

# Integrated report

三菱製鋼 統合報告書2025

# 2025

# 三菱製鋼グループのアイデンティティ

## 三菱三綱領

三菱創業の精神であり、三菱グループ共通の根本理念です。

しょ き ほう こう  
所期奉公

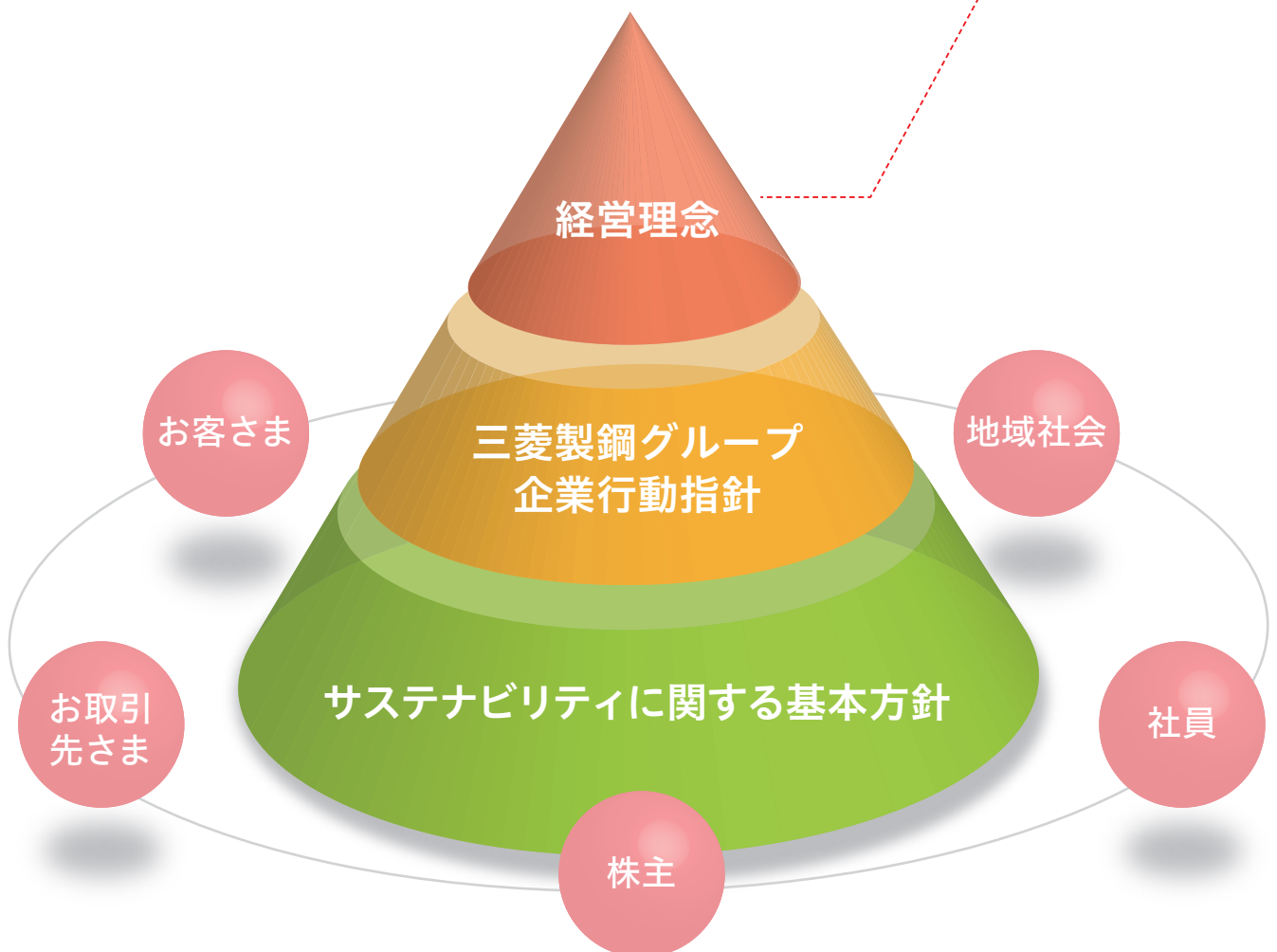
事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献する。

しょ じ こう めい  
処事光明

公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

りつ ぎょう ほう えき  
立業貿易

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。



三菱製鋼グループ企業行動指針については、当社ウェブサイトをご覧ください。  
<https://www.mitsubishisteel.co.jp/company/philosophy/#anc-02>



▶サステナビリティに関する基本方針については、P.23をご覧ください。

## 経営理念

### 1. お客様第一

三菱製鋼グループはお客様に、常により高い品質と機能をより安く、心のこもったサービスでおとどけます。

### 2. 新技術の開発

三菱製鋼グループはより高い技術を追求し、グローバルに競争力のあるものづくりに注力します。

### 3. 人を活かす経営

三菱製鋼グループは多様な人材が活躍できる職場環境をつくり、働きやすく活力に満ちた明るい企業集団をめざします。

### 4. 未来への挑戦

三菱製鋼グループはあふれる情熱と創造力をもって、世の中の変化に果敢に挑戦します。

### 5. 社会への貢献

三菱製鋼グループはコンプライアンス経営を基本とし、環境に配慮した事業活動を通じ、広く社会の発展に貢献します。

#### 当社の存在意義（パーパス）を見つめ直す

当社では現在、自社の存在意義（パーパス）を改めて見つめ直し、より社内外に伝わりやすい形での言語化に向けて議論を進めています。

プロジェクトメンバーとして、若手・中堅社員を中心に、子会社・海外拠点赴任者も含め部署横断的に十数名を選任し「三菱製鋼が何のために世の中に存在するのか」を議論しながら、皆が納得できる答えを探しています。

当社のパーパスを言語化し改めて認識することで、社会の変化が激しい現代において、社員と経営陣が想いを一つにし挑戦を続けながら、未来へと成長していくことを目指します。

社内での議論がまとまり次第、外部のステークホルダーの皆さまにも共有させていただく予定です。



プロジェクトでの議論の様子

# 目次

## 1 イン트로ダクション

- 1 三菱製鋼グループのアイデンティティ
- 3 目次
- 4 統合報告書2025について

## 5 三菱製鋼の価値創造

- 5 トップメッセージ
- 11 三菱製鋼グループの軌跡
- 15 価値創造プロセス
- 23 サステナビリティ経営の推進
- 25 三菱製鋼グループの重要課題  
(マテリアリティ)
- 27 DXの推進

## 29 三菱製鋼を支える6つの資本

- 29 財務資本
- 35 人的資本
- 47 製造資本
- 51 知的資本
- 57 自然資本
- 69 社会・関係資本

## 79 三菱製鋼の事業戦略

- 79 中期経営計画の変遷
- 81 各事業概況

## 89 三菱製鋼の経営基盤

- 89 社外取締役×機関投資家 鼎談
- 93 コーポレート・ガバナンス
- 105 リスクマネジメント
- 109 コンプライアンス

## 111 三菱製鋼の企業情報

- 111 データ集
- 115 拠点一覧
- 116 投資家FAQ
- 117 株式状況
- 118 会社概要・ESG関連の社外評価・  
編集後記

### 表紙デザインのコンセプト

3本の線は、コーポレートカラーの赤、鋼のガンメタリック、サステナビリティの青をイメージしており、120年を超える当社の歴史と、従来の枠にとらわれることなく新たな価値を創造し続けるイノベーションを融合し、未来に向かって広がり続ける当社グループの姿を表現しています。

# 統合報告書2025について

当社は2012年より、当社グループの多様な活動についてステークホルダーの皆さまにより深くご理解いただくことを目的に「CSRレポート」を作成してまいりました。2023年より、持続的な社会の実現に向けた当社グループの活動を財務・非財務の両面からお伝えするコミュニケーションツールとして、価値創造プロセスや財務情報、事業戦略等を加えた「統合報告書」を発行しております。今年度の本報告書では、当社グループの過去・現在・未来にわたる価値創造への取り組みを、その背景となる各資本や強み等とともに紹介しています。今後、ステークホルダーの皆さまとともに価値を創造していくための対話のきっかけにできればと考えております。

当社は引き続き、ステークホルダーの皆さまへの適時・適切な情報開示と積極的な対話に努めてまいります。本報告書が当社グループの相互理解と企業価値を高めるコミュニケーションツールとなれば幸いです。



執行役員 広報・IR部長

倉内 拓哉

## 編集方針

「三菱製鋼 統合報告書2025」は、ステークホルダーの皆さまに当社グループの業績や経営戦略などの財務情報の提供に加え、当社グループの成長を支える経営基盤としての「環境・社会・ガバナンス（ESG）」各分野の非財務情報を統合的にご紹介することで、当社グループが社会に対してどのような価値を提供しているのか、その企業価値向上のさまざまな活動を分かりやすく報告する「統合報告書」として編集しています。編集にあたっては、各種ガイドラインを参照するとともに株主・投資家をはじめとするステークホルダーの方々の意見を反映し、充実した情報の掲載に努めました。また、環境報告や社会性報告の各種データについては、ウェブサイトの「サステナビリティ」でも詳細情報を掲載しています。

## 参考ガイドライン

- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- IIRC「国際統合報告フレームワーク」
- 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言
- ISO 26000（社会的責任に関する手引き）
- ISO 30414（人的資本に関する情報開示のガイドライン）

## 対象期間

2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）  
一部対象期間外の内容も含む。

## 対象範囲

三菱製鋼株式会社を主体とし、国内外の全連結子会社（17社）の活動を対象としています。  
なお、定量情報の集計範囲等については、各ページに記載しています。

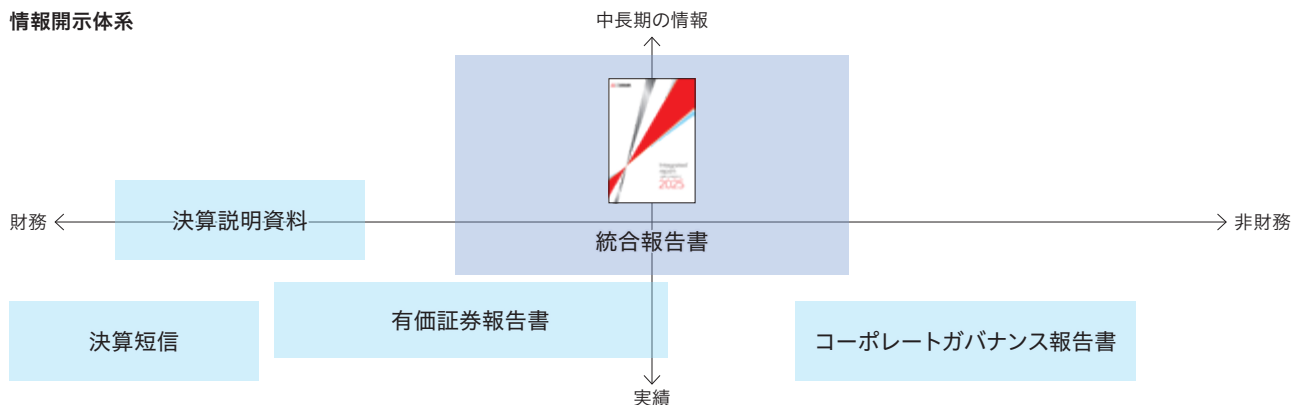
## 対象読者

本報告書は、株主・投資家の皆さま、お客さま、お取引先さま、社員とご家族、当社グループ拠点周辺地域の住民の方々等を対象読者と想定しています。

## 見通しに関する記載についての注意事項

本報告書に記載されている将来に関する記載は、現時点で入手可能な情報に基づいて当社グループで判断したものでありますが、これらにはさまざまな不確定要素が内在しており、実際の業績等は今後さまざまな要因によって大きく異なる結果となる場合があります。

## 情報開示体系



当社ウェブサイト 株主・投資家情報 <https://www.mitsubishisteel.co.jp/ir/>  
サステナビリティ <https://www.mitsubishisteel.co.jp/sustainability/>

## トップメッセージ



代表取締役社長執行役員

山口 淳

## 人材と組織の力を高め 全社一丸の変革で未来を切り拓く。

### 「素材から製品までの一貫生産」と 「お客さま第一の精神」で社会に価値を提供する

2024年は、当社グループにとって多くの拠点が節目の年を迎えた特別な一年でした。国内では、素形材事業の広田製作所が創業100周年、特殊鋼鋼材事業の三菱製鋼室蘭特殊鋼とタイ子会社のMSM (THAILAND) CO., LTD.が創業30周年を迎え、私たちは先人たちが長年積み重ねてきた努力と功績を顧み、偉業を再認識しました。

当社グループのルーツはおよそ120年前に日本最古のばねメーカーとして産声を上げた東京スプリング製作所に遡りますが、現在に至るまでの長きにわたり産業界の発展を支えるサプライヤーとして存在し続けてこれたのは、当社の2つの強みがあったからだと考えています。

その一つが「素材から製品までの一貫生産」です。当

時の日本は、ばねの材料となる特殊鋼を輸入に依存していたため、戦時下で入手が次第に困難となりました。そうした中、私たちの先人は「無いならば自分たちで特殊鋼をつくろう」と、特殊鋼の生産をスタートさせました。ここから、素材である「特殊鋼」から製品である「ばね」までを一貫して生産する当社のビジネスモデルが生まれ、そのノウハウは、「材料と部品の両方を深く理解し、お客さまのニーズに即した最適な提案を行える力」「事業間の連携を通じて付加価値を高めていく力」「性能や品質を両面から追求できる力」という形で現代に引き継がれています。

もう一つの強みは、経営理念の筆頭に掲げている「お客さま第一」の精神です。当社の製品の多くは、自動車や建設機械、電子機器等を構成する部品であり、お客さまである最終製品メーカーを通して社会に価値を提供しています。

例えば、自動車用の巻ばね。安全性や乗り心地、軽量

化による燃費向上、これらを実現するためには、お客さまの要求に沿った高品質なばねが不可欠です。こうした時代によって変化のお客さまのニーズを的確に捉え、それに応えることのできる技術力を磨き続けてきました。引き続きこれらの要素に一層の磨きをかけ、持続的成長の基盤として確立していく考えです。

## 激しい環境変化の中で、 当社の存在価値を発揮していく

そして現代、コロナ禍の脅威が全世界を覆った2020年以降、地政学リスクの顕在化や各種コストの上昇、中国・欧州経済の停滞等、世界は不確実性・不透明性の高い激動の時代を迎えています。

お客さまのニーズにも変化が見られ、ここ数年でカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミー等の環境関連、防衛予算の増額により需要が高まる安全保障分野に加え、近年急速に拡大するAIの普及やデジタル化の進展に伴う電力需要の高まり等、社会課題解決に貢献する製品の需要が急速に増えてきています。こうした変化に柔軟に対応しつつ、社会課題解決を機会と捉え、お客さまの多様なニーズに高い技術力で応え続けることで社会に価値を提供していくことが重要です。

私は入社から30年近くにわたり、素形材・ばね事業で営業職に従事し、その間には素形材部門での事業撤退も経験しました。当時の私にとっては辛く苦しい思い出でしたが、その時の経験から「常に社会やお客さまのニーズを捉え、新たな挑戦を仕掛け続けないと企業の持続的成長は成し遂げられない」と強く感じています。社会・市場環境が大きく変化し続ける中で、挑戦を続けることで

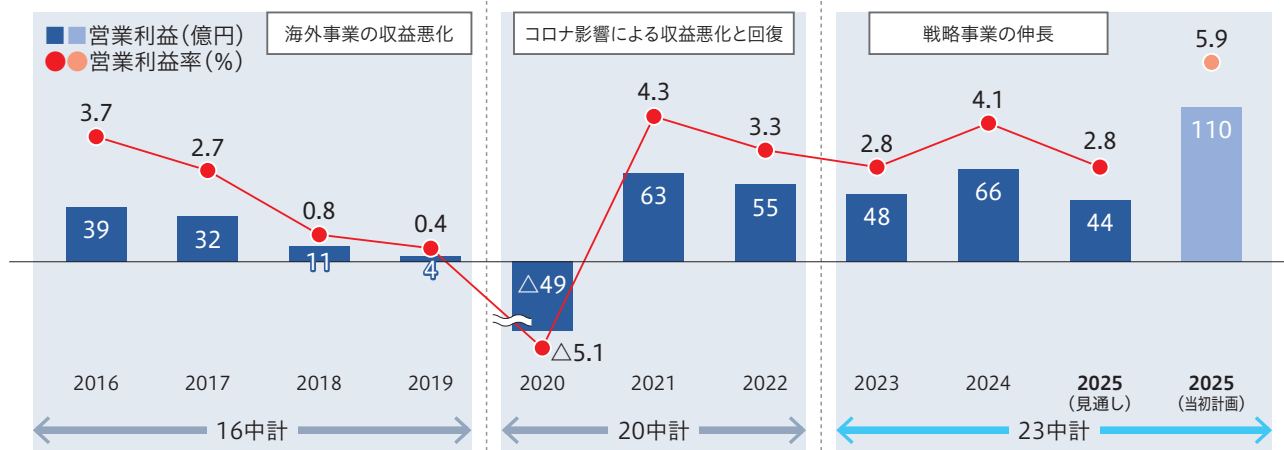
社会における当社の存在価値を発揮し、お客さまとともに価値を協創していくことが、これまで以上に重要になってくると感じています。

また、こうした激しい環境変化に見舞われ柔軟な対応が求められる現代において、社内では足もとの取り組みに集中するだけではなく、目線を上げて会社全体が目指す方向性をしっかり共有し、一体感を強めて前進していくことが重要になります。こうした考えの元、当社では現在、若手から中堅メンバーによるプロジェクトにて、当社の存在意義（パーパス）を改めて見つめ直し、より社内外に伝わりやすい形での言語化に向けて議論を進めています。この取り組みを通じて社員と想いを一つにし、挑戦を続けながら未来へと成長することで、これからも社会へ価値を提供し続ける企業でありたいと考えています。

## 現行中期経営計画は、目標未達の見通しも、 戦略事業による利益成長が着実に進捗

当社は2016年以降、「2016中期経営計画」（2016～2019年度）と「2020中期経営計画」（2020～2022年度）の二つを終了し、現在「2023中期経営計画」（2023～2025年度）を推進中です。「2016中期経営計画」では、自動車メーカーの海外展開加速に合わせたグローバル供給網の構築が大きなポイントでした。これが現在の生産供給体制の礎となっています。一方で、第一次トランプ政権の誕生とともに保護主義が台頭し、自動車メーカーにおけるグローバル拠点の統廃合や現地調達の基本となっていた調達戦略にも変更が生じました。さらに、急速な海外展開にモノづくりの態勢整備が追いつかず、海外子会社の損益が悪化、2019年度には多額の減損損失

営業利益・営業利益率の推移



を計上しました。

こうした外部・内部環境の変化とその対応が遅れた反省を踏まえ、1年前倒しで策定したのが「2020中期経営計画」です。同中計では、海外拠点の止血を重要テーマに早期収益力アップに向けた構造改革を実施するとともに、製品力のさらなる強化を進めました。インドネシアのJATIM社は再建が進み、長らく多額の損失計上が続いていた北米子会社については苦戦が続いたものの、計画期間終盤でようやく営業黒字化の目途が立ちました。一方で当初掲げた数値目標に対しては、売上高は高位に推移したものの、利益面では未達、営業利益率の改善は道半ばとなりました。

こうした2つの中計を経て策定したのが、現行の「2023中期経営計画」です。前中計で残された財務・非財務の課題に取り組みつつ、2030年のあるべき姿に向けた第一弾として、基盤事業の稼ぐ力の強化に加えて、市場の成長が期待できる5つの事業に新規事業を加えた「戦略事業」の育成の推進を掲げました。

2024年度は現中計の2年目、ちょうど折り返し地点に当たります。戦略事業の一つに掲げている精密ばね部品は新分野への拡販が進んだことで収益に貢献したものの、当社の主要需要先である建設機械や自動車向けの需要減により、営業利益66億円と当初の計画（95億円）を下回る結果となりました。

中計最終年度である2025年度でも、精密ばね部品は計画を上回る水準で推移、海外鋼材事業も収益性が向上するなど、戦略事業の収益貢献は着実に進んできた一方で、国内鋼材事業低迷の影響が大きく営業利益目標（110億円）の達成は厳しい状況です。

当中計期間において、「景況感に左右されやすくボラティリティの高い国内鋼材事業への依存」という収益構造の

課題に対し、収益率の良い戦略事業が着実に収益に貢献し始めているとともに、ばね事業の構造改革も進めていることで、その依存度は改善傾向にあります。また、次期中計以降で本格化する戦略事業関連の設備投資も着実に実施してきました。一方で、事業環境変化の影響を大きく受けている現状を踏まえると、2030年のありたい姿実現に向けては、さらにもう一段の取り組みが必要です。

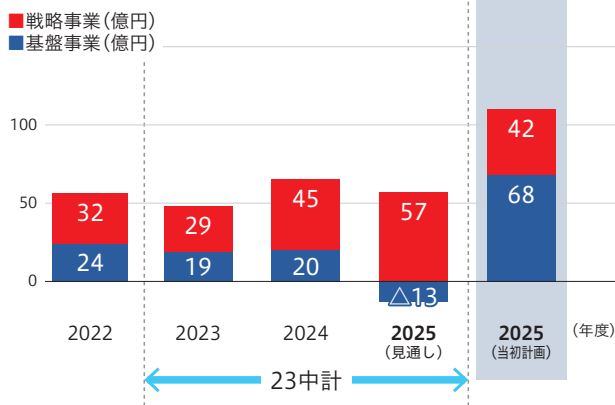
## ROICを導入し、 事業ポートフォリオの最適化を進める

当中計における大きな変化として、ROICを導入し経営の判断材料にしていることが挙げられます。ROICと市場成長率の観点から拠点別の事業ポートフォリオマップを作成し分析、ROIC・市場成長率ともに高い拠点には積極的に資源を配分していく一方で、低採算の事業については生産体制の見直しや製品ポートフォリオのスリム化、時には撤退・売却も視野に、抜本的な対策を講じてROIC改善に努めてきました。2024年度には、低採算が続いていた欧州拠点からの撤退も行っています。

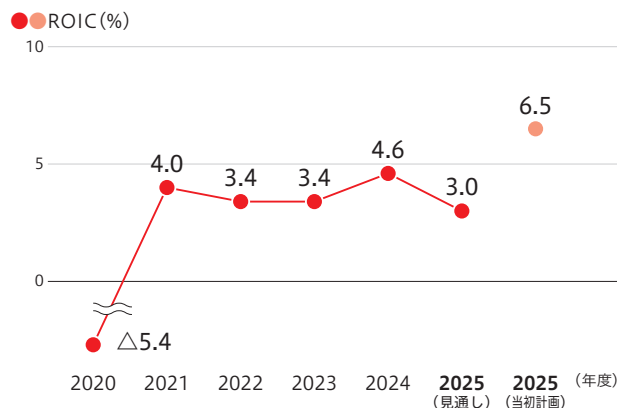
この成果もあり、中計2年間でROICは改善傾向にありましたが、国内鋼材事業の低迷により、中計最終年度となる2025年度のROIC目標6.5%の達成は厳しい状況です。収益力の改善や資本効率の最適化等の取り組みを、次期中計でさらに加速させていく必要があります。

また、社員へのROIC浸透も重要なテーマです。社員向けの教育・周知活動等もあり、現場の部長・課長レベルまではROICの重要性を認識して話ができるようになってきました。これをさらに深めていき、全社一丸で資本効率を意識した経営を推進していきます。

営業利益の推移(戦略事業／基盤事業)



ROICの推移



収益力の改善や資本効率最適化を  
次期中計でさらに加速させていきます。



**策定中の次期中期経営計画は、  
戦略事業の「勝てる領域」を絞り込み、  
人的資本投資を強化**

これらの進捗を踏まえて、2026年度から始まる次期中期経営計画を現在策定中です。現行の「2023中期経営計画」は、2030年のありたい姿を定めそこからバックキャストする形で策定しており、基盤事業の稼ぐ力を強化しつつ戦略事業を育成し、2022年時点で30%に留まっていた戦略事業の事業構成比率を2030年には50%にまで引き上げる方針としていました。

この大きな方向性に変更はありません。一方で、特殊鋼材の国内需要縮小や国内洋上風力分野では大手事業者の撤退が報じられるなど、現中計策定時から外部環境は激変しています。こうした変化を踏まえて、現在議論を進めている次期中計では、戦略事業の中でも成長性と収益性の両立が見込める領域に資源を集中させる等、重点分野を明確化していきます。当社のありたい姿に向けた成長を確実なものにするためには、これまで種まき・育成してきた戦略事業の方向性は維持しつつも、より「勝てる領域」を見極めて重点領域を絞り込み、メリハリをつけて経営資源を投入していきます。

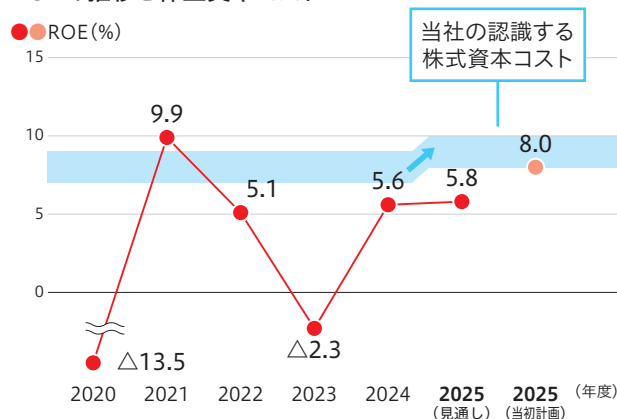
また、当社の成長に向けては、財務基盤の強化と成長投資の両立が不可欠です。キャッシュ・アロケーションの観点では、有利子負債の削減や全社的なCCC※改善活動を推進しているほか、低採算事業のスリム化を通じた

※CCC:キャッシュ・コンバージョン・サイクル

資本効率改善にも取り組んでいます。一方で成長投資については、必要なものはしっかり実行しつつも、そのタイミングについては市場環境や事業の成長性を冷静に見極め、慎重に判断してきました。引き続き次期中計以降でも、当社の課題の一つである財務体質改善と、成長投資、株主還元強化とのバランスを重視したキャッシュ・アロケーションを実施していく必要があると考えています。

さらに、戦略事業を加速させる人的資本投資も重要な課題です。事業戦略に直結した採用、配置計画を明確化し、経営戦略と人材戦略の連動を強化していきます。まずは営業部門と技術開発センターの体制最適化に着手しました。次期中計で本格化する戦略事業の拡大に向け、市場調査や拡販戦略等の営業力と、お客さまのニーズに応え市場の成長に合わせてしっかりとシェアを獲得するた

**ROEの推移と株主資本コスト**





一人ひとりが最大限の  
パフォーマンスを発揮し、  
ともに成長できる強い組織を  
目指します。

めの研究開発・技術力は重要なテーマです。次期中計に  
かけ、人員体制の最適化を進めていくとともに、高機能  
素材、デジタル技術等の重要テーマに関する研修を拡充  
し、必要スキルを計画的に育成するなどの投資を実行し  
ていきます。

また、将来的な事業ポートフォリオシフトに伴い、会社  
全体の体制最適化も考えていく必要があります。先ほどお  
話した重点領域の見極めに合わせて、より最適な人員体  
制はどうあるべきか、さらに社内で議論を深めていきます。

### 収益力の強化と資本コスト引き下げで 「PBR=1倍以上」へ

一方で、現中計で掲げていた「PBR=1倍以上」に対  
しては、足元でも依然として0.6倍程度に留まっており、  
目標達成に向けては高いハードルとなっています。さらに  
来年には次期TOPIXへの移行が予定されていますが、足  
元の株価水準では見直し後の基準を満たしていないのが  
現状です。企業価値をなかなか向上できていない点につ  
いては、経営陣も非常に重要な課題として危機意識を  
持っており、PBR=1倍以上に向けた変革をよりスピード  
感を持って進めTOPIXの基準充足も図るべく、取締役会  
や経営会議等で日々議論を深めています。その中で、大  
きな要因の一つとして考えているのが、市場から求めら  
れている収益水準を安定してあげられていない点です。

現中計策定時点では、当社の株主資本コストをおよそ

8%と認識しましたが、その後の投資家の方との対話を通  
じて、当社固有のリスク要因を再評価し「最低でも8%」  
と認識を改めました。これに対し、今中計期間の3年間で  
はその最低ラインを上回るROE8%達成も厳しい状況で  
す。またこれまで当社の業績は、基盤事業である国内鋼  
材事業をはじめ景況感に大きく左右される傾向にあり、  
これが業績ボラティリティの高さや業績予想の精度に悪  
影響を及ぼし、資本コスト上昇の一因にもなっていると  
考えています。

次期中計では、収益力の強化とともにこうした当社の  
不確実性の解消も重要なテーマです。それには戦略事業  
を育成し、将来を支える重点事業を確立させ、特に景況  
感に大きく左右される国内鋼材事業だけに頼らないレジ  
リエントな収益体質を構築することが必要と考えていま  
す。現中計で掲げた「稼ぐ力の強化」によるマージンの  
改善については、一定程度の手応えを感じています。今  
後は海外ばね事業の構造改革をもう一段進め、低採算事  
業を縮減し、収益性の高い戦略事業にその資金を振り向  
けていきます。さらに、当社の技術力を活かして特許を  
取得した精密ばね部品のような、より高付加価値な事業  
をさらに増やしていくことも必要です。そのためには戦略  
事業の研究開発に積極的にリソースを投入し、お客さま  
のニーズに応えられる「勝てる領域」を見極め、メリハリ  
をつけて育成を進め、収益として着実に結果を出してい  
く。次期中計に向け、こうしたより説得力のある成長ス  
トーリーの方針を進めています。

## 「個」を最大限に活かす 「組織」強化を進めていく

当社の成長を支え、未来を切り開くのは、他ならぬ社員一人ひとりの力です。一方で「個の力」を最大限発揮するための「組織力」も当社の大きな課題だと感じています。特定個人の能力に頼る組織でなく、各自が仕事にやりがいを持って主体的に活躍し、自ら成長したいと思える職場環境を作り上げ、そこで働く全員で大きな課題に向かっていける組織を実現することは、今の当社にとって最も重要なテーマであり、私の使命だと考えています。

この大切さを改めて実感したのが、昨年末に訪問したインドネシアのJATIM社での出来事です。同社は、一時期の赤字体質から立ち直り、現地の厳しい市場環境の中でも着実に成長を遂げています。これを実現したのが、まさに現地の「人材」そして「チーム」の力でした。必ずしも経験が豊富とは言えないメンバーも多い中で難局に直面した彼らは、それらを打破すべく未経験な分野にも果敢に挑戦するとともに、一人で解決できないことはチーム皆で協力し合ってそれを乗り越えていきました。日本からの駐在員と現地スタッフとが一体となり、無駄を削減し、製造の効率化を進めることで「製造プロセスの改善」に取り組み、目に見える成果を出していました。異国の地で言葉や文化の壁を乗り越え、イキイキと働く姿を目の当たりにし、私は改めて「人材の成長が企業の成長そのものだ」という想いを強くしました。

先日、再びJATIM社を訪れましたが、日本からの駐在員も現地のスタッフも、皆前向きで目が輝いており、彼らなら今後のJATIM社の明るい未来を築いていってくれるだろうと確信しました。社員一人ひとりの力を引き出し成長の機会を提供することが、会社の成長につながった理想的なモデルです。

こうした「人材の活躍」の輪をさらに広げていく一つの取り組みとして、就任時から継続的に各事業所を訪問して「タウンホールミーティング」を開催し、現場の社員と直接対話して生の声を聴き、それを経営に反映させる努力を続けています。数年前に比べ、社員からの質問や要望がより質の高いものになってきており、改善の効果が少しずつ出始めているのを実感しています。また、一昨年から実施しているエンゲージメントサーベイでも、過去最高水準の質上げをはじめとする「人材への投資」については、一定の満足度が確認できたものの、全体スコアとしてはまだまだ満足のいく水準ではありません。社員が会社に

期待する声に真摯に耳を傾け、それに応えていくことで、会社と社員の信頼関係をさらに強固なものにしていきます。そして、一人ひとりが最大限のパフォーマンスを発揮し、ともに成長することで、どんな困難にも立ち向かえる強いチームを目指します。

こうした信頼と成長の積み重ねが、会社全体の力を引き上げ、さらなる成果を生み出します。そして、社員が成長し能力を最大限発揮することで会社が儲かり、その利益を社員に還元する、この循環を「仕組み」として定着させることで、持続的に高いパフォーマンスを発揮する会社に変革していきます。

## 「人を活かし、技術を活かし、時代の波に 乗り続ける」を実現し、次なる飛躍へ

ここまでお話ししてきた通り、現中計の策定当初から事業環境が大きく変化していますが、その中でも将来に向けた種まきは着実に進めてきました。これらを来年度からの次期中計で花開かせていく、その方向性は揺らいでいません。持続的な成長に向けて、稼ぐ力をさらに強化していくとともに、次期中計では、2030年に向けてより「勝てる領域」を見極め、将来を支える重点事業を確立させることで、環境変化に対するレジリエンスを高めていきます。そして着実に結果を出していくことで、ステークホルダーの皆さまの信頼と期待感を高めていきたいと考えています。

当社の2030年のありたい姿に向けたスローガン「人を活かし、技術を活かし、時代の波に乗り続ける」を具現化すべく、当社が持つ資本を最大限活用し、お客さまの多様なニーズに応えることで社会課題を解決していく、これが当社の目指す姿です。実現に向け私が先頭に立ち、社員一丸になって邁進していきます。

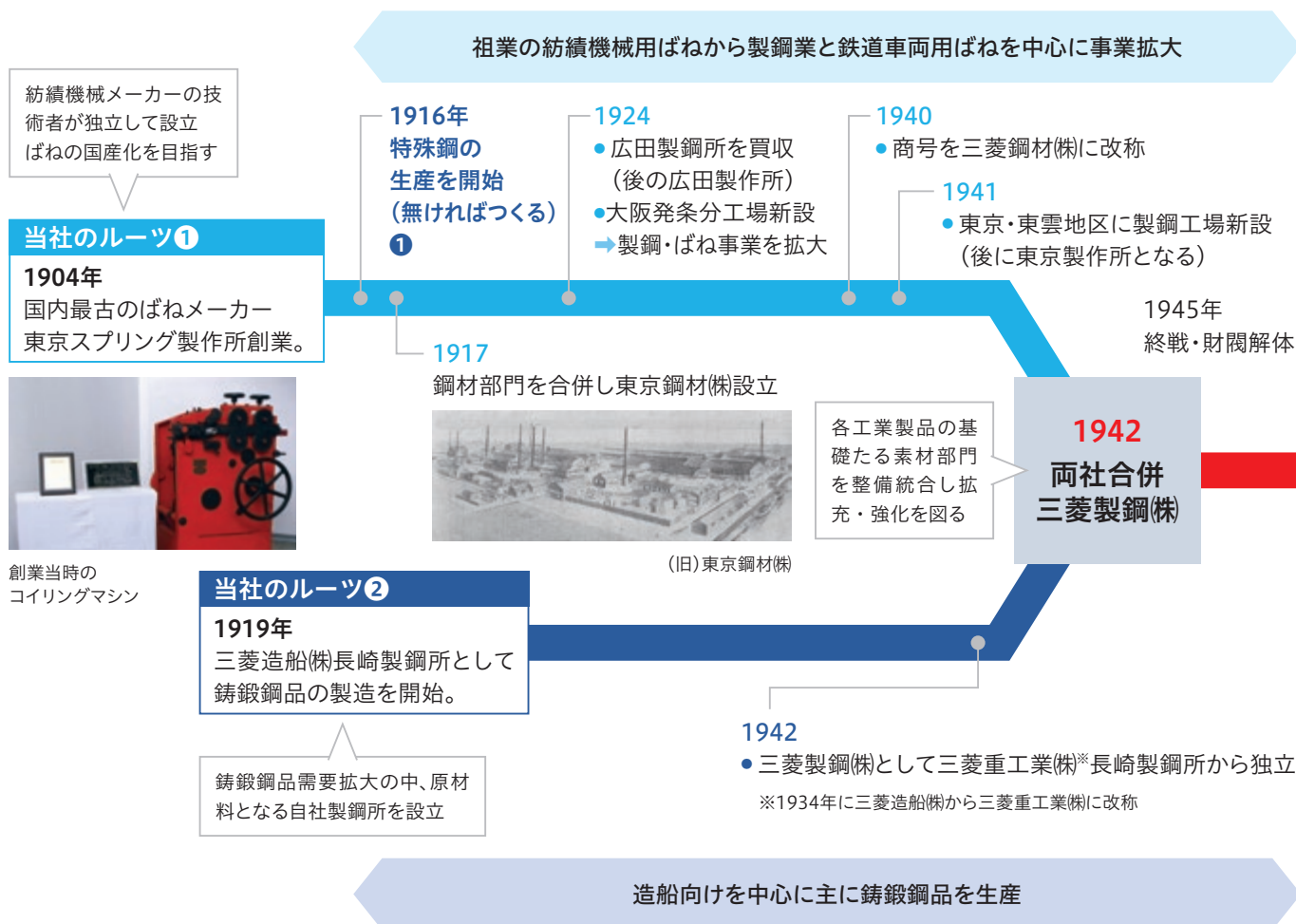
なお、本報告書の発行を含む当社グループの情報開示・発信については、これまで株主・投資家の皆さまから多くのご意見やご示唆をいただいております。その内容を経営に反映すべく努めてきました。引き続きこうした双方向のコミュニケーションを充実させ、皆さまからの声を経営に活かしていく所存です。

ステークホルダーの皆さまには、当社グループのさらなる発展にご期待いただき、長きにわたるご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 三菱製鋼グループの軌跡

当社グループの歴史は、1904年（明治37年）に日本最古のばねメーカーとして誕生した東京スプリング製作所から始まりました。以来120年を超える歴史の中で時代の変化に柔軟に対応し、事業の幅を広げ成長を遂げてきました。

### 1900年代～「素材から製品まで」の礎となる黎明期



#### ① 無ければつくる

紡績機械用の小さなばねの製作から三菱製鋼の120年を超える歴史は始まりました。当時の日本は、ばねの材料となる特殊鋼を輸入に依存していたため、第一次世界大戦時下で入手が次第に困難となりました。

そうした中、私たちの先人は「無いならば自分たちで特殊鋼をつくろう」と、特殊鋼の生産をスタート。失敗を恐れず何事にもチャレンジする精神は、三菱製鋼の事業の原動力です。また、「素材である特殊鋼から製品であるばねまで一貫して生産する」という当社のビジネスモデルはここから生まれ、そのノウハウは、現代にまで当社の強みとして引き継がれています。



昭和初期のばね製造作業

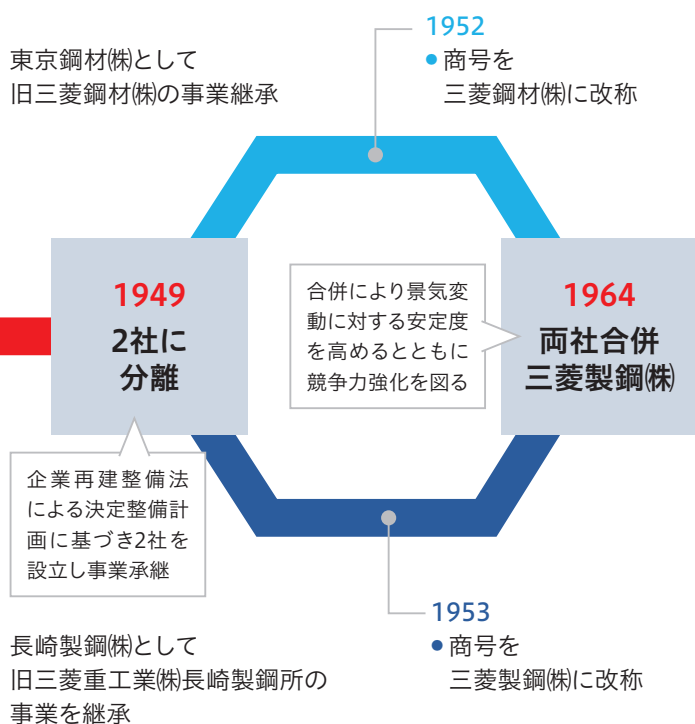
そしてさまざまな社会問題が顕在化し環境が急速に変化する現代において、当社は新たな転換期を迎えています。次の100年を目指して、これまで培ってきたさまざまな資本を最大限活用し、社会に価値を提供し続けることで、持続的な成長と企業価値の向上を実現してまいります。

## 1950年代～事業構造の転換と新事業の展開による成長

### 事業構造の転換 ②

ばね事業の構造変化(自動車向け拡充や精密ばねへの進出等)

### 新事業への参入



### 事業構造の転換 ②

電力・鉄鋼・機械等 各産業部門の受注を拡大

### 1960年代

精密ばね子会社の設立・資本参加

### 1970年代

新分野への進出(現在も続く事業の誕生)

- 高磁力湿式ドラム型磁選機
- タイヤプロテクター
- 世界最大級のクラムシェルバケット
- 防振装置 等

旧長崎製鋼所の事業から機械組立品関係の事業を独立。

### 1975

三菱長崎機工(株)設立



### 1960～70年代

海外メーカーとの技術提携

### 1978

インドスプリング社と技術提携し、インドネシアで板ばねを生産(現在のJATIM社一貫生産の礎となる)

### 1981

英国メーカーとの技術提携により、広田製鋼所にて特殊合金粉末の製造を開始

## ② 事業構造の転換

終戦を機に、当社の事業構造は大きく変化しました。重厚長大産業である当社は、時代背景もあり軍需産業への依存が大きかった部分もありましたが、終戦を機に、民需への転換を進めます。

ばね部門では、自動車向けばね設備の拡充を進めたほか、1960年代からは将来性に注目して精密ばね事業への参入を行います。一方で、従来より高いシェアを誇っていた鉄道車両用ばねについてもその高い品質が評価され、日本を代表する鉄道「新幹線」でも当社のばねが採用されています。

鍛鍛鋼品部門でも、大型の造船向け製品の需要が減っていく中で、電力・鉄鋼・機械等の各産業部門の受注拡大を進め、1970年代にはより付加価値の高い機械組立品の製造販売へのシフトを進めました。

また、1960～70年代にかけては海外企業との技術提携も積極的に進めました。現在戦略事業の一つとして掲げている特殊合金粉末もその一つがきっかけでした。



自動車用巻ばね



特殊合金粉末

## 1980年代～海外への進出と国内事業再編

### 1980年代

自動車向け  
スタビライザ生産開始



### 1990年代半ば～

ビデオカメラ向けに  
高機能ヒンジの生産開始  
(精密ばね部品の技術応用)



### 2000年代半ば

携帯電話用2軸ヒンジ及びビデオカメラ向けに  
国内シェア1位を誇る



MSM(THAILAND)CO.,LTD. MSMPhilippinesMfg.Inc.



### 1994

- タイに合弁会社を設立  
(のちのMSM(THAILAND)CO.,LTD.)

### 1995

- フィリピンに精密ばね部品の  
生産販売拠点を設立  
(のちのMSMPhilippinesMfg.Inc.)

### 1986

- 精密ばね部品の一層の強化を図るべく、関係会社を統合し  
プレジジョンスプリング(株)設立(2005年に吸収合併)

1980年代～  
日系自動車メーカーの欧米進出

### 海外展開(北米への進出) ③

#### 1986

カナダ現地法人との間に合弁会社を設立し、ばね事業として海外進出

#### 1991

同パートナーとアメリカに現地合弁会社設立

#### 2009

合弁先から株式を取得し子会社化し、社名をMSSC CANADA、MSSC USと変更



MSSC CANADA INC.



MSSC US INC.

東京・東雲地域再開発の流れを機に、工場  
移転で生産能力増強に向けた工場拡張

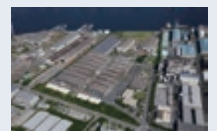
### 国内事業の再編

#### 1993

千葉製作所を新設し、東京製作所からばね事業部門を移設

#### 1994

東京製作所の特殊鋼鋼材事業部門を室蘭市に移転し、三菱製鋼室蘭特殊鋼(株)に製造を移管



千葉製作所  
(千葉県市原市)



三菱製鋼室蘭特殊鋼(株)  
(北海道室蘭市)

### ③ 海外展開

1986年、当社のばね事業がカナダに生産拠点を設立しました。それまでも、海外メーカーとの技術提携や、現地の情報収集に向けた事務所設立等はありませんでしたが、生産拠点としての本格的な進出はこれが初となります。1980年代～日系自動車メーカーの欧米進出が進んだことによる現地調達ニーズに応える形で進出、その後アメリカにも拠点を設立しました。

2000年代に入ってからはその流れがさらに加速、中国、インド、メキシコ、ドイツ等、自動車メーカーの海外進出に合わせばね事業のグローバルサプライヤー化を進めました。

一方で特殊鋼鋼材事業も、ASEANの成長市場を捕捉すべく、2014年にインドネシアの現地鋼材メーカーに資本参加を行います。2018年には連結子会社化、一時期は技術・品質面での苦戦もありましたが、2021年には営業黒字化し、足元では安定的に収益に寄与しています。

## 2000年代～海外展開の加速

## 2020年代～持続的な成長へ

### 海外展開(自動車メーカーの海外進出に合わせたばね事業のグローバルサプライヤー化) ③

2006 中国に寧波菱鋼彈簧有限公司設立

2014 インドにMSM SPRING INDIA PVT.LTD.と、5S社※の2社を設立

2016 メキシコにMSSC MFG MEXICANA,S.A.DEC.V.設立

2018 ドイツのばねメーカーを買収  
(MSSC Ahle GmbH)

※Stumpp Schuele & Somappa Auto Suspension Systems Pvt.Ltd.  
(持分法適用会社)



寧波菱鋼彈簧有限公司



MSM SPRING INDIA PVT.LTD.

2025

- 5S社新工場設立  
(自動車向けばねの生産能力増強)

2016

- 千葉製作所構内に技術開発センターを新設



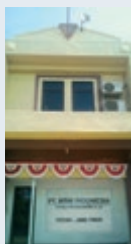
2024

- 海外事業の構造改革の一環でドイツばね事業より撤退

### 海外展開(特殊鋼鋼材事業の海外進出) ③

2006

インドネシアに販売会社であるPT. MSM INDONESIA設立



2014

インドネシアの特殊鋼電炉メーカーPT.JATIM TAMAN STEEL MFG.(JATIM社)へ資本参加

2016

PT.MSM INDONESIAのジャカルタ支店設置

2018

JATIM社の株式を追加取得し、連結子会社化



2023

財務基盤強化と生産能力向上に向け、JATIM社への増資を実施



JATIM社の生産設備

## 持続的な成長へ

当社は、1904年の東京スプリング製作所創業に始まる120年を超える歴史において、世界大戦の勃発から終戦、日本の高度経済成長期から産業のグローバル化と、社会環境の変化とお客さまの多様なニーズに対応し、信頼と技術を積み重ねてきました。そして現在、社会がさらに多様化・複雑化する中で、当社は新たな転換期を迎えています。

これまで長らく当社の事業を支えてきた「国内鋼材」と「自動車用ばね・スタビライザ」を基盤事業に据えつつ、これまで培ってきた技術をベースとして「海外鋼材」「商用車・車両用ばね」「特殊合金粉末」「洋上風力関連」「精密ばね部品」を戦略事業と位置付け、成長市場の需要や社会課題の解決に応えていきます。



商用車向けを中心に納入している板ばねは車両向けとして創業初期から生産



洋上風力発電関連製品に対応する三菱長崎機工(株)の大型加工設備

## 価値創造プロセス

経営理念（「お客さま第一」「新技術の開発」「人を活かす経営」「未来への挑戦」「社会への貢献」）  
を体現する当社のビジネスモデル

### インプット

#### 財務資本

📖▶P.29

資本効率向上でキャッシュを創出し、資本へ再投資

#### 人的資本

📖▶P.35

事業活動の源であり、人への投資を積極的に推進

#### 製造資本

📖▶P.47

グローバル展開と独自の保有設備でモノづくり力を発揮

#### 知的資本

📖▶P.51

積み上げてきたノウハウと新たな発想を融合してイノベーションを創出

#### 自然資本

📖▶P.57

環境負荷低減で持続可能なサプライチェーンを構築

#### 社会・関係資本

📖▶P.69

長年の創業で積み重ねた信頼関係をさらに強固に

ありたい姿に向けた資本の強化

📖▶P.17

### 当社のビジネスモデル 📖▶P.19



経営理念 📖▶P.1、経営基盤 📖▶P.89

120年以上にわたる長い歴史の中で当社は、創業当時から続く「素材から製品までの一貫生産」をコアとした「開発・設計する力」「モノづくりの力」「協創する力」で強みを発揮し、社会に価値を提供してきました。

当社はこれからも持てる資本を最大限に活用し、お客さまとともに社会課題解決に向けた新たな価値を創出していくことで、企業価値向上を図るとともに、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

## 協創する力

社会に応える  
価値を届ける

人的

社会・関係

自動車

建設機械

## アウトプット

### 基盤事業



国内鋼材



自動車用ばね・スタビライザ

### 戦略事業



海外鋼材



商用車・車両用ばね



精密ばね部品



特殊合金粉末



洋上風力発電関連



新規事業(イントレプレナー育成)

## アウトカム

### 持続可能な 社会の実現



## 企業価値の創出

|     |                      |
|-----|----------------------|
| 財務  | 2030年のありたい姿          |
|     | 売上高: <b>2,200</b> 億円 |
|     | ROE: <b>10</b> %     |
|     | <b>PBR向上</b>         |
| 非財務 | ●カーボンニュートラルの実現       |
|     | ●ブランド価値向上            |
|     | ●ステークホルダーとの関係強化      |

## 社会価値の創出 P.21

持続可能な  
地球環境への貢献

安全で快適な  
モビリティ社会の  
実現

暮らしやすい  
社会の実現

## 資本強化に向けた取り組み

当社グループでは、保有する6つの資本について、ありたい姿と経営目標の実現に向けた資本強化の取り組みを進めることで、社会に生み出す価値の最大化を図っています。

|                                                                                                         | 保有する資本（2024年度末）                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>財務資本</b>  P.29      | ROE:5.6%<br>営業CF:60億円<br>総資産: 1,387億円<br>自己資本比率:30.8%                                                                                         |
| <b>人的資本</b>  P.35      | 従業員数(連結:3,841名、単体681名)<br>女性従業員比率:13.7%(単体)<br>キャリア採用従業員比率:23.6%(単体)<br>従業員エンゲージメントスコア<br>(2023年度からの改善率:6.2%)<br>人的資本ROI:52%                  |
| <b>製造資本</b>  P.47    | 生産拠点数:国内4拠点・海外8拠点(グローバル生産・供給網)<br><b>【保有設備の特長】</b><br>素材から製品までの一貫生産設備<br>大型製品が生産・加工可能な設備                                                      |
| <b>知的資本</b>  P.51    | コア技術である「素材」・「加工」技術と双方保有によるシナジーの発揮<br>戦略事業に関する試験研究テーマ数:34件(2024年度)<br>新規事業創出に向けた公募型研修<br>(24年度応募アイデア:26件)                                      |
| <b>自然資本</b>  P.57    | 原材料投入量:474千t(2024年度)<br>(鉄鉱石・原料炭を原料とする鉄源溶銑等)<br>※三菱製鋼及び三菱製鋼室蘭特殊鋼㈱<br>全エネルギー消費量:1,314GWh(2024年度、連結)<br>取水量:5,719千m <sup>3</sup> (2024年度、連結)    |
| <b>社会・関係資本</b>  P.69 | 長期安定した顧客基盤(国内外の建設機械・自動車メーカー等)<br>国内外・多業種に及ぶサプライチェーン<br>株主数:13,520名(2025年3月末)<br>株主・投資家との対話:32件(2024年度)<br>地域社会との共生<br>学術・研究機関との共同研究、業界団体等への参画 |

また2025年4月付の組織改編により、組織横断的な施策・資源配分等の総合調整機能について経営企画部の役割を強化することで、全社視点の最適化を推進し、当社の持続的成長を加速させる体制を整備しています。

| 資本強化に向けた取り組み                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ありたい姿                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●事業ポートフォリオの最適化<br/>(ROICと市場成長率の高い戦略事業の育成)</li> <li>●ROIC経営の推進と浸透<br/>→CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)改善活動、社員への教育活動等</li> <li>●株主資本コストの引き下げ<br/>→業績ボラティリティの低減と業績予想精度の向上<br/>情報開示の拡充と成長性の訴求</li> <li>●成長投資と財務体質改善、株主還元強化のバランスを重視した<br/>キャッシュ・アロケーション</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>●株主資本コストを上回るROE創出<br/>(エクイティスプレッド拡大)<br/>(2025年度予想:5.8%、2030年度目標:10%)</li> <li>●キャッシュ創出による各資本への再投資<br/>(設備投資、人材投資等)</li> <li>●適切な株主還元<br/>(2025年度方針:配当性向40%、1株当たり下限値80円/年)</li> <li>●財務体質改善による財務リスク低減<br/>(2030年度自己資本比率目標:40%)</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●挑戦する個の育成<br/>→“個”を活かすマネジメントサイクルの確立</li> <li>●会社と社員の相互信頼が向上する組織づくり<br/>→“個”を活かす職場環境づくり(心身の健康と安全を含む)</li> <li>●組織のパフォーマンスを最大化させる文化の醸成<br/>→DE&amp;I推進とミドルマネジメントの強化</li> <li>●戦略事業育成に向けた人材ポートフォリオの最適化<br/>→営業・研究開発部門から最適化に着手</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>●イノベーションの創出</li> <li>●組織パフォーマンスの最大化(生産性の向上)</li> <li>●人材配置最適化による戦略事業育成の加速</li> </ul>                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●設備投資(2024年度実績:42億円)<br/>→戦略事業への積極投資</li> <li>●工場DXの推進<br/>→省人化・効率化、データの蓄積と解析、品質向上</li> </ul>                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>●競争力強化(生産能力・効率向上)</li> <li>●お客さま満足度向上(品質の向上)</li> <li>●生産効率改善による環境負荷低減</li> </ul>                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●研究開発投資(2024年度実績:17億円)</li> <li>●開発DXの推進(試験スピードアップ、解析精度向上等)</li> <li>●研究開発人材の育成と最適配置<br/>→戦略事業に必要なスキル習得と人材採用・配置転換</li> <li>●外部機関との連携(産学連携等)</li> <li>●知財活動の強化(技術シーズの早期発見と権利化促進)</li> <li>●新規事業アイデアの事業化に向けたプロジェクト推進</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>●付加価値の創出</li> <li>●イノベーションの創出(技術革新と新製品・新規事業の開発)</li> <li>●ブランド価値の向上</li> </ul>                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●自然資本への依存度軽減<br/>→資源の効率的利用と生産効率向上<br/>副産物の利活用等によるサーキュラーエコノミーの実現</li> <li>●負のアウトプット最小化<br/>→カーボンニュートラルに向けたGHG排出量削減<br/>産業廃棄物・排水等の削減、生産工程の省エネ化、<br/>ICP(インターナルカーボンプライシング)の導入</li> <li>●社会の環境負荷低減に資する製品・サービスの開発・提供<br/>(再生可能エネルギー・サーキュラーエコノミー関連等)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●持続可能なサプライチェーンの確立</li> <li>●2050年カーボンニュートラルの実現<br/>2024年度GHG排出量: 331千t(Scope1・2)、<br/>1,951千t(Scope3)<br/>2030年度で50%削減目標(2013年度比)</li> <li>●環境関連機会の獲得<br/>(環境関連製品やグリーン製品の売上拡大)</li> <li>●環境関連リスクの低減<br/>(炭素税等のコスト増、レピュテーションリスク等)</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●「素材から製品までの一貫生産」の強みを活かした提案と課題解決</li> <li>●サプライチェーン向けガイドラインの周知・調査実施等</li> <li>●株主・投資家との積極的・建設的な対話</li> <li>●情報開示の強化による情報格差縮小</li> <li>●地域貢献・交流活動</li> <li>●外部機関との連携、業界団体・イニシアチブ等への参画</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>●お客さまとの関係強化</li> <li>●持続可能なサプライチェーン構築</li> <li>●資本コストの低下と適正株価の形成</li> <li>●建設的な対話の実現とフィードバックの反映による経営の質向上</li> <li>●地域社会との良好な関係構築</li> <li>●外部ステークホルダーとの関係強化によるイノベーションの創出</li> </ul>                                                         |

