

目次

フィロソフィーと統合思考経営

納 武士

代表取締役社長

マテリアリティへの取組み

木部 久和

代表取締役専務取締役

カーボンニュートラルに向けて

樋口 誠

サステナビリティ推進部長

人材戦略

杉元 晶子

執行役員 人事部長

1 フィロソフィー

経営理念によるサステナビリティ視点の継承

探索精神と
多様な技術の融合で、
地球を笑顔にする。



1984年の経営理念の制定以降、「社会への貢献」と「永続的な成長」を経営の根幹とする『サステナビリティの視点』をこれまで継承してきた。これからも“揺るがない根源的な考え”として継承していく

経営理念

創造と前進を旨とし
価値ある商品によって社会に貢献し
社業の永続的発展成長を期す

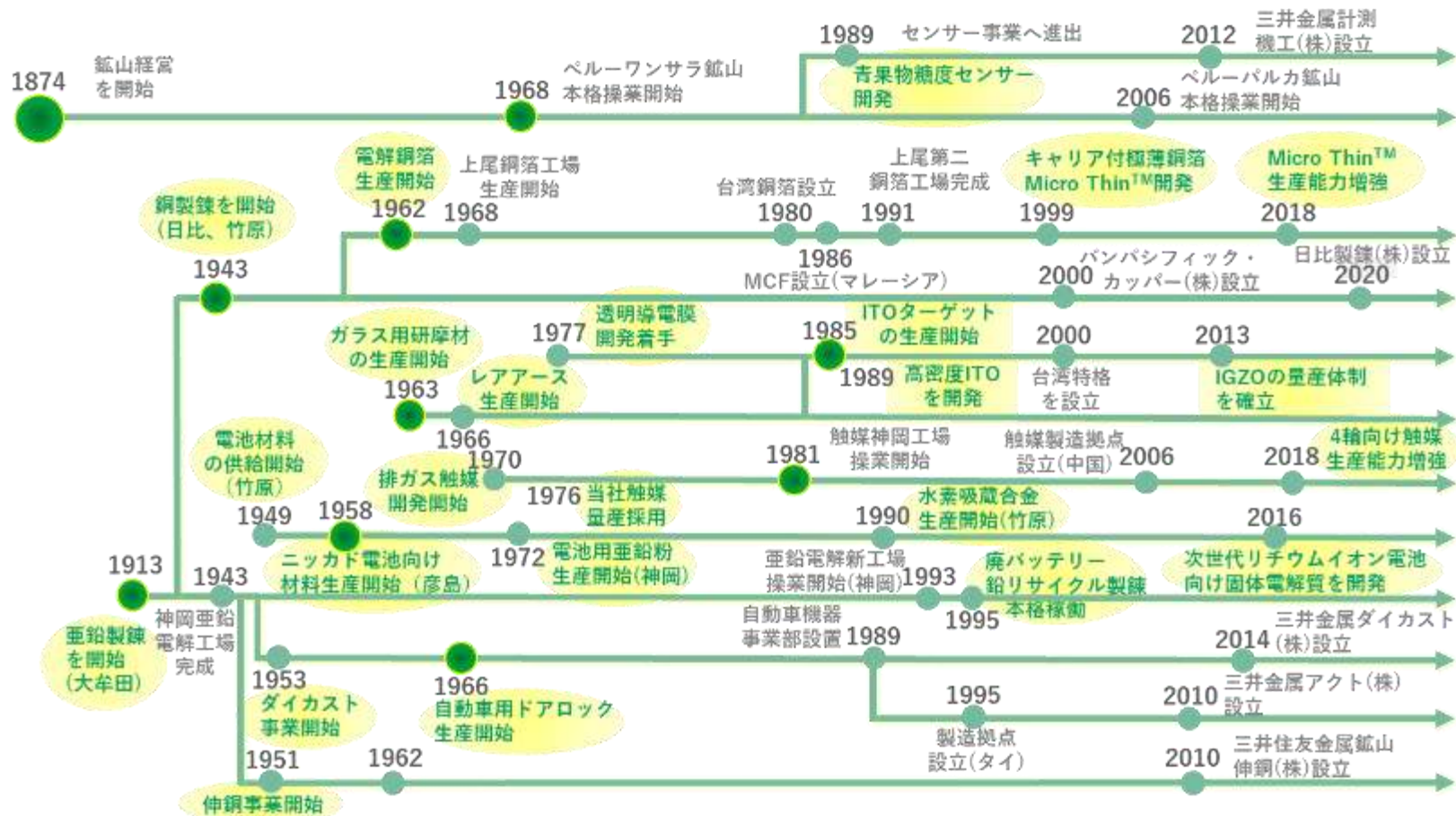
三井金属鉱業株式会社

事業の歩み

探索精神と
多様な技術の融合で、
地球を笑顔にする。



地球の恵みである資源を探索し、非鉄金属を製錬することが当社の出発点。更に「マテリアルの知恵」を活かし、非鉄金属に付加価値を加え、多くの産業に欠かすことができない材料や部品により社会課題解決へ貢献してきた



2024年 創業150年

これからも
”未来を拓き続ける”



パーパス（存在意義）を基軸とした経営

探索精神と
多様な技術の融合で、
地球を笑顔にする。



VUCAの時代に適応するため、変化に翻弄されない「経営判断の軸」と全従業員の「心のより所」となる『パーパス（存在意義）』を定めた

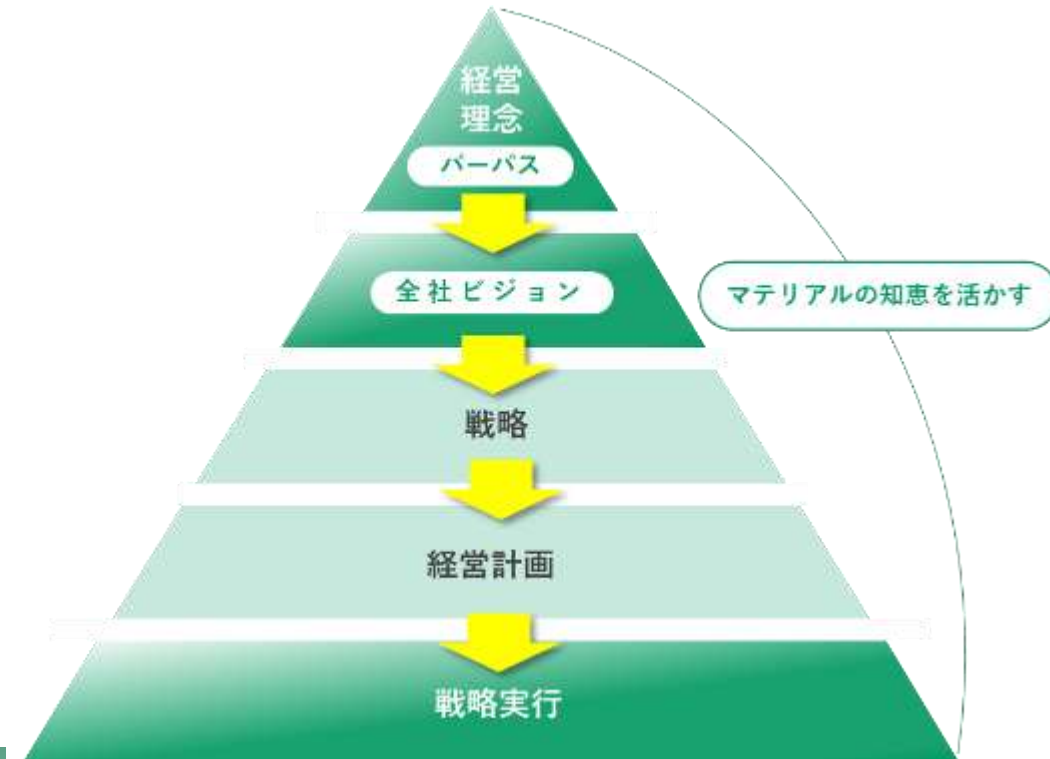
パーパス



探索精神と
多様な技術の融合で、
地球を笑顔にする。

全社ビジョン

マテリアルの知恵で“未来”に貢献する、
事業創発カンパニー。

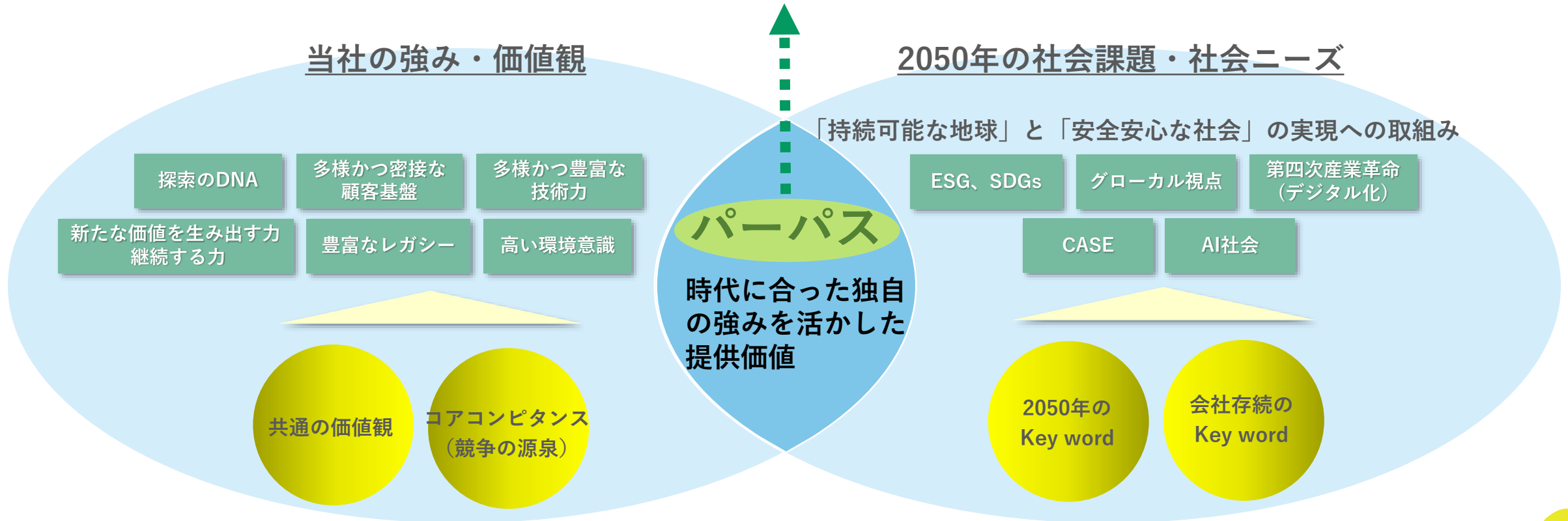


社会のニーズに対応し、社会貢献できる組織へ変容していく

パーパス設計の視点

「2050年の社会課題・社会ニーズ」と当社の「強み・価値観」との交わる領域における “**時代に合った独自の強みを活かした提供価値**” をパーパスとした。

「探索精神と多様な技術の融合で、地球を笑顔にする。」



パーパスに沿った事業領域

探索精神と
多様な技術の融合で、
地球を笑顔にする。



環境と共に人類へも貢献できる「地球を笑顔にする」領域で、
当社の「探索精神」と「多様な技術の融合」を活かす

探索精神と多様な技術の融合で、地球を笑顔にする。



「地球を笑顔に」の事業活動

- 商品・事業のポートフォリオを低炭素社会と豊かな社会の両立に貢献する商品にする
- 事業活動における「環境負荷」を下げる
- 新規事業は「地球を笑顔に」する事業に繋がる

