

INTEGRATED REPORT 2026

統合報告書

統合報告書2026のポイント

三菱マテリアルグループの中長期の成長ストーリーをご説明します。「三菱マテリアル統合報告書」は財務情報と環境や社会、ガバナンスといった非財務情報を統合的にお伝えするとともに、中長期の成長に向けた当社の姿勢をステークホルダーの皆さまにご理解いただくことを目的に制作しています。三菱マテリアルグループは今後も、ステークホルダーの皆さまとの対話の機会を充実させながら、目指す姿の実現に向けて取り組んでいきます。

トップメッセージ

当社では、「現場力」と「志と情熱」を変革の原動力に、外部環境に左右されない自律的な稼ぐ力の構築と、「資源循環ビジネスで未来を創る企業」への変革を進めています。これまでの取り組みを振り返るとともに、資源循環を中核とした事業構造への転換やポートフォリオの再構築の考え方、対話を通じて経営を磨き上げる姿勢を示し、ステークホルダーの皆さまに、持続可能な社会の実現と企業価値向上に向けた今後の挑戦をお伝えします。



関連記事：

統合報告書 P5 ▶ トップメッセージ

中期経営戦略

当社は、2026～2028年度を対象期間とする中期経営戦略を策定し、「資源循環ビジネスで未来を創る企業へ」を基本方針に掲げました。外部環境の構造変化を踏まえ、資源循環を中核とした事業構造への転換と、量から質への経営モデル改革を進めることで、持続的な成長と企業価値向上を目指す道筋を示しています。あわせて、資源循環ビジネスのグローバル展開、E-Scrap※をはじめとする二次原料製錬の拡大、タングステンリサイクルの強化、抜本的構造改革、事業ポートフォリオの見直しを一体で進め、収益性と資本効率を重視した経営への転換を図り、持続的な成長と企業価値向上を目指します。こうした取り組みを通じて、資源制約や環境負荷の低減に対応しながら、社会的価値と経済的価値の両立を図ります。

関連記事：

統合報告書 P22 ▶ 中期経営戦略

統合報告書 P28 ▶ 事業戦略(マテリアル領域・プロダクト領域・資源／再生可能エネルギー)

価値創造プロセス

150年以上にわたり培った製造・知的・人的資本と独自の技術・ネットワークを活かし、「資源循環ビジネスで未来を創る企業」の実現を目指します。資源調達から回収・再生までをつなぐ価値創造プロセスを通じて、経済的価値と社会的価値を両立します。

関連記事：

統合報告書 P10 ▶ 価値創造のあゆみ

統合報告書 P11 ▶ 価値創造プロセス

コーポレート・ガバナンスの取り組み

全てのステークホルダーとの信頼関係を基盤に、監督と執行の分離により透明・公正で迅速な意思決定を行います。組織能力の最大化に尽くすとともに、ガバナンスの継続的な改善を通じて企業価値向上を図ります。

関連記事：

統合報告書 P56 ▶ コーポレート・ガバナンス

サステナビリティの推進

「人と社会と地球のために」の企業理念のもと、資源循環の推進をはじめ、労働安全衛生、コンプライアンス、リスクマネジメント等の重要課題に対応し、持続可能な社会の実現と企業価値向上を目指します。

関連記事：

統合報告書 P42 ▶ サステナビリティ活動の全体像

統合報告書 P43 ▶ 気候変動問題への対応

CONTENTS

企業価値向上

- 2 MMCの全体像
- 4 私たちの目指す姿
- 5 トップメッセージ
- 9 The Challengers of MMC
- 10 価値創造のあゆみ
- 11 価値創造プロセス
- 12 投入資本
- 13 価値創造ストーリー
- 17 マテリアリティ

中期経営戦略

- 22 前中期経営戦略・業績の振り返り
- 23 中期経営戦略の方針と詳細
- 24 抜本的構造改革
- 25 財務目標
- 26 キャピタルアロケーション
- 28 事業戦略
(マテリアル領域・プロダクト領域・資源／再生可能エネルギー)
- 32 担当執行役メッセージ
- 33 経営基盤強化
(人事戦略・開発戦略・生産技術戦略・デジタル戦略)

サステナビリティ

- 42 サステナビリティ活動の全体像
- 43 気候変動問題への対応
- 47 人権
- 49 SCQの取り組み
- 55 ステークホルダーとのコミュニケーション
- 56 コーポレート・ガバナンス
- 62 取締役会議長メッセージ／取締役会等での議論内容
- 66 取締役会実効性評価
- 68 指名委員会(委員長メッセージ等)
- 71 監査委員会(委員長メッセージ等)
- 72 報酬委員会(委員長メッセージ等)
- 78 社外取締役スモールミーティング

財務・非財務情報／企業情報

- 80 At a Glance
- 82 11ヵ年財務サマリー
- 83 セグメント別業績サマリー
- 84 会社情報
- 85 株式情報／社外からの評価
- 86 編集方針・情報開示体系

企業価値向上

MMCの全体像 [財務ハイライト]

売上高



18,440億円
(前年度比-1,180億円)

連結売上高は、金の生産量の減少等の影響により、2024年度比6.0%減の1兆8,440億円となりました。

営業利益・経常利益・
親会社株主に帰属する当期純利益



営業利益 **605**億円
(前年度比+233億円)

経常利益 **975**億円
(前年度比+373億円)

純利益 **405**億円
(前年度比+65億円)

連結営業利益は、金属・製錬副産物価格の上昇および販売価格適正化等により、2024年度比63.0%増の605億円となりました。連結経常利益は、為替差益を計上したことに加えて、持分法による投資利益および鉱山からの受取配当金が増加したことなどから、2024年度比62.0%増の975億円となりました。

総資産



29,997億円
(前年度比+6,203億円)

総資産は、金属価格の上昇により貸付け金地金および棚卸資産が増加したことなどにより、2024年度比6,203億円増加し、2兆9,997億円となりました。

自己資本・自己資本比率



自己資本 **7,361**億円
(前年度比+588億円)

自己資本比率 **24.5%**
(前年度比-4.0pt)

自己資本は、当期純利益の計上等により、2024年度比588億円増加しました。自己資本比率は、金属価格の上昇に伴う棚卸資産およびマイゴールドパートナー事業関連の預かり金地金の影響により、総資産も増加したことから、2024年度の28.5%から減少し、24.5%になりました(預かり金地金の要因を除くと41.8%)。

ネット有利子負債・
ネットD/E レシオ



ネット有利子負債 **5,290**億円
(前年度比+275億円)

ネットD/E レシオ **0.72**倍
(前年度比-0.02倍)

ネット有利子負債は、主に金属価格上昇により運転資本が増加したことなどにより、2024年度末比275億円増加し、5,290億円となりました。ネットD/E レシオは0.72倍になりました。

キャッシュ・フロー



営業活動 **396**億円
(前年度比-192億円)

投資活動 **-350**億円
(前年度比+443億円)

財務活動 **232**億円
(前年度比+364億円)

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益および減価償却費の計上、減損損失の調整、棚卸資産の増加等により396億円の収入となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、設備投資による支出等により、350億円の支出となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、社債、コマーシャルペーパーによる調達等により232億円の収入となりました。

ROA(総資産経常利益率)・
ROE(自己資本当期純利益率)



ROA **3.6%**
(前年度比+1.0pt)

ROE **5.7%**
(前年度比+0.6pt)

増益により、ROAは2024年度2.6%から3.6%へ、ROEは2024年度の5.1%から5.7%へそれぞれ改善しました。

EBITDA^{※1}・ROIC^{※2}



EBITDA **1,532**億円
(前年度比+427億円)

ROIC **6.1%**
(前年度比+1.9pt)

EBITDAは、増益により、2024年度の1,104億円から1,532億円に改善し、ROICは2024年度の4.2%から6.1%へ改善しました。

※1 EBITDA=経常利益+支払利息+減価償却費+のれん償却費

※2 ROIC=NOPAT÷投下資本

NOPAT=(経常利益+ネット支払利息-持分法投資損益)×(1-実効税率)+持分法投資損益

投下資本=ネット有利子負債+純資産

企業価値向上

MMCの全体像 [非財務ハイライト]

温室効果ガス排出量 (Scope1+2)※1



温室効果ガス排出量 (Scope1+2) は、再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを進めた結果、連結範囲で前年度比約53千t-CO_{2e}減の約636千t-CO_{2e}でした。

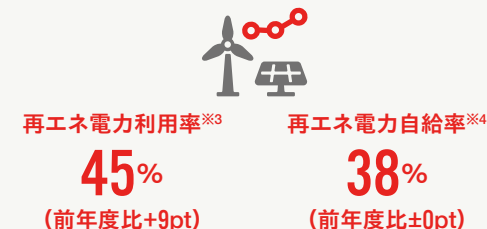
- 温室効果ガス排出量は地球温暖化対策の推進に関する法律の調整後排出量の算定による(資源循環の取り組みにより排出される温室効果ガスを除く)。

温室効果ガス排出量 (Scope3) カテゴリ1+3+15合計※1



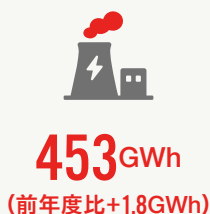
温室効果ガス排出量 (Scope3カテゴリ1+3+15) は、削減に向けてサプライヤーエンゲージメントに取り組んではいたものの、原材料購入量増加に伴い前年度比8.3%増の約8.37百万t-CO_{2e}でした。

再エネ電力利用率・再エネ電力自給率※2



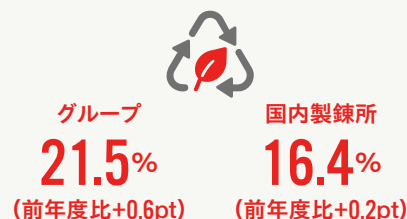
再エネ電力利用率は、再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを進めた結果、前年度比9pt増の45%でした。再エネ電力自給率は、発電量の増加および購入電力量の減少により改善があったものの、前年度と同水準の38%でした。

再生可能エネルギー発電量



2025年度の発電量(当社持分)は、降雨量増加による水力発電量の増加や、鳥の奥太陽光発電所の運転開始に伴い、前年度から1.8GWhの増加となりました。引き続き、脱炭素社会の実現に向けて、自社消費電力量相当の発電量達成を目指していきます。

リサイクル原料利用率 (グループ※5・国内製錬所)



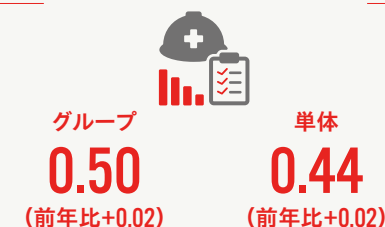
リサイクル原料利用率は、グループで21.5%、国内製錬所で16.4%となり、いずれも前年度と同水準でした。引き続き、廃棄物の再資源化や副産物の循環利用に積極的に取り組みます。

執行役後継候補に占める次世代経営 人材育成プログラム選抜者の割合



執行役後継候補に占める次世代経営人材育成プログラム選抜者の割合は、次世代経営を担う人材プールの確立、育成の取り組み強化等により、2024年度比2.0pt増の71.7%となりました。

災害度数率(グループ※6・単体)



当社およびグループ会社の休業災害罹災者は2024年と同数となり、災害度数率も同水準となりました。

- 災害度数率:100万時間当たりの休業災害罹災者数

※1 2025年度の排出量は、当社とグループ会社77社 2024年度の排出量は、当社とグループ会社84社を対象

※2 2025年度の電力購入量は、当社とグループ会社77社 2024年度の電力購入量は、当社とグループ会社84社を対象

※3 再エネ電力利用率=当社グループにおける再エネ電力の購入量(PPA、非化石証書を含む)／当社グループの総購入電力量×100

※4 再エネ電力自給率=再生可能エネルギー事業における発電量／当社グループの総購入電力量×100

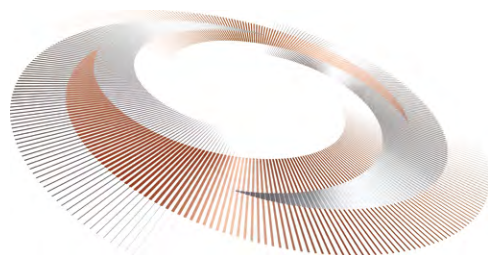
※5 2025年度の利用率は、当社製造拠点と製造拠点を有する主要グループ会社46社

2024年度の利用率は、当社製造拠点と製造拠点を有する主要グループ会社47社

※6 当社と主要グループ会社29社

企業価値向上

私たちの目指す姿



人と社会と地球のために、
循環をデザインし、
持続可能な社会を実現する

企業理念

Corporate Philosophy

人と社会と地球のために

私たちの
ありたい姿

Our Vision

循環をデザインする

私たちの
果たす使命

Our Mission

持続可能な社会を実現する

豊かな社会

循環型社会

脱炭素社会

価値観

Our Values

挑戦

変化

成長

称賛と感謝

より良い明日

行動規範

Code of Conduct

人権尊重

安全優先

法令遵守

共存共栄

環境保全

大切に
3つのこと

Three Key Priorities

SCQDE※

バッドニュースファースト

自由闊達なコミュニケーション

※S：安全と健康、C：法令遵守・環境保全、Q：製品・サービスの品質、D：納期厳守、E：適正利益

企業理念

当社グループの企業理念である「人と社会と地球のために」は、私たちがつくり、届ける素材・製品、提供するソリューション、そして事業活動そのものが、人々の暮らし、社会の発展、地球環境の保全に資するものでありたいという思いを表したものです。さらに、当社グループの存在そのものが、人と社会と地球にとって価値あるものであり続けるという姿勢を込めています。これは単なるスローガンではなく、グループ全体の意思決定と価値創造を方向づける根幹となる考え方です。

私たちのありたい姿／私たちの果たす使命

この理念のもと、「循環をデザインする」を私たちのありたい姿に掲げ、「持続可能な社会を実現する」ことを私たちの果たす使命としています。すなわち、限りある資源を有効に活かし、社会に不可欠な素材や製品を安定的に供給するとともに、それらを使用後に再び資源として回収・再生し、次の価値へとつなげていくことが、当社グループの果たすべき役割であると考えています。現在、「資源循環ビジネスで未来を創る企業へ」を基本方針に掲げ、資源循環ビジネスを成長戦略の中核に位置付けています。資源循環ループのグローバル展開などを通じて、経済的価値と社会的価値の両立を図りながら、持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。

価値観／行動規範／大切に3つのこと

私たちの目指す姿の実現に向け、「挑戦、変化、成長、称賛と感謝、より良い明日」という価値観を共有し、一人ひとりの行動のよりどころとしています。これを支える基盤として、「人権尊重、安全優先、法令遵守、共存共栄、環境保全」を柱とする行動規範を定め、事業活動の基本原則を明確にしています。さらに、「SCQDE、バッドニュースファースト、自由闊達なコミュニケーション」という大切に3つのことを通じて、価値観と行動規範を日常の実践へとつなげ、健全な企業文化の醸成を図っています。

関連記事：

コーポレートサイト ▶ 私たちの目指す姿



企業価値向上

Top Message

～「現場力」と「志と情熱」を基に、
持続可能な社会の実現に向けて
挑戦と変革を続ける～

三菱マテリアル株式会社
取締役 執行役社長 CEO

田中 徹也



企業価値向上 > トップメッセージ

**社長就任から1年。舵取りにおいて、
どのような「想い」を大切にしてきましたか？**

——「現場力」を起点に、「志と情熱」を持って変革を自分ごと化し、実行する。

社長就任から1年、私が経営判断の拠り所としてきたのは、私たちの根幹である「現場力」、そして一人ひとりが抱く「志と情熱」です。私自身、現場で技術や知見を積み重ね、それを磨き続けることの大切さを学んできました。「現場力」と

は、日々の改善や技術・知見の積み重ねを通じて、変革を実行に移す力です。

こうした現場力を未来の成長につなげるためには、事業ポートフォリオの見直しと、新たな成長の芽を育てる取り組みを両輪で進める必要があります。当社グループはこの10年、セメントや焼結部品、アルミニウムといった事業を切り離し、事業ポートフォリオの整理を行ってきました。これからは、将来の成長の芽を辛抱強く育てるとともに、事業環境の変化に左右されにくい収益基盤を築く必要があります。そのため、お客さまの期待を超える製品やサービス、すなわち「新たなマテリアル」を創造・提供し続けていきたいと考えています。

どんなに優れた戦略も、そこに血の通った「志と情熱」がなければ実現できません。私は、この想いの体現を自らの役割として受け止め、従業員一人ひとりに挑戦を続けることが重要だと訴え続けてきました。変革を他人ごとにせず、自らの行動に結び付けることで、現場力を真の競争力へと高めていくことができているからです。

当社は、2026～2028年度を対象とする中期経営戦略において、「資源循環ビジネスで未来を創る企業」への変革を掲げました。鉱石依存の限界と金属資源の需要増加を見据え、当社の技術力を活かして循環型の成長へと舵を切りまします。痛みを伴う変革を前に進めるのは、戦略そのものではなく、一人ひとりが自らの役割を引き受け、志と情熱を持って動く力です。私は、その自分ごと化こそが未来を切り拓くと考えています。

**2025年度の総括として、業績について
どう評価していますか？**

——「追い風による達成」に甘んじない。今の結果に満足することはできません。

数字のうえでは前中期経営戦略の目標を概ね達成できましたが、私はこの結果に満足していません。

今回の業績は、円安や銅価格の上昇といった外部環境の追い風に助けられた側面が強いからです。厳密に前中期経営戦略の前提条件に照らせば、結果は未達です。銅精鉱の買鉱条件(TC/RC)の歴史的低迷や、地政学リスクに伴う資源輸出制限など、外部環境の変化は想定をはるかに超えるスピードで進んでいます。だからこそ、相場や為替に左右されにくい事業構造への転換を急がなければなりません。環境変化を言い訳にせず、自ら収益基盤を組み替えることが経営の責任です。外部要因に左右されない「自律的な稼ぐ力」をいかに構築するか。その真価が今、問われています。

**中期経営戦略で掲げる「資源循環ビジネス」への
変革。そこにはどのような使命感がありますか？**

——銅資源の将来の需給ギャップを解消し、循環型社会の主役へ。

私たちは、2026～2028年度を対象とする中期経営戦略において「資源循環ビジネスで未来を創る企業」への変革を



企業価値向上 > トップメッセージ

揭げました。

今、世界では銅資源が減少する一方で、xEV および AI・データセンター市場の進展により、銅需要の拡大が見込まれています。鉱石由来の供給には限界が見え始めており、資源をいかに安定的に確保し、循環させていくかが、社会全体の重要な課題となっています。当社は、これまで培ってきた製錬・リサイクル技術と循環ネットワークを活かして、この課題の解決に貢献できると考えています。その基盤となるのが、三菱連続製銅法による世界トップクラスの E-Scrap^{*} 処理能力、高効率な E-Scrap 処理技術、そしてこれまでに培ってきたグローバルネットワークです。また、こうした資源循環の強みは、銅だけでなくタングステンにも広がっています。超硬工具の主原料であるタングstenは、地政学リスクの高まりを背景に世界的な供給不安が顕在化しています。当社は使用済み超硬工具からタングstenを再資源化する循環ループを構築しており、資源の有効活用と安定供給の両立

資源循環ビジネスで
未来を創る企業へ

資源循環ビジネスをグローバルに展開

二次原料製錬の拡大、E-Scrap 処理量倍増
タングstenリサイクル率100%

銅精鉱の共同買鉱

に取り組んでいます。

素材を供給するだけでなく、資源を循環させる仕組みそのものをデザインすること。それを本業として社会実装し、安定供給と企業価値向上の両立につなげていくこと。これこそが、三菱マテリアルが果たすべき中長期的な役割であり、唯一無二の価値だと確信しています。

**抜本的構造改革を断行していますが、
その進捗とポートフォリオマネジメントに関する
お考えを教えてください。**

——ポートフォリオの再構築を通じて、次なる成長ドライバー「新たなマテリアル」を創り出す。

抜本的構造改革は着実に進んでいますが、ここからが正念場です。本社間接部門の効率化や拠点・事業の再編、低採算領域の見直しなど、構造改革は既に具体的な実行段階に入っており、成果創出に向けた取り組みも着実に前進しています。私たちが事業ポートフォリオを見直す際に重視するポイントは、その事業が「資源循環ビジネスで未来を創る企業」への変革に資するか、次なる成長ドライバーである「新たなマテリアル」になり得るか、そして中長期的な企業価値向上につながるかにあります。時には長年愛着のある事業からの撤退という苦渋の決断も伴いますが、それは限られた経営資源を成長分野へ集中させるために不可欠なプロセスです。大切なのは、改革を単発で終わらせず、資

本効率と成長性の両面から事業ポートフォリオを絶えず磨き続けることです。その判断の軸となるのが ROIC 経営です。私は ROIC を単なる数値目標ではなく、各事業が資本コストを上回る価値を生み出しているかを見極める経営の物差しと捉えています。WACC (加重平均資本コスト) とのスプレッドを意識しながら、投資・撤退・再編の優先順位を明確にし、企業価値向上につながる資源配分を徹底していきます。組織構造を最適化し、現場の力や知恵が最大限に活かされる環境を整えることで、改革のスピードを一気に加速させていきます。

**10年後を見据えたとき、三菱マテリアルは
何を実現する企業でありたいですか？**

——資源循環を中核に、新たな価値を創り続ける企業へ。

10年後、三菱マテリアルは、単に素材を供給する企業ではなく、資源を循環させる仕組みそのものを支える企業でありたいと考えています。鉱石由来の資源制約が強まる一方、電動化や AI・データセンターの拡大によって金属資源の需要は高まっています。そうした時代に求められるのは、安定供給と環境対応を両立できる企業です。当社は、これまで培ってきた世界トップクラスの製錬・リサイクル技術、E-Scrap の集荷・処理で築いたネットワーク、そして世界トップクラスのタングsten処理能力を活かし、資源循環ビジネスを成長の中核に据えていきます。目指すのは、単なる規

企業価値向上 > トップメッセージ

模の拡大ではなく、資源循環を軸に、高付加価値化と資本効率の向上を両立する経営への転換です。一次原料に依存した従来型の延長ではなく、回収・再生・再利用までを見据えた循環モデルを実装し、持続的に価値を生み出す企業へ進化していきます。そのうえで、経済的価値と社会的価値を両立し、変化に強く、持続的に企業価値を高める経営を実現していきます。

サステナビリティ経営を、 今後どのように企業価値向上へつなげていきますか。

——資源循環を軸に、持続可能性を競争力へ。

サステナビリティは、私たちにとって本業と切り離された取り組みではありません。私たちが目指す「資源循環ビジネスで未来を創る企業」という姿そのものが、持続可能性を起点とした成長戦略です。私は、重点的に取り組むテーマとして、「資源循環の推進」、「人的資本の強化」、「地球環境問題への対応強化」を掲げています。

まず、「資源循環の推進」は、当社の本業に最も深く関わる領域です。私たちは、単に環境対応を進めるのではなく、本業を通じて社会課題の解決と企業価値向上の両立を実現していかなければなりません。私は、サステナビリティを必要対応にとどめるのではなく、事業機会へと転換し、競争優位につなげていきたいと考えています。

次に、「人的資本の強化」は、資源循環を成長戦略として

実行するための基盤です。従業員一人ひとりが変革を自分ごと化し、技術力と現場力を磨くことで、本業を通じた価値創造を支えていきます。あわせて、挑戦を促す風土づくりやリスクリングを進め、変化に対応し続ける組織能力を高めていきます。

一方で、「地球環境問題への対応強化」には、決して理想論だけでは乗り越えられない現実があります。CO₂削減については、ある程度まで減らす道筋が見えていても、ネットゼロ達成に向けた最終段階では、技術面・経済面の双方で難度が高いのが現実です。だからこそ私は、課題を過度に美化するのではなく、現実を直視しながら、本業を通じた価値創造と実効性ある打ち手を着実に積み上げていくことが重要だと考えています。経済的価値と社会的価値を両立させながら、変化に強く、持続的に企業価値を高める企業へ進化していきたいと思っています。

株主・投資家、そしてグループ従業員に向けて、 今一番伝えたいメッセージは何ですか？

——対話を通じて「期待」を「確信」へ。ともに三菱マテリアルの未来を創り上げていきます。

社外取締役やステークホルダーとの対話は、私たちの経営を磨き上げる貴重な機会です。厳しいご意見こそ、私たちを変革を加速させるためのエネルギーとなります。また、異なる視点からの問いや提言に真摯に向き合うことで、経営の

解像度は高まり、意思決定の質も磨かれていきます。株主・投資家の皆さまには、私たちの「経済的価値」と「社会的価値」を両立させる姿を、しっかりとお伝えしていきたいと考えています。短期的な業績だけでなく、中長期の変革がどのように収益力と企業価値の向上につながっていくのかを、ぜひ見届けていただきたいと思います。そして従業員の皆さん、皆さんの持つ「人の力」こそが変革の原動力です。会社の目標を自らの役割へと落とし込み、やらされ感ではなく自分ごととして挑戦するとき、変革は初めて本当の力になります。「資源循環ビジネスで未来を創る企業」への変革を着実に進め、その進捗と成果を対話を通じて丁寧にお伝えしながら、持続的な企業価値向上につなげていきます。



企業価値向上

The Challengers of MMC

製錬・資源循環事業

資源循環ループの構築をグローバルに推進

三菱連続製銅法を核に、鉱石やE-Scrap※1から電気銅や金銀、PGM※2などを高品質に生産しています。使用済み家電や自動車から有価金属を回収・再資源化し、資源循環ループの構築をグローバルに推進しています。



伸銅品事業

AI、電動化などの次世代産業に貢献

銅製錬で培った技術を基盤に、無酸素銅や高性能銅合金などの高機能な伸銅品を一貫生産しています。自動車・半導体・電子機器向けに高品質な製品を安定供給し、AIの進展や電動化を支える次世代産業の発展に貢献しています。



タングステン事業

次世代産業の発展に「高精度化」で貢献

タングステン粉末やタングステンカーバイド粉末を中心とする高硬度・高耐熱材料をグローバルに提供しています。独自の素材開発力と品質管理技術を強みに、切削工具や産業機械部品の高性能化を支え、製造現場の生産性向上、高精度化、安定供給に貢献しています。

超硬製品事業

高効率加工と再資源化で持続的にものづくりを支える基盤

自動車・航空機などの金属加工に欠かせない超硬工具を開発・製造し、世界各地の製造現場へ供給しています。高い耐久性と加工精度に加え、使用済み工具の回収・再資源化にも取り組み、高効率加工と環境配慮を両立することで、お客さまの生産性向上と持続可能なものづくりに貢献しています。



高機能製品事業

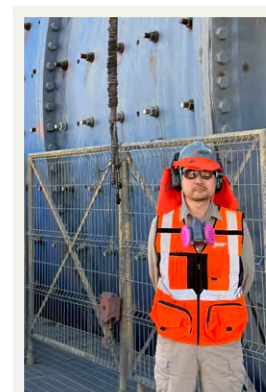
材料設計からワンストップでグローバルに安定供給

半導体やxEV、ヘルスケア、電子機器などの成長分野向けに、独自の素材技術を基盤とした電子材料と高機能部品を提供しています。材料設計から開発、製造、販売まで一貫して手掛け、高精度と高い信頼性が求められる製品を安定的に供給し、次世代産業の発展を支えています。

資源事業

銅精鉱の安定調達と収益基盤の構築

海外銅鉱山への投資を通じて、銅精鉱の安定調達を担い、その投資収益で当社の収益基盤の構築に貢献しています。長年培った知見を活かし、投資先鉱山の運営支援や事業管理、新規鉱山開発案件の評価にも取り組んでいます。



再生可能エネルギー事業

脱炭素社会の実現に寄与

地熱・水力・太陽光を中心に再生可能エネルギーの発電事業を展開しています。長年蓄積してきた地熱開発実績を強みに、水力発電による安定供給や社有地を活用した太陽光発電、風力候補地の調査にも取り組み、脱炭素社会の実現と地域に根差した電力の安定供給に貢献しています。

※1 有価金属を高濃度に含有する電子機器類の廃基盤などの総称
※2 Platinum Group Metals: 白金族金属

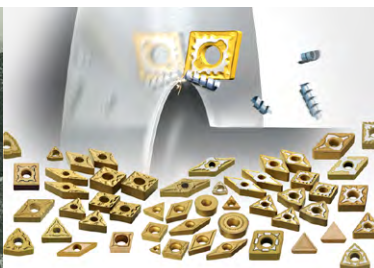
企業価値向上

価値創造のあゆみ

150年以上にわたり、時代に即した素材・製品供給を通じて社会に貢献
これまで培った強みを最大限に活かし、企業価値向上を実現



直島製鉄所(1932年)



銅旋削加工用CVDコーテッド超硬材種



マントベルデ鉱山



銅合金 MSP®5



MM Metal Recycling B.V.



安比地熱発電所

1871-

1871年、九十九商会が紀州の炭鉱経営に着手し、1873年に吉岡鉱山(岡山県)を買収して金属鉱山事業へ進出しました。その後、高島炭坑(長崎県)をはじめ国内各地へ事業を広げ、採鉱・製錬技術の近代化と経営基盤の整備を推進。1918年には三菱合資会社の鉱山部・炭坑部等を継承して三菱鉱業を設立し、現在につながる事業の基盤を築きました。

関連記事:

統合報告書 P28
▶ マテリアル領域
[製錬・資源循環]

1920s-

1920年代以降、三菱鉱業は国内外で鉱山・炭鉱の開発を進めるとともに、直島製錬所をはじめとする製錬拠点を拡充しました。超硬合金やタングステンの研究を進め、切削工具をはじめとする加工事業へ展開。戦時下では産業を支える重要な資源供給を担いました。戦後の企業再建を経て、1950年に石炭部門の三菱鉱業と金属部門の太平洋鉱業へ分割されました。

関連記事:

統合報告書 P29
▶ マテリアル領域
[伸銅品/タングステン]

1950s-

1950年代以降、三菱鉱業はエネルギー革命に対応して石炭事業の合理化を進め、セメント、建材、石油、海外資源開発などへ多角化しました。一方、太平洋鉱業は三菱金属鉱業へ改称し、製錬・加工技術を磨き、超硬工具、半導体用高純度シリコン、アルミニウムなど高付加価値分野へ展開。1973年には、三菱鉱業セメントが発足し、三菱金属鉱業は三菱金属へ商号を変更しました。

関連記事:

統合報告書 P30
▶ プロダクト領域
[超硬製品/高機能製品]

1989-

1980年代末、素材産業をとりまく環境変化を背景に、両社は事業基盤の強化と高付加価値化、国際化を加速しました。1990年12月、三菱金属と三菱鉱業セメントが対等合併し、三菱マテリアルが発足。製錬、セメント、加工、電子材料、アルミなど幅広い事業と技術を結集し、複合素材企業としてグローバル展開と研究開発、新事業の創出を推進しました。

関連記事:

統合報告書 P31
▶ 資源/再生可能エネルギー

2000s-

2000年代以降、事業の選択と集中、グループ再編を進め、セメント、金属、加工、電子材料などの中核事業を強化しました。新興国を中心に海外展開を加速する一方、直島製錬所に有価金属リサイクル施設を新設し、家電やE-Scrap※、廃棄物の再資源化を拡大。製錬・セメントの技術と国内外の事業基盤を生かし、循環型社会の構築に貢献する事業モデルを発展させました。

関連記事:

統合報告書 P56
▶ コーポレート・ガバナンス

2019-

2019年以降、指名委員会等設置会社への移行や品質管理体制の強化を通じ、ガバナンス改革を推進しました。事業ポートフォリオの最適化を進め、セメント事業の統合やアルミ事業の譲渡など、事業構造を変革。E-Scrapをはじめとするリサイクル事業や再生可能エネルギーを拡大し、資源循環を中核とする経営への基盤を整えました。DX、研究開発・マーケティングの強化を図りました。

2026-

当社グループは2026~2028年度を対象期間とする中期経営戦略を策定し、「資源循環ビジネスで未来を創る企業へ」を掲げ、一次原料製錬から二次原料製錬への転換を加速しています。E-Scrap処理量の拡大やタングステンリサイクル率100%を目指し、国内外の集荷・処理体制を強化し、顧客等との連携を深めながら、グローバルに資源循環ループを構築していきます。

関連記事:

統合報告書 P22
▶ 中期経営戦略

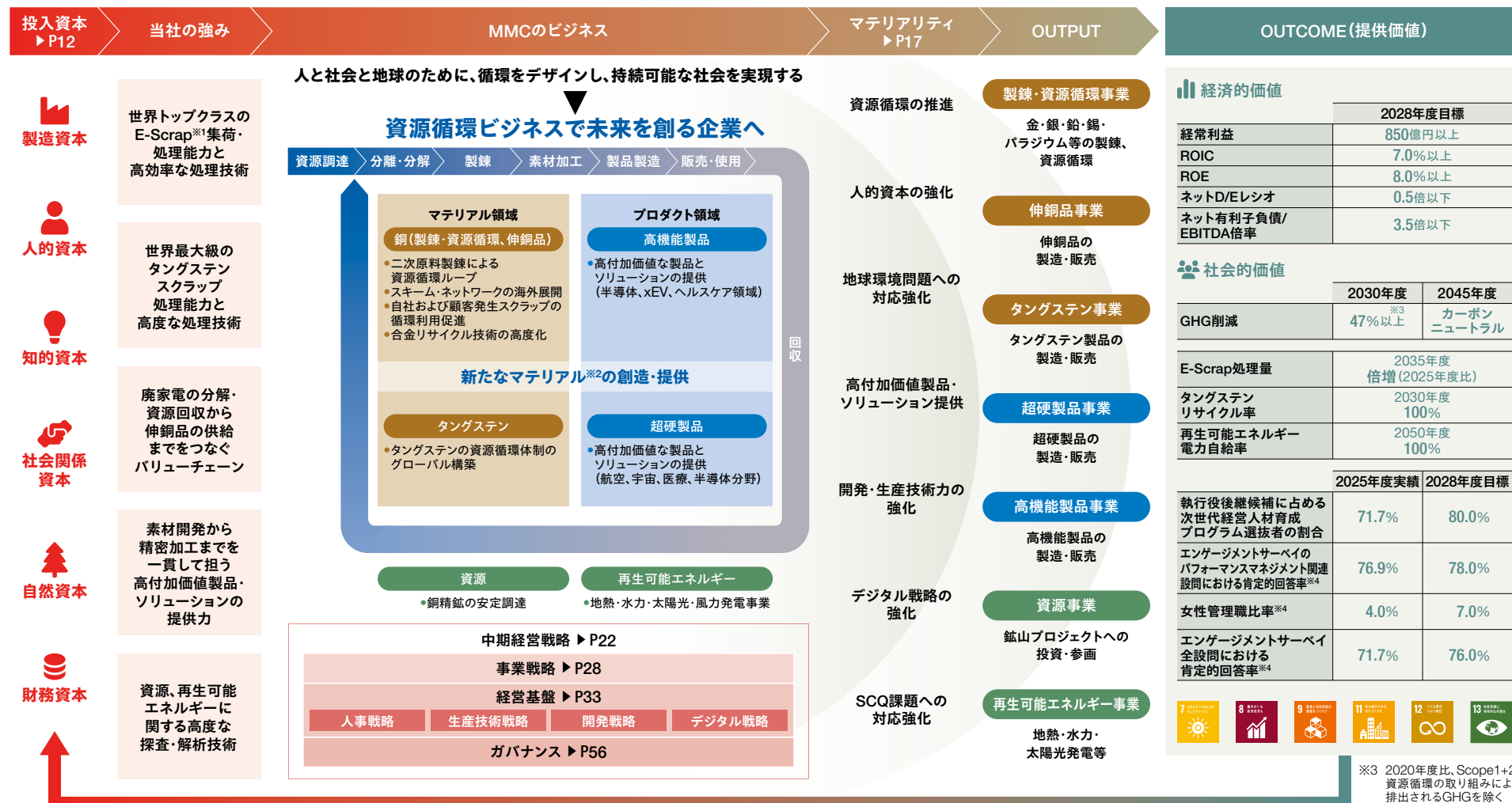
※有価金属を高濃度に含有する電子機器類の廃基盤などの総称

企業価値向上

価値創造プロセス

私たちの目指す姿

人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する



※1 有価金属を高濃度に含有する電子機器類の廃基盤などの総称
※2 お客様の期待を超える製品やサービス

※3 2020年度比、Scope1+2 資源循環の取り組みにより排出されるGHGを除く
※4 当社と一部の国内外グループ会社を対象

企業価値向上

投入資本

当社グループが150年以上にわたり積み上げてきた経営資本や強みは、当社グループの価値創造の源泉です。

これらを最大限に活用し、「人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する」という私たちの目指す姿を実現していきます。

	重要性	目標	資本の状況	課題	関連するマテリアリティ／関連コンテンツ
 製造資本	創業以来培ってきた生産設備・操業基盤は、事業競争力の源泉であり、二次原料製錬への転換や資源循環拠点の構築を通じ、収益性と資本効率の向上を支えます。	銅精鉱処理を縮小しE-Scrap [※] 処理量を倍増させるとともに、欧米での二次原料製錬所検討やタングステンリサイクル率100%体制の構築を目指します。	E-Scrapの集荷・処理能力や処理技術、家電リサイクルから伸銅品までのバリューチェーンを有し、資源循環ビジネスへの転換も進展しています。	二次原料製錬への転換に向け、生産技術力や人材、設備投資、集荷体制を強化し、操業安定性と品質・安全・環境対応を高めることが課題です。	関連記事： 統合報告書 P22 ▶ 中期経営戦略
 人的資本	新しい価値を創造し持続的成長を支える源泉として、一人ひとりの価値最大化と多様な人材の共創・成長を通じ、資源循環ビジネスへの転換を支えます。	中期経営戦略の浸透と自分ごと化を進め、志と情熱を持って挑戦する人材を育成し、リスクリリングやAI活用を通じて付加価値の高い業務へのシフトを図ります。	機能軸人材の集約や希望退職の実施、中期経営戦略の浸透活動を通じて、資源循環ビジネスへの転換を支える人材基盤の強化を進めています。	構造改革への理解・納得感を醸成し、資源循環を担う人材の確保・育成、役割×成果に基づく運用、DX・AI活用、DE&I・エンゲージメントの強化が課題です。	関連するマテリアリティ 人的資本の強化 関連記事： 統合報告書 P33 ▶ 人事戦略
 知的資本	製錬・リサイクル技術や材料開発力、知的財産、AIを活用した生産技術は、資源循環ビジネスと高付加価値製品の競争優位を支える中核的な無形資産です。	知財・無形資産価値の最大化を図り、開発機能の再設計と戦略領域への重点化を通じて、新たなマテリアルの創出と資源循環関連技術の高度化を進めます。	製錬・E-Scrap処理、タングステンリサイクル技術、材料開発力を有し、資源循環と高付加価値製品を支える基盤として、新たなマテリアルの創出も進展しています。	技術力を収益性に結び付けるとともに、二次原料製錬の実装、AIによる操業高度化、事業化の加速、開発人材の再配置が課題です。	関連するマテリアリティ 開発・生産技術力の強化 関連記事： 統合報告書 P39 ▶ 開発戦略／生産技術戦略／デジタル戦略
 社会関係資本	顧客、サプライヤー、リサイクラー、地域社会、株主・投資家などのステークホルダーとの信頼関係は、資源循環ループの構築とグローバル展開を支える重要な基盤です。	ステークホルダーの期待を事業活動に反映し、E-Scrap排出元やリサイクラー、政府・業界との連携を通じて、資源循環ループと集荷体制の構築を進めます。	家電リサイクルやE-Scrap集荷、顧客スクラップの循環利用を進めるとともに、北米リサイクラーへの資本参加や戦略的パートナーシップも進展しています。	重要鉱物の囲い込みや地政学リスク、域内循環ニーズの拡大に対応し、原料の安定確保、海外ネットワーク構築、人権・環境対応、投資家への定量的説明が課題です。	関連記事： 統合報告書 P28 ▶ 製錬・資源循環事業 統合報告書 P55 ▶ ステークホルダーとのコミュニケーション
 自然資本	鉱物資源や水、エネルギー、森林、生物多様性は事業活動の前提であり、資源循環への転換を通じて、環境負荷低減と自然資本の保全・持続的利用を支えます。	2045年度カーボンニュートラル、2050年度再エネ電力自給率実質100%を目指し、資源循環の強化や都市鉱山活用、再生可能エネルギー開発を進めます。	E-Scrapなど二次原料活用や資源循環ループ構築、再生可能エネルギー事業、社有林管理を通じ、環境負荷低減と自然資本の保全を進めています。	カーボンニュートラルやネイチャーポジティブの実現に向け、環境負荷低減、資源制約下での安定調達、二次原料比率向上、資源循環モデル構築が課題です。	関連するマテリアリティ 地球環境問題への対応強化 関連記事： 統合報告書 P43 ▶ 気候変動問題への対応 統合報告書 P54 ▶ 生物多様性
 財務資本	強固で健全な財務基盤は、持続的成長と戦略的投資を支える前提であり、財務規律を維持しながら、資源循環ビジネスの拡大と企業価値向上を支えます。	2028年度にROE8.0%以上、ROIC7.0%以上、ネットD/Eレシオ0.5倍以下、ネット有利子負債/EBITDA倍率3.5倍以下を目指します。	2025年度実績は経常利益975億円、ROIC6.1%、ROE5.7%、ネットD/Eレシオ0.7倍、ネット有利子負債/EBITDA倍率3.5倍です。	資産効率と収益性の改善に向け、投下資本の効率化とキャッシュ・フロー創出力を強化し、成長投資と財務規律を両立するキャピタルアロケーションが課題です。	関連記事： 統合報告書 P25 ▶ 財務目標