## ビジネスモデルを支える3つの力

当社グループは120年を超える歴史の中で、時代によって変化するお客さまの多様なニーズに応え続けることで、長期的な信頼関係を獲得するとともに、「開発・設計する力」「モノづくりの力」「協創する力」を磨き、成長を続けてきました。これらの3つの力をさらに強化し、相互に高めあうとともに、創業当時から続く「素材から製品までの一貫生産」のシナジーにより、これまで以上に競争力を発揮し、社会に新たな価値を生み出していきます。

### 開発・設計する力

#### 培った技術で価値を生み出す

営業部門とともにエンジニアが直接お客さまのニーズを発掘することで、お客さまの課題を解決する最適な提案を実現しています。また、お客さまの製品開発の初期段階から設計に参画し、素材と加工の両面から製品性能を追求するとともに、エンジニアと製造部門の連携を深めることで、お客さまの求める機能や特性を実現しています。

さらに、これまで培ってきた技術をベースに、事業間シナジーや産学連携等も活用した新たな発想でイノベーションを創出し、社会の課題を解決する価値を生み出しています。

今後も、お客さまや社会の動向に加え、モノづくりにおける課題を的確に把握し、新素材開発や製造プロセスの革新等、ニーズドリブンで研究開発を深化させることで、当社の技術力を磨き続けていきます。

### モノづくりの力

#### 卓越した技術で価値をカタチづくる

素材と加工をコアに積み重ねてきた高度な技術と、自動車用ばね等の重要保安部品を担ってきた高い品質で、お客さまとの長期にわたる信頼関係を構築するとともに、社会のニーズに応える価値をカタチにしています。また、製造部門と設計・開発部門とが連携し、特に大型製品の加工や、設計から組み立てまでの一貫生産等でも当社の存在感を発揮し、お客さまの多様なニーズに応えています。

今後も、サプライチェーン全体での連携を深め、調達から製造、供給までを最適化するとともに、お客さまの期待を超える技術にこだわり抜き、当社のモノづくりの力を進化させていきます。

### 協創する力

#### 社会に応える価値を届ける

自動車や建設機械等の最終製品を構成する部品の開発・設計・製造・供給を通して、お客さまと社会に応える価値を協創しています。

経営理念に掲げる「お客さま第一」の精神で、製品開発の初期段階から参画してお客さまの課題に向き合い、素材と加工の両面から多様なニーズに最適な提案を行っています。さらに、お客さまの要望に沿った仕様の製品を高い品質で安定供給することで、長年にわたりお客さまと強固な信頼関係を構築してきました。

今後も、多様なステークホルダーの声に耳を傾け、当社の「開発・設計する力」「モノづくりの力」を結集して課題に応えることで、社会に価値を届けていきます。

- 素材と加工のノウハウを保有することで、両面から製品の性能を追求することが可能です。  
例：自動用ばねの軽量化に対し、形状設計・工法並びに素材面からのアプローチも可能
- 多様な要素技術を保有しており、各分野の技術を融合させることで、従来の枠にとらわれない開発・設計を実現し、イノベーションを創出します。



- 自社材の使用による価格競争力・品質・リードタイム等の向上を実現します。  
例：協力会社も含めたインドネシアにおける板ばねの一貫生産モデル
- 素材技術を生かした高度な加工技術で優位性を発揮しています。  
例：機器装置事業を担う三菱長崎機工(株)では、ルーツとなる製鋼技術をベースとした熱処理技術で競争力を発揮
- 材料の外部調達時にも素材のノウハウを活かすことで、最適な資材調達を実現しています。  
例：海外現地法人における現地材調達メーカーの選定



- 当社の特長である素材技術と加工技術のシナジーが「モノづくりの力」「開発・設計する力」において発揮されることで、お客さまのニーズに応える最適提案を実現しています。  
例：材料納入先の加工工程における課題解決の提案、お客さまの製品ニーズに対し材料メーカーの視点で提案
- お客さまのニーズに材料から製品まで一社で対応することができることで、幅広い優良な顧客基盤を獲得しています。



## 三菱製鋼が生み出す社会価値

当社グループは、特殊鋼鋼材事業、ばね事業、素形材事業、機器装置事業の4事業で構成され、自動車や建設機械をはじめとする幅広い分野向けに製品を提供することで、社会に価値を提供しています。

### 持続可能な地球環境への貢献

#### 再生可能エネルギーの普及に貢献

- 「大型化に対応」できる強み → 洋上風力発電向け製品を供給 **戦略事業**



風車の胴体部  
機器装置事業



洋上風車建設時に使用する自己昇降式作業台船(SEP船)昇降装置  
機器装置事業

- 潮流発電分野にも進出



国内初の大型潮流発電機商用化に向けた実証実験の施工協力  
機器装置事業

出典:環境省「潮流発電による地域の脱炭素化モデル構築事業」

#### サーキュラーエコノミーに貢献

- 磁力選別機



金属資源を効率的に回収・再利用することで廃棄物を減らし、資源循環を促進  
機器装置事業

- シュレッダーハンマー

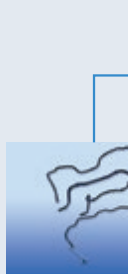


鉄製品のリサイクル工程において自動車等の破砕時に使用  
素形材事業

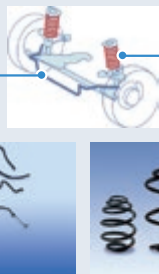
### 安全で快適なモビリティ社会の実現

#### 重要保安部品である「ばね」で安全性と乗り心地向上に貢献

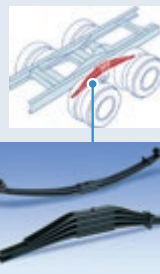
ばね事業



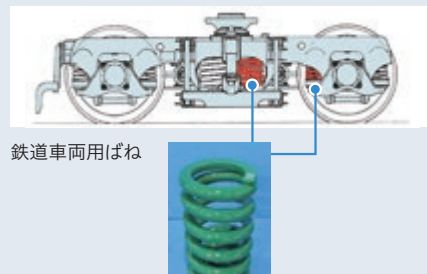
自動車用スタビライザ



自動車用巻ばね



トラック用板ばね



鉄道車両用ばね



#### インフラや産業の発展で社会を支える

##### 建設機械

- 過酷な環境下での使用に高い耐久性と品質で貢献 **特殊鋼鋼材事業**  
**ばね事業**



旋回輪に使われる特殊鋼



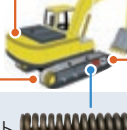
油圧シリンダーに使われる特殊鋼



ヨークに使われる特殊鋼



スプロケットに使われる特殊鋼

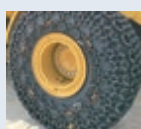


建設機械用太巻ばね



アイドラーに使われる特殊鋼

- お客さまの多様なニーズに対応 **部品事業**



タイヤプロテクター



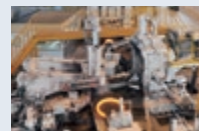
油圧ショベル用路面保護ゴムパッド

##### 産業分野

- 産業・工作機械向け鋼材や、鍛圧機械等の生産設備で産業の発展に貢献



鍛圧機械  
機器装置事業



リングローリングミル  
機器装置事業



産業・工作機械向け特殊鋼 **特殊鋼鋼材事業**

### 暮らしやすい社会の実現

※部品事業はセグメント区分上はばね事業に属しています。

特殊鋼鋼材事業

ばね事業

素形材事業

機器装置事業

## EVの普及に貢献



「バッテリー搭載による車体重量増」の課題に「ばねの軽量化」で応える

ばね事業

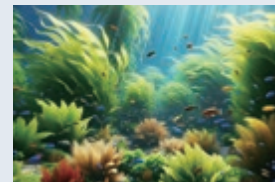
## 製鋼スラグで海を再生



磯焼けした海



スラグ



豊かな海

## お客さまの生産工程におけるCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献



「焼入れ」「焼戻し」等の工程を不要とする鋼材の提供

特殊鋼鋼材事業

## 自社排出量削減によるカーボンニュートラル製品等の開発



特殊合金粉末を製造する広田製作所では、全ての電力のCO<sub>2</sub>フリー化が完了

素形材事業

戦略事業



インドネシアJATIM社の電炉を活用したグリーン鋼材供給に向けた動きを加速中

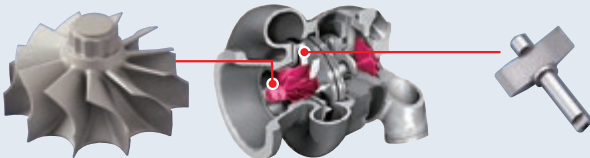
特殊鋼鋼材事業

戦略事業

## 燃費改善に貢献

- ターボチャージャー用タービンホイール・ベーン等

素形材事業



## スマートモビリティの進展に貢献

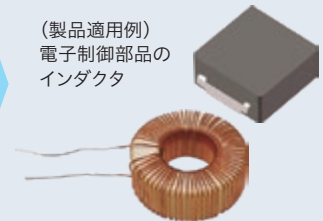
- 特殊合金粉末

素形材事業

戦略事業



(製品適用例)  
電子制御部品のインダクタ

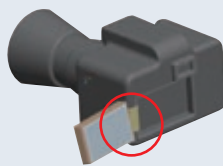


## 暮らしの「楽しい」「便利」に貢献

- 電子機器の稼働部分に使用される高機能ヒンジ

ばね事業

戦略事業



- 3Dプリンタ向け等さまざまな製品に加工される特殊合金粉末

素形材事業

戦略事業



3Dプリンタによる造形モデル

## その他にも暮らしのさまざまな部分に貢献

- 安全保障分野



防護装備品  
機器装置事業

- エネルギー分野



ガスタービン用  
圧縮・燃焼  
シリンダー  
機器装置事業



原子力発電所  
向け設備  
機器装置事業

## サステナビリティ経営の推進

当社グループでは、2021年より、サステナビリティに関する基本方針を策定するとともに、推進体制を整備し、ESGの諸課題解決に関する取り組みをはじめとした、サステナビリティ経営の推進を進めています。

### サステナビリティに関する基本方針

三菱製鋼グループは、いかなる経営環境の変化にも対応できる企業体質を確立することを重要課題と認識し、競争力ある事業の育成を通じて、持続的かつグローバルに発展することを経営の基本方針としております。

この方針の下、「経営理念」と「三菱製鋼グループ企業行動指針」「三菱製鋼グループ行動規範」に基づき、自らの社会的使命を果たすことでより信頼される企業を目指し、お客さま・お取引先さま・株主・従業員・地域社会など各ステークホルダーとの対話を通じて、持続可能な社会の実現に貢献します。

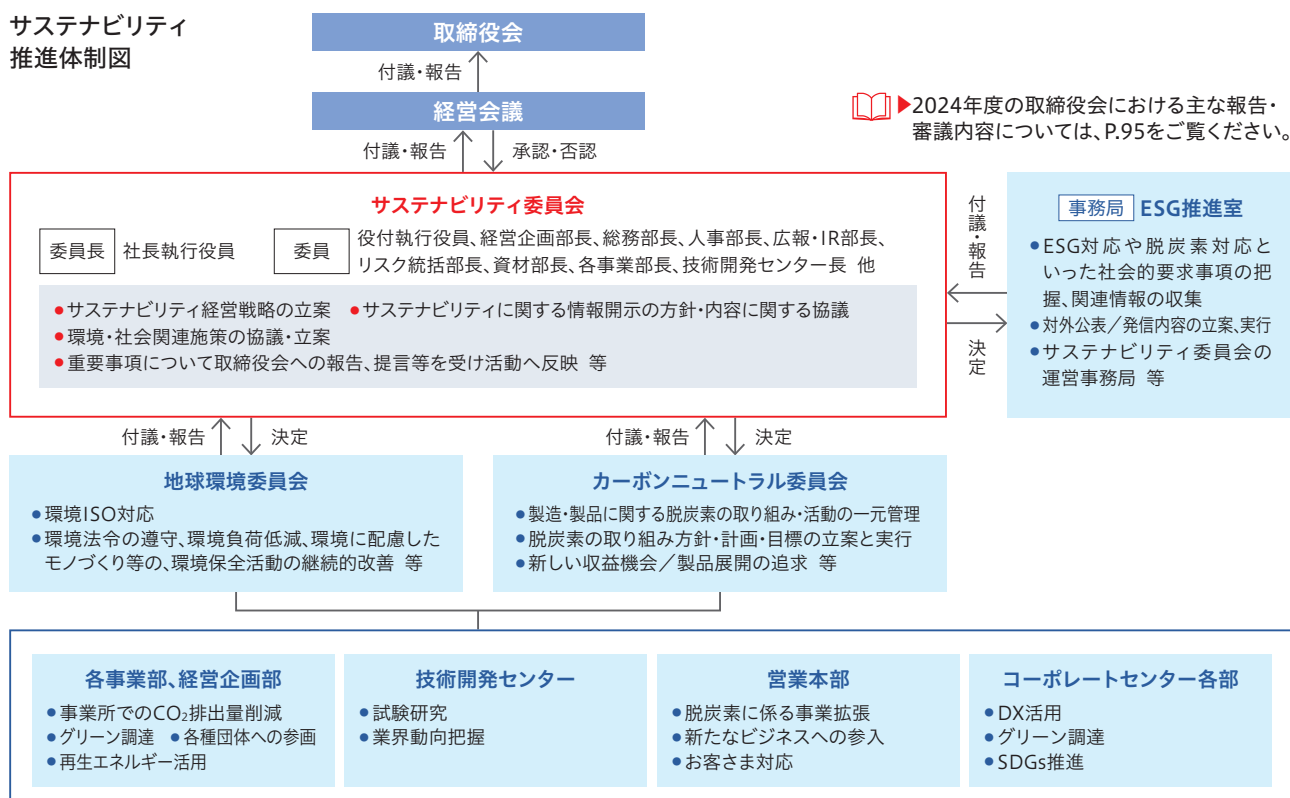
| Environment(環境)                                                    | Social(社会)                                                                | Governance(ガバナンス)                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 三菱製鋼グループは地球環境の保全が人類共通の最重要課題の一つであると認識し、事業活動のあらゆる面で環境の保全に積極的に取り組みます。 | 三菱製鋼グループは人権、人格、個性と多様性を尊重し、安全で働きやすい職場環境を確保するとともに、人材の育成を通じて企業活力の維持・向上を図ります。 | 三菱製鋼グループはグローバルな事業活動において法令や社会規範を遵守し、公正で透明、自由な競争並びに適正な取引を行うとともに、企業価値の最大化を図るため常に最良のコーポレート・ガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組みます。 |

### サステナビリティの推進体制

当社では、サステナビリティ委員会（委員長：社長執行役員）を原則として3か月に1回以上開催し、サステナビリティに関する事項を審議するとともに、重要事項については取締役会に付議または報告し、サステナビリティに関する重要事項の決定や対応状況のモニタリング等を行っています。サステナビリティ委員会の下部組織として「地球環境委員会」、「カーボンニュートラル委員会」を設け、サステナビリティ関連のリスク及び機会に関する評価、管理を含む当社のサステナビリティ推進に向けて、全社横断的に対応できるマネジメント体制としております。

また、2024年4月より、従来の「ESG分科会」を「ESG推進室」として組織化し、事務局としての機能を強化することで、ESG各課題への取り組み強化や情報開示のさらなる充実・高度化を図っていく体制としています。

#### サステナビリティ推進体制図



※各委員会の委員長は、それぞれ関連部門担当の執行役員が務めております。

## 重要課題（マテリアリティ）の特定

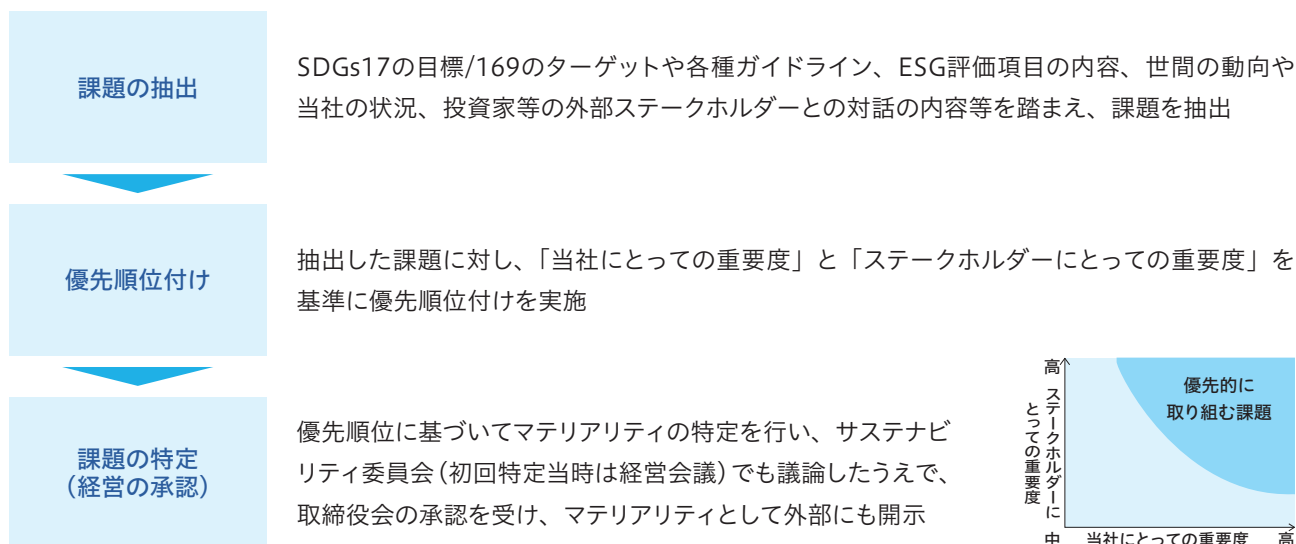
当社グループは、ありたい姿と経営目標の実現による持続的成長と企業価値向上に向けた重要課題（マテリアリティ）を特定し、課題解決に向けたサステナビリティ経営を加速させています。

マテリアリティは、「当社にとっての重要度」と「ステークホルダーにとっての重要度」を軸としてテーマを洗い出し、双方の観点で特に重要度の高い4つの項目を重要課題として特定しています。なおこれらの課題は、SDGs（持続可能な開発目標）との関連性も整理しています。

また重要課題については、社会環境や事業環境の変化、投資家等の外部ステークホルダーとの対話の内容等を踏まえ、毎年再検証・見直しを行い取締役会の承認を経ています。今後、これらの課題解決に向けた取り組みをさらに推進していくことで、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、当社グループの企業価値向上と持続的成長を図ってまいります。

## マテリアリティの特定プロセス

2019年度に、以下のプロセスで当社グループのマテリアリティを特定し、以降も社内外の状況の変化を踏まえ、毎年その重要性に変更がないかを確認しています。



## 前提となる事業環境の認識

### Politics（政治的要因）

- 脱炭素をはじめとする環境規制の強化
- 米国関税政策をはじめとする保護主義の継続
- 政局不安、紛争等の地政学リスクの高まり
- 政府予算拡充に伴う防衛関連需要増

### Economy（経済的要因）

- 地政学リスク等を背景とする資源価格変動の激化
- 世界経済の不確実性の高まり
- 金利・為替変動リスクの増大
- ESG投資拡大による資金調達環境の変化

### Society（社会的要因）

- 新興国の人口増加と国内労働人口の減少
- スマートモビリティの進展
- 消費者ニーズの多様化
- 環境や多様性等サステナビリティ意識の高まり

### Technology（技術的要因）

- DXの進展とサイバーセキュリティリスク増大
- デジタル技術普及による世界的な電力需要増
- 新たな技術・工法・材料等の開発進展
- 新興国メーカーの技術力向上による競争激化

## 三菱製鋼グループの重要課題（マテリアリティ）

| マテリアリティ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 取り組み                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>社会課題の解決に寄与する製品の提供</b><br><b>選定理由</b><br>社会のニーズが多様化・複雑化し、さまざまな社会課題が顕在化する中で、製品を通して社会に価値を提供し続けていくことが、当社の重要な課題の一つと認識しています。<br>また足元では「景況感に左右されやすくボラティリティの高い国内鋼材事業への依存」という当社の収益構造の課題解決に向けても、社会課題の解決に寄与し、将来を支える重点事業を確立させ、レジリエントな収益体質を構築することが重要と考えています。                                                                                        | <b>戦略事業の育成</b><br>成長市場の需要や社会課題の解決に大きく貢献することができ、かつ当社の強みを活かすことのできる5つの事業+新規事業を特に「戦略事業」と定めて育成を進める。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>海外鋼材</b>  ▶P.82<br>国内で培った高い技術と品質で東南アジアをはじめとして高まる海外特殊鋼需要に応えていく                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>商用車・車両用ばね</b>  ▶P.84<br>「素材」「加工」の両面からばねの軽量化を実現し、モビリティの脱炭素化と高まる新興国需要に貢献していく                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>特殊合金粉末</b>  ▶P.86<br>長年培った技術で、スマートモビリティの進展や3Dプリンタ技術の普及で高まるニーズに応えていく                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>精密ばね部品</b>  ▶P.84<br>部品設計から組み立ての一貫生産による高機能ピンジョイント品で多様化・複雑化するニーズに柔軟に対応する                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>洋上風力関連製品</b>  ▶P.88<br>高まる電力需要と脱炭素化ニーズで再生可能エネルギー関連市場が拡大。大型化に対応できる強みで洋上風力の国産サプライチェーン構築に寄与していく                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>新規事業</b>  ▶P.56<br>新規事業創出に向けた公募型研修の実施とアイデアの事業化に向けたプロジェクト推進                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>環境に配慮したモノづくり</b>  ▶P.57～<br><b>選定理由</b><br>気候変動や生物多様性が大きな社会課題となる中で、製造業である当社においては、GHG排出量削減をはじめとする生産時における環境負荷低減に対し、大きな社会的責任を担っていると考えています。さらに、社会的な要請の面だけでなく、お客さまの高まる環境ニーズに対し、当社の生産工程における環境負荷低減を実現し「カーボンニュートラル製品」という形で応えていくことも、当社の持続的成長に向けた重要な課題と認識しています。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●生産効率の向上や再生可能エネルギー導入等による、生産時におけるGHG排出量の削減</li> <li>●グリーン調達の推進によるサプライチェーン全体でのGHG排出量削減促進</li> <li>●資源の効率的利用と生産効率向上</li> <li>●原材料・副産物の利活用等によるサーキュラーエコノミーの推進</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>人的資本経営の推進</b>  ▶P.35～<br><b>選定理由</b><br>持続的な企業価値創出の源泉は「人」にあると考え、社員一人ひとりの能力を最大限に引き出すことを重要課題と認識しています。<br>イノベーションの創出と組織パフォーマンスの最大化に努めるとともに、創出した企業価値を「人」に再投資していく好循環を構築することが、当社の持続的成長につながると考えています。                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>●人材への積極投資と、創出された企業価値の人材へ拡大再投資</li> <li>●挑戦する個の育成<br/>“個”を活かすマネジメントサイクルの確立に向け、人材育成、評価、報酬等の制度面から各施策を進める</li> <li>●会社と社員の相互信頼が向上する組織づくり<br/>タウンホールミーティングやエンゲージメントサーベイを通して社員の意見を把握し、安全・健康、職場環境の整備、多様な働き方を推進する制度設計を通じた職場環境づくりを推進する</li> <li>●組織のパフォーマンスを最大化させる文化の醸成<br/>多様な人材が活躍できる職場環境・制度の整備を進めるとともに、部下一人ひとりの個性を引き出すミドルマネジメントの強化を進める</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>ガバナンスの強化</b><br><b>選定理由</b><br>当社の持続的成長の基盤となるガバナンス体制の強化を重要な課題の一つと認識しています。<br>コーポレート・ガバナンスの面では、取締役会の実効性向上により、持続的な成長に向けた議論の充実化と適切な経営判断・監督を実現することが重要と考えています。<br>また当社の事業に関わるリスクも多様化・複雑化する中で、それらに対応できるレジリエントなグループ経営を実現するとともに、人権の尊重や、コンプライアンス遵守を徹底し、社会から信頼される企業であり続けることで、当社の企業価値向上の基盤を構築していくことが重要と考えています。                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>●コーポレート・ガバナンス体制の強化 ▶P.93～<br/>取締役会の議論深化や指名・報酬制度の高度化をはじめとするコーポレート・ガバナンス体制の強化を進めるとともに、定期的（年1回）に取締役会の実効性評価を行い、課題の抽出と評価を行う</li> <li>●リスクマネジメント ▶P.105～<br/>統合的リスクマネジメント（ERM）の視点に基づき、リスクを抽出し、特定したリスクを年次で評価（中間で評価見直し）。対応策の効果を控除した残存リスクに基づく未然防止策と発生時に備えた各種対策を実施</li> <li>●人権の尊重 ▶P.71～<br/>国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」等に基づく制度設計と運用の確立を進める</li> <li>●コンプライアンス遵守 ▶P.109～<br/>教育による文化の醸成と内部通報制度の浸透で法令遵守を徹底</li> </ul> |

| 目指す姿・KPI                                                                                                                                                    |                                                            | 進捗・2024年度実績                                                                                                                                  |                                                                 | 関連するSDGs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                             | 2030年までに戦略事業の事業構成比率を30% (2022年度) から50%にまで引き上げ(売上高:1,100億円) | 2024年度実績<br>23% (売上高:366億円)                                                                                                                  |                                                                 | <br><br><br>         |
|                                                                                                                                                             | 2030年度:売上高390億円(2022年度比2倍)                                 | 2024年度実績<br>125億円                                                                                                                            | 足元需要減も徹底したコスト削減で利益率は大幅改善。中長期的な需要増見据え、能力増強投資を検討中                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                             | 2030年度:売上高350億円(2022年度比2.5倍)                               | 2024年度実績<br>137億円                                                                                                                            | 足元は高収益確保も事業規模拡大に向け、鋼材とのシナジーを見据えた第2の生産拠点設立も検討中                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                             | 2030年度:売上高180億円(2022年度比4倍)                                 | 2024年度実績<br>30億円                                                                                                                             | 足元は既存向けで一部需要停滞も、新鋼種量産開始に向けた能力増強投資を実施中                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                             | 2030年度:売上高110億円(2022年度比3倍)                                 | 2024年度実績<br>69億円                                                                                                                             | 大型案件量産開始により収益寄与。生産能力増強に向けた設備投資も実施                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                             | 2030年度:売上高70億円(2022年度比3.5倍)                                | 2024年度実績<br>5億円                                                                                                                              | 本格的な収益貢献は次期中計後半もしくはそれ以降を想定。将来的な需要増を見据え、製品大型化ニーズに対応可能な能力増強投資等を実施 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                             | 新規事業の創出                                                    | 2024年度応募<br>アイデア:26件                                                                                                                         | 過去2年間の研修を通して創出されたアイデアのうち4件について、事業化に向けたプロジェクトを推進中                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| GHG排出量の削減<br>●2050年カーボンニュートラル<br>●2030年50%削減 (Scope1+2で2013年度比)<br>●サプライチェーンも含めたカーボンニュートラルの実現<br>自然資本への依存度軽減<br>●持続可能なサプライチェーンの確立<br>●サーキュラーエコノミーの実現        |                                                            | GHG排出量実績<br>Scope1+2 2013年度比26%削減 (計画:27%削減)<br>Scope1+2+3 総排出量2,282kt (計画:2,439kt)<br><br>CDP「気候変動」分野で「B」スコアを獲得<br>TNFDに基づく自然資本への依存・影響の評価開始 |                                                                 | <br><br>                                                                                             |
| 人的資本ROI及び人的資本投資額をKGIとした最適な人材投資サイクルの実現                                                                                                                       |                                                            | 人的資本ROI:52% (前期比+11%)<br>人的資本投資額:69億円 (前期比+3億円)                                                                                              |                                                                 | <br><br><br> |
| 常に挑戦する自律型人材を育てることで、生産性の向上とイノベーションの創出を実現する。<br>●エンゲージメントサーベイにおける「仕事の満足度」スコアの持続的な改善                                                                           |                                                            | 「仕事の満足度」スコア:3.1 (5段階評価)<br>●キャリアパス制度の見直し<br>●新評価制度の導入                                                                                        |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 社員が心身ともに健康で、安全に、そして意欲を持って働き続けられる環境の構築<br>●エンゲージメントサーベイ総合スコアの持続的な改善<br>●有給休暇取得率:75% 労働災害件数:0件                                                                |                                                            | エンゲージメントサーベイ総合スコア:初回(2023年度)からの改善率:6.2%<br>労働災害件数:12件(うち死亡災害0件)※不休業災害を含む<br>有給休暇取得率:75.2%<br>●健康経営優良法人認定 ●サーベイ結果を受けた改善活動の推進                  |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 性別・年齢・国籍・キャリア採用等問わず、多様な人材がその力を最大限発揮できる組織を構築することで、イノベーションの創出を実現する<br>●エンゲージメントサーベイにおける「上司の満足度」スコアの持続的な改善<br>●女性従業員比率:15%以上(2025年度)<br>●女性管理職比率:10%以上(2025年度) |                                                            | 「上司の満足度」スコア:3.1 (5段階評価)<br>女性従業員比率:13.7%<br>女性管理職比率:4.9% (管理職候補者層比率:9.8%)<br>●女性管理職(候補者層含む)向けキャリア研修の実施<br>●ミドルマネジメント研修の実施                    |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| より効率的な経営判断と取締役会における長期的・本質的な議論を可能とするコーポレート・ガバナンス体制の構築                                                                                                        |                                                            | ●第三者による取締役会実効性評価の実施<br>●よりインセンティブ性の高い役員報酬制度への見直し<br>●スキルマトリックスの高度化 ●特別顧問制度の廃止<br>●取締役会における戦略的なアジェンダ設定推進 (2024年度における中長期テーマの割合:39%)            |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 企業価値を毀損するリスクをグローバルで低減                                                                                                                                       |                                                            | ●リスク管理体制の見直し(2025年4月〜リスク管理室をリスク統括部に昇格)<br>●情報セキュリティ対策の強化<br>●品質偽装防止・BCP等の各種リスクに対する取り組み推進                                                     |                                                                 | <br><br>                                                                                          |
| 重大な人権侵害事案の発生:0件                                                                                                                                             |                                                            | 重大な人権侵害事案の発生:0件<br>●人権デュー・ディリジェンスの範囲を主要な一次サプライヤーにまで拡大                                                                                        |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 重大な法令違反件数:0件                                                                                                                                                |                                                            | 重大な法令違反件数:0件<br>●コンプライアンス研修受講率:89.6% ●内部通報件数:17件                                                                                             |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

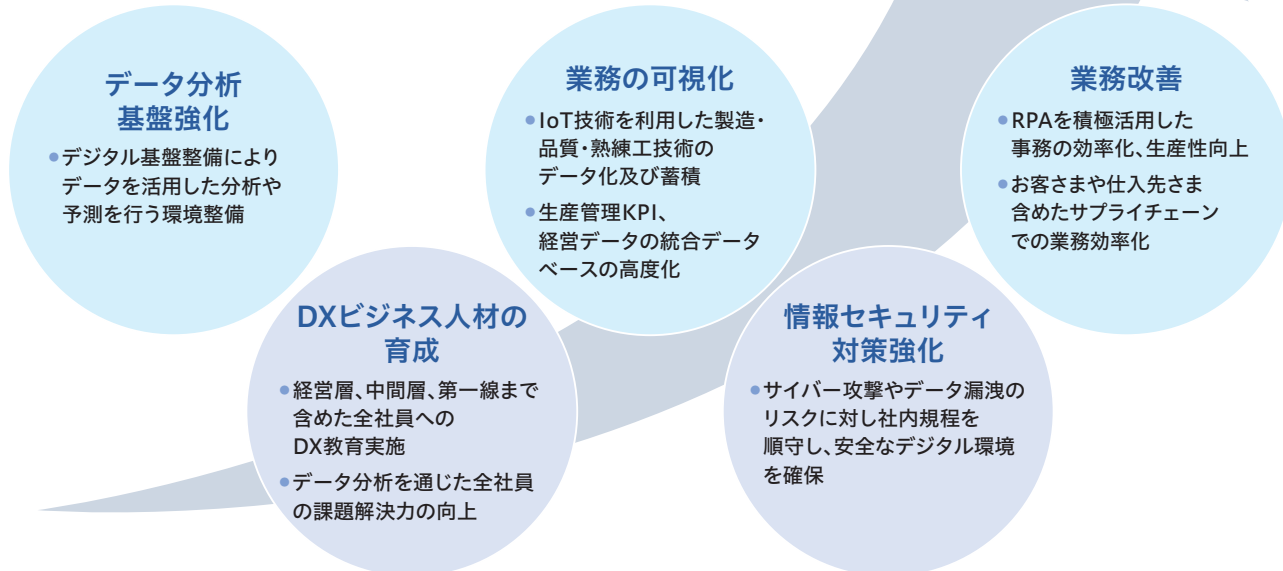
## DXの推進

急速に変化する環境に柔軟かつ迅速に対応しながら、将来への成長と競争力強化を進めていくためには、新たなデジタル技術の活用が必要不可欠です。

長年にわたる事業の中で蓄積したデータやノウハウは、当社にとって貴重な財産であり、これらの無形資産と最新のデジタル技術を活かすことにより、新しい付加価値創出につなげ、さまざまな社会課題の解決に貢献する取り組みを進めています。経営・現場・システム部をはじめ全社一体となって取り組むことで、2030年のありたい姿である「新しい付加価値創出」を達成すべく、さらなるDX施策を強力に推進し、企業価値の向上につなげてまいります。

### DX基本方針

データとデジタル技術を核とした構造改革を通じて、全社的なデータ基盤の整備や業務の可視化・効率化を進めるとともに、推進の基盤となるDXビジネス人材の育成と情報セキュリティ対策の強化により、当社の持続的な成長を加速させていきます。



### 「新しい付加価値創出」に向けた取り組み

当社は、2030年のDXのありたい姿である「新しい付加価値創出」に向けて、以下の4つのテーマを重点事項として、取り組みを推進してまいります。

|                              |                                                                        |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| データ分析<br>基盤整備                | IoT・デジタルツールを積極的に導入見える化・データ分析早期化実現のためデータ分析基盤の整備を行っています。                 |
| DXビジネス<br>人材の育成              | 全社員がデータとデジタルを活用するマインドを醸成し、DXビジネス人材を2030年度までに150人育成します。                 |
| 生成AIの活用                      | 生成AIを積極的に活用し、業務をスリム化、属人化の徹底排除を目指しています。                                 |
| 情報セキュリティ<br>対策の強化<br>📖▶P.107 | SOC(Security Operation Center)を導入、社員への教育、訓練を通じて情報セキュリティの対策強化に取り組んでいます。 |

### 2030年の目指す姿

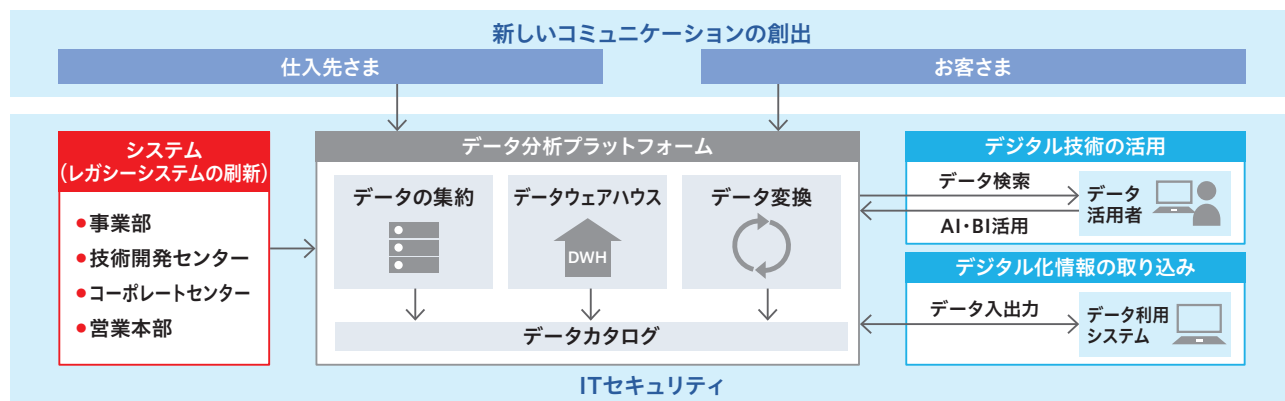
お客さま対応と、  
現場プロセスの改善により、  
お客さま満足度の向上を目指します。

全体業務を連携、経営情報見える化し、  
迅速な経営判断につなげます。

各部門と連携、DXを通じて働きやすい  
職場環境を構築し、  
従業員エンゲージメントを高めます。

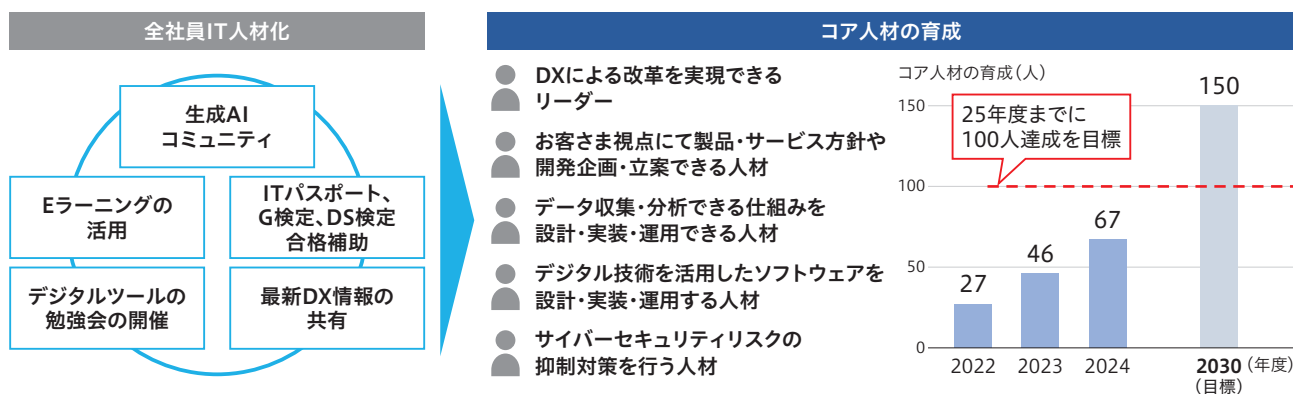
## ① データ分析基盤整備

データ分析基盤の構築に向けて、分散したデータを統合し一元管理を目指しています。基盤の整備により、データドリブンな意思決定を促進し、業務改善から経営判断に至るまで、全社的な変革を加速させます。



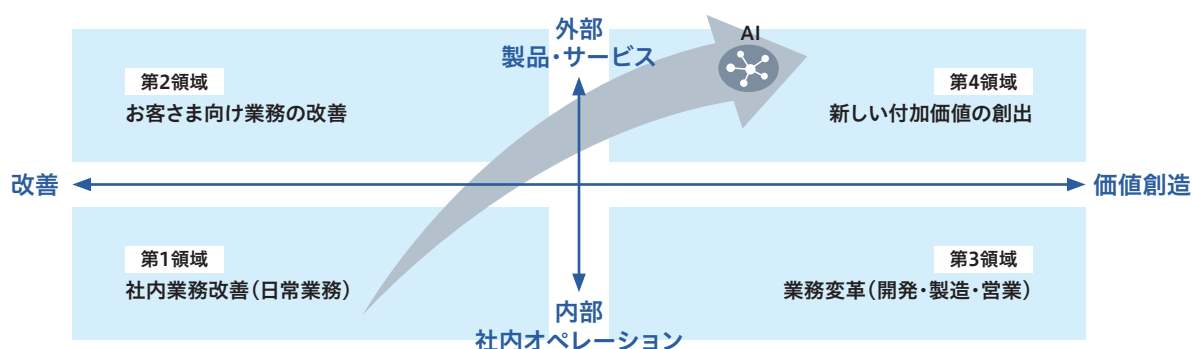
## ② DXビジネス人材の育成

当社は、全社員のITリテラシー向上を目指して、各種研修を実施するとともに、DX推進の鍵となるコア人材の育成にも注力しています。2030年度までに150人のコア人材育成を目標として、専門研修を実施し必要な人材の確保に努め、社内の重要なポジションに配置することで、コア人材から周囲に伝播することを通じてDX推進を加速させ、新たな価値創出を実現してまいります。



## ③ 生成AIの活用

生成AIの導入は、生産性の向上と業務効率化を実現し、将来的には幅広い分野での活用が期待されています。当社では、事技系社員の55%（2025年9月末現在）にライセンスを付与しており、業務効率化を推進するとともに、新たな付加価値の創出を目指しています。



## 財務資本

CFO（チーフ・ファイナンシャル・オフィサー）メッセージ

事業ポートフォリオの最適化を通じた  
資本のリアロケーションを進め、  
「資本収益力」と「当社の成長期待」を  
高めることで、企業価値向上を図っていく

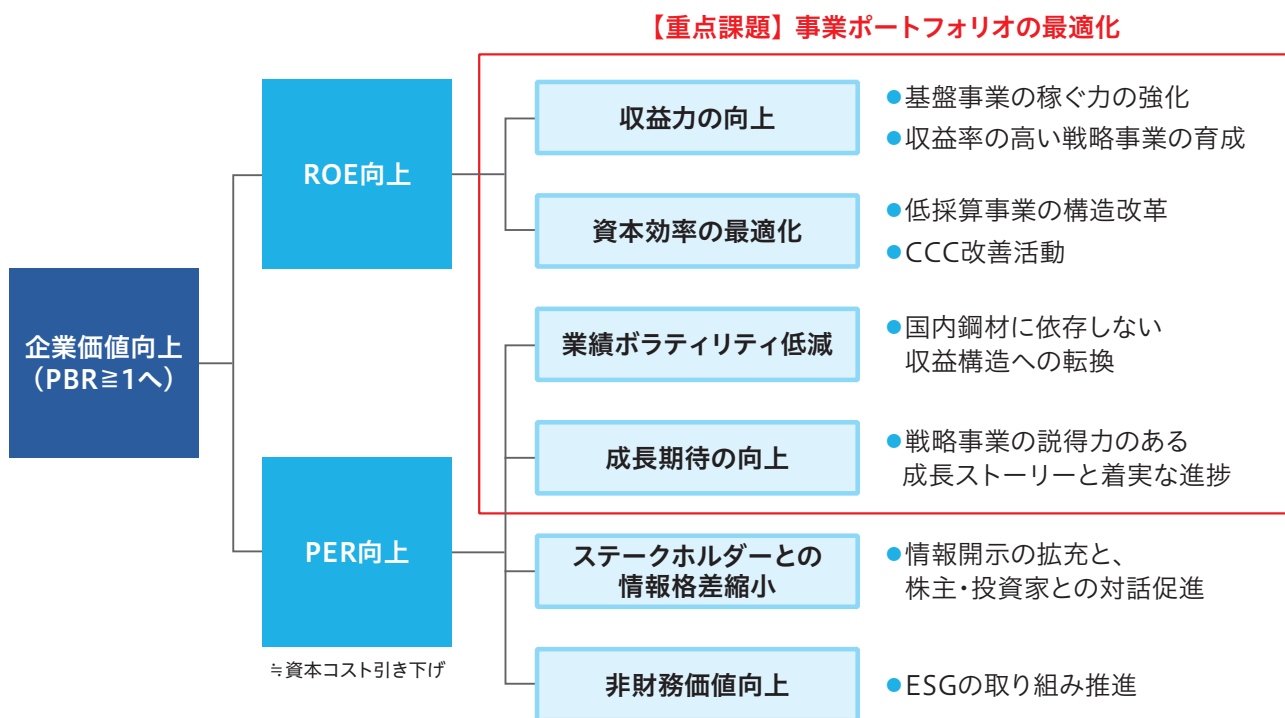
当社グループでは、中期経営計画を推進することで、ROEとPERそれぞれの観点から各指標の改善を図り、稼いだキャッシュを人材への投資を含む成長投資と財務体質の改善、株主還元強化にバランス良く適切に配分することで、大きな課題となっているPBR＝1倍以上に向けて持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。



代表取締役常務執行役員 CFO

青池 慶介

PBR向上に向けたロジックツリー



## 足元の状況と中期経営計画の進捗

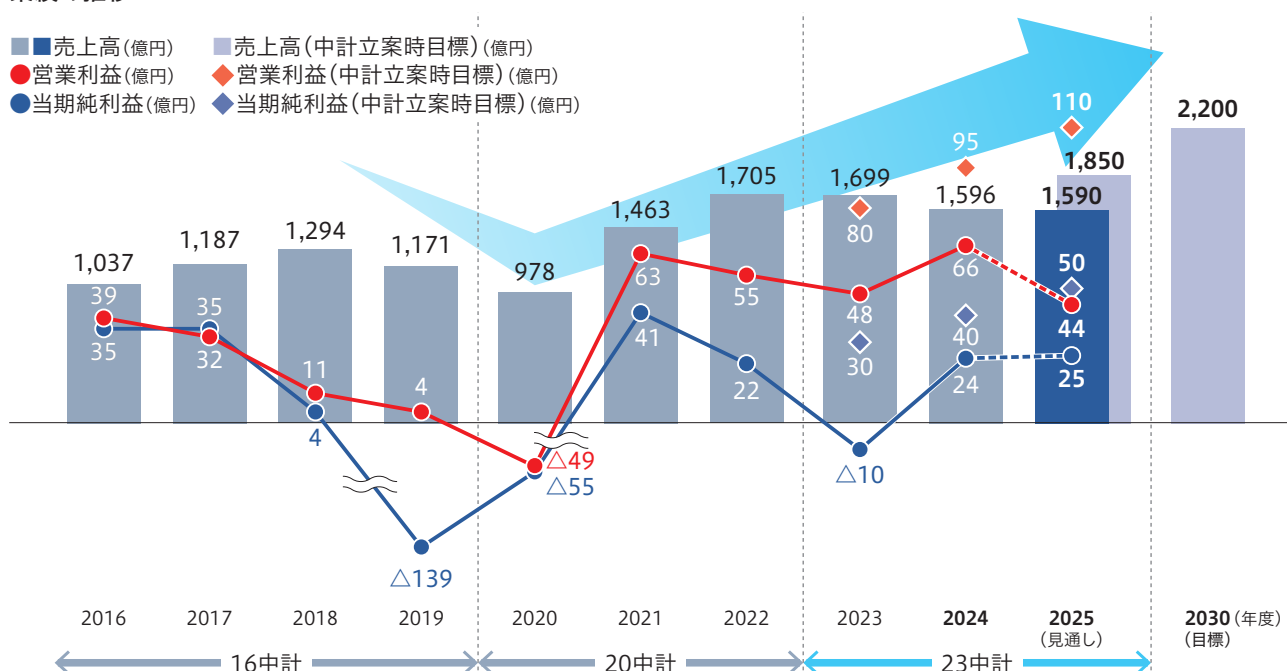
現中期経営計画（2023年度～2025年度）の2年目にあたる2024年度は、建設機械向けや自動車向けの需要減により、売上高は1,596億円（前期比6.1%減）と減収になりましたが、戦略事業に掲げている精密ばね部品や海外鋼材事業（JATIM社）が着実に収益に貢献したことで、営業利益は66億円（前期比36.5%増）と、増益となりました。一方で、同年6月に低採算が続いていたドイツばね拠点（Ahle社）の撤退を決定、第3四半期より連結損益から除外したとともに、撤退に係る損失を約11億円計上したこと等から、親会社株主に帰属する当期純利益は24億円に留まりました。

足元進行中の2025年度も、国内鋼材は需要の回復が遅れている等、依然として不透明な状況が続いています。米国関税政策は、少しずつ解消に向けた動きがあるものの、依然として不透明な状況は続いており、当期の業績予想においても

一定程度のリスクを織り込んでいます。一方で、戦略事業の収益貢献が着実に進展していることで、売上高は前期並みの1,590億円（前期比0.4%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比増益の25億円（前期比5.8%増）を見込んでいます。

中長期的な業績推移で見ると、北米ばね子会社の業績悪化に伴い2018年度より5期連続でばね事業で損失計上、2019年度は海外子会社における多額の減損損失を計上、2020年度はコロナ影響もあり、2期連続の当期純損失を計上してしまいましたが、2023年度でばね事業が6期ぶりに黒字化、収益率の良い戦略事業の一部も着実に収益に貢献しており、業績は改善傾向です。他方、2023年度下期より続いている国内鋼材事業の需要低迷等の影響が大きく、中期経営計画最終年度の2025年度で掲げた営業利益110億円、ROE8%の目標値達成は厳しい状況です。業績改善に向け「景況感に左右されやすくボラティリティの高い国内鋼材事業への依存からの脱却」という収益構造の課題に対する取り組みをより一層加速させる必要があります。

### 業績の推移



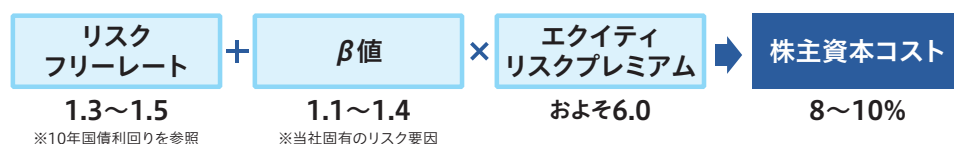
### 株主資本コストの認識とそれを上回るROEの創出に向けて

企業価値向上に向けては、市場の期待水準を上回る収益を安定して生み出していくことが不可欠ですが、先ほどお話しした通り、今中計の目標値として掲げていた今年度のROE8%の達成は厳しいとみています。

また、今年度当社では、投資家の方との対話を通じて当社固有のリスク要因を再評価し、株主資本コストの水準を「およそ8%」から「最低でも8%」と認識を改めました。これは、景況感の影響に大きく左右されることによる業績ボラティリティの高さや業績予想の精度、成長に対する不確実性等により、当社の想定と投資家の方々の認識にギャップを感じたためです。

このように、収益力の向上と資本効率の最適化によるROEの向上への取り組みはもとより、不確実性の低減による資本コストの引き下げ（≒PER向上）も重要な課題と捉え、当社の価値創造プロセスの明確化や非財務情報開示の拡充、ガバナンスのさらなる強化策等に注力しています。

#### 株主資本コストの見直し



## ROIC経営の推進

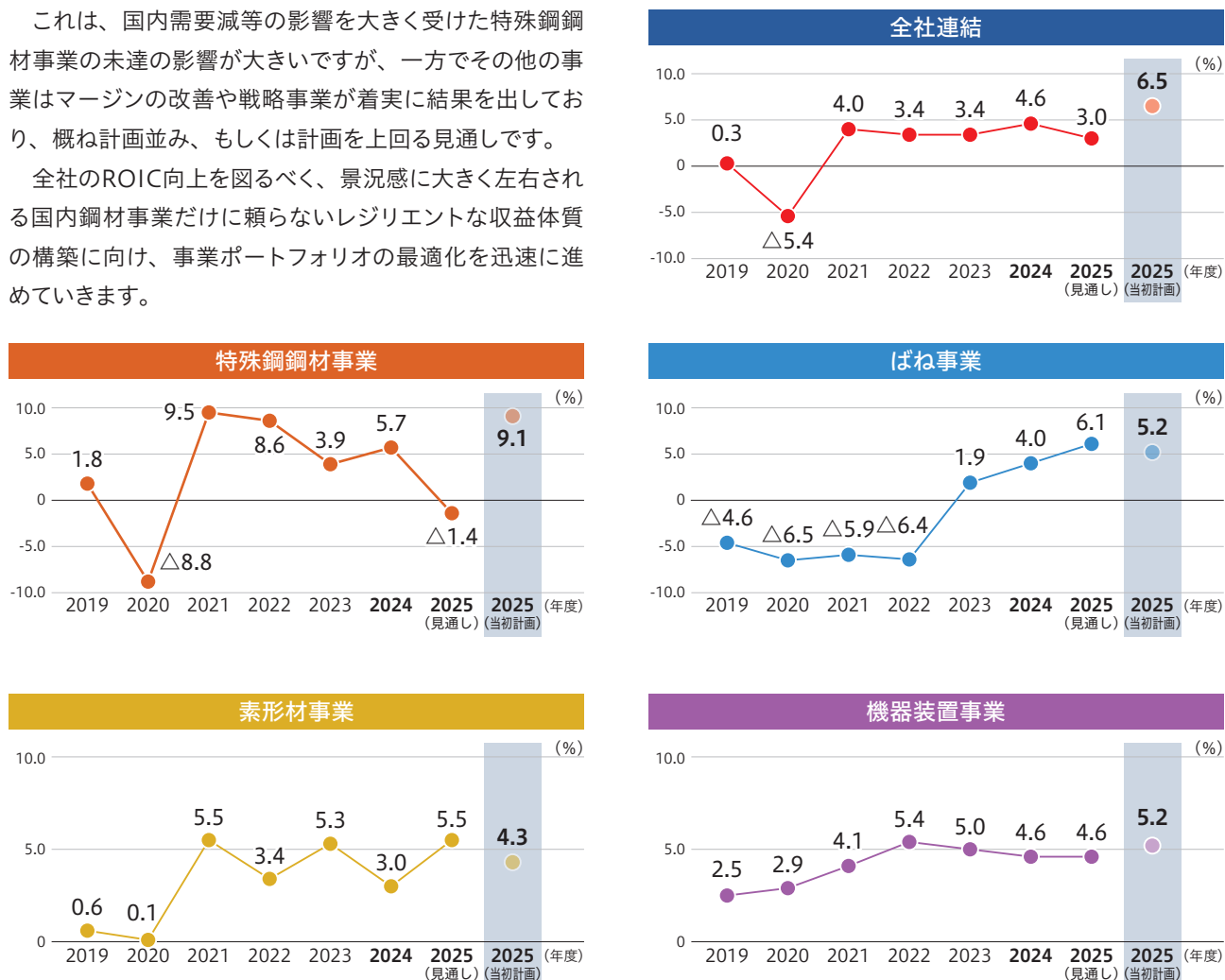
資本収益性を高めるために、当社では今中計よりROICを導入し、経営判断指標として最重要視しています。

今中計では、WACC（加重平均資本コスト）を6.0%と想定し、連結ベースのROIC目標を6.5%と定め、資本収益性の向上に努めてきました。しかしながら中計最終年度である2025年度は3.0%と目標未達となる見通しです。

