削減へ多角的に取り組むとともに、CO<sub>2</sub>回収・地中貯留技術の研究や再生可能エネルギーの創出も行っています。更に、淡水資源の減少が事業に及ぼすリスクについては、海水の有効利用、生産工程の効率化による節水、水リサイクル、そして、廃水の浄化処理の徹底に取り組んでいます。

### 環境管理体制



当社グループでは、サステナブル経営推進本部に専門部会としての環境管理部会を設けて、グループ横断的な環境施策を立案し、実行しています。各事業所には環境管理担当者を選任し、本社環境管理部署と密接な連携のもと、汚染の未然防止、環境関連法令の遵守・徹底を図っています。

### 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等の開発、導入を図っています。

### 環境負荷の把握と低減

当社グループは、省資源、省エネルギー、廃棄物の削減及び再資源化を推進することを基本姿勢としており、事業活動で発生する主要な環境負荷のモニタリング・低減に取り組んでいます。

▼関連記事:

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

[基盤強化]

## 休廃止鉱山

当社グループは、国内に石灰石鉱山、石炭鉱山、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。

### 管理業務

当社は、鉱山業から発展した会社であり、当社グループが国内に有する鉱山は、石灰石鉱山、石炭鉱山、非鉄金属（銅・鉛・亜鉛等）鉱山等、多岐にわたります。このうち非鉄金属鉱山については、全て採掘を休止または廃止しており、現在では14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殿物の処理場所）の維持
  - ・採掘跡の坑道や坑内水の導水路の維持及び使用されていない坑口や陥没地等への危害防止対策
  - ・上記の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。

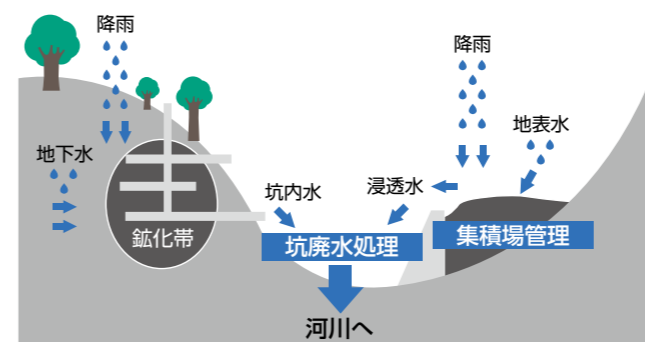


八谷鉱山坑廃水処理所(2019年度完成)

### 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。

### 休廃止鉱山における坑廃水処理の概要



【地震対策】  
生野鉱山集積場安定化工事（地盤改良）



【降雨浸透制御・緑化】  
小真木鉱山発生源対策工事（チップクリート）

### 人材育成

当社グループにおいては、今後も持続的な休廃止鉱山の管理を行うために若年技術者の人材育成を積極的に進め、休廃止鉱山管理者研修、休廃止鉱山実務者研修等の各種教育プログラムにより、熟練技術者の指導のもとで技術の伝承・習得に取り組んでいます。

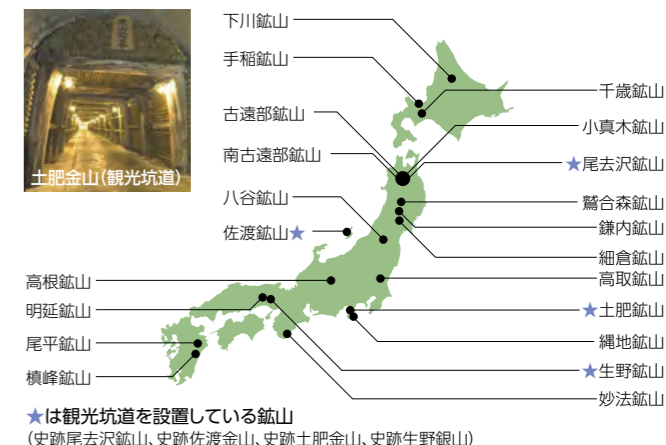
### 産学連携活動

2017年度より国立大学法人北海道大学に資源環境修復学分野の寄附講座を開設し、学生への講義をはじめ、鉱山環境の保全に関するさまざまな研究・活動を実施しています。また、その他大学等の有識者の協力・指導のもと、新しい環境保全技術の開発・検討にも取り組んでおり、微生物等の自然の浄化作用等を利用した無動力の坑廃水処理技術開発、鉱山跡地の緑化技術開発、坑廃水の周辺環境への影響評価手法の検討等を実施しています。



北海道大学寄附講座  
(講義風景)

### 当社グループの休廃止（非鉄金属）鉱山



[基盤強化]

## 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、特に顧客及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

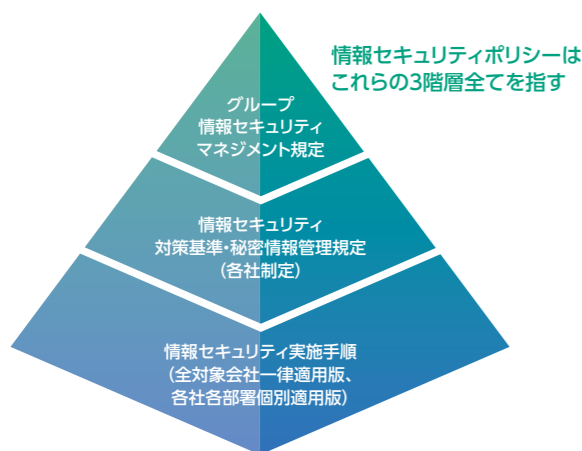
#### 情報セキュリティ対策基準：

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：

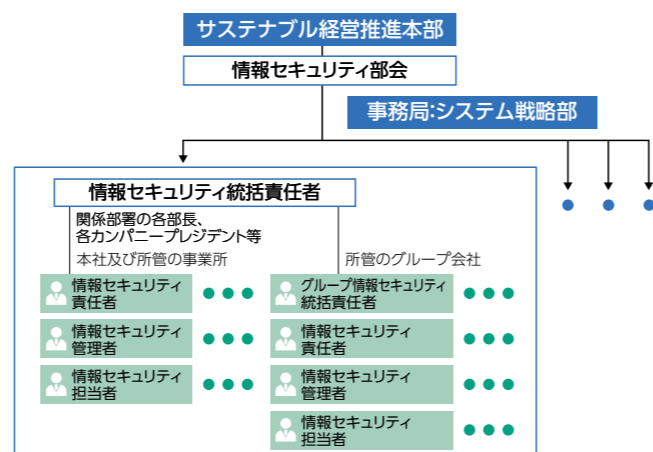
情報資産全般の機密性を維持するための管理方法について、基本指標を定めるとともに、個人情報の取り扱いに関する基本的事項を定めたもの

### ■ 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、維持及び改善を実施する「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、当社及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、当社及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。

