

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

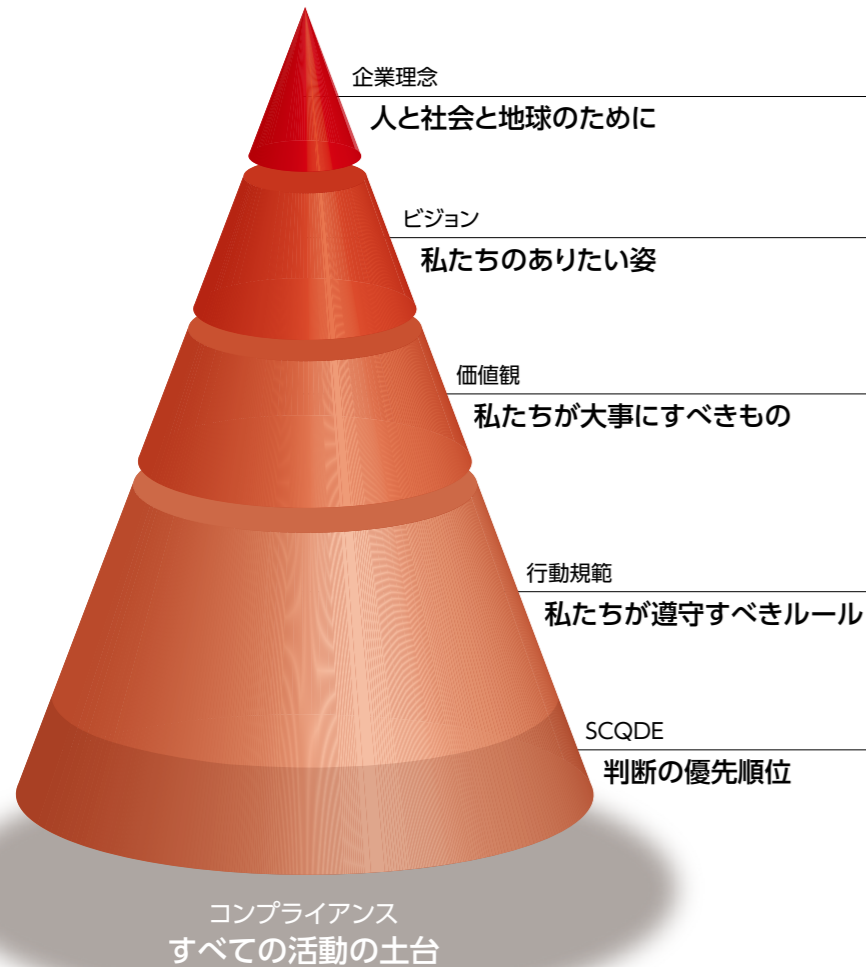
三菱マテリアル 統合報告書 2020

三菱マテリアル
統合報告書
2020
2019.4 ▶ 2020.3

人と社会と地球のために



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



三菱マテリアルグループの企業理念体系

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業務を進め、社会の持続的な発展に寄与していきます。

私たちの企業理念体系は、この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、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 **S Safety & Health**
安全・健康最優先
 - ② **C Compliance & Environment**
法令遵守、公正な活動、環境保全
 - ③ **Q Quality**
「顧客」に提供する製品・サービス等の品質
 - ④ **D Delivery**
納期遵守
 - ⑤ **E Earnings**
適正利益
- SCQDEは私たちの事業を行う上で判断の優先順位を示したものです。私たちが「顧客」に製品・サービスを提供するにあたっては、SCQDEを軸とした上で、Dを満たさなければなりません。それらを確実に実行し続けることが「顧客」や社会からの信頼に繋がります。これによって優位性が得られることが、適正利益であると考えます。

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。

三菱マテリアル WEBサイト
<https://www.mmc.co.jp/>

統合報告書2020
日本語版、英語版があり、冊子及びPDFで発行しています。

財務データブック PDF
(英語版のみ)

三菱マテリアルグループの財務情報について、詳細データを報告しています。

ESGレポート PDF
(日本語版・英語版)

三菱マテリアルグループのESGの取り組みや、CSRマネジメントについて、詳細データも含め報告しています。

CONTENTS

2 **トップメッセージ**
企業価値創造に向けて
～社会的価値と経済的価値の両立と経営の持続性の確保～

- 3 前中期経営戦略の振り返りから現中期経営戦略へ
- 4 22中経
 - 22中経の全体像
 - 会社の目指す姿
 - 全社方針
 - 事業戦略
 - コーポレート戦略
 - 持続性の確保
 - 財務計画と新型コロナウイルス感染症の影響について
- 9 より次元の高い企業価値創造に向けて

10 **三菱マテリアルグループについて**

- 10 三菱マテリアルのDNA
- 12 三菱マテリアルの強み
- 14 価値創造プロセス
- 16 重要課題の特定とその対応

18 **事業戦略**

- 18 高機能製品
- 22 加工事業
- 26 金属事業
- 30 セメント事業
- 34 環境・エネルギー事業
- 38 その他事業(アルミ事業・関連事業)

39 **コーポレート戦略**

- コーポレート戦略
- 39 研究開発・マーケティング戦略
 - 40 ものづくり戦略
 - 41 品質管理戦略
 - 42 デジタル化戦略
 - 44 人事・人材戦略

基盤強化

- 45 労働安全衛生
- 46 コンプライアンス
- 48 リスクマネジメント
- 51 気候変動
- 52 環境マネジメント
- 53 休廃止鉱山
- 54 情報セキュリティ
- 55 ステークホルダーコミュニケーション

56 **ガバナンス**

- 58 役員のご紹介
- 60 取締役会議長メッセージ
- 61 指名・監査・報酬 各委員長(社外取締役)からのメッセージ
- 64 コーポレート・ガバナンス
- 70 グループ全体のガバナンスの強化に向けて
- 72 グループガバナンス体制強化策
- 74 品質管理に係るガバナンス体制の再構築策及び再発防止策
- 76 サステナブル経営推進本部について

77 **財務・非財務情報／企業情報**

- 78 10ヵ年財務サマリー／中期経営計画及び戦略の推移
- 80 財務諸表
- 82 パフォーマンスハイライト(財務・非財務)
- 84 グローバルアトラス
- 86 株式情報

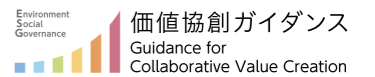
編集方針

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へ、当社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「価値協創ガイドライン」を参照しています。

業績に関する記載は、2020年5月27日時点の情報を基に掲載しています。



■ **対象範囲**

三菱マテリアル(株)を中心に、グループ会社を含みます。非財務情報の対象範囲についてはESGレポートをご参照ください。

■ **対象期間**

2019年度(2019年4月1日～2020年3月31日)
※最新の状況をご報告するため、2020年4月以降の情報も掲載しています。

■ **発行時期**

2020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、過去または現在の実績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的な判断であり、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。

ESG投資のための株価指数の構成銘柄への採用(2020年7月現在)

2020 CONSTITUENT MSCI JAPAN
ESGセレクト・リーダーズ指数

2020 CONSTITUENT MSCI JAPAN
女性活躍指数(WIN)

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.



ECPI社による「ECPI INDICES」の構成銘柄に採用されています。ECPI社はイタリアとルクセンブルクに拠点を置く、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。



三菱マテリアル株式会社
執行役社長

小野直樹

企業価値創造に向けて

～社会的価値と経済的価値の両立と経営の持続性の確保～

前中期経営戦略の振り返りから現中期経営戦略へ

当社は、2020年度から3年間を対象とする新たな中期経営戦略(22中経)を策定し、2020年3月25日に公表しました。

2017-2019年度を対象期間とした前中期経営戦略(19中経)は「事業ポートフォリオの最適化」「事業競争力の徹底追求」「新製品・新事業の創出」という全社方針のもと、「イノベーションによる成長の実現」「循環型社会の構築を通じた価値の創造」「成長投資を通じた市場プレゼンスの拡大」及び「持続的な改善を通じた効率化の追求」を重点戦略とし、戦略の実行に重点を置く方針としました。

しかしながら、2017年11月に品質管理に関する不適切な行為が明らかになり、お客様のご協力のもと、製品の安全性を確認するとともに「当社グループの品質管理に係るガバナンス体制の再構築策及び再発防止策」と「当社グループのガバナンス体制の強化策」に取り組むことが喫緊の課題となり、最優先で取り組んできました。

また、中国経済の減速、タイ・インドネシア地域の経済成長の鈍化、自動車や半導体関連の需要の減少、国内におけるセメント需要の減少等の外部環境変化に十分に対応できなかったこと、重要戦略の一部に内部的な要因で遅れが生じたことも否めません。

結果として、連結営業利益、連結経常利益、ROA(総資産経常利益率)及びネットD/Eレシオは、19中経策定時の2019年度試算値に対し未達となりました。

こうした19中経の状況について分析し、改善すべき要因として「マーケティング活動の不足」「顧客情報の入手不足」「製造拠点でのものづくりに関する課題解決能力不足」等を挙げ、22中経ではこれらの対策として「マーケティング強化」「デジタル化推進」「ものづくり強化」を重要戦略として位置付け、経営基盤を強化していきます。

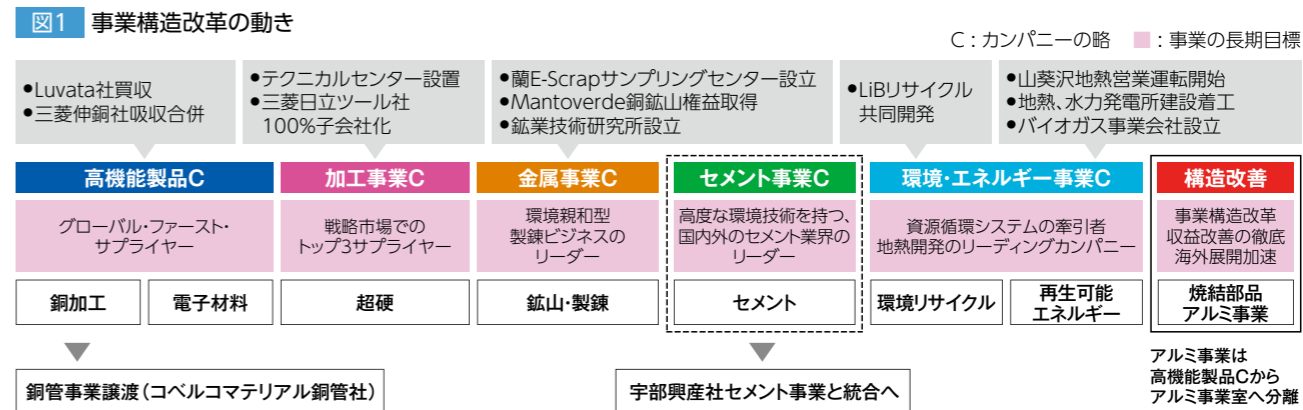
一方で、品質管理を含むガバナンス体制の強化は「コミュニ

ケーションの質・量」「コンプライアンス意識、体制」「資源配分」に関する課題認識のもと、2018年をガバナンス強化元年と位置付け、精力的に取り組んだ結果、改善が進みつつあるという実感を持っています。取り組みの中で「SCQDE」(表紙裏、46ページ参照)を業務遂行における判断の優先順位として位置付け、日常業務を遂行しています。「SCQDE」は資源配分における優先順位や会議での報告順序にも反映される等、経営のさまざまな面での思考の切り口になっています。

また、「バッドニュースファースト」の考え方の浸透も図ってきました。2019年度の不祥事のレポート件数が飛躍的に増加しましたが「バッドニュースファースト」の浸透の表れではないかと分析しています。以前よりは足腰が強くなってきていると思っていますが、こうした取り組みを続け、今後の飛躍に繋がっていきます。

19中経において、全社方針として掲げた3点は、22中経でも引き続き取り組みます。当社の中経は3年をタームとして策定しているものの、事業活動は3年ごとに分断されることなくシームレスに進むものです。従って、全社方針のように底流にある考え方は大きく変化せず、取るべき戦術を環境に適応させる必要があります。

事業構造改革の動き(図1)に示すとおり、全社方針を概観すると、22中経に繋がる動きを進めることができていると考えています。100%子会社の三菱伸銅(株)の吸収合併や三菱日立ツール(株)(2020年4月1日付で(株)MOLDINOに社名変更)の100%子会社化、宇部興産(株)とのセメント事業統合協議開始の基本合意締結等は、「事業ポートフォリオの最適化」の大きな動きです。加工事業におけるテクニカルセンターの設置、新たな銅鉱山の権益取得、リチウムイオン電池リサイクルの共同開発のスタート、地熱・水力発電・バイオガス事業への投資等は「事業競争力の徹底追求」及び「新製品・新事業の創出」に基づくもので、22中経以降でその成果を確実なものにしていきます。



22中経

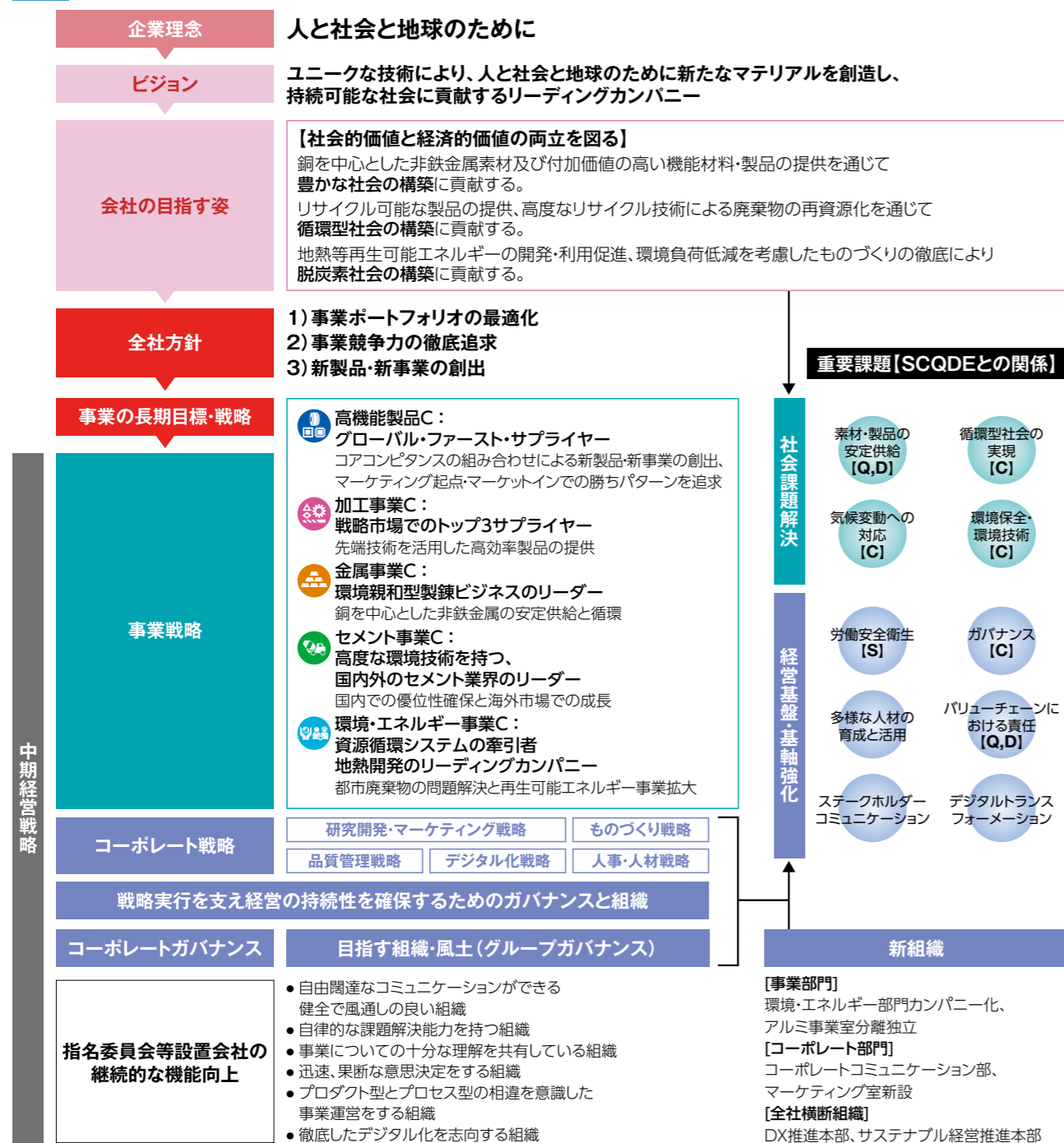
22中経の全体像

22中経は「人と社会と地球のために」という企業理念のもと、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に対し、2022年度末までの到達地点を示すものと位置付けています。22中経の全体像^{図2}では、左側の縦方向に沿って、企業理念のもと、ビジョン、全社方針、事業の長期目標・戦略、そして22中経での事業戦略、コーポレート戦略、ガバナンスと続きま

す。また、今回、ビジョンである「ユニークな技術により、人と社会と地球のために新たなマテリアルを創造し、持続可能な社会に貢献するリーディングカンパニー」をより具体化し、かつ、当社が考える重要課題との関係を踏まえたものとして「会社の目指す姿」を明確に示しています。

そ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。重要課題として認識した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くことを、2030年から2050年にかけての会社の目指す姿として、3点にまとめています。

図2 22中期経営戦略の全体像



重要課題は事業を通じて解決を図る社会課題といった面に加え、社会課題を解決する事業が一時的なものではなく持続的なものであることが求められることから、経営の持続性を確保するための重要課題という観点も必要です。

当社では、以上の二つの観点から抽出した課題を、ステークホルダー及び当社グループにとっての重要度の視点で整理し、重要度の高い課題を最終的な重要課題としています。ステークホルダーと一口に言っても、その幅は広いので、議論の中ではステークホルダーを層別して分析し、最後にその結果を総合するという手順を踏みました。また、当社グループが打ち出している「SCQDE」という業務遂行上の優先順位との関係性も検討に加えました。結果として、重要課題を「事業を通じて解決を図る社会課題」と「経営基盤・基軸強化のための課題」に区分し、前者は22中経の「会社の目指す姿」、後者は「コーポレート戦略」及び「戦略実行を支え経営の持続性を確保するためのガバナンスと組織」に繋がるという構造として捉えることができたと考えています。

図2に示す各要素がいかに有機的に繋がり、統合され、その関係性が構造化されているかを示すことは、当社グループ内で22中経の共有、理解、浸透を促進するために大変重要だと考えています。全体構造の理解のもとで、その構成要素である事業戦略、コーポレート戦略、ガバナンス等の細部の持つ意味が鮮明になると考えています。

会社の目指す姿

会社の目指す姿は、社会課題の解決と繋がっていることから、それぞれ「豊かな社会の構築」「循環型社会の構築」「脱炭素社会の構築」に貢献するということを定義としています。会社としてどこを目指すのか、何をもちょうした貢献をするのかについては、種々の議論がありました。若手や中堅クラスからも多くの提案があり、時間をかけた議論の結果、策定したものです。

会社の目指す姿においては、社会課題としての「気候変動」「環境保全・環境技術」との関連性は重要です。当社グループのほとんど全ての事業がこれらの社会課題と深い繋がりがあると同時に、当社グループの事業活動を通じて課題解決への貢献が可能であることが、会社の目指す姿の策定に大きく反映されています。会社の目指す姿を明確に掲げたことで、各事業部門の長期目標と長期戦略の策定にあたって、会社の目指す姿にどう繋がっているのか、数値的な目標を掲げることも含めて、より具体的な方向性を定める展開ができたと考えています。図2では各事業戦略とESG投資の「ES」やSDGsとの関係性についても整理しています。

環境に関連した分野は、社会的価値と経済的価値の両立を図ることが自社だけの努力では難しい面があるのも事実です。コストの分担や、より効率を高めた社会システムの確立等、社会全体、関連産業への働きかけも必要になると考えます。また、事業を営む会社としてはこの分野における社会的価値と経済的価値の両立をどのように示していくかを市場との対話を通じて模索していく必要があると考えています。

全社方針

22中経の全社方針は、19中経と同様「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」の三つです。

事業ポートフォリオの最適化を目指すうえで、当社グループがオーナーシップを取るべき事業は何かを考え、その事業に集中して経営資源を投入していくべきだと考えます。「オーナーシップ」とは通常は個人に対して使い、その意味は担当する仕事を自分自身の課題と主体的に捉え、強い情熱と責任感を持って取り組む姿勢のことです。会社としての事業に向けた姿勢として、こうした考え方を取るべきと考え、改めて「オーナーシップ」という言葉を使用しています。

自社がオーナーシップを取るべき事業として、以下の4点を挙げています。図3

- 1) ビジョン、会社の目指す姿と整合性のある事業
- 2) 自社としてガバナンスできる事業
- 3) 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
- 4) 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

1) はビジョンが当社グループの最上位概念であり、会社の目指す姿は企業理念を具現化する姿として描いたものであるため、当然のことです。

2) は品質問題に向き合い、立ち向かった経験から必要性を痛感している事項です。ガバナンスを可能とするためには、事業について隅々まで十分な理解をし、それを共有できるようになっている必要があると考えています。

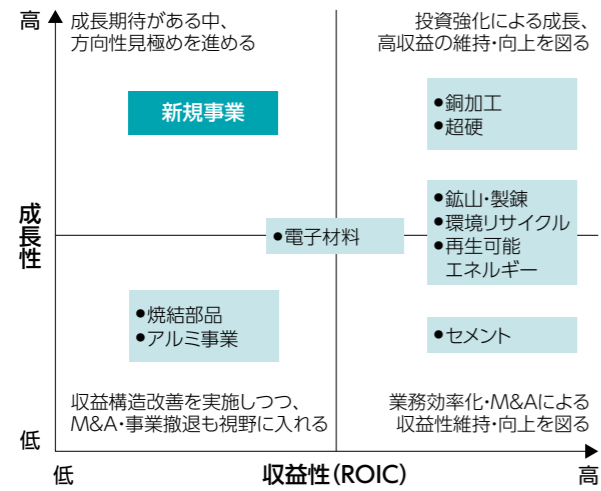
3) はある範囲、分野においてリーダーのポジションを得ることは、ある分野で顧客にとってなくてはならない存在になることを意味し、それによって収集できる情報が増え、今後開発すべき製品、開拓すべき事業分野を迅速かつ効率的に見定めることができると考えます。22中経で示す各事業の長期目標はこの考え方に整合したものとなっています。

4) は資本コストを上回ることが、企業価値創造に繋がることがベースにあります。事業ポートフォリオの構築にあたって、その収益性を見る指標としてROICを採用するのは、資本コストと比較することができ、企業価値創造についての分かりやすい評価ができることによるものです。

また、資本コストを上回るリターンを継続するには、ROICの値が変動(ROICスプレッドが大小)することはあっても、常にROICが資本コストを上回っている状態を維持、継続できることが必要です。

これまでのフロー重視の考え方だけでなく、持続的にROICが資本コストを上回る状態を目指すという方向性も持つべきではないかと私自身は考えています。そのために、全社方針として示すとおり、事業ポートフォリオの入れ替えを適宜行い、事業競争力を磨き、新製品・新事業の創出に挑んでいくことを具体的な戦略・施策に落とし込んで実行していくことが必須だと考えます。

図3 ポートフォリオの考え方



【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

図3のポートフォリオの考え方では、各事業が、収益性と成長性の二つの観点から現在どこに位置するかを示しています。横軸は収益性、縦軸は事業またはマーケットの成長性を評価軸としています。位置付けられた場所ごとに「投資強化による成長、高収益の維持・向上を図る」「業務効率化・M&Aによる収益性維持・向上を図る」「成長期待がある中、方向性見極めを進める」「収益構造改善を実施しつつ、M&A・事業撤退も視野に入れる」というように講ずべき打ち手が異なります。各事業が現状、どのような打ち手を必要としているかの目安になります。

打ち手を講じた結果として、現在位置が変化していくことが起こり得ます。事業ポートフォリオの最適化は、現在のポートフォリオを変化させてどんな姿を目指すのかを追求していくことにほかなりません。その際の観点は以下の二つだと考えています。

- 1) 収益性の観点
現状を把握したうえで、取るべき施策を講じ、事業の入れ替えを必要に応じて行い、結果として各事業が資本コスト(WACC)を上回る状態にしていくこと。
- 2) 成長性の観点
高い成長性が望める事業を組合せとして保有していること。この場合、現段階では収益性は劣るが、将来の高い成長が望める事業を保有し、事業の成長を支え、加速できるマネジメント能力を持つこと及び必要な資金をほかの事業が生み出していること。

事業競争力の徹底追求は、その遂行のために、市場に提供できる核となる技術・知見を磨き上げつつ、不足するもの、補充すべきものはM&A・提携で獲得します。コーポレート戦略としての「ものづくり戦略」「品質管理戦略」「デジタル化戦略」によってこれをサポートしていくことが重要です。

新製品・新事業の創出は、コーポレート戦略の「研究開発・マーケティング戦略」がこれをサポートしていくものと位置付けています。

事業戦略(16-17ページ、図4)

22中経では、会社の目指す姿を踏まえたくうえで、各事業部門が2030年以後になりたい姿を長期目標として表現したことは重要なポイントだと考えています。そのなりたい姿があるからこそ、現時点とのギャップを認識することができ、それを解消する道のりについての考えが深まると思うからです。もちろん、長期目標に至る道筋は一通りではなく、環境に応じて変化するもの、または変化させなければならないものですが、迷路に入り込んで迷走しないためにも長期目標が不可欠です。

加えて、これらの長期目標は事業部門としての「熱い思い」が表現されたものであると感じており、だからこそ意味があると思っています。これは、事業運営において、市場があり顧客が存在すること、その市場に提供できる技術または製品を保有していることに加え、その事業に対する情熱があるかどうか成功の鍵だと考えているからです。事業ポートフォリオのところで述べた、オーナーシップにも通ずる考え方です。

16-17ページでは、各事業の長期目標・戦略とESG/SDGsとの関係や、各事業戦略が22中経において、そして長期的に社会課題の解決にどう繋がっていくかを一覧できるように表現しています。各事業部門がバラバラになることなく、互いの関係性を深めつつ、共通の目標に向かっていくことを更に加速、促進していくことが今後の課題だと考えています。

コーポレート戦略

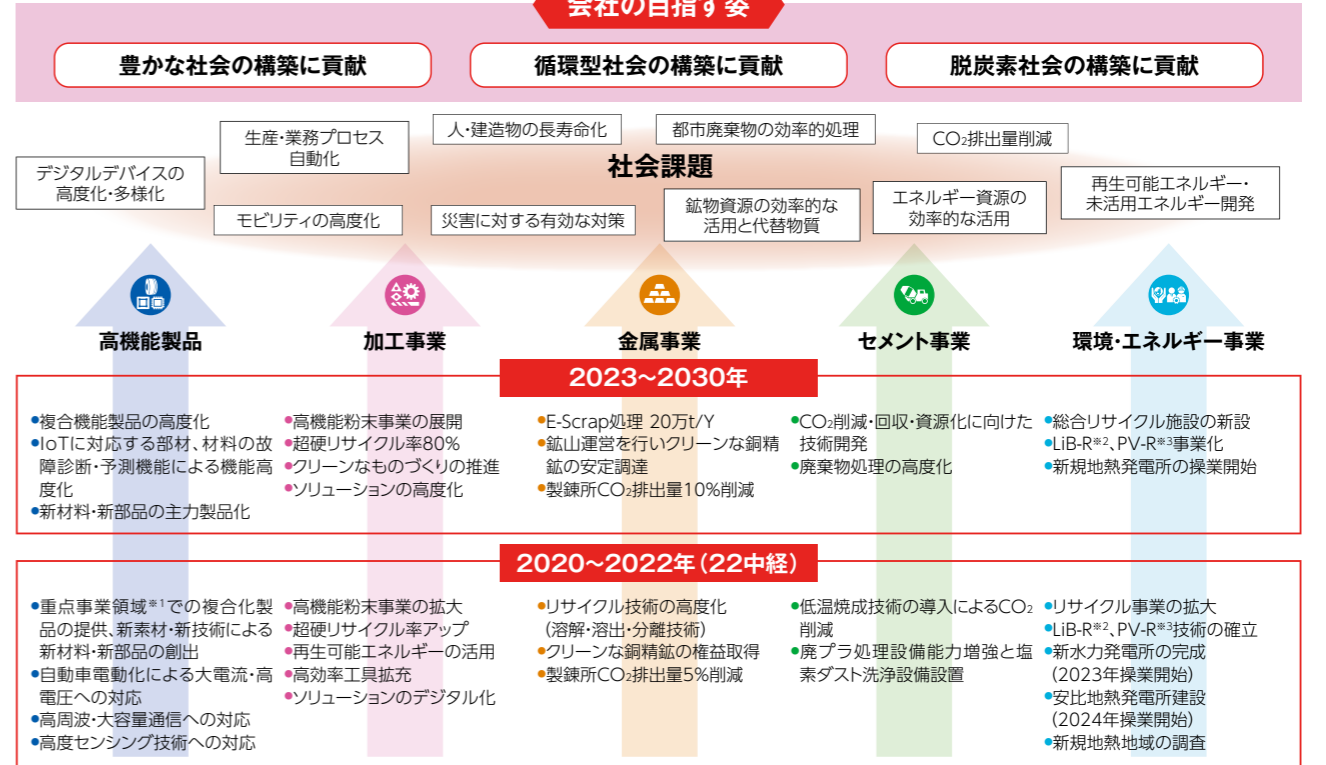
コーポレート戦略は、研究開発・マーケティング、ものづくり、品質管理、デジタル化、人事・人材の各戦略で構成されます。研究開発・マーケティング戦略は全社方針の新製品・新事業の創出を支えるものとして、ものづくり・品質管理・デジタル化戦略は事業競争力の徹底追求をサポートするものとして位置付けています。

