

## 財務に対する考え方

# 持続的な企業価値の向上のために、事業戦略との連動を図り、投資効率を重視した財務戦略を推し進めます。

「事業ポートフォリオ見直しの進捗は如何でしょうか」

「役員報酬のうち業績連動の部分に、ROEやROICなど資本効率性を指標に加えるべきでは」

当社株主の皆様、当社に関心をお持ちの投資家皆様と対話をさせていただく機会を、定期的いくつかのチャンネルで設けさせていただいておりますが、その中でとくに多く頂戴いたしますご意見、ご要望は、資本コスト、資本効率を意識した経営を徹底すべき、というものと理解いたしております。

お寄せいただいておりますこうしたご意見、ご要望にお応えすべく、2019年から2021年度にかけての前の中期経営計画の期間においては、各事業セグメントをROIC（連結投下資本利益率）によって評価する事業モニタリングに着手し、現在足下の中計期間では、事業ポートフォリオの動的管理において、事業価値指標のひとつにROICを用い、資本効率の高い事業ユニットを評価する仕組みとしています。

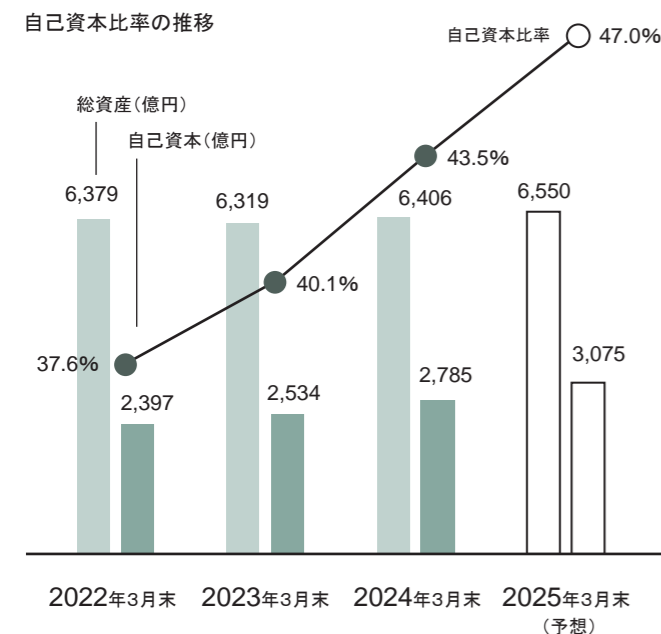
終わりました2023年度には、当社の取締役会において、経営戦略に関する議論、事業ポートフォリオの見直し、M&Aや組織改編に関する案件の議論に多くの時間を

割いてまいりました。そうした議論の結果のひとつとして、取締役の報酬のうち、株式報酬についてESG指標の達成状況を要件として折り込みました。

そして目下は、事業別WACC（加重平均資本コスト）の算出、それを上回る適切な事業別ROIC目標の設定、業務執行取締役および常務執行役員の業績指標へも効率性の指標を導入することなどにつき、社内で議論を重ねております。

この6月の定時株主総会においてご承認を頂き、当社は監査等委員会設置会社へと移行いたしました。これも、資本効率のさらなる向上はもとより、取締役会において経営資源の効果的な配分など全社戦略の議論に集中したい、より多くの時間を充てたい、との考えからです。

新たな次の中期経営計画が始まります2025年度には、資本効率をより意識した、その向上へより実効力を備えた体制、仕組みでスタートいたしたく、社内での議論、準備を進めてまいります。



常務取締役 兼 常務執行役員  
経営企画本部長

池信 省爾 Ikenobu Seiji

## 資金調達方針について

安定した経営を行なう上で急激な市況変動や為替・非鉄金属相場の変動等に備えるため、一定の手元流動性を確保しております。また一方で、事業創造、機能材料事業を中心とした積極的な投資に加え、現在の経営計画「22中計」において経済的価値とともに社会的価値の向上を目指す投資も進めておりますことから、金融情勢や金利水準などを考慮しながら、資金需要に応じた資金調達に適宜努めてまいります。