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。

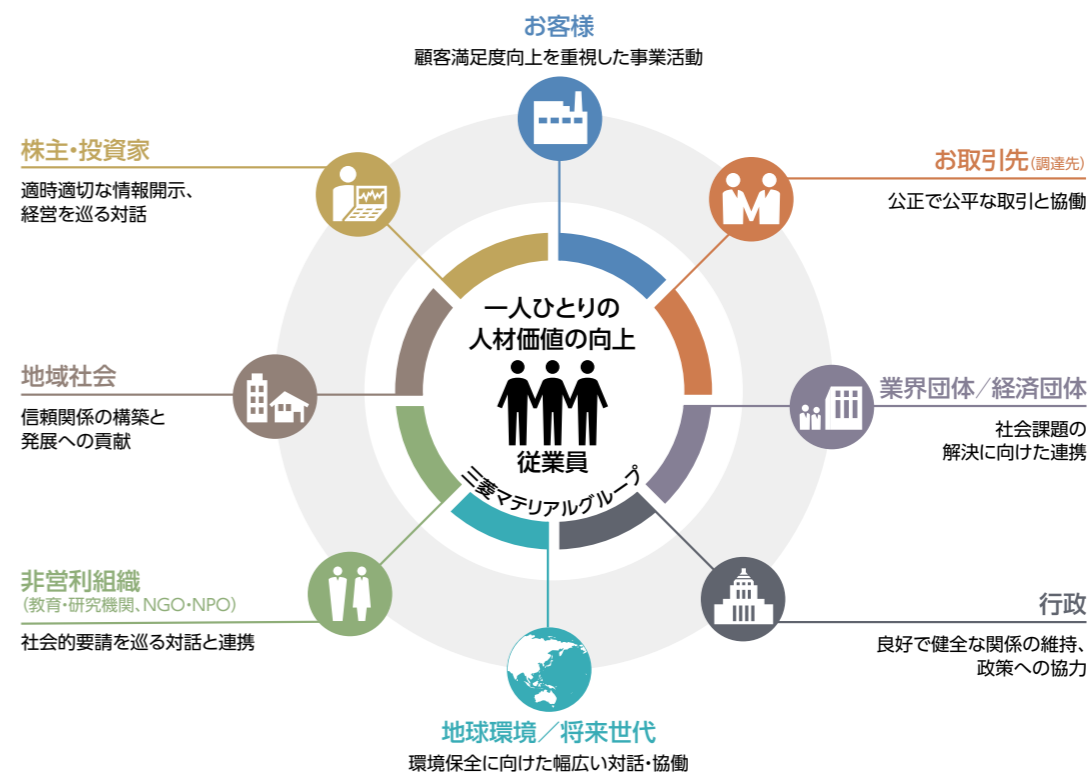
[基盤強化]

## 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様の声を経営に取り入れています。

当社グループでは、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ます。

### ■ ステークホルダーとの関係構築の考え方と主なコミュニケーション方法



### 責任ある原材料調達

当社は総合素材メーカーとして、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を海外鉱山からの輸入に依存していますが、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。一部の現地鉱山へ人員を配置しアドバイザー・コミッティーに参加する等、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、調達先鉱山

に対して当社が定める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。更に、業界団体であるICMM(国際金属・鉱業評議会)に参加し、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:

ESGレポート「責任ある原材料調達」  
<https://mmc.disclosure.site/ja>

### ESG 投資銘柄への 採用について

#### 2021 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI社による「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」及び「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に採用されています。それぞれESG及び性別多様性の取り組みに優れた企業で構成され、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が行うESG投資における運用指数に選定されています。  
\*MSCI社:モルガン・スタンレー キャピタルインターナショナル

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

#### 2021 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数(WIN)

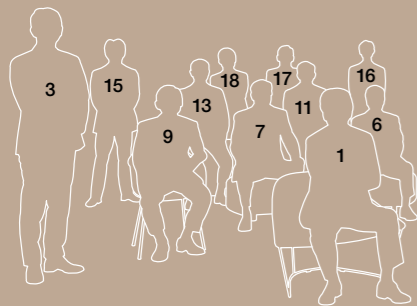


ECPI社による「ECPI INDICES」の構成銘柄に採用されています。ECPI社はイタリヤとルクセンブルグに拠点を置く、持続可能性を専門とした投資運用助言会社で、企業のESGに関する調査・格付けを行っています。

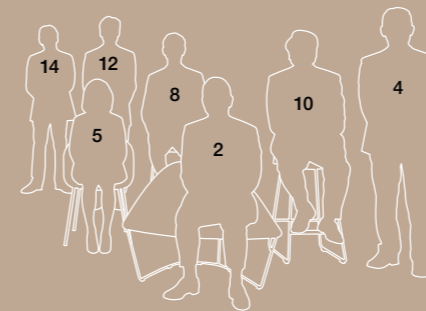
[ガバナンス]

# 三菱マテリアルグループの価値創造を支えるために、 監督機能と執行機能が使命感を持って責任を果たします

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



- |                |                 |                 |                 |
|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>1</b> 竹内 章  | <b>7</b> 杉 光    | <b>13</b> 中村 伸一 | <b>17</b> 田中 徹也 |
| <b>3</b> 高柳 喜弘 | <b>9</b> 若林 辰雄  | <b>15</b> 山口 省吾 | <b>18</b> 平野 和人 |
| <b>6</b> 渡辺 博史 | <b>11</b> 鈴木 康信 | <b>16</b> 長野 潤  |                 |



- |                 |                  |                 |
|-----------------|------------------|-----------------|
| <b>2</b> 小野 直樹  | <b>8</b> 佐藤 弘志   | <b>14</b> 酒井 哲郎 |
| <b>4</b> 安井 義一  | <b>10</b> 五十嵐 弘司 |                 |
| <b>5</b> 得能 摩利子 | <b>12</b> 柴田 周   |                 |

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(2021年6月24日撮影)





[ガバナンス]

## 取締役会議長メッセージ



### コーポレート・ガバナンスを巡る 社内外の状況と取り組み

経済・社会情勢の変動や人々の価値観の変化に伴い、社会が企業に期待する役割も変化しています。特に、近年は変化のスピードが加速しており、ステークホルダーが当社グループに求めるコーポレート・ガバナンスの内容もより広範囲になり、かつ厳格化しています。2021年は、コロナ禍を契機とした企業をとりまく環境変化のもとでの新たな成長を実現するための方策としてコーポレートガバナンス・コードの改訂が行われました。既に取り組みを進めている項目も多くありますが、引き続き取締役会の機能発揮、中核人材の多様性の確保、サステナビリティを巡る課題等へ積極的に対応していきます。

