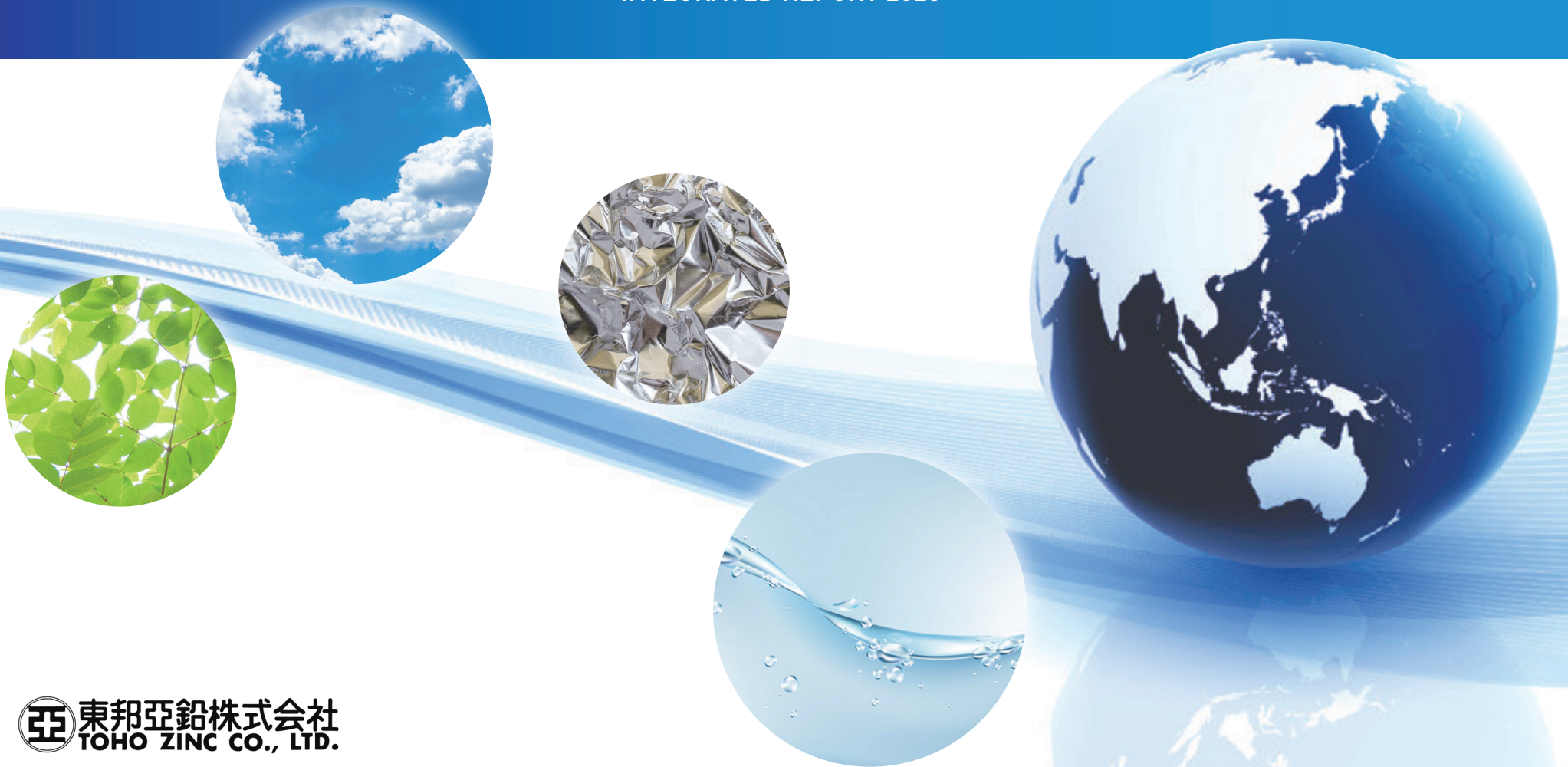


東邦亜鉛株式会社
統合報告書
2025

TOHO ZINC CO., LTD.
INTEGRATED REPORT 2025



東邦亜鉛の価値観



1937年、私たち東邦亜鉛は社会に必要不可欠な素材の安定供給を目指して亜鉛の製錬業を始めました。創業以来、常に亜鉛・鉛製錬業のパイオニアとして原料や素材の持つ可能性に挑戦し、限りある資源を最大限に活用するために亜鉛や鉛の回収・再利用に取り組んできました。87年の歴史において培ってきた「マテリアルリサイクルマインド」は当社独自の電解鉄などの製品を生み出し、電子部材など材料の分野で多岐にわたる製品を開発するなど、創業時からの精神である「物を作り出して社会に奉仕する」を実現し続けています。

私たち東邦亜鉛は、事業活動を通じて持続可能な社会に貢献する企業グループとして発展していくことを目指し、これからの新しい時代に向け大きく飛躍していきます。

経営理念

当社は以下をモットーに適正かつ最大の収益を目指して揺るぎない企業活動を遂行することにより、当社に関係するすべての人々の利益の増進と企業の発展・向上を図り、誠意をもって社会に貢献いたします。

1 顧客	“顧客”を満足させる良質の製品・サービスを提供する。
2 株主	“株主”の期待に応える業績をあげ、企業価値の増大を図る。
3 従業員	“従業員”の生活を向上させ、働き甲斐のある会社にする。
4 地域	“地域”の一員として認められ、存在価値のある会社を目指す。

めざす姿

社会インフラを支えるリサイクルのリーディングカンパニーへの進化

2023年度において、多大な損失を計上したことを受けて、2024年12月に新たな事業再生計画を取りまとめました。事業再生計画は、不採算事業となっていた亜鉛製錬事業の再編及び資源事業からの撤退を実行し、経営資源を基盤・成長事業へ適正に配分するものです。

この事業再生計画の根幹にあるのは、私たちのめざすビジョンである「社会インフラを支えるリサイクルのリーディングカンパニーへの進化」の実現です。私たちはこの再生プロセスを通じ、変化を恐れず挑戦する企業文化への変革を推し進めてまいります。

CONTENTS

イントロダクション

- 1 東邦亜鉛の価値観 / 経営理念 / 目指す姿 / 目次 / 編集方針
- 2 成長の軌跡と再生への道

価値創造プロセス

- 3 価値創造プロセス

事業再生計画

- 4 トップメッセージ
- 7 CFOメッセージ
- 9 事業別概況
- 10 事業再生計画

ESG

- 15 サステナビリティとマテリアリティの進捗
- 16 気候変動
- 17 サーキュラーエコノミー
- 18 人権尊重・地域社会
- 19 人材育成
- 20 コーポレート・ガバナンス
- 22 社外取締役メッセージ

データ

- 25 財務・非財務ハイライト
- 26 財務10年データ
- 27 取締役紹介、会社・株式情報

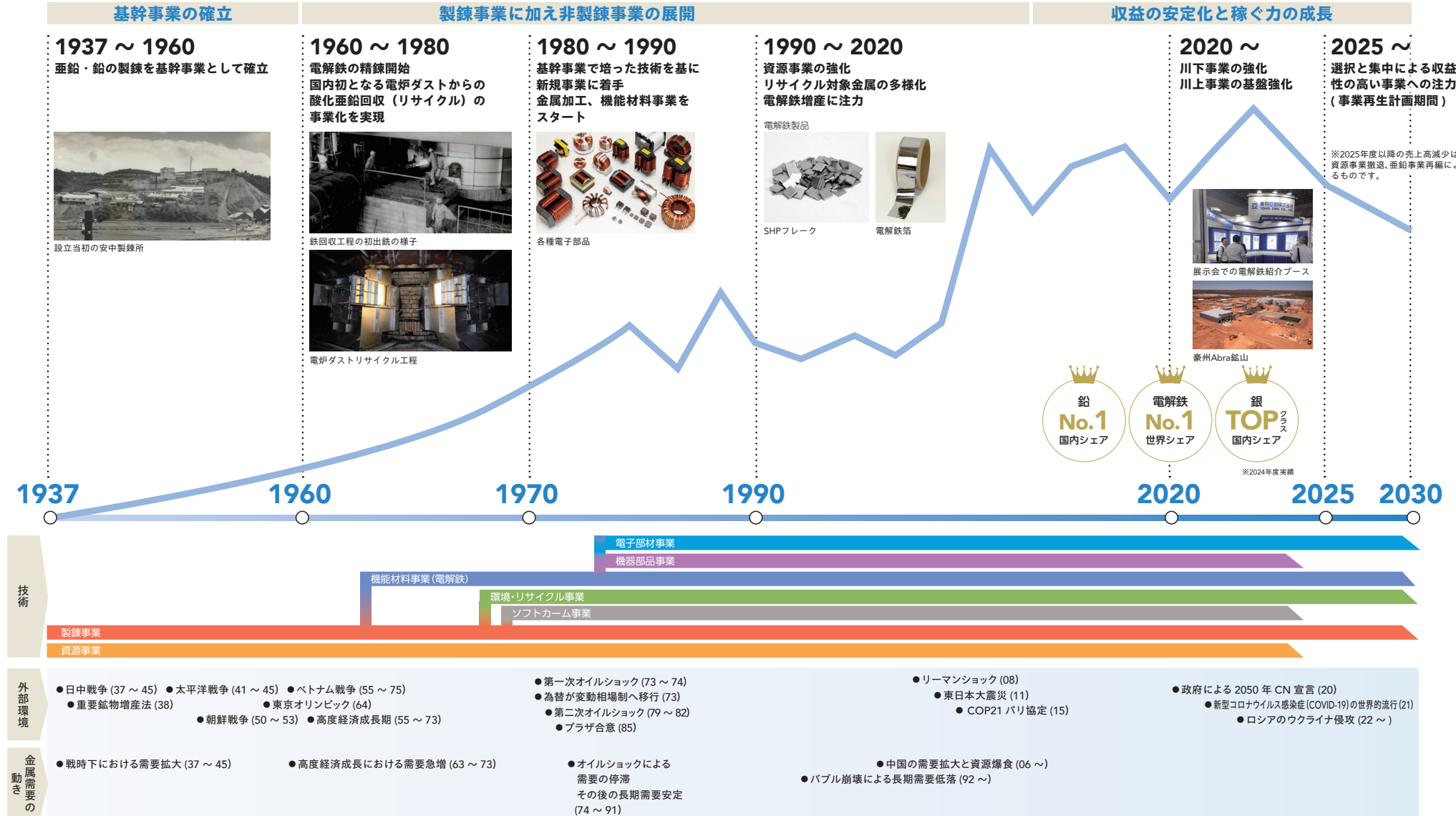
【編集方針】

今回の統合報告書は、事業再生計画の内容と将来の方向性を中心とし、その他は2023年11月発行版の簡易更新としました。今後は事業再生計画の進捗状況を、統合報告書をはじめ、株主通信や説明会など多様なコミュニケーション手段を通じて、透明性をもってご報告いたします。経営陣は「宣言したことを必ず実現する」という姿勢を堅持し、株主の皆様に対して説明責任を果たすとともに、確実に成果を積み重ねてまいります。

成長の軌跡と再生への道

成長のフェーズ

(注) グラフは売上高(2023年度までは中期経営3ヵ年計画毎の平均値。2024年度以降も3ヵ年の見込み平均値を記載)



価値創造プロセス

社会インフラを支えるリサイクルのリーディングカンパニーへの進化





代表取締役社長
伊藤正人

トップメッセージ

事業再生を越えて、 社会インフラを支える リサイクルの リーディングカンパニーへ

統合報告書発行に際し

この度、一年のブランクを経て統合報告書を再びお届けするに至った背景には、私たちが直面した過去の経営判断の誤りと、それに伴う巨額損失という厳しい現実があります。この事実を深く反省し、株主・投資家、お取引先、地域社会、そして従業員といったすべてのステークホルダーの皆様へ、私たちの現在地と未来への再出発を、一切包み隠さずお伝えする必要があると考えました。事業再生計画「アールプロジェクト」の始動にあたり、単なる数字の報告ではなく、私たちの覚悟、挑戦の具体像、そして社員一人ひとりの想いを乗せたこの報告書を通じて、皆様との信頼関係を再構築するための第一歩としたい。その一心で発行を決めました。

この報告書は、私たちの未来を共に創ってくださるすべてのステークホルダーに向けた重要なコミュニケーションツールです。

株主・投資家の皆様には、私たちの新たな価値創造ストーリーをご理解いただき、安心して投資判断をしていただくための指針として、お取引先の皆様には、強靱なサプライチェーンを共に築くパートナーとしての私たちの可能性を感じ

トップメッセージ

じていただくために発行しました。そして何よりも、苦しい時を支えてくれている従業員の皆さんには、自らの仕事がか社の未来そのものであると実感し、誇りを持って前進するための行動の指針として活用してほしいと願っています。この報告書が、すべての関係者との対話の起点となり、信頼の輪を広げることで、事業再生の確実な成功と、その先の持続的成長を実現できると確信しています。

事業再生と新たな「めざす姿」への思い

アールプロジェクトの策定に際し、新たなめざす姿として、「社会インフラを支えるリサイクルのリーディングカンパニーへの進化」を掲げました。

この進化の方向性は、私たちにDNAレベルで組み込まれていた必然の道筋だと考えています。創業以来、私たちの事業の核は常に、限りある資源からいかにして価値ある金属を取り出すか、という非鉄製錬技術でした。これは見方を変えれば「都市鉱山」から資源を再生するリサイクルそのものです。「資源を極限まで活かす」という精神こそが、私たちのDNAです。近年の経営判断の過ちにより、その価値を見失っていましたが今このDNAに立ち返ることが今回の事業再生の核心であり、めざす姿への再出発のスタートです。長年培ってきた高度な製錬技術と、既存の製錬設備という他に代えがたい強みを土台に、未来へ向けた具体的なロードマップを再構築しました。これは、当社事業の方向性と社会的役割を明確化し、再構築する取り組みです。

このロードマップは、過去の痛みを乗り越え、未来に向けて新たな価値を創造するための覚悟と戦略の結晶です。まず、亜鉛製錬事業の見直しや資源事業からの撤退など、大胆な事業構造改革を断行しました。その上で、DX推進や副産物回収技術の高度化、環境・リサイクル事業への積極的な挑戦

や新規事業領域であるリチウムイオンバッテリーのリサイクル（LiBリサイクル）などを組み合わせ、5年間で経常利益累計が300億円に達する収益改善をめざす具体的な姿を描いています。さらに、専門知識を有する人材採用、コンサルティングファームやスポンサーとの連携によるガバナンス強化と経営基盤の再構築を図り、社員一人ひとりの知恵と情熱を結集することで、この理想像を着実に形にしていきます。

私たちが掲げる新たなめざす姿には、単なる企業の存続や利益追求を超えた、社会的責任と未来志向の強い思いが込められています。限りある資源を最大限に活用し、循環型社会の形成に貢献することで、持続可能な社会の実現に寄与したいという使命感です。また、社員やその家族が誇りを持ち、安心して働ける職場環境を創出し、地域社会と共に発展していくことも重要な願いです。この目標は、私たちの存在意義そのものであり、困難な道のりでも決して揺るがない強い決意の表れです。

リサイクルカンパニーとして、基本的には各製錬所と事業所で独自の事業活動を行います。夫々の特長を活かした連携も行います。広島県にある東邦契島製錬株式会社では鉛・銀製錬を軸に据えつつ、使用済み鉛バッテリーのリサイクル率を高め、環境負荷を最小化する高度な資源循環システムを確立します。この取り組みは、リサイクル率をKPIとして定量的に管理し、環境貢献度を可視化することを通じて社会的責任の遂行を強化するものです。福島県にある小名浜製錬所では製鋼ダスト処理による酸化亜鉛製造に加え、LiBリサイクルを進めます。群馬県の安中製錬所では新たに熔融炉を導入し、再資源化が可能な原料の処理を行う計画です。群馬県藤岡事業所も電子部材・機能材料事業の拡大により、次世代の環境技術を牽引する存在にしていきます。また、全工場DXを駆使した生産効率の向上や副産物の有効活用も進め、安