※有価金属を高濃度に含有する電子機器類の廃基盤などの総称

企業価値向上

価値創造ストーリー

当社グループでは、財務・非財務の両面の価値を創造し、企業価値向上につなげていくため、さまざまな取り組みを行っています。価値創造ストーリーとして、事例をご紹介します。

再生材の価値を可視化する資源循環モデルの構築

EV、再生可能エネルギー、データセンターの拡大などを背景に、銅需要は今後も増加が見込まれています。一方で、日本は銅精鉱を100%輸入に依存しており、資源制約への対応に加え、使用済み製品に含まれる有用金属を国内で循環させる重要性が高まっています。加えて近年は、再生材の利用拡大だけでなく、その由来や環境負荷などの特性情報をサプライチェーン全体で適切に共有・伝達できる仕組みの整備も求められています。

こうした認識のもと、当社は2026年7月、NTT(株)とともに新会社「NTTサーキュラスト(株)」を設立し、使用済みIT機器や通信設備を起点とした資源循環の高度化に取り組みます。新会社は、回収から再資源化、再生材の製造・販売までのモノの流れを担うとともに、再生材の由来、配分、環境負荷、利活用実績などの特性情報を適切に伝達する仕組みの構築を進めます。これにより、製品メーカー等による再生材の利用拡大を促進するとともに、排出企業にとっても、自社の排出物がどのような資源循環や環境貢献につながったかを把握しやすい環境の整備をめざします。

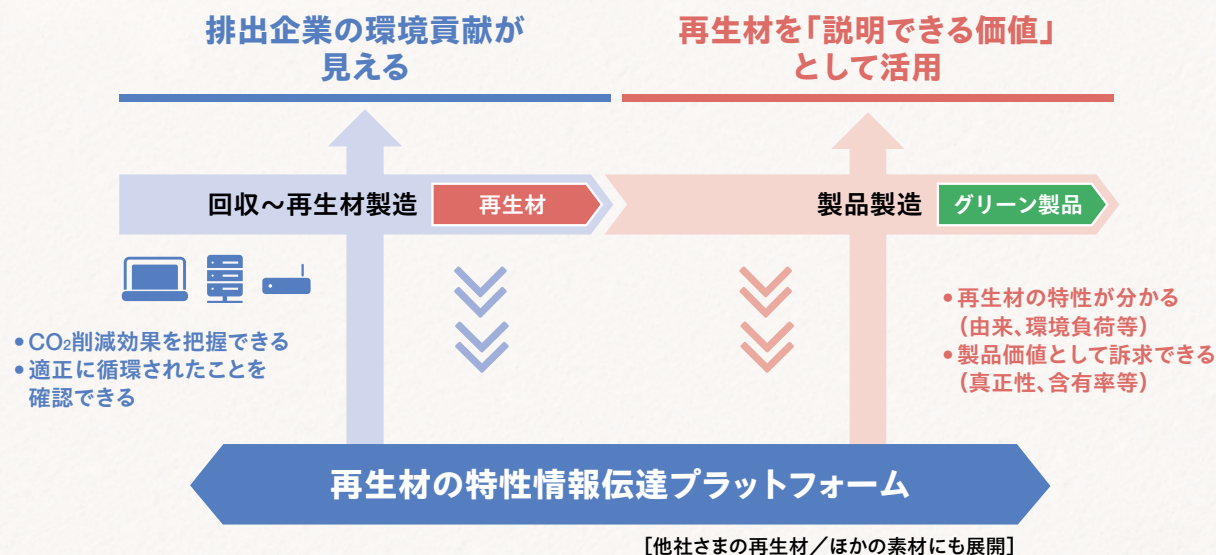
NTTグループは、年間47.5万tの排出物を有する大規模排出者であるとともに、データ流通やトレーサビリティ分野で培った知見を有しています。一方、当社は、E-Scrap※の回収から製錬、素材供給までを一貫して担う資源循環事業の基盤を有し、非鉄金属の再資源化に関する技術・ノウハウを蓄積してきました。さらに、当社はISOに準拠したマスマンスクレジットモデルガイドラインを整備し、第三者検証を通じて信頼性を確

保した電気銅「REMINE」シリーズの供給も開始しています。両社の強みを組み合わせることで、再生材の供給と特性情報の伝達を一体で進めることが可能となります。

本取り組みは、当社が中期経営戦略で掲げる「資源循環ビジネスで未来を創る企業へ」という変革を具体化するものです。使用済み機器に含まれる有用金属の国内循環を進めることで、二次原料の安定確保と再生材市場の拡大に貢献すると

もに、資源循環に関わる各主体をつなぐことで、循環価値が適切に評価される基盤づくりを進めていきます。今後は、まずNTTグループの排出物を起点として循環モデルの構築を進め、その後、情報伝達プラットフォームの展開や他企業・他素材への拡大も視野に入れながら、持続可能な資源循環の社会実装を通じて、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

再生材の価値を伝え、活用する仕組み



※有価金属を高濃度に含有する電子機器類の廃基盤などの総称

企業価値向上 > 価値創造ストーリー

H.C. Starckにおけるタングステンリサイクルによる資源循環の促進

H.C. Starck (HCS) は、100年以上にわたり世界有数のタングステンリサイクルの先駆者として事業を展開してきました。粉末冶金と材料加工に関する長年の知見を活かし、産業用スクラップや使用済み製品からのタングステン回収・再利用の分野で、技術面におけるリーダーとしての地位を確立しています。タングステンは、一次供給が限られている重要な原材料です。HCSは、タングステン資源を循環させるクローズドループの仕組みを構築することでこの課題解決を図っています。タングステン含有材料はグローバルネットワークを通じて回収され、高品質な二次原料へと加工されますが、これらの原料を再び生

産工程に投入することで、クローズドループ型の資源循環を実現し、安定的で強靱なサプライチェーンの構築に貢献するものです。

リサイクルはHCSの価値創造の中核を成す要素です。現在、二次原料由来のタングステンは原料投入の相当部分を占めており、当社グループの資源循環戦略を支えています。さらに、HCS最大の生産拠点であるゴスラー（ドイツ）では、タングステン需要の多くが既に二次原料で賄われています。このように、一次原料を二次原料由来のタングステンに置き換えることで、HCSは鉱物資源の消費抑制と環境負荷の低減に貢献



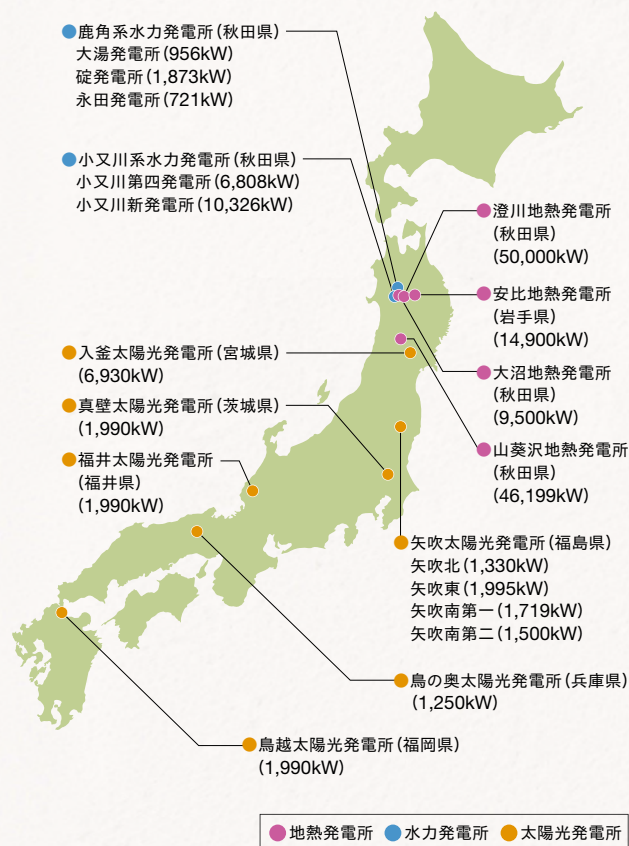
しています。同時に、リサイクルは重要原材料の供給安定性を強化し、バリューチェーン全体で経済的価値を創出します。2026年4月には、HCSはゴスラー拠点におけるCO₂排出量（Scope1、2、3を含む）の認証を初めて取得し、環境パフォーマンスの透明性をさらに高めました。認証データはリサイクルによる大きな効果を裏付けるもので、スクラップ由来の再生タングステンを使用することで、一次原料と比べてCO₂排出量を半分に以下に削減できます。

今後も、HCSは技術的専門性とグローバルネットワークを活かし、タングステンリサイクルのさらなる発展に取り組んでいきます。持続可能でトレーサブルな材料への需要が高まる中、HCSはタングステンの循環型経済の実現を目指すとともに、お客さまの取り組みを後押しし、当社グループの「人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する」という目指す姿の実現に貢献していきます。



企業価値向上 > 価値創造ストーリー

再生可能エネルギーの発電・活用



安比地熱発電所
定格出力：14,900kW
事業主体：安比地熱(株)



安比地熱発電所の概要と歩み

地熱発電は、再生可能エネルギーとして、地下の熱エネルギーを安定的に活用できる特長があり、天候や時間帯に左右されないベースロード電源としての価値を持つことから、脱炭素社会の実現に向けた重要な電源として位置付けられています。当社グループの岩手県八幡平市に立地する安比地熱発電所は、こうした地熱発電の特性を最大限に活かし、CO₂排出量の抑制と安定した電力供給の両立を実現しています。安比地域においては、1980年代から(国研)新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)による調査が段階的に実施され、その成果を踏まえ、2004年に当社と三菱ガス化学(株)が同地域における事業化の検討を開始しました。2015年に2社が出資し安比地熱(株)を設立し、環境影響評価を開始、2018年には電源開発(株)を新たにパートナーとして迎え、3社による共同体制での事業推進を開始しました。2019年にFIT認定を取得、建設工事を開始、その後、敷地造成、坑井掘削、建屋建築、蒸気設備、発電設備等の各工事を着実に進め、2023年に総合試運転を実施し、2024年3月に営業運転を開始しました。

運転開始後の安定操業に向けた取り組み

安比地熱発電所は八幡平山国有林に位置しており、標高は約1,130m、同市内の事務所から約35kmの距離に位置しています。平日の日中は事務所から発電所へ赴き、設備の点検、保守業務を行っています。年末年始等の連休時においては、長期間の無人状態にならないよう、交代勤務シフトを組み対応

しています。また、夜間等の発電所が無人の際の異常発生時には、従業員の携帯へ警報が発信され、事務所の通信監視室にて状況を確認後、現場へ急行するなど、安全面に配慮した管理体制を整えています。発電所周辺は積雪量が多く、厳冬期には3~4mに達することから、冬季においては、現場での点検、保守作業のため、発電所までのアクセス道路を自社所有の300馬力ロータリー除雪機で除雪しています。

現在、地域共生の取り組みとして、発電所運転開始後も環境影響評価(事後調査)を継続し、周辺温泉のモニタリングなどを定期的実施しています。また、岩手県八幡平市の再エネ電力地産地消の取り組みに協力するため、同市が出資する地域新電力会社である「(株)はちまんたいジオパワー」に発電した電力を供給しています。地域貢献としては地元行事への参画や協賛に加え、発電所に隣接する登山道へのアクセスのために、発電所の敷地の一部を通路として登山者へ開放しています。当社グループは、1970年代からの長年の地熱開発実績を強みとして、今後も環境と地域社会との調和を重視し、国産地熱資源のさらなる利用推進を通じて、エネルギーの安定供給と脱炭素化を実現することで社会的価値を創出し、中長期的な企業価値向上を目指していきます。

企業価値向上 > 価値創造ストーリー

米国における資源循環型バリューチェーンの構築

当社は、中期経営戦略において、「資源循環ビジネスで未来を創る企業へ」を基本方針に掲げ、欧州、米国、アジアにおける資源循環ビジネスのグローバル展開と、E-Scrap^{※1}や銅スクラップなどを原料とする二次原料製錬への転換を進めています。世界的に電子機器の普及や電動化、デジタル化が進展する中、使用済み製品やスクラップを原料とするリサイクルの重要性は高まっており、当社はこうした社会的要請を成長機会と捉えています。特に米国では、継続的な二次原料発生量の増加が見込まれる一方、リサイクルインフラの処理能力強化が求められており、当社は同国を資源循環ビジネスの成長市場のひとつと位置付けています。

こうした認識のもと、当社は米国での事業展開を段階的に進めています。2026年4月には、米国三菱マテリアル社に資源循環事業部を新設し、シカゴを拠点として、北米における重要鉱物の二次原料製錬事業の開発や、資源循環領域での協業・M&Aの検討を推進する体制を整えました。これにより、米国を当社グループの地域戦略拠点のひとつとして位置付け、資源循環ビジネスのグローバル展開を加速する基盤を構築しています。

その具体策のひとつが、2025年12月に公表したElemental USA E-Waste & ITAD, Inc.への出資です。同社グループは、米国で年間約18,000tのE-Waste^{※2}を4つの施設で処理しており、本出資は、米国におけるE-Scrapを含む二次原料の回収量拡大と回収ネットワークの強化につながるものです。加えて、米国三菱マテリアル社が検討する米国での二次原料製錬事

業の開発を補完し、回収・解体から製錬までをつなぐ資源循環型バリューチェーンの強化にも資する取り組みとなります。当社が長年培ってきた非鉄金属製錬の知見と、米国における回収基盤を組み合わせることで、グローバルな資源循環プラットフォームの構築を進めていきます。

さらに2026年3月には、レアアース等の重要鉱物資源のリサイクル事業を手がけるReElement Technologies Corp.に出資し、日米協業に関する覚書を締結しました。同社は、分離精製工程において独自のクロマトグラフィー技術を有しており、現在主流の溶媒抽出法と比べて、設備の小型化による建設費・運営費の削減に加え、有害な溶媒を使用しないことによる環境負荷低減を実現できる点が特長です。また、使用済み磁石や



Elemental USAの完全子会社のColt Recycling本社

電池などのスクラップに加え、天然鉱石や鉱山廃棄物からも、レアアースやレアメタルを高純度・高収率で回収することが可能です。当社は、本出資を通じて北米における重要資源のサプライチェーンへ参画するとともに、日本においても、当社の前処理・金属回収技術や原料集荷力と同社の分離精製技術を融合した共同事業化の検討を進めていきます。

これらの取り組みは、当社が掲げる「資源循環ビジネスの高度化・グローバル展開」を具体化するものです。米国における回収ネットワークの強化と重要鉱物の分離精製機能の獲得を通じて、二次原料の安定確保と資源循環型サプライチェーンの構築を進めることで、重要資源の循環利用を拡大し、脱炭素社会の実現と中長期的な企業価値向上の両立を図っていきます。



2026年に操業開始予定の大規模商業プラント
「Marion Advanced Technology Center」

※1 E-Scrap:E-Wasteの中でも、有価金属を高濃度に含有する電子機器類の廃基盤などの総称

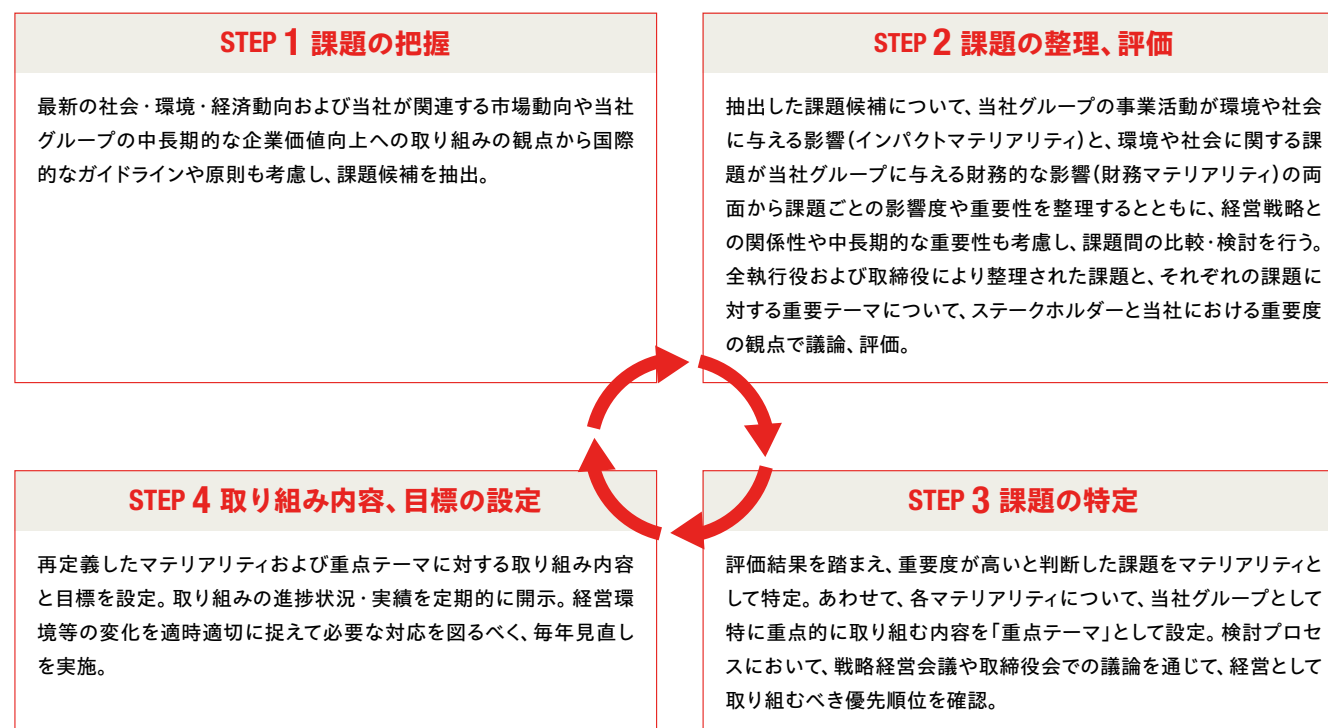
※2 E-Waste:使用済みまたは不要になった電気・電子機器の総称

企業価値向上

マテリアリティ

当社は、さまざまな観点から課題要素を抽出し、当社グループの事業活動が環境や社会に与える影響(インパクトマテリアリティ)と、環境や社会に関する課題が当社グループに与える財務的な影響(財務マテリアリティ)の両面から評価を行い、総合的に重要性を判断し、マテリアリティとして特定しています。特定したマテリアリティについては、毎年見直しを行うことで、環境の変化に適切に対応していきます。

選定・見直しのプロセス



マテリアリティ一覧

- 資源循環の推進
- 人的資本の強化
- 地球環境問題への対応強化
- 高付加価値製品・ソリューション提供
- 開発・生産技術力の強化
- デジタル戦略の強化
- SCQ課題への対応強化

直近の見直し内容

2026年度開始の中期経営戦略では、「資源循環ビジネスで未来を創る企業へ」を基本方針としています。その実現に向け、資源循環ビジネスへの転換により、環境負荷の低減、経済的価値の両立により企業価値向上につなげる事業戦略と連動したマテリアリティを7項目に見直しました。

関連記事:

[サステナビリティサイト](#) ▶ [マテリアリティ](#)

企業価値向上 > マテリアリティ

計画より前倒しで進捗している場合=◎ 概ね計画どおり進捗している場合=○ 計画より遅れている場合=△

マテリアリティ	重点テーマ	主な取り組み	指標／目標等	進捗状況	自己評価
資源循環の推進	二次原料製錬の拡大 (グローバル展開)	【米州】・【欧州】 二次原料の集荷および処理の拡大 【日本】 E-Scrap ^{※1} 処理比率の最大化 資源循環ループの構築	【米州】・【欧州】 リサイクラーとの協業 二次原料製錬所の立ち上げ 【日本】 E-Scrap処理量増強に向けた体制構築 NTTグループとのJV ^{※2} 事業運営	【米州】 リサイクラーへの出資 二次原料製錬の複数プランを検討中 【欧州】 二次原料製錬所新設プロジェクトの推進体制構築 【日本】 直島製錬所の増強工事は概ね計画どおりに進捗 2026年7月にNTTサーキュラスト株式会社を設立	○
	タングステン リサイクル率の向上	【H.C.Starck】・【日本新金属(株)】 タングステンリサイクル処理能力の増強	【H.C.Starck】 2028年度：2025年度比40%の能力UP 【日本新金属(株)】 2029年度：2025年度比100%の能力UP	【H.C.Starck】・【日本新金属(株)】 処理能力増強の事業性評価を実施中	○
人的資本の強化	資源循環ビジネスでの 戦略的人材の 採用・育成・配置	人材獲得ルートの多様化とパイプライン強化 リスクリング支援 次世代経営人材の継続的育成と積極登用	執行役後継候補に占める 次世代経営人材育成プログラム選抜者の割合 2028年度末：80.0%	執行役後継候補に占める 次世代経営人材育成プログラム選抜者の割合 2025年度実績：71.7%	○
	生産性と資本効率を 高める変革	役割×成果に基づく人事制度の運用 パフォーマンスマネジメントの徹底 マネジメント力の強化 キャリア自律の支援	エンゲージメントサーベイの パフォーマンスマネジメント関連設問における 肯定的回答率 ^{※3} 2028年度末：78.0%	エンゲージメントサーベイの パフォーマンスマネジメント関連設問における 肯定的回答率 ^{※3} 2025年度実績：76.9%	○
	三菱マテリアルグループの 共創と成長を 生み出す基盤づくり	意思決定層における多様な属性の比率向上を はじめとするDE&I推進	女性管理職比率 ^{※3} 2028年度末：7.0%	女性管理職比率 ^{※3} 2025年度実績：4.0%	○
		グループ一体での健康経営推進と エンゲージメントの向上	エンゲージメントサーベイ全設問における 肯定的回答率 ^{※3} 2028年度末：76.0%	エンゲージメントサーベイ全設問における 肯定的回答率 ^{※3} 2025年度実績：71.7%	○

※1 有価金属を高濃度に含有する電子機器類の廃基盤などの総称

※2 Joint venture

※3 当社と一部の国内外グループ会社を対象

企業価値向上 > マテリアリティ

計画より前倒しで進捗している場合=◎ 概ね計画どおり進捗している場合=○ 計画より遅れている場合=△

マテリアリティ	重点テーマ	主な取り組み	指標／目標等	進捗状況	自己評価
地球環境問題への対応強化	カーボンニュートラル実現に向けた取り組み強化	省エネの推進 より低炭素なエネルギーへの切り替え および事業の総合的な見直しによる排出量削減	GHG排出量 (資源循環の取り組みによる排出を除く・2020年度比) 2030年度：47%減／2035年度：65%減／ 2040年度：82%減／ 2045年度：カーボンニュートラル達成	省エネの継続推進 燃料の低炭素化 太陽光発電の導入検討 鳥の巣太陽光発電所で自己託送開始	○
	再生可能エネルギーの開発・利用促進	再エネ電力への計画的な切り替え (含. 非化石証書の活用)	電力の再生可能エネルギー電力利用率 2030年度：80% 2035年度：100%	再エネ電力利用率※4 2024年度実績：36%／2025年度実績：45% 再エネ電力自給率※4 2024年度実績：38%／2025年度実績：38%	○
高付加価値製品・ソリューション提供	新たなマテリアルの創出	【開発戦略】 資源循環事業等の将来成長に寄与するため、 市場の潜在ニーズを踏まえた中長期的に必要な 技術を獲得 【高機能製品】 高性能半導体の熱課題を解決する高機能材料の開発 【超硬製品】 切削工具新製品の市場投入を加速	【開発戦略】 重点技術領域の選定を行い、将来の事業化候補となる 開発・投資案件の具体化と推進体制の構築 【高機能製品】 半導体、熱マネジメント分野での高機能材料の 実用化・事業化 【超硬製品】 受注開始アイテム数 2026年度：約4,000アイテム	【開発戦略】 技術・ソリューションの探索と外部連携に向けた 情報収集を推進 【高機能製品】 最先端半導体装置の顧客実機で実用化フェーズの 検証を開始 【超硬製品】 計画どおり進捗	○
	マーケティング力、販売力の強化	【高機能製品】 半導体および半導体製造装置市場で、製品に技術・ サービスを組み合わせたソリューション提案を強化 【超硬製品】 航空宇宙・防衛、医療機器・精密加工を重点分野とし、 高付加価値製品の提案・販売を強化	【高機能製品】 高付加価値製品・ソリューションの採用拡大 【超硬製品】 専門組織を中心とした高付加価値製品の新規案件 獲得 2026年度：150件	【高機能製品】 顧客課題を起点とした提案活動について計画どおり 進捗 【超硬製品】 計画どおり進捗	○

※4 2024年度は当社と主要グループ会社84社、2025年度は当社と主要グループ77社を対象

企業価値向上 > マテリアリティ

計画より前倒しで進捗している場合=◎ 概ね計画どおり進捗している場合=○ 計画より遅れている場合=△

マテリアリティ	重点テーマ	主な取り組み	指標／目標等	進捗状況	自己評価
開発・ 生産技術力の強化	基盤技術の強化	コーポレート開発のリソースをリサイクルやGHG削減の基盤技術に集中	注力する技術分野・領域を選定 専門人材の獲得 新規技術開発テーマ創出	注力する技術分野・領域の探索と選定を推進	○
	新規事業・新技術の創出	オープンイノベーション・CVC※5活用により、CE※6ビジネスの成長起点となる新規事業を創出	具体的なテーマの立案 外部リソースとの連携強化 CVC活用による技術獲得／事業拡大	外部スタートアップ・大学・異業種との共創による事業テーマの探索・具体化を推進	○
	ものづくり力・エンジニアリング力の強化	自律的改善文化の定着によるものづくり基盤の強化 グローバルエンジニアリング人材の育成	ものづくり基盤強化の独自指標による定量評価 および継続的な改善 グローバルエンジニアリング人材の定義、 必要スキル明確化、および支援体制の整備	定量評価指標を策定 必要スキル明確化とスキル獲得支援体制の整備	○
デジタル戦略の 強化	AI・デジタルツール活用による ビジネスモデル変革	顧客接点高度化およびビジネスモデル変革に資するDX展開・AI活用の推進	2026年度：AIリテラシー教育に単体完了・グループ展開 2027年度：MEX※7のタングステン領域への展開 2029年度：基幹システム刷新 2030年度：高度デジタル人材3,000名育成	AIリテラシー研修を単体・グループIT会社で開始 MEX展開の初期検討に着手 基幹システムのスペック・コスト評価を実施中 高度デジタル人材 1,365名(2026年6月末)	○
	IT・OTセキュリティとレジリエンスの強化	SOC※8/CSIRT※9拡充とAI活用による監視高度化 資産管理システムと連動した脆弱性対策 サプライチェーン・OT※10領域の防御強化とBCP訓練	サイバーセキュリティ・インシデント対応プロセスのグローバル展開 IT・OT主要リスクの管理を徹底 MMDX基盤を軸にAI適用範囲の拡大と 重大インシデント発生抑制	情報システムの重要度・リスクに応じたセキュリティ対策実施プロセスの整備に着手 AIを用いたセキュリティ運用・インシデント対応の効率化・高度化に着手	○

※5 Corporate venture capital

※6 Circular Economy

※7 Mitsubishi Materials E-Scrap Exchange

※8 Security Operation Center

※9 セキュリティインシデント対策チーム

※10 Operational Technology

企業価値向上 > マテリアリティ

計画より前倒しで進捗している場合=◎ 概ね計画どおり進捗している場合=○ 計画より遅れている場合=△

マテリアリティ	重点テーマ	主な取り組み	指標／目標等	進捗状況	自己評価
SCQ※課題への対応強化 ※Safety & Health (安全・健康最優先)、 Compliance & Environment (法令遵守、公正な活動、 環境保全)、Quality (『顧客』に提供する 製品・サービス等の品質)	労働災害の未然防止	災害情報の共有による類似災害防止 リスクアセスメントによる設備・作業の安全化 安全文化の醸成と安全衛生教育の推進 (熱中症・化学物質・高年齢者対応、火災爆発防止を含む)	休業4日以上災害件数：0件 火災・爆発事故件数：0件	2025年実績※11： 休業4日以上災害：12件 火災・爆発事故：4件	△※12
	パンデミックや自然災害への対応	感染症予防対策の実施 危機管理体制の整備 (対策本部訓練・BCP文書整備) 安否確認訓練による危機対応力の強化	危機事態対応訓練：年1回以上実施 オールハザード型BCPの整備・展開	BCP基本方針・ガイドラインを制定 事業部門におけるBCP対応への展開	○
	コンプライアンスの徹底	重要なコンプライアンス違反の撲滅に向けた 国内外での各種研修および意識調査の実施 内部通報制度の周知と運営体制の再整備	コンプライアンスに関する研修の実施回数 2026年度： 役員向け6回／従業員向け2回(国内・海外各1回) 2027年度以降： 重要なコンプライアンス違反の撲滅に向け、 実効性の高い研修を継続的に実施	2025年度実績： 役員向け6回／従業員向け2回(国内・海外各1回)	○
	グループガバナンスによる内部統制の拡充	サステナビリティ審議会の運営 リスクマネジメント活動によるリスク評価と対応	サステナビリティ経営年度計画書 提出・更新率／ リスクマネジメントシート 提出・更新率： いずれも100%	拠点・部門レベルで計画書を整備・運用、 審議会を開催、リスクマネジメント活動を継続	○
	有害物質の敷地外漏洩防止、環境法令違反撲滅	環境法規制の遵守と法令教育の徹底 リスクの見える化・管理 廃プラスチック等の排出抑制・再資源化	環境法令違反：0件 廃プラ等： 2027年度に2021年度比35%抑制・再資源化 対売上高産廃排出量： 2030年度に2023年度比6%低減(連結)	2025年度実績※13 廃プラ等：34%削減(単体・2021年度比) 対売上高産廃排出量：1%増加(連結・2023年度比)	○
	規格外品を発生させないための仕組みの構築と実行	規格外品を発生させないための設計・設備・工程の実現(攻めの品質)の計画に沿った確実な実行	重大な品質不適合の発生ゼロ 攻めの品質の実行計画に定めた2030年度目標の達成	不適合品を発生させない設計・設備・工程の実現に向けた取り組みを加速し、計画の確実な実行と手順の着実な運用を推進	△※12

※11 当社と主要グループ会社29社

※12 取り組みは計画どおり進捗したが、目標が未達であったため自己評価を△とした

※13 当社製造拠点と製造拠点を有する主要グループ会社46社を対象

中期経営戦略

前中期経営戦略・業績の振り返り

当社グループは、「人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する」という私たちの目指す姿に向けて、2026～2028年度を対象とする中期経営戦略を策定しました。中期経営戦略を通じて、企業価値、株式価値の向上を目指します。

2025年度の業績振り返り・2026年度の見通し

2026年3月期は、中期経営戦略(2026～2028年度)の策定に加え、その実行に向けた構造改革および成長基盤の整備を前倒しで推進した一年でした。

事業環境としては、自動車関連市場の地域差や半導体需要の二極化に加え、銅精鉱の買鉱条件(TC/RC)の悪化など、素材産業にとって構造的な変化が顕在化しています。こうした環境下で、当社は収益構造の見直しと資源循環ビジネスへの転換を同時に進めてきました。

業績面では、売上高は1兆8,440億円(前年比▲1,180億円)と減収となった一方、営業利益は605億円(同+233億円)、経常利益は975億円(同+373億円)と増益を確保しました。また、当期純利益は405億円となり、構造改革に伴う一時的な費用計上の影響を受けています。

資本効率の面では、ROICは6.1%(前年比+1.9pt)と大きく改善しており、収益の質という観点では着実な進展を示しています。さらに2027年3月期は、構造改革推進により一時的な減益を見込むものの、投下資本の圧縮を礎に、ROICは6.7%へ改善する見通しです。

以上のとおり、短期的には利益変動を伴いながらも、中長期的な収益力と資本効率の改善に向けた土台が着実に整いつつあります。

	前中期経営戦略 2025年度計画	2025年度 実績	増減
売上高(億円)	19,400	18,440	▲960
営業利益(億円)	700	605	▲95
経常利益(億円)	870	975	+105
ROIC※1(%)	5.5	6.1	+0.6
ROE※2(%)	10.0	5.7	▲4.3
EBITDA※3(億円)	1,500	1,532	+32
ネットD/E レシオ(倍)	0.7	0.7	+0.0
ネット有利子負債／EBITDA 倍率(倍)	3.5	3.5	▲0.0
配当(年間)(円/株)	—	100	—

※1 ROIC=NOPAT÷投下資本

NOPAT=(経常利益+ネット支払利息－持分法投資損益)×(1－実効税率)+持分法投資損益

投下資本=ネット有利子負債+純資産

※2 自己資本当期純利益率

※3 EBITDA=経常利益+支払利息+減価償却費+のれん償却費

中期経営戦略

中期経営戦略の方針と詳細

当社は、「資源循環ビジネスで未来を創る企業へ」を基本方針に掲げています。戦略の柱は、①資源循環ビジネスのグローバル展開、②二次原料製錬の拡大によるE-Scrap^{※1}処理量の倍増、タングステンリサイクル率100%の実現、③銅精鉱の低TC/RC環境下における共同買鉱を通じた国際競争力の強化です。その背景として、当社をとりまく事業環境は一時的な市況変動ではなく、構造的な変化が同時に進んでいることが挙げられます。

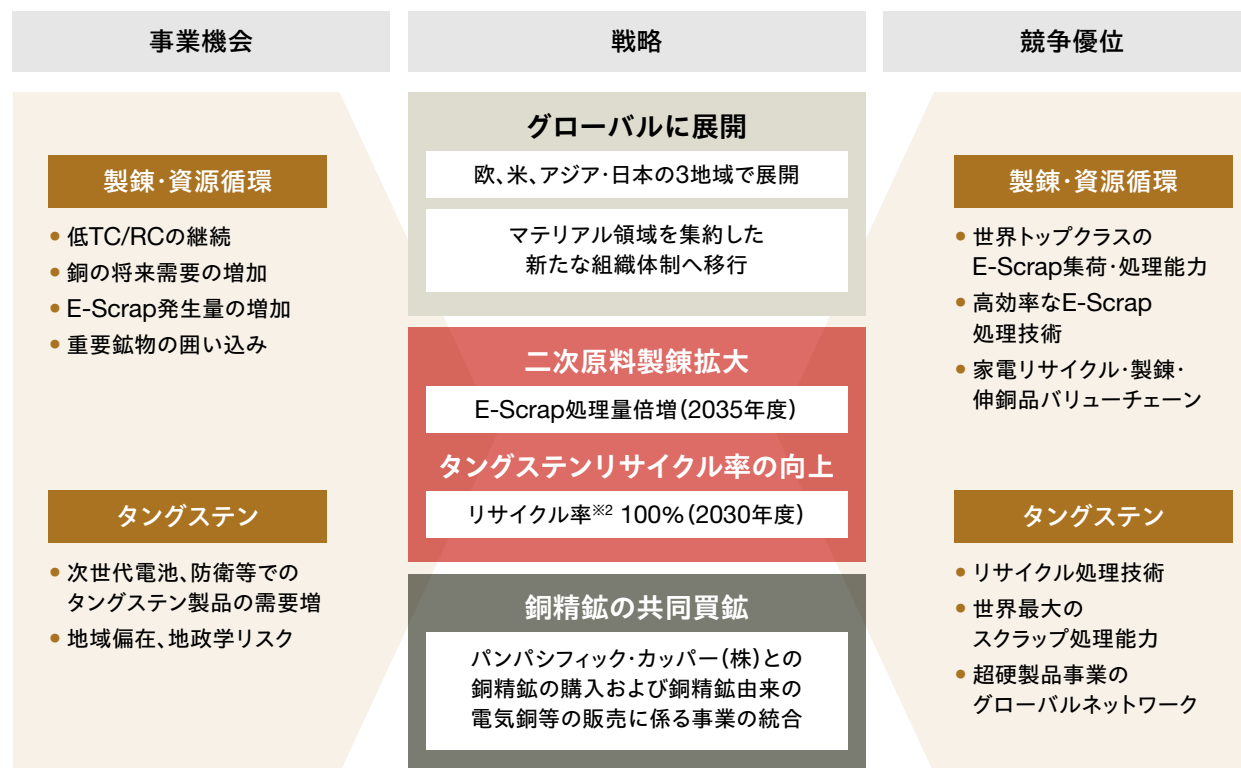
現状の銅精鉱の低TC/RCの状況は今後も続くことが見込まれます。そのため、収益性の高いE-Scrapへのシフトは、当社の持続的な成長に不可欠です。銅の将来需要は、脱炭素化やデジタル化の進展により長期的に増加すると予測される一方で、銅精鉱の供給量には限りがあり、E-Scrapなどのリサイクル原料の重要性がますます高まっています。世界的にE-Scrapの発生量の増加が見込まれますが、欧州と米国では、発生量が処理量を上回る状況が継続すると予測しています。また、重要鉱物の困り込みの動きも強まっているため、発生地域での処理体制の構築が求められます。当社は、世界トップクラスのE-Scrap集荷・処理能力と技術力を有していることに加え、家電リサイクルから伸銅品までのバリューチェーンを保有しています。これらの強みを活かして、E-Scrapの集荷・処理をグローバルに展開することで、2035年度までに処理量を倍増することを目指すこととしました。

次に、レアメタルであるタングステンについて、次世代電池や防衛産業での需要の増加が見込まれる一方、一次原料の埋蔵地域は偏在しています。当社は、2024年度にドイツのH.C.Starck社を買収したことにより世界最大のスクラップ処理能力を獲得しています。さらに処理能力を拡大し、タングステン製造拠点におけるリサイクル原料比率を2030年度まで

に100%とすることで、需要増に応えるとともに収益力の向上を図ります。

以上のとおり、資源制約や環境規制が高まる中で、当社の競争優位性を活かし、資源循環ビジネスへの転換、二次原料を

価値ある資源として再生し、環境負荷の低減と経済的価値の創出を両立させることで、社会価値と企業価値を同時に高めていく方針です。



※1 有価金属を高濃度に含有する電子機器類の廃基板などの総称

※2 当社グループのタングステン製品製造拠点(中国拠点を除く)におけるリサイクル原料の使用比率

中期経営戦略

抜本的構造改革

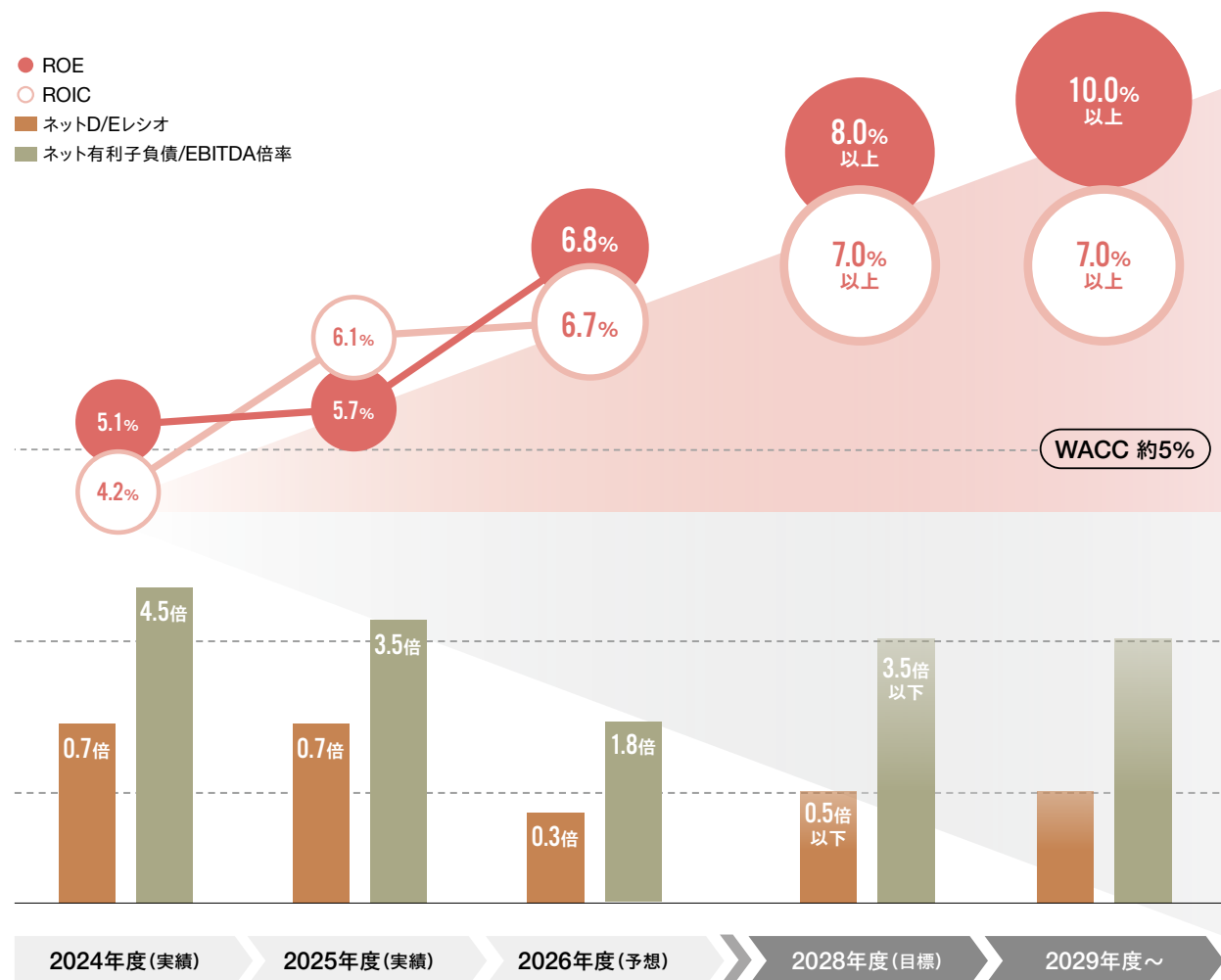
当社は、「量」から「質」への経営転換を軸に、収益構造の抜本的な見直しを進めています。

