

# ESG説明会

2025年11月18日  
三井金属株式会社



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. 社長メッセージ     | 納 武士  | (代表取締役社長)              |
| 2. 環境と調和した事業活動 | 川原 誠  | (常務執行役員 技術本部長 兼 ESG担当) |
| 3. 当社の知財活動     | 川原 誠  | (常務執行役員 技術本部長 兼 ESG担当) |
| 4. 当社の人的資本経営   | 杉元 晶子 | (執行役員 経営企画本部 人事部長)     |
| 5. ガバナンス       | 納 武士  | (代表取締役社長)              |

1. 社長メッセージ      納 武士      (代表取締役社長)

2. 環境と調和した事業活動      川原 誠      (常務執行役員 技術本部長 兼 ESG担当)

3. 当社の知財活動      川原 誠      (常務執行役員 技術本部長 兼 ESG担当)

4. 当社の人的資本経営      杉元 晶子      (執行役員 経営企画本部 人事部長)

5. ガバナンス      納 武士      (代表取締役社長)

## 社長メッセージ

「パーパス」および「全社ビジョン（2030年のありたい姿）」を確実なものとするため、22中計に続き25中計でも、「両利きの経営」と「統合思考経営」をベースに、持続的成長と中長期的な企業価値向上を加速していく



### 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。

#### ● 両利きの経営

- ・知の探索  
（新規事業に向けた実験と行動）
- ・知の深化  
（事業の効率化と絶え間ない改善）

#### ● 統合思考経営

- ・社会的価値の向上
- ・経済的価値の向上

持続的成長と中長期的な  
企業価値向上を加速していく

全社ビジョン  
（2030年のありたい姿）

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。

## 社長メッセージ

25中計のコンセプト（重点課題）として、22中計での現状施策のブラッシュアップと、更なる「経営基盤の強化」、「人的資本の拡充」、「DXの促進」を実施中

### ■ 25中計コンセプト（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
  - ・ “大胆施策※”の実行
  - ・ 新規事業/全社シナジー創出の仕組みを拡充
- 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
- 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



#### 人的資本の拡充

- 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

- 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

## 社長メッセージ

「社会的価値の向上」に関しては、22中計以降、「E・S・G」とともに順調に進捗中。本日は、E・S・G改善の進捗を報告すると共に、更なる改善に密接な関係を持つ「DX」についての説明会も開催する

### ■ 25中計コンセプト（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
  - ・ ”大胆施策※”の実行
  - ・ 新規事業/全社シナジー創出の仕組みを拡充
- 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
- 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

#### 人的資本の拡充

- 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

ESG説明会の「S」  
として報告（杉元）

#### DXの促進

- 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

DX説明会で報告  
（池信）

ESG説明会の「G」として報告（納）

# 目次

1. 社長メッセージ                      納 武士                      (代表取締役社長)

2. 環境と調和した事業活動              川原 誠                      (常務執行役員 技術本部長 兼 ESG担当)

3. 当社の知財活動                      川原 誠                      (常務執行役員 技術本部長 兼 ESG担当)

4. 当社の人的資本経営                      杉元 晶子                      (執行役員 経営企画本部 人事部長)

5. ガバナンス                              納 武士                      (代表取締役社長)

# マテリアリティの見直し

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。  
事業活動とサステナビリティ推進の取り組みの更なる連動、統合思考経営の深化を図る

7つのマテリアリティ（2025年度～）

## 地球を笑顔にする事業

「知の探索」による新たな市場の創出

顧客価値を高める先端材料

産業基盤を支える金属リサイクル



## 社会への提供価値

環境と調和した事業活動

私たちの「Values」を実践する人材

サステナブルな社会を叶えるバリューチェーン

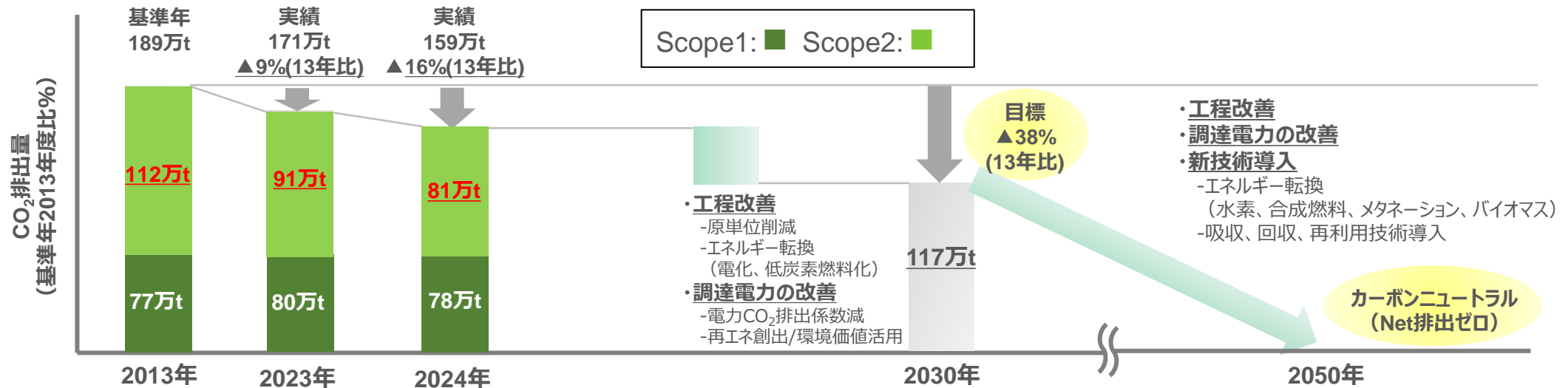
価値創造を支える基盤

本日環境パートで  
ご説明



# 中長期CO<sub>2</sub>排出削減目標と取り組みについて(Scope1、Scope2)

- 2030年度までに、CO<sub>2</sub>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) を目指すために、今後も案件創出に努める



## CO<sub>2</sub>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

- ◆ 環境投資の継続的な精査 (技術見極め、コストダウン)
- ◆ 25年度よりカーボンニュートラルロードマップのクラウドシステム運用開始

### LCA※1による改善ポイントの把握

- ◆ LCA全社展開 (～24年度完了)
- ◆ 製品別、工程別CO<sub>2</sub>排出量を定量化

### TCFDシナリオ分析に基づく戦略構築

- ◆ TCFDシナリオ分析全社展開 (～25年度完了)
- ◆ SSBJ基準の「気候関連シナリオ分析」として活用

### Scope3排出量の把握

- ◆ 24年度は国内拠点算定完了 (CDP報告済)
- ◆ 25年度にグローバル全拠点算定完了

次頁で詳細説明

サステナビリティ情報開示の一環としてTNFDに着手

## CO<sub>2</sub>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

- ◆ ICPを適用し、CO<sub>2</sub>削減効果を投資採算で評価、環境投資を推進 (25年度：23件)

### GXリーグでの活動

#### 新規制、新技術での対応

- ◆ 排出量取引に向けた体制構築
- ◆ 参画企業との連携による情報収集と新技術の具現化

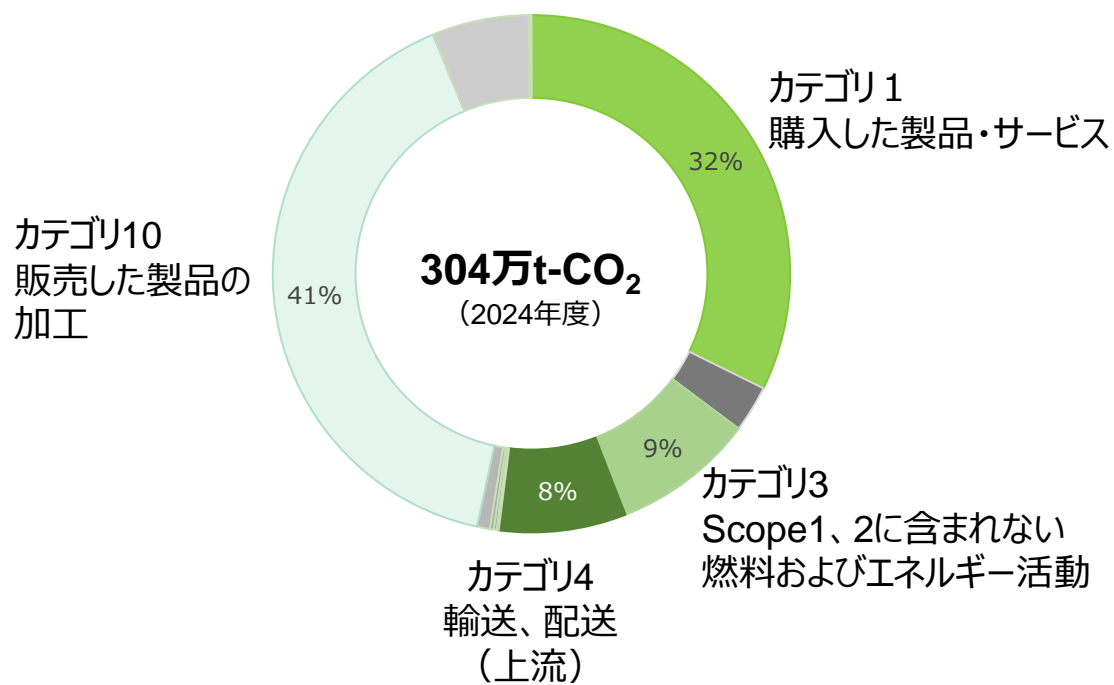
※1 LCA：ライフサイクルアセスメント

※2 ICP：インターナルカーボンプライシング

## 気候変動への取組み：Scope3排出量

- 25年度にグローバル全拠点の算定を完了させ、26年度に開示
- 27年度に第三者検証を経て、削減目標を策定

Scope3排出量内訳  
(一部カテゴリを除き、国内拠点)