定的かつ持続可能な収益基盤を築きます。こうした取り組みを通じて、社会インフラの根幹を支え、環境保全と経済成長を両立させる企業として、国内外から信頼されるリーダー企業になることをめざしています。

私たちがめざす姿の根幹にあるのは「循環型社会の実現に貢献する」という大きな目標です。これは現代社会が抱える課題解決に直結する、非常に意義深い挑戦です。対話集会などで社員と直接話していても、自分たちの技術や日々の仕事、持続可能な社会の実現という大きな目的に繋がっているという点については、多くの社員が誇りを持ち、強く共感してくれていると確信しています。このビジョンが、私たちの心一つにする大きな力になると考えています。

もちろん、その大きなビジョンと、日々の業務や自身の将来がどう結びつくのか、まだ実感できていない社員がいるのも事実です。私たちの役目は、このビジョンが、社員一人ひとりの働きがいや成長に繋がるのだという確かな道筋を示し、共感をさらに深めていくことだと考えています。

挑戦する企業文化への変革と人的資本の強化

変革の鍵は「コミュニケーションの質の向上」と「公正で透明な評価制度の構築」にあります。まず、経営方針や計画の進捗を定期的かつ分かりやすく全社員に伝える仕組みを強化します。具体的には、シフトごとの定期ミーティングや社内SNSの活用なども検討します。また、四半期毎の現場訪問による直接対話は引き続き徹底していきます。加えて、人事制度改革プロジェクトを外部専門家と連携して推進し、努力と成果が正当に評価される公平な仕組みを整備中です。さらに、DX推進による業務効率化や適材適所の人員配置も進め、社員が創造的な仕事に集中できる環境づくりにも注力しています。

トップメッセージ

変革は短期間で完了するものではなく、5年間の事業再生計画期間を通じて段階的に進めていく中長期的な取り組みと考えています。2025年度は基盤固めと意識改革に重点を置き、2026年度4月の新たな人事制度実施に合わせ、成長フェーズに移行しながら文化の根付きを図ります。こうした変革を牽引するには、高い倫理観と柔軟な思考を持ち、自ら課題を発見し解決に導く「変革推進型リーダー」が必要です。また、多様な視点を尊重し、チームワークを促進できるコミュニケーション能力に優れた人材も求められます。彼ら、彼女らに現場と経営の橋渡し役を担ってもらい、組織全体のエンゲージメントを高めていきます。

人事制度改革に合わせ、人材獲得・育成のため、まずは明確なキャリアパスの提示とスキルアップ支援プログラムを充実させる必要があります。かつて社会人ドクターを養成する仕組みも作りましたが、これらも見直し、社内研修やオンラインコースを活用し、環境問題や最新技術の理解を深める機会を提供していきます。また、スポンサーの協力を得て、外部からの専門知識を持つ人材採用も積極的に進めており、経営企画/CRO、DX推進や人事制度改革などの分野で高い能力を持つ即戦力を迎え入れています。さらに、インセンティブ制度や表彰制度を設け、努力と成果を正当に評価し、モチベーションを高める文化醸成にも努めます。これらの施策を通じて、変革を担う多様で優秀な人材を確保し、持続可能な成長を支えています。

事業再生の成否は、究極的には「人」で決まります。そのために、現在進行中の公正で透明な人事制度改革はもちろん、安全な職場環境の整備、DXによる業務負荷の軽減など、働きがいと働きやすさを向上させるあらゆる施策に全力で取り組めます。社員一人ひとりの不安に寄り添い、エンゲージ

メントを高めることで、この難局を共に乗り越える強固な組織を築き上げます。

事業再生を越えて、未来への挑戦

事業再生の最重要ポイントは二つです。一つは、稼ぐ力を最大化する「収益構造の抜本改革」、もう一つは、二度と過ちを繰り返さないための「強固なガバナンス」です。資源事業からの撤退や亜鉛製錬事業の再編といった痛みを伴う改革を断行し、鉛・銀製錬や環境・リサイクル事業に経営資源を集中させ、収益基盤を盤石にします。第三者割当増資を含む財務基盤の正常化を急ぎ、スポンサー企業との連携で経営支援体制を強化しています。同時に、多様な知見を持つ社外取締役を中心に監督機能を強化し、投資委員会設置や経営指標の見直しにより透明性の高い経営判断を行うPDCAサイクルを徹底します。この両輪を確実に回すことで、計画をやり遂げ、企業価値を向上させます。

私自身は常に現場に足を運び、社員と直接対話することを重視しています。経営判断の甘さを真摯に反省し、二度と同じ過ちを繰り返さないという強い覚悟を持って、この事業再生計画「アールプロジェクト」を全身全霊で推進していきます。経営陣の一員としてステアリングコミッティーに参加し、意思決定の迅速化と透明性を確保するとともに、社員の声を経営に反映させる橋渡し役を果たします。変革は一朝一夕には成し遂げられませんが、誠実な対話と不断の努力で信頼を回復し、皆が誇りを持てる会社へと導いていきます。

今回の事業再生は、正直に申し上げて、極めて厳しい道のりです。特に、希望退職の実施など、社員の皆さんには大変な苦労と将来への大きな不安を与えてしまいました。その辛い決断を経て、なお会社に残り、共に未来を創る道を選んでくれた社

員の皆さんには、深く感謝申し上げます。彼ら、彼女らは、この会社の最も大切な財産であり、再生を成し遂げるための希望そのものです。その社員の生活と未来を守り、安心して働き続けられる環境を整えることが、私の最優先の責務です。

日々の業務の中で、不安や不満を感じる瞬間はあるでしょう。しかし、幾多の対話を通じて私が肌で感じるのは、困難な状況だからこそ「自分たちの手で会社を良くしていこう」という、静かですが確かな熱意です。私は、社員一人ひとりが持つ底力と、彼ら、彼女らが創る私たちの未来を、固く信じています。

その信頼に応えるためにも、私たち経営陣は決して逃げることなく、誠実な対話を続け、必ずこの再生を成功に導きます。この挑戦の主役は、共に歩む社員一人ひとりです。

この事業再生は、単なる生き残りのための守りの戦いではありません。過去の失敗を糧とし、社会から真に必要とされる企業へと生まれ変わるための、未来に向けた攻めの挑戦です。

株主・投資家の皆様には、5年間で経常利益累計が300億円に達する収益改善という目標達成と、その先の持続的な企業価値向上をもって、ご期待に応えることをお約束します。そして、従業員の皆さん。この挑戦の主役は、皆さん一人ひとりです。私は先頭に立ち、誰よりも汗をかき、皆さんとの対話を重ね、全身全霊でこの改革を率っていきます。困難な道のりですが、共に未来を創りましょう。全てのステークホルダーの皆様の信頼回復に向け、100%の力を尽くすことをここに誓います。

CFO メッセージ

事業再生計画を着実に遂行し、
強固な事業ポートフォリオの再構築に
取組むことにより、
持続的な企業価値向上と株主還元の
早期実現を図ります。

1. 事業再生計画について

当社は2023年度において資源事業の鉱山関連の損失や海外事業の撤退に伴う多額の損失により自己資本2.5%と財務基盤が大幅に棄損しました。再生を図るべく、2024年6月に刷新された新経営体制のもと、不採算事業の状況とその原因となった経営上の問題を十分に理解したうえで、変化に挑戦する企業文化・意識改革を推し進める新しい東邦亜鉛へ成長するために、不採算事業であった資源事業からの撤退と亜鉛事業の金属リサイクル事業への再編、継続する基盤・成長事業の強化と第三者割当増資と業務提携を通じた支援を骨子とする事業再生計画を2024年12月18日に取りまとめました。強固な事業ポートフォリオの再構築に継続的に取り組むことにより、財務基盤の強化を図り、抜本的再生をめざします。



常務執行役員
二木健匡

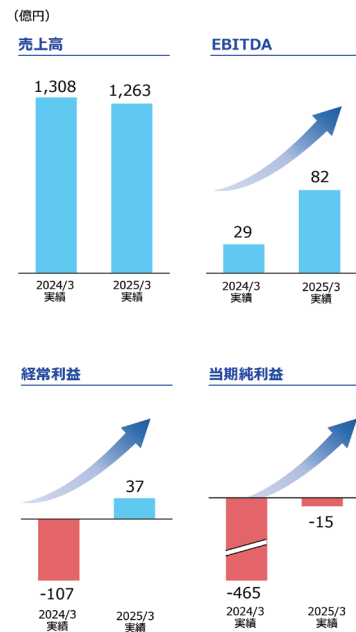


CFO メッセージ

2. 2024年度決算 振り返り

2024年度決算は、売上高1,263億円、EBITDA82億円、経常利益37億円、当期純利益▲15億円となりました。売上高は資源事業の保有する鉱山の譲渡により若干の減収となりました。経常利益では金属相場上昇と円安により損益改善となったこと、資源事業においては前期の損失が解消されたこと等から前期の損失から利益に転じました。

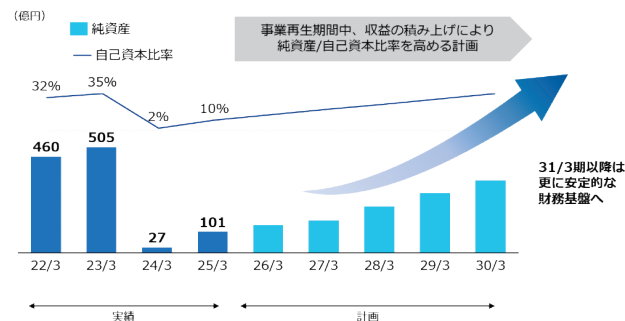
当期純利益は事業再生計画の一環として、高コストな事業構造となっている亜鉛製錬事業の主要設備を停止することを決定したことに伴う固定資産の減損損失や希望退職制度の実施に伴う割増退職金等の事業再編損を特別損失に計上しましたが、2023年度決算において資源事業が保有する鉱山関連で計上した多額の特別損失がなくなったことから前年度を大きく上回りました。



3. 再生計画における資本再構築と今後の資本政策について

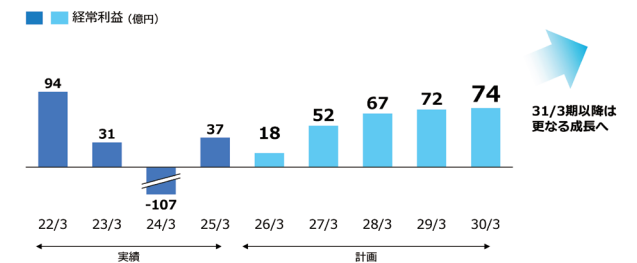
2024年度決算において不採算事業関連の損失はほぼ解消され、決算に先立ち2025年3月13日に種類株発行による75億円の調達完了したことにより財務基盤は2023年度決算比で大幅に改善しました。財務基盤の更なる強化に向けて、資本コストを意識した資本の基盤・成長事業への有効活用により、ROE、自己資本比率等の経営指標を改善し、事業再生計画を着実に進め、持続的な企業価値向上と株主還元を早期実現を図ります。

また、今後の機動的な資本政策の運営を確保するため、2025年7月11日に資本金を10億円とし、資本準備金全額をその他資本剰余金へ振り替えました。



4. 事業再生計画の数値計画について (2025年度見通し含む)

事業再生計画は2025年度決算からの5年間とし最終年度には経常利益74億円をめざします。初年度の2025年度中に不採算事業の撤退・再編を完了する計画としており順調に進捗中です。当社業績は金属市況や為替等により大きく影響を受けます。2025年度の見通しにつきましては、鉛製錬の生産不調や2次原料の価格高騰のため2025年11月13日に当初公表の経常利益41億円を18億円へ下方修正しました。2026年度決算以降は、希少金属の増産増販等の収益ベストミクスによる収益構造の最適化などの収益改善施策を実現しつつ、安定的な生産と生産性向上のための投資を進めて当初計画以上の事業再生計画の達成をめざします。



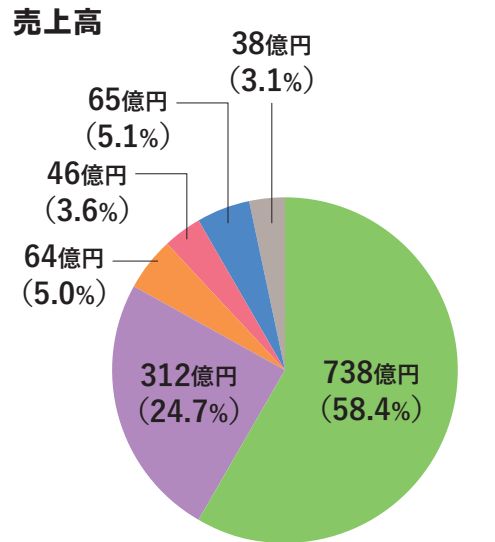
5. 東証プライム市場の上場維持について

2025年3月31日時点において、プライム市場における上場維持基準のうち、流通株式時価総額について適合しない状態となりました。次回基準日の2026年3月31日の適合に向けて、事業再生計画の遂行による当期純利益の最大化に取り組み、開示内容や株主・投資家との対話機会を拡充しIR体制を強化することにより、当社の事業成長性を訴求し、PERの向上や流通株式数の増加をめざします。引き続きプライム市場の上場維持を最優先に各種取組を進めつつ、同時に非上場化を回避するすべての手段を検討し遅滞なく実施します。

事業別概況

2024年度セグメントから 2025年度新セグメントへの移行

2024年度セグメント実績



- 製錬 (鉛・銀)
- 製錬 (亜鉛)
- 環境・リサイクル
- 電子部材・機能材料※
- 資源
- その他

※プレーティング、機器部品(撤退事業)を含む

2025年度新セグメント

■ 製錬セグメント

鉛は電流効率改善と円安による価格上昇で増収。銀は相場上昇と円安で増収。これらを含む事業部門全体の売上高は737億93百万円で前期比4%増。損益面では、金属相場上昇、円安、金・ビスマス収支寄与があったものの、銀製品減産減販や銅など副産物収入減少で減益となり、経常利益は35億71百万円で前期比5%減となりました。

■ 環境・リサイクルセグメント

自動車タイヤ用酸化亜鉛事業は、タイヤメーカーの減産・生産調整により販売量は前期並みでした。しかし、亜鉛相場の上昇と円安の影響で販売価格が上昇しました。この結果、売上高は63億53百万円(前期比19%増)となりました。損益面では安定操業、電力費低減、コスト上昇分の一部転嫁などが寄与し、経常利益は16億69百万円(前期比170%増)と大幅な増益となりました。

■ 電子部材・機能材料セグメント

電子部材は、米国のEV販売不振による車載電装向け販売の落ち込みで減収。一方、電解鉄は、インドやサウジアラビアなどの新興国での新造航空機需要急増による特殊鋼メーカーの増産で増販となり増収。事業部門全体では、売上高は35億58百万円で前期比3%の減収。しかし、損益面では電解鉄の増収などが寄与し、経常利益は3億20百万円で前期比7%の増益となりました。

■ 金属リサイクル

2024年12月に公表した事業再生計画において亜鉛製錬事業を金属リサイクル事業へ再編することを決定。主要設備の稼働停止を2025年3月末に実行し、2025年度中に製品出荷停止、残務処理を完了予定。環境リサイクル溶融炉設備の導入による、製品加工業と二次亜鉛原料販売による事業再編をめざします。