最も大きな転換は、一次原料(銅精鉱)依存から、二次原料(E-Scrap)中心へのシフトです。小名浜製錬所において銅精鉱処理量を2025年12月から約40%減産し、2027年3月末で銅精鉱処理を停止することを決定しました。一方、直島製錬所ではE-Scrap処理能力を2025年度比で約30%増強する計画としています。

また、本社機能の集約、人員最適化、運転資本圧縮などを進め、資本効率の改善を図るとともに、北米・欧州におけるリサイクル事業への投資・提携も検討推進しています。

加えて、パンパシフィック・銅(株)との銅精鉱の購入および銅精鉱由来の電気銅等の販売に係る事業統合に関する最終契約書を締結しました。本統合により、原料調達の一括化と販売機能の集約を通じてスケールメリットを創出し、調達条件の悪化に対応する国際競争力の強化とコスト削減を実現していきます。

これらの取り組みにより、2028年度にはROE8.0%以上、ROIC7.0%以上、ネットD/Eレシオ0.5倍以下の達成を目指します。



ROIC・ROEのバブルのサイズは、記載の数値との関連性はありません。

中期経営戦略

財務目標／キャピタルアロケーション

CFOメッセージ

執行役常務(代表執行役)、CFO
CFO担当領域、調達、資源事業担当
平野 華世



財務目標

Q1 足元では、資源価格や為替・金利動向、地政学リスクなど外部環境が大きく変化しています。こうした環境認識を踏まえ、当社グループとして「なぜ今」この中期経営戦略を策定したのか、その背景と狙いについてCFOとしてのお考えをお聞かせください。

A1 当社はいま、大きな転換点に立っています。資源価格や為替、金利の変動に加え、銅精鉱の買鉱条件の厳しさ、地政学リスクの高まり、重要鉱物を巡る各国の動きなど、当社をとりまく事業環境が大きく変化しています。その影響は、既に2025年度の実績や2026年度の見通しにも表れており、CFOとして日々様々な経営数値や経営議論と向き合う中で、これまでの事業前提をそのまま延長して考えることはできないという思いを強くしています。

一方で、私はこの変化を単なる逆風とは捉えていません。むしろ、当社が長年培ってきた製錬技術、金属回収技術、グローバルな事業基盤を、次の成長につなげる機会だと考えています。その中心となるのが資源循環ビジネスです。

資源循環の拡大は、資源制約や地政学リスクといった社会課題への対応であると同時に、当社自身の収益構造を、より強靱で外部環境の変化に左右されにくいものへと変えていく成長戦略でもあります。今回の中期経営戦略は、外部環境の変化に対応するための計画ではありません。当社の事業ポートフォリオと収益構造を見直し、当社の強みを将来の企業価値につなげていくための実行計画です。

変えるべきところは変え、守り磨くべき技術力や現場力はさらに高める。その両方を通じて、三菱マテリアルの次の成長の姿をお示ししていきたいと考えています。

資源循環ビジネスへの転換を加速

当社をとりまく主な外部環境の変化



資源循環ビジネスへの転換により、
環境負荷の低減と経済的価値の両立により企業価値向上につなげる

資源循環を軸に、「量」から「質」へと経営モデルを転換する



Q2 財務KPIの達成に向けて、ROIC・ROE等、足元の資本効率をどのように評価していますか。また、上記の外部環境の変化などを踏まえ、最も優先すべき経営課題は何であると認識していますか。

A2 私がCFOとして目指しているのは、資源価格や為替に大きく左右される企業ではなく、どのような環境においても自らキャッシュを生み出し、資本コストを上回るリターンを継続的に創出できる企業へと変わっていくことです。

ROICやROEは、単なる財務指標ではありません。株主・投資家の皆さまからお預かりした資本を、私たちがどれだけ有効に使い、将来の価値創造につなげているかを示す、経営そのものの指標だと受け止めています。

中期経営戦略 > 財務目標／キャピタルアロケーション

その観点から見ると、当社の資本効率はまだ道半ばです。前中期経営戦略で掲げた水準に近づいてきた面はあるものの、その背景には円安や銅価格の上昇といった外部要因の追い風も含まれています。大切なのは、市況の追い風がある時だけでなく、環境が厳しい時にも稼ぐ力を発揮できる事業構造をつくることです。

加えて、CFOとして重く受け止めているのは、事業で生み出した利益を、最終的に親会社株主に帰属する当期純利益とキャッシュへ確実につなげていく力です。当社では、事業活動から生み出した利益を、親会社株主に帰属する当期純利益やフリーキャッシュ・フローへと効率的に転換していく力に、なお改善の余地があると認識しています。

この課題は、単年度の損益管理だけで解決できるものではありません。投資判断の質を高め、将来の減損や構造改革費用につながるリスクを抑えることに加え、グループ全体で税務・資金管理

を高度化し、親会社株主に帰属する当期純利益への貢献度という観点から事業ポートフォリオを点検していく必要があります。まず2026年度までをひとつの節目として、構造改革を通じた資産の入れ替えと資本圧縮を進めます。そして2026年度後半以降は、資源循環を軸とする新たな収益基盤への投資を本格化させ、事業ポートフォリオの質を高めていきます。

将来の成長に必要な投資はしっかり行う。一方で、その投資がいつ、どのようにキャッシュを生み、資本コストを上回るリターンにつながるのかを厳しく見極める。CFOとしては、投資規律と資本効率を経営判断の土台に据え、その成果を、ROIC、フリーキャッシュ・フロー、そして親会社株主に帰属する当期純利益の質の向上という形でお示しし、資本市場の皆さまに「三菱マテリアルは確実に変わっている」と感じていただけるよう、変革の実行を支えていきたいと考えています。

キャピタルアロケーション

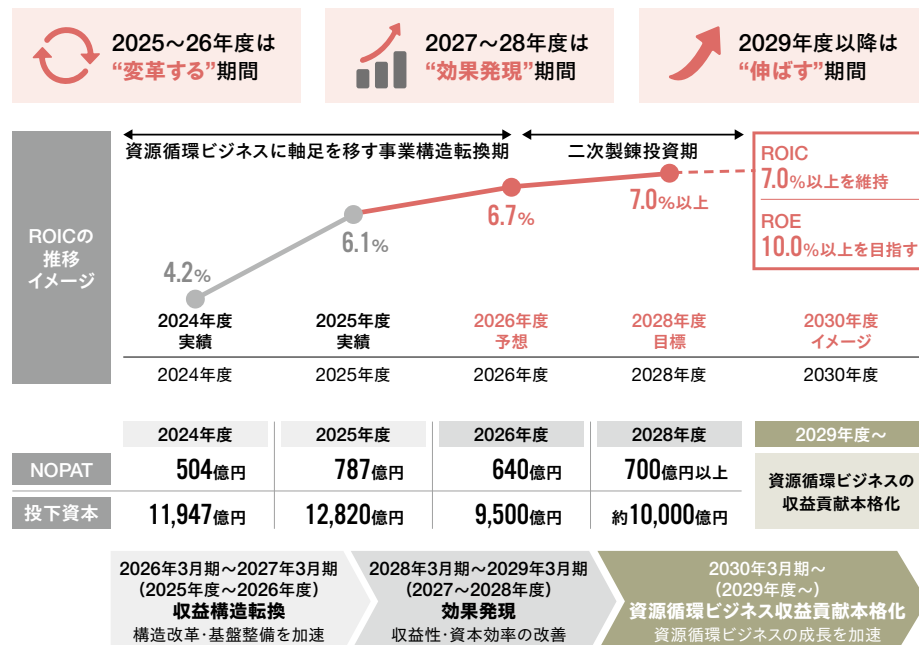
Q3 中期経営戦略において、財務健全性と成長投資、株主還元のバランス(キャピタルアロケーション)をどのような優先順位で取り組んでいきますか。また、外部環境の変化に応じて、その考え方をどのように見直していく方針ですか。

A3 キャピタルアロケーションで最も大切にしているのは、将来の成長につながる領域に資本を振り向けることです。優先順位としては、第一に資源循環を軸とする成長投資、第二に戦略実行を支える財務健全性と流動性の確保、第三に安定的かつ資本効率を意識した株主還元と考えています。

当社の事業は、資源価格や為替、金利の変動が、損益だけではなく、運転資本や資金需要にも特に大きな影響を与えます。そのため、成長投資を進めるには、財務面での柔軟性を持続することが重要となり、中期経営戦略では、成長投資を優先しながらも、有利子負債の返済等に一定の余力を確保し、環境変化に耐えられる財務基盤を保つ方針としました。

また、資源循環ビジネスへの転換に向けた投資については、設備を整え、操業を立ち上げ、事業として育てていくまでに時間を要するという特徴があります。2026年度後半以降は、こうした成長投資が本格的に動き始めます。そこで、投資の実行段階に入る前に、必要な成長資金をあらかじめ確保し、投資を着実に実行できる状態を整えておくほか、投資先行局面における金利負担や資本効率への影響を抑える必要性にも配慮し、2026年度の資金調達では、転換社債を選択しまし

構造改革から資源循環の収益貢献本格化への道筋



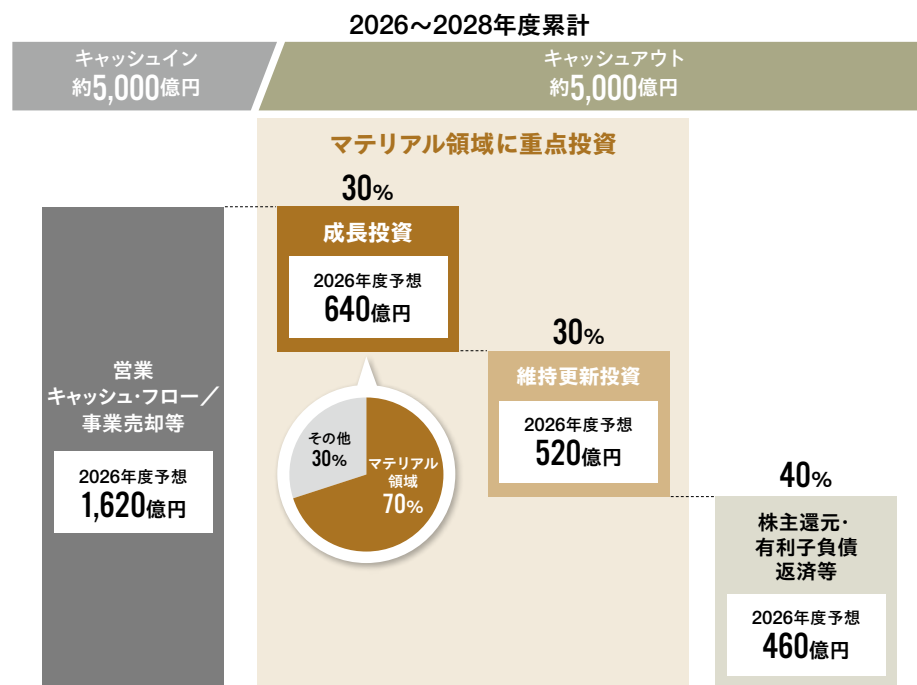
※2028年度、2030年度におけるNOPAT、投下資本の金額は、2026年度予想前提条件に基づき計算
NOPAT=(経常利益+ネット支払利息-持分法投資損益)×(1-実効税率)+持分法投資損益
投下資本=ネット有利子負債+純資産

中期経営戦略 > 財務目標／キャピタルアロケーション

た。調達した資金は、資源循環ビジネスへの転換に向けた成長投資に充当し、中長期的な収益基盤の強化につなげていきますが、転換社債による資金調達においては、転換制限条項や現金決済条項を組み合わせることで、成長投資に必要な資金を確保しながら、資本効率や株主価値にも配慮した設計としています。

加えて、共同買鉱および銅精鉱由来の電気銅販売に係る事業統合スキームを通じた運転資本の効率化も、当社の経営課題に正面から取り組む重要な施策です。実現には競争法上の許認可が前提となりますが、事業基盤をより強くし、中期経営戦略の実現確度を高める大きな一歩だと考えています。

今後も、資本配分を固定的なものとし、ローリング・フォーキャストを通じて複数年の見通しを更新しながら、外部環境、キャッシュ創出力、投資機会、財務健全性を確認していきます。そのうえで、成長投資、財務規律、株主還元のバランスを機動的に見直していきます。



Q4 財務および非財務の取り組みを通じて、資本市場からどのように評価されることを目指していますか。また、その実現に向けてCFOとして特に重視している指標や対話のポイントは何か。

A4 私たちが目指しているのは、資源価格や為替の変動に左右される企業ではなく、自ら事業構造を変えながら、持続的に企業価値を高めていける企業です。

当社の市場評価には、資源価格や為替に左右されやすい収益構造、成長投資の成果発現までの時間軸、資本効率改善の確度に対する懸念も反映されていると受け止めています。だからこそ、一時的な利益の増減ではなく、安定したキャッシュ創出力、高い資本効率、将来の成長に向けた規律ある投資を、着実に積み重ねていく必要があります。

私が特に重視している指標は、ROICやROE、フリーキャッシュ・フロー、財務健全性です。これらは、単に外部にお示しするための数字ではありません。事業ポートフォリオの見直し、投資判断、経営資源配分を行ううえで、社内の共通言語としても活用しています。

また、企業価値を高めるためには、財務資本だけでは十分ではありません。資源循環ビジネスを拡大していくには、人材、設備、技術、サプライチェーンといった非財務資本を重点領域に投入していくことが必要です。操業力、技術力、調達力といった現場力に、グローバル展開力を掛け合わせることで、当社ならではの競争力を磨いていきます。

資本市場との対話では、短期的な業績変動の要因だけでなく、収益構造転換の進捗、投資規律、経営資源配分の考え方と実行状況を、財務・非財務の両面から一貫したストーリーとしてお伝えしていきます。難しいことを難しいままにせず、できる限り分かりやすく、誠実にお話しすることを大切にしたいと考えています。

資本市場との対話は、当社の考えを説明する場であるだけではありません。いただいたご意見やご期待を真摯に受け止め、私たち自身が経営の質を高めていくための大切な機会でもあります。

変革は一度に完了するものではありません。だからこそ、進捗を丁寧にお示しし、成果と課題の両方を率直に共有しながら、資本市場の皆さまと信頼関係を築いていきたいと考えています。そして、三菱マテリアルが持続的に企業価値を高めていく姿を、確かな結果としてお示しできるよう取り組んでまいります。

中期経営戦略 > 事業戦略

マテリアル領域 [製錬・資源循環]

主要施策

- 二次原料集荷の拡大
- 二次原料処理の拡大
- 資源循環ループの構築、スキーム・ネットワークの海外展開

銅の需要は、脱炭素化やデジタル化の進展により長期的に増加すると予測される一方で、銅精鉱の供給量には限りがあり、鉱山会社から銅精鉱を購入する際の条件であるTC/RCは著しく悪化しています。このような環境のもと、当社グループは非鉄金属製錬の専門知識を活用し、持続可能な社会の実現に取り組んでいます。前中期経営戦略のもと、銅製錬事業におけるリサイクル原料比率を高め、銅精鉱の購入条件悪化の影響を受けにくい原料構成へのシフトを加速させ、環境負荷の

低減と経済的価値の両立を目指しています。2025年度は、銅精鉱処理の縮小と二次原料製錬への転換を図るため、国内の事業構造再編として小名浜製錬所における銅精鉱処理量を2025年12月より40%減産し、2027年3月末を目途とする銅精鉱処理停止を決定しました。また、銅精鉱の購入および銅精鉱由来の電気銅等の販売のパンパシフィック・カッパー(株)への事業統合に関して検討を開始するとともに(2026年5月28日最終合意)、欧米におけるリサイクル基盤の構築を図りました。2026年度以降は、ほかの事業構造再編の完了とE-Scrap^{※1}の増処理を推進する計画です。具体的には、E-Scrap処理に強い三菱連続製銅法の特色を最大限発揮するために、直島製錬所の二次原料(E-Scrap)処理増強工事を計画しています。さらに、資源循環ビジネスのグローバル展開を推進し、技

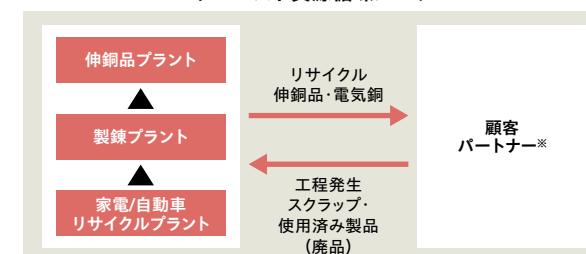
術開発の加速、バリューチェーンの強化を図ります。海外でも、米国のレアアース・レアメタルリサイクル企業ReElement Technologies Corp.へ出資し、資源循環ビジネスのグローバル展開を目指すとともに、E-Scrapを原料とする二次製錬への転換に向けて、Elemental Holdings傘下で米国のE-Wasteリサイクル事業を行うElemental USA E-Waste & ITAD, Inc.の株式を取得しました。これらにより、持続可能な資源循環型サプライチェーンの構築を目指していく計画です。

二次原料製錬への転換により収益性を向上

一次原料製錬の縮小と二次原料製錬の拡大
(2035年度見通し対2025年度見込み)



顧客等、E-Waste排出元パートナーとの クローズド資源循環ループ



※素材加工事業者、部品加工事業者、完成品製造者、廃棄物排出者を含む

グローバルにビジネスを展開

- サンプルング・分析技術の強化、集荷地域の拡張、集荷品目の拡張
- リサイクラーとの協業



二次原料
集荷の拡大

二次原料
処理の拡大

資源循環ループの
構築・拡大

※1 E-Scrap: E-Wasteの中でも、有価金属を高濃度に含有する電子機器類の廃基盤などの総称

※2 E-Waste: 使用済みまたは不要になった電気・電子機器の総称

中期経営戦略 > 事業戦略

マテリアル領域 [伸銅品／タングステン]

伸銅品

主要施策

資源循環

- 自社および顧客発生スクラップの循環利用促進
- 合金リサイクル技術の高度化

製品ポートフォリオ、市場・顧客戦略等

- 付加価値の高い銅合金の開発・提供
- 高採算品へのシフトにより資本効率の向上
- マーケティング強化による新分野の開拓（データセンター向け等）
- 生産拠点の組織統合によるオペレーションの高度化

当社グループは、市場成長が想定を下回る中、地道にリードタイム短縮、在庫最適化などに取り組み、一定の利益が確保できる筋肉質な体制を構築した結果、2025年度は当初計画を上回る経常利益142億円を達成しました。今中経では、引き続き、事業体質の強化に取り組むとともに、前中経で苦戦した販売面については自動車市況が想定どおりに推移しなかった際でも安定的な利益創出を目指します。そのために2025年度よりマーケティング専門部署を立ち上げ、AI・データセンター向けのヒートシンクなど、新たな柱となる市場開拓に取り組んでいます。また、世界的な環境意識の高まりを受け、環境負荷低減に寄与する製品・材料の開発にも注力していきます。これらの取り組みにより、自動車市場に過度に依存しない収益構造の確立と強固な事業基盤の構築を目指していく計画です。さらに、品質向上と生産性改善を両立するためにデジタルツールも活用し、現場データの可視化と迅速な意思決定を実現します。加えて、人材育成にも継続的に取り組み、多様な専門性を持つ人材の活躍を通じて競争力の強化を図り、中長期的な企業価値の向上の実現を目指していきます。

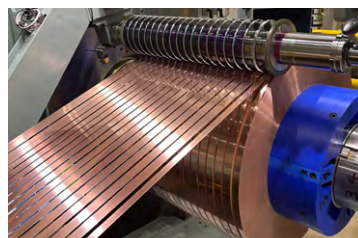
2026～2028年度

投下資本削減
収益性改善

- 高採算品へのシフト

経営効率化

- 生産拠点の組織統合



銅合金 MSP^{※5}

タングステン

主要施策

資源循環

- 欧州拠点 (H.C.Starck) リサイクル量を1.5倍に拡大
- 米州域内循環の構築に向けた検討
- E-Scrap 集荷ルート活用による集荷増

製品ポートフォリオ、市場・顧客戦略等

- 生産体制最適化による固定費圧縮
- 高付加価値タングステン製品の拡販

タングステンは、特定地域に鉬石資源が偏在するレアメタルで、地政学リスクや資源確保競争の影響を受けやすい重要な原材料です。半導体分野を中心に今後も需要拡大が見込まれています。こうした状況を踏まえ、当社グループはリサイクルを中心とする資源循環型ビジネスへの転換を図っています。E-Scrap^{※1}由来の回収網の活用等を通じてタングステンスクラップの集荷を拡大し、欧州域内の資源循環を高度化しつつ、グローバルな回収ネットワークを構築するとともに、米州域内循環の構築も検討しています。また、当社グループの日本新金属(株)およびH.C. Starckの両拠点においてリサイクル処理能力の増強を図り、供給の安定化を図っています。日本新金属(株)では国内のタングステン循環強化に向けた供給体制整備について検討を進めており、2028年以降の立ち上げを視野に入れています。さらに、高付加価値タングステン製品の拡販と生産体制最適化を進め、収益性・資本効率の向上を図ります。これにより、当社グループは資源循環を軸としたグローバルなタングステンサプライチェーンを構築し、リサイクル率100%の達成と安定供給の両立を図ります。

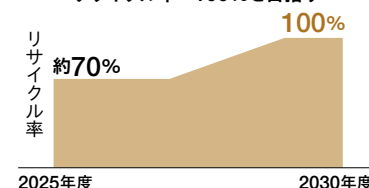
2026～2028年度

投下資本削減
収益性改善

- 欧、米、アジア・日本集荷体制構築

- 生産体制最適化

欧、米、アジア・日本において
リサイクル率^{※2}100%を目指す



※1 有価金属を高濃度に含有する電子機器類の廃基盤などの総称

※2 当社グループのタングステン製品製造拠点(中国拠点を除く)におけるリサイクル原料の使用比率

中期経営戦略 > 事業戦略

プロダクト領域 [超硬製品／高機能製品]

超硬製品

主要施策

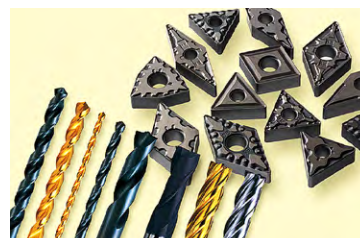
- 各国の販売会社での使用済み製品の回収強化
- 生産体制最適化による固定費圧縮
- 航空・宇宙・医療・半導体分野に、より高付加価値な製品とソリューションを提供
- インドをアジア・オセアニア・中近東・アフリカ拡販の起点へ
- 建設工具・耐摩工具への経営資源投入拡大

超硬製品事業は、自動車、航空宇宙、医療、金型など幅広い産業向けに超硬工具を提供しています。近年、グローバル市場の自動車需要の回復は依然として不透明であり、2025年度以降は供給不足に起因して主要原材料であるタングステン価格が急騰しています。こうした課題に対応するため、当社グループの強みであるタングステンリサイクルを活用した安定供給体制を一層強化するとともに、生産体制の最適化や組織・人員のスリム化、市場および製品ポートフォリオの見直しを進めることで、収益構造改革を推進していきます。市場ポートフォリオについては、今後の成長が見込まれ、収益性が高い分野を重点市場として位置付けます。これらの分野では、過酷な環境下でも性能を発揮できる高機能素材が求められ、それを加工する超硬工具にも高い性能が要求されるため、素材技術およびコーティング技術という強みを活かし、難削材加工用ソリッドツールやインサートMP90／91シリーズ、MV10／90シリーズなど、高付加価値製品の拡充を図ります。さらに、差別化が可能な領域には開発リソースを重点配分し、次世代材種や高性能コーティング技術の開発を加速させます。これらの取り組みを通じて、高付加価値型の売上構成へと転換し、収益性の向上とROIC改善を目指します。

2026～2028年度

投下資本削減
収益性改善

- 生産体制最適化



超硬製品

高機能製品

主要施策

既存事業の強靱化

- 投資案件の早期戦力化と回収スピード向上
- 自動化による生産効率向上

製品・事業ポートフォリオの最適化

- ポートフォリオの積極的な組み換えによる高付加価値製品へのシフト

成長領域での価値創出

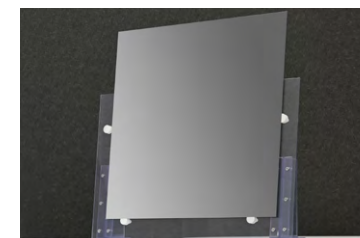
- 半導体、熱マネジメント分野での新製品創出と収益化

高機能製品事業は、半導体、自動車、エレクトロニクス向けを中心に素材・製品を供給しており、半導体分野を中心に高付加価値の製品・ソリューションを提供するグローバル・ファースト・サプライヤーを目指しています。その実現に向け「既存事業の強靱化」、「事業の選択と集中」、「新製品展開」を柱に、コンセプトインによる需要獲得と収益基盤の強化を図っています。電子材料事業では、注力する半導体関連製品において生成AI関連や先端パッケージ用途を中心に需要が大きく回復し、特に三田工場の低α線はんだ材の販売が堅調に推移しています。グループ会社の三菱電線工業(株)では、半導体製造装置用の高付加価値シール製品増産のため、自動化とDXを活用したスマートファクトリー「熊谷第二工場」の稼働を早期に目指しています。またプレスリリース以降、多くの引き合いを頂いている世界最大600mm角の角型シリコン基板「KAKUGATA™」は、サーバー用CPUやGPU等の次世代半導体パッケージの普及加速のため、実用化に向けた評価を進めています。Luvata事業では、実行済みの増産投資の効果を早期に刈り取り、電動車、医療等の成長市場で事業を拡大していきます。今後も収益性と資本効率を踏まえた「選択」と、成長分野への経営資源の「集中」を加速し、ポートフォリオの機動的な組み換えと資本効率の向上を目指します。

2026～2028年度

投下資本削減
収益性改善

- ポートフォリオ最適化



KAKUGATA™

中期経営戦略 > 事業戦略

資源／再生可能エネルギー

資源

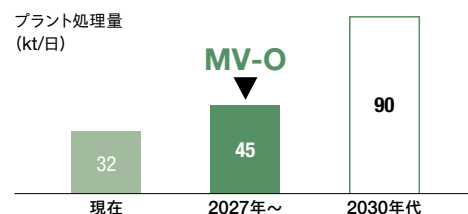
主要施策

- 既存権益の収益性向上
 - 当社処理量に対する持分銅量※比率の拡大
 - 銅鉱山開発費／操業費増加を緩和する技術開発（コバルト、スカンジウム等の副産有価元素の回収）
- ※出資鉱山銅生産量×出資比率

当社グループではリサイクル原料（二次原料）の処理拡大に注力していますが、組成が複雑で品質が一定ではないリサイクル原料の処理を拡大するためには、一次原料である銅精鉱の品質が安定し、不純物が少ないことがより一層重要になります。

現在は、不純物の少ない銅精鉱の安定調達および配当による銅鉱山の収益取り込みのため、北南米を中心に3つの操業中の銅鉱山のほか、複数の鉱山開発プロジェクトに参画しています。近年では、2021年2月に参画したマントベルデ鉱山（チリ）が2024年6月から銅精鉱の生産を開始し、フル生産体制に移行していますが、さらに収益向上に資する拡張計画（MV-O）を推進しています。本プロジェクトは、1日当たりの選鉱処理能力を約1.4倍へ増強することで、銅および金の年間生産量をそれぞれ20,000t、6,000oz増加させ、山命を19年から25年へと延長することを目指すものです。2026年10～12月の立ち上げを経て、2027年1月からの本格稼働と業績貢献を予定しています。また、銅鉱山開発費・操業費増加を緩和する技術開発にも取り組んでおり、マントベルデ鉱山では、鉱石に含有されている微量なコバルト・スカンジウムを分離回収するプロセスの開発を進めています。今後も既存プロジェクトの収益性向上に注力しながら、新規プロジェクトへの参画機会を探り、持分銅量比率の拡大に取り組むことで、銅精鉱の安定調達と安定した収益基盤の構築を目指します。

マントベルデ鉱山におけるプラント処理能力の拡張計画



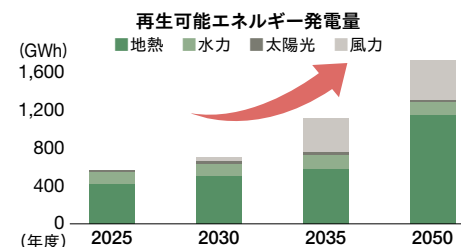
チリ国：マントベルデ鉱山

再生可能エネルギー

主要施策

- 既存発電所の強靱化および効率化
- 地熱開発総合力を活かした新規開発地点の開拓
- 陸上風力、電気小売への進出による領域拡大と収益多様化

当社グループは、長年蓄積してきた地下資源に対する技術や知見を活用し、地熱、水力、太陽光を中心に再生可能エネルギー事業を展開することで、地域社会への電力安定供給に貢献しています。再生可能エネルギー事業部は脱炭素社会の実現に向けて、自社の消費電力量相当の発電量達成を長期的な目標とし、地熱を中心とした新規開発地点の開拓を進めています。地熱発電事業では、安比地熱発電所の2025年の落雷による発電停止を受け、落雷発生時の保護能力増強対策に取り組むとともに、新たな地熱井の掘削により発電量の増加を目指しています。また、地熱発電所の新規開発地点として北海道・東北地方を中心に複数箇所の調査を進めています。太陽光発電事業は、兵庫県朝来市の社有地に鳥の奥発電所を建設、2025年11月に運転を開始し、自己託送（自社で発電した電力を一般送配電事業者の送配電網を利用して自社の他拠点に供給する仕組み）による明石製作所への電力供給を開始しました。2026年度は、青森県、秋田県の社有地に太陽光発電所の建設を予定、自己託送による再生可能エネルギー電力の自社供給拡大を図ります。さらに、再生可能エネルギー事業の領域拡大を目的とした陸上風力調査を複数の社有地で進めるほか、電力小売事業の登録など収益多様化にも取り組んでいます。



鳥の奥太陽光発電所

中期経営戦略 > 事業戦略

担当執行役メッセージ

マテリアル領域

執行役常務
マテリアル領域全般担当
井上 達也



資源循環・安定供給への社会的要請が高まる中、製錬・分離精製分野における技術、現場力、人材への継続的な投資を遂行していきます。

短期的には、資源価格、エネルギーコスト、為替の変動に加え、保護主義や地政学リスク、世界的なサプライチェーン再編等により、私たちをとりまく事業環境は不確実性が高まっています。また、循環経済への移行を背景として、資源循環・安定供給への社会的要請も高まっています。当社グループは、安全、品質、安定操業を基盤としながら、製錬・資源循環事業、伸銅品事業、タングステン事業それぞれの収益性改善および事業基盤の強靱化を進めています。特に、製錬・資源循環事業では、E-Scrap[※]等の二次原料活用拡大や製錬・精製プロセスの効率化に取り組んでいます。中長期的には、脱炭素化、電動化、デジタル化の進展に伴って、銅、レアメタル等の重要鉱物需要は拡大すると見込んでおり、今後、さらなる競争力強化に向けて、研究開発力や技術人材の基盤維持と強化が重要な課題であると認識しています。このように、担当執行役として、収益性向上と中長期的な競争力強化の両立を目指していく考えです。さらに、市況、エネルギー価格、為替等の外部環境変動への対応に加え、安全、品質、安定操業を維持しながら収益性改善を図ることが重要な使命であると考えています。こうした変化に対応するため、当社グループの技術基盤を活かしながら、多元素回収技術や高効率製錬技術の高度化を進め、各事業部の有機的で緊密な連携を通して資源循環と重要鉱物安定供給の両立に貢献していきます。加えて、資源循環型社会への移行や技術革新が進む中で、競争力の源泉となる技術、人材基盤の強化は重要な課題です。特に、製錬・分離精製分野における技術開発は、中長期的な競争力や重要鉱物の安定供給に直結する重要テーマであり、技術、現場力、人材基盤への継続的な投資を進めていきます。

プロダクト領域

執行役常務
プロダクト領域全般担当
張 守斌



お客さまの期待を超える新たなマテリアルを継続的に創出し、事業、製品、組織基盤の強靱化を通して企業価値の向上に挑み続けます。

超硬製品市場は、中国を中心としたxEVシフトの進展に伴う自動車市場の構造変化に加え、主要原材料であるタングステン価格の急騰など、大きく変動しています。こうした変化を的確に捉え、お客さまに対し安定した製品供給を確保しつつ、収益基盤を確立し、さらなる収益力の向上を重要な経営課題であると認識しています。また、当社グループの強みである素材技術およびコーティング技術による高付加価値製品の拡充、タングステンリサイクルを基盤とする安定供給体制による事業ポートフォリオの見直しを進める一方で、低収益製品や競争優位性の低い製品の統廃合を着実に進めていく計画です。今後は、各国販売会社の商流を活かした使用済み超硬製品の回収拡大を通じて、当社グループの強みであるタングステンリサイクルを基盤とする安定供給体制を一層強化するとともに、数量に依存しない高付加価値型の事業構造への転換を図ります。高機能製品事業は、半導体、自動車(xEV)、エレクトロニクス、医療などを中心とした成長市場に支えられ、特に生成AIの拡大や先端パッケージの進展に伴い、高付加価値材料の需要が回復、拡大しています。このような環境のもと、既存事業の強靱化や事業ポートフォリオの機動的な組み換え、成長領域での価値創出を柱として、中期経営戦略の実現を目指します。また、半導体を中心とした電子材料分野における技術力、グループ横断の製品ポートフォリオを強みとして、お客さまの開発段階から関与するコンセプトイン型ビジネスの強化、成長市場(AI、半導体、電動化、医療等)へリソースを重点的に投入します。なお、課題であるROIC、収益性改善に向けては、構造改革による資本効率改善、事業ポートフォリオの機動的な組み換えなどに取り組むとともに、持続的な成長と企業価値の向上につなげていきます。

※有価金属を高濃度に含有する電子機器類の廃基盤などの総称

中期経営戦略 > 経営基盤強化

人事戦略

CHROメッセージ

執行役常務、CHRO
CHRO担当領域、法務総務、広報、
ビジネストランスフォーメーション担当

野川 真木子



人こそが、価値創造と持続的成長の源泉。
三菱マテリアルグループの人と組織の可能性を解き放ち、
企業価値向上へと導きます。

当社グループでは、事業活動を推進する「人」こそが持続的成長の源泉であり、その「人材の価値最大化」と「共創と成長を生み出す基盤の構築」を通じて、「私たちの目指す姿」の実現に挑んでいます。

このたび中期経営戦略に掲げる「資源循環ビジネスで未来を創る企業」を目指すにあたり、経営戦略と連動する新たな人事戦略を策定しました。従来の人事戦略をさらに進化させ、「資源循環ビジネスを支える」「現場の付加価値向上を支える」「一人ひとりの活躍を支える」という3つの柱のもと、資源循環ビジネスのグローバル展開に対応した人材の獲得・育成・配置を戦略的に進めるとともに、抜本的構造改革や生産性向上を着実に推進するための人事運用の高度化を図っていきます。加えて、「挑戦」「変化」「成長」「称賛と感謝」「より良い明日」という価値観のもと、多様性の向上とエンゲージメントの強化を通じて、当社グループ全体の人と組織の可能性を解き放ち、企業価値向上への貢献を一層高めていきます。人事戦略の実行にあたっては、タウンホールミーティングなどを通じた従業員との相互対話に加え、全執行役とHRBP(HRビジネスパートナー)から構成される人材委員会で人事戦略に紐づく施策の実効性を継続的に検証し、適宜見直しながら迅速に実行していきます。

今後人もを資本として捉え、その価値を最大化することにより、中期経営戦略の実現と「資源循環ビジネスで未来を創る企業」への進化を支えていきます。

経営戦略と連動する人事戦略

資源循環ビジネスを支える

資源循環ビジネスでの
戦略的人材採用・育成・配置の実現

- ・グローバル事業推進の人材獲得・活用
- ・コア人材の専門性強化・リスクリリング
- ・次世代経営人材の積極的アサイン

現場の付加価値向上を支える

生産性と資本効率を高める
変革の推進

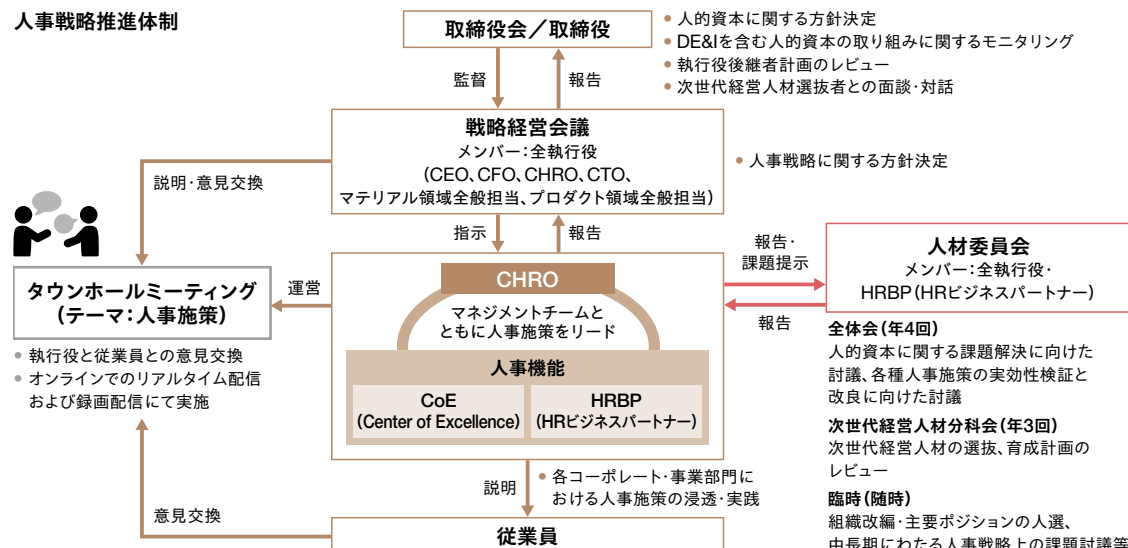
- ・役割×成果に基づく人事運用の強化
- ・変革を実現する人材の登用
- ・生産性を高める個の成長

中期経営戦略
実現

一人ひとりの活躍を支える
三菱マテリアルグループの共創と成長を生み出す基盤づくり

- ・DE&I推進
- ・人材データ利活用
- ・健康経営推進・エンゲージメント向上

人事戦略推進体制



中期経営戦略 > 経営基盤強化
人事戦略

「資源循環ビジネスで未来を創る企業」の実現に向け、経営戦略と連動する人事戦略および主要施策を整理しています。2028年度末のありたい姿の達成に向け、各指標に基づき着実に取り組みを実行するとともに、その進捗を継続的に検証・改善しながら推進しています。

関連記事：

統合報告書 P17 ▶ マテリアリティ

経営戦略	人事戦略	取り組み	KPI(指標)	2028年度末のありたい姿
グローバルに展開 欧、米、アジア・日本の3地域で展開 マテリアル領域を集約した新たな組織体制へ移行 二次原料製錬拡大 タングステンリサイクル率の向上 銅精鉱の共同買鉱	資源循環ビジネスを支える 資源循環ビジネスでの戦略的人材採用・育成・配置の実現 - グローバル事業推進の人材獲得・活用 - コア人材の専門性強化・リスクリング - 次世代経営人材の積極的アサイン 現場の付加価値向上を支える 生産性と資本効率を高める変革の推進 - 役割×成果に基づく人事運用の強化 - 変革を実現する人材の登用 - 生産性を高める個の成長 一人ひとりの活躍を支える 三菱マテリアルグループの共創と成長を生み出す基盤づくり - DE&I推進 - 健康経営推進・エンゲージメント向上 - 人材データ活用	- 人材獲得ルートの多様化と人材パイプラインの強化 - リスクリング手法の確立と支援 - 次世代経営人材の継続的育成と積極的登用 - 役割×成果に基づく人事制度運用 - パフォーマンスマネジメント実践の徹底 - マネジメント力の継続的強化 - キャリア自律意識の醸成と支援 - 意思決定層における多様な属性の比率向上をはじめとするDE&I推進 - グループ一体での健康経営推進とエンゲージメントの向上 - 人事関連業務の高度化・効率化、人事戦略実行のための人材データの戦略的利活用	★ 執行役後継候補に占める次世代経営人材育成プログラム選抜者の割合 (2025年度実績:71.7%) ★ エンゲージメントサーベイのパフォーマンスマネジメント関連設問における肯定的回答率※ (2025年度実績:76.9%) ★ 女性管理職比率※ (2025年度実績:4.0%) ★ エンゲージメントサーベイ全設問における肯定的回答率※ (2025年度実績:71.7%)	★ 執行役後継候補に占める次世代経営人材育成プログラム選抜者の割合:80.0% ★ エンゲージメントサーベイのパフォーマンスマネジメント関連設問における肯定的回答率※:78.0% ★ 女性管理職比率※:7.0% ★ エンゲージメントサーベイ全設問における肯定的回答率※:76.0%