### 当社グループのこれまでの取組み

- 21年度より実態把握を開始
- 算定範囲（カテゴリ・拠点数）を段階的に拡充
- 24年度：国内拠点の算定完了
- 25年度：海外拠点の算定完了予定

### 今後の方向性

- 26年度：グローバル全拠点での開示予定  
第三者検証を見据えた算定体制の構築
- 27年度：削減目標の設定と施策の推進

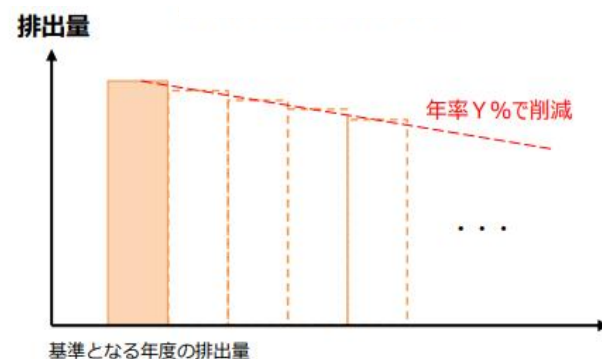
# 排出量取引制度への対応

- 26年度から排出量取引制度が本格運用、直接CO<sub>2</sub>排出量10万トン/年の法人が対象
- 非鉄金属についてはグランドファザリング(GF)方式で、毎年度一定比率で削減が求められる
  - GFでは、エネルギー起源と非エネルギー起源の2つに分類され、非エネルギー起源については削減率は低く設定
- 八戸のISP※1について、使用するコークスについては還元材であることから非エネルギー起源として位置付けてもらうよう要望

## 三井金属Gの対象法人 直接CO<sub>2</sub>排出量 (2023年度)

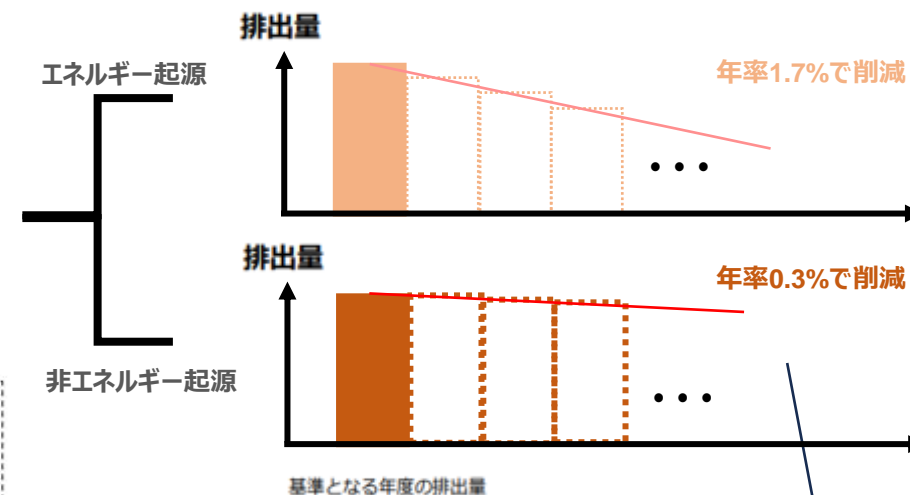
八戸製錬 42万 t  
日比製錬 14万 t  
三池製錬 11万 t

## GF方式



- 過去の排出実績を基準に、毎年度一定比率で割当量が減少。
- 基準排出量（制度開始直前の3か年度(2023年度～2025年度)の排出量の平均）に一定の削減率を乗じて割当量を算定。  
割当量 = 基準排出量 × (1 - 目指すべき削減率)

## エネルギー起源と非エネルギー起源で異なる削減率



八戸ISPで使用するコークスについては  
非エネルギー起源に位置付け、  
低い削減率となるよう要望

出所：経済産業省 2025年10月17日「第4回排出量取引制度小委員会」資料を元に改編

# 金属セグメント - カーボン・ニュートラルに向けた取り組み

既存技術・新技術ともにCO<sub>2</sub>削減策実行・検討は計画通り進捗。「石膏生産停止によるCO<sub>2</sub>排出量削減」等既存技術の活用に加え、「バイオマス燃料による石炭代替」および「環境価値の活用」を新たに打ち手として追加し、2030年目標達成精度をさらに高めていく

CO <sub>2</sub> 排出量削減への打ち手				評価	進捗
既存技術 の活用  <div>技術確立済 ・実装可能 な打ち手</div>	製品構成見直しによる CO <sub>2</sub> 排出量削減		石膏の生産停止	○	・ 神岡は本年5月石膏生産停止。26～28年度日比での石膏 生産停止に向け、硫酸貯留タンクを建設中。CO <sub>2</sub> 削減効果 81千トン-CO <sub>2</sub> /年の見込み
	省エネ・ 高効率化	老朽化設備更新 による高効率化	硫酸熱交換器をはじめとする熱交換効率の改善	○	・ 各拠点で老朽化更新に合わせたCO <sub>2</sub> 削減を実行中
			電力原単位改善	○	・ 23年11月末、彦島硫酸ガスブロワのインバーター化実施 ・ 老朽化更新に合わせ高効率モーターへの更新（各所）
		工場照明のLED化	○		
新技術の 導入  <div>社内外協働 により開発 中の打ち手</div>	エネルギー 転換	再生可能 エネルギーの活用	バイオマス燃料による石炭代替	○	・ 三池・神岡・日比でバイオマスによる石炭代替試験を実施。 本年八戸・竹原での代替試験を実施予定 ・ バイオマス燃料の製造実証試験について技術検討を開始
			新規水力発電所	△	・ 投資採算性に課題があり未実施
		低排出係数 エネルギーの活用	重油からLNGへの転換	○	・ 八戸・竹原で製錬炉・ボイラー等のLNG化を検討中
			コークスからLNGへの転換	○	・ ラボ試験完了、本年実機試験による課題抽出を実施
			石炭から廃棄物炭材	○	・ 日本メサライト工業で炭化汚泥による石炭代替を実施中
	CO <sub>2</sub> 分離・ 回収	新技術の開発	アミン担持シリカによるCO <sub>2</sub> 分離・回収 (八戸)	○	・ 事業創造本部と協働で、25中計期間でのスケールアップ 試験に向けた準備を開始 ・ 回収したCO <sub>2</sub> の貯留・利用については、社内外との連携を 見据えた検討を継続
	環境価値 の活用	Jクレジットの活用		森林管理によるクレジットの創出	○
カーボンフリー電力・非化石証書の調達			○	・ 調達価格を睨みながら、施策の一つとして織り込む	