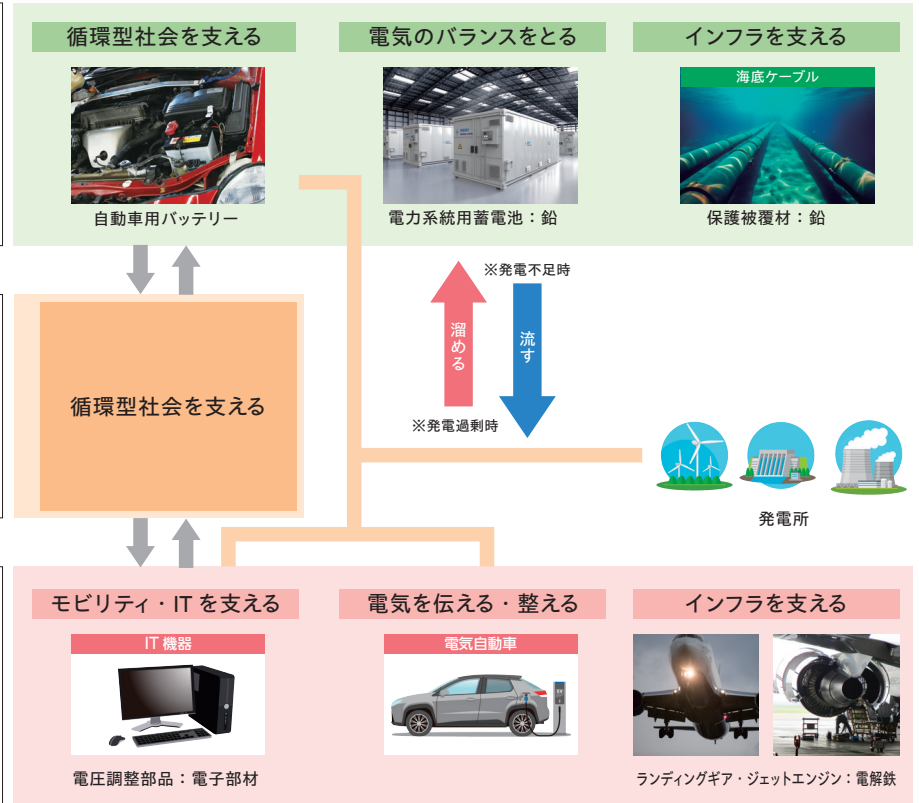
社会のニーズ

インフラニーズ
リサイクルニーズ
新機能・新素材
ニーズ

インフラニーズ
リサイクルニーズ
新機能・新素材
ニーズ

インフラニーズ
リサイクルニーズ
新機能・新素材
ニーズ

インフラニーズ
リサイクルニーズ
新機能・新素材
ニーズ



事業再生計画 (1)



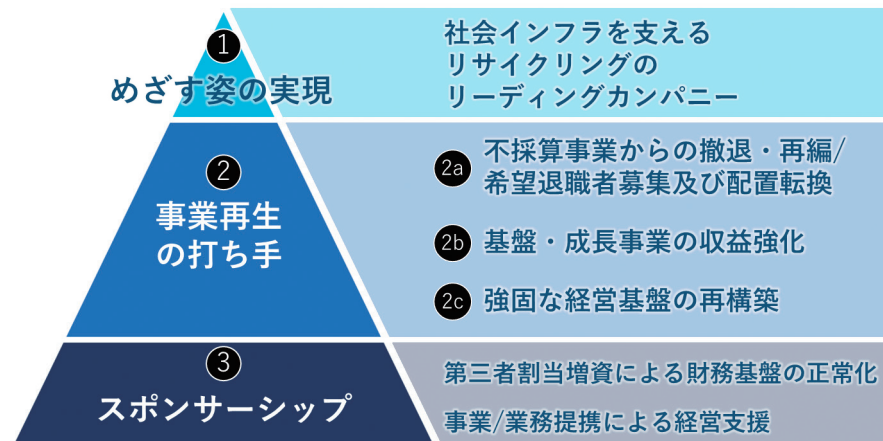
取締役常務執行役員
CRO (Chief Regeneration Officer)
佐藤 義和

事業再生計画の策定と背景

当社は2023年度、厳しい事業環境の中で多大な損失を計上いたしました。株主の皆様にも多大なご心配をおかけしたことを、まず深くお詫び申し上げます。

この現実を真摯に受け止め、当社は2024年12月に新たな事業再生計画を策定しました。本計画は、長年当社の中核を担ってきた一方で収益性の課題を抱えていた亜鉛製錬事業の再編、そして競争力確保が難しくなっていた資源事業からの撤退を柱としております。

この再編を通じ、当社は経営資源を「基盤事業」と「成長事業」へ重点的に再配分し、企業体質の強靱化を図ります。これにより、短期的な立て直しとともに、持続可能な成長への基盤を確立してまいります。

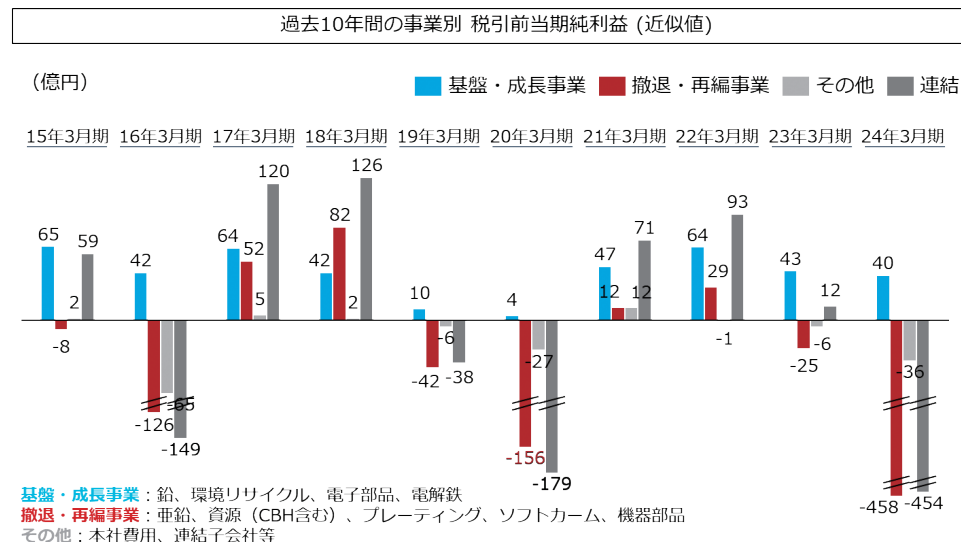


事業再生に至る背景

- 亜鉛製錬事業：市況変動が大きく価格転嫁が困難な事業環境に加え、近年の電力料金およびエネルギー価格の高止まりにより高コストな事業構造となっている中、低収益が継続
- 資源事業：市況変動の大きさ、高コスト鉱山体質、当社グループの財務体力を超えた投資判断により度重なる減損を計上

	収益総括	なぜ収益が悪化したか	その真因は何か
亜鉛製錬	2018-19年度 在庫評価損・スラグ処理による経常損失▲126億円 2022年度以降 高コスト構造・赤字継続 2000-23年度累計 累計経常損失▲7億円	<ul style="list-style-type: none"> 市況変動による大幅な損益増減 価格転嫁困難な事業環境 高コスト構造 <ul style="list-style-type: none"> 電力と原材料の高騰 低いリサイクル原料比率 	祖業事業ゆえの抜本的な 根入れ判断の遅れ
資源	投資開始2002-23年度累計 減損損失 ▲420百万豪ドル 営業利益 +15百万豪ドル 持分法投資損 ▲105百万豪ドル	<ul style="list-style-type: none"> 市況変動による大幅な損益増減 高コスト鉱山 <ul style="list-style-type: none"> 鉱体構造複雑 厳しい採掘条件 エネルギー・人件費高騰 操業下振れ・立上げ遅延 	資源ビジネスに対する財務 体力を超えた投資判断

これらは長年の経営ガバナンスの不在と現状維持を是とし変革を追及しない経営体質によるもので、相当の赤字を計上し、企業体としての財務状況悪化を招きました。



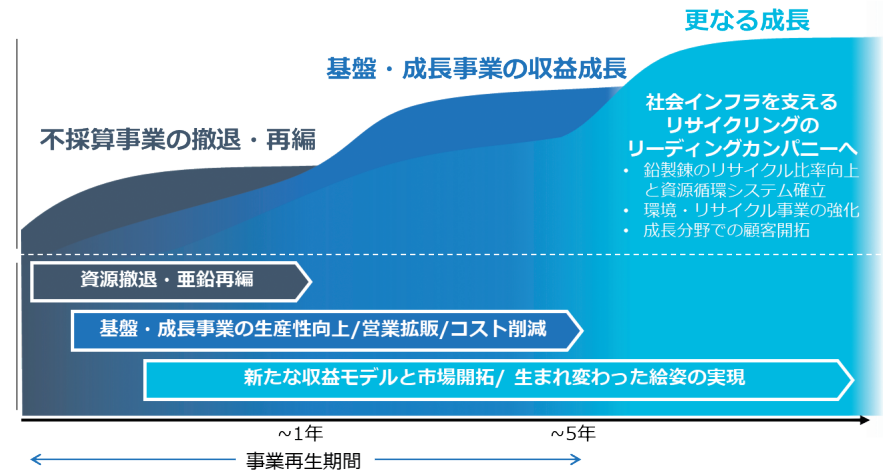
事業再生計画 (2)

めざすビジョン—「リサイクルのリーディングカンパニー」へ

当社がこの再生計画の根幹に据えているのは、明確なビジョンです。
 「社会インフラを支えるリサイクルのリーディングカンパニーへの進化」。
 循環型社会の実現に向け、資源のリサイクルは今後ますます重要性を増します。
 当社はその分野において先導的な役割を果たすことで、社会的存在価値を高め、株主の皆様へ長期的な利益と信頼を還元してまいります。

このビジョンは単なるスローガンではなく、当社がこれからの数年間で果たすべき使命であり、経営判断の拠り所となるものです。

今後5年間に事業再生計画期間とし、持続的に成長する企業体へ進化するための期間であると位置づけました。前半においては、不採算事業の撤退・再編を完遂するとともに、基盤・成長事業の事業強化と収益拡大に取り組み、経営基盤を強固なものとしていきます。加えて、持続的な成長のための新たな収益モデルの構築と市場開拓の実現に取り組みます。



不採算事業からの撤退・再編

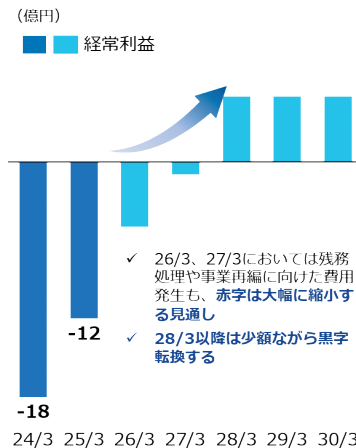
- 亜鉛製錬事業：2025年3月末までに主要設備を稼働停止し、希望退職者の募集、労使合意を完了。
 2025年度中には既存の亜鉛製錬事業からの撤退を完了し、金属リサイクル事業へ再編予定。

2024年度

- ✓ 主要製錬設備の稼働の停止を完了 (2025年3月)
- ✓ 希望退職者の募集を行い、労使合意を完了 (2025年3月)

2025年度以降

- ✓ 2025年度上期中に製品出荷、2025年度中に稼働停止した製錬設備等の残務処理を完了予定
- ✓ 残務処理と同期をとり人員配置転換を実施
- ✓ 金属リサイクル事業としての再編に向けた設備の新設計画の立案



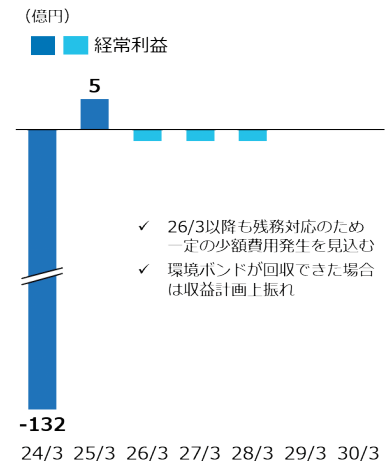
- 資源事業：2025年3月末までに豪州3鉱山の売却等を完了。2025年度以降は一部費用が発生するも、業績に対する影響は僅少となる見込み。

2024年度

- ✓ 保有していた3鉱山 (アブラ鉱山、ラスプ鉱山、エンデバー鉱山) の売却等を完了

2025年度以降

- ✓ エンデバー鉱山について、当局宛に差入れた環境ボンドの2026年7月までの回収に向けて取り組み
- ✓ アブラ鉱山について、2025年5月に開催された債権者会議において再建計画案が承認され、60日以内に当社保有株式を新株主へ譲渡する見込み



事業再生計画 (3)

基盤・成長事業の現状と収益強化

収益性が高く基盤となる鉛・銀製錬、環境・リサイクル事業、成長性が期待される電子部材事業・機能材料事業の強みと成長のための取り組みを以下に分析しています。

	基盤事業	成長事業
	<p>鉛・銀製錬</p> <ul style="list-style-type: none"> 本邦の鉛製品市場年率4.9%で成長 鉛事業で国内シェアトップ 主要販売先との長期安定的関係が存在 	<p>環境リサイクル</p> <ul style="list-style-type: none"> 酸化亜鉛事業にて 100%リサイクル原料の活用と高収益率 主要販売先との長期安定的関係が存在
強み	<p>電子部材</p> <ul style="list-style-type: none"> 長期的な成長が期待される車載・再生エネルギー市場向け 主要販売先との長期安定的関係が存在 	<p>機能材料</p> <ul style="list-style-type: none"> 電解鉄で世界トップシェア 主力航空機市場の安定成長が継続
取り組み	<ul style="list-style-type: none"> リサイクル鉛原料の調達強化 鉛事業の生産効率改善と生産数量拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 酸化亜鉛の生産効率改善と生産数量拡大 新規LIBリサイクル事業開始

今後は鉛・銀製錬事業を軸に据え、他社協業によってリサイクル率と収益性を向上させます。また、リサイクル事業の拡大と電子部材・機能材料の更なる成長も図ります。個々の方針とめざす姿は以下のとおりです。

事業	今後の活動方針	将来のめざす姿
製錬	鉛	<ul style="list-style-type: none"> 鉛バッテリーメーカー・回収業者との連携による鉛リサイクルループを確立
	銀	<ul style="list-style-type: none"> 高銀鉱石調達による銀生産維持拡大 生産量を拡大
環境リサイクル		<ul style="list-style-type: none"> 酸化亜鉛生産効率改善させ生産量拡大 (新事業) LIBリサイクル事業の立上げ
	(新)金属リサイクル	<ul style="list-style-type: none"> 酸化亜鉛の生産量を向上 (新事業) LIBリサイクルの安定拡大
電子部材	<ul style="list-style-type: none"> (新事業) 環境ダストリサイクル熔融炉設備新設 	<ul style="list-style-type: none"> (新事業) 製品加工業と二次亜鉛原料販売による事業再編
機能材料		<ul style="list-style-type: none"> 車載・産業機械向け既存製品販売積上 協業企業との連携
		<ul style="list-style-type: none"> 長期的な成長分野への部材供給
	<ul style="list-style-type: none"> 触媒や電池材料等の新規市場開拓 ハイグレード電解鉄生産 	<ul style="list-style-type: none"> 航空機産業向け安定供給に加え、製品グレード拡充し拡販