これは、国内需要減等の影響を大きく受けた特殊鋼鋼材事業の未達の影響が大きいですが、一方でその他の事業はマージンの改善や戦略事業が着実に結果を出しており、概ね計画並み、もしくは計画を上回る見通しです。

全社のROIC向上を図るべく、景況感に大きく左右される国内鋼材事業だけに頼らないレジリエントな収益体質の構築に向け、事業ポートフォリオの最適化を迅速に進めていきます。

### セグメント毎のROIC推移



## 事業ポートフォリオの最適化

事業ポートフォリオの最適化に向け、当社ではROICと市場成長率を軸に拠点別ポートフォリオマップを作成し、分析・評価を行っています。両指標が高い拠点には積極的に資本を配分する一方で、低採算の事業は生産体制の見直しや製品ポートフォリオのスリム化を進めるとともに、必要に応じて撤退・売却も検討するなどの抜本的な対策を講じることで、ROIC改善に取り組んでいます。

今中計期間中の大きな変化としては、基盤事業である国内鋼材事業が、需要低迷等の影響を受け、損益が悪化した点が挙げられます。現状では未だ国内鋼材事業への収益依存度が高く、その他の基盤事業を含めた構造改革と戦略事業のさらなる育成を急ぐ必要があります。

自動車ばね事業については、長らく損失計上が続いていた北米ばね子会社の損益が改善、国内ばね事業も着実に稼ぐ力が伸長しています。低採算が続いていたドイツばね事業からは撤退が完了しましたが、中国子会社も依然として低採算の状況が続いています。引き続き各拠点の状況を見極めながら、ベストオーナーの視点や他社との連携、自社内での構

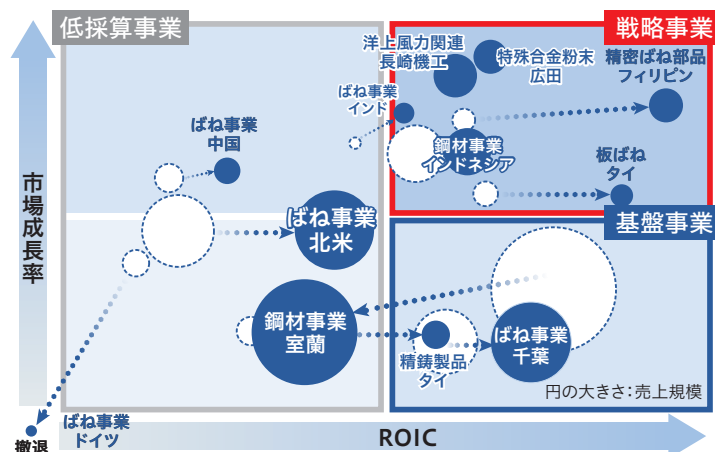
造転換も含めた多面的な選択肢を念頭に、将来のあり方を検討していきます。

戦略事業については、次期中計以降で収益への貢献が本格化するものも多く、まだ事業規模としては小さいものが多いですが、その中でも、精密ばね部品は2024年度より量産を開始、海外鋼材事業であるJATIM社も着実に収益が伸びています。その他の戦略事業についても、次期中計以降での効果の回収に向けて、設備投資による生産能力増強等をはじめとした準備を進めています。さらに、戦略事業へのポートフォリオシフトに向けた適正な人材配置に向け、まずは営業部門と技術開発センターの人材ポートフォリオシフトに着手しており、次期中計にかけて、この取り組みをさらに深化させていく方針です。これにより、2030年のありたい姿「ROE=10%」を実現してまいります。

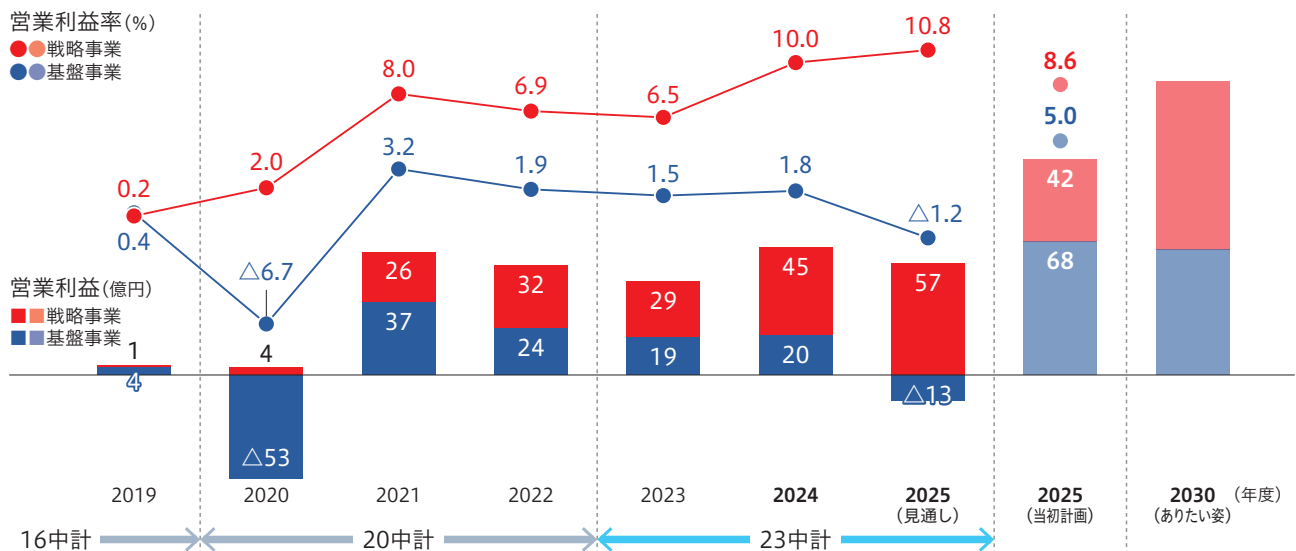
こうした事業ポートフォリオの最適化を進めることで、ROEの向上だけでなく、成長分野に積極的に投資して育成を進めることで、高い業績ボラティリティの原因となっていた国内鋼材事業への依存度を引き下げ、資本コストの低減にもつなげていきます。

引き続き事業ポートフォリオの最適化に取り組んでいくとともに、現在、次期中計に向け、2030年に向けた当社の成長ストーリーの詳細化を進めています。より具体的で説得力のある成長への姿をお示しすることで、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えていきたいと考えています。

拠点別事業ポートフォリオ(今中計2年半の変化)



営業利益・営業利益率の推移 (戦略事業／基盤事業)



## ROIC向上に向けて

ここまでご説明してきた事業ポートフォリオの最適化を図っていくために、ROIC経営の考え方を社内に浸透させ、全社一丸となって「資本効率性の向上」に取り組む必要があります。

### 資本効率性の向上

戦略事業への積極的な投資を進めるにあたり、その原資を自らの事業活動から安定的に生み出すことが重要であると考えており、キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）の短縮を重点施策の一つに掲げ、キャッシュ創出力の強化と資本効率の改善に取り組んでいます。

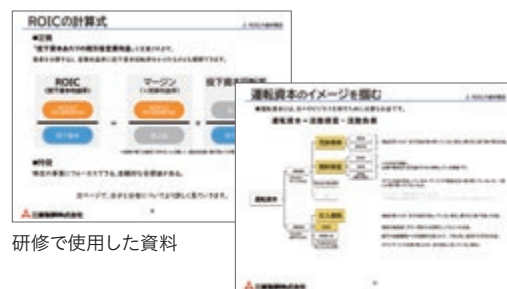
具体的には、債権回収期間の短縮や在庫圧縮を通じて、運転資本の効率化を図り、投下資本の削減を進めることで、資本回転率を高め、収益力と資本効率を両立させる仕組みづくりを推進しています。2025年度には既に運転資金圧縮に向けた取り組み等が進展し、2024年度比で約30億円規模を目標とした改善が、着実に進捗しています。

### ROIC経営の社内浸透に向けて

これらROIC向上の取り組みは、経営層や各部門のトップだけでなく、現場レベルまで全社一丸となって取り組んでいく必要があることから、社内の理解浸透と日常業務への組み込みに向け、以下の取り組みを進めています。

#### 1. 社内教育の実施

ROICの基本的な考え方やWACCとの関係を体系的に学ぶ研修を継続的に開催し、経営層から現場担当者までが共通の指標を基盤に議論できる環境を整えています。これにより、資本コストを意識した経営判断が組織全体に浸透し、より一貫性のある意思決定につながっています。



研修で使用した資料

#### 2. 評価ツールの導入

投資案件や売価設定を検討する際に活用する評価シートを作成・展開し、ROICを重視した意思決定を制度化しました。これにより、従来は経験則や短期的視点に依存しがちであった判断が、資本効率を軸とした客観的かつ透明性の高いプロセスへと進化しています。

これらの取り組みにより、社員一人ひとりが「資本を意識した経営」の重要性を実感し、ROICを日常業務の判断基準として活用する文化が徐々に根付いてきました。今後も意識変革を積み重ねることで、資本効率のさらなる向上を実現してまいります。

## キャッシュ・アロケーションの最適化

ROIC経営によって創出したキャッシュは、人材への投資を含む成長投資と財務体質改善、株主還元強化のバランスを重視しながら適切に配分してまいります。

当中計期間中のキャッシュ・アロケーションについては、利益計画の未達によりキャッシュ・インが計画比で減少するものの、遊休資産や政策保有株式の売却に加え、CCC改善による運転資金の削減を通じてキャッシュ創出を図り、総額で350億円のキャッシュ・インを見込んでいます。

これに対しキャッシュ・アウトは投資と財務体質改善、株主還元強化のバランスを重視して配分しています。

設備投資に関しては、必要な老朽更新・合理化投資を進めつつ、戦略事業育成に向け、戦略投資を積極的に行っていく方針です。一方で、中計策定時から事業環境も大きく変化しており、投資実行のタイミングについては市場環境や事業の成長性を冷静に

### 2023～2025年CF計画 (3年累計額)

(億円)



※CN：カーボンニュートラル

見極めていきます。さらに、投融資委員会における判断項目の精緻化等を進め、リスクを踏まえたより適切な投資判断ができる体制の整備を進めています。

2030年に向けた当初の投資計画に対しては、M&Aを想定している部分については未確定な部分もありますが、既に実行・認可済の案件も含め、計画に対しては概ね順調に進捗しており、引き続き足元の状況等も踏まえながら、着実に実行してまいります。

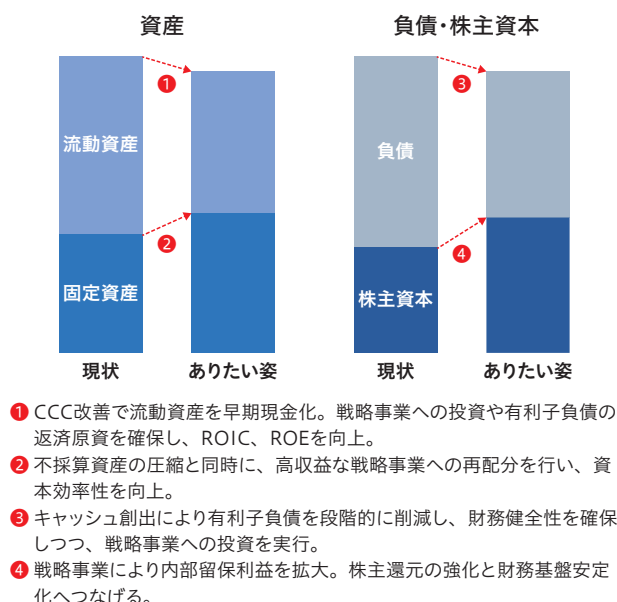
また、財務健全化とのバランスも考慮する必要があります。当社は、2019年度に多額の減損損失を計上するなど、2期連続で最終赤字となったことから、一時期に比べ自己資本比率が低下しています。資本効率性の観点から財務レバレッジの活用は重要と考えていますが、金利上昇局面に向かう中での有利子負債の削減による金融収支の改善や財務健全性の観点からも、借入の削減を進めて、自己資本比率の回復も進めていきます。当中計期間中で自己資本比率35%まで回復させることを計画していましたが、足元の見通しでは32.5%と、目標水準への到達にはもう少し時間を要すると考えています。

中長期的には、あるべきB/Sの姿に向けて、資本効率を向上させつつ、戦略投資・財務健全化・株主還元強化をバランスよく実行していきます。

利益成長とCCC改善により創出したキャッシュを活用して戦略投資を進めるとともに、不採算資産の圧縮を進めることで、資本効率の向上を図っていきます。また、自己資本比率は中長期的には40%を目安として、借入返済を進めていきます。これらの取り組みと並行して、株主還元の強化も進めていきます。

これら3つの取り組みを推進することで、適正なB/Sの姿を実現し、当社の企業価値向上を図ってまいります。

## 目指すべきB/Sの姿



## 株主還元方針

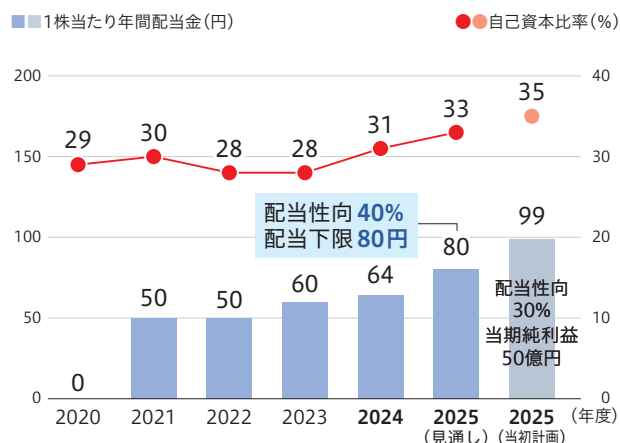
これまでご説明した考え方に基づき、株主還元の段階的な強化を実施しています。

本年5月には、2025年度の株主還元について、連結配当性向を従来の30%から40%に引き上げるとともに、1株当たりの下限値についても、64円から80円へと引き上げを行いました。

さらに、自己株式の取得を含めた総還元性向50%以上を目指していく方針としています。

当社では、株主の皆さまへの利益還元を最重要課題の一つと考えており、次期中計においても、成長投資と財務健全性とのバランスを見ながら、積極的な株主還元を実施していく方針です。

## 1株当たり年間配当金と自己資本比率の推移



## 人的資本

### 「人を活かす経営」で一人ひとりの能力を最大限に引き出す

当社グループでは経営理念の1つに「人を活かす経営」を掲げ、「人」こそが当社の持続的成長を支える源泉であると位置づけています。外部環境の変化が激しくなる中、「人」の重要性はますます増しており、現行の2023中期経営計画でも「人材への投資」を4大方針の一つに掲げ、積極的な人的資本投資を推進してきました。

また、当社の「2030年のありたい姿」の中でも、「人」を起点として“稼ぐ力の強化”と“戦略事業の育成”に注力し、持続的成長を図っていくことを掲げています。このありたい姿の実現に向けて、重要な資本である「人」への積極的な投資は必要不可欠なものだと考えています。

人的資本経営の推進にあたっては、まず当社の「2030年のありたい姿」と現状との人材面のギャップ分析から人事の重要課題を整理するとともに、当社の人的資本経営の基本的な考え方を明文化しています。

さらにそれらを踏まえたうえで3つの人材戦略「挑戦する個の育成」「会社と社員の相互信頼が向上する組織づくり」「組織のパフォーマンスを最大化させる文化の醸成」を設定し、これらの戦略と人事部門が推進している各種人事施策が連動する仕組みを整えることで、経営戦略と人材戦略及び各施策の連携を強化しています。

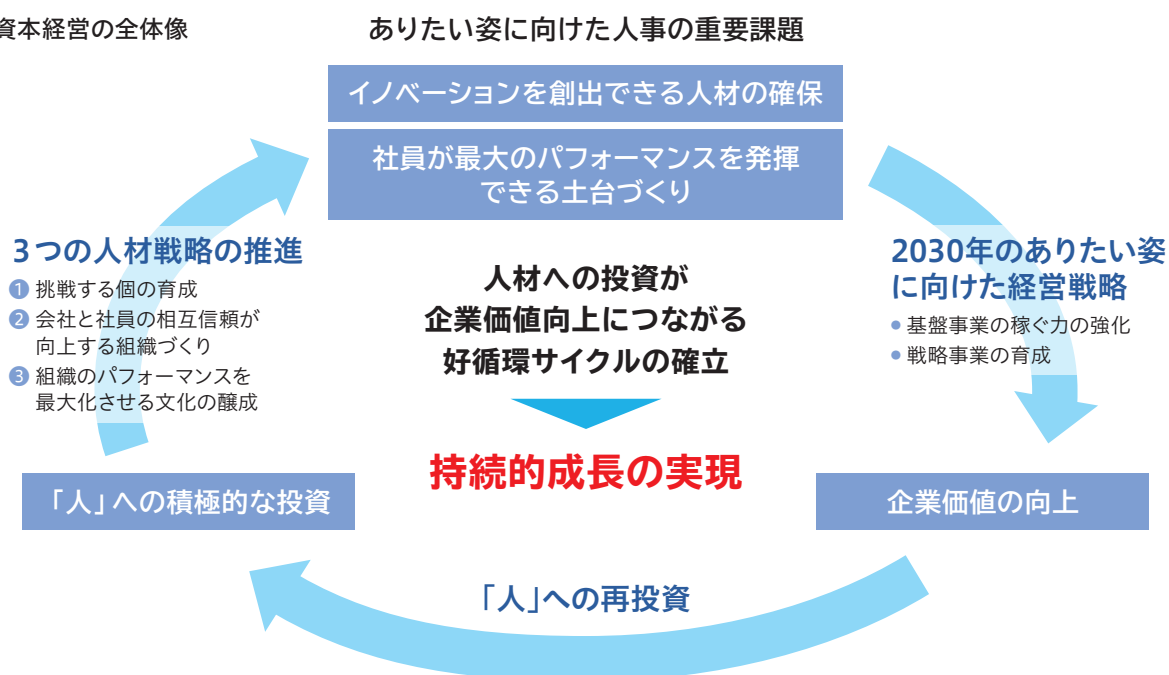
これらの戦略に基づき「人」への投資を進めることで、強い“個”と“組織”が生産性向上とイノベーションを実現し、創出した企業価値を再び「人」に投資していく。人的資本経営においては、こうした好循環サイクルの確立を目指しています。



執行役員 人事部長

村田 真宏

#### 人的資本経営の全体像



## ありたい姿に向けた人事の重要課題

事業戦略の達成と2030年のありたい姿の実現に向け、人的資本経営のあるべき姿(To-Be)の現状(As-Is)からのギャップを分析し、以下の2つを人事の重要課題として設定しています。

### ① イノベーションを創出できる人材の確保・強化

戦略事業及び基盤事業において、変化に対応し新たな価値を創造できる人材の育成と採用を強化します。

### ② 社員が最大のパフォーマンスを発揮できる土台づくり・強化

心身の健康、働きがい確保する職場環境の整備並びにキャリア支援やスキル開発の仕組み化、効率化に注力し、従業員エンゲージメント向上施策の充実化を図ります。

## 人的資本経営の基本的な考え方

重要課題の解決に向け、当社では以下の考え方を基本に人的資本経営を推進しています。

### ぶれない考え方

会社にとって最も重要な資本である「人」に積極的に投資して、従業員エンゲージメントを高め個人の成長につなげ、企業価値向上を実現し、さらなる人材への投資につながる好循環を進める

### 目指す人と組織

- 「無ければつくる」のチャレンジ精神をもって自ら行動し、成長する自律した人と組織
- 多様な個や変革への挑戦をお互いが尊重し、相互に成長を促す組織文化

## 人的資本経営のKGI※

人的資本経営の成果を定量的に把握するためのKGIとして、「人的資本ROI」(営業利益額÷人的資本投資額)を設定しています。これは、当社が行った「人」への投資(人的資本投資額)が、どれだけ企業価値の向上に寄与したか(営業利益額)を示す指標です。同指標を活用することで、経営目標に対する投資効果を可視化し、より効果的な人的資本経営の推進が可能となります。

一方で、人的資本ROIの構成要素である営業利益額は、需要環境や市況等の外部環境の変動の影響を大きく受けるため、サブKGIとして「人的資本投資額」を設定しています。さらに、社員の満足度を可視化する指標として「従業員エンゲージメントサーベイ」のスコアを、同様にサブKGIとして設定しています。

これらの指標の分析・評価を通じて人的資本経営の推進・モニタリングを行うことで、人的資本の価値を最大限に引き出し、経営戦略の実現と企業価値の向上を図ってまいります。

※KGI (Key Goal Indicator)：重要目標達成指標

### 人的資本ROI(単体)

|            | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 |
|------------|--------|--------|--------|
| 人的資本ROI※   | 116%   | 41%    | 52%    |
| 人的資本投資額    | 64億円   | 66億円   | 69億円   |
| (参考) 営業利益額 | 74億円   | 27億円   | 36億円   |

※人的資本ROIはISO30414の定義に基づき営業利益÷人的資本投資額で算出

### 従業員エンゲージメントサーベイ

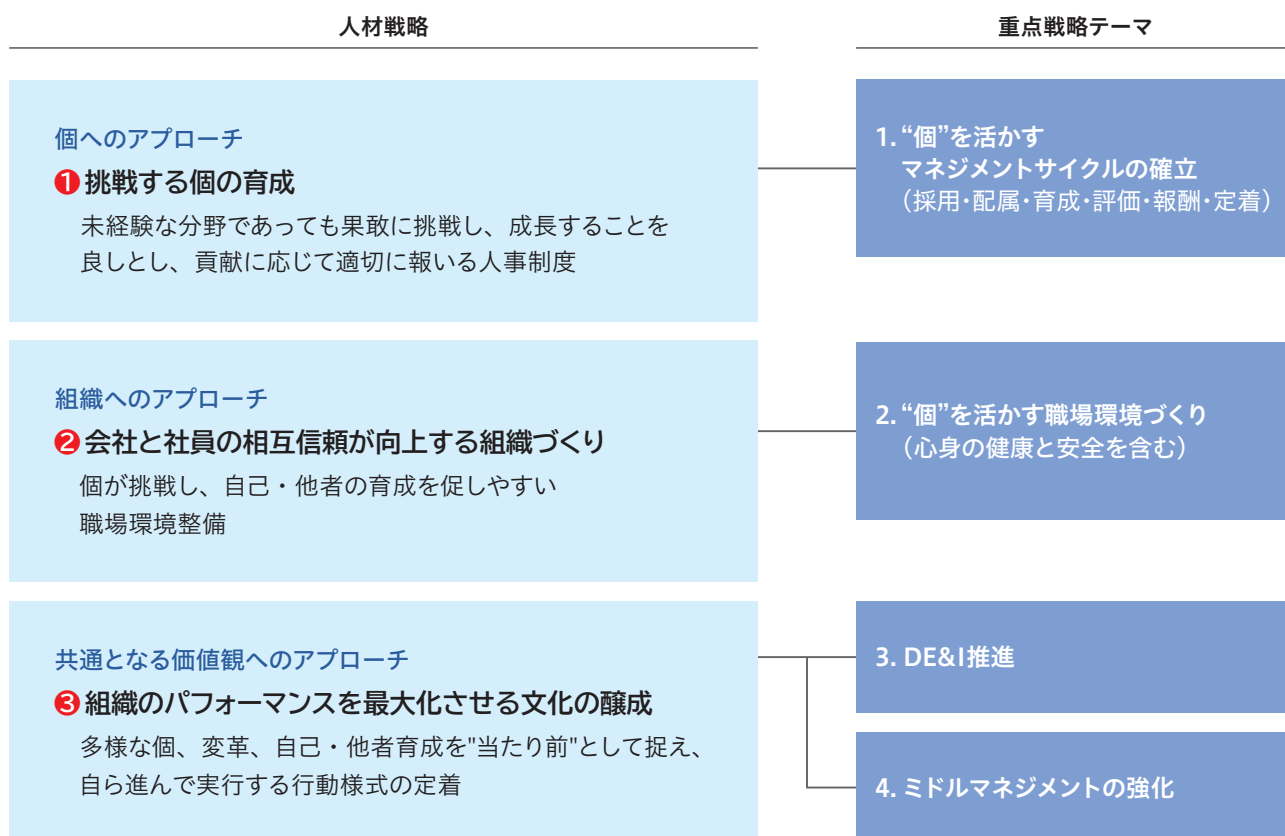
|           | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|-----------|--------|--------|--------|
| 総合スコア改善率※ | —      | 0.5%   | 6.2%   |
| 回答率       | 93.9%  | 97.3%  | 96.5%  |
| 回答者数      | 889人   | 928人   | 931人   |

※初年度となる2023年度を基準とした改善率

 ▶従業員エンゲージメントサーベイの結果については、P.44をご覧ください。

## 人材戦略

「挑戦する個の育成」により、個人のパフォーマンスを最大化し、イノベーションを創出できる人材の確保・強化を行うとともに、「会社と社員の相互信頼が向上する組織づくり」により社員が最大のパフォーマンスを発揮できる土台づくり・強化を進めています。さらに「組織のパフォーマンスを最大化させる文化の醸成」を進めることで、生産性の向上を実現し、当社のあるべき姿に向けた事業戦略を推進してまいります。



また2030年のありたい姿の実現に向けては、これらの人材戦略の推進に加え、目指すべき事業ポートフォリオに即した適切な人材ポートフォリオの形成が重要な課題であると考えています。当社のリソース配分を統括する経営企画部主導の下、まずは市場調査や拡販戦略といった営業力の強化、また、お客さまのニーズに応え市場の成長に合わせてシェアを獲得するための研究開発・技術力の強化に向け、営業本部と技術開発センターの体制最適化に着手しています。引き続き目指すべき当社の人材ポートフォリオについて、会社全体の体制最適化を見据え、社内で議論を深めていきます。

さらに、高機能素材やデジタル技術など、当社の戦略的重点領域における研修プログラムを拡充し、これらの分野で必要なスキルを持つ人材を計画的に育成するなど、「最適配置」「育成」の両面で、人材ポートフォリオの最適化を進めていきます。

## 人事基盤の強化

当社は、社内外における人的資本経営の対話にあたり積極的な情報開示が不可欠との考えのもと、人的資本に関する情報開示の国際的なガイドライン「ISO30414」に沿った情報開示を進めています。各種施策の効果や成果を積極的に開示するとともに、ステークホルダーとの対話を通して得た意見をさらなる改善につなげていきます。

また、人的資本経営の深化に向けた人事データの整理と精緻化にも取り組んでおり、現在、人事システムの切替や新規導入を進めています。人事データの機能拡充と人事部門のオペレーション業務の効率化を併せて実行することで、人事部門の生産性を向上させ、企業価値向上に向けた人的資本経営の基盤を強化していきます。

## ① 挑戦する個の育成

社員の「自律」や「挑戦」を促す仕掛けを通じ、個人のパフォーマンスを最大化し、イノベーションを創出できる人材の確保・強化を進めています。挑戦する個の育成の実現に向けて、「個」を活かすマネジメントサイクルの確立」を重点戦略テーマに掲げ、人材育成、評価、報酬等の制度面から各施策を進めることで、常に挑戦しイノベーションを創出することのできる自律型人材を育てていきます。

### 重点戦略テーマ “個”を活かすマネジメントサイクルの確立

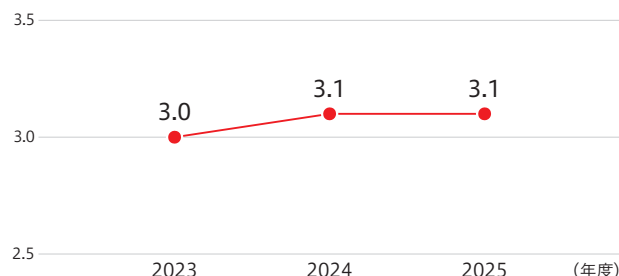
“個”を活かすマネジメントサイクルの確立と深化に向けて、採用・配置・育成・評価・報酬・定着の全てにおいて「個」の成長と挑戦を基点に置き、一連のプロセス強化を図っています。それらを経営戦略の実現に結びつけていくことで、「常に挑戦する自律型人材」を継続的に育む仕組みを構築し、イノベーションの創出と企業価値の向上を実現してまいります。



なお、“個”を活かすマネジメントサイクルの確立度合いを測る指標としては、従業員エンゲージメントサーベイにおける「仕事の満足度」に関するスコアを指標としています。調査開始以来、スコアは安定的に推移しているものの、以下のサイクル確立に向けた取り組みをさらに強化していくことで、持続的な向上を図ってまいります。

### 「仕事の満足度」スコアの推移

(5段階評価)



## 事業発展に向けた人材確保

「個を活かすマネジメントサイクル」の基点となる採用活動は、その後の育成や組織文化の醸成、ひいては事業成長の土台を築くと考えており、当社の事業の発展に資する人材確保に向けて、採用活動の強化を進めています。

従来は各部門の人員計画に基づく採用活動が中心でしたが、全社最適の視点で策定した要員計画に基づく、より戦略的な採用活動へとシフトを進めています。

特にキャリア採用については、欠員者の補充中心の採用活動から、例えば育成を進めている戦略事業に関する技術等の知見・経験がある人材の確保等、事業変革を加速させる即戦力となる経験者の採用に注力しています。

また、これまで製作所ごとに行っていた技能職（高卒）採用においても、事業部・人事部が連携する体制を構築し、全社レベルでの人材確保を進めています。

さらに、リファラル採用制度も推進し、社員の紹介を通じた当社の価値観や社風にマッチする人材の採用も進めている他、国内の労働人口減少という構造的課題を見据え、新たな育成就労制度を活用した海外人材の受け入れも検討しています。

### 採用人数の推移(単体)

(人)

|          | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------|------|------|------|
| 新卒採用(事技) | 7    | 12   | 12   |
| 新卒採用(技能) | 3    | 6    | 8    |
| キャリア採用   | 12   | 7    | 18   |
| 合計       | 22   | 25   | 38   |

## 適材適所な人材配置

人材の力を最大限に引き出し、組織全体のパフォーマンスを高めるため、適材適所な人材配置に取り組んでいます。

事業戦略の実現に向けた適正な人材配置を進めるとともに、社員一人ひとりのキャリア志向や適性も尊重した両輪の取り組みで、個人・組織がともにパフォーマンスを最大限に発揮できる最適な人材配置を構築してまいります。

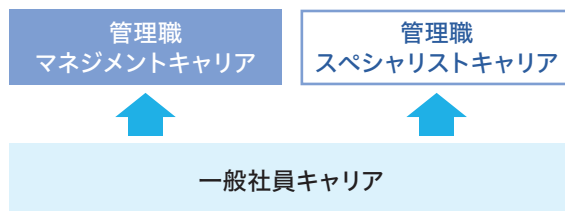
### ■社員一人ひとりのキャリア志向や適性を尊重した人材配置

社員一人ひとりの自律的なキャリア形成を支援するため、社員が自身のキャリアプランに基づき異動希望を申告できる「異動自己申告制度」を運用しており、個人のキャリア志向と挑戦意欲に応え、組織の活性化と個人の成長機会の創出を両立させていきます。

さらに、従来は全員が管理職を目指すことが前提であった画一的なキャリアパスを刷新し、高度な専門性で事業に貢献する「スペシャリストキャリア」と、組織を率いる「マネジメントキャリア」からなる複線型の人事制度を一部の部署で導入。社員一人ひとりの強みや適性を最大限に活かせる役割への配置を可能とする制度としており、今後適用範囲を拡大していく計画です。

年1回のキャリア面談において、対象となる管理職候補層以上の社員には将来のキャリアに対する意向をヒアリングするとともに、ロールプレイング等を用いたミドルマネジメント層向けの研修実施により、面談の質向上も図っています。

### マネジメントキャリアとスペシャリストキャリアの複線化



## 自律型人材の育成

イノベーション創出に自ら挑戦する「自律型人材」の育成に向け、会社として必要なスキルを体系的に学ぶ機会を提供し、社員が自ら学び挑戦する風土を醸成するとともに、社員一人ひとりが主体的にキャリアを考え、成長していくことを後押しする環境づくりを進めています。

階層別の研修体系の整備に加え、外部研修や資格取得支援を拡充することで、多様な学習機会を提供しています。

自己啓発支援については、Eラーニング、英会話プログラム等の提供、公的資格取得報奨制度、社会人ドクター取得支援制度なども行っています。

また、社員が新たな視点や知見を獲得できるよう、外部研修への派遣を拡大し、社外交流を活発化させています。業務に直結する専門性の習得だけでなく、異業種・異分野との交流を通じて多様な価値観を取り入れることで、柔軟な発想力や課題解決力の向上を図っています。

こうした教育機会の提供拡充により社員の主体的な成長を後押しするとともに、上司とのキャリア面談等を通じて自らの強みや将来像を明確にしていくことで、社員一人ひとりが主体的にキャリアを考え、自ら成長していく仕組みを整備しています。

また新入社員に対しては、一人ひとりが早期に業務へ適応し、企業文化に根差した成長を遂げられるよう、教育制度の拡充を進めています。入社時には、経営理念や企業文化を理解する導入研修を実施するとともに、配属後の円滑な業務遂行を支援するため、ビジネス基礎をはじめとした実務スキル研修を強化しています。また、エルダー制度やOJTによる日常的な指導に加え、入社半年・1年を節目としたフォロー研修を通じて成長の振り返りやキャリア意識の醸成を支援しています。

さらに、中堅・若手の管理職層を対象に、経営視点の選抜研修や、部門横断的なキャリアの複線化、タフアサインメントの使命付け等による育成プログラムに着手しています。経営層によるモニタリングや指導・助言を通じて、チャレンジ精神を持って自律的に行動し、全社視点で価値創造をけん引する「実践的な経営人材」の輩出に取り組んでいます。

### 1人当たり教育投資額の推移(単体)

(千円)

| 2022 | 2023 | 2024 |
|------|------|------|
| 42   | 84   | 104  |



技術開発センター  
研究第一G Mさん

### 新たな知見を 当社の研究開発に反映

共同研究を行っている大学教授の方からの誘いを受け、社会人ドクター制度を活用して博士号取得を目指しています。特に、自分一人では得られなかった新たな知識や視点を吸収することで、研究への可能性が広がり、自身のポテンシャルが高まっていると感じています。この経験を、今後の当社の研究開発に役立てていきたいと思っています。

## 教育体系(事技系統)

|     |         | 共通研修                                                 | 昇格要件研修                                    | 選抜研修                                         | 個別課題研修(全社)                                                          | 自己啓発             |
|-----|---------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------|
| 管理職 | 理事・参与   | 経営戦略研修<br>新任部長研修                                     |                                           | 管理職語学研修<br>外部研修<br>駐在員赴任前研修<br>経営人材育成(子会社経営) |                                                                     |                  |
|     | 参事      | ビジネスリーダー研修<br>新任管理職研修                                | ●部下育成研修<br>●組織の効率化研修                      | 他社交流研修                                       | コンプライアンス・ダイバーシティ・人権啓発研修<br>安全衛生研修<br>IT・デジタル研修<br>セカンドキャリア・ライフプラン研修 |                  |
| 一般  | 主任格     | マネジメント研修<br>新任主任研修                                   | ●上司の補佐研修<br>●リスクマネジメント研修                  |                                              |                                                                     | 語学研修・eラーニング・資格取得 |
|     | 中堅社員    | 7年次研修<br>エルダー研修                                      | ●仕事の進め方研修<br>●企画力・問題解決力研修<br>●プレゼンテーション研修 | 国内留学<br>若手海外研修派遣                             | OJT                                                                 | 階層別ビジネススキル研修     |
|     | 若手・新入社員 | 若手主体性発揮研修<br>エルダー制度<br>技師論発表会<br>フォローアップ研修<br>新入社員研修 | ●ビジネス基礎研修<br>●コミュニケーション研修<br>●論理思考研修      |                                              |                                                                     |                  |
|     |         |                                                      |                                           |                                              |                                                                     |                  |

## モチベーション向上につながる評価と報酬の仕組みづくり

社員のエンゲージメントとパフォーマンスを最大化するため、評価制度の見直しを進めています。従来の目標管理制度をさらに深め、個人の成長が組織の目標達成に直結し、その貢献が公正に評価される仕組みを構築することで、社員一人ひとりの成長意欲を醸成していきます。

その第一段階として、コーポレートセンターを対象に新たな評価制度を導入しました。目標設定のプロセス改善と進捗評価を年2回とすること等で、会社及び各部署の目標と個人目標との連動を強化するとともに、達成度や成果を客観的かつ透明性の高い指標で評価することで、評価の公正性を確保しています。また、目標設定における上司との面談の中で、各自が自身の業務と組織の戦略の結び付きを認識し、組織全体での目標実現に向けた取り組みを促進する制度としています。来年度は、この新たな評価制度を全社に展開していく計画です。

さらに、こうした社員に納得感のある評価制度が適切に報酬に反映される仕組みを構築することで、社員のエンゲージメントを高め、自律的な成長を促進しています。

## 人的資本の着実な定着

社員の定着は、組織の活性化や長期的な価値創造に欠かせない重要な要素であると考えています。

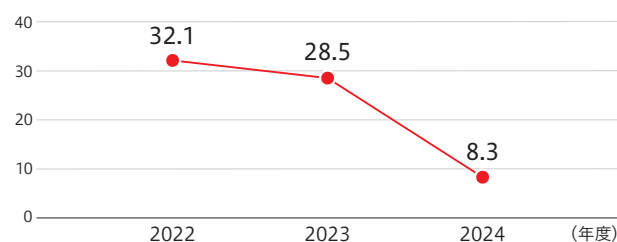
社員の定着に向け、社員が安心して働きやりがいを持って成長することのできる環境の整備を進めるとともに、特に組織に新たな視点をもたらす「キャリア採用人材」や、豊富な知見を持つ「シニア社員」に着目し、それぞれの活躍を支える環境整備と定着支援に取り組んでいます。

### ■キャリア採用人材の活躍支援

事業変革を加速させるため、多様な専門性を持つキャリア採用人材の採用を強化するとともに、入社後も各自の持つ能力を組織の中で最大限に発揮できるよう、キャリア採用向けの導入研修やキャリア形成支援といったプログラムを整備しています。

組織文化への円滑な適応や社内ネットワークの構築を支援し、早期からの活躍と定着を促進することで、組織全体の活性化につなげています。

新卒3年以内の離職率の推移(技能職を含む・単体) (%)



全社員に占めるキャリア採用人材の割合(単体) (%)

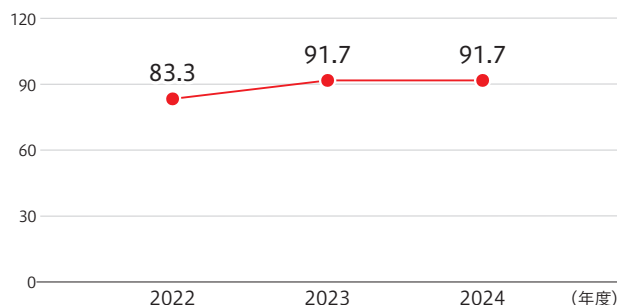
| 2022 | 2023 | 2024 |
|------|------|------|
| 21.0 | 21.3 | 23.6 |

## ■シニア社員の活躍推進

長年にわたり培われたシニア社員の知見と経験は、企業の競争力を支える貴重な財産と認識しており、その重要性は一層高まっています。当社では現在、シニア社員一人ひとりの期待役割の再定義を進めており、2026年度中の制度改定を目指して検討を進めています。年齢に関わらず意欲と能力を発揮できる役割・職責に応じた処遇を実現するとともに、柔軟な働き方も含めたキャリア設計を支援し、エンゲージメントの維持・向上を図ります。

定年退職者における再雇用率(単体)

(%)



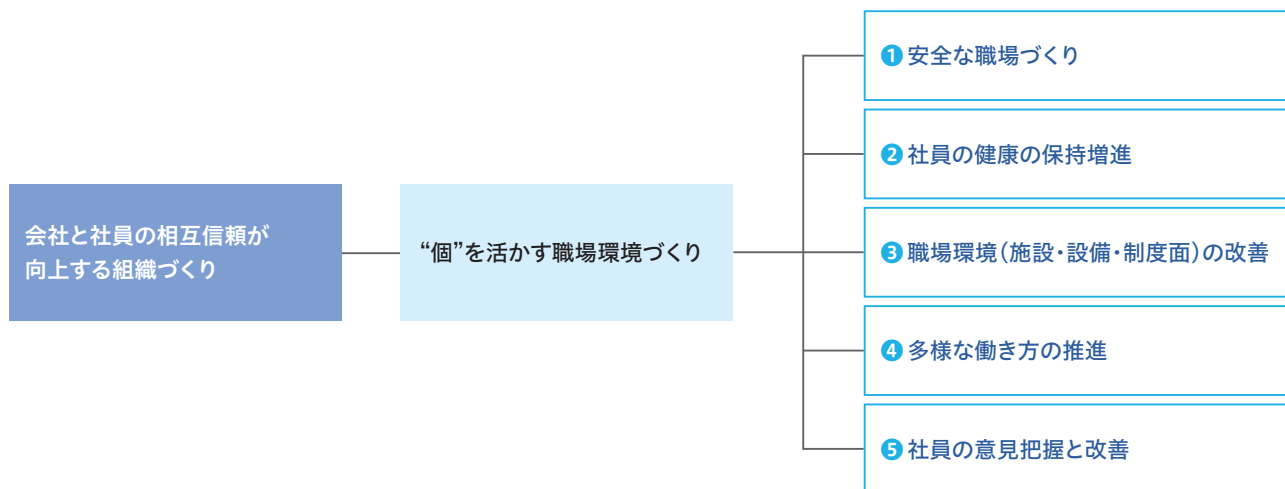
## 人材戦略

## ② 会社と社員の相互信頼が向上する組織づくり

社員一人ひとりが能力を最大限に発揮するためには、会社と社員間の強固な信頼関係構築が不可欠であり、「“個”を活かす職場環境づくり」を重要テーマとして、社員が心身ともに健康で、安全に、そして意欲を持って働き続けられる環境の整備を進めています。

### 重点戦略テーマ

### “個”を活かす職場環境づくり(心身の健康と安全を含む)



## 安全な職場づくり／社員の健康の保持増進

当社は、社員が安全安心できる職場環境をつくり、さらに健康の維持・増進を目的とした「三菱製鋼グループ労働安全衛生方針」を定め、安全衛生管理責任者である社長執行役員をトップとした組織体制の下、安全で明るく働きやすい職場づくりを推進しています。

労働者の安全と健康を最優先に考え、「リスクアセスメント」「教育・訓練」「モニタリング・改善」を三本柱とする効果的なOHSプログラムの取り組みを進めています。



「三菱製鋼グループ労働安全衛生方針」及び「労働安全衛生管理組織体制」の詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。  
<https://www.mitsubishisteel.co.jp/sustainability/social/employees/#anc-04>



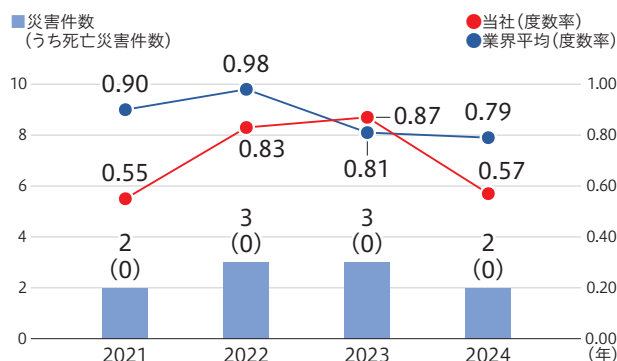
## ■職場の安全衛生に向けた取り組み

当社は、「安全は全てに優先する」という考えのもと、安全で健康的に働ける、快適な職場環境づくりを推進しています。多くの機会によるコミュニケーションを通じてリスク感受性を高める活動をしており、この活動を通じて基本に立ち帰り「BACK TO BASICS」をスローガンに掲げ、安全への意識向上を推進してまいります。

なお労働災害については、2018年から海外拠点も含めた連結ベースで死亡災害0件が続いており、引き続き安全への意識向上に努めることで「災害0」を目指してまいります。

## 安全成績

### 休業災害度数率



※休業災害：休業1日以上とする

国内主要拠点（三菱製鋼㈱・三菱製鋼室蘭特殊鋼㈱・三菱長崎機工㈱）3社の合計

## ① リスクアセスメント

定期的にはまたは必要に応じて労働衛生に関するリスクアセスメントを実施しています。

特に災害発生時は該当事業所を含む全拠点で類似作業についてリスクアセスメントを実施し、危険源の洗い出しと撲滅、低減対策を検討しています。

## ② 教育・訓練

新人配属時の導入研修、3年目社員の安全教育実施、また安全衛生に関する法改正の際には安全担当者会議にて情報を共有し、拠点毎に職長と全社員へ啓発活動を行い周知しています。また、防災避難訓練や各種競技会・コンクール等も毎年定期的に行っています。

なお、2024年度では計65回の安全関連の教育・訓練を行いました。



広田製作所  
製造部技術G Wさん

### コミュニケーションで 高める安全意識

事業所内で開催しているKYTコンクールでの活動を通じて、チーム内でのコミュニケーションの重要性を改めて実感しました。今後も仲間と危険を共有し合い、対策を徹底し、日頃から安全で安心な職場づくりに向けてKYTを継続的に実践していきます。



KYTコンクールの様子



フォークリフトコンクールの様子



防災訓練の実施

## ③ モニタリング・改善

国内3事業所に関連会社2社を加えた安全担当者会議を四半期毎に開催、本社事務局を交えて情報共有をしています。

各拠点では安全衛生に関する委員会を毎月開催し工場の安全衛生パトロールを実施し、危険箇所の洗い出しとその是正状況の確認等についてヒアリングによるフォローも行い、職場環境の改善につなげています。

また、各委員会では、過重労働、メンタル不調者への対応として産業医面談や保健師相談の実施など衛生面でのサポートも担っています。



安全パトロールの実施

## ■健康経営に向けた取り組み

社員一人ひとりが心身ともに健康で働き続けられる職場環境づくりを行い、社員の健康を守るとは、単なる福利厚生の一環だけでなく、一人ひとりが最大限のパフォーマンスを発揮し当社の成長を実現するための重要課題と認識しています。社員の心身の健康維持・増進に向け「健康経営方針」を策定し、以下の4点を軸に活動を推進しています。

### ① 疾病の予防と早期発見・早期治療

疾病予防に努めるとともに、健康診断の結果、要再検査／要治療となった社員への受診勧奨・フォローを行うことで早期治療を促し重症化を防ぎます。

### ② 感染症予防

衛生管理を徹底し、社員の感染症予防に取り組みます。

### ③ メンタルヘルス対策

ストレスチェックを通じてメンタルヘルスへの適切な対応を行い、良好な職場環境づくりを推進します。

### ④ 健康増進策

食生活の改善や運動機会の提供等、健康増進策に取り組みます。



健康増進ウォーキングイベントの開催

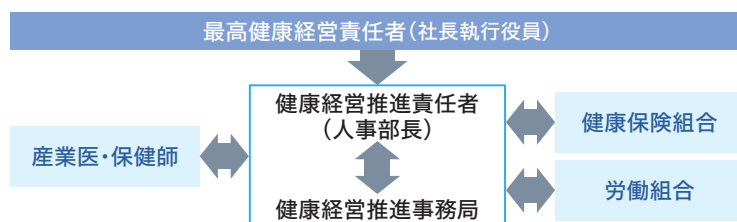
## 「健康経営優良法人2025」に認定

2025年3月、経済産業省が制度設計し、日本健康会議が認定する「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に、当社として初めて認定されました。

「健康経営優良法人認定制度」は、日本健康会議が進める健康増進の取り組みを基に、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を認定する制度です。今後も継続的な認定取得に向け、健康経営の取り組みを推進してまいります。



## 推進体制



## 職場環境(施設・設備・制度面)の改善／多様な働き方の推進

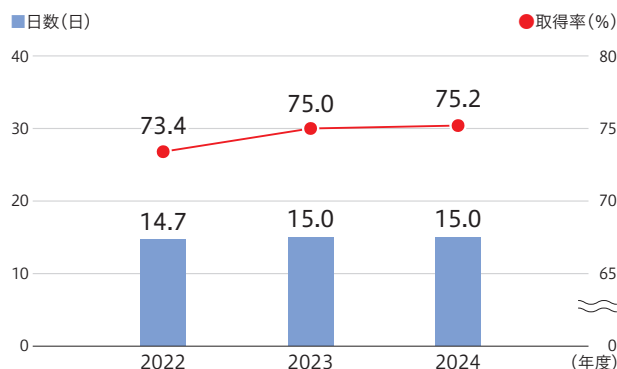
社員が最高のパフォーマンスを発揮できるよう、快適な職場環境への投資も重要なテーマです。特に、事業の根幹である製造現場の環境整備については、昨年度実施したエンゲージメントサーベイでも全社的な重要課題として明らかになったことから、総額5億円の予算を投じて、各製作所における計画的な暑さ対策や設備メンテナンスを進めています。

こうした物理的な環境改善に加え、育児・介護支援制度の強化や時短勤務制度、テレワーク規程の整備など、多様な働き方を支える制度づくりも並行して進めています。

近年では、配偶者が出産した男性社員の育児休業取得率向上に努めており、2024年度では男性育児休業取得率50%(当社独自の育児目的休暇を含むと100%)まで改善が進んだほか、3カ月～半年以上にわたる長期間の男性の育児休業取得者も増加しています。

さらに、制度の活用に課題感のあった介護休暇・休業の制度についても、外部機関も利用した活用促進の取り組みを進めており、少しずつではありますが、その成果が出てきています。

## 年次有給休暇取得状況(単体)



くるみ認定の取得

また、2022年度より年次有給休暇取得率75%達成を目標に掲げ、休日前後の有給休暇を取得しやすくする「プラスONEキャンペーン」を実施するなど、「有給休暇を取得しやすい」職場風土づくりにも取り組んでいます。

## 社員の意見把握と改善

### ■タウンホールミーティングの実施

2022年から、経営トップと社員が直接対話するタウンホールミーティングを継続的に開催しています。経営方針を直接伝えるとともに、社員が日頃感じていることや意見を共有する場を設けることで、双方向の信頼関係を築き、エンゲージメント向上につなげています。

#### タウンホールミーティングをきっかけとした改善事例

##### 三菱製鋼室蘭特殊鋼(株)における「職兄制度」の導入

タウンホールミーティングにおける対話から生まれた具体的な事例として、三菱製鋼室蘭特殊鋼(株)において「職兄制度」を導入しました。これは、若手社員と先輩社員のグループ活動に対し、会社が補助金を支給する制度です。先輩社員との交流を深めることで、若手社員の職場への円滑な適応や成長を支援し、働きやすい環境づくりを促進することを目的としています。



タウンホールミーティングの様子

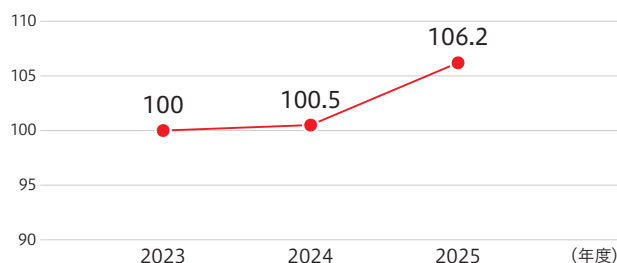
### ■従業員エンゲージメントサーベイの実施

組織の「強み」と「弱み」を客観的に把握するため、年1回のエンゲージメントサーベイを実施しています。3回目となる2025年度の調査では、スコアが初回から着実に向上しており、組織改善に向けた取り組みの成果が表れ始めています。

一方で初回となる2023年度の調査で明らかになった「職場環境（施設・設備面）」や「上司と部下のコミュニケーションや部下の育成」については、着実に改善傾向にはあるものの、引き続き重要な課題として改善に向けた施策に取り組んでまいります。

#### 従業員エンゲージメントサーベイ総合スコア推移

(初回調査(2023年度)を100として換算)



※2025年度の回答率96.5% (931人)

📖▶「職場環境(施設・設備面)」改善の取り組みについては、P.43をご参照ください。

📖▶「上司と部下のコミュニケーションや部下の育成」改善の取り組みについては、P.46をご参照ください。

さらに、サーベイで明らかになった各部署の課題に対しては、管理職を対象に「エンゲージメントサーベイ結果共有会」を実施し、サーベイ結果の分析やアクションプラン策定等について学ぶ機会を設けるとともに、策定したアクションプランに対して、定期的にフォーカスサーベイ（個別の項目に絞った意識調査）を実施し、対策の効果を測定しています。さらに、各部署のプラン推進者を対象とした相談会を開催し、アクションプランの推進における課題や悩みを外部の専門家に相談する機会を設けることで、調査で明らかになった課題の解決に向け、全社レベルだけでなく各部署単位の取り組みも推進しています。

なお、これらのエンゲージメントサーベイの結果については、経営会議・取締役会で報告を行うとともに、社内広報媒体にて、結果概要の報告を行っています。

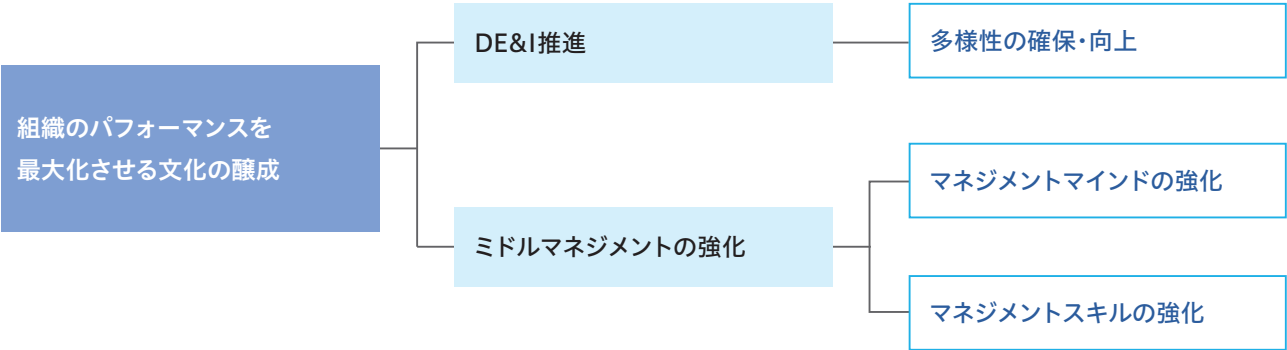


エンゲージメントサーベイ結果共有会の様子

人材戦略

③ 組織のパフォーマンスを最大化させる文化の醸成

「個」の力の最大化を図る一方で、多様な個性や価値観が尊重され、誰もが変革への挑戦を歓迎される組織文化を作ることが、イノベーションの源泉と考えています。「組織のパフォーマンスを最大化させる文化の醸成」の実現に向け、多様な人材が安心して能力を発揮できる「環境」そのものを整えること（DE&I推進）と、それを現場で実践し、部下一人ひとりの個性を引き出すキーパーソンである管理職を強化すること（ミドルマネジメント強化）に取り組んでいます。



重点戦略テーマ DE&I推進

多様性の確保・向上

異なる業界や文化的背景を持つキャリア採用人材の採用積極化に加え、女性社員がよりイキイキと活躍できる環境づくりにも力を入れています。

多様性に関する各比率を指標とし、性別・年齢・国籍・キャリア採用・障がいの有無等を問わず、さまざまな考え方やバックグラウンドを持つ多様な人材が、その力を最大限発揮することで、イノベーションを創出することのできる組織作りを進めています。

