



2025 年 5 月 21 日

各 位

会社名 三井金属鉱業株式会社
代表者名 代表取締役社長 納 武士
(コード番号: 5706 東証プライム)
お問合せ先 コーポレートコミュニケーション部長 三井 幸喜
(TEL. 03-5437-8028)

中期経営計画「25 中計」策定のお知らせ

当社は、2025 年度から 2027 年度の 3 年間を対象とした中期経営計画「25 中計」を取り纏めましたのでお知らせいたします。

記

1. 計画の名称 「25 中計」
2. 期間 2025 年 4 月～2028 年 3 月
3. 概要
 - (1) 前中期経営計画【22 中計】の振り返り
 - 1.1 はじめに
 - 1.2 主要な取組みと結果
 - 1.3 経営数値
 - (2) 新中期経営計画【25 中計】の概要
 - 2.1 位置づけ
 - 2.2 マテリアリティの見直し
 - 2.3 経営基盤の強化
 - 2.4 人的資本の拡充
 - 2.5 DX の促進
 - (3) 財務数値
 - 3.1 中計財務数値
 - 3.2 キャッシュアロケーション

詳細につきましては添付のプレゼンテーション資料をご参照ください。

以 上

◇添付資料

『新中期経営計画 (25 中計)』

[illegible]

三井金属鉱業株式会社

探索精神と
多様な技術の融合で、
地球を笑顔にする。

目次

1. 前中期経営計画【22中計】の振り返り
 - 1.1 はじめに
 - 1.2 主要な取組みと結果
 - 1.3 経営数値
2. 新中期経営計画【25中計】の概要
 - 2.1 位置づけ
 - 2.2 マテリアリティの見直し
 - 2.3 経営基盤の強化
 - 2.4 人的資本の拡充
 - 2.5 DXの促進
3. 財務数値
 - 3.1 中計財務数値
 - 3.2 キャッシュアロケーション



探索精神と
多様な技術の融合で、
地球を笑顔にする。



1. 前中期経営計画の振り返り

【22中計】2022年度～2024年度

パーパス/全社ビジョンの設定とコンセプト

三井金属グループの**パーパス**（存在意義）とそれを基軸とした
全社ビジョン（2030年ありたい姿）を設定、その実現によって持続的な企業価値向上を目指す

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。

コンセプト

両利きの経営

「知の探索」と「知の深化」の推進

統合思考経営

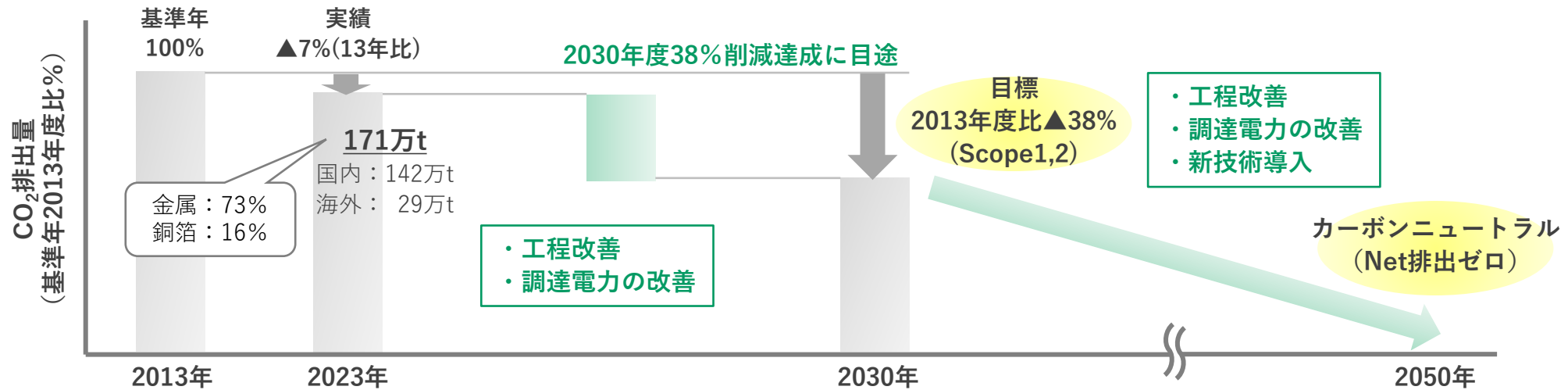
「社会的価値」と「経済的価値」の両立

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。



中長期目標達成に向けた案件創出および実行推進の仕組みは軌道に乗った。
今後は、**排出量取引制度**への対応や**Scope 3**への取組み拡大に重点を置き、活動していく



CO₂排出量削減案件の創出

カーボンニュートラルロードマップ運用

- ◆ 年次更新による精査およびシステム化の検討
- ◆ ICP算定におけるシミュレーションの活用

Scope 3 CO₂排出量の把握と目標設定

- ◆ 23年度 国内拠点の現状把握は完了
削減目標を検討中
- ◆ 海外拠点はこれから

LCA※1による改善ポイントの把握

- ◆ 全社完了に至らず**計画遅れ**
社内での指南役育成で加速する

TCFDシナリオ分析に基づく戦略構築

- ◆ 21部門中**19部門**が完了。金属、銅箔、触媒は**2度目が終了**
CO₂排出量削減戦略の高度化および情報開示拡充を図る

CO₂排出量削減案件の実行推進

ICP※2を活用した環境投資推進制度の運用

- ◆ 実績23年度: **19**件、24年度: **49**件
※役員報酬におけるKPIの一つとして管理

GXリーグへの「参画」

新規制、新技術への対応

- ◆ 排出量取引に向けた体制は構築済み
今後、GXリーグ指針・施策へ対応していく

1.2 主要な取組みと結果 ガバナンスの改善

統合思考経営 (社会的価値の向上)



監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への機関設計変更が2024年度に完了。
運営体制の評価と改善を進め、狙いとするガバナンス強化と全社戦略の促進を実現する

■ 年度毎の取組み内容

年度	ガバナンス改革	役員報酬制度の改訂
2022	・ 取締役会議長を社外取締役とする	・ 社内取締役の報酬比率を、基礎：業績：株式＝55%：35%：10%へ
2023		・ ESG指標要件型譲渡制限付株式報酬導入 ・ 社内取締役の報酬比率を、基礎：業績：株式＝53%：32%：15%へ
2024	・ 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ ・ 社外役員比率を5割へ増員 ・ 女性役員比率を2割へ増員 ・ 社外の財務会計スキル人材の登用	・ 執行役員以上を対象に株式保有ガイドラインを定める ・ 社内取締役※の報酬比率を、基礎：業績：株式＝50%：30%：20%へ → 基礎報酬割合を減らし、株式報酬（ESG）を増加 ※ 監査等委員を除く
2025	・ 執行役員を雇用型から委任型に変更	・ 業績報酬割合の指標にROICを追加導入 ・ 監査等委員である取締役、社外取締役への株式報酬付与（予定）

- 執行サイドへの大幅な権限委譲と経営に対する監督機能の強化（モニタリングモデルへの移行）
- 全社戦略など企業価値向上に向けた議論に集中

- 取締役をはじめとした経営層が株主との価値共有化および企業価値向上を強く意識
- 資本効率を意識したROIC経営を加速

22中計における人的資本経営への変革は挑戦的内容であったが、**想定以上の成果**を収めた

施策

成果

人的資本経営
（制度の改革）

① ジョブ型人事制度
採用区分の完全撤廃
65歳定年制の導入

- ・ 職能資格制度から職務役割制度への変更で、優秀人材は学歴や入社年次にかかわらず早期に昇進・昇格が可能へ
- ・ 高年齢者でも役割を果たしていれば65歳まで処遇減なく、モチベーションを維持しつつ働ける環境となった

② キャリア開発支援

- ・ 1 on 1、キャリア面談、研修体系の充実などにより、「個人主導のキャリア自律」への意識改革を実現

③ キャリア採用者比率向上

- ・ キャリア採用数/全採用数（21年度：38% → 24年度：**67%**）

④ 処遇の向上

- ・ 春季賃上げ交渉で3年連続満額以上で士気高揚を実現
- ・ 初任給（高卒～博士卒）を業界最高水準へ増額

⑤ バリュー（行動指針）制定

- ・ **25年4月に新たな5つの行動指針を制定**

人事制度の抜本的改革は想定以上の成果を挙げた。25中計では、バリュー（行動指針）定着による2030年のありたい姿（全社ビジョン）へ向けた「従業員行動変容」を実現する

環境の改革は進んだが、働きがい改革とHRBP機能の発揮はこれからが正念場

施策

成果

① 働きがい改革

② DE&I※1（多様性を高める）

③ DE&I※1（多様性を活かす）

④ HRBP※2 全社展開

・ エンゲージメントスコア（22年度：48% → 24年度：49%）

・ 正社員採用女性比率（22年度：19% → 24年度：25%）

・ 男性育休取得率の向上（22年度：8% → 24年度：62%）

・ 2023年「えるぼし」、2025年「なでしこ銘柄」取得

・ 女性管理職比率の向上（22年度：2.7% → 24年度：5.1%）

22中計目標を達成

・ 人材戦略を構築する仕組みを作成

・ 全社横断の人材アロケーションは課題が残る

25中計では、人材戦略を構成する仕組みの定着と企業価値向上への貢献
（働きがい改革、HRBPによる人材アロケーションなど）を進める

※1 DE&I：Diversity, Equity and Inclusion ※2 HRBP：Human Resource Business Partner



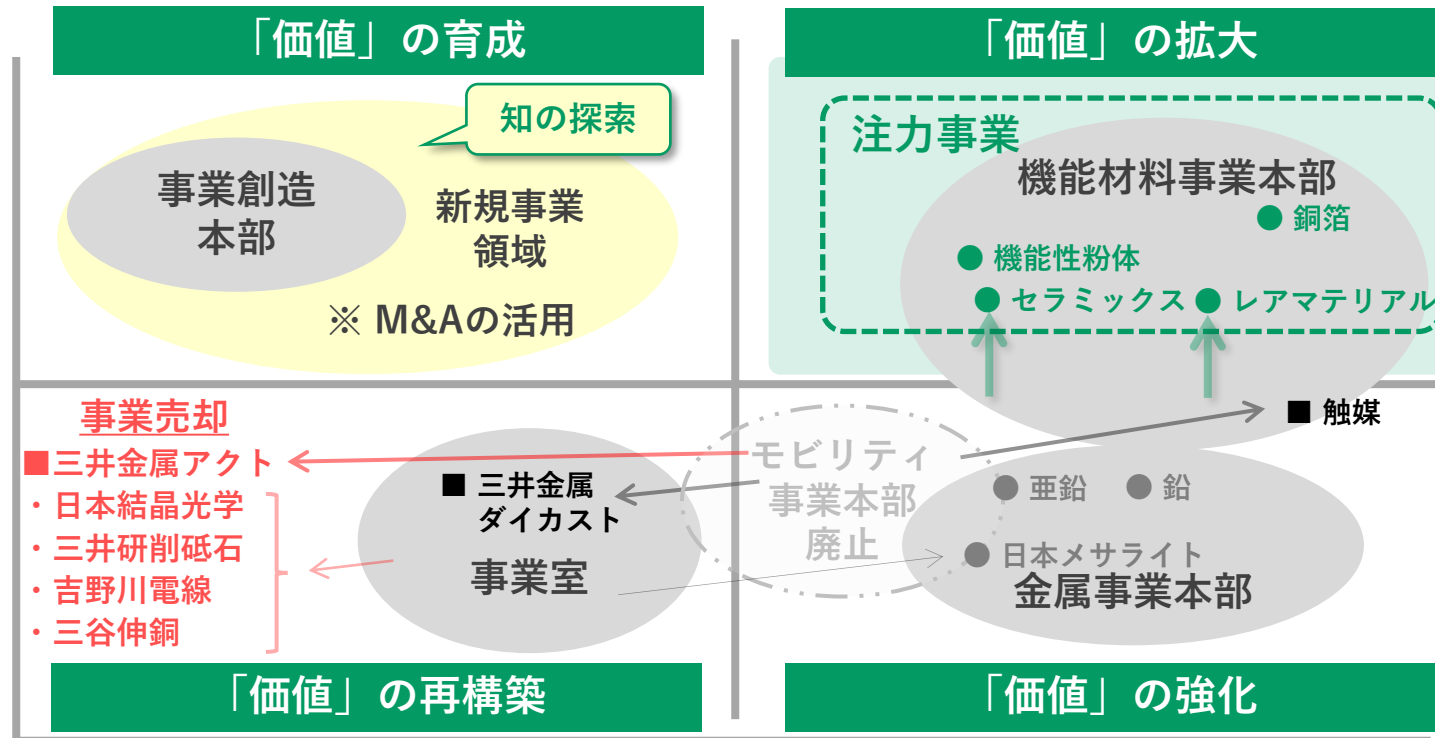
ポートフォリオの動的管理を進め**選択と集中**を実施。次期中計へ向けても「6つの活動領域」に変更はないがモビリティ事業本部は廃止し、**機能材料事業、新規事業創出に集中する**