強固な経営基盤の再構築

個々の事業の立て直しを推進するだけでなく、過去の収益性を招いた経営管理体制を刷新し、経営の監督、執行の各レイヤーにおいて、更なる飛躍に向けた経営基盤を構築します。

ガバナンスの強化

- 資本提携先様^注からの取締役の派遣を受け入れ、株主目線での執行の監督を強化
- 全社レベル経営指標や個別事業毎のKPI等を見直し、事業進捗のモニタリング・PDCAを強化

組織体制・会議体の見直し

- 投資委員会の設置により経営会議及び取締役会における多面的な議論を促進
- 再生実行のための会議体と体制を整備

経営人材育成による組織機能の強化・DX推進

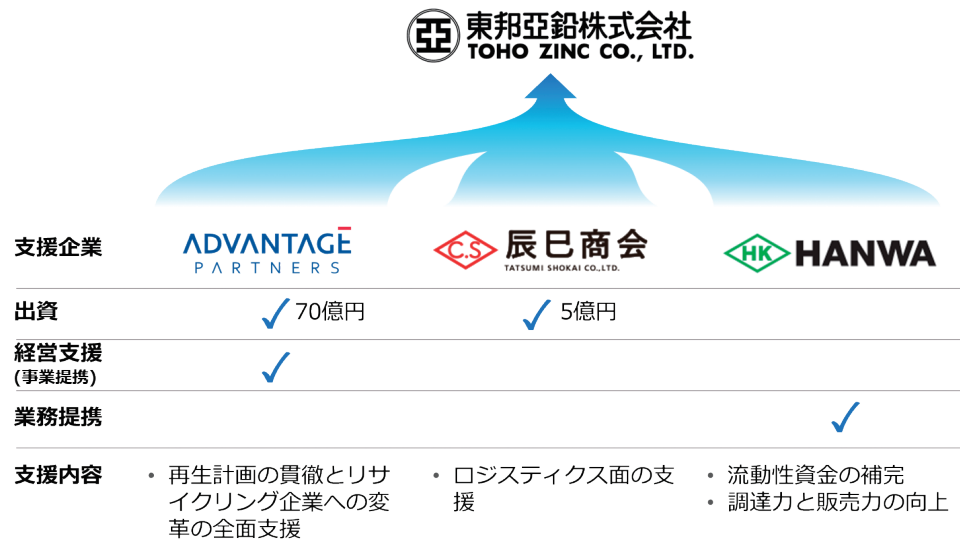
- 事業推進にかかる経営・中間管理職層人材の育成
- 操業の高度化と業務の効率化のためのDX推進

注：次項記載のアドバンテッジパートナーズ (AP) を指します

事業再生計画 (4)

事業再生のスポンサーシップ

アドバンテッジパートナーズ*(PEファンド)、辰巳商会が出資を通じて、また阪和興業が業務提携を通じて当社の事業再生計画の完遂を支援します。

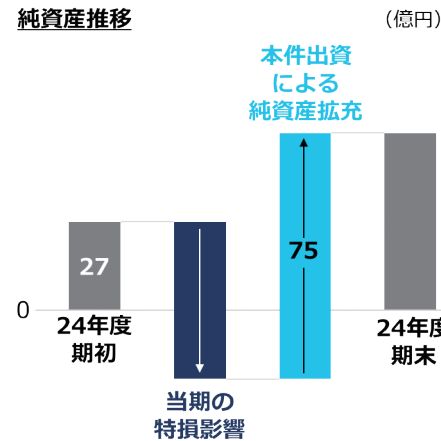


*アドバンテッジパートナーズがサービスを提供するファンド(以下、APファンド)が出資

第三者割当増資による財務基盤の改善と成長投資

APファンド及び辰巳商会による第三者割当増資によって財務基盤の改善が実現され、その支援を基に成長投資に活用し基盤・成長事業を成長させていくことで、事業再生計画を完遂します。

足元の財務基盤の改善のため



将来に向けた成長投資の実現のため

第三者割当増資の資金使途として、以下の項目を想定しています

環境ダストリサイクル熔融設備導入
 金属リサイクル事業の主要中核事業として、各種業界工程発生した環境ダストにおける処理設備として熔融炉を新設

ハイグレード電解鉄生産用の整流器等導入
 電子部材・機能材料事業において、整流器等導入により既存設備を強化し、高純度鉄品位を維持しつつも価格競争力を有するローグレード電解鉄を生産販売

プロジェクト費用 (DX等)
 各工程のデジタルデータ取得、AIを用いた課題分析、PDCAサイクル強化の高度化等により、操業の高度化、業務の効率化

事業再生計画における数値計画

事業再生計画完了時(2029年度)に経常利益74億円を目指すとともに、2030年度以降継続して成長が可能な体制構築をめざし、「社会インフラを支えるリサイクルのリーディングカンパニーへの進化」を成し遂げます。

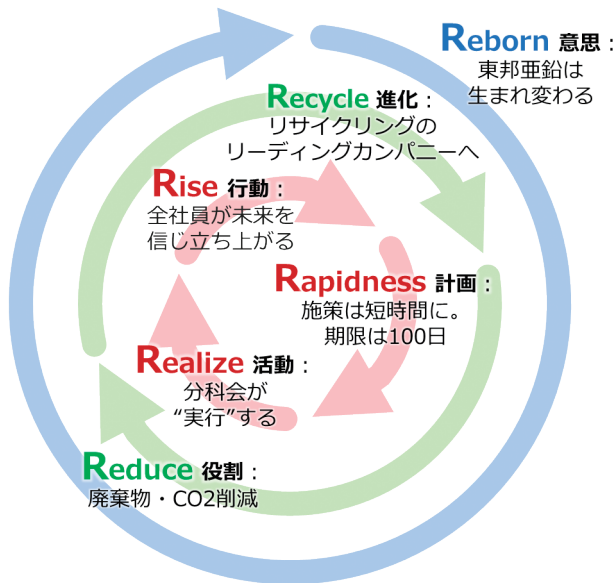
(数値計画詳細についてはCFOメッセージに記載)

事業再生計画 (5)

アールプロジェクト — 実行と変革のプロセス

事業再生計画の具体化にあたり、当社は全社横断的な取り組みとして以下の通り、6つのRをキーワードに「アールプロジェクト」を推進しております。
本プロジェクトは、次の5つの原則を全社員で共有・実践することを基盤としています。

- 理解: 課題と目標を正しく認識すること
- 意思統一: 全員が同じ方向を向くこと
- 協力: 部門や立場を超えて支え合うこと
- 実行: 決めたことを確実にやり遂げること
- 成果: 数字と結果で応えること



「アールプロジェクト」は、単に業務改善を進めるための仕組みではありません。企業文化そのものを「挑戦」と「実行」に根差したものに生まれ変わるプロセスです。

現場に大きな負担をかけていることも事実ですが、その努力が確かな未来につながることを、経営陣一同が強く確信しています。

事業再生にあたる社内の取り組み

当社の事業再生計画にあたって、全社イベントを開催し、全社一丸となって、収益改善に取り組んでいます。

当社創業以来はじめての全社員が同時に参加するキックオフ



施策出しワークショップ

操業や業務の改善施策を社員から引き出すワークショップ



決起会 (7月)

事業再生に向けた施策を全社一丸となって取り組むための決起会



結びに

東邦亜鉛は今、まさに生まれ変わるための変革期にあります。
これまでの延長線上ではなく、新たな姿を描き、果敢に挑戦を続けることで、持続可能な社会の実現に貢献し、株主の皆様から長く信頼される企業へと進化してまいります。
立ち上がれ、東邦亜鉛。
株主の皆様とともに、未来を切り拓いてまいります。

サステナビリティとマテリアリティの進捗

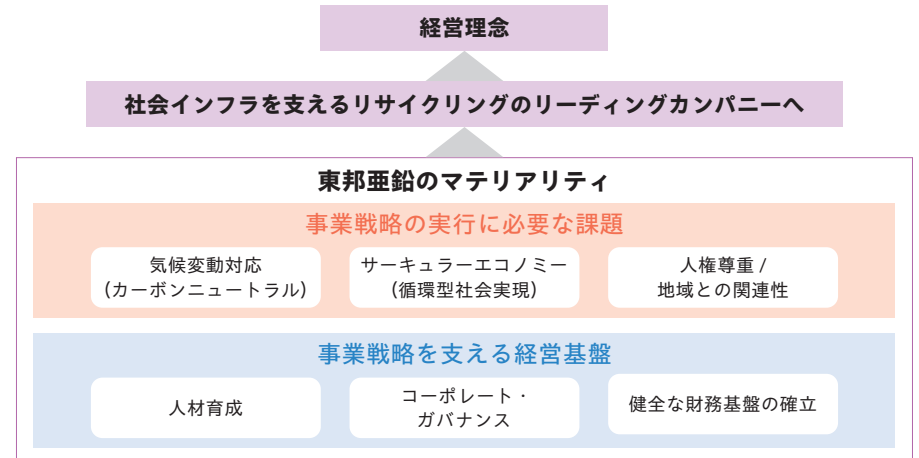
当社は、以下のサステナビリティ基本方針の下、2022年に特定したマテリアリティ実現に向けた取り組みに注力し、事業再生計画を果たし、「社会インフラを支えるリサイクルのリーディングカンパニー」となることをめざします。

各マテリアリティの進捗については、取締役会にて議論、モニタリングしています。

■サステナビリティ基本方針

1. 地域環境保全に積極的に取り組み、社会・経済活動に貢献する。
2. 企業価値を高め、全てのステークホルダーに報いる。
3. 職場の安全・安心を確保し、社員の生活向上を図れる会社となる。

マテリアリティの全体像



マテリアリティの取り組み進捗

マテリアリティ	リスク	機会	取り組み	KPI	主に関連する事業	2024 年度 (実績)	2030 年度目標	
事業戦略の実行	気候変動対応 (カーボンニュートラル)	● CN コスト増加	● CN 対応新事業	● 技術革新	① GHG 排出量、財務評価	① 製錬事業	① 2023年度(確定値) 2013年度比:25%減 2024年度(暫定値) 2013年度比 36%減	① 2030 年度 2013 年度比 38%削減
	サーキュラーエコノミー (循環型社会実現)	● 産廃処理コスト	● リサイクル処理含めた市場ニーズ	● 技術革新 ● 他社との協創 ● イノベーション	検討中			
	人権尊重 / 地域との関連性	● 労働災害発生による操業影響 ● サプライチェーン風評	● 地域社会との WIN-WIN 関係	● サプライチェーンの人権尊重 ● 安全・安心な労働環境 ● 地域との密着	① 人権尊重の実態把握 ② 休業災害件数 ③ 地域活動	① 資源事業 ② 全事業 ③ 全事業	① RSC(Responsible Supply Chain) 委員会によるサプライチェーンにおいて生じるリスクの特定・評価、および対応方針の検討実施 ② 休業災害 5 件 (前年比 100%) ③ 国内外の拠点で工場見学受け入れや、地域清掃活動・社会活動へ参加。	① サプライチェーン全体の人権尊重の実態を把握 ② 重篤災害ゼロ達成 ③ 地域社会の一員として地域の持続的発展に貢献する企業
経営基盤の強化	人材育成	● 人材流動化の中での流出	● 人材流動化の中での獲得	● 人的資本への配分確保 ● 従業員エンゲージメントサーベイの実施 ● 人材構造の多様化	① 女性管理職比率 ② 従業員のエンゲージメント向上サーベイの実施 ③ 中途採用者の管理職登用比率	① 全事業 ② 全事業 ③ 全事業	① 6.2%(東邦亜鉛単体) ② 東邦亜鉛全グループでのエンゲージメントサーベイ継続実施 ③ 21.0%(東邦亜鉛単体)	① 8.0% (2026 年度末) ② 定期的にサーベイを実施し、従業員のエンゲージメントの向上とリテンションにつなげる ③ 25% 以上 (2026 年度末)
	コーポレート・ガバナンス			● 総事業価値極大化を最終目的とした投資家エンゲージメント ● 課題解決・対応	検討中			
	健全な財務基盤の確立			● 市場リスクの適性化 ● 減損リスクの低減 ● 成長事業への投資	検討中			

(「サーキュラーエコノミー」、「コーポレート・ガバナンス」、「健全な財務基盤の確立」のKPIは事業再生計画の影響を考慮し、検討中です)

気候変動対応 (TCFD に基づく報告)

気候変動は世界的に重要視されている社会課題であり、脱炭素社会の実現に向けた動きは加速しています。

当社は気候変動への対応を重要な経営課題と位置付け、温室効果ガス(GHG)の排出削減のためのエネルギー使用合理化を進めてきました。

これまでの取り組みを加速させ、脱炭素社会の実現を目指すため、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD; Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」の提言に基づき、気候関連リスク・機会が当社に与える影響について分析を進めてきました。

当社は2022年5月にTCFD提言へ賛同を表明し、シナリオ分析結果を公表しています。

【活動内容に関するサマリー】

項目	TCFD 提言の開示推奨項目	活動内容
ガバナンス	気候関連のリスクと機会に関する組織のガバナンスを開示する。	当社では気候変動問題を含めた環境課題をマテリアリティの1つと認識し、会社の重要な経営課題と捉えています。気候変動対策の最高責任者は、代表取締役社長です。 気候変動によるリスクや機会が事業に大きな影響を及ぼすと判断された場合は、取締役会へ報告することになります。取締役会では報告を受けた場合、審議を通じて対策指示することで当社の気候変動対策が適切に推進されるよう監督します。
戦略	気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす実際の影響と潜在的な影響について、その情報が重要(マテリアル)な場合は、開示する	リスクとして、主にカーボンプライシング、エネルギー価格の変動等を特定し、対策を検討しました。 機会として、主にリサイクル需要の増加、ZEV ^(*) 化の進行、世界的な非鉄金属需要の増加等を特定し、対策を検討しました。今後、各要素の定量的な財務影響評価と事業戦略への取り込みを進めていきます。
リスク管理	組織がどのように気候関連リスクを特定し、評価し、マネジメントするのを開示する。	気候変動対策委員会において半期に一度リスクモニタリング等を行い、重要な気候変動対策に関する報告・提案事項は、サステナビリティ推進会議に付議され経営幹部による討議や情報共有を通じて審議が行われます。最終的には代表取締役社長が最高責任者として意思決定を行います。 気候変動リスク評価の結果は、気候変動対策委員会から全社的なリスクを統括している危機管理委員会に報告され、全社リスクに気候変動リスクを組み入れています。
指標と目標	その情報が重要(マテリアル)な場合、気候関連のリスクと機会を評価し、マネジメントするために使用される指標と目標を開示する。	気候変動緩和のための長期的な指標として、Scope1・2において、2013年度対比でGHG排出量を2030年度までに38%削減、2050年度までにカーボンニュートラルを達成することを目標として設定しています。Scope3については、取引先との情報共有を進め算定範囲の拡大および精度向上に向けた検討を行っています。 インターナショナルカーボンプライシングについては、2022年度より導入し、2023年3月に取締役会決議により10,000円に改定し運用中です。その他のTCFD提言付属書2021年10月改定に対応した開示については検討中です。

*1 ZEV: 無公害車。走行時に有害ガス排出を伴わない電気自動車や水素を燃料とした車両のこと。(Zero Emission Vehicle)

指標と目標

GHG削減目標 (Scope1および Scope2^(*))

カーボンニュートラル社会の実現に向けて、当社グループでは次の目標を掲げ取り組んでいます。
なお、対象範囲は、海外は鉱山事業撤退に伴い、過去を含め海外Scope1,2を削除し、国内は連結子会社の内、影響度の観点から「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律(省エネ法)」の定期報告対象となっている子会社としています。

GHG削減目標 (Scope 1 および Scope 2)	2030年度までにGHG排出量を38%削減する(基準年: 2013年度)
カーボンニュートラル目標	2050年までにカーボンニュートラルの達成を目指す