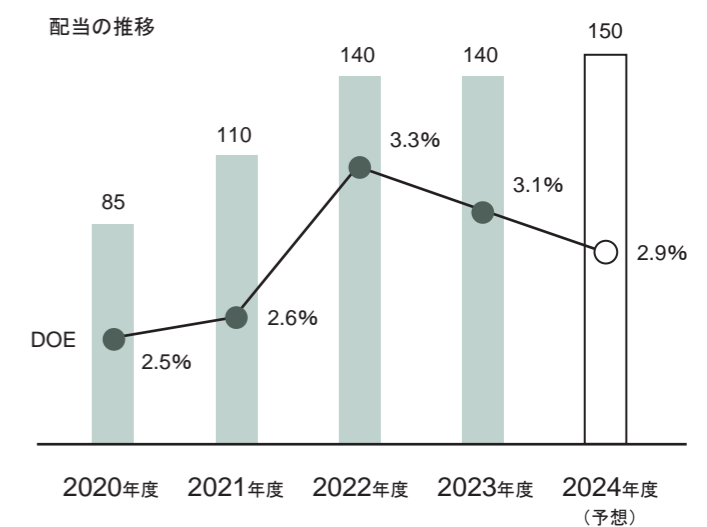
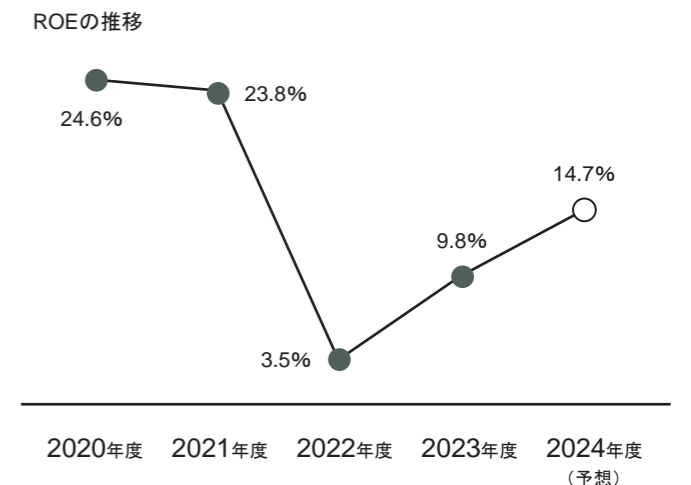
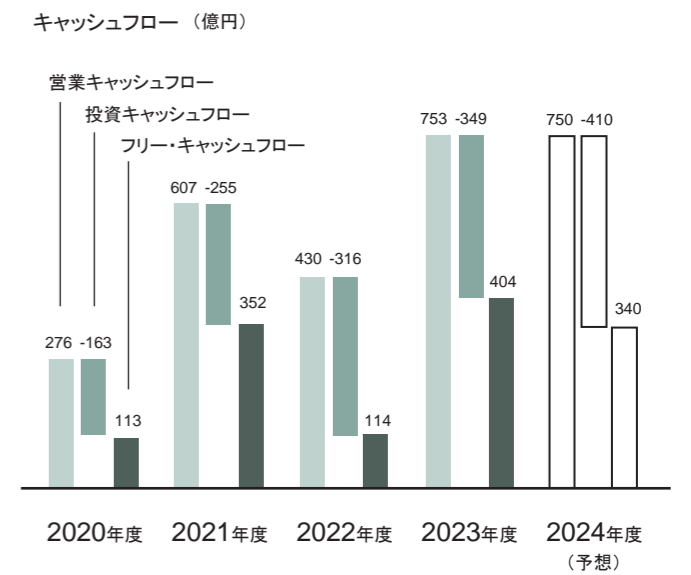
## 配当方針について

配当政策については、将来の事業基盤として必要な内部留保を確保しつつ、業績に応じた適正な利益配分を行なうことを基本とし、2022年度より、「継続的かつ安定的な配当を行なうことを重視し、DOE（連結株主資本配当率）3.0%を目途に配当を行なう」ことを目標として掲げています。また、2023年度より中間配当を実施いたしております。