事業評価マトリクス

【6つの活動領域】

エレクトロニクス、環境・エネルギー、モビリティ、
資源、サーキュラーエコノミー、ライフサイエンス

期待事業性（市場が魅力的か？×勝てるか？）



事業価値（ROIC Spread）

「価値」の拡大

- ・レアマテリアル事業部を創設
（日本イットリウムと機能性粉体の一部を統合）
- ・セラミックス：価値の強化から「拡大」へ

「価値」の強化

- ・モビリティ事業本部の見極めを実施
 - 三井金属アクト：事業売却
 - 触媒：機能材料事業本部へ編入
 - 三井金属ダイカスト：事業室へ編入
- ・金属事業本部：亜鉛事業部と鉛事業部を設置

「価値」の再構築

- ・日本結晶光学、吉野川電線 } 事業売却
- ・三井研削砥石、三谷伸銅 }
- ・日本メサライト：金属事業本部へ編入

1.2 主要な取組みと結果

両利きの経営「知の探索」価値の育成

統合思考経営 (経済的価値の向上)



戦略投資、CVC出資含む外部共創、コア技術強化により、30年ありたい姿に向け大きく前進

事業機会探索

研究開発

事業化準備（事業推進ユニット）

研究開発費、投資、人材

- ・環境、エネルギー分野を中心に新規テーマ創出
 - カーボンニュートラル社会、循環型社会、自然共生社会に注目
 - 開発進展による**新規事業推進ユニット化**（多孔体、吸着剤等）
- ・研究開発の海外展開
 - 水素事業分野における**インド工科大との連携**開始
- ・CVCによる外部共創開発の活発化
 - 出資**7件** 協業テーマ継続**7件**
 - **2号ファンド**の組成（運営規模50億円）

CVC出資による外部共創の例

協業中



化学プロセスの
小型・省エネ化へ

協業中



藻類による光合成起点の
産業構造変革へ

M&A（バイサイド）

- ・事業開発室を発足し活動開始（8名体制、予算枠200億円）：**大きな案件無し**

- ・SE、HRDPは事業化に向け大きく前進

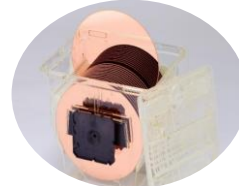
固体電解質
A-SOLiD[®]



世界の主要プレーヤーで
固体電解質の標準材に選定

- ・量産試験設備増強**3倍**へ
- ・**初期量産工場**新設決定（27年稼働予定）

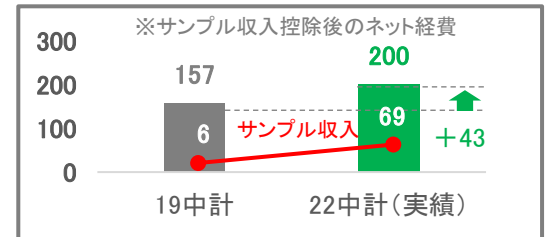
次世代半導体実装用
特殊キャリア HRDP[®]



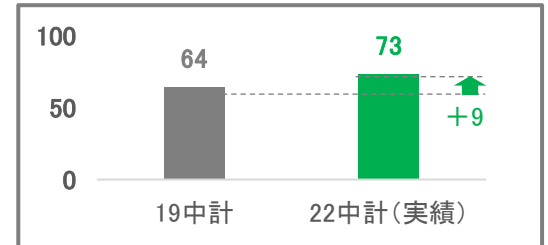
AI、5G/6G等の次世代
半導体向け引合い増加中

- ・**2社**で量産中
- ・DOE^{*}設備稼働開始
- ・**第2ライン**設置中（キャパ**2倍**へ）

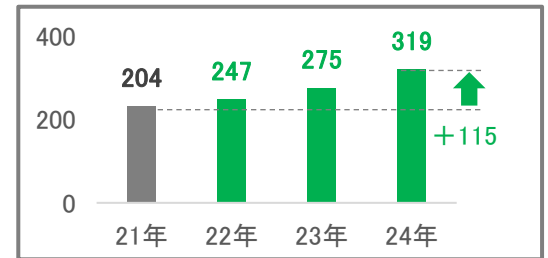
研究開発費（億円）



設備投資（億円）



人材（名）



※DOE：Design of Experiments
顧客がHRDPのコンセプト検証をする為の評価ライン

機能材既存事業の価値拡大を追求。新規事業創出に向けた活動と社会的価値向上を進めていく。
金属リサイクルネットワークは亜鉛/鉛/銅の連携強化。低炭素エネルギー活用へ取組みを拡大

機能材料事業本部

主要事業戦略

■22中計レビュー

- ・ 24年度経常利益目標：310億円 → 実績：252億円
- ・ スマホ需要低迷やPC/データセンター投資減速
→ 需要回復遅れの影響大
- ・ 経済的価値/社会的価値実現に向けたは取組みは
着実に前進

■25中計へ向けて

- ・ 事業機会拡大による成長加速とその仕組みづくり
- ・ 社外知見を活用した“大胆施策※”の推進
- ・ 環境貢献製品の上市とCO₂ 排出削減

金属事業本部

主要事業戦略

■22中計レビュー

- ・ 24年度経常利益目標：175億円 → 実績：445億円
- ・ 高度なりサイクル・ネットワーク構築の検討が進展
- ・ カーボンニュートラルは石膏生産見直しを含め、
2030年度38%削減達成に目途（2013年度比）
- ・ アタラヤFSは許認可取得で1年以上遅延

■25中計へ向けて

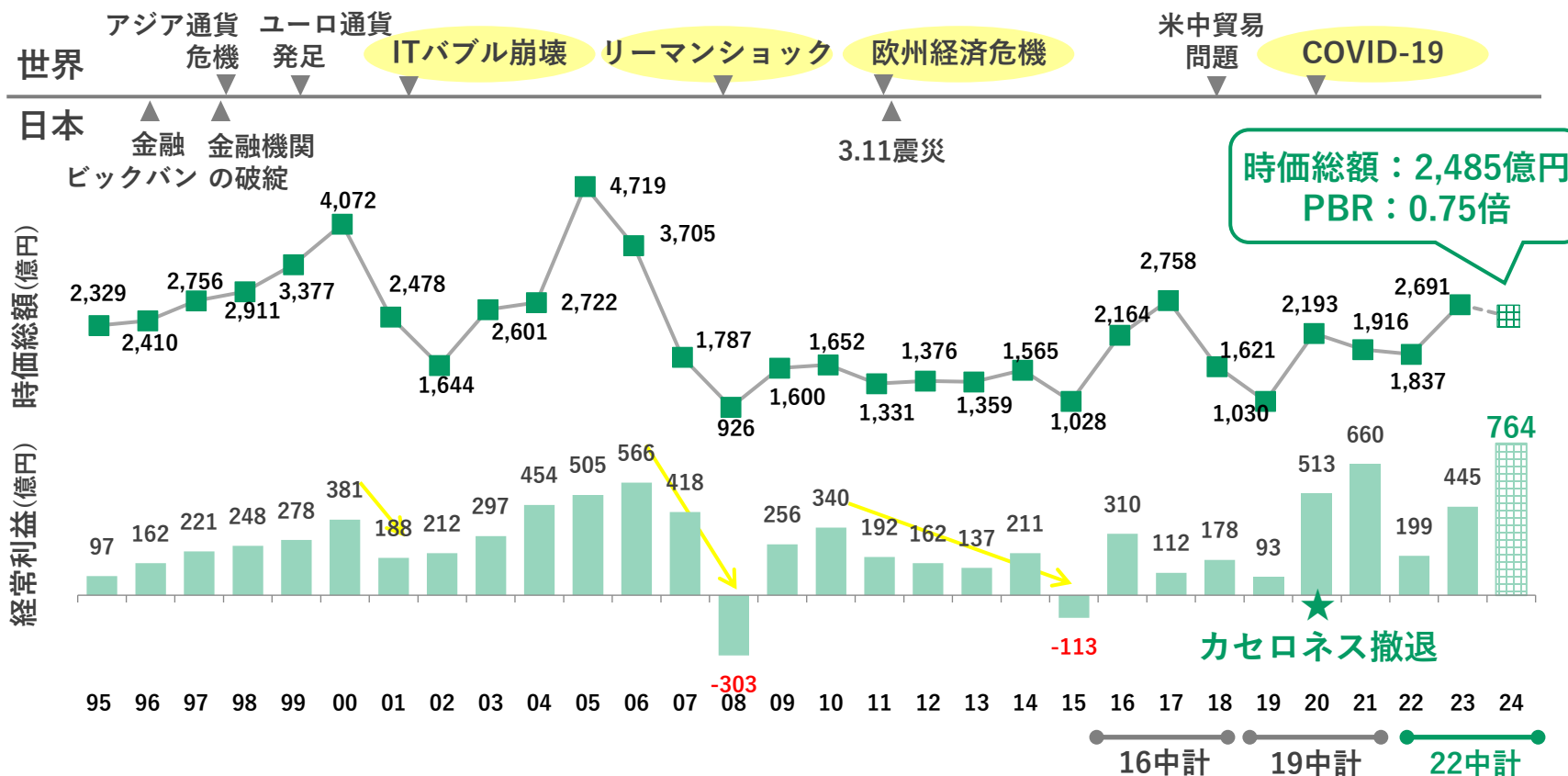
- ・ 投資を抑えた処理能力UPと原料マーケティング継続
- ・ ワンサラ・パルカに繋がるアタラヤFSの推進

1.3 経営数値

時価総額・経常利益の推移



22中計の目標数値は達成し、財務体質は大幅に改善。更なる企業価値向上に向けて、財務体質改善フェーズから「資本コスト・株価を意識した経営」への移行を加速する



24年度の目標 vs 実績

	目標	実績
経常利益	600億円	764億円
ROE	14%	21.2%
自己資本比率	50%	50.4%
D/E Ratio(net)	0.42	0.37

目標数値は達成、財務体質も改善、安定したA格付けとなったが…

時価総額は向上せず

統合思考経営への移行
持続的な企業価値向上の仕組みづくり



2. 新中期経営計画の概要

【25中計】2025年度～2027年度

25中計コンセプト（重点課題）

パーパスおよび全社ビジョン（2030年ありたい姿）を確実なものとするため、22中計での
現行施策のブラッシュアップ、および追加施策を実施する

■25中計重点課題

経営基盤の強化

- ポートフォリオマネジメント強化
 - ・ 事業性評価への事業別WACC・ROIC目標の導入、社会的価値の反映 P16～18
 - ・ ”大胆施策※”の実行 P19・20
 - ・ 新規事業/全社シナジー創出の仕組みを拡充 P21～23
- 情報マネジメント基盤の整備
 - ・ 社内外への情報発信、ブランディング強化 P29
- 監査等委員会設置会社への移行によるガバナンス強化と全社戦略の促進 P30