研究開発・マーケティング戦略のうち研究開発については、注力すべき分野、重点分野を定め、目指す姿に繋がるメガトレンドを見据え、重点ターゲットを絞り込んでいきます。マーケティングについては、事業部門が既存の事業領域の周辺部を担い、既存事業領域から少し距離のある新規分野はコーポレート部門に新設したマーケティング室が担当します。

ものづくり戦略は各事業戦略との繋がりをベースとした各拠点のビジョン策定と経営フレームワークに沿った自らの実力評価、改善課題の設定、自律的な体質改善がキーです。

品質管理戦略は「守りの品質から攻めの品質へ」がスローガ

図4 社会課題解決に向けた事業戦略



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

ンです。これまでの規格外品を流出させない体制から、規格外品を発生させない設計・設備・工程の実現を目指すことへステージを進めていきます。

デジタル化戦略は22中経以降の核となる戦略と考えています。ものづくり、品質管理とも密接に関連することに加えて、研究開発、マーケティング、人材育成、経営全般等、幅広く、かつ部門横断的な取り組みとなるため、新たにDX推進本部を立ち上げるとともに、外部からCDO(Chief Digital Officer)を担う人材を招聘し、取り組みを加速させます。当社のデジタル化は部分的に進んでいるところはあるものの、全社を挙げた取り組みという意味では他社に後れを取っており、何もしなければ数年後には追い付くことすらできなくなるという危機感を持っており、今ならば、まだ必ず追いつくチャンスはあると思っています。

人事・人材戦略はガバナンスと同様に全体の土台を支えるものとして位置付けています。

持続性の確保

企業経営の持続性を確保することは、社会的価値と経済的価値の両立を持続的に支えるために必須です。そのためには、事業を通じた取り組み、事業戦略実行を支えるコーポレート戦略に加えて、目指す組織・風土を明確にしたうえで、コーポレートガバナンスやグループガバナンスの強化を進めていくことが重要です。

目指す組織・風土として、従来、以下の6項目を挙げています。

- 1) 自由闊達なコミュニケーションができる健全で風通しの良い組織
- 2) 自律的な課題解決能力を持つ組織
- 3) 事業についての十分な理解を共有している組織
- 4) 迅速、果敢な意思決定をする組織
- 5) プロダクト型とプロセス型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

1)、2)、3)はグループガバナンス強化の目標となるものです。親会社・子会社間、本社・拠点間、各拠点内・各グループ会社内のあらゆる階層で円滑かつ自律的なコミュニケーションを行うことにより目指していくものと考えています。22中経では、従来の各階層に対する社長を含めた執行役によるコミュニケーションワークに加え、コミュニケーション活性化を狙いグループ会社取締役会の実効性評価とその結果に基づく改善、グループ会社役員研修の充実を進めます。また、監査部門だけでなくコーポレート部門の部長が各拠点のいろいろな階層へのヒアリングにより課題抽出を行う活動も推進することとしています。

4)はコーポレートガバナンスにも関連するもので、指名委員会等設置会社へ移行した後の執行サイドへの権限移譲と執行に対する監督機能強化・改善を進めることで進化させていく考えです。

5)は特に研究開発、ものづくり、人材交流において意識的な

運営をする必要があると考えています。

6)はDX推進本部による戦略実行により加速させていくものです。

コーポレートガバナンスは、2019年度に指名委員会等設置会社へ移行し、社外取締役が過半を占める取締役会構成となり、22中経策定にあたっては従来以上に多様な視点からの議論・検討が取締役会において行われました。また、2020年7月からは、社外取締役の構成を一部変更し、新たな多様性からの議論が期待される所です。引き続き、モニタリングボードとしての機能性向上の追求と多様性確保による取締役会の継続的改善に取り組んでいきます。

指名・監査・報酬の各委員会では、2019年度は極めて活発な議論が行われました。私は、執行役社長として指名委員会と報酬委員会において、議論のたたき台としての案を提示する役割も担いました。各委員のこれまでの知見に基づく多彩な議論がなされ、良い成果が得られたものと実感しています。今後は立案した計画の遂行、制度に則った運営を行い、結果を踏まえた継続的改善が必要であると考えています。

経営の持続性確保を全社横断的に推進する組織として、2020年4月1日付で執行役社長を本部長とする、サステナブル経営推進本部を立ち上げました。部会を設置して活動するとともに、推進本部会議を開催し、スピード感を持って必要な意思決定を行います。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、対象とする課題や部会構成も柔軟に対応させていただきます。

経営の持続性を確保するための取り組みとは、人間の体で言えば体幹を鍛えることにあたると考えます。当社グループにとって、この体幹を鍛え上げておくことが、次に大きくジャンプをしようとする時の差となって現れるに違いないと考えています。

財務計画と新型コロナウイルス感染症の影響について

22中経において、採用する財務指標と中経最終年度(2022年度)における財務目標、投資計画、株主還元方針、政策保有株式に関する方針を公表しています。図5

財務指標は、収益性はROIC、成長性はEBITDA等で評価をすることとし、プロセス型事業ではROAを補完的に使用していきます。全社的にはROIC/ROE/ROAを併用していく考えとしています。

投資方針は営業キャッシュ・フローや資産売却等によるキャッシュ・インとのバランスを重視しつつ、成長のための大型投資案件がある場合は、財務規律としてネットD/Eレシオ1.0倍以下の範囲で積極的に実行することとしています。

しかしながら、1株当たり80円配当とした株主還元方針も含めて、財務計画は、2020年3月25日に公表した時点のものとあり、その後の新型コロナウイルス感染症の世界的流行による影響を織り込んだものにはなっていません。同感染症の影響により、当社グループの事業と関連の深い国内外の自動車や半導体、建設等の需要減少が生じており、今後当社グループの事業への影響が拡大することが懸念されます。

そのため、2020年5月27日の2020年3月期決算発表時点においては、2021年3月期の業績見通しは合理的に見積もる

ことが困難であること、2021年3月期の配当についても未定であることを公表しました。

今後の同感染症による事業環境の変化や中長期的な業績見通しへの影響を踏まえて、株主還元方針を含む財務計画をはじめとする中期経営戦略については精査を行い、内容の変更を要すると判断した場合は、速やかに公表することとしています。

22中経で打ち出している財務計画以外の戦略の方向性は、

大きく変える必要はないと考えていますが、同感染症が経営に及ぼす影響と対応策は、足許での対応策に加えて、ポストコロナの事業環境の変化を注視しておく必要があります。図6

その変化の程度、内容によっては当社グループが取り組むべき社会課題の追加や見直しが必要となることや、業界の構造変化による戦略や短期的な戦術変更が必要となることへの備えをしておく必要があると考えます。

図6 事業環境変化への対応

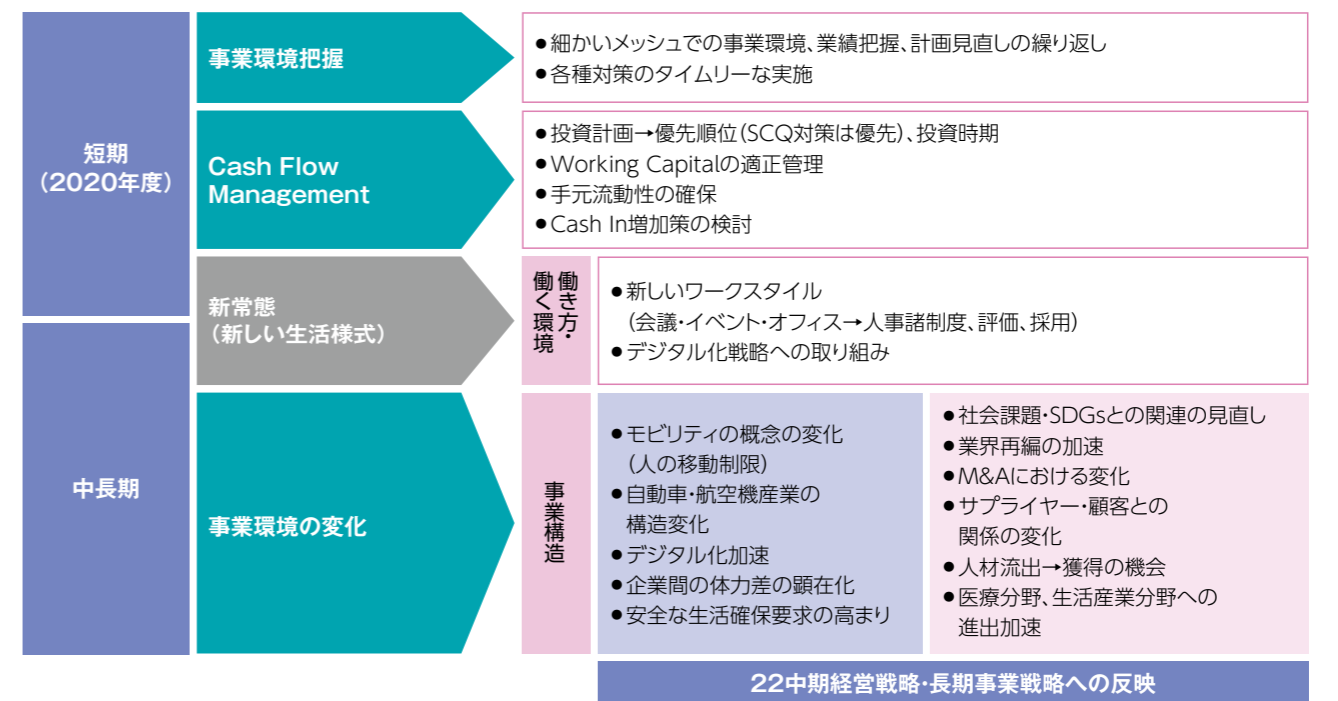


図5 投資方針、株主還元方針、政策保有株式に関する方針

投資方針

- 営業キャッシュ・フロー、事業再編及び資産売却収入を源泉として投資を実行
- 成長のための優良な大型投資案件があれば、ネットD/Eレシオ1.0倍以下の範囲で積極的に実行

◆2020~2022年度累計キャッシュ・フロー (単位:億円)

キャッシュ・イン		キャッシュ・アウト	
営業CF	2,800	成長投資	1,900
その他*1	600	維持更新投資	1,700
合計	3,400	小計	3,600
		財務CF	配当等*2
		合計	4,060

※1 事業再編、政策保有株式売却等
※2 配当金の支払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)

投資総額 3,600	
維持更新 1,700	成長戦略 1,900
22% (銅加工15、電材7) 高機能製品	21% 金属
30% (超硬28、焼結2) 加工	8% セメント
	4% 環境・エネルギー
	15% その他 (関連2、アルミ9、共通4)

株主還元方針

- 業績の変動時においても安定的な配当を旨とし、中経期間中の配当は年間80円/株とする。
- 但し、連結配当性向が25%を下回る場合は、一時的な増配、または自己株式の取得を行う。

	2019年度 (実績)	2020~2022年度
配当	80円/株	80円/株

政策保有株式について

- 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
- 2019年度削減見込:12%

より次元の高い企業価値創造に向けて

今回の統合報告書は2020年3月25日に公表した22中経が中心となっています。中経の策定にあたっては、社内、及び取締役会で多くの時間をかけ、活発かつ綿密な議論を積み重ねました。その結果、重要課題として認識した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くことを、当社グループが2030年から2050年にかけて目指す姿としてまとめることができました。22中経は、その目指す姿に向けて足許3年間で取り組むことを示しています。

事業環境変化は、大変な勢いで、目まぐるしく変化しています。しかしながら、今回示した目指す姿は、長期的な視点に立ち、根源的な価値創造を目指すという観点に立っていることから、時々環境変化によって簡単に揺らぐものではないと言えます。

企業価値の創造は、戦略の立案、策定だけでなし得るものではありません。戦略の実行が伴わなければなりません。戦略

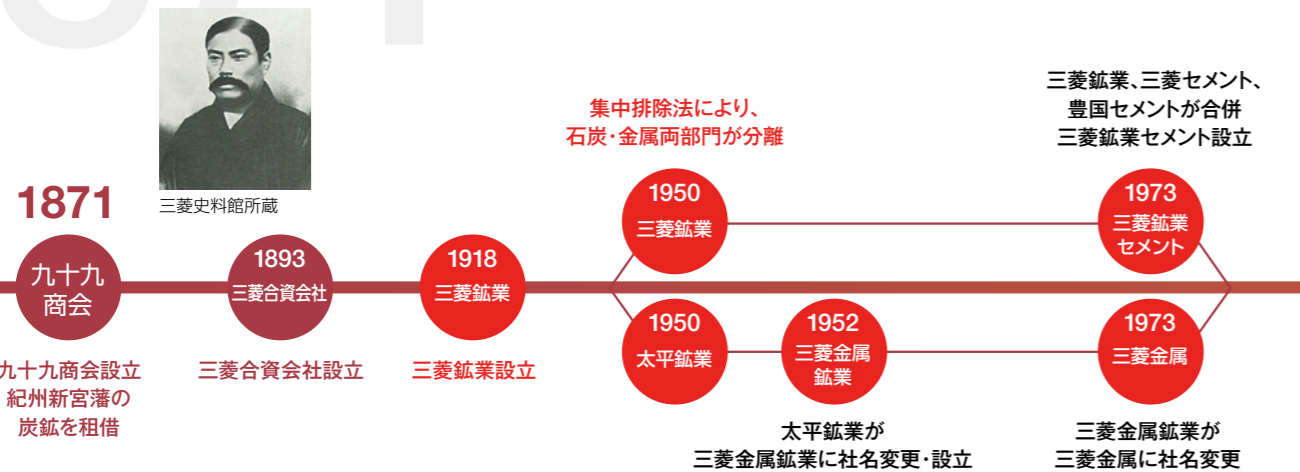
自体は「こうありたい」という意思であり、構想です。それを皆が本当に目指せるかが実行の鍵を握っています。戦略に対する納得性、つまりトップから現場に至るまでの全員が戦略を理解し、共感できることが必要です。そのため、22中経公表後、社内では国内外の代表者を対象としたリモート会議の実施、イントラネットを通じた補足資料の配信、グループ広報誌の特集記事の連載、研修用教材の配信、事業部門ごとの現場への展開等、多種多様な方法で、より多くの階層に中経の考え方の浸透を図っています。

この統合報告書が、社内外の幅広いステークホルダーの方に私たちの考え方を伝える役目を担い、そのうえで多くの異なる視点からのフィードバックをいただき、議論を展開していく材料となることを期待しています。ステークホルダーの方々との議論を通して、私たちの考え方、目指す姿をブラッシュアップしていくことで、より次元の高い企業価値創造へ繋げていけると考えています。

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し、
“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年近くにわたり、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。

▶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



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

直島製錬所設置当時

東京金属工業所 1950年頃

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 三菱レイノルズアルミニウム(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)

1976 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

黒崎工場(現九州工場黒崎地区) 1955年

大沼地熱発電所

▶三菱マテリアルの誕生と発展

三菱金属と三菱鉱業セメントが合併 三菱マテリアルが誕生

三菱マテリアル発足

1990 三菱マテリアル

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 Metal Recycling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

ルバタ・ポリ社

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 湯沢地熱山葵沢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、若松製作所および三宝製作所設置

2020 三菱日立ツールを完全子会社化し、MOLDINOに商号変更

150年の歴史で培われた
三菱マテリアルの
「4つの強み」

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



三菱マテリアルは、150年にわたって培ってきたDNAを継承し、
高度な技術開発と製造技術、そして社会インフラを支える人材力を強みに、
循環型社会の未来に貢献します。

三菱マテリアルは総合素材メーカーとして、時代と社会の多様なニーズに応える
新たなマテリアルを創造し、あらゆる産業の基盤形成に貢献してきました。
今後来るべき循環型社会の構築においても、更なる技術革新によって新たな社会価値の創造に挑戦していきます。

1 高度なリサイクル技術と 事業基盤

長年に及ぶ金属、セメント事業、そして環境リサイクル事業
を中心に蓄積した、多様で高度なリサイクル技術と幅広い事
業経験、独自の廃棄物収集ネットワーク・事業基盤によって、
先進的なリサイクル事業の拡大を可能にします。



直島第2金銀滓センターとE-Scrap



家電リサイクル工場の
自動ピッキングロボット



2 原料から製品までの 価値連鎖と安定供給能力

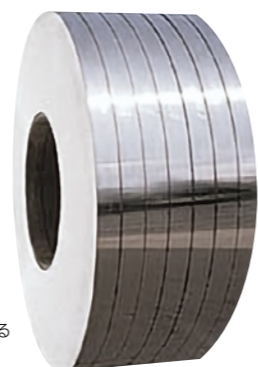
原料資源の安定調達から製品までの一貫した製造体制を確
立し、良質な製品の安定的な市場供給を可能にしています。こ
の強みを基盤として、世の中に不可欠な基礎素材を供給する
とともに、世界各地の産業を支えています。



カッパーマウンテン銅鉱山(カナダ)



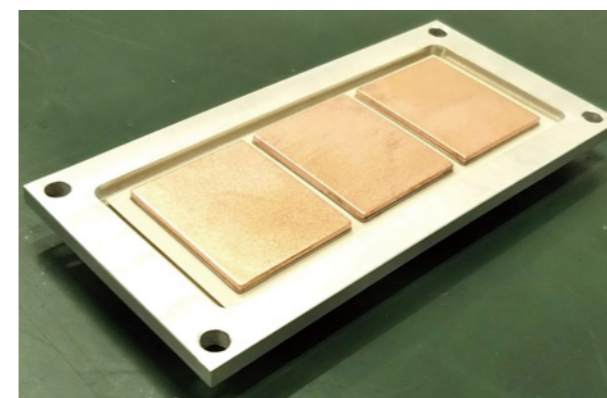
製錬工程



長年の信頼と実績を誇る
無酸素銅条

3 独自の素材開発・ 製造技術力

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(電材)に加え、超硬原料、コーティング(加工)
等の先進技術。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、当社の競争
力の源泉となっています。



パワーモジュール用高性能絶縁放熱基板(DBAC基板)



新開発Al-richコーティング技術を採用した新材種MV1020

4 課題解決に向け 結束できるチーム

女性をはじめ、高齢者、障がい者、外国人も含めた多様な人
材活用を推進、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。



女性社員研修



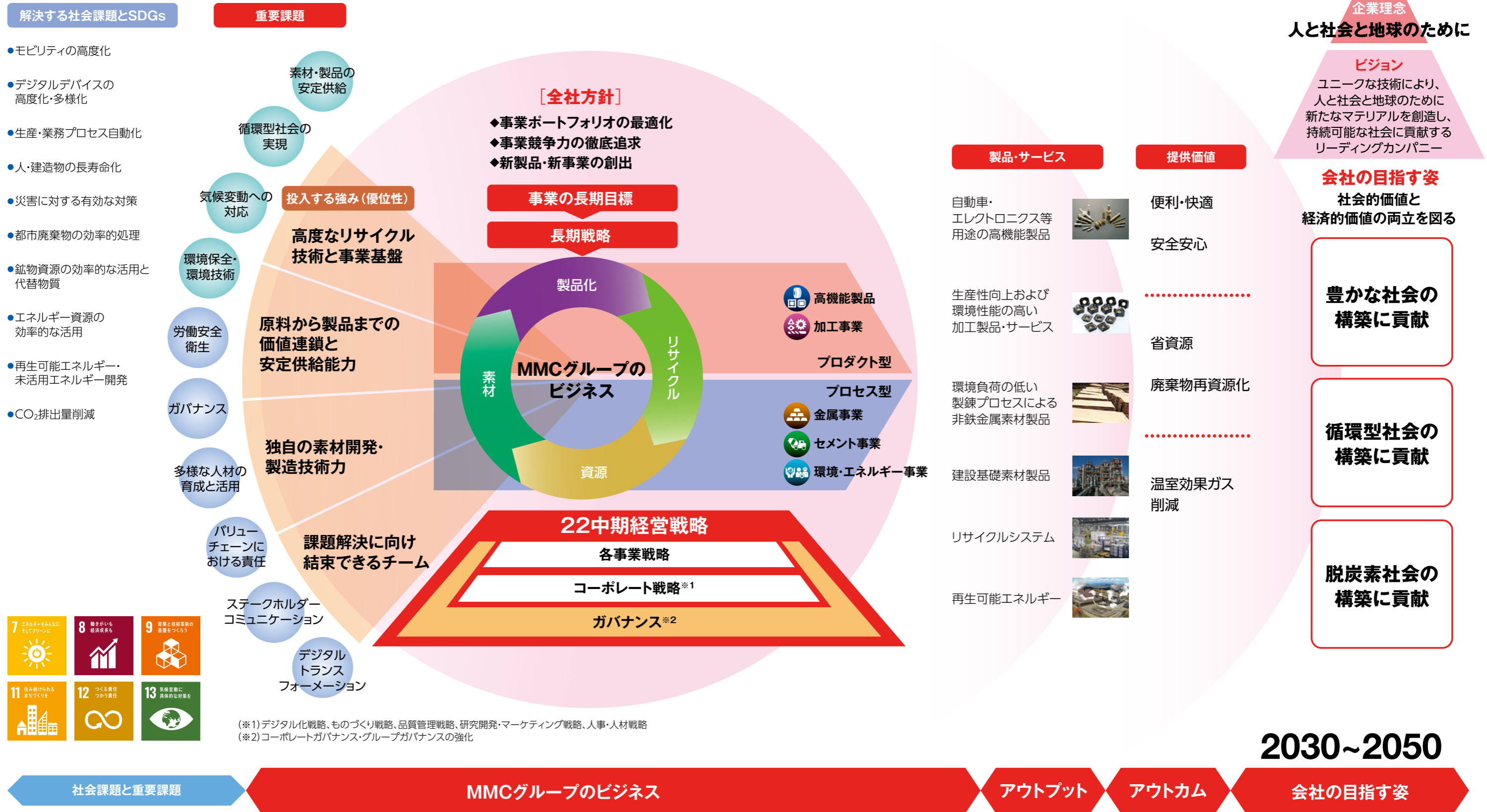
一人ひとりがいきいきと働く職場を目指して



課題解決型の研修風景

価値創造プロセス

三菱マテリアル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。

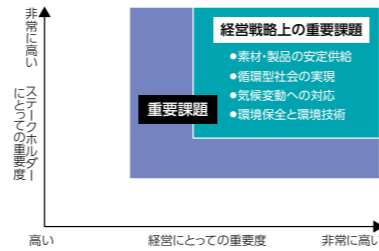


三菱マテリアルグループについて 重要課題の特定とその対応

当社グループは、新中期経営戦略の策定にあたり、2015年に制定したCSR上の重要課題を基礎として当社グループの重要課題を更新しました。更に事業活動を通じて直接解決する経営戦略上の重要課題を設定し、経営戦略との関連性を強化しました。これら重要課題への取り組みは「持続的な開発目標 (SDGs)」の達成にも貢献するものであり、これにより社会的価値と経済的価値の両立による企業価値向上を実現していきます。

目的

特定した重要課題に基づき、会社の目指す姿の実現に向けた事業の長期目標、長期戦略を策定しました。また重要課題に対する当社グループのリスクと機会については、中期経営戦略における各事業戦略、コーポレート戦略及びCSR計画において対処していくこととしています。



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づくりの徹底
	環境保全・環境技術 [SCQDE] 環境汚染防止 生物多様性の保全 環境技術・製品の開発
経営基盤・基軸強化に関する重要課題	労働安全衛生 [SCQDE] 労働災害の未然防止 心身ともに働きやすい職場づくり
	ガバナンス [SCQDE] コンプライアンスの徹底
	多様な人材の育成と活用 人材育成 多様性(女性の活躍推進)
	バリューチェーンにおける責任 [SCQDE] 調達における人権尊重 製品品質
	ステークホルダーコミュニケーション ステークホルダーとの関係構築・強化 顧客満足の上昇 地域社会との対話・共生
	デジタルトランスフォーメーション 業務標準化 オペレーション強化 新たな付加価値創造

事業戦略	事業の長期目標 長期戦略	ESG/SDGs	豊富な社会の構築に貢献	循環型社会の構築に貢献	脱炭素社会の構築に貢献
高機能製品 P18 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	グローバル・ファースト・サプライヤー ●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	7 気候変動 9 産業と資源効率 12 消費の持続可能性	●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	●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	●エネルギー資源の効率的活用 ●CO ₂ 排出量削減 ●脱炭素化に貢献する製品の開発・供給
加工事業 P22 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	戦略市場でのトップ3サプライヤー ●グ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	7 気候変動 9 産業と資源効率 12 消費の持続可能性	●高効率製品とデジタルソリューションの提供	●超硬リサイクル原料使用の推進	●再生可能エネルギーを活用したものづくりの推進 ●高機能粉末技術を活用による電動化ビジネスの拡大
金属事業 P26 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 ●貴金属リテール市場での強力な競合の存在 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	環境親和型製錬ビジネスのリーダー 銅を中心とした非鉄金属の安定供給と循環 ●グリーンな銅精鉱と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	7 気候変動 9 産業と資源効率 11 持続可能な都市とコミュニティ 12 消費の持続可能性	●高機能製品向けの銅を中心とした素材の提供	●リサイクル可能な製品の提供 ●廃棄物の再資源化	●CO ₂ 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
セメント事業 P30 リスク ●CO ₂ 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 ●熟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	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 ●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 ₂ 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	7 気候変動 9 産業と資源効率 11 持続可能な都市とコミュニティ 12 消費の持続可能性	●安全・安心・機能的な街づくり	●廃棄物の再資源化 ●持続的資源リサイクルの推進	●製造プロセスの改善によるCO ₂ 排出量削減
環境・エネルギー事業 P34 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 ₂ 排出削減、再生可能エネルギー需要増	(環境リサイクル) 資源循環システムの牽引者 地熱開発のリーディングカンパニー ●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 ●再生可能エネルギー事業の拡大による脱炭素化	7 気候変動 9 産業と資源効率 11 持続可能な都市とコミュニティ 12 消費の持続可能性	●グリーンエネルギー、リサイクル製品の安定供給	●都市廃棄物の問題解決 ●持続可能な社会システムの構築	●再生可能エネルギーの提供
コーポレート戦略	●研究開発・マーケティング戦略 P39 ●ものづくり戦略 P40 ●品質管理戦略 P41 ●デジタル化戦略 P42 ●人事・人材戦略 P44	●労働安全衛生 P45 ●コンプライアンス P46 ●リスクマネジメント P48 ●気候変動 P51 ●環境マネジメント P52	●休廃止鉱山 P53 ●情報セキュリティ P54 ●ステークホルダーコミュニケーション P55		
ガバナンス	●役員のご紹介 P58 ●取締役会議長メッセージ P60 ●指名・監査・報酬 各委員長(社外取締役)からのメッセージ P61 ●コーポレート・ガバナンス P64 ●グループ全体のガバナンスの強化に向けて P70	●グループガバナンス体制強化策 P72 ●品質管理に係るガバナンス体制の再構築策及び再発防止策 P74 ●サステナブル経営推進本部について P76			

選定プロセス

- 2015年にGRI指標、OECDガイドライン、SRI/ESG設問項目等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の一部見直し
- 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である投資家、お取引先、従業員、地域社会ごとの重要度を評価
- 評価の結果、当社グループの重要課題を特定したうえで、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、その他の重要課題を「経営基盤・基軸強化に関する重要課題」に設定
- 「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」を解決できるよう、長期戦略、中期経営戦略を検討