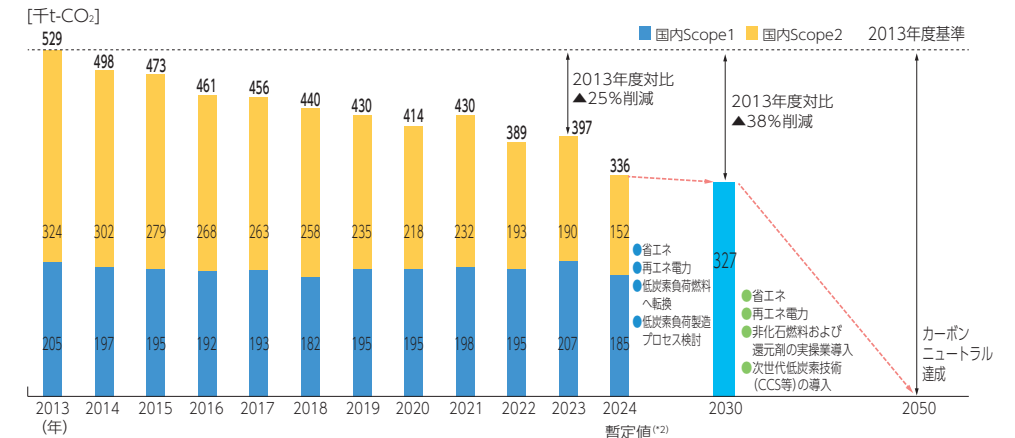
2030年度の削減目標達成に向け、製造工程の集約化を含む徹底した省エネ、低炭素負荷燃料への転換、太陽光発電等の再エネ発電施設の導入、製錬プロセスの省CO₂化等の検討を進めます。また、2030年度以降の導入を視野として、CCS技術や非化石燃料・還元剤、水素還元等の次世代低炭素技術については、2050年のカーボンニュートラル達成からバックキャストし、検討を進めます。

*1: ScopeはGHGプロトコルが定める事業者のGHG排出量算定報告基準における概念であり、以下を指す。

・Scope1: 自社自らの直接排出。

・Scope2: 他社から供給された電気・熱などの使用に伴う間接排出。

【GHG排出量 (Scope1およびScope2)の推移と削減目標】



*2: 2024年度の暫定値については、当該年度の電力排出係数の実績値が反映可能となる来年度の報告にて更新の予定です。

サーキュラーエコノミーへの貢献

循環型社会の実現に向けて

サーキュラーエコノミーとは、従来の「資源を採掘して」「作って」「捨てる」というリニア型経済システムの中で、活用されることなく「廃棄」されていた製品や原材料などを新たな「資源」と捉え、廃棄物を出すことなく資源を循環させる経済の仕組みのことを指します。

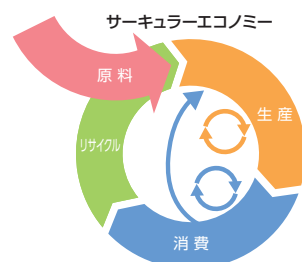
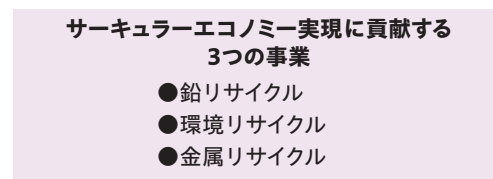
地球環境負荷の低減や少資源国である日本においては持続可能性を実現するために重要な考え方となります。

当社は、創業初期から亜鉛のリサイクルに着手し「サーキュラー：循環」のDNA“マテリアルリサイクルマインド”を培ってきました。このDNAは、現在まで受け継がれており、国内で初めて電炉製鋼ダストからの亜鉛リサイクル事業を手掛けるなど、亜鉛・鉛を中心に環境・リサイクル事業を広く展開してきました。

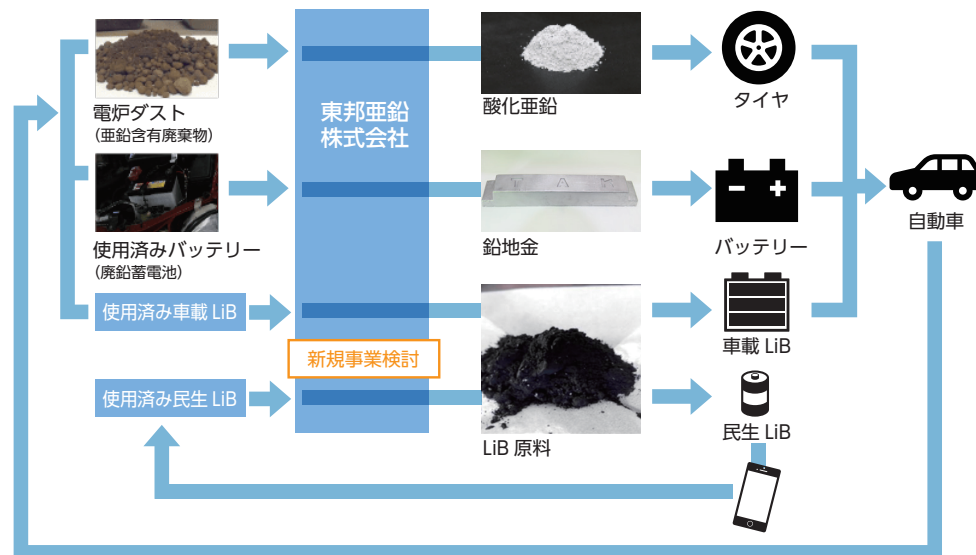
社会のリニアエコノミーからリサイクリングエコノミーへの転換に大きな貢献をしてきた当社の資源循環技術を、来るサーキュラーエコノミー社会にも発揮できるよう、社外とのネットワークを活用しながら技術開発を進めていきます。

この度事業再生計画で定めた当社の「めざす姿」実現のための核となる本テーマに対して今後は、リサイクル原料のさらなる効率的利用や、難処理廃棄物の適切なリサイクルに挑戦し、

サーキュラーエコノミーへの変革を通じて、社会課題解決と企業価値の向上を両立させる共通価値の創造 (Creating Shared Value) を実現していきます。



リサイクル事業の一例

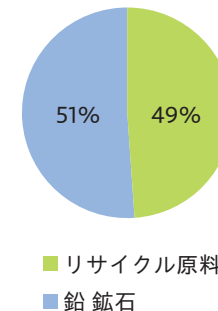


鉛リサイクル事業の取り組み

鉛製錬では国内トップシェアの生産量を誇り、生産された鉛製品は、自動車・産業用バッテリーを中心に、海底ケーブル・遮蔽材などに使用されています。当社は従来より鉛鉱石に加え、廃鉛バッテリーのリサイクルを行っています。今後もリサイクル原料比率を増やし、サーキュラーエコノミーへのさらなる貢献をめざします。



鉛事業におけるリサイクル原料の使用割合 (2024年度実績)



環境・リサイクル事業の取り組み

環境・リサイクル事業では亜鉛めっきされた鉄スクラップから発生する製鋼ダストと呼ばれる100%リサイクル原料を用いて世界唯一の技術を駆使して酸化亜鉛のリサイクル製品を生産しています。酸化亜鉛は主にタイヤを主体とするゴム用に使用され、当社は電炉メーカー、酸化亜鉛ユーザーの架け橋として都市鉱山からのマテリアルリサイクルを推進しています。

新たにLiB (リチウムイオン電池) リサイクルの事業化をめざし、基礎研究、中規模試験を進めております。

金属リサイクル事業の取り組み

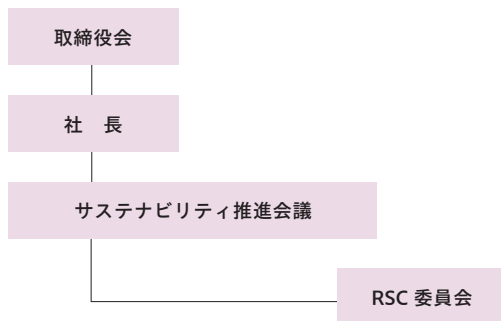
亜鉛製錬事業再編の一環として、環境ダストリサイクル熔融炉設備導入を計画しており、リサイクル原料販売を中心とした事業展開をめざします。

人権尊重

当社グループは、「すべての人々の人権を尊重し、社会との十分な連携と協調を図り、良き企業市民として積極的に社会に参画し、その発展に貢献する」ことを行動指針としており、この指針に基づきあらゆる人々に対する人権尊重の責任を果たします。

RSC委員会 (Responsible Supply Chain)

当社グループでは責任ある鉱物、またはその他資材の調達を重要な経営課題の一つと捉え、調達する原料およびその他資材のサプライチェーンにおいて生じるリスクの特定・評価、および対応方針について検討するため、2021年11月よりRSC委員会を設置しています。



責任ある鉱物調達

当社グループは、経営理念およびグループ行動指針に基づき、OECDの紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデューデリジェンス・ガイダンスに記載のリスク(①非政府武装集団に対する直接的または間接的支援、②鉱物の採掘、輸送、取引に関連した人権侵害、③公的または民間の保安隊による不法行為、④贈収賄および鉱物原産地の詐称、⑤資金洗浄、⑥政府への税金、手数料、採掘権料の未払い)をリスクと捉え、こうしたリスクのある鉱物の調達を行わず、斯かる鉱物を原材料として使用しない方針です。この方針を遵守するために、亜鉛・鉛の原料についてはLME(ロンドン金属取引所)が定める指針(LME Policy on Responsible Sourcing of LME-Listed Brands)に、銀の鉱物原料についてはLBMA(ロンドン貴金属市場協会)が定める指針(LBMA Responsible Silver Guidance)にそれぞれ従い、当社グループに対する鉱物の供給者に対して、違法行為に関するリスクの特定と評価を行い、調達する鉱物が当社グループの「責任ある鉱物調達方針」に照らして適切であることを確認します。さらに、責任ある鉱物調達の管理体制およびその実施状況に関して、定期的に独立した第三者機関による監査を受け、客観性を担保します。

責任ある鉱物調達方針

<https://www.toho-zinc.co.jp/csr/principle/rmpp.html>

事業再生活動における人権尊重と地域との共生

亜鉛製錬事業の希望退職、配置転換

当社グループでは、2024年12月18日に発表しました事業再生計画により、亜鉛製錬工程の主要設備を停止して鉱石からの亜鉛地金生産を取りやめ、各種メタルの製品加工業及び中間原料処理を中心とした金属リサイクル業への事業転換を図っていく事となりました。

これに伴い、人員数の調整を目的として、当事業に携わっていた従業員を対象に、他事業への配置転換を行うと共に希望退職の募集を実施いたしました。募集にあたっては、実施要綱を策定し労働組合の合意を得た上で、制度説明会や個別面談など十分な説明をつくした後、希望者に対しては、再就職支援によるサポート等、会社として可能な限りの支援を行っております。製錬設備を停止した事業所においては、今後事業転換を進めながら、これまで同様近隣の地域社会との共存共栄が図れるよう、引き続き信頼関係を維持、構築してまいります。

売却鉱山の従業員の雇用維持

当社グループが売却した鉱山における従業員の雇用状況は下記の通りです。

鉱山名	当社撤退完了時期	鉱山の従業員の雇用について
Endeavor 鉱山	2024年7月末	2020年1月、当社は既存鉱体の終掘に伴い、豪州 Endeavor 鉱山（従業員規模 約 250 名）を休山状態に移行いたしました。休山期間に於いて、CBH 社は、主に維持管理を担う 5 名程の従業員を雇用していました。この間、当社は Endeavor 鉱山の第三者への売却を検討し、2024 年 7 月末を以って豪州資源会社への売却が実現いたしました。その後、新オーナーは同鉱山の操業再開を目指し従業員の雇用を進め、操業が再開された 2025 年 6 月時点で Endeavor 鉱山の従業員は 185 名規模（コントラクター含む）まで増加しています。
Rasp 鉱山	2024年10月末	2023 年 11 月、当社は豪州 Rasp 鉱山に於ける主力鉱体の終掘に伴い、同鉱山を 2024 年末迄に閉山する事を決議いたしました。その後、閉山プロセスと並行して、第三者への売却を鋭意検討した結果、2024 年 10 月末を以って豪州資源会社への Rasp 鉱山売却を実行いたしました。売却成立時点で、同鉱山の従業員は 116 名（コントラクター含む）でしたが、新オーナーは当社撤退に際しても切れ目なく操業を継続し、又、今後も探査活動に注力し長期的な操業をめざしていることから、同鉱山従業員の雇用は新オーナーにより維持されています。
Abra 鉱山	2025年6月上旬	2024 年 4 月当時、当社の持分法適用会社（当社権益 40%）であった豪州 Abra 鉱山運営会社に於いて、豪州会社法に基づく任意管理手続が開始され、同鉱山の事業運営及び財産管理は任意管理人によって行われる事となりました。以後、任意管理人により鉱山操業が継続され、又、2025 年 6 月に当社の完全撤退が完了した後も、同鉱山の操業は新オーナーにより切れ目なく継続されており、同鉱山の従業員の雇用は維持されています（2025 年 4 月末時点：従業員 113 名、コントラクター 268 名）。

人材育成

新人事制度の基本方針と人材育成方針策定

当社は、事業再生計画の実現・持続的な事業成長に向けた組織・人材面の基盤を整備するため、人事制度を抜本的に見直し、2026年度より運用を開始します。

今後の人材マネジメント

- 新卒定期採用・中途採用という枠にとらわれず、外部から人材を採用する
- 従業員のエンゲージメントの向上と人材の定着に尽力する
- 将来の組織運営を担う管理職およびその候補者を継続的に育成する
- 人的資本への継続的な投資を行う

あるべき人事制度

- 再生計画およびその後の事業成長に向け、一人ひとりの果たすべきことが明確である
- 年齢や学歴ではなく、仕事をベースとする
- 働く人たちが、何をすればどうなるのか、キャリアパスが理解しやすい
- シンプルで分かりやすい

新人事制度の基本方針

会社の改革を支える上で期待される要素を明示し、その貢献に適正に報われる仕組みを構築する

- ①ミッション・ビジョン・バリューと人事制度の連動を強化する
- ②職種・等級別のコース制度を導入し、職種・等級ごとに求める要素を明確にする
- ③年齢や学歴ではなく、仕事と成果を適切に評価する
- ④確実な運用を行い、定着を図る

人材育成方針

事業再生後のめざす姿

社会インフラを支える
リサイクルの
リーディングカンパニーへ

- 鉛製錬のリサイクル比率向上と資源循環システム確立
- 環境・リサイクル事業の強化
- 成長分野での顧客開拓

「めざす姿」を実現できる組織・人材の育成

- 経営方針の浸透とマネジメント能力の強化を行い市場環境に迅速に対応できる組織集団をつくる。
- 自ら発信し、率先して変えていく。
- 今の自分の一つ上の役割の視座を持つ。

求める人材像の策定・キャリアパスの再構築

Off-JT OJT の組み合わせ

コンピテンシー

- 達成志向性
- 徹底確認力
- 情報志向性
- 企画立案力
- 対人理解力

等級別 スキル要件

新しい教育体系

自己啓発・リスキリング

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DEI)への取り組み

2025年3月末の東邦亜鉛単体(東邦契島製錬を含まない)の指標と実績、および今後の取り組みは下記の通りです。

- 管理職に占める女性従業員比率 6.1%
- 男女賃金差異
- 男性労働者の育児休業取得率 55.5%
- 外国籍および海外勤務経験者 17%
- 中途採用者の管理職比率 21%