「地球を笑顔に」で行動が変わる

- 「地球を笑顔に」することに共感する人材を採用していく
- 働く一人ひとりが地球を笑顔にするためのアイデアを考え、行動していく

2 統合思考経営

着実に進めてきた当社ESG推進の取組み



- CSRの基本的な取り組み
- 整備、浸透

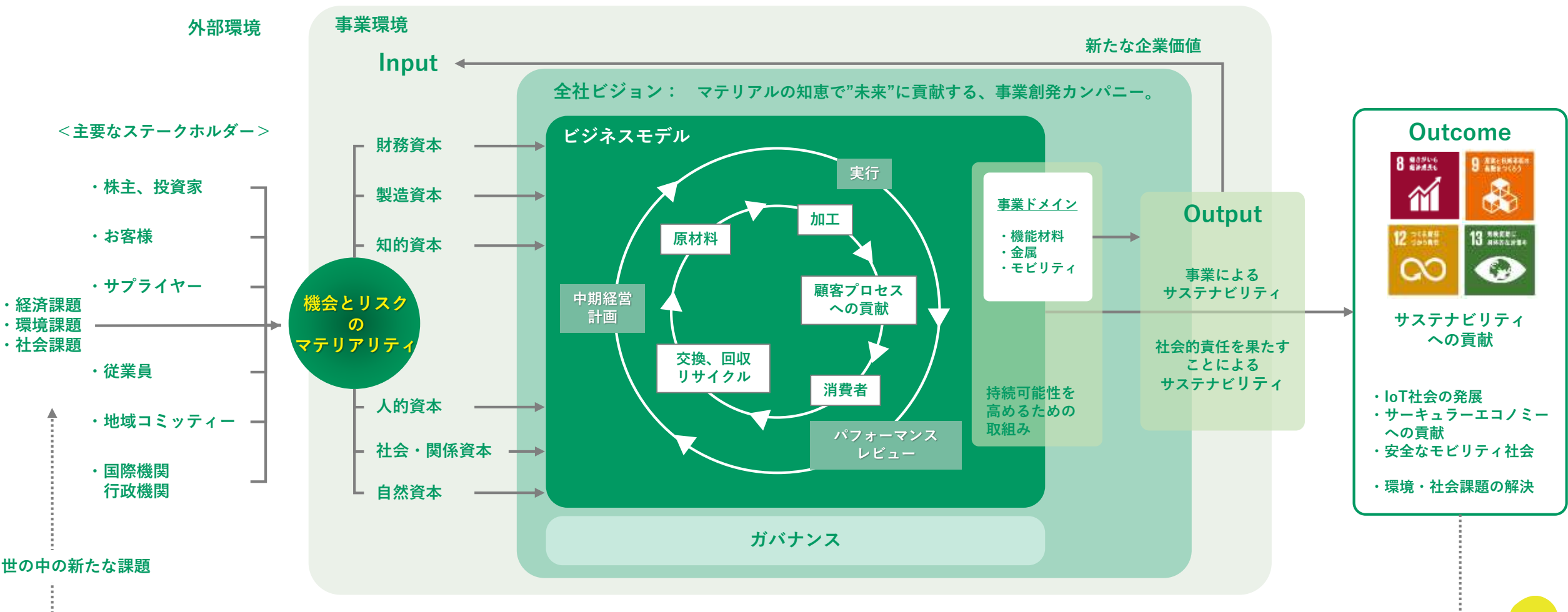
| | | |
|------|---|---|
| 2016 | CSR室、CSR委員会設置 | <ul style="list-style-type: none"> • 「CSR報告書」発行開始 • マテリアリティを特定 • 「人権方針」「CSR基本方針」を策定 • 「行動規準」を改定 |
| 2017 | | <ul style="list-style-type: none"> • 「調達方針」「紛争鉱物対応方針」を策定 • 「環境行動計画」を改定 |
| 2018 | サプライチェーン委員会設置 | |
| 2019 | | <ul style="list-style-type: none"> • 「統合報告書」発行開始（CSR報告書から移行） • 「人権基準」を制定 • 「英国現代奴隷法コミットメント」を公開 • 「Tailings Dam management」を公開 |
| 2020 | | <ul style="list-style-type: none"> • マテリアリティの見直し • 環境省TCFD支援対象企業に選定 |
| 2021 | サステナビリティ推進部設置 ・CSR室を統合 ・気候変動対応チーム設置 ダイバーシティ推進室設置 | <ul style="list-style-type: none"> • 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に賛同 • 「My 人権宣言」公表 • 「パーパス」、「ビジョン」の設定 |
| 2022 | 「22中計」スタート ・統合思考経営 ・両利きの経営 ダイバーシティ推進委員会設置 | <ul style="list-style-type: none"> • 「三井金属グループ健康経営宣言」の制定 • 「パートナーシップ構築宣言」の実施 • 「GXリーグ基本構想」に賛同 |

- ESGの取組みを事業の取組みと絡める全社活動としていく
- 浸透、定着

※ ガバナンス取組みについては本表には記載せず。→ p22記載

当社の価値創造プロセス

重要課題（マテリアリティ）を起点とした経営資本の配分・増強を行い、新たに設定した活動領域でビジネスモデルを回し、長期的価値創造を実現する



統合思考経営の体系

探索精神と
多様な技術の融合で、
地球を笑顔にする。

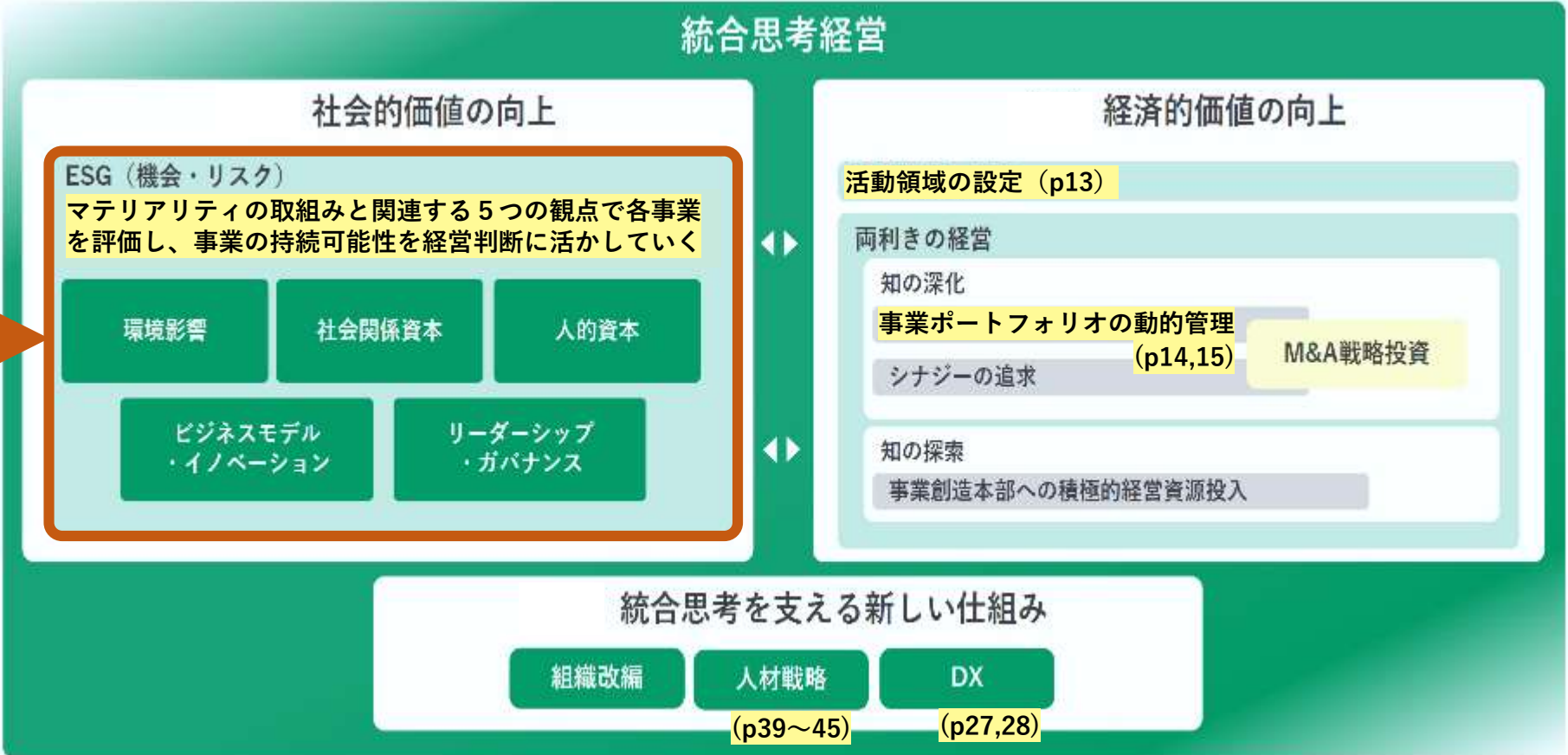


「社会的価値の向上」と「経済的価値の向上」の両立を目指す
”統合思考経営“を実践すると共に、”両利きの経営“を加速する

機会とリスク
の
マテリアリティ

前述(p11)

後述の
「マテリアリティへの取組み」
「カーボンニュートラルへ向けて」
で詳細説明



新たな活動領域の設定 【2030年の活動領域の導出】

探索精神と
多様な技術の融合で、
地球を笑顔にする。

2050年からバックキャストした「魅力的な市場」と、当社グループの強みから
フォーキャストした「勝てる市場」から、当社グループの2030年の活動領域を設定



事業ポートフォリオの動的管理

探索精神と
多様な技術の融合で、
地球を笑顔にする。



- ・ 定期的に評価の見直しを行い、期待事業性の高い事業へアセットアロケーションを行う
- ・ 逆に期待事業性の低い事業は、社外のベストオーナーを探している



戦略決定要因

- | | |
|---|---|
| <p>撤退（縮小）のリスク測定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 他事業への影響 ・ 人的活用リスク ・ キャピタルロス <p>撤退（縮小）のリターン測定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ キャッシュ創出 ・ リスク低減 ・ 人材 | <p>オプションの評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 売却・上場 ・ 分離独立 ・ 合併 ・ 事業交換 ・ 清算 ・ ロスを極小化するための縮小均衡 |
|---|---|

戦略決定要因

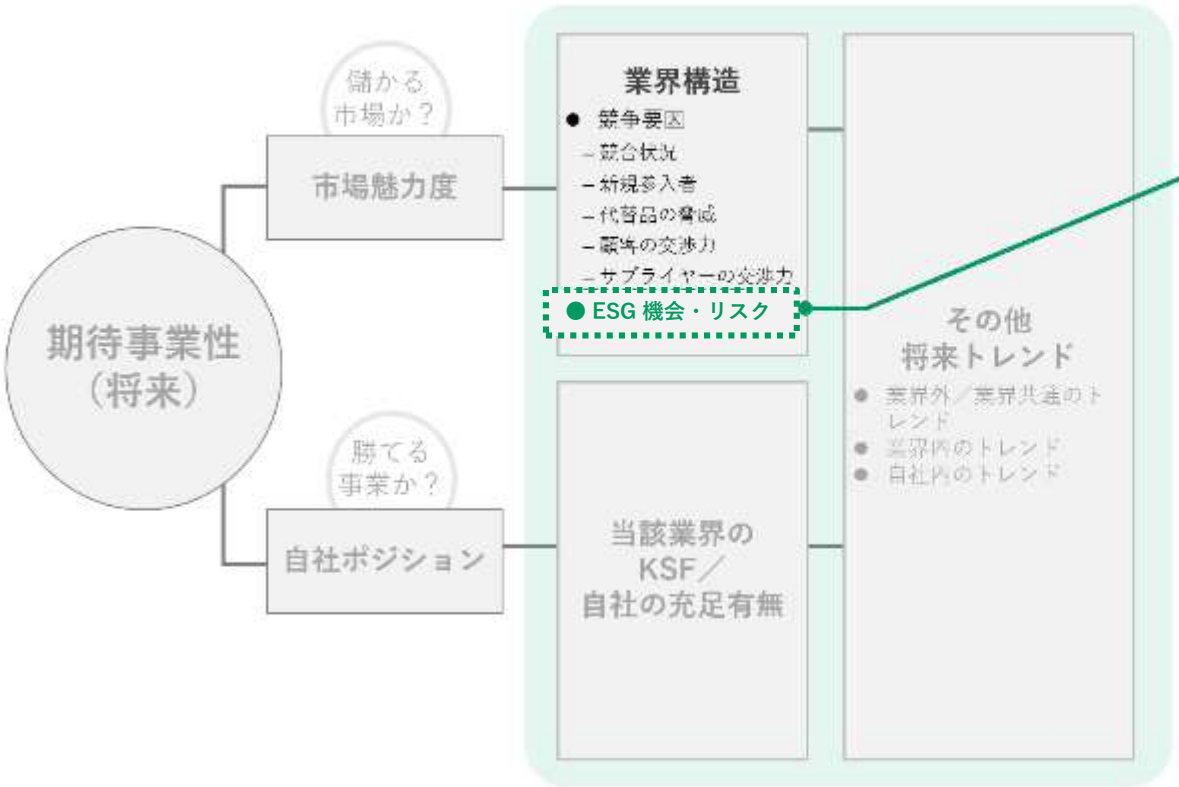
- | | |
|---|--|
| <p>資源ギャップの評価軸（例）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 規模 ・ 技術 - 製品 - プロセス ・ 販売力 | <p>時間的緊急性の評価軸（例）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市場成長スピード ・ 技術の発展スピード ・ 競合との相対ポジション |
|---|--|