人的資本の拡充 P31～33

- パーパス/全社ビジョンに基づく行動指針の設定
- 事業価値向上に繋がる人材育成/現場力強化と働きがい改革の加速
- 全社企業価値向上に資する人材育成

DXの促進 P34・35

- 業務効率化と新たな価値創造業務への転換
- ICT人材最適配置とDX人材育成

2025年度以降のマテリアリティ

25中計戦略に合わせ、当社グループで取り組むべき「マテリアリティ（重点課題）」を更新。
事業活動とESGの取組みの更なる連動、統合思考経営の深化を図る

年度	マテリアリティ（重点課題）の見直し
2016	CSR・ESGの取組みに着手 28項目のマテリアリティを特定
2020	12項目のマテリアリティ その推進を支える6つの取組みを新たに特定
2025	7項目のマテリアリティを新たに特定

事業部門それぞれの取組みと、CSR・ESG・サステナビリティの取組みをさらに連動させる

2025年度
7項目のマテリアリティ

地球を笑顔にする事業

（事業を通じた環境・
社会課題解決への貢献）

×

社会への提供価値

（ESGの取組み）

①「知の探索」による新たな市場の創出

P22

②顧客価値を高める先端材料

P26

③産業基盤を支える金属リサイクル

P28

④環境と調和した事業活動

⑤私たちの「Values」※を実践する人材

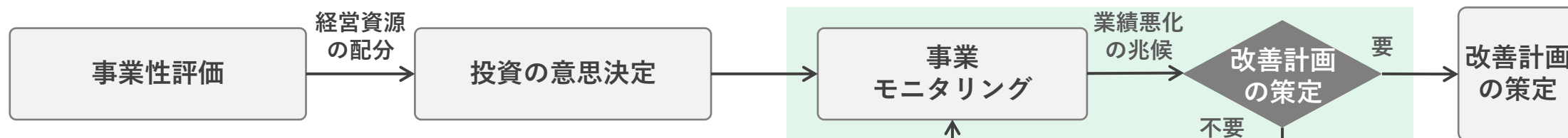
⑥サステナブルな社会を叶える
バリューチェーン

⑦価値創造を支える基盤

※「Values」：バリュー（行動指針）

ポートフォリオマネジメント強化 ①（事業評価方法の変更）

事業別WACC・事業別ハードルレートを導入することにより、それぞれの事業の特性を事業性評価へ反映。また運用基準も明確化し、実効性を高める



事業性評価の指標

投資の判断基準

事業モニタリングの指標

改善計画策定の基準

従来

基準：6%（全社WACC）

育成	拡大
再構築	強化

事業価値(ROIC)

基準：NPV > 0

割引率：6%（全社WACC）

期間：原則5年

指標：売上高、経常利益、
CF、ROIC、など

指標：経常利益

基準：明確なものはない
（都度、判断）

25中計～

基準：0%

育成	拡大
再構築	強化

事業価値(ROIC Spread※)

基準：NPV > 0

割引率：事業別ハードルレート

期間：原則5年

指標：ROIC Spread※、
EVAを追加

銅箔：16.1%、機能性粉体：15.8%
触媒：6.8%、金属：6.2%

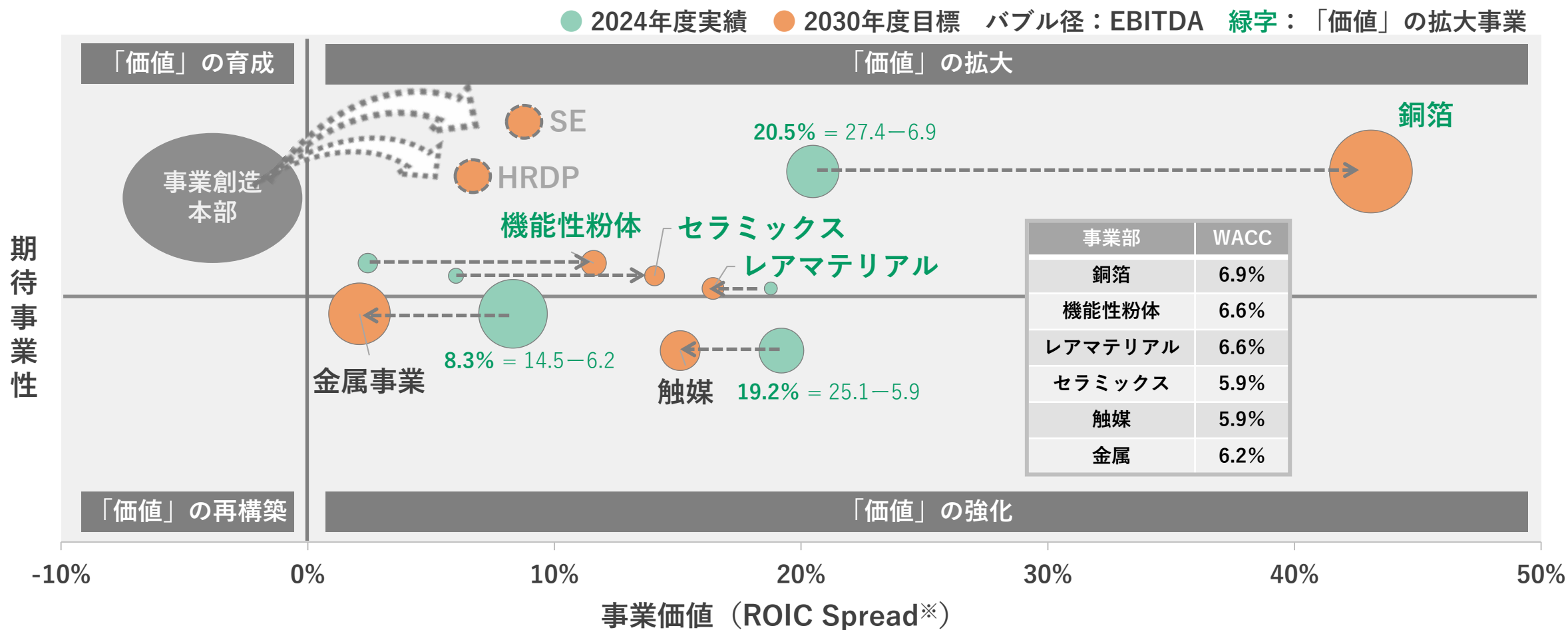
指標：ROIC Spread※

基準：< 0

連続年数に応じて管理方法を設定

ポートフォリオマネジメント強化 ②（主要事業）

事業性評価の深化とメリハリある経営資源配分で、
「価値」の拡大事業による飛躍と「価値」の育成事業による成長で企業価値を向上させる



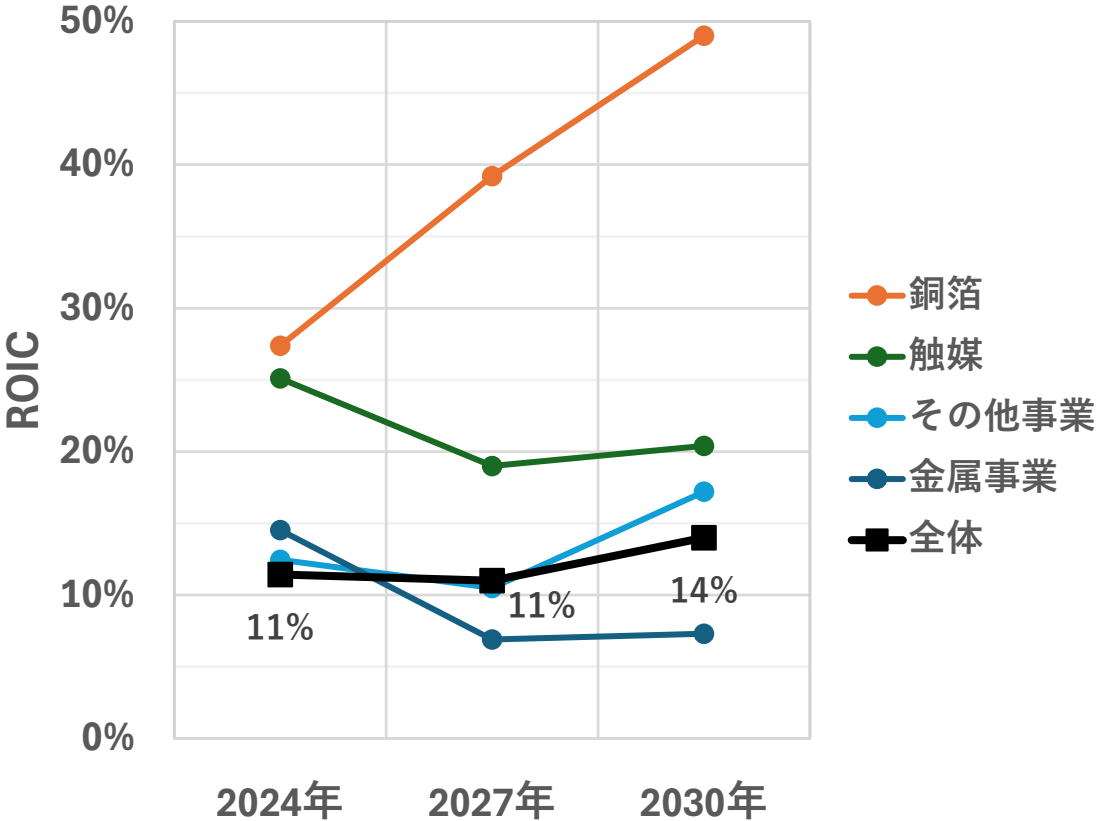
ポートフォリオマネジメント強化 ③ (ROE、ROIC目標の設定)

ポートフォリオマネジメントの強化により金属事業は安定した収益源としてROIC 7%以上、機能材料事業の成長で、**全社ROE 10%以上**を維持しつつ、**ROICは2030年度 14%**を目指す

■ 全社目標	2024年	2027年	2030年
ROE	21%	14%	14%
ROIC	11%	11%	14%
EVA(億円)	268	220	420

■ ROIC詳細	2024年	2027年	2030年
全社	11%	11%	14%
機能材料事業本部	21%	23%	30%
(銅箔)	(27%)	(39%)	(49%)
(触媒)	(25%)	(19%)	(20%)
(その他事業)※	(12%)	(11%)	(17%)
金属事業本部	16%	7%	8%
(金属事業)	(15%)	(7%)	(7%)