特に女性社員の活躍推進に向けては、女性社員・管理職の比率向上を掲げ、管理職向けのダイバーシティ教育や女性管理職（候補層を含む）向けの研修等を実施しています。

こうした成果もあり、管理職候補層の女性比率は、2022年度1.8%から2024年度では9.8%と大きく改善しており、次世代管理職層の女性人材育成が進んでいます。

さらに、国内拠点においてインドネシアJATIM社からの人材受け入れを計画しています。これにより、現地社員の育成とグローバル拠点との連携強化に加え、多様な人材交流の場を構築していきます。

社員の年代別内訳(2024年度、単体) (%)

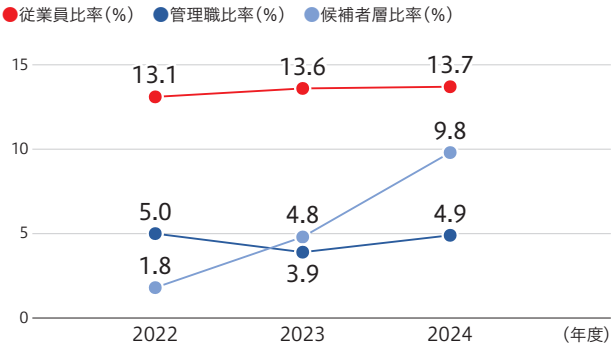
| ～20代 | 30代  | 40代  | 50代  | 60代～ |
|------|------|------|------|------|
| 13.7 | 16.9 | 25.0 | 35.5 | 9.0  |

多様性に関する各指標の2024年度実績 (%)

|                             | 2024 |
|-----------------------------|------|
| キャリア採用従業員比率(単体)             | 23.6 |
| 海外拠点のキーポジション※における非日本人比率(連結) | 33.3 |
| 障がい者雇用率(単体)                 | 2.64 |

※海外現地法人の社長及び工場長

女性従業員・女性管理職及び候補者数比率の推移(単体)



### 女性社外役員とのトークセッション

女性活躍推進の取り組みの一環として、女性社外役員とのトークセッションを開催しました。管理職、役員になったきっかけや一番苦労したこと、またどうやって乗り越えたか、女性のキャリアを考えるにあたってのヒント・アドバイス、当社の女性社員に期待すること等について、貴重な意見交換の場となりました。女性の働き方に正解はなく、誰しもが管理職や役員になれる可能性を秘めていること、また役職に就くこと以外にもさまざまな活躍の方法があることを知り、一人ひとりがキャリアについて考える貴重な機会になりました。



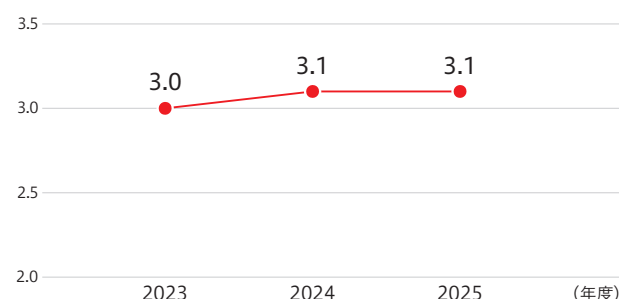
## 重点戦略テーマ ミドルマネジメントの強化

多様な“個”の力を最大限活用し組織の力へと変えるうえで、ミドルマネジメント層の役割は極めて重要です。一方で、エンゲージメントサーベイでも「上司と部下のコミュニケーションと部下の育成」が重要な課題として明らかになっていることから、部下一人ひとりと向き合い、その能力と意欲を最大限に引き出すことができる管理職の育成強化に取り組んでいます。

取り組みの達成度合いを測る指標としては、従業員エンゲージメントサーベイにおける「上司の満足度」に関するスコアを指標としており、研修等を通したマネジメント層の質の底上げにより、持続的なスコア向上を図ってまいります。

### 「上司の満足度」スコアの推移

(5段階評価)



## マネジメントマインドの強化／マネジメントスキルの強化

ロールプレイングを用いた研修を実施し、部下の自律性を促進し、モチベーションを維持するための効果的なコミュニケーションの習得を図るとともに、個々のレベルを測定し課題の抽出を進め、マネジメント層の質の底上げを行うことで、部下育成の強化を進めています。

管理職自身が、多様な部下を活かすことの重要性やその社会的意義を深く理解して、これからの時代に求められるリーダーとしての意識変革を促し、組織を牽引するマインドセットの醸成に取り組んでいます。さらに、部下との信頼関係を築き、その成長を支援するためのスキル向上に向け、傾聴やフィードバックといった実践的な能力を習得する機会を提供し、学んだスキルを、定期的な1on1ミーティングなどの場で実践できるよう後押しすることで、現場でのマネジメントの質向上につなげています。



ミドルマネジメント研修の様子



ばね営業部 ばね第三G  
Nグループ長

### マネジメント研修に参加して

研修では、参加者間でのディスカッションや面談のロールプレイを通して、マネージャーとして必要な行動特性等について学びました。

この経験を職場に持ち帰り、一人ひとりの個性に合ったコミュニケーションをとることを心掛け、メンバーが成長できる環境を作っていこうと思います。

## 製造資本

当社グループは、120年を超えるモノづくりの歴史の中で「素材から製品までの一貫生産」という強みを持ち、お客さまのさまざまなニーズに応えることのできる生産体制を構築してきました。

引き続き、DXの推進により生産の効率化・省人化を図るとともに、戦略事業への積極的な設備投資により、当社の持続的成長に向けた最適な生産体制の構築を図ってまいります。

### 当社のモノづくりの強み

#### 「一貫生産」でニーズに応えるモノづくり

##### ■素材から製品までの一貫生産

当社は、素材から製品までの一貫生産メーカーであり、特殊鋼鋼材を生産する設備を保有するとともに、ばね等の製品加工の設備を保有しています。当社の製品の多くは、量産汎用品ではなく、お客さまのニーズに沿って製品ごとに仕様や特性を決定しています。これらの多様なニーズに対し、素材・加工の双方の観点から対応できる設備と開発・生産ノウハウを保有していることで、競争力の高い製品の提供を実現しています。

##### 素材から製品までの一貫生産の主な事例

- 三菱製鋼室蘭特殊鋼(株)で生産した特殊鋼鋼材を、千葉製作所で建設機械向け太巻ばね等に加工し、お客さまへ納入
- インドネシアJATIM社で生産した特殊鋼鋼材を、業務提携を行っている現地の協力メーカーで板ばねに加工した後、当社のばね営業部がお客さまへ販売
- 海外拠点における現地調達先選定の際も、素材生産の知見からより適切な材料メーカーの選定が可能
- 北米ばね拠点において、現地材料メーカーの経営破綻により供給がストップした際には、一時的に当社の三菱製鋼室蘭特殊鋼(株)の材料に切り替えを行うことで、お客さまへの供給を継続させた
- 機器装置事業では、ルーツとなる素材技術をベースとした熱処理技術で競争力を発揮

##### ■設計から組み立てまでの一貫生産

- 戦略事業の一つである高機能ヒンジは、ばねのノウハウを応用した高い技術力と、部品設計の段階から組み立てまでの一貫生産により、お客さまのニーズに柔軟に対応
- 機器装置事業を担う三菱長崎機工(株)では、エンジニアリングとマニュファクチャリングの高度な融合により、大型の産業設備や鉄構関連機器を設計から製造・据付まで一貫して対応可能

#### 大型製品の加工に強み

当社グループの多様な製品群の中でも、特に「太い」「大きい」製品の生産設備を保有している点は、大きな強みの一つです。

- 太径サイズの特種鋼鋼材は国内シェアNo.1
- 人間の背の高さほどある建設機械向け太巻ばねは世界シェアNo.1
- 機器装置事業を担う三菱長崎機工(株)では、世界最大級の大型機械の製作実績を誇る鍛造プレス・マニプレーターや、世界最大重量の浚渫作業用バケット等も製作

##### 洋上風力発電分野で存在感を発揮

再生可能エネルギーの分野で注目が高まる洋上風力発電関連製品は、より多くの電力の供給を可能とするために、設備の大型化が進む一方で、製品の大型化ニーズに対応できる国内のサプライヤーは一部に限られています。

当社グループの三菱長崎機工(株)はこれまでも納入実績があるほか、日本政府における部材の国内調達の方針もあり、同社の持つ強みを生かすべく、大型製品の加工が可能な設備の導入等を進めることで、将来の需要増に対応していきます。



太巻ばねの製造風景



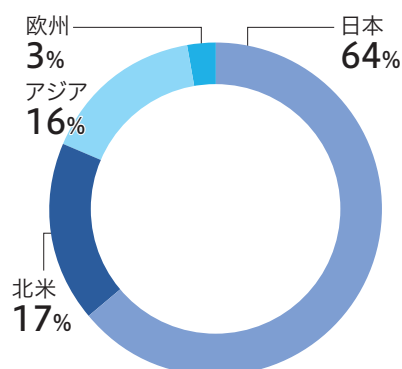
厚板の曲げ加工が可能な  
大型ベンディングロール

## グローバル生産・供給網

当社グループは、国内4拠点の他、北米・東南アジアを中心とした海外8か所に生産拠点を保有しており、状況に応じて現地企業とのパートナーシップも活用し、グローバルなお客さまのニーズに合わせて競争力の高い製品を安定的に供給可能な生産体制を構築しています。さらに別拠点で生産した製品について、他拠点の販売網も活かした販売を行う等、グローバル供給網を活用した拡販効果も表れています。

今後は、海外鋼材や新興国の乗用車・商用車市場等の成長市場をターゲットに、重点的に資本を投入していくとともに、国内拠点をマザー工場として品質・技術面等のサポートを強化することで、当社の持続的成長に向けた最適なグローバル生産体制を構築してまいります。

地域別売上高(2024年度)



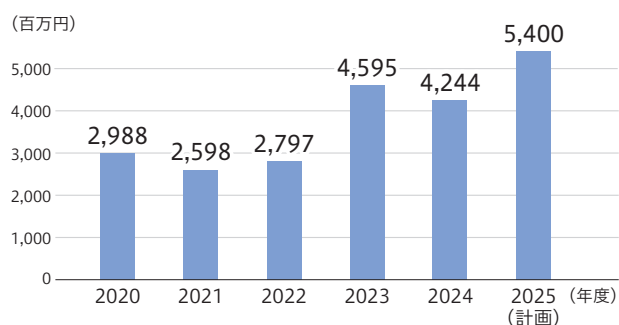
### グローバル生産・供給網



## 設備投資

当社では、基盤事業の老朽・合理化投資に加えて、特に現中計期間中(2023~2025年度)では、2030年のありたい姿に向けた戦略事業への設備投資を積極的に行っています。なお投資判断については、投融資委員会(P.108)において事業計画及びリスクを精査しています。さらに2022年度下期からは国内事業においてインターナルカーボンプライシング(ICP)を導入し、CO<sub>2</sub>削減効果も考慮した投資判断を行っています。

設備投資額の推移



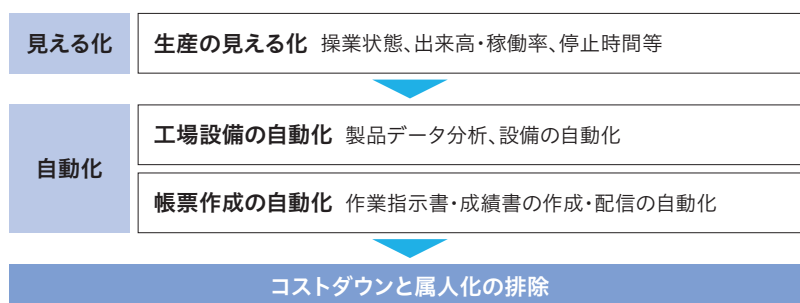
今後も、投資タイミングについては市場環境や事業の成長性を冷静に見極め慎重に判断しつつも、積極的な戦略投資を行うことで、当社の持続的成長に向けた最適な生産体制の構築を図ってまいります。

#### 現中計期間中に実施(進行中含む)した主な戦略投資

| 事業       | 設備投資の内容                        | 金額     |
|----------|--------------------------------|--------|
| 精密ばね部品   | 受注増に伴う生産能力増強                   | 約7.5億円 |
| 特殊合金粉末   | 需要拡大に伴う生産ライン増設                 | 約7億円   |
| 洋上風力関連製品 | 厚板の曲げ加工が可能な大型ベンディングロールの導入      | 約8億円   |
|          | 洋上風力関連及び防衛関連製品の生産能力増強に向けた新工場設立 | 約46億円  |

### 工場DXの推進

工場全体のDXを推進することで、生産指標の見える化や効率化・省人化を実現し、さらにそのノウハウを横展開することで、当社の保有する製造資本のさらなる強化を進めてまいります。



#### 三菱製鋼室蘭特殊鋼(株)の分塊圧延工程における工場DXの活用

##### 課題

- 省人化と技能継承
- 品質データの蓄積と解析
- 作業員の熟練度に依存した生産性と品質のばらつき

##### ➡ DXを活用した既存設備の改良により、安価での課題解決を実現

- 複雑な操作を汎用性のある一つのコントローラーに統合
- SBC・PLC※の実装によるデータ収集・蓄積と作業の自動制御

※SBC (Single Board Computer：小型コンピュータ)  
PLC (Programmable Logic Controller：産業用の制御装置)

##### 効果

- 操作データを基に制御プログラムを構築
- 工程の自動制御による仕上りのバラつき低減
- 操作ミスの防止
- 若手社員の工程習熟期間短縮

##### 今後の展望

- 操作データの分析やセンサー技術の拡張を通じ完全自動化を目指す
- 接続・汎用性の優位性を活かした他の設備への転用



2名のオペレータが全手動操作

導入前

導入後

## 品質

### 基本的な考え方・推進体制

当社グループでは、经营理念の筆頭に「お客さま第一」を掲げており、お客さまに常により高い品質と機能を持つ製品を提供することで、社会の発展に寄与することを全社員共通の指針としています。

特に、当社は自動車用ばね等の「重要保安部品」も数多く取り扱っている等、お客さまの厳しい基準に応え、社会に高い品質で安心を提供することも当社の大きな使命です。

材料の購入から最終検査まで、製造工程の全段階で製品の品質と安全性の保証に細心の注意を払うとともに、お客さ

まの多様なニーズに高いレベルで応え続け、お客さまとともに社会に価値を創造すべく、今後もさらなる品質向上に向けた取り組みを推進してまいります。

推進体制としては、品質保証部門が中心となり、品質マネジメントシステムの維持・管理を行っています。

品質保証にかかわる業務全般を独立した部門である品質保証部が担うことで牽制機能を働かせ、品質保証機能の適正化と強化を図り、より信頼性の高い製品の提供に努めています。

さらに各事業部門の品質保証部門長を品質保証担当役員が束ねることで、品質に関する取り組み・活動を一元管理するとともに、2線のリスク統括部とも協働しながら、グループ全体として「重要課題の継続的改善」「品質クレームの未然防止」「お客さま満足度向上」などの改善活動を実施しています。

## 品質向上に向けた取り組み

当社グループでは、各製造拠点において、品質保証体制に係るISOの認証を取得するとともに、これに基づいた品質マネジメントシステムを構築しています。

さらに各事業所における「品質会議」「品質パトロール」や、社員向けの教育、リスク統括部による品質監査（P.108）等により、品質向上とクレームの未然防止に努めております。

### 品質保証体制に係るISO認証の取得状況

|           |           |
|-----------|-----------|
| 国内生産拠点取得率 | 100%（4/4） |
| 海外生産拠点取得率 | 100%（8/8） |

### ISO9001

#### 国内事業所

| 事業所名  | 取得年月     |
|-------|----------|
| 千葉製作所 | 2003年12月 |
| 広田製作所 | 2008年10月 |

#### 国内関連会社

| 社名           | 取得年月    |
|--------------|---------|
| 三菱製鋼室蘭特殊鋼(株) | 2015年3月 |
| 三菱長崎機工(株)    | 1995年3月 |

#### 海外関連会社

| 社名                         | 取得年月     |
|----------------------------|----------|
| PT. JATIM TAMAN STEEL MFG. | 2015年6月  |
| MSM SPRING INDIA PVT. LTD. | 2018年10月 |
| MSM Philippines Mfg. Inc.  | 1998年3月  |
| MSM (THAILAND) CO., LTD.   | 1999年3月  |

### ISO/IATF16949

#### 海外関連会社

| 社名                              | 取得年月    |
|---------------------------------|---------|
| MSSC CANADA INC.                | 2018年5月 |
| MSSC US INC.                    | 2018年4月 |
| MSSC MFG MEXICANA, S.A. DE C.V. | 2018年6月 |
| 寧波菱鋼彈簧有限公司                      | 2018年8月 |
| MSM (THAILAND) CO., LTD.        | 2007年2月 |

## お客さまからの表彰事例

Fujifilm Optics Philippines, Inc殿より、当社グループで製造している精密ばねに対して「Best Quality Category FY2024」を受賞。



ISUZU MOTORS CO., (THAILAND) LTD. 殿より、当社グループの供給する板ばねに対して「QD 100 Points 3Y賞」を受賞。

## 知的資本

CTO（チーフ・テクノロジー・オフィサー）メッセージ

### 社会のニーズを具現化するエンジニアの育成を加速させ 持続的成長の基盤を築く

当社グループは「素材技術」と「加工技術」をコアに、お客さまの製品開発の初期段階から設計に参画し、素材と加工の両面から製品性能を追求することで、お客さまの求める機能や特性を実現してきました。例えば精密ばね部品では、お客さまが求める使い心地を製品設計に反映し、複数の部品を組み合わせることで実現しています。製品化には複数の部品の最適化が必要とされますが、そこにはさまざまな工法の組合せも必要であり、素材設計や機構設計技術、あるいは新たな技術を取り入れることでお客さまのニーズにお応えしています。これは当社の強みの一つであり、お客さまとの信頼関係を築き社会に価値を提供してきた源泉です。

この強みをさらに強化すべく、現在特に注力しているのが、「エンジニアの育成」と「人的資源の最適活用」です。「基盤事業の稼ぐ力」の強化と「戦略事業の育成」の両立を目指す中で、エンジニアリングの重要性を改めて認識しています。新たな製品や技術を生み出すには、お客さまのニーズを的確に捉え、それを具現化できるエンジニアが不可欠です。また、技術開発力の向上には、単なる人員増強にとどまらず、社員一人ひとりの意識改革や体系的な育成プランの策定が必要です。今後は需要の高い分野での人員増強、新規事業創出に向けた機械設計エンジニアの強化、さらにはシナジー発揮を見据えた部門間の連携強化など、多角的な施策を実施してまいります。これらの取り組みによって、2030年に向けた持続可能な成長の基盤を築いていきます。

さらに、産学連携を通じたイノベーションの創出やDXを活用した研究開発効率・精度の向上、知財活動の強化による競争力向上等、持てる資本を最大限活用し、当社の技術力を高めてまいります。また、新規事業創出に向けた取り組みも推進しており、既に数件のアイデアについて事業化に向けたプロジェクトが進行しています。

これまでに培ってきた技術をベースに、戦略事業の付加価値を高め、新たな発想でイノベーションを創出することで、社会の課題を解決し企業価値向上に貢献してまいります。



常務執行役員 CTO

小倉 潤司

#### 技術開発センター



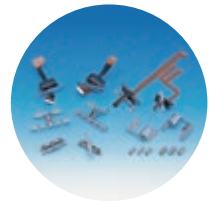
2016年4月に各事業部に分散していた研究開発機能を集約し、技術開発を促進させる目的で千葉製作所内に設立しました。60名（2025年3月末現在）が所属しており、事業横断的に当社の研究開発活動を行っています。

### 「素材から製品まで」をコアに、社会に価値を提供する

当社は創業当時から続く「素材から製品までの一貫生産」で磨いてきた「素材技術」と「加工技術」をコアに、さまざまな製品を開発・提供することで、社会に価値を生み出しています。特に、両者を組み合わせたシナジーが当社の大きな特長であり、それぞれのノウハウを活かした最適な製品開発を実現しています。例えば、自動車の電動化に伴う車体重量増に伴いニーズが高まるばねの軽量化に対して、当社は「素材」と「加工」両面からのアプローチにより、業界屈指の軽量化技術を発揮することが可能になります。

『素材』・『加工』  
技術をコアに  
お客さまのニーズと  
社会の課題に応える

設計から組立までの  
一貫生産で、  
高機能ヒンジの  
多彩な稼働を実現



コア技術



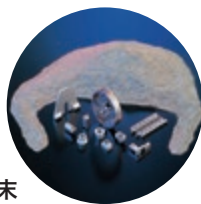
素材技術



加工技術



特殊鋼鋼材



特殊合金粉末

基盤事業での  
シナジー

機器装置  
業界屈指の大型製品製造技術



国内最大級の  
ベンディングロール



世界最大級の  
浚渫作業用バケット

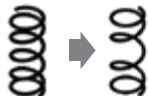
業界唯一の一貫メーカー

コア技術を活かしたものづくり



1部品では無く機構部品としての製品化

業界屈指の  
ばね軽量化技術



海外展開でのシナジーも実現



インドネシアで  
素材から板ばね  
の一貫生産実現

効果

- 供給安定性
- 独自鋼種使用

素形材

精密機械加工・  
粉末技術

機構部品へ

精密部品

多様な要素技術から顧客提案へ

素形材

高品位な  
ESR※インゴット

超高压部品へ

機器装置

素材からの一貫した品質保証

※ESR（エレクトロスラグ再溶解）：不純物やムラを減らす再溶解法

**既存技術の応用** 三菱製鋼で保有していたばねや磁石等の技術を、三菱長崎機工(株)において「防振装置」や「磁力選別機」として活用

**鋼材⇄素形材** 鋼材製品の小ロット・高付加価値の素材は広田製作所(素形材事業)の小ロット鋼塊で対応

## 研究開発で、戦略事業の付加価値を高めていく

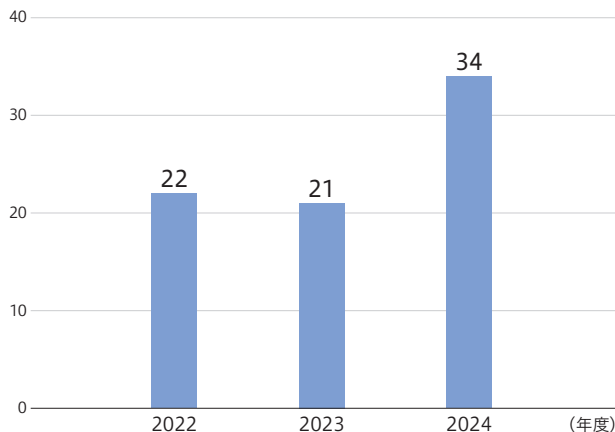
当社では、2030年のありたい姿に向けて、以下の5つの事業+新規事業を戦略事業と定め、育成を進めています。5つの各事業は、「新興国市場」や「環境関連」等、今後市場の成長が期待できる分野です。

これらの事業をより競争力のある製品として当社の持続的成長の柱とすべく、当社のコア技術をはじめ、資本を積極投入し研究開発を推進していくことで、製品の付加価値を高めてまいります。

2024年時点で、戦略事業に関する研究開発件数は、中計期間前の約1.5倍に増加しており、引き続き積極的な技術開発で戦略事業の育成を図ってまいります。

戦略事業に関する試験研究テーマ数

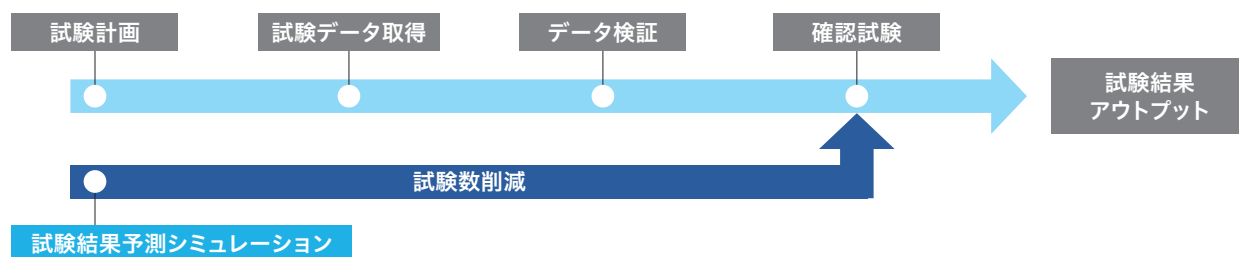
(件)



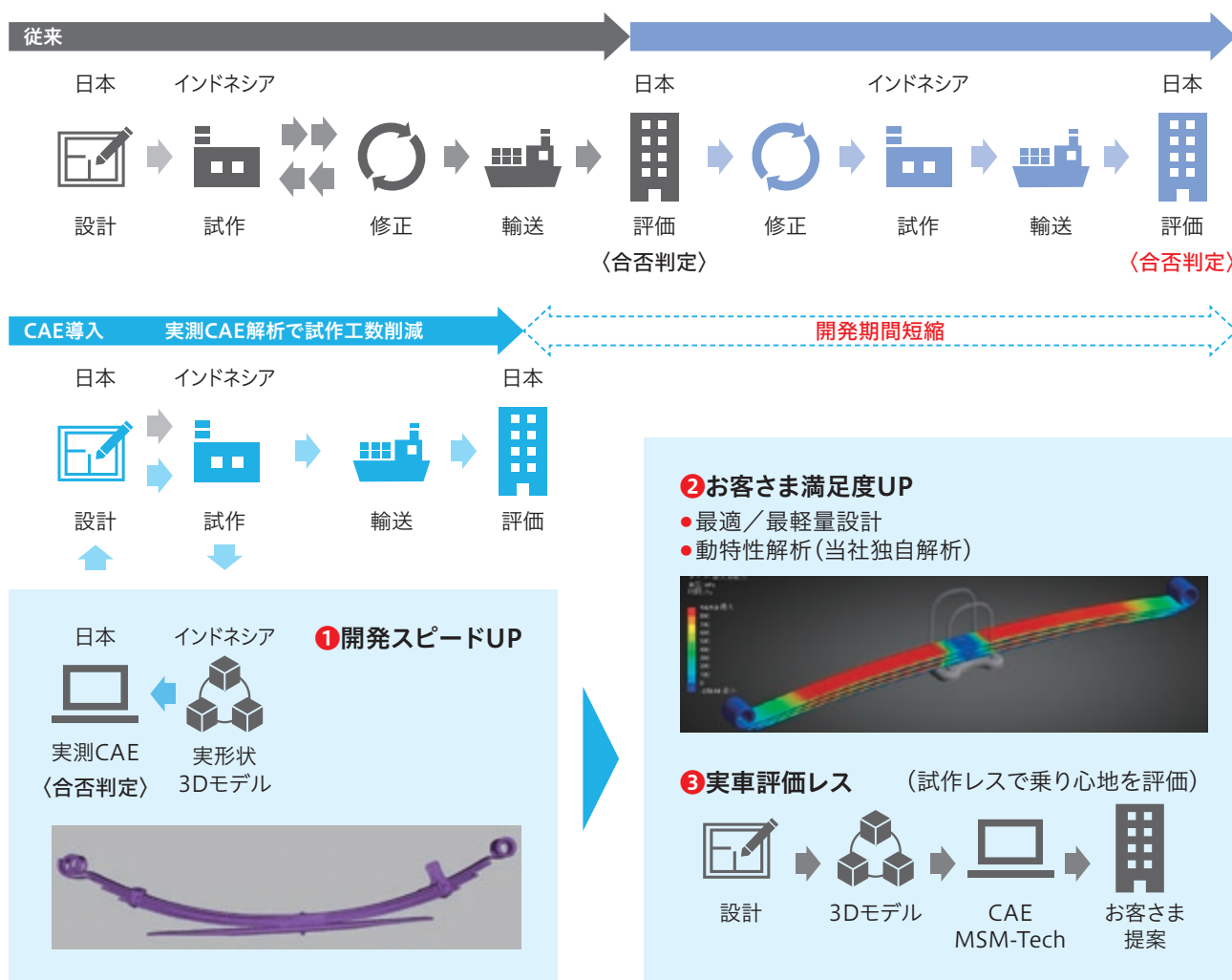
## 各資本を最大限活用し、「知的資本」の価値を最大化していく

### DXの活用

研究開発試験において、試験結果予測のシミュレーションを積極的に活用することにより、従来の工程に比べて試験数の削減を実現し、大幅な開発スピードUPに繋がっています。これにより研究開発コスト削減や開発スピードアップの他、解析精度も向上し、より高度な研究開発の推進やお客様の満足度向上にもつながっています。



## 板ばねのCAE解析&3Dスキャナの活用により期待される効果



## 研究開発投資

戦略事業に関連する研究開発への投資を積極化させており、その割合は、年々拡大傾向で、2024年度には全体の49%を占めています。

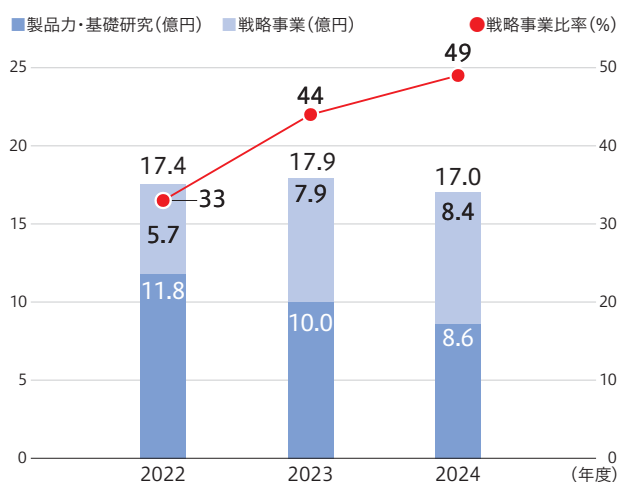
売上に対する研究開発費の比率としては、足元の水準(1%前後)を目安としつつ、今後は戦略事業に関する投資の割合をさらに高めていくことで、戦略事業の育成を加速させていきます。

### 3Dハンディスキャナの導入

2024年より導入した3Dハンディスキャナにより、ばね製品を中心に複雑形状の寸法測定を行うことで、設計値と実製品の差の把握の迅速化を実現しています。



### 研究開発費



## 研究開発人材の育成と最適配置

当社は持続的成長を実現するため、研究開発人材の育成を最重要テーマの一つとして取り組んでおります。具体的には、戦略事業分野での人員増強（採用及び配置転換）を積極的に推進するとともに、開発部門から事業部門への人事異動を通じ、機械設計エンジニアの育成及び技術習得を促進しています。これにより、迅速な開発成果の創出と、実製品の開発への幅広い取り組みを実現すべく、組織全体の効率向上とイノベーションの拡大を図っております。また、シナジー発揮を見据えた部門間の連携強化を進めるとともに、足元の準備状況を踏まえたうえで、今後の具体的な施策や計画についても検討を進めております。

## 外部機関との連携

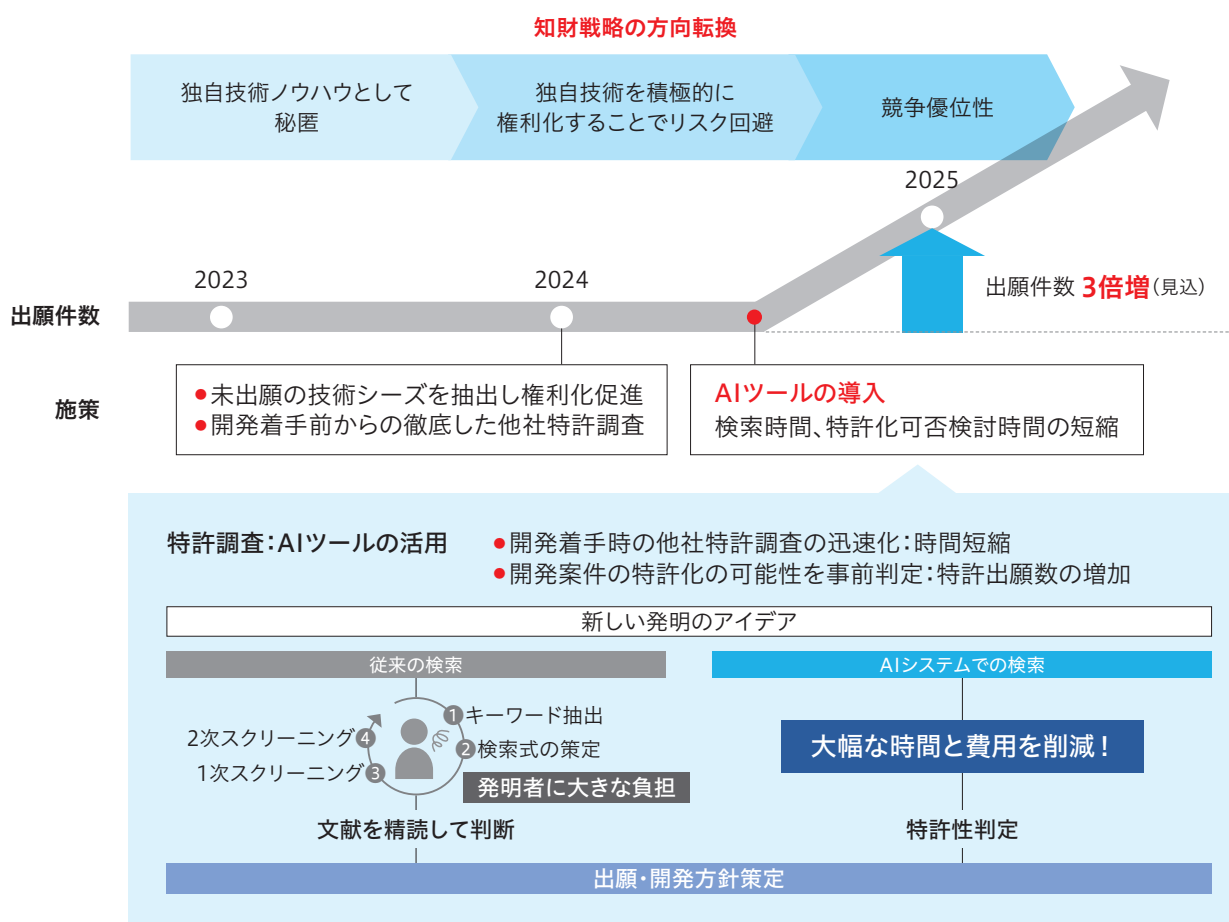
基盤技術の要となる基礎研究の分野では、積極的に産学連携を進め基礎データの取得、理論構築を行っています。現在は5大学と各開発テーマを持ち技術習得を進めており、特にシミュレーション解析の分野では研究成果のみならず、人材育成にも大きく寄与しています。

また、新規事業の分野ではプロ人材のコンサルタント登用も行っており、当社に不足している新分野技術の早期取得に努めています。

## 知財活動について

当社は知的財産を重要な経営資源と位置付け、特に戦略事業については出願を強化するなど、事業戦略と連動した知財投資を進めています。

今年度より、知財活動を従来より強化すべく、技術の積極的な掘り起こしを行い、未出願の技術シーズを早期に発見して権利化を促進する取り組みを始めました。開発成果の知財化を推進することで、開発効率の向上や、競争力の高い特許ポートフォリオの構築につなげ、企業価値の向上を図ってまいります。



## 新規事業創出に向けた取り組み

当社では「新規事業の創出」を持続的な成長に向けた重要課題の一つと認識し、新規事業を生み出せる人材の育成と風土醸成を行うとともに、創出された新規事業アイデアの事業化をサポートする体制を構築しています。

### 基本的な考え方

当社は、「特殊鋼をつくり加工する」、素材から製品までをつくる一貫メーカーとして歩んできました。一方で、私たちを取りまく事業環境は、ESGに対する意識の高まり、電動化・デジタル化の加速、地政学リスク等、目まぐるしく変化しています。

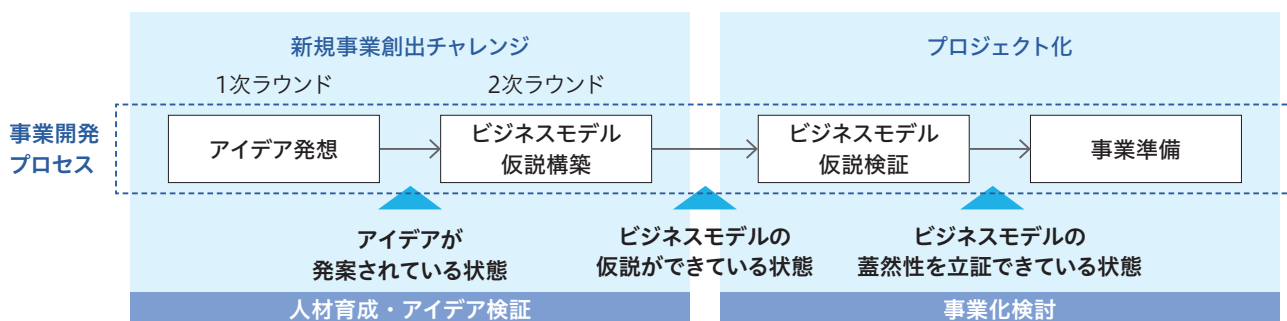
このような変化の激しい事業環境において、新たな価値創造に取り組んでいくことは、将来にわたる持続的成長実現のためには、極めて重要です。

そこで当社では、新たな価値を生み出す「ひらめき」を引き出し、それを事業化につなげるための仕組みづくりに取り組んでいます。失敗を恐れず挑戦する文化の醸成、社員がアイデアを実現できる環境づくりを整備することで、次世代の成長エンジンを育てています。

既存事業の強化に加え、時代のニーズを的確に捉えた新規事業の創出と育成を実行することで、持続可能な未来に向けた価値創造を推進してまいります。

### 新規事業創出に向けた取り組み

事業開発のプロセスを、以下の2つの取り組みで推進しています。



当社では、社員の挑戦意欲を引き出し、未来志向のビジネスモデル構築ノウハウを習得するための専門的・実践的な選抜型研修プログラム「新規事業創出チャレンジ」を2023年度より実施しています。

本プログラムは、社員一人ひとりが新しい価値を創造する「イントレプレナーシップ人材」や「チャレンジ人材」の育成を目指すものです。

また、「新規事業創出チャレンジ」を通過した優秀なアイデアは、提案者が自らリーダーとなってプロジェクトチームを組織し、事業アイデアの検証を進め事業化を目指していきます。

### プログラムの概要と成果

新規事業創出チャレンジは、新規事業のアイデアを社員から公募し、社内選考を経て選抜されたアイデアに対して、外部の専門家の全面的なサポートのもとトレーニングを実施し、より実現性の高いものに磨き上げるノウハウ等を学んでいきます。

過去2回の実施では計51件のアイデアの応募があり、そのうち4件のアイデアがプロジェクトチームを組織し、事業化に向けたさらなる検討を進めています。

また、2025年度についても、11名の参加者が、半年間のトレーニングに臨んでいます。



2024年度新規事業創出チャレンジの表彰式の様子

# 自然資本

当社は、特殊鋼やばね製品を通じて多様な産業を支え、グローバルに事業を展開しています。その製造プロセスにおいては、鉄鉱石や石炭、水といった自然資本から得られる資源に依存しています。一方で、製造工程でのエネルギー使用に伴うCO<sub>2</sub>排出や、産業活動が生態系に与える影響についても責任を認識しています。

気候変動や生物多様性の損失といった地球規模の課題が深刻化する中、当社は、持続可能な社会の実現に向けて、自然資本の保全と責任ある活用を経営の重要課題と位置付けています。

## 気候変動への対応（TCFD提言に基づく情報開示）

当社は2021年11月に「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」による提言への賛同を表明いたしました。当社では、このTCFDのフレームワークに基づき、気候変動に起因する事業リスクやビジネス機会とその財務的影響等についての情報開示を行っております。

### ① ガバナンス

#### ■ 気候変動へのマネジメント体制

当社グループでは「ISO14001環境マネジメントシステム」の構築や全社的な体制整備により、環境管理の継続的な改善を図っています。



三菱製鋼グループ環境方針の詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。  
<https://www.mitsubishisteel.co.jp/sustainability/environment/>



当社では、サステナビリティ委員会（委員長：社長執行役員）を原則として3ヶ月に1回以上開催し、気候変動を含むサステナビリティに関する事項を審議するとともに、重要事項については取締役会に付議または報告し、サステナビリティに関する事項の決定や対応状況のモニタリング等を行っております。

サステナビリティ委員会の下部組織として、「地球環境委員会」、「カーボンニュートラル委員会」を設け、気候変動リスク及び機会に関する評価、管理を含む当社のサステナビリティ推進に向けて、全社横断的に対応できるマネジメント体制としております。

また、2021年11月にTCFD提言の趣旨に対し賛同を表明し、2022年にはTCFD提言に基づく開示を初めて実施いたしました。2025年は、事業部ごとにリスク・機会を再評価し、シナリオ分析、財務インパクト評価を行ったうえで、対応策についても改めて整理いたしました。

カーボンニュートラル達成に向けては、2023年に鋼材部門のCO<sub>2</sub>削減目標の引き上げを実施。また2024年には、従来の2030年度中間目標である対基準年△30%に対し、CO<sub>2</sub>フリー電力活用に加え、日々の省エネ活動（省エネ設備の導入など）により、対基準年△50%とさらなる目標値の引き上げを行いました。

### 気候変動課題への活動状況

|                       | サステナビリティ委員会                                                                                  | カーボンニュートラル委員会                                                                                                     | ESG推進室                                                                                          |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 気候変動課題への役割            | TCFDシナリオ分析の実施や、気候変動に関する取り組み方針・内容の策定                                                          | カーボンニュートラルに向けた取り組み方針・計画・目標の立案と実行                                                                                  | 気候変動に関する外部情報収集及び社内外への発信                                                                         |
| 気候変動課題に関する2024年度の活動内容 | 2024年度は8回開催しておりますが、そのうち気候変動関連の議題は5回開催され、議論がなされています。また、サステナビリティ委員会での協議内容については、取締役会でも報告を行いました。 | 2030年度の当社グループCO <sub>2</sub> 排出量削減目標を△30%から△50%まで引き上げ、GXリーグへ参画いたしました。また、海外子会社を含む当社グループのScope1・2・3の第三者保証を取得いたしました。 | TCFD提言に基づく開示内容の高度化を図るため、リスク・機会の影響度を定量的に表現しました。また、新たに統合報告書の発行やESG説明会を開催するなどして、気候変動関連の開示拡充を図りました。 |

📖 ▶ サステナビリティ体制図については、P.23「サステナビリティの推進体制」をご覧ください。

## ② 戦略

### ■ シナリオ分析の前提条件

当社の事業を対象として、2030年、2050年の時間軸にて、今世紀末の平均気温上昇を1.5℃未満に抑えるために、世界的な気候変動対策が成功するシナリオ（気候変動関連規制等により主に「移行リスク」が顕在化する1.5℃シナリオ）と、不十分なままとなるシナリオ（自然災害の増加等により主に「物理リスク」が顕在化する4℃シナリオ）の2つのシナリオを用いてシナリオ分析を実施いたしました。

シナリオ分析では、国際エネルギー機関（IEA）等のシナリオを参照しています。1.5℃シナリオ、4℃シナリオの概観は、下記の通りです。

| リスク                 | 各シナリオにて想定される社会像                                                                                                                                                                                                           | シナリオ分析で参照した外部シナリオ                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.5℃シナリオ<br>(移行リスク) | <ul style="list-style-type: none"> <li>炭素税等の気候変動に関連する規制の導入</li> <li>自動車のEV・CASEの進展／ガソリン車の減少</li> <li>再生可能エネルギー（洋上風力含む）やグリーン水素等の化石燃料代替市場の拡大、それに伴うエネルギー価格の上昇</li> <li>脱炭素化の進展に伴い気候変動に関連する商材の需給がひっ迫し、関連する原材料価格が上昇</li> </ul> | 国際エネルギー機関(IEA) World Energy Outlook Report 2023<br><ul style="list-style-type: none"> <li>1.5℃シナリオ:<br/>APSシナリオ、NZEシナリオ、SDSシナリオ※1</li> </ul> 気候変動に関する政府間パネル(IPCC)<br><ul style="list-style-type: none"> <li>4℃シナリオ:<br/>SSP5-8.5シナリオ(SSP5、RCP8.5)※2</li> </ul> |
| 4℃シナリオ<br>(物理リスク)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象の増加による自然災害の激甚化</li> <li>海面上昇による浸水エリアの拡大</li> </ul>                                                                                                                             | その他IEA関連資料、経産省第6次エネルギー基本計画 等                                                                                                                                                                                                                                   |

※1 APS：Announced Pledges Scenario、NZE：Net Zero Emissions Scenario、SDS：Sustainable Development Scenario

※2 SSP5：世界経済の発展が化石燃料エネルギー資源に依存する経路、RCP8.5：排出量が21世紀を通じて増加し続ける高排出経路

### リスク・機会と時間軸・影響度

| シナリオ | 影響    | 時間軸                                               |                   | 影響度 |
|------|-------|---------------------------------------------------|-------------------|-----|
|      |       | 短期<br>(～2025年)                                    | 中長期<br>(2030～50年) |     |
| 1.5℃ | 移行リスク | ●炭素税等の気候変動に関連する規制強化・導入に伴う調達・製造コストの増加              | ✓                 | 大   |
|      |       | ●調達先の事業内容変化による原材料・ユーティリティ調達不安定化や調達コスト増加           | ✓                 | 大   |
|      |       | ●脱炭素化の進展に伴い需給がひっ迫する原材料の調達不安定化や調達コスト増加             | ✓                 | 中   |
|      |       | ●カーボンニュートラルに向けたエネルギーや設備の導入による製造・物流コストの増加          | ✓                 | 大   |
|      |       | ●カーボンニュートラルに向けた新技術の導入による製造コストの増加、新技術導入遅延による競争力の低下 | ✓                 | 大   |
|      |       | ●脱炭素化の進展に伴うサプライチェーンや製品構成の変化等による工場設備の再構築           | ✓                 | 中   |
|      |       | ●カーボンニュートラルの目標未達による資金調達難、人材確保難、地域からの信頼失墜          | ✓                 | 中   |
|      | 機会    | ●お客さまの脱炭素化に資する製品の需要の増加                            | ✓                 | 大   |
|      |       | ●自動車の電動化・自動運転等の進展及びそれに伴い伸長する半導体・電子部品向け製品市場の開拓     | ✓                 | 大   |
|      |       | ●エネルギーの脱炭素化に伴い伸長する新たな市場の開拓                        | ✓                 | 大   |
| 4℃   | 物理リスク | ●突発的な自然災害の増加による工場設備や仕掛品・製品の破損                     | ✓                 | 大   |
|      |       | ●突発的な自然災害の増加によるサプライチェーンの寸断                        | ✓                 | 大   |
|      |       | ●慢性的な異常気象による製品品質の悪化や社員のヒートストレスの増加                 | ✓                 | 中   |

■ に対する対応策を次ページにて整理

大：事業の存続・成長や企業業績に大きな影響を与える可能性のあるリスク・機会  
中：企業業績に一定の影響を与える可能性のあるリスク・機会

## 移行リスク・機会への対応策

| 短期（～2025年） |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                  | 中長期（2030～2050年）                                                                                                     |  |  |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| リスク        | <b>カーボンニュートラルの段階的実現</b> ① <ul style="list-style-type: none"> <li>原材料のグリーン調達比率の段階的な引き上げ</li> <li>電力の脱炭素化に向けたCO<sub>2</sub>フリー電力※3の導入拡大、加えて再生可能エネルギーへの段階的置換</li> <li>燃料の脱炭素化に向けた水素orアンモニア利用の実現（燃焼バーナーへの添加やガスカッターの燃料転換）</li> <li>海外における低環境負荷電炉ラインの拡大</li> </ul> |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                     |  |  |
|            | <b>脱炭素化の進展に伴い需給がひっ迫する原材料の安定調達</b> ① <ul style="list-style-type: none"> <li>合金鉄、レアメタル、スクラップ等の調達に向け、使用量の削減やリサイクル・リユース化の推進、調達の分散化、安定調達に向けた企業買収等を検討</li> <li>海外事業における、需要家・お客さま・同業他社等と連携した鉄スクラップ安定調達スキームの構築</li> </ul>                                            |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                     |  |  |
|            | <b>物理的リスクへの事業継続取り組み強化</b> ② <ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害対策を含むBCP計画の強化・推進</li> <li>サプライチェーンの寸断に備えた調達先との連携強化、調達先の分散化、在庫確保に向けた調整</li> </ul>                                                                                                      |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                     |  |  |
| 機会         | <b>お客さまの脱炭素化に資する製品の拡大</b> ③                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                     |  |  |
|            | 実用                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>窒化処理用鋼、非調質鋼、鍛造後直接焼入れ鋼、高強度ばね鋼等のお客さまの脱炭素化に資する製品の展開及びEV化対応（特殊鋼鋼材事業、ばね事業）</li> <li>サーキュラーエコノミーに向けた磁選機事業の展開（機器装置事業）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>左記事業の拡大に加え、磁選機ビジネス事業に関しては、海外にも販路を広げ、世界の資源リサイクル需要への対応を目指す</li> </ul>          |  |  |
|            | 開発                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>廃熱を利用した熱電材料や水素精製向け材料等の開発（素形材事業）</li> </ul>                                                                                |                                                                                                                     |  |  |
|            | <b>EV/CASE関連部品、半導体や電子部品の拡大</b> ③                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                     |  |  |
|            | 実用                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>巻ばねやスタビライザの軽量化、EV化に伴う電子・機構部品の展開（ばね事業、素形材事業）</li> </ul>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>左記事業の拡大に加え、新興EVメーカーとの取引拡大、自動運転に伴い伸長する市場・半導体関連製品市場への参入等による事業拡大を目指す</li> </ul> |  |  |
|            | 開発                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>ベアリング、サスペンション等のEV関連部品の開発（特殊鋼鋼材事業）</li> </ul>                                                                              |                                                                                                                     |  |  |
|            | <b>エネルギー市場関連部品の拡大（主に洋上風力）</b> ③                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                     |  |  |
|            | 実用                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>ベアリング、旋回輪等の洋上風力向け製品の展開（特殊鋼鋼材事業、機器装置事業）</li> </ul>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>左記事業の拡大に加え、洋上風力周辺機器（ハンドリング・自動化機器）等にも対応できるエンジニアリングメーカーを目指す</li> </ul>         |  |  |
|            | 開発                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>金属粉末製品などのエネルギー分野への応用に向けた開発（素形材事業）</li> </ul>                                                                              |                                                                                                                     |  |  |

※3 非化石証書を取得した電力

## ■対応策への取り組み状況

カーボンニュートラルの段階的実現に向けた削減計画を推進しており、足元では概ね計画通りに進捗しています。また「社会課題の解決に寄与する製品の提供」を当社の重要課題（マテリアリティ）の一つに掲げ、グリーン鋼材・粉末等の供給に向けた準備を進めているほか、EV向け製品の開発やばねの軽量化実現、さらに将来的な洋上風力発電関連向け需要の拡大に向けた設備投資等を進めています。

 ▶ 当社のマテリアリティの詳細についてはP.25をご覧ください。

## ■戦略のレジリエンス

- 気候変動は当社事業にリスクと機会の両面で影響が大きいことから、当社の中長期的な成長に向けて重要な経営課題の一つとして認識しております。
- 世界的な気候変動対策が成功する1.5℃シナリオでは、炭素税等の気候変動に関連する規制の強化が予想され、原材料や製造工程のカーボンニュートラルに向けた取り組みが必須となります。当社は、カーボンニュートラルの段階的実現に取り組むと同時に、脱炭素化の進展により新たに成長する市場向けの製品（お客さまの脱炭素化に資する製品（例：カーボンニュートラル鋼・カーボンニュートラルばね・カーボンニュートラル特殊合金粉末<sup>※4</sup>）、EV・CASE関連部品、半導体や電子部品、エネルギー（主に洋上風力）関連部品）の販売を強化します。洋上風力関連製品及びサーキュラーエコノミーに貢献する製品（磁力選別機など）の受注拡大や、軟磁性粉末（CASE対応を含む電子部品向け）等の金属粉末の成長にも注力するなど、事業の拡大を図るとともに、脱炭素化の実現に貢献してまいります。
- また、世界の気候変動対策が不十分なままとなる4℃シナリオにおいては、1.5℃シナリオに比べ、移行リスクの影響は限定的に留まりますが、突発的な自然災害の増加による工場設備や製品の破損、サプライチェーンの寸断等が多発すると予想されるため、事業継続計画を強化していくとともに、調達先の分散化や在庫維持などサプライチェーンの維持管理にも取り組みます。
- 当社は、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みや気候変動により新たに成長する市場への参入等、気候変動に関するリスクの軽減と機会の獲得に向けた各種対応策を検討・実施しており、複数シナリオを前提とした分析を踏まえ、事業運営におけるレジリエンス性を検証しています。今後も、今回の分析に関する情報のアップデートやモニタリングを実施し、各種施策の推進をより効果的なものにしていきます。

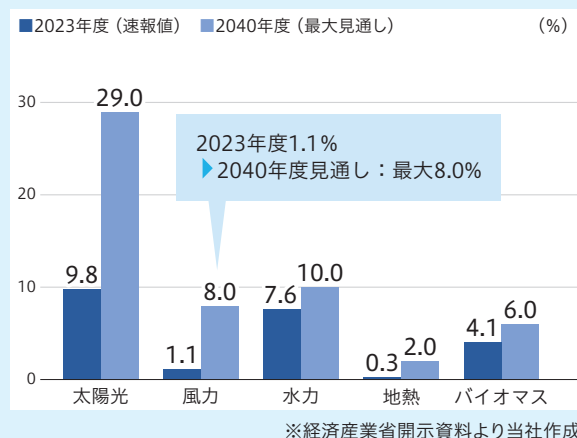
※4 CO<sub>2</sub>フリー電力を使用して製造した鋼材・ばね・特殊合金粉末

### 【参考情報】再生可能エネルギー需要の見通し

風力発電の割合は、2023年度（速報値）1.1%から最大で8.0%程度まで拡大していく見通しが示されています。こうした市場の拡大を受け、当社の洋上風力発電関連機器を始めとした再生可能エネルギー関連の事業においても、製品開発の取り組みなどの販路拡大に向けた活動を進めています。

#### 再生可能エネルギー需要割合の見通し

|       |       | 2023年度<br>(速報値) | 2040年度<br>(見通し) |
|-------|-------|-----------------|-----------------|
| 発電電力量 |       | 9,854億kWh       | 1.1~1.2兆kWh程度   |
| 電源構成  | 再エネ   | 22.9%           | 40~50%          |
|       | 太陽光   | 9.8%            | 23~29%          |
|       | 風力    | 1.1%            | 4~8%            |
|       | 水力    | 7.6%            | 8~10%           |
|       | 地熱    | 0.3%            | 1~2%            |
|       | バイオマス | 4.1%            | 5~6%            |
|       | 原子力   | 8.5%            | 20.0%           |
| 火力    |       | 68.6%           | 30~40%          |