事業ポートフォリオの動的管理

事業評価マトリクスにおいては、期待事業性のドライバとなる情報として ESG 機会・リスクを織り込んで判断している

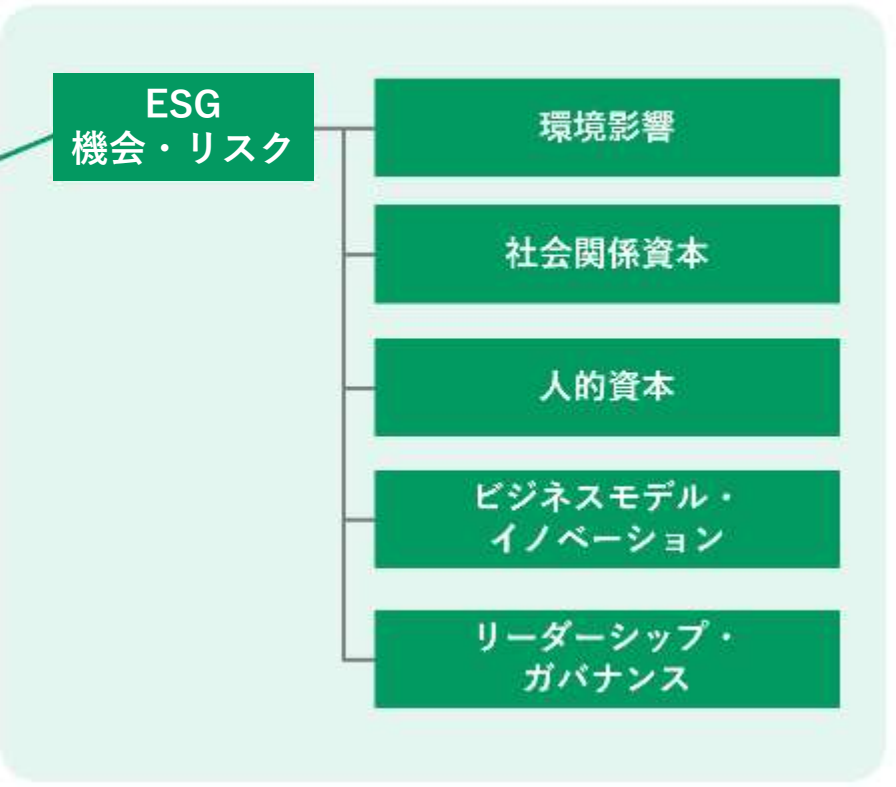
定性情報

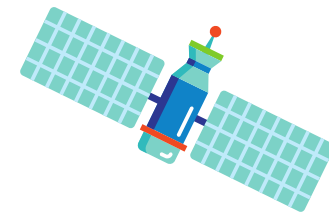
期待事業性のドライバとなる情報を整理



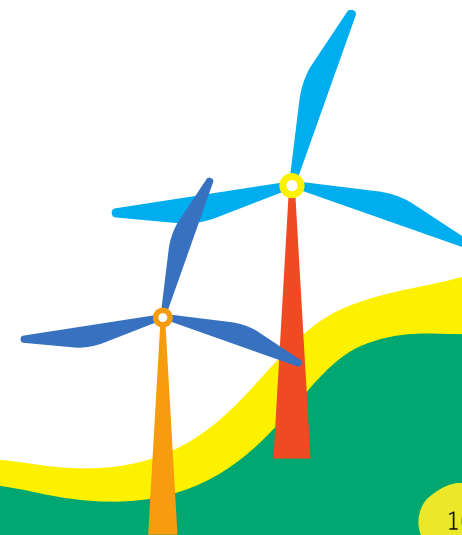
ESG 機会・リスクの調査項目

社会的価値も加味し、ESGの観点から機会・リスクを洗い出し





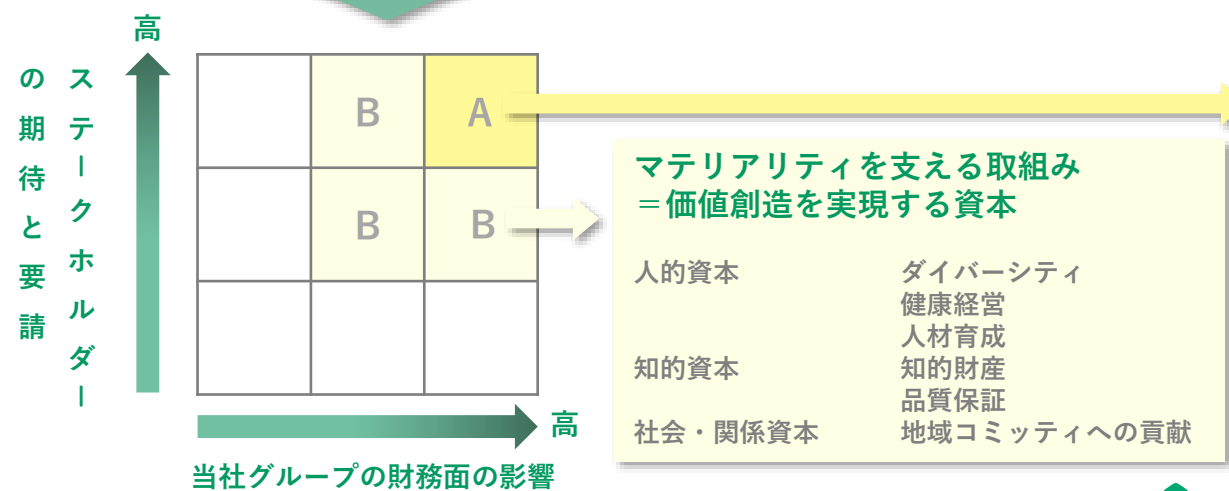
3 マテリアリティへの取組み



マテリアリティの特定プロセスと体系整理

ステークホルダーや当社グループの事業、特にバリューチェーンへの影響の大きい課題をマテリアリティとして特定し、統合思考経営を効率的に進めていく

- Step 1** 長期的視点で経済・社会・環境課題を幅広くリストアップ
- Step 2** 長期的に当社グループの事業やバリューチェーンに関わる課題を抽出
- Step 3** 当社グループの事業活動やその影響に対する、主要なステークホルダーの期待と要請の度合いで、Step2で抽出された課題をレベル分け
- Step 4** CSR委員会において、当社グループの財務面に与える影響の度合いで、Step2で抽出された課題をレベル分け
- Step 5** Step3およびStep4の二つの軸でマッピングし、下図A部分に位置付けられたものをマージし、「マテリアリティ」として特定
- Step 6** 特定されたマテリアリティを事業の機会と、財務面に影響を与えうるESGリスク（社会的責任への取組み）に区分
- Step 7** 下図B部分にマッピングされたものを、「マテリアリティ推進を支える取組み＝価値創造を実現するための資本」として整理
- Step 8** 取締役会で承認



| マテリアリティ | | |
|---------|---------|--|
| [機会] | | 01 市場共創 02 マテリアルサイクル 03 CASEへの対応 |
| [リスク] | E:環境 | 04 温室効果ガス排出 05 エネルギー管理 06 水の管理 07 廃棄物と有害物質の管理 08 生物多様性の影響 09 安全衛生 |
| | S:社会 | 10 人権 11 公正な事業慣行 |
| | G:ガバナンス | 12 ガバナンス |

- ESGリスク管理の仕組み**
- ◆環境安全マネジメントシステム
【04】 【05】 【06】 【07】 【09】
 - ◆人権デュー・ディリジェンス
【10】
 - ◆サプライチェーン・マネジメント
【10】 【11】
 - ◆鉱山事業のマネジメント
【06】 【08】

マテリアリティの取組み状況

探索精神と
多様な技術の融合で、
地球を笑顔にする。



マテリアリティ毎のコミットメント、KPIを定め、PDCAを回すことで社会的価値を高めていく

【マテリアリティとその推進を支える取組み】

| | | | コミットメント2024年 | | |
|----------------------------------|-------------|--|---|---|---|
| | | | ※ KPI、取組み状況は統合報告書2022 p.64-69をご参照下さい。 | | |
| マテリアリティ | 機会 | CSV | 01 市場共創 ✓ | 環境・社会へ貢献する事業、製品を創造し続ける ・環境貢献製品制度の本格運用（LCA展開） | |
| | | | 02 マテリアルサイクル ✓ | | |
| | | | 03 CASEへの対応 | | |
| | リスク | E: 環境 | 04 温室効果ガス排出 ✓ | 2030年GHG38%削減に向け、達成軌道堅持 | ESGリスク管理の仕組み ◆ 環境・安全マネジメントシステム ◆ 人権デュー・ディリジェンス（DD） ◆ サプライチェーン・マネジメント ✓ サプライヤーDDを実施し、サプライチェーンのクリティカルリスクを低減 ◆ 鉱山事業のマネジメント |
| | | | 05 エネルギー管理 ✓ | ・再エネ利活用調査、導入促進 ・未利用エネルギー活用 | |
| | | | 06 水の管理 | ・水ストレス評価、取水量最適化、消費最小化 ・安全な排水処理の徹底 | |
| | | | 07 廃棄物と有害物質の管理 | リサイクル原料使用や有害物質、廃棄物減により資源循環型社会の一翼を担う | |
| | | | 08 生物多様性への影響 | ・事業活動の生物多様性影響把握、環境被害発生予防 ・利用した生態系復元 | |
| | | | 09 安全衛生 | ・全従業員が安心して働ける職場環境の整備 ・重篤な災害の撲滅 | |
| | | S: 社会 | 10 人権 | 人権DD等で特定されたリスクに対し、緩和策を実行 | |
| | | | 11 公正な事業慣行 | グローバルな贈収賄禁止体制、公正な事業慣行に関するPDCAサイクルの構築 | |
| | | | G: ガバナンス | 12 ガバナンス ✓ | |
| マテリアリティを支える取組み 価値創造を実現するための資本 | 人的資本 | ダイバーシティ ✓ | ・多様な人材が活躍する企業グループの実現 | | |
| | | 健康経営 | ・全従業員が、年齢を重ねても第一線で働くことができる職場環境や心身の健康状態の実現をサポートする | | |
| | | 人材育成 ✓ | ・自律的なキャリア形成、能力開発支援 ・従業員へグローバルで平等な学習（learning）機会提供 | | |
| | 知的資本 | 知的財産 | ・価値創造への知財ガバナンス構築 ・新たな取り組みの知財取得や技術保護 ・職種層別の人材育成 | | |
| | | 品質保証 | ・コンプライアンス体制維持 ・顧客や社会への関連情報提供 ・持続可能な製品設計開発 | | |
| 社会・関係資本 | 地域コミッティへの貢献 | ・社会貢献活動継続、エンゲージメント向上 ・ボランティア活動等促進 ・持続可能な消費への貢献 | | | |