※その他事業：機能性粉体+レアマテリアル+セラミックス+薄膜材料

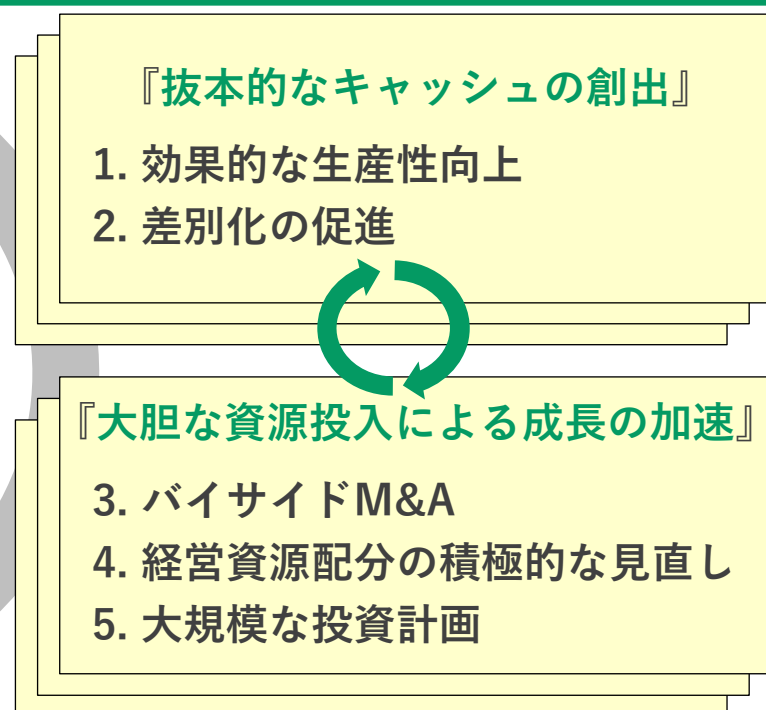
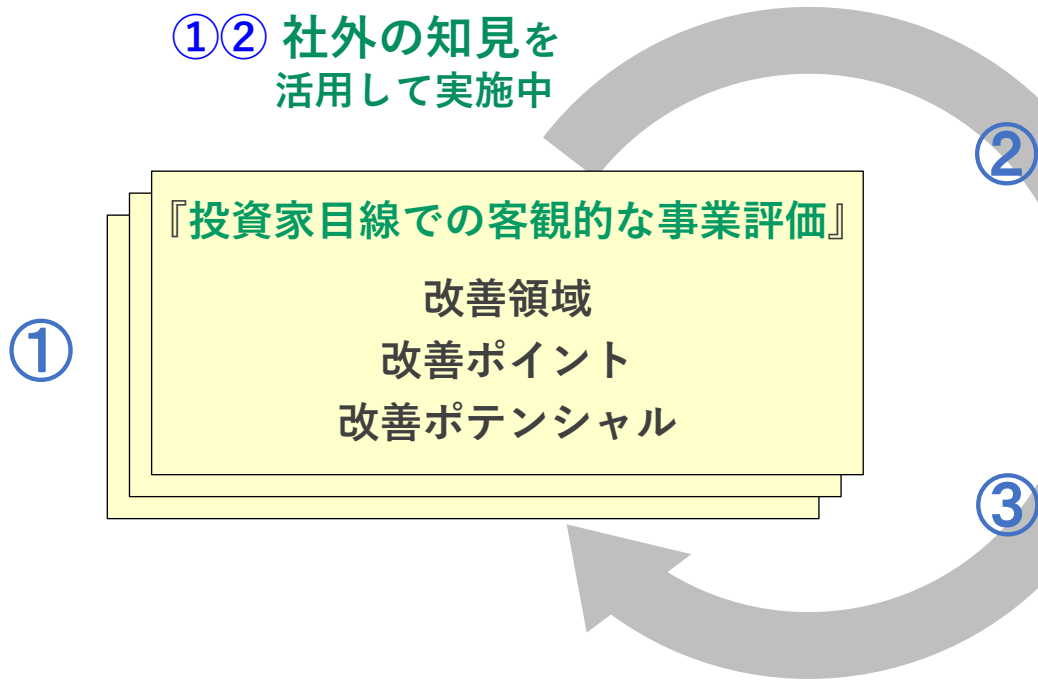


ポートフォリオマネジメント強化 ④（大胆施策※の実行）

機能材料事業本部にて、投資家目線での客観的な事業評価による改善ポテンシャルを明確化。さらに抜本的キャッシュ創出と大規模な資源投入により、更なる成長を加速する

投資家目線での客観的な事業評価

“大胆施策※”の具体化



①② 機能材料事業本部と社外の知見にて実施中

③ 経営企画本部および各本部が連携して取組み中

意味合い 現状、およびその制約にとらわれない
トップダウンでの改善ポテンシャルの明確化

今後、実行すべき取組みに関する具体的な方策等の特定、実施計画策定

ポートフォリオマネジメント強化 ⑤（バイサイドM&Aの推進）

バイサイドM&Aの予算&人員の強化と同時に、社外専門家を含めた**インナーサークル型**の活動を新たに取り入れる

■ 25中計M&A方針

- ✓ 22中計より、バイサイドM&Aの体制と予算枠を増強する
- ✓ 既存事業周辺だけでなく、将来洞察から魅力的な事業領域も積極検討
- ✓ 社外専門家を含めた**インナーサークル型**の活動を開始

予算	人員
240億円/中計	11名
+40億円（対22中計）	+3名（対22中計）



240億円は予算枠（目安）であり、必要があれば追加投資も実施する。

一方、M&AおよびCVC予算枠（約300億円）を実施できない場合は、自社株買いを検討する



2030年のありたい姿

マテリアルの知恵で“未来”を探索するワクワク価値共創集団。

主要事業戦略

重点領域（カーボンニュートラル、次世代エレクトロニクス、ライフサイエンス）
を中心に2040～2050年からのバックキャストで事業を次々と創出する

SE

- 初期量産工場の立ち上げ
- 本格量産に向けた方針決定、バリューチェーン構築

HRDP

- メインストリーム顧客の獲得・量産開始
- 生産能力の先行確保（第2ライン立ち上げ・キャパアップ方針決定）

新規
事業化

- 銅ペースト、多孔体材料の事業化加速
- カーボンニュートラル関連事業の新規事業化推進

研究開発
探索

- コア技術の計画的獲得、大学等外部との連携強化
- CVCを活用した外部共創の加速（2号ファンド運用等）

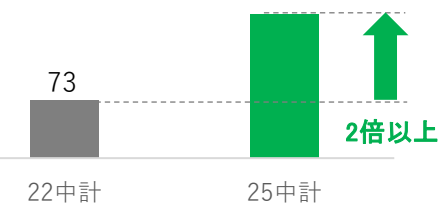
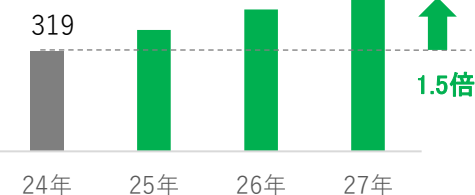
ESGの取組み

「カーボンニュートラル社会」「循環型社会」「自然共生社会」に基づくテーマを推進中

経費・投資・人材

研究開発費
(億円)

※サンプル収入控除後のネット経費

設備投資
(億円)人材
(名)

2.3 経営基盤の強化 マテリアリティ：①「知の探索」による新たな市場の創出 両利きの経営 「知の探索」 ② 価値の育成

個別戦略 (事業創造本部)



研究開発

重要ドメイン

2030年の重点領域



環境・エネルギー



次世代エレクトロニクス



ライフサイエンス

テーマ事例

カーボンニュートラル社会実現に向けた取り組み

① 当社吸着材技術を活用した工場排ガス中のCO₂回収



八戸製錬㈱で
実証試験を実施

② インドにおける小型CCU実証案件

(経済産業省グローバルサウス補助金獲得) ※ 2024年12月20日

外部共創の推進

スタートアップとの共創

・ CVC2号ファンド運用 (規模50億円)

※ 2024年12月2日

共創開発の事例



・ 当社吸着剤技術を活用した 低環境負荷のリチウム直接回収

※ 2025年3月19日



・ 核融合炉ブランケット の共同開発

※ 2023年4月5日



・ 標的アルファ線核医学治療 におけるサプライチェーン構築

※ 2024年10月8日

大学との連携強化

・ 共同研究・人材育成



INDIAN INSTITUTE OF
TECHNOLOGY, DELHI

・ インド工科大学デリー校と グリーン水素製造技術 分野の提携 ※ 2023年12月19日



TOHOKU
UNIVERSITY

・ 未来創造材料共創研究所を 共同設立 ※ 2025年5月7日





事業化推進（事業推進ユニット）

SE（全固体電池向け固体電解質）

・ 初期量産工場の稼働および A-SOLiD®の安定供給

経済産業省「蓄電池に係る供給確保計画」認定
助成金額：約99億円（最大） ※ 2024年9月24日

- 需要に対するタイムリーな供給
- プロセス最適化と品質安定化
- 量産技術の実証試験

・ 量産試験設備の増強

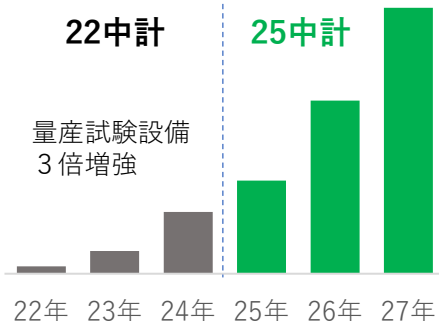
- 需要増への更なる対応として
3→4倍化 増強を実現（10月稼働）
※ 2025年5月13日

・ 本格量産に向けた バリューチェーン構築

- コスト競争力のある製品設計
- パートナー連携を基に持続的な
全固体電池エコシステム構築
- 次期量産プラントの設計
(蓄電池3Gwh/年相当以上)

A-SOLiD® 需要予測

初期量産工場
27年稼働



硫化物固体電解質A-SOLiD®



HRDP（次世代半導体パッケージ用キャリア）

・ 顧客獲得による収益貢献

- 複数メインストリーム顧客の認定
- 高付加価値製品の展開
- 第2ライン立ち上げ（キャパ2倍へ）
※ 2023年5月15日

・ 将来への布石

- パネルキャリアの本格展開
- 更なるキャパアップ方針決定

・ 開発および製造基盤強化

- ジオマテック社との協働強化
- DOE*強化

・ 機能材料事業本部傘下 に変更（下期/25予定）

- 本格事業化への布石
- 本部内の半導体関係部門との
シナジー検討

*DOE：Design of Experiments

当社が顧客工程を顧客と協働で検証し、
顧客にとっての価値を提案する取組み

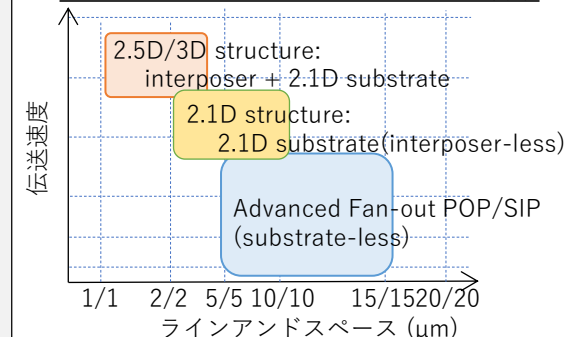
HRDP®需要予測

- イノベーター
- メインストリーム

AI、5G/6G等の次世代
半導体向け引き合いが
増加中



HRDP®の主なアプリケーション領域





2030年のありたい姿

あったらいいなをグローバルシェアNo.1 製品に育てる事業体

主要事業戦略

全体

- 社外の知見を活用した“大胆施策※”の推進

銅箔

- MicroThin™の市場成長・用途拡大 ※ 2025年1月7日
- AIサーバなど成長市場へのハイグレードVSPの拡販 ※ 2025年1月7日

機能性
粉体

- 既存製品の利益最大化（電材用銅粉 拡販）
- 新商品上市（3Dプリンタ用銅粉） ※ 2023年2月7日、4月26日

レアメテ
リアル

- 先端半導体製造装置向けYF3/YOF 拡販
- レアメタル/レアアース事業のシナジー実現

セラミッ
クス

- 次世代セッター等、新製品の拡販
- アルミニウム濾過フィルターの拡販

機能性
液体

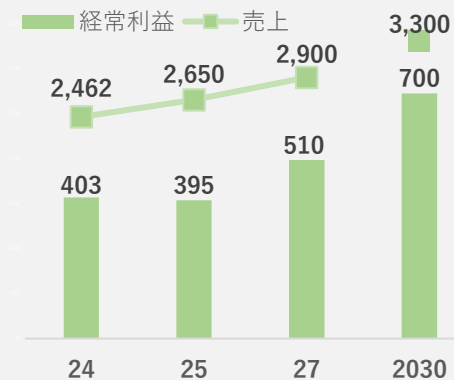
- iconos™の事業化推進 ※ 2024年3月28日、11月6日、11月19日
- コーティング/ウェハ分野への市場開拓 ※ 2025年1月7日、2月21日

