FSC
www.fsc.org
ミックス
紙｜責任ある森林管理を支えています
FSC® C005531

Waterless Printing. Naturally.

VEGETABLE OIL INK

MITSUI KINZOKU
Integrated Report 2026

三井金属　統合報告書 2026

[2026年3月期]

イノベーションを起こし、
企業価値を向上させ続けることで、
関わる全ての人にとって
「誇り」に思える会社にする。

FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE Russell confirms that MITSUI KINZOKU COMPANY, LIMITED has been independently assessed according to the index criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE JPX Blossom Japan Index. The FTSE JPX Blossom Japan Index is used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

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

THE INCLUSION OF MITSUI KINZOKU COMPANY, LIMITED 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 MITSUI KINZOKU COMPANY, LIMITED 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 JPX Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Russell confirms that MITSUI KINZOKU COMPANY, LIMITED has been independently assessed according to the index criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index. The FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index is used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

2026 Sompo Sustainability Index

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health

女性が活躍しています！

三井金属

三井金属株式会社
経営企画本部 CSR室

〒141-8584 東京都品川区大崎1-11-1
ゲートシティ大崎ウエストタワー
e-mail csr@mitsui-kinzoku.com
URL https://www.mitsui-kinzoku.com

「統合報告書2026」の発行にあたって

「統合報告書2026」では、新たな中期経営計画「25中計」を中心に、三井金属グループが価値創造プロセスに沿って、経営を通してどのように経済的価値を創造し、かつ社会的価値を生み出していくのかを具体的に記載しています。

当報告書の編集にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス 2.0」、GRIのサステナビリティ・レポーティング・ガイドライン（スタンダード）、SASBスタンダードを参照しています。

詳細な財務情報は有価証券報告書に、ガバナンス情報はコーポレート・ガバナンス報告書に記載しています。

［報告対象期間］

2025年度（2025年4月～2026年3月）の実績を中心に記載していますが、それ以前の取組み、2026年度の取組みを紹介した項目もあります。

［報告対象範囲］

原則として当社三井金属および連結子会社としています。連結外のグループ会社を含む場合には、各項目において、具体的な対象範囲を注記しています。

［将来見通しに関する注意事項］

この報告書には三井金属とそのグループ企業の過去と現在の事実だけでなく、記述時点で入手できた情報に基づく判断・予定・予想が含まれています。そのため、将来の社会情勢や事業活動の結果や事象が予測とは異なったものとなる可能性があることをご承知おきください。

有価証券報告書
https://www.mitsui-kinzoku.com/toushi/lib/yuuka/

コーポレート・ガバナンス報告書
https://www.mitsui-kinzoku.com/toushi/management/governance/

当報告書では、SDGsアイコンを国連のSDGsガイドラインに従って使用しています。
https://www.un.org/sustainabledevelopment/

CONTENTS

Integrated Report 2026
MITSUI KINZOKU

04 三井金属の事業のあゆみ

06 My commitment 代表取締役社長 池信 省爾
これが、社長としての
私自身の「マイパーパス」です。

14 三井金属グループのフィロソフィー

16 私たち三井金属の価値創造プロセス
非鉄金属素材メーカーとして永年にわたり培ってきた技術と経験、築いてきたバリューチェーン。
“マテリアルの知恵を活かす” こと、それこそが、私たちの「価値」を生み出す源です。

18 私たちのコアテクノロジー

20 両利きの経営「知の探索」と「知の深化」

22 価値創造の源泉となる資本

23 環境貢献製品

24 過去中計の振返りと
中期経営計画「25中計」の進捗

26 統合思考経営とマテリアリティ
マテリアリティと25中計KPI

30 財務に対する考え方

32 財務ハイライト

34 事業ポートフォリオの動的管理

36 事業戦略［事業創造本部］

38 事業戦略［機能材料事業本部］

40 事業戦略［金属事業本部］

42 知的財産マネジメント

44 環境課題への取組み

51 安全衛生

52 人的資本経営

56 人権の尊重

57 鉱山事業

58 サプライチェーン・マネジメント

60 コーポレート・ガバナンス

68 社外取締役 対談

72 DXの推進

74 リスクマネジメント

75 コンプライアンス

76 品質保証の取組み

78 11年間の主要な財務指標の推移

80 連結財務諸表

88 ESGデータ

98 会社情報・株式情報

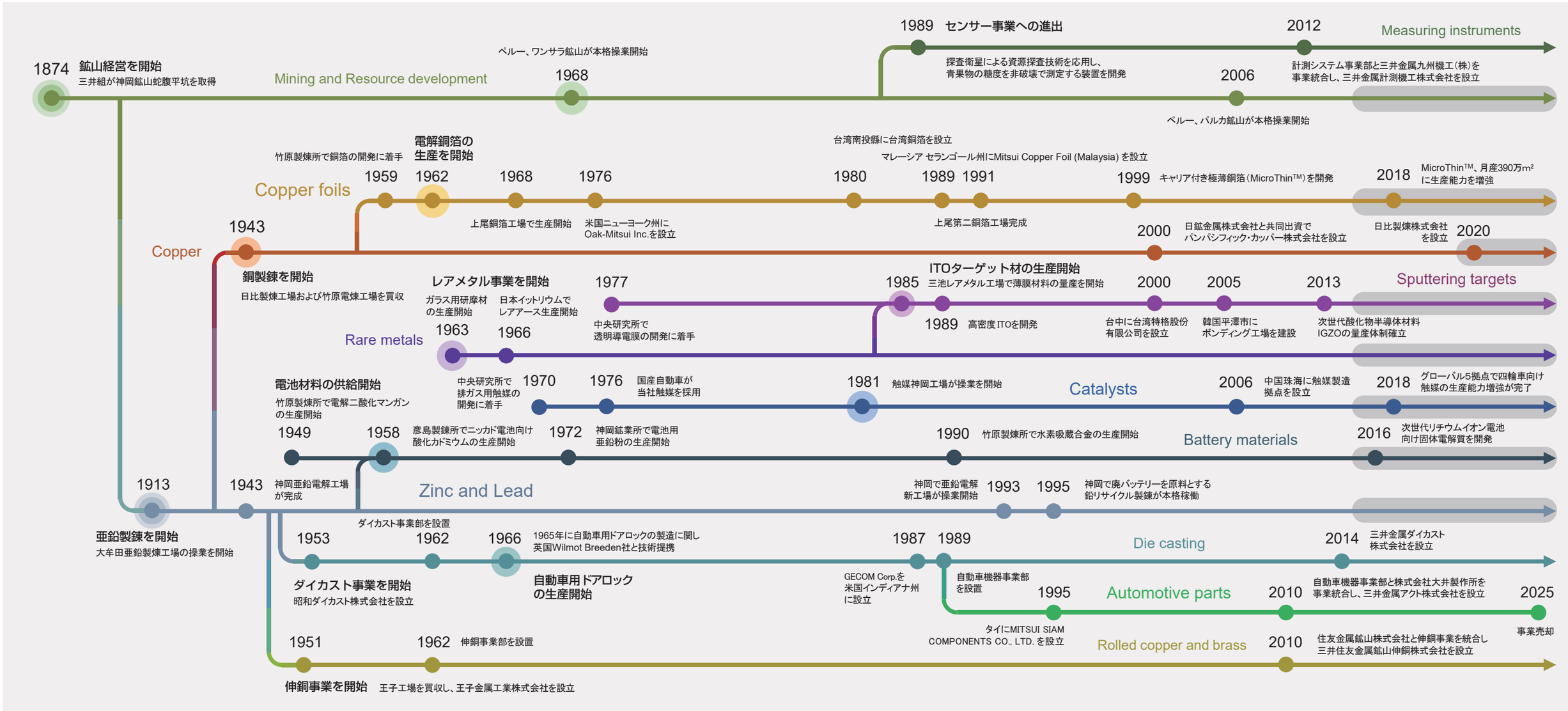
99 第三者保証

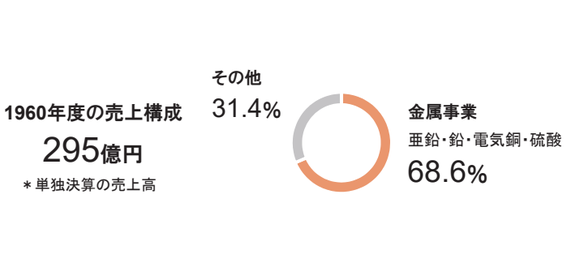
三井金属の事業のあゆみ

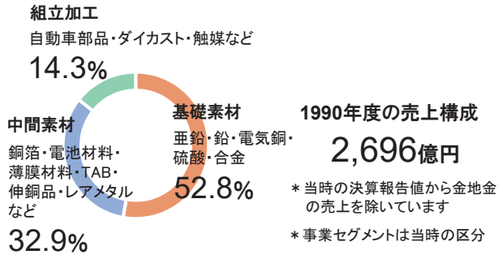
地球からの恵みである資源を探索し、非鉄金属を製錬すること、それが私たちの出発点です。
非鉄金属素材に付加価値を加え、あるいは加工し、さらには組み立てて、
多くの産業に欠かすことができない材料や部品を供給し続けてきました。
非鉄製錬を基としてこれまでに培ってきた分離精製、粉体制御、電気化学、溶液化学といった技術を
私たちのコアテクノロジーとして、これからも新たな価値の創造に努めていきます。

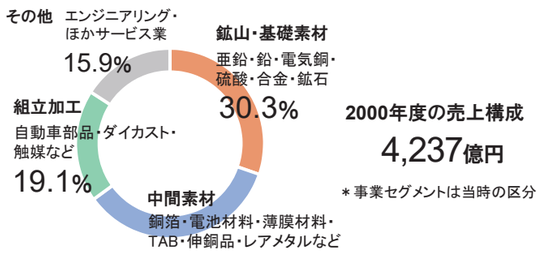
現在の中心的な事業ドメインを構成している分野

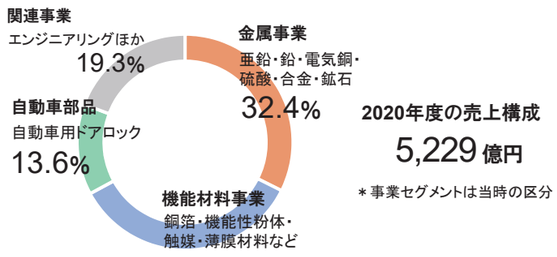
＊ 各事業の主な出来事・取組みのみを記載しています













イノベーションを起こし、
企業価値を向上させ続けることで、
関わる全ての人にとって
「誇り」に思える会社にする。

これが、社長としての
私自身の「マイパーパス」です。

代表取締役社長

池信省爾 Ikenobu Seiji

＜Profile＞

1995年 4月 当社入社
2013年 6月 当社金属・資源事業本部 技術統括部 技術企画部長
2015年 1月 当社機能材料事業本部 銅箔事業部 生産企画部 上尾事業所長
2016年 4月 当社金属事業本部 企画部長
2020年 4月 当社金属事業本部 企画部長 兼 銅・貴金属事業部 副事業部長 兼 事業推進部長
2021年 4月 当社執行役員 経営企画本部 経営企画部長
2023年 4月 当社執行役員 経営企画本部 副本部長 兼 経営企画部長
2023年 6月 当社取締役 兼 執行役員 経営企画本部 副本部長 兼 経営企画部長
2024年 4月 当社常務取締役 兼 常務執行役員 経営企画本部長
2025年 4月 当社代表取締役副社長 兼 副社長執行役員 経営企画本部長
2026年 4月 当社代表取締役社長に就任