共創パートナー*と「地球を笑顔にする。」

* 実現したい社会を共有するお客様、大学、研究機関、スタートアップ、サプライヤーなど

カーボンニュートラル実現に貢献する技術開発

- EV・FCV化を促進する技術
- 水素社会を支える技術

環境負荷低減に貢献する技術開発

- 省エネルギー化・省資源化に貢献する技術
- GHG排出量削減に繋がる技術

サーキュラーエコノミーに貢献する技術開発

- 資源循環を前提とした材料
- マテリアルリサイクル技術

より安全で快適なEVの普及へ

固体電解質
A-SOLiD[®]
新製品



液体 から 固体へ

より省エネルギーな エレクトロニクスの普及へ

パワー半導体向け
焼結型銅ペースト

開発品



はんだ から 銅へ



よりグリーンなエネルギーへ

イーセップ株式会社と協業し、二酸化炭素からの合成燃料製造技術の開発を目指す 開発中

eSep 化石資源由来 から 再エネ資源由来へ

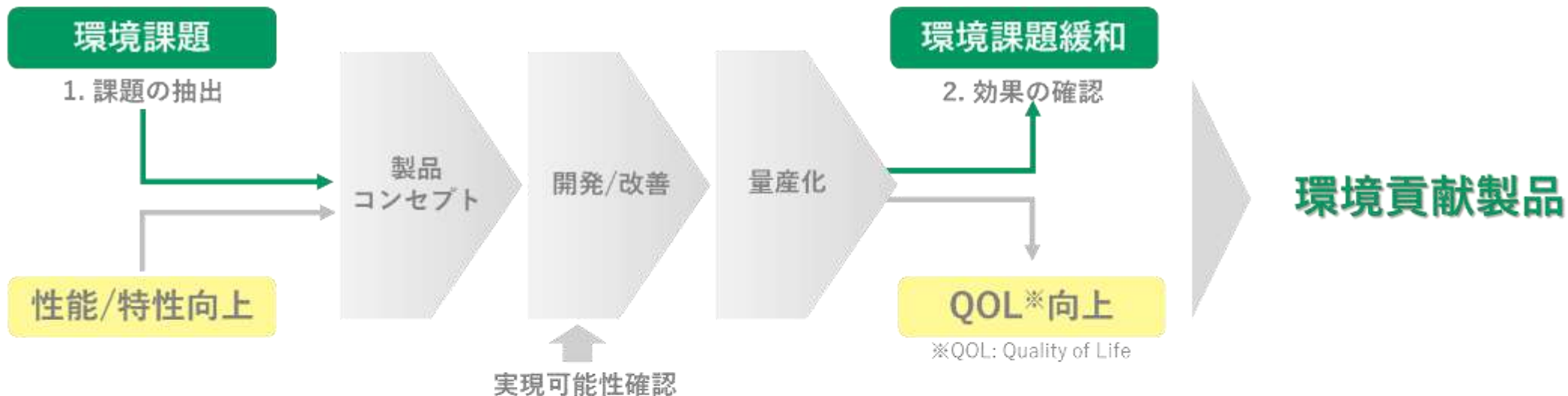
循環型社会の形成により高まるリサイクル・ニーズに応える

- ◆ 当社独自の多様な製錬アセットを活かし、リサイクル原料から金属を回収・再資源化することで資源循環に貢献
- ◆ 亜鉛は防錆めっきとして鉄材の寿命を向上、鉛は省資源、銅はEV生産および情報通信の発展を支える



CSV／環境貢献製品

環境課題への対応を開発や改善コンセプトに取り入れる体制を構築し、新製品・既存製品の環境負荷低減を促進する



◆ 課題の抽出、環境負荷評価にはLCA(ライフサイクルアセスメント)を活用
現在、LCAを全社展開中。(2024年度までに完了予定)

既存製品の 省資源化例

「MicroThin®」
キャリア箔薄箔化



「電子材料用金属粉」
MLCC小型化に向けた微粒化



「排ガス触媒」
省貴金属化



「ドアロック」
小型軽量化



ガバナンス【当社のコーポレート・ガバナンス】



当社の長期的価値創造を支える根幹

- ・ステークホルダーの立場を踏まえ、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行なうための仕組み
- ・全社ビジョンを実現するために、経営上の組織体制や仕組みを整備し、必要な施策を講じていくことであり、経営上の最も重要な課題

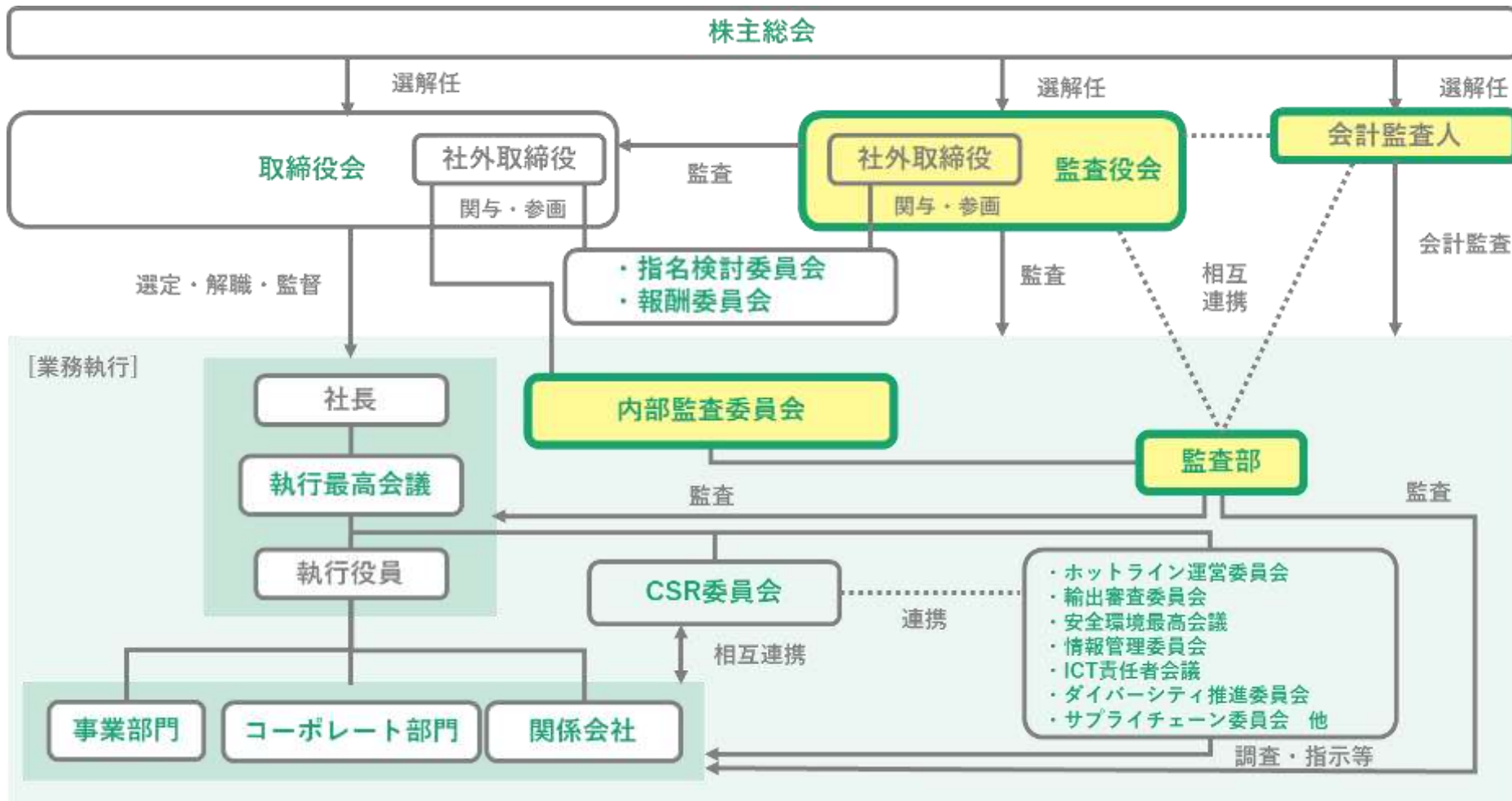
【コーポレート・ガバナンス改革の歩み】

: 男性
 : 女性
 : 取締役会議長

| 年度 | 内容 | 取締役構成 |
|-------|---|-----------------------------------|
| ~2014 | <ul style="list-style-type: none"> ・指名検討委員会および報酬委員会の設置（2005） ・指名検討委員会の委員長を社外取締役とする（2008） | (2014) 社内： 社外： |
| 2015 | <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会実効性評価開始 | 社内： 社外： |
| 2016 | <ul style="list-style-type: none"> ・内部監査委員会の委員長を社外取締役とする | 社内： 社外： |
| 2018 | <ul style="list-style-type: none"> ・報酬委員会の委員長を社外取締役とする | |
| 2019 | <ul style="list-style-type: none"> ・取締役の任期を2年から1年に変更 | |
| 2020 | <ul style="list-style-type: none"> ・社外監査役を指名検討委員会、報酬委員会の構成員とする | 社内： 社外： |
| 2021 | <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会議長を社長以外の取締役とする ・取締役および執行役員に譲渡制限付株式報酬制度導入 ・上場子会社三井金属エンジニアリングを100%子会社化 | 社内： 社外： <small>社長以外</small> |
| 2022 | <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会議長を社外取締役とする | 社内： 社外： |

ガバナンス【コーポレート・ガバナンス体制】

社外取締役を含む取締役会による業務執行の監督とともに、三様監査連携体制により取締役会の意思決定プロセスや取締役の職務の執行の監査を行う



ガバナンス【役員が多様性・スキル構成】

探索精神と
多様な技術の融合で、
地球を笑顔にする。



- ・ 社外の多様な経験、知識を経営方針、執行監督に活かすため、多様な分野から社外取締役、監査役を選定
- ・ 経営と執行の分離、取締役会による業務執行への監督機能強化のため、社外取締役を取締役会の議長に選任
- ・ 取締役会における多様性を確保するために、取締役および監査役に求められるスキルを見直し

| 氏名 | 役職名 | 経験・知識 | 企業 経営 | 事業 戦略 | 財務 会計 | 技術 研究開発 DX | 営業 マーケ ティング | 人事 人材開発 | 法務 リスク 管理 | 国際性 | サステナ ビリティ 経済安全 保障 |
|--------|----------------|---|----------|----------|----------|------------------|-------------------|------------|-----------------|-----|----------------------------|
| 納 武士 | 代表取締役社長 | 当社の電子材料事業、機能材料事業を中心とした長年にわたる豊富な経験 | ◎ | ○ | | ◎ | | | | ○ | ◎ |
| 木部 久和 | 代表取締役 専務取締役 | 当社の財務、経営企画、関係会社役員など幅広い経験と知識 | ◎ | ○ | ◎ | | | ○ | ○ | ◎ | ◎ |
| 角田 賢 | 専務取締役 | 当社の金属事業、経営企画、関係会社役員など幅広い経験と知識 | | ◎ | | | ◎ | | | ○ | ○ |
| 岡部 正人 | 取締役 | 当社の電子材料事業、機能材料事業において営業、企画の豊富な経験を通しての事業戦略や営業・マーケティングに関する知見 | | ◎ | | | ◎ | | | ◎ | ○ |
| 宮地 誠 | 取締役 | 当社の機能材料事業を中心とした長年にわたる豊富な経験 | | ○ | | ◎ | | ○ | | ○ | ○ |
| 松永 守央 | 社外取締役 | 工学における専門知識と大学教授および国立大学法人の学長としての組織運営の経験 | | | | ◎ | | ○ | | ○ | ○ |
| 戸井田 和彦 | 社外取締役 | 日産自動車株での商品企画、販売促進、販売会社の立ち上げ等の幅広い業務経験、(株)ファルテックでの代表取締役社長としての業務経験 | ◎ | ○ | | | ◎ | | | ○ | ○ |
| 武川 恵子 | 社外取締役 | 内閣府大臣官房政府広報室長や男女共同参画局長歴任、女性活躍推進など政策の立案・実行に携わった豊富な知識・行政経験 | | | | | | ◎ | ○ | ◎ | |
| 沓内 哲 | 監査役 | 当社の財務、広報、経営企画等を中心とした長年にわたる豊富な経験 | | | ◎ | | | | | ○ | ○ |
| 福本 浩敏 | 監査役 | 当社の研究開発、製造、経営企画を中心とした長年にわたる豊富な経験、マレーシアの子会社での経営の経験 | | ○ | | ○ | | | | ○ | ◎ |
| 石田 徹 | 社外監査役 | 通商産業政策の立案、実行に携わった豊富な行政経験、商工業の振興に寄与する要職を務めた経験・専門知識 | | | | | | | ◎ | ○ | ◎ |
| 井上 宏 | 社外監査役 | 検事および弁護士としての法曹界における豊富な知識・経験 | | | | | | ○ | ◎ | | ◎ |