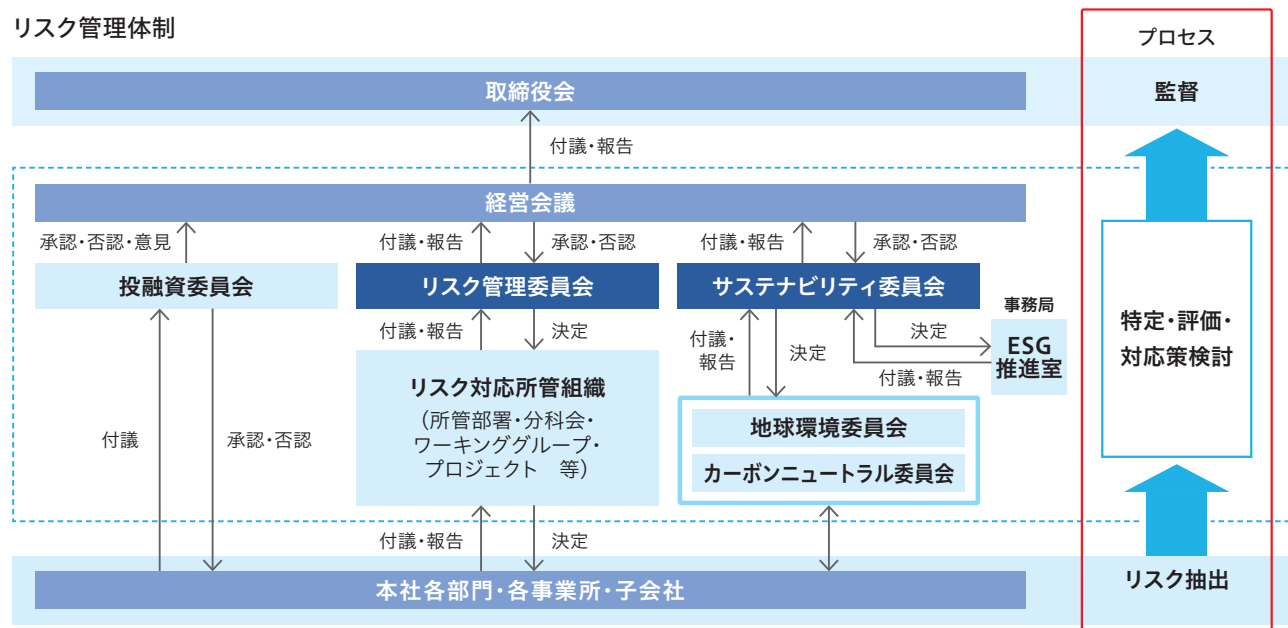


## ③ リスク管理

### ■気候変動リスクへの管理体制

- 気候変動リスクの管理体制について、移行リスクはサステナビリティ委員会、物理リスクやその他のリスクはリスク管理委員会で管掌しています。
- リスク管理のプロセスとしては、リスク管理委員会・サステナビリティ委員会を通して全社的な短期・中期・長期リスクの特定・評価・対応策の検討を行い、取締役会にて監督を行っています。
- カーボンニュートラル関連を含む設備投資については、経営企画部を主体とした投融資委員会で事業計画及びリスクを精査し、審議を実施しています。
- BCPについては、リスク管理委員会にて、災害発生時に各部門・事業所・子会社での対応や復旧が滞りなく行われるよう、策定・検証及び見直しを行っています。

## リスク管理体制



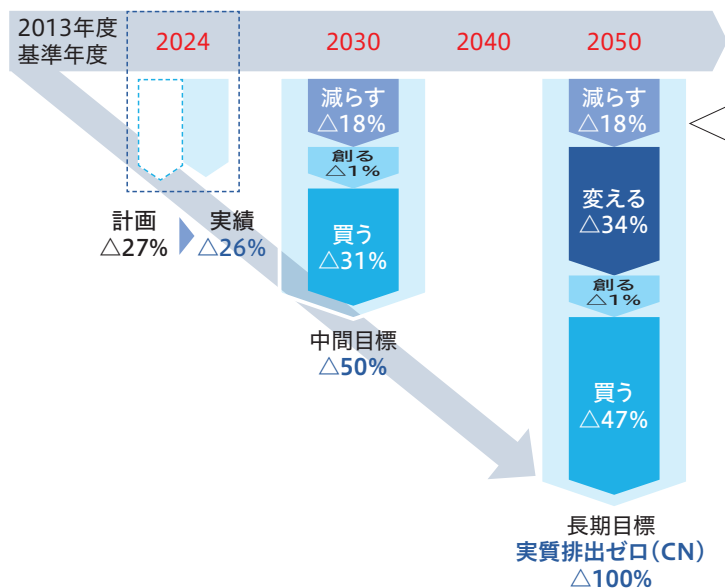
## ④ 指標と目標

### 1. 中長期ビジョン

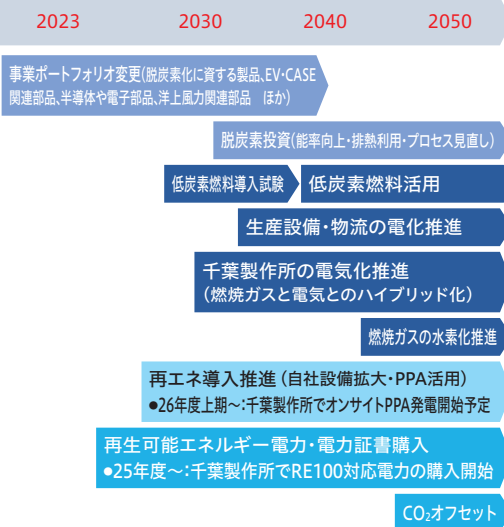
当社グループは、以下の中長期環境ビジョンに則り、2050年に向けて活動してまいります。

| 中長期環境ビジョン    | テーマ                         | 代表的な具体的施策                                                                                                     | 自社内 | 需要家様 | 供給先様 |
|--------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|
| 環境にやさしい生産    | 当社製品のライフサイクル全体におけるGHG排出量の削減 | <b>省エネルギーの推進</b><br>省エネ投資の積極的実施や生産・調達・輸送プロセス見直し等により、GHG排出量の削減を目指します                                           | ○   |      | ○    |
|              |                             | <b>再生可能エネルギー導入や低炭素燃料への転換</b><br>再生可能エネルギーの自社創出とともに、再生可能エネルギー等の非化石電力普及に合わせた使用拡大や、低炭素燃料への転換を進めていきます             | ○   |      | ○    |
|              |                             | <b>CSR調達(グリーン調達)の推進とお取引先さまとのパートナーシップ強化・拡大</b><br>顧客企業等で当社製品使用時に発生する加工スクラップの還流率を向上することにより、クローズドループの循環型取引を拡大します |     | ○    | ○    |
|              | 当社生産プロセスからの廃棄量の削減           | <b>廃棄物のゼロエミッション達成</b><br>生産プロセスの見直し等により、廃棄物のゼロエミッション達成に取り組んでいきます                                              | ○   |      |      |
| 環境にやさしい製品と提案 | 社会全体のGHG排出量削減への貢献           | <b>技術開発・製品開発の推進</b><br>継続的な技術開発・製品開発を通じて当社の低炭素負荷製品・循環型製品の魅力を高め、脱炭素・循環型社会の実現に貢献していきます                          | ○   | ○    | ○    |
|              |                             | <b>市場の創出</b><br>脱炭素・循環型社会の実現というビジョンを共有する顧客企業・行政・大学・研究機関等との協働を通じ、当社の低炭素負荷製品・循環型製品の採用拡大に向けた取り組みを進めます            | ○   | ○    |      |
|              | 廃棄物の有効活用の推進(廃棄物の資源への転換)     | <b>廃棄物再生処理の推進</b><br>当社電気炉を活用し、自治体・企業から発生する廃棄物の再生処理など、資源回収等の有効利用に向け検討を進めます                                    | ○   |      | ○    |

## 2. GHG排出量削減目標（国内Scope1,2）



### 達成に向けたロードマップ



## 3. GHG排出量削減実績

### ■ライフサイクル全体のGHG排出量

当社グループでは、調達、製造、輸送に至るバリューチェーンにおける環境負荷の低減、GHG排出量の削減に努めています。

(t-CO<sub>2</sub>e)

|           | 直接排出<br>(Scope1) <sup>※1</sup> | 間接排出 (Scope2) |           | サプライチェーン上の排出<br>(Scope3) | ライフサイクル全体の排出量<br>(Scope1+2+3) <sup>※2</sup> |
|-----------|--------------------------------|---------------|-----------|--------------------------|---------------------------------------------|
|           |                                | (ロケーション基準)    | (マーケット基準) |                          |                                             |
| 2021年度 実績 | 155,976                        | 221,549       | 275,363   | 2,495,769                | 2,927,108                                   |
| 2022年度 実績 | 143,891                        | 206,025       | 257,424   | 2,356,368                | 2,757,683                                   |
| 2023年度 実績 | 127,827                        | 171,179       | 217,184   | 2,095,135                | 2,440,146                                   |
| 2024年度 目標 | 129,980                        | 184,617       | 229,469   | 2,079,808                | 2,439,257                                   |
| 2024年度 実績 | 127,009 ★                      | 171,204 ★     | 204,032 ★ | 1,951,875 ★              | 2,282,916 ★                                 |
| 2025年度 目標 | 121,315                        | 172,309       | 214,171   | 1,941,154                | 2,276,640                                   |

※1 Scope1の算定対象ガス種別は2023年度から拡大し、2024年度はCO<sub>2</sub>の他にCH<sub>4</sub>、N<sub>2</sub>O、HFC、PFC、SF<sub>6</sub>、NF<sub>3</sub>の排出量を含んでいます。

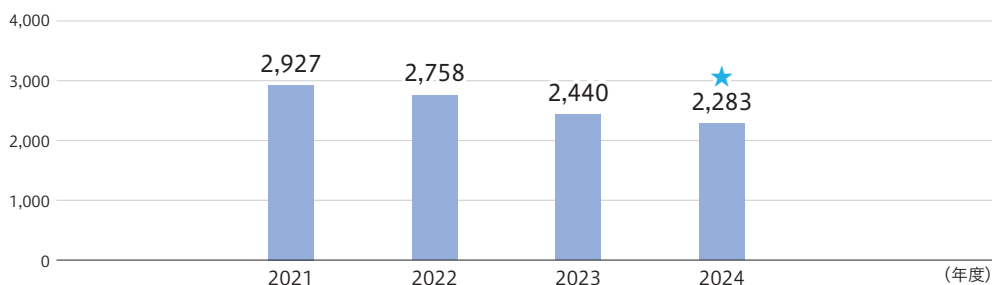
※2 Scope2はマーケット基準で算出しています。

※★印は第三者保証値です。(集計範囲:三菱製鋼とその国内連結会社4社、海外子会社8社)

ただし海外子会社8社については、Scope1・2とScope3カテゴリー1～2のみ集計

### Scope1, 2, 3のGHG排出量推移

(千t-CO<sub>2</sub>e)



※Scope2はマーケット基準で算出しています

※★印は第三者保証値です  
(集計範囲:三菱製鋼とその国内連結会社4社、海外子会社8社)  
ただし海外子会社8社については、Scope1・2とScope3カテゴリー1～2のみ集計

## Scope1,2,3のGHG排出量

| 温室効果ガス（GHG）排出状況                       | 単位                  | 2021年度    | 2022年度    | 2023年度    | 2024年度      |
|---------------------------------------|---------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| GHG Scope1,2,3排出量                     | t-CO <sub>2</sub> e | 2,927,108 | 2,757,683 | 2,440,146 | 2,282,916 ★ |
| Scope1※1                              | t-CO <sub>2</sub> e | 155,976   | 143,891   | 127,827   | 127,009 ★   |
| Scope2※2                              | t-CO <sub>2</sub>   | 275,363   | 257,424   | 217,184   | 204,032 ★   |
| Scope1,2                              | t-CO <sub>2</sub> e | 431,339   | 401,315   | 345,011   | 331,041 ★   |
| Scope3                                | t-CO <sub>2</sub>   | 2,495,769 | 2,356,368 | 2,095,135 | 1,951,875 ★ |
| カテゴリ1 購入した製品・サービス                     | t-CO <sub>2</sub>   | 2,323,404 | 2,195,544 | 1,942,638 | 1,830,056 ★ |
| カテゴリ2 資本財                             | t-CO <sub>2</sub>   | 15,351    | 8,434     | 12,741    | 15,076 ★    |
| カテゴリ3 Scope1,2に含まれない燃料<br>及びエネルギー関連活動 | t-CO <sub>2</sub>   | 17,757    | 16,700    | 14,449    | 12,127 ★    |
| カテゴリ4 輸送、配送（上流）                       | t-CO <sub>2</sub>   | 40,000    | 36,779    | 32,376    | 30,997 ★    |
| カテゴリ5 事業から出る廃棄物                       | t-CO <sub>2</sub>   | 2,217     | 2,136     | 1,952     | 1,267 ★     |
| カテゴリ6 出張                              | t-CO <sub>2</sub>   | 204       | 194       | 200       | 195 ★       |
| カテゴリ7 雇用者の通勤                          | t-CO <sub>2</sub>   | 683       | 646       | 653       | 608 ★       |
| カテゴリ8 リース資産（上流）                       | 対象外                 |           |           |           |             |
| カテゴリ9 輸送、配送（下流）                       | t-CO <sub>2</sub>   | 24,060    | 22,155    | 18,359    | 16,705 ★    |
| カテゴリ10 販売した製品の加工                      | t-CO <sub>2</sub>   | 49,602    | 45,545    | 37,961    | 35,035 ★    |
| カテゴリ11 販売した製品の使用                      | t-CO <sub>2</sub>   | 17,312    | 20,427    | 26,183    | 2,321 ★     |
| カテゴリ12 販売した製品の廃却                      | t-CO <sub>2</sub>   | 5,171     | 4,809     | 4,047     | 4,644 ★     |
| カテゴリ13 リース資産（下流）                      | 対象外                 |           |           |           |             |
| カテゴリ14 フランチャイズ                        | 対象外                 |           |           |           |             |
| カテゴリ15 投資                             | t-CO <sub>2</sub>   | 8         | 3,000     | 3,576     | 2,845 ★     |
| 全エネルギー消費量※3                           | GWh                 | 1,767     | 1,673     | 1,436     | 1,314       |
| 電力消費量合計                               | MWh                 | 368,764   | 334,012   | 302,501   | 278,121     |
| 非再エネ電力消費量                             | MWh                 | 368,764   | 315,490   | 273,366   | 249,881     |
| 再エネ電力消費量（風力、太陽光、水力、地熱など）              | MWh                 | 0         | 18,522    | 29,135    | 28,240      |

※1 Scope1の算定対象ガス種別は2023年度から拡大し、2024年度はCO<sub>2</sub>の他にCH<sub>4</sub>、N<sub>2</sub>O、HFC、PFC、SF<sub>6</sub>、NF<sub>3</sub>の排出量を含んでいます。

※2 Scope2はマーケット基準で算出しています。

※3 全エネルギー消費量は電力購入量を一次エネルギー換算した数値を合計したものであり、表内の数値の合計値とは異なります。

※★印は第三者保証値です。（集計範囲：三菱製鋼とその国内連結会社4社、海外子会社8社）

ただし海外子会社8社については、Scope1・2とScope3カテゴリ1～2のみ集計

### ■第三者認証の取得

当社グループでは、2024年度（2024年4月～2025年3月）のGHG排出量及び環境パフォーマンスデータ（取水、廃棄物（国内のみ））について、国際的な基準である「JIS Q 14064-3:2023（ISO 14064-3:2019）」に準拠した第三者検証を実施し、その検証機関であるソコテック・サーティフィケーション・ジャパン(株)による保証報告書を取得しました。これにより、ステークホルダーの皆さまに対し、より信頼性・透明性の高いデータを開示することが可能になりました。

- 対象範囲  
三菱製鋼株式会社及び連結会社  
（日本国内子会社4社及び海外子会社8社）
- 対象期間  
2024年4月1日～2025年3月31日
- 対象項目  
事業活動により発生する温室効果ガス（GHG）排出量  
（Scope1、Scope2、Scope3（カテゴリー1～7、9～12、15）  
及び環境パフォーマンスデータ（取水、廃棄物（国内のみ））



独立した第三者保証報告書の詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。  
[https://www.mitsubishisteel.co.jp/sustainability/environment/carbon-neutral/pdf/20250630\\_1.pdf](https://www.mitsubishisteel.co.jp/sustainability/environment/carbon-neutral/pdf/20250630_1.pdf)



## 4. 目標達成に向けた取り組み

### ■インターナルカーボンプライシング(ICP)の導入

当社は、2022年度下期より国内事業においてICPを用いてCO<sub>2</sub>削減効果を仮想金額で上乗せすることで、カーボンニュートラル関連の設備投資を推進しております。

- 内部炭素価格：  
10,000円/t-CO<sub>2</sub>
- 適用範囲：  
国内事業における設備投資

### ■役員報酬制度の見直し

当社は役員報酬制度を見直し、2023年度より賞与と株式報酬の評価指標に非財務指標を組み入れることを指名報酬委員会で諮問、取締役会で決定し、導入しております。環境指標ではCO<sub>2</sub>排出削減が対象となり、目標に対する達成状況が支給額に反映されます。

### ■海外でのカーボンニュートラルに向けた取り組み

- 各国のカーボンニュートラル目標に合わせ、省エネ技術の各拠点への導入を推進しております。
  - インドネシア子会社（JATIM社）では、非化石証書を取得し、2025年10月から使用電力の100%を再生可能エネルギー由来に切り替えました。
- これにより、JATIM社単体で約80%のCO<sub>2</sub>削減となり、当社グループの海外全体では50%、連結全体でも25%の排出量削減となります。

### ■GXリーグへの参画

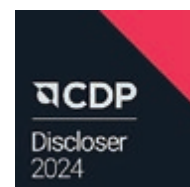
当社は、2050年カーボンニュートラルの実現と社会変革を見据え、企業の成長、生活者の幸福、地球環境への貢献が同時に実現される経済社会システム全体の変革を目指す「GXリーグ基本構想」に賛同し、2024年2月に「GXリーグ」へ参画いたしました。引き続き、CO<sub>2</sub>排出量の削減に向けた取り組みを進め、カーボンニュートラル社会の実現に貢献するとともに、各国のカーボンニュートラル目標に合わせ、省エネ技術の各拠点への導入を推進してまいります。



### ■CDP「気候変動」分野で「B」スコアを獲得

当社は、このたびCDP（Carbon Disclosure Project）<sup>※</sup>が実施する調査において、「気候変動」分野で「B」スコアを獲得しました。当社の「B」スコア獲得は、今回が初めてとなります。これは8段階中上位3番目の評価であり、「自社の環境リスクやその影響を認識し行動している」とされる「マネジメントレベル」に該当します。

※企業や自治体を対象として、環境関連の戦略や取り組みを8段階で評価・情報開示する国際的な非営利団体



生物多様性の保全・回復

基本的な考え方

当社グループは、国際社会が目指すネイチャーポジティブの実現に賛同し、生物多様性の保全・回復が持続可能な社会の実現にとって必要不可欠であることを認識し、三菱製鋼グループ環境方針に従って、これらの取り組みを推進してまいります。

- TNFDが推奨するLEAPアプローチに基づき、事業活動が生物多様性に与える影響を把握し、自然資本への影響の低減と保全に努めます。
- サプライチェーンにおいては、三菱製鋼グループ資材基本方針及びサステナブル調達ガイドラインに従って、責任ある調達を推進するとともに、モニタリングを通じて継続的な改善を図ります。
- グループ内で働く全ての人に対し、自然資本の保全・回復に関する方針を周知し、環境保全活動等への参加を通じて意識の浸透を図るとともに、パートナー及び地域社会、その他ステークホルダーと連携した取り組みを推進していきます。

今後も全ての事業活動において自然資本及び生物多様性への影響を最小化することを目指し、定期的にSR・IR面談や、各自治体との協議会を実施することで、ステークホルダーとの対話を重視し、適切な対応を進めていきます。さらに、自然関連のリスクと機会を特定・評価し、事業戦略への統合を図ることで、持続可能な価値創造を実現していきます。

LEAPアプローチに沿った自然関連の依存・影響の評価

当社グループでは、TNFD開示提言で推奨されているLEAPアプローチに沿った形で、当社事業における自然資本への依存、影響の評価を進めております。

現時点では、LEAPのうちLocate（優先地域の特定）を実施し、事業活動と自然との接点を特定いたしました。また、Evaluate（依存・影響評価）についても、自然への依存・影響の評価を進めております。Assess（リスク・機会の財務影響評価）及びPrepare（戦略・目標設定）については、今後の計画に基づき段階的に進めてまいります。

■ 自然への依存と影響の整理

当社グループは、ENCORE<sup>※1</sup>等のツールを用いて、事業活動が自然資本へどのような依存及び影響を与えているかを分析し、直接操業における製造と、バリューチェーン上流における採掘資源の調達について整理いたしました。

分析の結果、依存面ではバリューチェーン上流の採掘資源の調達において、気候調整や水の浄化機能などへの依存が示されました。

影響面では、直接操業における製造では、土壌・水質の汚染物質の排出や騒音・振動に起因する攪乱などの影響を与える可能性が示されました。バリューチェーン上流における採掘資源の調達では、直接操業と比べて自然への影響が大きい傾向が認められ、淡水・海域や鉱物採掘などの資源の利用、GHG排出、土壌・水質汚染物質や廃棄物の排出、並びに騒音・振動等の攪乱を通じて自然に影響を与える可能性が高いことが分かりました。

依存と影響の評価結果

| 自然への依存 |     | 自然への影響   |    |       |      |    |         |    |     |      |       |      |      |     |    |
|--------|-----|----------|----|-------|------|----|---------|----|-----|------|-------|------|------|-----|----|
|        |     | 調整維持サービス |    |       |      |    | 土地・海域利用 |    |     | 資源利用 |       | 気候変動 | 汚染   |     |    |
| 供給サービス | 水資源 | 気候調整     | 浄化 | 土壌蓄積物 | 水流管理 | 陸域 | 淡水域     | 海域 | 水資源 | 鉱物採掘 | GHG排出 | 大気   | 土壌水質 | 廃棄物 | 攪乱 |
| 上流(調達) |     |          |    |       |      |    |         |    |     |      |       |      |      |     |    |
| 直接(製造) |     |          |    |       |      |    |         |    |     |      |       |      |      |     |    |

※1 ENCORE(Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure):国連環境計画(UNEP FI)が開発した産業セクター別の自然資本評価ツール。

※2 今回評価を実施した採掘資源は、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)が作成した、生物多様性や自然環境に重大な影響を与える可能性がある商品・原材料のリスト“High Impact Commodity List”に記載されています。

## ■優先地域の特定

直接操業における製造及びバリューチェーン上流における採掘資源の調達に関して、各拠点ごとに、生物多様性と水リスクに関する分野別ツール※3を用いて自然資本に関連する指標を詳細に分析し、これにより自然の脆弱性（生態系の豊かさ、水ストレス、保護地域の近接性など）を評価しています。

評価結果に基づき、生物多様性にとって重要であり、当社事業の影響を受けやすい地域を優先地域として特定しました。

なお、分析対象となった拠点の中に、保全重要度の高い保護地域や重要生物多様性地域（KBA）に該当する拠点は確認されませんでした。

今後も継続的にモニタリングを実施し、新たなリスクの発現や保全状況の変化に応じて、適切な保全措置や対応策を講じてまいります。

## 【直接操業における自然への依存・影響の詳細評価】

当社グループの直接操業の製造拠点（全13か所）について、TNFDが定義する「影響を受けやすい地域」の5つの基準に基づき、自然資本に対する脆弱性及びリスクを評価しました。加えて、ハザードマップや近隣の海域・河川の地理情報を調査し、整理しました。

評価結果 ■ とても高い ■ 高い ■ 中程度 ■ 低い～なし

| 拠点名                               | 影響を受けやすい地域の定義 |   |   |   |   |
|-----------------------------------|---------------|---|---|---|---|
|                                   | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 千葉製作所                             |               |   |   |   |   |
| 広田製作所                             |               |   |   |   |   |
| 三菱製鋼室蘭特殊鋼株式会社                     |               |   |   |   |   |
| 三菱長崎機工株式会社                        |               |   |   |   |   |
| MSSC CANADA INC.                  |               |   |   |   |   |
| MSSC US INC.                      |               |   |   |   |   |
| MSSC MFG MEXICANA, S.A. DE C.V.   |               |   |   |   |   |
| 寧波菱鋼彈簧有限公司                        |               |   |   |   |   |
| MSM Philippines Mfg. Inc. (セブ工場)  |               |   |   |   |   |
| MSM Philippines Mfg. Inc. (マニラ工場) |               |   |   |   |   |
| MSM (THAILAND) CO.,LTD.           |               |   |   |   |   |
| PT. JATIM TAMAN STEEL MFG.        |               |   |   |   |   |
| MSM SPRING INDIA PVT. LTD.        |               |   |   |   |   |

影響を受けやすい地域の定義と使用したツール

| 影響を受けやすい地域の定義                                | 使用ツール                              |
|----------------------------------------------|------------------------------------|
| ① 生物多様性にとって重要な地域                             | ● WWF BRF/ WRF<br>● IBAT           |
| ② 生態系の完全性が高い地域                               | ● WWF BRF                          |
| ③ 生態系の完全性が急速に低下している地域                        | ● WWF BRF/ WRF                     |
| ④ 物理的な水リスクが高い地域                              | ● WWF WRF                          |
| ⑤ 先住民族、地域社会、利害関係者への利益を含む、生態系サービスの提供にとって重要な地域 | ● WWF BRF<br>● Global Forest Watch |

※3 5つの基準に沿った評価は、以下のツールを用いて実施

- ・BRF (Biodiversity Risk Filter) : WWFが提供する無料オンラインツール。50以上の空間データ層を統合し、種・生態系・保護地域・生物多様性への主要な圧力要因に関するリスクを評価を実現。
- ・WWF (World Wide Fund for Nature) : 地球の生物多様性と自然環境を守る国際的な環境保護団体
- ・WRF (Water Risk Filter) : WWFが開発した水リスク評価ツール。操業リスク評価、高解像度データセット、将来シナリオに基づくリスク評価機能を備え、事業拠点の水リスクを定量的に把握可能。
- ・IBAT (Integrated Biodiversity Assessment Tool) : IUCNなどが提供する世界有数の生物多様性データベースで、保護地域、絶滅危惧種、KBA (重要生物多様性地域)などの情報を提供。
- ・IUCN (International Union for Conservation of Nature and Natural Resources) : 生物多様性の保全と持続可能な開発を科学的根拠に基づいて推進する国際自然保護連合
- ・Global Forest Watch : 世界資源研究所 (WRI) が運営する森林監視プラットフォーム。森林減少や劣化のリアルタイム情報を提供。森林関連の依存・影響評価に活用可能。

【バリューチェーン上流における自然への依存・影響の詳細評価】

バリューチェーン上流における採掘資源の調達についても、副資材・合金鉄の採掘場及び加工場を対象に直接操業と同様の評価を実施しました。

評価の結果、特に生物多様性にとって影響を受けやすく、かつ調達量全体の92%を占める18拠点を、優先地域として特定しました。

今後も定期的にサプライヤーとの協働を通じて、バリューチェーン全体での自然関連リスクの管理強化に取り組んでまいります。

※ 残り8%については調達量が少量であることから、優先地域からは除外

評価結果

|                        |      |
|------------------------|------|
| 1. 生物多様性重要性            | 7 件  |
| 2. 生態系完全性              | 8 件  |
| 3. 生態系劣化リスク            | 15 件 |
| 4. 物理的水リスク             | 3 件  |
| 5. 社会的生態系価値(先住民族・地域社会) | 2 件  |

※各地域における評価で「とても高い」「高い」と確認された地域の件数

優先地域として特定した国と同地域における当社の調達比率

| 原料  | 国     | 調達比率 | 計   |
|-----|-------|------|-----|
| 副資材 | 中国    | 2%   | 23% |
|     | 韓国    | 21%  |     |
| 合金鉄 | 中国    | 1%   | 69% |
|     | マレーシア | 2%   |     |
|     | インド   | 49%  |     |
|     | 日本    | 17%  |     |
|     | その他   | 0%   |     |

なお当社は、サステナブル調達ガイドラインに基づき、法令遵守・環境保全・人権尊重を重視した調達活動を推進しています。紛争鉱物（スズ・タンタル・タングステン・金）については、お取引先さまに対し使用の有無を確認し、必要に応じてRMI※の調査テンプレートをを用いて報告しています。

※RMI: Responsible Minerals Initiative(責任ある鉱物イニシアチブ)

📖▶「責任ある鉱物調達の推進」の詳細についてはP.73をご覧ください

主な生物多様性保全・回復の取り組み

■関連団体への参画

当社は2024年に「経団連生物多様性宣言・行動指針」へ賛同表明し、「経団連生物多様性宣言イニシアチブ」へ参画いたしました。

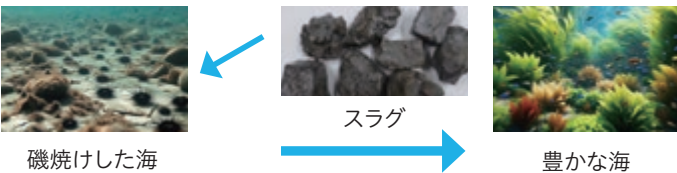
また、TNFD（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures／自然関連財務情報開示タスクフォース）フォーラムメンバーとしても活動を開始しています。



■原材料・副産物等の再活用

【藻場造成に寄与する製鋼スラグを活用した新規製品の開発】

近年では、磯焼けと呼ばれる海の砂漠化進行による藻場の減少が問題となっていますが、鉄鋼生産の副産物として発生する製鋼スラグは、海藻に有用な成分（窒素、リン、鉄）を含んでおり、これを活用することで藻場の再生を図ることができます。さらに、藻のみならず海藻を餌や住処とする貝・魚の増加や、海藻場の回復で大気中のCO<sub>2</sub>吸収源としての効果も期待できることから、生物多様性という社会問題の解決に寄与する当社の新規事業の一つとして、自治体とのパートナーシップも活用しながら、現在開発を進めています。



### 【耐火物のリサイクル】

鉄鋼などの生産工程で使用された使用済み耐火物のゼロエミッション化を進めています。生産工程で使用された耐火物は異物の付着・混入等により、従来は再利用が難しく廃棄することが一般的でしたが、独自の分離法により耐火物と不純物に完全分離する技術の開発を進めています。



### 【製造工程における原材料の再利用】

特殊鋼鋼材事業のインドネシア子会社（JATIM社）では、納入先における加工工程で不良となった板ばねを回収し、板ばね材の原材料となるスクラップとして再利用しているほか、社内の製造過程で生じた不良品についても、鋼種の分類を行い原材料のスクラップとして再利用を行っています。

また、国内の素形材事業においても、粉末製造工程において規格外となった製品を溶解材として再利用しており、廃棄物の削減と資源の有効活用に努めています。

こうした資源循環の取り組みのほか、事業活動における自然資本への依存を低減するため、省資源・省エネルギーや排出削減などの取り組みを推進し、限りある自然資本の保全に配慮した操業を進めています。

## ■自然環境保全活動への参加

### 【荒川河川敷の環境保全活動】

環境保全及び社員の教育や意識向上を目的として、NPO法人荒川クリーンエイド・フォーラム様開催の「里川創造プロジェクト」に参加しています。参加者は、講義やワークショップを通じて、河川ごみが地球に及ぼす影響や海洋プラスチックについて学ぶとともに、河川敷の清掃や外来植物の除草による日本古来の植生回復に向けた取り組み等を行いました。2024年度で実施した活動では、24名が参加し、2時間近くにわたって大小20袋のごみを回収しました。

今後も継続的な活動と社内への取り組み周知により、自然資本の保全・回復に貢献する企業文化の醸成を図り、ネイチャーポジティブな経営の実現に向けた人材育成を推進してまいります。



資材部 Tさん

#### 活動に参加して

身近にある河川がごみによって汚染されている現状や、ごみの不適切な廃棄による環境への影響を学ぶことができたとともに、環境問題や生物多様性について考える良いきっかけになりました。今回の活動で学んだことを活かし、ごみの適切な廃棄に努めたいと思います。



### 【清掃活動の実施】

三菱製鋼室蘭特殊鋼(株)の社員10名が参加し、室蘭市イタンキ浜の清掃活動を実施しました。また、その他各拠点でも工場周辺地域での美化活動を実施しています。



### 【海外拠点の取り組み】

MSM Philippines Mfg. Inc.のセブ工場では、現地の社員10名が地球温暖化対策、生態系の保全、そして沿岸地域の防災を目的とした「Mangrove Planting」活動に参加し、マングローブの木200本の植林を行いました。



## 社会・関係資本

当社グループは、社員、お客さま、仕入先さま、地域社会、株主・投資家、学術・研究機関・官公庁・業界団体など、事業活動を支える多様なステークホルダーとのエンゲージメントを通じて、企業価値の最大化を目指しています。またエンゲージメントの前提として「人権尊重」を最重要視し、信頼に基づく持続可能な関係の構築に取り組んでいます。

### ステークホルダーエンゲージメント

| ステークホルダー                                                                                                                                                                                    | ステークホルダーの概要・特徴                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>社員</b>  ▶P.35         | <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員数(連結:3,841名、単体681名)<br/>うち女性従業員比率:13.7%(単体)、<br/>キャリア採用従業員比率:23.6%(単体)</li> <li>平均年齢43.5歳、平均勤続年数20.6年(単体)</li> <li>1人当たり教育投資額:104千円/人(単体)<br/>(※全て2025年3月末時点)</li> </ul>                                                       |
|  <b>お客さま</b>                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>業種:建設機械メーカー、自動車メーカー、工作・産業機械メーカー、<br/>電子部品メーカー等の最終製品メーカー中心<br/>大企業も多く、比較的継続して長期間取引をしており、<br/>安定した顧客基盤を有する</li> <li>地域:海外拠点を活用し、お客さまの要望に合わせさまざまな地域へ販売<br/>(特にばね事業は2024年度実績で海外売上比率6割超)</li> </ul>                                    |
|  <b>仕入先さま</b>  ▶P.73  | <ul style="list-style-type: none"> <li>業種:商社をはじめ、設備メーカー、機械加工メーカー、<br/>熱処理メーカー、鍛造メーカー、エンジニアリング会社、<br/>コンサルティング会社等さまざまな業種と取引</li> <li>品目:溶解原料や材料・副原料・間接材、生産設備、メンテナンスサービス、<br/>派遣社員・請負業者、システム関係、物品輸送などさまざまな品目を<br/>調達</li> <li>地域:各生産拠点の周辺を中心に、国内全域・海外と幅広い地域から調達</li> </ul> |
|  <b>地域社会</b>  ▶P.74   | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内4箇所、海外8箇所に生産拠点を保有<br/>日本:北海道室蘭市、福島県会津若松市、千葉県市原市、<br/>長崎県長崎市<br/>海外:アメリカ、カナダ、メキシコ、中国、インド、タイ、<br/>インドネシア、フィリピン</li> <li>特に現場スタッフは地域住民からの採用が中心</li> <li>環境や防災、雇用面等で密接に関与</li> </ul>                                                |
|  <b>株主・投資家</b>  ▶P.77 | <ul style="list-style-type: none"> <li>株主数:13,520名<br/>(所有者別分布状況:個人他42.0%、金融機関30.1%、事業法人他14.1%、<br/>外国法人10.4%、金融商品取引業者3.4%) ※2025年3月末時点</li> <li>投資家とのIR面談件数:23件(2024年度)<br/>SR面談件数:9件(2024年度)</li> </ul>                                                                |
|  <b>学術・研究機関・<br/>官公庁・業界団体等</b>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>技術開発センターでは産学連携の研究開発を実施</li> <li>各種財界・業界団体等への参加</li> <li>各種規制や政策を通じて官公庁とも密接に関与</li> </ul>                                                                                                                                          |

|  | 関係強化に向けた取り組み                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | アウトプット                                                                                                                                                                                                                |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 挑戦する個の育成<br/>→“個”を活かすマネジメントサイクルの確立</li> <li>● 会社と社員の相互信頼が向上する組織づくり<br/>→“個”を活かす職場環境づくり</li> <li>● 組織のパフォーマンスを最大化させる文化の醸成<br/>→DE&amp;I推進とミドルマネジメントの強化</li> </ul>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員エンゲージメントの向上</li> <li>● 会社と社員の相互信頼の向上</li> <li>● 社員の成長</li> <li>● 多様性の向上<br/>組織パフォーマンスの最大化<br/>イノベーションの創出</li> </ul>                                                       |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営理念に「お客さま第一」を掲げ、お客さまの声に耳を傾け真摯に対応</li> <li>● 素材から製品までの一貫生産の強みを生かし、<br/>材料開発も含めた各種提案や、製品の開発・設計段階から参画</li> <li>● 日頃のコミュニケーションに加え、工場見学会・技術交流会等<br/>を実施するとともに、定期的にお客さま満足度調査を実施<br/>新規顧客には展示会への出展を通してアプローチを図る</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界規模でのシェア獲得</li> <li>● 知的財産権やノウハウの創出</li> <li>● 品質や製品の改善</li> <li>● ブランド価値の向上</li> <li>● 安易な価格競争からの脱却</li> </ul>                                                             |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日頃のコミュニケーションに加え、各種会合や情報交換会で社会課題を共有</li> <li>● 「サステナブル調達ガイドライン」の制定・配布と、その内容の説明会を開催<br/>することで行動規範や行動指針を周知</li> <li>● CSRアンケートや人権デュー・ディリジェンスによる状況把握を行い、<br/>結果のフィードバックを実施</li> <li>● Web-EDIを導入し、商取引業務の効率化及びスピーディーな情報共有<br/>を実現するとともに、自然災害発生時のタイムリーな状況把握を実施</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 共存共栄しあえるパートナーシップ構築</li> <li>● 社会課題の解決(環境負荷低減・人権尊重など)</li> <li>● 責任ある調達の実現</li> <li>● 各種法令を遵守した調達</li> <li>● 潜在リスクの低減</li> <li>● 仕入先さまとの関係強化<br/>▶ 持続可能なサプライチェーン構築</li> </ul> |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域貢献活動<br/>(企業版ふるさと納税の活用、地域清掃活動、地元地域の慈善活動 等)</li> <li>● 地元住民の方との交流<br/>(地域のイベント・祭りの主催・参加、地元の中学・高校の工場見学会受入 等)</li> <li>● 地域住民を対象とした環境説明会の実施</li> </ul>                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 優秀人材獲得</li> <li>● 認知度向上</li> <li>● 従業員エンゲージメント向上</li> <li>● 良好な関係構築による操業の維持</li> </ul>                                                                                       |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主総会(1回/年)、決算説明会(2回/年)</li> <li>● 情報開示の強化(決算資料、統合報告書、コーポレートサイト他)</li> <li>● 株主・投資家とのIR・SR面談の積極的な実施</li> </ul>                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 適正株価の形成</li> <li>● 建設的な対話の実現とフィードバックの反映による<br/>経営の質向上</li> <li>● 株式保有年数の長期化<br/>(株価変動リスクの低減)</li> </ul>                                                                      |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 産学連携の共同研究プロジェクトの推進</li> <li>● 各種会合への参加・情報交換</li> <li>● 各種規制への対応や報告</li> </ul>                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 産学連携によるイノベーション創出</li> <li>● 技術者育成への貢献</li> <li>● 市場・業界動向の把握</li> </ul>                                                                                                       |

## 人権の尊重

### 基本的な考え方

当社グループでは、多様なステークホルダーとのエンゲージメントによる関係構築の前提として、人権の尊重を重要なテーマと認識しています。「三菱製鋼グループ行動規範」で「三菱製鋼グループは、人権・人格・個性と多様性を尊重し差別を行ってはならない。また、三菱製鋼グループは、従業員を尊重し安全で働きやすい職場環境を確保するとともに、企業活力の維持・向上を図らなければならない。」と定め、個人の能力が最大限に発揮できる職場環境づくりを進めています。

なお、人権尊重の対応については、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGPs）」の3本柱（保護・尊重・救済）に基づき、取り組みの強化を進めております。

さらに今後は、EUの企業持続可能性デュー・ディリジェンス指令（CSDDD）やIFRSサステナビリティ開示基準（ISSB基準）など、国際的な規制動向に留意し、グローバル企業としての責任を果たしてまいります。

### ① 保護

人権方針の制定や体制整備、社員への教育を行うことで、当社の活動が人権侵害を引き起こさないための仕組みを構築しています。

#### ■人権方針の制定と見直し

当社グループは経営理念に「人を活かす経営」を掲げており、人権の尊重が事業活動の基本であるという考えのもと2022年に三菱製鋼グループ人権方針を制定いたしました。同方針は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき作成しており、人権に関する最上位の方針として位置付けています。

さらに2025年には人権方針を改定し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」、OECD多国籍企業行動指針、ILO中核的労働基準との整合性を強化しました。これにより、国内外のステークホルダーに対して、より透明性の高い人権対応を推進しています。



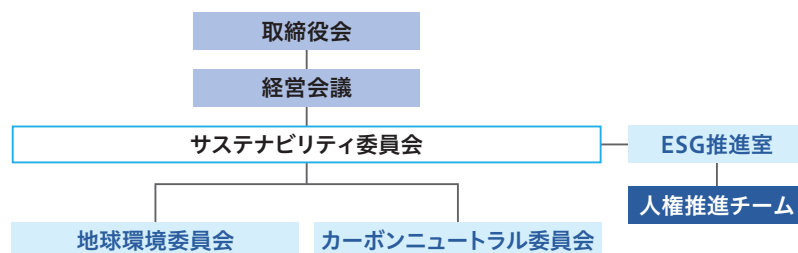
「三菱製鋼グループ人権方針」の詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。  
<https://www.mitsubishisteel.co.jp/sustainability/social/humanright/>



#### ■推進体制

人権尊重の取り組みは、経営層のリーダーシップのもと、人権推進チームが関係各部門と連携して推進しています。具体的には、社長執行役員が議長をつとめるサステナビリティ委員会への付議・報告及びサステナビリティ担当役員の監督のもと、定期的なリスクレビューと改善活動を推進しています。

三菱製鋼 人権推進体制



#### ■社員に対する教育

近年、企業活動における人権侵害リスクへの関心が高まる中、社員一人ひとりの人権意識向上を図ることを目的として、ビジネスと人権とは何かを学ぶ研修及びダイバーシティ推進研修を実施しています。国内グループ企業全社員を対象に、全員が人権リスクを発生させる可能性があることや、多様性が進む中お互いの違いを認め合うことを、定期的に認識できるよう仕組み化することで、人権リスクの予防及び誰もがいきいきと働ける職場づくりに取り組んでいます。また、2023年度以降継続している個人面談及び教育も、コンプライアンス研修の一環として継続して取り組んでいます。

研修別受講率

(%)

| テーマ          | 2023 | 2024 |
|--------------|------|------|
| アンコンシャス・バイアス | 79.1 | —    |
| 障がい者の合理的配慮   | 51.9 | —    |
| ビジネスと人権      | —    | 75.0 |
| 介護と仕事の両立     | —    | 63.0 |



▶コンプライアンス教育については、P.109をご覧ください。

## ② 尊重

当社グループは、主に特殊鋼製造及び自動車部品製造事業におけるグローバルなサプライチェーンを有する企業として、人権尊重を企業活動の根幹に位置付け、国連のビジネスと人権に関する指導原則、ILO条約等に基づき、人権リスクの特定、評価、対応を体系的に実施しています。

### ■人権リスクの特定

当社は、事業活動における人権への影響を適切に把握・管理するため、国際的な人権規範を参照しながら人権リスクの特定プロセスを構築・実施しています。具体的にはステークホルダーとの対話、リスク評価の実施、国際規範との照合を通して次のようなリスクに対して適切な対応を講じております。

| リスク種別     | 対象グループ                      | 対策                                              |
|-----------|-----------------------------|-------------------------------------------------|
| 労働災害      | 社員・サプライヤー等 第三者の社員           | 法令に基づく安全衛生管理体制及び災害防止対策                          |
| 紛争鉱物      | 労働者・女性・子供                   | RMI※のCMRT／EMRT調査                                |
| 強制労働・児童労働 | 労働者・女性・子供                   | サステナブル調達ガイドライン(サプライヤー向け行動規範)の遵守／若年労働者雇用における法令遵守 |
| 労働条件の悪化   | 社員・サプライヤー等 第三者の社員           | 労働時間・賃金適正化、労働環境改善に対する労使協議と目標管理                  |
| 差別・ハラスメント | 社員・女性・外国人労働者・サプライヤー等 第三者の社員 | 内部通報、ハラスメント窓口、均等報酬・昇進機会の監視、研修・啓発活動、言語・文化的障壁への配慮 |
| 土地権利侵害    | 先住民族・地域社会                   | 地域住民との対話・協議(環境影響)                               |

※RMI: Responsible Minerals Initiative(責任ある鉱物イニシアチブ)

### ■人権デュー・ディリジェンス

2022年度に当社及び国内子会社、2023年度に海外の子会社を対象として、グループ全社の人権デュー・ディリジェンスを実施しました。国内外とも重大なリスクがないことを確認しましたが、一部においてハラスメント事案の発生、設備の不備、海外慣習に起因する採用前の各種個人情報の確認手続き等が確認されました。これに対しては教育研修の実施でリスク低減に取り組んでいます。

また、お取引先さま向けには、2019年度以降CSRアンケートという形で上記と同じく強制労働・児童労働を含む人権リスクをはじめとするデュー・ディリジェンスを実施しております。2024年度は、人権リスクにおける潜在的なリスクを持つ各種原料の購入先である主要なお取引先さま17社を調査対象として選定し、対象全社の調査を実施しました。調査の対象範囲は、RMIに基づく紛争鉱物調査及びCSRアンケート対象企業と合わせ、一次サプライヤーからの仕入金額総額の約7割にあたります。当該調査においても重大なリスクはありませんでしたが、人権尊重の取り組み頻度などが今後の課題であることが確認されました。対策として、サステナブル調達ガイドラインを策定し、今後とも取り組みをお願いしたい項目を明記しました。次年度以降はガイドラインの周知を図るべく説明会開催を検討しております。

## ③ 救済

### ■救済措置メカニズムの構築

人権リスクの予防・軽減措置強化のため、当社は既存の内部通報制度・ハラスメント窓口に加え、既存窓口ではアクセスできなかったサプライヤーの社員の方からのご相談も対象とする当社ウェブサイトを活用した人権相談窓口の設置を進めています。

### 人権デュー・ディリジェンス調査項目

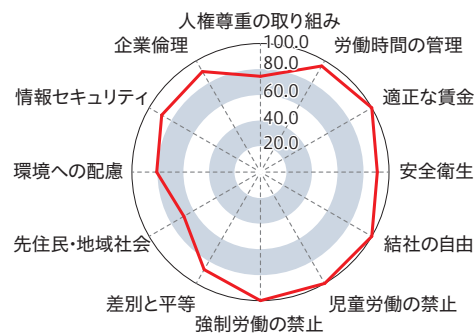
#### 一次サプライヤー

- 環境への配慮 ●企業倫理
- 情報セキュリティ ●先住民・地域社会

#### 三菱製鋼（連結）

- 強制労働 ●結社の自由 ●差別
- 責任ある調達 ●児童労働 ●団体交渉権
- 安全衛生 ●汚職・腐敗

### サプライチェーン調査結果



## 持続可能なサプライチェーン構築への取り組み

### 三菱製鋼グループ資材基本方針

当社グループは、仕入先さまをはじめとするステークホルダーの皆さまから信頼され、選ばれる企業であり続けるため、調達活動においても企業の社会的責任を果たすことを重要な責務と捉えています。この理念のもと、2025年8月に従来の「資材基本方針」と「CSR調達の推進」を統合し、新たな「資材基本方針」を策定しました。

本方針では、お取引いただく全てのサプライヤーの皆さまに対し、以下に掲げる主要4項目を、持続可能な調達活動に必要な考え方として明示しています。

#### 三菱製鋼グループ資材基本方針

- ① 公正・公平な取引
- ② お取引先様とのパートナーシップ構築
- ③ 法令・社会規範の遵守
- ④ 地球環境への配慮



資材基本方針の詳細は、  
当社ウェブサイトをご覧ください  
[https://www.mitsubishisteel.co.jp/  
company/material-procurement/](https://www.mitsubishisteel.co.jp/company/material-procurement/)



### ■三菱製鋼グループ サステナブル調達ガイドライン

当社グループでは、「資材基本方針」の見直しを受け、持続可能なサプライチェーンの構築に向けて、2025年9月に「三菱製鋼グループ サステナブル調達ガイドライン」を制定しました。本ガイドラインは、三菱製鋼グループとお取引いただく全てのサプライヤーの皆さまに対し、公正・公平な取引、法令遵守、環境保全、人権尊重、安全衛生の確保など、持続可能な調達活動に必要な考え方と行動指針を明示するものです。仕入先さまとの信頼に基づくパートナーシップを築き、共に成長・発展することを目指しています。



ガイドラインの詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください  
[https://www.mitsubishisteel.co.jp/  
company/material-procurement/  
pdf/SustainableProcurementGL\\_  
2509.pdf](https://www.mitsubishisteel.co.jp/company/material-procurement/pdf/SustainableProcurementGL_2509.pdf)



### ■パートナーシップ構築宣言の公表

当社は、内閣府や中小企業庁などが推進する「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に基づき「パートナーシップ構築宣言」を公表しています。サプライチェーンの仕入先さまや価値創造を図る事業者の皆さまとの連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップの構築を目指しています。



パートナーシップ構築宣言の詳細は、  
当社ウェブサイトをご覧ください  
[https://www.mitsubishisteel.co.jp/  
company/material-procurement/pdf/  
51616-05-14-tokyo.pdf](https://www.mitsubishisteel.co.jp/company/material-procurement/pdf/51616-05-14-tokyo.pdf)



### ■CSRアンケートの実施

当社は、事業活動に関わるサプライチェーン全体で、CSR調達を推進しています。当社の調達方針をご理解いただくため、仕入先さまにCSR調達に関するアンケートへのご協力をお願いしています。アンケート結果は、仕入先さまへフィードバックを行うとともに、新たな社会課題等の説明会を実施し共有することで、当社の事業活動をご理解いただけるよう努めております。

### ■人権デュー・ディリジェンスの実施

当社は、人権問題を重要な社会課題と捉え、自社の事業活動やサプライチェーン上の人権リスクを特定するため、人権デュー・ディリジェンスに取り組んでいます。2024年度は、溶解原料・ばね素材・副原料・耐火物等の主要な仕入先さまを対象とした調査を実施し、取り組み状況を確認、また重大な違反がないことを確認しています。

今後も事業活動における人権リスクを特定・評価し、人権に配慮した事業活動を推進してまいります。

### ■責任ある鉱物調達の推進



▶調査の詳細については、P.72をご覧ください。

当社グループでは、人権・環境・倫理の観点を重視した「責任ある鉱物調達」を推進し、新たに制定したガイドラインに人権尊重に関する条項を織り込み、行動規範（Code of Conduct）を明示しています。特に、取引における利益の一部が武装勢力の資金源となり、人権侵害や紛争を助長している懸念がある紛争鉱物に関し、使用回避に向けた取り組みを推進しています。また、お客さまからのご要望に応じて、RMI※が発行する「調査テンプレート」を用いて、紛争鉱物を使用していないことを報告しています。

※RMI：Responsible Minerals Initiative（責任ある鉱物イニシアチブ）

## 社会貢献活動

当社グループは経営理念に「社会への貢献」を掲げるなど、社会課題解決への取り組みを企業が果たすべき重要な責務の一つと認識し、グループ全体で社会貢献活動に取り組むとともに、地域貢献活動により地域社会との共生を進めています。

### 社会貢献活動に関するガイドライン

当社では、社会貢献活動のより一層の強化に向けて「三菱製鋼グループ社会貢献活動ガイドライン」を策定しています。当社としての方向性を明確にすることで、グループ一丸となった社会貢献活動の推進に取り組んでいます。

#### ■三菱製鋼グループ社会貢献活動ガイドライン

社会と当社グループの双方の課題解決や持続的成長に寄与する活動であることを原則とし、「環境」・「地域」・「人」の3つをキーワードに、当社の事業活動やステークホルダーと関係性の深いテーマを「重点分野」と位置付け、活動を推進してまいります。

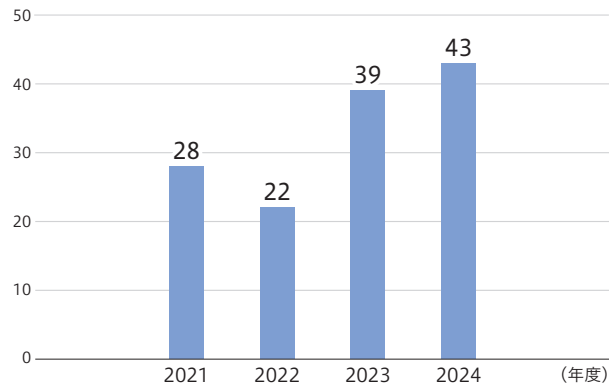
| テーマ     | 重要と考える理由                                                                                                                                                                              | 対応するSDGsの課題                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 具体的な事例                                                            |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 地球環境を守る | 製造業である当社は、生産工程等において資源・エネルギーの利用やCO <sub>2</sub> 排出等により、地球環境に一定の影響を与えています。環境に優しいモノづくりや製品の提供はもちろんのこと、社会貢献活動を通じた環境保護への貢献を推進していくとともに、社員の意識向上も図ってまいります。                                     |     | 近隣地域の清掃活動、環境運動への参画・協賛、経団連自然保護基金への寄付 等                             |
| 地域への貢献  | 当社グループはグローバルに生産拠点を展開しています。ともに協創し、地域の発展や住みやすい街づくりを進めていくことは、各自治体や地域住民の方との良好な関係構築のみならず、各拠点に勤務する従業員エンゲージメントの向上にも寄与し、当社の持続的成長に必要な不可欠と考えております。                                              |                                                                                 | 地域行事への参加、近隣住民向けの説明会・工場見学会、地域防災への協力、企業版ふるさと納税、地域に縁のある選手やチームへの協賛 等  |
| 人を育てる   | 私たちの未来を担う次世代の育成は、持続可能な社会の実現に当たって必要不可欠と考えております。子供たちへの教育活動やその成長・自立支援の活動を推進することで、社会の発展に貢献してまいります。<br>同時に当社のサステナビリティ経営実現に向け、ダイバーシティ&インクルージョンをはじめとした活動を通して、社員一人ひとりのサステナビリティ意識の向上を図ってまいります。 |                                                                                 | アジアの子供たちへ絵本を届ける運動、学生に向けた授業・工場見学会、日本車いすバスケットボール連盟への協賛と体験会や講演会の実施 等 |

上記重点分野以外にも、社会福祉分野や災害復興支援等をととし、企業の社会的責任を果たしていきます。

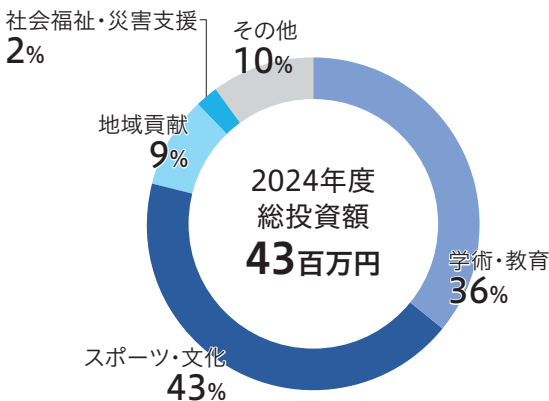
#### 社会貢献投資額

##### 金額の推移

投資額(百万円)