当社グループは、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、業務執行の意思決定の迅速化を目的として指名委員会等設置会社へ移行し、2021年6月で2年が経過しました。移行直後の時期では、指名委員会、監査委員会、報酬委員会のそれぞれが活発な議論を行い、その集大成として2020年4月に「コーポレート・ガバナンス基本方針」を制定、公表しています。

また、取締役会の実効性に関しては、全取締役に対し定期的に評価アンケートを実施し、その結果に基づいて取締役会で協議を行い、評価結果をコーポレート・ガバナンス報告書の中で開示しています。なお、協議の中では、実効性の改善策についても意見交換を行っており、改善策の成案を取締役に報告したうえで実行しています。今後も「評価、改善策の策定、改善の実行」というサイクルを着実に廻すことで、取締役会の実効性の向上に努めていきます。

### 更なるコーポレート・ガバナンスの 高度化、 取締役会の機能強化に努めます

取締役会長 竹内 章

### グループガバナンスの更なる強化、 効率的な取締役会運営を目指す

取締役会の重要な役割のひとつは、重要事項について適切な意思決定を行うとともに、当社グループ経営計画の進捗への監督機能を果たすことです。2021年度も昨年度に引き続き、取締役会では、執行役の業務執行について、中期経営戦略や単年度の目標達成に向けた進捗・課題とその対応について定期的に報告を受け、取締役会で議論することにしています。また、中期経営戦略の重要事項等について毎月テーマを決めて協議を行っており、担当執行役とも率直に意見交換し議論を深めていきます。これらにより、取締役会として、重要事項の意思決定を適切に行うとともに、監督機能をより有効に果たすことを通じ、執行側による中期経営戦略の目標達成を強く支えていく所存です。

取締役会のもうひとつの重要な役割は、当社グループにおけるコンプライアンス・法令遵守の徹底に関する監督機能を果たすことです。2020年度に当社の海外子会社において利益相反取引が行われていたことが判明したため、グループ全体で内部統制の強化策を実行しています。取締役会としては、情報の早期伝達等、執行側の協力も得ながら、グループ全体に対するモニタリング機能の更なる拡充を図り、一層適切に監督機能を果たしていく考えです。

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大の影響により、企業をとりまく環境変化が加速しています。アフターコロナの持続的成長、中長期的な企業価値の向上を実現するためには、コーポレート・ガバナンスの更なる高度化、取締役会の機能強化が不可欠です。今後も取締役会議長として、事業目標の達成状況とコンプライアンス・法令遵守の監督の観点から、自由闊達で建設的な議論・意見交換を促し、質の高い審議及び効果的かつ効率的な取締役会の運営に力を尽くしていきます。

[ガバナンス]

## 指名・監査・報酬 各委員会委員長(社外取締役)からのメッセージ



### 加速する社会経済環境の変化に対応した 執行部の迅速かつ適切な決断を、 指名委員会の立場から支えていきます

指名委員会委員長

社外取締役 得能 摩利子

### 指名委員会の活動状況と主要な成果

指名委員会は、2020年度、10回開催されました。当委員会の職責は取締役候補者の指名、執行役選任の諮問への答申、そして社長の後継者計画と次世代経営幹部の育成です。

なかでも2020年度は取締役は常に経営環境の変化に適応したメンバーであるべきとの方針の基に、社外取締役候補者リストをアップデートし、取締役のスキルマトリックスの充足状況を検証しました。また、社外取締役サーチプロセスを明確にし、公正さを担保する仕組みづくりに取り組みました。そして、新たな取り組みとして、社長後継者候補者に対して行われた360°評価サーベイ結果等を通じて、候補者のリーダーとしての資質について、より深い理解に努めるとともに、次世代経営幹部の育成・評価の観点から、執行役員からのプレゼンテーションの機会を設けました。

このように、委員会の活動内容がより具体的かつ細部に関わってきていると感じています。私は、指名委員会の使命は、会社の置かれた状況を的確に認識し、当社の発展に最もふさわしい取締役候補者を指名するとともに、社長をはじめとする業務執行を任せられる執行役を見極めることに尽きると考えており、これからも変化を恐れずに委員会として鋭意努力していく決意です。

### 取締役会の実効性とその評価

2020年12月に取締役会の実効性の評価アンケートが実施されましたが、その結果については妥当だと考えています。一言でいえば、それぞれの項目において、これまで積み重ねてきた努力をいかなる状況下においてもそのまま気を緩めることなく、更に進化させる意識があれば良いと思います。取締役会については、私が就任した2016年当時と比較すると大きく変化しており、格段に活性化してきたと感じています。今後更なる活性化に向け、取締役会という会議体に限らず、取締役相互の議論の場ができれば、なおいいと感じています。また、当社のコーポレート・ガバナンスに、現状、大きな課題は見受けられませんが、今後、CXに伴う体制変更や組織風土の改革に際してもガバナンス体制が維持されるよう、引き続き注視していく考えです。

### 企業理解を深め、 常に公正かつ客観的な立場を忘れずに

社外取締役として、また指名委員会委員長として、私は会社の置かれている状況に対する理解を常に深める努力を絶やさないと有事に備えること、そして公正かつ客観的な立場を忘れないことが重要だと考えています。更に、執行部は今後ますます加速する社会経済環境の変化に対応し、迅速かつ果敢な決断を下し、会社運営のかじ取りを行わなければなりません。指名委員会等設置会社へ移行した目的もまさにそこにあり、私も社外取締役、指名委員会委員長の立場から、執行部の迅速かつ果敢な決断を、支えていきたいと考えています。



**取締役会の監督機能は、  
着実に進化しており、  
実効性の更なる強化を目指します**

監査委員会委員長

社外取締役 佐藤 弘志

### 2020年度における監査委員会の活動状況と 主要な成果

2020年度の監査委員会は、新任3名を迎えてスタートしました。主な活動としては、以下の3点です。

第一は、独占禁止法遵守施策状況の監査です。2019年度に発覚した国内子会社不祥事を受けた再発防止策について、その充分性や推進状況等を監視し、委員会の見解は取締役会等に提起しました。第二は、会計監査人継続期間問題です。これは数年前から議論を重ねており、相応のコンセンサスが得られつつあると認識しています。第三は、海外子会社で発覚した利益相反取引対応です。事実関係の調査が進む中、再発防止に向けたグループ会社内部統制強化施策が緒に就いており、2021年度は重点監査項目としていきます。

### 執行役の監督機能をしっかり果たす取締役会

当社の取締役会は、執行役の監督機能をしっかり果たしていると思います。これは、トップの強いリーダーシップのもと、執行役が取締役会の議論に耳を傾けるという意識の定着が大きいと思います。それだけに、取締役会は、スピード感ある成長戦略の実現に向けて、自らの実効性強化を図っていかねばなりません。株主の皆様から直接お話を伺うことも有効です。例えば、機関投資家の方々と社外取締役とのミーティングは、貴重な意見を聞くことができ、今後も継続してもらいたいと思います。