○=保有しているスキル、◎=保有スキルのうち、とくに期待されるスキル

ガバナンス【取締役会の実効性評価】



- ◆ 取締役会の継続的な機能強化のため、毎年実効性評価を実施
- ◆ 2021年度は取締役会事務局がアンケートを作成、個別のヒアリングを通して、取締役・監査役を対象とした評価を実施し、適切な対応、改善を確認した

【取締役会の実効性評価】

| 項目 | 評価結果 | |
|--------------------------|---|---|
| コーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応全般 | <ul style="list-style-type: none"> ・独立社外取締役1名に女性を選任 ・取締役会議長と社長の分離 | コーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応が一定程度進展している |
| | <ul style="list-style-type: none"> ・ダイバーシティの推進 ・CO2排出量削減目標の設定等 検討過程において取締役会を含む取締役会メンバーによる会議の場を複数回設定し情報共有、議論を深めた | 取締役会メンバー全員が、適切に対応している |
| | <ul style="list-style-type: none"> ・DX対応の進捗状況に関する取締役会への定期的報告の実施 | |
| 経営戦略等についてのより充実した議論 | 統合思考経営の実践において判断基軸となる「パーパス」「全社ビジョン」を設定し、中期経営計画を策定した その過程において、 <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会を含む取締役会メンバーによる会議の場を複数回設定し、情報共有と検討を重ねた ・事業ポートフォリオについての議論も踏まえ全社組織改編を行った | 取締役会メンバー全員が、取締役会における経営戦略等についての議論の関与度は従来より改善してきている |

【監査役会の実効性評価】 取締役会へ報告

| 評価項目 | 実施方法 | 課題 |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・三様監査連携体制の有効性 ・重要な法令違反、不適切な会計処理等の不祥事対応の有効性 ・ICTガバナンスおよび情報システム体制の有効性 | 各監査役による自己評価アンケートを実施のうえ、全監査役間で実効性に関する議論・検証 | <ul style="list-style-type: none"> ・ICT投資効果のモニタリング ・ESG、SDGsに関する開示内容の妥当性確認等 |

ESGリスク管理の仕組み【サプライチェーン・マネジメント】

調達活動において、サプライヤーの皆様との相互理解と信頼関係に基づき、社会的責任を果たすことにより、相互の永続的発展成長を目指す



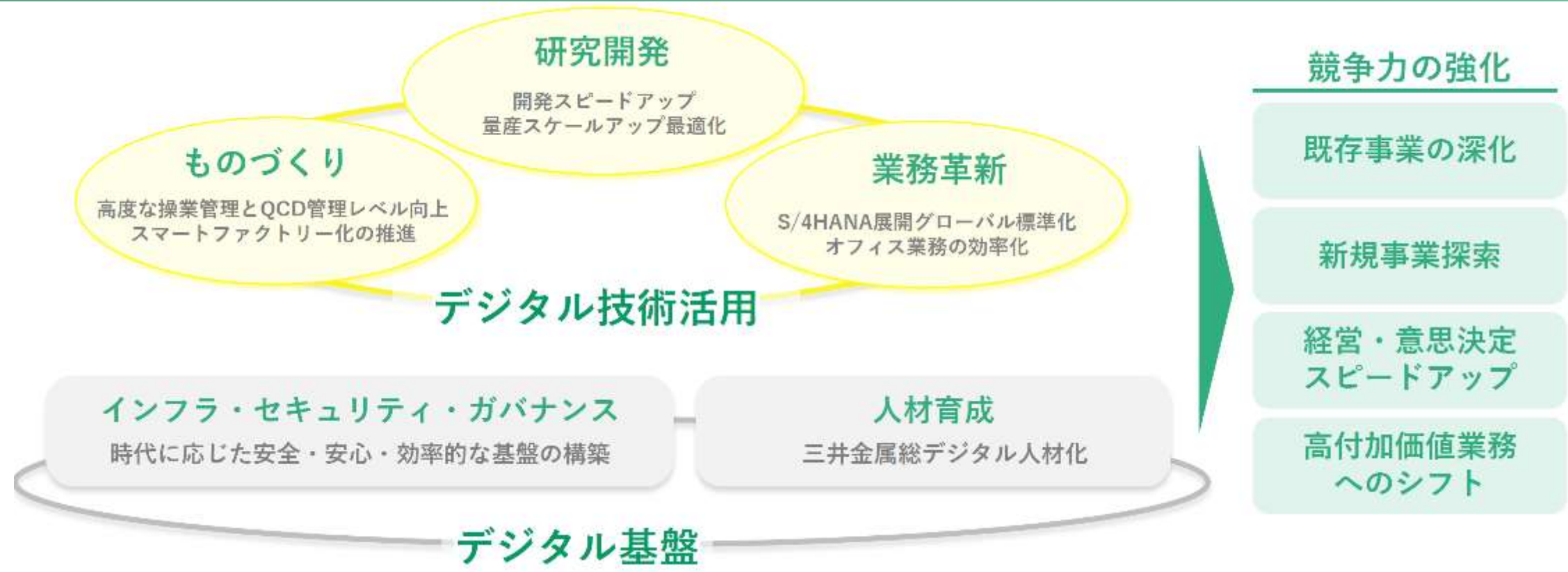
- ◆ 調達基本方針、調達ガイドラインの周知 (2022年3月現在、対象: 全サプライヤー) **▶ 13,646 社**
- ◆ デューデリジェンス(DD)の実施 (2022年3月現在、対象: 重要サプライヤー※5) うち、高リスクと判定した5社の是正を完了 **▶ 1,391 社**
- ◆ パートナーシップ構築宣言 (2022年4月)

※1 RBA: The Responsible Business Alliance (責任ある企業同盟)
 ※2 RMI: Responsible Minerals Initiative (責任ある鉱物イニシアティブ)
 ※3 LBMA: The London Bullion Market Association
 ※4 LME: The London Metal Exchange
 ※5 重要サプライヤー: 当社が企業活動継続に際し重要と設定したサプライヤー

統合思考を支える新しい取組み 【DXへの取組み】



「研究開発のスピードアップ」「スマートファクトリー実現」「業務の徹底的な効率化」のために、DXを推し進め、競争力を強化していく



システムの安全性を高めるとともに、各指標の管理、意思決定のスピードと情報の流れを加速させる

統合思考を支える新しい取組み 【DXへの取組み】

探索精神と
多様な技術の融合で、
地球を笑顔にする。



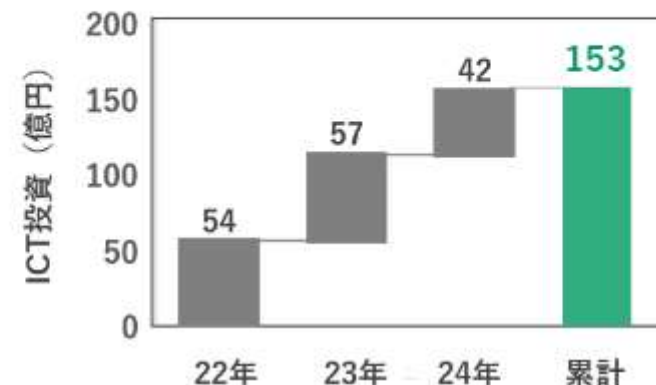
22中計期間のICT投資は153億円、ICT人材は115名の増員を計画

22中計のDX施策

| | 2030年 ありたい姿 | 22中計施策 | 期待される効果 | |
|----------|-----------------|--|--|--|
| デジタル技術活用 | 研究開発 | <ul style="list-style-type: none"> 業界最速の開発スピード能力獲得 | <ul style="list-style-type: none"> 研究開発期間 1/3 のモデル完成 データ基盤/業務基盤構築 | <ul style="list-style-type: none"> 新材料上市スピードアップ |
| | ものづくり | <ul style="list-style-type: none"> 業界トップレベルのものづくり | <ul style="list-style-type: none"> 安定操業に向けたモデル製錬所のデジタイゼーション | <ul style="list-style-type: none"> 操業安定化 |
| | 業務革新 | 「使いこなす、使い倒す」 | <ul style="list-style-type: none"> 業務革新テーマの見える化 S/4HANA利用拡大 | <ul style="list-style-type: none"> 経営情報基盤確立と活用 個別事業のオペレーション強化、およびデジタル化の促進 従業員の成長と高付加価値業務へのシフト |
| デジタル基盤 | インフラセキュリティガバナンス | <ul style="list-style-type: none"> 安心・安全にICT/DXが利用できている | <ul style="list-style-type: none"> クラウド活用に適したネットワーク構築 グローバルでのセキュリティ強化 システム統制の拡充 | <ul style="list-style-type: none"> サイバー攻撃、情報漏洩リスク低減 |
| | 人材育成 | <ul style="list-style-type: none"> 三井金属 総デジタル人材化 | <ul style="list-style-type: none"> デジタルコンテンツによる教育 | <ul style="list-style-type: none"> 自動化の加速 セキュリティリスク低減 ICT人材への社内登用 |