★：主要KPI

企業価値向上：●資源循環ビジネスを支える ●現場の付加価値向上を支える ●一人ひとりの活躍を支える

※当社と一部の国内外グループ会社を対象

中期経営戦略 > 経営基盤強化 人事戦略

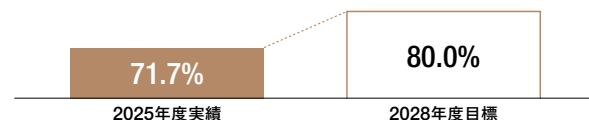
資源循環ビジネスを支える

策定の背景と主要KPI

中期経営戦略の柱となる成長戦略「資源循環ビジネスのグローバル展開」の実現には、戦略を推進する人材の確保とその活躍が欠かせません。そこで「資源循環ビジネスを支える」を人事戦略の柱のひとつとし、資源循環ビジネスでの戦略的人材採用・育成・配置に取り組みます。

また前中期経営戦略に引き続き、当社グループの事業を牽引するリーダー人材の継続的な確保と育成が人事戦略上の最重要課題であることから、経営リーダー候補の継続的確保・育成に関する指標「執行役後継候補に占める次世代経営人材育成プログラム選抜者の割合」を主要KPIに設定しています。2025年度の実績は下図のとおりで、2025年度末目標70%を上回る形で達成しました。2028年度目標80%に向けて、経営層を巻き込んだ育成の強化や業務経験を通じた育成を一層加速させていきます。

執行役後継候補に占める
次世代経営人材育成プログラム選抜者の割合



関連施策

資源循環ビジネスをグローバルで展開していくうえで、それぞれの市場において技術知識とサーキュラーエコノミーに関するビジネス感覚を兼ね備えた「循環型経済の専門人材」の獲

得が不可欠です。そこで、人材ポートフォリオを明確にしながら経営戦略の実行に必要な人材像(質と量)を描き、「採用・配置・育成」の優先順位付けと投資配分を事業展開のフェーズに合わせて決定していきます。具体的には、E-Scrapやタングステンリサイクルに関する二次製錬の高度な技術、環境規制への理解、そしてグローバル市場での交渉力を持つ人材像を描いています。採用面では、そうした市場での事業立ち上げと展開の即戦力として必要な人材を獲得するべく、グローバル視点で採用チャネルの多様化を目指します。育成においては、社内外のリソースを活用しながら、資源循環技術・デジタル活用・異文化コミュニケーション・グローバルマネジメントに資するリーダーシップ開発やリスクリング等を強化し、適所適材の配置をしながら、現地パートナーとの協業を促進する体制を構築します。さらに本社がある日本においても、海外拠点との連携をより強化していくため、グローバルマネジメント力を高める人材育成を推進します。

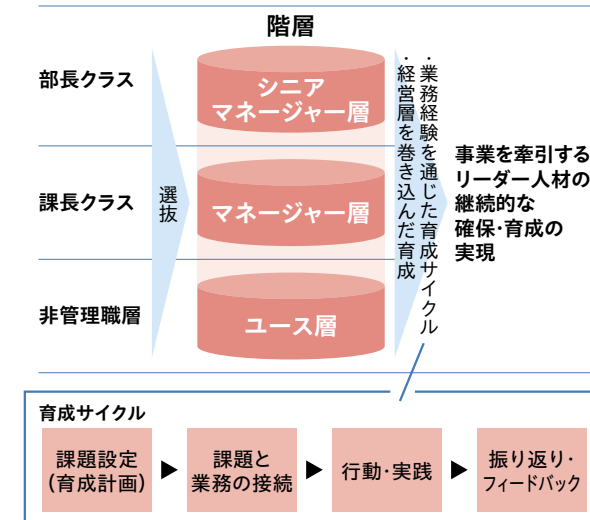
このような取り組みにより事業の中核を担うコア人材の特定と専門性強化が進展する一方で、全社的な次世代経営人材の育成強化も引き続き人事戦略上の最重要課題のひとつとして位置付けています。当社は2022年度以降、次世代経営人材育成プログラムを着実に推進し、全社共通の基準を用いて高いポテンシャルとパフォーマンスを発揮する人材の選抜・育成に取り組んできました。さらにこれらの次世代経営人材を執行役後継候補として登用機会につなげる育成体制も定着してきており、この成果は、主要KPIにおける直近3か年の実績の推移にも表れています。また2025年度から執行役と次世代経営人材による「ラウンドテーブル」という新たな施策を導



入するとともに、グループ会社からの人材選抜などを取り入れており、グループ全体での次世代経営人材の育成を引き続き強化していきます。今後も継続的に人材パイプラインを可視化し、中長期的視点で人材層の増強を図りながら、持続可能な企業経営の実現を目指します。

次世代経営人材に加え、コア人材の育成・リスクリングや、海外事業への社内公募制度等を活用した柔軟な人材配置も積極的に推進し、「資源循環ビジネスのグローバル展開」を人材面から強力に支えていきます。

次世代経営人材育成プログラム 当社グループにおける経営者の後継者候補層確保、 中期的な優秀人材層の増強につなげる。



中期経営戦略 > 経営基盤強化 人事戦略

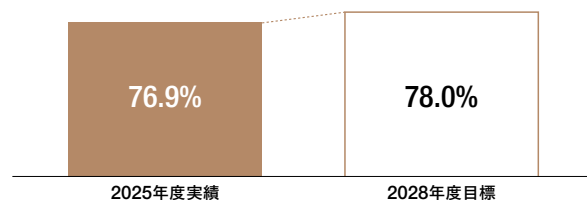
現場の付加価値向上を支える

策定の背景と主要KPI

中期経営戦略では量から質へ経営を転換し、銅精鉱処理から二次原料製錬への収益構造を転換するなど、抜本的構造改革にスピード感を持って取り組みます。そこで「現場の付加価値向上を支える」を人事戦略の柱に据え、生産性と資本効率を高める変革を人材面から推進していきます。

大きな転換に挑む当社にとって、従業員一人ひとりがパフォーマンスを最大化するために、それぞれの職務・役割を明確にして組織目標に連動した個人目標を設定したうえで、目標達成に向けた継続的なフィードバックと人事考課の納得性向上が不可欠だと認識しています。そこで、パフォーマンスマネジメントを“組織成果を創出する基盤”と捉え、マネジメントサイクルの徹底と従業員一人ひとりのエンゲージメントの実感という両面から、「エンゲージメントサーベイのパフォーマンスマネジメント関連設問における肯定的回答率」を主要KPIに設定しました。

エンゲージメントサーベイのパフォーマンスマネジメント関連設問における肯定的回答率

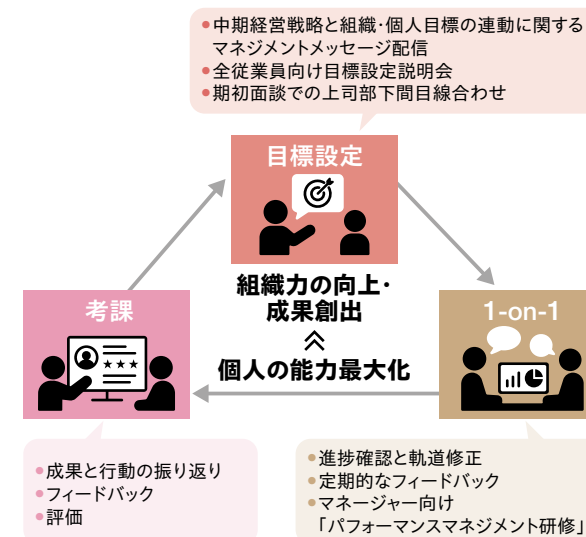


関連施策

事業運営の最前線である現場の付加価値向上には、従業員一人ひとりが自らに期待されている職務や役割を正しく認識し、個人のパフォーマンスを最大化して組織目標を達成することで成果創出へとつなげる、パフォーマンスマネジメントの実効性向上が重要です。そのため、年齢や入社年次といった個人の属性にとらわれることなく、「役割×成果」に基づく人事運用の強化を進めています。2025年度から導入した非管理職層向けへの役割等級制度により、非管理職層を含む全階層で仕事に応じた等級設定が実現し、事業競争力の強化と役割の明確化に向けた基盤が整いました。これに伴い各人の役割に期待される成果と行動が明確になり、より高いパフォーマンスを発揮しようとする組織文化の醸成にもつながっています。さらに、人事評価においては業績目標の達成度に加え、その過程で当社の価値観(挑戦、変化、成長、称賛と感謝、より良い明日)を体現した行動も評価対象に加えたことで、業績と行動の両面からパフォーマンスを捉える仕組みを整備しています。一方で、本制度の定着とその意図に即した運用を実現するためには、従業員一人ひとりが組織目標を正しく理解し、そのうえで自らの仕事において成果を創出することが不可欠です。このため、全従業員を対象とする目標設定説明会を実施し、組織目標と連動した個人目標の設定と目標達成に向けた実践を促進しています。また、パフォーマンスマネジメントの徹底を推進するキーパーソンである組織長向けには、パフォーマンスマネジメント研修を実施し、当社の実態に即したコンテンツで構成しています。これらの施策を通じてパフォー



マンスマネジメントサイクルの実効性を高め、従業員一人ひとりの能力を最大限に引き出すことで組織力を向上させ、ひいては経営戦略の実現につなげていきます。



また、これまでの設備投資やDX推進によるデジタル基盤を最大限に活用し、各種ITツールの利用やなくす・へらす・かえるのN・H・Kを通じた業務プロセス改革によって仕事の仕方を変えて、従来の発想にとらわれることなく成果を追求する人材を抜擢し、現場発の課題解決とイノベーションを促進したいと考えています。さらに従業員一人ひとりの成長を図ることで現場全体を底上げし、現場力を高めることで、現場が「付加価値創出の源泉」となって企業競争力を高める役割を担うことを目指します。

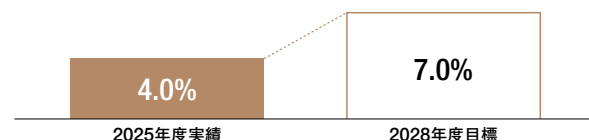
中期経営戦略 > 経営基盤強化 人事戦略

一人ひとりの活躍を支える

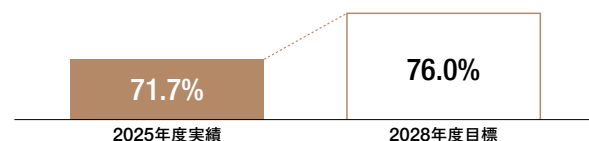
策定の背景と主要KPI

中期経営戦略のもと、事業のグローバル展開の加速に伴い人材の多様性が一層高まる中、それぞれの知を結集し新たな付加価値を創出するためには、DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)を基盤とする組織文化の醸成と、誰もが能力を最大限発揮できる環境整備が不可欠です。加えて、従業員の健康確保やエンゲージメント向上を通じて人的資本の質を高めることが持続的な成長の実現に直結するとの考えから、「一人ひとりの活躍を支える」を人事戦略の柱に据えています。その中でも、「女性管理職比率」と「エンゲージメントサーベイ全設問における肯定的回答率」を主要KPIに設定し、女性の活躍推進とインクルージョンを通じた意思決定力・組織力の強化を図るとともに、従業員の働きがいと会社との方向性の一致を可視化することで、当社グループの共創と成長を生み出す基盤づくりを進化させていきます。

女性管理職比率



エンゲージメントサーベイ全設問における肯定的回答率



関連施策

DE&I推進

当社は、2025年度「なでしこ銘柄」に初選定されました。同銘柄は、女性活躍推進に優れた企業を中長期的な企業価値向上の観点から評価し、投資促進と各社の取り組み加速を目的とするものです。当社では、女性活躍を経営上の重要課題と位置付け経営層が責任を担う体制の構築や、役員報酬にDE&I関連指標を組み込むなど、実効性ある施策を推進してきました。さらに採用・育成・登用を通じて女性の活躍領域を拡大し、意思決定層の多様性確保を着実に進めている点等が評価されました。これまでの取り組みにより、2026年度には執行役において、女性比率50%・経験者採用比率30%超・外国人比率15%超と、多様性が進展しました。今後も経営の質のさらなる向上に寄与するべく、意思決定層の中でまずは女性に注力してパイプライン強化を進め、各階層での目標設定と施策継続を通じて多様性の確保をさらに進めていきます。なお、DE&I推進に関する取り組みの詳細については、サステナビリティサイト「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」をご覧ください。

関連記事：

サステナビリティサイト ▶ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

人を起点に価値創造を加速 令和7年度「なでしこ銘柄」に初選定

「PRIDE指標2025」において、2年連続で「ゴールド」を受賞

「国際女性デー」に向け、非鉄金属業界の共催イベント「非鉄DE&Iフォーラム2026」を開催



DE&I推進関連

女性を起点に、多様な人材の挑戦を支える

役割を理解したうえで自分らしいリーダーシップを育てるために、事業部で女性従業員向けのリーダーシップ推進プログラムに取り組みました。本プログラムには製造拠点を含む幅広い部門から人材が参画し、事業部トップ層による伴走支援や役員との座談会、受講者同士の交流を実施しました。受講者からは新たなことに挑戦する大切さやキャリアの方向性に気づく機会になったとの声が寄せられています。今後も事業部でのDE&I推進を通じ、多様な人材の成長と活躍を後押しします。



三菱マテリアル(株)
プロダクト領域
超硬製品事業部企画管理部
サステナビリティ推進室

葉山 木綿

多様な人材の活躍機会を広げ、意思決定への参画を活性化させながら、一人ひとりの自律的なキャリア形成と持続的な成長を実現します。

エンゲージメント向上

エンゲージメントの継続的向上に関する達成状況を測るため、2022年度より単体従業員を対象とするエンゲージメントサーベイを年1回実施しています。また2025年度からはその対象をグループ・グローバルに展開し、「エンゲージメントサーベイ全設問における肯定的回答率」は下図の結果となりました。

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
単体	71.3%	73.3%	74.9%	74.4%
連結※	-	-	-	71.7%

※当社と一部の国内外グループ会社を対象

このうち単体では、2025年度目標75%に対し、2025年度末実績は74.4%とわずかに届きませんでした。本サーベイは5カテゴリー(仕事・仲間・組織・報酬・成長機会)で構成されて

中期経営戦略 > 経営基盤強化 人事戦略

いますが、特に「組織」については2024年度比3.7pt低下しました。これは、2025年度上期に実行した構造改革等に伴う組織・役割の変化が影響したものと考えています。これを受け2026年度は、執行役が各拠点を訪問する「中経浸透執行役キャラバン」でのワークショップやタウンホールミーティング等で丁寧な説明と対話を重ね、経営に対する理解促進と納得感の醸成に注力しています。一方、サーベイ開始時から強化領域としている「成長機会」では、2024年度比1.7pt向上、当サーベイを開始した2022年度比では11pt向上しました。これは、社内公募制度の充実や毎年11月に開催しているキャリアを描く月間「マテキャリア」等の自律的なキャリア形成と成長支援策の地道な取り組みの成果だと考えています。

カテゴリー	仕事	仲間	組織	報酬	成長機会	全設問
2024年度からの増減	+1.0pt	▲0.4pt	▲3.7pt	▲2.1pt	+1.7pt	▲0.5pt

今後は、2025年度サーベイ結果の詳細分析を踏まえ、エンゲージメント全体の向上により効果的な「評価の公平性・納得感」「自律的キャリア形成」「自己成長」を連結ベースの優先課題とし、パフォーマンスマネジメントのさらなる強化、社内公募の活性化をはじめとするキャリア施策を通じて、個人と組織のパフォーマンス向上、ひいては企業価値向上につなげていきます。

健康経営推進

当社グループは従業員の健康管理を経営課題のひとつと位置付け、執行役社長を最高責任者とする推進体制のもと、三菱マテリアル健康保険組合と連携しながら戦略的に健康経営に取り組んでいます。こうした継続的かつ多様な取り組みが評価され、「健康経営銘柄」に2年連続で選定されるとともに、経済産業省および日本健康会議が共同で顕彰する「健康経営優良

法人認定制度」において、「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)ホワイト500」に3年連続で認定されました。

とりわけ経済産業省と東京証券取引所が共同で実施する「健康経営銘柄」は、従業員等の健康管理を経営的視点から捉え、戦略的に実践する上場企業の中から特に優れた企業が選定されるものです。当社では2023年度より、4つの重点実施項目(ヘルスリテラシー向上・健康ハイリスク者低減(高血圧・糖尿病)・喫煙率低減・メンタルヘルス対策)について3か年の数値目標を設定し、全社的な改善活動を推進してきました。2026年度からはこれまでの成果と課題を踏まえ新たな3か年計画を策定し、当該4項目における目標指標を再設定のうえ、各種施策を計画的に推し進めています。これらの取り組みにより、ホワイト500の認定継続に加え、当社グループにおける健康経営優良法人認定企業数の増加を図るとともに、グループ各社の状況に応じた取り組みを底上げし、グループ全体としての健康経営高度化を目指します。

今後も、従業員の健康増進を通じ、生産性の向上と持続的な企業価値向上につなげていきます。

なお、健康経営に関する多様な取り組みの詳細については、サステナビリティサイト「健康経営の取り組み」をご覧ください。

関連記事：

サステナビリティサイト ▶ 健康経営の取り組み

健康経営への継続的な取り組みが評価「健康経営銘柄2026」2年連続
「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)ホワイト500」3年連続認定

農林水産省「食育実践優良法人2026」に初認定



エンゲージメント関連

組織のつながり強化でエンゲージメントを高める

三菱マテリアルメキシコでは、人的資本の強化・育成を軸に組織のつながり強化に取り組んでいます。私たちは、「価値観」に基づくインクルージョンの推進や、オープンなコミュニケーション、風通しの良いリーダーシップ、相互支援、柔軟な働き方により良好な組織環境を構築し、エンゲージメントとパフォーマンス向上を支援しています。さらに、エンゲージメントサーベイ等を通じて継続的に改善を図り、従業員のウェルビーイングと帰属意識を高め、組織の持続的成長を実現しています。



三菱マテリアルメキシコ社
Human Resources
Supervisor
Cecilia Mejia

サーベイ分析による継続的な改善を通じて従業員の帰属意識と働きがいを高め、組織の成長につなげていきます。

健康経営推進関連

グループの知見を活かし、社会的健康の実現へと導く

健康経営推進にあたり、グループ各社の先進事例を参考にしながら、当社に適した施策を展開してきました。例えばTeams活用によって担当や進捗を可視化し、役割と責任を明確にすることで主体的な行動を促進しました。さらに半期ごとの対面会議や表彰を通じて相互理解と結束も高まり、これらの地道な取り組みが「健康経営優良法人」等の外部顕彰にもつながったのだと嬉しく感じています。今後も当社らしい取り組みで健康経営を推進し、「社会的健康」の実現を目指していきます。



三菱マテリアルトレーディング(株)
安全環境品質部
安全グループ
佐藤 篤志

蓄積してきたノウハウをグループ全体で共有し、各社の活動を促進して生産性や企業価値の向上につなげていきます。

中期経営戦略 > 経営基盤強化

開発戦略／生産技術戦略／デジタル戦略

CTOメッセージ

執行役常務、CTO
CTO担当領域、
サステナビリティ・SCQ推進、
再生可能エネルギー事業担当
足立 美紀



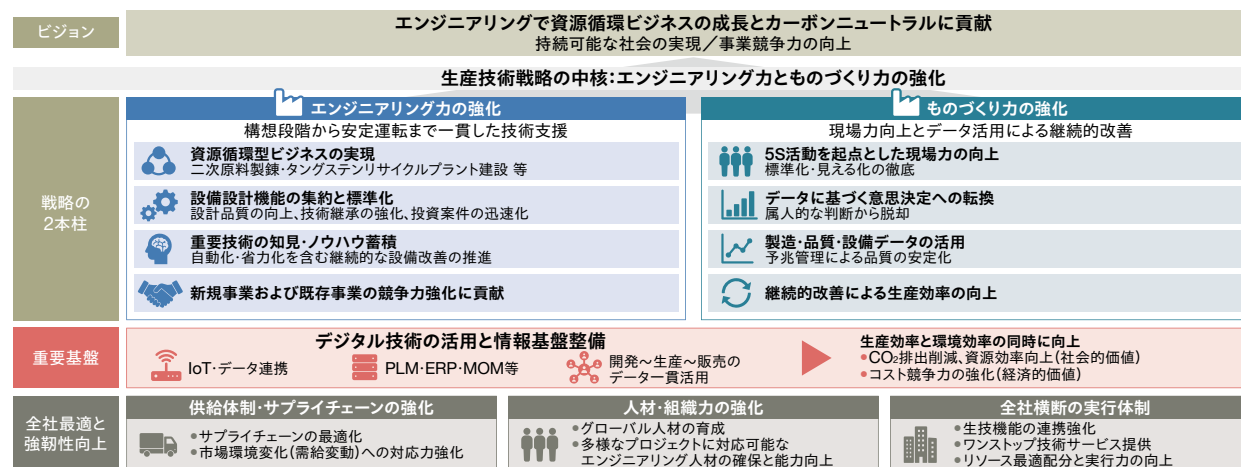
選択と集中、部門横断連携とともに、成果を生み出す実行力を強化し、技術を起点に社会価値と経済価値を両立させ、変革の加速に取り組めます。

開発・生産技術・デジタルをとりまく環境は、技術革新の加速やサステナビリティ重視、労働力不足などにより大きく変化しています。こうした環境変化のもと、私はCTOとして、「大切に3つのこと※1を基盤に、技術でつなぎ、やり切ることで、現場から未来までを創ること」を基本方針としてその実現に取り組んでいます。短期的には、SCQ※2を土台に開発・生産技術・デジタルを分断せずにつなぎ、AI活用や工程改善、標準化によってエンジニアリング力とものづくり力を高め、現場への実装を推進します。加えて、MEX※3のタングステン事業への適用や二次原料製錬、リサイクルプラント建設を着実に進め、資源循環ビジネスに貢献していく計画です。中長期的には、資源循環やGHG削減分野での新事業・新技術創出と競争力ある生産基盤の確立により、資源循環ビジネスの成長と経営基盤強化の両立を目指します。今後はさらにテーマの選択と集中、部門横断連携、そして技術の意義・投資効果・リスクを的確に認識し、成果につなげる実行力の強化が必要です。全体最適の視点で強化に取り組み、技術を起点に社会価値と経済価値を両立させ、変革の加速に取り組んでいきます。

生産技術戦略

当社グループの生産技術戦略は、「エンジニアリングで資源循環ビジネスの成長とカーボンニュートラルに貢献する」というビジョンのもと、持続可能な社会の実現と事業競争力の向上の両立を基本方針としています。戦略の中核となるのは、「エンジニアリング力」と「ものづくり力」の高度化です。「エンジニアリング力」については、二次原料製錬やタングステンリサイクルプラント建設をはじめとする資源循環型ビジネスの実現に向け、構想段階から安定運転に至るまで一貫した技術支援体制を構築し、SCQDEを設備面で実現していきます。さらに、設備設計機能の集約と標準化を推進することで、設計品質の向上や技術伝承の強化を図るとともに、重要技術に関する知見・ノウハウを社内へ蓄積します。一方、「ものづくり力」については、5S活動を起点とした現場力の向上に加え、標準化・見える化を徹底することで属人的な判断から脱却し、データに基づく意思決定への転換を進めてい

きます。加えて、製造・品質・設備データの活用により、予兆管理による品質の安定化と、継続的な改善による生産効率の向上を図ります。また、デジタル技術活用を戦略の重要な基盤と位置付け、IoTやデータ連携、PLM※4・ERP※5・MOM※6等の情報基盤の整備を進めることで、開発から生産、販売に至るまでのデータ一貫活用を実現します。これにより、生産効率と環境効率の向上およびCO2排出削減や資源効率向上などの社会的価値と、コスト競争力の強化などの経済的価値の両立を目指します。さらに、サプライチェーン全体の最適化や需給管理の高度化、原価・利益構造の見える化を推進し、変化の激しい市場環境への迅速な対応力を強化します。生産技術部門は、拠点支援にとどまらず事業変革を牽引する中核組織として、中経戦略の基本方針である「資源循環ビジネスで未来を創る企業」の実現に向け、資源循環型社会の構築を通じて持続的成長に貢献していきます。



※1 SCQDE、パッドニュースファースト、自由闊達なコミュニケーション ※2 Safety & Health(安全・健康最優先)、Compliance & Environment(法令遵守、公正な活動、環境保全)、Quality(『顧客』に提供する製品・サービス等の品質)

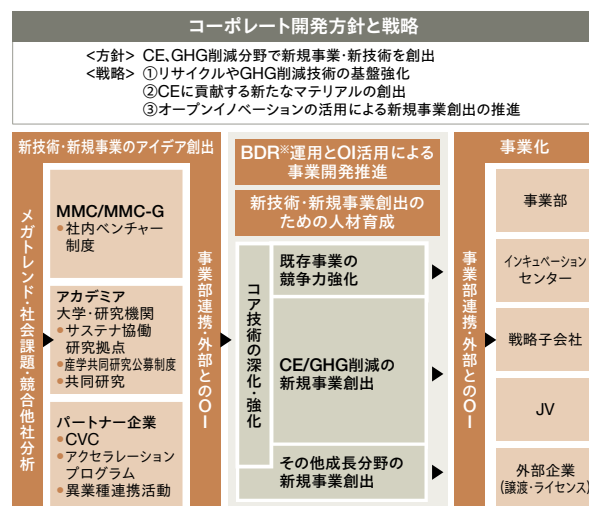
※3 Mitsubishi Materials E-Scrap Exchange ※4 製品ライフサイクルマネジメント(Product Lifecycle Management) ※5 企業資源計画(Enterprise Resource Planning) ※6 製造オペレーション管理(Manufacturing Operations Management)

中期経営戦略 > 経営基盤強化 開発戦略

開発戦略

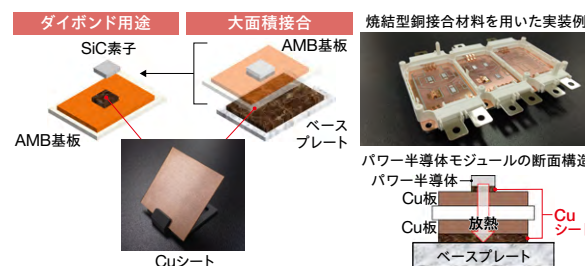
基本方針

開発戦略部は、中期経営戦略の実現を目指し、全社視点で研究開発戦略や新規事業戦略の立案と推進を担っています。既存の事業部では対応が難しい中長期的課題や全社横断テーマ、既存事業としてリスクが高い市場領域の開拓に対して、開発ポートフォリオの最適化を図りながら戦略的に取り組んでいます。また、コーポレート開発としては、中長期視点による資源循環(CE)およびGHG排出削減分野に経営資源を重点配分し、社会価値と経済価値の両立を目指しています。研究開発は、基礎・基盤技術の強化、新規事業創出、既存事業の競争力強化の各領域に体系化し、将来の成長につながるテーマを選択と集中により推進しています。



新事業開発

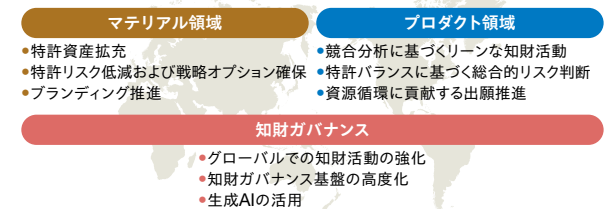
具体的な開発事例としては、2026年1月、サブミクロン銅粒子の設計技術、独自合成技術を活用し、低温焼結性と高信頼性を兼ね備えた「焼結型銅接合材料」として、用途に応じて選べる銅シート型の接合材料を開発しました。粉体合成から材料設計まで一貫して最適化する技術基盤により、実装工程における取り扱い性や大面積接合時の均一性を向上させています。本製品は、低温・短時間接合、大面積対応、高信頼性を実現し、車載・鉄道向け高出力パワーモジュールの高耐熱化、高効率化、省電力化に貢献します。



CINO
開発戦略部長
長友 義幸

知的財産戦略

当社グループは、中期経営戦略に掲げる「資源循環ビジネスで未来を創る企業へ」の実現に向け、事業戦略と一体となった知的財産戦略を推進しています。マテリアル領域では資源循環・脱炭素に資する中核技術の特許資産を積極的に拡充するとともに、知財活動を通じたブランド価値向上も目指します。一方、プロダクト領域では競争環境を踏まえた出願・権利化の最適化により、競争優位の確保を目指します。また、知財ガバナンスにおいては、当社グループ全体を見据えたグローバルな知財活動を推進し、生成AIの活用や新特許管理システム導入などにより、グローバルな知財ガバナンス基盤の強化を図ります。



VOICE

コーポレート開発では、研究開発の高度化と意思決定の迅速化を図るため、部内に分散していた企画機能を統合しました。これにより、多様なイノベーション施策の連動性を高め、より大きなシナジー効果の創出を目指します。特に、資源循環、GHG排出量削減分野といった注力分野では、社外のスタートアップや大学との連携、異業種パートナーとの共創を推進していきます。具体的には、アクセラレーションプログラム「Wild Wind」等の取り組みを深化させ、社外パートナーとのオープンイノベーション施策の活用・強化を通じて、当社の資源循環事業創出に貢献していきます。また知財については、出願・権利化による当社事業の競争力強化に貢献するだけでなく、知財情報を活用することで、アンメットニーズの抽出にも議論を深め、知財からの新しい価値創造にも挑戦していきます。

中期経営戦略 > 経営基盤強化
デジタル戦略

デジタル戦略

デジタル戦略(MMDX※1)

当社グループは、中期経営戦略のデジタル戦略として、AI活用の加速により資源循環ビジネスの拡大と高度化を掲げました。それと同時に、グローバル競争に勝ち抜くための基盤づくりとしてDX戦略である「MMDX」の内容をアップデートし、「MMDX2.1」としました。具体的には「事業DX」、「ものづくりDX」、「研究開発DX」、「全社共通DX」の施策を柱とし、その土台となる「基幹業務の刷新、モダナイゼーション」を進めます。さらに、中経の軸足となる「循環をデザインする」という施策においてもDXを進めていきます。これらの全てのDX施策においてAIの利用拡大、データ整備・活用、構想から運用保守に至るまでの内製化の加速、セキュリティ対策の強化に取り組んでいきます。また、前述のAI活用の加速に向けては、AIリテラシー教育等の展開、安全な利用環境の整備に加え、事務・営業などの業務領域で自律的に判断・業務遂行するAIエージェント等の事例の創出を図っていきます。これらの取り組みにより、業務の高度化、経営基盤の強化を目指していきます。

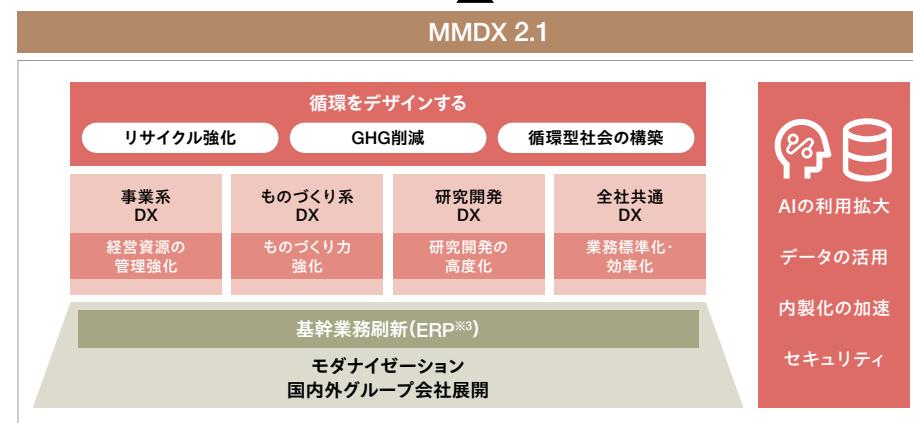
※1 三菱マテリアル・デジタル・ビジネス・トランスフォーメーション

資源循環ビジネスの拡大と高度化

E-Scrap※2取引デジタルプラットフォームであるMEX(Mitsubishi Materials E-Scrap EXchange)は、リサイクル原料であるE-Scrapの取引に関する情報を、顧客がオンライン上で直接確認できる仕組みを構築しており、さらなる取引の高度化と透明性向上に努めています。今後、その適用範囲を現在のE-Scrapからタングステン事業へも拡大させる計画です。また、欧州で推進しているリサイクル原料を用いた銅の二次製錬における炉の操業においてもAIやデジタルを積極的に活用し、フィード制御、運転監視の自動化などの技術開発を進めます。これらの取り組みにより、事業競争力の強化と持続的な資源循環の実現を目指していきます。

※2 有価金属を高濃度に含有する電子機器類の廃基盤などの総称

競争力のある企業グループへの進化



※3 企業資金計画(Enterprise Resource Planning)



CDIO
デジタル戦略部長
端山 敦久

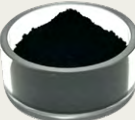
VOICE

当社グループはDX戦略「MMDX」を進化させ、2026年度はAI活用を軸に全社変革を加速します。生成AIによる個人業務の効率化は重要ですが、それだけにとどまらず、業務プロセスにAIを埋め込み、組織として継続的な価値創出を可能にする仕組みを築いていきたいと考えています。そのためにAIリテラシー研修をMMCグループ全社に展開し、安全で統制の取れたAI環境を整備します。さらに、データ基盤の高度化、基幹業務のモダナイゼーション、システムの企画から構築、保守・運用の内製化推進、グローバルにセキュリティ対策を徹底していきます。加えて、AIエージェントによる事例創出を進め、業務の効率化、経営の高度化を目指していきます。こうした取り組みを、グローバルの事業運営やサプライチェーンの最適化にも広げていき、デジタルの力で持続的成長と社会課題解決に貢献していきます。

サステナビリティ

サステナビリティ活動の全体像

マークは外部表彰や外部認証を表しています。

マテリアリティ	2025年度	2026年度
資源循環の推進	Elemental USA E-Waste & ITAD, Inc. の株式取得 米国における資源循環ビジネスの展開 	ISOに準拠したマスバランス電気銅の算定および供給サービスを開始 環境省 第7回ESGファイナンス・アワード・ジャパン 銅賞を受賞  ReElement Technologies Corp. の株式取得、および日米協業の覚書締結  再生材の利用拡大と資源循環を推進する「NTTサーキュラスト(株)」の設立
人的資本の強化	「PRIDE指標2025」において、2年連続で「ゴールド」を受賞 非管理職層の人事制度改定 	「人的資本経営品質2025」に選定 令和7年度「なでしこ銘柄」に初選定   従来の入社式を、新入社員と経営陣との交流を中心とした「ウェルカムフォーラム」にリニューアル 
地球環境問題への対応強化	電気鉛のカーボンフットプリント第三者検証を実施 鳥の奥太陽光発電所の運転開始  三菱マテリアルグループのTNFDレポートを公開 温室効果ガス排出削減目標を見直し、2035年度・2040年度目標を新たに設定 CDP2025「気候変動分野」で2年連続最高評価の「Aリスト」に選定 	セメント関連事業における国内生産体制の再構築 社有林材を物流用木製パレットへ活用  CDP2025「サプライヤーエンゲージメント評価」において、3年連続 最高評価を獲得  伸銅品事業のカーボンフットプリント算定基盤構築と認証取得
高付加価値製品・ソリューション提供	イタリアのU.F.P.s.r.l.を連結子会社化 高熱伝導性・低熱膨張性・加工性を同時に実現した「金属-セラミックス複合材料」を開発 自動車コネクタ端子用PICめっき®の「後めっき」処理体制を構築 「角型シリコン基板」が「半導体・オブ・ザ・イヤー2025 半導体用電子材料部門」にて優秀賞を受賞	高強度銅合金「MSP®5-ESH」を新たに開発 高強度・高耐熱無酸素銅「MOFC®-HR異形条」を新たに開発 ~「異形条」新たに開発 新無機黒色顔料『NITRBLACK® UB-3』を開発  ステンレス鋼旋削加工用コーテッド超硬材種「MC7100/MP7100シリーズ」の開発が日本機械工具工業会賞 技術功績賞を受賞 AIによるISOインサートの刃先形状識別サービスを開始
開発・生産技術力の強化	社内ベンチャー制度「SU Project 2025」の実施  「WildWind2024」のDemoday開催・ゴイク電池(株)とともに電池劣化診断技術の開発 	WildWind2025(第3期)の始動 マテリアルズインフォマティクスの活用で、トナー光触媒特性を高活性化させる添加元素を選定 サブミクロン銅粒子を用いたシートタイプの焼結型銅接合材料を開発 
デジタル戦略の強化	Tool Assistant -加工内容から工具を探す-にAIレコメンド機能を追加 「DX注目企業」に3年連続で選定 	経済産業省「DX認定事業者」に継続認定  MMDX2.1始動 「DX注目企業」に4年連続で選定  全従業員を対象としたAIリテラシー研修の実施
SCQ課題への対応強化	中央大学のSDGs学生団体と「責任ある鉱物調達」をテーマとしたワークショップを開催 	「健康優良企業 金の認定」を3年連続取得  「健康経営銘柄2026」に2年連続認定  「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)」ホワイト500」に3年連続認定  「農林水産省 食育実践優良法人2026」に初認定 

サステナビリティ

気候変動問題への対応

「脱炭素社会の実現」に向け、野心的な温室効果ガス(GHG)排出削減目標を掲げ、その着実な実施を図ります。
具体的には、2045年度のカーボンニュートラル、2035年度の再生可能エネルギー電力利用率100%、
2050年度の再生可能エネルギー電力自給率100%を目指します。

基本的な考え方

気候変動問題については、2023年のIPCCの第6次統合報告書において人間活動が地球温暖化を引き起こしてきたことを「疑う余地がない」と指摘され、GHG削減の緊急性が強調されています。世界は、パリ協定のもとで2020年以降の取り組みを進めており、2021年の国連気候変動枠組条約第26回締約国会議(COP26)におけるグラスゴー気候合意を受け、1.5℃目標、すなわち2050年までのカーボンニュートラル達成に向けて進んでいます。当社グループとしても、「人と社会と地球のために」という企業理念のもと、気候変動問題に真摯に向き合います。国の目標年である2050年度より5年前倒しした2045年度をカーボンニュートラルの目標年として設定するとともに、自社で購入する電力に対する再生可能エネルギー電力の利用率を2035年度に100%、自社で購入する電力に匹敵する再エネ発電を2050年度には実現し、実質的な再生可能エネルギー電力自給率100%を目指すなど、「脱炭素社会の実現」に向けた事業活動を進めます。

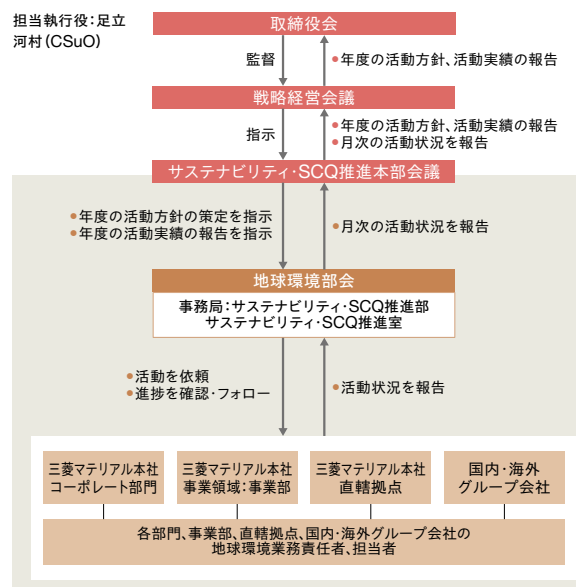
ガバナンス

当社は、気候変動問題を含むサステナビリティ課題への対応を担当する執行役および分野別最高責任者(CSuO)を置き、積極的な対応を進めています。また、コーポレート部門に専門部署である「サステナビリティ・SCQ推進部サステナビリティ・SCQ

推進室」を設置しています。サステナビリティ・SCQ推進室が事務局を務める「地球環境部会」では、TCFD※1提言に基づいたシナリオ分析、気候関連リスクおよび機会の評価・管理、GHG削減のための実行計画の策定・管理、その他気候変動に関する協議および情報共有等を推進しています。これらの取り組みは、戦略経営会議、取締役会がサステナビリティ・SCQ推進室から定期的な報告を受け、適切にモニタリングされています。