- 25中計におけるロードマップ通りCO<sub>2</sub>削減を実現

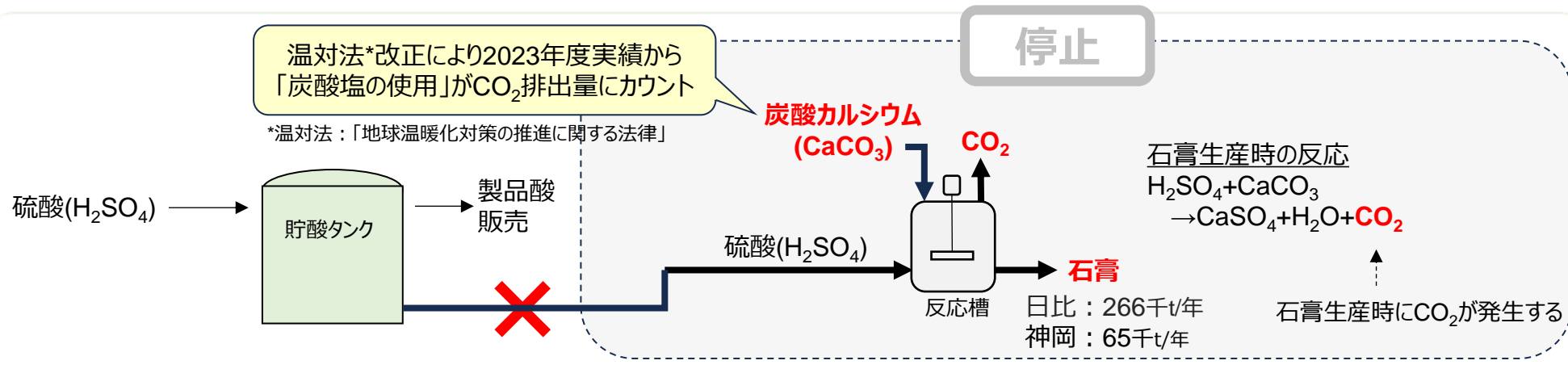
- 三池・神岡・日比に加え、八戸・竹原でのバイオマス燃料の利用検討を開始  
- ISPにおけるコークス代替はラボ試験から実機試験に移行予定  
- **CO<sub>2</sub>分離・回収はスケールアップ試験により実現精度を高める**

増加するコストの製品価格転嫁についても検討を進める

## 金属セグメント - 石膏生産停止によるCO<sub>2</sub>排出量削減

温対法の改正により「炭酸塩の使用」がCO<sub>2</sub>排出量にカウントされることを受け、本年5月神岡石膏の生産を停止、14千t-CO<sub>2</sub>/年を削減。  
引き続き、日比も2026年度下期から石膏生産を半減し、2028年度生産停止する。これにより81千t/年のCO<sub>2</sub>排出量削減を実現する

### 実施内容



### 効果

#### 【生産停止によるCO<sub>2</sub>削減期待効果】

- 67,000 + **14,000**トン-CO<sub>2</sub>/年 = 81,000トン-CO<sub>2</sub>/年  
日比 **神岡(削減済)**

### 取り組み スケジュール

		~2025年度	2026年~2029年度	2030年度
実施内容	日比	貯酸タンク増設 ・ <b>基礎工事完了</b> ('25年10月)	実操業移行 ・ 石膏生産約50%減：266千t/年→約130千t/年 ('26年下期) ・ 石膏生産停止 ('28年度中)	
	神岡	石膏生産停止 ・ <b>硫酸出荷設備増強</b> ('25年2月) ・ <b>石膏生産停止</b> ：65千t/年→0 t/年 ('25年5月)	実操業移行 ・ 石膏生産停止に伴い硫酸を生産する操業に移行 ('25年6月)	



## 金属セグメント – バイオマス燃料による石炭代替

石炭代替を見据え、バイオマス燃料の自社製造について技術検討を開始。木材等原料の炭化プロセスに関する実証試験に向け、取り組み中。  
外部調達バイオマス燃料と合わせ、当社が保有する亜鉛・鉛・銅製錬の乾式炉での活用を目指す

### 実施内容



### 効果

#### 【CO<sub>2</sub>削減期待効果】

● **56,000トン-CO<sub>2</sub>/年**

### 取り組み スケジュール

項目		2025年度	2026年度	2027-2029年度	2030年度	
調達	自社	製造試験装置設計・試作		製造コスト検証・投資判断		
	外部	新規バイオマス原料の探索、情報収集、供給先確保				
活用		三池・神岡・日比での実証試験継続、八戸(焼結機)・竹原(溶鋳炉)への展開				実操業移行

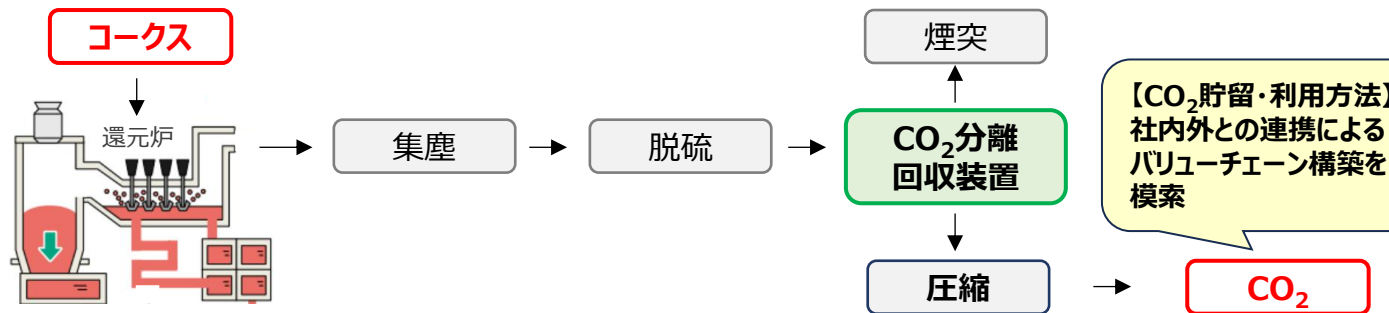


# 金属セグメント - CO<sub>2</sub>分離・回収

2024年の八戸ベンチ試験に続き、本年は中規模試験実施に向け試験機を設計中。CO<sub>2</sub>の回収・貯留・利用に関する研究開発や社外連携を強化しつつ、2030年以降実用化に向けた取り組みを進める