会社の目指す姿

事業の長期目標 長期戦略	ESG/SDGs	豊富な社会の構築に貢献	循環型社会の構築に貢献	脱炭素社会の構築に貢献
グローバル・ファースト・サプライヤー ●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	7 気候変動 9 産業と資源効率 12 消費の持続可能性	●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	●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	●エネルギー資源の効率的活用 ●CO ₂ 排出量削減 ●脱炭素化に貢献する製品の開発・供給
戦略市場でのトップ3サプライヤー ●グ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	7 気候変動 9 産業と資源効率 12 消費の持続可能性	●高効率製品とデジタルソリューションの提供	●超硬リサイクル原料使用の推進	●再生可能エネルギーを活用したものづくりの推進 ●高機能粉末技術を活用による電動化ビジネスの拡大
環境親和型製錬ビジネスのリーダー 銅を中心とした非鉄金属の安定供給と循環 ●グリーンな銅精鉱と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	7 気候変動 9 産業と資源効率 11 持続可能な都市とコミュニティ 12 消費の持続可能性	●高機能製品向けの銅を中心とした素材の提供	●リサイクル可能な製品の提供 ●廃棄物の再資源化	●CO ₂ 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
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 ●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 ₂ 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	7 気候変動 9 産業と資源効率 11 持続可能な都市とコミュニティ 12 消費の持続可能性	●安全・安心・機能的な街づくり	●廃棄物の再資源化 ●持続的資源リサイクルの推進	●製造プロセスの改善によるCO ₂ 排出量削減
(環境リサイクル) 資源循環システムの牽引者 地熱開発のリーディングカンパニー ●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 ●再生可能エネルギー事業の拡大による脱炭素化	7 気候変動 9 産業と資源効率 11 持続可能な都市とコミュニティ 12 消費の持続可能性	●グリーンエネルギー、リサイクル製品の安定供給	●都市廃棄物の問題解決 ●持続可能な社会システムの構築	●再生可能エネルギーの提供
●研究開発・マーケティング戦略 P39 ●ものづくり戦略 P40 ●品質管理戦略 P41 ●デジタル化戦略 P42 ●人事・人材戦略 P44	●労働安全衛生 P45 ●コンプライアンス P46 ●リスクマネジメント P48 ●気候変動 P51 ●環境マネジメント P52	●休廃止鉱山 P53 ●情報セキュリティ P54 ●ステークホルダーコミュニケーション P55		
●役員のご紹介 P58 ●取締役会議長メッセージ P60 ●指名・監査・報酬 各委員長(社外取締役)からのメッセージ P61 ●コーポレート・ガバナンス P64 ●グループ全体のガバナンスの強化に向けて P70	●グループガバナンス体制強化策 P72 ●品質管理に係るガバナンス体制の再構築策及び再発防止策 P74 ●サステナブル経営推進本部について P76			

高機能製品

グローバル・ファースト・サプライヤー



高機能製品カンパニー プレジデント
執行役副社長 鈴木 康信

迅速・柔軟な開発力・提案力で、
世界中の顧客から最初に相談を受ける
サプライヤーを目指す

高機能製品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。現在の事業環境については、自動車のEV化と電子制御化の進展や、5G普及等を背景にしたデジタル化やデータエコノミーの進展等はプラス要因として働く一方、新興企業の台頭による価格競争の激化、新技術による代替材の出現、銅等の資源価格の高騰、新型コロナウイルスに起因した経済の停滞等がマイナス要因としてあると考えています。また、長期的にはグローバル化の逆転による経済の多極化・ブロック化が進展するか否かにも注目しています。

このような事業環境のもと、私たちは世界中の顧客から最初に相談を受けるサプライヤーとなること、そして品質や製品

22中経の具体的施策

- ・事業部間を横断したキーアカウント責任者の設置
- ・AI・IoTの活用による情報分析(デジタルマーケティング等)
- ・製品ロードマップの顧客との共有(共創力)
- ・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

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目指しています。当カンパニーの強みは、無酸素銅や高性能・高品質な合金をつくり出す材料技術、絶縁放熱部品をはじめとする異種材料接合等の加工技術、多様な製品ラインアップや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。一方、量産技術の強化や、デジタル化を含めたマーケティング力の向上、人材の確保・育成が課題となっています。当カンパニーは、これらの課題解決に取り組むと同時に、強みに更に磨きをかけることで市場をリードしていく方針です。

22中経期間は、新型コロナウイルスによる経済・産業への影響が残ると思われませんが、中長期的な方向性として自動車

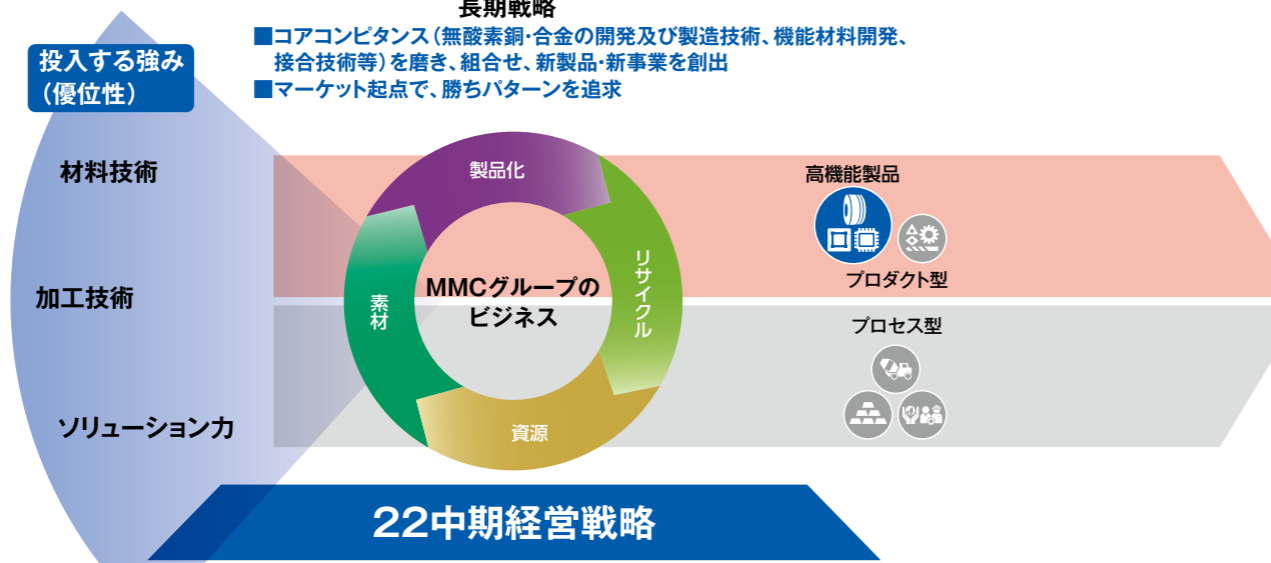
のEV化や自動運転への要求、各種インフラのIoT化という流れに大きな変化はなく、顧客との開発は着実に進んでいます。また、環境にやさしい材料の要求や、再生可能エネルギーの活用、世界的に高齢化が進む中で、健康を支えるための医療機器の進化という流れも途切れることはありません。

私たちはこのような成長市場において変化をチャンスと捉え、当社の強みを軸に変化に挑み、顧客のパートナーとして、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、事業の成長を図りたいと思います。

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

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
- ・CO₂排出量削減



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
- ・エコグラス
- ・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

- ・シリコンパーツ
- ・柱状晶シリコン
- ・シール材 他

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

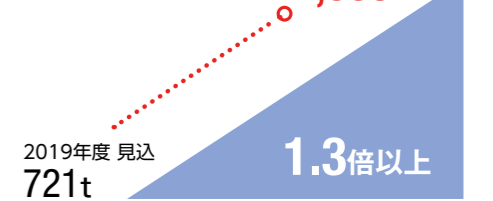
- ・低環境負荷素材の開発・使用
- ・鉱物資源の効率的な活用と代替物質

脱炭素社会の構築に貢献

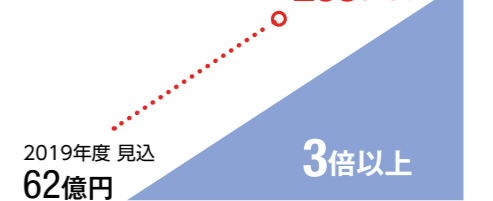
- ・エネルギー資源の効率的活用
- ・CO₂排出量削減
- ・脱炭素化に貢献する製品の開発・供給

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



次世代自動車・環境対応製品の売上高



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、目まぐるしく変化する市場の要求に機敏に対応し、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見込にあります。

このような市場の拡大に対して、当社は生産能力を3割程度拡大すべく2020～2026年にかけて総額で約300億円の設備投資を計画しています。

当社は、Luvataグループとの連携も更に深めることで、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。

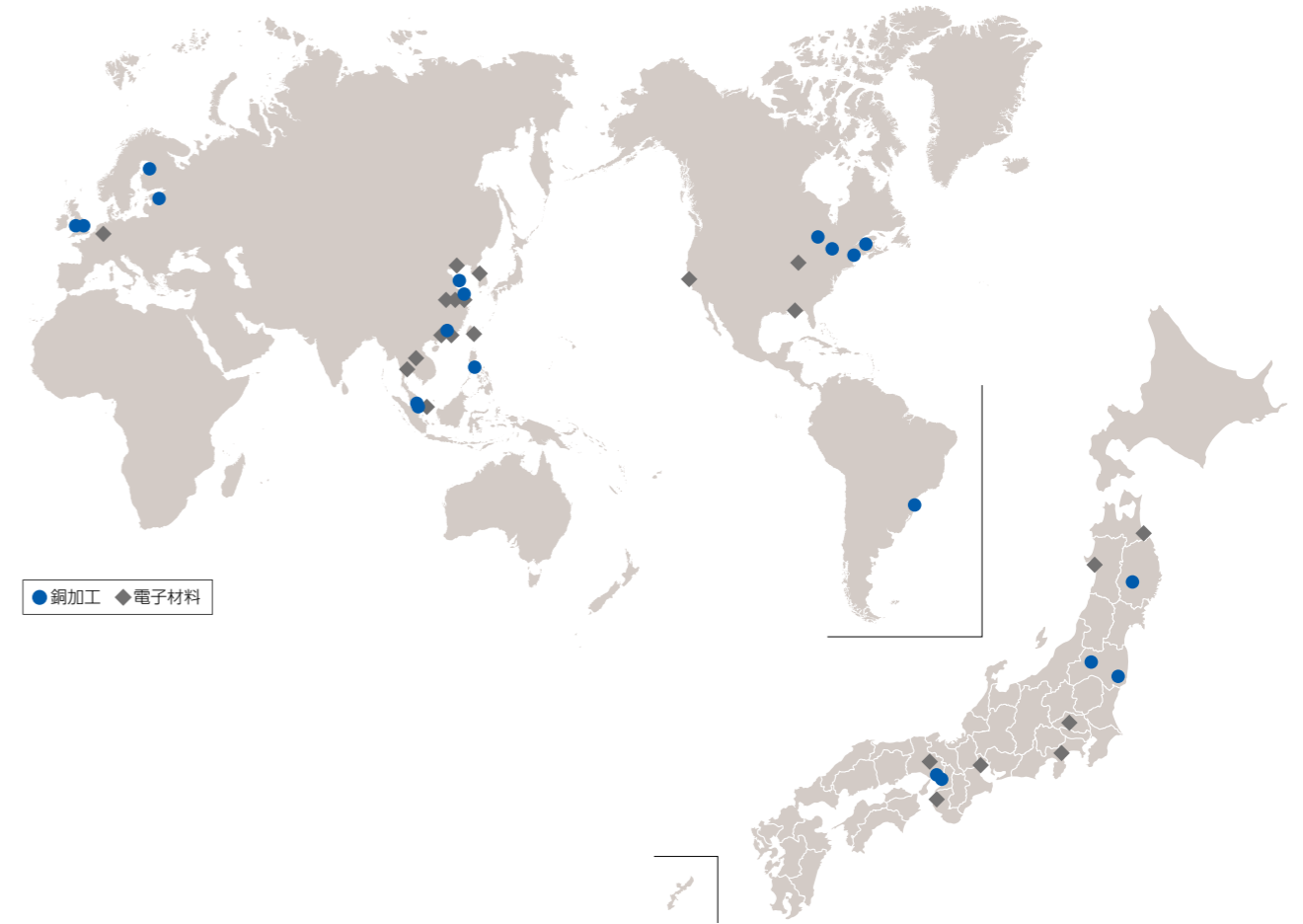
マーケティング力・技術開発力の向上

当社は、無酸素銅や銅合金の開発及び製造技術、機能材料開発、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。

当社は、22中経において、このような強みに更に磨きをかけるとともに、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汲み上げ、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。

これらの施策に加え、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ご認識いただき、品質や製品の独自性に関する顧客満足度において一番のサプライヤーとなることを目指しています。

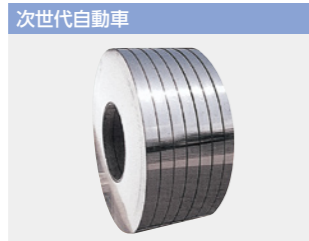
■ 当社グループの世界展開



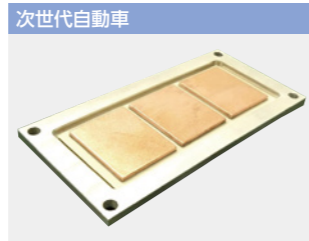
注力市場



次世代自動車
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®



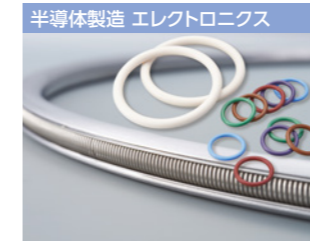
次世代自動車
xEVに必要な大電流・高電圧化にも対応する無酸素銅



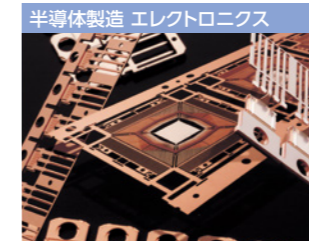
次世代自動車
高放熱性能、信頼性を兼ね備えた絶縁放熱部品DBAC



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部品



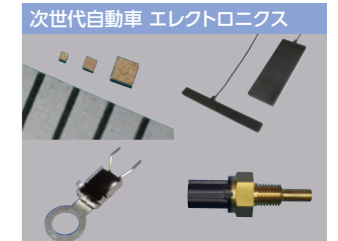
半導体製造 エレクトロニクス
耐熱、耐薬品、耐ラジカル性、低パーティクルに優れたシール



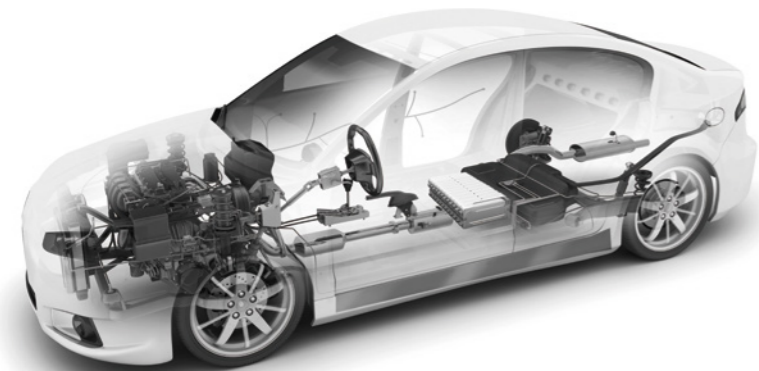
半導体製造 エレクトロニクス
高精度の金型、スタンピング、めっき技術の銅合金リードフレーム



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
EV用バッテリー等車載向け温度センサ各種電子部品



加工事業

戦略市場でのトップ3サプライヤー



加工事業カンパニー プレジデント
執行役常務 田中 徹也

自動車、航空宇宙、医療、金型の戦略市場において、お客様からトップ3としての評価の獲得を目指す

加工事業カンパニーは「自動車」「航空宇宙」「医療」「金型」の産業分野に経営資源を集中し事業活動を展開しています。市場環境のプラス面としては航空宇宙産業、医療産業では加工部材の軽量化、耐久性・耐食性向上が進み、いわゆる難削材加工の切削工具需要の増加が見込まれます。一方、マイナス面として、例えば自動車産業の構造改革によりサプライチェーンが変更され需要変動が予想されること、また、原料価格の高騰による調達コスト増が懸念されます。長期的には、新型コロナウイルスを想定した生活様式や社会のあり方に変化することにより、市場構造が根本的に変わる可能性があることを認識しています。

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

当社の強みは、原料粉末から最終製品・リサイクルまでの一貫対応、素材技術・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・特異性のある製品開発力、品質の安定性、及びグローバルに展開する販売網とテクニカルセンターにおけるソリューション提案力にあると考えています。一方、課題としては、欧米競合に比べお客様向けデジタルソリューション対応に後れを取っている点が挙げられます。これに対しては、お客様向けIoTチームを立ち上げ、データ基盤を整備する等、デジタル化推進に経営資源を投入します。

当社は、お客様へのソリューション提案力を強化するため、世界各国にテクニカルセンターを設置していますが、今後、さ

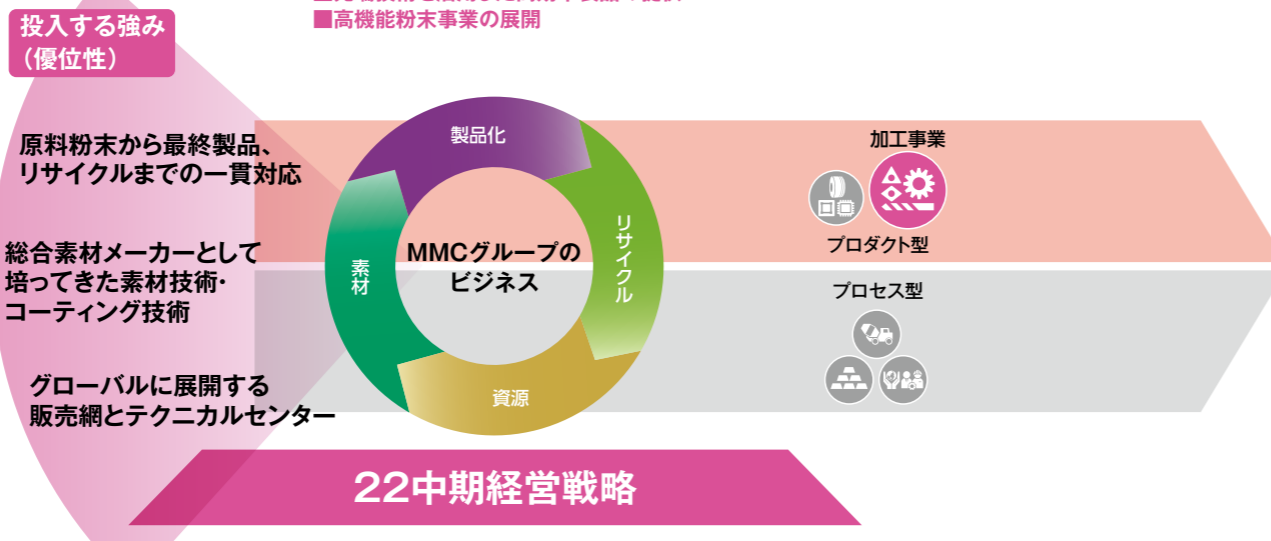
らなる機能向上に取り組んでいきます。特に、技術データを整備、デジタル化することでIoT化を推進します。これによりお客様の要望を常に満たす提案を行い、生産性向上に寄与していくことで豊かな社会の構築に貢献できると考えています。また、再生可能エネルギーを活用したものづくりにより脱炭素社会の構築に貢献するとともに、従来、取り組んでいる使用済み超硬工具を回収し、超硬原料としてリサイクルする取り組みを更に拡大することで循環型社会の構築に貢献していきます。このように、社会的、経済的の両面で価値向上に努め、お客様からトップ3サプライヤーとして評価されることを目指していきます。

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
- ・CO₂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



- 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

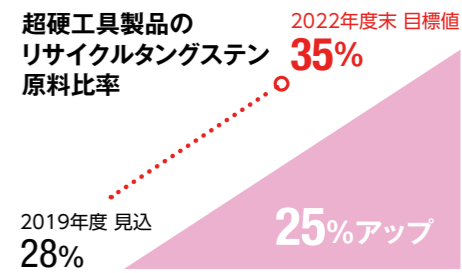
製品・サービス

- 超硬工具**
- ・切削工具
 - ・耐摩耗工具
 - ・建設工具
- 高機能素材**
- リサイクル**

会社の目指す姿

- 豊かな社会の構築に貢献**
高効率工具とデジタルソリューションの提供による生産性向上
- 循環型社会の構築に貢献**
超硬リサイクル原料使用比率を高め、生産活動を通じた環境負荷の低減
- 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と、高機能粉末技術を活用した自動車の電動化に貢献

持続可能な社会への貢献目標



加工事業

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 グローバル供給体制・機能の充実化を図る

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。

競争力あるグローバルな事業基盤の構築

超硬工具の国内シェアトップのポジションを活かし、世界の総合工具工房として、多様化かつグローバル化する市場ニーズに応えていきます。引き続き需要が拡大する自動車産業及び金型産業、高い成長が見込まれる航空宇宙産業や医療産業を中心にグローバル展開を加速させる計画です。また、使用済み超硬工具の回収から再生まで世界の全ての拠点で実施できる体制を整える予定です。更に、デジタル技術による高品質かつ効率化されたものづくりによって、市場変動に応じたグローバル物流と供給の効率化を図っていきます。

デジタル

デジタル技術を活用した加工診断とシミュレーション

社内に蓄積された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んでいます。また、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、より精密な診断をすることが可能となりました。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の提案により、お客様の生産性向上に貢献していきます。



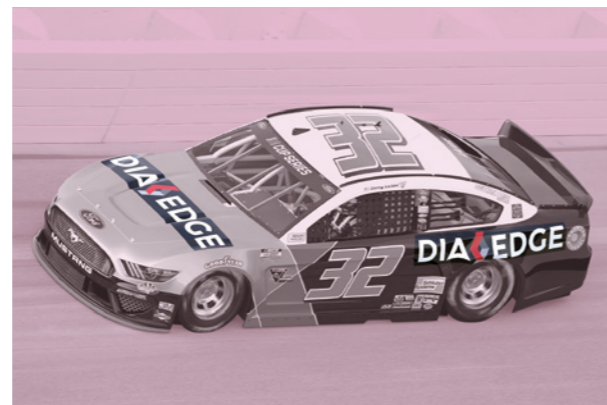
テクニカルセンター機能のグローバル連携強化

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、世界各地のユーザーに充実したソリューション提案を提供しています。今後、更にセンターの機能増強を図り、より多様なソリューション提案力の強化拡充を行っていく計画です。

戦略市場

自動車産業

ドイツでガソリンエンジンを搭載した自動車が登場してから150年が経過し、世界規模で自動車が普及し、環境問題という新たな課題を生じさせることになりました。自動車メーカー各社は、低燃費技術等、環境対策技術を推進しています。これら技術の実現には生産技術の進歩が不可欠であり、日本及び海外各社のメーカーと密接に連携し部品加工技術の進歩に関わっています。また、今後予測されるモビリティの変化への対応として、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しています。



飛躍的成長が期待できる市場への戦略投資

投資面においても、自動車産業、航空宇宙産業、医療産業を中心とするお客様を軸としたマーケティング機能の強化、M&Aを含めた製造・販売機能の拡大、更にデジタル技術を活用した加工診断とシミュレーション、電池市場向け高機能粉末事業の拡大を視野に入れた戦略投資を推進していきます。

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これらのお客様へ提供するため、2016年に航空宇宙部を設立しました。日本、欧州、米国に展開した専任スタッフにより、迅速かつきめ細かな対応が可能です。また、国内外の大学及び航空機製造に関わる研究機関と連携して、当社の独自技術と融合した革新的な切削工具の開発を進めています。更に、シミュレーション技術を駆使した加工方法の提案や、各国のテクニカルセンターにおける切削試験の対応等、お客様のニーズにお応えした、付加価値の高いソリューションを提案しています。



再生プロセスのグローバル展開

従来、取り組んでいる使用済み超硬工具の回収・リサイクルを進め、海外での回収スキームにも取り組んでいきます。循環型社会の構築を支えるとともに、超硬合金の原料であるタンブステンやコバルトの安定調達を目指します。

また、再生可能エネルギーを活用したものづくりを推進し、脱炭素社会の実現に向けて取り組みを推進していきます。

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医療産業のお客様への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、航空機部品と同様に難削材 (コバルトクロム合金・チタン合金・ステンレス合金) が多く使用されます。そのため、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を行うことで、代替機器部品加工で特に耐摩耗性が要求されるコバルトクロム合金の加工や特に加工能率の悪い小径深穴加工等で工具寿命と加工能率を向上させる製品を商品化し、お客様の生産性向上に貢献しています。



金属事業

環境親和型製錬ビジネスのリーダー



金属事業カンパニー プレジデント
執行役常務 酒井 哲郎

製錬技術の研さんを通じて、クリーンな非鉄金属を社会に安定供給、循環させるビジネスモデルを確立

高度に電子化されていく社会にあって、素材としての銅の必要性はますます高まっており、当社は製錬事業者として、高品質な銅を安定的に社会へ供給することにより、社会の発展を支えるべき使命を負っています。一方で、環境問題に対する真摯な取り組みなしに事業の持続的な成長はあり得ません。すなわち、より環境に親和的な製錬事業が当社金属事業の目指すべき姿と考え、そのビジネスモデルを他社に先駆けて確立し実行していくことを金属事業カンパニーの長期目標として掲げました。

この目標の達成のため、三つの戦略を策定しています。一つめは銅の安定供給を支える持続可能な原料ポートフォリオの形成であり、効果的な優良鉱山プロジェクトへの投資を推進しつつ、一方でE-Scrapをはじめとするリサイクル原料を積極的に利用することで、クリーンな原料を安定的に確保していきま

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CO₂排出量5%削減

す。これにより、資源ナショナリズムや新興製錬所の台頭による銅精鉱調達面の課題をクリアします。二つめはリサイクルの推進であり、当社の強みである先進的かつ大規模なE-Scrap処理能力と、特色のある各生産拠点の処理機能を質的に更に充実させるとともに、各生産拠点を横断する最適なマテリアルフローを構築する取り組みを行います。E-Scrap中の微量元素を効率良く再資源化することにより、当社の収益力を強化しつつ、限りある資源の有効利用に寄与していきます。三つめは気候変動への対応です。当社の製錬プロセス（三菱プロセス）は、高効率で環境負荷の低い独自の技術であり、この優位性を最大限に活用していきます。また、世界最大規模の処理量を誇るE-Scrapは燃料の代替として利用でき、これらの代替燃料の使用のほかにも、エネルギー変換効率の向上、エネルギー

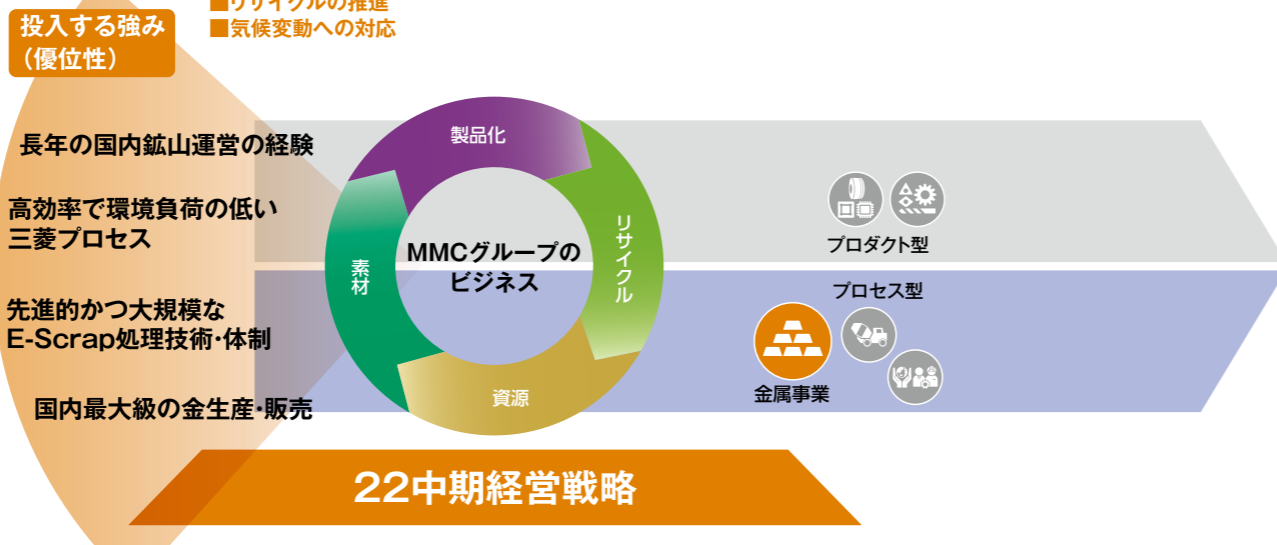
の有効利用にあわせて取り組み、化石燃料を削減していきたいと考えています。

現下、新型コロナウイルス感染症の影響によって世界経済は減速を余儀なくされており、当社金属事業に関しても、これに伴う銅価の低下や銅需要の減少等が懸念されます。鉱山プロジェクトの開発進捗にも影響が及ぶ可能性があり、その場合は22中経についてもスケジュールを中心に見直しを行う必要が生じると考えています。しかしながら、より長いスパンで将来を考えれば、当社金属事業の目指すべき姿ははっきりとしており、当社は短期的な経済状況に柔軟に対応しつつ、長期的な視点に立って戦略を推進していきます。世界経済が再び成長を始めるときに、当社は世界で最もクリーンな製錬所として、その成長に寄与していきたいと考えています。

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



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
- 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