「パーパス」の浸透を目指し、「マイパーパス」導入の旗を振ったのは、私です。
その面目上、率先して「マイパーパス」を作りました。自分なりに相当な時間をかけて考え抜いたものだからこそ、その背景にある想いをきちんとお伝えしたいと思います。
私にとって三井金属とは、素材そのものと、お客様が求める機能の両方を起点に、次から次へと新しい価値を生み出してきた会社です。当社には30元素以上を扱うアセットがあり、それを活かす開発力とモノづくり力があります。現在の収益を支えている主力事業だけでなく、その先にもまだ大きなポテンシャルがあると私は確信しています。だからこそ、2030年までに、本当の意味で次から次へと新しい事業や製品を生み出せる状態にしたいと考えています。
ここで私があえて「状態」と言っていますのは、単なる数値達成だけを目指しているのではなく、重要なのは、継続的に新しい事業や製品が生まれ出る状態、そうした挑戦が自然に起こる体制そのものを2030年までに築くことです。その実現に向けて、バックキャストで考え、25中計で何を追加で打つべきか、次の28中計で何をすべきかを具体化していきたいと考えています。
私が目指しているのは、最終的な時価総額という結果だけではありません。もちろん企業価値の向上は重要ですが、それはあくまでゴールではなく、正しいプロセスの先にあるものだと捉えています。そのプロセスを通じて会社の企業価値を高め、従業員やその家族、地域の方々、株主の皆様、お取引先の皆様を含め、三井金属に関わって良かったと思っていただける会社にしたい。私は22中計も25中計も前社長である納会長とともに作り、実行してきました。そのため、社長が変わったからといって方針が急に大きく変わることはなく、むしろ、これまで積み上げてきた考え方を基盤に、これからも一貫してパーパス経営を進めていくつもりです。
私たちのパーパスにある「探索精神と多様な技術の融合」という言葉には、いわゆる「両利きの経営」の考え方を込めています。どんなに苦しい状況でも、「知の探索」、すなわち研究開発を止めないこと。そして一方で、機能材料を中心とする既存事業において、当社が持つ非常に強い技術力とモノづくり力を活かし、着実な成長を実現していくこと。この両輪で成長していくことを私たちは明確に宣言しています。また、パーパスにある「地球を笑顔にする」という言葉には、経済的価値だけでなく社会的価値も両立させることで、持続的な企業価値向上を実現していくという思いを込めています。

こうしたパーパスを踏まえて定めた全社ビジョンの最大のメッセージが、「マテリアルの知恵で未来に貢献する」ということです。私たちが重視するのは短期的な利益ではなく、中長期的な企業価値である。そのために、ひとつの製品や事業に依存するのではなく、次から次へと新しいものを生み出し続ける会社でありたい。そして、個々の技術や事業を単独で成り立たせるだけではなく、それらを掛け合わせることで、1＋1が2ではなく、3にも5にもなるような価値を創り出していく。三井金属を、そうした創造が連続的に起こる会社へと進化させることが、私の目指す姿です。

銅箔事業を
次の成長ステージへ引き上げる。

投資家、アナリストの皆さんへ向けて、年に複数回、事業の状況等について説明会を催し、私も登壇させていただいております。当日のアジェンダに関わらず、当社の銅箔事業についてのご質問を多く頂戴しておりますこともあり、先ずは銅箔についてお話したいと思います。
当社の銅箔事業は、いま明確に次の成長ステージに入っています。中核となるのはご存知のマイクロシン箔です。現在、月産能力は490万㎡まで拡大しており、さらにマレーシア銅箔への投資を進めることで、日本とマレーシアの生産構成をほぼ半々とする体制づくりを視野に入れています。これは単なる能力増強ではありません。伸び続ける市場に対して、確実に供給し、安定した品質で応え続けるための基盤強化です。マイクロシン箔はすでに97%という圧倒的なグローバルシェアを持っていますが、だからこそ守りに入るのではなく、その優位をさらに盤石にしていかなければなりません。一度でも競争優位を崩せば、市場における存在感は大きく損なわれます。私たちは、そのリスクを決して軽く見ていません。需要の伸びに対して供給が後手に回ることは、最大の機会損失につながるからです。
そのため、当社は描いた中計に縛られるのではなく、需要の上振れも見据えながら、必要な能力確保について常に進行形で議論し、打ち手を準備しています。現在、供給に支障が出る状況ではありませんが、投資を伴わない能力改善も継続して進めています。そして、月産能力560万㎡の先にさらに需要が立ち上がる局面では、より大きな投資判断も躊躇なく行なう考えです。重要なのは、市場の成長に確実に追従すること、そして何より、品質を安定的に供給し続けることです。価格についても、もはや一度見直して終わりという時代ではありません。私たちは、提供価値に見合った評価を継続的に獲得していく体制へと転換しており、この点は事業運営における大きな変化の一つです。同時に、私たちはマイクロシン箔を伸ばすだけではなく、その次を担う成長ドライバーの育成にも本気で取り組んでいます。その最前線にあるのがVSP箔です。VSPは、ハイグレードおよびスーパーハイグレード領域において、当社の開発力とモノづくり力を最も鮮明に発揮できる戦略商品です。とくに4,000m級を安定的に高品質で生産できる力は、当社の大きな強みです。しかし、私たちが目指しているのは、単に高品質品を供給することではありません。スーパーハイグレード分野において、「この領域は三井金属でなければならない」と市場から認識される水準まで、開発力と製造力を高めていくことです。
VSPの勝負ポイントは明快です。本当に勝ち筋があるのか、その競争優位をこの1年で見極め、証明することです。その鍵を握るのは、開発力とモノづくり力の掛け算です。マイクロシン箔が信頼を勝ち得てきたのも、結局はこの掛け算の強さにありました。VSPでも同じことを実現できるかどうかが問われています。現時点で手応えはあります。しかも、その勝率はかなり高いと見ています。だからこそ、議論ばかりを重ねて意思決定を遅らせること自体がリスクです。過去の経験から慎重論が出ることは理解していますが、いま本当に警戒すべきなのは、強い製品機会を逃すことです。市場が拡大しているのに、能力不足や判断の遅れによって取り切れない。それは最も避けなければならない事態です。
現在、VSPでは1,200トン規模の体制構築を進めていますが、市場拡大やシェア獲得のスピードが想定を上回るのであれば、前倒しでの追加投資も当然検討対象になります。全体需要から見れば、当社の供給能力はまだ十分ではありません。現状はプロダクトミックスの観点からハイグレード品を優先しますが、それにとどまるつもりはありません。能力を1.5倍にするという考え方も一つの目線ですが、私たちはそこに制約を置かず、最も正しい戦略を実現するために複数の選択肢を並べて検討しています。中期計画の中で議論を深めるのは当然としても、そのスピードで本当に間に合うのかという危機感を持って、足元から議論を加速させています。
銅箔全体の投資スタンスも、いま転換点にあります。これまでは、できるだけ投資を抑えながら、ROICを強く意識して増産を進めてきました。その考え方自体は今後も重要です。しかし、需要がさらに上振れする局面では、従来の延長線上だけでは対応しきれません。現有能力はすでにフル活用に近く、その先をどう確保するかが経営課題になっています。選択肢は一つではありません。M&Aも排除しませんし、自前で建屋を建設し、中長期の成長を見据えた大型投資を行なうことも含めて議論しています。重要なのは、楽観シナリオを単なる希望として片付けないことです。需要が立ち上がってから動くのでは遅い、いま備えておくからこそ、成長機会を取り切ることができるのです。
また、FaradFlexについても、私たちは大きな可能性を見いだしています。競合があまり多くない領域であり、マーケティングの質も確実に高まっています。実際に私が米国を訪問した中でも、その進展を強く実感しました。今後はデジタルマーケティングも強化しながら、商品開発と市場開拓の両輪で事業を伸ばしていきます。ここも、勝てる領域であるならば、ためらわずに能力増強を検討していくべき分野です。
一方で、すべての領域に同じように投資するわけではありません。銅箔以外の事業領域では、競争環境がより厳しく、競合も多く、勝ち筋を築くまでに時間を要する市場もあります。そうした分野では、これまで以上に慎重にROICを見極めながら、投資判断を行なっていきます。つまり、私たちの投資は一律ではなく、勝てる領域には大胆に、見極めが必要な領域には慎重に。このメリハリこそが、これからの経営において重要だと考えています。
銅箔事業における優先順位付けは明確です。第一に、マイクロシン箔の圧倒的な競争優位を守り抜き、需要拡大に確実に応えること。第二に、VSP箔でスーパーハイグレード領域の勝ち筋を早期に見極め、勝てると判断した時点で果断に投資すること。第三に、FaradFlexのような次の柱となる領域に対して、先手で布石を打つことです。守るべき領域では供給力と品質を徹底し、攻めるべき領域では開発力とモノづくり力を武器に市場を取りにいく。私たちはその覚悟で、銅箔事業を次の成長ステージへ引き上げていきます。

資源循環の時代における高付加価値の事業へと進化させる。

金属事業についても、私たちの考え方は明確です。ご存知のとおり、この事業は市況や為替の影響を大きく受ける、ボラティリティの高い事業です。しかし、だからこそ外部環境に振り回される事業で終わらせてはならないと考えています。当社にとって金属事業は、景気や相場の波に乗るだけの事業ではなく、最低でも年間200億円のキャッシュを安定的に創出する、経営基盤を支える事業でなければなりません。私たちはその水準を、単なる努力目標ではなく、果たすべき役割として明確に位置付けています。

現在その中核にあるのが、リサイクル製錬です。当社はこの分野で国内トップクラスの競争力を持っていると認識しています。とくに、これまでは廃棄されるしかなかった各種不純物への対応力を着実に高めてきたことは、当社の大きな強みです。資源制約が強まり、循環型社会への移行が加速する中で、こうした不純物を含む原料をいかに価値ある資源へと変えられるかが、今後の競争力を決定づけます。私たちはそこに大きな機会があると見ています。

もちろん、為替や地金相場の先行きを正確に読むことはできません。追い風が吹く時もあれば、逆風にさらされる局面もあります。しかし、だからといって手をこまねいているつもりはありません。外部環境が不透明だからこそ、追い風局面では確実に収益機会を取り込み、平常時でもしっかり利益を出せる事業体へと進化させる。それが私たちの基本方針です。そのために必要なのは、安定操業を徹底し、不純物処理能力をさらに強化し、リサイクル製錬を軸とした収益基盤を一段と強くすることです。単なる製錬事業ではなく、資源循環の時代における高付加価値の事業へと進化させていきます。

また、金属事業の価値強化にあたっては、何を回収し、どこで差別化するかが重要です。現在の中期計画では、スズ、アンチモン、ビスマスの回収を金属事業のマテリアリティとして掲げています。これは単なる回収量の議論ではありません。社会的に重要性の高い資源を、当社の技術と操業力で確実に取り込み、収益と社会価値の両方につなげていくという意思表示です。回収できる金属の幅と深さを広げることが、そのまま当社金属事業の競争優位につながると考えています。

そして、私たちはこの事業のROICを厳しく見ていきます。金属事業は市況次第で利益が大きく振れるからこそ、環境が良い時だけ数字が出る事業では意味がありません。前の中期計画で前提としていた為替や地金相場の水準でも、少なくともROICを9～10％まで引き上げたいと考えています。もし現在のような地金相場と155円／ドルといった為替水準が続けば、経常利益は600億円規模、ROICは20％超となり、極めて高い収益性を持つ事業になります。しかし、それはあくまで追い風の結果であって、私たちが目指している本質ではありません。

本当に目指すべき姿は、前中計の前提諸元であっても、2030年に経常利益200億円を維持し、ROICを9～10％まで高められる事業です。つまり、外部環境に依存せず、平常時でもしっかり稼げる構造をつくるということです。その実現に向けて、私たちは生産量の拡大だけを追うつもりはありません。重要なのは、どこよりも強いリサイクル原料の確保体制を築くことです。良質な原料を安定的に確保し、難処理原料にも対応できる力を持つことこそが、収益力と資本効率を両立させる鍵になるからです。