ESGの取組み

- 環境貢献製品の創出
- 2050年カーボンニュートラル達成に向けた施策の推進

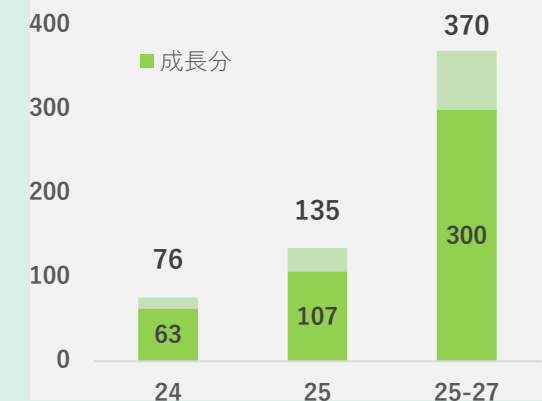
売上、経常利益

(億円)



設備投資

(億円)



主要製品KPI

24年度を100とする

		2024	2025	2027
MicroThin™	販売量	100	128	156
(内、HDI)	販売量	(22)	(22)	(24)
(内、PKG)	販売量	(78)	(101)	(122)
(内、新規)	販売量	(0)	(5)	(10)
ハイグレードVSP (HVLP2以上)	販売量	100	193	246
電材用銅粉	販売量	100	114	144
半導体用材料	販売額	100	111	159



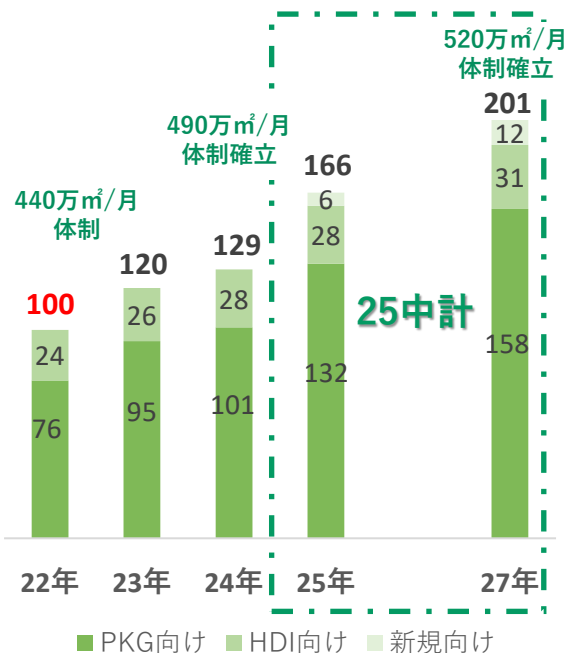
MT, VSP, FaradFlex, それぞれ生産能力UP、既存事業の基盤強化と新規市場/用途への積極的な拡販を行う

2030年のありたい姿

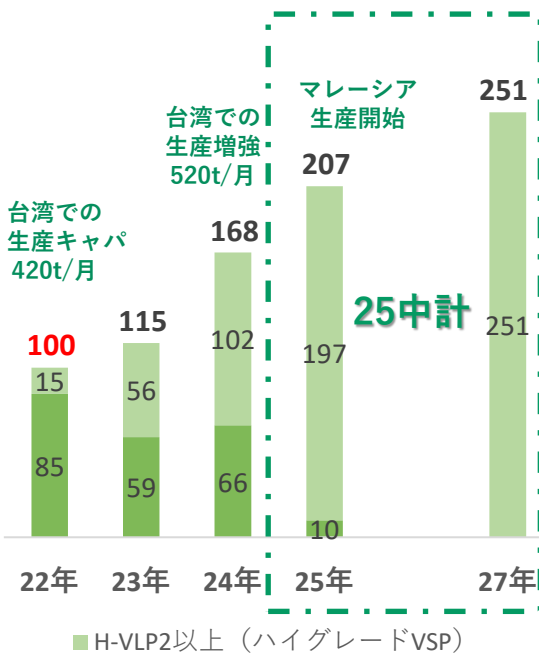
25中計施策

“機能箔”で新たな価値を成長市場へ提供する

MT販売量の推移



VSP販売量の推移

MT市場拡大を
確実に取込む

- 生産性向上による生産能力アップ
- 既存市場の成長分の取込みと高速伝送向けなどの新規用途開拓

ハイグレードVSP箔で
AIサーバなどの高速
伝送基板向けを取込む

- 台湾：VSP箔生産能力増強
- マレーシア：VSP箔生産開始
- 最先端品開発

FaradFlex強化

- マレーシア：生産能力増強
- 日本：量産開始
- 高速伝送基板向けニーズに応える新商品の開発

マーケティング・
商品開発の更なる強化

- 日米中台の拠点活用によるOEMとの関係強化
- 更なる高速伝送化を見据えた新商品の開発

※ 22年を100としたときの販売量推移

Copyright © Mitsui Mining & Smelting Co., Ltd. All Rights Reserved.



価値の拡大 「レアマテリアル」 「機能性液体」

半導体・研磨材等、既存事業の利益最大化、およびiconos™等、新規事業の継続的創出に注力する

主要市場

25中計施策

レアマテリアル事業

2030年のありたい姿

先端半導体の製造装置材料市場
における世界No.1ポジションの
維持

- ◇ 半導体製造装置
- ◇ 電子部品、電池
- ◇ 医療機器

●半導体製造装置向け材料拡販

最先端ノード向けYF₃/YOFの拡販とポストYOFの開発で業界をリード

●研磨材拡販

市場の大きな伸びが予想されるSiCウェハ用研磨剤NANOBIK™の拡販

●希土類リサイクル推進

希少性の高い重希土類（Gd、Tb、Dy、Lu）を中心にリサイクルを推進

●レアメタル事業とレアアース事業を一体化しシナジーを実現

機能性液体 iconos™ 事業化推進

2030年のありたい姿

機能性液体というシーズと
社会ニーズを結び付けることで
新事業体を創出する

- ◇ 機能性液体の強
みを発揮できる
市場を開拓

●iconos™の事業化推進

半導体製造装置・炉部材向けを中心に、耐酸化・耐高温・耐薬品・防汚
を求められる市場を開拓

●新規ターゲット市場開拓

次世代SAWフィルターデバイス向けウェハ市場
建築市場（防汚・防曇分野）他



2030年のありたい姿

持続可能な社会の実現に必須の無二の存在になる

主要事業戦略

本部

- 当社独自の多様な製錬アセットを活かした高度なリサイクルネットワークの深化
- ROIC改善に向けた資産圧縮の確実な実行
- DXの推進

亜鉛リサイクル
比率：50%

亜鉛

- 原料構成最適化による原料マージンアップ
- 国内調合亜鉛市場のシェア拡大

鉛

- E-Scrap由来を含む新規鉛系原料増集荷・増処理
- 鉛溶鋳炉の能力増強（前処理、不純物処理）
- 現行設備を活用した鉛製錬との連携強化

鉛リサイクル
比率：70%

銅・
貴金属

資源

- アタラヤ開発に向けたフィジビリティスタディの継続

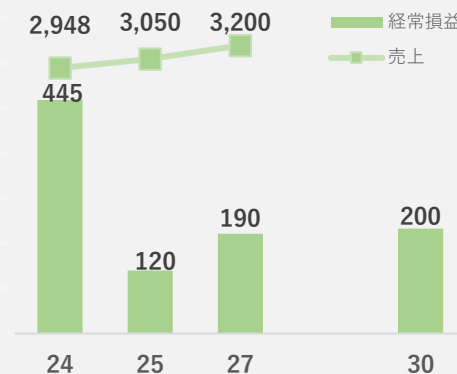
銅リサイクル
比率：27%

ESGの取組み

- 低炭素社会に向けた排出量削減および低炭素エネルギー活用
- 人的資本の拡充(いきいき度※、女性採用比率、男性育休取得率)

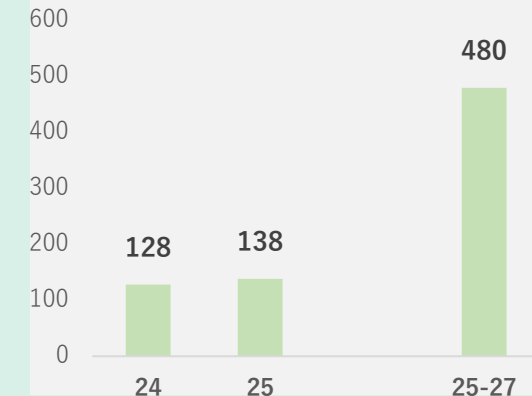
売上、経常利益

(億円)



設備投資

(億円)



前提諸元

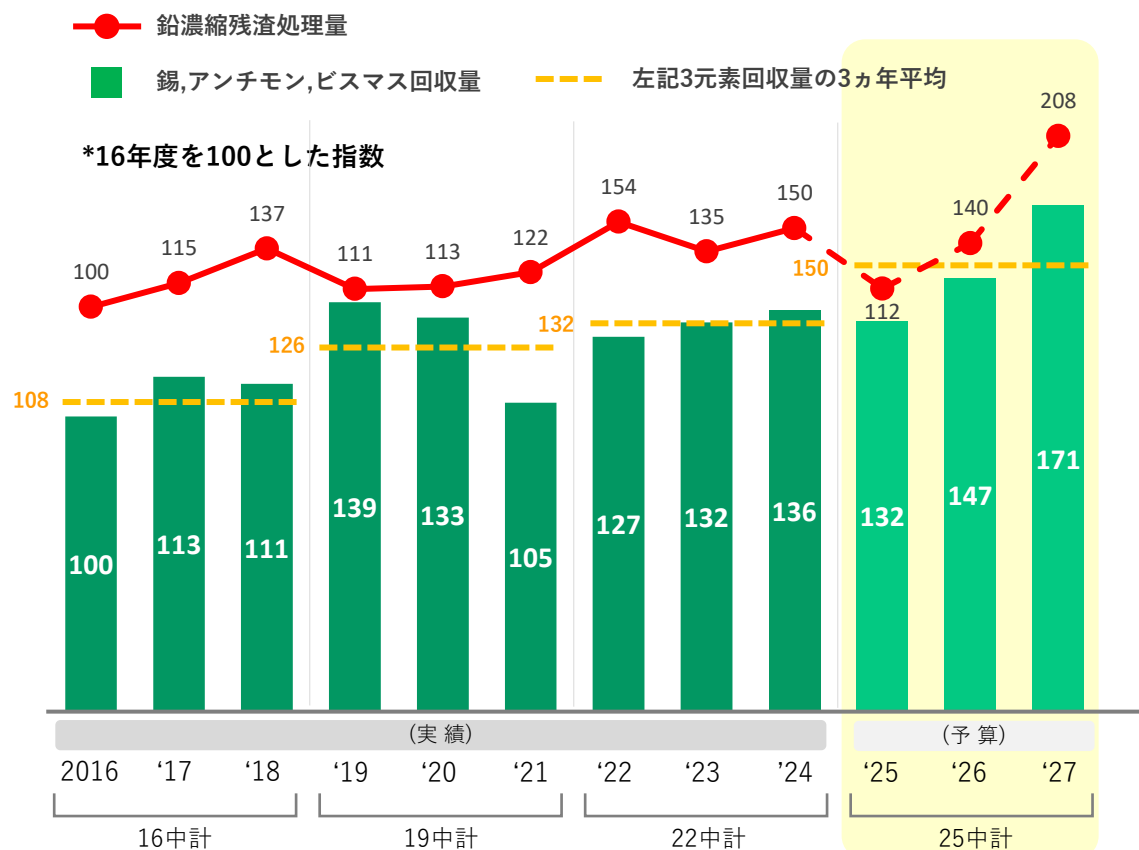
		2024	2025	2027
亜鉛	(\$ / t)	2,874	2,800	2,800
鉛	(\$ / t)	2,046	1,900	1,900
銅	(\$ / t)	9,370	9,200	9,200
為替	(円 / \$)	153	145	145

