三菱製鋼

# Integrated report

三菱製鋼　統合報告書2026

# 2026

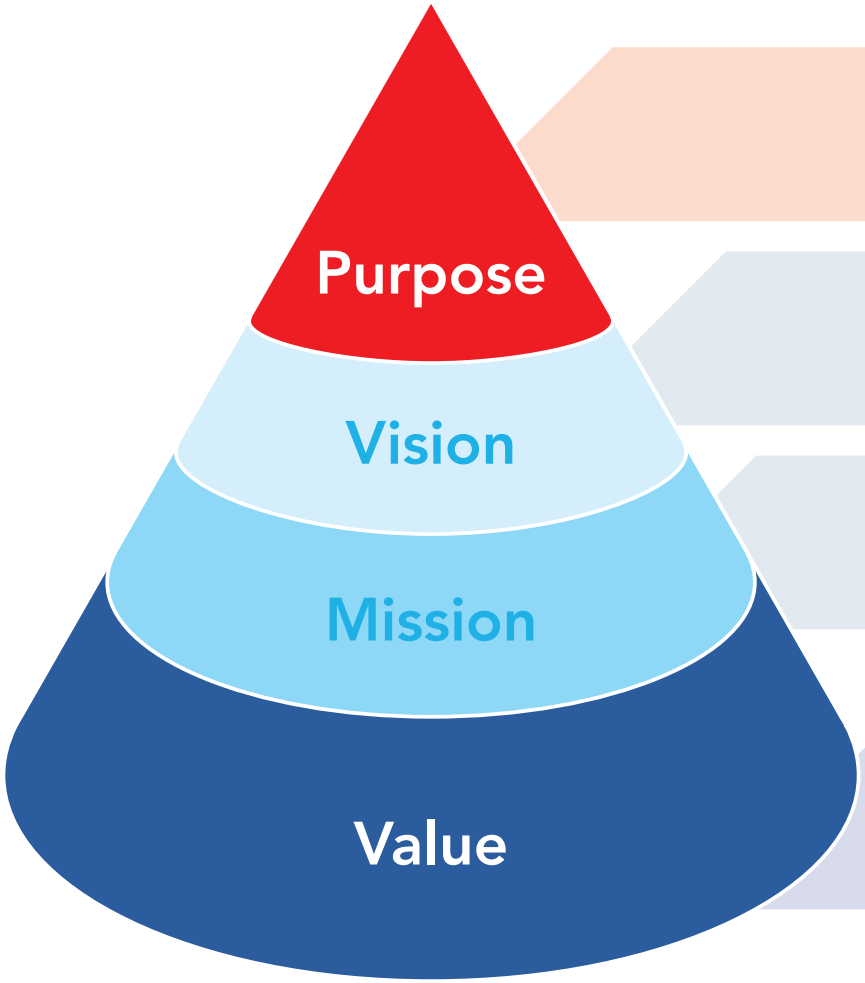


# 想いをカタチにする力で挑み
# 未来を（あす） 支えつづける

**Turning our passion into reality,
we take on challenges to support a sustainable future.**

三菱製鋼グループは創業以来、ばねや特殊鋼をはじめとし、素材から製品に広がる知見と技術を磨き続けてきました。「素材から製品まで」をつなぐ私たちならではのものづくりは、社会や産業の基盤を支え、信頼という実績を積み重ねています。その中心にあったのは、粘り強く時代の変化に挑戦する人の想いです。私たちは、お客さまや社会とともに想いを実現し、価値を創造し続けてきました。その確かな技術と信頼を礎に、持続可能な社会の実現のために、挑戦し、成長し、価値を届け続けたい。
三菱製鋼グループは、これまでも、これからも、すべての人々により豊かな未来をもたらすために、社会を支える存在であり続けます。

# 三菱製鋼グループのアイデンティティ




**Purpose**

**想いをカタチにする力で 挑み 未来(あす)を 支えつづける**

Turning our passion into reality, We take on challenges to support a sustainable future.