経営基盤の強化および財務体質改善の進捗に応じ、株主還元方針の見直しを今後行なうまいります。

## 税務方針について

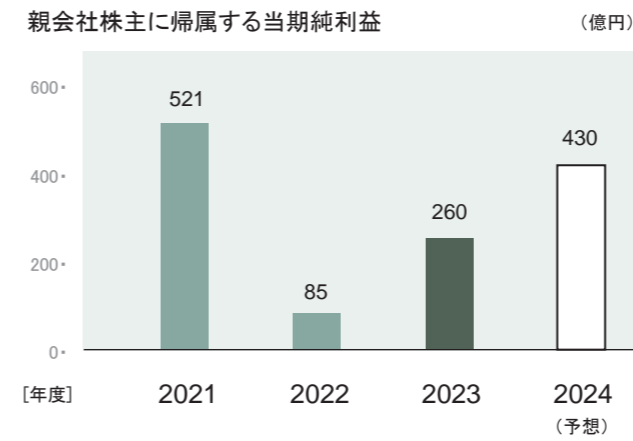
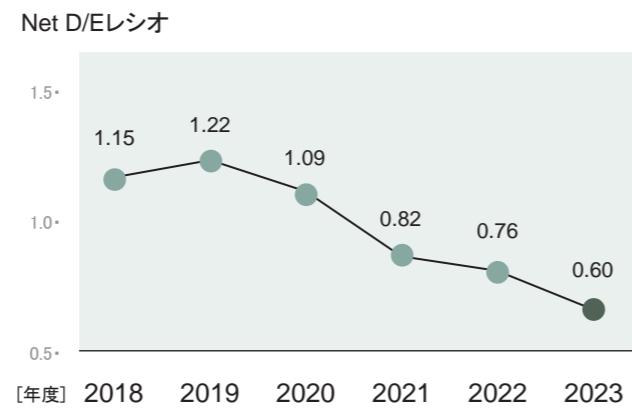
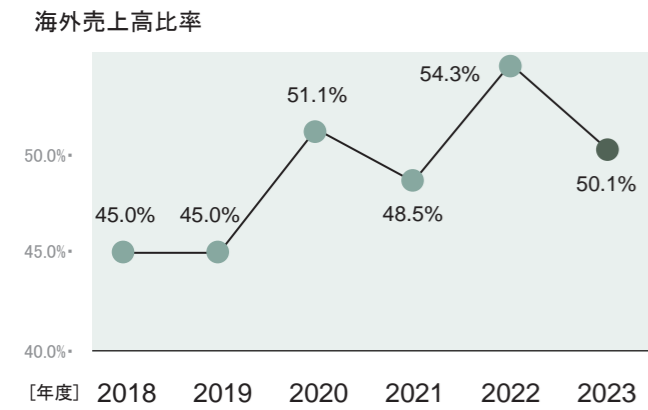
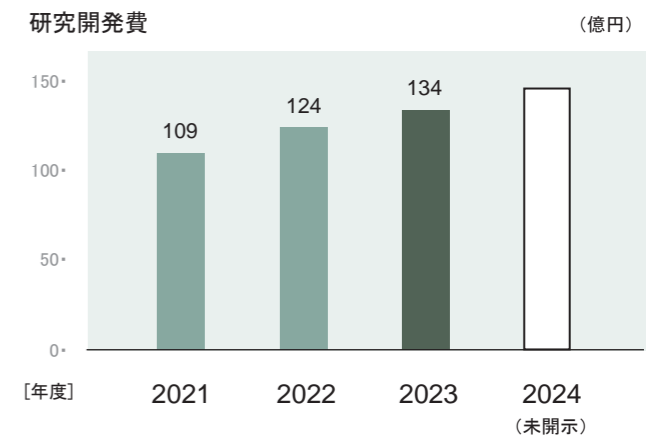
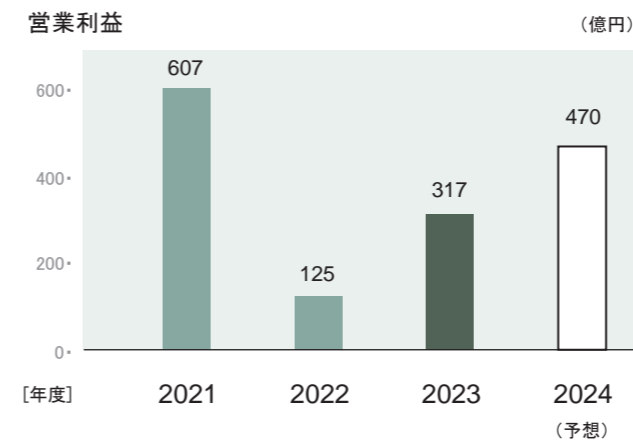
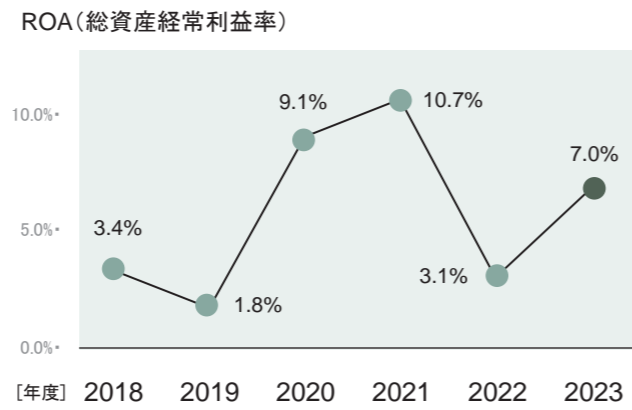
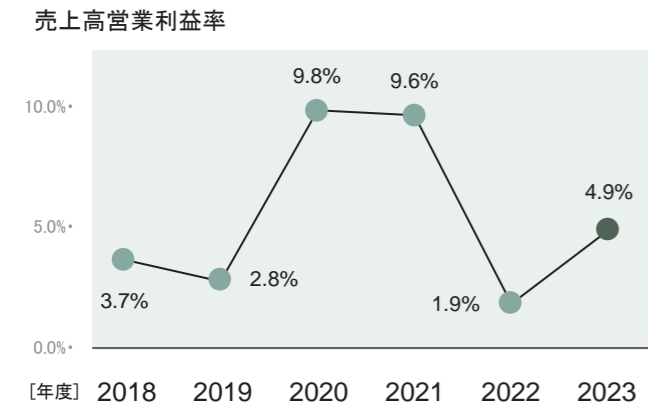