## 実施内容

- CO<sub>2</sub>吸着剤（アミン担持シリカ）を用い、八戸製錬排ガスからCO<sub>2</sub>を回収

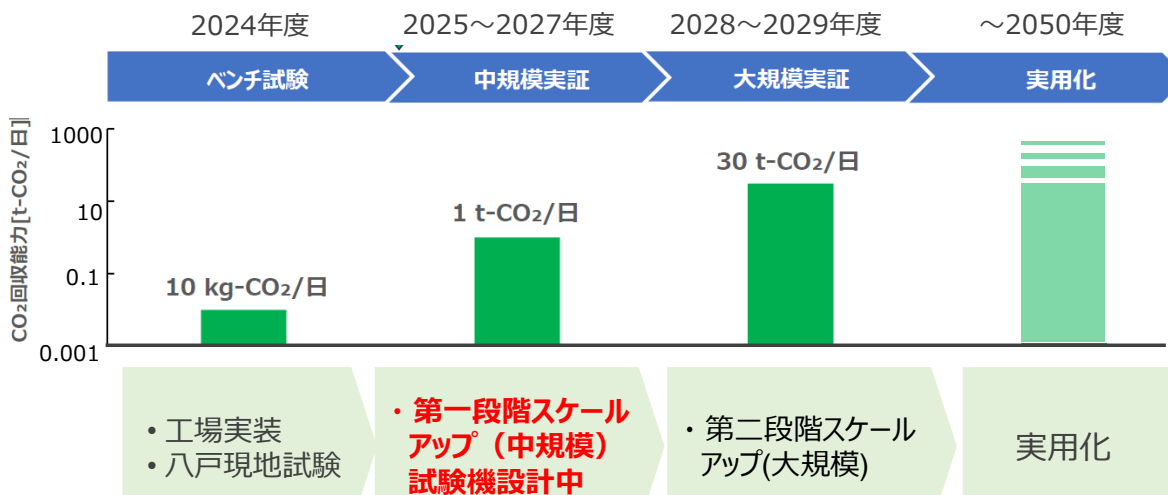


## 効果

### 【CO<sub>2</sub>回収期待効果】

● 190,000トン-CO<sub>2</sub>/年

## 取り組み スケジュール



## 八戸製錬所 試験場



ガス配管取り出し口



CO<sub>2</sub>分離・回収ベンチ試験機

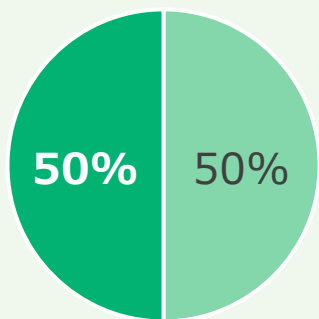




## 機能材料セグメント - 銅箔事業部の再エネ電力利用概要

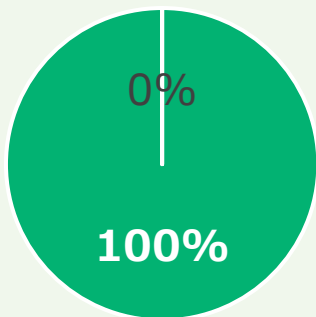
### 2025年度の電力の再エネ化実施予定

#### 銅箔事業部全体の再エネ電力利用率



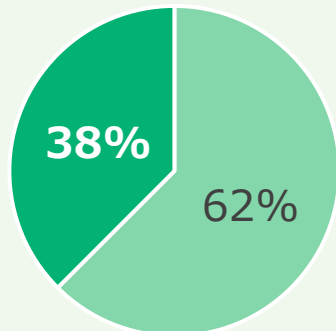
■ 通常電力  
■ 再エネ電力

#### 上尾事業所の再エネ化率



※サプライヤ要請、埼玉県条例(CO2排出量  
2013年度比48%減)対応のため  
⇒グリーン電力メニュー、環境証書で対応

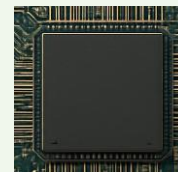
#### 海外事業所の再エネ化率



※サプライヤ要請対応のため  
⇒環境証書で対応

### 銅箔製品製造時における電力の再エネ化率

#### MicroThin™の再エネ電力利用率



Application  
Processor向け



HDI基板向け

**100%再エネ電力利用**  
上尾事業所、マレーシア工場

#### VSP™の再エネ電力利用率



AIサーバー、高性能サーバー用途

**100%再エネ電力利用**  
マレーシア工場  
**2%再エネ電力利用※**  
台湾工場

※自社太陽光発電による。環境証書は流通  
少なく高額電力の再エネ化は行っていない

#### FaradFlex™の再エネ電力利用率



基地局向け  
サーバー・ルーター用



**100%再エネ電力利用**  
上尾事業所、マレーシア工場





## 機能材料セグメント - 環境貢献製品

昨年のESG説明会以後、以下の4製品を環境貢献製品に認定

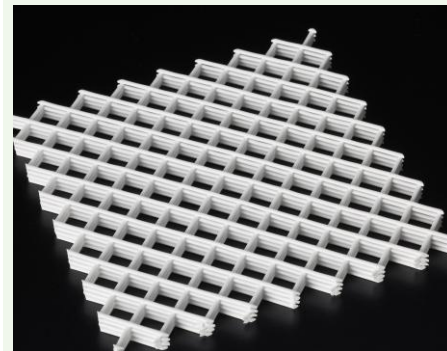
### iconos™ (Ta系)



iconos™

- レアメタル等の難溶性金属を水系溶媒に溶かした液体。安全性/取り扱い性に優れ、均一な薄膜コーティングを実現
- 黒鉛ヒーター寿命を2倍  
環境負荷※<sup>1</sup> 47.1%低減
- 2030年に向け他用途、他品種での売上増を目指す

### セラメッシュ®

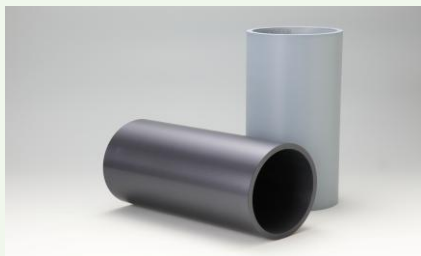


セラメッシュ®

- MLCCの小型化に即したメッシュ状の焼成用セッター
- 均熱性が向上し、MLCCの品質ばらつき低減、生産性の向上
- 従来品比78.5%重量減、迅速昇温、省エネにより環境負荷※<sup>1</sup> 72.8%低減
- 2030年に向けて売上増を目指す

### IGZOターゲット材

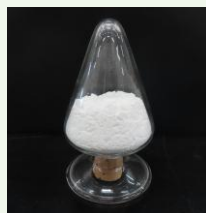
- リサイクル原料比率 36%



当社シェア31%※<sup>2</sup>

### YF<sub>3</sub>溶射材

- 耐久性1.4倍UP (対Y<sub>2</sub>O<sub>3</sub> 比)  
環境負荷を36.4%低減



当社シェア46%※<sup>2</sup>

- 24年度8製品および23年度3製品で環境貢献製品は11製品  
25年度は下期審議会で認定予定

【ご参考：24年度前回報告時の環境貢献製品】

- ・ 銅箔 リサイクル原料100%
- ・ ITOターゲット リサイクル原料比率80%
- ・ 再生フッ化カルシウム (CaF<sub>2</sub>) 粉末
- ・ GOS用Gd<sub>2</sub>O<sub>3</sub> (酸化ガドリニウム) リサイクル粉末

2030年のありたい姿に向け環境貢献製品の比率を高める取り組みを加速

※<sup>1</sup>：当社LCA評価 ※<sup>2</sup>：当社推定値（2024年度）

## 生物多様性保全とTNFDへの対応

- 地球の自然・生態系を守ることは、生物多様性含む自然資本に依存する当社が取組むべき重要な課題と認識
- 24年度3拠点の簡易版LEAP分析※1を実施、現在、対象範囲をバリューチェーン全体に広げた分析を実施しており、26年に開示予定
- 本年10月にTNFD※2提言に沿った情報開示を表明するTNFD Adopterに登録

### 地域・事業に根差した活動

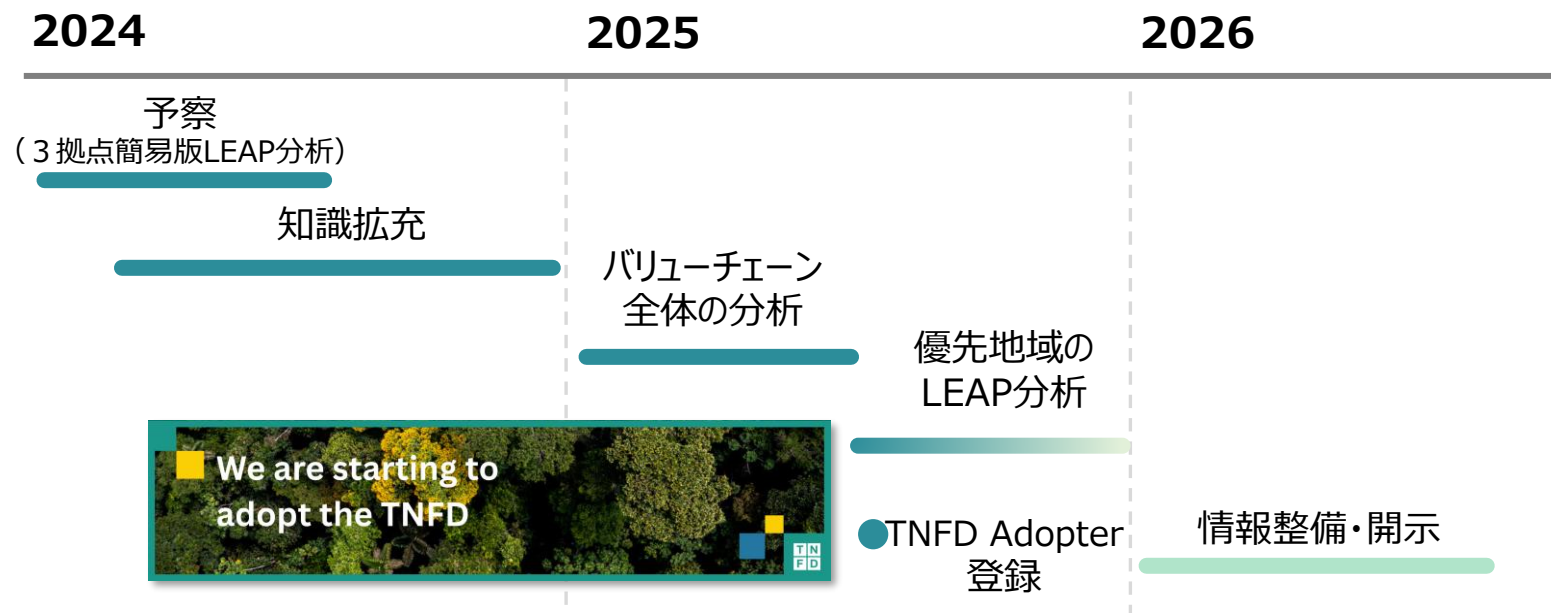


ワンサラ鉱山での  
高地植物植樹や湿地植物移植



三池地区での  
貯水用ポンドを活用した水の循環利用

### TNFD提言への対応スケジュール



※1 自然への依存・影響の大きさや売上貢献の観点で選定した3拠点を対象にLEAPアプローチを用いて予察を実施  
LEAPアプローチは、TNFD推奨のL(Locate：発見)、E(Evaluate：診断)、A(Assess：評価)、  
P(Prepare：準備)で評価を行う手法