**Vision**

**人を活かし、技術を活かし、時代の波に乗り続ける**

**Mission**

**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

**Value**

| | |
|---|---|
| **技術とものづくり** | 確かな技術と揺るぎないものづくりの力 |
| **価値の共創** | お客さまとの価値共創で社会に応える |
| **信頼と誠実** | 信頼を育む、誠実な関係を築く |
| **人と成長** | 人を活かし、ともに成長する |
| **挑戦と革新** | 変化への挑戦とイノベーション創出 |

▶当社は本年５月に、新たにパーパスを策定・公表しました。全社員参加で策定した当社のパーパスの詳細は、P.55をご覧ください。

## 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。

**所期奉公(しょきほうこう)**

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。

**処事光明(しょじこうめい)**

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。

**立業貿易(りつぎょうぼうえき)**

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

# 目次


## 1 イントロダクション

2 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2026について
5 トップメッセージ
11 三菱製鋼グループの軌跡
13 三菱製鋼グループの全体像



## 14 三菱製鋼の価値創造

14 価値創造プロセス
15 マテリアリティ（重要課題）
17 三菱製鋼のビジネスモデル
21 社会課題の解決に寄与する製品の提供
22 三菱製鋼の6つの資本

## 24 三菱製鋼の成長戦略

24 中期経営計画
26 財務戦略 —CFOメッセージ—
33 資本市場との対話
35 各事業の戦略
39 特集「戦略事業の収益化」
44 DX戦略
46 人的資本経営の推進
55 特集「三菱製鋼グループのパーパス」
57 研究開発





## 62 ガバナンスの強化

62 社外取締役座談会
66 コーポレート・ガバナンス
77 リスクマネジメント
80 人権の尊重
81 コンプライアンス



## 82 サステナビリティ経営

82 サステナビリティ経営の推進体制
83 環境に配慮したモノづくり
91 品質マネジメント
92 ステークホルダーエンゲージメント

## 95 企業情報

95 データ集
99 拠点一覧
100 投資家FAQ
101 株式状況
102 会社概要・ESG関連の社外評価／外部イニシアチブ等への参加・編集後記


### 今年度のポイント！

- **P.5「トップメッセージ」**
  ➡ 本年度から始動した新中計の目標と実現に向けた経営トップの決意を紹介。資本効率・人的資本経営への考え方にも迫ります。
- **P.17「三菱製鋼のビジネスモデル」**
  ➡ 当社の価値提供における技術力・製造基盤など競争優位の源泉を深掘りしました。
- **P.26「財務戦略 —CFOメッセージ—」**
  ➡ 中計未達の反省を踏まえた、収益力と資本効率改善に向けた新中計の取り組みについて、具体的に説明します。
- **P.39 特集「戦略事業の収益化」**
  ➡ 当社の成長を担う6つの戦略事業について、市場機会や当社の強み、中期の利益計画等について説明します。
- **P.55 特集「三菱製鋼グループのパーパス」**
  ➡ 社員参加型で策定したパーパスについて、策定の背景・プロセス等を社員の想いとともに紹介します。
- **P.62「社外取締役座談会」**
  ➡ 企業価値向上に向けた課題や、監査等委員会設置会社への移行を踏まえたガバナンスについて、社外取締役が率直に議論します。

# 統合報告書2026について



本報告書は、当社グループの成長ストーリーと企業価値向上への挑戦を、ステークホルダーの皆さまにより分かりやすく、具体的にお伝えするために作成しました。

私たちは、企業価値向上をステークホルダーの皆さまとの対話によって実現していくことを何より大切にしています。前回の報告書発行以降、株主・投資家をはじめ多くの皆さまから頂いた貴重なご意見やご示唆も、可能な限り本報告書に反映しました。例えば、対話を行う中で、当社の情報開示は「総花的で伝えたいポイントが分かり辛い」という課題を認識したことから、今回の報告書では「当社グループの企業価値向上」を軸に、構成の大幅な見直しや、掲載情報の取捨選択を行っています。

また前回の報告書発行以降、5月の新中期経営計画の公表に加え、パーパスの策定・公表、監査等委員会設置会社への移行など、経営の基盤に関わる大きな変化がありました。こうした重要な変革も、企業価値向上の観点から詳細にご説明しています。