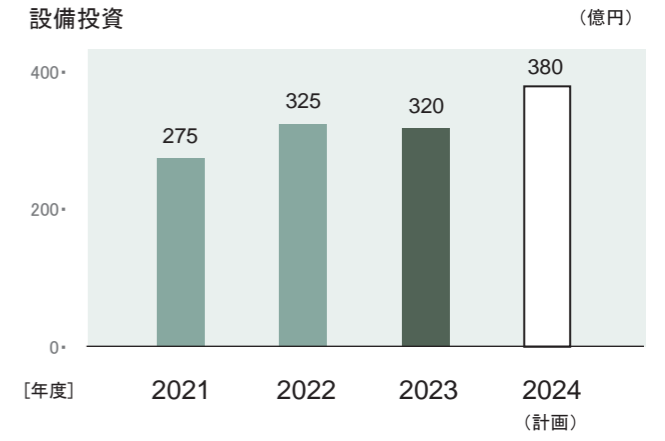
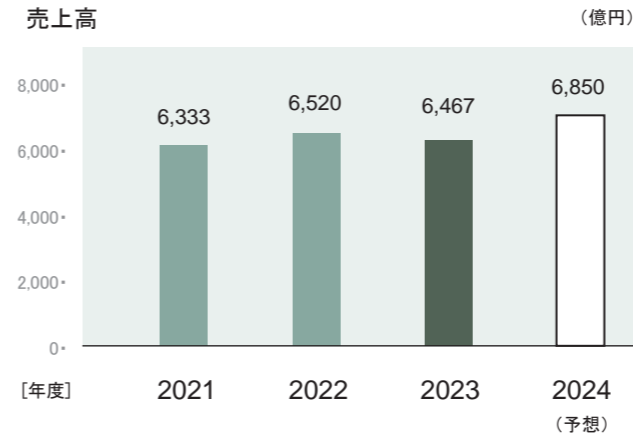
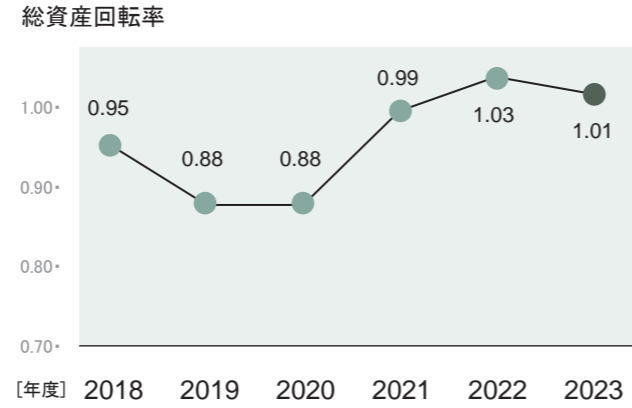
私たち三井金属グループは事業を行なう各国や地域の法令を常に遵守し、かつOECD等の国際機関が公表する税務指針に準拠して事業活動を行なっています。国や地域により優遇税制がある場合は、事業実態と制度主旨を十分に確認したうえで適切に利用し、制度を濫用した租税回避行為は行ないません。事業上の意思決定をする際は税務に係る事項も考慮し、税務戦略は事業戦略の一環として位置付けています。