両利きの経営「知の深化」③ 価値の強化

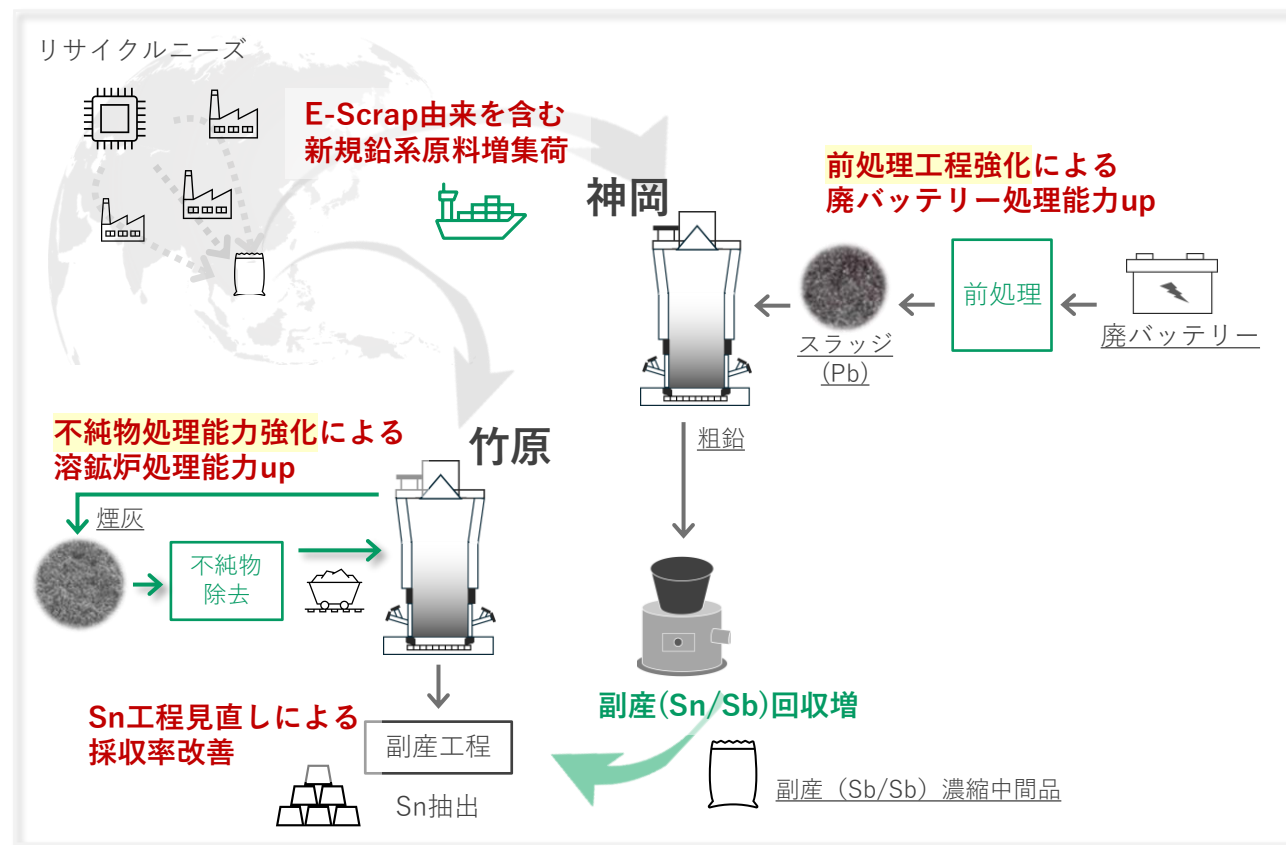
個別戦略
(金属事業本部)探索精神と
多様な技術の融合で、
地球を笑顔にする。

鉛濃縮残渣処理量および錫・アンチモン・ビスマス回収量のさらなる拡大に向け、
25中計では鉛溶鋳炉の処理能力を増強するとともに、原料バーゲニングパワー強化に取り組む

■ 鉛濃縮残渣処理量および錫、アンチモン、ビスマス回収量推移



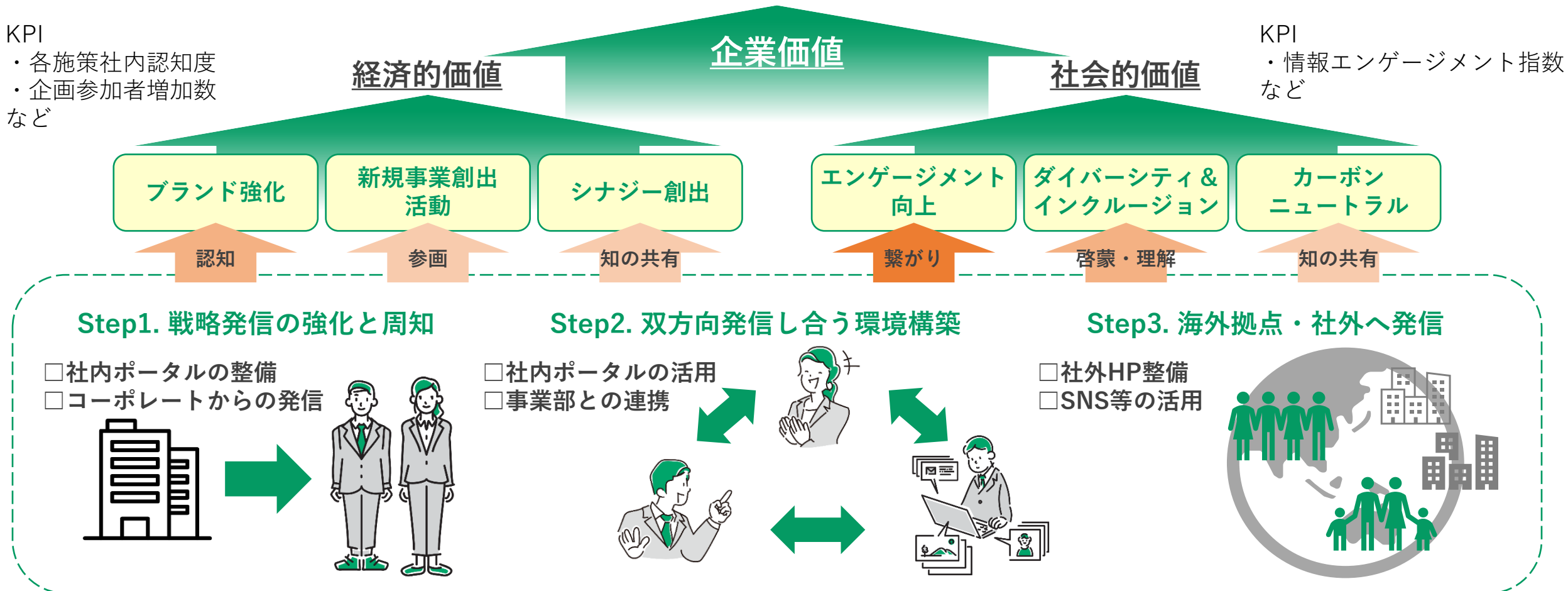
■ 鉛事業成長戦略のコンセプト



2.3 経営基盤の強化

情報マネジメント基盤の整備

社内の情報発信力強化として、まずはインナーブランディングに注力。社外発信としては、中計進捗説明会、各事業本部説明会、ESG説明会、社長対話会などの頻度を増やす



ガバナンスの強化（役員報酬について）

業績報酬への**ROIC指標の導入**と、ESG指標要件型株式報酬における評価項目と報酬割合の増加により、**中長期の企業価値向上**を加速する

■近年の役員報酬に関する推移

年度	内容
2018	・ 報酬委員会の委員長を社外取締役とする
2021	・ 取締役および執行役員に譲渡制限付株式報酬制度導入
2023	・ ESG指標要件型譲渡制限付株式報酬導入
2024	・ 執行役員以上を対象に株式保有ガイドラインを定める
2025	・ 業績報酬割合の指標に ROIC を追加、 ESG指標の過重

■役員報酬におけるESG指標（2025年度）

	項目	KPI
E	CO2削減	・ 2030年度までの削減計画の立案と当年度計画の実施
	環境取組み	・ CDP気候変動スコア
S	DE&I	・ 女性管理職比率
	働きがいある職場	・ エンゲージメントスコア
G	ガバナンス	・ 取締役会実効性評価の指摘事項の解消率
	コンプライアンス	・ 重大なコンプライアンス違反となる案件の有無