言い換えれば、金属事業の勝負は「どれだけ作るか」ではなく、「どの原料を、どれだけ有利に確保し、どこまで価値に変えられるか」にあります。この力を磨き上げることで、私たちは平常時でもROIC2桁を狙える事業体質を構築したいと考えています。そして、仮に今のような外部環境が続くのであれば、ROIC20％水準を維持できる事業へと引き上げていくことも十分可能だと見ています。

私たちは、金属事業を単なる市況連動型の事業として捉えていません。リサイクル製錬を核に、安定操業、不純物処理能力、原料確保力、そして資本効率を徹底的に磨き込み、景気や相場の波を乗りこなせる強い事業へと変えていきます。追い風の時に大きく稼ぎ、向かい風の時でもしっかり耐え、なおかつ安定的にキャッシュを生み出す。その水準まで金属事業を進化させることが、私たちの責任であり、成長戦略の重要な柱です。

企業価値の向上、持続的な成長のための手段。

私たちはこれまでに、事業ポートフォリオの考え方そのものを大きく変えています。150年の歴史の中で、三井金属は多くの事業を育て、守ってきました。一方で、これまでは育て上げた事業を手放すことに慎重な文化があったことも事実です。しかし、事業を持ち続けること自体が目的になってはならない。経営資源には限りがある以上、将来の企業価値を最も大きくできる領域に、キャッシュも人材も集中させる。それがいまの私たちの明確な方針です。前社長のリーダーシップのもとで、この考え方を実行に移し、これまでにグループ企業5社の売却を進めてきました。これは単なる整理ではなく、次の成長に向けた布石です。

当社がいま経営資源を重点的に投下する領域ははっきりしています。ひとつは、ROICスプレッドが高く、将来的なマルチプル拡大も期待できる機能材料事業本部です。もうひとつは、足元では利益貢献がなくても、将来の成長の芽を育てる事業創造本部です。私たちは、この2つの領域こそが三井金属の次の成長を牽引すると考えています。逆に言えば、ここに十分な資源を振り向けるために、ポートフォリオ全体を動的に見直し続けるということです。

その土台を支えるのが金属事業本部です。金属事業は、リサイクルを軸に安定収益を確保する役割を担い、計画を着実に実行しています。足元では為替や地金相場の追い風もあり、キャッシュ創出力は高まっています。しかし、私たちはこの追い風を一時的な利益として受け止めるだけではありません。ここで生み出したキャッシュを、次の成長事業に振り向ける。これが当社の資本配分の基本です。価値拡大の観点で見れば、最大のリスクは慎重になりすぎて機会を逃すことです。だからこそ、生産能力の増強も含めて、社内で真剣に議論を進めています。

前述のとおり、当社はしばしば「銅箔の会社」と見られます。しかし、三井金属には、まだ十分に市場に伝わっていない、ユニークで大きな技術ポテンシャルがあります。iconos、HRDPをはじめ、複数の技術テーマが事業化へ向け既に動き始めています。さらに今般、機能材料事業本部が九州先端材料開発センターを設立しました。これは単に研究を強化するという話ではありません。次の柱となる事業を、技術の段階から意図的に育て、事業化のスピードを上げるための事業本部としての体制整備です。

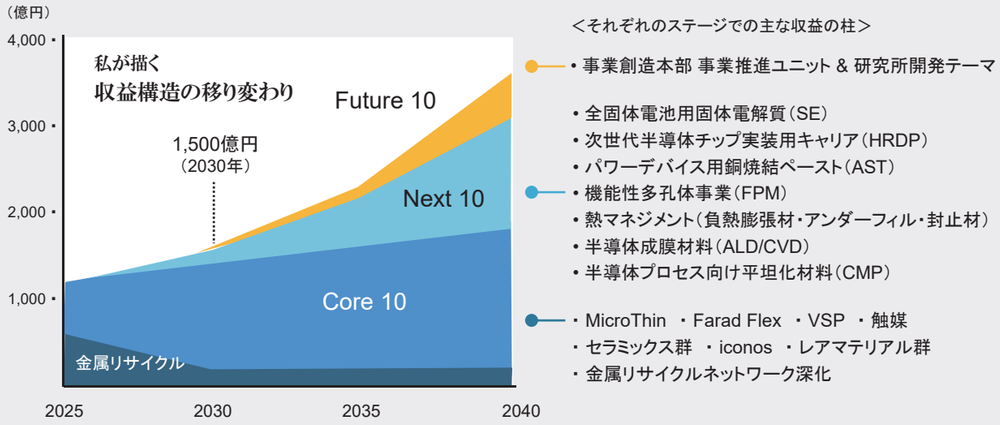
事業創造本部が手掛けている全固体電池向け固体電解質については、既にお客様での量産採用が決定しました。私たちは2027年に向けて着実に投資を進めていきます。また、多孔体材料事業でも複数の採用案件が立ち上がりつつあります。重要なのは、これらを個別案件として点で捉えないことです。私たちはこれらを「クラスター」として育成していきます。ひとつのクラスターで経常利益100億円規模を生み出す。その単位で研究開発を進め、次々に成長事業を立ち上げていく。この仕組みをつくることが、三井金属を持続的に成長させるための核心だと考えています。

そして、このポートフォリオ変革を支えるもうひとつの重要な手段が、バイサイドM&Aです。前中計では、まずM&Aの専門家に三井金属を理解してもらう取組みを進めてきました。素材業界を深く理解し、当社のような規模の会社のM&A戦略を本当に理解いただける専門家はあまり多くありません。そのため時間はかかりましたが、この3年間で理解は大きく進み、現在では良好な関係を築けています。つまり、案件を本格的に診に行くための土台は着実に整ってきたということです。

ただし、私たちはM&A自体を目的化するつもりはありません。当社が成長を狙う領域は、当然ながらマルチプルが高い。買収しようとすれば、EBITDA倍率の高い案件や、評価の高い市場に向き合うことになります。そのときに重要なのは、買うことそのものではなく、その案件に対して当社がそれ以上の価値を生み出せるかどうかです。ROIC経営を前提に考えれば、自前で投資した方が良いのか、それとも買収によって成長を加速すべきなのかは、常に冷静に比較しなければなりません。その結果として、現時点で実行案件がまだ限られているのは、慎重に価値創出の確度を見極めているからです。

M&Aを進める人員を追加投入し、予算も確保しています。ROIC向上に最も資する手段がM&Aであれば、ためらわずに実行します。一方で、オーガニック投資の方がより高い価値を生み出せるのであれば、その予算を自社成長に振り向ける。つまり、私たちは「M&Aありき」でも「自前投資ありき」でもありません。常に企業価値の最大化という一点から、最適な手段を選びます。

私たちが目指しているのは、過去の延長線上で事業を



並べる会社ではありません。安定キャッシュを生む事業をしっかり土台に置きながら、その資金を成長性と資本効率の高い領域へ大胆に再配分し、新たな事業クラスターを次々と生み出していく会社です。守るべき事業は守る、しかしそれ以上に、伸ばすべき事業には徹底して張る。そのメリハリを持って、事業ポートフォリオを動かしていく。これが、いまの三井金属の経営の意思です。

私たちは、変化を恐れません。むしろ、変化を自らつくりにいきます。売却も、成長投資も、M&Aも、すべては企業価値を最大化するための手段です。三井金属はこれから、単なる素材メーカーではなく、独自技術を起点に高収益事業を連続的に創出できる企業へと進化していきます。そのために必要な資源配分も、意思決定も、これまで以上にスピード感を持って実行していきます。

統合思考経営を支える基盤。

当社グループにとって、人的資本はあらゆる資本の中でもとりわけ重要な経営基盤です。だからこそ私たちは、人材に関する取組みを個別施策としてではなく、企業価値を高めるための中核テーマとして位置付けています。象徴的なのが多様性の強化であり、その一つの指標として女性管理職比率の向上に取り組んでいます。これまでは女性の採用比率が低く、管理職候補となる人材層が十分に厚くなかったことから、水準は低位にとどまっていましたが、継続的な取組みによって、足元では5%を超える水準を前倒しで達成しつつあります。今後もこの流れを確かなものとし、2030年に10%という目標を着実に実現していきます。

また、働き方の変革という面では、前社長の主導のもとで男性育休取得の取組みを進めてきました。これまで85%という高い目標を掲げて取り組んできましたが、2025年度にこれを大幅に前倒しで実現できたことは、当社グループの意識変化と制度浸透の成果を示すものと感じています。こうした取組みは、単に制度を整えることが目的ではなく、誰もが働き続けやすく、力を発揮しやすい組織風土をつくることを目指すものです。

その中でも、今後最も力を入れていきたいのが、従業員のエンゲージメント向上です。当社ではこれを「いきいき度」という具体的な指標で捉え、見える化し、社内で共有しながら改善につなげる取組みを進めています。従業員一人ひとりが前向きに働き、自らの仕事に意味や成長実感を持てる状態をつくることが、組織全体の力を最大化し、最終的には事業の競争力強化にも直結すると考えています。

さらに、人的資本の強化と並行して、DXの推進も全社的な重要テーマとして位置付けています。全社での取組みKPIを設定し、コーポレート部門、各事業部門の双方で活用を進めているほか、経営幹部にも率先垂範での実践をお願いしています。DXは単なる業務効率化ではなく、組織の意思決定や働き方そのものを変え、人材の力をより大きく引き出すための基盤です。

こうした人的資本への取組みとDXの推進を一体で進めることで、当社グループは、多様な人材がいきいきと力を発揮し、持続的な成長を実現できる組織へと進化させていきます。

次の成長ストーリー作りに着手しています。

次の中計「28中計」は、私たちのパーパスを実現するうえで極めて重要な計画です。単なる次の3年間の計画ではなく、2030年、2035年、2040年を見据えて、三井金属が次々と新しい事業を生み出し続ける会社になれるかを決めるタームだと考えています。同時に、次の10年を担う若手にバトンを渡し、人材を育てていくうえでも極めて重要です。

その全体像を整理するために、私は仮に「Core10」「Next10」「Future10」という考え方を置いています。Core10は、2030年時点で1,500億円の利益を生み出す基盤事業です。Next10は、2035年に100億円規模の利益を担う次の柱です。Future10は、2040年に向けて事業創造本部が育てる新しい事業・製品です。社内で検討、議論を重ねる中で、より相応しい名称があればそれに変えても良いと思っていますが、重要なのは、足元の収益基盤を強くしながら、次の柱、その先の新事業まで連続的に育てる経営に変えていくことです。

とくに重視しているのがNext10です。次の柱は、数少ない候補に期待するのではなく、次から次へと候補が出てくる状態でなければなりません。100億円規模の利益ポテンシャルを持つテーマを継続的に生み出すには、30、40の候補を持ち、その中から育てていく必要があります。だからこそ、あえて「10」という言葉を使い、社内でスケール感のある議論を促しています。

28中計で目指すのは、目先の計画達成だけではありません。Coreで稼ぎ、Nextを育て、Futureを仕込む。この循環を確立し、三井金属を持続的に新しい価値を生み出せる会社にしていく。その土台をつくるのが、28中計だと考えています。

社長に就いて4か月が過ぎようとしています。あっという間の毎日でした。2030年へ、そしてその先も、皆さんに「誇り」に思っていただける三井金属へと変えていきます。着実に、スピード感をもって、考えるべきを考え、打つべき手を打っていきます。

また、経営トップとして、これまで以上に情報を積極的に発信することにも注力しています。今後とも、より一層のご支援を賜りますよう宜しくお願い申し上げます。

（2026年7月）



三井金属グループのフィロソフィー

三井金属グループの揺るがない価値観を示す「経営理念」では、社会への貢献と永続的な成長を経営の根幹として謳っています。「経済的価値」と「社会的価値」を両立した統合思考経営を実践することで、持続的な企業価値向上の仕組みを構築し、成長し続けるために、判断基軸となる「パーパス」と 2030年のありたい姿として「全社ビジョン」を2022年に設定しています。