※2 TNFD：Taskforce on Nature-related Financial Disclosures  
(自然関連財務情報開示タスクフォース)

# 目次

1. 社長メッセージ                      納 武士                      (代表取締役社長)

2. 環境と調和した事業活動              川原 誠                      (常務執行役員 技術本部長 兼 ESG担当)

3. 当社の知財活動                      川原 誠                      (常務執行役員 技術本部長 兼 ESG担当)

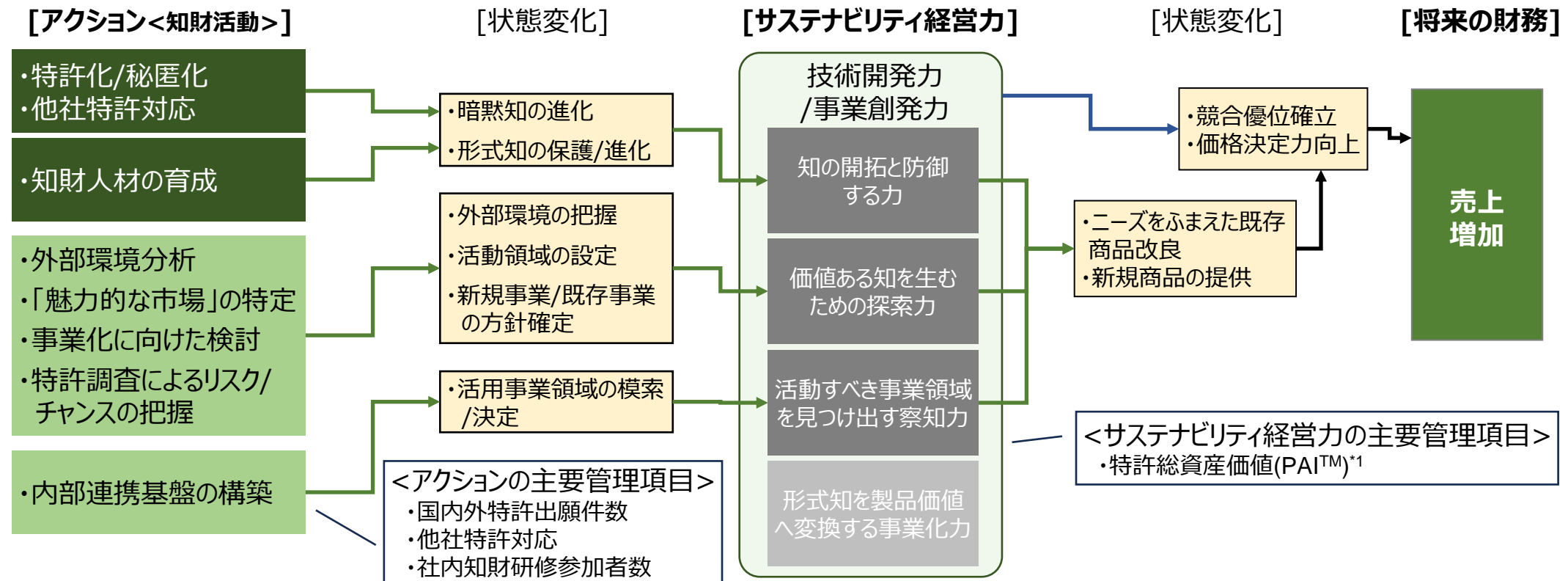
4. 当社の人的資本経営                      杉元 晶子                      (執行役員 経営企画本部 人事部長)

5. ガバナンス                              納 武士                      (代表取締役社長)

# 知財活動における「将来の財務」への繋がり

当社は知財活動における「将来の財務」への影響を整理し、「アクションおよびサステナビリティ経営力の管理項目」を設定。  
本日はサステナビリティ経営力の主要管理項目であるPAIの目標値を開示

## 知財活動における「将来の財務」への繋がり



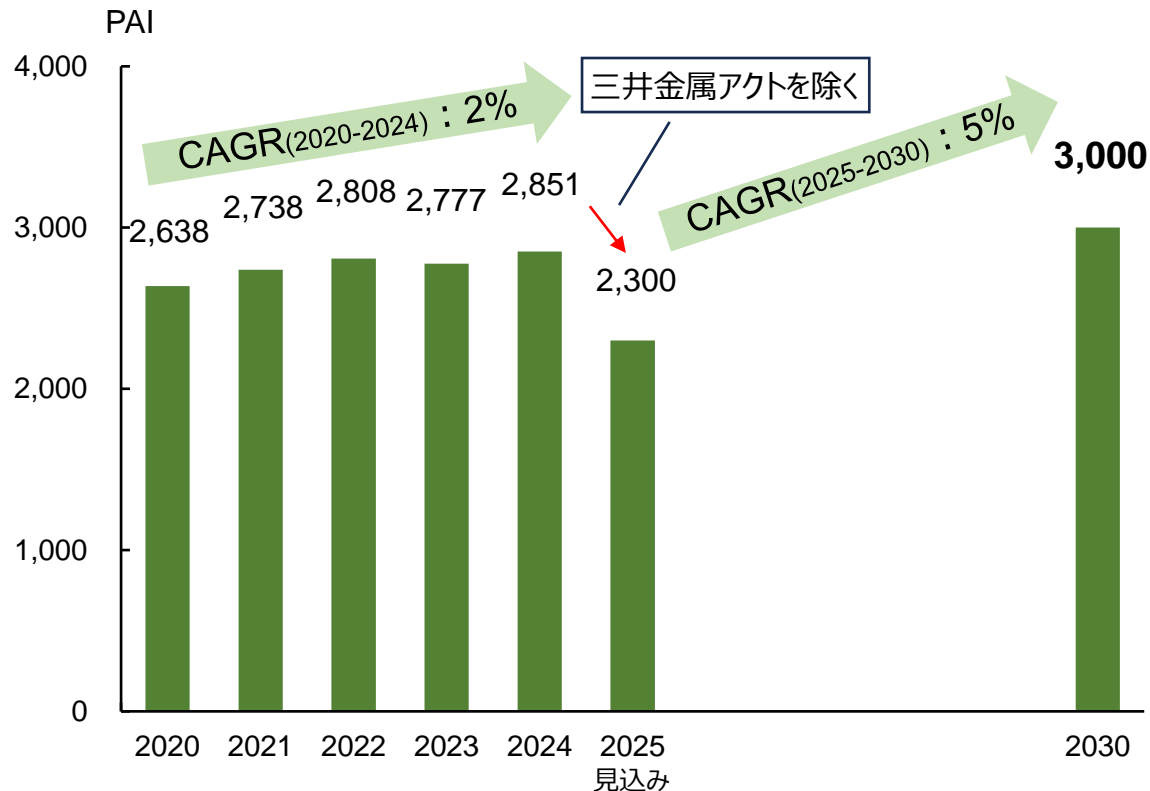
\*1 : Patent Asset Index (PAI<sup>TM</sup>)

LexisNexis Intellectual Property Solutionsが提供するPatentSight®によるCompetitive Impact(特許ファミリーの競争力ならびに質を表す指標)の総和。  
「既存/将来の市場注目度を示す特許価値」と「保有特許件数」をふまえた指数

# サステナビリティ経営力の主要管理項目の目標値

事業創造本部/機能材料事業本部での知財投資により全社PAIはCAGR<sub>(2020-2024)</sub>2%で成長。  
25中計での知財投資計画を踏まえ、2030年の目標値を3000に設定