推進体制

担当執行役：足立
河村(CSuO)



戦略

この度事業環境の変化を踏まえ、2022年度に実施したTCFD提言に基づくシナリオ分析の内容を更新し、改めて当社グループの気候変動に関連するリスクと機会を分析しました。移行リスクと機会については2025年11月に公表した中期経営戦略(2026～2028年度)との整合性を取りながら、事業の指標と目標を定めました。また、それぞれのテーマで1.5℃シナリオと4℃シナリオを設定し分析しました。

全事業共通のリスクとして、気候変動に対する政策および法規制の強化による排出量取引制度をはじめとした炭素価格制度(カーボンプライシング)の導入・強化、非化石証書・カーボンクレジット、再エネ電力メニューの単価高騰や需給ひっ迫等の可能性等を挙げ、当社グループへの財務影響を試算しました。また、EV需要変化やエネルギー利用形態の変化、循環型社会への移行によるリサイクル事業の需要変化について、当社の事業への影響をリスクと機会の側面から分析しました。これらのリスクを低減し機会を獲得するために事業目標の達成に向け取り組んでいます。物理的リスクについても、気候変動に関連すると考えられる激甚化した豪雨・洪水や、高潮・渇水等の急性および慢性リスクによる被害等の水リスクを含め、全社リスクマネジメント活動において管理しています。

※1 Task Force on Climate-related Financial Disclosure(気候関連財務情報開示タスクフォース)の略
2016年に金融システムの安定化を図る国際的組織の金融安定理事会が設立

サステナビリティ > 気候変動問題への対応

シナリオ分析に関する具体的な取り組みと進捗

当社グループは、2021年3月、気候変動が当社グループの事業に与える影響(リスクと機会)について把握し、リスクの低減および機会の獲得に向けた対策を検討するため、シナリオを設定し、その分析を実施しました。移行リスクと機会については、2023年2月に中期経営戦略2030との整合性を取りながら、1.5℃シナリオおよび4℃シナリオを設定した分析、指標・目標の設定を行いました。この指標・目標に基づいたモニタリングに加え、今回は近年の市場環境の変化を踏まえた分析内容の見直し・更新を行いました。

シナリオ分析—分析結果(概要)

▲：リスク要因 ●：機会要因

テーマ	事業	1.5℃でのリスク要素／機会要素	事業への影響		目標
			1.5℃	4℃	
炭素価格負担の変化	全事業共通	▲炭素価格制度の導入・強化	カーボンプライス負担額(2030年度) 28億円		GHG排出量(Scope1+2) 2030年度47%削減 2035年度65%削減 2040年度82%削減 (2020年度比、資源循環の取り組みにより排出されるGHGを除く) 2045年度カーボンニュートラル (資源循環の取り組みにより排出されるGHGも含む)
	製錬事業	●xEV販売台数の増加	世界の自動車向け銅需要(2020年度比) 2030年度:5.6倍 2050年度:7.7倍	2030年度:3.6倍 2050年度:4.5倍	直島製錬所生産量、小名浜製錬所生産量、PTスメルティング販売量の電気銅合計 2030年度末 83万t/年
EV需要変化	資源循環事業	▲日本の廃車発生台数の減少	日本の廃車発生台数(2020年度比) 2030年度:0.99倍 2050年度:0.86倍	2030年度:0.99倍 2050年度:0.90倍	自動車リサイクル年間処理台数 2030年度末 15,000台/年
	伸銅品事業	●xEV販売台数の増加	自動車向けコネクタ・バスバー需要(2020年度比) 2030年度:2.6倍 2050年度:3.1倍	2030年度:2.2倍 2050年度:2.4倍	車載用純銅条販売量 2030年度末 2.0倍(2020年度比)
	超硬製品事業	▲EV化・輸送需要変化に伴う機械部品加工需要の構造変化	自動車産業向け切削工具売上高(2020年度比) 2030年度:0.96倍 2050年度:0.69倍	2030年度:1.37倍 2050年度:1.45倍	超硬工具売上高 2030年度末 1.97倍(2020年度比)
			航空宇宙産業向け切削工具売上高(2020年度比) 2030年度:1.18倍 2050年度:1.61倍	2030年度:1.48倍 2050年度:2.60倍	
エネルギー利用形態の変化	資源循環事業	●車載用LIBリサイクル需要の増加	LIBリサイクル重量(2020年度比) 2030年度:50倍 2050年度:350倍	2030年度:14倍 2050年度:92倍	車載用LIBリサイクル処理量 2030年度末 20t-LIB/年 ※LIBバック取り出しまで
	タングステン事業	●電池に関わる需要の増加	EV用電池向け高機能粉末製造量(2020年度比) (当社生産能力を考慮) 2030年度:1.22倍		二次電池用高機能粉末製造量 2030年度末 1.22倍(2020年度比)
	再生可能エネルギー事業	●再生可能エネルギーの普及・需要の増加	当社持分発電分の2020年度売上との差分 2030年度:4,447百万円 2050年度:23,422百万円	2030年度:4,229百万円 2050年度:21,936百万円	再生可能エネルギーの当社持分売電量 2030年度末 1.3倍(2020年度比)
循環型社会への移行によるリサイクル事業の需要変化	製錬事業	●E-Scrap ^{※2} リサイクルの需要の増加	世界のE-Scrap発生量(2020年度比) 2030年度:1.4倍 2050年度:2.5倍	2030年度:1.3倍 2050年度:1.6倍	E-Scrap類処理能力 2030年度末 24万t/年
	資源循環事業	●家電リサイクル需要の増加	日本の廃家電処理重量(2020年度比) 2030年度:0.35%増 2050年度:3.3%減	2030年度:3.8%減 2050年度:11.9%減	家電リサイクル年間処理台数 2030年度末 460万台/年

※2 有価金属を高濃度に含有する電子機器類の廃基盤などの総称

リスク管理

当社グループでは、気候変動に関するリスクを当社グループの業績および財政状態に重要な影響を及ぼす可能性がある主要なリスクのひとつとして認識しており、当社グループのリスクマネジメント活動の中で取り組みを進めています。

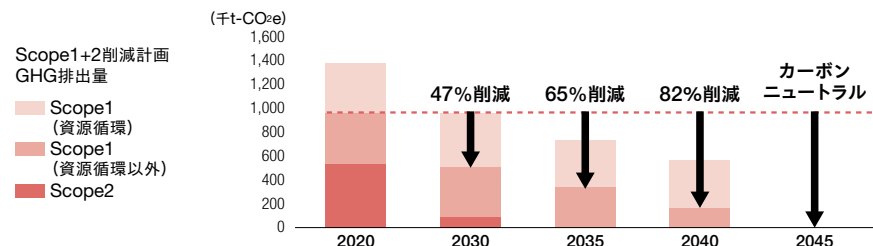
当社グループのリスクマネジメント体制の詳細はP50「リスクマネジメント」をご参照ください。

指標と目標

当社グループは、中期経営戦略においてGHG排出量の削減目標(Scope1+2、およびScope3)を掲げています。2025年9月に、従来の2030年度・2045年度目標に加え、2025年2月に日本政府が設定した「日本のNDC(国が決定する貢献)」も踏まえ、Scope1(資源循環の取り組みによる排出を除いたGHG排出量)の2035年度、2040年度の排出量の削減目標について、2030年度目標と2045年度目標を直線で結ぶ傾き上の数値を基に設定しました。

	2025	2030	2035	2040	2045	2050
GHG削減目標(2020年度比)	Scope1+2 ^{※3} : Scope3:	47%削減 22%削減	65%削減	82%削減	カーボンニュートラル実現	
電力の再エネ電力利用率 ^{※4}	45%	80%	100%			
電力の再エネ電力自給率 ^{※5}	38%	37%	67%			

【GHG削減目標】
省エネや新製品・技術の開発、適用可能な技術の活用等により削減し、カーボンニュートラル実現を目指す



※3 Scope1、2のGHG排出量は温対法の調整後排出量の算定による(資源循環の取り組みにより排出されるGHGを除く)

※4 再エネ電力利用率=当社グループにおける再エネ電力の購入量(PPA、非化石証書を含む) / 当社グループの総購入電力量×100

※5 再エネ電力自給率=再生可能エネルギー事業における発電量/当社グループの総購入電力量×100

サステナビリティ > 気候変動問題への対応

GHG(Scope1,2)排出量実績と増減理由

2025年度のGHG排出量実績(Scope1 + Scope2)は約636千t-CO₂eとなり、2024年度比で約53千t-CO₂e減少しました。Scope1では、空調・照明の更新、ポンプ等のインバータ化、圧縮空気設備の効率改善などの省エネルギー施策を実施したことにより、小幅に減少しました。Scope2は、鳥の奥太陽光発電所における自己託送の開始に加え、非化石証書の購入量増加などにより、再生可能エネルギー発電由来の電力利用が拡大したことから大きく減少しました。今後も、省エネルギー施策の継続的な推進、燃料転換や太陽光発電設備の導入検討、自己託送やPPA※6を含む再エネ電力への計画的な切り替えを進め、排出量削減に向けた取り組みを強化します。

カーボンニュートラルに向けたロードマップと進捗

Scope1の削減に向けては、重油からLNGへの燃料転換や設備の電化を進めるとともに、CO₂の削減に貢献する技術の開発も行っています。Scope2の削減に向けては、太陽光発電設備の導入や自己託送の活用、高効率設備へのリプレイス、再生可能エネルギー由来電力への切り替えなどを進めており、当社グループの再エネ発電設備に由来する環境価値を当社工場の電力使用に充当するといった社内活用も行っています。将来的な再エネ証書の逼迫を見込み、長期的な再生可能エネルギーの確保を目的にCPPA※7の活用も検討しています。2024年度からは、GHG排出量削減のための取り組みを着実に実施していくために、インターナルカーボンプライシング制度の運用も開始しました。製造現場における省エネルギーや化石燃料からの排出量削減に加え、中期経営戦略(2026~2028年度)では開発戦略の注力分野のひとつにGHG削減を掲げており、カーボンニュートラル(CN)社会に貢献する製品やCO₂回収・処理等の技術の開発を進めるとともに、適用可能な技術の活用等により、資源循環の取り組みにより排出されるGHGを含めて2045年度のカーボンニュートラルの達成を目指します。

※6 電力販売計画(Power Purchase Agreement)

※7 Corporate Power Purchase Agreement

※8 CO₂回収・有効利用・貯留(Carbon Capture, Utilization, and Storage)

具体的な進捗事例

「CNに向けたロードマップ」の再生可能エネルギーの拡大の一例として、安比地熱発電所(14,900kW)が挙げられます。安比地熱発電所は、1980年代からの(国研)新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の資源調査結果を踏まえて、安比地熱(株)(当社、三菱ガス化学(株)、電源開発(株)が出資)を事業主体として、2024年3月に営業運転を開始しました。地熱発電は天候や時間帯に左右されず安定的に発電できるベースロード電源であり、CO₂排出削減と安定した電力供給の両立に貢献する点が特徴です。

当社では2045年カーボンニュートラル達成に向け、自社の排出量削減に加え、再生可能エネルギーの事業拡大を重要な機会として位置付けています。安比地熱発電所では、長年培ってきた地熱開発技術を活用し事業化を進めていきました。さらに、運転開始後も安定操業の維持に努めるとともに、環境影響評価に基づく事後調査を継続し、周辺温泉への影響を確認するためのモニタリングを実施しています。また、地域の新電力会社への電力供給や地域貢献活動を進めるなど、脱炭素だけでなく地域共生にも尽力しています。地熱・水力・太陽光を組み合わせた再生可能エネルギー事業の拡充によって、「環境価値」と「社会価値」の創出という将来的な企業価値向上を目指していきます。

カーボンニュートラルに向けたロードマップ

	2030	2045 CN後のありたい姿
Scope1	- 燃料転換(重油をLNG切り替え) - E-Scrapの処理増による化石燃料削減 - 熱利用設備の電化 - CO₂の削減に貢献する製品・技術の研究開発	- 燃料転換 - 熱利用施設の電化 - 技術の実用化・現場移管
Scope2	- 太陽光発電設備の導入 - 飽和蒸気タービン設置による自家発電増 - 高効率設備へのリプレイス - 再生可能エネルギー由来電力への切り替え - 再エネ証書、CPPA活用等	- 加熱炉のCN化(水素、アンモニア等) - 設備の電化 - 再エネ電気100%(自社電力による安定調達) - 空調設備のノンフロン化 - ノンフッ素系洗浄液 - その他(CCUS※8等の適用可能な技術) - CN社会に貢献する製品・技術の開発提供
Scope3	- サプライヤーエンゲージメント、連携 - UBE三菱セメント(株)のほか、持分法適用会社との協調	

サステナビリティ > 気候変動問題への対応

関連記事：

サステナビリティサイト ▶ 気候変動(TCFDに則った開示)

トランジション・リンク・ファイナンス

当社は、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを加速するため、2023年11月にトランジション・リンク・ファイナンス・フレームワークを策定(2024年8月にGHG排出量の削減目標設定変更に伴い改定)し、フレームワークに基づくトランジション・リンク・ボンドの発行およびトランジション・リンク・ローンの実行を行っています。なお、産業競争力強化法に基づく事業適応計画の認定による成果連動型利子補給制度(カーボンニュートラル実現に向けたトランジション推進のための金融支援)の適用に加え、経済産業省による「令和5年度温暖化対策促進事業費補助金」に採択されています。

当社は、調達した資金を活用し、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを加速していきます。

カーボンフットプリント(CFP)の対応

当社は、主たる製品のカーボンフットプリント(CFP: Carbon Footprint of Products)の算定と信頼性確保に向けた取り組みを段階的に進めており、これまでに電気銅・電気鉛のCFP算定および第三者検証を実施しています。また、伸銅品事業においては、主要製品を対象にCFPを可視化するデータ基盤「CFPデジタルプラットフォーム」を構築するとともに、同プラットフォームを中核としたCFP算定・検証の仕組みについて、第三者機関による認証を取得しました。

さらに、CFPは算定にとどまらず削減につなげることが重要であるとの認識のもと、上流から下流までの一貫したCFP削減に向け、当社のGHG削減施策を計画的に実行するとともに、サプライヤーエンゲージメントを推進しています。

インターナルカーボンプライシング(ICP)制度

当社は、社内におけるGHG排出量に係る意識向上および脱炭素への取り組みをより推進するため、社内で独自にGHG排出量に対して仮想的に価格を設定し、投資判断に活用するインターナルカーボンプライシング(ICP)制度を導入しています。

社内炭素価格を1万円/t-CO₂eと設定し、自社のGHG排出量(Scope1+2)に削減貢献のある設備投資を対象として投資判断に利用しています。ICP制度の導入により脱炭素に寄与する投資を促進することでGHG排出量の削減を積極的に推進します。

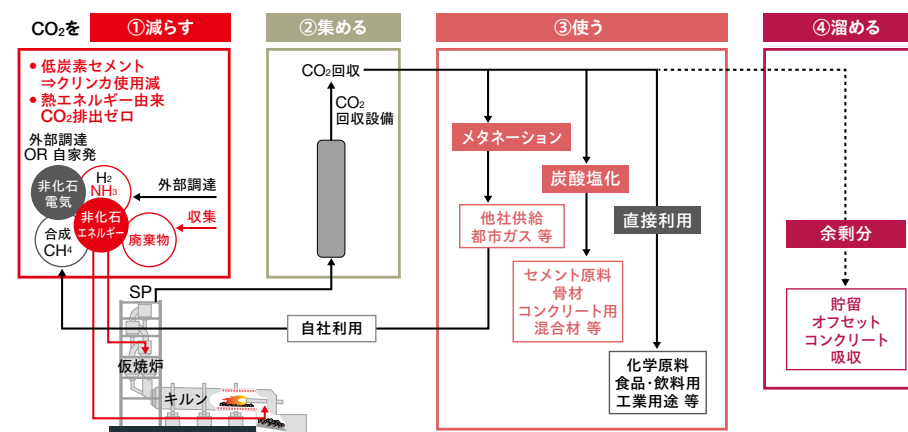
Scope3削減に向けた取り組み

サプライヤーエンゲージメント

当社グループが掲げるScope3(カテゴリ1,3,15)の削減目標の達成やCFPの削減に向けては、当社事業による排出量のみならず、サプライチェーン全体でのGHG排出量の削減を推進することが重要です。当社は、サプライチェーン全体でのGHG排出量削減に向け、サプライヤーとの関係構築を進めています。具体的には、当社グループのScope3排出量の約24%を占めるカテゴリ1に関連する銅の原料の調達先である銅精鉱サプライヤーに対して、地球環境課題への取り組み状況やGHG排出量削減目標と削減計画、生物多様性への対応について公開されているレポートに基づき当社から質問状を送付、回答を受領し双方向でコミュニケーションを取るとともに、課題の抽出を行っています。

MUCCのカーボンニュートラルへの取り組み

当社グループのScope3のカテゴリ15排出量として、持分法適用関連会社であるUBE三菱セメント(株)(MUCC)のScope1,2排出量の50%(持分割合)を計上しています。この排出量はScope3の約60%(2020年度実績)を占めており、MUCCの排出量削減は当社グループのScope3削減に大きく寄与します。MUCCは、2026年5月に発表した中期経営戦略(2026-2028年度)「Infinity with Will 2028~MUCCサステナブルプラン 2nd STEP~」の中で、「地球温暖化対策の推進」を最重要課題のひとつと位置付けています。そこで2050年のカーボンニュートラルおよび中間目標である2030年時点でのCO₂排出量40%削減(対2013年比)達成に向け、多様な取り組みを進めています。取り組みの詳細は、当社サステナビリティサイトをご参照ください。



サステナビリティ

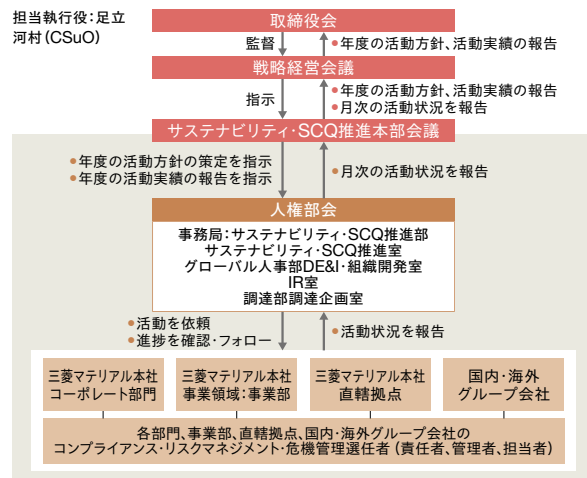
人権

当社グループは、人権方針に基づき人権尊重を推進しています。現場に根ざした実態把握を重視し、労働環境や安全面の確認を通じて、事業に関わる全ての人々が安心して働ける環境づくりに取り組んでいます。

方針

当社グループは、原材料調達から素材・製品の開発、生産、流通、消費、廃棄、再資源化に至るまで、全ての事業活動が人権に直接または間接的な影響を及ぼし得ることを認識しています。サステナビリティ基本方針に基づき、当社グループの事業活動の基盤となる「人権方針」を定め、国際人権章典、ILO宣言、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」、国連グローバル・コンパクト10原則等の国際規範を尊重しています。本方針は、グループ各社の全ての役員・従業員に適用されるとともに、お取引先にも指示と実践を期待するものです。資源・素材事業をグローバルに展開する企業として、人権尊重の推進を通じて、責任あるバリューチェーンの構築に取り組んでいます。

推進体制



※先入観や思い込みによって偏った見方をしてしまうこと

推進体制

当社グループは、2021年7月にサステナブル経営推進本部（現サステナビリティ・SCQ推進本部会議）のもとに人権部会を設置しました。人権部会は、コーポレート関連部門の人権施策担当で構成され、各拠点・グループ会社に対して必要な助言を行いながら、人権施策の実効性向上を図っています。また、人権方針の遵守状況や人権尊重に関する取り組みの進捗は、戦略経営会議、取締役会がサステナビリティ・SCQ推進本部会議から定期的な報告を受けています。取締役会の監督のもと、方針策定からリスクの把握、対応策の実行、モニタリングを継続することで、グループ全体で人権尊重の取り組みを推進しています。

人権尊重の理解浸透に向けた取り組み

人権尊重を一人ひとりの行動に根付かせるため、国内外の役員・従業員を対象に継続的な教育・啓発を実施しています。2025年度の人権研修では、「誰もが安心していきいきと働ける職場づくりのために」をテーマに「差別」や「アンコンシャス・バイアス※」を取り扱い、約4,800名が受講しました。また、海外グループ会社向けに多言語（12ヵ国語）でのコンプライアンス研修を実施し、約7,100名を対象に人権に対するケーススタディ教育を実施しました。加えて、役員向け研修や企業倫理月間の取り組みを通じた啓発活動により、人権尊重に対する理解浸透を図っています。

責任ある原材料調達

当社グループは、バリューチェーン全体で、取引先との公正・公平な取引と協働・共生の実現を図っています。調達においては、CSR調達の観点に基づき、腐敗防止、法令遵守、安全衛生、環境保全、人権尊重等を重視した健全な調達に努めています。特に、銅製品の主原料である銅精鉱を海外の鉱山から調達していることから、グローバルな調達活動をする企業として持続可能な開発への責任を果たしていきたいと考えています。買鉱先の鉱山会社に対しては、サステナビリティ投融資ガイドラインやCSR調達基準への遵守を要請するとともに、遵守状況の確認のために定期的にアンケート調査等を実施し、必要に応じて状況の把握や改善を申し入れています。さらに、環境保全や人権尊重をグローバルなサプライチェーンの管理における重要な考慮事項と位置付け、これらを事業プロセスに組み込んでいます。また、「紛争鉱物」問題には、「責任ある鉱物調達」という、より広い観点から取り組みを強化しています。

救済措置

当社グループは、国内外の従業員向けに、匿名での通報・相談が可能な通報・相談窓口を設置しています。また、責任ある鉱物調達に対する懸念については、社内外のステークホルダーが利用可能な専用ホットラインを設けています。人権に関する懸念を速やかに把握・対応するため、通報・相談が寄せられた場合は、適切なフローに基づき処理を行うとともに、通報者保護を徹底した運用体制を構築しています。

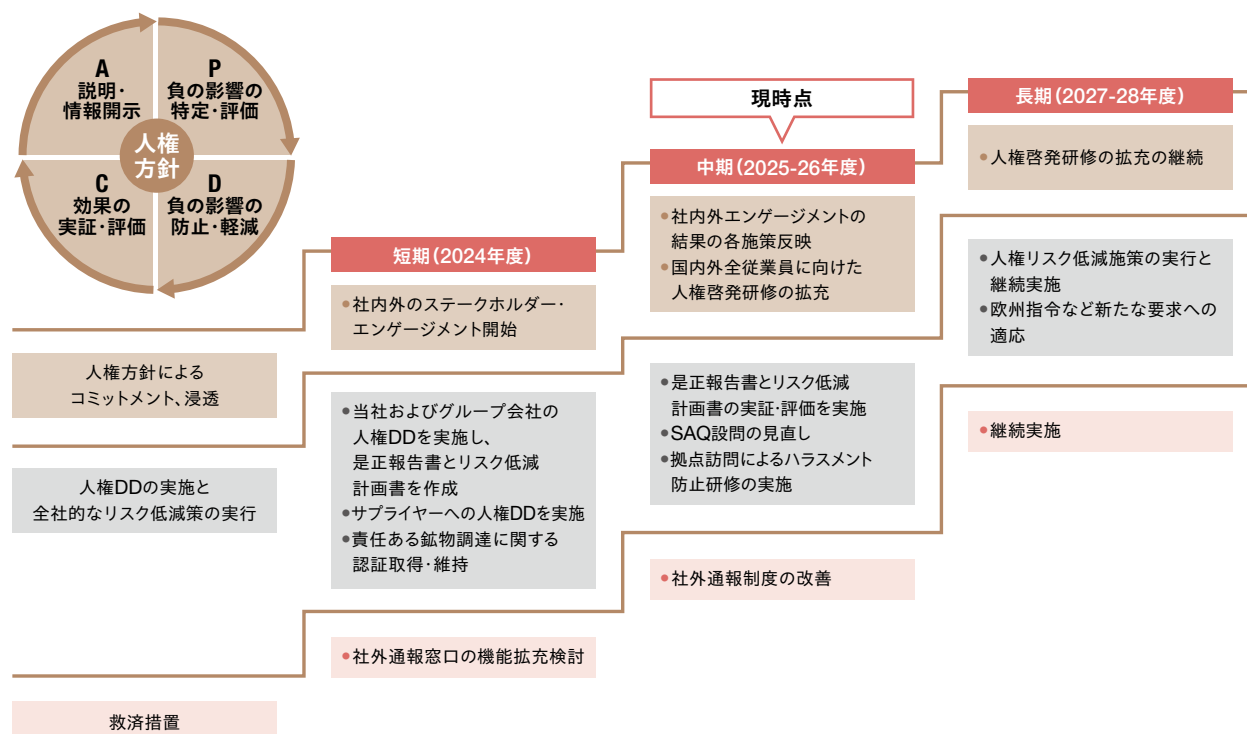
サステナビリティ > 人権

人権デューデリジェンス

当社では、当社拠点およびグループ会社を対象に人権デューデリジェンスを実施し、人権リスクの調査、特定、対応および進捗管理を継続しています。2023年度に計105の当社拠点・グループ会社を対象にセルフチェックシート(SAQ)による人権リスクの調査、特定を行い、各拠点にて特定されたリスクに対する低減策を実施しています。2025年度は、年間取引額

500万円以上のサプライヤー275社を対象にリスク評価および是正対応を実施しました。「ハラスメント」および「責任ある原料・鉱物調達」を当社グループの重点課題と位置付け、2026年度は、各拠点での対応強化やサプライチェーン管理の高度化を通じて、人権リスク低減の実効性向上に取り組んでいきます。

人権関係施策ロードマップ



サプライチェーン上の人権デューデリジェンス

当社の調達部門において、サプライチェーン上の人権リスクへ対応するため、取引先を対象とした人権デューデリジェンスを実施しています。新規取引先の採用審査や重要取引先を対象とした既存取引先定期評価を実施し、サプライチェーン上の人権リスクの特定・評価を行うとともに、是正が必要な場合には改善要求および継続的なモニタリングを実施しています。重要取引先以外の取引先（取引実績や業種リスクから抽出した取引先270社）に対して、2024年度には140社、2025年度には130社の自己評価を実施しました。高リスクが懸念される取引先にはフィードバックおよび是正対応の要請を行い、改善状況の確認を進めています。今後は、より実行性と有効性を伴う実態把握に取り組んでいきます。

人権デューデリジェンス対象範囲

当社拠点・グループ会社：	105 拠点
サプライチェーン(重要取引先)：	343 社
サプライチェーン(その他取引先)：	270 社
調達領域以外のサプライヤー：	275 社

関連記事：

サステナビリティサイト ▶ 人的資本・人権

サステナビリティ > SCQの取り組み

労働安全衛生

当社グループでは、2017年に生じた品質問題を契機に、業務遂行上の優先順位を「SCQDE」と定めその徹底を図っています。「SCQ課題への対応強化」をマテリアリティに設定し、休業4日以上災害ゼロの365日以上継続と火災爆発等事故の撲滅を目指し、取り組みを強化しています。

関連記事：

サステナビリティサイト ▶ 労働安全・衛生

三菱マテリアルグループ安全・健康基本方針

当社グループは、「私たちは、安全と健康をすべてに優先します」を行動規範のひとつとしています。これは、従業員および私たちをとりまく全てのステークホルダーの安全と健康なくしては、彼らとその家族の安定した生活や幸福が実現されず、順調な操業ができず、ひいてはグループの持続的な発展もあり得ないという考えに基づいています。

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、交通事故の根絶を期すため、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。

当社グループ(国内)※の罹災者

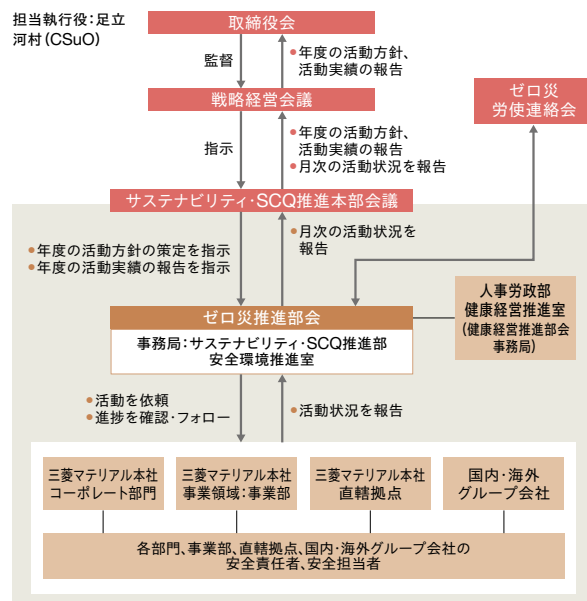
2025年実績
休業：18名(内単体7名)
不休業：50名(内単体23名)
合計：68名(内単体30名)

当社グループ(国内)※の火災爆発等事故

2025年実績
火災：4件(内単体3件)
爆発：0件
漏えい：0件
合計：4件(内単体3件)

※当社と主要グループ会社29社

推進体制



実施内容

当社および国内グループ会社における2025年の労働災害罹災者数は、不休業災害を含めて68名であり、このうち18名が休業を伴う災害でした。当社単体では、当社単体の罹災者数では、2024年に比べて2025年は横ばいとなっています。一方で、目標である「休業4日以上災害無災害継続日数365日」についての2025年の実績は150日であり、目標未達となりました。2026年は、引き続き、休業4日以上災害ゼロの365日以上継続と火災爆発等事故の撲滅を目指すとともに、リスクアセスメントによる設備安全化の徹底の継続や災害情報の振り返りによる類似災害防止、2024年に国内グループ会社も含めて実施した「安全意識調査」を基に、課題改善につなげ、災害を減少させる取り組みを強化していきます。一方、火災爆発等事故発生件数については、2025年は4件(単体では3件)と、2024年の5件(単体では1件)と比べ、横ばいでしたが、いずれも軽微な事故でした。さらなる削減に向けて、事故情報の社内共有等の取り組みを引き続き推進していきます。

労働安全衛生関連

体調管理手法導入等による熱中症ゼロ化達成

2023年に発生した溶錬課での熱中症災害の対策として、職場へのチラー(冷却装置)の設置とミスト散布、水分補給の記録を行いました。チラーの選定やダクトのルートを工夫することにより効率的な冷却を行うとともに、水分補給記録では、水分摂取量だけでなく、排尿回数も記録し体内の水分バランスを把握できるようにしました。さらに脱水症状の確認方法や熱中症チェックリストを職場内に周知することで、万が一熱中症になった場合でも症状の重篤化を防止する対策を実施しています。



小名浜製錬(株)
小名浜製錬所
生産部溶錬課
長谷川 陽祐

現場起点の工夫と改善を積み重ね、仲間の安全と健康を守り抜く職場づくりに挑戦し、より良い明日をつくります。

サステナビリティ > SCQの取り組み

リスクマネジメント

当社グループをとりまくさまざまなリスクの未然防止と発現時の被害・損害の極小化および事業の安定化を目的として、ISO31000に準拠したリスクマネジメントシステムを構築し、運用しています。この活動には三菱マテリアルの本社、直轄拠点、国内・海外グループ会社が一丸となって取り組んでいます。

関連記事：

サステナビリティサイト ▶ リスクマネジメント

方針

当社グループでは次の基本方針に沿ってリスクマネジメント活動を行い、企業価値の向上につながるよう取り組みを実施しています。

リスクマネジメントの基本方針

1. リスク洗い出し、特定：

組織の内部／外部環境を把握し、網羅的にリスクを感知

2. リスク対応：

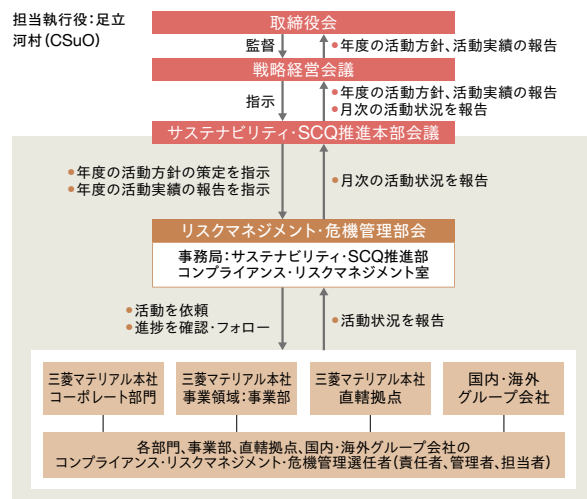
リスク評価に応じた優先順位付けと対応

3. 活動全般：

継続的な実施により、組織的に管理レベルを改善

推進体制

担当執行役：足立
河村 (CSuO)



実施内容

重大リスク(CR)への取り組みと管理体制

当社グループでは、経営戦略、経理・財務、人事、品質などのテーマごとにリスクを整理した「リスク分類表」を基盤として、グループ全体のリスクを網羅的に特定・管理しています。2023～2025年度において事業活動の脅威となる事象を「重大リスク(CR)」と定義し、以下の区分でグループ全体での管理を推進してきました。

● リスクの区分と定義(2025年度まで)

全社CR：経営に重大な影響を及ぼすリスク

全社CR-A：グループ共通性が高いもの(ハラスメント、不正取引、サイバー攻撃、労働力不足の4件)

全社CR-B：共通性は高くないもの(為替変動、火災・爆発等の14件)

事業CR：事業固有の運営に重大な影響を及ぼすリスク

拠点CR：場所やグループ会社固有の運営に重大な影響を及ぼすリスク

これらの区分に基づき、経営への影響度と共通性に応じた階層的なリスク管理を推進しています。

■ 活動状況

当社グループ全体では、リスク分類表に基づく115件を対象に、リスクマネジメントを実施しています。直近3年間(2023～2025年度)では95件、うち2025年度は85件を対象に、本社・拠点・国内外グループ会社が連携し、各リスクの特性や重要性に応じた対応を選定・実施しました。

また、リスクの重要度については、影響度(1～5)と発生可能性(1～5)を乗じた「リスクスコア」により定量的に評価し、拠点・グループ会社ごとのスコアを合算した「リスクスコア合計」に基づき、優先順位付けを行っています。

こうした評価に基づき重点的に管理しているリスクスコア合計上位30件については、2024～2025年度にかけて約8割(25件)でスコアの減少を確認しており、グループ横断でのリスク低減活動が着実に進展しています。

■ 2026年度以降の見直し

4月からの組織変更(事業部制への移行)に合わせて、リスク区分の見直しと定義の明確化を行いました。また、管理ツール(リスクマネジメントシート)や利用環境(情報共有のプラットフォーム)等の整備を行い、さらに実行力を高めていく計画です。

● リスク区分と定義(2026年度以降)

全社リスク(旧全社CR-A)：経営への影響が甚大で共通性が高いもの(ハラスメント、不正取引、サイバー攻撃、労働力不足の4件)

コーポレートリスク(旧全社CR-B)：経営への影響が甚大な上記以外のもの(為替変動、火災・爆発、自然災害等の12件)

事業リスク(旧事業CR)：特定の事業でのみ発生しうる事業全体の運営に重大な影響を及ぼすリスク

拠点リスク(旧拠点CR)：拠点・会社固有の事業運営に重大な影響を及ぼすリスク

サステナビリティ > SCQの取り組み

危機管理

人命の安全確保を最優先とする方針のもと、あらゆるリスクを想定したオールハザードの考え方に基づき、平時の備えから危機事態発生時の迅速な対応までを一体的に整備しています。これにより、事業影響の最小化と確実な事業継続を図り、企業価値の維持・向上に取り組んでいます。

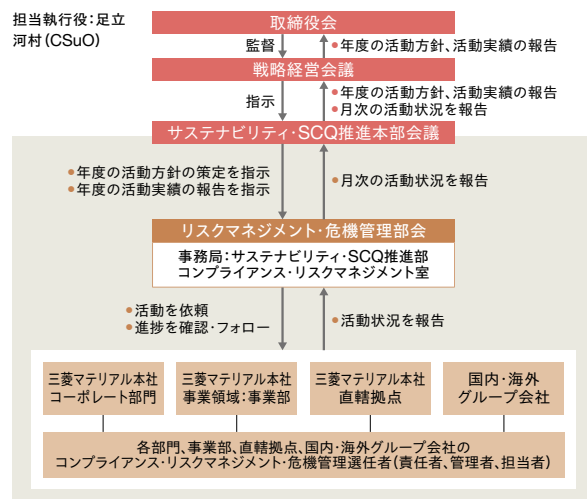
方針・基本的な考え方

当社グループでは、自然災害、事故、品質問題、パンデミック、サイバーインシデント、地政学リスク等の経営または事業活動に重大な影響を与え得る不測の事態に備え、「初動対応」「対策本部運営」「事業継続計画(BCP)」の3フェーズに整理した危機管理の取り組みを実施しています。加えて、年度ごとの活動方針および実績について、推進体制のもとで進捗管理を行うことにより、継続的な高度化を進めています。

人命の安全確保を最優先とし、事業への影響を最小限に抑え、ステークホルダーからの信用を維持することを基本方針としています。

推進体制

担当執行役：足立河村(CSuO)



実施内容(具体的な取り組み)

1. 初動対応

初動対応は、危機発生直後の極めて重要なフェーズであり、従業員とその家族の安全確保と二次被害拡大防止を最優先に、迅速かつ確かな情報収集・共有を行います。

危機発生時の初動対応力向上を目的として、安否確認システムによる安否回答訓練を、国内12,000名超を対象に、年6回実施しています。訓練結果を踏まえ、未回答者へのフォロー手順やシステム運用の見直しにより、初動対応体制を改善しています。

また、海外出張者および海外駐在員の安全確保を目的として、現地の危機情報提供や緊急時の支援等を含む海外セキュリティサービスを活用し、有事に備えた体制を整備しています。

2. 対策本部運営

初動対応での確認結果を踏まえ、必要に応じて本社にて危機事態対策本部を設置し、経営層のリーダーシップのもと、全社横断的な対応を行います。

2025年度には、南海トラフ巨大地震をシナリオとして、本社対策本部設置・運営を想定した訓練を実施し、情報の集約や関係部門との連携について検証しました。

また、自然災害発生時における通信途絶リスクに備え、災害用通信機器の整備を進めることにより、本社対策本部の機能維持の向上を図っています。

3. 事業継続計画

当社グループでは、重大な危機発生時においても、重要事業の継続・早期復旧を図るため、事業継続計画(BCP)を整備・

運用しています。

各拠点においては、地震や感染症を想定したBCP文書を整備、継続的に見直しを実施しています。あわせて、発生事業に抛らず実効性を維持するために、人員、設備、システム、インフラ等の経営資源が制約を受けた場合を想定したオールハザード型BCPへの転換を図り、複数拠点においてワークショップや訓練を実施しています。これにより、未曾有の危機事態が発生した場合でも、事業継続に向けた対応が可能となるよう推進しています。

関連記事：

サステナビリティサイト ▶ リスクマネジメント

危機管理関連

一人ひとりが主体的に創り上げるオールハザード型BCPへ

実効性の強化をテーマに掲げ、従業員一人ひとりの理解促進を目的に全事業部が参画し、経営と製造現場双方の視点を踏まえた実践的な体制・プロセスを備えたオールハザード型BCPを構築しました。策定を通じて抽出した課題を経営課題と捉え、レジリエンス強化につなげるとともに、継続的なブラッシュアップにより全社一丸で危機事態に強い組織づくりを進めていきます。



三菱マテリアル電子化成(株)
総合推進本部
経営企画部経営企画課

大橋 理紗

オールハザード型BCP策定により変化を遂げた従業員の意識を原動力に、さらなるBCP深化への挑戦を重ね、より良い明日へとつなげていきます。

サステナビリティ > SCQの取り組み

コンプライアンス

当社グループは、コンプライアンスを持続的な発展と企業価値向上を支える重要な基盤と位置付けています。「行動規範」のもと、倫理的な企業文化と健全な組織風土の醸成に向けて、コンプライアンス意識の浸透・定着に取り組んでいます。

関連記事：

サステナビリティサイト ▶ コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループでは、コンプライアンスを法令遵守にとどまらず、企業倫理や社会規範を含む広い概念として捉え、ステークホルダーの皆さまの期待に誠実に応えていくことを目指しています。当社グループ全体のコンプライアンス体制強化に向けて、従業員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上と浸透・定着を図るため、国内外での研修をはじめとするさまざまな施策に継続的に取り組んでいます。

当社グループ内でコンプライアンス違反が発生した場合は、関連情報を的確かつ迅速に集約・共有し、適切な対応と教育・研修への反映を通じて、再発防止を図ります。

コンプライアンス推進体制・モニタリング

当社は、コンプライアンスへの対応を担当する執行役を置き、足立執行役常務の監督のもと、行動規範等の遵守を図っています。発生したコンプライアンス違反のうちハラスメント等の重要な案件等は、戦略経営会議、取締役会がサステナビリティ・SCQ推進部コンプライアンス・リスクマネジメント室から報告を受け、適切にモニタリングされています。