■役員報酬の報酬割合

基礎報酬	50%	
業績報酬	30%	連結経常利益、 全社ROIC
株式報酬	20%	うち、 ESG指標は10%

※連結経常利益400億円ベース（会社業績に応じて報酬割合も変動）

- 取締役をはじめとした経営層が株主との価値共有化および企業価値向上を強く意識
- 業績報酬の指標にROICを追加導入することで、ROIC経営を加速させる

22中計で構築した人事制度・環境変革の基盤をベースに、働きがい改革と戦略的人材アロケーションを強化することにより全社ビジョンを実現できる組織へ変革する

全社ビジョンの実現

25中計で加速する項目

社会的価値向上

誰もがいきいきと働ける
「多様な人を惹きつける場」の実現

經濟的價值向上

イノベーション創出
労働生産性向上

多様な視点を活かした価値創出

意思決定層の多様化

戦略人材の充足

キャリア開発支援

働きがい改革

P32

個人がキャリアを描き
会社は実現を支援する

個人と組織の力の最大化

戦略的人材アロケーション

P33

事業創発を支える人員配置

組織として活用

ジョブ型人事制度 属性・学歴によらない実力主義の人材マネジメント

バリュー（行動指針）に沿った行動

2.4 人的資本の拡充 働きがい改革



人と、仕事や組織とのつながりを深め、早期に「いきいきと働ける環境」を全社に整備する

■働きがいがある状態とは

個人力

- ・相互尊重で、安心して働ける
- ・誇りや喜び、幸せを感じる
- ・自律的に働き、成長を実感する

組織力

- ・個性を活かし、能力を最大限発揮
- ・多様性を活かし、挑戦できる
- ・部門間で協力し、一体感がある

■打ち手

多様性を活かす
マネジメントスタイルへの変革

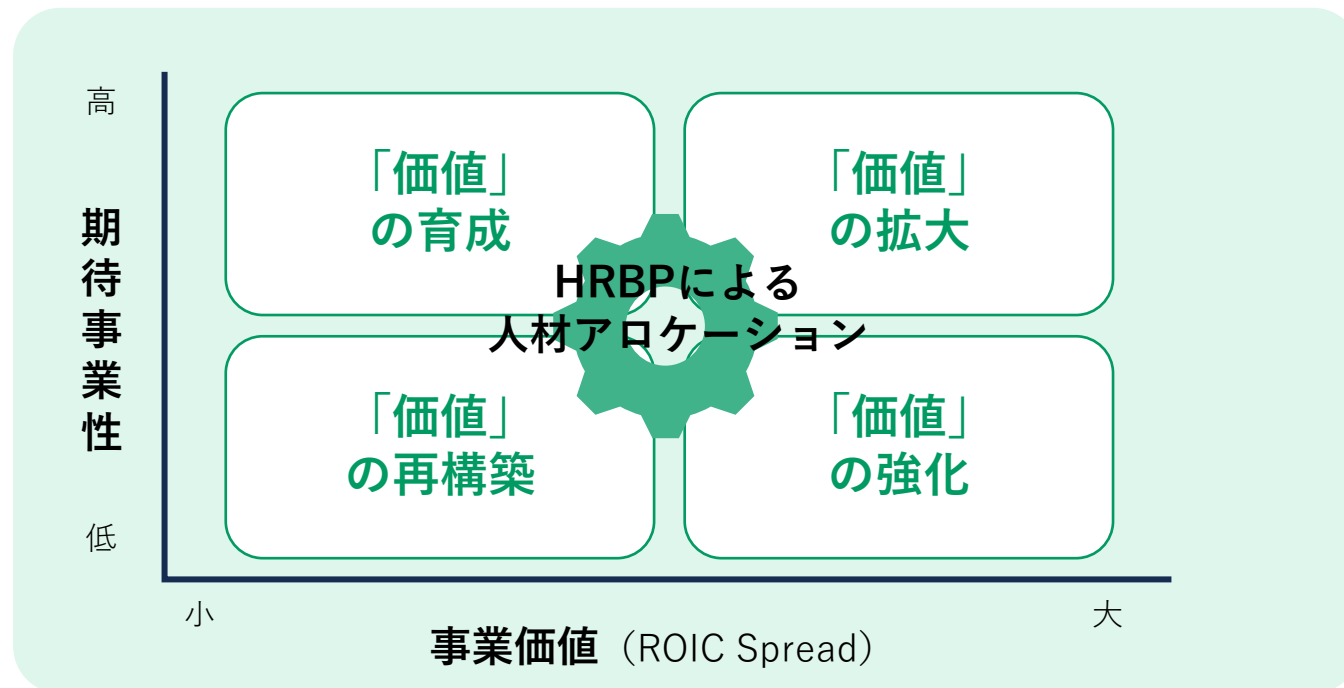
- ・各部門トップのビジョン発信
- ・マネジメント研修(360度評価)
- ・1on1、キャリア開発支援の仕組み強化
- ・ワークショップ開催
(部門長/管理職/推進リーダー)

成功事例創出を加速する仕組み

- ・専任組織設置による支援体制強化
- ・全社推進体制の構築
(本部長のコミット、
経営会議でのモニタリング)
- ・事例共有プラットフォーム構築

働きがい改革推進室の設置による事業特性に合わせた施策の展開、本部長のコミットを担保する
全社体制で取組みを加速し、2030年にエンゲージメントスコア70%を実現する

事業の位置づけに応じた、適切な人員の機動的配置をさらに推進し、支える仕組みも強化する



実行を支える
仕組み

事業創発を支える人材の特定と確保

- ・ 職種ごとの必要人数シミュレーション
- ・ キャリア採用が困難な職種の社内育成

データに基づく適所適材の精度向上

- ・ 一元管理されたデータベースの拡充
- ・ 人材マッチングの進化（キャリア希望のズレ回避）

DX基本戦略ロードマップ

22中計で全社一様に進んだ「デジタル基盤整備」をベースに、これまで各部門/所社で進めてきた「**デジタル技術活用**」を全社で共有、一連の活動とすることで効率化と加速を図る

22中計 (2022~2024)
デジタル基盤構築期

DX基盤作り

- 活用モデルの構築
 - ・ 先行可能な本部・部門でのDX推進
- インフラ、セキュリティ、ガバナンスの基盤固め
- ICT人材不足の解消

25中計 (2025~2027)
デジタル普及期

全社でDX推進

- デジタル技術の全社利用
 - ・ 全社連携のための体制整備、それによる各本部価値実現の加速
 - ・ 新規共通ツールの普及（生成AI等）
- デジタル基盤の全社展開
 - ・ 共通基盤の拡充と管理
 - ・ ICT人材最適配置とDX人材育成

28中計 (2028~2030)
デジタル創造期

DXで新たな価値創造

- 新しい製品、ビジネスモデルを継続的に創出
- 競争力のある量産工場の立上げ
- 全従業員がデジタル技術とデータを駆使して働く業務の高度化と効率化

DX全社目標とKPI

環境整備によるAI活用の拡大、教育体系の整備も含めた業務革新を牽引する人材（DX人材）の充足を全社の取組みと設定し、各本部における活動を促進する

ICT（DX）領域のKGIを構成する要素

企業価値向上を支える仕組み	デジタル技術の活用	データ活用 (全社・各本部で 必要なデジタルシフト)
	デジタル基盤の整備	インフラ セキュリティ ガバナンス
		運営体制

全社KPI（2027年度目標）

本部目標 ・ 機能材 ・ 金属 ・ 事業創造	営業/マーケティング/業績管理の最適化 KPI：定着化率 操業安定/効率化 KPI：横展開拠点数 事業創造活動の加速 KPI：競争力※ 当社比2倍
生成AI活用	対象者全体の 月当利用率 : 50%以上 削減労働時間 : 10%効率化（16時間/人・月）
運営体制	DX人材の創出 : 30名以上

※ 競争力：目標に対する性能や開発期間

3. 財務数値・株主還元

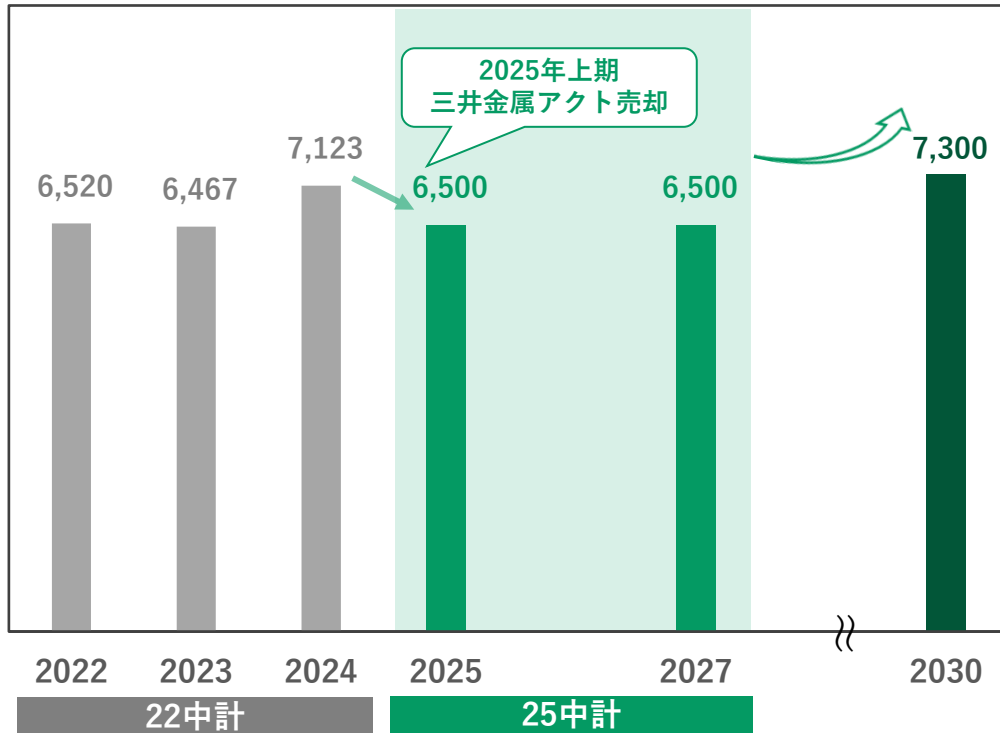


3.1 中計財務数値 財務目標

経常利益として、2027年度に700億円、2030年度に1,000億円を目指す

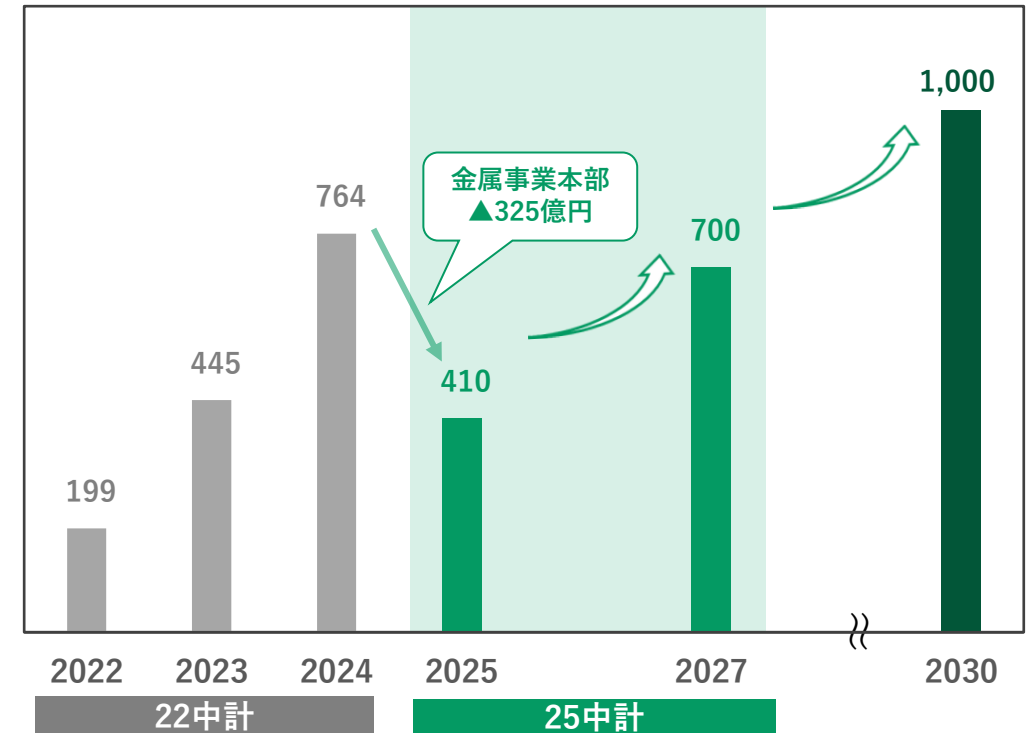
売上高

(億円)



経常損益

(億円)