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
- 貴金属リテール市場での強力な競合の存在

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

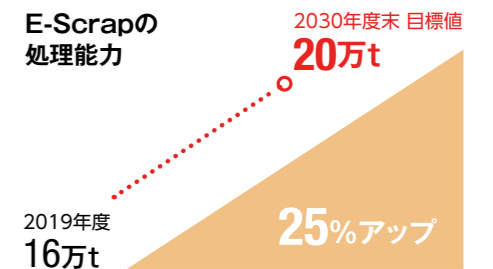
製品・サービス

- 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**
銅を中心とした非鉄金属素材及び付加価値の高い機能材料・製品の提供
- 循環型社会の構築に貢献**
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
- 脱炭素社会の構築に貢献**
CO₂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の徹底

持続可能な社会への貢献目標



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クリーンな原料を確保するため、Mantoverde鉱山の権益取得やZafranalプロジェクトの推進等、新規鉱山投資を進めるとともに

に、銅精鉱中の不純物除去技術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。

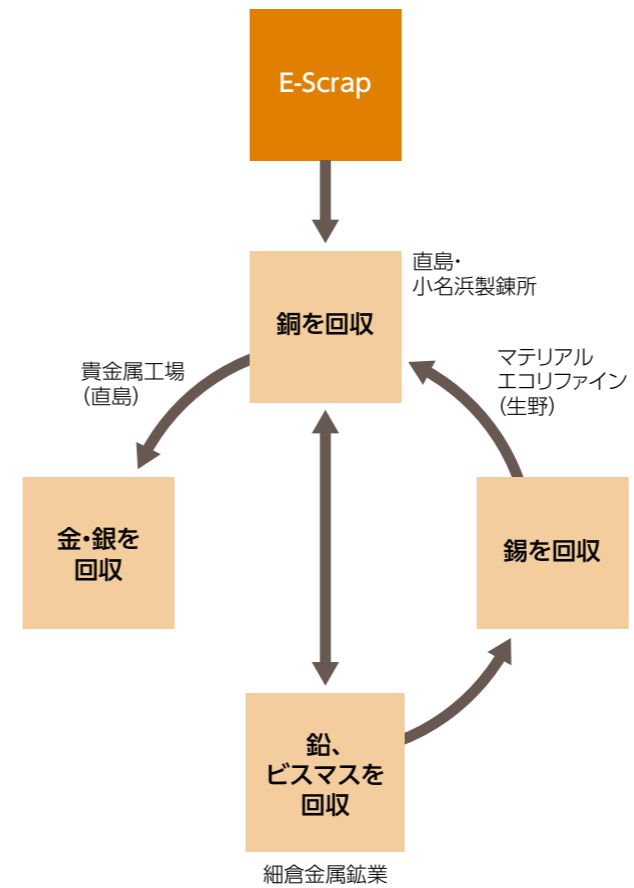
■ 保有鉱山権益・開発プロジェクト



リサイクルの推進

当社グループの各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さんすることにより、グループ全体でのマテリアルフローを最適化し、E-Scrapをはじめとするリサイクル原料中の微量元素を効率良く再資源化する取り組みを行います。また、将来的にリサイクル事業を更に拡大していくためのステップとして、E-Scrap投入量制約条件の把握と処理プロセスの最適化を進めていく計画です。

■ マテリアルフロー



気候変動への対応

気候変動への対応策としては、環境負荷の低い当社独自の製錬プロセスである「三菱プロセス」の優位性を最大限に活用しつつ、E-Scrapによる燃料代替や再生油等の利用により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努めるとともに、再生可能エネルギーの活用にも積極的に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、兵庫県を生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

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



セメント事業カンパニー プレジデント
執行役常務 岸和博

建設基礎素材の安定供給及び廃棄物処理の高度化、CO₂削減による気候変動への対応を図るとともに、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を確保

セメント事業カンパニーにおいて、国内事業では、リニア中央新幹線関連等の特需、大規模災害に備えた防災、減災対策工事、都市の再開発工事の継続等が、プラス要因として挙げられます。一方、人手不足による地方部でのベース需要漸減、資材高騰や原材料・製品輸送コストの増加等がマイナス要因として挙げられます。また、海外事業では、米国の公共事業を中心に引き続き底堅い需要が見込まれる一方で、労務費等のコストの影響や米中貿易摩擦による需要環境への影響等が懸念されます。

当社の強みは、国内事業においては、臨海地区で石灰石自社鉱山から近距離に立地す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が挙げられます。宇部興産(株)との事業統合後においては、宇部興産社の工場を

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CO₂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

含めて国内生産体制の最適化を検討していきます。海外事業では、米国事業における川上(セメント事業)から川下(生コン・骨材事業)への高い垂直価値連鎖を強みとしています。生コンプラント、骨材鉱山の拡充、競争力維持のためのセメント・混和材の供給体制整備等に取り組んでおり、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。

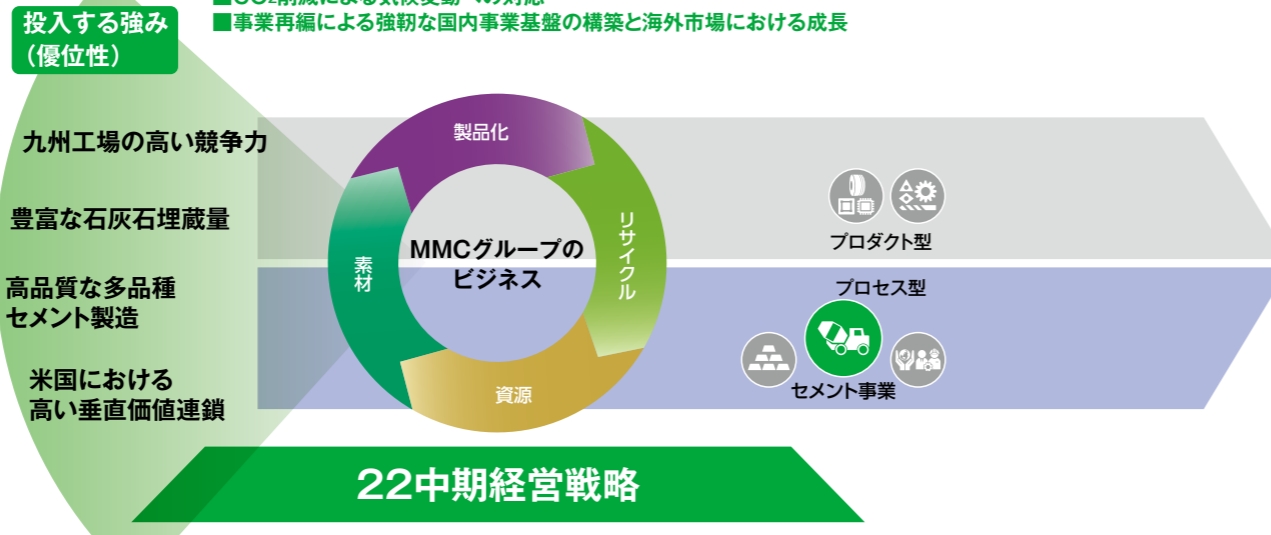
当社は、引き続き基幹工場である九州工場の強靱化を通じ、セメント製造プロセスにおける熱エネルギー代替品増量等廃棄物処理の高度化、CO₂排出抑制と回収・資源化に向けた技術開発による気候変動への対応、IoT・AI活用に積極的に取り組みます。これにより、総合的に環境技術水準の向上に努め、脱炭素社会の構築に貢献する、セメント業界屈指の効率を誇

る国内外のセメント業界のリーダーになることを目指します。

新型コロナウイルスの感染拡大による国内外の事業への影響が懸念されますが、環境変化に対して柔軟かつ迅速な対応を実施していきます。セメント事業は、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を安定供給するとともに、下水汚泥等の生活系廃棄物のほか、多くの廃棄物・副産物を再資源化することで循環型社会の構築に貢献するという社会的価値を有しており、今後も、さまざまな技術開発により、この価値を高めていきます。そして、セメント事業そのものが脱炭素化に向かうとともに、省電力やコンクリート舗装の普及により、間接的に他の産業の脱炭素化を促し、持続可能な脱炭素社会の構築に貢献していきたいと考えています。

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
 - CO₂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



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



- リスク
- CO₂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

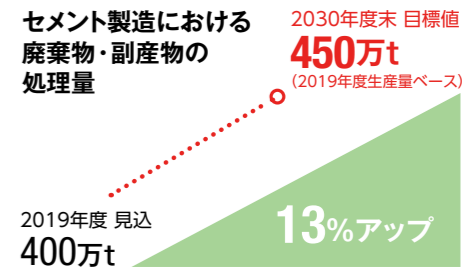
製品・サービス

- 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・機能的な街づくりに貢献
- 循環型社会の構築に貢献**
大量の廃棄物の再資源化と天然資源保護による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CO₂排出量削減

持続可能な社会への貢献目標



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、国内における優位性を活かし、米国事業をはじめ海外事業拠点の拡大等によって海外市場における成長拡大を図ります。

[国内]

工場・物流施設・販売機能の統廃合による合理化効果の創出

国内では、国内事業再編と生産体制最適化を進めるとともに、九州工場の強化、川下事業の強化・最適化を推進します。事業拡大にあたっては、当社グループ単独により得られるメリットは限定的であるという判断のもと、事業統合によるメリット・シナジーの取り込みを目指していく考えです。

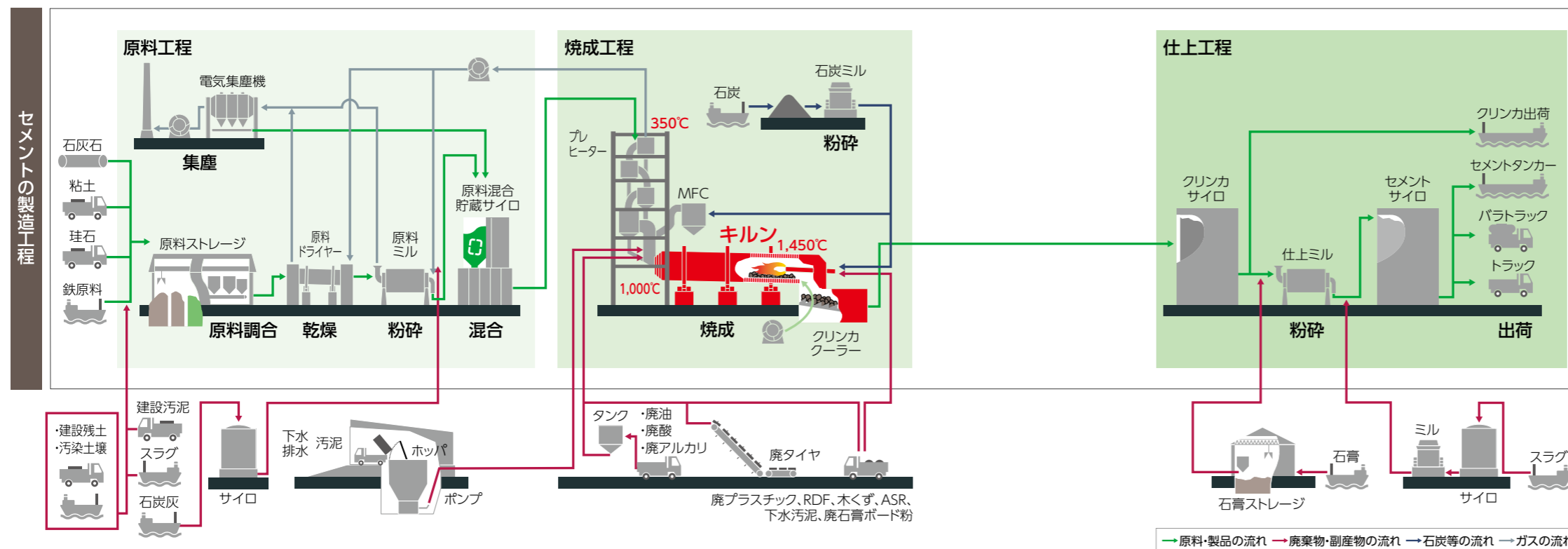
廃棄物・副産物の受入量：
約400万t／年

環境事業の拡充、新技術開発

環境事業の拡充を目指し、リサイクル事業拡大、CO₂排出量削減、回収、資源化に向けた新技術開発及び事業化を推進することで、国内No.1の生産能力を基盤に産業廃棄物の受け入れを拡大、環境事業の拡大を追求していく計画です。更に、拡大余地のある熱エネルギー系廃棄物処理の重点的な取り組みによって熱エネルギー代替率の向上にも努めていきます。



■セメント製造プロセスと廃棄物受入



[海外]

人口増加が見込まれる海外エリアに事業基盤を拡大

海外では、今後の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を有するロバートソン・レディ・ミック社を核として、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、米国以外でも垂直価値連鎖の構築による事業展開を見据えて、成長が期待できる有望な国・地域をターゲットに新規拠点の開拓を進める計画です。



TOPICS

長年のパートナー宇部興産(株)と事業統合

当社は、2022年4月を目途に当社と宇部興産(株)のセメント事業及び関連事業等の統合を実施することにしました。従来、宇部三菱セメント(株)を折半出資で設立し、長年にわたって連携してきましたが、現在の市場変化に伴い、セメント事業全般の統合を図ることで、国内事業で得られるキャッシュ・フローを成長分野に集中させ、社会インフラの整備、循環型社会の発展に貢献できる企業として持続的な成長を目指すこととしました。

当社と宇部興産(株)のセメント事業及びその関連事業等を2022年4月を目途に統合

本統合の主な対象事業

- 国内・海外のセメント事業
- 生コンクリート事業
- 石灰石資源事業
- エネルギー・環境関連事業
- 建材事業その他の関連事業

本統合の方法

- 「両社の折半出資による新会社を設立し、対象事業を承継の上、新会社を存続会社、宇部三菱セメント(株)を消滅会社とする吸収合併」
- 新会社の出資比率は50:50を予定

本統合の日程

- 2020年2月基本合意書締結
- 2020年9月末(予定)本統合に関する最終契約書を締結
- 2021年6月(予定)両社定時株主総会にて本統合承認取得
- 2022年4月(予定)統合実施

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・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

環境リサイクルと再生可能エネルギーにおける
独自技術、優位性を活用し、
安心・安全で持続可能な社会の実現に貢献

環境リサイクル事業では、銅、鉄スクラップ等の回収物価格が業績への影響要因になり、また、家電メーカーの再編、国や自治体の規制動向は、リスク・機会両方の要因になります。再生可能エネルギー事業では、天候条件が影響要因となり、競争事業者の動向・参画、再生可能エネルギー需要等もリスク・機会要因となります。

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ではリサイクル処理技術、レアアース等の回収技術、焼却飛灰再資源化技術、非鉄製錬所とセメント工場における再資源化システムを保有していること、が挙げられます。また、再生可能エネルギー事業では、地熱開発・操業の経験が挙げられます。一方、今後の課題としては、環境リサイクル事業では

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
- ・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

自動化の推進、回収物の高付加価値化、焼却飛灰リサイクル事業の安定操業が、再生可能エネルギー事業では新規地熱地域の調査・開発が挙げられます。

当カンパニーは、これらの優位性を活かし、埋め立て処理や焼却処理を前提にしない持続可能なシステムを、当社グループの保有する製錬・セメント資源化システムとのシナジーによって実現させていきます。また、使用済みの家電製品や自動車等のリサイクル事業で蓄積した技術・ノウハウを応用して、さまざまな廃棄物、スクラップから最大限に資源を循環させる先駆的な事業モデルの構築を目指します。今後も、資源循環システムの牽引者として、新たな社会の仕組みを提案、構築できる企業を目指します。一方、地熱発電では、当社グループが

保有する調査・建設・操業における一連の地熱関連技術を活用・強化し、実績、技術力、プレゼンスで業界を牽引するリーディングカンパニーを目指していきます。

新型コロナウイルスによる経済の落ち込みから、廃棄物処理の民営化が進むことも予想されます。私たちの知識・技術を総合して都市廃棄物の適正処理システムを提案・構築し、循環型社会形成を加速させていきたいと思っております。

人々の価値観や道徳観が、環境保護や持続可能な社会形成に向いているこれからの10年は、環境リサイクル事業・再生可能エネルギー事業にとっても大事な10年と考え、進んでいきます。

事業の長期目標

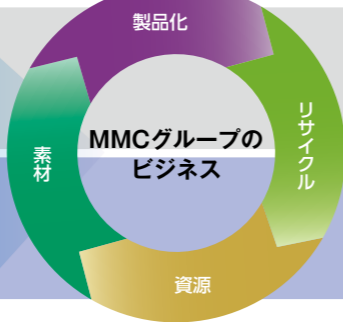
(環境リサイクル)資源循環システムの牽引者
(再生可能エネルギー)地熱開発のリーディングカンパニー

長期戦略

- 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
- 再生可能エネルギー事業の拡大による脱炭素化

投入する強み
(優位性)

- リサイクル処理技術
- レアアース等回収技術
- 焼却飛灰再資源化技術
- 再資源化システムの保有
(製錬所・セメント工場)
- 地熱開発・操業の経験



- プロダクト型
- プロセス型
- 環境・エネルギー事業

22中期経営戦略

リスク

- 競争事業者の動向・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)：CO₂排出削減、再生可能エネルギー需要増

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
- CO₂排出量削減



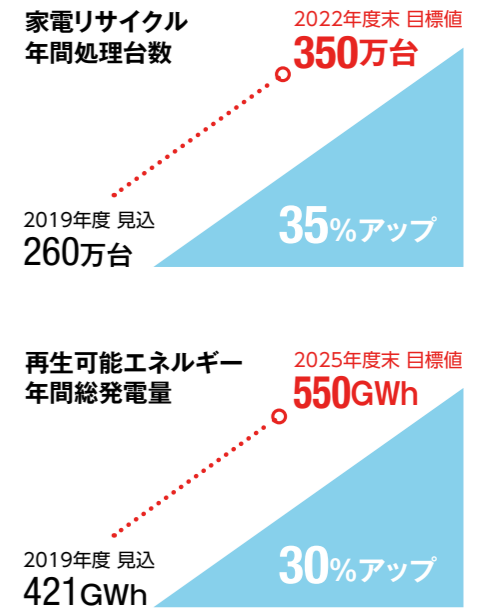
製品・サービス

- 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
クリーンエネルギー、リサイクル製品の安定供給に貢献
- 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に貢献
- 脱炭素社会の構築に貢献
再生可能エネルギーの提供により、CO₂排出量削減に貢献

持続可能な社会への貢献目標



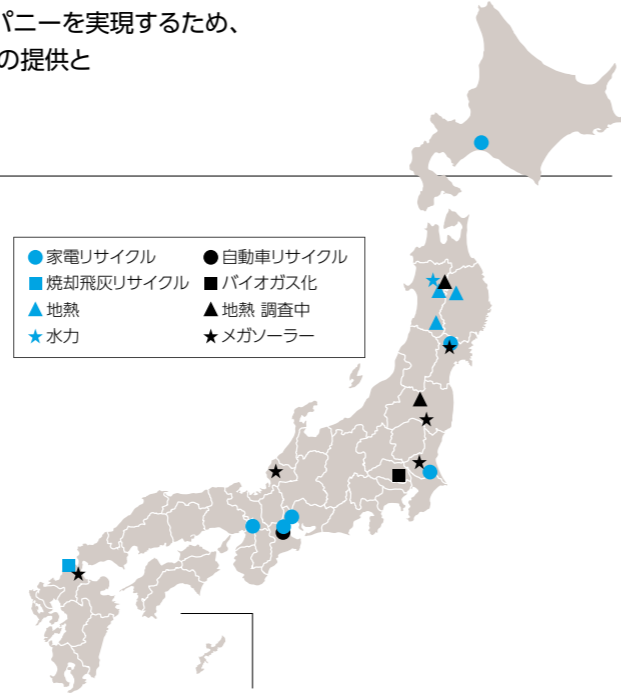
環境リサイクル各事業の競争力の強化と拡大 小又川新水力発電所の完工、安比地熱発電所の建設、新規地熱地域の調査

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、ステークホルダーの皆様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。資源循環システムの確立にあたっては、家電リサイクル、自動車リサイクル、焼却飛灰リサイクル、食品廃棄物のバイオガス化等において、トレーサビリティを徹底し、お客様に安心してもらえるシステムの構築を進めていく計画です。

- 家電リサイクル
- 自動車リサイクル
- 焼却飛灰リサイクル
- バイオガス化
- ▲ 地熱
- ▲ 地熱 調査中
- ★ 水力
- ★ 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5社6工場にて推進しています。



自動車リサイクル
電装化が進む自動車を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、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
(ニューエナジーふじみ野(株): 2020年9月稼働予定)
食品工場や小売店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。



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)

その他事業(アルミ事業・関連事業)

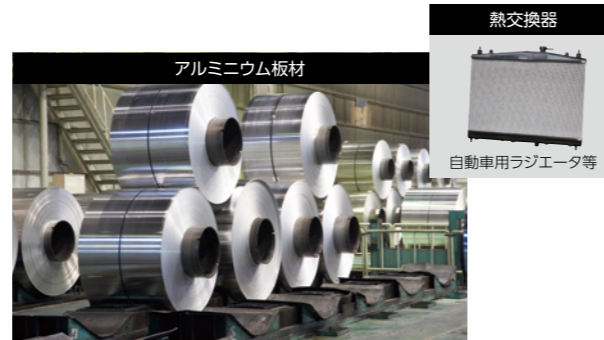
アルミニウムにおける技術的な強みを活かした取り組みで、社会的ニーズを的確に捉え、新たな付加価値を創造する

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の製造販売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。

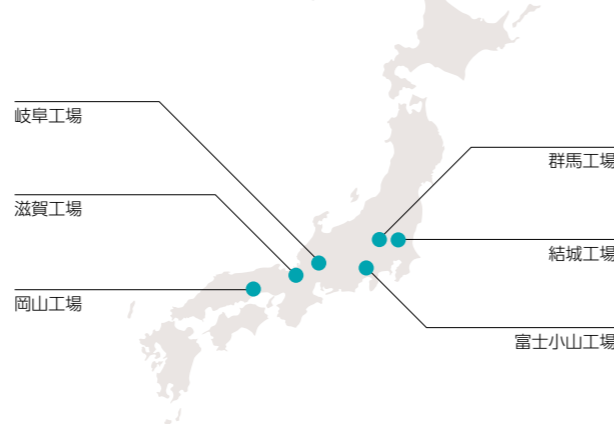
圧延・加工品事業は、車両軽量化を通じて省エネルギーを実現するための素材として、また、価格の高い銅等を代替する素材としてアルミニウムが期待されており、今後も成長が見込まれています。三菱アルミニウム(株)は、成長戦略として自動車向けリチウムイオン電池外装材に注力しており、同社富士製作所の生産性・収益性向上のための投資を実施しています。

飲料用アルミ缶事業については、国内の少子高齢化により市場が縮小すると予想されています。その一方で、ユニバーサル製缶(株)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を市場に投入し、市場拡大を牽引してきました。現在はペットボトルとの競争も激しくなっていますが、アルミボトルの軽量化や新規形状ボトルの開発により、新たな付加価値を創造していく計画です。

■三菱アルミニウム社の熱交換器用板材



■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います。

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)は、非鉄金属、金属加工品、自動車部品、新素材、半導体、電子材料、電子デバイス、産業機械、精密加工品、建設資材、建設工事等、幅広い商品、事業を運営しており、BtoC事業としては当社三田工場製の金カードや純銀粘土の販売も行っています。



地中熱利用システム 工事の様子 (東京スカイツリー)



坑廃水処理に関する技術提供を行ったエラツィテ鉱山(ブルガリア)



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じ、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/高性能素材のサプライヤー
- ・都市資源No.1リサイクラー

メガトレンド、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、有望な新事業領域にマーケティング活動を推進、新製品・新事業を創出し、知的財産も整備します。

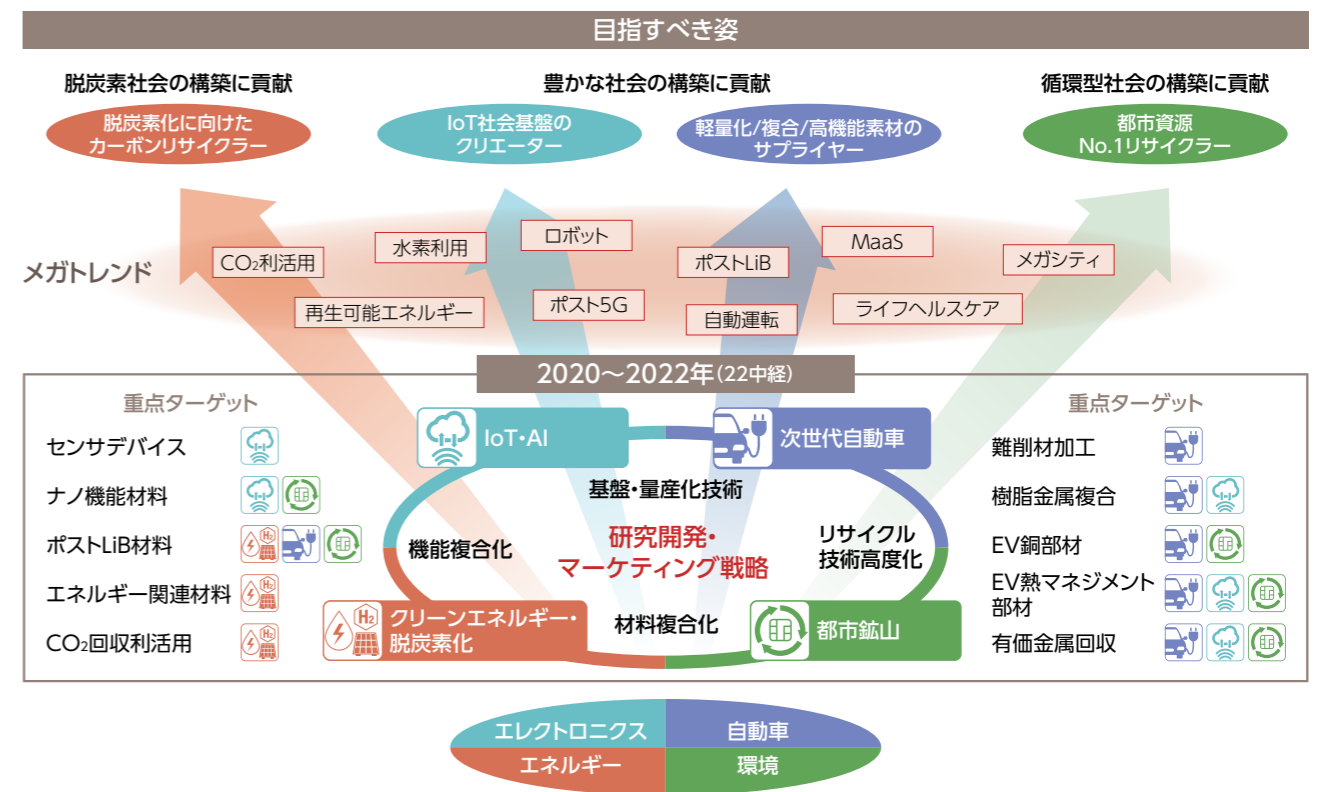
2022年度末の到達点

2022年度末においては、中央研究所の組織改革の成果を確実なものとし、発想の導出・計画的な研究開発の遂行・先進的な技術開発を通じて、新製品・新技術と関連する知的財産を創出します。既存事業の周辺領域や新事業領域に拡大した研究開発・マーケティング体制を構築し、推進します。

22中期経営戦略の具体的施策

中央研究所では、将来における事業開発と、新たな種となる基盤研究開発をグループ横断的に推進します。分析評価やシミュレーション等の基礎技術と、薄膜・界面、金属加工、反応プロセス等の材料技術を活用し、グローバルニーズの変化を先取りした新製品、新技術の開発、新事業創出を推進します。また、特許出願やプレスリリース、学会・論文発表の頻度を上げていきます。

経営企画部にマーケティング室を新設してマーケティング機能を強化、中長期の視点で有望と思われる市場領域での新事業創出を目指します。新規事業部や事業部門と連携し、中長期の事業開発の方向性を定め、効率的な新製品・新事業の創出を目指します。



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、コーポレート部門のグループ支援機能を最大限に活用して「別格化したものづくり力」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、コーポレート部門のグループ支援機能を最大限に活用してそのビジョンを実現している

長期戦略の目指すもの

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

2022年度末の到達点

主要工場における「ものづくり力別格化」のビジョン策定と体質改善活動による強靱な基礎体力づくりを完了させ、改善を着実に進捗させます。また、重要課題に対するコーポレート部門のグループ支援機能の強化も完了し、複数のプロジェクトを成功に導くとともに、一人ひとりの課題解決能力を向上させる環境整備の完了を目標としています。

22中期経営戦略の具体的施策

中長期の事業目標を着実に達成できる高い工場ビジョンと目標を策定し、全社統一の経営フレームワークによるものづくり力の総点検を行い、目標達成に向けた課題抽出から改善実施を継続的にを行い、ものづくり力別格化を推進します。