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

まさに私たち三井金属のミッションを経営理念が謳っています

それまでに共有してきた価値観、理念を、1984年（昭和59年）に明文化し、制定いたしました。
社会への貢献と永続的な成長を経営の根幹として謳い、40年余が経ちました。
サステナビリティの視点を当時から有していた先達に感謝するとともに、
その想いをしっかりと継承していきます。

【スローガン】

Corporate Slogan

マテリアルの知恵を活かす

「三井金属らしさ」を表象する言葉

私たちの生業はモノづくりです。
事業領域は非鉄金属素材を中心としてきました。
そこで自分たちは何が得意なのか、その強みをどう活かすのか、
どんな付加価値を生み出せるのか。
それを常に考え、考え抜くことで、自分たちの「らしさ」を追求しています。

【パーパス】

Our Purpose

探索精神と多様な技術の融合で、地球を笑顔にする。

私たちは 何のために存在するのか

三井金属グループがこれまで培ってきた「探索精神」と「多様な技術の融合」という2つの強みを活かし、環境への負荷の少ないマテリアルの開発・ビジネスモデルの構築と人々の暮らしを快適にする価値の提供を通じて「地球を笑顔にする。」ことが、私たち三井金属グループのパーパスです。

＜パーパスの浸透に向けた取組み＞

三井金属グループで働く従業員全員が、揺るぎない判断基準、持続可能な社会の実現に向けた道しるべとしてパーパスを理解・共有するだけでなく、「自分ごと」としてとらえ日々の業務で実践できるように、浸透に向けた様々な取組みを実施しています。

パーパス浸透度

2023年度（上）国内	2024年度（下）国内	2025年度（上）国内	2027年 目標
認知度＝90 %	認知度＝98 %	認知度＝99%	認知度＝95 %
理解度＝31	理解度＝45	理解度＝53	理解度＝80（管理職）60（非管理職）
共感度＝60	共感度＝67	共感度＝62	共感度＝90（管理職）70（非管理職）
行動度＝31	行動度＝37	行動度＝50	行動度＝80（管理職）60（非管理職）
（回答率:40%）	（回答率:55%）	（回答率:61%）	

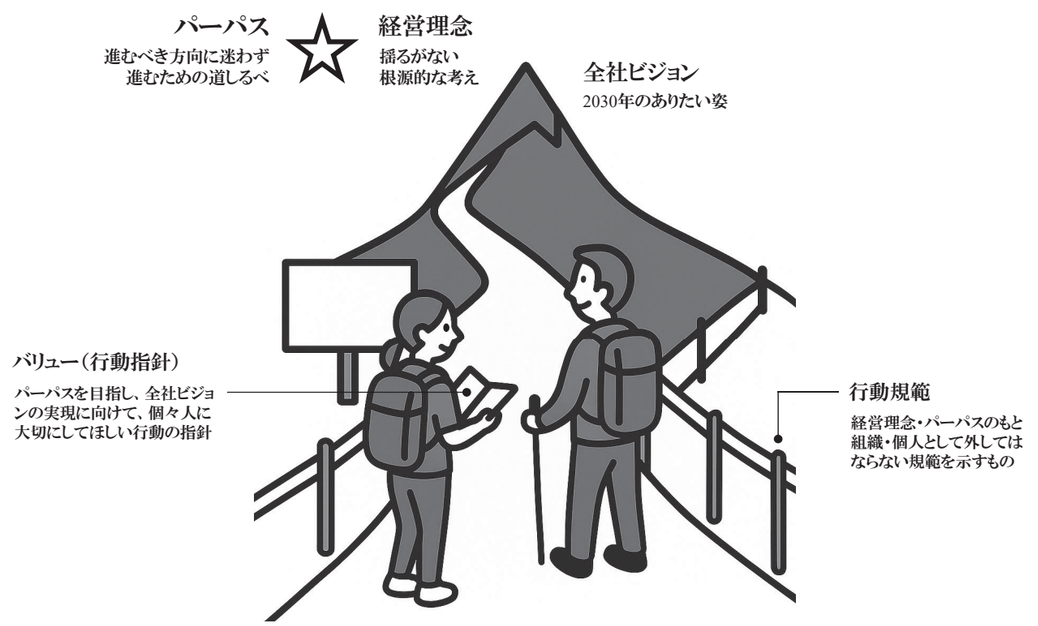
【全社ビジョン 2030年のありたい姿】

Our Vision

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*。

パーパスを基軸にしながら、「マテリアルの知恵を活かす」ことで、地球環境と人類の発展の両面に貢献する、新しい製品・サービスを生み出し続け、地球にとってなくてはならない企業を目指します。

＊ 事業創発カンパニー
個々の事業、部門が相互に関係することによって、個々の総和では得られない新たな価値を創り出すことにチャレンジする会社。



【バリュー（行動指針）】

Values

三井金属グループでは、パーパスを基軸とし全社ビジョンを実現するためには、一人ひとりがいきいきと働き、自分の能力や個性を活かして議論し合い、新たな価値を生み出していく環境をつくることが不可欠であると考えています。そのために、三井金属グループが備えておかなければならない組織風土や文化を言語化し、現在の組織として不足しているもの、強化すべき行動や価値観、そして三井金属グループが大切に培ってきた将来まで伝えるべき「らしさ」を組み合わせて、5つのバリューを導き出しました。



5つのValueのポイント

- ■ 多様な角度から見よう
  色々な視点から考える
- ■ やってみよう、変えていこう
  適時挑戦　全力でやる　振り返る
- ■ みんなで愉しもう
  心理的安全性へ寄与する
- ■ 手本となろう
  率先垂範　誠実性
- ■ 知恵を出し合おう
  相互に尊重する　相互に協力/支援する

【行動規範】

Code of Conduct

1. 基本姿勢
私たちは、三井金属グループの一員として、経営理念・パーパスを基軸として行動します。
環境・社会課題の解決に貢献する確かな品質のものづくり・サービスにより、経済的価値および社会的価値を創造し、持続可能な社会の実現に取り組みます。

2. コンプライアンス
私たちは、国内外の法規および社内規則の遵守に加えて、社会良識を踏まえて行動します。

3. 人権
私たちは、人権がすべての人が生まれながらにして持つ権利であるとの認識の下、これを尊重し行動します。

4. 誠実な事業活動
私たちは、自由かつ公正な競争に基づく適正な事業活動を行ないます。
政治、行政、顧客、サプライヤーなどとの健全かつ透明な関係を維持します。
サプライヤーとともに責任ある調達を行ないます。

5. 反社会的行為の排除
私たちは、反社会的勢力および団体とは断固として対決し、関係遮断を徹底します。

6. 環境
私たちは、事業活動のあらゆる面で環境課題に取り組みます。

7. 安全衛生
私たちは、安全と健康を確保できる職場環境をつくります。

8. 人材の活躍と多様性
私たちは、個性を尊重し、多様な人材が活躍できる働きやすい職場環境をつくります。

9. 情報セキュリティと情報管理
私たちは、個人情報、顧客情報をはじめとする機密情報の保護と管理を徹底します。

10. 情報開示
私たちは、企業情報を積極的かつ適正、公正に開示します。

11. ステークホルダーとのエンゲージメント
私たちは、ステークホルダーとのコミュニケーションにより相互理解をはかり、期待や要請を事業活動に反映するよう努めます。

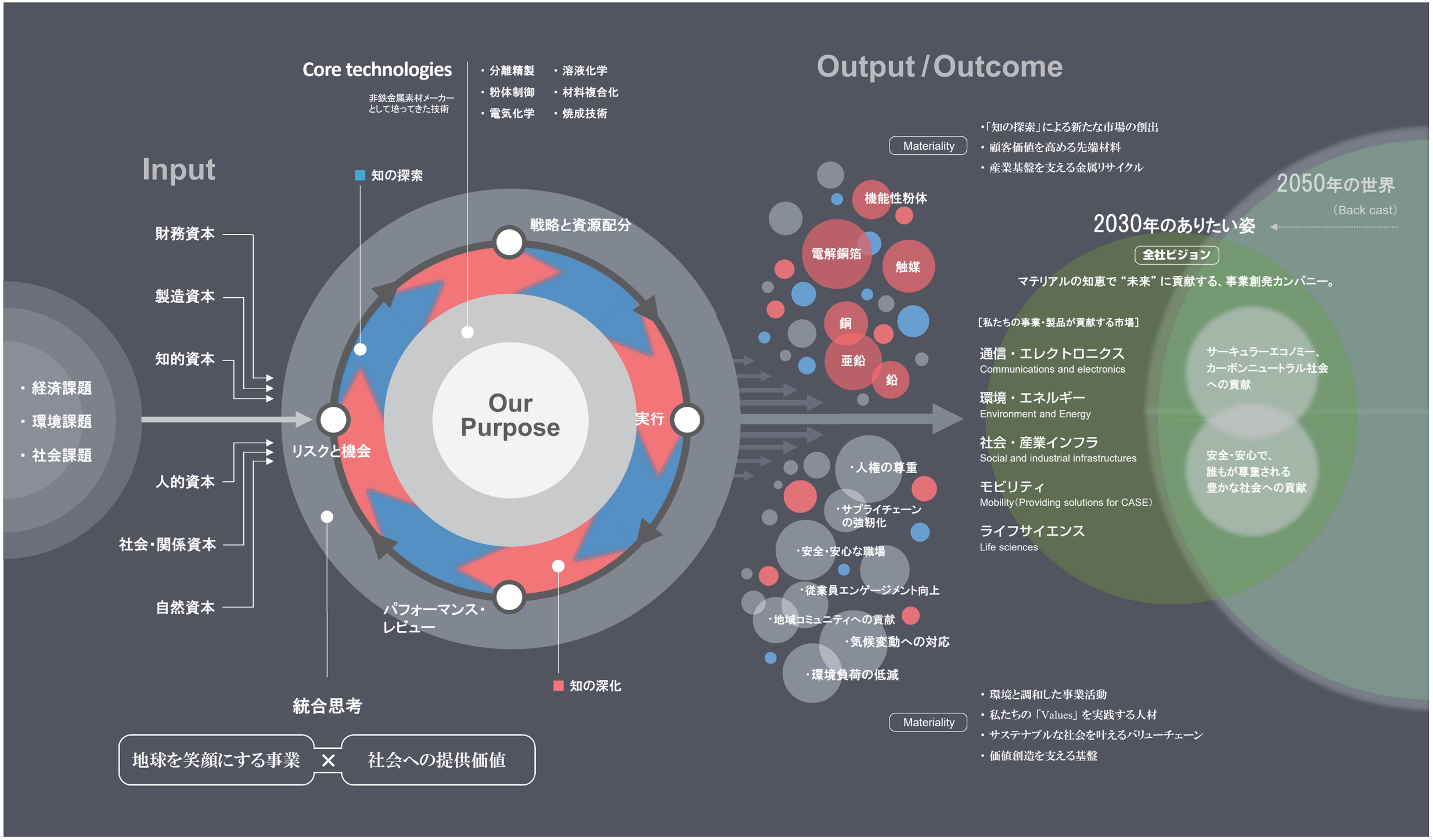
（2025年4月 改訂）

行動規範は、三井金属グループの全役員・従業員が共有すべき価値観および行動のあり方を示す規範です。パーパスに掲げる「地球を笑顔にする。」ためには、その前提としてステークホルダーから信頼される存在である必要があります。行動規範は、パーパスを基軸とした健全な事業継続を支えるものであり、グループ全体での周知・啓蒙活動を通じてその浸透を図ります。