### グループガバナンスの更なる強化

当社は、品質問題発覚以降、グループガバナンス強化を最重要経営課題のひとつとして推進し、指名委員会等設置会社への移行等、充実を図ってきました。グループ会社の従業員の話を聞くと、経営トップの意向がよく伝わるようになってきていると感じます。今後は、更に次の2点に取り組んでいく必要があります。

第一に、ガバナンスの行き届きにくい拠点の内部統制を一層強化することです。M&Aでグループ化した会社、とりわけ海外子会社を中心となります。第二に、当社のガバナンス能力を勘案したグループ会社の整理です。これも、成長戦略と同様、スピード感のある対応が欠かせないと考えています。

私自身は、監査委員会委員長として「守り」の充実を心掛けます。コンプライアンス意識が深く浸透した社会の規範となる企業を目指して、監査委員会の運営に取り組みます。一方、社外取締役としては、勢いある「攻め」の姿勢を目指し、常に資本効率を勘案して、大胆かつ積極的な成長戦略を後押ししていきます。この「守り」と「攻め」のバランスを取ることで、当社がステークホルダーから高く評価され、社会に貢献する企業となっていくために、力を尽くしていく考えです。



**コーポレート・ガバナンスにおいては、  
日々の自分の仕事の中に  
そのベースがあるという  
全従業員の自覚が重要です**

報酬委員会委員長

社外取締役 若林 辰雄

### 報酬委員会の活動と今後の課題

2020年度の報酬委員会は計6回開催され、5名の委員は全ての回に出席しました。

2020年度の報酬委員会においては、2020年度の実績及び執行役の報酬を決定するとともに、株式交付信託制度の導入決議、役員報酬制度の妥当性の確認等について審議しました。

今後に向けた課題としては、より投資家目線に合う形の報酬制度設計について継続的に議論を深めることで、企業価値の最大化に資する制度の構築が挙げられます。

執行役の報酬制度については、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及び株式報酬で構成されていますが、このうち株式報酬はシンプルに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にした制度としています。市場が、今後、より中長期視点の報酬体系を求める流れとなれば、株式報酬割合の増加等を検討する等、必要な対応の検討を進めていく考えです。

### 着実に向上する取締役会の実効性

当社の取締役会の実効性は着実に向上してきていると感じています。年1回実施されるアンケートをベースに取り組むべき改善点が明示され、改善に向けたアクションは着実にとられています。一方、取締役会の更なる活性化には会社経営にとって重要な事項に関する説明、議論により多くの時間を割く必要があると感じており、付議された報告事項の中には事前説明によって取締役会での説明を省略可能な案件も多く含まれているため、重要案件に関する十分な審議時間の確保のためには、運営方法の一層の効率化が望まれます。

私は、コーポレート・ガバナンスが企業にとって必要不可欠なゆえんは、株主をはじめとするステークホルダーの利益を最大化することであり、そのベースとなるのは当該企業に関わるリスクの特定とそのコントロール、そしてマネジメントの実践であると考えています。従って、コーポレート・ガバナンスのベースは「現場」にあり、「現場力」こそがその鍵を握っていると思います。コーポレート・ガバナンスとは、役員や執行部が考えるものではなく、日々の自分の仕事の中にそのベースがあるという全従業員の自覚が重要です。

私自身も、日々の活動において、今後とも取締役会や委員会を通じて忌憚のない意見交換をし、当社の持続的成長に貢献したいと考えています。

# [ガバナンス] コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

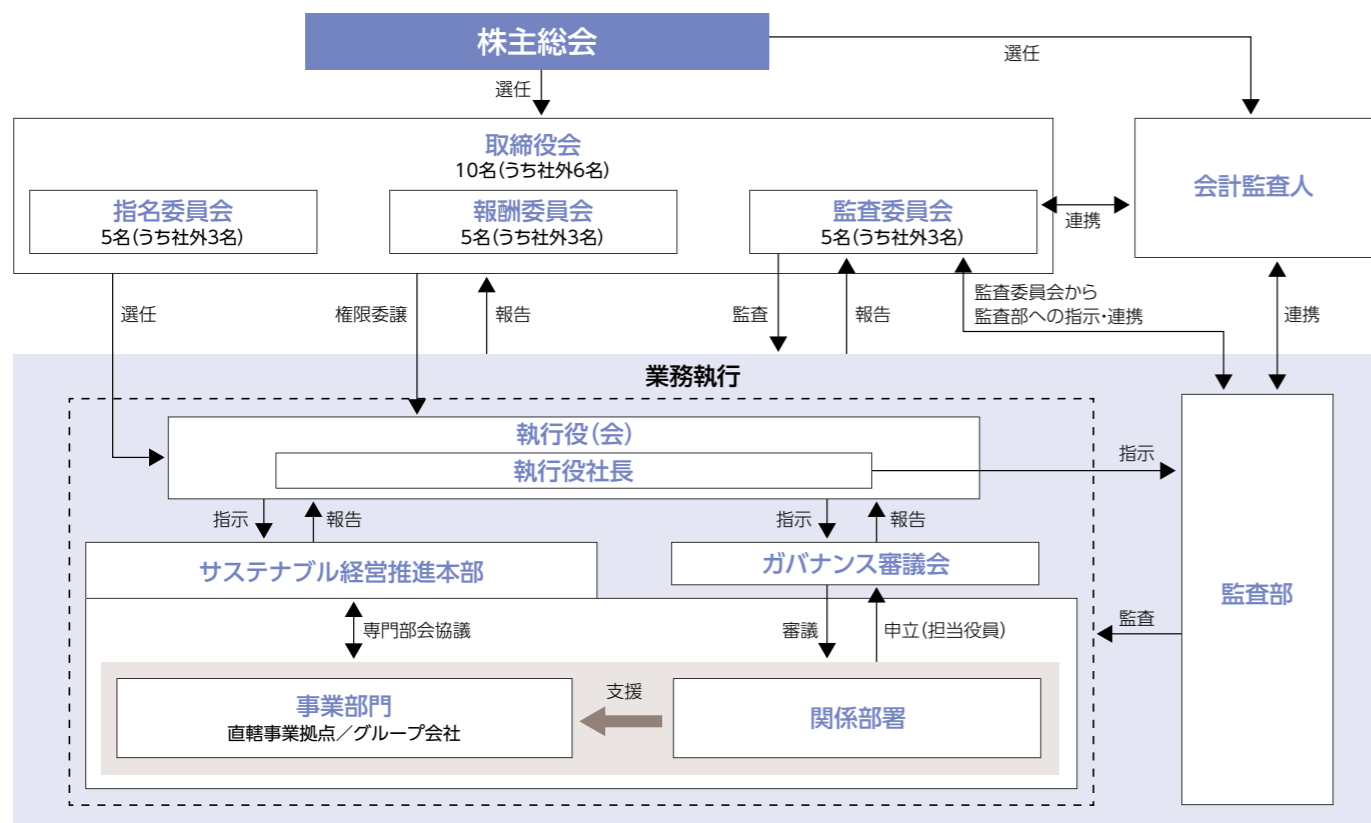
当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は以下のとおりです。