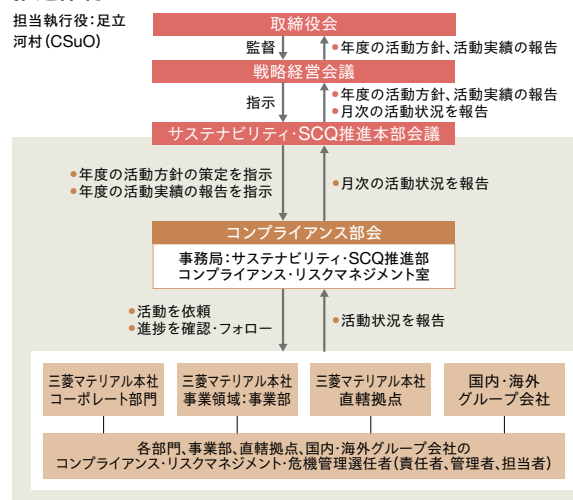
コンプライアンス意識の浸透と実践に向けた取り組み

当社グループでは、毎年10月を「三菱マテリアルグループ企業倫理月間」と定め、全従業員が年に1回コンプライアンス研修を受講する体制を整えています。

2025年度は、「想像力を働かせ、コンプライアンスに関する取り

推進体制

担当執行役：足立河村 (CSuO)



組みの意義を考える」、「グループディスカッションを通じ、自由闊達なコミュニケーションを図る」をテーマに掲げ、「コンプライアンス違反事例」、「ハラスメント」、2017年に当社グループで発生した「品質問題」を取り扱いました。海外グループ会社向けには、「具体的な事例と意見交換を通じて、自分自身で正しい判断とよい行動を選びとる力を養うこと」をテーマに、多言語(12ヵ国語)で研修を実施しました。グループ会社役員に対しては、国内では当社経営幹部と外部弁護士を講師とした研修を、海外では当社経営幹部と海外情勢に精通した外部専門家を講師とした研修を実施しています。また、全従業員を対象としたコンプライアンス意識調査を毎年1回行い、結果の分析を通じて各種取り組みの効果測定・推進に役立てています。

通報制度

当社および国内グループ会社や事業場内作業を請け負う事業者の従業員等からの通報・相談を受け付けるため、2002年12月より匿名での通報が可能な内部通報制度を運用しています。また、三菱マテリアル外部通報窓口は、当社役員の関与が疑われる重大な案件への対応を明確化し、調査の独立性を確保しています。

三菱マテリアルグループ内部通報・社員相談窓口 (公益通報者保護法に基づく対応窓口)

【通報・相談の対象者】

三菱マテリアルおよび国内グループ各社の役員および従業員(嘱託、契約社員、パート、アルバイト、派遣労働者、退職から1年以内の者を含む)並びに国内当社グループの事業場内作業を請け負う事業者の従業員

三菱マテリアル外部通報窓口(2026年5月設置)

【通報・相談の対象者】

当社およびグループ会社の役員および労働者(嘱託、契約社員、パート、アルバイト、派遣労働者を含む)

MMC GROUP GLOBAL HOTLINE

【通報・相談の対象者】

海外グループ会社・海外拠点等(一部を除く)

当社WEBサイト「コンプライアンス・人権」等に関する お問合せフォーム

【通報・相談の対象者】

社内外ステークホルダー

通報・相談等の件数〔年度〕

	2023	2024	2025
三菱マテリアルグループ 内部通報・社員相談窓口	63件	67件	78件
MMC GROUP GLOBAL HOTLINE	4件	6件	5件
当社WEBサイトお問合せ件数	12件 (11月以降)	24件	33件

サステナビリティ > SCQの取り組み

環境管理

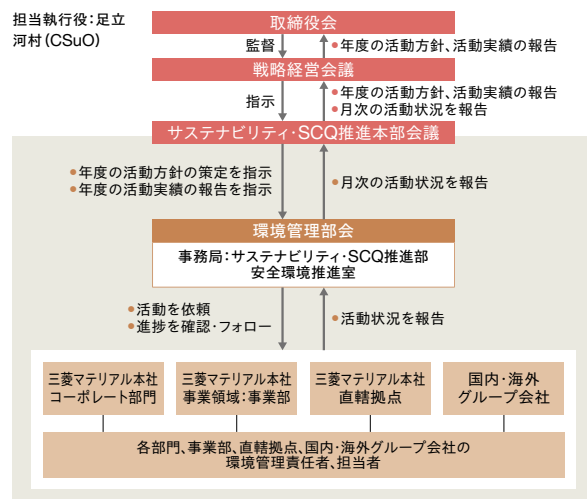
当社グループはISO14001等の環境マネジメントシステムのもと法令遵守を徹底し、中でも廃棄物に関連する法令遵守や適正処理といった廃棄物管理については体制を整備し、選任者への教育を継続的に実施しています。また、産業廃棄物の排出抑制および再資源化に関する具体的な目標を設定しています。

方針

本環境方針は、当社グループのサステナビリティ基本方針に基づき定められ、当社グループの事業活動の基盤となるものであると考えています。

1. 廃棄物リサイクル推進・環境配慮製品の提供
2. 脱炭素化の推進
3. 生物多様性への配慮
4. 水資源の有効利用・保全
5. 自社で保有する山林等の保全
6. 環境教育・社会との共生

推進体制



実施内容

環境法規制の遵守

当社グループの各拠点ではISO14001等の環境マネジメントシステムを運用し、法令遵守と環境パフォーマンス向上に向けた継続的な活動を進めています。特に当社グループでは廃棄物に関連する法令遵守や適正処理といった廃棄物管理を重要業務と位置付け、各拠点で廃棄物管理に特化した管理者・担当者を選任しています。管理者には廃棄物リスクや管理者に求められる役割の理解を目的とした教育、担当者には廃棄物処理法の規制内容の理解を目的とした教育を実施しています。

また、当社グループの拠点で環境関連法令違反が発生した場合には、類似事案の発生防止のため全社に情報を共有しています。

産業廃棄物の排出抑制への取り組み

当社グループでは、資源循環型社会構築への貢献のため、事業活動に伴い発生する産業廃棄物の排出抑制に関するグループ目標を設定しています。製造拠点では、原材料の梱包材や副資材の有価物化率向上、排水処理で発生する污泥の削減等に取り組んでいます。

プラスチック使用製品産業廃棄物等の排出抑制・再資源化への取り組み

プラスチック資源循環促進法で定められる多量排出事業者に該当する当社は、プラスチック使用製品産業廃棄物等の排出抑制および再資源化に関する目標を設定し、熱回収や埋め立て処分から、使用量削減や資源循環への転換を図っています。

当社グループ※の産業廃棄物の排出抑制

当社グループ目標「売上高に対する産業廃棄物の排出量（対売上高排出量）を、2030年度に2023年度比で6%低減する。」

2025年度実績
2023年度比で **1%**増加

当社のプラスチック使用製品産業廃棄物等の排出抑制・再資源化

当社目標「2027年度までに、プラスチック使用製品産業廃棄物等を2021年度（1,115t）比で35%を排出抑制および再資源化する。」

2025年度実績
2021年度比で **34%**の排出抑制
および再資源化

関連記事：

サステナビリティサイト ▶ 汚染防止

環境管理関連

包装資材の見直しを通じた、プラスチック使用量削減へ

包装資材の変更に伴い、機械の選定から導入、運用に至るまで多くの課題やトラブルがありました。特に新工程の立ち上げにおいては、作業効率を考慮した現場レイアウトの設計や帯掛けルールの確立など、基盤づくりに苦労しましたが、メーカーとの連携を通じて原因の特定に努め、備品の見直しや検証を重ねた結果、プラスチック使用量の削減に貢献することができました。



明石製作所
品質保証部検査課
藤原 優芽

現場視点での改善活動を通じて、当社グループのプラスチック使用製品産業廃棄物／産業廃棄物の排出抑制を目指します。

※当社製造拠点と製造拠点を有する主要グループ会社46社を対象

サステナビリティ > SCQの取り組み

生物多様性

TNFD※フレームワークに基づき、事業活動が自然に及ぼす影響と自然への依存を把握し、リスクと機会を評価します。生物多様性への配慮を事業活動に組み込み、自然との共生と持続的な企業価値向上の両立を目指します。

基本的な考え方

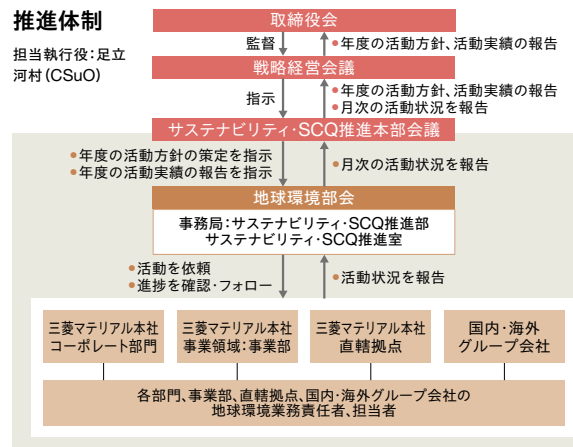
当社グループは、行動規範第5章に「生物多様性に配慮して、自然との共生に努めます」と定め、生物多様性への配慮を事業の基本姿勢として社内外に明示しています。2024年9月には、生物多様性問題に関する社会環境の変化を踏まえて、当社としての取り組み方針をより具体化するため、環境方針に基づく方針として、生物多様性保全方針を制定しました。この方針に基づき、生物多様性へ配慮した事業活動を推進しています。

ガバナンス

当社は、生物多様性保全問題を含むサステナビリティ課題への対応を担当する執行役、分野別最高責任者(CSuO)を置いています。また、コーポレート部門に専門部署である「サステナビリティ・SCQ推進部サステナビリティ・SCQ推進室」を設置しています。同室が事務局を務める「地球環境部会」では、TNFD提言に基づいた自然関連課題の把握、自然関連のリスクおよび機会の評価管理、ネイチャーポジティブな社会に向けた活動計画作成等を推進しています。これらの取り組みは、戦略経営会議、取締役会に報告され、適切にモニタリングされています。

戦略

TNFDのフレームワークで推奨されているLEAPアプローチ(TNFDが推奨する開示にあたってのプロセス(Locate、



Evaluate、Assess、Prepareの頭文字をとったもの))を活用して、「事業活動と生物多様性に関する依存と影響の把握」、「事業拠点と自然との接点に関する評価」、「リスクと機会の分析」を実施しました。詳細については、2025年5月にTNFDレポートとして公開しています。



CSuO
河村 裕二

サステナビリティ推進において重要なのは、理念や制度を整えることにとどまらず、それを国内外の現場で日々の実践として定着させることです。当社の強みである資源循環や再生可能エネルギーの開発・導入を含む取り組みも、現場に根差した行動と、社内外の多様なステークホルダーとの対話の積み重ねによって、その価値をさらに高めることができます。私は、さまざまな対話を通じて把握した企業価値向上に資する課題や期待を踏まえ、安全、人権、コンプライアンス、環境管理に関する取り組みを着実に前進させるとともに、非財務目標の定量化を進め、進捗や成果をより明確に示していきたいと考えています。何を目指し、どこまで進み、なお何が課題として残るのかを丁寧に開示することで取り組みの実効性を高め、社会からの信頼に応えるとともに、持続可能な成長を支える経営基盤の強化につなげていきます。

関連記事：

サステナビリティサイト ▶ TNFDレポート

サステナビリティサイト ▶ 生物多様性に関する取り組み(TNFDに則った開示)

リスクと影響の管理

当社グループでは、生物多様性保全に関するリスクを当社グループの業績および財政状態に重要な影響を及ぼす可能性がある主要なリスクのひとつとして認識しており、リスクマネジメント活動の中で取り組みを進めています。当社グループのリスクマネジメント体制の詳細はP50「リスクマネジメント」をご参照ください。

指標と目標

当社グループが自然に関連して設定している目標は気候変動とプラスチックに関する目標があります。それ以外の内容については、TNFDレポートでの評価結果を参考に、指標と目標を検討していきます。

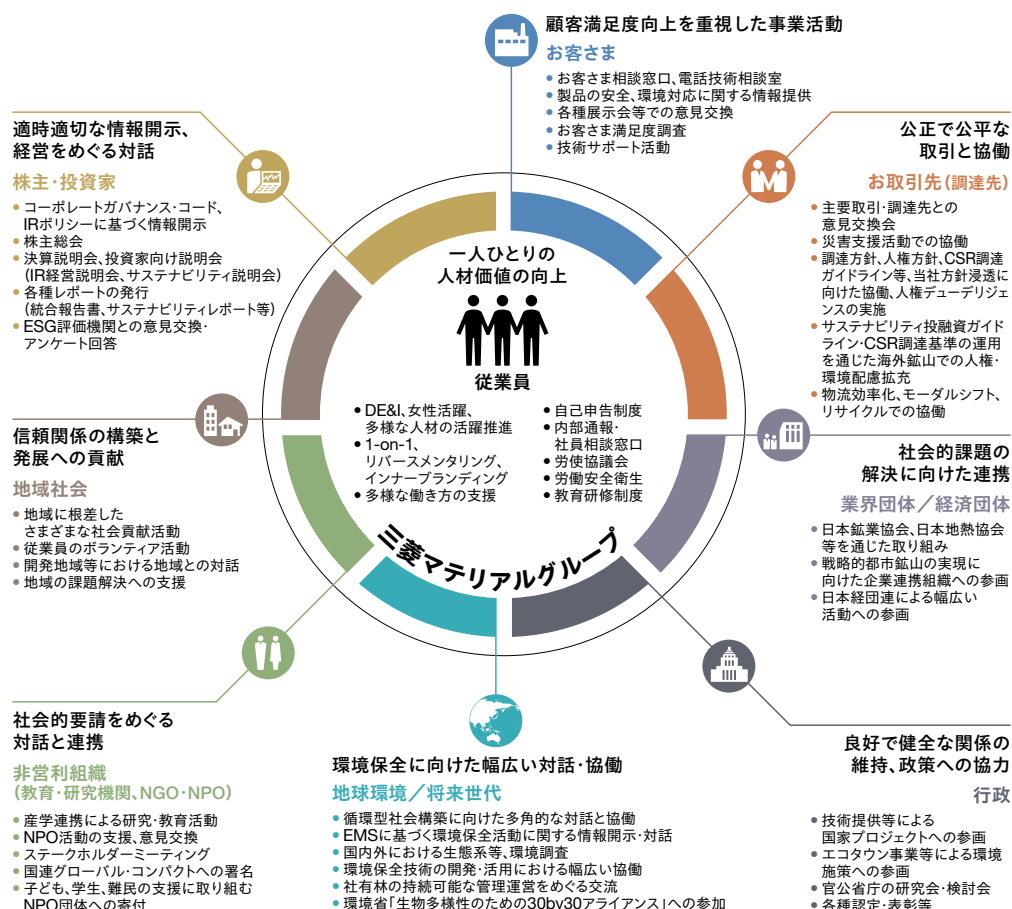
VOICE

サステナビリティ

ステークホルダーとのコミュニケーション

当社グループでは、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じ、当社グループに対する期待や要請を事業戦略や活動に組み込むことが、持続可能な企業経営を進めるうえで重要と考えています。コミュニケーションの機会を充実させながら、ステークホルダーの皆さまの視点をより深く経営に反映することに努めています。

ステークホルダーとの関係構築の考え方と主なコミュニケーション方法



株主・投資家との対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、CEO・CFOが中心となって積極的に株主・投資家との建設的な対話を実施しています。IR室では、社内での情報交換を進めるとともに、株主・投資家との対話を通じて得られた意見を経営陣へフィードバックする体制を整備しています。機関投資家に対しては、決算実績、業績見通しを中心に四半期ごとの決算説明会を実施しているほか、製品や戦略への理解を深めていただく機会として、IRイベントを積極的に開催しています。これらの活動を通じて、当社の理解促進と対話の充実に努めています。

対話実績（2025年度）

	実績
決算説明会	4回
中経進捗説明会	1回
中期経営戦略説明会	1回
事業戦略説明会	1回
サステナビリティ説明会	1回
CEO/CFOスモールミーティング	4回
社外取締役スモールミーティング	2回
国内機関投資家向け工場見学会	1回
国内機関投資家・アナリストとの個別面談	217件
国内株主とのエンゲージメント	14件
海外機関投資家との個別面談	9件
海外投資カンファレンスへの参加	1回
個人投資家向け説明会	2回

経営陣や取締役会に対するフィードバックの実施内容

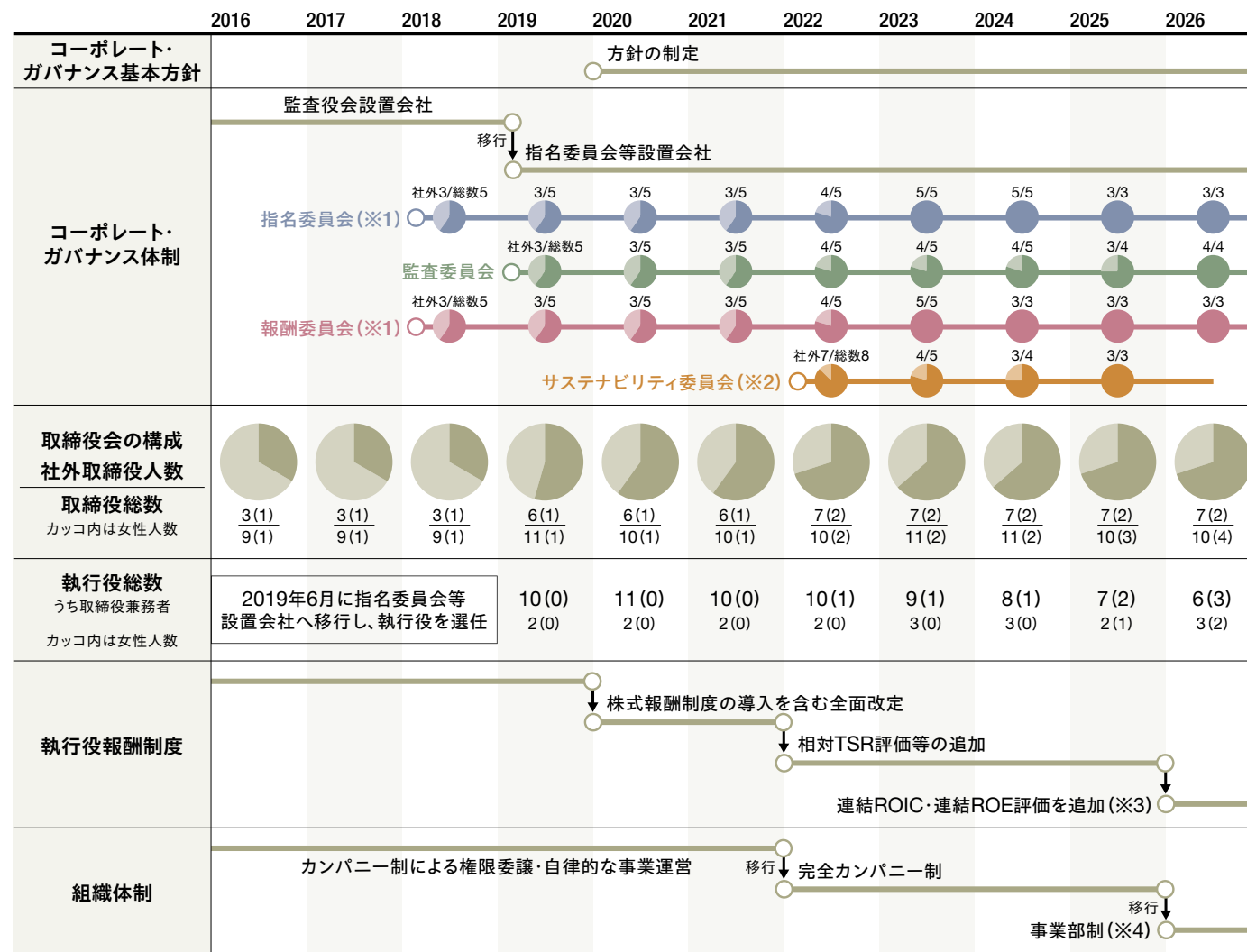
IR室は、アナリストや株主・投資家との対話の内容をCEOおよびCFOに随時報告するほか、四半期ごとに戦略経営会議、取締役会にIR活動として資本市場の評価や関心事をフィードバックしています。また、経営陣とIR室では、対話で得た意見を参考に、IRイベントや開示資料の改善と拡充など、IR活動の改善に努めています。

なお、2026年3月期におけるアナリスト・機関投資家の主な関心事は以下のとおりです。

- ・中期経営戦略の見直し・策定に至る背景と社内議論
- ・資源循環ビジネスを中心とする成長戦略と競争優位性
- ・抜本的構造改革の進捗と収益改善への道筋
- ・配当・自己株式取得を含む株主還元方針
- ・地政学リスクや市況変動を踏まえた外部環境認識と実力利益の動向

コーポレート・ガバナンス

※4 2026年4月1日より事業部制へ移行



サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

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

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



〔後列 左から〕

足立 美紀
執行役常務 CTO

ジェイソン フランク
社外取締役

相樂 希美
社外取締役

武田 和彦
社外取締役

張 守斌
執行役常務
プロダクト領域全般担当

別府 理佳子
社外取締役

〔前列 左から〕

桐山 一憲
社外取締役

野川 真木子
取締役
執行役常務 CHRO

佐々木 一郎
社外取締役
取締役会議長

田中 徹也
取締役
執行役社長 CEO

平野 華世
取締役
執行役常務 CFO

五十嵐 弘司
社外取締役

井上 達也
執行役常務
マテリアル領域全般担当

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

基本的な考え方

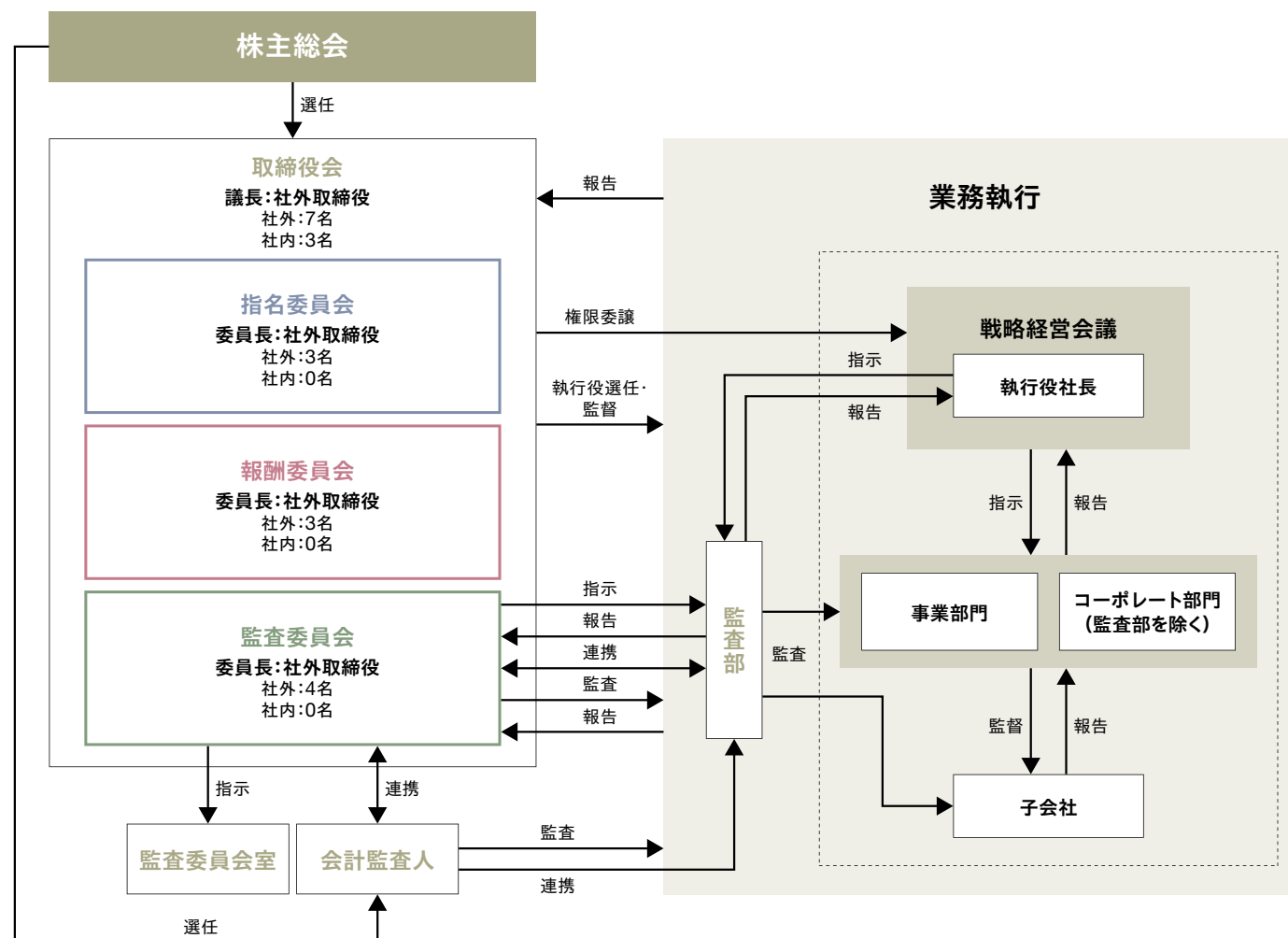
- 当社は、取締役会が定める当社グループの企業理念、ビジョン、価値観、行動規範、私たちの目指す姿およびコーポレート・ガバナンス基本方針等に基づき、株主、投資家をはじめ従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会等の当社グループに係る全てのステークホルダーとの信頼関係を構築するとともに、コーポレート・ガバナンスを整備しています。
- 当社は、会社法上の機関設計として、指名委員会等設置会社を採用し、監督と執行を分離することにより、取締役会の経営監督機能の強化、経営の透明性・公正性の向上および業務執行の意思決定の迅速化を図っています。
- 当社は、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の最重要課題のひとつとして、継続的に改善に取り組めます。

当社グループは、「人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する」ことを目指す姿とし、その実現に向け、全社視点での資源配分を強化し、各機能を集約することで経営基盤を強化することを目的に、2026年度よりカンパニー制から事業部制へ移行しています。

関連記事：

コーポレートサイト
▶ コーポレート・ガバナンス基本方針／報告書

コーポレート・ガバナンス体制の概要(2026年6月23日時点)



サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

取締役一覧 (2026年6月23日現在)

※2025年度開催の取締役会等への出席状況は、各取締役の在任期間中に開催された取締役会、および各取締役の各委員在任期間中に開催された各委員会における出席状況を記載しています。

佐々木 一郎 社外取締役 取締役会議長 指名委員 報酬委員 1983年 4月 ブラザー工業(株) 入社 2005年 1月 ブラザーU.K.社 取締役社長 2008年 4月 ブラザー工業(株) NID開発部長 2009年 4月 同社 執行役員 2013年 4月 同社 常務執行役員 2014年 6月 同社 取締役 常務執行役員 2016年 6月 同社 代表取締役 常務執行役員 2017年 4月 同社 代表取締役 専務執行役員 2018年 6月 同社 代表取締役社長 2024年 6月 同社 取締役副会長 2025年 6月 当社 取締役 2025年 6月 ブラザー工業(株)顧問(現) 2026年 6月 当社 取締役(取締役会議長)(現) 取締役会等への出席状況(2025年度) 取締役会 15回／15回(100%) サステナビリティ委員会 9回／9回(100%)	五十嵐 弘司 社外取締役 指名委員 報酬委員長 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) 取締役会等への出席状況(2025年度) 取締役会 21回／21回(100%) 指名委員会 12回／12回(100%) 報酬委員会 11回／11回(100%) サステナビリティ委員会 3回／3回(100%)	武田 和彦 社外取締役 監査委員長 1983年 4月 ソニー(株) 入社 2001年10月 ソニー・エリクソン・モバイル コミュニケーションズ社 バイスプレジデント 経理担当 2006年 4月 ソニーNECオプティアーク(株) 執行役員 CFO 2008年 8月 ソニー・ヨーロッパ社 シニアバイスプレジデント 経営管理・経理担当 2013年10月 ソニー(株) バイスプレジデント 総管理部門 部門長 2015年 6月 同社 執行役員 コーポレートエグゼクティブ 経営企画管理・経理担当 2018年 1月 同社 執行役員 コーポレートエグゼクティブ 経営企画管理・経理担当・CIO 2018年 7月 同社 執行役員 ソニー・インタラクティブ エンタテインメント社 副社長兼CFO 2021年 7月 ソニーグループ(株) 社友(現) 2022年 6月 当社 取締役(現) 取締役会等への出席状況(2025年度) 取締役会 21回／21回(100%) 指名委員会 3回／3回(100%) 監査委員会 17回／17回(100%)	別府 理佳子 社外取締役 指名委員長 報酬委員 1992年 8月 スローター・アンド・メイ 法律事務所 入所 1994年 9月 シモンズ・アンド・シモンズ 法律事務所 入所 1994年10月 イングランド・アンド・ウェールズ 事務弁護士会 登録 1997年 5月 長島・大野法律事務所 出向 1998年 5月 日本輸出入銀行 出向 2001年 9月 シモンズ・アンド・シモンズ 法律事務所 パートナー弁護士 2001年10月 第二東京弁護士会 登録 (外国法事務弁護士) 2008年 9月 ロヴェルズ法律事務所 パートナー弁護士 2017年10月 スクワイヤ外国法共同事業 法律事務所 パートナー弁護士 2022年 6月 当社 取締役(現) 2024年 6月 スクワイヤ外国法共同事業 法律事務所 カウンセル弁護士(現) 取締役会等への出席状況(2025年度) 取締役会 21回／21回(100%) 指名委員会 12回／12回(100%) 監査委員会 4回／4回(100%) 報酬委員会 13回／13回(100%)	桐山 一憲 社外取締役 監査委員 1985年 4月 ブロクター・アンド・ギャンブル・ ファー・イースト・インク 入社 2002年 7月 ザ・ブロクター・アンド・ギャンブル・ カンパニー ノースイーストアジア バイスプレジデント兼営業本部長 2005年 7月 同社 グローバルスキンケア バイスプレジデント 2007年 7月 ブロクター・アンド・ギャンブル・ ジャパン(株) 代表取締役社長 2012年 7月 ザ・ブロクター・アンド・ギャンブル・ カンパニー 米国本社 プレジデント兼アジア最高責任者 2017年 9月 (株)forGL 代表取締役(現) 2024年 6月 当社 取締役(現) 取締役会等への出席状況(2025年度) 取締役会 21回／21回(100%) 監査委員会 17回／17回(100%) サステナビリティ委員会 12回／12回(100%)
---	--	--	---	--

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス
取締役一覧

相樂 希美
社外取締役

監査委員

1989年 4月 通商産業省 入省
2011年 7月 (独)新エネルギー・産業技術総合
開発機構
環境部長
2014年 4月 (独)石油天然ガス・金属鉱物資源
機構
備蓄企画部長
2015年 7月 経済産業省
大臣官房情報システム厚生課長
2017年 7月 同省 東北経済産業局長
2020年12月 住友化学(株) 入社
2021年 4月 同社 理事サステナビリティ推進部、
レスポンシブルケア部担当
(2021年6月退任)
2024年 6月 当社 取締役(現)

取締役会等への出席状況(2025年度)

取締役会 21回／21回(100%)
監査委員会 17回／17回(100%)
サステナビリティ委員会 12回／12回(100%)

ジェイソン フランク
社外取締役

監査委員

2002年 2月 ピー・エム・ピー・ジャパン(有)
取締役
2005年10月 ピー・エム・グローバル(株)
代表取締役
2006年12月 インテグラ・ストラテジック・
トランスフォーメーション・
コンサルティング社 入社
2009年 4月 The Top Notch Group(同)
マネージングディレクター
2010年10月 伊藤忠欧州会社 入社
2013年11月 同社 金属部長兼
ソーラービジネス部長
2016年 4月 ヨーロピアン・タイヤ・
エンタープライズ社
グループディレクター
データアナリティクス・事業開発担当
2021年 5月 ハイヤカー社
取締役会議長兼最高財務責任者
(CFO)
2022年 1月 リアダプト・データ・サイエンス社
マネージングディレクター(現)
2026年 6月 当社 取締役(現)

田中 徹也
取締役
執行役社長 CEO

全般統括、監査、経営戦略担当

1986年 4月 当社 入社
2020年 4月 執行役常務
加工事業カンパニー プレジデント
2023年 4月 執行役常務 CGO
2024年 4月 執行役常務 CSuO
2025年 4月 執行役社長 CEO
2025年 6月 取締役 執行役社長 CEO(現)

取締役会等への出席状況(2025年度)

取締役会 15回／15回(100%)

平野 華世
取締役
執行役常務 CFO

CFO担当領域、調達、資源事業担当

2004年 4月 (株)さくら総合事務所 入社
2004年 9月 新日本監査法人 入所
2008年 3月 モルガン・スタンレー証券(株)
入社
2009年 1月 新日本有限責任監査法人 入所
2013年 9月 (株)LIXIL 入社
2017年 1月 (株)LIXILグループ(現(株)LIXIL)
転籍
2021年 4月 同社 常務役員
IR室長
2022年10月 同社 常務役員
IR室リーダー
Finance & Treasury 部門
Corporate Accounting & Treasury/
Tax リーダー
2024年 4月 当社 入社
経理財務部長
2025年 4月 執行役常務 CFO
2025年 6月 取締役 執行役常務 CFO(現)

取締役会等への出席状況(2025年度)

取締役会 15回／15回(100%)

野川 真木子
取締役
執行役常務 CHRO

CHRO担当領域、法務総務、広報、
ビジネストランスフォーメーション担当

1994年 4月 花王(株) 入社
1999年 8月 ヒューイット・アソシエイツ(株)
入社
2001年 9月 ゼネラル・エレクトリック・
インターナショナル・インク
日本支社 入社
2012年 4月 日本アイ・ビー・エム(株) 入社
理事GTS事業人事担当
2014年 6月 IBM コーポレーション
HRディレクター
2015年 6月 日本アイ・ビー・エム(株)
執行役員GBS事業人事担当
2016年 8月 スリーエムジャパン(株) 入社
執行役員人事担当
2021年 3月 当社 入社
2021年 4月 執行役員
人事部長
2022年 4月 執行役常務 戦略本社
人事戦略部長
2023年 4月 執行役常務 CHRO
2026年 6月 取締役 執行役常務 CHRO(現)

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

取締役スキルマトリックス・主要テーマに対する貢献・提供視点

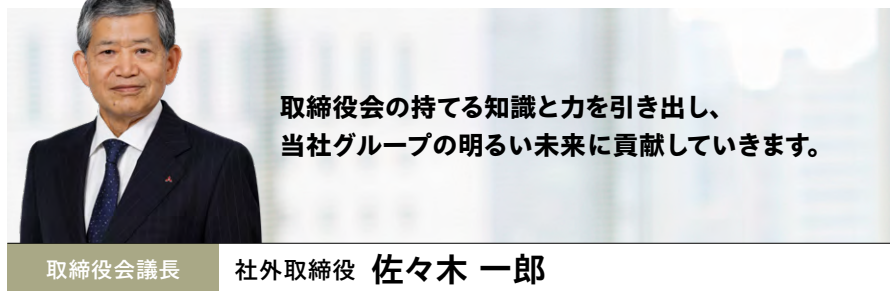
取締役が有する主な専門性および経験をスキルマトリックスに図示しています。また、中期経営戦略(2026～2028年度)の達成に向けて、取締役が、スキルマトリックスに示したそれぞれが有する専門性および経験に基づき、どのような視点から貢献し、知見を提供しているかを記載しています。

氏名	当社以外の 業界経験	専門性・経験							経営戦略の 実行に対する監督	中期経営戦略(2026～2028年度)		サステナビリティ課題への対応に対する監督	
		企業経営 組織運営	国際的 経験	営業販売	生産技術	研究開発	法務	財務会計		策定全般	収益性、 資本効率の向上	人的資本の強化	地球環境問題への 対応強化
佐々木 一郎 独立役員	電子機器・ 産業用機器	●	○	○	○	●			製造業における経営トップ経験からの視点		顧客視点の商品開発の 経験および全社的な IT活用の取り組みを主導した 経験からの視点	製造業・技術者の 人事マネジメント経験からの 視点	製造業においてCEOとして 環境への取り組みを 主導した経験からの視点
五十嵐 弘司 独立役員	食品・ 食品素材	●	○		●	○		○	中長期の経営戦略 遂行経験からの視点	事業構造改革を主導した 経験からの視点	生産技術・開発に関する 実務経験からの視点	製造業・技術者の 人事マネジメント経験からの 視点	将来のトレンド、 外部有識者との交流など 幅広い観点からの課題提起
武田 和彦 独立役員	コングロマリット	●	○	○			○	●	製造業における グローバルマネジメント 実務経験からの視点	財務的視点からの 課題提起	CFOとしての 豊富な経験に基づく 経営管理に関する視点	グローバル企業の経営幹部 としての経験からの視点	
別府 理佳子 独立役員	法曹		●				●		事業のグローバル展開に 関する深い知見からの視点	多くの国内・海外企業間の 協業案件を担当した 経験からの視点		多様性に関する 活動・取り組み経験からの 視点	
桐山 一憲 独立役員	一般消費財	●	●	○				○	製造業におけるグローバル企業の経営経験からの視点		マーケティングに関する 豊富な経験からの視点	経営幹部育成に関する 深い知見からの視点	
相楽 希美 独立役員	経済産業行政	●	○			○	○		分野横断的な 技術的知見からの視点	資源循環行政に携わった 経験からの視点		官庁における 人事マネジメント経験からの 視点	地球環境行政に携わった 経験からの視点
ジェyson フランク 独立役員	自動車関連事業、 再生可能 エネルギー	●	●	○				○	日本および欧州の 複数企業における 投資案件に関する 豊富な実務経験からの視点		日本および欧州の 複数企業における 経営改革の主導・ 支援経験からの視点	日本および欧州の 複数企業における 人事マネジメント 経験からの視点	欧州において 再生可能エネルギー事業に 携わった経験からの視点
田中 徹也	-	●			○	●	○		当社CEOとしての当社グループの経営統括経験からの視点、 議論のリード		当社製造現場における 豊富な実務経験からの視点	当社製造現場における 人事マネジメント経験からの 視点	当社地球環境担当役員と しての経験からの視点
平野 華世	住宅設備	●	○					●	当社CFOとしての経験からの視点		当社の財務体質改善を 主導する立場からの視点	メーカー企業における 人事マネジメント経験からの 視点	
野川 真木子	コングロマリット、 化学、IT	●	●				○		当社CHROとしての経験からの視点		グローバル企業における組織・人材開発、 人事制度の企画・運用に関する経験からの視点		

○……有している専門性・経験(●は主たるもの) ※上記スキルマトリックスは取締役が有する全ての知見を表すものではありません。 ※取締役について貢献度の高い項目を中心に記載しています。

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

取締役会議長メッセージ



取締役会議長

社外取締役 佐々木 一郎

2026年6月より、取締役会議長に就任いたしました。2025年度の実績は、事業環境の変化への迅速な対応と収益性の改善を通じて経営基盤を安定させるために、執行側の施策を適切にモニタリングし、後押しする活動に注力しました。中期経営戦略の見直しに伴い、当社グループは資源循環事業を今後の成長戦略の中心に据える方針を示しましたが、その実現には、E-Scrapの回収体制の強化やリサイクル設備への投資推進、余剰設備の適正化など、多くの取り組みが必要です。ほかにも、在庫管理体制の見直しや販売価格の迅速な改定といったさまざまな課題があります。取締役会としては、これら事業課題への対応状況の監督と解決に向けた助言に加え、経営陣の世代交代についても取り組んできました。

また、取締役会の重要な役割のひとつにサステナビリティ経営のモニタリングがあります。これまでその中心的な役割はサステナビリティ委員会が担ってきましたが、サステナビリティ経営のモニタリングについては取締役会全体で主体的に関与する体制となったため、2026年6月をもって発展的に解散

し、取締役会にその役割を統合しました。現在は、執行側におけるサステナビリティ課題の取り組み状況などを取締役会としてモニタリングするとともに、取締役会全体で議論する体制へと移行しています。

昨今、AIをはじめとするデジタル技術が急速に進歩することによりビジネススピードが飛躍的に加速し、またロボティクス技術の発展により省人化・自動化の拡大が進んでいます。さらに、地政学的な変動に伴い、サプライチェーンが変化し、資源価格も不安定な状況が続いています。外部環境が大きく変化する中で重要なのは「企業は人なり」という考え方であり、従業員一人ひとりの成長が当社グループ全体の成長につながり、ひいてはステークホルダーや社会への貢献の源泉となります。

当社の取締役は、その全員が多様で豊かな経験を有するとともに、当社グループの企業価値を高めようという強い意欲にあふれています。取締役会議長として、その取締役の持てる知識と能力を最大限に引き出したうえで人と組織の成長を後押しし、当社グループの明るい未来に貢献してまいります。

取締役会等での議論内容

取締役会の概要

取締役会の役割・責務は以下のとおりです。

- 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。
- 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迅速な意思決定および業務執行をすることができるよう、適切な範囲の業務執行の決定の権限を執行役に委譲する。
- 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。