各事業領域の固有施策

22中計のICT投資、人材





4 カーボンニュートラルへ向けて

TCFD提言に沿い、気候変動へ対応していく

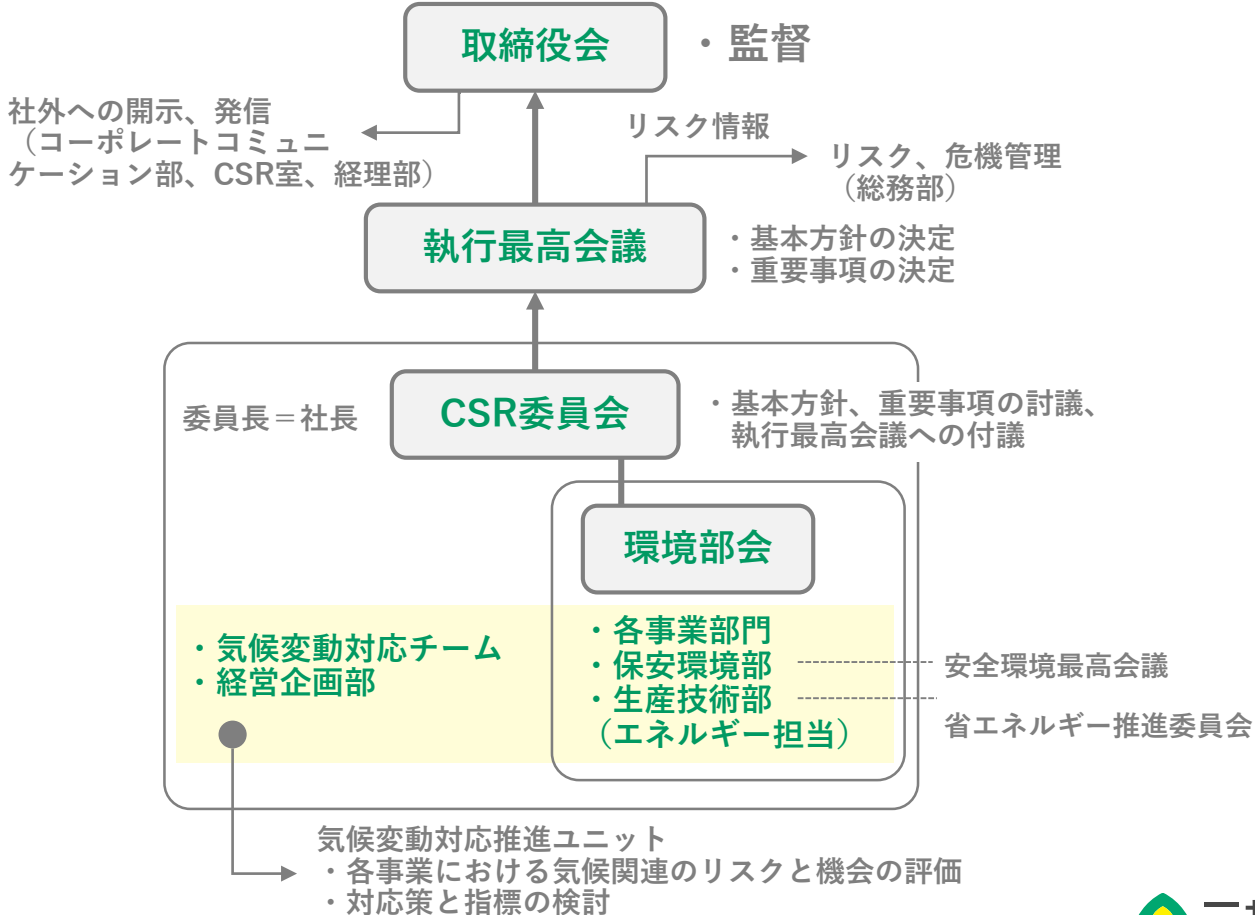
【TCFDが求める情報開示と開示状況】

| 要求項目 | 項目の詳細 | 開示状況 |
|-------|--|---|
| ガバナンス | 気候関連のリスク及び機会に係る組織のガバナンスを開示する | ◆気候変動に係わるガバナンス体制 【p31】 「討議→審議・決定→監視・監督」のステップと役割分担を明確にし、意思決定を行っている |
| 戦略 | 気候関連のリスク及び機会が組織のビジネス・戦略・財務計画の実際の及び潜在的な影響を、重要な場合は開示する | ◆シナリオ分析の定義と実施 【p32】 気候変動の影響を受ける可能性が高い事業からシナリオ分析を実施中 ◆シナリオ分析の結果概要（金属、銅箔、触媒） 【p33～35】 各事業の気候変動リスク・機会の深堀り、対応策の事業戦略との結びつきに注目しながら、シナリオ分析を実施している |
| リスク管理 | 気候関連のリスクについて組織がどのように選別・管理・評価しているかについて開示する | ◆リスク管理のプロセス／シナリオ分析と事業戦略の融合 【p31】 リスク管理のサイクルを回しながら、事業戦略の策定・推進を行っている |
| 指標と目標 | 気候関連のリスク及び機会を評価・管理する際に使用する指標と目標を、重要な場合は開示する | ◆中長期CO ₂ 排出削減目標 【p36】 ・2030年度までにCO ₂ 排出量をグローバルで38%削減する ・2050年度までにカーボンニュートラル(Net 排出ゼロ)を目指す |

ガバナンス

「討議→審議・決定→監視・監督」のステップと役割分担を明確にし、意思決定を行っている

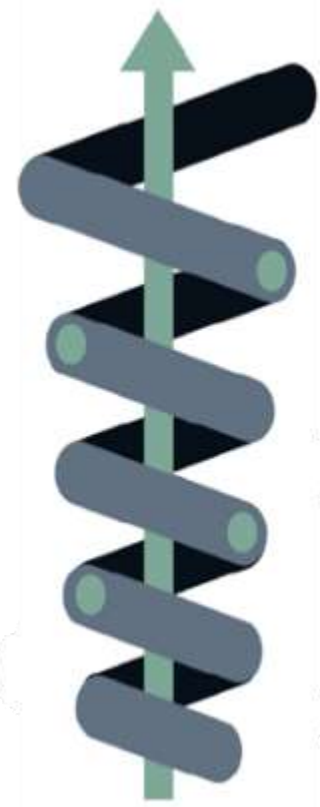
【気候変動に係わるガバナンス体制】



リスク管理

リスク管理のサイクルを回しながら、事業戦略の策定・推進を行っている

【リスク管理のプロセス／シナリオ分析と事業戦略の融合】



④ 重要リスク・機会の見直し、対応策の再検討

- ・気候変動外部動向のアップデート
- ・リスク、機会の見直し
- ・必要に応じて全社方向性、事業戦略の軌道修正
- ・全社BCPの改善

③ 対応状況の振り返り

- ・中計、事業戦略の成果、改善点の確認
- ・物理リスクの対応の振り返り

② 対応策の実施

- ・対応策を中計、事業戦略への織り込み、推進
- ・物理リスク対応における全社BCPの策定、推進

① 重要リスク、機会の特定、対応策の検討

- ・気候変動外部動向のウォッチ、情報収集
- ・事業分析とリスク、機会の評価、特定
- ・気候変動に関わる全社方向性、事業戦略の検討
- ・物理リスク対応の全社方向性の検討

戦略/シナリオ分析

気候変動の影響を受ける可能性が高い事業から事業別にシナリオ分析を実施中

【シナリオ分析の定義】

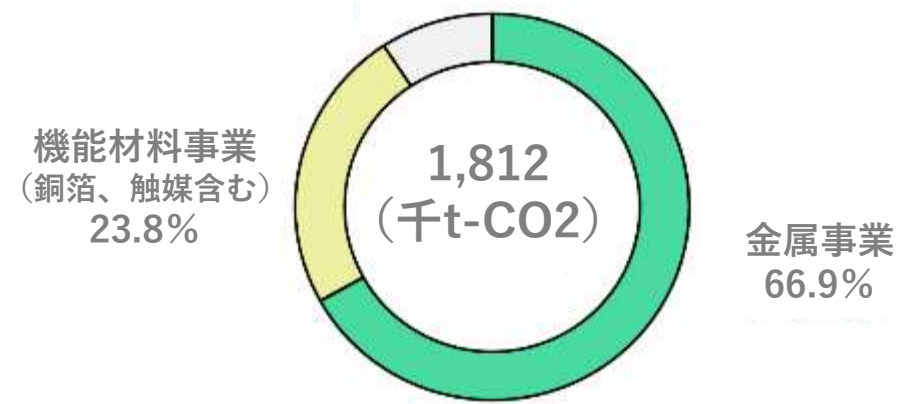
| | | |
|--------------|-------------|---|
| 想定期間： 2030年代 | | |
| 4°C シナリオ | 4°C シナリオ | 現状を上回る温暖化対策をとらなければ産業革命期比で3.2～5.4°C上昇 |
| | 2°C シナリオ | 現状を上回る温暖化対策をとらなければ産業革命期比で2.7～4.0°C上昇 |
| 2°C シナリオ | | 厳しい対策をとれば、産業革命期比で0.9～2.3°C上昇 *一部1.5°Cシナリオも採用 |

【シナリオ分析の実施】

これまでに、以下の3事業においてシナリオ分析を実施済み

- 金属事業：当社グループ全体のCO2排出の約70%を占める
- 銅箔事業：金属事業に次いでCO2排出が多い
- 触媒事業：主力商品の市場が脱炭素化の影響を大きく受ける

2021年度 CO₂排出量に占める割合



戦略/シナリオ分析

【シナリオ分析の概要】 金属事業

エネルギー消費量に直結する炭素価格の上昇が大きなリスクとなる一方、電化や再エネ化に伴う需要拡大が収益増の機会をもたらす

※ 財務インパクトの大きな項目のみ抜粋

| インパクト 試算項目 | リスク | 機会 | 三井金属グループ財務インパクト | | 対応策 |
|---------------|---|------------------------------------|------------------|------------------|--|
| | | | 4°C シナリオ | 2°C シナリオ | |
| 炭素価格の上昇 | ・炭素税の導入や石炭税の税率上昇に伴う原材料の調達、製品の製造、物流における大幅なコストの増加 | — | — | LOSS ▼ ▼ | ・インターナショナルカーボンプライシングの導入によるGHG排出削減投資の推進 ・製錬所における省エネへの熱回収技術の適用検討 ・低コークス、カーボンフリー精錬技術の開発 |
| エネルギーコストの変化 | ・化石燃料などのエネルギー価格上昇による操業コストの増加 | — | LOSS ▼ ▼ | LOSS ▼ | ・再エネ導入率の目標値を設定 ・長期的なエネルギー使用削減目標の設定 |
| 重要商品の需要変化 | ・採掘規制強化などによる鉱山原料コスト上昇により代替製品の開発・普及が加速 | ・電化推進等による金属需要増加 ・再エネ関連設備での銅需要増加 | PROFIT ▲ ▲ | PROFIT ▲ ▲ | ・需要拡大が見込まれる亜鉛、鉛、銅の生産効率の最大化 ・顧客から回収した金属スクラップなど、リサイクル原料比率の向上 |
| 異常気象の激甚化 | ・生産拠点やサプライチェーンへ影響を及ぼし、操業停止や対応コスト増の可能性増加 ・鉱滓集積場などに影響し、有害物質流出に起因する法令規制抵触リスクの増加 ・保険料上昇によるコストup | — | LOSS ▼ ▼ | LOSS ▼ | ・被害発生時の早期復旧に向けた予備品管理システム化 ・休廃止鉱山での災害対策工事 ・休廃止鉱山での低環境負荷/低コスト処理技術の開発 |
| 平均気温の上昇 | ・熱ストレスや感染症リスクの高まりによる生産性低下と労働災害発生増加 | — | LOSS ▼ | LOSS ▼ | ・暑熱現場での作業FA化 ・鉱山における機械遠隔制御システムの開発 |

戦略/シナリオ分析

【シナリオ分析の概要】 銅箔事業

気候変動シナリオによらず、電子回路材料としての銅箔市場は堅調に拡大するものの、脱炭素社会の実現に資するエネルギー・資源の利用が強く求められる

※ 財務インパクトの大きな項目のみ抜粋

| インパクト 試算項目 | リスク | 機会 | 三井金属グループ財務インパクト | | 対応策 |
|---------------|--|---|---------------------|---------------------|---|
| | | | 4℃ シナリオ | 2℃ シナリオ | |
| 炭素価格の上昇 | <ul style="list-style-type: none"> 炭素税や排出権取引によるカーボンプライシングの制度化が進み、操業コストが増加 化石燃料などのエネルギー価格上昇による操業コストの増加 | — | — | LOSS ▼ | <ul style="list-style-type: none"> インターナルカーボンプライシングの導入 工程改善によるエネルギー原単位削減 再エネ設備の導入とグリーン電力の活用 非化石証書購入 |
| エネルギーコストの変化 | <ul style="list-style-type: none"> 再エネ比率向上などエネルギーミックス変化に伴う電力調達コストの増加 | — | — | LOSS ▼ | <ul style="list-style-type: none"> 工程改善によるエネルギー（電力）原単位削減 |
| 原材料 | <ul style="list-style-type: none"> 再エネ関連の素材需要増加に伴う原材料コストや供給の不安定化 | — | — | LOSS ▼ | <ul style="list-style-type: none"> リサイクル銅原料100%による生産維持 中期的な価格動向を注視した適切な調達条件の追求 生産効率向上と薄箔化による原料使用量の削減 |
| 顧客の評判、ニーズ変化 | <ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会に向け先進的なお客様がRE100やSBTi等の脱炭素社会に貢献する活動に参画するサプライヤーから優先的に原材料・部材の調達を進め、GHG排出負荷の大きいと見なされる材料を敬遠 | <ul style="list-style-type: none"> 自社プロセスにおけるGHG排出原単位の低減とお客様プロセスでのGHG排出低減を両立する製品 | LOSS ▼ ▼ ▼ | LOSS ▼ ▼ ▼ | <ul style="list-style-type: none"> 極薄銅箔MicroThin™の薄キャリア化の実現 <ul style="list-style-type: none"> 製造工程におけるエネルギー原単位削減 お客様加工工程におけるエネルギー原単位削減 |