本報告書が、皆さまとの対話を一層深め、三菱製鋼グループの今後の成長を共に描く礎となることを心より願っています。どうぞ、ご一読いただき、ご意見をお寄せいただければ幸いです。

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2026」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**

2025年度（2025年4月1日～2026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。

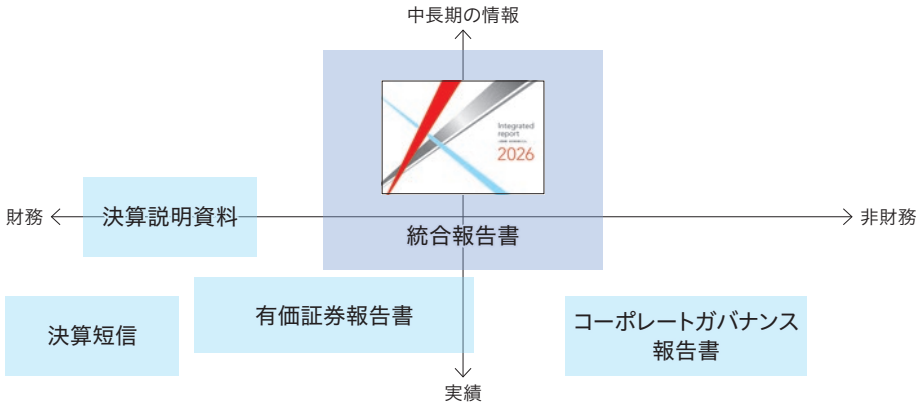
**対象読者**

本報告書は、株主・投資家の皆さま、お客さま、お取引先さま、社員とそのご家族、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実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



# 利益構造の転換と人と組織の成長で企業価値向上を実現する

代表取締役社長執行役員 山口 淳

**本メッセージでお伝えしたいこと**

1. 前中期経営計画（前中計）は目標未達。事業ポートフォリオの転換を進めるとともに、「計画をやりきる力」に課題が残る。
2. 前中計の反省を踏まえ、新中期経営計画（新中計）を策定。利益構造の転換と、目標を達成するための仕組みづくりで、営業利益110億円達成の実効性を向上。
3. 資本効率を重視し、資本コストを意識した経営によってROE10%以上・ROIC6.5%以上を実現。
4. 人的資本経営とパーパスの浸透を通じて、成長を支え推進する「人と組織」を強化。
5. ステークホルダーの皆さまとの対話を重ね、ともに企業価値の向上を実現。

トップメッセージ

## 持続的成長に向けた事業ポートフォリオの転換を図る

当社グループは、素材である「特殊鋼」と、それを製品に加工した「ばね」をコアに、「素材から製品までの一貫生産」を強みとするモノづくりの企業です。時代の変化に対応し挑戦を続けながら、高い技術力でお客さまの声に応えることで、社会に価値を提供し続けてきました。

持続的な成長を実現するには、当社グループの強みを生かせる成長領域を拡大し、事業ポートフォリオを変えていく必要があります。前中計は、長年にわたり事業の中心を担ってきた「基盤事業」の稼ぐ力を強化しながら、成長が期待される「戦略事業」を育成する3年間でした。

しかしながら、最終年度の2025年度は、営業利益は目標110億円に対して48億円、ROEは目標8%以上に対して6.7%。目標未達という厳しい結果となりました（表1）。PBRも依然として1倍未満に留まっています。未達の要因については後ほど詳しくお話しますが、目標を達成できなかったこと、また市場の皆さまの期待に応えられていないことを、経営として重く受け止めています。

一方で、戦略事業の育成による事業ポートフォリオの転換は、着実に進捗しています。新中計（2026～2028年度）では、これまで進めてきた取り組みを収益化し、成果を企業価値の向上へと結びつけていきます。その実現を支える人と組織をつくり、変革を最後までやり遂げることが、経営トップである私の使命です。