## 主要管理項目(PAI)の2030年の目標値



### 2030年の目標値設定根拠

- ・25中計での知財投資計画を基に設定

### 2030年の目標に向けた知財の取り組み例

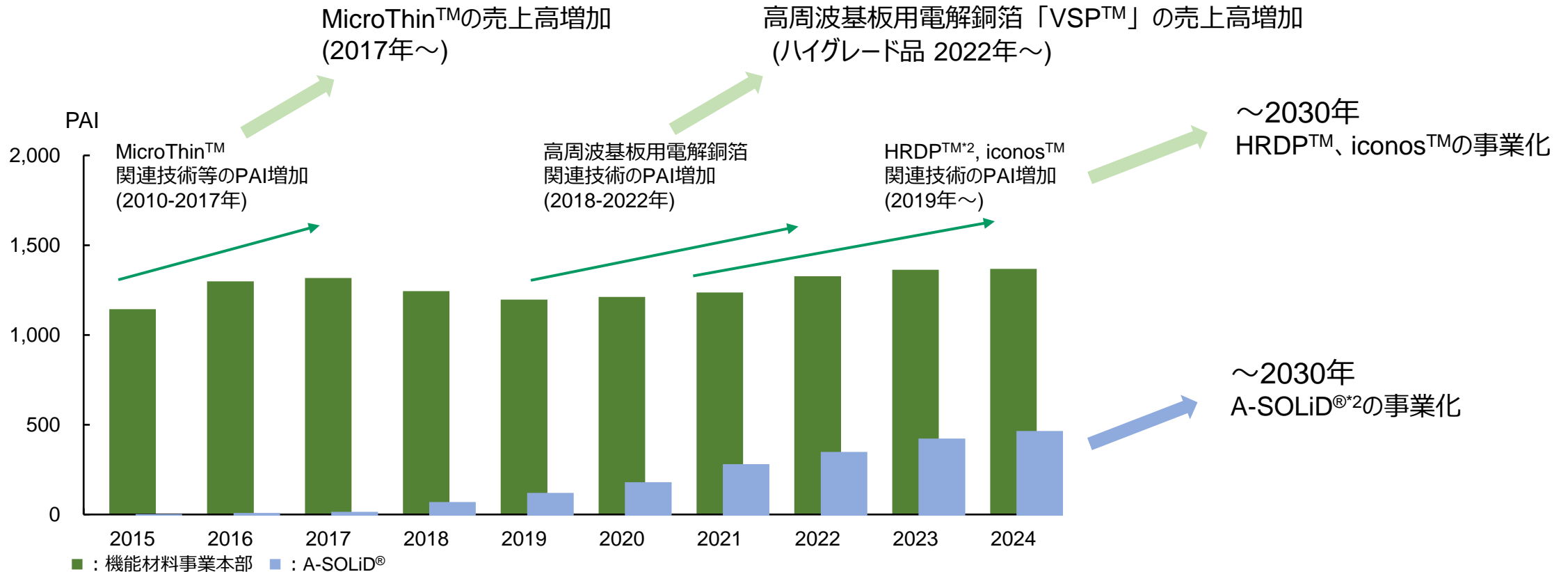
- ・事業創造本部の次世代技術への投資
  - ・CO<sub>2</sub>の回収/変換等の研究開発技術への知財投資
- ・新規事業の立ち上げに向けた取り組み
  - ・A-SOLiD<sup>®</sup>、HRDP<sup>™</sup>、iconos<sup>™</sup>等の新規事業化に向けた特許網の構築
- ・機能材料事業本部の開発品/新商品の保護

# サステナビリティ経営力の将来財務への繋がり

機能材料事業本部等の知財投資によりPAIが増加した後、数年後に売上高が増加。

A-SOLiD®、HRDP™、iconos™等のPAIは着実に増加

## 機能材料事業本部等の主要製品のPAIと売上高の繋がり



1 : 2015年度の売上高を1とした時の指数。2022～2024年度は機能材料事業本部の売上高に触媒事業部の売上高を加算して算出

2 : HRDP™、A-SOLiD®は事業創造本部にて知財投資を実施。HRDP™は2025年10月に機能材料事業本部傘下に移管済み

# 目次

1. 社長メッセージ                      納 武士                      (代表取締役社長)

2. 環境と調和した事業活動              川原 誠                      (常務執行役員 技術本部長 兼 ESG担当)

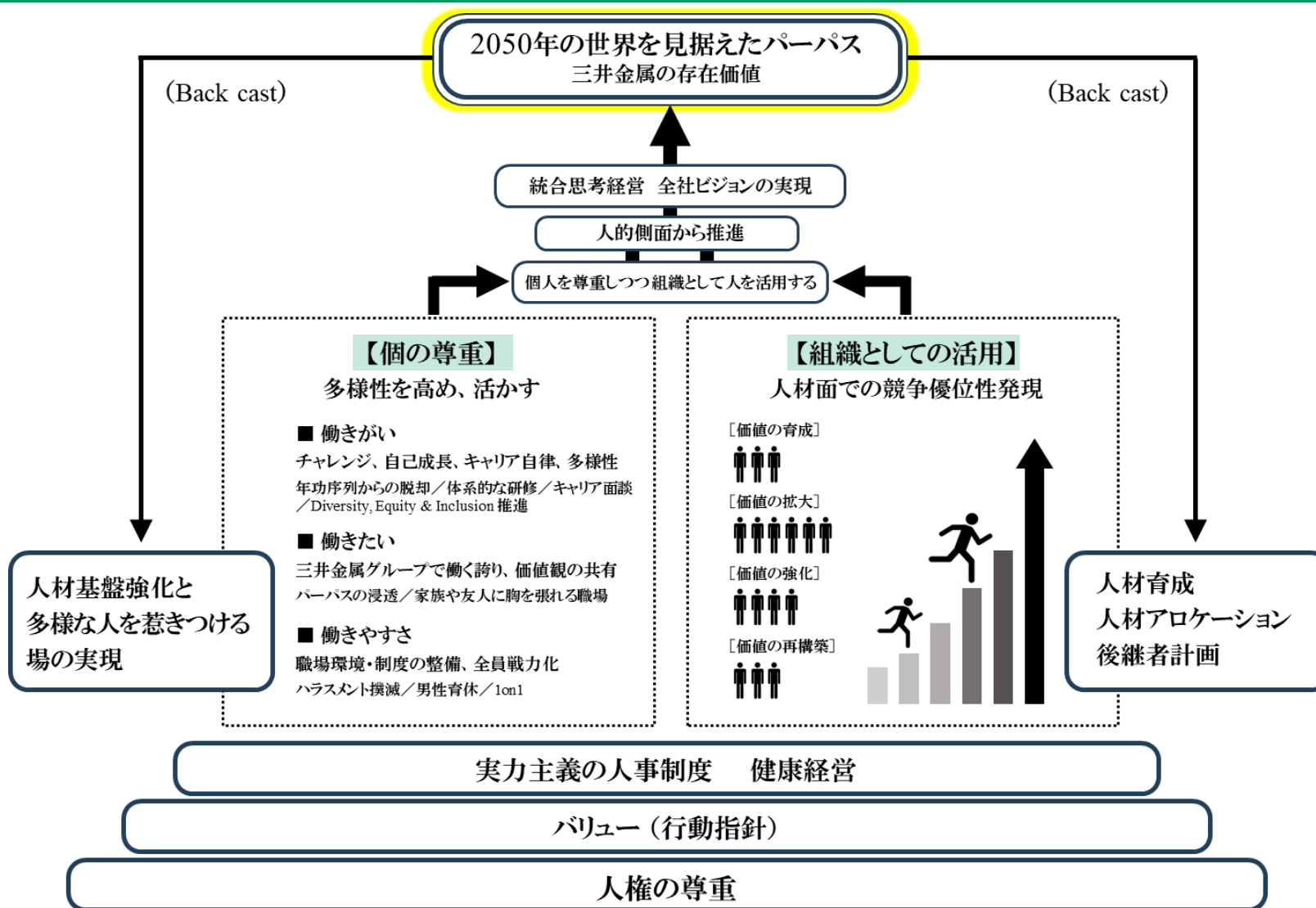
3. 当社の知財活動                      川原 誠                      (常務執行役員 技術本部長 兼 ESG担当)

4. 当社の人的資本経営                      杉元 晶子                      (執行役員 経営企画本部 人事部長)

5. ガバナンス                      納 武士                      (代表取締役社長)



# 三井金属の「人的資本経営」の全体像





## これまでの成果

・実力主義の人事制度の導入、定着 → モチベーションアップ

(ジョブ型人事制度、65歳定年制、採用区分の撤廃)

・「バリュー」を制定 → 取るべき行動を明確化

(パーパスを目指し全社ビジョン実現にむけて個々人に大切にして欲しい行動)

・キャリア面談導入、教育体系整備 → 社員のキャリア自律を後押し

★DE&Iと働きがい改革推進 → すべて目標値クリア、**なでしこ、えるぼし**も取得

(女性管理職比率、男性育休取得率、エンゲージメント指数)

★HRBP※による人材アロケーションの仕組作りと課題抽出進展 → **これからが本番**



	22年度	24年度	30年度
女性管理職比率	2.7%	5.1%	10%
男性育休取得率	10%	52%	85%
エンゲージメント指数	48%	51%	70%

※ HRBP : Human Resource Business Partner。 経営者や事業部門のパートナーとして、事業成長と戦略の実行を人材・組織の面から支える機能