社員全体での女性比率(現状13%)を考慮しつつ、2026年3月末までの目標値8%に近づけるよう採用・登用をすすめてまいります。
 ①全従業員 71.1% ②正規雇用 80.2% ③パート・有期雇用 56.1% (2023年3月末実績①65.5% ②79.5% ③56.2%)
 啓蒙・教育活動を行う。有給の育児休業日や養育両立支援休暇の設定による子育ての支援・後押しをしていきます。
 2026年3月末までに15%としていた目標を達成済みにつき、当レベルの維持、向上に努めます。
 2026年3月末までの目標比率25%以上に近づけるよう採用・登用をすすめてまいります。

コーポレート・ガバナンス (1)

強固な経営基盤の再構築

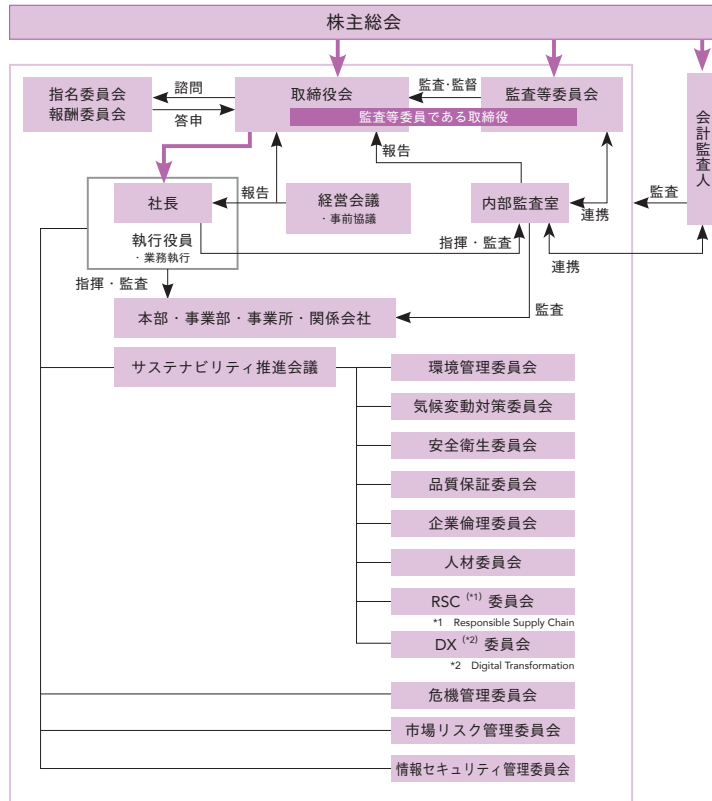
より透明性が高く、信頼を得られる経営の実現に向け、臨時株主総会(2025年2月27日開催)において、新しく3名の取締役が選任され、取締役会は9名体制となりました。この新体制により、株主目線での執行の監督機能を一層強化しております。また、取締役会及び経営会議については、開催頻度、構成メンバー、議題の内容や会議資料の見直し等を行い、課題の進捗確認と将来のための議論に重点を置いた運営をめざしております。

加えて、新たに「投資委員会」を設置し、重要課題や案件の事前検討を行っております。潜在リスクの発掘や代替オプションの検討により、意思決定に必要な判断材料と選択肢を提供し、論理的かつ合理的な経営判断を実現しております。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、取締役会の職務の執行に対する監査・監督機能の強化を図るとともに、監督と業務執行を分離し、意思決定の機動性・迅速性の向上を目的として監査等委員会設置会社を採用しています。当該体制は、監査等委員である社外取締役が取締役会における議決権を持つことにより、取締役会の監督機能が強化され、経営の透明性と機動性の両立が実現できる体制であると判断しています。

【コーポレート・ガバナンス体制図】



(注) → は選任・解任関係を示します

取締役の専門性および経験 (スキル・マトリックス)

【取締役の専門性および経験(スキル・マトリックス)】

属性 氏名 地位	戦略 (事業再生・ 企業変革)	財務・税務・ 資金管理・IR	調達・ リサイクル	技術開発・ 生産管理	営業・ マーケティング	IT/DX	人的資本	法務 コンプライ アンス	ガバナンス・ ESG
伊藤 正人 代表取締役	●			●	●	●			●
佐藤 義和 取締役	●		●		●			●	●
社外・独立 鷺巣 寛 取締役	●				●		●	●	●
社外 印東 徹 取締役	●	●	●					●	●
社外 田中 耕路 取締役	●			●	●	●	●		●
社外 宮本 洋之 取締役	●	●				●	●	●	●
社外・独立 青野 豪 取締役 (監査等委員)	●	●						●	●
社外・独立 中川 有紀子 取締役 (監査等委員)	●				●		●		●
社外・独立 飯塚 茂 取締役 (監査等委員)	●			●		●			●

社外：社外取締役/独立：東京証券取引所等の定めに基づく独立取締役

【各項目の選定理由】

戦略 (事業再生・企業変革)	当社は金融機関等のステークホルダーと合意のもと事業再生期間を設け、成長施策の実行と業務生産性の向上を通じて、持続的な企業価値の向上をめざしています。そのため、取締役には事業再生・企業変革の大方針となる戦略の立案・実行力が必要です。
財務・税務・ 資金管理・IR	当社は過去の経営判断により財務基盤を大きく損ない、株主及び資本市場から厳しい評価を受けました。再生期間においては財務規律ある経営、税務コンプライアンスの徹底、資本市場での信頼回復が重要であり、取締役にはこれらに関する知見が必要です。
調達・リサイクル	製品製造を支えるバリューチェーン上、調達は重要な機能です。当社は事業再生期間におけるめざす姿を「社会インフラを支えるリサイクリングのリーディングカンパニー」と定め、リサイクル比率の向上を進めてまいります。よって、取締役には調達・リサイクルに関する知見が必要です。
技術開発・生産管理	当社は品質向上と用途多様化をめざして技術開発を進めるとともに、生産工程では稼働最適化と安全性確保に取り組んでいます。取締役にはこれらを支える技術・生産管理の知見が必要です。
営業・ マーケティング	当社製品は法人向けであり、営業手法の実践とニーズの把握が不可欠です。市場環境や顧客ニーズの変化に対応し、製品の魅力を適切に訴求する能力が求められるため、取締役には営業・マーケティングの見識が求められます。
IT/DX	過去においてはIT投資が不十分でしたが、再生期間においてはITインフラ整備に加え業務効率化や操業高度化を実現するためのDX推進が重要な課題です。そのため、経営を担う取締役にはIT及びDXに関する見識が求められます。
人的資本	人的資本はあらゆる企業にとって経営上の重要なテーマです。当社は、事業再生期間において事業推進に係る経営・中間管理職層人材の育成をめざしております。そのため、取締役には人的資本に関する知見が必要です。
法務コンプライアンス	全企業にとって法務コンプライアンスの遵守は経営上の重要なテーマです。更に、当社は不採算事業の撤退など非連続的施策を進めており、法務リスク管理の重要性が増しています。取締役には、企業経営における法務コンプライアンスの知見が必要です。
ESG	過去の反省から、現在は指標モニタリングや会議体整備を通じたガバナンスの強化を図ると共に、各種ステークホルダーに対する社会的責任の遂行を重視しています。そのため、取締役にはガバナンスおよびESGに関する深い見識が求められます。

コーポレート・ガバナンス (2)

取締役会の実効性評価

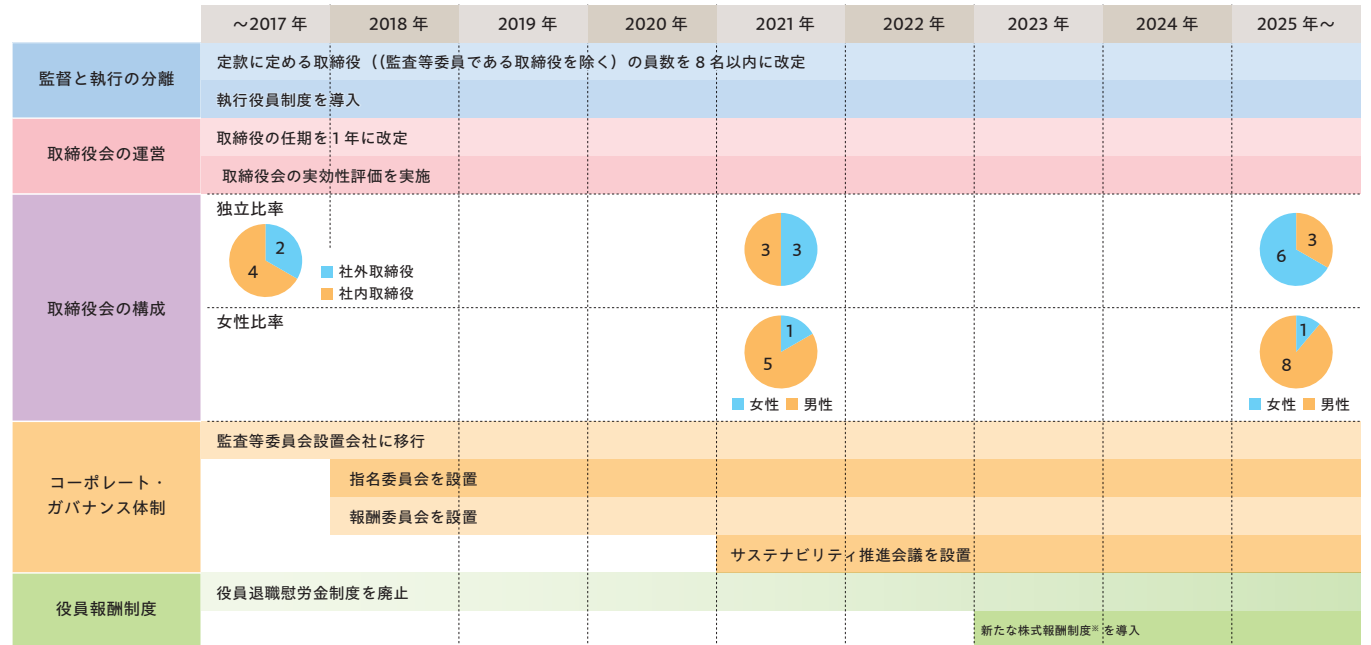
取締役の自己評価を含む「取締役会の実効性に関するアンケート」を実施し、その回答内容について取締役会にて分析、評価しております。これにより、取締役会の運営における課題を認識し、改善に向けた対応に取り組んでいます。また、この一連のプロセスを通して、その実効性が確保されていることを確認しています。

2024年度には、取締役会の実効性向上を目的として、以下の改善策を実施しております。

- ①取締役会の開催頻度、議題の内容や会議資料の見直し等を行い、より実効的な議論が行えるよう改善しました。
- ②より株主目線に立った取締役会の運営を実現するため、資本提携先からの取締役の派遣を受け入れ、監督機能を強化しました。
- ③重要案件の事前検討を目的として「投資委員会」を新設し、取締役会における多面的な議論を促進しています。

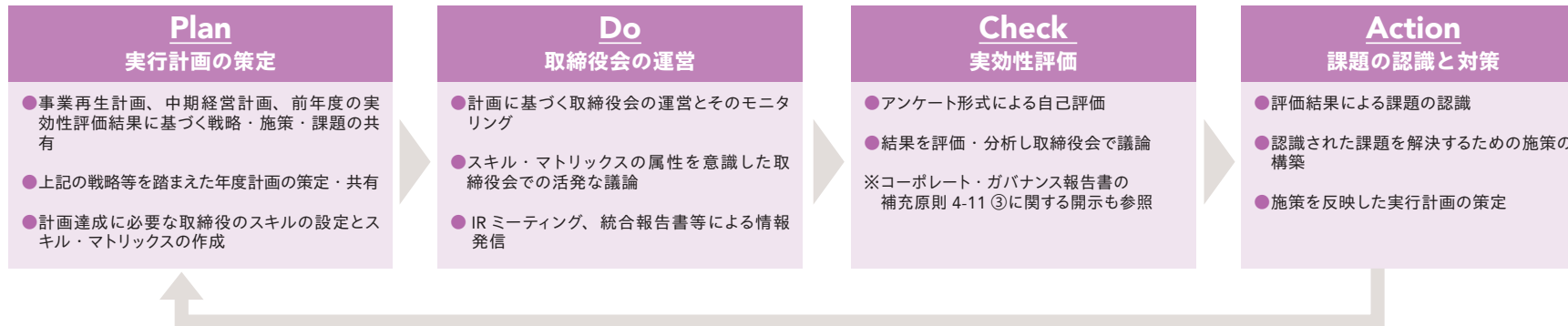
2025年度以降においては、会議資料の改善を継続するとともに、取締役会におけるアジェンダを今一度見直し、議論の内容を精査し、更なる実効性の向上に取り組んでまいります。

コーポレート・ガバナンス強化の歩み



※取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）に対する譲渡制限付き株式報酬制度

【取締役会の運営と実効性向上のための取り組みについて】



社外取締役メッセージ

ステークホルダーの信頼回復のため、 取締役会一丸となって事業再生をすすめ、 企業価値を高めていきます



社外取締役
安井 寛

2024年6月社外取締役就任。大手総合商社及び自動車販売会社の要職を歴任し、国内外でのマネジメント経験を含めた豊富な業務経験と実績を有す。

課題はステークホルダーへの コミットメント

わたしは社外取締役に就任する以前は半年間顧問として在籍し、社長以下役員や各事業部責任者と対話し、製錬所等の現場も視察しました。その間の印象は、当社は伝統もあり、高い技術力もあり、社員も真摯に仕事に取り組んでいますが、業績の下方修正が続く、数値目標、とくに利益目標に対するコミットメントに課題あり、というものでした。例えば、ある事業部との議論における説明においても売上についての言及はありましたが、利益についての説明は当初なく、商社で長年営業を担当していた経験から感じたのは、一旦掲げた利益目標に対する意識をもっと強く持つべきというものでした。

今回の事業再生計画に至るまでは、取締役会だけでなく取締役懇話会という場も設定され、かなりの回数侃々諤々の議論が続けられました。最終的には株価の希薄化という一般株主の痛みを伴うものとなりましたが、取締役会が真剣に議論を重ねた結果のギリギリの判断です。この事業再生こそ不退転のコミットメントとして着実に遂行し、株主、社員をはじめとしたステークホルダーの信頼を得て、永続的に企業価値を高めていくための起点とするものと考えています。

ガバナンスの実効性強化

ガバナンスの課題としては、監督と執行の分離がありました。当社は取締役会のほか取締役

と取締役以外の執行役員が参加する役員会がありました。当時は、その役員会で取締役も執行役員も一体となった実質的な決議が行われ、その場では社内の忖度や他部門への遠慮から本音の議論が不足し、本来取締役会の持つ執行に対するけん制機能が十分発揮されていなかったと感じました。この点が資源事業の問題にもつながったガバナンス上の課題の一つと監査等委員とも認識を共有しており、社外取締役就任の2か月後には取締役会と執行役員による経営会議が分けられて取締役会本来の監督機能を発揮できる体制が整いました。今後は、取締役会を含めた全組織で会社再生に向けた忌憚のない議論を続けいく事が重要です。

事業再生とその先へ

今後5年間は事業再生計画を着実に実行し、まずは会社を健康体に戻すことが第一ですが、その後どう企業価値を高めていくかを考えていく必要もあります。企業価値を高めていくためには、とくにボトムラインに注目し、今後集中すべき事業は何かを吟味することが肝要です。そのためには存続事業の投下資本に対する収益や成長性をどうやってあげていくかという観点で議論を深める必要があります。これだけ変化の激しい時代ですので、計画の前提が変わっていくことは所与として、変化に常に対応できるような経営が求められています。