戦略/シナリオ分析

【シナリオ分析の概要】 触媒事業

炭素規制等の拡大に伴う内燃機関自動車向け排ガス浄化触媒の市場縮小は避けられず、HEVなどに最適化した触媒や脱炭素化関連用途の新製品開発へのシフトが必要

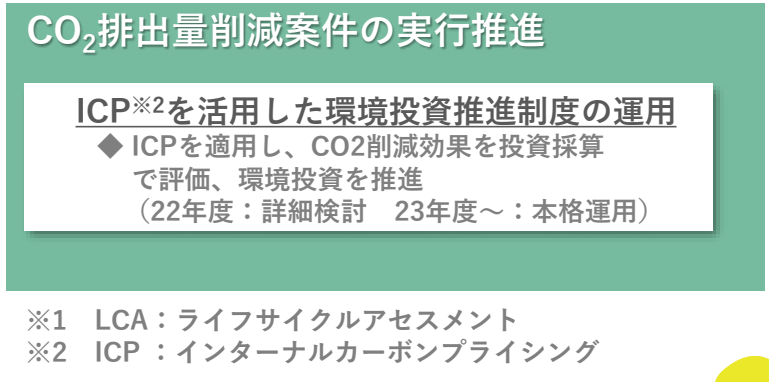
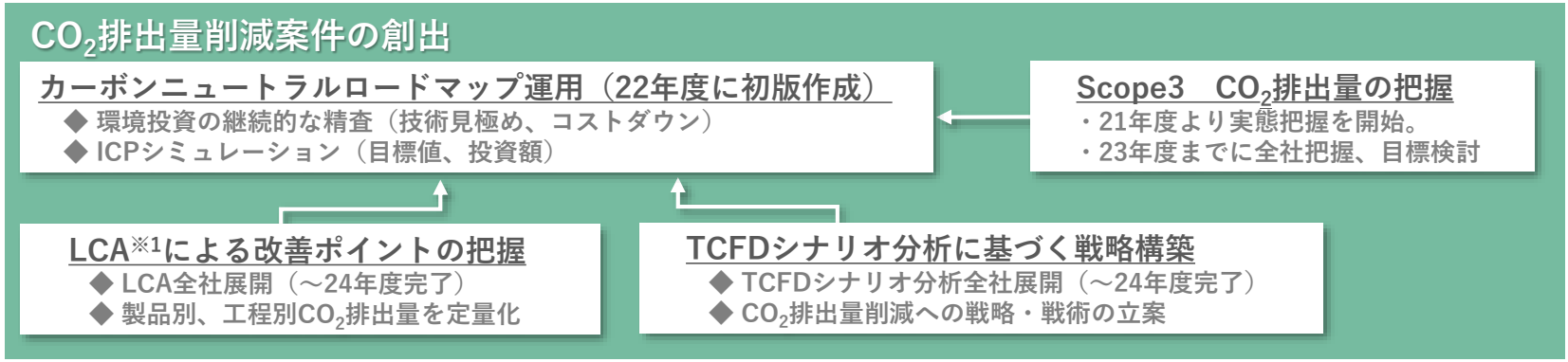
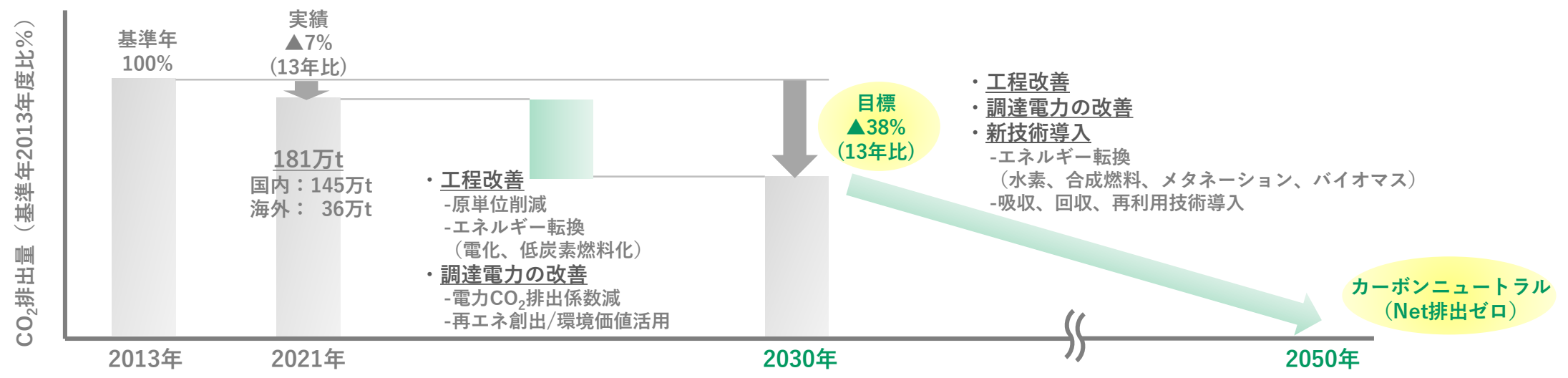
※ 財務インパクトの大きな項目のみ抜粋

| インパクト 試算項目 | リスク | 機会 | 三井金属グループ財務インパクト | | 対応策 |
|-----------------|--|--|-----------------|----------------|---|
| | | | 4°C シナリオ | 2°C シナリオ | |
| 原材料 | <ul style="list-style-type: none"> 再エネ関連の素材需要増加に伴う原材料コストや供給の不安定化 原材料の減量化が求められ、競争が激化 | <ul style="list-style-type: none"> 原材料の減量化技術早期導入とコストダウンで優位性を獲得 | — | 定量化困難 | <ul style="list-style-type: none"> 製品における貴金属の減量化 触媒のリサイクル事業の拡大 |
| 重要商品の 需要変化 | <ul style="list-style-type: none"> 燃費規制など法規制強化により、内燃機関自動車(ICEV)販売が減少するため、排ガス浄化触媒製品の需要が減少 | <ul style="list-style-type: none"> HEV、PHEVなどで使用される製品需要が増加 脱炭素化関連用途の新たな触媒関連製品市場の拡大 | — | LOSS ▼ ▼ | <ul style="list-style-type: none"> HEV、PHEVなどに最適化した触媒製品の開発・供給へのシフト 事業創造本部と連携した脱炭素社会向けの新規触媒製品の開発、新規事業の創出 |
| 顧客の評判、 ニーズ変化 | <ul style="list-style-type: none"> 製造工程における低炭素化が求められ、操業コストが増加 GHG排出負荷の大きいとみなされる製品を敬遠 | — | — | LOSS ▼ | <ul style="list-style-type: none"> 再エネ設備の導入とグリーン電力の活用 省エネタイプ設備の導入 排熱ロス低減のための設備改善 |

指標と目標

【中長期CO₂排出削減目標】

- ◆ 2030年度までにCO₂排出量をグローバルで38%削減する (Scope1,2 2013年度比)
- ◆ 2050年度までにカーボンニュートラル(Net 排出ゼロ)を目指す





保有技術と保有地、建屋などの資産特徴を最大限に活かした再生可能エネルギー発電設備導入にて、カーボンニュートラル実現に貢献する

水力発電

神岡鉱業株式会社



2017年以降改修を実施、発電容量up

国内外 11カ所

271 GWh*

地熱発電

奥会津地熱株式会社



当社は蒸気を販売 → 東北電力にて発電

107 GWh*

太陽光発電

国内外グループ拠点



国内外 6カ所

6 GWh*

・国内外で展開を進め、2017年度比で2倍に
・今後も増設予定

9.5万世帯相当 のカーボンフリー電力を創出

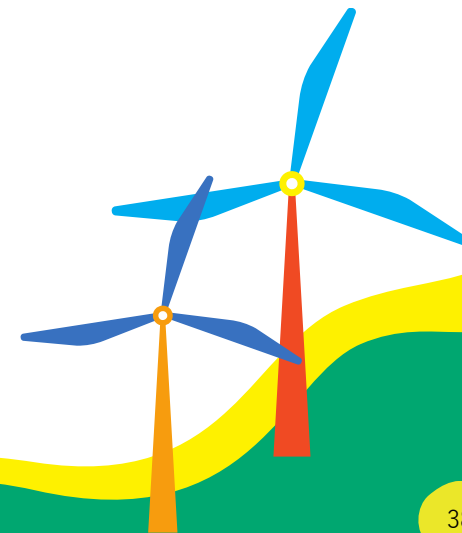
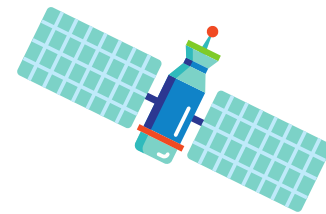
* 2021年度実績



4,047kwh/年・世帯を使用し算出

出所: 環境省HP <https://www.env.go.jp/earth/ondanka/kateico2tokei/index.html>

5 人材戦略



個人を尊重しつつ、組織として人材を活用する

働く人をその気にさせ、全員が一生懸命働ける環境にする

- 働きやすい職場である
- 多様性に価値があり、心理的安全性が高い
- 雇用された人皆が貢献でき評価される環境である
- 自律的に仕事をする
- 自分の仕事が会社方針と結びついているのがわかる
- 自分が組織や上司から支援されていると感じられる

会社としての
基礎体力の向上

企業の競争力はこの基礎
体力の上に成り立つ

- ◆ 働きがい
- ◆ D&I
- ◆ 人事制度
- ◆ 教育体制

人材アロケーションの強化

- タレントマネジメントの充実
- 事業戦略の実現のための配置

事業戦略を
人的側面から推進する

- ◆ 人事ビジネス
パートナー機能

働きがいと ダイバーシティ & インクルージョン

探索精神と
多様な技術の融合で、
地球を笑顔にする。



個と組織の力の向上を図り、多様性を活かして競争力を高めていく
※ まずは女性活躍推進から

イノベーション創出

イキイキと働ける職場

ダイバーシティの推進

◆ あらゆる多様性を活かす取り組みの足掛かりとして女性活躍を推進する
施策：柔軟な働き方の実現、支援体制の構築、風土醸成

一般事業主行動計画
として厚労省HPに公表

KPI
(2024年)

- ・ 新規採用従業員に占める女性の割合20%以上
- ・ 女性管理職比率5%以上
- ・ 配偶者出産看護休暇の取得率50%以上

多様性を高め
活かす

多様性を認め
受け入れる

キャリア開発支援

◆ 多様なキャリアを認め、一人ひとりの成長とキャリア
ビジョンの実現を支援する

施策：1on1、キャリア面談、キャリア教育等

働きがい改革

◆ 多様な人を惹きつける「場※」の構築
※ 仕事に、集中・邁進・夢中になれる環境

◆ 従業員の意識調査から施策を見極め実行し三井金属に合っ
た成功事例を作り、広げる

実力主義人材マネジメント



2030年のありたい姿と実現のための仕掛け

【働きがい】

- ①私たちは、お互いを認め合い尊重することで、安心して働ける職場をつくります
- ②私たちは、自律的に働き、仕事の成功や失敗を通じて成長を実感できる職場をつくります

【女性活躍推進】

- ①私たちは立場・属性に関係なくお互いに個人(個性)を尊重します
- ②私たちは女性活躍の取り組みを通じて、色々な属性の方がより活躍できる組織になります
- ③私たちは自分の従来の仕事のやり方や仕組みを抵抗なく変え、新しい取り組みに挑戦する人と組織になります