## DE&Iの取り組み 【個の尊重】 多様性を高め、活かす

戦略的な施策によりKPIは達成見込み、一部前倒しの可能性も。今後は質の向上も検討する

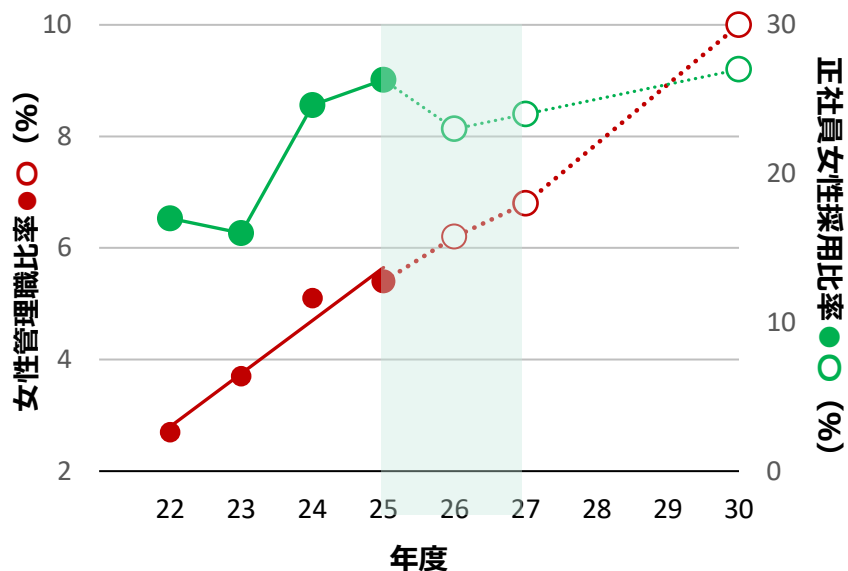


図1 女性関連KPIの実績と今後の目標値

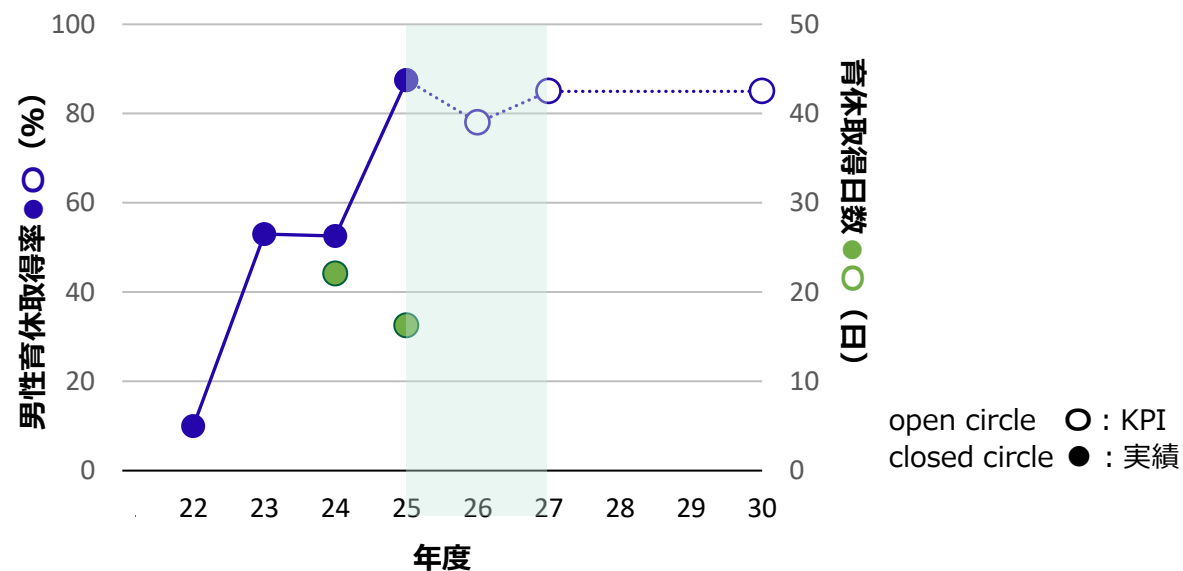


図2 男性育休取得率の実績と今後の目標値

- ・ 現施策の実行でも、女性管理職比率、正社員女性採用比率ともに2030年のKPI達成は射程範囲
- ・ 今後、管理職は課長職比率へ、採用比率はより製造に近い現場への配置なども検討する

男性育休取得率は前倒しで達成見込み  
今後は日数の確保も必要

- ・ 女性管理職は係長級以上をカウント
- ・ 25年度の数字は 10月1日時点の暫定値

## 働きがいの取り組み 【個の尊重】 多様性を高め、活かす

### 製造現場含め、エンゲージメントは順調に上がってきたが、今後更に加速する

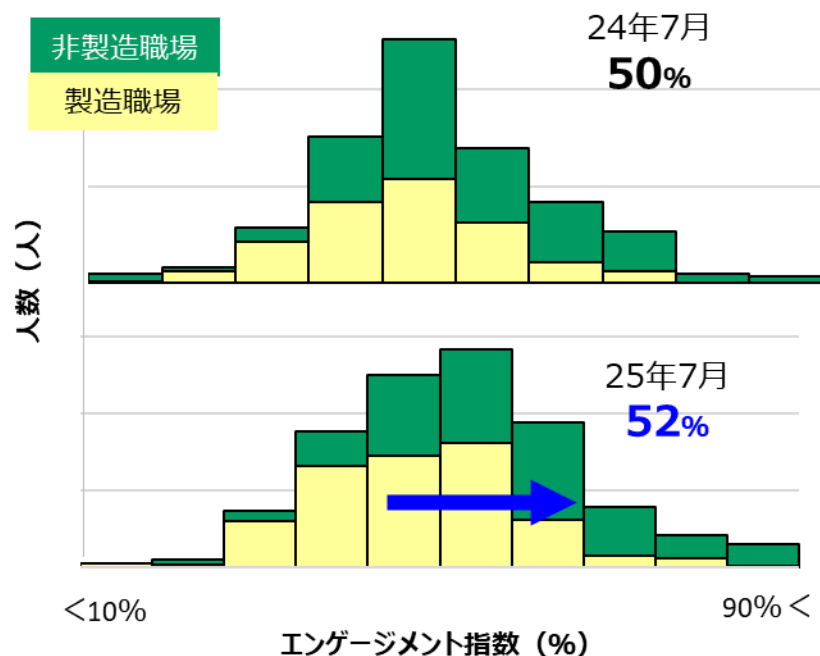


図1 エンゲージメント指数人数分布経年比較

- ・ エンゲージメント指数の向上は全体的な改善による
- ・ 製造職場の指数も高い

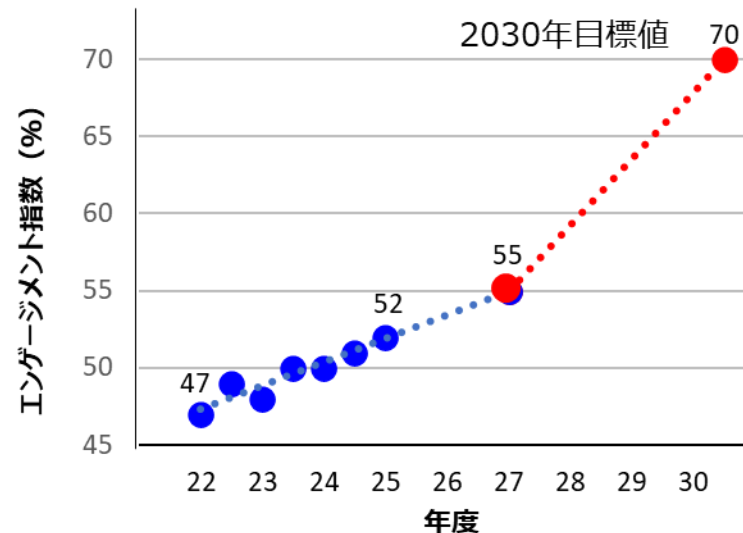


図2 全社平均エンゲージメント指数

2030年70%の達成には  
現状の延長線上ではない  
取り組みが必要

#### これまでの 基本施策中心

- ・ 全社展開
- ・ 体制構築
- ・ トップメッセージなど

#### より具体的・効果的な施策へ

- 製造職場
  - 情報発信
  - 教育
  - 体制
- ・ 現場作業員への研修
  - ・ 好事例の横展開
  - ・ 全社むけ教育動画配信
  - ・ 拠点の自走化