（コンプライアンス　P.75）

私たち三井金属の価値創造プロセス

非鉄金属素材メーカーとして永年にわたり培ってきた技術と経験、築いてきたバリューチェーン。
“マテリアルの知恵を活かす”こと、それこそが、私たちの「価値」を生み出す源です。
そして、私たちのパーパスを基軸に、統合思考経営を実行し、全社ビジョンを達成していきます。
地球を笑顔にする領域で、「知の探索」と「知の深化」のビジネスモデルを回し、長期的価値創造を実現します。



Core technologies

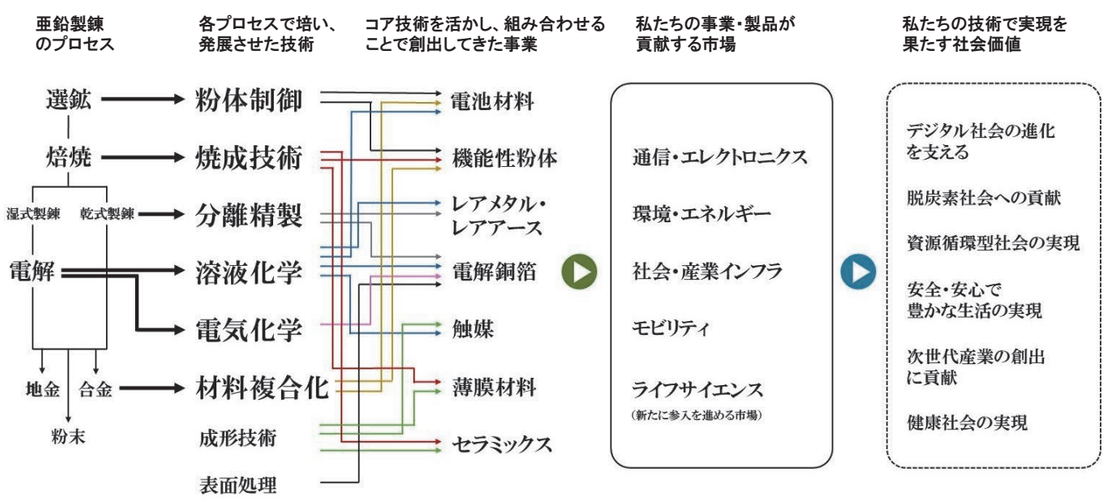
Our strength and the source of our value creation

非鉄金属素材メーカーとして永年にわたり培ってきた技術、知識と経験、“マテリアルの知恵を活かす”こと、それこそが、私たちの「価値」を生み出す源です。

6つのコア技術は、長年にわたる研究開発や製造現場個々での経験を通じて培ってきた、私たち三井金属グループの最も重要な知的資本です。それぞれに有意な技術的特長を備え、素材の高純度化、組成や粒子の精密な制御、表面・界面への機能付与、焼成や複合化による形状・構造の最適化など、幅広い領域で私たちの価値創出を支えています。

私たちの独自性は、それぞれの技術を個々で活かすだけではなく、それらを組み合わせ、融合させることで非鉄素材の可能性を拡げてきたことにあります。6つのコア技術が相互に結びつきながら新たな価値を創出し、通信・エレクトロニクス、環境・エネルギー、社会・産業インフラといった各市場のニーズを捉え、応える機能材料や新規事業を生み出してきました。技術の融合、非鉄素材を知り尽くした「マテリアルの知恵」が、私たちの価値創造の源泉となっています。

― 技術の融合がもたらす社会価値 ―



6つのコア技術

粉体制御 「分ける、整える。」

採掘した粗鉱を粉砕、分級することから習得しました。金属粉や化合物の粒子の大きさ・形状・表面状態を調整する技術です。銅や銀などの微細金属粉末を大量生産する高圧アトマイズ法や、溶液中で銅微粒子を作る独自の湿式プロセスなど多彩な方法を組み合わせ、球状粉末から樹枝状粉末まで様々な形状の粉体を作り分けています。

焼成技術 「焼くことで、変える。」

材料を高温で処理することで組織や形状を変化させる技術です。焼成には、粉末を固めて焼き締める焼結や、熱処理によって結晶構造を変える焼鈍、不純物を飛ばす仮焼などさまざまなプロセスがあります。非鉄金属製錬における焙焼技術を活かし、セラミックスやターゲット材製造、粉末冶金での焼成ノウハウも蓄積してきました。

分離精製 「とにかく、純度を上げる。」

採掘した鉱石やリサイクル原料などの原料から必要な金属・物質のみを分離抽出し、不純物を取り除いて高純度化する技術です。乾式・湿式製錬、溶媒抽出、イオン交換、蒸留など化学的・物理的プロセスを駆使し、亜鉛・鉛・銅・貴金属などのほか、化合物中から所望の成分を抽出して高純度に仕上げることにも活かしています。

溶液化学 「溶かして、液体にする。」

液体中で進行する化学反応を高度に制御し、新しい物質を合成したり、既存材料に新たな機能を付与する技術であり、用途に応じた材料設計の自由度も広げます。リサイクル技術や廃液処理などへの応用のほか、ナノ粒子や多孔質材料などの合成にも活かされています。

電気化学 「電気の力を利用する。」

電気エネルギーで化学反応を起こし材料を析出する技術です。電気亜鉛や電気銅を量産する中で長年にわたって培ってきた電解製錬の知識、知見を活かして、電気化学プロセスにも強みを有しています。水電解などカーボンニュートラル実現への貢献や、環境・医療分野の幅広い領域で活用が期待される基盤技術です。

材料複合化 「合わせてみる。」

異なる材料同士を組み合わせて一体化し、単一素材にはない特性を引き出す技術です。金属と金属の組み合わせ（合金）のほか、金属と非金属の複合や多層構造の形成にも注力してきました。たとえば金属と樹脂の複合では、金属の強度・導電性と樹脂の軽さ・柔軟性を組み合わせた材料を作ることができます。

価値創造のさらなる“進化”

～技術を積み重ね、融合させ、価値創出を加速していく～

私たちはこれからも、「マテリアルの知恵」をたしかに活かし、新たな社会価値を創出することで、「地球を笑顔にする。」未来の実現に力を尽くします。

■ 技術の融合で次世代価値を創出する

～未来の社会を支える～



有するコア技術と外部知見も融合させ、AI・資源循環・ライフサイエンスなどの領域にも挑む。「マテリアルの知恵」で未来社会を拓きます。

■ 非鉄素材を機能価値へ昇華させる

～高付加価値材料へと進化させる～



高純度化・微細制御技術を深化させ、エレクトロニクス向け材料など、高付加価値領域へ展開。“素材”を“機能”へと進化させてきました。

■ 資源価値を引き出す

～素材価値の原点をつくる～

鉱山・製錬の技術で、鉱物資源から金属・素材の価値を抽出。難処理原料にも挑み、派生物や副産物にも価値を見い出してきました。

価値を創り出す、私たちの揺るぎない「礎」

1874年の創業以来、培い続けてきた技術と知見、操業力と人材



マテリアルに徹底的に向き合い、新たな価値を創出

山本 拓也 事業創造本部 副本部長

事業創造本部は、将来の成長の柱となる事業を育て、新たな価値を継続的に生み出すことを使命としています。

「三井金属に相談すれば解決できる」と信頼される存在を目指し、コア技術を起点に多様な技術や知見を融合させ、複雑化する環境・社会課題に対して最適な解決策を導き出すことに挑み続けています。

近年はキャリア人材の積極的な採用により、多様な視点と新たな刺激が組織にもたらされました。その結果、「マテリアルの可能性を広げる」という強い熱意や貪欲さ、そして自由に発案できる風土が一層強まっています。また、既存技術の融合にとどまらず、CVCや国内外の大学・研究機関との連携を通じた共創にも力を入れています。これらの外部パートナーとの取組みは、新技術の獲得や事業創出のスピード向上に加え、人材育成にも大きく寄与すると確信しています。こうした活動は、「有機×無機」といった分野横断型の技術領域の開拓にもつながっています。新規事業創出を担う本部として、2030年の貢献利益を明確に掲げているのは、取組みを着実に前進させるためです。

各開発テーマは量産化・事業化に向けて着実に進展しており、「機能性多孔体」や「ライフサイエンス」といった分野への投資を強化しています。これにより、2030年にとどまらず、その先を見据えた次の事業の柱の育成も着実に進めています。



技術を昇華させ、高付加価値企業への転換を実現

石田 新太郎 機能材料事業本部 副本部長

亜鉛・鉛の製錬を起点に、非鉄金属をより付加価値の高い素材へと変換することに挑み続けてきました。それが三井金属の技術継承の系譜と言えるでしょう。製錬工程で発生する副産物、派生物、さらには不純物として扱われたものまで、価値に転換するという発想のもと、技術の応用と進化を重ね、中間素材、さらに機能性を高めた機能材料へと事業領域を拡げてきました。三井金属のコア技術は、こうした挑戦の中で磨かれてきたものであり、非鉄素材の特性を深く理解し、その可能性を引き出すことにこだわり続けてきたことが、多様な用途展開と新たな機能の創出を生み出し、現在の機能材料各事業の発展を支えています。これらの技術と知見は、現在、通信・エレクトロニクス向けをはじめとする先端分野における高付加価値製品の創出、各市場における高シェア獲得へと結実しています。

足下の25中計では、既存製品それぞれの用途拡大、利益最大化に注力しています。世の中の、顧客の課題解決に貢献するとともに、当社の経済的価値を高め、グループ全体の企業価値向上の牽引役としての責務を全うしていきます。今年度初めに設立しました「九州先端材料開発センター」も、同地域にある複数の事業部の連携、産官学連携による多様な技術人材が活きることで、当社が有する技術のさらなる深化、新たな先端材料の創出へとつながるでしょう。

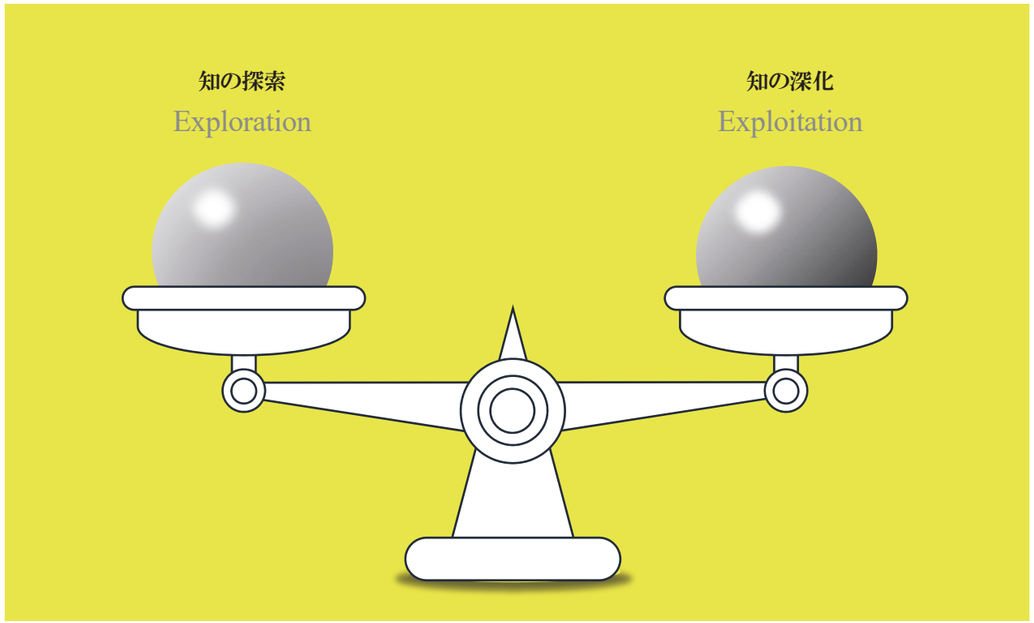


困難に挑み、技術のブレイクスルーで価値を創出

中山 恵造 金属事業本部 技術顧問

三井金属グループの事業は神岡鉱山の取得に始まり、1900年代に入り初めての製煉工場を立ち上げ、供給能力を順次高めていった亜鉛製錬が全てのコア技術の出発点です。鉄を錆から守る亜鉛は社会のインフラを守る重要な基礎素材であり、産業の発展を支えてきました。しかし、1985年のプラザ合意以降の円高進行によって国内製錬事業の事業環境は急激に悪化し、事業の存続が問われる局面を迎えました。こうした中で三井金属は、時代に先駆けてリサイクル原料などの難処理材に挑み、技術的ブレイクスルーを実現しました。1990年代には、神岡で廃バッテリーを原料とする鉛リサイクル製錬への転換も成し遂げました。その背景には、非鉄製錬技術への深い理解と、それを進化させようとする技術陣の強い探究心と何としてもやり遂げるという意志がありました。