社外取締役は、取締役および執行役の職務執行の妥当性について客観的な立場から監督を行うことや、専門的な知識や社内出身役員と異なる経験から会社経営に対して多様な価値観を提供することを通じ、取締役会の経営監督機能をより高める役割を担っています。

取締役会は、2026年6月23日現在(第101回定時株主総会終了時点)、10名(うち社外取締役7名)の取締役で構成されています。

取締役会の主な審議テーマ

審議内容	取締役会での審議回数	
	決議事項	報告事項
経営戦略・事業関係	9回	23回
サステナビリティ関係	2回	4回
コーポレート・ガバナンス関係	3回	1回
決算・IR・財務関係	3回	31回

審議内容	取締役会での審議回数	
	決議事項	報告事項
コンプライアンス・内部統制関係	1回	10回
委員会関係	1回	41回
役員関係	10回	1回
その他	2回	4回

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス 取締役会等での議論内容

取締役説明会

- 取締役が当社事業をより良く理解し、企業価値向上に向けて執行側と意見交換できるよう、取締役向けの説明会(取締役説明会)を開催しています。説明会では、中期経営戦略の練り直しや個別事業の概況等について説明し、意見交換等を行っています。
- 説明会で協議するテーマについては、主に以下のような観点から設定しています。
 - ①執行側から取締役に説明をすべきと考える事項(経営判断の前提となる当社事業に関する情報等)について説明し、執行側と取締役との間の情報の非対称性の解消を図ること
 - ②取締役あるいは執行側が、企業価値向上に向けて取締役と執行側とで議論すべきと考える事項について、意見交換をすること
- 2025年度は、計38回開催しました。中期経営戦略については、2025年5月～11月にわたり15回の取締役説明会において、見直し後の全体構想や個別事業戦略案、成長ストーリー等について意見交換を行いました。このほかに、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進等のサステナビリティに関する事項や、個別事業戦略の進捗等についても意見交換を行いました。
- 2025年度に取締役説明会で取り扱ったテーマについては、下表をご覧ください。

取締役説明会で取り扱ったテーマ(2025年度)

2025年		11月11日	中期経営戦略関係
4月23日	決算関係	11月26日	コンプライアンス関係
5月14日	決算関係	12月10日	マテリアリティ、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン、個別事業戦略、グループ会社関係
5月28日	中期経営戦略関係		
6月11日	中期経営戦略関係		
7月9日	中期経営戦略関係		
7月30日	中期経営戦略関係		
8月7日	中期経営戦略関係	2026年	
8月27日	中期経営戦略関係	1月28日	個別事業戦略
9月10日	中期経営戦略関係	2月12日	個別事業戦略
9月30日	中期経営戦略、個別事業戦略関係	2月25日	経営方針、個別事業戦略、取締役会関係
10月8日	中期経営戦略、取締役会関係	3月11日	予算、デジタル・トランスフォーメーション、個別事業戦略関係
10月29日	中期経営戦略、個別事業戦略、グループ会社関係		

取締役のコミュニケーション

取締役会等にかかる十分な日程の確保

取締役会、各委員会および取締役説明会等における審議や検討に十分な時間をかけられるように、月に2日(終日)を確保しています。当該日程において、取締役会、各委員会、取締役説明会に加え、後掲する「意見交換会」等を実施しています。

社外取締役との1-on-1

取締役会等における議論とは別のコミュニケーションの機会として、社外取締役と社長の1-on-1および社外取締役と取締役会議長の1-on-1を、それぞれ2ヵ月に1回ずつ実施しています。これにより、社外取締役は取締役会等における議論の背景や当社グループの状況等に関して理解を深め、経営の監督や会社の方向性に関する議論をより適切に行えるものとなっています。社外取締役と社長の1-on-1においては、自由に話題を選び、密接に意見交換することができるため、社長にとって業務執行への示唆を得る機会ともなっています。

投資家面談等

株主をはじめとする機関投資家等の株式市場の意見を適切に取締役会にフィードバックできるよう、取締役にさまざまな対話の機会を設けています。社外取締役と国内機関投資家とのスモールミーティングを定期的 to 実施しているほか、執行側が実施する機関投資家面談の内容を取締役に提供し、当社に対する株式市場の考えを取締役会全体で共有しています。

取締役による意見交換会

取締役が、幅広い事項について情報交換や認識共有を行ったり、実効性の高い議論を行うため、意見交換の場を設けています。テーマに応じて、非業務執行取締役のみ、あるいは取締役全員など、参加者の構成を都度適切に設定しているほか、必要に応じて社長や執行役等を招き、議論に必要な情報提供を受けることも行っています。

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス 取締役会等での議論内容

社外取締役の拠点視察等

当社グループの事業に対する理解を深めるため、社外取締役を対象に拠点視察を実施しています。2025年度は、当社グループの事業戦略上特に重要な拠点や、これまで視察実績のない拠点を中心に視察を実施し、事業および拠点への理解を一層深めました。また、社外取締役は、全社開発戦略会議（イノベーションセンターで開催される開発戦略に関する全社的な会議）にも、オブザーバーとして参加しています。

社外取締役と従業員の対話の機会

社外取締役が拠点視察した際に、当社従業員との対話の機会を設けています。これは、社外取締役が当社グループの従業員についてより理解を深めること等を狙いとしています。また、従業員への刺激となり、さらなる動機付けにつながることも意図しています。



三田工場（兵庫県）の視察

コーポレートセクレタリ室の設置

取締役会・指名委員会・報酬委員会の事務局機能等の強化を図るため、また、当社のコーポレート・ガバナンスのあり方を戦略的に検討していくため、コーポレート部門にコーポレートセクレタリ室を設置しています。

中期経営戦略2030の振り返り

当社は、2022年度に中期経営戦略「中経2030」を策定し、2023年度～2025年度をPhase1、2026年度～2030年度をPhase2として、段階的に施策を推進してきました。しかしながら、Phase1を振り返ると、外部環境の大きな変化もあり、計画していた業績目標を達成することはできませんでした。

取締役会はこの結果を重く受け止め、Phase1の総括と今後の方向性について、取締役会における議論に加え、執行側との間でも議論を重ねてきました。

議論においてまず取り上げられたのは、計画の前提となる外部環境の変化です。昨今、需要動向やTC/RC等の前提条件が大幅かつ急速に変化しています。このような状況下では、当初計画した取り組みを適宜見直し、状況に応じた柔軟な対応を取ることが一層重要となっているとの認識を共有しました。また、数値目標の達成に向けた各施策についても、その規模感や時間軸、成果を創出する仕組みの具体性が不十分であるとの指摘が挙げられました。さらに、適正な事業規模と利益率を実現するためには、既存事業の延長を前提とする成長シナリオに留まらない選択肢も含めた計画策定が必要であるとの意見も示されました。

こうした議論を踏まえ、取締役会では、現在の中期経営戦略を見直し、外部環境が悪化した局面においても収益性を確保できる事業構造への転換が急務であるとの認識に至りました。

新しい中期経営戦略に向けた議論

執行側からは、中経2030のPhase2をリセットし、資源循環を軸とする新たな中期経営戦略を策定する方針が示されました。これを踏まえて、取締役会では、需要低迷やTC/RCの低下に加え、一次原料に依存する事業構造の脆弱性や世界的な資源ナショナリズムの進展といった外部環境の変化と、当社の競争優位性について改めて確認したうえで、新しい中期経営戦略の妥当性について議論を行いました。

議論においては、投資配分のあり方や構造改革の方向性およびその実効性などを幅広く検討しました。適切な投資配分を通じて、事業基盤、製品競争力、および営業力を強化して収益力の向上を図ることが重要であり、量的拡大はその結果として実現されるものであるとの認識のもと、量から質への転換についても多くの意見を交わしました。構造改革については、事業の見直しや機能部門の再編等による経営基盤の強化をはじめとする抜本的な改革を速やかに実行することが前提であるとの意見が示されました。

また、ROICやROEといった数値目標だけにとらわれず、それぞれの取り組みが収益に結び付く計画になっているのか、その内容の具体性についても執行側に説明を求めるなど、執行側との議論も繰り返し行いました。

これらの議論を経て、取締役会としても、資源循環に軸足を移す戦略が当社の持続的な成長につながるとの結論に至りました。

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス 取締役会等での議論内容

新しい中期経営戦略に対する取締役会の期待と責任

取締役会は、新しい中期経営戦略を、外部環境と当社の競争優位性を踏まえた妥当な成長戦略であると捉えています。そして、この戦略のもとで推進される各取り組みが着実に実行され、成果に結び付き、当社の企業価値を向上させることが重要であり、取締役会もその実現に向けて取り組んでいます。

また、目標達成には、社内外のステークホルダーの理解と協力が重要であり、そのためには方針と施策、成果の結び付きを明確にし、丁寧に説明し、関係する皆さまに納得していただくことが必要です。

取締役会は、戦略の前提やリスク認識、実行可能性、資源配分の考え方といった大局的な観点から執行側に問いかけ、その意思決定の質と実効性を高めることに努めてきました。また、経営判断に資する視点や考え方を提供し、執行側の挑戦を後押しすることも取締役会の重要な役割であると考えています。今後も、執行側と率直な議論を交わせる信頼関係のもとで対話を重ね、戦略の実効性を高めることにより企業価値の向上を実現できるよう、取り組んでいます。

サステナビリティ委員会の発展的解散

サステナビリティ委員会は、当社グループのサステナビリティ経営に関するモニタリングおよびその方法並びに課題の検討を行い、一定の成果を挙げてきました。一方、取締役会のありようの進化に伴い、サステナビリティ課題・経営全般については、取締役会全体で議論、モニタリングする体制となったことを踏まえ、今後はこれらについては取締役会にて一元的に対応することが適切と判断しました。そのため、2026年6月23日開催の定時株主総会終結の時をもって同委員会を発展的に解散しました。

サステナビリティ委員会活動実績 (2025年度・2026年度開催回数 計13回)

2025年		2026年	
4月9日	外部有識者講演を実施 (テーマ：欧州、特にドイツの資源循環や産業について)	1月14日	サステナビリティ経営に関するモニタリング方法について他社事例等を踏まえて審議
5月14日	2024年度のサステナビリティ委員会活動を総括	2月12日	外部有識者講演を実施 (テーマ：組織活性化のためのダイバーシティ推進について) 執行役との意見交換会を実施
5月28日	サステナビリティ委員会から取締役会に対する提言内容を決議	3月17日	外部視察を実施 (視察先：製造現場の改善活動や人づくり、地域との共生等に注力する製造業)
7月10日	2025年度のサステナビリティ委員会活動方針等について審議	3月25日	2026年3月17日に実施した外部視察について執行役との意見交換を実施
9月30日	当社のサステナビリティ活動について審議	4月28日	2025年度のサステナビリティ委員会活動を総括し、取締役会に対する提言内容を決議
10月8日	人的資本の強化に向けた当社の取り組み状況について執行側からの説明を受け審議		
11月11日	気候変動問題に対する当社の対応状況について執行側からの説明を受け審議		
12月10日	サステナビリティ開示に関する当社の取り組み状況について執行側からの説明を受け審議		

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

取締役会実効性評価

当社では毎年、各取締役による評価に基づき、取締役会の実効性についての分析・評価を行っており、2021年度より、第三者機関を起用した評価を3年に1回実施することとしています。2025年度の実効性評価については、自己評価(アンケートによる評価)方式にてこれを実施しました。取締役会において審議した結果、2025年度の実効性は確保されていることが確認されました。今後も当社取締役会は、さらなる実効性の向上のため継続的な取り組みを行っていきます。

2025年度実効性評価の概要

2025年度の実効性は確保されていることが確認されました。
また、取締役会の実効性をさらに高めるため、評価および協議を通じて、今後より一層改善に取り組むと確認した事項については、以下のとおりです。

- 取締役会と執行側のコミュニケーションのあり方について
- 今後のモニタリングの方法について

課題に関する取締役会審議の概要

取締役会と執行側の コミュニケーションのあり方について	今後のモニタリングの方法について
取締役協議においては、 ● 執行側のリスクテイクを後押しするという観点で必要な場合は、取締役会総体として意見をまとめるほうが良い ● 取締役の意見が正しく執行側へ伝わっていることが明確化されることが必要であると感じる。取締役の意見に対する執行側の判断が分かるようなコミュニケーションを取ることができると良い などの意見が挙がった。	取締役協議においては、 ● 取締役会では、経営方針からさらに重要項目に絞ったものに限定してモニタリングしていくことが良い ● 計画どおり進んでいないものがあれば軌道修正をできるよう、適時にモニタリング・フォローできる仕組みが必要 などの意見が挙がった。

課題に対する2026年度の取り組み

取締役会と執行側の コミュニケーションのあり方についての対応	今後のモニタリングの方法についての対応
● 取締役会は、以下の取り組みを行うことにより、取締役・執行側それぞれの立場、役割や取り組みを相互に尊重し、より一層対等な立場で率直かつ建設的な議論が行われる関係性を醸成する。 - 取締役会議長は、取締役会等での議論において意見を効果的に引き出すとともに、議論が細部に入りすぎないように取り進め、率直かつ建設的な議論ができる場を整える。 - CEOをはじめとする執行側は、取締役会等での議論において、執行側としての考えを取締役にに対し明確に示す。 - 取締役会議長とCEO間でさらなる密接なコミュニケーションを図る。 - 取締役会は、執行側の考えを理解し、執行側の適切なリスクテイクを後押しする。 - 非業務執行取締役のみによる意見交換の場において、執行側とのコミュニケーションに関する課題認識等を共有する。	● 取締役会は、執行側による中期経営戦略(2026～2028年度)の遂行をモニタリングする仕組みを構築・運用し、必要に応じ、執行側に対し助言し、修正を促す。

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス
取締役会実効性評価

分析・評価方法

評価の実施プロセス

2025年12月～ 2026年1月	取締役会議長の主導により、取締役10名全員に対してアンケートを配布し、回答を回収。
2026年2月	取締役会は、アンケートの回答結果の分析に基づき、取締役会の実効性について協議。
2026年3月	2月の協議を踏まえ、取締役会において2025年度の実効性について決議。

アンケートの項目

以下に関する設問について、4段階評価(1.全くそう思わない、2.そうは思わない、3.そう思う、4.とてもそう思う)で評価する方式とし、必要に応じて自由記述欄を設けました。

- 取締役会の運営・議論の質、意思決定プロセス
- 取締役会の規模・構成
- 当社のガバナンス体制
- 指名、監査、報酬、サステナビリティ各委員会の役割 等

関連記事：

コーポレートサイト ▶ コーポレート・ガバナンス基本方針／報告書

2024年度評価に基づく2025年度改善事項への取り組み状況についての評価

2024年度の実効性評価の結果を踏まえ、当社取締役会が2025年度に一層の改善に取り組んだ以下の事項については、概ね「改善がなされた」との評価がなされました。
一方で、一部の事項については「取り組みが十分でない」との評価であり、これらの課題については、2026年度も引き続き改善に取り組んでいきます。

2025年度取り組み事項	対応の状況
中長期的競争優位性についての対応 2024年度における取締役間での議論も踏まえ、中長期的競争優位性(事業ポートフォリオやコアコンピタンス、収益構造等)の観点から、取締役会としての事業観を形成する。当該事業観を踏まえ、2026年度以降を対象とした中期経営戦略の練り直しが効果的に進むよう、執行側に対し適切な監督と助言を行う。	1) 具体的な取り組み内容 2025年5月～2025年11月にかけて、全取締役および全執行役が出席する形式にて、中期経営戦略の練り直しに関する取締役説明会を開催(15回/全22回)し、左記の観点も踏まえ議論を行った。 2) アンケート結果 - アンケート結果では、「取締役会は、競争優位性や収益性などに照らして当社事業が持つ特性を理解し(事業観を形成し)、その事業観を取締役会全体で共有できているか」との設問に対して、取締役10名中、2名が「とてもそう思う」、6名が「そう思う」との回答で、肯定的回答が否定的回答を上回った。
取締役会の運営についての対応 - 取締役会および取締役説明会の運営をより効果的に行うため、以下について検討する。 ① 取締役会付議事項の見直し ② 取締役会・取締役説明会におけるファンリテーションの強化 ③ 取締役会における意見集約および執行側への適切な伝達	1) 具体的な取り組み内容 - 企業価値向上に資する議論に集中するため、取締役会付議事項および取締役説明会テーマの選定方法について、見直しを実施した。 2) アンケート結果 - 以下①～③のとおり概ね高評価であったが、「執行側にゆだねるべき事項についても多くの時間を費やしていた」「中核をなす方針については明確に執行側へ伝えられているが、細かな点では多くの異なる意見の羅列となっており、それを執行側が取捨選択する構造である」などの意見が挙がった。 ① 設問：「取締役会等で取り上げられるテーマは、企業価値に大きな影響を及ぼし得る事項に集約されているか」 回答結果：取締役10名中、「とてもそう思う」4名、「そう思う」5名 ② 設問：「取締役会は、中長期的な経営方針について(特に2025年度においては、中経練り直しの議論において)、取締役会総体としての意見・考えを明確に執行側に伝えているか」 回答結果：取締役10名中、「とてもそう思う」6名、「そう思う」1名 ③ 設問：「取締役会議長は、取締役会等での議論を、円滑かつ効果的に進行しているか」 回答結果：取締役10名中、「とてもそう思う」5名、「そう思う」4名

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

指名委員会委員長メッセージ



中長期的な目線を忘れずにまい進する執行体制と、それを支える経営幹部の活用・育成・登用が確実に行われるよう、引き続き注視していきます。

指名委員会委員長 社外取締役 別府 理佳子

CEOの選任プロセスおよび新執行役体制の決定においては、指名委員の3名のみならず、全社外取締役の多様な意見が採り入れられたことが有意義だったと考えています。また、CEO後継計画についても、直近で議論した際はかなり先を見据えた計画案が提示されており、今まで以上に中長期目線で議論できることに期待しています。

今期から中期経営戦略(2026年度～2028年度)がスタートし、資源循環ビジネスのさらなる展開に大きく舵を切っているところですが、従来どおりの考え方や人材の枠組みでは目標を達成できない領域があるかもしれません。従って、取締役候補者の指名にあたっては、こうした当社グループの新たな発展を後押しできる体制として、人事担当役員であるCHROの野川 真木子氏が適任だという話になり、取締役候補者として指名しました。また、新たに取締役となったジェイソン フラン

ク氏は、英国において自動車関連事業や再生可能エネルギー事業等の複数の投資先会社の運営に携わった経験を有しており、これまでの当社取締役と異なる新たな視点を提供いただけるものと期待しています。

今後は中期経営戦略での大きな方向転換をいかに実現していくかが何よりも重要になってきますが、一方で、計画どおりにいかない場合は機敏に軌道修正する勇気と見極める力を磨いていかなければなりません。指名委員会としては、会社の将来あるべき姿の実現に向け、中長期的な目線を忘れずにまい進する執行体制と、それを支える経営幹部の活用・育成・登用が確実に行われるよう、引き続き注視していきたいと思います。指名委員長として、これまで委員会が創り上げてきた実績を尊重しつつ、新たな挑戦へ踏み出すことも厭わない、柔軟で機敏な活動をしていきたいと思います。

指名委員会

●役割・責務

取締役候補者の指名および取締役の解任に関する方針、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するほか、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。また、執行役社長の後継者候補およびその育成計画について審議するとともに、後継者候補の育成が適切に行われるよう監督します。次期執行役社長の候補者については、取締役会からの諮問に基づき審議し、答申します。

構成 (含む委員長)	社外取締役 3名
委員長	取締役(社外) 別府 理佳子
委員	取締役(社外) 佐々木 一郎 取締役(社外) 五十嵐 弘司

活動実績

2025年	
4月9日	社外取締役候補者の選定、CEOの後継者計画等について審議
5月14日	CEOの後継者計画について審議
6月11日	社外取締役候補者の選定等について審議
6月25日	指名委員会年間計画、社外取締役候補者の選定等について審議
7月30日	社外取締役候補者の選定、CEOの後継者計画について審議
8月27日	社外取締役候補者の選定等について審議
9月30日	社外取締役候補者の選定、CEOの後継者計画について審議
11月11日	執行役選任案等の答申内容について審議
11月26日	執行役選任案等の答申内容等について審議
12月10日	執行役選任案等の答申内容について決議

2026年	
3月11日	取締役・取締役会議長・各委員会委員・委員長および委員長代行順序案について審議
3月25日	取締役候補者の指名について決議 取締役会議長および代行順序案、各委員会委員および委員長候補者・委員長代行順序案に関する取締役会への答申内容について決議

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

取締役候補者の指名および取締役の解任並びに執行役の選解任等

取締役候補者の指名および取締役の解任に関する方針

経営の方向性を決定し、かつ、業務執行状況を監督する役割を有する取締役会は、専門知識や経験等が異なる多様な人材をもって構成することを基本方針としています。特に、社外取締役候補者については、企業経営(当社グループ類似業種、異業種等)・組織運営に関する経験・知見を有する人材、および財務・会計、法務、生産技術、研究開発、営業販売、国際関係等に関する幅広く高度な専門知識や豊富な経験を有する人材で構成されるよう考慮しています。

上記の構成に関する基本方針を踏まえ、取締役候補者には、性別、国籍、人種等の個人の属性に関わらず、

- 見識、人格に優れた人物
- 高い倫理感および遵法精神を有する人物
- 会社経営に対する監督および経営の方向性を決定する職責を適切に果たすことができる人物

を指名することとし、さらに、独立社外取締役候補者についてはこれらに加え、

- 当社グループと重大な利害関係がなく、独立性を保つことができる人物
- を指名することとしています。具体的な人選は、指名委員会において審議のうえ、決定します。

なお、取締役が以下の事由に該当した場合、指名委員会は、当該取締役の解任について株主総会に提案する議案の内容を決定することができることとしています。

- 取締役が、法令または定款に違反する重大な事実があったとき
- 取締役が、その職務の執行に関し著しい不正の行為をしたとき
- 取締役として備えるべき判断能力を欠くまたは事理を弁識する能力が著しく不十分であるとき
- 著しく長期間にわたり取締役会に出席することができないことが見込まれるとき

また、当社は、社外取締役について、(株)東京証券取引所が定める独立性基準および以下に掲げる各要件に該当する場合は、独立性がないと判断します。

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(社外取締役を除く)
- (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従業員等

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

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関わらず、

- 見識・人格に優れた人物
- 高い倫理感および遵法精神を有する人物
- 会社経営や当社グループの事業・業務に精通した人物

を選任することとしています。

選任の手続きとしては、まず、執行役社長が、必要に応じて関係役員と協議のうえ、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。

社外取締役候補者

取締役会については、企業経営・組織運営に関する経験・知見を有する人材、および財務・会計、法務、生産技術、研究開発、営業販売、国際関係等に関する幅広く高度な専門知識や豊富な経験を有する人材で構成されるよう考慮しています。特に、社外取締役候補者の具体的な人選にあ

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

取締役候補者の指名および取締役の解任並びに執行役の選解任等

たつては、指名委員会において、候補者となり得る人物に求める専門性や経験等の要件の検討、候補者リストの確認およびアプローチする人物の絞り込みに加え、委員による対象者との面談、内定者決定等、各選定プロセスにおいて、都度、審議し、決定しています。

新任取締役候補者の指名理由・過程

2026年6月に就任した新任社外取締役の選出にあたっては、取締役会および指名委員会での取締役会の構成に関する審議を踏まえ、2025年4月から2026年3月にかけて指名委員会での審議を重ね、ジェyson フランク氏を新たな社外取締役候補者とするを、2026年3月の指名委員会において決議しました。ジェyson フランク氏は、日本の大手商社の欧州事業会社等において複数の投資案件に関与した経験、およびAI・データサイエンスの活用による経営改革を推進した経験等を通じて、投資先企業の経営戦略立案、財務管理およびM&Aの実行支援等に関する豊富な見識を有するとともに、企業のデータ戦略の遂行に関する専門的な知見を有しています。また、複数の業界・企業において取締役会議長や最高財務責任者(CFO)等を務めた経験に基づくグローバルな視点での企業戦略および経営全般に関する見識を有しています。加えて、米国公認管理会計士の資格を有しています。これらのことから、同氏は、取締役会の適切な監督機能および意思決定機能の強化への貢献が期待できるため、適任と判断しました。

また、当社の経営戦略上の重要課題として「人的資本の強化」を据えていることを踏まえ、CHROを務める野川 真木子氏を取締役候補者として指名しました。

関連記事：

統合報告書 P61 ▶ 取締役スキルマトリックス・主要テーマに対する貢献・提供視点

非業務執行取締役(社外取締役を含む)同士の相互評価

当社は、2023年度より、取締役会のさらなる機能発揮等を目的として、非業務執行取締役(社外取締役を含む)を対象に、各取締役の役割遂行状況や貢献度を相互に評価する取り組み(相互評価)を行っています。本評価は、各非業務執行取締役が、自身の取締役会等における発言や姿勢について、ほかの取締役からの客観的な視点も取り入れながら振り返ることを狙いとしており、

各評価者からの評価(コメント)は、各被評価者に匿名でフィードバックされます。

今後も、当社取締役会は、実効性評価や相互評価の実施等を通じた取締役会運営の継続的な改善に取り組んでいきます。

CEO後継者計画についての考え方

CEOの後継者の決定は、当社の持続的な成長および中長期的な企業価値向上のための最も重要な戦略的意思決定と位置付けています。CEOの交代の是非およびその時期については、会社の置かれている状況、現CEOのパフォーマンス、後継者候補の育成、スタンバイ状況等から総合的に判断するものと考えています。これらを踏まえ、指名委員会においては、後継者計画について適宜報告を受け、後継者候補の状況を常に把握し、現CEOとの比較検討ができるようにしています。なお、当社では経営リーダーとなり得る候補者の育成を目的とした次世代経営人材育成プログラムを設け、経営人材の育成を進めています。

関連記事：

統合報告書 P33 ▶ 人事戦略

社外取締役の取締役会議長就任について

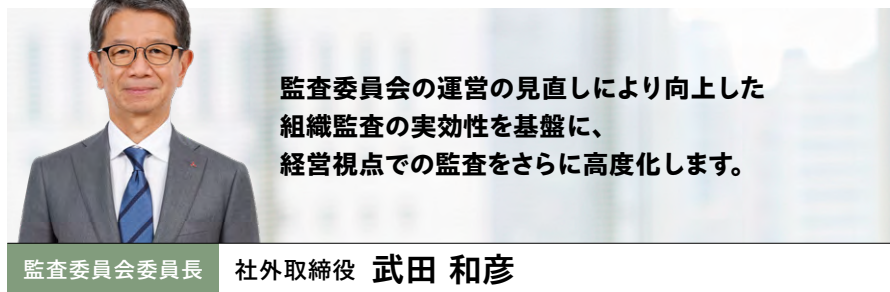
2026年6月に、新たに社外取締役(佐々木取締役)が取締役会議長に就任しました。指名委員会等における議論の過程は次のとおりです。

- 中経2030策定時に想定していた市場環境が大きく変化した結果、当初描いた収益成長は得られない状況となり、中期経営戦略Phase1(2023~2025年度)は大幅未達に終わった。さらに、TC/RCの大幅低下などの逆風もやまず、2026年度以降の経営戦略の練り直しが必要に迫られた。
- こうした中、取締役会の構成やあり方にも思い切った見直しをかけるべく、抜本的構造改革の一環として、当社として初めて取締役会議長を社外取締役にするという判断に至った。

今後も、当社取締役会は、市場環境の変化や経営戦略等を踏まえながら、最適なガバナンス体制のあり方を継続的に検討していきます。

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

監査委員会委員長メッセージ



2025年度は、監査委員会の運営の見直しを通じて、監査の高度化が一段と進展した1年でした。過年度から、監査委員会を重要度の高い議題・テーマについて議論する場として整理し、運営の効率化と議論の質の向上に取り組んできました。こうした中で、2025年度には全監査委員の非常勤化を実現するとともに、監査委員への情報共有のあり方を見直すことで、三様監査※体制による組織監査の実効性をさらに高めました。これら取り組みにより、監査委員会は、経営上の重要課題を俯瞰し、経営視点に立った監査により一層注力できる体制となりました。2025年11月に公表した中期経営戦略の策定においても、監査を通じて得られた知見を提供し、戦略の実効性やリスク認識の観点から積極的に議論に関与しました。2026年度は、中期経営戦略の初年度に当たります。当社グループは資源循環ビジネスへの転換を打ち出しましたが、その確実な推進に向け

ては、重要鉱物の囲い込みや地政学リスクの高まりなど、各地域における規制動向や外部環境の変化を踏まえたリスク管理が一層重要になります。また、事業活動におけるAI活用の拡大により、サイバーセキュリティをはじめとした情報管理・統制の重要性も高まっています。監査委員会としてもこうした事業環境の変化を踏まえ、経営の遂行状況を監督していきます。なお、監査委員会は全監査委員4名が社外取締役かつ非常勤となる体制へ移行し、より独立した立場からの監査に加え、各委員の多様な経験・専門性を活かした多角的な議論が可能となります。また、新メンバーの加入により、グローバルな視点からグループ連結経営を意識した監査の進化も期待されます。引き続き、監査委員会の職務を補助する監査委員会室と連携し、体制・運営の両面を強化した監査委員会として、当社グループのさらなる企業価値の向上をサポートしていきます。

※監査委員会監査、会計監査人監査、内部監査の3つの総称

監査委員会

●役割・責務

内部統制システムを活用した監査を通じて、または直接、取締役および執行役の職務の適法性および妥当性の監査を行います。

構成 (含む委員長)	社外取締役 4名
委員長	取締役(社外) 武田 和彦
委員	取締役(社外) 桐山 一恵 取締役(社外) 相楽 希美 取締役(社外) ジェイソン フランク

活動実績

2025年	
2月～5月	2024年度の期末監査
3月26日	2025年度監査計画等を決議
5月13日	2025年度会計監査人再任に関する事項を決議
5月16日	2024年度監査報告等を決議
6月25日	選定監査委員、特定監査委員を選定
7月～ 翌年2月	期中監査(重要会議への出席、執行役へのヒアリング、拠点往査、監査部からの結果聴取、会計監査人との意見交換、等)
7月末	第1四半期決算監査
10月末	第2四半期決算監査

2026年	
1月末	第3四半期決算監査
2月～5月	2025年度の期末監査
3月25日	2026年度監査計画等を決議
5月12日	2026年度会計監査人再任に関する事項を決議 2025年度監査報告等を決議

監査委員会室設置について

当社は監査委員会の職務を補助する機能を充実させるため、執行側から独立した組織として監査委員会の直下に「監査委員会室」を設置しています。同室は、室長および2名のスタッフで構成されており、監査委員会の運営に係る事務を行うほか、情報収集、諸調査、社内会議出席等を行い、監査委員会の職務執行を全面的に補助する役割を担っています。

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

報酬委員会委員長メッセージ



改定した報酬制度の実効性および有効性の評価を進めるとともに、資源循環ビジネスで未来を創る企業への変革を後押しする報酬制度のあり方を検討します。

報酬委員会委員長 社外取締役 五十嵐 弘司

2025年度は、昨今の事業環境の変化や当社のガバナンス体制の変更等を踏まえ、執行役および取締役の報酬制度の妥当性について重点的に議論を行いました。

執行役報酬制度については、企業価値向上に向けたインセンティブをより一層高めること、当社グループと類似の業態・規模の企業と比べ遜色のない水準とすることを目的として、基本報酬に対する年次賞与と株式報酬の比率を高める改定を行いました。また、新中期経営戦略の始動にあわせ、年次賞与の評価指標にROIC・ROEといった資本効率性指標を取り入れる改定を行いました。また、取締役報酬制度については、監査委員長および監査委員に関する手当について見直しを行いました。

これらの検討を行うに際しては、第三者機関の市場ベンチマークデータを活用したほか、報酬委員以外の取締役との意見交換会

で得られた多様な意見を適宜採り入れるなど、客観的・多面的な視点で検討・議論を行ってまいりました。

今後の課題は、改定した報酬制度の実効性・有効性の検証をいかにして行っていくかということです。特に、報酬と利益水準・資本効率との連動性の検証・分析は重要であり、その結果を踏まえて、さらなる改善につなげていきたい考えです。

当社グループは、資源循環ビジネスへと軸足を移していく中で、さらなるグローバル展開、バリューチェーンの構築、生産技術の向上などに積極的に取り組んでいかなければなりません。その実現には、従来以上にスピード感を持ったイノベーションの創出が求められます。報酬委員会としても、こうした変革を後押しする報酬制度のあり方について、引き続き検討を進めてまいります。

報酬委員会

●役割・責務

取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定め、その方針に従い、取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の内容を決定します。

構成 (含む委員長)	社外取締役 3名
委員長	取締役(社外) 五十嵐 弘司
委員	取締役(社外) 佐々木 一郎 取締役(社外) 別府 理佳子

活動実績

2025年	
5月14日	執行役年次賞与額に係る前事業年度の非財務評価結果、当事業年度の非財務評価目標設定について審議
5月28日	前事業年度の業績に基づく執行役個人別の年次賞与額について決議
6月25日	取締役個人別の報酬内容等について決議 報酬委員会の年間計画について審議
8月27日	報酬委員会での今後の検討課題等について審議
10月29日	役員報酬をとりまく最新動向および報酬水準ベンチマークの結果報告会
11月26日	ベンチマーク結果等を踏まえた報酬委員会での今後の論点等について審議
12月24日	当社役員報酬制度の妥当性について審議

2026年	
1月14日	当社役員報酬制度の妥当性について審議
1月28日	当社役員報酬制度の妥当性について審議
2月12日	当社役員報酬制度の妥当性について審議
2月25日	当社役員報酬制度の妥当性について審議
3月11日	取締役および執行役の報酬制度内規等の改定について審議
3月25日	取締役および執行役の個人別報酬内容、取締役および執行役の報酬制度内規等の改定について決議 執行役の株式報酬制度について審議

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

役員報酬等決定方針

取締役および執行役の報酬制度

当社グループの中長期的な企業価値の向上を牽引する優秀な経営者人材にとって魅力的な報酬制度とするとともに、株主をはじめとしたステークホルダーに対する説明責任を果たすことができる報酬ガバナンスを構築することを目的とし、以下のとおり取締役および執行役(役員)の報酬の決定方針および報酬体系を定めています。

※2026年度より報酬制度の一部改定を行いました。以下では、当該新制度における報酬体系等を記載しています。なお、主な改定内容は次のとおりです。

- 執行役の報酬構成割合を変更(例として、執行役社長においては「基本報酬:年次賞与:株式報酬=1:0.5:0.3」であったものを、「基本報酬:年次賞与:株式報酬=1:1:1」に変更。)
- 執行役の年次賞与における財務指標に、ROICおよびROEを追加

1. 役員報酬の決定方針

- (1) 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。
- (2) 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。
- (3) 執行役の報酬については、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。取締役(取締役と執行役を兼任する者を除く)の報酬については、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を原則とする。但し、取締役会議長および各委員会の委員長を務める取締役に対しては、その職責に鑑み、基本報酬に加えて手当を支給する。

- (4) 年次賞与は、事業年度ごとの業績を重視しつつ、TSR(株主総利回り)(※)の相対的な評価結果および中長期的な経営戦略の執行役ごとの遂行状況等を適切に評価し、これを報酬に反映する。

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

- (5) 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。
- (6) 報酬の決定方針および個人別の支給額については、過半数を独立社外取締役によって構成する報酬委員会で審議し決定する。
- (7) 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に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を原則とする。但し、取締役会議長および各委員会の委員長を務める取締役に対しては、その職責に鑑み、基本報酬に加えて手当を支給する。金額については、外部専門家の調査に基づく他社報酬水準を参考に、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および株式報酬で構成する。また、報酬構成割合は、執行役社長において、「基本報酬:年次賞与:株式報酬=1:1:1(※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、TSRの相対比較、執行役ごとに設定する非財務目標の遂行状況によって決定する。具体的な評価項目は以下のとおりとする。

【評価項目】

<財務指標>

- ①本業における経営努力を強く促すことを目的とした連結営業利益および事業別連結営業利益(執行役社長およびコーポレート系執行役は連結営業利益のみ)による評価
- ②投下資本全体の効率的な活用を強く促すことを目的とした連結ROICによる評価
なお、業績値が前期末決算発表時に公表した当期の業績予想(以下、「公表予算」という。)におけるWACC公表予算値を下回る場合には、連結ROIC評価部分の支給率に一定の制限を設ける。
- ③株主資本を意識した経営の推進を強く促すことを目的とした連結ROEによる評価
なお、①～③の評価には、マーケットの成長以上の成長を意識付けるため、連結営業利益成長率の他社比較による調整係数を乗じる(国内非鉄6社および国内同規模製造業を中心とした比較対象企業を選定し相対比較)

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス 役員報酬等決定方針

<株価指標>

- ①株価を意識した経営の推進を強く促すことを目的とした
TSRの相対比較(国内非鉄6社および国内同規模製造業
を中心とした比較対象企業を選定し相対比較)による評価
(以下、「相対TSR評価」という。)

<非財務指標>

- ①企業の持続可能性の観点から、リーダーシップの発揮やコ
ミュニケーションの促進などの各執行役に期待する役割の
発揮を強く促すとともに、中期経営戦略における取り組み、
およびサステナビリティ基本方針(※)に沿った取り組み等を
より一層促進することを目的とした定性的な非財務目標に
対する遂行状況等による評価(以下、「非財務評価」という。)

※サステナビリティ基本方針の項目

- 安全と健康最優先の労働環境整備
- 人権尊重
- ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進
- ステークホルダーとの共存共栄
- ガバナンス強化とコンプライアンス・リスクマネジメントの徹底
- 公正・適正な取引と責任ある調達
- 安心・安全・高付加価値な製品の安定的提供
- 地球環境保全への積極的取り組み

【算定式】

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%～約200%の範囲で変動

【評価ウェイト】

役位に応じた年次賞与基本額を、単年度の業績評価を60%(連結
営業利益成長率の他社比較により調整)、相対TSR評価を20%、
非財務評価を20%の割合で評価し、年次賞与額を決定する。

執行役社長、コーポレート系執行役

$$\left(\begin{array}{c} \text{連結} \\ \text{営業利益} \\ 30\% \end{array} + \begin{array}{c} \text{連結} \\ \text{ROIC} \\ 15\% \end{array} + \begin{array}{c} \text{連結} \\ \text{ROE} \\ 15\% \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{成長率} \\ \text{評価} \\ 0.9 \sim 1.1 \end{array} + \begin{array}{c} \text{相対} \\ \text{TSR} \\ 20\% \end{array} + \begin{array}{c} \text{非財務} \\ 20\% \end{array}$$

(調整係数)

事業系執行役

$$\left(\begin{array}{c} \text{連結} \\ \text{営業利益} \\ 15\% \end{array} + \begin{array}{c} \text{事業別} \\ \text{連結} \\ \text{営業利益} \\ 15\% \end{array} + \begin{array}{c} \text{連結} \\ \text{ROIC} \\ 15\% \end{array} + \begin{array}{c} \text{連結} \\ \text{ROE} \\ 15\% \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{成長率} \\ \text{評価} \\ 0.9 \sim 1.1 \end{array} + \begin{array}{c} \text{相対} \\ \text{TSR} \\ 20\% \end{array} + \begin{array}{c} \text{非財務} \\ 20\% \end{array}$$

(調整係数)

<株式報酬(中長期インセンティブ報酬)※>

株式報酬は、株主との利益意識の共有を実現し、当社グルー
プの中長期的な企業価値向上のインセンティブとして機能さ
せることを目的として、信託の仕組みを利用した制度とし、執
行役の退任時に役位に応じた当社普通株式および当社普通
株式の換価処分金相当額の金銭を交付および給付する。交
付する株式については、業績条件・株価条件を設けない。
なお、国内非居住者については、法令そのほかの事情により、
これとは異なる取り扱いを設けることがある。

※役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託と称される仕組みを採用し、執行役
に当社株式等の交付等を行う。信託期間中、各事業年度の執行役の役位に応じ
て付与するポイントを累積し、執行役等の退任時、当該累積ポイント数の70%に
相当する当社普通株式(単元未満株式については切り捨て)および残りの累積ポ
イント数に相当する当社普通株式の換価処分金相当額の金銭を役員報酬として
交付等するインセンティブプランである。
1ポイント=当社普通株式1株とし、信託期間中に株式分割・株式併合等が生じ
た場合には、当社株式の分割比率・併合比率等に応じて、1ポイント当たりの当
社株式数を調整する。

<報酬の返還請求等(マルス・クローバック制度)>

執行役に法令や善管注意義務への違反等が発生した場合、
報酬委員会の決議を経て、年次賞与については受給権の剥
奪または支給後の返還請求を、株式報酬については当社株

式等の交付等を受ける権利の剥奪または累積ポイント数相
当額の金銭の返還請求をすることができる。

執行役(執行役社長を除く)の年次賞与における 非財務評価項目の内容(2026年度)

目標の設定方法

各執行役(執行役社長を除く)は、非財務評価項目として3つ
の目標を設定し、そのうち1項目はサステナビリティ課題とする
よう義務付けています。これら3つの目標は、さらに2～3個の
小項目に細分化され、それぞれの項目について目標を設定し
ています。以下の表は、2026年度の目標として設定している
非財務評価項目の内容を、サステナビリティ基本方針等に基づ
いて分類したものです。