\* 2024年度の各予想数値は、2024年8月8日時点のものです。

# 財務ハイライト

## 主な財務指標の推移



過去11か年度分の主な財務指標の推移について、P.92-93に掲載しています。合わせてご覧ください。

\* 2024年度の各予想数値は、2024年8月8日時点のものです。

# 事業ポートフォリオの動的管理

## 戦略的 M&A投資

「知の深化」と「知の探索」という2つのマネジメントを両立させながら加速し、社内外のシナジーを追い求め、「経済的価値」と「社会的価値」を持続的に創造していきます。

2050年の世界がどうなっているか、その予測からバックキャストしました「魅力的な市場」、そして当社グループの有する強みからフォアキャストした「勝てる市場」、それらの交わりとして2030年の活動領域を設定しています。環境・エネルギー、資源、ライフサイエンス、エレクトロニクス、モビリティ、サーキュラーエコノミー、これら6つを私たち三井金属グループの活動領域として、事業に取り組んでいます。

この活動領域に則すべく、現在の中期経営計画スタート時に組織の改編を行ないました。2030年に向けた事業組織の組替えです。その組替えにおける設計コンセプトは、「魅力的な活動領域」であること、そして「持続的なシナジーの追求が可能」であるか、という2つの視点です。これまでは事業本部ごとにそれぞれの市場・お客様へアクセスしていましたが、活動領域ごとに組織を括ることで、魅力的な市場へ常に価値を提供できる組織体への変革を進めています。3つの事業本部における既存事業の深化だけでなく、事業創造本部が新規事業を創造し、両利きの経営を強化、加速していきます。

既存事業を深化させ精度を高める「知の深化」、新規事業創出のために未知の領域で知識を広げる「知の探索」、それらを両立させる両利きの経営。この「知の深化」を進めるため、既存事業の価値を「期待事業性」、「事業価値」という2つの軸で評価し、事業ポートフォリオを管理し、経営資源の効果的な配分をフレキシブルに図っています。「期待事業性」については、市場の魅力度と当社の優位性、「事業価値」については EBITDA、ROIC(現在、過去、将来 [2030年の期待値]) で評価しています。

マトリクスの縦軸、期待事業性の高い事業では、さらなる「価値の拡大」、「価値の育成」を図るため、自力成長だけでなく、積極的に社外のカも活用すべく、M&Aや事業提携検討を進めています。この取り組みを担い推進していますが、経営企画部 事業開発室です。事業組織の改編によって生み出す当社グループ内のシナジーのみならず、さらに社外とのシナジーを組み合わせ、成長戦略を強化していきます。

事業ポートフォリオの動的管理をもとに、常に事業を見極め、「価値の再構築」にカテゴライズされた事業については、社内外のベストオーナー\*の探索を続けます。3つの事業本部に属さない事業を管掌しています経営企画部 事業室がこの取り組みを担っています。

### 2023年度 事業評価マトリクスの見直しと打ち手

2023年度にも、当社グループの事業それぞれの事業性評価、その見直しを図っています。

機能材料事業本部のうち、セラミックス事業と、同事業本部の傘下で連結子会社でありました日本イットリウム株式会社を、「価値の拡大」として注力すべき事業に新たに加えました。

日本イットリウムについては、同社が有する希土類全般における市場とのつながり、それと隣接する軽希土類市場への供給を続けてきました機能性粉体レアメタル事業との、先端材料分野におけるシナジー創出を狙い、完全子会社といたしました。

モビリティ事業本部のうち、ダイカスト事業については、「価値の再構築」事業へとポジションを改め、経営企画部 事業室の管掌下にありました日本結晶光学株式会社については、同社の成長・拡大につながる判断も踏まえ、株式譲渡、売却を行いました。

引き続き、マトリクスの評価軸におけます各データを精緻にフレキシブルに更新しますとともに各事業の評価を重ね、「価値の育成」「価値の拡大」に位置します事業については、経営資源の積極的な投入を継続するとともにM&Aを含めた事業拡大策を講じ、「価値の再構築」事業では、社内外ベストオーナーの探索を続けます。

\* ベストオーナー

当該事業の経営資源を最も活用でき、その企業価値を中長期的に最大化することが期待される経営主体。

事業評価マトリクス 2024年度現在のポジショニング

..... 2023年度に再評価、打ち手を講じた事業