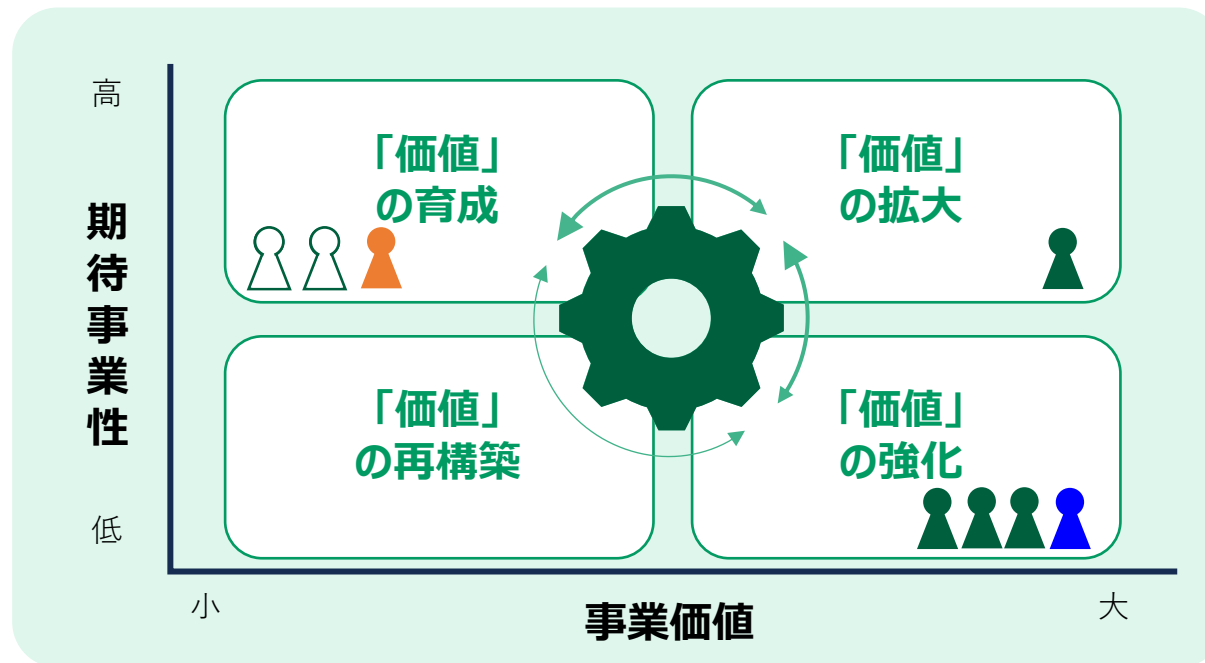
働くこととは何か、の問いかけから  
情報交流会、社外PR  
なぜ働きがいが必要？働きがいとは？  
現場リーダーの育成

## 戦略的人材アロケーション【組織としての活用】 人材面での競争優位性発現

必要な時期に配置でき、異動元にもメリットのある仕組みへ進化する

### HRBPの重要なミッション

- 「価値」の育成、拡大事業への戦略的人材アロケーション
- ・「将来の経営者候補」の発掘と本部横断の育成ローテーション



- ①シミュレーションで必要人材・職種を特定
- ②アロケーション人材指定
- ③後任の採用
- ④必要な時期に異動

ニーズへの準備期間確保

異動後の後任  
異動元のメリット

キャリア採用が困難なポジションを3年先までシミュレーション  
既存事業で計画的に育成  
新卒/キャリア採用で確保  
アロケーション人材の異動まで、後任の人件費は全社負担

-  育成中
-  未充足ポジション
-  アロケーション人材
-  後任

# 目次

1. 社長メッセージ                      納 武士                      (代表取締役社長)

2. 環境と調和した事業活動              川原 誠                      (常務執行役員 技術本部長 兼 ESG担当)

3. 当社の知財活動                      川原 誠                      (常務執行役員 技術本部長 兼 ESG担当)

4. 当社の人的資本経営                      杉元 晶子                      (執行役員 経営企画本部 人事部長)

5. ガバナンス                              納 武士                      (代表取締役社長)

# コーポレート・ガバナンス

コーポレートガバナンス・コードについては、全て『**Comply**』



年度	～ 2014	2015	2016	2019	2021	2022	2023	2024	2025
機関設計	監査役会設置会社							監査等委員会設置会社	
任意の委員会	内部監査委員会 (2004～) 指名検討委員会・報酬委員会 (2005～)								
取締役会の社外役員の割合 ( )内はうち女性の人数	9.1% (0)	22.2% (0)	33.3% (0)	33.3% (0)	37.5% (1)	37.5% (1)	33.3% (1)	50% (2)	50% (2)
監査役会/監査等委員会の 社外役員の割合 ( )内は女性	50% (0)	50% (0)	50% (0)	50% (1)	50% (0)	50% (0)	50% (0)	75% (1)	75% (1)
取締役会議長	社長 または 会長			社内取締役 (非業務執行)			社外取締役		
トピックス	●取締役会実効性評価開始/コーポレートガバナンス・ガイドライン制定 ●取締役の任期を1年に ●譲渡制限付株式報酬制度導入							●取締役報酬にESG指標導入	

統合報告書 P46

## 【社外取締役比率】

取締役会	指名検討委員会	報酬委員会	監査等委員会
50 %	71 %	71 %	75 %
社内取締役：5 社外取締役：5 議長：社外	社内取締役：2 社外取締役：5 委員長：社外	社内取締役：2 社外取締役：5 委員長：社外	社内取締役：1 社外取締役：3 委員長：常勤社内

社内取締役や執行役員の選解任に、社外取締役が強い権限をもつ

## 【取締役会】

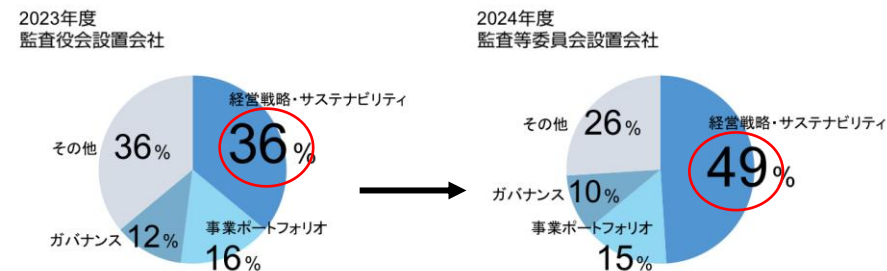
非業務執行比率
60 %
業務執行取締役：4 非業務執行取締役：6 議長：社外

監督機能の強化



## 【監査等委員会設置会社への移行後の変化】

### ① 取締役会に占める議案の区分毎の審議時間



➡ 経営戦略・サステナビリティに関する議論が **大幅に活発化**

### ② 執行最高会議（業務執行に関する重要事項の審議、取締役会議案の協議）

2023年度 28 回 → 2024年度 56 回

➡ 執行への権限の委譲により、執行サイドでの議論が **大幅に活性化**

### ③ 執行役員の雇用型（65歳定年制）から委任型（1年契約）への変更

➡ メリハリのある業績評価＆処遇で、打ち手が **スピードアップ**

執行サイドが思い切った打ち手をスピーディに実行可能となった



# コーポレート・ガバナンス

株主との『価値共有化』と『企業価値向上』を加速する

## 【代表取締役社長の報酬構成】

2024年度

基礎報酬	業績報酬	株式報酬
50 %	30 %	20 %

	基礎報酬	業績報酬	株式報酬
2020年度	60 %	40 %	—
2021年度	60 %	35 %	5 %
2022年度	55 %	35 %	10 %
2023年度	53 %	32 %	15 %
2024年度	50 %	30 %	20 %
2025年度	40 %	30 %	30 %

- ・2021年度の株式報酬導入後、株式報酬の比率をアップしてきた
- ・2025年度の報酬委員会で、更なる**株式報酬比率アップ**を決定

## ■業績報酬について

2024年度：連結経常利益のみ

2025年度：連結経常利益と ROIC

目標	経常利益	ROIC
2027年度	700 億円	11 %
2030年度	1,000 億円	14 %

## ■株式報酬について

- ① 勤務継続要件型株式報酬：10% → 20%へアップ（クローバック条項あり）
- ② ESG指標要件型株式報酬：10%（全てのKPIを達成した場合）

## 2025年度のESG指標（KPI項目）

ESG	項目	KPI項目
E	CO <sub>2</sub> 削減	2030年度までのGHG削減計画の立案と当年度計画の達成
	環境取組み	CDP気候変動スコア
S	DE&I	女性管理職比率
	働きがいのある職場	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

- ・業績報酬の指標に**ROICを追加**し、ESG指標の**KPIを明確**にすることで、株主との『価値共有化』と『企業価値向上』を加速する



- ・社長就任5年以内に基礎報酬の3倍に相当する株式数を取得する（株式保有ガイドライン：24年3月25日プレスリリース）
- ・2025年度以降は、報酬総額の如何にかかわらず **社長の各報酬額を開示**する





# 三井金属