##### 2024年度の内訳



## 地域・社会貢献活動

### ■企業版ふるさと納税の実施

企業版ふるさと納税制度を活用し、当社グループの主要生産拠点が所在する、北海道室蘭市・福島県会津若松市・千葉県市原市・長崎県長崎市へ各100万円ずつ寄付を行いました。

当社として3度目の実施となる今回は、社員にも身近な課題である子育て支援などに関連したプロジェクトや、長崎市の原爆資料館進化プロジェクトへの寄付を実施しました。



寄付に対する感謝状授与式の様子  
(千葉県市原市)

### ■アジアの子供たちへ絵本を届ける運動

アジアの子供たちへの教育支援活動を行っている公益社団法人シャンティ国際ボランティア会の「絵本を届ける運動」に賛同し、2013年度より活動を行っています。

貧困や紛争地域で経済的・社会的に教育が困難な子供たちを支援するために、図書が不足している各国へ、現地の言葉に翻訳したシールを貼った絵本を届けています。



現地の言葉に翻訳したシールを絵本に貼る作業

### ■ア・ドリーム ア・デイ IN TOKYOへの支援

当社は、公益社団法人ア・ドリーム ア・デイ IN TOKYOへの寄付を実施しています。同団体は、難病を抱えるお子さんとそのご家族を東京旅行に招待し、楽しい思い出づくりができるよう医療面でのサポートも含め、支援を行っている団体です。

また当社の社員も、同団体のボランティアに参加し、ご家族の旅行のお手伝いをさせていただきました。

### ■その他の取り組み事例

荒川河川敷の環境保全活動に参加



工場近隣地域の清掃活動



献血事業貢献により厚生労働大臣表彰を受賞(三菱長崎機工(株))



孤児院への寄付・訪問  
(タイ)



社員有志による慈善団体への寄付  
(カナダ)



現地の子供たちに向けた  
学用品等の寄付活動(フィリピン)



## 地域の皆さまとの交流

近隣地域のお祭り・イベント等への参加



近隣高校・大学の工場見学・  
インターンシップ受入



近隣地域への環境説明会



### 三菱製鋼長崎製鋼所 原爆殉職者慰霊祭

長崎県長崎市の旧三菱製鋼長崎製鋼所で勤務中に原爆で殉職された1,400名以上の諸先輩方の慰霊祭を、毎年8月9日に実施しており、ご遺族代表や長崎製鋼所OB、当社及び三菱長崎機工(株)役員らが参列しています。



## 当社拠点地域に縁のチームや選手への支援



三菱長崎機工(株)が  
長崎ヴェルカと  
V・ファーレン長崎の  
公式パートナーに



フィリピンと日本に  
ルーツを持つジュニア  
アスリート(鈴木新一  
選手)とスポンサー契  
約を締結

## パラスポーツへの支援(車いすバスケットボール)

当社は2023年より、一般社団法人日本車いすバスケットボール連盟(略称JWBF)とオフィシャルサポーター契約を締結しています。

協賛活動を通じて、車いすバスケットボールの普及と発展に貢献するとともに、社員のダイバーシティ理解向上や新入社員研修の一環として、車いすバスケットボールの体験会や選手の方による講演会を実施しています。



## ボランティア休暇制度の導入

当社では、社員一人ひとりの社会貢献活動に対する意識向上策の一環として、2024年12月よりボランティア休暇を導入しています。

一昨年度実施した従業員アンケートの結果を受けて導入したもので、会社・労働組合があっせんするボランティア活動に加え、福祉・災害・環境関連等のボランティア活動に社員が参加する際に、年次有給休暇とは別に取得できるものです。

導入初年度となる2025年度では30名の休暇取得を目標としており、今後さらなる取得の促進を通して、社員の意識向上と積極的な社会貢献活動への参加を促進してまいります。

## 株主・投資家との対話

当社は、「三菱製鋼グループ企業行動指針」及び「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」に基づき、株主・投資家に対して公平かつ適時適切な情報開示を積極的に行っております。さらに、「株主・投資家との対話に関する基本方針」を策定し、株主・投資家との間で建設的な対話を行うとともに、対話の内容は経営陣をはじめ社内に共有、適切に経営へ反映することで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っております。

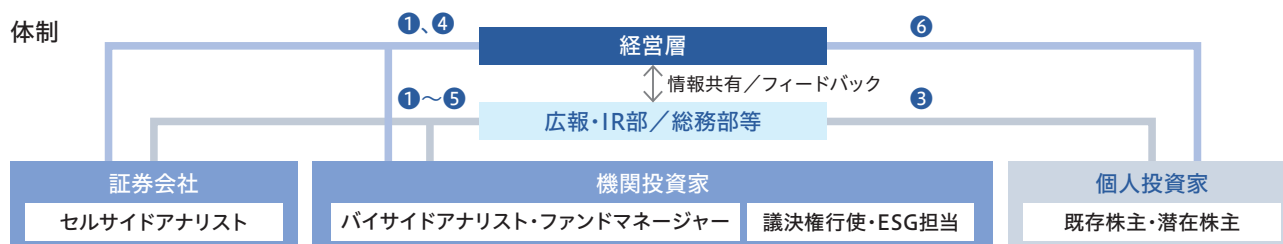


「株主・投資家との対話に関する基本方針」につきましては、当社ウェブサイトをご覧ください。  
<https://www.mitsubishisteel.co.jp/sustainability/governance/basic-policy/dialogue/>



## 対話に関する体制及び実績

### 体制



### 2024年度実績

| 内容              | 当社対応者                                                     | 回数（のべ数） |
|-----------------|-----------------------------------------------------------|---------|
| ① SR面談（機関投資家面談） | 代表取締役常務執行役員 青池 慶介<br>社外取締役 竹内 美奈子<br>執行役員広報・IR部長、執行役員総務部長 | 9社      |
| ② IR面談          | 執行役員広報・IR部長、上席執行役員経理部長                                    | 23件     |
| ③ 問い合わせ対応       | 広報・IR部                                                    | 随時      |
| ④ 決算説明会         | 代表取締役社長執行役員 山口 淳<br>代表取締役常務執行役員 青池 慶介 他                   | 2回      |
| ⑤ ESG説明会        | 代表取締役常務執行役員 青池 慶介 他                                       | 1回      |
| ⑥ 株主総会          | 代表取締役社長執行役員 山口 淳 他                                        | 1回      |

## IR強化に向けた取り組み

当社は、IRに関する専担部署として広報・IR部を設置するとともに、広報・IR部担当執行役員を指定しており、株主・投資家との建設的な対話の実現に向けた体制を整備しております。

また、建設的な対話を通じた企業価値の向上や、ステークホルダーの皆さまとの情報格差縮小による資本コスト低減に向け、積極的な情報開示と内容の拡充によるIRの取り組み強化を進めています。

### 情報発信の強化

- 第1・3四半期における決算説明資料の公表（2024年度～）
- 決算説明会に関する開示拡充（動画・質疑応答要旨公開、書き起こし配信の実施）
- スポンサードリサーチレポートの活用（<https://sharedresearch.jp/ja/companies/5632>）

### 開示内容の拡充

- 当社ウェブサイトのリニューアルとIRページの拡充
- 決算説明資料の継続的な高度化
- 統合報告書の発行（2023年度～）
- 株主・投資家との対話で得られた意見・要望の取り組み・開示への反映

## フィードバックの実施状況



### フィードバックの内容

|                    | 内容                                                                        | 対象                   | 頻度                                        |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------|
| ① 株主・投資家面談報告       | 株主・投資家との対話の内容や頂いた意見とその対応方針 等                                              | 取締役会メンバー<br>経営会議メンバー | IR面談報告 1回/四半期<br>SR面談報告 1回/年<br>年間報告 1回/年 |
| ② 決算説明会報告          | 決算説明会の質疑要旨 等                                                              | 取締役会メンバー<br>経営会議メンバー | 年2回(中間・期末)                                |
| ③ 定例報告以外           | 広報・IRレポートの発行<br>(IR面談／株主からの問い合わせの内容等)                                     | 経営会議メンバー             | 毎月                                        |
| ④ 社員に向けた説明・フィードバック | 社内広報誌等を活用して展開<br>● 決算説明や中計の進捗報告<br>● ESGの取り組み紹介<br>● IR面談／株主からの問い合わせの要旨 等 | 当社社員                 | 毎月                                        |

### 主な対話のテーマ

|          | テーマ                                                                                                         |                                                                                                           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業戦略等    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 資本コストや株価を意識した経営について</li> <li>● ROICの活用や事業ポートフォリオの最適化</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 戦略事業の進捗や詳細</li> <li>● PBR改善に向けた取り組み</li> </ul>                   |
| E(環境)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● カーボンニュートラルに向けた削減計画の進捗</li> <li>● 生物多様性開示の検討状況</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動に係る機会について(環境関連製品等)</li> </ul>                                |
| S(社会)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● エンゲージメントサーベイの結果と改善に向けた施策</li> <li>● 会社の目指す姿実現に向けた人材戦略</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権デュー・ディリジェンスの実施状況</li> <li>● 多様性の確保(女性役員・管理職・従業員比率等)</li> </ul> |
| G(ガバナンス) | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 指名報酬委員会の活動状況と議論の内容</li> <li>● 取締役会メンバーの構成(スキルマトリックスを含む)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会の実効性向上に向けた取り組み</li> <li>● 役員報酬のインセンティブ強化</li> </ul>          |

### 対話を踏まえて取り入れた事例

|          | 実施済みの主な項目                                                                                                                                                                          | 一部対応・検討中の主な項目                                                                                                          |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業戦略等    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ROIC経営の導入と事業ポートフォリオ最適化に向けた方針明示</li> <li>● 株主資本コストの認識見直し</li> <li>● 統合報告書をはじめとする情報開示の高度化</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● パーパスの言語化</li> <li>● 非財務項目のKPI設定拡充</li> <li>● ROIC経営の定期的な進捗報告と実効性向上</li> </ul> |
| E(環境)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● カーボンニュートラルに向けた削減目標の見直し</li> <li>● カーボンニュートラルに向けた計画と進捗の開示</li> <li>● Scope3の開示範囲拡大</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● TNFDに基づく生物多様性開示</li> </ul>                                                    |
| S(社会)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● エンゲージメントサーベイの実施と結果の開示</li> <li>● 人権デュー・ディリジェンスの実施と結果の開示</li> </ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材ポートフォリオの最適化を含む人材戦略の開示と推進</li> <li>● 多様性(女性管理職・従業員比率)の向上</li> </ul>          |
| G(ガバナンス) | <ul style="list-style-type: none"> <li>● スキルマトリックスの開示拡充</li> <li>● 役員報酬への非財務指標の組み入れ</li> <li>● 役員報酬の役位に応じた業績連動ウエイト引き上げ</li> <li>● 特別顧問制度の廃止</li> <li>● サクセッションプランの作成・開示</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会におけるさらなる議論活性化(戦略的議題へのフォーカス)</li> <li>● 当社のあるべき機関設計の検討</li> </ul>          |

## 中期経営計画の変遷

当社は2016年以降、3つの中期経営計画を策定・推進してきました。現在、2026年度から始動する新中期経営計画の策定を進めています。現行の「2023中期経営計画」では、需要動向の影響等もあり業績目標の達成は厳しい状況ですが、「2030年のありたい姿」に向け、当中計で準備を進めてきた戦略事業の収益貢献を着実に進めてまいります。

| 2016中期経営計画  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |         |          | 期間      | 2016～2020年度                                                                            | ※事業環境の急変に伴い1年前倒しで次期計画策定 |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| コンセプト・スローガン | 10年先への第一歩「特殊鋼をつくり加工する」会社から「付加価値を素材から創る」会社へ                                                                                                                                                                                                                                                                                                |         |          |         |                                                                                        |                         |
| 基本方針        | <div>①グローバルサプライヤー化</div> <div>②「特殊鋼をつくり加工する」モデルのさらなる強化&amp;インドネシア成果刈り取り</div> <div>③素形材において「付加価値を素材から創る」モデルの構築</div>                                                                                                                                                                                                                      |         |          |         |                                                                                        |                         |
| 主な成果        | <div><div>●ばねのグローバル供給網構築</div><div>●JATIM社による鋼材-板ばねシナジー構築と板ばねの拡販</div></div> <div><div>●軽量化ばねの量産化</div><div>●素形材の素材自社生産体制の完成</div></div> <div><div>●インドネシアでの鋼材供給網構築</div></div>                                                                                                                                                           |         |          |         |                                                                                        |                         |
| 次期中計への課題等   | <div><div>●保護貿易主義の台頭で自動車・建設機械需要が低迷</div><div>●自動車メーカーがグローバル調達方針を変更</div></div> <div><div>●急速な海外展開にモノづくりの態勢整備が追い付かず、海外子会社の損益が悪化</div></div> <div>中計立案時から、外部・内部環境ともに大きく変化</div> <div>問題発生に対する抜本的解決が遅れた反省を踏まえ、1年前倒しで2020年度から3ヶ年の新中計を策定</div> <div>「海外事業の止血(JATIM社、北米MSSC社)」</div> <div>「環境の変化に対して速やかに対処しリスクを最小化できる組織体制の強化」「調達構造改革」等が課題</div> |         |          |         |                                                                                        |                         |
| 目標と実績       | 計画最終年度目標                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |         | 2019年度実績 |         | 海外展開を加速させるも、海外子会社の損益が悪化し2019年度に多額の減損損失(約150億円)を計上。計画に比べ業績が大きく悪化したことを踏まえ、1年前倒しで次期中計を策定。 |                         |
|             | 売上高                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1,700億円 |          | 1,171億円 |                                                                                        |                         |
|             | ROE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 8%      |          | △27.3%  |                                                                                        |                         |
|             | 海外売上比率                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 47%     |          | 29%     |                                                                                        |                         |

| 2020中期経営計画  |                                                                                                                                                               |         |                                                                                  | 期間      | 2020～2022年度                                                                                           |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| コンセプト・スローガン | 「素材から製品まで一貫したモノづくりでお客さまに付加価値を提供する」<br>●グループ総合力の発揮による利益率の向上と収益安定化を図る<br>●お客さまのニーズの半歩先行く製品を開発し、新たな価値として提供する                                                     |         |                                                                                  |         |                                                                                                       |
| 基本方針        | ① 海外事業の構造改革(海外拠点の早期収益力アップが急務)<br>② 製品力のさらなる強化(顧客ニーズの半歩先を行く製品)<br>③ 素材から一貫生産ビジネスモデルの拡大                                                                         |         |                                                                                  |         |                                                                                                       |
| 主な成果        | ● 海外事業の黒字化が概ね達成<br>● ばね軽量化や高品質粉末の開発進捗<br>● モノづくり力構築による生産トラブルの減少<br>● ヒンジや洋上風力など顧客ニーズに見合った製品事業の拡大<br>● 売価を材料市況と連動させ、適切なマージンを確保<br>● 中計外の施策としてESGやDXなどへの取り組みも進捗 |         |                                                                                  |         |                                                                                                       |
| 次期中計への課題等   | 経営課題<br>● 改善したマージンの維持・拡大による「稼ぐ力」の強化<br>● これまでに仕込んできた種を開花させ事業を拡大させる<br>● キャッシュフローの改善による財務健全化<br>● 株価対策とPBR=1倍割れ                                                |         | 非財務関連の課題<br>● 人的資本の価値向上に向けた取り組み<br>● ESG経営のさらなる強化<br>● DX推進による工場スマート化やお客さま満足度の向上 |         |                                                                                                       |
|             | ● 海外子会社の構造改革から戦略事業の事業拡大に向けて大きく舵を切る<br>● 「稼ぐ力」の強化と財務改善を通じて企業価値向上につなげる<br>● SRやIR強化を図りながら、非財務関連の課題もさらに力強く進めていく                                                  |         |                                                                                  |         |                                                                                                       |
| 目標と実績       | 計画最終年度目標                                                                                                                                                      |         | 最終年度(2022年度)実績                                                                   |         | 売上高は目標を達成したが、特殊鋼鋼材事業の国内需要減に加え、北米ばね子会社の損失計上影響により、営業利益及びROE目標に対しては未達。なお北米子会社については、2022年度第4四半期で大幅に損益が改善。 |
|             | 売上高                                                                                                                                                           | 1,500億円 |                                                                                  | 1,705億円 |                                                                                                       |
|             | 営業利益                                                                                                                                                          | 70億円    |                                                                                  | 55億円    |                                                                                                       |
|             | ROE                                                                                                                                                           | 8%      |                                                                                  | 5.1%    |                                                                                                       |

## 2023中期経営計画 期間 2023～2025年度

|                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| コンセプト・スローガン                                                                                                                                                                                                               | 2030年のありたい姿からバックキャストする形で策定し、前中計で残された財務・非財務課題解決と、「2030年のありたい姿」に向けた次なる飛躍の助走を同時に行う                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                      |
| 基本方針                                                                                                                                                                                                                      | ① 稼ぐ力の強化                                                                                                                                                                              | ② 戦略事業の育成                                                                                                                                                                                                      | ③ 人材への投資                                                                                                                                                                                                           | ④ サステナビリティ経営                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                           | マージン維持・拡大とコスト削減で稼ぐ力を徹底して追求し、戦略事業拡大及び財務基盤強化の原資とする。                                                                                                                                     | 環境対応、海外事業、EVシフトをキーワードに、戦略事業に経営資源を積極的に配分し、事業の育成を進め、2023中計で事業拡大に舵を切り、2030年に向けて大きく伸ばす。                                                                                                                            | 「人材への投資」を通じて、生産性向上とイノベーションを実現する。                                                                                                                                                                                   | ESGなど財務項目以外の課題を明確にし、持続的企業価値向上を図る。(カーボンニュートラル、DX等)                                                                                                                                                                    |
| 主な成果                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>● ROIC／事業ポートフォリオの考え方が社内に浸透し、KPI可視化やCCC改善を推進</li><li>● 為替ヘッジ・金利負担見直しにより、営業外損益及び営業キャッシュフローを改善</li><li>● 基盤事業で固定費抑制とマージン改善を進め、損益分岐点を引き下げ</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● 精密ばね部品の大型案件が前倒しで収益貢献を開始、2030年目標売上に到達する見通し</li><li>● 軟磁性粉末の品質・生産性が向上、量産投資が進行</li><li>● 商用車用板ばねは高ROICを維持、機器装置・洋上風力関連の受注を拡大</li><li>● 新規事業創出の枠組みを立上げ、4件をプロジェクト化</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● エンゲージメントサーベイで課題を可視化、改善施策を推進中</li><li>● 面談システム、等級・評価制度等の再設計</li><li>● イントレプレナー育成など実践型研修を継続</li><li>● 過去最高水準の賃金改善と福利厚生・手当等の拡充</li><li>● 「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」に認定</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● CO<sub>2</sub>削減目標の引き上げ</li><li>● サステナビリティ開示の強化（統合報告書の発行開始、ESG説明会の実施）</li><li>● 投資家との対話の深化と経営へのフィードバック強化</li><li>● コーポレート・ガバナンスの強化</li><li>● 社会的評価（各種認定・ESG評価等）の獲得</li></ul> |
| 次期中計への課題等                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 引き上げた資本コスト目標の達成に向けた道筋の明確化</li><li>● EV化・米国関税政策変化など、北米事業環境の不確実性への対応</li><li>● 国内鋼材市場の縮小に対する新規販路の開拓</li><li>● 自動車ばね事業における構造改革の推進</li></ul>      | <ul style="list-style-type: none"><li>● 重点領域と成長計画の定量的な明示</li><li>● 製品ライフサイクルを踏まえた投資決定基準の構築</li><li>● 商用車用板ばね第2の拠点の確定</li></ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 従業員エンゲージメントのさらなる向上</li><li>● 事業戦略・成長シナリオと連動した人材配置・育成に関する検討・開示</li></ul>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>● ESG視点と経営資源配分との連動性向上</li><li>● ステークホルダーとの情報格差の縮小</li><li>● 非財務KPIの開示拡充</li></ul>                                                                                              |
| 目標と実績                                                                                                                                                                                                                     | 計画最終年度目標                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                | 最終年度(2025年度)予想                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                           | 売上高                                                                                                                                                                                   | 1,850億円                                                                                                                                                                                                        | 1,590億円                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                           | 営業利益                                                                                                                                                                                  | 110億円                                                                                                                                                                                                          | 44億円                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                           | ROE                                                                                                                                                                                   | 8%                                                                                                                                                                                                             | 5.8%                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                      |
| ばね・素形材・機器装置の各事業は、中計目標に沿った水準での着地を見込むものの、鋼材事業の国内需要低迷等により、利益目標の達成は厳しい見通し。一方で、収益率の良い戦略事業の一部が順調に収益に貢献。次期中計以降で本格化する戦略事業関連の設備投資も着実に実施している。次期中計では、戦略事業のさらなる収益化により景況感に左右されやすくボラティリティの高い国内鋼材事業への依存からの脱却を進め、安定して利益成長が可能な収益構造への転換を図る。 |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                      |

※戦略事業：海外鋼材、商用車・車両用ばね、特殊合金粉末、洋上風力関連、精密ばね部品の5事業+新規事業の創出

### 2030年のありたい姿

#### 戦略事業で攻めの経営、持続的成長の実現

基盤事業の“稼ぐ力”の強化と戦略事業の“育成”の推進で 企業価値の向上と持続的成長を実現

「人を活かし、技術を活かし、時代の波に乗り続ける企業でありたい」

|         |      |          |                                       |
|---------|------|----------|---------------------------------------|
| ■2030目標 | 売上高  | 2,200 億円 | ● 戦略事業を伸ばし構成比率を50%に引き上げる。             |
|         | ROE  | 10 %     | ● GXを意識した事業成長。                        |
|         | 配当性向 | 30 %以上※  | ● 2030年までの8年間に750億円の投資枠(設備投資とM&A)を設定。 |

※2025年5月に配当方針の見直しを行い、2025年度は配当性向40%（1株当たり下限値80円）の方針

## 各事業概況

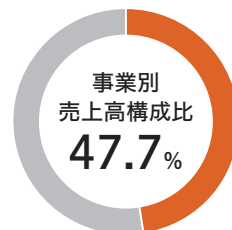
## 特殊鋼鋼材事業



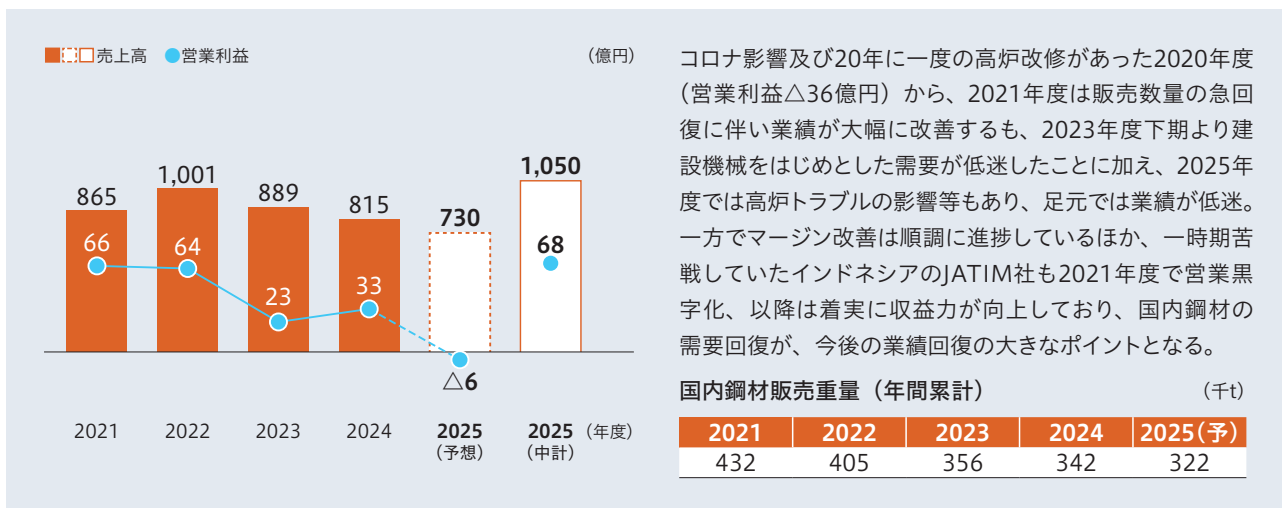
生産拠点 国内 北海道 室蘭市 海外 インドネシア

特殊鋼とは、用途に応じて合金元素を添加・調整された鋼のことで、通常の鋼材に比べ、硬度や耐熱、耐摩耗性等が付加されます。特に当社では太径の製品が得意で、過酷な環境下で使用される建設機械等向けに耐久性の高い鋼材を納入しており、社会のインフラを支えるなくてはならない存在です。

また、2014年からはインドネシアにも進出し、東南アジア唯一の特殊鋼メーカーとして、東南アジアを中心とする旺盛な需要に応えているほか、大きな社会課題であるカーボンニュートラルの実現にも積極的に取り組むことで、社会課題の解決を図っています。



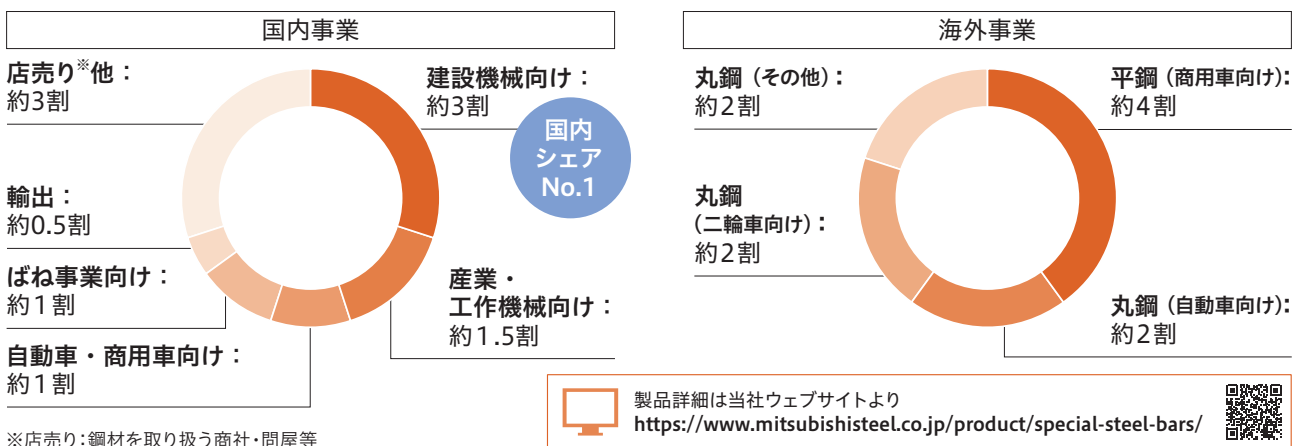
## 業績推移



## 売上比率



## 主な向け先と売上構成



| リスク                                                                                                                                                                                                                      | 機会                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●建設機械向けなど景況感に大きく左右される需要構造</li> <li>●調達先の事業内容変化による原材料・ユーティリティ調達不安定化や調達コストの増加</li> <li>●中国をはじめとする新興市場の製造技術向上による市場の競争激化</li> <li>●国内の人口減少に伴う内需の漸減</li> <li>●熟練技術者の減少と技能伝承</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●再生可能エネルギーやEV分野等、特に環境関連分野における高機能鋼材の市場拡大</li> <li>●新興国の経済成長による市場拡大</li> <li>●製品加工（ばね等）のノウハウを保有することで「素材から製品までの一貫生産」による提案が可能</li> <li>●JATIM社の電炉を活用したグリーン鋼材の開発</li> </ul> |

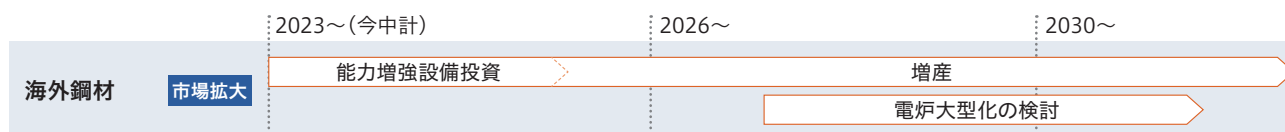
## 事業戦略

- ① 海外比率を高めて国内市場縮小リスクに備える
- ② 国内鋼材のポートフォリオ改革で収益性を改善

### ① 海外比率を高めて国内市場縮小リスクに備える 戦略事業

中長期的な国内鋼材需要の縮小が見込まれることから、「海外鋼材」を戦略事業の一つと定め、今後市場の成長が見込める東南アジアの旺盛な需要に応えることで、特殊鋼鋼材事業の海外売上比率を高め、2030年には売上高2倍（2022年度比）を目標としています。

インドネシアJATIM社は、コスト改善の取り組みの成果もあって順調に利益を計上しており、さらなる生産能力拡大に向け丸鋼の生産能力増強に着手しました。足元の需要は中国材流入の影響もあってやや停滞感があり、さらなる投資は慎重に判断しているところですが、中長期的には拡大するマーケットだと考えており、引き続き技術力の強化と顧客ニーズの把握に努め、高付加価値製品の開発を進めていく方針です。



#### (海外拠点) JATIM社概要

- 東南アジア唯一の特殊鋼メーカー
- 主に平鋼（主に商用車向け）と丸鋼（自動車・二輪等向けの細径中心）を生産  
→国内事業との棲み分けで、幅広い鋼種生産技術を持つ
- カーボンフリー電力の活用によるグリーン鋼材の供給に向け取り組みを加速中

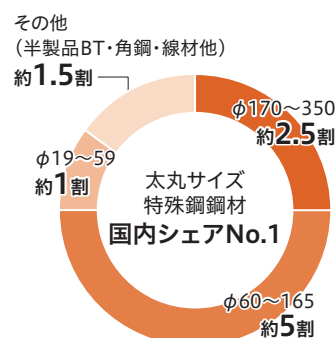
### ② 国内鋼材のポートフォリオ改革で収益性を改善

国内鋼材事業については、今中計期間中で稼ぐ力は底上げされてきたと感じているものの、業界の性質上景況感に左右されるところが大きく、需要減等による売上減が採算を圧迫しています。中長期的に見ても国内市場は縮小傾向にあり、新たな販路の開拓とカーボンニュートラル製品への対応が大きな課題と感じています。足元でも北米オイル&ガス向けをはじめ販路を拡大しているほか、引き続き既存顧客のニーズを捉え、環境関連をはじめとする成長分野の鋼種開発を推進していく方針です。

#### (国内拠点) 三菱製鋼室蘭特殊鋼(株)概要

- 競合の特殊鋼電炉メーカーと異なり、国内（室蘭）は、日本製鉄(株)殿と共同運営する高炉からの溶銑（原料：鉄鉱石・原料炭）を原材料とする  
→電炉の材料となるスクラップに比べ不純物が少なく、高品質な鋼材が製造しやすい
- 構造用鋼やばね鋼を中心に、直径19mm～350mmまで幅広い鋼種に対応可  
特に太径材料に強みがあり、太丸サイズの国内シェアはNo.1
- 主な用途は建設機械が中心で、過酷な使用環境下においても高強度・高耐久な鋼材を提供

#### ■サイズ構成



## ばね事業

生産拠点 国内 千葉県 市原市  
海外 カナダ、米国、中国、インド、フィリピン、メキシコ

事業別  
売上高構成比  
**38.7%**



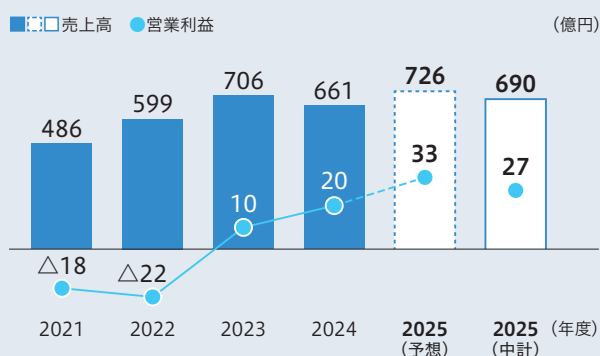
上席執行役員 ばね事業部長

安達 康弘

主要需要先である自動車業界は、電動化（EV・PHEV等）という大きな変革期を迎えています。自動車足回りの機構は大きな変更がないとされる一方で、バッテリー搭載による車体の重量増等により、ばねのさらなる軽量化等が求められますが、当社の「素材から製品までの一貫生産」という強みで、これに応えてまいります。

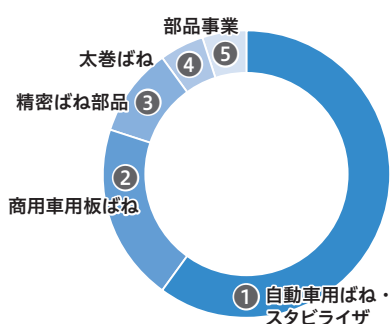
さらに、新興国の商用車・鉄道向け需要や高機能ヒンジの拡販等、市場の伸びが期待できる戦略事業にも積極投資して事業育成を図るとともに、「風が吹いても揺らがない改善の風土作りへ～自律的に改善し続ける人財作りへ～」をテーマに風土改善・人財づくりの取り組みを行い、安定的な利益成長の基盤を構築していきます。

## 業績推移

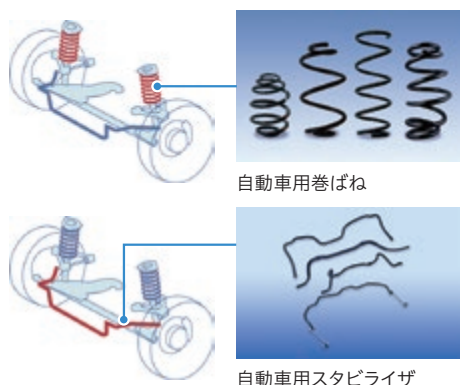


北米子会社をはじめとする海外拠点の収益悪化により、長らく事業全体での損失計上が続いていたが、構造改革の進捗により北米子会社の損益が改善し、2023年度では6期ぶりに営業黒字化。2024年度からは戦略事業である精密ばね部品の収益貢献もあり、業績が回復。同年には、低採算が続いていたドイツばね事業からの撤退も実行した。これらにより、2025年度は中計で想定した水準を上回る収益を確保する見込み。一方で、戦略事業の精密ばね部品に依存している部分が大きく、基盤事業である自動車ばね部品の構造改革をより一層進めていく。

## 主な製品と売上構成



## ① 自動車用ばね・スタビライザ：約6割



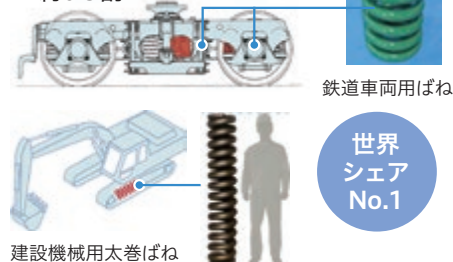
## ② 商用車用板ばね：約2割



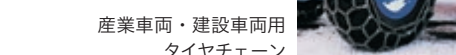
## ③ 精密ばね部品：約1割



## ④ 太巻ばね（建設機械・鉄道車両）：約0.5割



## ⑤ 部品事業：約0.5割（トラックや建設機械用の補修部品・用品等）



世界  
シェア  
No.1

製品詳細は  
当社ウェブ  
サイトより  
<https://www.mitsubishisteel.co.jp/product/springs>

| リスク                                                                                                                                                                              | 機会                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●新興国メーカーの台頭による競争激化</li> <li>●米国関税政策をはじめとする、地政学リスクの顕在化</li> <li>●国内の人口減少に伴う内需の漸減</li> <li>●原材料調達等のコスト変動</li> <li>●熟練技術者の減少と技能伝承</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●EV化進展に伴う需要構造の変化（ばねの軽量化・高耐久化ニーズの拡大等）</li> <li>●新興国の経済成長による市場拡大</li> <li>●素材のノウハウを保有することで「素材から製品までの一貫生産」による提案が可能</li> <li>●特許を取得した高機能ヒンジの販路拡大</li> </ul> |

## 事業戦略

- ① 自動車ばねの稼ぐ力の強化
- ② 商用車用板ばねの軽量化と拡販
- ③ 精密ばね部品の用途拡大

### ① 自動車ばねの稼ぐ力の強化

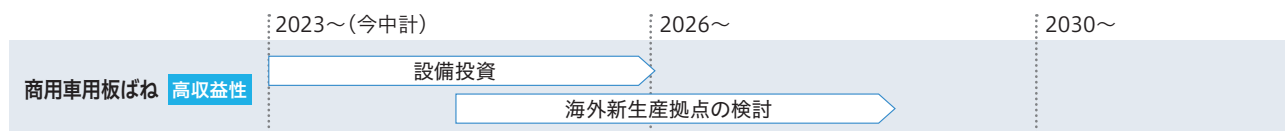
基盤事業である自動車ばね事業の構造改革を進めています。昨年度のドイツ拠点撤退に加え、中国拠点についても現地自動車メーカーのシェア拡大による日系自動車メーカーの販売不振や撤退の影響を受けており、ベストオーナーの視点も踏まえ、対応を検討しています。長らく損失が続いていた北米拠点では、一時期に比べ損益は改善しているものの、足元では米国関税政策の影響等もあり、北米3拠点の最適な体制を検討しています。一方で、需要が好調なインド市場では、現地の持分法適用会社であるStump Schuele & Somappa Auto Suspension Systems Pvt. Ltd.（5S社）において新工場設立を決定し、さらなる需要の取り込みに向けた積極的な拡販活動を進めています。

これらの海外拠点の構造改革と並行して、国内ばね事業は技術・人材の中核を担うマザー拠点として製品力強化やコスト削減に取り組むことで、ばね事業全体の稼ぐ力の強化とともにお客さまに選ばれる技術力・製品力の強化を進めていきます。

### ② 商用車用板ばねの軽量化と拡販 戦略事業

板ばねをはじめとする、商用車・車両用ばねを戦略事業の一つに位置付け、2030年の売上高を2.5倍（2022年度比）に伸ばすことを目標としています。特に新興国では人口増や都市化の進展で今後の市場の伸びが期待でき、当社の設計・製造技術による軽量化板ばねの開発で旺盛な需要に応えてまいります。

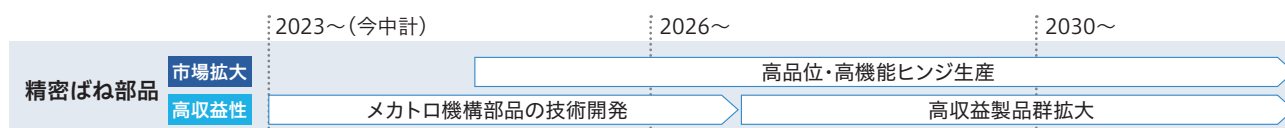
現在はJATIM社で生産した材料を用いた一貫生産が強みであり、足元では高収益での受注を確保できていますが、まだまだ事業規模が小さいのが現状です。将来的な鋼材事業とのシナジーを活かした、インドネシア以外の国での一貫生産体制構築に向けた第2の生産拠点の検討も進めています。



### ③ 精密ばね部品の用途拡大 戦略事業

ばねの技術を活かした高機能ヒンジを戦略事業の一つに位置付け、2030年の売上高3倍（2022年度比）を目標としています。古くは二つ折りの携帯電話、最近ではデジタルカメラやPC等の電子機器向けが中心でしたが、情報端末、車載品、福祉・介護機器など、さまざまな用途に販路を拡大し、事業規模拡大を図っています。

高トルクと高耐久を両立した小型高トルクヒンジは特許を取得しており、昨年度より大型案件の量産も開始され、さらなる能力増強投資を実行しています。



## 素形材事業



生産拠点 国内 福島県 会津若松市 海外 タイ

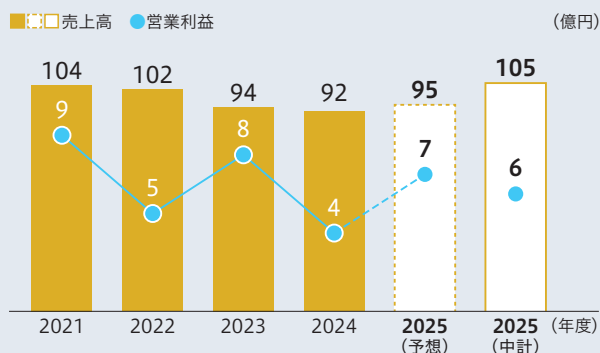
事業別  
売上高構成比  
5.4%

付加価値を素材から創出する事業分野として、自動車や電子機器・産業機器・農機等、幅広い分野に、特殊合金粉末や鋳鋼・鋳造、機械加工製品等を提供し、社会のあらゆる場面に貢献しています。

自動車のターボチャージャー用製品等、内燃機関向け中心の製品ポートフォリオが課題であり、今後市場の伸びが期待できる特殊合金粉末へのポートフォリオシフトを加速させています。

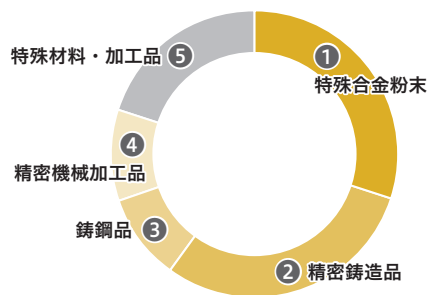
また、国内拠点である広田製作所では、使用電力の100%再生エネルギー化を実現しており、お客さまの脱炭素化ニーズにも応えてまいります。

## 業績推移



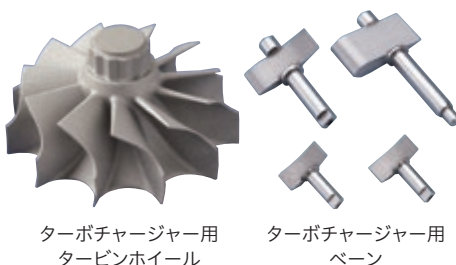
2021年度は、一過性の要因により損益が大きく改善するも、翌年はその影響の剥落により損益が悪化。海外拠点のタイ子会社では、不採算製品に対する売価改善や固定費削減が進み、2023年度では損益が回復。足元ではインフレや為替影響で収益悪化も、2025年度で売価転嫁の交渉が決着し、回復を見込むことで、中期計画を上回る水準で着地する見込み。

## 主な製品と売上構成



## ① 特殊合金粉末：約3割

## ② 精密鋳造品：約3割

④ 精密機械加工品：約1割  
(自動車・電子機器向け等) 等

## ⑤ 特殊材料・加工品：約2割

## ③ 鋳鋼品：約1割

## 耐摩耗鋳鋼品 (シュレッターハンマー)

鉄製品のリサイクル工程において、自動車等の破砕時に使用する「シュレッターハンマー」を生産し、サーキュラーエコノミーの分野にも貢献しています。長年にわたる耐摩耗鋳鋼品の技術を生かし、部位によって硬度を調整することで、過酷な環境下でも長寿命で生産性の高いパフォーマンスを発揮します。



製品詳細は  
当社ウェブ  
サイトより

<https://www.mitsubishisteel.co.jp/product/formed-fabricated/>



| リスク                                                                                                                                                                                         | 機会                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● EV化進展に伴う需要構造の変化（内燃機関向け部品の需要縮減）</li> <li>● 国内の人口減少に伴う内需の漸減</li> <li>● 原材料調達等のコスト変動</li> <li>● 新興国メーカーの台頭による競争激化</li> <li>● 熟練技術者の減少と技能伝承</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● スマートモビリティの進展等によるインダクタ向けや3Dプリンタ向け需要の拡大</li> <li>● 環境関連需要の伸長（グリーン粉末、サーキュラーエコノミー関連製品等）</li> </ul> |

## 事業戦略 事業ポートフォリオを特殊合金粉末に大きくシフト

### ● 事業ポートフォリオを特殊合金粉末に大きくシフト 戦略事業

ターボチャージャー用のタービンホイールやベーンといった、自動車内燃機関向け部品中心の製品構成からの脱却が課題となっており、その中心として特殊合金粉末を戦略事業の一つに位置付け、2030年の売上高を4倍（2022年度比）に伸ばすことを目標としています。

#### 特殊合金粉末とは？



鉄にさまざまな合金元素を独自の配合で加え、微細な粉末状に加工した製品。これにより、素材にお客さまのニーズに応じた特性を付加することが可能となり、自動車部品や電子機器等、さまざまな製品に使用される。さらに、より高度な特性が求められる軟磁性粉末は、主にスマートフォンや自動車等の通信・制御機器向けのインダクタに使用されるほか、3Dプリンタ向け需要等、今後の市場の成長が期待できる。

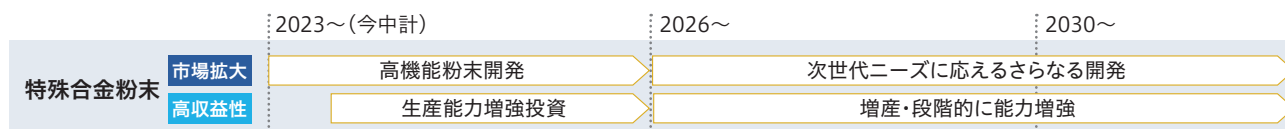
#### 足元の進捗

既に新鋼種の量産開始も予定しており、生産拠点である広田製作所において、来年度からの増産を見据えた能力増強投資を実施中です。設備の完成は2025年度末を予定しており、その後お客さまの承認などを経て、2026年度半ばより、本格的な稼働開始を予定しています。これにより同工場の特殊合金粉末の生産能力は、現行比5割増となる見込みです。

また、設備投資と合わせて、拡大する市場に合わせた用途提案と高機能粉末製品の開発を加速し、新たな販路の獲得にも取り組んでまいります。

#### 環境への対応

特殊合金粉末を製造している広田製作所は、2023年に全ての電力のCO<sub>2</sub>フリー化が完了しています。これにより広田製作所におけるGHG排出量は従来比9割の削減を実現しており、お客さまの脱炭素化ニーズにも対応できる体制が整っています。



## 機器装置事業



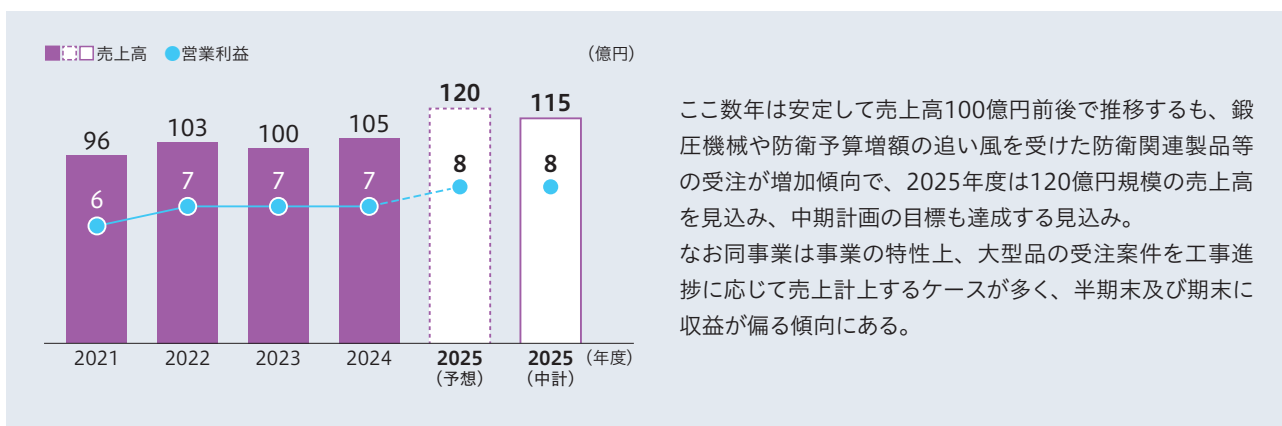
生産拠点 長崎県 長崎市(三菱長崎機工(株))

事業別  
売上高構成比  
**6.1%**

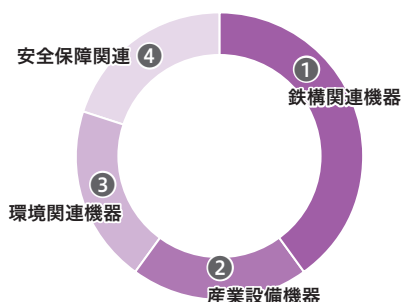
当社グループで機器装置事業を担う三菱長崎機工(株)は、機械設計から製造、据付・組立工事まで一貫したサービスを提供する総合エンジニアリング企業として、「社会的課題の解決」と「事業性」の両立を図りながら、鍛圧機械やリングローリングミルといった産業設備向け分野に加えて、発電機器関連等のエネルギー分野や、防衛関連を中心とする安全保障分野、サーキュラーエコノミーに貢献する磁力選別機等の環境分野、といった基幹産業に不可欠な機器製作に取り組んでいます。

大型製品の加工・輸送に適した、海に面した広い敷地に工場を構え、大型の一品物の受注をはじめ、さまざまなエンジニアリング要望に対応可能な加工技術を保有し、お客さまのニーズに応えています。

### 業績推移



### 主な製品と売上構成



#### ① 鉄構関連機器：約4割 (圧力容器、製鉄機器、洋上風力関連機器等)



#### ② 産業設備機器：約2割 (鍛圧機械・リングローリングミル等)



#### ③ 環境関連機器：約2割 (磁力選別機等)



#### ④ 安全保障関連：約2割



製品詳細は  
当社ウェブ  
サイトより  
<https://www.mitsubishisteel.co.jp/product/machinery>

| リスク                                                                                                                                                               | 機会                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 部品等の調達コスト変動</li> <li>● 世界的な市場競争の激化</li> <li>● エネルギー転換への対応</li> <li>● 大型プロジェクトの遅延・長期化</li> <li>● 熟練技術者の減少と技能伝承</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境関連需要の伸長（再生可能エネルギー、磁力選別機等）</li> <li>● 電力機器関連需要の増加（洋上風力関連、ガスタービン等）（デジタル化進展等に伴い世界的に電力需要が拡大傾向）</li> <li>● 強みである大型加工製品の需要増（洋上風力発電機器の大型化等）</li> <li>● 政府予算増額に伴う防衛関連需要増（防護装備品）</li> </ul> |

## 事業戦略

- ① 洋上風力発電関連機器の伸長
- ② サーキュラーエコノミーに向けた磁選機事業の展開

### ① 洋上風力発電関連機器の伸長 戦略事業

近年急速に拡大するAIの普及やデジタル化の進展に伴う電力需要の拡大と脱炭素化社会の実現に向け注目を集める「洋上風力関連製品」を戦略事業の一つに位置付け、2030年の売上高を3.5倍（2022年度比）に伸ばすことを目標としています。

洋上風力関連製品は、より多くの電力の供給を可能とするために設備の大型化が進んでいる一方で、製品の大型化ニーズに対応できる国内のサプライヤーは一部に限られています。当社グループはこれまでも納入実績があるほか、11月には新工場設立も発表するなどさらなる生産能力の増強を進めています。

足元では、世界的なインフレによる建設費の高騰等により一部で事業からの撤退が示されるなど、プロジェクトの進捗に変更が生じる可能性があります。当社は製品大型化への対応力や特殊鋼供給能力、既存納入実績といった強みを活かし、国内のみならず海外も含め、近い将来見込まれる需要増に備えていきます。



風車胴体部



洋上風車建設時に使用する自己昇降式作業台船（SEP）昇降装置

#### 大型ベンディングロールの導入

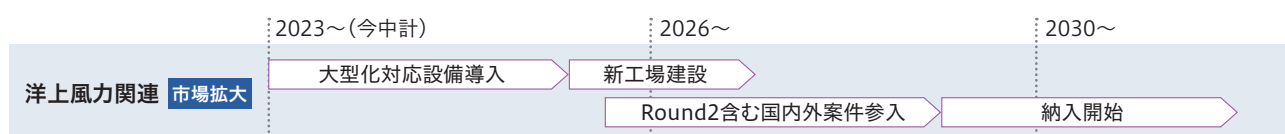


製品大型化のニーズに対応べく、新たに国内最大級の厚板曲げ加工設備を導入し、年内に本格稼働体制を整える計画です。

#### 新工場の設立決定

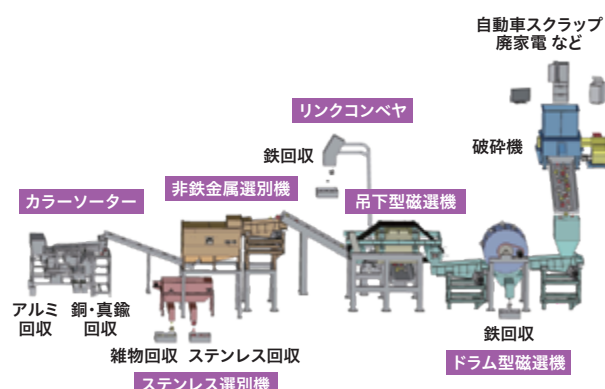
洋上風力製品や防衛関連製品の受注増への対応に向け、新工場の設立を決定しました。

総投資額約46億円（うち第一期で約30億円）、稼働開始は2027年1月（第一期分）を予定しています。



### ② サーキュラーエコノミーに向けた磁選機事業の展開

環境意識の高まりを受け、サーキュラーエコノミーに貢献する各種磁力選別機についても、今後市場の拡大が見込まれると考え、開発・拡販を進めています。特に昨今、社会問題となっているモバイルバッテリーの発火源であるリチウムイオン電池の選別を可能とする高磁力選別機を開発し、各自治体のごみ処理施設や産業廃棄物処理プラント等でのリチウムイオン電池の混入による発火・火災事故のリスクを低減し、リサイクルを阻害する異物混入問題の解決に貢献しています。また今後は国内だけでなく、海外への拡販も視野に事業拡大を進めていきます。



## 社外取締役×機関投資家 鼎談



社外取締役  
萩田 敦司

社外取締役  
竹内 美奈子

野村アセットマネジメント株式会社  
責任投資調査部 シニアESGスペシャリスト  
平野 成明氏

### 社外の視点を活かして成長を支えながら 企業経営の変化を促していきます。

今回の鼎談では、社外役員就任4期目となる竹内取締役と、今期新任の萩田取締役による意見交換に対し、ESG投資の専門家である平野成明氏に機関投資家の立場からのコメントをお願いし、参加していただきました。

#### 持続的成長に向けて強みを発揮

**竹内** 人事・組織開発の経験をバックグラウンドとする私は、機会あるごとに、持続的成長を支える人材の重要性を伝え、「人的資本経営は全ての中心」という話をしてきました。最近、社内の皆さんも腹落ちした様子で、現在策定中の次期中期経営計画において、人的資本経営に向けた施策が取り入れられたり、私たち社外取締役が必要性を訴えてきたパーパスについても、制定プロジェク

トが立ち上げられるなど、山口社長を中心にスピード感のある動きが進んでいます。

パーパスを制定すべきというのは、社外役員連絡会から出てきた提言で、それを執行側で議論し、具体化が進められているものです。こうした執行側の横断的プロジェクトは、事業間・部署間の横のつながりもできるので、良い取り組みだと思います。

次期中期経営計画については、現行計画を策定した前回のプロセスに改善の余地があると感じたため、今回は社外取締役にも策定の早期から相談してもらっています。人的資本に関する施策やROIC経営の強化なども、外部の視点を踏まえ、策定の判断基準がより明確になったと感じます。