**（表1）**
**前2023中計（2023～2025年度）の財務目標と達成状況**

| | 2025年度計画 | 2025年度実績 |
|---|---|---|
| 営業利益 | 110億円 | 48億円 |
| ROE | 8%以上 | 6.7% |
| ROIC | 6.5% | 3.5% |
| PBR | 1.0倍 | 0.5倍 |

## 前中計の振り返り
### ～ばね事業の復活と国内鋼材依存からの脱却～

私が社長に就任した2022年度、当社は大きな困難に直面していました。海外子会社における減損損失の計上や、新型コロナウイルス感染症の影響による2期連続の赤字からは脱していたものの、業績は市況変動の影響を受けやすい特殊鋼鋼材の国内事業（国内鋼材）に大きく依存していました。持続的な収益基盤を築くこと、とりわけ赤字が続いていたばね事業、特に北米拠点を立て直すことが急務でした。

前中計では、生産体制と販売価格の両面から改革に取り組み、2023年度には、ばね事業全体で6期ぶりの営業黒字化を果たしました。その大きな要因は、販売価格の改善です。低採算が続く中、お客さまに価格改定をお願いしました。

「一部のお客さまから受注を失うかもしれないが、このままでは事業の存続自体が難しい。生産体制を最適化し、量よりも質を重視しよう」と、一部事業の撤退も覚悟していましたが、多くのお客さまに価格改定を受け入れていただくことができました。これはお客さまから当社製品の価値に対する評価と信頼の表れだと考えています。この経験を通じて、適正な価格を実現することの重要性と、自社製品の価値に対する誇りを改めて認識しました。競争力のある製品をつくるだけでなく、その価値をお客さまに理解していただき、適正に評価していただくことが、事業の持続性を支える重要な要素の一つです。

その反面、就任当時の業績を支えていた国内鋼材は、建設機械向けを中心とする需要の低迷により、利益が大幅に悪化しました。2025年度には、室蘭コンビナートの高炉トラブルといった一過性の要因も重なり、特殊鋼鋼材事業全体で損失を計上しました。これが前中計の利益目標が未達となった主な要因です。国内鋼材への依存度が依然として高く、事業ポートフォリオの転換が道半ばであることが浮き彫りになりました。

一方で、国内鋼材以外の事業は概ね計画通りに推移し、特に戦略事業では、設備投資などを通じて将来の成長に向けた準備が進みました。精密部品や海外鋼材など、すでに収益に大きく貢献している事業もあります。戦略事業は、市場の成長が期待でき、当社の強みを生かして存在感を発揮できる領域です。今後の成長を支える事業として、引き続き積極的に資源を投入していきます（▶詳細はP.39 特集「戦略事業の収益化」をご覧ください）。

前中計の反省を踏まえ、こうした持続的成長を可能とする事業ポートフォリオの構築は、当社の重要な課題です。一方で私は、目標未達の根本的な要因の一つは「立てた計画をやりきる力」の弱さにあったと考えています。目標達成に向けた施策を立てるだけでなく、その進捗を管理し、必要に応じて軌道修正する仕組みが不十分でした。計画を動かす人的資本の強化も欠かせません。こうした反省を踏まえて、新中計を策定しました。

トップメッセージ

## 新中計で果たすもの
## ～利益構造の転換と仕組みづくりで持続的成長へ～

今年度から始動した「2026中期経営計画」は、2030年のありたい姿に向けて実現可能性を高める3年間と位置付けています。前中計で準備を進めてきた戦略事業の収益化を加速させるとともに、基盤事業の構造改革を進め、「営業利益110億円」「ROE10%以上」「ROIC6.5%以上」を目指します。