また、事業再生においては残念ながら希望退職によって貴重な人材が会社を去ることとなりました。そのような状況において、今後集中すべき事業に必要な人材をどのように確保するかも

重要です。アールプロジェクトにおいても新人事制度が策定され、人材育成についても議論がすすんでいますが、例えば、内部監査や人事、財務などのスタッフ部門を含めた企業活動全体を支える体制づくりは急務です。

ステークホルダーへのコミットメントという点では、適切な情報開示と透明性の確保も課題です。ホームページに古い情報が残っていたこともあり、財務状況やリスク情報については、きめ細かく適切なタイミングで開示していくことが重要ですし、事業再生の進捗についても適時適切な開示が求められています。

これらの観点で、ステークホルダーの信頼を回復すべく、まずは事業再生、さらにその先の企業価値向上に向けて、独立社外取締役としての使命を果たし、取締役会一丸となってその執行を監督していきます。

社外取締役メッセージ

事業再生に向けた着実な事業マネジメントと ステークホルダーの皆様への信頼回復に向けて 全力で責務を全ういたします



社外取締役
印東 徹

2025年3月社外取締役就任。監査法人、コンサルティング会社及び投資ファンド運営会社での業務経験から、企業経営に関する豊富な経験と見識を有す。

事業再生の背景と今後の展望

まず今回の事業再生に至ってしまった主な要因として、東邦亜鉛の祖業である亜鉛製錬事業がコモディティ化していき国内の電力代が高騰している状況下、当該事業で利益を創出することが非常に困難な状況に陥ったことに加え、豪州鉱山において大きな特別損失を計上したことにより、過小資本・過剰債務の状態となってしまったことが挙げられます。事業再生に向けて、鉱山事業からは撤退し亜鉛製錬事業は大規模な再編を行うことで収益性の抜本的な改善を行います。今後は、鉛や銀などの製錬事業を主力とした金属リサイクル主体へと事業構造への転換をめざしていく方針です。

鉱石から価値のある金属を取り出す製錬という事業は、長い歴史を有する大型の装置産業であり、今後もしっかりそのプロセスをまわして

いくことは重要な役割として残っていき、収益についても一定のマージンは取れると考えています。特に、鉛というのはバッテリーに活用されており、非鉄金属の中でもリサイクル率の高い素材と認識しておりますし、銀は太陽光や再生エネなど様々な用途に活用されている重要な金属であり、製錬事業はこれらを供給している社会的に意義のある事業です。

事業構造の転換を起点として、東邦亜鉛の提供価値を拡大することで、循環型社会の実現に向けて貢献していきたいと考えております。

スポンサー視点での課題と今後の対応策

私は株式会社アドバンテッジパートナーズ（プライベート・エクイティ・ファンドへのサービスプロバイダー）のメンバーとして様々な企業の事業再生を見届けてきましたが、東邦

亜鉛においては、率直に再生支援が可能であると思ひ、今回アドバンテッジパートナーズがサービスを提供するファンド（以下APファンド）がスポンサーとして手を挙げさせていただきました。上記で申し上げた事業構造の転換による事業再生計画に賛同していることは前提ですが、東邦亜鉛に対して、一番高く評価している点は、「歴史ある中で培われた技術」であり、そこで働く「ヒト」「設備」「長年のお取引先」といったビジネスのベースとなる強固な基盤になります。しかしながら、亜鉛製錬事業の再編や豪州鉱山の撤退という中で、希望退職を募ったこともあり、残った社員の方々のモチベーション維持と向上については、特に目を配らせていかなければならないと考えております。従業員の職場環境や安全衛生設備、整備機器のアップデートなど「ヒト」や「モノ」への投資が若干不足していたことも今回の事業再生に至った要因の1つであると認識しており、APファンドが投下した資金を用いて「ヒト」や「モノ」への投資を行っていくことと、事業再生ノウハウの提供と組織への浸透という面は、スポンサーとして東邦亜鉛の事業再生を支援する上での最重要なタスクとして捉えています。また、新たな収益源を創出していくための投資についても、厳密に回収可能性や回収期間を鑑みて投資判断を行っていくことが重要であり、その意思決定の支援をしていきたいと思ひます。

株主やステークホルダーの皆様に対する責務

今回、APファンドは第三者割当増資により種類株式を引受させていただきました。希薄化懸念により引受けた瞬間の株価は一定程度下落いたしました。足許の株価は回復基調

にあるため、株主様からの期待は大きいことを感じています。これは、債務超過目だったところから資本が増強され、事業再生に向けたパートナーシップが確立されたという点をポジティブに受け止めていただいたのではないかと感じています。

株主様に対しては、経営の成果として事業再生計画を着実にやり切ることが責務であると考えております。まずは業績を回復させ、事業再生にご同意いただいた金融機関の皆様への債務を着実に返済した結果として、金融取引の正常化を行い、配当も回復するところまでもっていくことが1つのマイルストーンであると捉えています。

果たすべき使命

私の立場は、東邦亜鉛の取締役会の一員であり、社外取締役でもあり、スポンサーであるアドバンテッジパートナーズという様々な立場がございしますが、特にステークホルダーの皆様や銀行団の皆様に対しては、事業再生の進捗における正確な情報を適切なタイミングで確り伝えていくことが重要な使命であると考えています。

特に、自身の事業再生における改善や改革といった専門分野の知見や経験を存分に活用し、東邦亜鉛の事業再生プロセスに積極的に関与することが私に求められていることであると位置づけています。今回社外取締役として就任いたしました。新スポンサーとしての視点を交えながら、自らに課された役割を全力で全うする所存です。

社外取締役(監査等委員)メッセージ

株主目線で事業再生の執行を監視・監督し、 監査等委員としての責務を果たします



社外取締役
青野 豪

2024年6月社外取締役就任(常勤監査等委員)。金融機関の要職歴による豊富な業務経験・実績と、事業会社監査役として企業経営の監視・監督経験を有す。

取締役会の現状

わたしは昨年6月に当社の社外取締役(監査等委員)に就任して以降、昨年度だけで定例と臨時を合わせて21回の取締役会に出席しました。当社には取締役会のほかに重要会議として、執行役員を主要なメンバーとする経営会議や、他の取締役と自由な議論を行う取締役懇話会もありますから、事業再生計画策定に関わる本当に多くの議論に主体的に加わったことになります。

とくに取締役懇話会では、議事録を取らず本音で語り合うことを重視したことによって実効性の高い議論が生まれました。社長をはじめ出席者全員が当社の再生に情熱を持って取り組んでいるということが良く分かりましたし、その一方で、監査等委員は、株主の皆さまの委託を受けて業務執行を監視・監督する立場として、適正な判断を冷静に行わなければならないということにも、あらためて気づかされました。

誠に遺憾ながら、今回の事業再生計画は、当社を再生させるためとはいえ、株主の皆さまに多大なご負担をお願いしなければならないという極めて厳しい決断を伴うものでしたので、お願いするだけのことをわれわれがしっかりできているのか、安定して高収益を計上できる会社への再生をお約束できるのか、というところが議論の最大のポイントでした。

また、当時、取締役会の構成人数は6人で、そのうち3人は監査等委員でした。取締役会の決議には過半数の賛成が必要ですので、監査等委員3人が反対すると事業再生計画は通りません。その責任は極めて重大であり、株主の皆さまの負託に応え、少しでも当社に有利な条件を引き出すため、われわれは、最後の最後まで執行側に関係者との厳しい条件交渉をお願いしました。それらを一つひとつ解決してもらったことで、最終的に、われわれが責任を持って賛成できるものに仕上がりました。この間の経営執

行側の粘り強い努力に対して深く感謝したいと思います。

事業再生計画の柱となる第三者割当増資の完了後、2025年3月からは、再生のためのスポンサー支援をいただいたAPファンドの指名する新たな3人の取締役に加わっていただき、これまでの6人と合わせて9人による幅の広い議論が取締役会で展開できるようになりました。また、この増員により、業務執行をこれまで以上にしっかりと監視・監督できる体制となっておりますので、株主の皆さまには、ご安心いただきたいと思っています。

現場との対話とカルチャー変革

取締役会や経営会議に出席するだけでは会社の実態を把握することはできませんので、拠点往査の機会をとらえて社員と対話しており、すべての事業所を回って、事業所の課題を本音ベースでヒアリングすることを心がけています。また、その際に少しでも現場に近い意見を認知することができるよう、所長や部長だけでなく、若手社員を含めた6、7人から話を伺うようにしています。

昨年度は事業再生計画についても各事業所の皆さんと大いに議論しました。事業再生計画についての現場の疑問に答えつつ、問題点を吸い上げることもさることながら、経営執行側の意図が現場にも浸透しているか、という観点で対話することを心がけました。現在はアールプロジェクトにおける分科会などもあり、めざすべき新しい当社の姿がかなり浸透してきたと実感しています。

アールプロジェクトの一連の活動を見ると現

場からよい意見やアイデアがでてきており、やはり現場の意見を尊重し、現場の期待に応えることは非常に大切なことだと実感しました。これを一過性のイベントに終わらせず、現場の声に耳を傾ける経営をカルチャーとすることは、新たに生まれ変わる東邦亜鉛としての必須要件です。カルチャーとしての定着には時間がかかりますが、時間をかけてでも経営カルチャーを変えていかないと、真の事業再生とは言えないと思います。

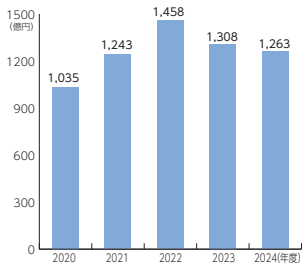
監査等委員としての使命

わたしの立場としては、まずはやはり株主の皆さまの目線で、経営執行側の事業再生計画の実行を厳しい目でしっかりと監視・監督していく、ということが大きな使命と考えています。今回、株主の皆さまに多大なご負担をおかけし、会社として再生に挑戦する機会をいただいたことを踏まえ、その再生の約束をきっちり果たし、株主の皆さまのご期待に応えたいと考えています。

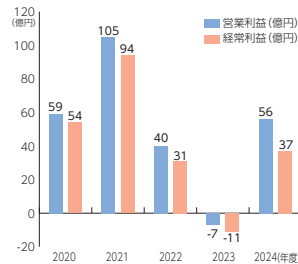
最後に、この会社に来て分かったことは、本社であれ事業所であれ、現場を支えている一人ひとりの社員が一番の財産ということでした。今回、事業再生に伴う希望退職の実施により、われわれは多くの仲間を失ったわけですが、二度とこのようなことが起こらぬよう、取締役の一人として、現場を第一に考え常に現場の声に耳を傾ける経営を根付かせることにより、社員一人ひとりが、安心して幸せに働くことのできる会社を目指したいと思っています。

財務・非財務ハイライト

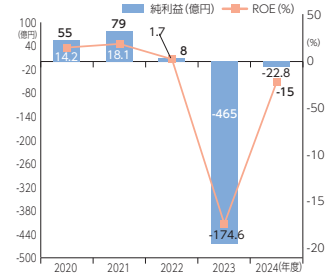
■売上高 (連結)



■営業利益 / 経常利益 (連結)

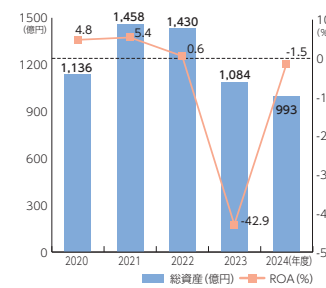


■純利益 (*1)/ROE (連結)

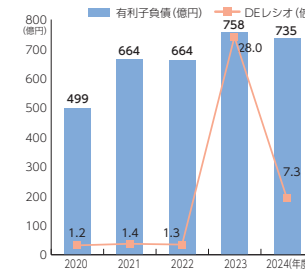


*1: 純利益 = 親会社株主に帰属する当期純利益

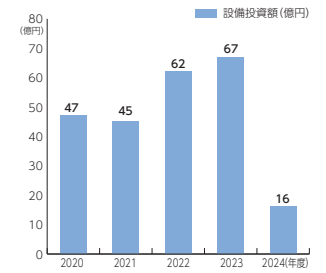
■総資産 / ROA (連結)



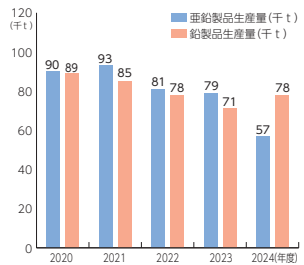
■有利子負債 / DE レシオ (連結)



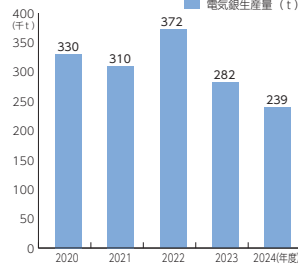
■設備投資額 (連結)



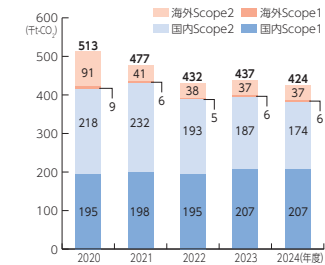
■亜鉛 / 鉛製品生産量 (連結)



■銀製品生産量 (連結)

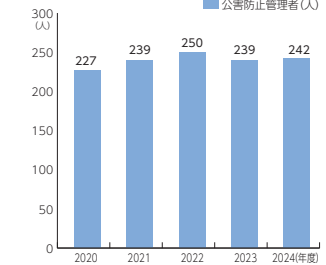


■CO2 排出量 (*2)



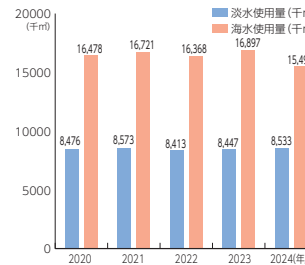
*2: 対象範囲は国内・海外を含めた連結 (暫定値) とし、国内は連結の内、影響度の観点から「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律 (省エネ法)」の定期報告対象となっている子会社を対象とする。

■公害防止管理者数 (*3) (単体)

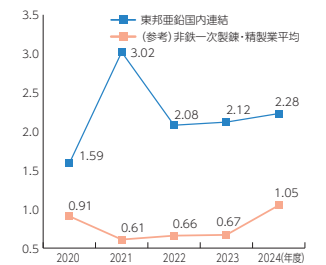


*3: 水質、大気、ダイオキシン、騒音、振動の資格取得者数合計。2023年度の減少は資格者の退職に伴う。

■淡水・海水使用量 (単体)

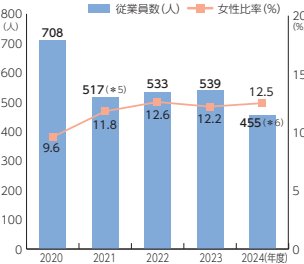


■労働災害度数率 (*4) (国内連結)

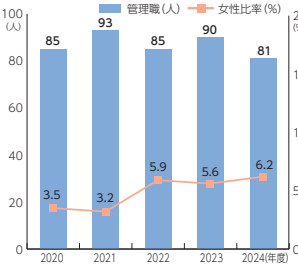


*4: 休業災害者数 / 延労働時間 × 100 万
100 万労働時間当たりの休業災害者は何人かという災害の発生頻度の指標

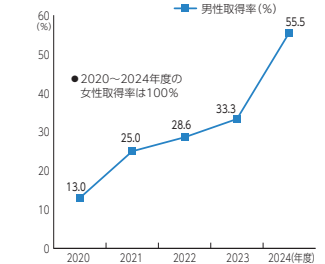
■従業員数 / 女性比率 (単体)



■管理職 / 女性比率 (単体)