- 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」）、会社の目指す姿及びコーポレート・ガバナンス基本方針<sup>(※)</sup>に基づき、株主、投資家をはじめ従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会等の当社及び当社子会社（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・公正性の向上及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みます。

なお、当社グループは、世の中にとって不可欠な基礎素材・部材を供給するとともに、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。

<sup>(※)</sup> 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及び枠組みを「コーポレート・ガバナンス基本方針」として取り纏め、当社WEBサイトに公開しています。

## ■ コーポレート・ガバナンス体制の概要（2021年4月1日時点）



## 企業統治の体制の概要

### (取締役会)

- 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、定款及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。取締役会は、10名（うち社外取締役6名）の取締役で構成され、議長は取締役会長が務めています。

### (指名委員会)

指名委員会は、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。指名委員会は、5名（うち社外取締役3名）の取締役で構成され、委員長は社外取締役が務めています。

### (監査委員会)

監査委員会は、内部統制システムを活用した監査を通じて、または選定監査委員が直接、取締役及び執行役の職務の適法性及び妥当性の監査を行います。監査委員会は、5名（うち社外取締役3名）の取締役で構成され、委員長は社外取締役が務めています。また、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2名を選定しています。

### (報酬委員会)

報酬委員会は、取締役及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、取締役及び執行役が受ける個人別の報酬等の内容を決定します。報酬委員会は、5名（うち社外取締役3名）の取締役で構成され、委員長は社外取締役が務めています。

### (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。

### (執行役員)

執行役員は、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重要事項について審議及び決定を行います。執行役員は、10名の執行役全員で構成されており、議長は執行役社長が務めています。

## 取締役候補者の指名及び執行役の選解任

### 1. 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、及び財務・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
- ・ 高い倫理感及び遵法精神を有する人物
- ・ 会社経営に対する監督及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、更に、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及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。

- 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
  - 当社の業務執行者または業務執行者でない取締役
  - 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
- 現在において、次の(1)～(5)のいずれかに該当する者
  - 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
  - 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
  - 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
  - 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
  - 当社の会計監査人またはその社員等
- 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
- 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
- 当社の社外取締役としての在任期間が8年を超える者

### 2. 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
- ・ 高い倫理感及び遵法精神を有する人物
- ・ 会社経営や当社グループの事業・業務に精通した人物

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

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

[ガバナンス] コーポレート・ガバナンス

■ 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		●	○	○			○	○
安井 義一		●	○				○	○

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	●	○		○	●		
佐藤 弘志	金融・鉄鋼	●					○	●
若林 辰雄	金融	●	○				○	○
五十嵐 弘司	食品・食品素材	●	○		●	○		○

○ … 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。

役員報酬等の決定に関する方針

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及び執行役員(以下「役員」)の報酬の決定方針及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。但し、取締役(取締役と執行役員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に加えて中長期的な経営戦略の遂行状況等を適切に評価し、これを報酬に反映する。
- 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。
- 報酬の決定方針及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

(1) 取締役(取締役と執行役員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。

(2) 執行役員

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及び株式報酬で構成する。また、報酬構成割合は、執行役員社長において、「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、その他の執行役員は、業績連動報酬の基本報酬に対する比率を執行役員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業企業(報酬委員会が定める同規模企業群)の報酬水準を参考に決定する。

<基本報酬>

基本報酬は、固定報酬として役位に応じ金銭で支払う。

<年次賞与(短期インセンティブ報酬)>

年次賞与は、単年度の業績評価及び非財務評価に加え、連結営業利益成長率の他社比較評価によって決定する。

具体的な評価項目は以下のとおりとする。

【評価項目】

- 経営の最終結果であり、株主との利益意識の共有化を図るための親会社株主に帰属する当期純利益
- 本業の収益力を評価する連結営業利益(事業系執行役員は担当事業営業利益)
- 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を評価する非財務評価
- マーケットの成長以上の成長を意識付けるための最終的な調整係数としての連結営業利益成長率の他社比較(非鉄6社及び同規模製造業各社との他社比較)

【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。

年次賞与=役位別の年次賞与基本額×業績評価支給率(※)

(※)業績評価支給率は、業績の達成度に応じ0%~200%の範囲で変動

【評価ウェイト】

役位に応じた基本額を、親会社株主に帰属する当期純利益及び連結営業利益(事業系執行役員は担当事業営業利益)を各40%、非財務評価を20%の割合で評価したうえで、連結営業利益成長率の他社比較を最終的な調整係数として用いて年次賞与額を決定する。

執行役員社長、事業系以外の執行役員

$$\left( \begin{array}{c} \text{親会社株主に} \\ \text{帰属する} \\ \text{当期純利益} \\ \text{評価 40\%} \end{array} + \begin{array}{c} \text{連結} \\ \text{営業利益} \\ \text{評価} \\ \text{40\%} \end{array} + \begin{array}{c} \text{非財務} \\ \text{評価} \\ \text{20\%} \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{調整係数} \\ \text{成長率} \\ \text{評価} \\ \text{0.9~1.1} \end{array}$$

事業系執行役員

$$\left( \begin{array}{c} \text{親会社株主に} \\ \text{帰属する} \\ \text{当期純利益} \\ \text{評価 40\%} \end{array} + \begin{array}{c} \text{担当事業} \\ \text{営業利益} \\ \text{評価} \\ \text{40\%} \end{array} + \begin{array}{c} \text{非財務} \\ \text{評価} \\ \text{20\%} \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{調整係数} \\ \text{成長率} \\ \text{評価} \\ \text{0.9~1.1} \end{array}$$

【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、執行役員及びフェロー(以下「執行役員等」という。)の退任時に役位に応じた当社普通株式及び当社普通株式の換価処分金相当額の金銭を交付及び給付(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、執行役員等に当社普通株式の交付等を行います。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員等の役位に応じて付与するポイントを累積し、執行役員等の退任後、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捨て)及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す。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ポイントあたりの当社株式数を調整します。なお、当初の対象期間において執行役員等に対して付与するポイント数の上限は、合計で35万ポイントです。

[ガバナンス] コーポレート・ガバナンス

■ 取締役及び執行役の報酬等の額

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 <sup>注4</sup>	
		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 (うち社外取締役)	245 (111)	245 (111)	13 (7) <sup>注2</sup>	—	—	—	—
執行役 <sup>注1</sup>	438	316	11	— <sup>注3</sup>	— <sup>注3</sup>	121	11