**萩田** 新任社外取締役の立場で述べますと、当社の取締

役会は発言しやすく、オープンでフランクな雰囲気があると感じます。竹内さんがおっしゃった人的資本についての議論も、非常に活発に意見が交わされています。また着任に際し、各事業所の現場を見学した中で、若い社員がとても情熱的に働いている様子に強い印象を受け、素晴らしいと感じました。

これまでのキャリアの中で私は、ターボチャージャーや小型ディーゼルエンジンの設計に長年携わってきました。その中で、他社の技術に依存する耐熱材料に苦労してきましたが、当社はそれを社内に有している強みがあります。鋼材、素形材、各種ばねから大型産業設備や再生可能エネルギー関連機器まで、幅広い製品を手掛けていることも強みでしょう。

一方、最新の設計ツールやデジタル機器を活用した開発の加速、技術継承の効率化などは、今後の課題だと思います。また事業部間の交流をもっと深めれば、新しいものを生み出せる可能性もありますし、海外展開や人材育成を全社視点で進めることで、グローバルでも新たな成長機会を拓くことができるのではないのでしょうか。

**竹内** 特性が異なる製品群を持っていることは、強みである反面、組織の縦割りによる弊害を生じやすいと言えますね。中期経営計画の目標を達成するためには、事業部意識が必要な部分もありますが、持続的成長の実現を見据え、全社視点をもっと意識してほしいと感じており、執行役員の方々と指名報酬委員による「1 on 1ミーティング」でも、そうした意見を伝えています。

**平野** お二人の話を伺いまして、会社が丸一となり中長期の成長を目指していることを強く感じ、技術や人材の有効活用により、さらなる成長が見込めるのではないかと思います。課題は、事業ポートフォリオをいかに効率的な形に変えていくかという点に尽きるでしょう。各事業部が最大限に力を発揮するために、人的資本を含むリソースをどう配分すべきか、その観点が重要です。

ROIC経営は、かなり前広かつ精緻に行われている印象ですが、今後は実効性が問われるフェーズになります。リソース配分をどのように監督していくか、現在どのような働きかけを行っているか、お聞かせください。

**竹内** 私から意見を伝えているのは、事業ポートフォリオをより収益性が高い戦略事業へシフトするために、それに紐づいた人的資本のポートフォリオをしっかりと作っていく必要があるという点。またシフトによって生じるスキルのギャップをカバーすべく、育成強化が求められるという点で、実際に動き出してもらっています。

**平野** 中長期的な成長の姿や戦略事業をどうしていくかという大きなメルクマールは、しっかり掲げられていると

感じますので、次期中期経営計画では、具体的に個々の事業でどのように成長を実現していくか、人的資本のポートフォリオにおけるギャップをどう埋めて、次の段階に向かっていくかという道筋を示していただければ、非常に納得感が高まると思います。

**萩田** そうした道筋について、今後積極的な開示が求められると思いますし、持続的成長と企業価値向上の観点から、しっかりモニタリングしていく必要があると考えます。グローバルな事業展開では、同じ製品でも国・地域によって状況がだいぶ異なり、エリアごとにお客さまが求めていることを把握し、対応することが重要になります。グローバルな価値向上への取り組みを日本からサポートすべく、私もアドバイスし、いろいろな意見を出しながら進めていきたいと思っています。

**平野** 社外役員連絡会はどのような役割で、取締役会における議論にどう反映されるのでしょうか。

**竹内** 社外取締役・社外監査役の全員と、社内常勤監査役の6名をメンバーとし、3ヵ月に1回のペースで開催しています。取締役会や指名報酬委員会に加え、よりフリーにディスカッションする場として設けられ、人的資本やパーパスなど私たちが問題意識を持ったテーマについて、社外役員間ですり合わせた意見や提言を取締役に動議のような形で上げています。



**萩田** さまざまなバックグラウンドを持つ方々が集まり、世の中の動きも踏まえながら、非常に面白く自由な議論ができる、とても有意義な場になっています。

**平野** 問題意識を互いに持ち寄って解決し、会社の成長につなげていく、とても良い取り組みだと思いますね。

## 社外取締役として意識すべきこと

**竹内** 社外取締役の役割としては、経営及び執行において、社内の感覚や通念による偏向が生じないように、「社外からどう見えているか」「株主・投資家は何を期待しているのか」を認識してもらうことが大事と考えており、私を感じた素朴な疑問や外部視点からの意見などを率直に伝えるようにしています。もちろん会社側、執行側の皆さんも外部視点について勉強し、意識されていますが、全体に浸透した動きになっているかというと、まだ十分でないと思います。



**萩田** 社外取締役は、会社の持続的成長や企業価値向上に資するモニタリングボードとして機能すべく、常に経営を監視する役割と認識しています。一方で、国内外の事業所を見学した際に、執行側の方々と意見交換する機会があり、そうした場で私自身が持つ知見を活かし、例えば技術開発の進め方や環境対応について助言することなども可能だと気付きました。その意味では、モニタリングにアドバイザー機能も付加したような形になるかもしれませんが、事業成長へのアクションを加速するように働きかけることも、自分の役目として考えています。

竹内さんがおっしゃる通り会社の中にとらわれてしまうので、外部の視点で経営テーマを深掘りすべく、自分なりに言えることをアドバイスしていくつもりです。私は、技術関連の専門的な資格を保有し、グローバルや安全衛生に携わってきた経験があるので、それを活かして社員の皆さんをサポートしながら、製品開発や生産における「お客さまの課題解決へ

の貢献」に寄与できればと思います。

**平野** 資本市場が社外取締役に求めている点として、常にベストな経営者を選ぶことを意識していただきたいと考えています。経営者と一緒に判断するという形になりがちですが、いつも監督の目線を忘れることなく、ベストな経営者として選んだ方がしっかりと経営を行うようにモニタリングする必要があります。

そして外部視点から持たれた疑問については、解消に向けて経営側にきちんとした説明を求めることが大切です。それによって経営を評価することができ、何かあった際に立ち戻ることが可能になります。

御社個別の観点で申し上げれば、過去から非常に強固なバランスシートと事業を持ちながら、なかなか資本効率性が上がってこない状況が10年以上続いてきたと捉えています。そうした中で「今の経営体制で果たして本当にベストなのか」を検討し、ベストなのだとすれば「なぜベストなのか」という点を私たち機関投資家を含めた、資本市場にお示しいただきたいと思います。

## 指名報酬機能と今後の制度設計

**竹内** ご指摘の点は、指名報酬委員会への期待でもあると受け止めています。当社の指名報酬委員会は、2022年度に設置されてまだ日は浅いものの、指名機能についての取り組みは、スピード感を持って進めてきました。報酬機能の点でも、ESG指標の導入やトップの連動ウエイトの変更などに取り組み、一度に大きく変えることは難しくても、段階的に進展させています。こうした委員会の動きについて、私たちから外部にもきちんと説明しなければいけないと考えているところです。

**萩田** 平野さんが求められた経営者の監督は、私たちの重要な責務として認識し、しっかりやっていくつもりです。社外取締役として感じた疑問への説明を求めることについては、先ほど「取締役会での発言がしやすい」と申し上げましたが、私から投げかけた内容に対する返答が数日あるいは数時間ですぐに返ってくることも多いので、そうした緊張感もあると感じています。

**竹内** これまで指名報酬委員会では、まずボードの人材要件及び経営トップの人材要件を定め、それからボードの後継者計画として、人材要件に基づく360度評価を行い、指名報酬委員3名全員と評価対象者との1 on 1による面談を実施してきました。このプロセスを毎年アップデートしていきますので、ボードの後継者の選定については、概ねスタンバイできている状況です。

報酬の議論では、短期・中長期の株式報酬や、海外に

駐在する方の報酬をどうするかといった各論も含めて決定してきました。そして報酬の比率をより経営トップにインセンティブを感じてもらえるような形に変更し、経営トップへの評価を報酬に反映させています。

今後は、より効率的な経営判断を可能とし、取締役会における長期的・本質的な議論をもって企業価値に貢献できる体制にしていくために、機関設計や取締役の社外比率について、今の体制でいいのかといった検討が行われ、これから大きく変化していくと考えています。経営トップに対する評価と制度への落とし込みも、この1年で行っていくことになると思います。

**萩田** 私もまだ指名報酬委員になったばかりですが、今までのやり方を変えなければという想いと、前向きな動きを強く感じています。これからの当社に求められるガバナンスのあり方として、どのような形が最もふさわしいのかを考え、引き続き議論を深めていきます。

**平野** 非常に実効的な議論が行われている印象ですし、まだ360度評価を導入している会社が少ない中、かなり踏み込んだ形で実施されています。取締役会の構成や機関設計については、その中で機能・権限を移譲していくことにより、どのように意思決定のスピードを上げることができるのか、取締役会がモニタリングボードにシフトしていくならば、どこまで見ればいいのかという問題もあると思うので、そうした影響もご説明いただけると、機関投資家としても大きな変化として受け止めやすいでしょう。

一方、指名報酬委員会の構成は、社外取締役を過半数とし、委員長も社外取締役である竹内さんが務め、ガバナンスを強めている点を評価したいのですが、会長が委員となっている状況は、外部から見るとその影響力に対する懸念が残ります。もし今の体制がベストなのであれば、「こういう懸念があるが、しっかりとやっている」とお二人から示していただくことが大事です。

**竹内** 萩田さんからも先刻、モニタリングボードか、アドバイザリーボードかというお話がありましたが、私自身は、モニタリング機能とアドバイザー機能のハイブリッド的な形が当社に向いていると思います。もちろんモニタリングの強化は必要ですが、権限委譲や執行スピードの向上とアドバイザリー機能は両立できるはずですし、萩田さんのように専門的な知見を持った社外取締役が入ってきても、その知見を事業に活かさないといったことは、当社にとって損失と言えるでしょう。

これからの1年は、さまざまなことが変化していくと思いますので、指名報酬委員会も現状の体制が続くとは限りませんが、外部からはこう見えるというご指摘も理解できますし、さらなる改善を検討したいと考えています。



## これからの三菱製鋼に期待すること

**萩田** 知の探索・知の深化を掲げる「両利きの経営」という考え方が広がってきました。当社に合わせて考えると、知の探索としては、新規事業創出の機運が高まっています。将来が非常に楽しみです。あくまで株主の視点に立ち、リターン・リスクを踏まえて評価していきます。知の深化については、製造業としてDXをさらに推進する必要があります。社内との対話を通じて私自身の経験も付加し、内容を深めていけたらと考えています。

これからは、強みを活かした技術・製品をグローバルに展開し、事業部最適ではなく全社最適で収益力を高めながら、社会に貢献していく。そうした企業像をぜひ実現してほしいと願っています。

**竹内** 執行側の方々への期待として、組織間の壁を超えて連携する「横のつながり」と、後進を育成していく「縦のつながり」を意識し、特に次世代の方々には、早い段階で全体最適を考える全社視点を備えてほしいと思います。縦と横がつながれば次の展開が見えて、事業間のシナジー創出や戦略事業の収益化に結び付いていくでしょう。その取り組みをしっかりと見届けていきます。

**平野** 本日のお話を伺い、三菱製鋼が大きく変化する手前に来ていることをはっきり理解しました。変わるために何が必要か、なぜ今変わるのかという点についても資本市場に強く訴え、三菱製鋼に対する評価を転換すべく、社外取締役ならではの視点でアピールしてほしいと思います。そして常にベストな経営体制で、企業価値をさらに高められることを期待しています。

## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社グループは、いかなる経営環境の変化にも対応できる企業体質の確立を重要課題と認識し、競争力のある事業の育成を通じて、持続的かつグローバルに発展することを経営の基本方針としております。このためには、コーポレート・ガバナンスを充実させて迅速かつ合理的に経営の意思決定をし、チェック機能を確保することが重要と認識しています。



「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」は当社ウェブサイトに掲載しています。

<https://www.mitsubishisteel.co.jp/sustainability/governance/corporate-governance/governance-policy/>



### コーポレート・ガバナンス体制

当社は取締役会の規模は必要最小限度としておりますが、効率的に業務執行を監督する体制の一環として取締役会の下部機関に指名報酬委員会と社外役員連絡会を設置しております。

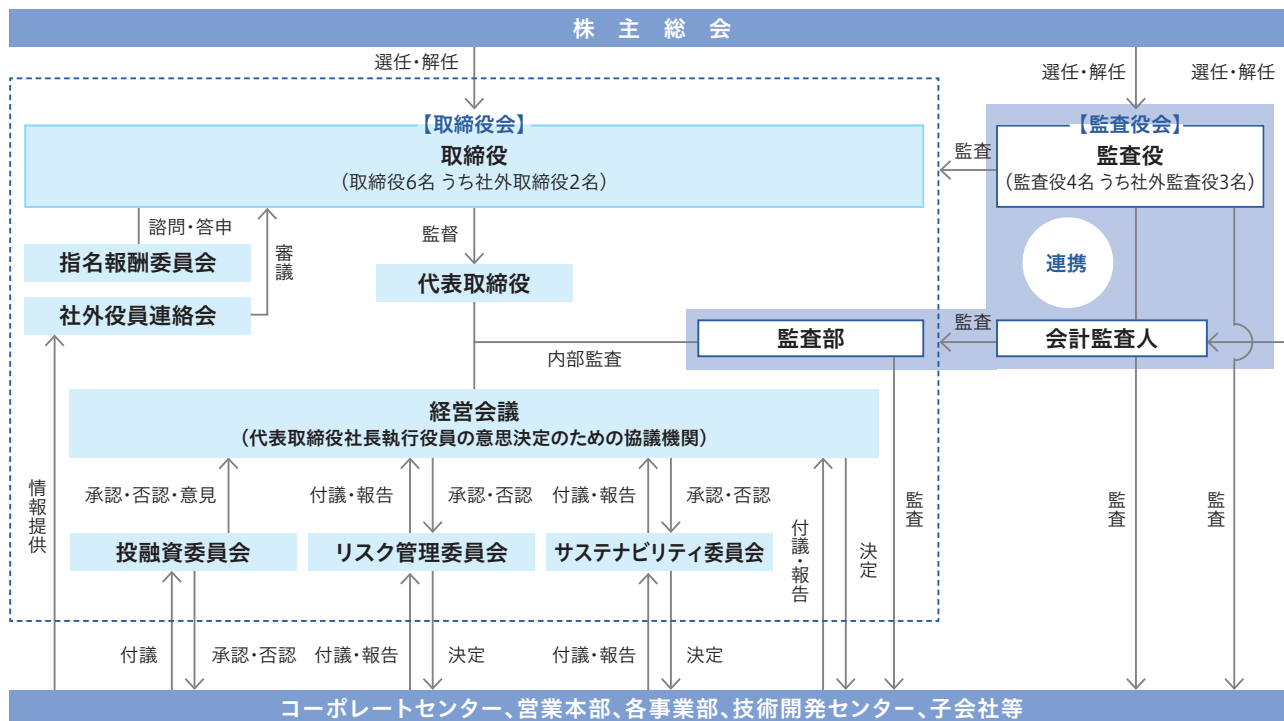
また、業務執行上のリスクを低減するべく投融資、リスク管理、サステナビリティを客観的で透明性があり専門的な議論もできるよう各種の委員会を設置しております。

委員会での議論は経営会議や取締役会でも重要案件について報告を求めることで相互に連携しております。

さらに監査役会、監査部、会計監査人が連携して業務執行を監査することで監査の実効性を高めております。

これらガバナンス体制が効率的に機能発揮できるよう各機関の強化と連携深化に努めるとともに、当社にとって最適な機関設計の在り方についても議論を進めています。

#### コーポレート・ガバナンス体制図



## 当社のコーポレート・ガバナンス強化の変遷

当社では、透明性や客観性を高めるためコーポレート・ガバナンスの強化を進めるとともに、取締役会におけるダイバーシティを一層高めるため、独立性のある女性取締役、女性監査役を招聘し多様で専門的な意見の充実を図ってまいりました。

また、役員人事は従来ガバナンス委員会を活用して社外役員の意見を反映するように努めてまいりましたが、さらなる議論の深化を図るため、2022年より指名報酬委員会として独立させています。これにより指名領域・報酬領域における近年の動向を踏まえた取り組みを実行し、透明性の確保に努めております。

さらに社外役員間の意見や情報を密にとることで課題認識の共有を図るため、ガバナンス委員会を社外役員連絡会に発展的に再編し、取締役会との連携強化を進めております。

|                                           | 2015                                                                                        | 2016  | 2017                                                                                        | 2018 | 2019                                                                                        | 2020 | 2021                                                                                         | 2022                                                                                                  | 2023                                                                                                  | 2024                                                                                                  | 2025                                                                                                  |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| コーポレート・ガバナンスに関する基本方針                      | 方針制定                                                                                        |       |                                                                                             |      |                                                                                             |      |                                                                                              |                                                                                                       |                                                                                                       |                                                                                                       |                                                                                                       |
| コーポレート・ガバナンス体制                            | ガバナンス委員会※1                                                                                  |       |                                                                                             |      |                                                                                             |      |                                                                                              |                                                                                                       | 社外役員連絡会※2                                                                                             |                                                                                                       |                                                                                                       |
|                                           |                                                                                             | 投資委員会 |                                                                                             |      |                                                                                             |      |                                                                                              |                                                                                                       |                                                                                                       |                                                                                                       |                                                                                                       |
|                                           |                                                                                             |       |                                                                                             |      | リスク管理委員会                                                                                    |      |                                                                                              |                                                                                                       | 指名報酬委員会※3                                                                                             |                                                                                                       |                                                                                                       |
|                                           |                                                                                             |       |                                                                                             |      |                                                                                             |      |                                                                                              | サステナビリティ委員会                                                                                           |                                                                                                       |                                                                                                       |                                                                                                       |
| 取締役の構成<br>社外取締役人数<br>取締役総数<br>(カッコ内は女性人数) | <br>2 / 8 |       | <br>2 / 9 |      | <br>2 / 9 |      | <br>2 / 6 | <br>2 (1) / 6 (1) | <br>2 (1) / 6 (1) | <br>2 (1) / 6 (1) | <br>2 (1) / 6 (1) |
| 女性役員の総数<br>(監査役含む)                        |                                                                                             |       |                                                                                             |      |                                                                                             |      |                                                                                              | 2                                                                                                     | 2                                                                                                     | 2                                                                                                     | 2                                                                                                     |
| 役員報酬制度                                    |                                                                                             |       |                                                                                             |      |                                                                                             |      |                                                                                              |                                                                                                       |                                                                                                       |                                                                                                       |                                                                                                       |
|                                           |                                                                                             |       | BIP信託(業績連動型株式報酬)                                                                            |      |                                                                                             |      |                                                                                              |                                                                                                       | 非財務指標(ESG指標)の追加<br>対象の拡大<br>(執行役員全体へ)                                                                 |                                                                                                       |                                                                                                       |
| SR                                        |                                                                                             |       |                                                                                             |      | 面談開始                                                                                        |      |                                                                                              | 社外取締役も面談に出席                                                                                           |                                                                                                       |                                                                                                       |                                                                                                       |

※1 ガバナンス委員会は、社外取締役間の情報交換・認識共有を目的とし、社外取締役2名を構成員として設置

※2 社外役員連絡会は、社外役員の情報交換・認識共有及び社外取締役と監査役の連携強化を目的とし、社外取締役及び監査役を構成員として設置

※3 指名報酬委員会は、社外取締役が委員長を務め、役員の指名等及び役員報酬の決定等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的に取締役会の諮問機関として設置

### 特別顧問制度の廃止

当社はこれまで社長・会長を退任した者に対し、相談役及び特別顧問を委嘱してきましたが、制度の見直しを行い、相談役の委嘱期間短縮及び特別顧問の廃止を決定しました。

※現在任期中の大野特別顧問は、経過措置として2027年6月に任期満了。なお、相談役・特別顧問が当社経営に関与している事実はありません

### 総務部ガバナンスグループの新設

ガバナンス体制の強化に向け、コーポレート・ガバナンスの関連業務を統合的に扱う専任部署として、2025年4月より総務部内にガバナンスグループを新設しました。同グループは、株主総会の運営・支援、取締役会の監督機能の強化や審議の充実、監査役会の事務局機能を担い、コーポレート・ガバナンス全体を深化させる役割を担っています。また指名報酬委員会や社外役員連絡会の運営を支援するとともに取締役会との連携も図り、経営会議を含む機関相互の情報共有、連携体制を強化しています。

取締役会

6名の取締役（うち2名は社外取締役）及び4名の監査役（うち3名は社外監査役）で構成され、原則毎月定例的に開催しております。取締役会は、経営戦略を方向付ける場であり、意思決定の迅速化に留意しつつ、取締役会議長である取締役会長の進行の下、経営の基本方針策定、法令・定款で定められた事項その他経営に関する重要事項の決定及び取締役の業務執行の監督をしております。取締役会が決定した方針等については取締役が責任をもって業務執行の権限を有する使用人に対し指示し、各権限者は業務を執行しております。なお、2024年度は取締役会を14回※開催し、出席率は取締役・監査役ともに100%でした。

※上記の取締役会の開催回数のほか、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました

監査役会

4名の監査役（うち3名は社外監査役）で構成される監査役会を原則毎月定例的に開催（必要に応じて臨時にも開催）しております。監査役会は、監査役会議長の進行の下、監査の方針、業務の分担に基づきそれぞれ法令遵守、危機管理を含め、グループ全体の監査を行い、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保しております。なお、2024年度は監査役会を15回開催し、出席率は100%でした。

指名報酬委員会

取締役会長及び社外取締役2名で構成され、独立社外取締役を委員長として、常務執行役員以上の指名・報酬について、同委員会へ諮問し答申を経ることで、常務執行役員以上の指名・報酬に係る取締役会の機能の客観性・透明性の向上を図っております。

なお、2024年度は指名報酬委員会を12回開催し、出席率は100%でした。

社外役員連絡会

社外取締役及び監査役の6名で構成され、取締役会の下部機関として、原則3か月に1回、情報交換と認識共有等を図り、自由な議論を行うことにより、取締役会による業務執行の監督機能を強化しております。また、社外役員連絡会で議論したテーマのうち、必要があれば取締役会においても社外役員の提案として協議することとしています。

2024年度 取締役会での主なテーマ・件数

| 分類                   | 件数(件) |
|----------------------|-------|
| 経営戦略※1               | 22    |
| サステナビリティ経営※2         | 9     |
| ガバナンス・リスクマネジメント・内部統制 | 39    |
| 決算・財務                | 35    |
| 人事                   | 14    |
| その他                  | 10    |
| 社外役員からの提言※3          | 2     |

※1 中期経営計画各施策の進捗、ドイツばね事業撤退、その他戦略事業関連等

※2 カーボンニュートラル、人的資本、人権尊重、サステナビリティに関する情報開示等

※3 社外役員連絡会で議論したテーマについて、必要に応じて取締役会でも議論

2024年度 監査役会での主なテーマ・件数

| 分類         | 件数(件) |
|------------|-------|
| 会計監査       | 8     |
| 会社経営状況     | 9     |
| 監査活動報告     | 10    |
| 役員等の職務執行状況 | 2     |
| 監査方針・計画    | 2     |
| その他        | 8     |

2024年度 指名報酬委員会での主なテーマ・件数

| 分類                                  | 件数(件) |
|-------------------------------------|-------|
| 指名領域                                |       |
| 相談役・顧問制度、新役員(取締役・監査役)体制、執行役員360度評価等 | 10    |
| 報酬領域                                |       |
| 株式報酬(BIP信託)対象拡大及び報酬決定方針、非財務指標について等  | 8     |
| その他                                 | 2     |

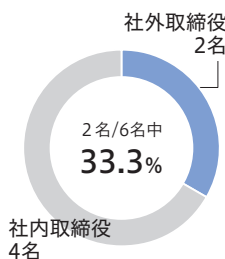
2024年度 社外役員連絡会での主なテーマ

|                                                                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 株価指標と経営成績の関連※</li><li>● パーパス策定について※</li><li>● エンゲージメントサーベイの結果</li><li>● 人材育成</li></ul> | ※取締役会でも議論 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

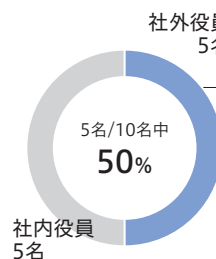
## 取締役・監査役の要件、多様性に関する考え方

取締役会は、必要最小限の規模とし、意思決定を迅速かつ効率的に行える体制にすると同時に、取締役の選任については、人種、民族、性別、国籍などの区別なく、多様な経験・知識・能力を備えたメンバーで構成することで、取締役会の適正規模と多様性の両立を図っています。また、社外取締役を3分の1以上選任することにより、業務執行の決定における公平性及び透明性を確保しています。

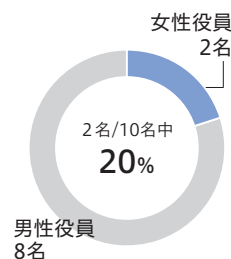
社外取締役の比率



社外役員の比率  
(社外取締役・社外監査役)



女性役員の比率



## 当社の取締役・監査役に求められるスキルについて

当社は、「素材から製品までの一貫生産」を強みとし、いかなる時代においても変化に的確に対応しつつ、自動車や建設機械をはじめとする多岐にわたる分野へ製品を提供することで、社会への貢献を果たしながら持続的な成長を目指しております。

この目標を実現するためには、多様な知見と経験を有する取締役及び監査役が取締役会において活発に討議を行い、深い議論を重ねることが重要であると認識しております。

特に、変化の激しい事業環境において基盤事業の強化と戦略事業の育成を図るとともに、人的資本並びにサステナビリティ（ESG）の視点を重視した経営を推進するためには、上場企業として求めるスキルと、当社の成長戦略の実現に必要なと考えるスキルの双方が不可欠であると考え、当社ではスキルマトリックスとスキルの選定理由を下表の通りといたしました。

### スキルの選定理由

| 上場企業として求めるスキル  |                                                                                                       |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 企業経営・戦略・グローバル  | グローバルな事業環境が大きく変化する中、ビジネス上の視点から機会とリスクを把握し、適切な意思決定並びに監督機能を発揮するため経営陣として組織運営を行った経験が必要であるため                |
| IT・デジタル        | デジタル技術の活用による新たな企業価値の創造や各事業における生産性向上の推進にあたっては、IT・デジタル分野における知識・経験が必要であるため                               |
| ガバナンス・法務・リスク管理 | グローバルに事業を展開し、堅固なガバナンス体制を確立するためには、リスクマネジメントとコーポレート・ガバナンスに関する豊富な知識と、法的観点から経営を監督する幅広い知識・経験・専門性が必要であるため   |
| 人財マネジメント       | ダイバーシティがもたらす柔軟な創造力と人材を活かす職場環境作りが重要であるため、従業員の能力を最大限に発揮させる人事戦略を策定し人事管理・労務・人材開発分野での知識・経験が必要であるため         |
| 財務・会計・税務・資本政策  | 正確な財務報告、安定的な財務基盤の確保、適切な株主還元を実現する資本戦略を策定・推進するためには、財務・会計分野における豊富な知識・経験が必要であるため                          |
| ESG・サステナビリティ   | 自らの社会的使命を果たすことでより信頼される企業を目指し、各ステークホルダーとの対話を通じて、持続可能な社会の実現に貢献するためには、サステナビリティ・ESG分野における豊富な知識・経験が必要であるため |

| 当社の成長戦略の実現に必要なと考えるスキル |                                                                                                       |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 業界専門知識                | 持続的な企業価値向上のためには営業・技術・研究開発に精通し、事業戦略の立案や実行した経験が必要であるため                                                  |
| 営業・業務推進・マーケティング       | 国内・海外市場での成長基盤を確立するために、顧客ニーズを捕捉し効果的な営業戦略の策定を主導・監督するスキルが必要のため。また、新事業の創出においても総合的なマーケティング能力に関する知見が必要であるため |
| 製造・研究開発               | 生産性向上への取り組みや信頼されるものづくり、安全な職場環境づくりを推進するためには、高度なノウハウと製造・研究開発の知識や経験が必要であるため                              |

## スキルマトリックス

| 氏名                                                                                                                             | 在任<br>年数 | 2024年度<br>取締役会<br>出席回数 | 参加会議体(◆議長) |      |             |             | 上場企業として求めるスキル       |            |                      |              |                        |                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------|------------|------|-------------|-------------|---------------------|------------|----------------------|--------------|------------------------|---------------------|
|                                                                                                                                |          |                        | 取締役会       | 監査役会 | 指名報酬<br>委員会 | 社外役員<br>連絡会 | 企業経営<br>戦略<br>グローバル | IT<br>デジタル | ガバナンス<br>法務<br>リスク管理 | 人財<br>マネジメント | 財務<br>会計<br>税務<br>資本政策 | ESG<br>サステナ<br>ビリティ |
|  佐藤 基行                                        | 19年      | 14/14                  | ◆          |      | ●           |             | ◎                   |            |                      | ○            |                        |                     |
|  山口 淳                                         | 6年       | 14/14                  | ●          |      |             |             | ◎                   |            |                      | ◎            |                        | ○                   |
|  青池 慶介                                        | 1年       | 14/14                  | ●          |      |             |             | ◎                   | ○          | ◎                    |              | ◎                      | ◎                   |
|  山尾 明                                        | 2年<br>※1 | 14/14                  | ●          |      |             |             | ◎                   |            |                      |              |                        |                     |
|  竹内 美奈子★<br><small>社外<br/>独立役員</small>      | 3年       | 14/14                  | ●          |      | ◆           | ●           | ○                   | ◎          |                      | ◎            |                        | ◎                   |
|  萩田 敦司<br><small>新任<br/>社外<br/>独立役員</small> | —<br>※2  | —<br>※2                | ●          |      | ●           | ●           | ◎                   |            |                      |              |                        |                     |
|  三尾 良孝<br><small>新任<br/>社外<br/>独立役員</small> | —<br>※2  | —<br>※2                | ●          | ◆    |             | ●           | ○                   |            | ◎                    |              | ◎                      |                     |
|  中森 義巳                                      | 2年       | 14/14                  | ●          | ●    |             | ●           | ○                   |            |                      |              |                        | ○                   |
|  中川 徹也<br><small>社外<br/>独立役員</small>        | 10年      | 14/14                  | ●          | ●    |             | ●           |                     |            | ◎                    |              |                        |                     |
|  松田 結花★<br><small>社外<br/>独立役員</small>       | 3年       | 14/14                  | ●          | ●    |             | ●           | ○                   |            | ◎                    |              | ◎                      |                     |

※1 山尾 明氏は過去において当社の取締役であったことがあり、通算の取締役在任年数は6年です。

※2 萩田 敦司、三尾 良孝の両氏は、2025年6月20日付で就任しています。

| 当社の成長戦略の実現に必要と考えるスキル |               |        |  | 選任理由                                                                                                                                                                                            | 重要な兼職等                                                                 |
|----------------------|---------------|--------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 業界専門知識               | 営業業務推進マーケティング | 製造研究開発 |  |                                                                                                                                                                                                 |                                                                        |
| ◎                    |               | ◎      |  | 2015年6月から2022年6月まで代表取締役として全社のグローバルな経営戦略の立案・実行を牽引し、指名報酬委員会委員として経営人財の育成に関与しております。また、製造・研究開発に関する知見や事業部門担当取締役経験から当社の各事業や課題を熟知しており、当社経営意思決定に参画することが、当社の持続的な成長と企業価値の向上に資すると判断いたしました。                  |                                                                        |
| ◎                    | ◎             |        |  | 2022年6月から代表取締役として全社のグローバルな経営戦略の立案・実行を牽引するとともに、営業・企画・事業部門担当取締役経験から当社の各事業や課題を熟知しております。また、2030年のあるべき姿実現に向け、人材への投資、サステナビリティ経営を柱とする中期経営計画を立案・主導しており、当社経営意思決定に参画することが、当社の持続的な成長と企業価値の向上に資すると判断いたしました。 |                                                                        |
|                      |               |        |  | 大手金融機関等で企画部門や海外駐在、IT担当役員を経験、並びにコンプライアンス部門の責任者を務めたほか、企業経営・経営戦略に携わった経験等からコーポレートに対する幅広い専門的知見を保有しており、当社経営意思決定に参画することが、当社の持続的な成長と企業価値の向上に資すると判断いたしました。                                               |                                                                        |
| ◎                    | ◎             |        |  | 営業部門常務としての経営経験等から各事業や営業面での課題を熟知しており中期経営計画の営業戦略を推進してまいりました。以上のことから当社経営意思決定に参画することが、当社の持続的な成長と企業価値の向上に資すると判断いたしました。                                                                               | MSM (THAILAND) CO., LTD.<br>取締役会議長                                     |
|                      |               |        |  | 大手IT企業でシステム関連業務に従事した経験を有するほか、人事コンサル経験等から人的資本経営を含む専門的知見を保有しております。また、パラスポーツの団体の活動を推進するなどサステナビリティに関する知見を保有しております。変革期にある当社において取締役として当社経営意思決定に参画することが、当社の持続的な成長と企業価値の向上に資すると判断いたしました。                | (株)TM Future代表取締役<br>(株)滋賀銀行社外取締役<br>(株)日本M&Aセンター<br>ホールディングス<br>社外取締役 |
| ○                    |               | ◎      |  | 大手重工業企業で技術部門を牽引した経験を有するほか、海外でのマネジメント経験を保有しており、変革期にある当社において取締役として当社経営意思決定に参画することが、当社の持続的な成長と企業価値の向上に資すると判断いたしました。                                                                                |                                                                        |
|                      |               | ○      |  | 大手金融機関等で証券代行部門の責任者を務め、営業に関する知見並びに法務・リスク管理に関する専門的知見を保有しており、同氏を監査役とすることが監査の実効性の確保や当社の経営意思決定の健全性・適正性の確保と透明性の向上に資するとともに、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく、中立・公正な立場で当社の経営に対し独立した立場から適切なアドバイスをいただけると判断いたしました。       |                                                                        |
| ◎                    |               | ○      |  | 当社入社以来、鋼材事業部 副事業部長や企画統括部 生産企画部長を歴任しており、当社の事業に精通し、当社グループの経営管理を適切に遂行できる豊富な業務経験と幅広い知見を有しております。同氏を監査役とすることが、監査の実効性の確保や当社経営意思決定の健全性・適正性の確保と透明性の向上につながり、当社の持続的な成長と企業価値の向上に資すると判断いたしました。               |                                                                        |
|                      |               |        |  | 弁護士としての長年の経験を有しており、当社社外監査役として法律やコンプライアンスに関する専門的な知見を当社の監査に十分に発揮しております。また、監査の実効性の確保や当社経営意思決定の健全性・適正性の確保と透明性の向上に資するとともに、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく、中立・公正な立場で当社の経営に対し独立した立場から適切なアドバイスをいただけると判断いたしました。      | 山王法律事務所<br>弁護士                                                         |
|                      |               |        |  | 公認会計士及び税理士としての長年にわたる専門知識・経験を監査に反映させることができることと、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく、中立・公正な立場で当社の経営に対し独立した立場から適切なアドバイスをいただけると判断いたしました。                                                                             | 松田結花公認会計士・<br>税理士事務所代表<br>(株)電通グループ<br>社外取締役                           |

### 取締役会議長メッセージ

当社の取締役会は、企業価値の持続的な向上を目指し、自由闊達かつ建設的な議論を重ねています。社外取締役の皆さまは、それぞれの専門性と経験に基づき、時には厳しい意見をいただくこともありますが、経営課題に対して多角的かつ率直な意見を提供していただいています。経営陣はそれを真摯に受け止め、改善に向けた取り組みを着実に進めています。私は執行側に属さない社内取締役として、取締役会議長の役割を担うにあたり、取締役会の公明性と公正性を確保することを常に意識するとともに、取締役会のメンバーが発言しやすいような雰囲気づくりも心掛けています。執行側で中長期的な経営戦略やサステナビリティに取締役会がフォーカスできる仕組みが構築されたことで、中長期的なテーマの議論に時間を充てることができるようになってきました。今後も、健全なガバナンス体制のもと、持続可能な成長と中長期的な企業価値の向上に資する取締役会運営を推進してまいります。



取締役会長  
佐藤 基行

### 取締役会の議論深化に向けた取り組み

当社では、取締役会での議論深化に向けて、適切な経営判断・監督ができるよう、社外役員に対する情報提供や取締役会の実効性向上に取り組み、当社の持続的成長の基盤となるガバナンス体制の整備を進めています。

#### 1. 社外役員への情報提供の充実化

当社では、社外役員の知見を経営に適切に反映できるよう、当社の事業環境や経営上の課題について、情報提供する機会を積極的に設けることで、取締役会における議論の充実化を図っています。

さらに、社外取締役と執行側、あるいは社外役員間で当社の経営課題について議論する場を設けることで、社外役員がより適切に業務執行を監督できる体制を整備しています。

#### 社外役員の当社の経営課題や事業に対する理解向上

- 新任役員に向けた研修実施と、主要事業所訪問機会の提供
  - 取締役会資料の早期提供と社外役員への事前説明会の実施
- 取締役会上では議論を中心に行うため、特に重要な案件については、執行側から事前に議案の内容を説明する機会を設け、社外役員の議案内容の理解を深めています。

#### 社外役員間・執行側との議論の場の設置

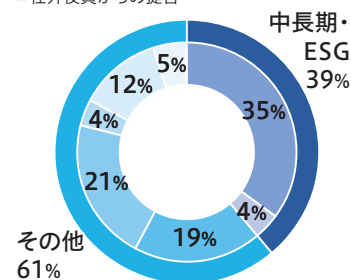
- 「社外役員連絡会」の開催(4回/年)  
社外取締役と監査役をメンバーとし、当社の経営上の重要な課題について意見交換する場を設けています。さらに、必要があれば取締役会においても社外役員連絡会で議論したテーマを協議することで連携を図っています。
- 実際の事例** 社外役員連絡会でパースの必要性を議論し、取締役会に提言。これを受けて執行側でパースプロジェクトが組成され、取締役会によりパース策定の承認を得て、現在パースの言語化に向けた具体的な検討を進めている。
- 社外取締役と社長のオフサイトミーティング(4回/年)  
2025年度より、新たに社長と社外取締役が重要な経営課題について議論する場を定期的に設け、2026年度から始動を予定している新中期経営計画策定に向けた議論などを行っています。

## 2. 取締役会の戦略的なアジェンダ設定

取締役会の運用を戦略的な議題にフォーカスするため、定例的な業務執行の報告は最小限にとどめ、人的資本経営や中長期の経営課題などのテーマを重点的に取り上げられるよう、取締役会の付議・報告基準を見直しました。また、子会社の経営状況を定期的にモニタリングし、取締役会で早期に子会社の状況を議論できる体制としました。

これらの取り組みによって、年間およそ200件前後だった案件数が約30%削減され、代わりにその時間を中長期的な経営戦略やサステナビリティ等の議論に充てることができるようになりました。これにより、2024年度では全体の約4割の時間を使って、中期経営計画やサステナビリティ関連等の中長期的なテーマの議論を行いました。

■ 経営戦略 ■ サステナビリティ経営  
■ ガバナンス・リスクマネジメント・内部統制  
■ 決算・財務 ■ 人事 ■ その他  
■ 社外役員からの提言



## 3. 役員トレーニングの充実

経営課題に対する理解を一層深め、取締役会の実効性を高めることを目的として、当社では最新のビジネス動向や経営環境の変化をテーマとした役員向けトレーニングを定期的の実施しております。トレーニングは取締役が多様な視点と専門性を活かし、戦略的かつ確かな意思決定を行うための知見の習得を支援するものです。

|         |                    |
|---------|--------------------|
| 2024年8月 | 投資家視点からの持続的な企業価値向上 |
| 2025年3月 | 取締役会における戦略審議の進め方   |
| 2025年9月 | DXについて             |

## 取締役会の実効性の分析・評価

当社は、取締役会が実効的にその役割を果たしているかについて、毎年、各取締役及び各監査役による評価に基づき分析・評価を実施しております。

### 1. 実効性評価の実施プロセス及び評価方法

2024年度の実効性評価については、実効性を客観的に検証する観点から初めて第三者機関を起用して実施いたしました。全取締役及び全監査役に実施したアンケートの回答結果をもとに、第三者機関から個別にインタビューを実施。第三者機関より報告を受けた分析結果に基づき取締役会において実効性についての議論をしています。

また、指名報酬委員会及び社外役員連絡会についてもあわせて実効性の評価を実施しました。

(アンケートの設問テーマ) ※5段階評価及びコメントは自由記述形式

- ① 取締役会の構成と運営 ② 経営戦略と事業戦略 ③ 企業倫理とリスク管理 ④ 経営陣の評価と報酬  
⑤ 株主等との対話 ⑥ 指名報酬委員会(指名報酬委員会メンバーのみ回答) ⑦ 社外役員連絡会(社外役員連絡会メンバーのみ回答)

### 2. 実効性評価において認識した課題と取り組み状況

#### (1) 前年度(2023年度)の実効性評価において認識した課題と取り組み

- ① 人材戦略・人材育成 ● エンゲージメントサーベイに基づく改善施策に対する推進状況の可視化(共有)  
● 中核人材の多様性確保に対する施策の立案及び実行  
② 新規事業 ● 成長が期待できる戦略事業の議論のさらなる充実

- ① エンゲージメントサーベイに基づく改善施策の推進について一定の取り組みが進められたことに対する評価がある一方、経営戦略としての人材戦略・人材育成の議論については、まだ十分になされておらず、取締役会において引き続き重要な経営課題として取り組む必要がある  
② 新規製品に関する議論や新規事業創出チャレンジプログラムが実施されていることに評価が見られる一方、取締役会において引き続き重要な経営課題として取り組む必要がある

## (2)2024年度の実効性評価における結果

2024年度取締役会については、その実効性に関する重大な懸念等はなく、取締役会の運営方法、取締役会の審議、取締役会の構成等は概ね適切であり、取締役会全体としての実効性が確保されていると評価しております。

また、2024年度の実効性評価では、以下の課題が認識されました。

### ■2024年度の課題

- ① 中長期的な視点での戦略や経営課題に関する議論の充実（人材戦略・人材育成、新規事業を含む）  
 対応策：取締役会規則改定（付議・報告基準の見直し）⇒改定済  
 対応策：オフサイトミーティングの実施 ⇒2025年5月から社長執行役員と社外取締役間で実施し今後も定期的に実施予定
- ② 社外役員と社内役員との認識ギャップの解消  
 対応策：社外取締役と執行側との間で、経営上重要な課題についての対話の機会を設定

今後は、これらの対応策を随時実行し、その結果を評価しさらなる改善につなげていくことで、より実効性のある取締役会を目指してまいります。また、これらの取締役会の実効性評価を踏まえ、候補者選定や報酬設計において必要な見直しを行うなど、選任・報酬プロセスとガバナンス機能の連携に努めています。

なお、今回の実効性評価では、新たに以下の通り、当社の取締役会の「強み」についても認識されました。

### ■当社取締役会の「強み」

- ① 社外役員から自由闊達で建設的な意見が述べられている  
 ⇒議長が発言しやすい雰囲気醸成しており、また、うまく社外役員の意見を引き出していること  
 ⇒発言により課題や宿題が残った場合には執行側が真摯に対応しており、それによってさらに発言しやすくなる好循環があること  
 ⇒決議事項・報告事項以外に審議事項が設定されていること
- ② メンバー構成が適切で社外取締役が知識・経験・能力を活かして貢献している  
 ⇒独立社外取締役が各自のバックグラウンドを活かして、取締役会での助言のほか、社外役員連絡会・指名報酬委員会でも貢献していること
- ③ 透明性が高く改善に対する意識が高い  
 ⇒Bad News First が心がけられており取締役会にも比較的早い段階で情報が共有されること
- ④ 指名報酬委員会・社外役員連絡会が活発に活動している  
 ⇒社外役員同士の情報共有やコミュニケーションの場として有益であり、執行側への提言等についても活発で意欲的であること  
 ⇒人材要件の設定や360度評価に取り組むなど活発に活動していること

## 社外役員の独立性基準について

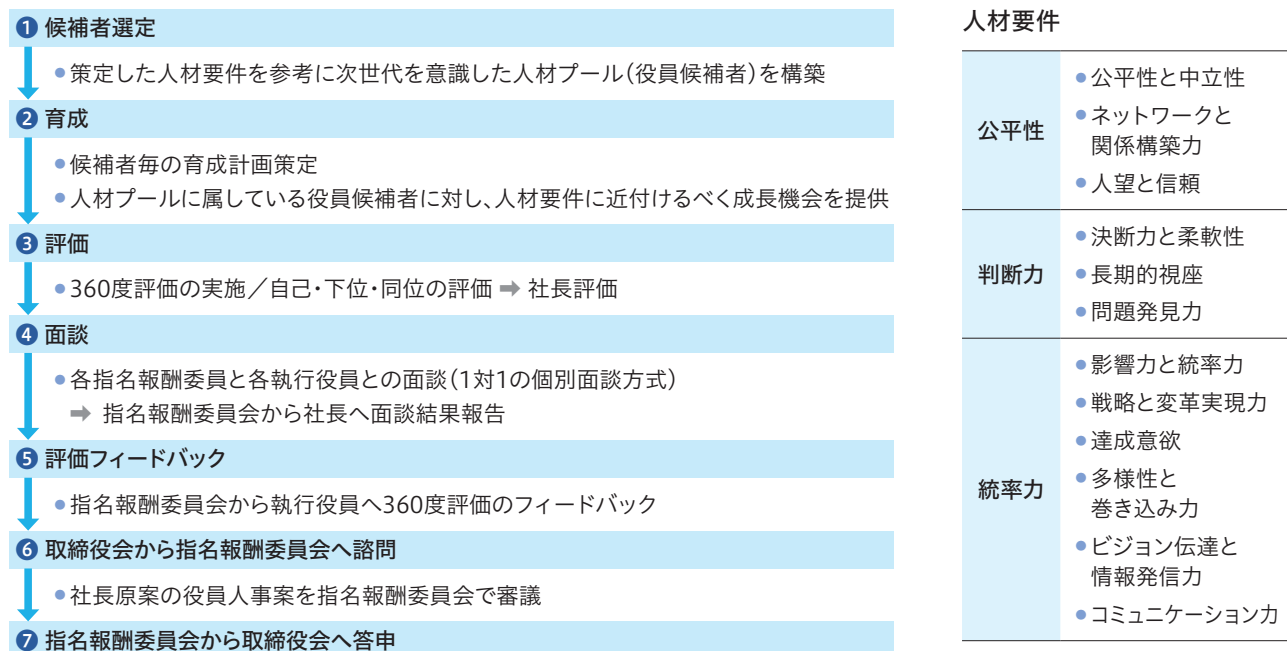
当社は社外役員の選任にあたって考慮すべき独立性基準について、(株)東京証券取引所が定める独立性基準に加えて、2025年11月に以下の通り当社独自の要件を設定し、過去3年間において、以下の各基準のいずれかに該当する者は、独立性を有しないものと判断することといたしました。

- ① 当社を取引先とする者で、当社との取引額がその者の連結売上高の2%を超える者またはその業務執行者
- ② 当社の取引先で当社との取引額が当社の連結売上高の2%を超える取引先またはその業務執行者
- ③ 当社の主要な借入先（借入額が当社連結総資産の2%を超える場合）の業務執行者
- ④ コンサルタント、公認会計士、弁護士等として、当社より役員報酬以外に1事業年度当たり1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ている者
- ⑤ 当社の会計監査人の代表社員又は社員等
- ⑥ 当社の主要な株主（10%以上の議決権を保有する者）またはその業務執行者
- ⑦ 当社より直近事業年度において1,000万円を超える寄附又は助成を受けている組織の業務執行者
- ⑧ 当社の社外役員としての在任期間が通算で10年を超える者

## サクセッションプラン

当社は、経営トップをはじめとする経営幹部のサクセッションプランを最重要課題の一つと位置付け、当社経営方針に基づき中長期的な視点で取り組んでいます。

社外取締役が委員長を務める指名報酬委員会において人材要件を策定し、以下の選定プロセスに沿って多面的な情報に基づき審議したうえで取締役会へ答申しております。



また、2025年度からはボードメンバーに加えて、取締役を兼務しない執行役員についてもスキルマトリックスを策定しており、ボードメンバーの後継者候補層の保有スキルについて可視化を行っています。

### 取締役を兼務しない執行役員の保有スキルの状況(全12名)

| 企業経営<br>戦略<br>グローバル | IT<br>デジタル | ガバナンス<br>法務<br>リスク管理 | 人財<br>マネジメント | 財務<br>会計<br>税務<br>資本政策 | ESG<br>サステナ<br>ビリティ | 業界<br>専門知識 | 営業<br>業務推進<br>マーケティング | 製造<br>研究開発 |
|---------------------|------------|----------------------|--------------|------------------------|---------------------|------------|-----------------------|------------|
| 8名                  | 3名         | 2名                   | 2名           | 2名                     | 2名                  | 9名         | 4名                    | 6名         |

## 役員報酬

### ■役員報酬の基本的な考え方

- 経営理念と中期経営計画の実現を支える報酬設計
- 持続的成長を加速させるバランスの取れたインセンティブ
- ESGを重視した社会的価値の追求を促進させる報酬体系

### ■役員報酬の構成について

社外取締役を除く取締役の報酬等の額は、役位に応じた固定報酬（固定）のほか、業績及びESG指標に連動する賞与及び株式報酬としております。また、2025年度より報酬に占める業績連動分のウェイト見直しを行い、業績基準達成（100%）の場合、固定報酬100に対して、役位に応じて業績連動型報酬45～55（賞与25～35、業績連動型の株式報酬20）の割合で支給しております。なお、社長及び常務は業績連動型報酬（賞与）の比率を高く設定しており、役位が高いほどインセンティブが高まる仕組みとしています。

社外取締役については、各社外取締役の幅広い知見・経験に基づく助言を経営に反映するために就任いただいているものであり、その役割・職務内容を勘案し基本報酬（固定）のみとしております。

| 報酬体系              | 短期   |                               |  |     | 中長期                          |      |     |     |
|-------------------|------|-------------------------------|--|-----|------------------------------|------|-----|-----|
|                   | 金銭報酬 |                               |  |     | 非金銭報酬                        |      |     |     |
|                   | 基本報酬 | 賞与                            |  |     | 株式報酬                         |      |     |     |
|                   | 100% | 25～35%                        |  |     | 20%                          |      |     |     |
| KPI               | —    | 営業利益                          |  | ESG | 売上高                          | 営業利益 | ROE | ESG |
| 業績指標達成度に応じた変動する範囲 | —    | 単年度目標の達成度に応じて<br>0%～200%の間で変動 |  |     | 中計目標の達成度に応じて<br>0%～200%の間で変動 |      |     |     |
| 対象期間              | —    | 1年                            |  |     | 中計対象期間 2023年度～2025年度         |      |     |     |

■賞与

単年度の連結営業利益額に加えESG指標（E：CO<sub>2</sub>排出量、S：労働災害件数、G：取締役会実効性評価）を導入しており、一定の時期に取締役に対し支給します。指標として、連結営業利益額及び各ESG指標を選んだ理由は、着実な年度収益向上への意欲を向上させるとともに、中期経営計画で基本方針の一つと位置付けているESGに関する目標達成への意欲を向上させるためであります。なお、2024年度の連結営業利益実績は66億円、また非財務指標として掲げている各ESG項目については、改善が進みました。

■業績連動型株式報酬

中長期的な業績向上及び企業価値の増大へのインセンティブを高めることを目的として、BIP（Board Incentive Plan）信託と称される仕組みを導入しております。事業規模を拡大するとともに収益性及び資本効率性の向上が中長期的な企業価値向上に資すると考え、中期経営計画目標値に対する連結売上高、連結営業利益、ROE、ESG（E：CO<sub>2</sub>排出量、S：エンゲージメントサーベイ、G：取締役会実効性評価）の達成度を指標としております。

中期経営計画終了時または退任時に、毎年役位に応じて付与されるポイントに業績指標の達成度に応じて0%～200%の範囲で変動する業績連動係数を乗じたポイントの50%に相当する株式を交付し、残りについては株式の換価処分金相当額を支給しております。なお、現中期経営計画の目標値として、最終年度となる2025年度の連結売上高1,850億円、連結営業利益110億円、ROE 8%を掲げており、2024年度の実績としてはそれぞれ、1,596億円、66億円、5.6%となりました。また非財務指標として掲げている各ESG項目については、改善が進みました。

■報酬の決定方法について

当社は、取締役の報酬などの客観性・公正性・透明性確保のため、社外取締役が議長かつ過半数を占める「指名報酬委員会」を設置しています。

取締役会は、株主総会の決議によって定められた報酬の範囲内において、当該事業年度の報酬に関して決議するとともに、取締役の個人別の報酬等の内容については、取締役会が社外取締役を過半数とする指名報酬委員会へ諮問をし、同委員会の答申を経て決議しております。また、監査役の報酬などに関しては、株主総会の決議によって定められた報酬の範囲内において、監査役の協議によって決定します。

■報酬水準

取締役及び監査役の報酬水準については、水準の客観性や妥当性検証のため、毎年、外部調査機関の役員報酬調査データにて、当社と規模、業種や業態等の類似する製造業の水準を参考にして決定しています。

取締役及び監査役の報酬等の総額

| 役員区分            | 報酬等の総額            | 報酬等の種類別の総額        |              |              | 対象となる<br>役員の員数 |
|-----------------|-------------------|-------------------|--------------|--------------|----------------|
|                 |                   | 固定報酬              | 業績連動型報酬      |              |                |
|                 |                   | 金銭報酬              |              | 非金銭報酬        |                |
|                 |                   | 基本報酬              | 賞与           | 株式報酬         |                |
| 取締役<br>(うち社外役員) | 263百万円<br>(20百万円) | 174百万円<br>(20百万円) | 48百万円<br>(一) | 40百万円<br>(一) | 7人<br>(2人)     |
| 監査役<br>(うち社外役員) | 54百万円<br>(36百万円)  | 54百万円<br>(36百万円)  | —            | —            | 4人<br>(3人)     |

※左記支給額には、2024年6月21日開催の第100回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名に対する支給額を含めております。

※2024年6月21日開催の第100回定時株主総会において承認された業績連動型株式報酬制度に基づく役員株式給付引当金につきましては、直近の業績状況を勘案し費用を再算定した結果、当事業年度中の繰入額を40百万円計上しております。

※賞与の支給対象者は4名です。

## 指名報酬委員会委員長メッセージ

指名報酬委員会は、指名領域と報酬領域のそれぞれについて活発な議論を交わしています。

指名領域では、ボードメンバーの人材要件策定や執行役員・理事を対象とした360度評価・指名報酬各委員との1on1面談実施等、後継者選定プロセスの整備を進めています。さらに、スキルマトリックスの内容を深化させ開示を拡充するとともに、範囲も執行役員を加え充実しました。また、社外取締役の選考に際しては、独立性に留意するとともに複数候補から選考するなど透明性のあるプロセスに沿った選考を実施しました。

報酬領域においても、役位に応じて業績連動ウェイトを引き上げ、財務のみならず非財務（ESG）指標を導入しており、中長期的な課題解決に向けたインセンティブを高める報酬制度へと進化させています。投資家の皆さまと直接対話する機会を通じて得たご意見も反映し、指名・報酬領域の変革を進めております。