そして今日は、国内各製錬所をつなぐ製錬ネットワークを活かし、乾式、湿式、各拠点それぞれが持つプロセス技術や知見を有機的に結び付け、より複雑化・多様化するリサイクル原料への対応力を向上させ、有価金属の回収力と資源循環価値をさらに高め、持続可能な社会の実現へ、より一層の貢献を目指しています。



両利きの経営

「知の探索」と「知の深化」

Our **Ambidextrous** Organization

歴史、伝統、知識が豊かな企業であればあるほど、陥りがちな「傾倒」「偏り」を防ぐべく、私たち三井金属は、「知の深化」による既存事業の競争力強化と、「知の探索」による新たな事業創出を両立する「両利きの経営」を推進しています。事業ポートフォリオに基づく資源配分や人的資本・DXの活用を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指しています。

磨き続ける強さと、まだ見ぬ価値への挑戦。
その両輪で、次の時代をつくる。

事業環境の不確実性が高まる中、企業には既存事業の競争力を磨き込む「知の深化」と、新たな技術・事業の可能性を切り拓く「知の探索」を両立させる経営が求められています。こうした「両利きの経営」の考え方は、短中期的な競争力の強化と中長期の成長機会の創出を同時に進めるうえで重要な視点となります。
三井金属ではこれまでも、各事業部門において既存事業の拡大、新たな用途展開を進めるとともに、研究開発部門を中心に新技術や事業の可能性を模索してきました。しかし、近年の世界的な地政学リスクの顕在化、技術革新の加速、地球温暖化や資源枯渇への対応など、事業環境の不確実性が一段と高まる中、事業拠点・部門個々による取組みを越え、全社的な視点から経営資源を最適に配分していくことの重要性が増しています。こうした認識のもと、当社は22中計より「両利きの経営」を掲げ、「知の深化」と「知の探索」のバランスを強く意識し、私たちのパーパスを基軸に持続的かつ中長期的な企業価値向上を実現できる体制づくりを進めてきました。既存事業の競争力を一層高めるとともに、新たな価値創出への取組みを重ねることで、次世代を担う製品・事業の継続的な創出を促しています。

競争力を高める「深化」、新領域への扉を開く「探索」。
つなぐ組織の力で、長期的な価値創造を。

両利きの経営を着実に進めるため、総合研究所を中核に据えた事業創造本部が「知の探索」を、機能材料事業本部と金属事業本部が主として「知の深化」を担い、それぞれ取組みを進めています。
事業創造本部では、将来の成長を支える事業ユニット候補を計画的に創出することを目指し、次世代半導体関連材料や環境・エネルギー分野などに関わる新技術について、技術の成熟度や顧客評価、市場の広がりを見極めながら事業化に向けた研究開発と検証を進めています。その過程では、CVC（Corporate Venture Capital/コーポレート・ベンチャー・キャピタル）や、外部パートナーとの共創も取り入れ、社内外の知見を組み合わせ、活用しています。さらに、2035年、2040年を見据え、将来の成長機会につながる探索テーマを継続的に積み上げることで、次の成長に向けた選択肢を広げています。これらの探索活動では、短期的なROICの最大化のみを目的とはせず、技術の将来性や市場の拡がりも見極めながら、長期的な価値創造につながる可能性を高めていきます。
一方、機能材料事業本部と金属事業本部は、主として既存事業の成長・拡大を目指す「知の深化」を担い、技術力・品質・生産性の向上を通じて事業価値の拡大に取り組んでいます。
機能材料事業本部では、銅箔、機能性粉体、触媒、薄膜材料などの製品群を中心に、顧客・市場の変化を捉えながら、高付加価値化や用途拡大を進めています。25中計で掲げる「大胆施策」は、こうした「知の深化」を加速させる施策であると同時に、既存事業周辺の新たな用途や成長機会にとどまらず、将来洞察を通じて魅力的な事業領域への参入も積極的に検討しています。探索的な手法も取り入れながら、既存事業の価値拡大を進めるとともに、将来の成長領域の創出も目指しています。
金属事業本部では、亜鉛・鉛・銅を中心とした製錬事業を基盤に、国内7製錬拠点のそれぞれの強みを活かした製錬ネットワークの高度化、それぞれの操業の安定化・効率化を推進しています。リサイクルを中心に技術力をさらに高め、その応用範囲も広げることで、サーキュラーエコノミーへの貢献と事業競争力の強化へとつなげています。

投資も人材配置も、バランスをたしかに見極めて。

探索と深化を永続的な成果へとつなげるためには、経営資源をどの領域に重点配分するかを明確にすることが欠かせません。三井金属では、22中計から25中計にかけて、事業価値（ROIC Spread による評価）と期待事業性の2つの軸で事業ポートフォリオを整理し更新しながら、「価値の育成」「価値の拡大」「価値の強化」「価値の再構築」の4つのカテゴリーに沿って経営資源を投入しています。
「価値の育成」は将来の成長を目指した知の探索活動にリソースを配分する領域です。一方、「価値の拡大・強化」は、既存事業の競争力向上に向けた知の深化を中心とする領域です。中でも「価値の拡大」では、既存事業で培った強みを起点にしながらも、新たな用途や成長機会を見極めるため、市場・顧客起点での仮説検証など、探索的な取組みも採り入れています。25中計期間においては、成長投資として1,200億円超を計画しており、事業創造本部が担う「価値の育成」と、機能材料事業本部の注力事業からなる「価値の拡大」の両領域に、リソースを積極的に、重点的に配分していきます。

人的資本の面では、ジョブ型人事制度を基軸に、探索と深化、事業ポートフォリオの各象限それぞれの特性に応じた人材アロケーション、人材の育成を図っています。DXについても、経営、各事業における意思決定の質の向上、迅速化、探索と深化の双方を支える基盤として活用していきます。

三井金属グループのカルチャーとして。

両利きの経営に関する一般的な議論でも指摘されている通り、探索と深化は時間軸や評価の観点が異なるため、両方をバランスよく同時に進めるには相当の工夫、経営者の力量が求められます。「知の深化」は短期的に成果が見えやすい一方で、「知の探索」は成果が出るまでに時間がかかり、不確実性も高い、そのため、社長自らがこの両立の意味合い、重要性をグループ内へ発信し、試行錯誤を許容する組織風土の醸成にも取り組んでいます。
私たちのパーパス「探索精神と多様な技術の融合で、地球を笑顔にする。」には、新たな可能性を切り拓く「知の探索」と、これまで培ってきた多様な技術を磨き、組み合わせる「知の深化」を通じて、社会課題の解決につながるイノベーションを創出していく、という考え方が込められています。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。」は、さらに具体的な視座を共有するものです。
その実現に向けて、一人ひとりが日々の業務で体現すべき行動を示すものが「バリュー（行動指針）」です。「多様な角度から見よう」、「みんなで愉しもう」、「知恵を出し合おう」、「やってみよう、変えていこう」、「手本となろう」という5つのバリューは、挑戦、協働、多様な視点を具体的な行動につなげ、探索と深化を全社で機能させるための指針でもあります。このバリューを人事評価制度にも組み込み、成果だけでなく、挑戦の姿勢や周囲との協働といった行動面も含めて評価しています。

深めながら、拓きつづける。

これからも、私たち三井金属は探索と深化の双方を志向しながら、大切に育みながら、企業グループとしての競争力・持続力を高め、事業の可能性を広げ、変化を続ける社会や市場の期待に応えていきます。私たちの持続的かつ長期的な企業価値向上を叶えるものとして、この「両利きの経営」を恒久に堅持していきます。

価値創造の源泉となる資本

三井金属グループは、150年にわたる歴史の中で培ってきた資本を基盤に事業活動を展開してきました。これらの資本は、当社の競争力を支えるとともに、変化する社会・環境課題への対応力を高める原動力であり、継続的な価値創造の源泉でもあります。過去から受け継いだこの強みを未来へとつなげ、パーパスに基づき全社ビジョンの実現を目指していきます。

財務資本

- 三井金属グループの持続的な成長を支え、将来の環境変化、リスクと機会に対応できる財務基盤を形成しつつ、適正な株主還元を実施しています。
- 資本市場との継続的かつ誠実な対話を重視し、投資家との信頼関係を形成しています。
- 25中計では「事業別WACC」の設定により事業価値をROIC Spreadで評価するとともに、「事業別ハードルレート」を投資の判断基準に導入し、さらなる資本効率の向上を目指しています。

全社ROIC	自己資本比率	ネットD/Eレシオ
19.5%	59.1%	0.14

人的資本

- パーパスと経営理念に共感を持つ従業員が、三井金属グループの価値創造を推進する担い手です。
- 資源探索から受け継がれる「探索のDNA」は、不確実性の高い状況でも着実に成果を上げ、新たな事業を生み出す三井金属グループの精神と言えます。
- 多様な従業員がいきいきと強みを発揮しながら働ける環境と、事業戦略を機動的に実行するための人材育成システムは、三井金属グループの持続的成長を支える基盤となっています。

連結従業員数	パーパスへの共感度
8,188	62%（国内）（海外拠点については、2026年度に調査実施予定）

製造資本

- 長年にわたり国内外で築き上げてきた生産拠点およびその設備をはじめとする多様かつ豊富な事業インフラを有しており、グローバルな生産体制の構築を可能にし、三井金属グループの事業展開の土台となっています。
- 生産工程において、生産効率および品質の継続的な向上を目指し、日々改善活動を推進しています。こうした取組みを支える各職場でのGK（QCサークル活動）が、三井金属グループの強みです。

国内主要拠点	海外主要拠点
12	13

社会・関係資本

- これまでの多角化の歴史の中で、広く顧客ネットワークを築くとともに、技術開発と品質向上により信頼を長期的に獲得し、多様かつ密接な顧客基盤を形成しています。
- 国内外のサプライヤーとの継続的な協力体制を築いており、様々な市場ニーズに応える製品を安定的に提供しています。
- 外部のパートナーと互いの強みを生かした外部共創を推進し、多様な知見や技術を取り入れたオープンイノベーションを実現し、競争力のある製品・サービスの創出につながっています。
- 操業地域に根ざした継続的な取組みを通じて、地域社会と良好な関係を築いています。

同意書受領サプライヤー数	社会貢献支出額
466 Ref. 2024年度 228社	301.1百万円

知的資本

- 多様かつ豊富な要素技術と生産技術は、三井金属グループの競争優位を支える中核的な資本であり、知的財産マネジメントを通じて、これらの資本を保護し、活用しています。
- これらの技術資本が、新製品の提案を通じて三井金属グループの新たな価値を生み出す力と、生み出した価値を事業として成長・拡大させ、継続する力につながっています。