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。  
 注2: 対象人員には、当事業年度中に退任した取締役3名を含んでいます。当事業年度末日現在の取締役は10名、執行役は11名です。  
 注3: 執行役の賞与については、前事業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。  
 注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当事業年度の費用計上額を記載しています。取締役及び執行役の報酬制度の概要はP84「役員報酬等の決定に関する方針」に記載のとおりです。

**取締役会の実効性評価**

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・評価を行っています。  
 2020年度の実効性評価の方法及び結果の概要は以下のとおりです。

1. 分析・評価方法

2020年12月に取締役10名全員に対しアンケートを配布し、全員から回答を得ました。(なお、当該アンケートは、設問ごとに3段階(3点=できている、2点=概ねできているが課題または改善すべき事項もある、1点=できていない)で評価する方式としており、設問ごとに自由記述欄を設けています。)  
 その後、2020年度の実効性の評価について、2021年2月開催の取締役会においてアンケートの回答結果等を踏まえて協議したうえで、同年3月開催の取締役会でこれを決議しました。

2. 2020年度のアンケートの項目

- アンケートの項目の骨子は以下のとおりです。
- 指名委員会等設置会社への移行後の運営に関する事項
    - 移行目的の達成状況の確認
    - 指名、監査、報酬各委員会の職務執行状況の監督
  - 企業価値向上のために重要と考えられる事項
    - 中期経営戦略、DX等の経営戦略の監督
    - 資本コストの把握、指標の設定に関する運用状況の監督
  - 経営モニタリングの実効性に関する事項
    - 政策保有株式の縮減の監督
    - 企業倫理問題の報告体制の確認
    - グループガバナンス等の監督

- 取締役会の運営に関する事項
  - 取締役会のバランス、多様性、規模
  - 取締役会の開催頻度、議案、付議資料
  - 取締役への情報提供及び支援体制

3. 実効性向上に向けた2020年度の取り組み

- 2019年度の実効性評価の結果を踏まえ、当社は、2020年度に以下の事項に取り組みました。
- 「経営戦略の監督」に関する意見への対応(中期経営戦略に基づく諸施策の監督、資本コストの把握、指標の設定、DX推進を含む経営戦略の確認)
 

経営戦略に対する監督機能をより有効に果たすため、取締役会に対する執行役からの報告内容について、中期経営戦略に基づく諸施策等の予算や目標に対する進捗・課題への対応等を中心とした報告となるよう見直しを行いました。また、DX推進を含む中期経営戦略の重要施策については、定期的に取締役会において協議の場を設けました。
  - 「政策保有株式縮減方針の監督」に関する意見への対応
 

政策保有株式について、事業提携、取引関係及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縮減を進めてきました。なお、実際の縮減の取り組み状況については、P88「政策保有株式の縮減について」をご覧ください。
  - 「取締役会資料の内容・量、事前の検討時間」に関する意見への対応
 

資料作成時のルールの徹底に加え、重要なポイントが把握できるように一部資料にサマリー(概要書)を添付することとしたほか、業界用語や専門用語をまとめた用語集を配布する等の取り組みを行いました。また、取締役会の議案に関する参考資料の早期送

付に努める等、取締役の事前の検討時間を確保するための取り組みを行いました。

4. 2020年度の評価結果の概要

- 取締役会における審議の結果、2020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。アンケートの回答結果及び取締役会における主な審議の概要は以下のとおりです。
- 「経営監督機能の強化」に関する事項(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)
 

重要課題等について取締役会以外にも時間を設けて十分に審議できているとの意見が出された一方で、中期経営戦略に基づく諸施策の監督については、計画と実績の差異の原因を分析するとともに、その原因に対する対応策についての監督を更に充実させる必要があるとの意見が出されました。また、執行役からの報告内容を含めた監督のあり方には改善の余地があるとの意見が出されました。
  - 「資本コストの把握、指標の設定」に関する事項
 

事業ポートフォリオの見直しについては十分な説明を受けているとの意見が出された一方で、資本コストに対する考え方を整理するためには更なる議論・検討が必要であるとの意見が出されました。
  - 「政策保有株式縮減方針の監督」に関する事項
 

取り組みにより一定の改善が見られたとの意見が出された一方で、各政策保有株式の保有意義に関しては今一度精査が必要との意見が出されました。
  - 「グループガバナンス等の監督」に関する事項
 

取締役会及び監査委員会で十分な報告と議論がなされているという意見が出された一方で、引き続きコンプライアンス等の事項について定期的に報告を受け、監督していく必要があるとの意見が出されました。

5. 更なる実効性向上に向けた2021年度の取り組み

- 2020年度の実効性評価の結果を踏まえた当社の2021年度の実効性向上施策は、以下のとおりです。
- 「経営監督機能の強化」に関する意見への対応(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)
    - 取締役会資料の早期配布を徹底するほか、資料の特に重要な部分をハイライトする。
    - 取締役会における執行役からの報告については、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。
    - 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。
    - 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に、新たに社外取締役向けの説明会を定期開催する。
  - 「資本コストの把握、指標の設定」に関する意見への対応
    - 中期経営戦略の一部見直しに伴い、3月及び4月の定例取締役会

- で協議のうえ、ROICを含む財務計画を見直した。(2021年5月14日開示済み)
- 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。
- 「政策保有株式縮減方針の監督」に関する意見への対応
  - 政策保有株式については、コーポレート・ガバナンス基本方針に則り、事業戦略上保有することが必要と認められる銘柄を特定する。
  - 上記を除く全ての上場銘柄については、計画的に売却を押し進め早期の全部売却を目指す。
- 「グループガバナンス等の監督」に関する意見への対応
  - 当社グループ全体のコミュニケーション活性化施策及び内部統制強化策に引き続き取り組む。
  - 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、品質や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。
- その他
  - 取締役と執行役の共通認識強化の観点から、原則として全ての取締役会資料を執行役に開示する。
  - 社外取締役への情報提供に係る利便性向上や充実化を図るため、社外取締役への専用PC及びタブレット端末の提供や、Web会議システムの活用等に引き続き取り組む。(なお、社外取締役に対する情報提供等の支援体制についての詳細は、コーポレート・ガバナンス報告書「社外取締役のサポート体制」をご参照ください。)

**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、執行役会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及び監査計画等に従い、選定監査委員が本社及び主要な事業所において業務及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、取締役及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、内部監査担当部署内に監査委員会を補助する部内組織を設置しています。

なお、監査委員長佐藤弘志氏は、金融機関の監査役としての経験があり、財務及び会計に関する相当の知見を有しています。  
 また、監査委員渡辺博史氏は、財務省財務官及び金融機関の経営者としての経験があり、財務及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・メンタルヘルスへの対策状況、当社グループのガバナンス体制強化策の整備・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及び