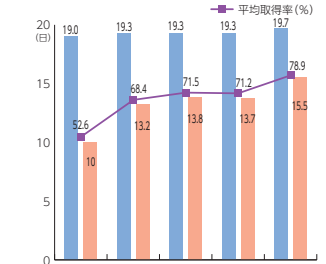


■育児休業取得率 (単体)

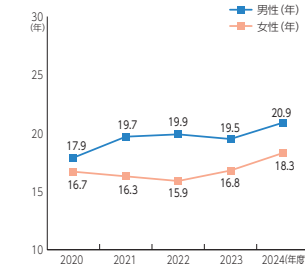


●2020~2024年度の女性取得率は100%

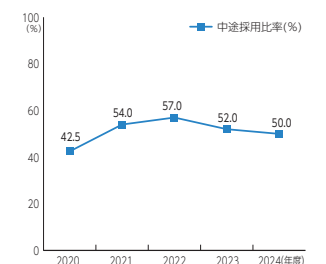
■有給休暇取得率 (単体)



■平均勤続年数 (単体)



■新規採用における中途採用比率 (単体)



*5: 2020年度から2021年度にかけての大幅な東邦亜鉛の単独従業員数の減少は、東邦製鉛の分社化による影響です。
*6: 2023年度から2024年度にかけての大幅な東邦亜鉛の単独従業員数の減少は、不採算事業の撤退・再編による影響です。

連結業績推移

■経営成績

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
売上高	[百万円]	114,144	113,952	133,625	117,551	97,445	103,469	124,279	145,764	130,803	126,267
営業利益	[百万円]	1,397	12,766	13,102	531	(14,217)	5,894	10,509	4,049	(690)	5,625
セグメント別 営業利益構成											
製錬事業	[百万円]	1,813	8,339	3,328	(4,149)	(10,067)	5,791	6,470	2,822	2,195	3,234
資源事業	[百万円]	(2,413)	1,985	7,350	2,489	(5,444)	(1,436)	1,535	(1,344)	(3,534)	989
電子部材事業	[百万円]	675	636	560	589	434	266	665	688	200	377
環境・ リサイクル事業	[百万円]	751	1,410	2,011	1,325	762	917	1,418	1,462	596	1,694
その他	[百万円]	571	396	(147)	277	98	356	358	421	(147)	(669)
経常利益	[百万円]	1,007	12,541	13,157	969	(14,437)	5,419	9,353	3,137	(10,727)	3,689
親会社株主に 帰属する当期純利益	[百万円]	(16,221)	8,814	10,373	(2,550)	(18,364)	5,508	7,922	794	(46,452)	(1,458)
ROE (純利益 / 自己資本)	[%]	(29.84%)	18.33%	18.14%	(4.33%)	(40.01%)	14.17%	18.12%	1.65%	(174.55%)	(22.80%)
自己資本比率	[%]	36.17%	40.08%	45.45%	42.62%	30.95%	36.49%	31.53%	35.33%	2.50%	10.15%
D/E レシオ	[倍]	1.2	1.0	0.8	1.0	1.6	1.2	1.4	1.3	28.0	7.3
設備投資額	[百万円]	5,637	3,745	5,937	10,272	7,253	4,663	4,541	6,192	6,742	1,591
減価償却額	[百万円]	7,924	5,347	5,877	6,014	5,002	4,594	4,315	4,385	3,574	2,545
研究開発費	[百万円]	117	107	163	138	162	146	213	339	340	263

(年度)

■相場環境

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
亜鉛価格	[千円/㏩]	269	306	387	354	313	309	420	504	418	498
鉛価格	[千円/㏩]	273	275	323	299	276	261	316	347	374	376
銀価格	[千円/kg]	60	63	62	56	59	79	90	95	112	151
為替	[円/米ドル]	121.1	108.4	110.9	111	108.7	106.1	112.4	135.5	144.6	152.6

(年度)

■財務状態

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
総資産	[百万円]	122,160	129,700	137,259	130,231	117,333	113,635	145,796	142,999	108,436	99,299
純資産	[百万円]	44,188	51,979	62,380	55,501	36,309	41,464	45,964	50,519	2,705	10,082
有利子負債	[百万円]	53,246	53,824	52,620	52,831	56,436	49,901	66,400	66,372	75,795	73,511

(年度)

■1株当たり情報

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1株当たり当期純利益金額 又は1株当たり当期純損失金額	[円]	(1,195)	649	764	(188)	(1,353)	406	583	59	(3,421)	(101)
1株当たり純資産額	[円]	3,254	3,828	4,594	4,087	2,674	3,054	3,385	3,721	199	522
1株当たり配当金 ^(*)	[円]	5	10	125	70	0	50	75	75	0	0
配当性向(連結)	[%]	-	15.4%	16.4%	-	-	12.3%	12.9%	128.2%	-	-

(年度)

*1 2017年度10月1日をもって株式合併(10株→1株)を実施。

■キャッシュ・フロー

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
営業活動による キャッシュ・フロー	[百万円]	13,858	7,639	12,036	8,153	6,723	4,313	(5,178)	11,009	3,749	2,896
投資活動による キャッシュ・フロー	[百万円]	(5,619)	(4,125)	(6,089)	(10,137)	(11,418)	45	(8,403)	(8,128)	(7,612)	(370)
財務活動による キャッシュ・フロー	[百万円]	(7,030)	(2,941)	(2,512)	(1,559)	2,660	(6,613)	15,571	(1,373)	7,694	5,028
フリーキャッシュ・ フロー	[百万円]	1,173	567	3,434	(3,554)	(2,041)	(2,273)	1,995	1,607	3,873	7,570
現金及び現金同等物 の期末残高	[百万円]	9,801	10,368	13,802	10,248	8,207	5,934	7,929	9,536	13,409	20,979

(年度)

■その他指標

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ROA(純利益 / 総資産)	[%]	(13.3%)	6.8%	7.6%	(2.0%)	(15.7%)	4.8%	5.4%	0.6%	(42.8%)	(1.5%)
PER(株価収益率)	[倍]	-	8.41	6.62	-	-	5.89	6.01	34.77	-	-

(年度)

取締役紹介

役員一覧



代表取締役社長
伊藤 正人

1984年 4月 当社入社
2014年 6月 執行役員 電子部品事業本部電子部品事業部長兼電子部品営業部長
2015年 3月 執行役員 電子部品事業本部電子部品事業部長兼隣同事業所長兼電子部品事業部技術部長兼生産管理部長兼東邦重鋳テクニカルセンター長
2018年 6月 常務執行役員 電子部品事業本部長兼電子部品事業部長兼隣同事業所長
2021年 6月 常務執行役員 電子部材事業部長兼隣同事業所長兼機能材料事業部担当
2023年 6月 代表取締役社長
2024年 2月 代表取締役社長 金属リサイクル事業本部長
2024年 6月 代表取締役社長 電子部材・機能材料事業本部管掌(現任)



取締役
常務執行役員
佐藤 義和

1990年 4月 当社 入社
2021年 6月 執行役員 金属リサイクル事業部長兼リサイクル営業部長
2023年 6月 執行役員 金属リサイクル事業部長兼金属営業部長兼大阪営業部長兼事業企画部長
2024年 2月 執行役員 構造改革担当
2024年 6月 取締役常務執行役員 構造改革担当兼経営企画部長
2025年 5月 取締役常務執行役員 CRO兼経営企画部長兼経営企画室長
2025年 8月 取締役常務執行役員 CRO兼経営企画部管掌(現任)



社外取締役
鷲巢 寛

1980年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
2009年 4月 同社執行役員 中南米総支配人兼伊藤忠ブラジル会社社長
2013年 4月 同社常務執行役員 金属カンパニーエグゼクティブバイスプレジデント兼金属・鉱物資源部門長
2015年 7月 同社理事(現任)
2015年 7月 株式会社ヤナセ上席常務執行役員
2015年12月 同社取締役常務執行役員
2017年 6月 同社取締役専務執行役員
2022年 6月 同社特別理事
2024年 6月 当社社外取締役(現任)



社外取締役
印東 徹

1996年 4月 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)入所
2003年 1月 プライスウォーターハウスクーパーズ・フィナンシャル・アドバイザリー・サービス(株)(現PwCアドバイザリー-合同会社)入所
2005年 3月 (株)アドバンテッジパートナーズ入社
2015年 3月 ファスフードテクノロジー(株)取締役
2015年 6月 (株)LLホールディングス(現(株)ウェアダッシュ)取締役
2015年 9月 ファスフードテクノロジー(株)取締役
2018年 6月 (株)ウェアダッシュ監査役
2021年 3月 ピアマネクス(株)取締役(現任)
2021年 4月 サステナブル・バッテリー・ソリューションズ(株)(現エナジーウイズ(株))代表取締役
2021年 6月 サステナブル・バッテリー・ホールディングス(株)代表取締役(現任)
2021年12月 エナジーウイズ(株)取締役
2022年10月 エナジーウイズ(株)取締役(現任)
2024年 2月 (株)AP78代表取締役(現任)
2024年10月 (株)AP81ホールディングス代表取締役(現任)
2025年 2月 (株)AP83ホールディングス代表取締役(現任)
2025年 3月 当社社外取締役(現任)



社外取締役
田中 耕路

2016年 4月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
2024年 8月 (株)アドバンテッジパートナーズ入社
2025年 3月 当社社外取締役(現任)



社外取締役
宮本 洋之

2013年 4月 三菱商事(株)入社
2015年 7月 (株)経営共創基盤入社
2022年 5月 (株)アドバンテッジパートナーズ入社
2022年12月 エコロシティ(株)取締役
2023年 5月 エコロシティ(株)取締役(現任)
2025年 3月 当社社外取締役(現任)



社外取締役
青野 豪

1984年 4月 株式会社第一勧業銀行入行
2013年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行執行役員 ALM部長兼資金証券部長
2013年 7月 株式会社みずほ銀行執行役員 ALM部長
2015年 4月 株式会社みずほプライベートウェルスマネジメント取締役副社長
2020年 4月 株式会社みずほ銀行理事
2020年 6月 株式会社ヤナセ常勤監査役(現任)
2024年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



社外取締役
中川 有紀子

1988年 4月 三井信託銀行(株)(現三井住友信託銀行(株))入行
2014年 9月 (株)Mizkan Holdings人事部部長
2016年 4月 立教大学大学院ビジネスデザイン研究科教授
2018年 6月 (株)エディオン社外取締役
2019年 3月 ルネサスエレクトロニクス(株)社外取締役
2019年 6月 日清食品ホールディングス(株)社外取締役(現任)
2021年 2月 イワキ(株)(現アステナホールディングス(株))社外取締役
2021年 6月 当社社外取締役
2021年 9月 (株)マクロミル社外取締役(現任)
2023年 6月 (公)会社役員育成機構理事(現任)
2024年 4月 青山学院大学経営学部特任教授(現任)
2024年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



取締役
飯塚 茂

1985年 4月 当社入社
2017年 6月 執行役員 技術・開発本部技術部長兼開発部長兼知的財産部長
2018年 6月 執行役員 契島製錬所長
2022年 6月 常務執行役員 東邦契島製錬株式会社代表取締役社長
2023年 6月 常務執行役員 電子部材事業部長兼隣同事業所長兼機能材料事業部担当兼機器部品事業部担当
2024年 3月 常務執行役員 電子部材・機能材料事業本部副本部長兼隣同事業所長兼製品開発部担当兼機器部品事業部担当兼システム統括部長
2024年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

会社・株式情報 (2025年9月30日現在)

会社情報

社名	東邦亜鉛株式会社
代表取締役社長	伊藤 正人
創業	1937年2月27日
設立	1937年3月5日
従業員	660名(連結) 328名(単独)

株式情報

発行可能株式総数	91,000,000株
発行済株式総数	34,122,547株
株主数	13,910名
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
決算期	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月
株主名簿管理人および三菱UFJ信託銀行株式会社 特別口座管理機関	
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

大株主 (上位 10 名)

上位順	株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
1	投資事業有限責任組合アドバンテッジパートナーズ VII 号	7,814,368	22.91
2	JBO(AP) VII, L.P.	3,638,897	10.67
3	APCP VII, L.P.	3,591,664	10.53
4	CJIP (AP) VII, L.P.	2,409,846	7.06
5	株式会社辰巳商会	1,998,559	5.86
6	日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,259,500	3.69
7	AP Reiwa F7-B, L.P.	668,813	1.96
8	AP Reiwa F7-A, L.P.	464,879	1.36
9	BOFAS INC OMNIBUS ACCOUNT	238,864	0.70
10	株式会社扇谷	200,400	0.59

- (注) 1. 2025年3月に発行したA種優先株式及びB種劣後株式が含まれております。
 2. A種優先株式を有する株主は、当社の株主総会における議決権を有しておりません。
 3. 投資事業有限責任組合アドバンテッジパートナーズVII号は、2025年3月に当社が第三者割当増資のため発行したA種優先株式及びB種劣後株式を引き受けたことにより、主要株主となりました。
 4. 持株比率は自己株式を控除して算出しています。

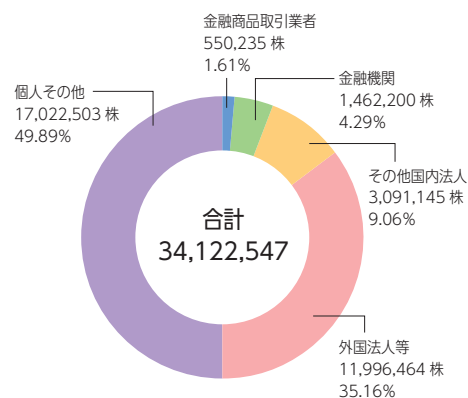
決算に関する詳細情報

2025年度決算の詳細については「有価証券報告書」にてご確認ください。
<https://www.toho-zinc.co.jp/ir/library/financial.html>

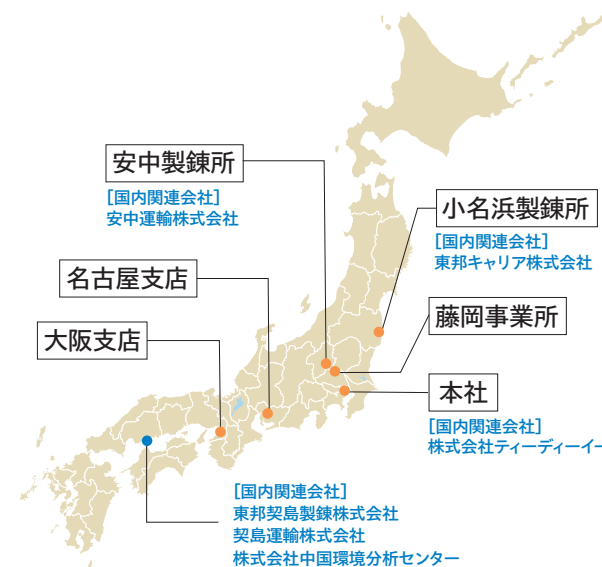
本報告書に係る情報

- 対象期間：2024年4月1日～2025年9月30日（一部、以前の実績や2025年度以降の情報を含みます）
- 対象範囲：東邦亜鉛株式会社および連結子会社（東邦亜鉛グループ）。グループ全体をカバーしていない事項については、対象会社を記載
- 発行時期：2025年11月
- 参照ガイドライン：IFRS 財団『国際統合報告フレームワーク』、経済産業省『価値協創ガイダンス』など

株式所有者別分布状況



拠点一覧



海外関連会社

CBH Resources Ltd.
東邦亜鉛香港有限公司

■お問い合わせ先

東邦亜鉛株式会社 経営企画部

住所 (本店) 東京都港区虎ノ門三丁目 18 番 19 号 UD 神谷町ビル 11 階
 電話番号 03-4334-7316
 Web サイト <https://www.toho-zinc.co.jp>