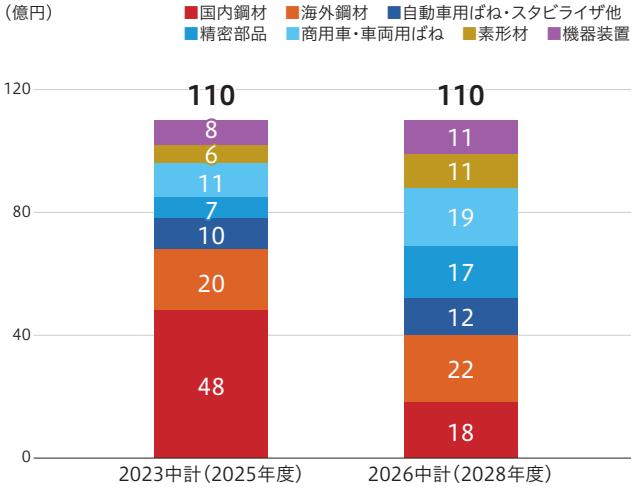
「営業利益110億円」は、前中計目標と同額、いわば前中計のリベンジとなります。しかし、単に前回達成できなかった目標に再挑戦するということではありません。利益を生み出す事業構成の転換で、より確度の高い計画に作り換えています。

前中計では、営業利益目標の4割以上を国内鋼材が占めていました。その結果、国内鋼材低迷の影響が大きく、目標未達という結果に終わっています。一方で今回の中計では、国内鋼材の比率は全体の1.5割程度に抑えています。その分を、戦略事業の収益化と、自動車ばね事業の構造改革で補っていきます。

一方で国内鋼材も、安定操業とマージン改善により収益力の回復を図ります。昨年の高炉トラブルについては、お客さまや株主の方をはじめ、ステークホルダーの方に多大なるご心配をおかけしました。本年5月下旬には通常操業に戻っています。トラブル発生中は、代替調達などを含め、何よりもお客さまへの供給を優先してきました。一方で、エネルギー価格をはじめとした各種コストが上昇しており、売価改善が不可欠です。お客さまの声に応える競争力の高い製品を提供し、その価値を適正に評価していただく。このことを、営業出身の私も非常に重視しています。当社の成長にとっても欠かせない取り組みです。

なお、2025年度の営業利益48億円から110億円を目指すには、2倍以上の改善が必要です。これに対し、高炉トラブルなど2025年度の一時的な増減要因の解消（+24億円）に加え、3年間で基盤事業（国内鋼材・自動車用ばね）の構造改革（+28億円）と戦略事業の成長寄与（+10億円）を見込んでいます。こうした取り組みを着実に実行することで、目標値は十分に達成可能な水準だと考えています（▶詳しくはP.26 財務戦略―CFOメッセージ― をご覧ください）。

**（図1）営業利益内訳**






# トップメッセージ

ここまで新中計の利益目標についてお話してきましたが、当然、計画は立てて終わりではありません。計画を立てて皆さまにお示しした以上、社長である私にはその計画をやりきる責任があります。その実行力がまず問われるのが、中計初年度となる今期です。国内鋼材の収益改善をはじめとする施策を、着実に業績へ結びつけなければなりません。中東情勢や通商問題など、事業環境の不確実性が高いからこそ、想定と異なる事態にも迅速に対応する必要があります。「目標を達成するための仕組み」の構築は、新中計の大きな課題の一つです。

計画の進捗をモニタリングする仕組みを見直し、各事業部だけでなくコーポレート部門も関与して、課題を全社で共有する体制づくりを進めています。施策に遅れや想定とのずれが生じた場合には、部門間の連携を強めて原因と対応策を早期に共有し、経営として速やかに軌道修正を図ります。また、前中計から導入したROIC経営についても、取締役会や経営会議で資本コストを意識した議論を徹底し、事業ポートフォリオの転換に向けた経営判断の質を高めます。こうした仕組みを通じて、施策を着実に業績へ結びつけ、中計目標の達成を確実なものにしていきます。