そのために必要となる先進的な生産技術開発については、部門横断的なリソースを活用し早期実現を進めます。また、昨年発足したスマートファクトリー推進センターでは、AIを使った画像検査装置の開発に注力し検査精度向上や生産性向上に繋げて行きます。

更に、若手技術者を対象に定量的課題解決法を用いて現場の難課題の解決を進めるプログラムを推進中であり、対象社員を広げ、レベルの高い課題解決能力を持つ人材育成を加速させます。

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

2022年度末の到達点

2022年度末においては「守りの品質(=結果系の管理)」を完成させ、「攻めの品質(=原因系の管理)」に重点を置いた取り組みを強化します。

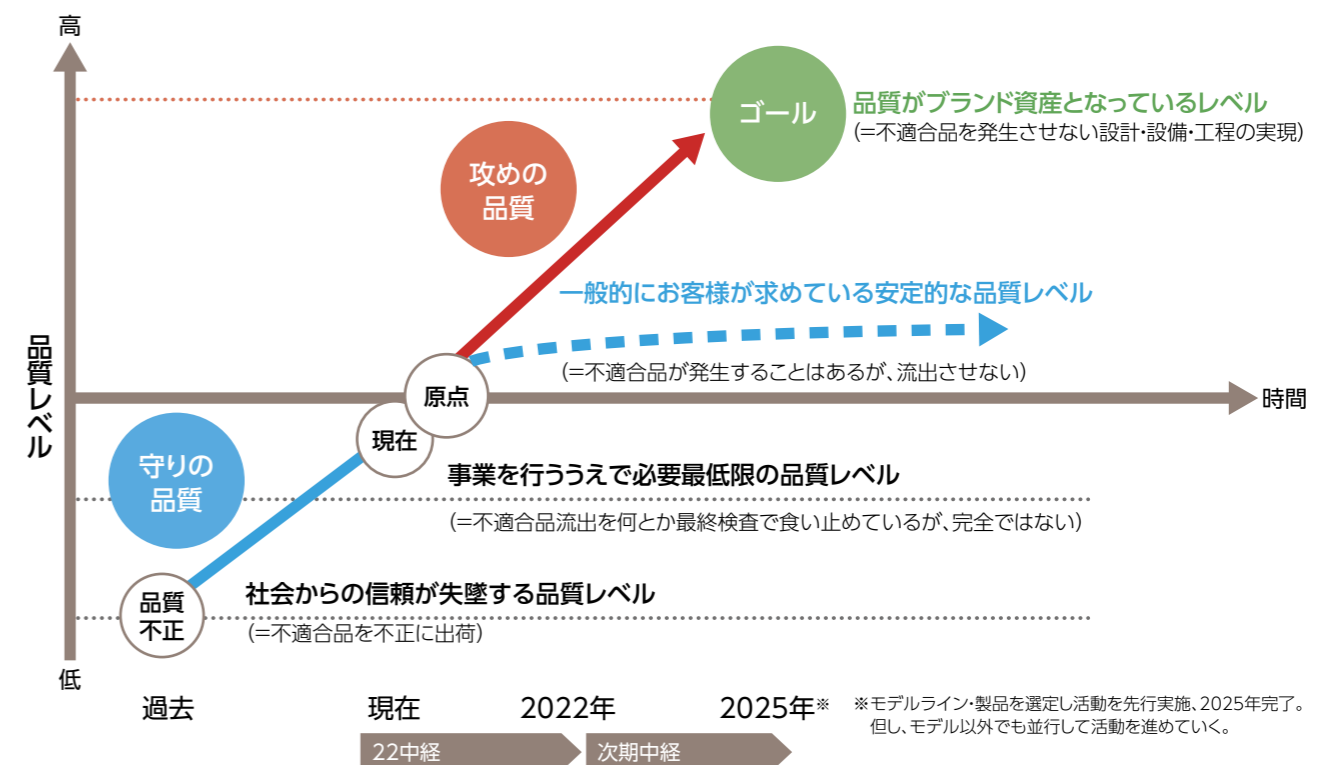
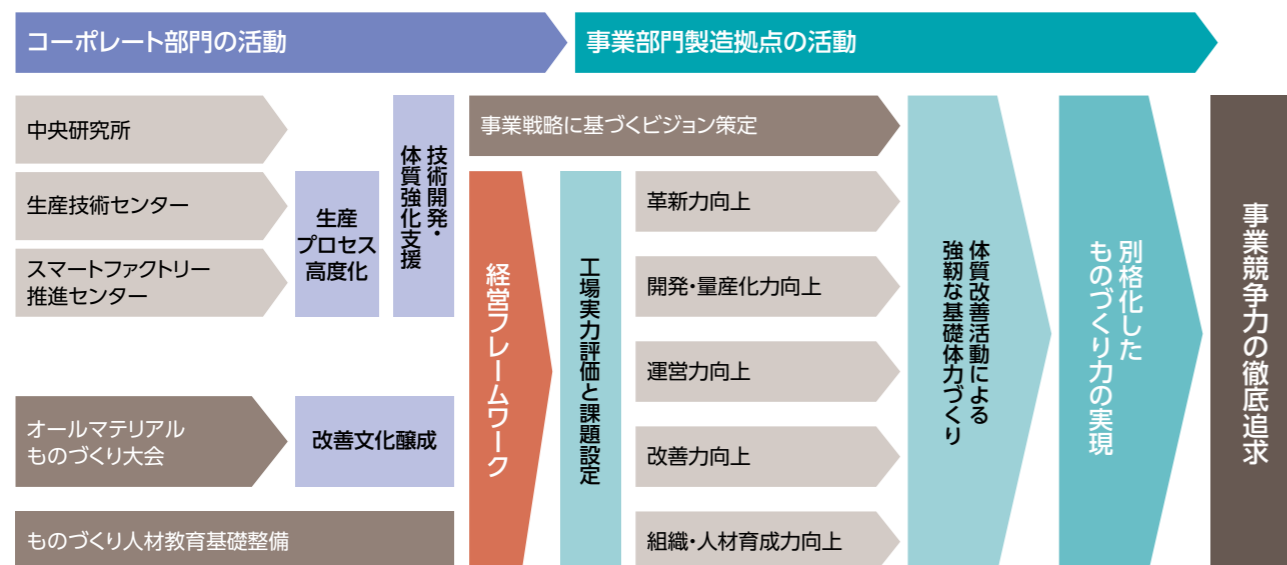
22中期経営戦略の具体的施策

22中経では、第一に「守りの品質」により、不適合品を決して流出させない体制をつくります。標準化の再点検を行い、製品を作るうえで正常な状態を明確にし、品質の改善・維持に繋げるとともに、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、改善を進めます。品質不具合の発生を低減するため、人・機械・材料・方法の変化点の管理項目を見直し、品質の傾向を監視して品質不具合が発生する前にアクションする仕組みを構築します。

次に「攻めの品質」は、全社一丸となって不適合品を発生させない設計・設備・工程の実現を目指します。設備・工程・製品品質のデータを収集し、「見える化」する高精度モニタリング体制で工程能力の把握を強化します。IoT・AIを活用して、各データにおける原因と結果の因果関係を把握し、工程能力の維持を図り、製品・工程設計、設備保全計画の最適化を実現し、工程能力全体の向上を目指します。

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

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、以下の三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。

2022年度末の到達点

2022年度末の段階で、当社グループ全体のデータ基盤整備が進み、データが共有・活用されている状況を目指します。更に、基幹業務の効率化が実現され、徹底したデジタル化を志向する組織の実現を目指しています。

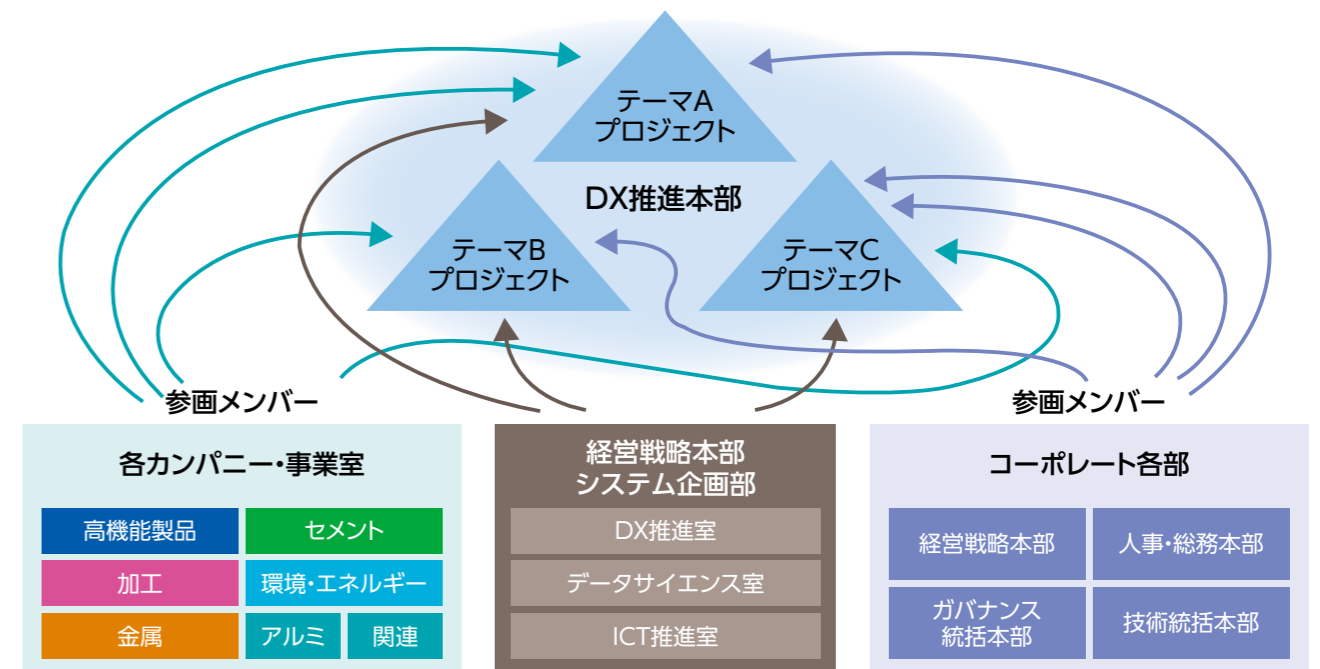
22中期経営戦略の具体的施策

2022年度末の到達点を実現するため、DX推進本部及びCDO (Chief Digital Officer)を設置し、さまざまな施策を強力に推進します。今後5年間で約300億円の投資を遂行し、100名規模のデジタル専門人材を育成することで、DX実行計画の具体化とともにデータ基盤構想の検討を進めます。

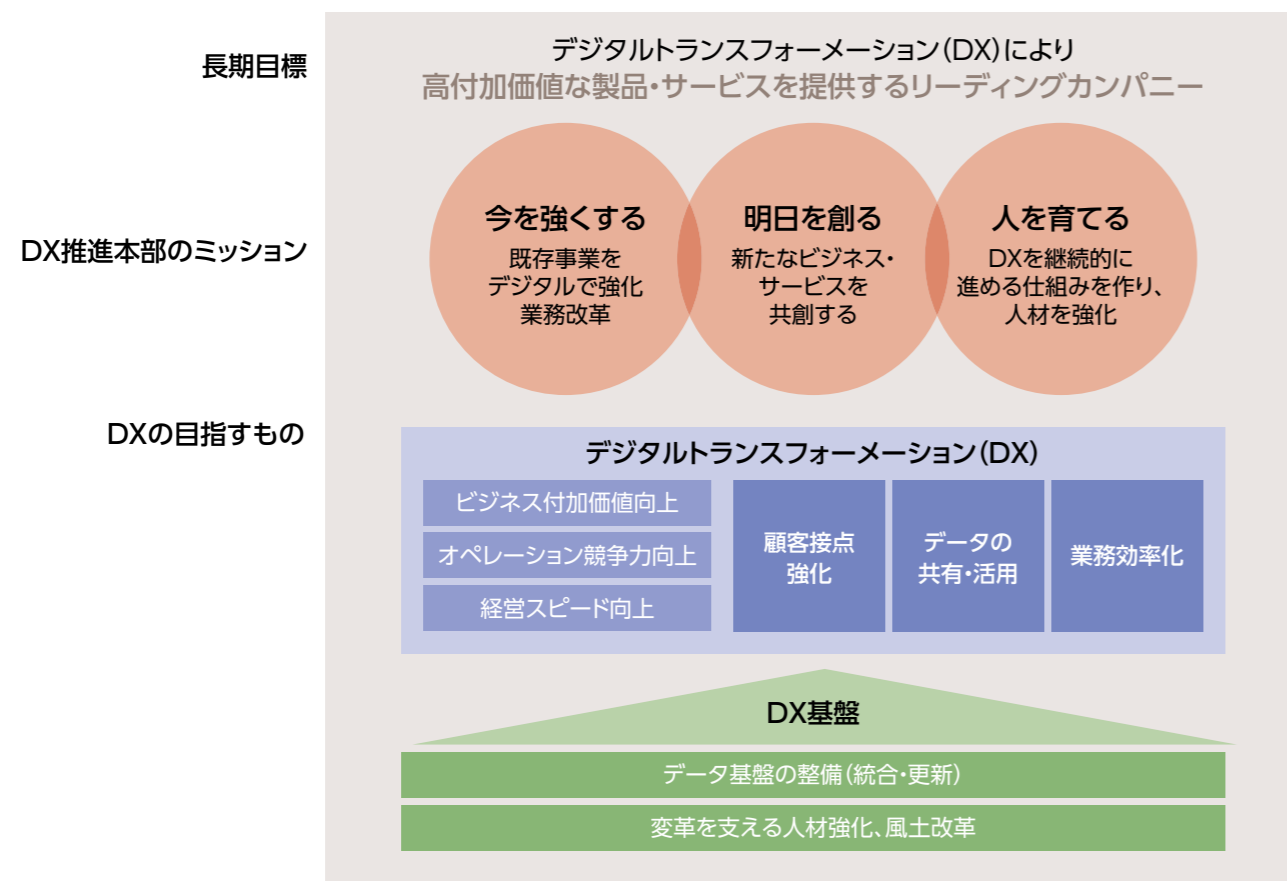
また、マーケットインテリジェンス強化及び製販連携への取り組みを進め、その前提となるデータ基盤構築・基幹業務効率化を推進していきます。

更に、「ものづくり」「品質ガバナンス強化」に向けた施策の継続的な推進と事業特性に応じた「ビジネス付加価値向上」に取り組む、企業文化変革の実現を目指していく計画です。

DX推進本部



・今後5年間で約300億円投資 ・100名規模のデジタル専門人材



DX 取り組み重点領域

ミッション	狙い	重点領域(検討中)
今を強くする	オペレーション競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> マーケットインテリジェンス強化 顧客・営業データ活用によるアジャイル開発 デジタルマーケティング 需給管理体制強化 品質管理、安全管理
	経営スピード向上 業務効率向上	<ul style="list-style-type: none"> 経営指標の常時可視化 基幹システム整備 業務の効率化 業務の標準化とマニュアルなどのデジタル化
明日を創る	データ基盤整備 データの共有・活用	<ul style="list-style-type: none"> データ基盤整備と経営インテリジェンス 既存データの活用促進 データ分析力向上
	ビジネス付加価値向上	<ul style="list-style-type: none"> ソリューション提案力強化 新たな材料・製品の迅速な開発 モノ+デジタルサービス リサイクルビジネスの強化
人を育てる	変革を支える 人材強化、風土改革	<ul style="list-style-type: none"> DX人材の育成 デジタルマインド、リテラシーの向上 人材ポートフォリオの可視化と活用

**2020-2022
DX実行計画**
2020年上期に策定

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、社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

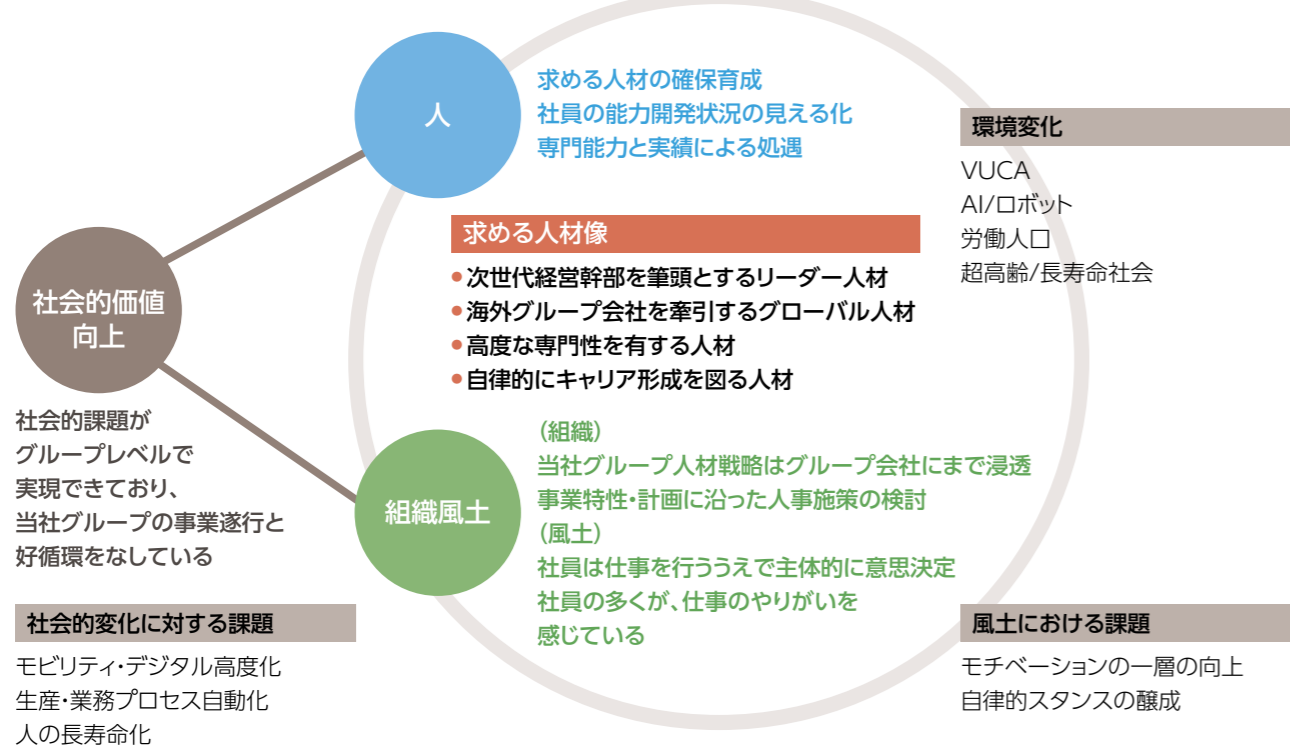
- 人：**
求める人材の確保・育成、社員の能力開発状況の見える化、及び専門能力と実績による処遇ができています
- 組織：**
当社グループ人材戦略がグループ会社まで浸透し、事業特性・計画に沿った人事施策の検討ができています
- 風土：**
社員は仕事を行ううえで主体的に意思決定し、仕事のやりがいを感じている
- 社会的価値：**
グループレベルでの取り組みができており、当社グループの事業遂行と好循環をなしている

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、健全な組織風土を形成することによって、グループ経営の強化を図るとともに、社会的価値向上に沿った施策を展開することで、持続的な成長を促進していきます。

また、これらの取り組みを通じて、長期目標の「人」「組織」「風土」「社会的価値」それぞれの実現を目指します。

長期的なあるべき姿(2030年～2050年)



2022年度末の到達点

2022年度末において、グループ全体で人材確保とリーダー人材及び高度専門人材を育成する仕組みの確立を目標とします。また、風通しが良く働きやすい職場づくり等を通じて、組織風土を改善し、かつ、多様な人材の活用と健康経営を軌道に乗せることを目指します。

22中期経営戦略の具体的施策

2022年度末の到達点を実現するために、第一にグループ会社を含めた人材確保の仕組み構築に注力します。また、さまざまなプログラムによって次世代リーダー育成とリーダー像の浸透を図るとともに、専門人材の活用を目指す「プロフェッショナル制度」の導入や、社員の能力・経験等の見える化を図り、戦略的な配置や人材開発を行う「タレントマネジメント」を実施します。

次に、在宅勤務やサテライトオフィスの活用、総労働時間短縮等によるワーク・ライフ・バランスの向上への取り組みを推進し、働きやすく風通しの良い職場づくりを継続的に行っていきます。更に、女性活躍推進活動の拡大、外国人材の採用強化等を通じ、多様な人材の活用を推進。これらの施策を通じグループ全体の経営力を強化していきます。

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。

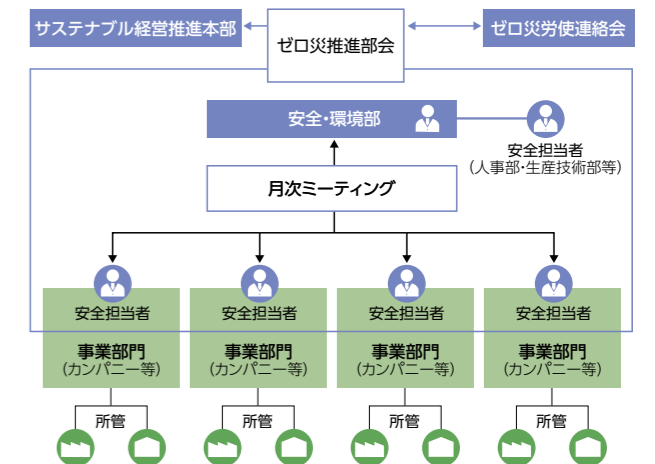
危険感受性教育

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。

従業員の健康意識向上

従業員の健康は当社にとって不可欠な経営資源であるという健康経営の考えのもと、全社衛生体制の強化を推進しています。従業員の健康の保持・増進対策の推進、職場環境改善による職業性疾患の予防、及びメンタルヘルスケアの取り組み強化等を確実に実践し、心身ともに働きやすい職場づくりを行っています。

■当社グループゼロ災推進体制



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

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

※ここでいう「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。

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

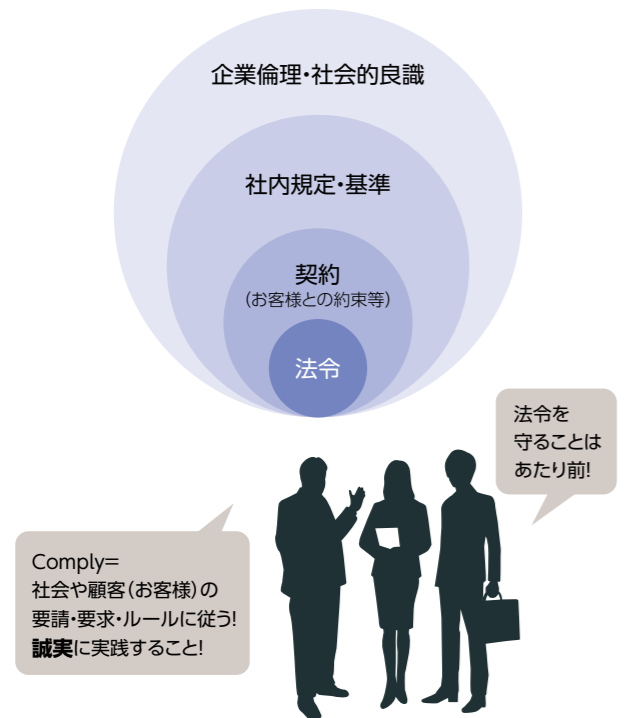
「コンプライアンス」意識の浸透・定着のための取り組みを実行しています。

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、グループ社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。これら取り組みを継続し、意識の浸透と定着を図っていきます。

■ 当社グループのコンプライアンスの考え方



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。CSR研修や常務コミュニケーション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している危機感を共有し、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。



執行役常務によるコミュニケーションワークショップ

■ 「SCQDE」業務遂行における判断の優先順位

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

全社員を対象とした組織風土コンプライアンス意識調査を2018年度に実施し、今後も継続して毎年行い、各種取り組みの推進・モニタリングを継続して実施します。

■ コンプライアンス意識等に関する社員意識調査(第4回)の結果(2019年12月実施)

第1回調査で明らかになった点	第4回調査で明らかになった点
コンプライアンスに対する意識は高まっているが、ルールや手順の具体化・周知徹底に継続して取り組む必要がある	<ul style="list-style-type: none"> ほぼ全ての社員が、コンプライアンスを常に意識して業務に取り組んでおり、社内外のルールについても理解している コンプライアンス強化のための経営層の取り組みやCSR・コンプライアンス研修等についても十分であると感じている社員が大多数である
コンプライアンス関連の報告・情報提供の重要性は十分に理解されているが、不安・ためらいを感じる社員も多い	<ul style="list-style-type: none"> ほぼ全ての社員が、コンプライアンス関連の報告・情報提供の重要性を理解している 一方で、依然として半数程度の社員は、報告・情報提供を行うことに不安やためらいを感じている
職制を通じたコンプライアンス強化を進めているが、職場のマネジメントやコミュニケーションの更なる改善が求められる	<ul style="list-style-type: none"> 大多数の社員が、職場は相談しやすい雰囲気であり、コミュニケーションが十分取れていると感じている また、多くの社員が、上司は自身の業務を把握していると感じている一方で、職場内で特定の担当者しか理解していない業務があると感じている社員が依然多い また、全体として、管理職に比べ、管理職以外の層に否定的な回答割合が高いことから、管理職以外の層への浸透が十分でないと考えられる

【調査対象】当社及び国内グループ会社(計69社)の全社員
【回答率】87%

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社員へ行っていきます。

国内グループ各社の全社員が、年に1回はCSR研修を受講できる体制を整えるため、2012年からグループ会社を含めてCSR研修の講師を養成しています。各事業所、グループ会社におけるCSR活動の推進者が講師となり、研修を行っています。

また、経営幹部に対しては、外部有識者を招き、CSR、コンプライアンスに関する講演を実施しています。更に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Web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。海外赴任前研修、グローバル人材育成講座といった、海外赴任者を対象とした研修では、紛争鉱物問題、新興国における人権問題(児童労働、強制労働)、関係国の競争法、海外腐敗防止といったCSR上の問題について研修を実施しています。

これら国内外の研修については、外部講師やeラーニングも活用して、コンプライアンス意識の改革・強化をしていきます。

内部通報窓口の運用

当社及びグループ会社の社員等からの通報・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、一連の品質問題のような不祥事の早期発見・是正措置を監査委員の業務として行うことに資するため、2018年6月に「監査委員窓口」を設置し運用しています。これらの内部通報窓口は当社グループ社員に配布している携帯用カードへの記載や、広報誌、CSR研修を通じて当社グループ全社員に周知しています。更に海外グループ会社における横領、法令違反等の不正行為またはその恐れのある行為を早期に発見し、健全なガバナンス、コンプライアンス体制推進に資する海外内部通報制度の導入も進めていきます。

■ 内部通報窓口への相談件数推移(年度)

2014	2015	2016	2017	2018	2019
24件	33件	38件	41件	61件	58件

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、当社グループのガバナンス体制強化の一環として、従来のリスクマネジメントの仕組みを見直し、より実効性と確実性を高めた新たなリスクマネジメントシステムを構築し、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、三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決議され、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、リスク低減活動を展開しています。

活動内容は、経営層やコーポレート部門とも共有され、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、内部監査及び社外取締役で構成するガバナンス強化策モニタリング委員会等により、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。

新リスクマネジメントシステム

強化のポイント

当社グループでは、2018年度にグループガバナンス体制強化策の一環として、よりリスクマネジメントの実効性を高めるべく従来の仕組みを見直し、強化した新たなリスクマネジメントシステムを構築し、2019年度より国内外の全グループにて活動を展開しています。また、2020年度からはリスク情報を可視化する機能について利便性の向上を図り、親子間でのコミュニケーションが円滑に行われるように改善しています。

■ 新リスクマネジメントシステムの主な強化ポイント

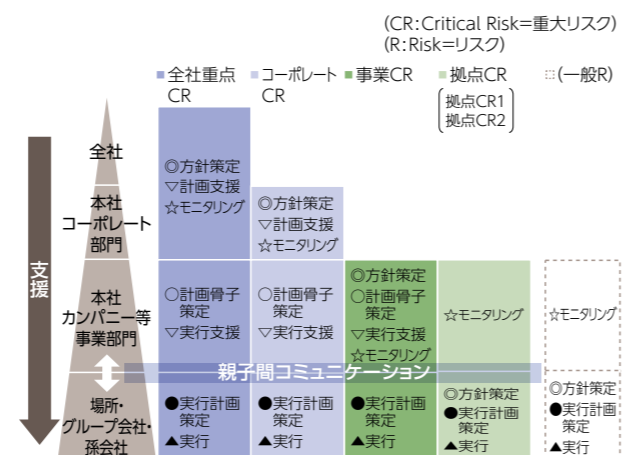
- ① 重大リスクを漏れなく洗い出し、重点的に対策を実施
- ② グループ全体のリスクの状態を可視化し、リスクポートフォリオ管理とモニタリングを強化
- ③ 経営幹部、コーポレート部門、カンパニー等事業部門、事業拠点ごとに、役割と責任を明確化
- ④ 重大リスクに関する親子間における対話、協議の強化と、事業拠点に対する適切な支援の実施