引き続き企業価値向上と持続的成長の実現を図るため、経営人材の育成・強化に尽力してまいります。



社外取締役

竹内 美奈子

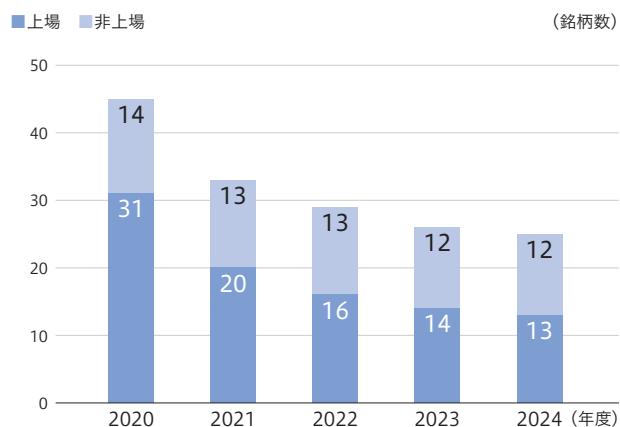
## 政策保有株式

### ■政策保有に関する方針

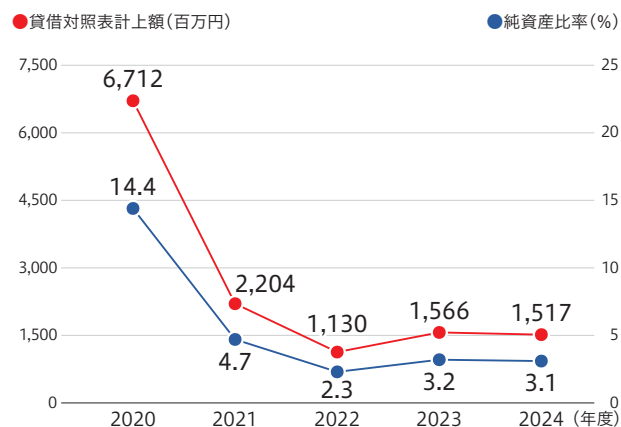
当社は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の観点から、取引先等との良好な関係の構築、円滑かつ効率的な業務遂行、今後の当社の事業展開の強化を図る等、保有意義とその合理性が認められる場合を除き、原則として、上場株式を政策保有株式として保有しません。また、毎年取締役会において、個別の政策保有株式の保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に検証し、縮減の適否を判断しております。その結果を踏まえ、当社は、相手企業との関係強化を図るために政策保有株式を保有する場合がありますが、今後も保有意義やその合理性が乏しいと判断する銘柄については、売却を進める方針です。

また政策保有株式の議決権行使については、当該企業の企業価値向上に資するものか、当社の企業価値を毀損させる可能性がないかを個別に精査し、議案の賛否を判断します。

### 銘柄数



### 貸借対照表計上額推移



## リスクマネジメント

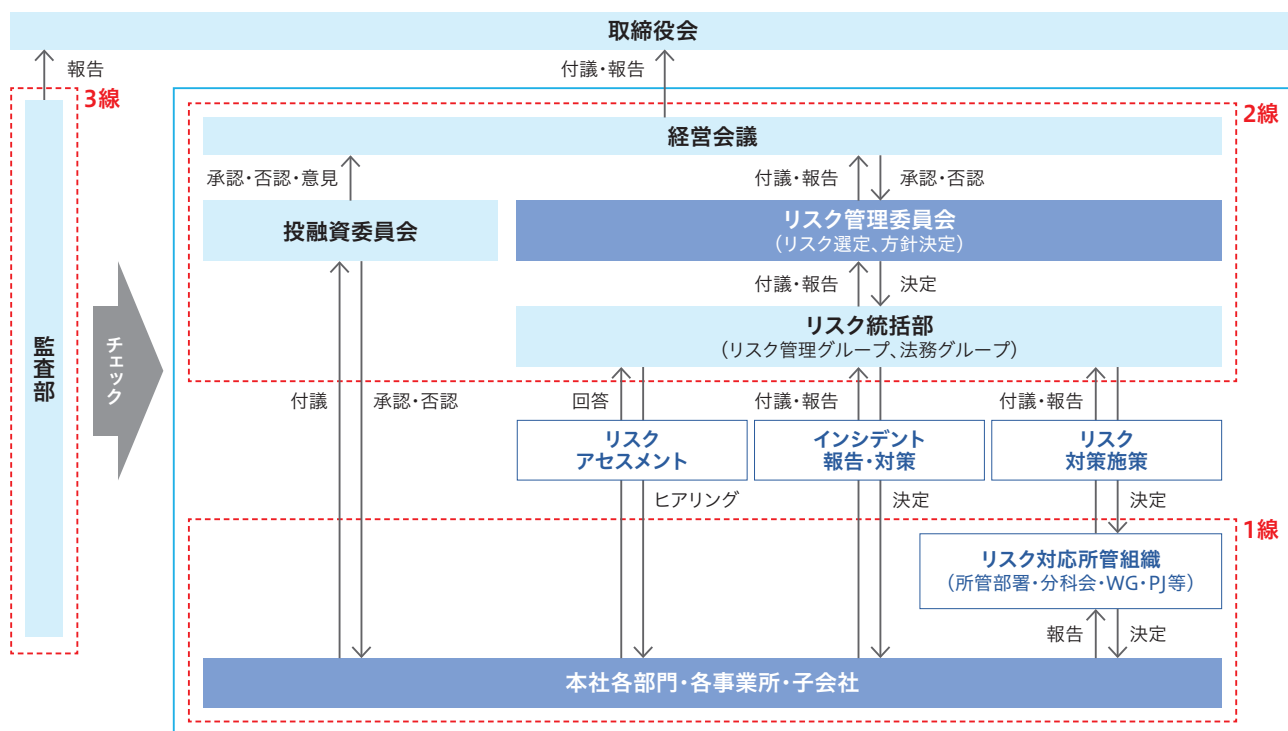
当社グループは、損失の最小化と利益の最大化のため全社的なリスク管理体制を構築し、リスクの把握・評価・対応を行い適切に管理しています。

### リスク管理の基本的な考え方と体制

当社グループは、持続的な成長を通じて社会的責任を果たすにあたり、「リスク管理規程」を策定し、グループの事業活動に損害または不利益などのマイナス影響を及ぼす可能性のあるさまざまな事象や状況をリスクと定義し、そのリスクを未然に防ぐため適切な把握及び管理を行っています。また、重大なインシデントが発生した場合には、被害を最小限に留めるよう適切な危機管理（クライシスマネジメント）を行います。

リスクの管理体制については、「3ラインモデル」を基盤として体制を構築しリスク管理における組織の役割分担を明確にし、分業と独立性を確保しています。

#### リスク管理体制図



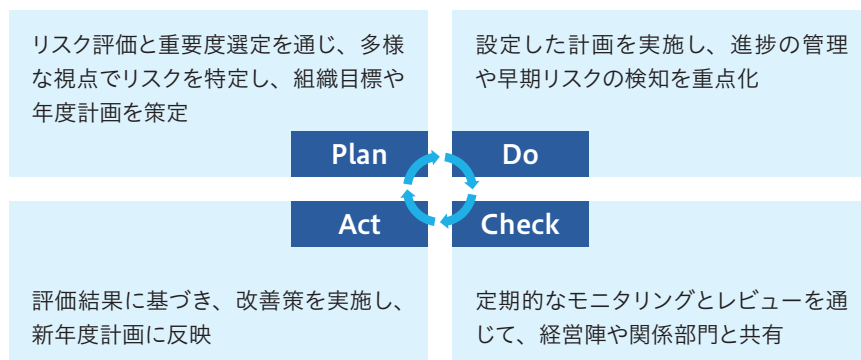
※リスク管理委員会は、CRO、執行役員、管理部門（コーポレートセンター）の責任者で構成されています。

- 第1線** 本社及び各事業所、各部門が現場で各種施策を立案する際にリスク対応を含めて検討するとともに、自部門でリスク管理を実行しています。
- 第2線** 事業部門から独立した組織であるリスク統括部が、俯瞰してリスクの把握と対策状況を確認しリスク管理委員会に報告しています。重大リスクの選定・対策立案・推進はリスク管理委員会で行っており、その判断は経営会議で決定され、取締役会で報告されます。
- 第3線** 監査部が第1、2線から独立した立場で、これらのリスク管理状況を監査し、監査結果を取締役に報告しております。

これら明確な役割分担と独立性により、重層的かつ効果的にリスク管理を行っています。

## リスク管理の方法

リスクへの対応を確実にするため、右記のPDCAの手法による継続的な改善を通じて、リスク管理の精度を高めるとともに、重大インシデント発生時にも柔軟に対応できる仕組みを構築しています。



## 年間スケジュール

| 項目             | 4月            | 5月                                       | 6月 | 7月            | 8月  | 9月     | 10月         | 11月            | 12月      | 1月       | 2月             | 3月 |
|----------------|---------------|------------------------------------------|----|---------------|-----|--------|-------------|----------------|----------|----------|----------------|----|
| ステークホルダー向け情報開示 |               |                                          |    | ●有価証券報告書開示    |     |        |             |                | ●統合報告書開示 |          |                |    |
| 役員向けリスク研修      |               |                                          |    |               |     |        |             |                | ●(テーマ随時) |          |                |    |
| 取締役会・経営会議      | Check         |                                          |    |               |     |        |             | ●取締役会<br>●経営会議 |          |          | 取締役会●<br>経営会議● |    |
| リスク管理委員会       | Plan<br>Check |                                          |    |               |     |        | ●リスク管理委員会   |                |          |          | ●リスク管理委員会      |    |
| リスクアセスメント      | Plan          |                                          |    |               |     |        | 各事業所・リスク統括部 |                |          |          |                |    |
| リスク対応状況モニタリング  | Check         | リスク統括部                                   |    |               |     |        |             |                |          |          |                |    |
| リスク対応          | Do<br>Act     | 各事業所・リスク統括部                              |    |               |     |        |             |                |          |          |                |    |
| リスクオーナー教育      | Do<br>Act     | コンプライアンス教育・ハラスメント教育とともに、毎月、拠点・営業所等を訪問し実施 |    |               |     |        |             |                |          |          |                |    |
| BCP訓練          | Do<br>Act     |                                          |    |               |     | ●国内1拠点 |             | ●国内1拠点         |          | 全体評価・見直し |                |    |
| 品質偽装防止内部監査     | Check         |                                          |    | ●国内<br>●海外1拠点 | ●国内 | ●国内    | ●国内         | ●国内<br>●国内子会社  |          |          | ●海外1拠点         |    |

## リスクの把握と対応

潜在するリスクを抽出し、特定したリスクについて年次で評価（中間で評価見直し）しています。対応策の効果を控除した残存リスクに基づき、未然防止策を講じるとともに、発生時に備えた各種対策も実施しています。

従来、コーポレートリスクはリスク管理室※が対応し、事業リスクは事業部門が独立して管理する体制を取っていました。しかし、急速なビジネス環境の変化や価値観の多様化を受け、組織的対応力の強化が急務となっています。この環境変化に適応するため、当社は2025年4月に「リスク統括部」を設立しました。この新体制では、統合的リスクマネジメント（ERM）の視点に基づき、コーポレートリスクと事業リスクを統一的に管理し、環境変化への柔軟性とリスク対応プロセスの効率化を目指しています。

さらに、新体制の一環として法務機能をリスク統括部内に集約し、「法務グループ」を設置。法規制リスクへの対応力を一元化し、グループ全体のガバナンスを強化するとともに、継続的なリスク管理能力の向上を図ります。

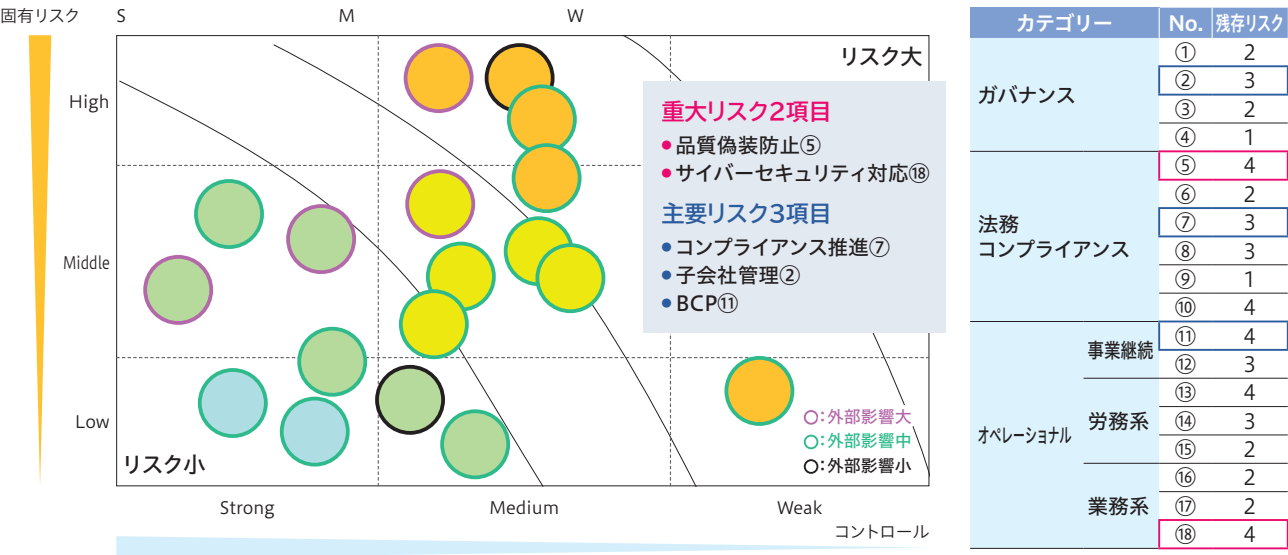
なお、事業活動に重大な影響を及ぼす可能性がある重大インシデント発生時には、状況に応じて「リスク管理委員会（危機対応）」を速やかに開催し、危機対応と進捗管理を行います。

※リスク管理室:現 リスク統括部

リスクマップ

縦軸に対策を講じない状態のリスクの大きさ（固有リスク）、横軸に対策の度合い（コントロール）を取って各リスクを可視化。

各リスクはコントロール後のリスクの大きさを示す残存リスクの大きさを色分けし、社会・市場要因など外部影響の大きさは円の枠の色で表現。



**縦軸：固有リスク**  
H 重大：損害大、長期な可能性  
M 中程度：一定の損害、回復に時間  
L 軽微：損害・対策とも限定的

**横軸：コントロール**  
Strong：管理され、課題も少ない  
(m+：コントロール強)  
Midium：管理の方向はよいが課題もある  
(m-：コントロール弱)  
Weak：管理方法の検討・改善が必要

残存リスクの定義

|   |   |    |    |                      |                                |
|---|---|----|----|----------------------|--------------------------------|
| H | 3 | 4  | 5  | 5<br>重大リスクが放置<br>未管理 |                                |
| M | 2 | 3  | 4  |                      |                                |
| L | 1 | 2  | 4  |                      |                                |
|   | S | m+ | m- | W                    | 4<br>残存リスクは大きい<br>管理強化が必要      |
|   |   |    |    |                      |                                |
|   |   |    |    |                      | 3<br>一定の残存リスクあり<br>管理の継続・改善が必要 |
|   |   |    |    |                      | 2<br>残存リスクは少ない<br>管理の継続必要      |
|   |   |    |    |                      | 1<br>残存リスクは少ない<br>特別な管理は不要     |

主要なリスクへの対応

■情報セキュリティ対策

当社の経営理念及びグループ企業行動指針に基づき情報セキュリティ基本方針及び同規程を制定し、情報セキュリティ管理体制を構築することで、世界的に増加する情報セキュリティリスクに備えています。グループ各社及び各部署の責任者からなる情報セキュリティ委員会を設置し、重要リスクの監視や対策の立案・推進を行っています。

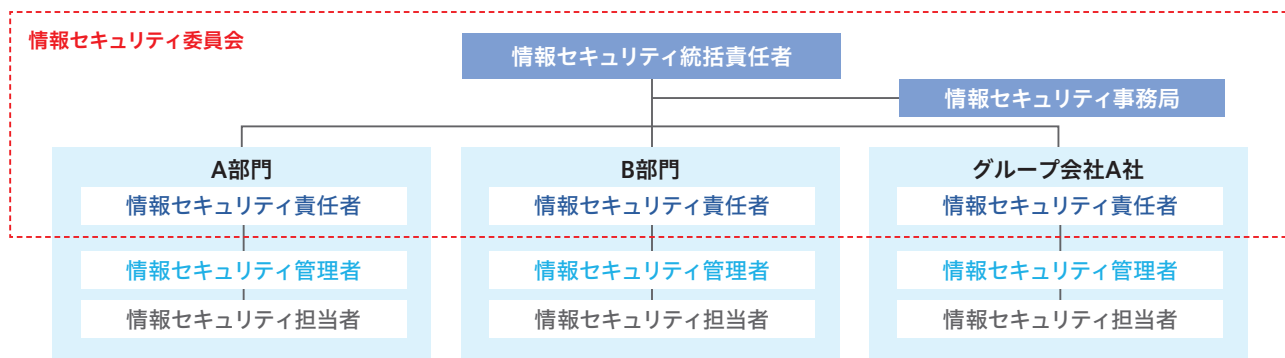
また、リスク統括部とシステム部の共同管理による情報セキュリティ事務局が、役員・社員への教育や標的型メール攻撃訓練を実施するとともに、重要機密情報の保管・管理状況や情報セキュリティの運用状況などを第2線として内部監査し、情報セキュリティリテラシー向上を図っています。さらに、重大インシデントへの迅速な対応を可能にするため、CSIRTによるセキュリティインシデント対応訓練を定期的の実施し、安全体制を強化しています。

近年は、セキュリティレベルの向上策として、2021年度より日本自動車工業会・自動車部品工業会（JAMA/JAPIA）のセキュリティガイドラインに基づく対策を推進しており、今年度はネットワークやデバイスを24時間365日で常時監視するSOC（Security Operation Center）を導入し、防御力を高めサイバー攻撃に備えています。

現在、これらの施策によりJAMA/JAPIAセキュリティガイドラインのレベル1・2の対応策を91%まで達成しています。今後は100%達成を目指し、危機発生時のBCP対応など残課題の解決を早急に進めてまいります。

また、万が一に備えサイバーリスク保険にも加入し、情報セキュリティの多角的な強化を図っています。

#### 情報セキュリティ管理体制図(概要)



#### ■品質偽装防止対策

生産拠点毎に品質保証体制を構築し、お客さまに満足いただける品質向上に向けた取り組みを進めています。その中で、品質データの改ざん及び偽装防止を目的とした内部監査を、第2線であるリスク統括部主導で2020年度から継続的に実施しており、現在まで重大な問題は確認されていません。

この内部監査では、不正の三要素である動機・機会・正当化が存在していないかを検証し、不正を生みやすい組織体制を是正することで、偽装・改ざんの抑止に一定の効果を上げています。

また、2025年度から出荷検査データの整合性を確認する実態監査に取り組んでいます。これは、何らかの理由により測定機器から検査成績書へ自動転記できず社員が転記する検査項目に対し、実測値をエビデンスとして整合性を確認し、不正が発生する余地を排除する仕組みです。

さらに品質管理の意識向上を図るため、品質管理部門の社員へのコンプライアンス教育を定期的に行っています。加えて、AIやIoTを活用した検査システムの自動化・無人化技術構築を推進することで、品質データの改ざんや不正防止を徹底します。

#### ■BCP事業継続計画

災害、事故、感染症など企業経営に重大な影響を及ぼす危機発生時に、迅速な情報収集と全社的な指揮を可能にするための枠組みを整備し、必要な対策を速やかに実施しています。

これまで、2020年度は大規模震災対応、2021年度は感染症対応及び台風被害が想定される事業所では風水害対策のBCP作成に取り組んできましたが、2022年度以降は定期的なBCPの周知教育や策定したBCPを使用した机上訓練を実施しています。これにより、BCPの検証と見直しを進めることに重点を置いています。

今後も危機対応力の向上と事業継続力の強化を目的に、情報セキュリティインシデントへの備え等、計画の改善・訓練の充実を行いながら、BCPのさらなる詳細化と実効性向上を図ってまいります。

#### ■投融資委員会でのリスク管理

グループ全体の投融資案件について、投融資委員会が事業性とリスクを中立的に精査し、実行可否を一次判断する役割を担っています。増資・融資・設備投資・M&A等を対象とし、承認後も投資効果や進捗をフォローして経営陣と共有し、必要な対策につなげることで、適時適切なリスク管理を実現しております。また、資産の除却・売却や撤退判断も含め、定量・定性の指標に基づく透明な審議で迅速性と実効性を高め、企業価値の持続的向上に寄与しております。さらに、ガバナンスと内部統制の強化を図り、リスクの早期検知・回避・低減を徹底いたします。

## コンプライアンス

当社グループは、法令遵守と社会的責任を果たすための全社的な体制を構築し、行動規範を通じてコンプライアンスを徹底しています。

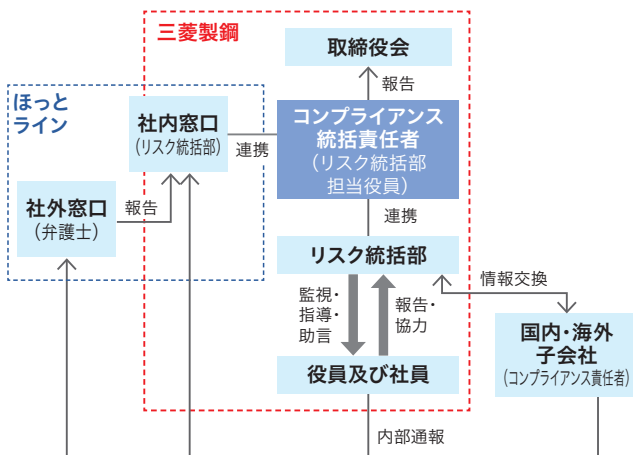
### 基本的な考え方と体制

当社グループは、「経営理念」と「三菱製鋼グループ企業行動指針」、「三菱製鋼グループ行動規範」に基づき「コンプライアンス基本規則」を策定し運用しています。

また、コンプライアンスを法令等の遵守だけでなく、社会的要請や規範、倫理の尊重と定義し、企業活動の基盤としています。コンプライアンス統括責任者（リスク統括部担当役員）を中心に、各子会社にコンプライアンス責任者を任命し、体制強化を図っています。

コンプライアンス統括部署であるリスク統括部は、各子会社の責任者と定期的に情報交換を行い、施策を立案し運用しています。重大な事案が発生した場合は、事案の性質に応じて監査部と連携をしつつ、取締役会規則に基づき対応します。

コンプライアンスリスク体制図



### ■コンプライアンス体制の運用状況レビュー

コンプライアンス体制の監督強化を目的に、体制全体の運用状況に関し、定期的（1回／年）にレビューを実施し、取締役会に報告しています。

2024年度に実施したレビューの結果では、当社のコンプライアンス体制は全般として適切に運用されていることを確認するとともに、さらに強化すべきポイントについても検証を行いました。

### コンプライアンスリスクへの対応事例

#### ■重大コンプライアンスリスクの対応

右記のような重大なコンプライアンスリスクに関し、国内外で違反防止の取り組みを強化しています。

- 独占禁止法遵守規程の運用
- 内部者取引（インサイダー取引）管理規程の運用
- 贈収賄防止ガイドライン・対応フローの導入
- 品質部門内部監査（品質監査規程・マニュアルによる実施）
- 個人情報漏洩時対応フローの制定（個人情報保護法改正を受けて）
- 適正な会計処理の推進
- 税務コンプライアンスの遵守

### 文化の醸成（コンプライアンス教育）

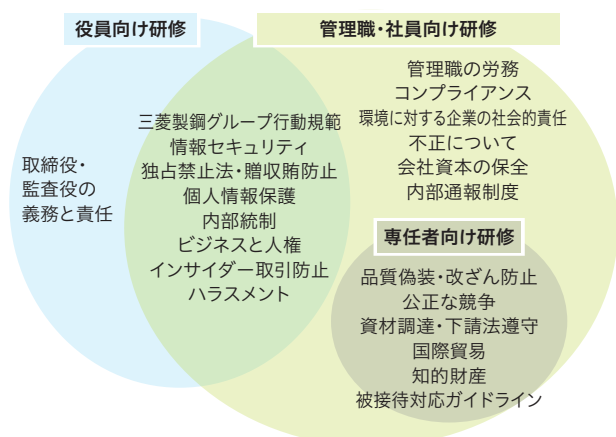
役員から社員までコンプライアンスへの関心を高め、正しい知識を浸透させるため、教育の充実を進めています。研修では、具体的な事例を取り上げるとともに、それぞれの階層に応じた内容・教材を準備しました。また、ディスカッションを通じて学びを深める工夫も行っています。

2023年9月より、国内外全拠点・日本人社員を対象にリスク統括部によるコンプライアンス個人面談を開始、翌年度以降も継続しています。2025年7月末現在で対象者約1,700名に対し、3割を超える524人と面談をしております。社員とコ

コミュニケーションを図ることでコンプライアンス違反の兆候を早期に発見し、必要なフォローアップを行っています。2024年度からは、コンプライアンス啓発活動の一環として、全役員・社員に対しメール形式でコンプライアンスレター（月刊・週刊の2種類）を配信しています。これにより、法令遵守と倫理行動の徹底をさらに強化しています。

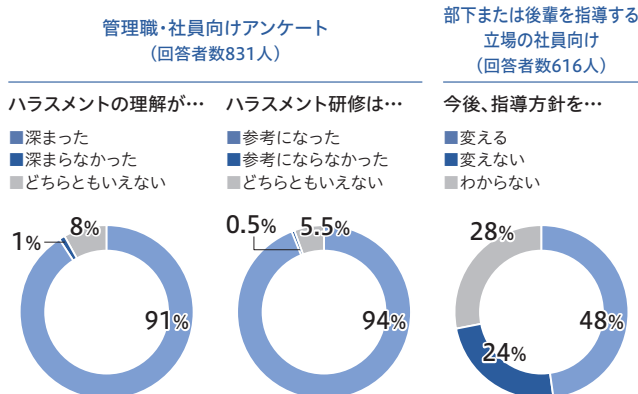
なお、社員向けに実施したハラスメント教育後、全社員を対象としたアンケートでは、90%がハラスメントの理解が深まったと回答しました。また、別途、部下または後輩を指導する立場の社員を対象に実施したアンケートでは、指導方法を変更すべきかどうか意見が分かれる結果となり、各個人の指導に関する自信に差が見られました。

## ■コンプライアンス教育実施例



※同じタイトルでも階層ごとに教育内容は変更しています。  
 ※役員向け研修は、外部講師(弁護士等)が実施しています。

## ■ハラスメント教育実施後アンケート



## 内部通報制度

内部通報制度は、国内外のグループ全拠点で導入・運用しています。これまでの通報件数は少数であり、制度の浸透と利用促進が課題となっていました。

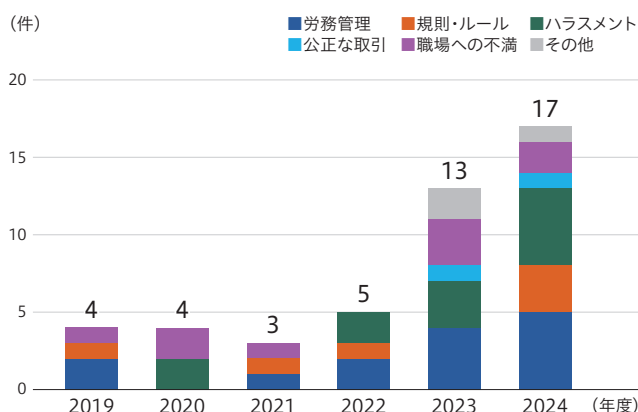
この課題に対し、2023年度より日本人社員を対象に、コンプライアンス研修時の個人別ヒアリングを実施し、利用を躊躇する心理的要因を把握しました。その結果を踏まえ、社員の意見を取り入れて、2024年6月より、制度名称を「内部通報制度」から「ほっとライン」に変更するなど親しみやすさを高めました。

さらに、コンプライアンス教育に制度の対応体制や通報者保護の仕組みの説明を組み込むことで、利用促進を図っています。これらの取り組みにより、通報の心理的ハードルが低下し、2023年度から2024年度にかけて通報件数は着実に増加しました。寄せられた通報の解決を通じて、職場環境の改善にもつながっています。

通報内容は、労務管理、規則・ルール、ハラスメントに関するものが多いものの、重大なコンプライアンス違反は確認されていません。

国内子会社の通報については、親会社である当社の窓口を利用して運用しています。海外子会社については、中国、フィリピン、タイ、インドは当社内部通報制度に準拠した通報窓口を有しており、各社の対応内容は日本の窓口と共有される仕組みを構築しています。インドネシアは今年度から他の海外子会社と同様の仕組みを開始しました。北米（アメリカ、カナダ、メキシコ）についてはすでに運用されている仕組みがあり、日本窓口との情報共有に向けた体制整備を進めています。

## 内部通報件数



## データ集

## 10カ年財務データ

|                            |                     | 2015年度  | 2016年度  | 2017年度   | 2018年度   |
|----------------------------|---------------------|---------|---------|----------|----------|
| 売上高                        |                     | 106,539 | 103,742 | 118,742  | 129,370  |
| 営業利益                       |                     | 4,286   | 3,861   | 3,219    | 1,055    |
| 経常利益                       |                     | 3,286   | 3,214   | 2,837    | 117      |
| 親会社株主に帰属する当期純利益            |                     | 2,486   | 3,504   | 3,488    | 410      |
| 研究開発費                      |                     | 798     | 1,117   | 1,534    | 1,620    |
| 設備投資額                      |                     | 3,164   | 5,136   | 5,319    | 5,956    |
| 減価償却費                      |                     | 3,061   | 3,300   | 3,605    | 4,442    |
| 総資産                        |                     | 122,464 | 135,104 | 153,757  | 153,327  |
| 自己資本                       |                     | 58,249  | 60,422  | 62,593   | 59,194   |
| 自己資本比率                     | (%)                 | 47.6    | 44.7    | 40.7     | 38.6     |
| 純資産                        |                     | 64,397  | 67,073  | 72,149   | 67,508   |
| 有利子負債                      |                     | 25,994  | 33,792  | 42,013   | 42,242   |
| ネットDEレシオ                   | (倍)                 | 0.2     | 0.2     | 0.3      | 0.3      |
| 営業CF                       |                     | 3,466   | 5,377   | △4,520   | 2,843    |
| 投資CF                       |                     | △2,553  | △3,376  | △6,975   | △3,907   |
| 財務CF                       |                     | 6,345   | 6,855   | 1,302    | △1,236   |
| 1株当たり純資産 <sup>(※1)</sup>   | (円)                 | 378.59  | 392.72  | 4,068.55 | 3,847.72 |
| 1株当たり当期純利益 <sup>(※1)</sup> | (円)                 | 16.16   | 22.78   | 226.72   | 26.68    |
| 1株当たり配当額 <sup>(※1)</sup>   | (円)                 | 6.0     | 6.0     | 60.0     | 60.0     |
| 配当性向                       | (%)                 | 37.1    | 26.3    | 26.5     | 224.9    |
| ROA (総資産当期純利益率)            | (%)                 | 2.0     | 2.7     | 2.4      | 0.2      |
| ROE (自己資本当期純利益率)           | (%)                 | 4.2     | 5.9     | 5.6      | 0.5      |
| セグメント別<br>売上高              | 特殊鋼鋼材事業             | 40,569  | 40,160  | 52,926   | 64,760   |
|                            | ばね事業                | 48,162  | 46,733  | 47,897   | 49,654   |
|                            | 素形材事業               | 9,122   | 9,462   | 10,787   | 11,387   |
|                            | 機器装置事業              | 9,764   | 9,384   | 9,328    | 9,253    |
|                            | その他の事業              | 3,374   | 3,676   | 3,914    | 4,170    |
|                            | 調整額 <sup>(※2)</sup> | △4,453  | △5,675  | △6,112   | △9,856   |
| セグメント別<br>営業利益             | 特殊鋼鋼材事業             | 1,118   | 1,267   | 1,613    | 1,218    |
|                            | ばね事業                | 1,482   | 1,467   | 890      | △933     |
|                            | 素形材事業               | 464     | 347     | 138      | 374      |
|                            | 機器装置事業              | 1,006   | 619     | 406      | 237      |
|                            | その他の事業              | 194     | 189     | 129      | 185      |
|                            | 調整額 <sup>(※2)</sup> | 19      | △30     | 41       | △26      |
| 販売重量 <sup>(※3)</sup>       | (千t)                | 356     | 388     | 461      | 466      |

※1 当社は、2017年10月1日付で普通株式10株を1株に併合しております。これに伴い、1株当たり情報は2017年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、算定しています。

(百万円)

|  | 2019年度   | 2020年度   | 2021年度   | 2022年度   | 2023年度   | 2024年度   |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|  | 117,138  | 97,804   | 146,292  | 170,537  | 169,943  | 159,584  |
|  | 436      | △4,943   | 6,270    | 5,547    | 4,808    | 6,564    |
|  | △259     | △5,509   | 5,780    | 3,743    | 1,949    | 4,854    |
|  | △13,932  | △5,528   | 4,068    | 2,190    | △969     | 2,363    |
|  | 1,441    | 1,276    | 1,290    | 1,744    | 1,787    | 1,704    |
|  | 7,661    | 2,988    | 2,598    | 2,797    | 4,595    | 4,244    |
|  | 3,577    | 3,238    | 3,702    | 4,071    | 4,139    | 4,119    |
|  | 141,391  | 132,320  | 142,962  | 156,409  | 147,071  | 138,667  |
|  | 42,907   | 39,017   | 42,866   | 43,479   | 41,148   | 42,643   |
|  | 30.4     | 29.5     | 30.0     | 27.8     | 28.0     | 30.8     |
|  | 48,615   | 44,894   | 48,913   | 49,688   | 47,832   | 49,851   |
|  | 55,134   | 48,593   | 47,505   | 64,926   | 55,739   | 51,011   |
|  | 0.6      | 0.7      | 0.7      | 0.8      | 0.8      | 0.8      |
|  | △924     | 3,777    | △1,924   | △2,777   | 6,477    | 6,010    |
|  | △7,546   | △2,827   | 1,967    | △1,439   | △3,971   | △5,171   |
|  | 11,813   | △7,053   | △3,523   | 14,789   | △11,607  | △6,541   |
|  | 2,789.01 | 2,536.19 | 2,791.49 | 2,831.48 | 2,704.29 | 2,820.29 |
|  | △905.62  | △359.38  | 264.78   | 142.62   | △63.50   | 155.92   |
|  | 0.0      | 0.0      | 50.0     | 50.0     | 60.0     | 64.0     |
|  | —        | —        | 18.9     | 35.1     | —        | 41.0     |
|  | △9.5     | △4.0     | 3.0      | 1.5      | △0.6     | 1.7      |
|  | △27.3    | △13.5    | 9.9      | 5.1      | △2.3     | 5.6      |
|  | 55,896   | 44,879   | 86,503   | 100,145  | 88,850   | 81,526   |
|  | 45,232   | 38,457   | 48,555   | 59,858   | 70,570   | 66,098   |
|  | 9,641    | 8,417    | 10,357   | 10,210   | 9,419    | 9,221    |
|  | 10,243   | 8,933    | 9,584    | 10,303   | 10,018   | 10,455   |
|  | 3,570    | 2,834    | 3,802    | 3,563    | 3,411    | 3,673    |
|  | △7,445   | △5,717   | △12,511  | △13,544  | △12,326  | △11,391  |
|  | 1,246    | △3,619   | 6,615    | 6,350    | 2,311    | 3,318    |
|  | △1,420   | △1,857   | △1,827   | △2,166   | 962      | 2,005    |
|  | 89       | 21       | 857      | 522      | 751      | 411      |
|  | 396      | 452      | 560      | 725      | 704      | 709      |
|  | 105      | 55       | 102      | 107      | 78       | 145      |
|  | 20       | 5        | △36      | 8        | △0       | △25      |
|  | 304      | 265      | 432      | 405      | 356      | 342      |

※2 売上高の調整額は内部取引の調整、営業利益の調整額はセグメント間取引の消去等です。

※3 特殊鋼鋼材事業における国内鋼材販売量（年間）です。

## 非財務データ

## 環境関連

|                                          |     | 2021年度    | 2022年度    | 2023年度    | 2024年度    |
|------------------------------------------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|
| GHG排出量Scope1,2,3合計 (t-CO <sub>2</sub> e) | 連結  | 2,927,108 | 2,757,683 | 2,440,146 | 2,282,916 |
| GHG排出量Scope1,2合計 (t-CO <sub>2</sub> e)   | 連結  | 431,339   | 401,315   | 345,011   | 331,041   |
| GHG排出量Scope3 (t-CO <sub>2</sub> )        | 連結  | 2,495,769 | 2,356,368 | 2,095,135 | 1,951,875 |
| 全エネルギー消費量 (GWh)                          | 連結  | 1,767     | 1,673     | 1,436     | 1,314     |
| 電力消費量に占める<br>再生可能エネルギー比率 (%)             | 連結  | 0.0       | 5.5       | 9.6       | 10.2      |
| 原材料投入 (t)                                | 国内※ | 672,240   | 630,863   | 531,338   | 474,049   |
| 副産物総量 (t)                                | 国内※ | 17,261    | 21,150    | 19,634    | 18,501    |
| 産業廃棄物総量 (t)                              | 国内※ | 13,888    | 12,982    | 12,266    | 11,155    |
| 副産物再資源化率 (%)                             | 国内※ | 19.5      | 38.6      | 37.5      | 39.7      |
| 取水量 (千m <sup>3</sup> )                   | 連結  | 6,452     | 6,002     | 5,764     | 5,719     |
| 排水量 (千m <sup>3</sup> )                   | 連結  | 5,786     | 5,375     | 5,170     | 4,954     |

※ 三菱製鋼㈱及び三菱製鋼室蘭特殊鋼㈱

## ガバナンス関連他

|                               |    | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 |
|-------------------------------|----|--------|--------|--------|--------|
| 取締役会における社外取締役比率 (%)           | 単体 | 33     | 33     | 33     | 33     |
| 女性役員比率(取締役・監査役) (%)           | 単体 | 0      | 20     | 20     | 20     |
| 社外役員の取締役会<br>出席率(取締役・監査役) (%) | 単体 | 98     | 100    | 99     | 100    |
| 連結純資産に対する<br>政策保有株式保有額比率 (%)  | 連結 | 4.7    | 2.3    | 3.2    | 3.1    |
| 内部通報件数 (件)                    | 連結 | 3      | 5      | 13     | 17     |
| サイバーセキュリティの<br>重大インシデント件数 (件) | 連結 | 0      | 0      | 0      | 0      |
| 重大な法令違反件数 (件)                 | 連結 | 0      | 0      | 0      | 0      |
| 重大な人権侵害事案の発生件数 (件)            | 連結 | 0      | 0      | 0      | 0      |
| 株主・投資家との面談件数 (件)              | 単体 | 28     | 26     | 33     | 32     |
| 特許出願件数 (件)                    | 単体 | 6      | 4      | 6      | 5      |
| 社会貢献投資額 (百万円)                 | 連結 | 28     | 22     | 39     | 43     |

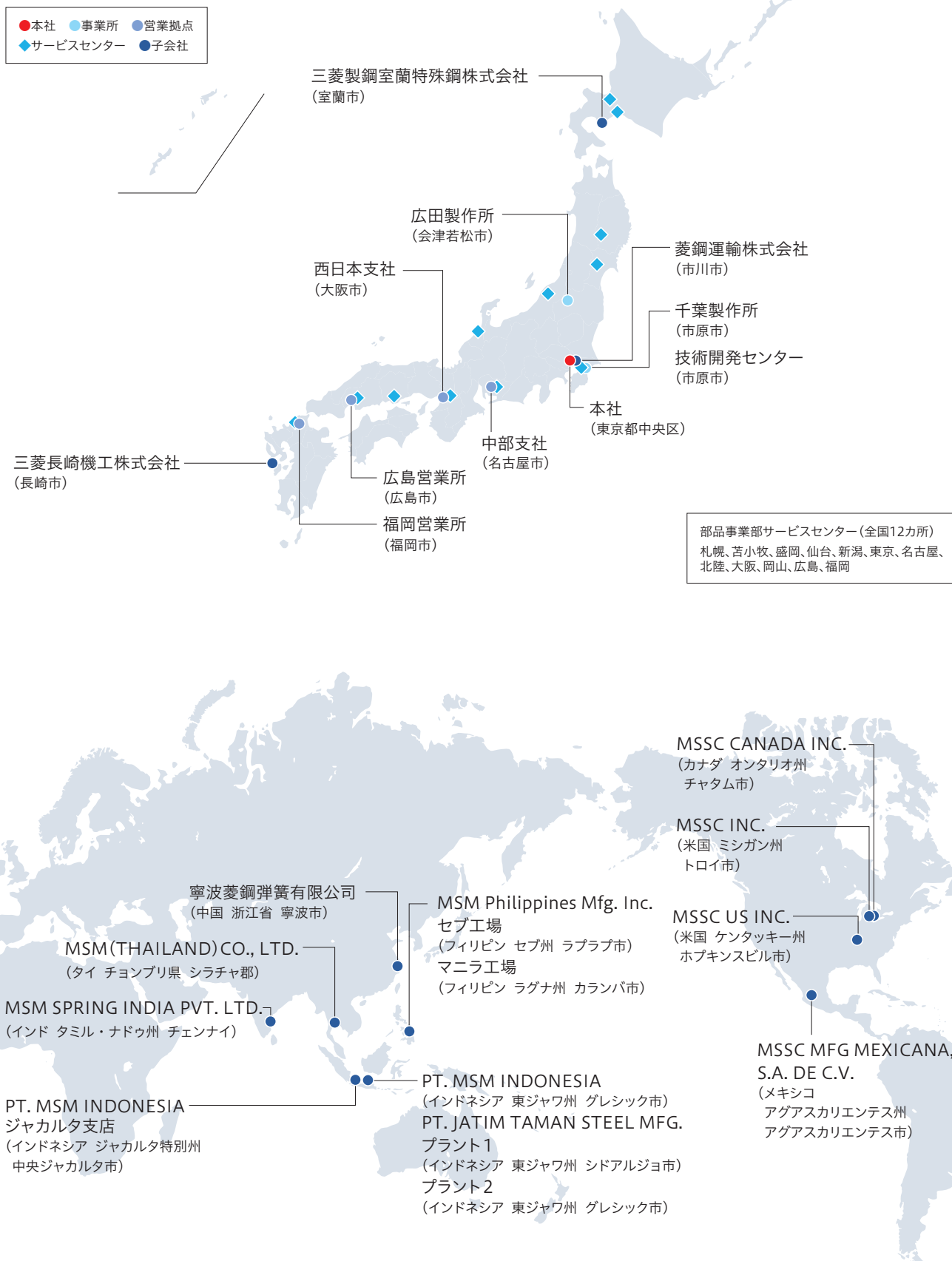
人的資本関連

|                    |       |      | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 |
|--------------------|-------|------|--------|--------|--------|--------|
| 連結従業員数             | (人)   | 連結   | 4,041  | 4,030  | 4,076  | 3,841  |
| 連結女性従業員比率          | (%)   | 連結   | —      | —      | 23.5   | 23.5   |
| 単体従業員数             | (人)   | 単体   | 689    | 663    | 676    | 681    |
| 単体女性従業員比率          | (%)   | 単体   | 12.9   | 13.1   | 13.6   | 13.7   |
| 女性管理職比率            | (%)   | 単体   | —      | 5.0    | 3.9    | 4.9    |
| 女性管理職候補層比率         | (%)   | 単体   | —      | 1.8    | 4.8    | 9.8    |
| キャリア採用従業員比率        | (%)   | 単体   | —      | 21.0   | 21.3   | 23.6   |
| キャリア採用従業員管理職比率     | (%)   | 単体   | —      | 26.0   | 21.9   | 21.3   |
| 障がい者雇用比率           | (%)   | 単体   | 1.11   | 2.32   | 2.12   | 2.64   |
| 採用人数(新卒+キャリア)      | (人)   | 単体   | —      | 22     | 25     | 38     |
| キャリア採用比率           | (%)   | 単体   | —      | 54.5   | 28.0   | 47.4   |
| 女性採用比率(新卒+キャリア)    | (%)   | 単体   | —      | 18.2   | 32.0   | 5.3    |
| 新卒3年以内の離職率         | (%)   | 単体   | —      | 32.1   | 28.5   | 8.3    |
| 定年退職者における再雇用率      | (%)   | 単体   | —      | 83.3   | 91.7   | 91.7   |
| 年次有給休暇取得率          | (%)   | 単体   | 63.3   | 73.4   | 75.0   | 75.2   |
| 育休取得後復職率           | (%)   | 単体   | 100    | 100    | 100    | 100    |
| 男性育児休業取得率※1        | (%)   | 単体   | —      | 100    | 100    | 100    |
| 介護休暇取得人数           | (人)   | 単体   | 3      | 3      | 3      | 9      |
| 従業員1人当たり研修時間(時間/人) |       | 単体   | —      | 4.8    | 7.9    | 6.6    |
| 従業員1人当たり研修費用(千円/人) |       | 単体   | —      | 42     | 84     | 104    |
| 労働災害件数※2           | (件)   | 連結   | 13     | 16     | 9      | 12     |
| うち労働災害死亡率          | (%)   | 連結   | 0      | 0      | 0      | 0      |
| 休業災害度数率            | (%)   | 国内※3 | 0.55   | 0.83   | 0.87   | 0.57   |
| 健康診断有所見率           | (%)   | 単体   | —      | 68.4   | 70.5   | 67.8   |
| 人的資本ROI            | (%)   | 単体   | —      | 116    | 41     | 52     |
| 人的資本投資額            | (百万円) | 単体   | —      | 6,385  | 6,644  | 6,924  |

※1 当社独自の育児目的休暇を含む ※2 不休業災害を含む ※3 三菱製鋼及び三菱製鋼室蘭特殊鋼(株)、三菱長崎機工(株)

## 拠点一覧

### ネットワーク (国内・海外拠点)



# 投資家FAQ

## 1 三菱製鋼グループの特長は何なのか？

当社は、素材となる「特殊鋼」から製品である「ばね」までの一貫生産が可能な国内唯一のメーカーであり、製品の性能を両面からアプローチできる独自の強みで存在感を発揮しています。

また、売上の約半分を占める特殊鋼鋼材事業の国内拠点である三菱製鋼室蘭特殊鋼(株)は、スクラップを原料とする同業他社と異なり、日本製鉄(株)殿と共同で運営する高炉溶銑を主原料としています。この溶銑は鉄鉱石を原材料としているため、スクラップ材に比べて不純物が少なく、高品質な材料が作りやすいという特長があります。

## 2 三菱製鋼グループの成長戦略は？

当社グループでは、2030年のありたい姿として、基盤事業の稼ぐ力を強化してキャッシュを創出し、今後市場の成長が期待できる戦略事業に積極投資して育成することで、2022年度で30%だった戦略事業の売上構成比率を2030年には50%にまで拡大する方針を掲げています。

2025年度では、このうち精密ばね部品と海外鋼材（インドネシアJATIM社）が着実に収益に貢献しているほか、その他の事業についても次期中計期間での収益化に向けた設備投資を着実に実行しています。

さらに、これら戦略事業の育成を進めることで、景況感に左右される傾向のある国内鋼材事業への依存度を軽減させることで業績ボラティリティを低減し、安定的に収益成長できる体質への変革を図っています。

## 3 特殊鋼鋼材事業 原材料市況やエネルギー価格の変動に対し、売価はどのように決定されるのか？

一部のお客さまについては3ヵ月～半年程度のタイムラグがあるものの、原材料市況に連動して売価に反映される仕組みとなっています。一方で、残りのお客さまについては都度の交渉となります。

なお、原材料を輸入していることによる為替変動の影響や合金鉄市況の変動についても、同様の仕組みが構築されていますが、エネルギー価格や物流費等の諸コストについては、上昇した場合都度の交渉となります。

## 4 ばね事業 EVをはじめとする自動車の電動化シフトの影響は？

電動化シフト後も、自動車の足回りの構造に大きな変更はないとされており、当社のばね事業の大半を占める自動車向けのサスペンションについては、電動化シフト後も大きな影響はないと考えています。一方でバッテリーの搭載による車体重量増により、ばねの軽量化・高耐久化ニーズが高まると言われています。これに対し当社は、「素材から製品までの一貫生産」の強みを生かした独自の軽量化技術で応えてまいります。

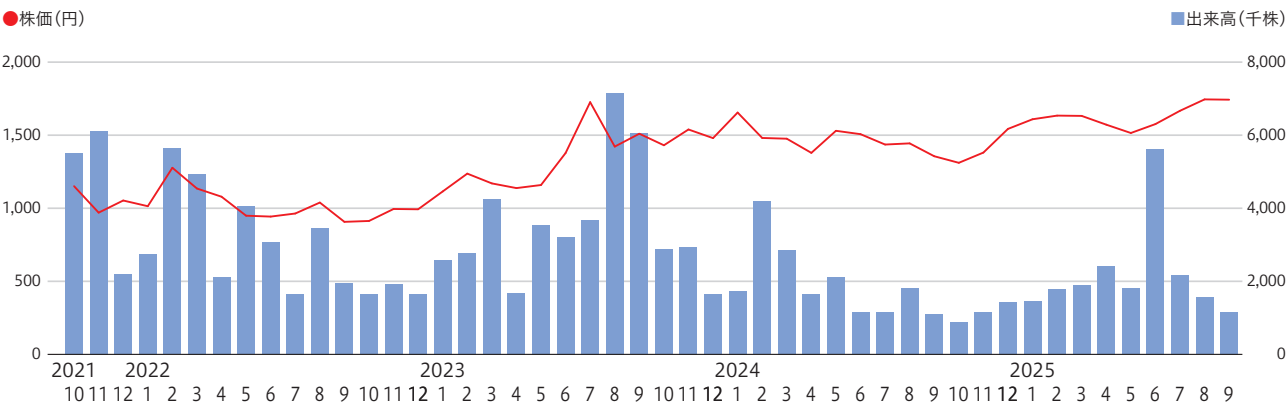
## 5 株主還元の方針は？

当社は2025年5月に株主還元方針を以下の通り変更しています。

- 2026年3月期の配当は、連結配当性向40%を目安とするともに、1株当たり配当金の下限値を年間80円といたします。
- 今後は、自己株式の取得を含めた総還元性向50%以上を目指してまいります。

なお、来年度以降の株主還元方針については、現在策定中の次期中期経営計画とともに社内で議論を行っているところですが、当社は株主の皆さまへの利益還元を最重要課題の一つと認識しており、財務健全化や成長投資とのバランスを見極めつつも、株主還元強化の方向性は維持していく方針です。

株式状況



株主総利回り (TSR)

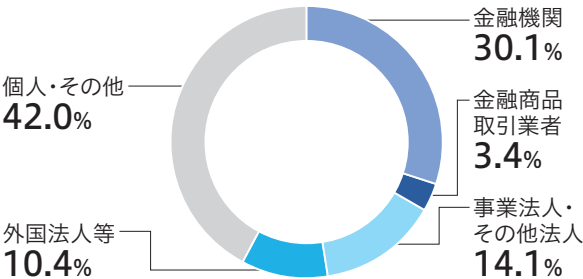
| 年      | 株価 (円) ※1 | 配当 (円) | 株主総利回り (%) ※2 |          |
|--------|-----------|--------|---------------|----------|
|        |           |        | 当社            | 配当込TOPIX |
| 2021/3 | 875       | 0      | 101.3         | 128.6    |
| 2022/3 | 1,135     | 50     | 148.9         | 131.2    |
| 2023/3 | 1,170     | 50     | 159.6         | 138.8    |
| 2024/3 | 1,476     | 60     | 205.5         | 196.2    |
| 2025/3 | 1,632     | 64     | 233.2         | 213.4    |

※1 株価は年度末の終値です。  
※2 株主総利回りは、2020/3を基準に算出しています。

株式基本情報 (2025年3月31日現在)

|          |             |
|----------|-------------|
| 発行可能株式総数 | 36,000,000株 |
| 発行済株式総数  | 15,709,968株 |
| 株主数      | 13,520名     |
| 上場証券取引所  | 東京          |
| 証券コード    | 5632        |

所有者別分布状況 (2025年3月31日現在)



大株主の状況 (2025年3月31日現在)

| 株主名                                       | 持株数(千株) | 持株比率(%) |
|-------------------------------------------|---------|---------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                   | 2,136   | 13.8    |
| 三菱重工業株式会社                                 | 1,000   | 6.5     |
| 明治安田生命保険相互会社                              | 715     | 4.6     |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                        | 498     | 3.2     |
| 三菱製鋼共栄会                                   | 463     | 3.0     |
| INTERACTIVE BROKERS LLC                   | 404     | 2.6     |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社<br>(役員報酬BIP信託口・76119口) | 316     | 2.0     |
| 東京海上日動火災保険株式会社                            | 255     | 1.7     |
| 日本製鉄株式会社                                  | 226     | 1.5     |
| 株式会社八十二銀行                                 | 160     | 1.0     |

※1 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。  
※2 持株比率は、自己株式273千株を控除して計算しております。なお、自己株式には「役員報酬BIP信託」が保有する当社株式(316千株)は含んでおりません。

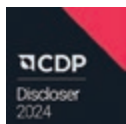
## 会社概要 (2025年3月31日現在)

|     |                                |             |                              |
|-----|--------------------------------|-------------|------------------------------|
| 会社名 | 三菱製鋼株式会社                       | 従業員数        | 連結:3,841人<br>単独:681人         |
| 本社  | 東京都中央区月島4丁目16番13号<br>Daiwa月島ビル | 連結対象<br>会社数 | 連結子会社数:17社<br>(国内:6社、海外11社)  |
| 創業  | 1917年(大正6年)4月                  |             | 持分法適用関連会社:3社<br>(国内:1社、海外2社) |
| 設立  | 1949年(昭和24年)12月                |             |                              |
| 資本金 | 100億3百万円                       |             |                              |
| 代表者 | 代表取締役社長執行役員 山口 淳               |             |                              |
| 売上高 | 1,596億円(連結)(2024年度)            |             |                              |

## ESG関連の社外評価



DX認定



CDP「気候変動」分野で  
「B」の評価



健康経営優良法人  
(大規模法人部門)



くるみん認定



S&P/JPXカーボン・  
エフィシエント指数

## 編集後記



「統合報告書2025」をお読みいただき、ありがとうございます。発行3年目となる今回は、ステークホルダーの皆さまとの情報格差の縮小に向けて、広報・IR部を中心に部門横断のプロジェクトを立ち上げ、皆さまとの対話で得られた気付きやご意見等も踏まえた、情報開示の高度化を進めてきました。

本プロジェクトが、当社のあるべき姿を見つめ直すきっかけとなったとともに、ステークホルダーの皆さまとの対話の内容を社内にフィードバックし、当社の成長につなげていくことの大切さを改めて実感しています。

本報告書が当社グループへの理解を深めていただく一助となるとともに、皆さまと共にさらなる成長に向けた対話を深めるきっかけになれば幸いです。

引き続き、皆さまとの積極的な対話や、適時・適切な情報開示を心がけ、企業価値の向上に向けたIR活動に取り組んでまいります。



見やすいユニバーサルデザイン  
フォントを採用しています。



〒104-8550 東京都中央区月島4丁目16番13号Daiwa月島ビル  
TEL 03-3536-3111 <https://www.mitsubishisteel.co.jp/>