【仕掛け】

KPIを設定し役員クラスの業績指標に取り入れる

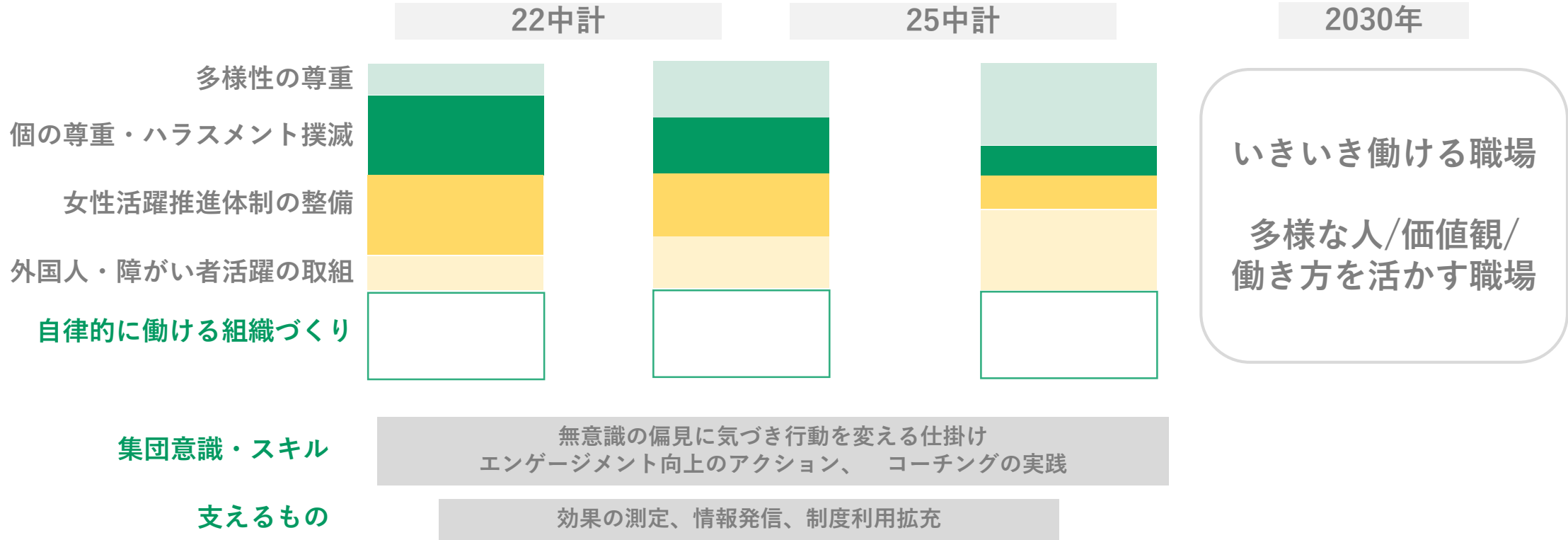
ダイバーシティ推進委員会

働きがいと ダイバーシティ & インクルージョン

探索精神と
多様な技術の融合で、
地球を笑顔にする。

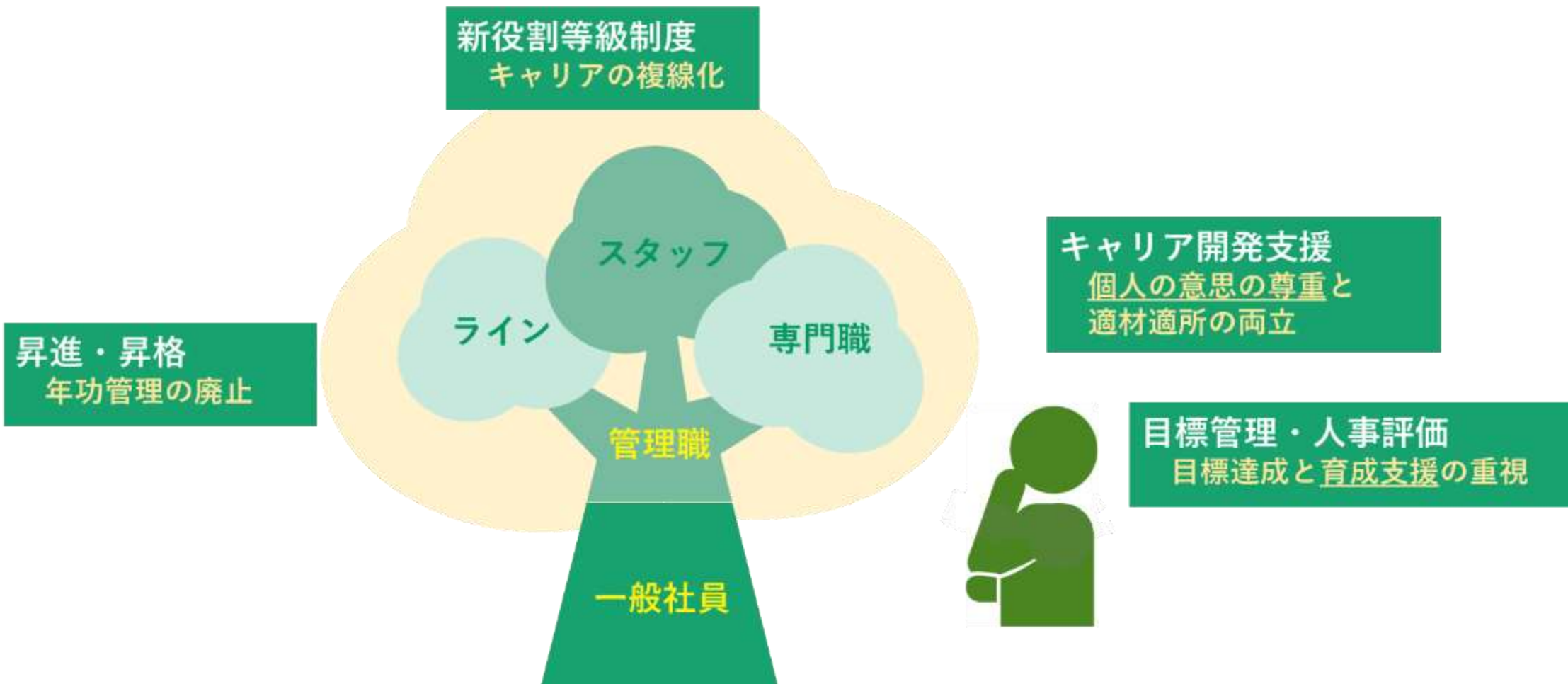


ありたい姿の実現に向けて、組織の意識・スキル向上に取り組む

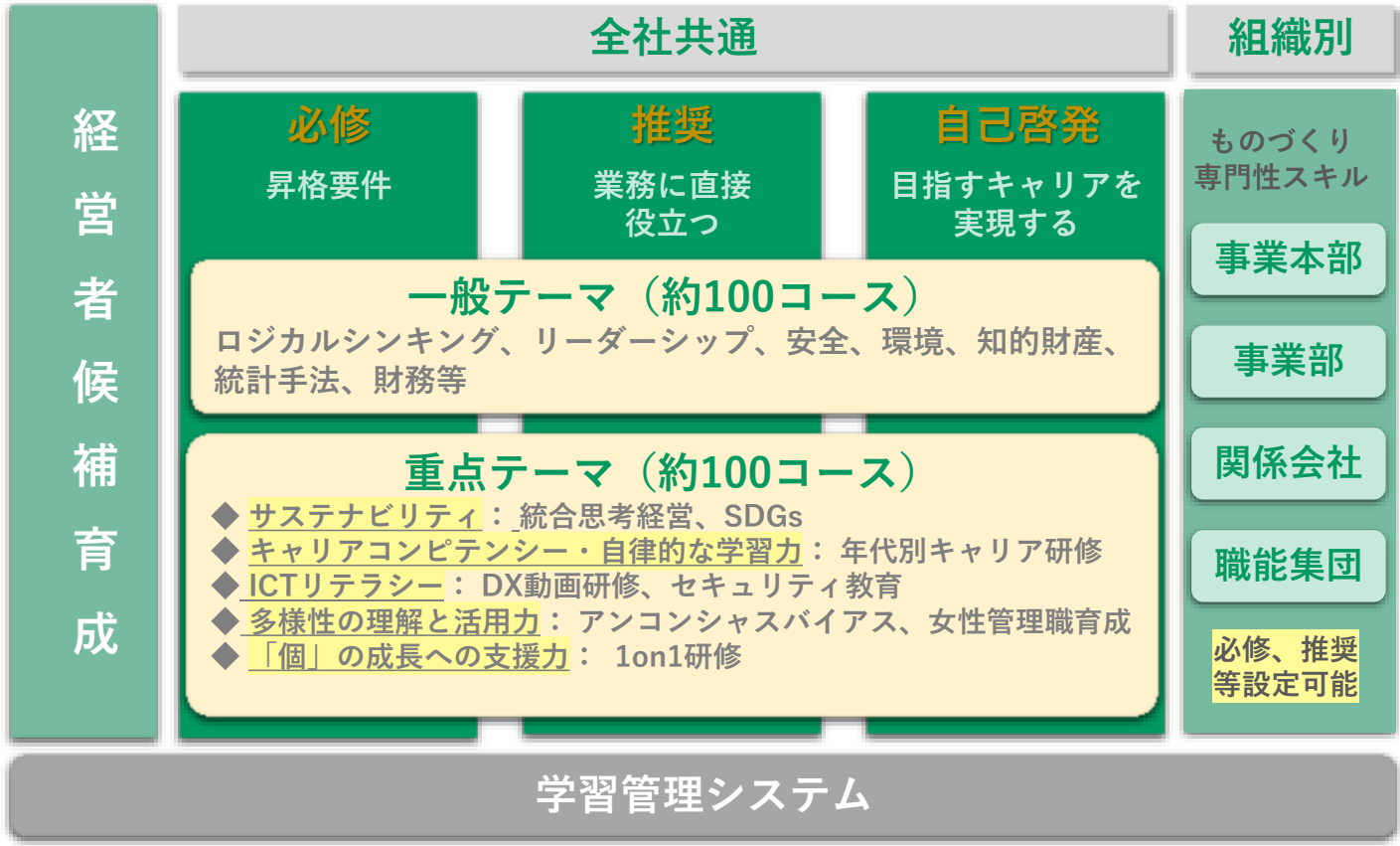


取り組みの進展により、個別の要素へのリソースのかけ方は変わる
土台となる組織づくりは一貫して重要な位置づけ

実力重視の配置・処遇とキャリア権の尊重の両立を実現する



時流をとらえ、自己選択が可能で充実した研修を設定



昇格要件の必修研修以外は、学びたいものを自由に選択できるカフェテリア方式

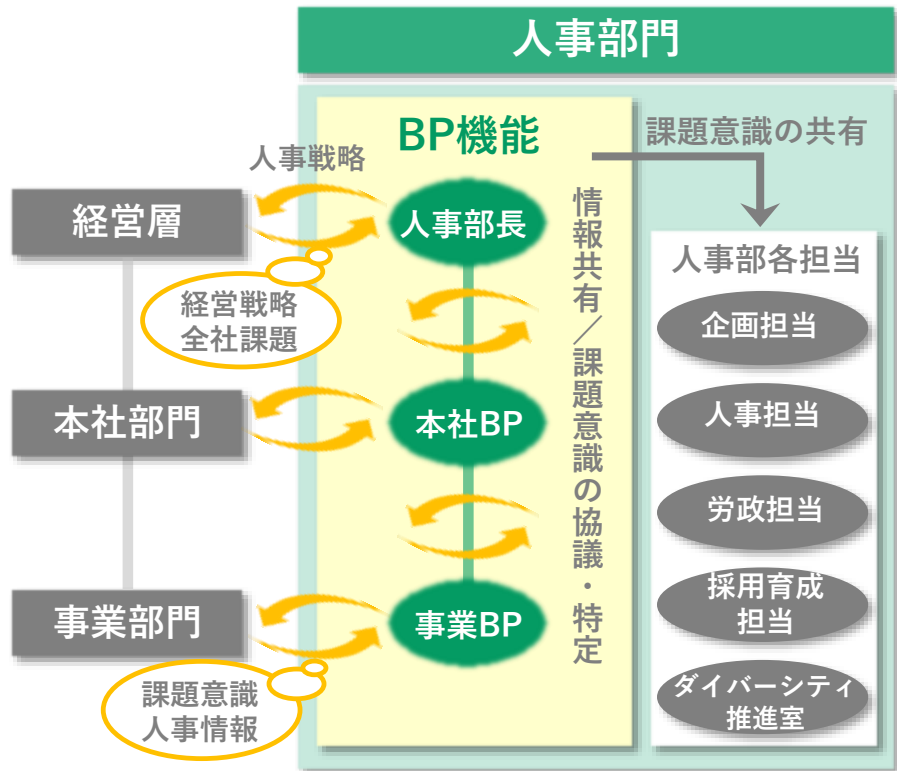
全社員総デジタル人材化と称したICT教育

組織に特有のスキルは、独自に研修を設定

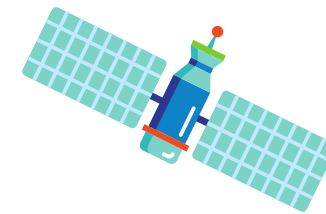
学習管理システムにより、個人の学習状況を人事情報に紐づけて一括管理

人事ビジネスパートナー機能により、戦略的な全社人材アロケーションを実行する

ビジネスパートナー（BP）体制



- 人事戦略立案機能の強化（人材アロケーション含む）、課題解決迅速化
- 採用・育成・配置・評価の企画/実行
- 人事情報の網羅的把握による脱属人化
人事情報の一元管理（DX化推進）
- 人事関連リスク情報の吸い上げ
- 他部門との定期的対話の確保、連携強化



三井金属