リスク対策に関する親子間協議、支援の強化

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、コーポレート部門、カンパニー等事業部門、事業拠点）ごとに関与方法につき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コーポレート部門と協議のうえ、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行うことを目指しています。

■ 重大リスクごとの階層に応じた役割と責任



リスクポートフォリオ管理とモニタリングの強化

リスクの状態やリスク低減活動の進捗状況等を可視化することにより、リスク情報をモニタリングしやすくしています。当社グループが保有するリスクをマッピングし、どのリスクに優先的に経営資源を投入し、どこまでリスクを低減するか等、迅速かつ適切に判断するよう努めています。

また、リスク低減活動の進捗状況を一元的にモニタリングすることにより、遅延案件の特定が容易となり、速やかかつ適切な対応が可能となります。

2020年度からは、より使いやすいツールへ改良し、また、全グループの重大リスク情報をグループ内で共有できるようにしました。これにより、管理水準を向上させることとあわせ、リスク対策の好事例をグループ内で水平展開しやすくしました。

■ リスク情報の可視化

リスクマップ(リスク分布)



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。

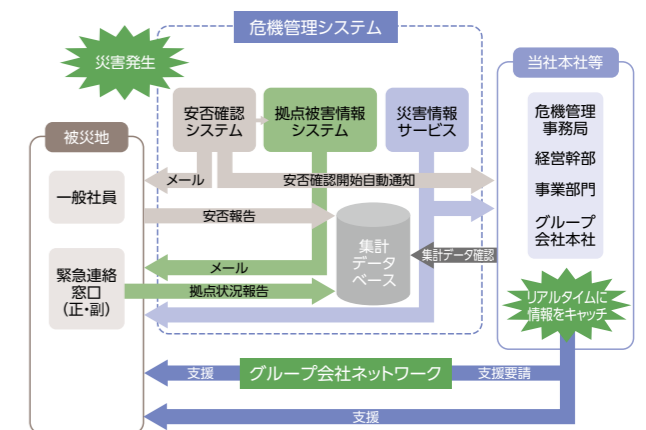
また、2020年度よりこれまでの危機管理活動で体制を整備してきた自然災害、事故、テロ及びパンデミック等に加え、品質不祥事、事業系の法令違反、情報漏えい、サイバー攻撃、信用棄損等の重大なオペレーショナルリスクについても危機管理活動の対象としています。それぞれの危機事態が発生した場合の対応体制、役割と責任を明確にし、時系列で対応事項等を整理したフレームワークを整備のうえ、広く危機事態に対応できる体制としています。

危機管理システムの導入

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、いち早く社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、2019年1月より危機管理システムを国内外に導入しています。

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



基盤強化

リスクマネジメント

新型コロナウイルス感染防止と事業継続の取り組み

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、当社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適切かつ迅速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、WEB会議等のリモート対応。
5. 海外駐在員は、地域の流行状況、行動制限、医療水準、医療サービス体制の状態等に応じ、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. 東京本社の機能を郊外オフィスに移転。(2020年6月より復帰)
2. 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。
3. 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応じた体制を整備。
4. 原材料調達先や業務委託先の分散化、物流ルートの複数化、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あわせ、テレワーク等の新たなワークスタイルへの移行や、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。

2020年6月にサステナブル経営推進本部体制において「本社機能効率化部会」を設置し、本社においてこれまでの労働慣行に囚われない効率的で生産性の高い働き方を追求することにより、社員一人ひとりの意欲と能力を更に引き出すこと等を目的とした新しい働き方の検討を行うこととなりました。

基盤強化

気候変動

CO₂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。

当社グループは、環境方針に基づき、事業所ごとに目標を掲げCO₂排出削減を進めるとともに、気候変動に関連するリスクと機会について評価と管理を行っています。

各拠点における気候変動に関連する物理的リスクについては、異常気象に伴う豪雨・洪水や高潮・渇水等の急性と慢性リスクによる被害等の水リスクも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、移行リスクとしては、温室効果ガス排出に対する規制(排出量取引制度等)が強化された場合には、当社事業の全てに財務リスクが発生する可能性があります。特に、セメント事業は、エネルギー起源のCO₂に加えて、主原料である石灰石の熱分解においてもCO₂が排出されるため、当該財務への影響が大きいと考えます。

一方で、省エネ・CO₂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可能性もあります。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、CO₂回収・貯留に関する実証試験・適地調査事業への参画、所有する山林の保全活動等に取り組んでいます。

TCFD提言への賛同

当社グループは、2020年3月、金融安定理事会により設置された気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同するとともに、同提言に賛同する企業や金融機関等からなるTCFDコンソーシアムへ参画しました。引き続き、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、同提言に基づいた情報開示を積極的に行います。



ガバナンス

当社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、2019年4月に経営企画部の中に「地球環境室」を設置しました。また、2020年4月に新設した「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提言に基づいたシナリオ分析の検討、温室効果ガス削減目標の設定及びその他気候変動に関する協議、情報共有、推進を進めています。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。

水リスクへの取り組み

<水に関するマネジメント>

当社グループにおける水使用量の大部分(約91%)は冷却水としての海水であり、淡水(工業用水や地下水等)の使用量は相対的に少ないものとなっています。しかし、淡水の不足は事業活動に影響を及ぼすおそれがあるため、当社グループの事業運営では、必要な水量及び水質を確保することが不可欠です。また、台風や豪雨による洪水災害といった近年の頻発する水関連の問題とそれに伴う影響の大きさを考慮し、これらに対するリスク管理を行っています。

事業所では水リスクの低減策をそれぞれ進めており、水資源確保への対策については水の循環利用や水使用量の少ない設備の導入・更新等による節水に取り組み、洪水対策については建屋・ポンプ・電気設備等の嵩上げや排水ポンプの設置、増水を想定した訓練等に取り組んでいます。また、事業所からの排水水質異常や水質事故の防止のため、法規制を上回る独自の排水基準の設定による管理、水質異常時に検知できるセンサー・自動排水停止システムの導入等に取り組んでいます。

<「Aqueduct」による水リスク評価>

当社グループの製造拠点を対象として、世界資源研究所(WRI)が開発した水リスク評価ツール「Aqueduct(アキダクト)」による評価と、各事業所における過去の水リスク発生状況・対策の実施状況等のヒアリングを2019年度に行いました。この結果、海外に所在する事業所での水資源・洪水・水質いずれかの項目、日本国内に所在する事業所での洪水の項目において、リスクランクが高い傾向の地域に所在する事業所があることが判明しました。一方、個別ヒアリングの結果、これらの事業所では水リスクの発生履歴はない、または個別にリスク低減策が取られているため、大きな懸念はないと判断しています。

今後は、当社で把握している各事業所の水使用量・水質汚濁物質負荷量の情報を加味する等、当社グループの事業に合った評価手法の検討を継続するとともに、水リスク低減への活用を進めていきます。

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

当社グループは、以下の環境方針に基づき、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んでいます。更に、事業地域での環境汚染防止と同時に、地球規模の環境に関わる課題解決にも取り組んでいます。

■ 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。

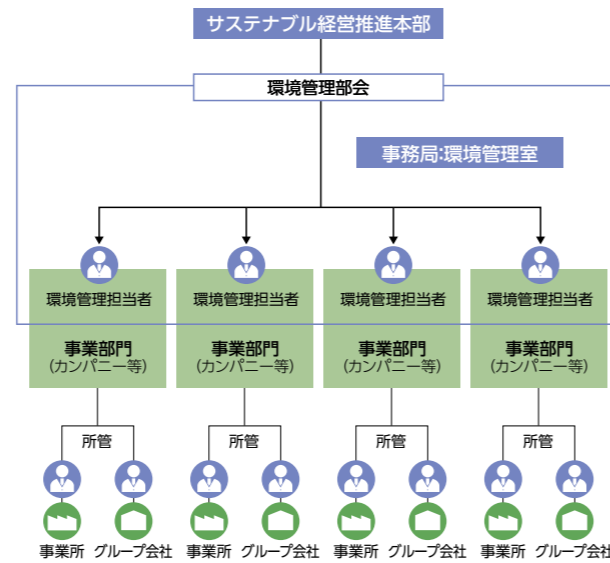
1. 環境経営の推進
2. 環境負荷の低減
3. 循環型社会構築への貢献
4. 生物多様性への配慮
5. 低炭素社会の実現に向けた取組み
6. 地域社会との共生

環境保全

<推進体制>

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。

■ 環境管理体制



<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。

また、事業所でのさまざまな環境課題に対応するため、本社に環境専門スタッフによる相談窓口を設け、きめ細かいサポートを実施するとともに、環境課題に対応するための有用な情報を本社と各事業所が共有する等により、水平展開を図っています。

特に、当社グループの銅製錬事業やセメント事業においては、リサイクル原料の使用を推進していることから、廃棄物管理に特化した管理者や担当者を事業所ごとに選任し、法令教育の実施と独自の運用ルールにより、廃棄物の適正管理と廃棄物関連法令遵守の徹底を図っています。

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)

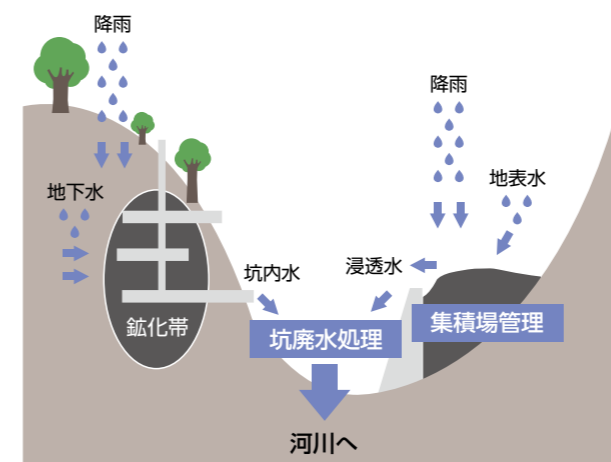
設備更新・環境対策工事

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



生野鉱山集積場安定化工事
(地盤改良)

■ 休廃止鉱山における坑廃水処理の概要



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。



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も、非鉄金属鉱山技術を有する技術者は、退職や高齢化のため人材が減少の一途をたどっています。今後も持続的な休廃止鉱山の管理を行うために鉱山経験の浅い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。

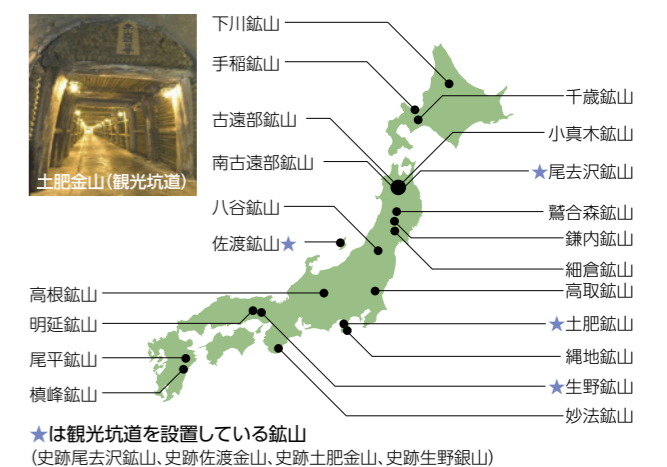
産学連携活動

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講し、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、特に顧客及びお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、破壊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、その遵守が義務付けられています。

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。

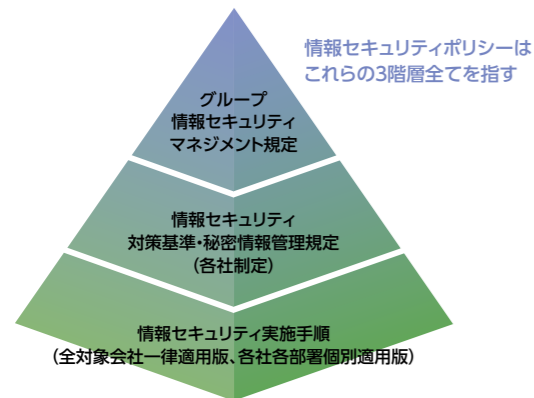
情報セキュリティ対策基準：

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。

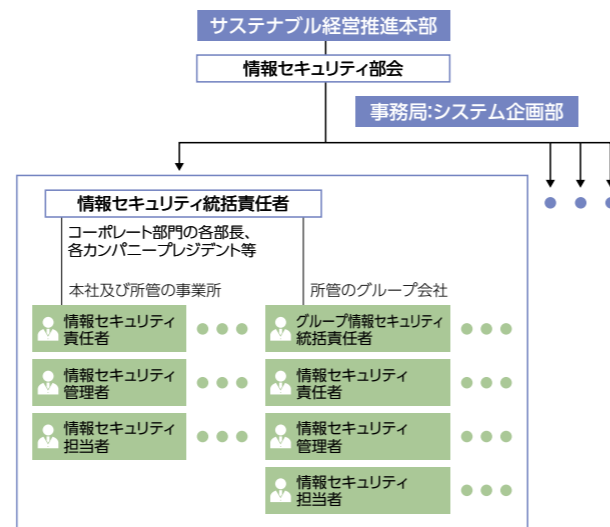
■ 情報セキュリティポリシーと文書の体系図



当社グループにおける情報セキュリティポリシーの確立、導入、運用、監視、見直し、維持及び改善を行うため、サステナブル経営推進本部の専門部会のひとつとして「情報セキュリティ部会」が組織され、情報セキュリティ所管部署に事務局が置かれています。

同様に、その実効性を確保するため、当社及びグループ各社には、情報セキュリティ統括責任者、情報セキュリティ責任者、情報セキュリティ管理者、情報セキュリティ担当者からなる運用組織を置き、運用・監視を行っています。

■ 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、「情報セキュリティ部会」の支援のもと、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、「被害にあわない」ための防御策を充実させる一方、標的型攻撃といった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)をはじめとしたコンピュータ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の注意喚起はもちろんのこと、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に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

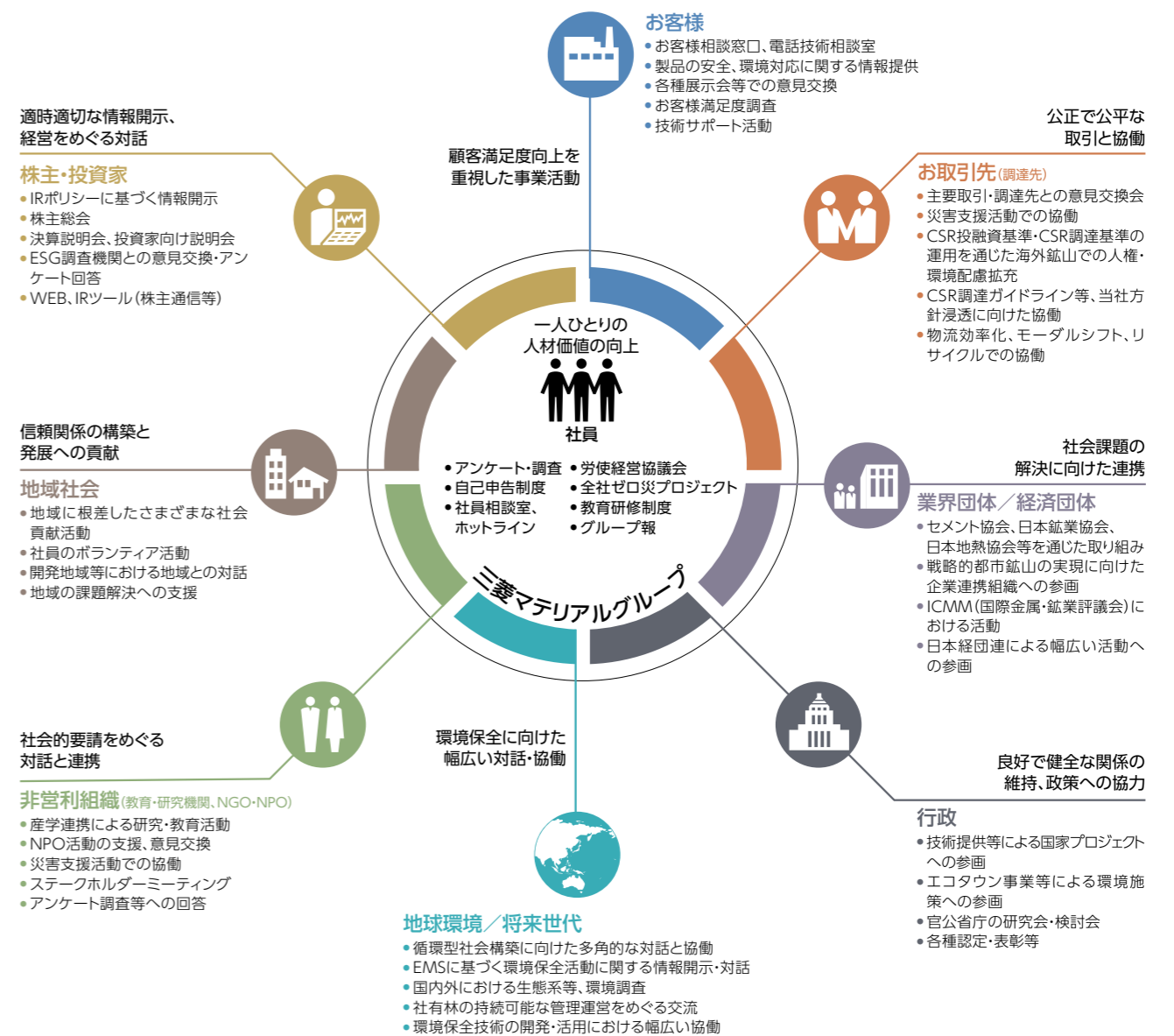
ステークホルダーコミュニケーション

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、ステークホルダーの皆様との対話を通じて、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皆様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。

2020年4月に経営戦略本部に「コーポレートコミュニケーション部」を新設しました。広報、IR及びCSRコミュニケーションに関する業務等を同部に集約することにより、国内外・社内外ステークホルダーとの効果的なコミュニケーションの推進を図ります。

■ 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



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



1 竹内 章
3 柴田 周
5 得能 摩利子

7 杉 光
9 若林 辰雄
13 中村 伸一

15 酒井 哲郎
17 高柳 喜弘



2 小野 直樹
4 安井 義一
6 渡辺 博史

8 佐藤 弘志
10 五十嵐 弘司
11 鈴木 康信

12 岸 和博
14 佐々木 晋
16 山口 省吾

18 長野 潤
19 田中 徹也

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(2020年6月30日撮影)

役員のご紹介 (2020年6月30日現在)

取締役

1 竹内 章

取締役会長

監査委員
報酬委員

1977年 4月 当社入社
2009年 6月 常務取締役
2014年 4月 取締役副社長
2015年 4月 取締役社長
2018年 6月 取締役会長(現)

【指名理由】2009年に当社の常務取締役就任以来、広報・総務・環境・人事・安全衛生・関連事業関係等の担当役員、取締役社長を経て、2018年6月より取締役会長を務めている。現在は、取締役会議長を務めており、取締役会において自由闊達で質の高い議論が行われるよう議事進行を行う等、取締役会の実効性の向上に主導的な役割を果たしている。

これらのことから、当社グループの事業・業務に関する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化を期待できることから、取締役として適任と判断している。

4 安井 義一

取締役

指名委員
監査委員

1984年 4月 当社入社
2015年 4月 執行役員・人事部長
2017年 4月 執行役員・総務統括本部 人事部長
2018年 4月 常務執行役員・人事・総務本部長
2019年 6月 執行役常務・人事・総務本部長
2020年 4月 上級顧問
2020年 6月 取締役(現)

【指名理由】2018年4月に当社の常務執行役員 人事・総務本部長に就任し、2019年6月より執行役常務を務めた。なお、国内外のグループ会社における経営管理経験及び当社アルミ事業室長を歴任しており、グローバルな視点と経営全般に関する見識を有している。執行役常務として当社グループの経営を担うとともに、人事に関する諸課題に関する解決策立案や、ガバナンス強化策において人材育成、人事交流等を推進した。また、取締役会では当社グループの人事施策等に関して定期的に報告し、取締役会に対する執行役としての説明責任を果たしていた。これらのことから、当社グループの事業・業務に関する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化を期待できることから、取締役として適任と判断している。

2 小野 直樹

取締役 執行役社長(代表執行役)
全般統括、監査関係担当、CEO

指名委員
報酬委員

1979年 4月 三菱鉱業セメント(株)入社
2014年 4月 当社常務執行役員・セメント事業カンパニー プレジデント
2014年 6月 常務取締役・セメント事業カンパニー プレジデント
2016年 4月 取締役副社長・セメント事業カンパニー プレジデント
2016年 6月 取締役 副社長執行役員・セメント事業カンパニー プレジデント
2017年 4月 取締役 副社長執行役員・経営戦略本部長
2018年 6月 取締役社長
2019年 6月 取締役 執行役社長(現)

【指名理由】2014年に当社の常務取締役に就任以来、セメント事業カンパニー プレジデント、経営戦略本部長、取締役社長を経て、2019年6月より取締役 執行役社長を務めている。現在は、取締役 執行役社長として当社グループの経営を統括するとともに、経営改革のためのさまざまな施策を主導している。また、取締役会では当社グループの経営全般の状況等に関して定期的に報告し、取締役会に対する執行役としての説明責任を果たしている。これらのことから、当社グループの事業・業務に関する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化を期待できることから、取締役として適任と判断している。

5 得能 摩利子

社外取締役

指名委員長
報酬委員

1994年 1月 ルイ・ヴィトン・ジャパン(株)
(現ルイ・ヴィトンジャパン(株))入社
2002年 4月 同社シニアディレクター・セールスアドミニストレーション
2004年 3月 ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インク ヴァイスプレジデント
2010年 8月 クリスチャン・ディオール(株) 代表取締役社長
2013年 9月 フェラガモ・ジャパン(株) 代表取締役社長兼CEO(2016年9月退任)
2016年 6月 当社取締役(現)

【指名理由】国際的大手企業の日本法人における経営者としての豊富な経験を通じて、グローバルな視点での企業戦略及び経営全般に関する見識を有している。取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言をいただくとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督いただいている。これらのことから、当社グループの事業・業務に関する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化を期待できることから、取締役として適任と判断している。

3 柴田 周

取締役 執行役常務
経営戦略本部長
CFO

1984年 4月 当社入社
2013年 4月 資源・リサイクル事業本部 エネルギー事業部長
2016年 4月 執行役員・環境・エネルギー事業本部長
2017年 4月 常務執行役員・総務統括本部長
2018年 4月 常務執行役員・ガバナンス統括本部長
2018年 6月 取締役 常務執行役員・ガバナンス統括本部長
2019年 4月 取締役 常務執行役員・経営戦略本部長
2019年 6月 取締役 執行役常務・経営戦略本部長(現)

【指名理由】2017年に当社の常務執行役員就任以来、総務統括本部長、ガバナンス統括本部長、経営戦略本部長を経て、2019年6月より取締役 執行役常務を務めている。現在は、取締役 執行役常務として当社グループの経営を担うとともに、2020年3月に発表した中期経営戦略(2020年度から2022年度まで)の企画・策定を主導し、同戦略に基づく諸施策を推進している。また、取締役会では当社グループの事業成績等に関して定期的に報告し、取締役会に対する執行役としての説明責任を果たしている。これらのことから、当社グループの事業・業務に関する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化を期待できることから、取締役として適任と判断している。

6 渡辺 博史

社外取締役

監査委員

1972年 4月 大蔵省(現財務省)入省
1998年 7月 同省大臣官房審議官
同省大臣秘書官
2001年 7月 同省大臣官房審議官
2002年 7月 同省国際局次長
2003年 1月 同省国際局長
2004年 7月 同省財務官
2007年 7月 同省顧問
2007年 10月 公益財団法人国際金融情報センター 顧問
2008年 4月 一橋大学大学院商学研究所 教授
2008年 10月 (株)日本政策金融公庫 代表取締役副総裁
2012年 4月 (株)国際協力銀行 代表取締役副総裁
2013年 12月 同社代表取締役総裁(2016年6月退任)
2016年 10月 公益財団法人国際通貨研究所 理事長(現)
2017年 6月 当社取締役(現)

【指名理由】財務省の要職及び政府系金融機関の経営者を歴任された経験を通じて、国内外の金融・経済及び経営全般に関する見識を有している。取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言をいただくとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督いただいている。これらのことから、当社グループの事業・業務に関する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化を期待できることから、取締役として適任と判断している。

7 杉 光

社外取締役

指名委員
報酬委員

1974年 4月 日本電装(株)(現(株)デンソー)入社
2002年 6月 同社取締役・冷暖房事業部長
2004年 6月 同社常務役員・冷暖房事業部長
2005年 6月 同社常務役員・熱機器事業本部長
2008年 6月 同社専務取締役・技術開発センター長
2011年 6月 同社専務取締役
デンソー・インターナショナル・アメリカ(株) 社長兼CEO
2013年 6月 (株)デンソー 取締役副社長
デンソー・インターナショナル・アメリカ(株) 社長兼CEO
2014年 6月 (株)デンソー 顧問技監
2016年 6月 同社顧問(2017年6月退任)
2018年 6月 当社取締役(現)

【指名理由】世界的に事業を展開するメーカーの経営者としての豊富な経験を通じて、開発、設計、生産工程における豊富な技術的知見を有するとともに、グローバルな視点での企業戦略及び経営全般に関する見識を有している。取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言をいただくとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督いただいている。これらのことから、当社グループの事業・業務に関する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化を期待できることから、取締役として適任と判断している。

10 五十嵐 弘司

社外取締役

監査委員

1980年 4月 味の素(株) 入社
2002年 4月 アメリカ味の素(株) 上席副社長
2007年 6月 味の素(株) 執行役員・アミノ酸カンパニー バイスプレジデント
2009年 6月 同社執行役員・経営企画部長
2011年 6月 同社取締役 常務執行役員
2013年 6月 同社取締役 専務執行役員
2017年 6月 同社顧問(2020年6月退任)
2020年 6月 当社取締役(現)

【指名理由】世界的に事業を展開する食品メーカーの経営者としての経験を通じて、技術開発、生産分野における豊富な技術的知見を有するとともに、事業のグローバル展開、事業の変革及び創出、デジタル化推進等、経営全般に関する見識を有しており、取締役会における適切な監督機能及び意思決定機能の強化を期待できることから、取締役として適任と判断している。

8 佐藤 弘志

社外取締役

監査委員長

1980年 4月 (株)三菱銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入社
2007年 6月 同社執行役員・融資部長
2008年 4月 同社執行役員・本部賛事役
2008年 6月 同社常勤監査役
2011年 6月 三菱製鋼(株) 常務取締役
(2017年6月退任)
2017年 6月 当社常勤監査役
2019年 6月 当社取締役(現)

【指名理由】金融機関の監査役及びメーカーの経営者としての経験を通じて、財務・会計及び経営全般に関する見識を有している。取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言をいただくとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督いただいている。これらのことから、当社グループの事業・業務に関する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化を期待できることから、取締役として適任と判断している。

9 若林 辰雄

社外取締役

指名委員
報酬委員長

1977年 4月 三菱信託銀行(株)
(現三菱UFJ信託銀行(株))入社
2008年 6月 同社常務取締役
2009年 6月 同社専務取締役
2010年 6月 同社専務取締役・受託財産部門長
兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 常務執行役員・受託財産連結事業本部長
兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役
2011年 6月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役社長
兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役
2012年 4月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役社長
兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役
2013年 4月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役社長
兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役副会長
2013年 12月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役社長
兼取締役会長
兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役副会長
2015年 6月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役社長
兼取締役会長
兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役 代表執行役副会長
2016年 4月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役会長
兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役
2016年 6月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役会長
2018年 6月 当社監査役(非常勤)
2019年 6月 当社取締役(現)
2020年 4月 三菱UFJ信託銀行(株) 特別顧問(現)

【指名理由】金融機関の社長、会長を歴任する等、経営者としての豊富な経験を通じて、金融・財務・会計及び経営全般に関する見識を有している。取締役会では、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図ることをはじめ多様な観点から有益な提言をいただくとともに、独立した立場から執行役等の職務の執行を監督いただいている。これらのことから、当社グループの事業・業務に関する豊富な知識・経験を有するとともに、取締役会の適切な監督機能及び意思決定機能の強化を期待できることから、取締役として適任と判断している。