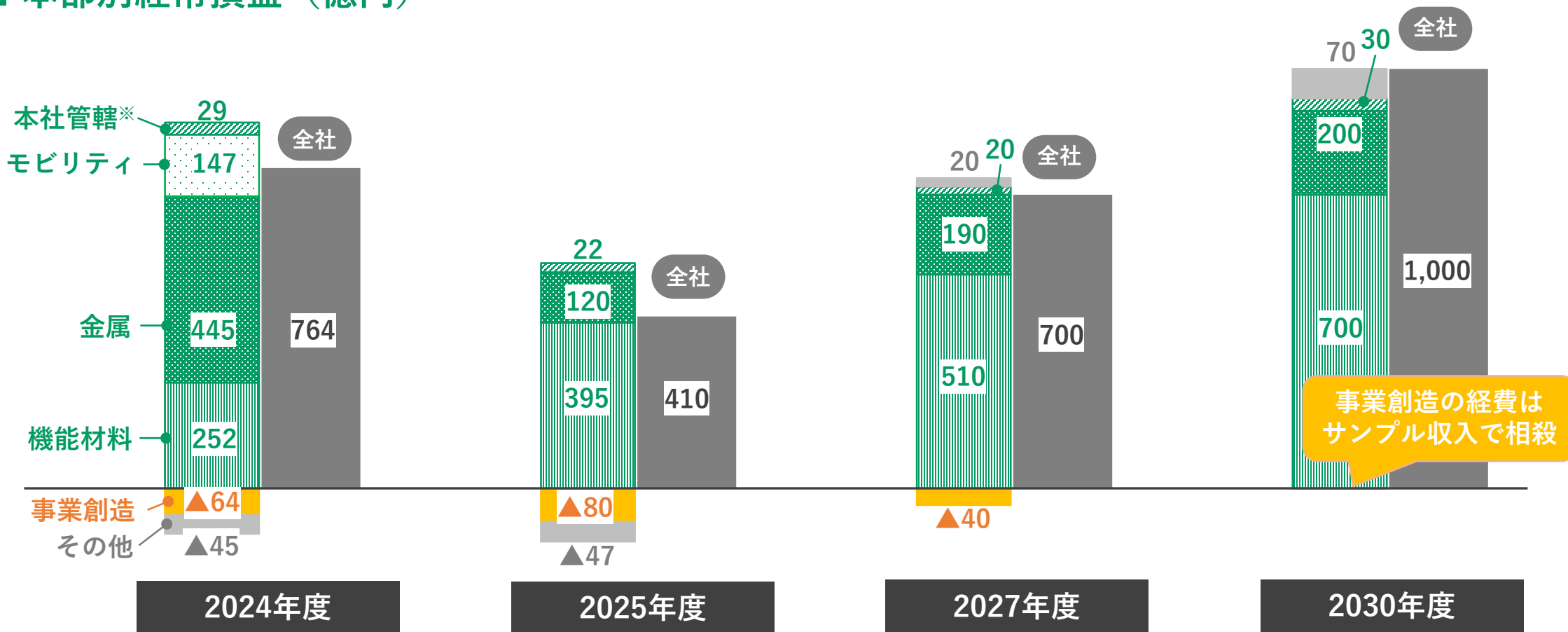


3.1 中計財務数値 財務目標



機能材料事業本部、金属事業本部、事業創造本部とも2025年度からの成長を見込む

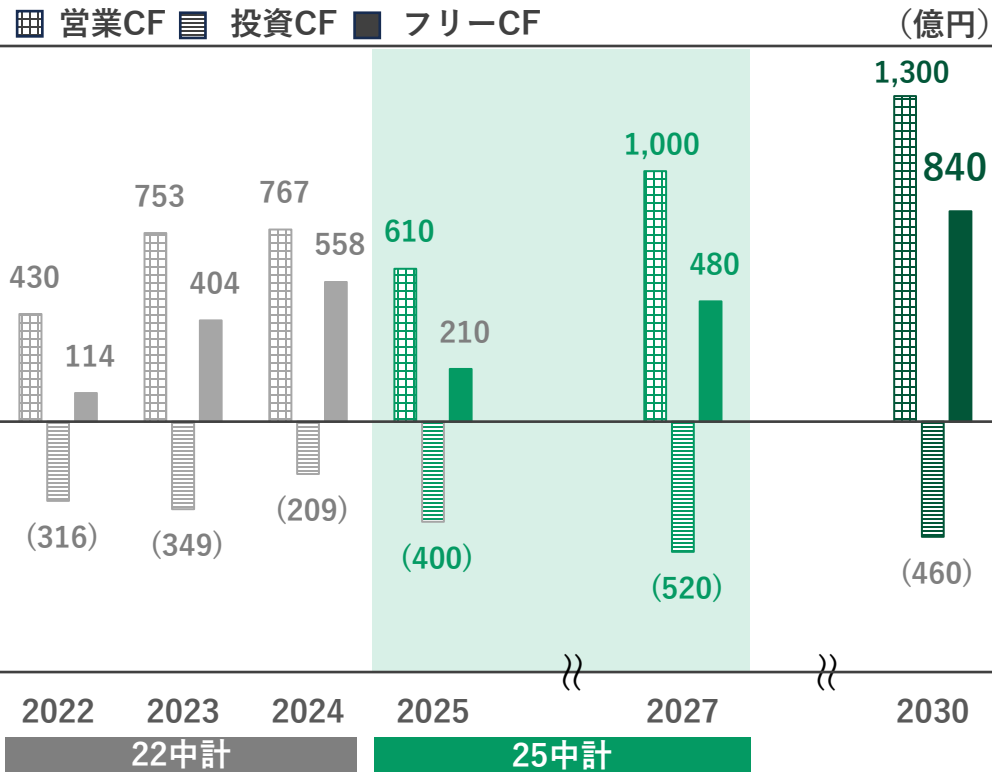
■ 本部別経常損益（億円）



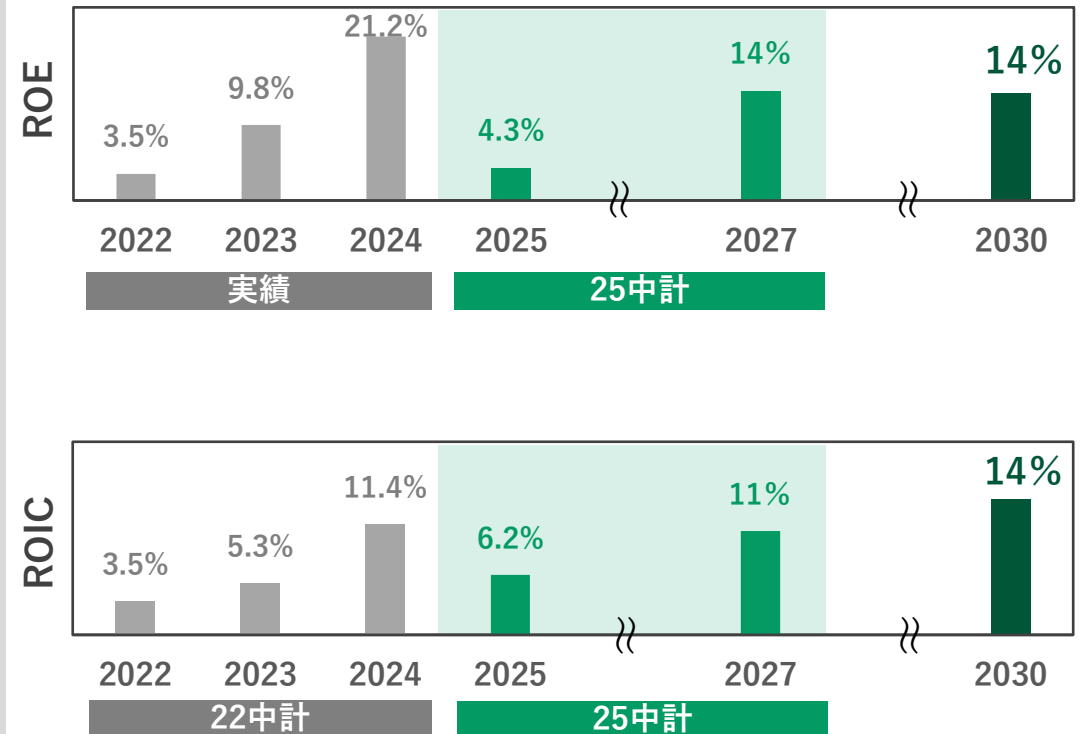
3.1 中計財務数値 財務目標

2030年にフリーキャッシュフロー 840億円、ROE・ROICとも14%以上を目指す

キャッシュフロー（CF）

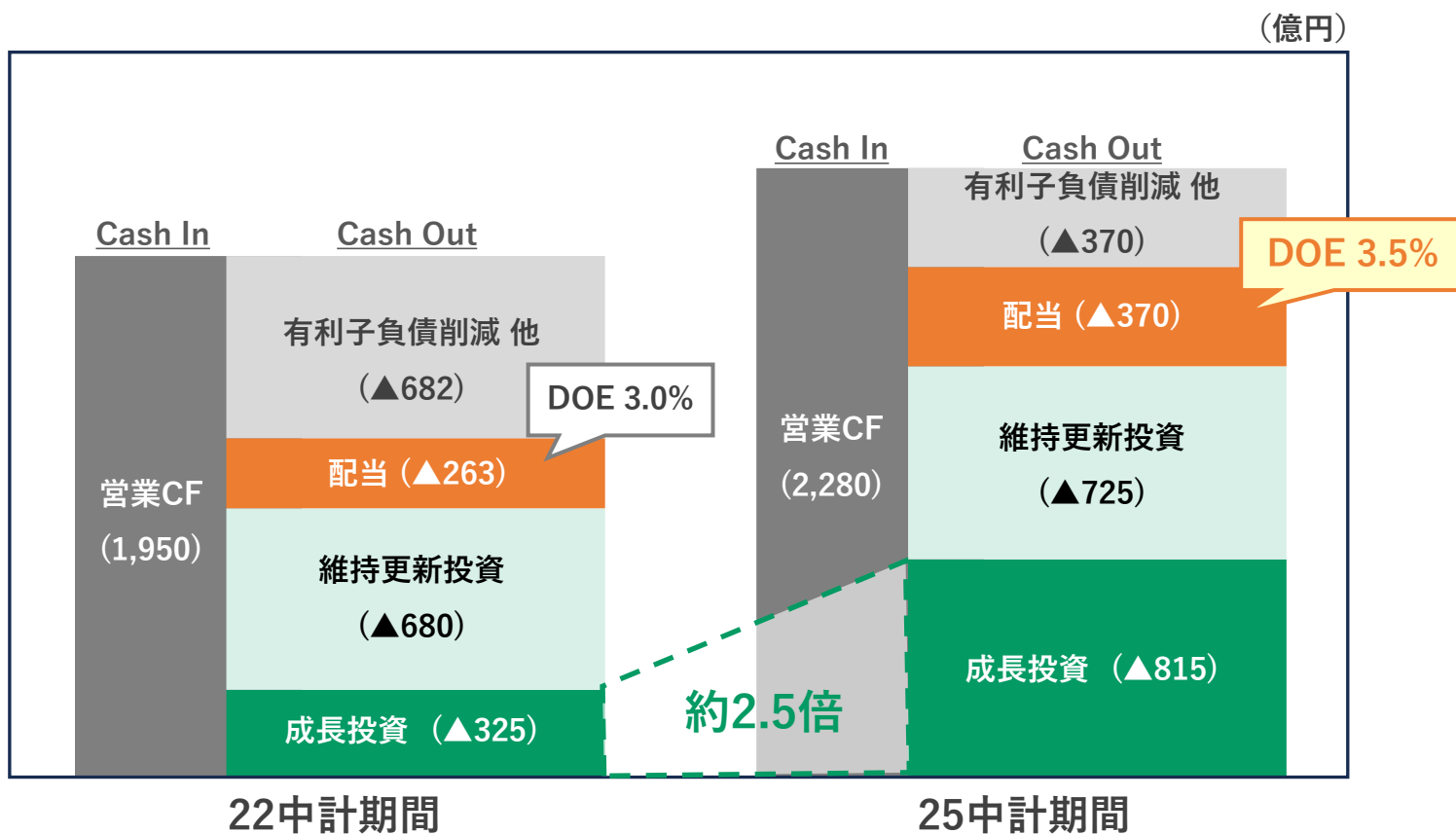


ROE・ROIC



成長投資・株主還元

25中計期間は、22中計期間の約2.5倍の成長投資※1を実施する。
株主還元は、「累進配当方針」を採用し、DOE※2を 3.5%目途に引き上げる



25中計以降の配当方針

「累進配当方針」を採用し、
DOE 3.5%を目途に配当を行う

代表的な成長投資

- ・全固体電池向け固体電解質「A-SOLiD®」の初期量産工場※3
- ・次世代半導体実装用特殊キャリア「HRDP®」の設備増強

成長投資、配当の順に優先。
投資支出が少ない場合には、
自社株買いを検討する

※1 成長投資：当社の成長事業への投資（M&A、CVC含む） ※2 DOE：株主資本配当率

※3 25中計期間中に市場環境を鑑み、蓄電池3Gwh/年相当の量産設備投資の判断予定



三井金属