[ガバナンス] コーポレート・ガバナンス

監査結果の妥当性等を検討しています。また、米国に所在する当社連結子会社のロバートソン・レディ・ミックス社等における経営幹部らによる利益相反行為について、不適切な取引の内容、原因を聴取し、再発防止策等の妥当性や有効性について検討しています。

常勤監査委員は、執行役員、三菱マテリアルグループ経営会議、予算審議、全社開発戦略会議、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。その他、本社管理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監査部は、2021年6月24日現在、監査部長ほか22名の使用人で構成され、執行役社長の指示のもと、監査委員会と連携して、執行役社長及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、法令等及び社内諸規則・基準の遵守状況等についての監査を行っています。

また、監査部は、監査委員会に対して定期的に監査結果の報告を行い、情報の共有を図り、緊密な連携をもった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、情報の共有を図り、緊密な連携をもって監査を実施しています。

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、当社及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。

2020年度の財務報告に係る内部統制評価については、「開示すべき重要な不備」には該当せず、内部統制は「有効である」との結果にて、2021年6月に「内部統制報告書」を提出しており、監査法人からも「その内容が適正である」との報告を受けています。

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。

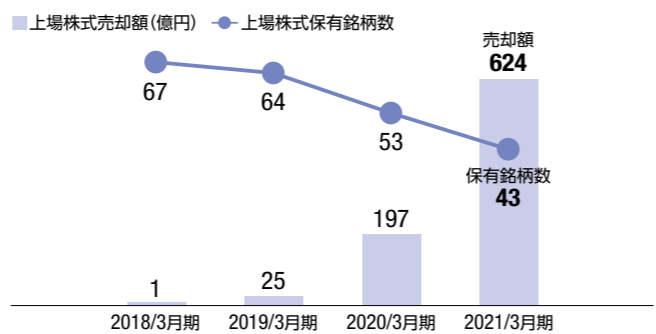
政策保有株式について、毎年取締役会において、保有の妥当性を具体的に精査し、保有の適否を検証しており、検証の結果、保有意義が認められない政策保有株式は縮減します。

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。

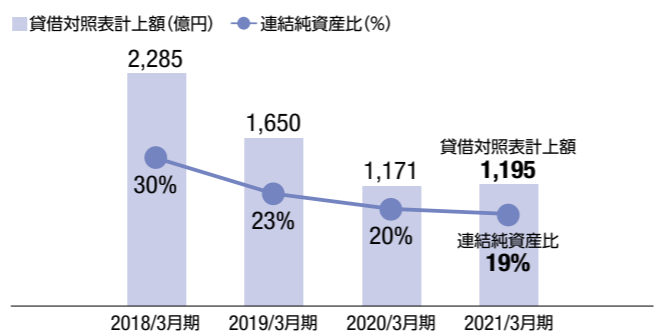
2020年度における縮減

2020年度において、当社は政策保有株式（期初の保有上場株式、60銘柄）のうち、31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624億円（時価ベース）であります。

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

90 10ヵ年財務サマリー／中期経営計画及び戦略の推移

92 財務諸表

94 株式情報

[財務情報/企業情報]

# 10カ年財務サマリー

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
(単位:百万円)										
<b>会計年度</b>										
売上高	1,440,847	1,287,251	1,414,796	1,517,265	1,417,895	1,304,068	1,599,533	1,662,990	1,516,100	<b>1,485,121</b>
売上原価	1,249,744	1,094,588	1,220,333	1,313,259	1,204,322	1,104,402	1,379,877	1,469,911	1,325,438	<b>1,312,771</b>
営業利益	52,293	52,500	66,281	71,871	70,420	59,761	72,819	36,861	37,952	<b>26,567</b>
経常利益(損失)	42,495	74,414	76,902	81,093	72,422	63,925	79,621	50,679	49,610	<b>44,527</b>
親会社株主に帰属する 当期純利益(損失)	9,565	36,948	52,551	56,147	61,316	28,352	34,595	1,298	△72,850	<b>24,407</b>
設備投資額	52,141	52,957	65,944	57,636	78,103	75,685	76,231	103,418	88,043	<b>81,519</b>
減価償却費・のれん償却費	62,514	60,370	60,498	56,746	60,842	60,796	61,420	64,519	68,657	<b>66,337</b>
研究開発費	11,743	11,401	10,986	10,530	11,225	11,344	11,614	10,912	10,881	<b>11,127</b>
<b>会計年度末</b>										
総資産*4	1,751,870	1,811,767	1,778,505	1,898,157	1,793,375	1,896,939	2,011,067	1,938,270	1,904,050	<b>2,035,546</b>
固定負債額*4	565,542	549,198	514,279	490,825	452,038	480,079	465,570	486,921	520,123	<b>562,313</b>
純資産額	409,074	466,231	525,707	629,514	645,017	710,195	768,495	723,337	586,034	<b>614,394</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	1,314,895	131,489	131,489	131,489	131,489	<b>131,489</b>
従業員数(連結)(名)	22,015	22,181	23,112	23,413	24,636	24,859	26,959	28,426	28,601	<b>27,162</b>
(単位:円)										
<b>1株当たり情報*1</b>										
1株当たり当期純利益	¥ 7.29	¥ 28.19	¥ 40.10	¥ 42.85	¥ 46.80	¥ 216.44	¥ 264.15	¥ 9.92	¥△556.34	<b>¥ 186.71</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	267.62	309.17	348.54	420.36	423.83	4,743.27	5,211.20	4,838.31	3,870.35	<b>4,173.14</b>
1株当たり年間配当額	2.00	4.00	6.00	8.00	10.00	60.00	80.00	80.00	80.00	<b>50.00</b>
<b>財務指標</b>										
営業利益率	3.6%	4.1%	4.7%	4.7%	5.0%	4.6%	4.6%	2.2%	2.5%	<b>1.8%</b>
ROA(総資産経常利益率)*2*4	2.4%	4.2%	4.3%	4.4%	3.9%	3.5%	4.1%	2.6%	2.6%	<b>2.3%</b>
ROE*3	2.8%	9.8%	12.2%	11.1%	11.1%	4.8%	5.3%	0.2%	△12.8%	<b>4.6%</b>
自己資本比率*4	20.0%	22.4%	25.7%	29.0%	31.0%	32.8%	33.9%	32.7%	26.6%	<b>26.8%</b>

※1 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。

※2 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

※3 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

※4 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。

## 中期経営計画及び戦略の推移



[財務情報／企業情報]