登録特許件数	研究開発費
2,707	150.5億円

自然資本

- 三井金属グループの事業活動は自然資本に依存しています。鉱山事業では、亜鉛をはじめとする鉱石を採掘しています。すべての事業活動には水、エネルギーなど自然由来のものが欠かせません。
- 環境と調和する事業活動を目指し、水資源の保全、再生可能エネルギーの利用拡大、GHG排出量の削減、廃棄物や有害物質の排出削減などを推進しています。
- 金属事業では金属リサイクルネットワークを構築しており、リサイクル原料を利用することにより1次原材料使用量を削減しています。

エネルギー消費量	取水量
648,806kl（原油換算値）	111,335千m^3

＊ 各数値とも 2025年度の実績です。

環境貢献製品

アプローチ

三井金属グループは、環境への取組みの指針として「環境基本方針」*1を定め、事業活動のあらゆる面で環境保全に配慮してきました。

その一環として、経済的価値と社会的価値の両立を図る取組みとして環境貢献製品制度を構築するとともに、2021年からLCA（ライフサイクルアセスメント）手法の全社での導入・展開を推進しています。

当社グループでは、製品のライフサイクル各段階（原材料調達、製造、使用、廃棄）における主な環境影響について、製品ごとに評価対象範囲および前提条件を明確にした上で、LCAの手法により従来製品または同種製品と比較して環境負荷低減効果を定量的に確認できた製品を環境貢献製品と定めています*2。

本制度を通じて、環境負荷低減に資する製品の創出を促進し、環境対応市場における競争力の強化にもつなげることで、企業価値の持続的な向上を目指します。

＊1 環境基本方針
https://www.mitsui-kinzoku.com/csr/environment/environmental-policy/

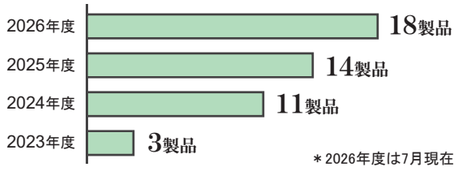
＊2 環境貢献製品に関する評価は、製品ごとに設定された評価対象範囲および前提条件に基づいて実施しています。また、特定の環境影響のみを強調することなく、様々な環境影響へのインパクトを総合的に確認しています。なお、評価結果は前提条件や用途等により異なる可能性があります。

貢献製品の継続的な創出に向けた取組み

25中計における機能材料事業本部のマテリアリティとして「顧客価値を高める先端材料」を掲げていますが、その具体的な取組み（サブマテリアリティ）が、「環境貢献製品の継続的な創出」です。2018年に環境行動計画を改定しましたときから、「新規上市品の70%以上、販売比率の50%以上を環境貢献製品とする」という目標を全社で設定、共有しています。

2025年度は新たに3製品を環境貢献製品と認定し、グループ全体ではこれまでに18製品が認定を得ています。

環境貢献製品 社内認定済み製品数（累計）

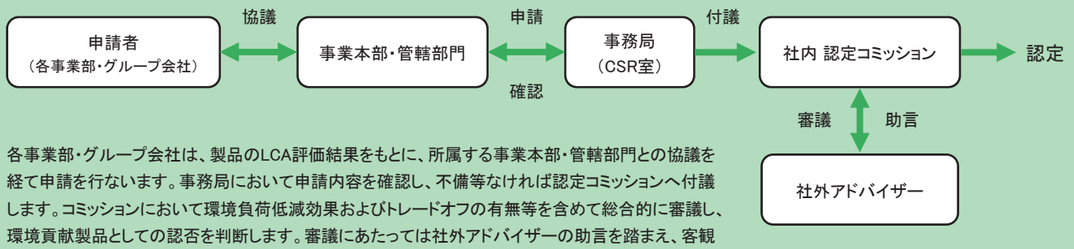


＊2026年度は7月現在

主な認定製品

- リサイクル銅100%使用の電解銅箔（銅箔事業部）
- リサイクル原料を使用したITOターゲット（薄膜材料事業部）
- レアメタル溶液「iconos™」Ta系（機能性液体事業化推進部）
- 次世代窯道具「セラメッシュ®」（セラミックス事業部）
- リサイクル原料を高比率で使用した電気銅（銅・貴金属事業部）

認定プロセス



各事業部・グループ会社は、製品のLCA評価結果をもとに、所属する事業本部・管轄部門との協議を経て申請を行ないます。事務局において申請内容を確認し、不備等なければ認定コミッションへ付議します。コミッションにおいて環境負荷低減効果およびトレードオフの有無等を含めて総合的に審議し、環境貢献製品としての認否を判断します。審議にあたっては社外アドバイザーの助言を踏まえ、客観性の確保にも努めています。
これらの手続きを経て、諸基準を満たす製品を環境貢献製品として認定しています。

社外の有識者の方をアドバイザーとしてお招きし、毎回の審議に加わっていただいています。

過去中計の振返りと中期経営計画「25中計」の進捗

過去中計の振返り

19 中計　2019－2021年度

［基本コンセプト］

「2024年のありたい姿」を実現する成長基盤の変革

機能材料、金属、自動車部品の3事業を核に、成長商品・事業を継続的に創出し、価値を拡大し続けている会社

［終えての課題］

- グループ全体での企業価値向上に向けた戦略の実行
- 外部環境の急速な変化へ対応する柔軟な体制の構築

22 中計　2022－2024年度

［基本コンセプト］

1. 変化に対応できる体制の構築

パーパスを基軸に全社ビジョン（2030年のありたい姿）の実現を目指す

2. 統合思考経営への変革

「社会的価値の向上」と「経済的価値の向上」の両軸で経営戦略を構築する統合思考経営へ変革する

［終えての課題］

- 「資本コスト・株価を意識した経営」への移行
- 企業価値向上の加速に向けた、全社戦略の強化/事業創発カンパニーへのシフト

「25中計」の概要と2025年度のレビュー/進捗状況

25中計 重点課題　＊大胆施策：「漸次的でなく非線形な成長への変化」を実現する施策

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制定
■ 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

25中計では、パーパスの浸透および全社ビジョン（2030年ありたい姿）の実現を確実なものとするため、「両利きの経営」と「統合思考経営」をコンセプトの中核に据え、22中計での施策のブラッシュアップおよび追加施策を実施しています。具体的には22中計での取組み結果を踏まえ、25中計重点課題として全社戦略を強化する「経営基盤の強化」、それをやり遂げる「人的資本の拡充」、それを支える「DXの促進」を設定しました。
初年度となる2025年度は、ブラッシュアップされた施策それぞれおよび重点課題に対する追加施策の実行を着実に進め、事業ポートフォリオの動的管理による選択と集中、注力事業への資源配分を進めた結果、当社は市場から半導体関連領域を中心とした成長企業として評価され、当社の株価、企業価値は飛躍的に向上しました。
社会的価値向上では、事業戦略とマテリアリティの連動を進め、取組みが着実に進展しました（P.28–29　マテリアリティと25中計KPI）。人的資本の拡充については、いきいき度（エンゲージメント指標）が55%に達し（2025年度下期測定）、2027年度目標を2年前倒しで達成するとともに、DE&IのKPIも着実に改善し、働きがい改革と人的資本施策も前進しています。カーボンニュートラルへの対応をはじめとする環境課題への取組みについても、それぞれ進展を図ることができました（P.44–50 環境課題への取組み）。
経済的価値向上では、機能材料事業を中心に持続的成長を見込むとともに、金属事業においても市況影響を受けつつも安定した収益を確保しました。これらの進展により、2030年度に向けた収益拡大の道筋を着実に強化しています。 また、新領域創出に向けた取組みとして、事業創造活動を継続して推進しており、将来の成長ドライバーの育成にも取組んでいます。

財務目標を掲げて目指すこと

ポートフォリオマネジメント強化による
成長への加速と資本コストの最適化

事業評価方法の変更

「事業別WACC」と「事業別ハードルレート」を導入することにより、各事業特性を事業性評価へ反映。評価の実効性を高めるとともに運用基準もより明確化、評価ポジションに応じてメリハリのついた経営資源配分を実現。

目標の設定

ROE、ROICともに 14％ 以上（2030年度）

Ref. 2024年度実績　ROE＝21.2%　ROIC＝11.4%

目標の見直し ★

ROE、ROICともに 15％ 以上（2030年度）

Ref. 2025年度実績　ROE＝24.5%　ROIC＝19.5%

注力事業である機能材料事業の成長拡大により目標を引き上げ、機能材料事業および新規事業領域への研究開発投資を促進し、新規事業の創出をさらに加速。

大胆施策の実行

社外知見を活用し、以下の切り口で立案した大胆施策を実行し、さらなる成長を実現。

- 「投資家目線での客観的な分析」による改善ポテンシャルの明確化
- 全事業を対象とした「抜本的なキャッシュの創出」
- 価値の拡大/育成事業を対象とした「大胆な経営資源投入」

2025年度は、とくに機能材料事業本部で大胆施策による打ち手を展開し、抜本的なキャッシュの創出が進展。25中計期間の営業キャッシュフローは原計画から720億円増加の3,000億円を見込む。

成長投資

価値の育成・拡大にある成長事業への投資を、M&A、CVCを含め積極的に実施。

25中計期間中の成長投資は22中計の約2.5倍

815 億円（2025–2027年度 累計）

［具体的な投資例］
- 全固体電池向け固体電解質「A-SOLiD®」の初期量産工場
- 次世代半導体実装用特殊キャリア「HRDP®」の設備増強

目標の見直し ★

25中計の原計画から約1.5倍に引き上げる

1,220 億円（2025–2027年度 累計）

次の成長ステージを見据えた生産体制の増強と新規事業の探索に向け、大規模な資源投入に向けた検討・起案を継続。

株主への還元

持続的な成長を目指し成長投資を優先しつつ、業績に応じた適正な利益配分を実施。

「累進配当方針」を採用し、従来の3.0%から引き上げ

DOE 3.5％ を目途に配当を実施

成長投資を優先し、配当方針は変更せず

損益改善による株主資本増加に伴い 1株当たり配当は2026年度予想で280円＊となり、2025年度の245円から増加する見込み。

＊2026年度の配当予想額は、2026年5月13日公表時の値、株式分割につき公表前の値です。

■ ポートフォリオマネジメント強化

・事業性評価

期待事業性と事業価値（ROIC Spread）による事業評価に基づくポートフォリオの動的管理を進め、「価値」の再構築事業の社外ベストオーナーへの売却を進める一方で、注力事業である機能材料事業および新規事業領域への投資および研究開発を促進し、機能性液体・HRDPの2つの事業化推進部を発足するなど、選択と集中を実施しています。（P.34–35　事業ポートフォリオの動的管理）

・大胆施策 および 新規事業/全社シナジーの創出

機能材料事業本部を中心に抜本的キャッシュ創出で着実に成果を上げています。ここで創出したキャッシュを大胆な資源投入による成長の加速につなげるための検討・起案を継続しています。
また、成長投資増額においては、バイサイドM&Aを重要な戦略オプションとして位置づけ、予算と人員をさらに増強しており、また社外専門家を含めたインナーサークル型の活動も継続しています。

■ 情報マネジメント基盤の整備

インナー/アウターブランディングを強化すべく、社内向け交流イントラの改善を図り、グループ内コミュニケーションの活性化および社外への積極的な情報発信を進めた結果、社内については組織を超えた交流が新たに生まれ、また社外からの注目度も高まってきています。

統合思考経営とマテリアリティ

統合思考経営に基づく価値創造

三井金属グループは、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。」と全社ビジョン「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。」を掲げています。22中計より、このパーパスとビジョンを経営の基軸に据え、私たちは事業戦略と環境課題・社会課題への対応、財務情報と非財務情報、社会的価値と経済的価値を一体的に捉えながら、「統合思考経営」の実現に向けた取組みを進めています。