執行役

11 鈴木 康信

執行役副社長(代表執行役)
高機能製品カンパニー プレジデント

12 岸 和博

執行役常務
セメント事業カンパニー プレジデント

13 中村 伸一

執行役常務
技術統括本部長

14 佐々木 晋

執行役常務
ガバナンス統括本部長
アルミ事業・関連事業関係担当

15 酒井 哲郎

執行役常務
金属事業カンパニー プレジデント

16 山口 省吾

執行役常務
環境・エネルギー事業カンパニー プレジデント

17 高柳 喜弘

執行役常務
高機能製品カンパニー バイスプレジデント

18 長野 潤

執行役常務
人事・総務本部長

19 田中 徹也

執行役常務
加工事業カンパニー プレジデント

取締役会議長メッセージ

事業目標の達成状況と
コンプライアンス・法令遵守の
両面から監督機能を更に強化

取締役会長 竹内 章

指名委員会等設置会社へ移行し、
新体制を支える諸施策・制度を充実化

当社は、取締役会の経営監督機能の強化、経営の透明性・公正性の向上及び業務執行の意思決定の迅速化を目的として、2019年6月に指名委員会等設置会社に移行しました。取締役会及び指名・監査・報酬各委員会は社外取締役が過半を占める体制とするとともに、社外取締役に各委員長を担っていただくことにしました。また、執行役には大幅な権限委譲を行い、執行役会を中心として迅速に業務を執行するとともに、取締役会がこれを監督する体制を整えました。

指名委員会等設置会社への移行後は、新たな体制の実効性を高めるため、諸施策・制度の充実に取り組みました。指名委員会では新たな取締役選任方針や取締役候補者の決定に加え、執行役選任や社長後継者候補選定とその育成計画について活発な議論を行いました。監査委員会では、監査委員による監査に加え、内部統制システムを活用する新たな監査体制への移行を行いました。報酬委員会では、役員報酬制度の見直しを行いました。これらの議論の集大成として、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。

取締役会の実効性向上により、
監督機能をより効果的に果たす

取締役会の重要な役割の一つは、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あると考えています。2019年9月以降、主に取締役会の場において、取締役と執行役との間で、各事業の戦略から、財務目標、中長期的な経営方針に

至るまで活発な議論を重ね、2020年3月に会社の目指す姿及び新中期経営戦略として策定、公表しました。2020年度は、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としています。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、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あります。

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もあります。2017年以降に当社グループで判明、公表した一連の品質問題やユニバーサル製缶(株)の独占禁止法違反を深く反省し、二度と同じ過ちを繰り返さないためにも、引き続きコンプライアンス・法令遵守が強力に推進され徹底されているかを取締役会として監督していきます。

効果的かつ効率的な取締役会の運営を実現する

新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大の影響により、足許の事業環境は不透明感を増していますが、気候変動対応や持続可能性をめぐる課題に対してはより長期的な視座からの議論が必要です。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、効果的かつ効率的な取締役会の運営に努めていきます。

指名・監査・報酬 各委員長(社外取締役)からのメッセージ

委員同士の自由闊達な
議論の場をファシリテートし、
経営陣と密接に連携することで
より有益な結論に導く

指名委員会委員長

社外取締役 得能 摩利子



指名委員会の役割と委員長としての責務

私は、当社が指名委員会等設置会社に移行した目的は、執行役への権限委譲を行い、取締役と執行役が機能分担することで経営体制の透明性・公正性・客観性を担保しながら迅速な経営を実現することだと理解しています。その中で、指名委員会は取締役の選解任に関する議案の決定に加え、企業の持続的成長と長期的な価値向上の要となる、社長を筆頭とする執行役の選解任案の審議、更に社長のサクセッションプラン(社長交替プロセスと候補者育成計画)の審議・監督というコーポレート・ガバナンス上の重責を担っています。

委員長である私は、委員同士の自由闊達な議論の場をファシリテートする役割を果たすことにより、客観的で幅広い知見や経験を有する社外取締役の視点を尊重するとともに、深く企業理念を理解し、現在、会社が置かれている経営環境や戦略の最大の理解者(=当事者)である現任社長と密接に連携することにより、より有益な結論を導いていきたいと考えています。

指名委員会の主な取り組み

指名委員会は、2019年度には、議論を重ねたうえで、取締役候補者指名方針及び取締役候補者について決議したほか、社長より提示された執行役選任案の審議及び取締役会への答申を行いました。加えて、社外取締役候補者の選任の考え方やプロセスについての社長との意見交換、更には社長のサクセッションプランについての意見交換等を行いました。いずれの議題においても、社内外の委員を問わず、全ての論点に対して忌憚のない議論がなされたことと自負しており、透明性・公正性の確保された社長交替プロセスと候補者育成計画の構築に向けて議論を深められたことは移行の成果だと思います。今後は、指名委員会が、候補者をより早い段階から知ることのできるさまざまな機会を設けられるようにしたいと考えています。

トップのリーダーシップにより会社の戦略や業績は大きく変

わるので、長期的な成功を果たすことができるか否かはひとえにトップにかかっています。その中でも最も重要なCEO(社長)に求められる資質の基本としては、ラム・チャランほかの著書「取締役会の仕事」にあるように、第一にビジネス感覚すなわち問題解決能力、次に指導力、そして人間性ですが、もうひとつ、私自身は楽観的でネアカであり、かつ、諦めが悪いことも必要な資質ではないかと感じています。

コーポレートガバナンス強化の道筋

当社の取締役会については、指名委員会等設置会社に移行して以降、監督機能がより良く働くために不可欠な、業務執行状況に関わる情報共有の機会拡大に良く取り組んでいると思います。また、経営方針についても、中期経営戦略策定の過程で、何度も意見交換、質疑応答の場が設けられ、明確に理解することができました。今後は、方針、計画を確実に実現することが求められますが、中期経営戦略の中の「DXプロジェクト」が社内の活性化も含めて大きく寄与すると考えているので、ぜひ、必要十分な資源を投入してほしいと思います。

企業価値に影響を及ぼす不測の事象への対処

最後に、気候変動問題や新型コロナウイルスの感染拡大をはじめとして、企業価値に大きく影響を及ぼす可能性のある事象への対応が大きな課題となっています。このような不確実性の高い問題に対応しなければならず、かつ、時間的に限界がある際には、社外取締役が積極的に意思決定に参画する必要があると考えています。会社の基本理念や事業戦略、コアバリューへの深い理解を持ちながら、経営陣とは異なるバックグラウンドから得た知見は、社内の経営陣が単独で問題に取り組むよりも、より良い解決方法を見つけることができる可能性があるからです。言い換えれば、私たち社外取締役をとことん活用していただきたいと思っています。



3委員会の連携、 執行役とのコミュニケーションを 拡充し、監督機能強化へ

監査委員会委員長

社外取締役 佐藤 弘志

監査委員会の役割と委員長としての責務

監査委員会の役割は「取締役・執行役の職務の適法性・妥当性を監査する」ことにあります。指名委員会等設置会社の監査委員は、監査役設置会社の監査役とは異なり、委員会として組織的監査を行います。私はその委員長として、監査役設置会社時代の監査役会に比べて、監査委員会への付議事項や内容を大幅に増加させたほか、内部監査部門の監査や本社管理部門の情報等、内部統制システムを利用して、活発な議論をしながら、充実した活動を行っています。

2019年度に、(監査役会設置会社の時期を含め)監査委員会において主な取り組みや議論を行った事項は、次の3点です。まず、ユニバーサル製缶(株)の独禁法違反については徹底した調査・監査に努め、再発防止策等、取締役会へ提言を行いました。また、会計監査人の再任については、継続期間が長期になっているので、慎重かつ十分に議論を行ったうえで決定しました。加えて、2018年度に計上した有価金属に係る棚卸減耗損に関連し、棚卸資産の管理方法について所管部門へのヒアリングを行うとともに、会計監査人との意見交換を行いました。

監査委員会の主な取り組み

監査機能の強化という点では、業務監査については内部監査部門との連携強化に努め、会計監査については会計監査人と充実した議論を図っています。内部監査部門は、2019年6月に執行役社長直属の組織となり、人員も増加してきました。今後は、更なる人材の育成や監査ノウハウの向上を期待しています。また、会計監査人とは打ち合わせ回数を増やして、極力、監査委員5名全員が参加できるようにしています。

監査委員会の課題は、取締役会に全ての執行役が出席しないため、監査役会設置会社時代に比べて執行役から直接話を伺う機会が少なくなったことです。今後、執行役とのコミュニケーションの機会を増やしていく必要があると思います。

コーポレートガバナンス強化の道筋

取締役会については、指名委員会等設置会社への移行後、社外取締役が過半数を占めるようになり、明らかにガバナンスが強化されました。監査委員会も、その活動内容を取締役会へ報告しますので、透明性・公正性が確保されるようになりました。次の課題は、3委員会の連携を強化していくことだと考えています。2020年度からは、指名委員・報酬委員を兼務する監査委員が選任されていますので、情報共有が進み、連携も強化できると期待しています。また、非常勤の社外取締役の方は、本社やグループ会社の役員・社員との接触機会に限られるため、人や会社についてより知る機会を増やすことが望まれます。私は社外取締役ですが、常勤の監査委員としての職務を通じて多くの情報を得ることができるため、年2回開催している社外取締役の意見交換会等を通じて情報提供し、有意義な議論ができるよう努めています。

企業価値に影響を及ぼす不測の事象への対処

最後に、今後のリスク対応についてですが、気候変動問題という中長期的課題は、企業価値の最重要決定要因になる可能性を秘めているとみています。当社の「企業理念」「ビジョン」等に鑑み、環境対応を重視した然るべき投資が遂行されているかどうか、しっかり監督していかなければなりません。一方、新型コロナウイルスのような比較的短期的な危機は、リーマンショックや大震災等のように、これからも繰り返し発生することでしょう。当社にとっては、こうしたリスク発生時に、損失を極力抑えられる体質を築いておくことが必要です。例えば、顧客業界・業種を分散しておく、ポータビリティを考慮したポートフォリオの構築を忘れない等が挙げられます。私も、社外取締役としてこのような視点を持って臨みたいと思います。



報酬委員会委員長

社外取締役 若林 辰雄

中長期の成長視点と、 複眼的な視点を持った 役員報酬制度の確立を目指して

報酬委員会の役割と委員長としての責務

報酬委員会は、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を構築するとともに、株主をはじめとするステークホルダーの皆様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ために、取締役・執行役の報酬の決定方針及び報酬体系を定めることが大きな役割です。そして、これに基づき役員個人別の報酬を決定していきます。また、委員長としての私の役割は、報酬委員会にて決議された2020年度以降の取締役・執行役の報酬決定方針及び報酬体系に基づく個人別報酬の決定に際して必要かつ十分な議論がなされるよう円滑な委員会運営を行うことにあります。更に、社会情勢や環境の変化に応じた報酬制度の見直し要否を継続的に検討することも重要な役割です。2019年度は、主に2020年度以降の取締役・執行役の報酬決定方針及び報酬体系について、複数回にわたり議論を重ねたうえで決定しました。

報酬委員会の主な取り組み

報酬委員会としては、当社の持続的な価値創造に向けた、中長期的な業績に応じた役員報酬のあり方を常に検討していかなければなりません。企業が持続的に成長していくためには株主・社会・従業員等全てのステークホルダーの皆様の支持を得ることが必要です。そのためには、短期的視点に陥らない中長期の成長視点が必要であり、役員報酬制度も複眼的な視点を持った制度が望まれます。

コーポレートガバナンス強化の道筋

当社の取締役会についてあえて課題を挙げるとすれば監督サイドと執行サイドの緊密な連携です。2019年6月に指名委員会等設置会社に移行し、取締役会は監督機能を果たすモニタリングボードとなりました。この監督と執行の分離により経営の迅速化を図ることが目的ですが、その前提は監督サイドに執行サイドからの適時・適切な情報提供がなされることです。体制移行後、モニタリングボードが十分な監督機能を発揮するにはどのような情報が、どのような形で適時・適切に執行サイドから提供されるかについて、常にチェックし、継続的な改善が行われる必要があると考えています。あわせて、私たち3委員会の議論の活性化も努めていかなければなりません。

企業価値に影響を及ぼす不測の事象への対処

最後に、今後に向けての課題として今回の新型コロナウイルスの感染拡大について触れておきたいと思います。現在、徐々に明らかになりつつありますが、この感染拡大と何らかの利害を持つ人は、ファクトを冷静かつ客観的に見ることができにくい状況になっています。こうした中で、私たち社外取締役の重要な役割は、見たいものを見ようとしてしまう関係当事者、すなわち執行サイドの方たちに対して、見えるものを示す、私たちが客観の目になることだと考えています。もちろん、大前提となるのは執行サイドの考え方等を十分に理解していることです。そのためには、これまで以上の情報交換が不可欠です。この新型コロナウイルスを機に大きなパラダイムシフトが想定される中、今まで以上に見たいものを見るのではなく、見えるものをしっかりと見る姿勢が重要になってくると考えています。私もそうした視線を大切にしながらサポートしていきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

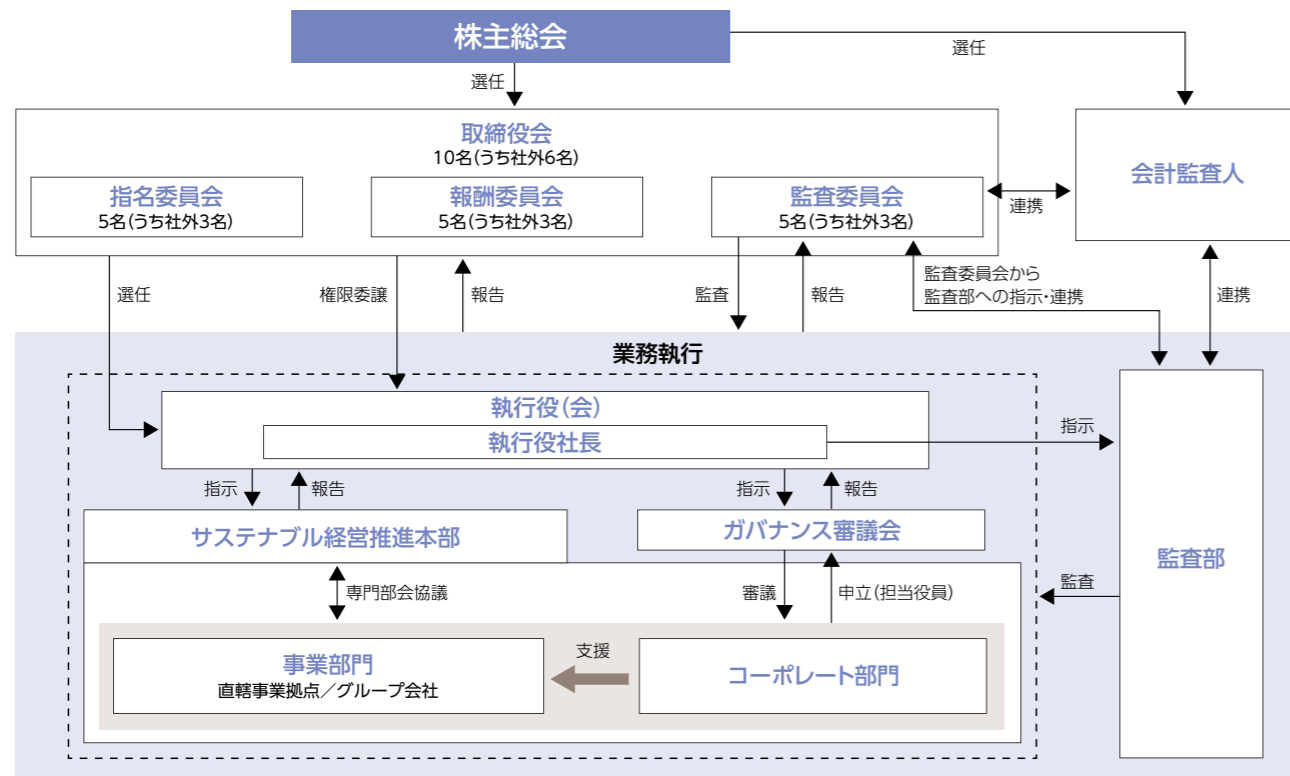
当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は以下のとおりです。

- ・ 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（※）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めます。

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。

（※）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、当社ホームページにて開示しています。

■ コーポレート・ガバナンス体制の概要(2020年6月30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11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。

(執行役会)

執行役会は、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。執行役会は、11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）経験を有する人材、及び財務・会計、法務、行政、科学技術、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。

1. 現在または過去のいずれかの時点において、次の(1)、(2)のいずれかに該当する者
 - (1) 当社の業務執行者または業務執行者でない取締役
 - (2) 当社の子会社の業務執行者または業務執行者でない取締役
2. 現在において、次の(1)～(5)のいずれかに該当する者
 - (1) 当社との取引先で、取引額が当社または取引先の直前事業年度の連結売上高の2%以上である会社の業務執行者
 - (2) 専門家、コンサルタント等として、直前事業年度において当社から役員報酬以外に1,000万円以上の報酬を受けている者
 - (3) 当社からの寄付が、直前事業年度において1,000万円以上の組織の業務執行者
 - (4) 当社総議決権数の10%以上を直接もしくは間接に保有する株主またはその業務執行者
 - (5) 当社の会計監査人またはその社員等
3. 過去3年間のいずれかの時点において、上記2の(1)～(5)のいずれかに該当していた者
4. 上記1の(1)、(2)、上記2の(1)～(5)または上記3のいずれかに掲げる者（重要でない者を除く。）の近親者
5. 当社の社外取締役としての在任期間が8年を超える者

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。

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(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が審議し決定する。
- 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

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、執行役社長において、「基本報酬:年次賞与:株式報酬=1.0:0.6:0.4」(※年次賞与については支給率100%の場合)を目安とし、その他の執行役は、業績連動報酬の基本報酬に対する比率を執行役社長より低めに設定する。

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

<基本報酬>

基本報酬は、固定報酬として役位に応じ金銭で支払う。

<年次賞与(短期インセンティブ報酬)>

年次賞与は、単年度の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】

- ①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
- ②本業の収益力を評価する連結営業利益(事業系執行役は担当事業営業利益)
- ③短期的な業績には表れにくい、中長期的な企業価値の向上に向けた取り組みを評価する非財務評価
- ④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。

執行役社長、コーポレート系執行役

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

事業系執行役

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

<株式報酬(中長期インセンティブ報酬)(※)>

株式報酬は、株主との利益意識の共有を実現し、当社グループの中長期的な企業価値向上のインセンティブとして機能させることを目的として、信託の仕組みを利用した制度とし、役員退任時に役位に応じた当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付及び給付する。なお、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。

(※) 株式報酬制度は、BIP信託を用いて、役員等に当社株式の交付等を行う仕組みです。BIP信託は連続する3事業年度(当初は2020年度から2022年度)を対象として、各事業年度の役員等の役位に応じたポイントを付与し、累積します。役員等の退任後、当該累積ポイント数に相当する当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭を役員報酬として交付及び給付するインセンティブプランです。

■ 取締役、監査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)	報酬等の種類別の総額(百万円)		支給人員(名) 注7
		基本報酬 注5	賞与 注6	
取締役 (うち社外取締役)	273 注3 (99)	273 (99)	—	14 (6)
監査役 注1 (うち社外監査役)	33 注4 (15)	33 (15)	—	5 (3)
執行役 注2	275	275	—	10

注1: 当社は2019年6月21日開催の第94回定時株主総会における承認を経て、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しました。そのため、上記表中の監査役等の報酬等の総額及び支給人員につきましては、2019年4月1日から同年6月21日までの間に在任しておりました監査役の当該期間に係る報酬等の総額及び支給人員を記載しています。

注2: 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3: 指名委員会等設置会社移行前の取締役の報酬額は、2016年6月29日開催の第91回定時株主総会決議により、月額49百万円以内(うち社外取締役月額6百万円以内)と定められていました。

注4: 指名委員会等設置会社移行前の監査役の報酬額は、2007年6月28日開催の第82回定時株主総会決議により、月額17百万円以内と定められていました。

注5: 取締役の基本報酬のうち、株式取得型報酬は6百万円です。また、執行役の基本報酬のうち、株式取得型報酬は27百万円です。なお、当社は報酬委員会の決議により2020年度以降の取締役及び執行役の報酬制度を改定し、株式取得型報酬制度に代えて信託の仕組みを利用した株式報酬を導入しています。

注6: 指名委員会等設置会社移行前の取締役の賞与額は、2006年6月29日開催の第81回定時株主総会決議により、社外取締役以外の取締役に対し年額1億70百万円以内と定められていました。

注7: 支給人員には、当事業年度中に退任した取締役3名及び監査役5名を含んでいます。2019年度末日現在の取締役は11名、執行役は10名です。また、支給人員は、指名委員会等設置会社への移行に際し取締役を退任し執行役に選任された者及び監査役を退任し取締役に選任された者並びに取締役と執行役を兼任している者を重複して集計し記載しています。

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。

2019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

2019年12月に取締役11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。その後、2020年2月開催の取締役会において、アンケートの回答結果も踏まえて取締役会の実効性に関する審議を行い、同年3月開催の取締役会において、2019年度の実効性評価について決議しました。

なお、アンケートについては、2019年6月21日開催の第94回定時株主総会における承認を経て指名委員会等設置会社へ移行したこと等を踏まえ、設問の見直しを行ったうえで実施しました。

2. 2019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。

- (1) 指名委員会等設置会社への移行に関する事項
 - ・ 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に関する事項等
- (2) 企業価値向上のため、特に重要と考えられる事項
 - ・ 経営戦略に関する事項、デジタルトランスフォーメーションに関する事項等
- (3) 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、グループガバナンス等の監督に関する事項等
- (4) 取締役会の運営に関する事項
 - ・ 取締役会の構成、開催頻度、議案、付議資料に関する事項等

3. 2019年度の実効性評価の概要

取締役会における審議の結果、2019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審議の概要は以下のとおりです。

(1) 指名委員会等設置会社への移行に関する事項

指名委員会等設置会社への移行の目的としていた「業務執行の意思決定の迅速化」、「経営監督機能の強化」、「経営の透明性、公正性の向上」については、効果的に実現されつつあるが、移行してからの期間が短いため、今後継続的に改善していく必要があるとの意見が出されました。特に、「経営監督機能の強化」については、執行役からの報告内容を含め監督のあり方に改善の余地があるとの意見が出されました。

当社取締役会では、これらの意見も踏まえ、指名委員会等設置会社としての適切な経営のあり方を検討していきます。

(2) 企業価値向上のため、特に重要と考えられる事項

中期経営戦略の策定にあたっては十分に議論が行われ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等に対する監督機能をより有効に果たしていくためには、報告の方法・内容等に改善の余地があるとの意見が出されました。

当社取締役会では、これらの意見も踏まえ、中期経営戦略等の経営戦略に関する適切な監督のあり方を検討していきます。

(3) 経営モニタリングの実効性に関する事項

政策保有株式については、従来から踏み込んだ縮減の方針等は議論されているとの意見が出された一方で、今後縮減の状況について継続的に監督していく必要がある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評価については、2018年より改善が見られ、十分な報告と指示は行えているとの意見が出された一方で、より高いレベルのグループガバナンスの実現の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。

当社取締役会では、これらの意見も踏まえ、経営モニタリングの実効性の更なる向上に取り組んでいきます。

(4) 取締役会の運営に関する事項

取締役会に付議する議案に関する評価については、2018年より改善が見られ、指名委員会等設置会社へ移行し執行役へ権限委譲を行ったことから、一定程度は整理されたとの意見が出されました。

取締役会資料については、工夫がなされ効率化が図られているとの意見が出された一方で、量・内容については改善する余地があるとの意見が出されました。

当社取締役会では、これらの意見も踏まえ、議論を円滑に行うにあたっての資料のあり方を検討していきます。

今後も、当社取締役会は、上記の点を含め、更なる実効性の向上のため継続的な取り組みを行ってまいります。

監査の状況

監査委員会による監査の状況

監査委員は、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。

内部監査の状況

内部監査担当部署である監査部は、2020年6月30日現在、監査部長ほか24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成・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、内部監査担当部署は、監査委員会とは期初に双方の監査計画について協議を行ったうえで、監査を実施するほか、監査委員会に対して定期的に監査結果の報告を行い、情報の共有化を図り、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、情報の共有化を図り、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に図るため、内部統制整備の基本方針策定、財務報告に係る内部統制評価・開示制度に関する事項への対応等を行ってきました。

2019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、2020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。

グループ全体のガバナンスの強化に向けて

当社グループにおいて発生した品質問題を受けて、問題の背景にある自身の課題を解決し、今後このような事態を繰り返すことがないよう、品質管理を含むグループガバナンス体制を更に強化する必要があるという考えのもと、各施策に取り組んでいます。



執行役常務 佐々木 晋

今後のグループガバナンス強化に関する取り組み

当社グループにおいて発生した品質問題を受けて、問題の背景にある課題を抽出し、今後このような事態を繰り返すことがないよう、グループガバナンス体制強化策並びに品質問題再発防止策を講じてきましたが、これらの施策は着実に進捗し、所期の成果が得られています。

これまでの活動実績、成果については「ガバナンス強化策モニタリング委員会」に報告し、確認、監督を受けていましたが、同委員会において、この2年間の取り組みを通して各施策が確実に実行され、所期の成果を上げていることを確認できたこと

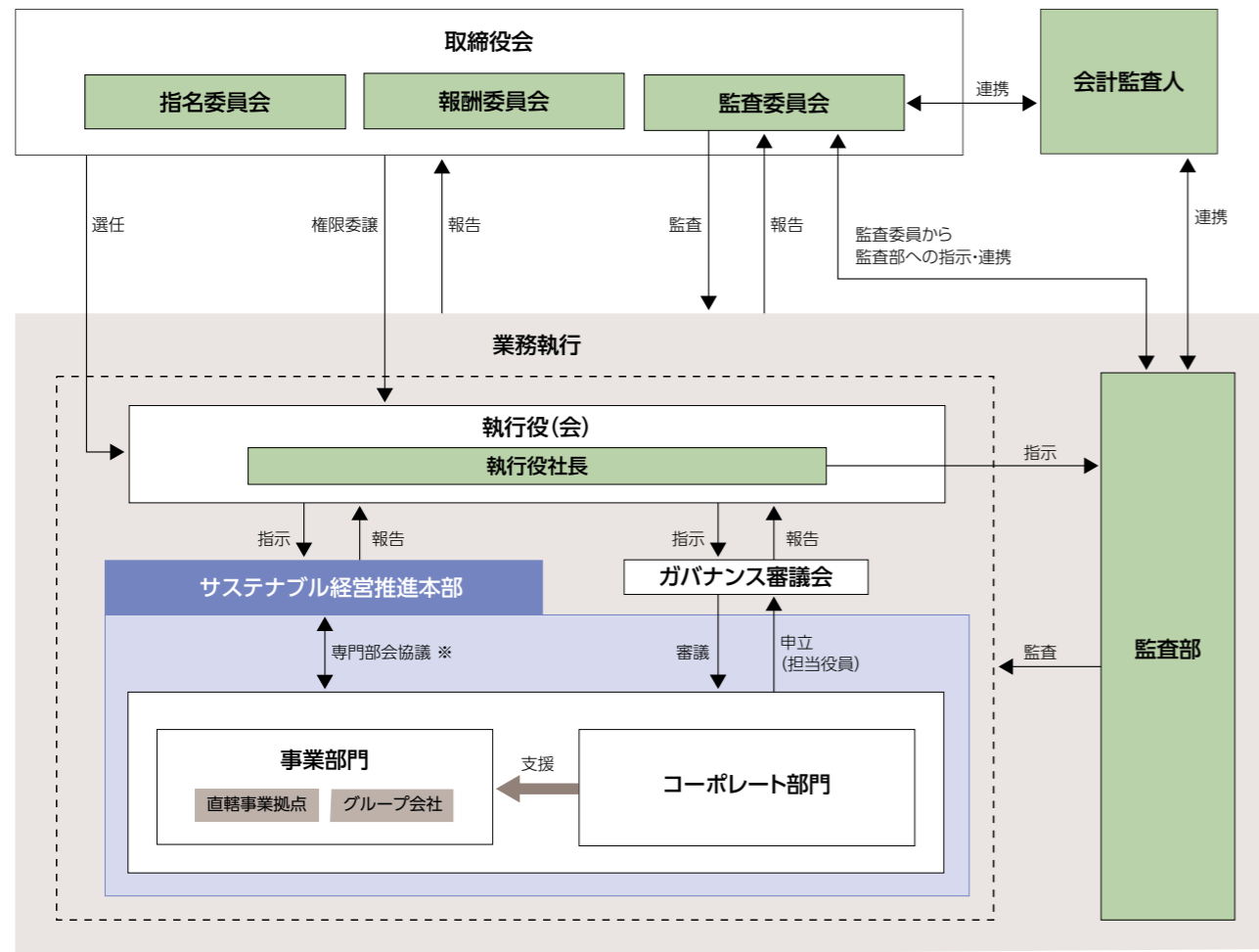
から、同委員会は2020年5月13日付で解散しました。

今後、品質管理を含むグループガバナンス強化については、当社内に設置されたサステナブル経営推進本部が統括、推進します。また、各拠点のガバナンスに関する計画の審議、進捗確認を行うガバナンス審議会を継続します。

各拠点は、サステナブル経営推進本部等が策定するグループ方針及びガバナンス審議会で承認されたガバナンス計画に従い、自律的に品質管理やガバナンス強化に関する取り組みを継続していきます。これまでに引き続き、品