## 財務諸表

### 連結貸借対照表

	(単位:百万円)		(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
<b>資産の部</b>				
<b>流動資産</b>				
現金及び預金	134,444	153,086		
受取手形及び売掛金	217,259	220,522		
商品及び製品	111,409	117,498		
仕掛品	112,908	126,357		
原材料及び貯蔵品	127,908	136,019		
貸付け金地金	95,557	156,254		
その他	158,444	133,258		
貸倒引当金	△2,470	△3,103		
流動資産合計	955,462	1,039,894		
<b>固定資産</b>				
有形固定資産				
建物及び構築物(純額)	155,868	158,343		
機械装置及び運搬具(純額)	233,923	241,391		
土地(純額)	216,487	209,707		
建設仮勘定	29,298	33,864		
その他(純額)	23,720	22,093		
有形固定資産合計	659,298	665,402		
無形固定資産				
のれん	35,586	31,670		
その他	15,906	14,760		
無形固定資産合計	51,492	46,431		
投資その他の資産				
投資有価証券	183,043	217,477		
退職給付に係る資産	3,211	4,934		
繰延税金資産	15,572	14,801		
その他	40,081	50,996		
貸倒引当金	△4,112	△4,392		
投資その他の資産合計	237,796	283,818		
固定資産合計	948,588	995,651		
資産合計	1,904,050	2,035,546		
<b>負債の部</b>				
<b>流動負債</b>				
支払手形及び買掛金	113,148	153,603		
短期借入金	191,038	175,686		
1年内償還予定の社債	—	20,000		
コマーシャル・ペーパー	50,000	40,000		
未払法人税等	10,221	6,781		
賞与引当金	12,944	12,852		
たな卸資産処分損失引当金	670	756		
製品補償引当金	809	578		
預り金地金	294,312	323,505		
その他	124,746	125,072		
流動負債合計	797,892	858,838		
<b>固定負債</b>				
社債	60,000	40,000		
長期借入金	246,578	353,795		
繰延税金負債	26,667	36,162		
再評価に係る繰延税金負債	21,514	21,094		
関係会社事業損失引当金	4,014	2,525		
事業再編損失引当金	30,272	—		
環境対策引当金	32,581	26,555		
製品補償引当金	392	—		
役員退職慰労引当金	1,710	1,677		
株式給付引当金	—	220		
退職給付に係る負債	56,312	42,249		
その他	40,078	38,033		
固定負債合計	520,123	562,313		
負債合計	1,318,016	1,421,151		
<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	92,393	79,439		
利益剰余金	274,723	294,814		
自己株式	△2,157	△2,868		
株主資本合計	484,416	490,843		
<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	22,806	42,940		
繰延ヘッジ損益	708	△1,119		
土地再評価差額金	28,059	27,097		
為替換算調整勘定	△12,212	△8,057		
退職給付に係る調整累計額	△16,997	△6,470		
その他の包括利益累計額合計	22,364	54,390		
非支配株主持分	79,252	69,161		
純資産合計	586,034	614,394		
負債純資産合計	1,904,050	2,035,546		

### 連結損益計算書(要旨)

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2019年4月1日～2020年3月31日)	当連結会計年度 (2020年4月1日～2021年3月31日)
売上高	1,516,100	1,485,121
売上原価	1,325,438	1,312,771
売上総利益	190,662	172,349
販売費及び一般管理費	152,709	145,781
営業利益	37,952	26,567
営業外収益合計	31,362	38,278
営業外費用合計	19,704	20,318
経常利益	49,610	44,527
特別利益合計	16,562	28,876
特別損失合計	106,671	30,063
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	△40,498	43,341
法人税等合計	28,810	12,564
当期純利益又は当期純損失(△)	△69,308	30,777
非支配株主に帰属する当期純利益	3,541	6,369
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(△)	△72,850	24,407

### 連結キャッシュ・フロー計算書(要旨)

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2019年4月1日～2020年3月31日)	当連結会計年度 (2020年4月1日～2021年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー	67,545	78,442
投資活動によるキャッシュ・フロー	△66,898	△101,763
財務活動によるキャッシュ・フロー	28,873	41,514
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	27,559	19,203
現金及び現金同等物の期末残高	127,284	147,533



# 株式情報

## 株式情報

2021年3月末現在

### 株式の状況

発行可能株式総数：340,000,000株

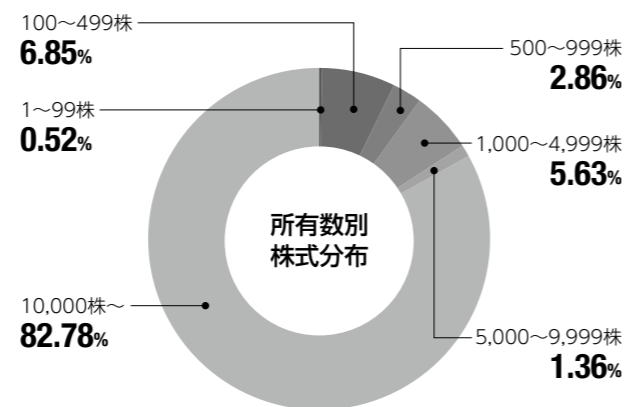
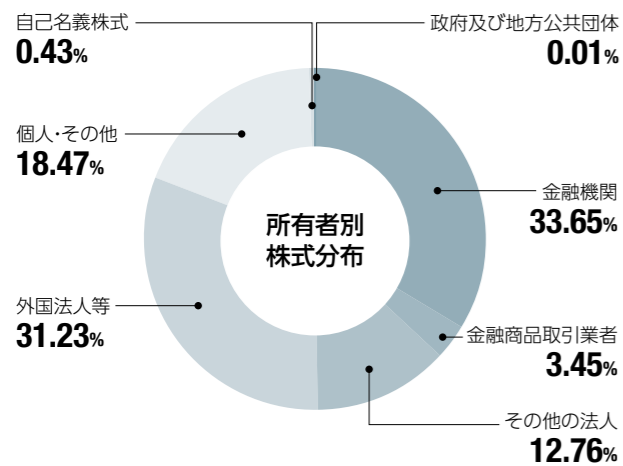
発行済株式総数：131,489,535株

株主数：92,446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)	11,519	8.8
(株)日本カストディ銀行(信託口)	8,807	6.7
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	6,873	5.2
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	3,979	3.0
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	2,231	1.7
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	2,003	1.5
(株)三菱UFJ銀行	2,003	1.5
(株)日本カストディ銀行(信託口5)	2,002	1.5
三菱重工業(株)	1,900	1.5

※持株比率は、自己株式(559,581株)を控除のうえ、計算しています。



### 株主総利回り(TSR)\*

	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月
三菱マテリアル	107.9%	105.0%	98.8%	79.1%	92.3%
TOPIX	114.7%	132.9%	126.2%	114.2%	162.3%

※三菱マテリアルとTOPIXの値は、2016年3月末日の終値データを100としています。

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：2,035,546百万円

従業員数：6,153名(連結：27,162名)

連結子会社：140社

持分法適用関連会社：19社

加盟する主要団体等：

日本経済団体連合会、経済同友会、セメント協会、日本鉱業協会、

ICMM(International Council on Mining and Metals =国際金属・鉱業評議会)ほか

2021年3月末現在