脱炭素化の進展、ESGへの関心の高まり、技術革新の加速など、当社グループを取り巻く事業環境は、複雑さと不確実性を増しています。また、株主・投資家、お客様、従業員をはじめとするステークホルダーからは、財務成果に加え、環境課題・社会課題への向き合い方や、その進捗に関する説明が、これまで以上に求められています。こうした変化を成長機会として捉え、同時に中長期的な価値創造に影響を及ぼすリスクを適切に低減していくためには、短期的な財務成果の追求にとどまらず、持続的な成長に向けた経営の方向性を明確にすることが大切です。

こうした認識のもと、私たちは気候変動、人的資本、バリューチェーンなどの重要テーマを、当社グループにとってのリスクと機会の両面から捉え、経営戦略や事業活動に反映していきます。その具体的な取組みとして、環境変化に伴うリスクと機会を踏まえ、事業ポートフォリオの見直しや成長領域への経営資源の重点投入を通じて、事業のレジリエンスを高めるとともに、持続的かつ中長期的な企業価値の向上につなげていきます。こうした取組みを通じて、当社グループは「地球を笑顔にする。」事業の創出・成長と、ESGを通じた社会への価値提供を両立する統合思考経営の実現を目指していきます。

マテリアリティの特定

三井金属グループのマテリアリティは、統合思考経営を具体的な戦略や取組みに展開し、その着実な実行を通じて中長期的な価値創造を実現するための重要な枠組みです。

2016年度に初めてマテリアリティを特定して以降、事業環境や社会からの要請の変化を踏まえながら見直しを重ねてきました。25中計の策定にあたっては、中長期的な環境変化がもたらすリスクと機会の分析を実施し、ステークホルダーと当社グループの財務面に大きな影響を及ぼす課題を新たなマテリアリティとして特定しました。このマテリアリティに基づき、中期経営計画のKPIを設定し、戦略的な経営資源の配分を進めています。進捗状況は四半期ごとに執行最高会議にて報告され、重要事項については取締役会において報告・審議されることで、ガバナンスの強化とPDCAサイクルの実効性向上を推進しています。

［マテリアリティ特定ステップ］

Step 1　社会環境の変化の把握
国内外の主要なフレームワークやステークホルダーの要請を踏まえ、バリューチェーンにおける環境・社会課題を再整理。

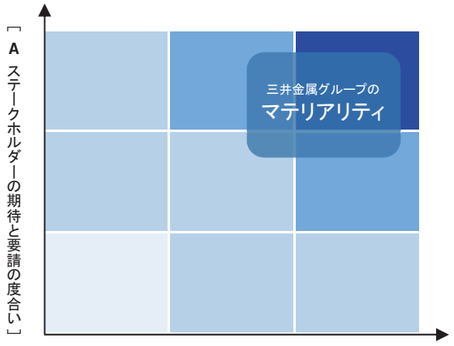
Step 2　パーパスの視点から課題の評価
パーパスを軸としながら、ありたい姿への変革を成し遂げるための要点は何か。Step 1の各課題において当社グループにとってのリスクと機会を再評価し、関係性の高いものを抽出。

Step 3　ステークホルダーの視点と財務への影響による重み付け
両軸で優先順位付けし、マテリアリティを抽出（右図）。

Step 4　CSR委員会での議論と承認

Step 5　執行最高会議での議論と承認

Step 6　取締役会での議論と承認



［B 三井金属グループの財務面の影響度合い］

参照した主なフレームワーク

- GRIスタンダード
- ICMM基本原則
- ISO 26000
- RBA（Responsible Business Alliance）行動規範
- SASBスタンダード
- SDGs（持続可能な開発目標）
- SSBJ（サステナビリティ開示基準）
- UNGC（国連グローバルコンパクト）
- 経団連企業行動憲章
- 責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス

［25中計における新たなマテリアリティ］

リスクと機会	マテリアリティ	サブマテリアリティ
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）		
［リスク/Risks］ 世の中の環境課題、社会課題へ貢献できないことによる、市場での劣後、競争力の低下 **［機会/Opportunities］** 環境関連ビジネスの市場拡大、資源循環等に貢献するビジネスモデルの創出、カーボンニュートラルの実現に寄与する製品・サービスの提供、各市場でのデファクトスタンダードの獲得	「知の探索」による新たな市場の創出	カーボンニュートラルに貢献する研究開発テーマを実証フェーズへステージアップ
	顧客価値を高める先端材料	環境貢献製品の継続的な創出
	産業基盤を支える金属リサイクル	E-scrap からの鉛系元素回収
社会への提供価値 （ESGの取組み）		
［リスク/Risks］ 各国の政策や法規制の強化による影響、対応遅れによるレピュテーション低下、気候変動に因る物理的影響、自然資本の毀損 **［機会/Opportunities］** 資源循環、カーボンニュートラルの実現によるレジリエンスの向上、レピュテーションの向上	環境と調和した事業活動	気候変動への対応 省資源と環境負荷の低減 生物多様性の保全
［リスク/Risks］ 外部環境の変化に因る人材の質の低下、多様な人材の活躍機会損失に因る人材の流出 **［機会/Opportunities］** 価値創造に貢献する人材の確保と生産性の向上、ダイバーシティがもたらすイノベーション力	私たちの「Values」を実践する人材	安全衛生 健康経営 DE &Iの推進と働きがい改革
［リスク/Risks］ サプライヤーにおけるESGリスク、地政学リスク等によるサプライチェーンの供給不全 **［機会/Opportunities］** 環境・社会の負の影響低減による安定供給の確保、競争力の強化	サステナブルな社会を叶えるバリューチェーン	人権尊重の取組み サプライチェーン・マネジメント
［リスク/Risks］ コンプライアンス違反・不祥事や情報セキュリティの不備によるステークホルダーからの信頼低下 **［機会/Opportunities］** 経営の効率化、経営の透明性確保によるステークホルダーからの信頼獲得	価値創造を支える基盤	コーポレートガバナンス DXの推進

＊ 具体的な取組み項目である各サブマテリアリティの進捗について、次ページに記しています。

マテリアリティと25中計KPI

それぞれのマテリアリティにつき、重点的に取り組むべき事項を「サブマテリアリティ」として設け、25中計におけるKPIを設定しています。
事業戦略と密接に連動させながらPDCAサイクルを回すことで、取組みの確実性を高めていきます。

※1 KPIの対象範囲は三井金属および国内と海外の連結子会社を対象としています。対象が異なる場合は注記しています。
※2 国内連結範囲。三井金属単体と国内連結子会社を含めます。
※3 三井金属単体と国内の主要な連結子会社
※4 三井金属単体

サブマテリアリティ	25中計KPI（2027年度）	2025年度 取組み実績	貢献するSDGs
カーボンニュートラルに貢献する研究開発テーマを実証フェーズへステージアップ	・パートナーや協業先における実ガスを用いたCO2回収の初期評価を完了 ・インド触媒製造拠点におけるCO2回収からメタノール生成までの実証試験を完了	・製錬拠点である八戸製錬にて、工場排ガスからのCO2回収試験を実施中 ・研究開発促進を目的に、インド・ハリヤナ州政府傘下の機関と基本合意書を締結	
環境貢献製品の継続的な創出	・環境貢献製品 新規上市製品（件数）50%以上、事業本部売上高 50%以上	・新たに3製品が、環境貢献製品として社内認定を取得	
E-scrap からの鉛系元素回収	・鉛濃縮残渣処理量 148% Sn、Sb、Bi 回収量 130%	・鉛濃縮残渣処理量 81% Sn、Sb、Bi 回収量 97%	
気候変動への対応	・2050年のネットゼロ排出へ向け、温室効果ガス 22%削減（スコープ1＋2、2013年比）	・温室効果ガス 16.3%削減（スコープ1＋2、2013年比）	
省資源と環境負荷の低減	・国内製錬拠点における水使用状況の精査 100%完了 ・高ストレス地域にある拠点の水使用状況の精査完了 100%完了 ・未処理排水の公共用水域への排出0件 ・有害化学物質の代替化促進と使用量削減 ・廃棄物総排出量の削減 20%以上 ・廃プラスチック有効利用率 80%以上 ※2	・国内製錬拠点における水使用状況精査の実施計画を検討 ・高ストレス地域にある拠点の水使用状況精査の実施計画を検討 ・未処理排水の公共用水域への排出 0件 ・VOC大気排出量の定量削減目標を新たに設定 ※2 ・廃棄物総排出量の削減 61% ・廃プラスチック有効利用率 77%	
生物多様性の保全	・事業活動の生物多様性への影響の把握 アセスメントの終了 10拠点完了 ・自社の直接開発で利用した生態系復元へ向け優先拠点でのロードマップ作成 100%完了	・TNFDに基づいた分析を2拠点で完了 ・TNFD分析を完了した対象の2拠点について、分析結果に基づき対応策を検討	
安全衛生	・不休業以上の災害30件未満 ※2 ・新規従業員（就業1年未満）、高齢層（60歳以上）の従業員、 外国人従業員の労働災害（職業性疾病を含む）10件未満 ※2 ・労働災害度数率 0.4以下 ※2 ・重大災害（死亡災害）0件 ※2 ・身体に再生不可能な後遺症を与える災害 0件 ※2	・不休業以上の災害 37件 ・新規従業員（就業1年未満） 7件、高齢層（60歳以上）の従業員 3件、 外国人従業員の労働災害（職業性疾病を含む） 0件 ※外国人従業員は25年9月より集計開始 ・労働災害度数率 0.7 ・重大災害（死亡災害）0件 ・身体に再生不可能な後遺症を与える災害 1件	
健康経営	・アブセンティーズムおよびプレゼンティーズムの改善 ※3	・アブセンティーズム 3.9日、プレゼンティーズム 15.3%	
DE＆Iの推進と働きがい改革	・いきいき度 全社平均 55%(エンゲージメント測定指標) ※3 ・正社員採用女性比率 24% ※4 ・男性育休取得率 85% ※4 ・外部評価：えるぼし認定、なでしこ銘柄、くるみん認定 ※4 ・コミュニケーション指数 45% ※3 ・女性管理職比率 6.8% ※4	・いきいき度 全社平均 54% (エンゲージメント測定指標) ・正社員採用女性比率 24% ・男性育休取得率 75% ・外部評価：えるぼし認定、Nextなでしこ 取得 ・コミュニケーション指数 46% ・女性管理職比率 5.8%	
人権尊重の取組み	・RBA監査におけるゴールド・ステータス取得に向け、活動拠点の選定 および社外監査の受入れと改善	・台湾特格股份有限公司が、RBA VAP監査においてシルバー・ステータスを取得	
サプライチェーン・マネジメント	・重要サプライヤーへのSAQ実施、回収 100% ・Cランクサプライヤーへのエンゲージメント完了 100% ・サプライヤー説明会と監査の実施検討	・2025年度時点では回収率 82.3%（25中計では2年スパンの取組み） ・実施率 100%（2社/2社） ・サプライヤー説明会は2026年度実施予定 監査は引続き検討中	
コーポレートガバナンス	・取締役会実効性評価における前年度指摘の解消率 ※4 ・コンプライアンス社内意識調査における 行動規範の意識率：必要な場面で行動規範を意識している 75%以上	・前年度指摘5項目中3項目の解消に留まる ・コンプライアンス社内意識調査における 行動規範の意識率： 必要な場面で行動規範を意識している 54%	
DXの推進	・事業本部におけるデジタルシフトKPIの達成 ・生成AI利用者の業務改革による業務効率 10%向上 ・SASE（Secure Access Service Edge）のグループ内展開 100%実施 ・システム化によるICT規則の統制強化 ・DX人材の創出 30名以上	・各本部にて計画通りにDX戦略を実行 ・4.0%（2025年12月時点、アンケートによる集計値） ・92%（国内拠点完了、海外拠点計画通り展開中） ・管理者権限の適切な管理により不正利用のリスクを低減。また、暗号化ファイル付きメールの受信を禁止し、 メール送信時の安全なファイル送信機能を導入 ・9名（2026年3月末時点）	