なお、2023年度以降、ダイバーシティ・エクイティ&インクルー
ジョンの推進、とりわけ、女性管理職比率に関する目標設定を
義務付けています。これ以外に、複数の執行役が、地球環境
保全への積極的な取り組みに関する目標を設定しています。

サステナビリティ基本方針に沿った項目	執行役				
	A	B	C	D	F
安全と健康最優先の労働環境整備		○	○		○
人権尊重					
ダイバーシティ・エクイティ& インクルージョンの推進	○	○	○	○	○
ステークホルダーとの共存共栄	○				
ガバナンス強化とコンプライアンス・ リスクマネジメントの徹底		○			○
公正・適正な取引と責任ある調達	○			○	
安心・安全・高付加価値な製品の安定的提供			○		○
地球環境保全への積極的取り組み			○		

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス
役員報酬等決定方針

評価プロセス

- 執行役社長以外の執行役の評価
各執行役が非財務評価項目として定めた目標は事業年度終了後、執行役社長が一次考課者となり、目標の達成状況などの観点から各執行役の評価を行います。報酬委員会は、執行役社長による一次評価結果について説明を受け、その妥当性について審議をした後、最終的な評価を決定します。
- 執行役社長の評価
執行役社長は全社を統括する立場であることを踏まえ、グループ全体のマネジメントや中期経営戦略達成に向けてのリーダーシップの発揮といった観点から、報酬委員会が執行役社長の職務遂行状況を審議し、評価を決定します。

当社役員報酬制度の妥当性に関する
報酬委員会における審議について

当社報酬委員会では、毎年、取締役および執行役の報酬制度の妥当性について審議しています。審議にあたっては、当社制度が市場水準とかけ離れたものとならないよう、外部専門家の調査結果を活用しています。具体的には、報酬委員会において、外部専門家による市場水準に関する調査の結果(国内同規模企業群や、当社と同様の機関設計を採る企業等との報酬額の比較結果等)について報告を受けた後、役員の役割・職責等も勘案しながら、報酬制度の妥当性を検証しています。なお、報酬委員である社外取締役とその他の社外取締役間の情報の非対称性を解消することを目的に、適宜委員以外の社外取締役がオブザーバー参加することを認めています。また、必要に応じて執行役社長等を委員会に出席させ、説明・意見等を聴取することとしています。

役員区分ごとの2025年度に係る報酬等の総額、
報酬等の種類別の総額および対象となる役員の数

(単位：百万円)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類					
		金銭報酬				非金銭報酬	
		基本報酬		賞与 (業績連動報酬)		株式報酬	
		総額	対象人員 (名)	総額	対象人員 (名)	総額	対象人員 (名)
取締役(社外取締役を除く)	43	43	3	－	－	－	－
執行役	453	250	7	121	7	81	7
社外役員	124	124	8	－	－	－	－

- ※1 取締役と執行役を兼任する者に対して支給された報酬等の総額および対象人員については、執行役の欄に記載しています。
- ※2 取締役の固定報酬の金額には、取締役会議長および各委員会の委員長を務める取締役に対して支給された委員長手当等が含まれています。なお、取締役の固定報酬の金額には、取締役としての職務執行の対価として支給された報酬を記載しており、取締役としての職務とは別に委任された職務の対価として支給された報酬は含まれていません。
- ※3 当事業年度末日現在の取締役は10名、執行役は7名です。取締役の対象人員には、当事業年度中に退任した取締役3名(うち社外取締役1名)を含んでいます。
- ※4 当社は信託の仕組みを利用した株式報酬を導入しており、上記株式報酬の額は2025年度の費用計上額を記載しています。
- ※5 上記「賞与(業績連動報酬)」については、2025年度を対象とする報酬制度に基づき算出されています。当該賞与の算定に用いた業績指標等については、後掲をご参照ください。

2025年度を対象期間とする業績連動報酬の算定に用いた
業績指標等について

【評価ウェイト】

役位に応じた年次賞与基本額を、連結営業利益評価(事業系執行役は担当事業営業利益評価)を60%(連結営業利益成長率の他社比較により調整)、相対TSR評価を20%、非財務評価を20%の割合で評価し、年次賞与額を決定する。

執行役社長、事業系以外の執行役

(調整係数)

$$\left(\begin{array}{c} \text{連結} \\ \text{営業利益評価} \\ 60\% \end{array} \times \begin{array}{c} \text{成長率評価} \\ 0.9 \sim 1.1 \end{array} \right) + \begin{array}{c} \text{相対} \\ \text{TSR評価} \\ 20\% \end{array} + \begin{array}{c} \text{非財務} \\ \text{評価} \\ 20\% \end{array}$$

事業系執行役

(調整係数)

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

【年次賞与における連結営業利益の目標】

年次賞与における連結営業利益の目標については、原則、中期経営戦略における当期の連結営業利益計画値を適用する(担当事業営業利益については、当該担当事業に係る連結営業利益計画値を用いる)こととする。

なお、2025年度に係る賞与の算定に用いた業績連動指標の目標値および実績値は次のとおり。

評価項目		目標	実績値
営業利益	連結	702億円	605億円
	金属事業	214億円	242億円
	高機能製品	233億円	210億円
	加工事業	237億円	164億円
連結営業利益成長率		－	63.00%
TSR (カッコ内は国内非鉄6社における順位)		－	208.1% (5位)

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

執行役の体制

執行役

執行役は、取締役会から業務執行の決定に関する権限の委譲を受けるとともに、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6名であり、執行役のうち、執行役社長である田中徹也、執行役常務である平野華世の両名は、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(2026年4月1日付就任)

田中 徹也	執行役社長(代表執行役) CEO 全般統括、監査、経営戦略担当
平野 華世	執行役常務(代表執行役) CFO CFO担当領域、調達、資源事業担当
野川 真木子	執行役常務 CHRO CHRO担当領域、法務総務、広報、ビジネストランスフォーメーション担当
足立 美紀	執行役常務 CTO CTO担当領域、サステナビリティ・SCQ推進、再生可能エネルギー事業担当
井上 達也	執行役常務 マテリアル領域全般担当
張 守斌	執行役常務 プロダクト領域全般担当

<略称について>

CFO: Chief Financial Officer

CHRO: Chief Human Resources Officer

CTO: Chief Technical Officer

SCQ: Safety & Health(安全・健康最優先)、Compliance & Environment(法令遵守、公正な活動、環境保全)、Quality(『顧客』に提供する製品・サービス等の品質)

<分掌について>

CFO担当領域: 経理、財務、経営管理、IRを管轄

CHRO担当領域: グローバル人事、人事労政、HRビジネスパートナーを管轄

CTO担当領域: デジタル戦略、生産技術、開発戦略、知的財産を管轄

サステナビリティ・SCQ推進: コンプライアンス、リスクマネジメント、安全、環境、品質の推進

マテリアル領域: 製錬事業、資源循環事業、伸銅品事業、タングステン事業を管轄

プロダクト領域: 超硬製品事業、高機能製品事業を管轄

戦略経営会議

戦略経営会議は、取締役会から権限委譲を受けて、当社グループ全体の経営に係わる特に重要な事項について審議および決定を行います。

戦略経営会議は、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。

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

監査の状況／内部統制／政策保有株式の保有状況

監査の状況

監査委員会による監査の状況

監査委員会は、4名の社外取締役で構成され、執行役および取締役の会社運営が適切な内部統制システムのもとで、適法かつ妥当に行われているかについて監査を実施しています。また、内部監査担当部署および会計監査人と連携し、組織的かつ効率的な監査を実施することで、三様監査体制の実効性向上を図っています。

監査委員長武田和彦氏は、上場企業の主要子会社において最高財務責任者（CFO）としての経験があり、財務および会計に関する相当の知見を有しています。また、監査委員会の職務を補助するための組織として監査委員会室を設置し、監査委員会の指揮のもと、監査活動に必要な情報を収集し、監査委員会に報告する体制をとっています。

監査委員会監査においては、監査委員会が定めた監査計画等に従い、内部統制システムの運用状況、中期経営戦略実施上のリスクと対応状況、人的資本の強化や労働安全の対策を含む各種サステナビリティ課題への取り組み状況、会計監査人の監査方法および監査結果の妥当性等を確認しています。このため、監査委員は、重要な会議に適宜出席するとともに、取締役、執行役、内部監査担当部署、その他内部統制担当部署等からその職務の執行状況を聴取するほか、重要な決裁書類等を閲覧しています。また、選定監査委員が本社および主要な事業所において業務および財産の状況を調査し、必要に応じてグループ会社等の往査を実施して、取締役および執行役の職務執行状況を監査し、意見を述べています。さらに、グループ会社の監査役については、オンライン・コミュニケーションツールを通じた連絡・情報共有を行う体制を整えるこ

とで、グループの監査体制の実効性の確保と効率性の向上を図っており、往査等の機会には面談を実施しています。これら活動の内容は監査委員会に共有しています。

内部監査の状況

内部監査担当部署である監査部は2026年6月22日現在、監査部長を含む15名で構成されています。担当執行役の指示のもと、監査委員会と連携して、担当執行役および監査委員会の承認を得た内部監査計画に基づき、当社グループにおける会社業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、資産の保全・有効活用状況、リスク管理状況、法令等および社内諸規則・基準の遵守状況等についての監査を行っています。また、会計監査人と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。

監査部は、担当執行役および監査委員会等に対して定期的に全社の監査結果の報告を行っており、また、取締役会に対しては、担当執行役より定期的に全社の監査結果の報告を行っています。

内部統制

内部統制については、2006年1月の内部統制システム整備委員会設置以降、会社法、金融商品取引法等への対応のみならず、当社およびグループ会社に最適な内部統制システムの充実に図るため、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。

2025年度の財務報告に係る内部統制評価については、2026年6月に「内部統制報告書」を提出しており、監査法人から「その内容が適正である」という無限定適正意見の表明を受けています。

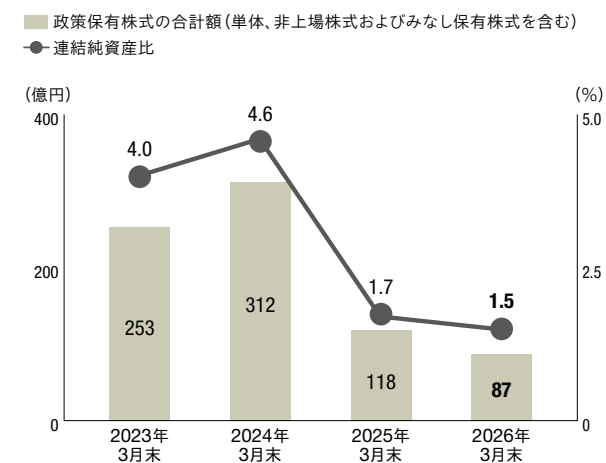
政策保有株式の保有状況について

当社は、事業戦略上必要である場合を除き、純投資目的以外の株式（政策保有株式）を取得・保有しない方針としています。政策保有株式について、毎年取締役会において、保有の妥当性を具体的に精査し、保有の適否を検証しており、検証の結果、保有意義が認められない政策保有株式は縮減します。

2026年3月末の保有状況

2026年3月末時点の保有上場株式は3銘柄となりました（2025年4月1日時点は3銘柄）。政策保有株式の貸借対照表計上額は上場株式が約87億円、非上場株式が約21億円となり、その合計額は2026年3月期当社連結純資産の1.5%に当たります。

連結純資産に占める政策保有株式割合（%）



サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス

社外取締役スモールミーティング



若林 辰雄
社外取締役

五十嵐 弘司
社外取締役

武田 和彦
社外取締役

相樂 希美
社外取締役

当社では、投資家の皆さまとの建設的な対話を通じ、経営への理解促進と信頼関係の強化に努めています。投資家の期待や懸念を社外取締役が直接把握し、取締役会での議論や経営判断の質の向上につなげることを目的に、社外取締役スモールミーティングを開催しました。また、対話で得た示唆を今後のガバナンス強化や情報開示の充実にも活かしていきます。本ページでは、2026年1月15日に実施した同ミーティングでの対話を通じて示された、社外取締役の認識や当社の経営課題に対する議論をご紹介します。

※役職名は、社外取締役スモールミーティング実施時点のものです。

Q 2025年度新経営体制について、社外取締役はどのように評価していますか。

A (若林取締役) 当社をとりまく事業環境や今後求められるリーダー像を踏まえ、指名委員会で議論を重ねたうえで、2025年4月より新たなCEOを選定しました。社外取締役としては、投資家の皆さまに納得いただける計画を示し、着実に実行していくことが重要であり、そのためには従来の延

長線上にとどまらない変化が必要だと考えています。CEOは現場経験が長く、現場を大切にしながら変革の方向性を打ち出していると評価しています。

CFOは、専門性や業務経験、取締役会での説明内容を踏まえて評価しており、就任後も社外取締役全員で状況を確認し、必要なフィードバックを行っています。

現在の経営陣は女性執行役の増加や若返りも進み、改革を前に進める意思が表れています。社外取締役としては、新経営体制が掲げる

変革を着実な実行につなげられるよう、監督と助言の両面から関与を深めていきます。

Q 中期経営戦略の策定において、取締役会ではどのような議論が行われましたか。

A (五十嵐取締役) 中期経営戦略の策定にあたっては、当社がどの領域で競争優位性を発揮し、持続的な企業価値向上につなげていくのか、取締役会においても徹底的に議論しました。成熟事業では、従来型のコスト低減だけでは限界があり、事業の形そのものを見直し、収益構造を変えていく必要があります。特にプロダクト型事業については、安定性を重視するだけでなく、資本効率や収益性の観点から、より踏み込んだ改善を求めていくことが重要だと考えています。取締役会での中期経営戦略に関する議論は計2,290分を費やし、テーマによっては執行側に再検討を求めるなど、実質的な議論を重ねました。こうした議論を通じて、資源循環ビジネスを成長領域と位置付け、経営資源の重点配分を両立させる方向性を確認しました。

Q 資源循環ビジネス、特に二次原料製錬を成長領域と判断した背景は何ですか。

A (相樂取締役) 資源循環ビジネス、特に二次原料製錬を成長領域と判断し

た背景には、銅精鉱の買鉱条件(TC/RC)の低迷や、一次原料をとりまく事業環境の変化があります。取締役会では、需要地である海外で二次原料製錬に注力する方針について、唐突な転換ではなく、当社が競合他社に先んじて海外で進めてきた取り組みや事業展開の足掛かりを踏まえ、その妥当性を確認しました。E-Scrap[※]の集荷・分析力を高め、集荷地で製錬まで完結する体制を構築することで、規制や地政学リスクにも対応し得ると見えています。また、良質な銅精鉱の確保が難しくなる中、E-Scrapはコスト面で優位性があり、金などの貴金属回収による収益性も見込めます。こうした観点から、取締役会としても、資源循環ビジネスを企業価値向上につながる成長領域として捉えています。

Q 三菱マテリアルの競争優位性について、取締役会ではどのように検証しましたか。

A (五十嵐取締役) 当社の競争優位性については、取締役会において、各事業が有する強みが将来の成長や収益性にどのように結び付くのかを、執行側と議論を重ねながら検証しました。単に「新製品を開発する」「成長市場を狙う」という説明にとどまらず、何に基づく競争優位性なのか、どの顧客・市場に対して差別化できるのかを徹底して確認することが重要だと考えています。その結果、当社の成長領域は二次原料製錬

※有価金属を高濃度に含有する電子機器類の廃基盤などの総称

サステナビリティ > コーポレート・ガバナンス 社外取締役スモールミーティング

にあるとの認識を深めました。これは銅精鉱の買鉱条件(TC/RC)の低迷を受けた受動的な選択ではなく、当社が培ってきた製錬技術、E-Scrapの集荷・分析力、グローバルな事業基盤を踏まえた戦略的な判断です。既存のE-Scrap回収スキームに加えて、家電リサイクル事業で培った技術・ノウハウが、今後の競争優位性を高める重要な要素になると考えています。取締役会としては、こうした強みが企業価値向上に着実につながるよう、今後も戦略の実行状況を確認していきます。



Q 資本効率や構造改革について、社外取締役はどのような課題認識を持っていますか。

A (武田取締役) 資本効率が低位にとどまってきた背景には、これまで規模を重視する経営が続き、損益分岐点の管理や投資配分、運転資本の管理に甘さがあった



ことがあると認識しています。市況の追い風を前提に規模を拡大し、利益を確保する従来の考え方では、外部環境が変化した場合に十分な対応が難しくなります。取締役会としては、従来のPL重視、売上・規模重視の経営から脱却し、バランスシートの圧縮やキャッシュ創出力の強化、資本効率を意識した経営への転換が不可欠だと考えています。KPIを明確にし、継続的にフォローアップすることで、基本動作を徹底し、収益性と資本効率の改善につなげていく必要があります。また、成熟事業については、従来型のコスト低減にとどまらず、事業の形や収益構造そのものを見直す必要があると考えています。

Q 企業風土の変革や人材面について、社外取締役はどのような点を重視していますか。

A (武田取締役) 企業風土の変革において重要なのは、従来の延長線上で業務を続けるのではなく、環境変化を前提に、

経営の考え方や現場の基本動作を見直していくことだと考えています。人材確保は製造業共通の課題であり、当社においても採用・育成の強化に加え、自動化や省人化を前提とした業務プロセスの改善が不可欠です。特に今後の設備投資や構造改革においては、人材確保が難しいことを前提に、現場力を高めながら生産性を向上させる視点が重要になります。また、危機感を執行役だけでなく従業員一人ひとりに浸透させ、全社で変革に向き合うことが重要だとの指摘もありました。

取締役会としても、現場の実態を踏まえ、技術革新や省人化の取り組みが着実に進んでいるかを確認し、変革のスピードを高めるよう促していきます。



Q 今後、社外取締役としてどのように企業価値向上に関与していきますか。

A (相樂取締役) 企業価値向上に向けては、資源循環ビジネスを中長期的

な成長につなげるとともに、サステナビリティの取り組みを収益性や資本市場からの評価に結び付けていくことが重要だと考えています。当社は、E-Scrapの集荷・分析力の高度化や海外ネットワークの構築など、資源循環のグローバル展開に向けた取り組みを進めていますが、取締役会としては、それらが実効性を持ち、企業価値向上につながるかを継続的に確認していきます。また、カーボンニュートラルに向けた発電事業や人材活用、事業ポートフォリオの整理など、外部から見えにくい改革についても、着実に推進されているかをモニタリングしていきます。加えて、執行側への評価やフィードバックを通じて、経営体制の実効性を高めていくことも社外取締役の重要な役割です。社外取締役として、外部視点を活かしながら、持続的な企業価値向上に貢献していきます。



財務・非財務情報／企業情報

At a Glance

		2028年度目標		進捗状況	直近の事業環境・見通し
マテリアル領域	製錬・資源循環事業	リサイクルでつなぐ、世界と未来	- 国内事業構造再編 - 二次原料製錬の拡大 - 資源循環ループの構築、スキーム・ネットワークの海外展開	- 小名浜製錬所における銅精鉱処理量を2025年12月より40%減産、2027年3月末を目途とする銅精鉱処理停止を決定 - 銅精鉱の購入および銅精鉱由来の電気銅等の販売のパンパシフィック・カッパー(株)への事業統合について検討開始 - 欧州における二次原料製錬所建設計画の初期調査を完了 - Elemental USA E-Waste & ITAD社(アメリカ)の株式取得 - ReElement Technologies社(アメリカ)の株式取得 2026年7月1日付でNTTサーキュラスト(株)を設立	- 脱炭素化やデジタル化の進展による銅の将来需要の長期的な増加の予測 - 鉱山会社から銅精鉱を購入する際の条件(TC/RC)の著しい悪化 - 銅精鉱の供給量に限りがある中でのE-Scrap*等の二次原料の重要性の高まり - リサイクル技術の向上によるコスト低減の必要性の高まり - 各国における輸出管理強化および国内資源確保の動き - サプライチェーンの強靱化のための国際連携の必要性の高まり
	伸銅品事業	安定収益基盤の確立	- 既存市場のシェア向上 - 新たな柱となる市場の開拓	- xEV用途を中心に無酸素銅を拡販 - マーケティング専門部署の設置 - 台湾事務所の開設	2026年度は、自動車向け需要の緩やかな回復に加え、AIサーバー関連の需要増による増益を見込む
	タングステン事業	タングステンの資源循環ビジネスをグローバルに構築する	- リサイクル率100%達成に向けたグローバル資源循環体制の構築 - 高付加価値製品(高純度W等)の拡販による収益性向上 - 生産体制最適化による資本効率および収益力の改善	- 欧州拠点(H.C. Starck)におけるリサイクル処理能力増強を推進 - 日本新金属(株)で、タングステンの国内資源循環強化に向けた設備増強を検討 - E-Scrap回収網活用による集荷体制構築は概ね計画どおり進捗 - 高純度タングステン等の高付加価値製品の拡販を推進	2025年度は、自動車・半導体関連需要の調整の影響を受けたものの、タングステン価格上昇を背景に収益環境は改善傾向 2026年度は、電子部品・半導体分野を中心とした需要回復に加え、リサイクル原料の活用拡大および高付加価値製品の拡販により、収益性向上を見込む
プロダクト領域	超硬製品事業	グローバルで顧客が認める超硬製品のリーディングカンパニー	- タングステン原料のリサイクルを活用した調達により、超硬製品の安定供給体制を強化 - 製品ポートフォリオを最適化し、高成長分野に重点を置き、高付加価値製品を開発・拡販 - 生産体制最適化や組織・人員のスリム化を含む収益構造改革を実行	- 新材種・新製品の商品化を加速するとともに低収益製品を廃止 - 製造拠点の再編により主力工場に生産集約し、設備稼働率を向上 - 各国販売会社の商流を活用し、使用済み超硬製品の回収を強化 - 成長市場におけるシェア拡大のため、経営資源を優先的に投入	2025年度以降、供給不足に起因して主要原材料であるタングステン価格が急騰 2026年度は、販売数量は2025年度と同レベルを維持、タングステン価格の急騰に起因する原材料コスト増を販売価格に転嫁し、所定の利益を確保する見通し
	高機能製品事業	半導体分野を中心に付加価値を高めた製品・ソリューションを提供するグローバル・ファースト・サプライヤー	- 半導体、xEV市場を中心に、コンセプトインによって付加価値を高めた製品・ソリューションの提供 - 事業ポートフォリオの継続的な組み換えによる高資本効率経営 - 成長領域の注力製品への戦略投資と新規事業創出の推進 - ものづくり力とDXの強化による生産高度化 - Luvata事業：成長市場(E-mobility、Healthcare、Electrification & Green Transition)への展開加速	- 低α線はんだ材は大手顧客の要請を受けた大規模な増産投資を進行中 - 三菱電線工業(株)の熊谷第二工場(スマートファクトリー)は、2026年3月31日に竣工、2026年7月の量産開始に向けて準備中 - 角型シリコン基板等の開発・拡販に向けて進展中 - 事業ポートフォリオの組み換えを推進(フッ酸事業からの撤退を決定) - Luvata事業：実行済み増産投資の効果刈り取りを推進	2026年度は、生成AI関連を中心に半導体向け需要の回復が継続 - 電子材料事業は、事業ポートフォリオの組み換えを継続し、2027年度以降の本格的な成長に向けた基盤を構築する - Luvata事業は、重点分野での売上拡大を図りつつ、事業構造の強化に取り組む

※有価金属を高濃度に含有する電子機器類の廃基盤などの総称

財務・非財務情報／企業情報
At a Glance

	2028年度目標		進捗状況	直近の事業環境・見通し
資源事業	銅精鉱の安定調達 安定した収益基盤の構築	- 既存権益の収益性向上 - 当社処理量に対する持分銅量比率（出資鉱山銅生産量×出資比率）の拡大 - 銅鉱山開発費／操業費増加を緩和する技術開発（コバルト、スカンジウム等の副産有価元素の回収）	2027年度以降の収益向上に資するチリ・マントベルデ銅鉱山拡張工事(MV-O)の最終投資決定を2025年8月に実施し建設開始 2025年度末時点で計画どおりに進捗中。2026年4Qでの立ち上げ、2027年初頭の本格稼働を予定。2027年1月(1Q)からの業績貢献を見込む	2026年に入り銅価格が史上最高値を更新するなど、高値圏で推移している環境下、操業中の銅鉱山の業績は世界的に堅調に推移 2026～2028年度の当社中経期間においては金融機関各社の相場予想でも引き続き高値圏が続くとの予想が大勢 - これらの動きの背景には銅の需給逼迫があり、銅鉱山の新規開発は、開発費やカントリーリスクといった面で従来以上に難易度が増している
再生可能エネルギー事業	脱炭素社会の実現に向けて、 自社消費電力量相当の 発電量達成を目指す	- 既存発電所の強靱化および効率化 - 地熱開発総合力を活かした新規開発地点の開拓 - 陸上風力、電気小売への進出による領域拡大と収益多様化	- 安比地熱発電所において落雷対策を実施 2025年11月に鳥の奥太陽光発電所が運転開始	- 安比地熱発電所の補充井掘削 - 新規太陽光発電所の建設（青森県八戸市、秋田県大館市）

事業領域

マテリアル領域			プロダクト領域		資源事業	再生可能エネルギー事業
製錬・資源循環事業	伸銅品事業	タングステン事業	超硬製品事業	高機能製品事業		
						
金・銀・鉛・錫・パラジウム等の製錬、資源循環	伸銅品の製造・販売	タングステン製品の製造・販売	超硬製品の製造・販売	高機能製品の製造・販売	鉱山プロジェクトへの投資・参画	地熱・水力・太陽光発電等

財務・非財務情報／企業情報

財務・非財務情報／企業情報

11ヵ年財務サマリー

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
(単位：百万円)											
会計年度											
売上高※1	1,417,895	1,304,068	1,599,533	1,662,990	1,516,100	1,485,121	1,811,759	1,625,933	1,540,642	1,962,076	1,844,053
売上原価	1,204,322	1,104,402	1,379,877	1,469,911	1,325,438	1,312,771	1,602,958	1,449,162	1,392,497	1,795,431	1,645,083
営業利益	70,420	59,761	72,819	36,861	37,952	26,567	52,708	50,076	23,276	37,118	60,502
経常利益	72,422	63,925	79,621	50,679	49,610	44,527	76,080	25,306	54,102	60,235	97,556
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	61,316	28,352	34,595	1,298	▲72,850	24,407	45,015	20,330	29,793	34,076	40,581
設備投資額	78,103	75,685	76,231	103,418	88,043	81,519	81,450	81,106	87,874	58,878	54,982
減価償却費・のれん償却費	60,842	60,796	61,420	64,519	68,657	66,337	68,090	46,082	48,443	47,284	49,886
研究開発費	11,225	11,344	11,614	10,912	10,881	11,127	11,604	9,676	8,767	8,152	8,541
会計年度末											
総資産※2	1,793,375	1,896,939	2,011,067	1,938,270	1,904,050	2,035,546	2,125,032	1,891,795	2,167,628	2,379,409	2,999,744
固定負債額※2	452,038	480,079	465,570	486,921	520,123	562,313	542,586	444,558	487,885	388,798	374,776
純資産額	645,017	710,195	768,495	723,337	586,034	614,394	655,752	628,875	685,623	693,276	752,978
発行済株式数(普通株式)(千株)	1,314,895	131,489	131,489	131,489	131,489	131,489	131,489	131,489	131,489	131,489	131,489
従業員数(連結)(名)	24,636	24,859	26,959	28,426	28,601	27,162	23,711	18,576	18,323	18,452	17,591

(単位：円)

1株当たり情報※3											
1株当たり当期純利益	46.80	216.44	264.15	9.92	▲556.34	186.71	344.56	155.60	228.07	260.82	310.56
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	423.83	4,743.27	5,211.20	4,838.31	3,870.35	4,173.14	4,476.52	4,541.96	5,003.75	5,183.34	5,633.05
1株当たり年間配当額	10.00	60.00	80.00	80.00	80.00	50.00	90.00	50.00	94.00	100.00	100.00

(単位：百万円)

キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	118,685	115,552	50,715	140,168	67,545	78,442	6,889	45,164	51,351	58,889	39,674
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲29,982	▲26,557	▲83,957	▲86,238	▲66,898	▲101,763	▲3,210	▲43,985	▲102,998	▲79,383	▲35,030
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲120,477	▲15,703	▲11,034	▲47,613	28,873	41,514	▲5,055	3,473	32,921	▲13,208	23,244
現金および現金同等物の期末残高	58,482	132,616	87,355	99,672	127,284	147,533	153,640	141,079	131,143	88,642	121,749
財務指標											
営業利益率※1	5.0%	4.6%	4.6%	2.2%	2.5%	1.8%	2.9%	3.1%	1.5%	1.9%	3.3%
ROA(総資産経常利益率)※2※4	3.9%	3.5%	4.1%	2.6%	2.6%	2.3%	3.7%	1.3%	2.7%	2.6%	3.6%
ROE(自己資本当期純利益率)※5	11.1%	4.8%	5.3%	0.2%	▲12.8%	4.6%	8.0%	3.5%	4.8%	5.1%	5.7%
自己資本比率※2	31.0%	32.8%	33.9%	32.7%	26.6%	26.8%	27.5%	31.4%	30.2%	28.5%	24.5%

※1 売上高、営業利益率

「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

※2 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。

※3 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。

※4 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

※5 ROE

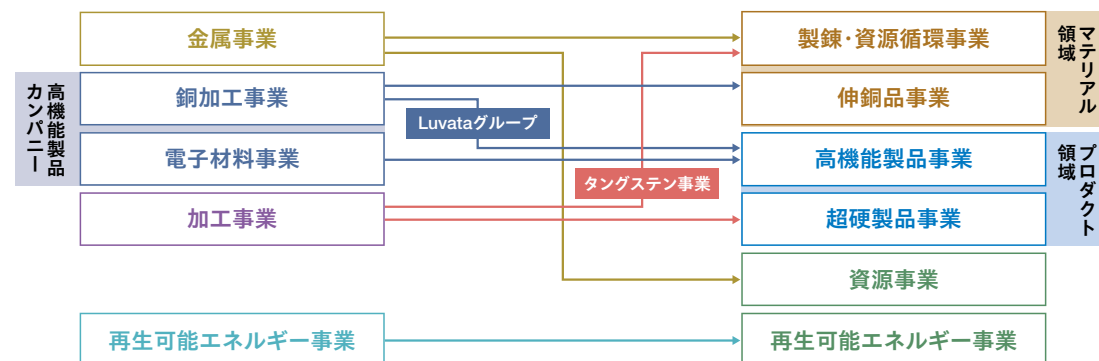
ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷[(期首純資産の部合計-期首非支配株主持分-期首その他控除項目)+(期末純資産の部合計-期末非支配株主持分-期末その他控除項目)]÷2]×100

財務・非財務情報／企業情報

セグメント別業績サマリー

2026年4月1日の組織変更により、セグメント名称を変更しているほか、一部事業区分の組み替えを行っています。

- 金属事業カンパニーは、製錬・資源循環事業（マテリアル領域）と資源事業に分割
- 高機能製品カンパニーの銅加工事業は、Luvataグループを除いて伸銅品事業（マテリアル領域）に、電子材料事業は、Luvataグループを加えて高機能製品事業（プロダクト領域）に区分
- 加工事業カンパニーは、上流工程の日本新金属（株）およびH.C.Starckを製錬・資源循環事業（マテリアル領域）、下流工程を超硬製品事業（プロダクト領域）に区分



2025年度の経常利益組み替え額

(単位：億円)

			新セグメント							
			マテリアル領域		プロダクト領域		資源	再生可能 エネルギー	その他※	
			製錬・ 資源循環	伸銅品	超硬製品	高機能 製品				
旧セグメント	金属		570	283			286		1	
	高機能 製品	銅加工	162		139		5	Luvata	18	
		電子材料	54				54			
	加工		149	7	タングステン	151			▲9	
	再生可能エネルギー		8					8		
	その他※		30	6	3		▲4		25	
合計(経常利益)			975	296	142	151	55	286	8	35

(単位：億円)

会計年度	2023	2024	2025
売上高	15,406	19,620	18,440
マテリアル領域	11,441	15,440	14,270
製錬・資源循環事業	10,518	14,495	13,290
伸銅品事業	2,822	2,913	3,581
プロダクト領域	3,418	3,600	3,818
超硬製品事業	1,304	1,360	1,472
高機能製品事業	2,114	2,239	2,345
資源事業	—	—	—
再生可能エネルギー事業	46	83	62
その他※	499	496	290
営業利益	232	371	605
マテリアル領域	118	243	461
製錬・資源循環事業	126	260	299
伸銅品事業	1	▲6	152
プロダクト領域	147	149	198
超硬製品事業	106	88	142
高機能製品事業	40	60	55
資源事業	▲28	▲28	▲30
再生可能エネルギー事業	8	23	10
その他※	▲12	▲16	▲35
経常利益	541	602	975
マテリアル領域	100	198	448
製錬・資源循環事業	115	224	296
伸銅品事業	▲5	▲14	142
プロダクト領域	148	129	206
超硬製品事業	124	86	151
高機能製品事業	24	43	55
資源事業	201	185	286
再生可能エネルギー事業	8	26	8
その他※	82	62	25

※その他にはその他事業、連結調整額を含みます。

財務・非財務情報／企業情報

会社情報

(2026年3月31日現在)

会社情報

社名：
三菱マテリアル株式会社
Mitsubishi Materials Corporation

本社所在地：
〒100-8117
東京都千代田区丸の内3-2-3

設立：
1950年4月1日

代表者：
執行役社長 田中 徹也

上場：
東京証券取引所

資本金：
119,457百万円

総資産額：
2,999,744百万円

従業員数：
17,591名

連結子会社：
99社

持分法適用関連会社：
14社

加盟する主要団体等：
日本経済団体連合会、経済同友会、
日本鉱業協会、
グローバル・コンパクト・ネットワーク・
ジャパンほか

2025年度 業績

売上高	1,844,053百万円
営業利益	60,502百万円
経常利益	97,556百万円
ROE	5.7%
ROIC	6.1%

グローバル展開

(2026年3月末現在)

日本：
法人数 30／従業員数 10,832名

欧州：
法人数 27／従業員数 1,799名

東南アジア：
法人数 14／従業員数 3,144名

東アジア：
法人数 12／従業員数 726名

南西アジア：
法人数 1／従業員数 197名

北米：
法人数 12／従業員数 744名

中米：
法人数 1／従業員数 77名

南米：
法人数 2／従業員数 64名

オセアニア：
法人数 0／従業員数 8名

海外進出先国・地域数：
31

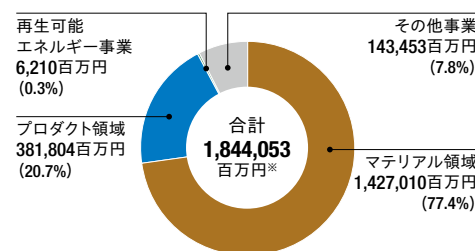
従業員数(連結)：
17,591名

連結子会社数：
国内 30社／海外 69社

海外売上高比率：
43.0%

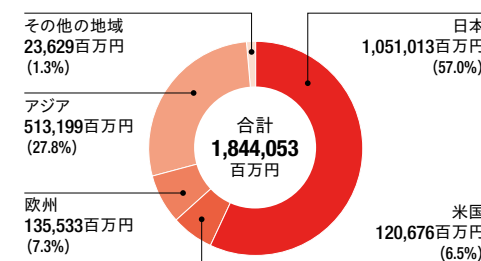


セグメント別売上高構成比



※各事業間の売上高の控除等△114,425百万円を含む

地域別売上高構成比



※構成比は四捨五入、金額は表示桁数未満は切り捨てて算出しているため、合計と一致しない場合があります。

財務・非財務情報／企業情報

株式情報 (2026年3月31日現在)

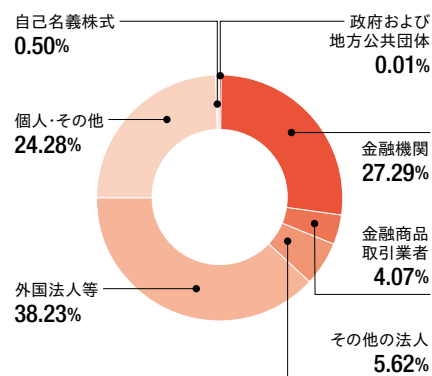
株式の状況

発行可能株式総数：340,000,000株

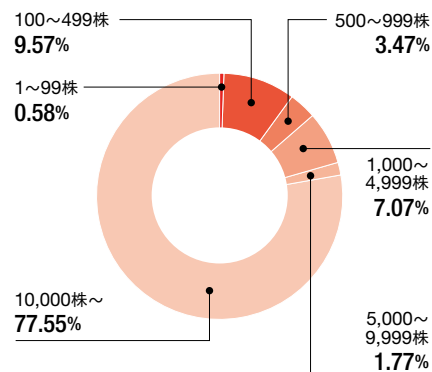
発行済株式総数：131,489,535株

株主数：148,334名

所有者別株式分布



所有数別株式分布



大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)※
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	20,424	15.6
(株)日本カストディ銀行(信託口)	7,563	5.8
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	5,632	4.3
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	4,180	3.2
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	3,500	2.7
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,412	2.6
明治安田生命保険(相)	3,101	2.4
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	2,531	1.9
JP MORGAN CHASEBANK 385781	1,908	1.5
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	1,758	1.3

※持株比率は、自己株式(652,885株)を控除のうえ、計算しています。

株主総利回り(TSR)

	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	2026年3月
三菱マテリアル	86.4%	88.9%	122.0%	107.5%	203.1%
TOPIX	102.0%	107.9%	152.5%	150.2%	202.2%

社外からの評価

2026 MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

FTSE4Good Index Series

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数
(除くREIT)

SOMPO サステナビリティ・インデックス

関連記事：

[サステナビリティサイト](#) ▶ [社外からの評価](#)

2026 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



2026 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数



2026 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数(WIN)



THE INCLUSION OF MITSUBISHI MATERIALS CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF MITSUBISHI MATERIALS CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES.
THE MSCI 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.

FTSE Russell confirms that MITSUBISHI MATERIALS CORPORATION has been independently assessed according to the index criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE4Good Index Series, the FTSE Blossom Japan Index, and the FTSE Blossom Japan Sector Relative Index.

The FTSE4Good Index Series, the FTSE Blossom Japan Index, and the FTSE Blossom Japan Sector Relative Index are used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

編集方針・情報開示体系

編集方針

本報告書は、お客さま、株主・投資家をはじめとする多様なステークホルダーの皆さまに、三菱マテリアルグループが目指す事業の方向性を、財務・非財務の両面からお伝えし、ご理解いただくことを目的に発行しています。

さまざまな社会的要請を起点に、当社グループの強みを活かして新たな価値を創出することにより、持続的成長を目指す姿を分かりやすくまとめ、皆さまとのコミュニケーションツールとして活かしていきます。報告内容も進化を図っていきますので、皆さまからの忌憚のないご意見をいただければ幸いです。

なお、業績に関する記載は、2026年5月13日時点の情報を基に掲載しています。



対象範囲

2025年度(2025年4月1日～2026年3月31日)

※最新の状況をご報告するため、2026年4月以降の情報も掲載しています。

発行時期

2026年7月

報告範囲および本書での表記

本報告書は原則として当社および連結子会社を対象とし、対象範囲が異なる事項は個別に明示しています。名称・数値等の表記や対象期間の補足は注記をご参照ください。

参考としたガイドライン

本報告書の編集にあたっては、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」、Global Reporting Initiative(GRI)「GRIスタンダード」など主要な開示指針を参考にしています。

環境・安全に関するデータの第三者保証

当社グループでは、環境および社会データの信頼性担保のため、第三者機関による国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準 ISAE3000およびISAE3410に準拠した保証を受けています。

将来に対する予測等に関する注意事項

本報告書には、過去または現在の事実に関するもの以外に、当社グループの将来に対する予測・予想・計画等も記載しています。これらは現時点で入手可能な情報に基づいた仮定ないし判断であり、将来の事業環境の変化等によって影響を受ける可能性があることをあらかじめお断りします。

情報開示体系

三菱マテリアルグループは、ステークホルダーの皆さまのご要望にお応えし、複数の媒体で情報を開示しています。

主な内容	年次報告書	最新情報
財務	▶ 決算短信 ▶ 決算説明会資料 ▶ 株主総会資料 ▶ 株主通信 ▶ 統合報告書 INTEGRATED REPORT 2026 ▶ 有価証券報告書 ▶ インベスターズガイド	▶ IRサイト
非財務	▶ コーポレート・ガバナンス報告書 ▶ サステナビリティ説明会資料 ▶ TNFDレポート ▶ サステナビリティレポート	▶ サステナビリティサイト

ディスクロージャー部会による開示体制の強化

当社では、2025年4月にサステナビリティ・SCQ推進本部会議のもとにディスクロージャー部会(事務局:IR室)を設置し、関係部署間の連携を深めながら、サステナビリティに関する情報開示の一層の充実を図っています。

IRメール配信サービス

当社では、最新の適時開示など、当社IRに関する情報について、ご登録のメールアドレスにお知らせする「IRメール配信サービス」を導入しています。ご登録方法等はこちらからご確認ください。

<https://ir.mmc.co.jp/ja/ir/irmail.html>

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

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

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