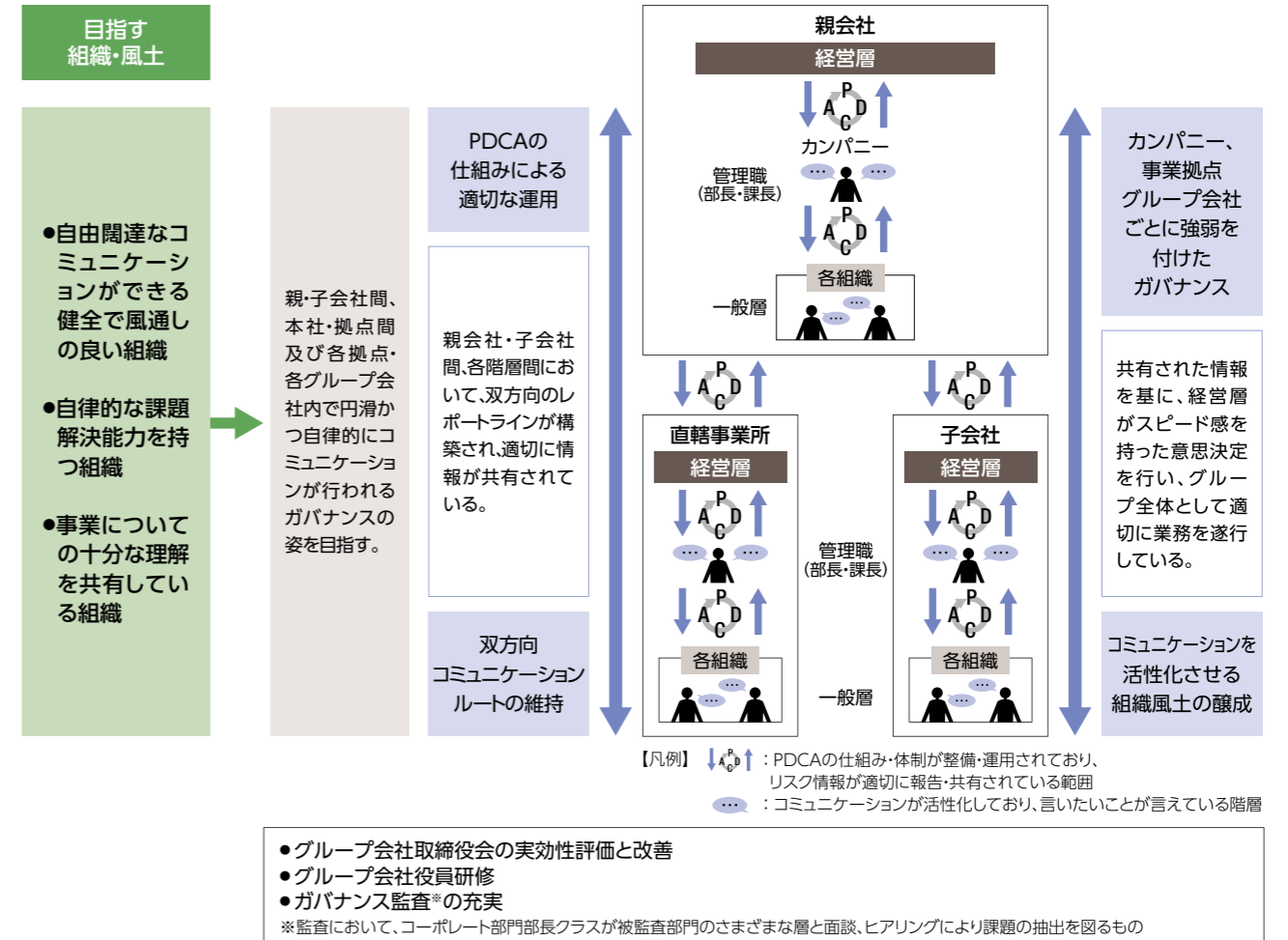
質管理を含むグループガバナンス強化の取り組みを継続するとともに、その状況については取締役会に報告し、取締役会にてモニタリングを続けていきます。これまでに実施した各種施策が形骸化することのないよう留意し、さまざまな環境の変化により困難な状況が生じて、SCQDEの優先順位を守るという強い意志を経営層から示し続けていきます。

■ ガバナンス体制(2020年4月より)



※専門部会のうち、ガバナンスに係るもの:ガバナンス部会、コンプライアンス部会、リスクマネジメント部会、品質管理部会

■ 当社グループが目指すグループガバナンスの姿



- グループ会社取締役会の実効性評価と改善
 - グループ会社役員研修
 - ガバナンス監査*の充実
- *監査において、コーポレート部門部長クラスが被監査部門のさまざまな層と面談、ヒアリングにより課題の抽出を図るもの

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、実行してきました。これまでの2年間、社外取締役及び社外有識者によるモニタリングやアドバイスを仰ぎつつ取り組んできた活動の総括は以下のとおりです。

この2年間の取り組みで所期の成果を得たことから、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ましたが、今後も自律的な取り組みは継続します。

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	2018~2019年度実績	効果/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(約20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
		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
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	役員ガバナンス研修	・グループ全役員290名 ・グループ新任役員59名	・経営者の責任と役割の認識が向上
		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:約220名(2年計) ・コミュニケーションワークショップ: 第一線管理者層約1,000名、全課長層約2,500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 ・当社グループ会社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	・半年に1回実施(海外は年1回) (当社グループ社員の約90%、約20,000名が回答)	・年1回に頻度を変更し継続実施
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		人材交流活性化	・当社グループ会社間で約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
		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
	④内部監査の強化	ガバナンスの観点でグループ会社の区分	・中期経営戦略で事業ポートフォリオ最適化の考え方を開示	・考え方に従って対応

品質管理に係るガバナンス体制の再構築策及び再発防止策

当社グループの品質管理に係るガバナンス体制の強化のため、グループ全体で品質問題を共有し、再発防止策の実行・強化に取り組んできました。その結果、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。品質問題を繰り返すことがないよう、引き続き再発防止策を通常業務の中に取り込んで継続実施して当社グループの品質管理の更なる向上に努めるとともに、先般公表の中期経営戦略で掲げた「攻めの品質」による規格外品を発生させない仕組みづくりにも取り組んでいきます。

関連記事 ▶ P.41 品質管理戦略

不適合品出荷に至った主な原因	施策名	具体的取組	2018~2019年度実績	効果/今後の取組
<ul style="list-style-type: none"> ◆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 ◆「受注」「納期」偏重の姿勢 ◆工程能力を超えた仕様での受注、量産 	①フロントローディングシステム (FLS) の浸透	<ul style="list-style-type: none"> ・FLSガイドラインの制定・周知 ・FLSの運用状況監査 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・品質監査等時に運用状況を確認した結果、問題は発見されなかった ・品質監査等で継続確認
	②品質管理部門の体制・権限の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・品質監査等で確認を実施 	
<ul style="list-style-type: none"> ◆品質保証体制の仕組みの不備 ◆他部門から品質保証部門へのプレッシャー 	③品質教育の拡充	<ul style="list-style-type: none"> ・国内外拠点の従業員への品質教育 	<ul style="list-style-type: none"> ・品質管理ガイドライン、品質管理ハンドブックを制定、周知 ・品質教育実施：2年間で約40回実施 ・品質振り返りの日を制定 <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div> <p style="font-size: small; text-align: center;">品質教育(海外) 品質教育(国内)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・品質管理レベル、品質コンプライアンス意識が向上 ・品質教育の継続実施 ・「攻めの品質」に繋げるための品質データ活用教育を実施
<ul style="list-style-type: none"> ◆規格遵守に対する意識の低さ ◆品質管理ができていないという驕りの意識 ◆品質問題に関するリスク感度の低さ 		<ul style="list-style-type: none"> ・階層別教育の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・若手、中堅、管理職対象の階層別教育：2年間で11回実施 	
<ul style="list-style-type: none"> ◆事業に対する資源不足 (検査人員・検査設備の不足等) 		<ul style="list-style-type: none"> ・専門的な品質管理スキル向上教育 	<ul style="list-style-type: none"> ・内部品質監査員教育：2年間で8回実施 <div style="text-align: center;">  <p>ISO研修(国内)</p> </div>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆監査手続きの形骸化 	④検査設備自動化の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・検査設備自動化 	<ul style="list-style-type: none"> ・対象とする検査自動化機器総数：2019年度末の計画約3,300式に対して、約2,800式の検査設備自動化を実施 (3カ年の計画約5,300式) <div style="text-align: center;"> <p>■ 検査設備自動化進捗状況</p>  <p>最終自動化総件数：6,233式</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ・データ書き換え等防止、データ自動収集等に効果 ・新型コロナ等で一部遅れも、2020年度でほぼ計画完了を目指す ・「攻めの品質」に繋げるための品質データの有効活用
	⑤品質監査の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・品質監査すべき全対象拠点への品質監査 	<ul style="list-style-type: none"> ・2年間で145拠点(国内外)実施 	
	⑥外部コンサルタントの活用	<ul style="list-style-type: none"> ・品質コンサルタント指導会 ・品質コンサルタント指導会の指導内容の情報共有 	<ul style="list-style-type: none"> ・2年間で54回実施 ・品質担当者会議等で情報共有実施 <div style="text-align: center;">  <p>品質担当者会議(国内)</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ・第三者の視点を諸施策に活かした ・今後は品質教育への活用

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。

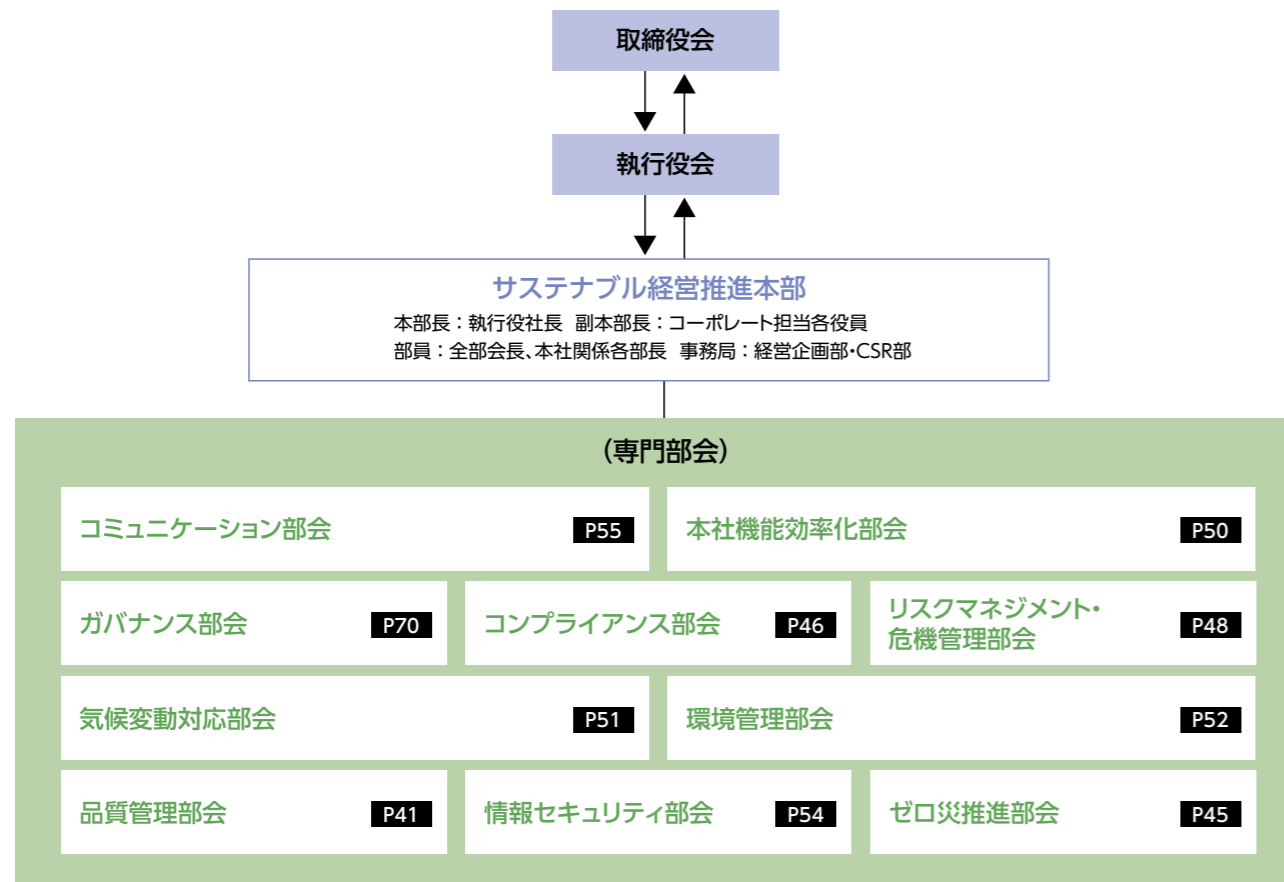
執行役社長を本部長とする全社横断的な組織によって構

成され、本部内の組織体制として、①コミュニケーション部会 ②本社機能効率化部会 ③ガバナンス部会 ④コンプライアンス部会 ⑤リスクマネジメント・危機管理部会 ⑥気候変動対応部会 ⑦環境管理部会 ⑧品質管理部会 ⑨情報セキュリティ部会 ⑩ゼロ災推進部会の専門部会を設置し、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。

従来のグループガバナンス強化推進本部、CSR委員会、ゼロ災推進委員会等、別々に存在していた社内の各種委員会・対策本部についても、その役割・機能を「サステナブル経営推進本部」または専門部会に吸収し、対応を一元化することで、当社グループ一体となった課題解決に努めています。

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の構築を目指しています。

■ サステナブル経営推進体制



財務・非財務情報／企業情報

- 78 10ヵ年財務サマリー／中期経営計画及び戦略の推移
- 80 財務諸表
- 82 パフォーマンスハイライト(財務・非財務)
- 84 グローバルアトラス
- 86 株式情報

10ヵ年財務サマリー

	(単位:百万円)									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
会計年度										
売上高	1,333,992	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
売上原価	1,141,094	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
営業利益	57,290	52,293	52,500	66,281	71,871	70,420	59,761	72,819	36,861	37,952
経常利益(損失)	56,425	42,495	74,414	76,902	81,093	72,422	63,925	79,621	50,679	49,610
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	14,274	9,565	36,948	52,551	56,147	61,316	28,352	34,595	1,298	△72,850
設備投資額	43,213	52,141	52,957	65,944	57,636	78,103	75,685	76,231	103,418	88,043
減価償却費・のれん償却費	66,365	62,514	60,370	60,498	56,746	60,842	60,796	61,420	64,519	68,657
研究開発費	11,243	11,743	11,401	10,986	10,530	11,225	11,344	11,614	10,912	10,881
会計年度末										
総資産*4	1,837,405	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
固定負債額*4	572,321	565,542	549,198	514,279	490,825	452,038	480,079	465,570	486,921	520,123
純資産額	402,868	409,074	466,231	525,707	629,514	645,017	710,195	768,495	723,337	586,034
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	1,314,895	131,489	131,489	131,489	131,489
従業員数(連結)(名)	21,762	22,015	22,181	23,112	23,413	24,636	24,859	26,959	28,426	28,601
(単位:円)										
1株当たり情報*1										
1株当たり当期純利益	¥ 10.88	¥ 7.29	¥ 28.19	¥ 40.10	¥ 42.85	¥ 46.80	¥ 216.44	¥ 264.15	¥ 9.92	¥△556.34
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	262.38	267.62	309.17	348.54	420.36	423.83	4,743.27	5,211.20	4,838.31	3,870.35
1株当たり年間配当額	2.00	2.00	4.00	6.00	8.00	10.00	60.00	80.00	80.00	80.00
財務指標										
営業利益率	4.3%	3.6%	4.1%	4.7%	4.7%	5.0%	4.6%	4.6%	2.2%	2.5%
ROA(総資産経常利益率)*2*4	3.1%	2.4%	4.2%	4.3%	4.4%	3.9%	3.5%	4.1%	2.6%	2.6%
ROE*3	4.2%	2.8%	9.8%	12.2%	11.1%	11.1%	4.8%	5.3%	0.2%	△12.8%
自己資本比率*4	18.7%	20.0%	22.4%	25.7%	29.0%	31.0%	32.8%	33.9%	32.7%	26.6%

※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



連結貸借対照表

	(単位:百万円)			
	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
資産の部			負債の部	
流動資産			流動負債	
現金及び預金	108,648	134,444	支払手形及び買掛金	147,566
受取手形及び売掛金	248,220	217,259	短期借入金	180,100
商品及び製品	92,452	111,409	コマーシャル・ペーパー	5,000
仕掛品	108,293	112,908	未払法人税等	7,869
原材料及び貯蔵品	134,825	127,908	賞与引当金	12,872
貸付け金地金	99,154	95,557	たな卸資産処分損失引当金	624
その他	120,954	158,444	製品補償引当金	1,435
貸倒引当金	△2,900	△2,470	預り金地金	253,918
流動資産合計	909,647	955,462	その他	118,623
固定資産			流動負債合計	728,011
有形固定資産			固定負債	
建物及び構築物(純額)	157,448	155,868	社債	50,000
機械装置及び運搬具(純額)	243,815	233,923	長期借入金	259,667
土地(純額)	235,664	216,487	繰延税金負債	25,616
建設仮勘定	34,211	29,298	再評価に係る繰延税金負債	24,097
その他(純額)	16,275	23,720	関係会社事業損失引当金	805
有形固定資産合計	687,415	659,298	事業再編損失引当金	-
無形固定資産			環境対策引当金	40,427
のれん	40,816	35,586	製品補償引当金	1,040
その他	17,924	15,906	役員退職慰労引当金	1,623
無形固定資産合計	58,740	51,492	退職給付に係る負債	50,003
投資その他の資産			その他	33,639
投資有価証券	236,572	183,043	固定負債合計	486,921
退職給付に係る資産	1,050	3,211	負債合計	1,214,933
繰延税金資産	19,610	15,572	純資産の部	
その他	29,322	40,081	株主資本	
貸倒引当金	△4,088	△4,112	資本金	119,457
投資その他の資産合計	282,467	237,796	資本剰余金	92,393
固定資産合計	1,028,622	948,588	利益剰余金	352,932
資産合計	1,938,270	1,904,050	自己株式	△2,123
			株主資本合計	562,659
			その他の包括利益累計額	
			その他有価証券評価差額金	51,220
			繰延ヘッジ損益	124
			土地再評価差額金	33,023
			為替換算調整勘定	△5,828
			退職給付に係る調整累計額	△7,617
			その他の包括利益累計額合計	70,922
			非支配株主持分	89,754
			純資産合計	723,337
			負債純資産合計	1,938,270

連結損益計算書(要旨)

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2018年4月1日～2019年3月31日)	当連結会計年度 (2019年4月1日～2020年3月31日)
売上高	1,662,990	1,516,100
売上原価	1,469,911	1,325,438
売上総利益	193,078	190,662
販売費及び一般管理費	156,217	152,709
営業利益	36,861	37,952
営業外収益合計	32,412	31,362
営業外費用合計	18,593	19,704
経常利益	50,679	49,610
特別利益合計	7,919	16,562
特別損失合計	22,253	106,671
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	36,345	△40,498
法人税等合計	28,738	28,810
当期純利益又は当期純損失(△)	7,606	△69,308
非支配株主に帰属する当期純利益	6,307	3,541
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(△)	1,298	△72,850

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 (2018年4月1日～2019年3月31日)	当連結会計年度 (2019年4月1日～2020年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー	140,168	67,545
投資活動によるキャッシュ・フロー	△86,238	△66,898
財務活動によるキャッシュ・フロー	△47,613	28,873
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	7,691	27,559
現金及び現金同等物の期末残高	99,672	127,284

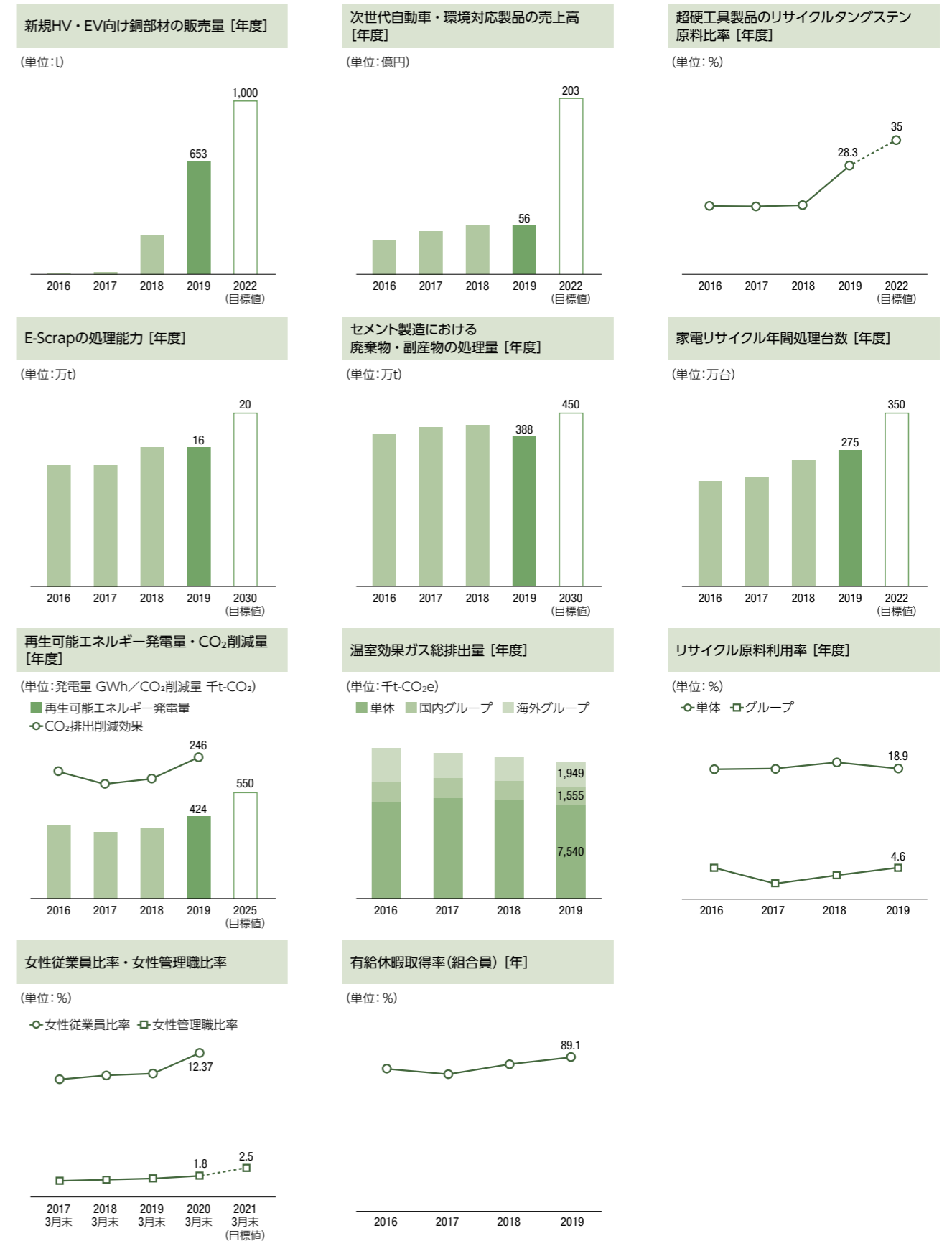
財務ハイライト [年度]



※「[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

※(目標値)は2020年3月25日公表時点



Europe 欧州

法人数：18
従業員数：1,227

- 高機能製品**
 - MMCカップパープロダクツ社(フィンランド)
(2020年5月13日付でルバタ社に商号変更)
- 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)

Japan 日本

法人数：63
従業員数：17,098

- 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)
- 高機能製品**
 - セラミックス工場(埼玉県)
 - 四日市工場(三重県)
 - 堺工場(大阪府)
 - 三田工場(兵庫県)
 - 三菱マテリアル電子化成(株)(秋田県)
 - 三菱伸銅(株)(東京都)
(2020年4月1日付で当社が吸収合併:
若松製作所(福島県)、三宝製作所(大阪府))
 - 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)
 - 三菱日立ツール(株)(東京都)
(2020年4月1日付で(株)MOLDINOに商号変更)
 - (株)ダイヤメット(新潟県)
 - 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)
 - 細倉金属鋳業(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)

North America 北米

法人数：24
従業員数：3,874

- 高機能製品**
 - 米国三菱ポリシリコン社(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)

- 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)
- アルミ**
 - 三菱アルミニウム(株)(東京都)
 - ユニバーサル製缶(株)(東京都)
- 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)
- コーポレート**
 - 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)

East Asia 東アジア

法人数：17
従業員数：1,083

- 高機能製品**
 - MMCエレクトロニクス香港社(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)
- コーポレート**
 - 三菱総合材料管理(上海)有限公司(中国)

Southeast Asia 東南アジア

法人数：21
従業員数：5,278

- 高機能製品**
 - MMCエレクトロニクスタイランド社(タイ)
 - 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)
- コーポレート**
 - 三菱マテリアルSEA社(タイ)

Oceania オセアニア

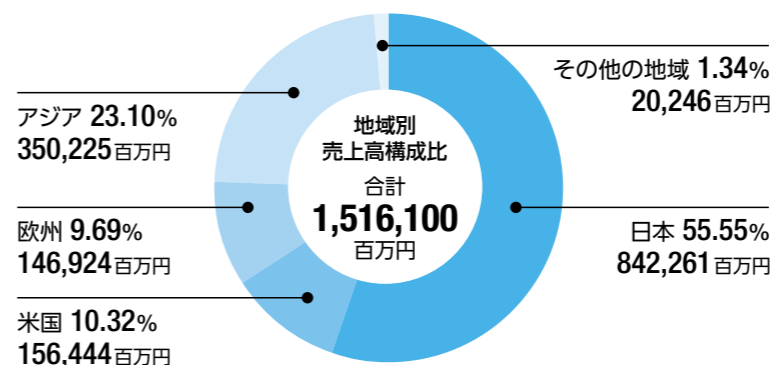
法人数：1
従業員数：11

- セメント**
 - 豪州三菱マテリアル社(オーストラリア)

South America 南米

法人数：1
従業員数：30

- 高機能製品**
 - ルバタサンパウロ社(ブラジル)



海外進出先国・地域数

30

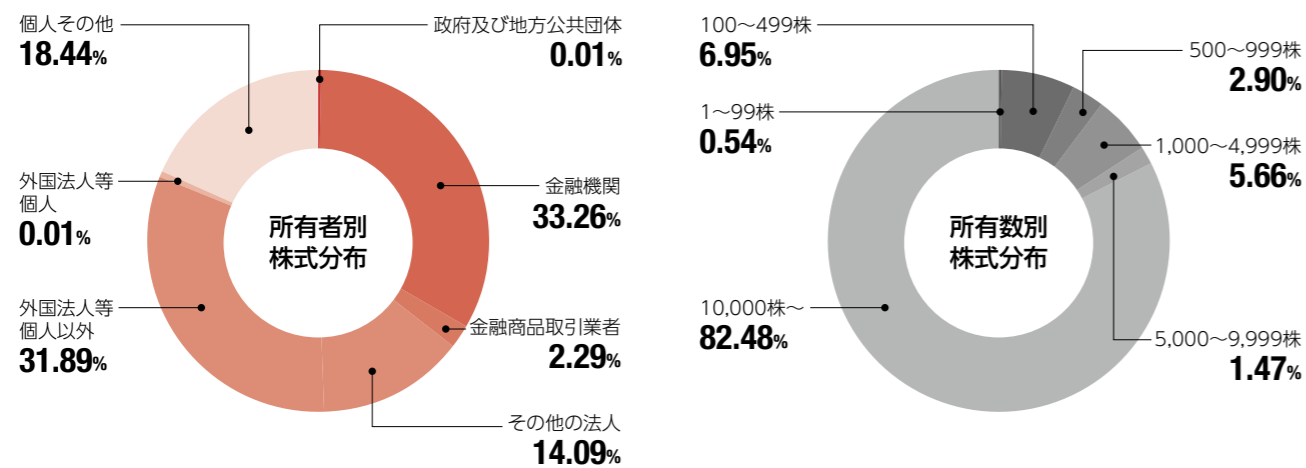
株式の状況

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：93,001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)	9,575	7.31
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	8,594	6.56
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	5,769	4.41
明治安田生命保険相互会社	3,101	2.37
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	3,097	2.37
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口5)	2,659	2.03
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口9)	2,461	1.88
JP MORGAN CHASE BANK 385151	2,248	1.72
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)SUB A/C NON TREATY	2,054	1.57
(株)三菱UFJ銀行	2,003	1.53

※持株比率は、自己株式(547,837株)を控除のうえ、計算しています。



株主総利回り(TSR)

	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月
三菱マテリアル	81.2%	87.4%	85.1%	80.2%	64.7%
TOPIX	89.2%	102.3%	118.5%	112.5%	101.8%



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：1,904,050百万円

従業員数：4,906名(連結：28,601名)

連結子会社：145社

持分法適用関連会社：17社

加盟する主要団体等：

日本経済団体連合会、経済同友会、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

2020年3月末現在