## 資本効率の向上 ～規模から質へ～

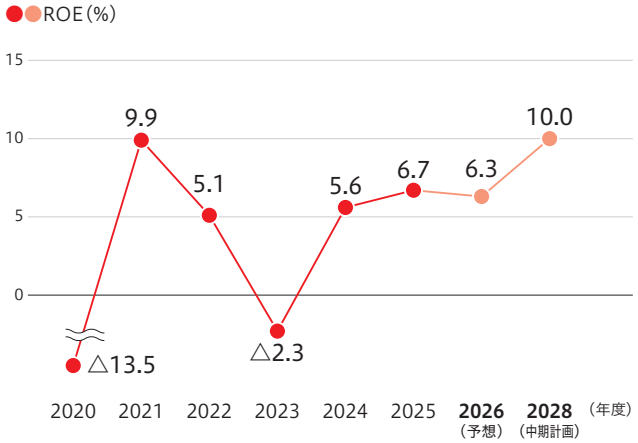
ROEの目標は前中計の「8%以上」から「10%以上」に引き上げました。金利上昇局面で、株主の皆さまから求められる期待リターン（株主資本コスト）も引き上がっていると認識しています。資本市場からの期待に真摯に応えるため、ROE10%は単なる目標ではなく、最低限達成すべき水準だと考えています。

その実現には、収益力の強化に加えて、資本効率向上の観点も欠かせません。私は社内の会議等などで「額（規模）だけでなく、率（質）を意識しよう」と話しています。本業の成果である営業利益が重要なのは言うまでもありません。しかし、規模だけを追い求めることが、経営のあるべき姿ではありません。

これまでを振り返ると、積極的な投資によって事業を拡大し、現在の収益を支えるまでに成長した事業がある一方で、当初描いていた採算を実現できず苦戦している事業もあります。前中計で撤退したドイツばね拠点や、本年3月に売却を決定したメキシコ子会社もその一つです。

成長に向けて戦略事業に投資する際には、適切な投資判断が何より重要です。「どれだけ多く売るか」だけではなく、「投下した資本に対していかに効率よく利益を生み出すか」を考える必要があります。その判断を支える指標がROICです。ROICを軸とした経営をさらに深め、事業ポートフォリオの見直しや投資判断に活用することで、資本効率の向上を全社一丸となって進めていきます。

**（図2）ROEの推移**




## 企業の成長ドライバーとなる人的資本の強化

新中計の目標を達成するには、企業の成長を支え、推進する人的資本の強化が欠かせません。企業の成長は、人なしには実現できないからです。

前中計では過去最高水準の賃金改善に加え、エンゲージメントサーベイを通じた社員の意識や職場の課題の把握と、改善施策の推進に取り組んできました。「健康経営優良法人」等の外部からの評価も得ています。一方で、成長事業へ人材をシフトしていくという人的資本戦略の面では、まだ道半ばです。事業の枠を越えて人材が活躍できるよう、配置や育成の仕組みを整える必要があります。

重要なのは、単に人材をある事業部から別の事業部へ異動させることではありません。部門間の連携を強め、一人ひとりが培ってきた知識や経験を、組織全体の力に変えていくことです。新たな業務に必要な知識やノウハウを身につけるだけでなく、異なる部門の人々と協働し、環境が変わっても力を発揮できる「どこに行っても活躍できるような人材」を育てていきます。こうした取り組みによって、成長事業に必要な力を結集し、事業の成長と収益力の向上につなげていきます。

また、社員一人ひとりが仕事にやりがいを持ち、主体的に活躍しながら成長できる職場をつくることも重要です。そのためには、経営や人事部門だけが施策を考えるだけではなく、社員一人ひとりが会社の課題を自分事として捉え、「もっと良い会社にしていきたい」と声を上げ、その声を組織の変化につなげていくことが欠かせません。

就任以来継続的に実施している「タウンホールミーティング」では、各事業所を訪問して現場の社員と直接対話して生の声を聴いています。開始当初に比べ、社員一人ひと

# トップメッセージ





タウンホールミーティングの出席者と共に
（前列中央が山口社長）

りが「どうすればもっと良い会社になるか」を考え、私と意見を交わす場になってきました。また、2023年度から実施しているエンゲージメントサーベイは、回答率が非常に高いのが当社の特徴です。スコア自体はまだまだ満足できる水準ではなく、継続的な改善が必要ですが、社員一人ひとりが声を上げ、「三菱製鋼を良い会社にしたい」という風土が醸成されてきていることは、良い傾向だと実感しています。こうした声を職場や組織の改善に生かし、一人ひとりの力を事業の成長につなげることで、持続的な企業価値の向上を実現することが、私の使命だと考えています。

## 「パーパス」の策定で想いを一つに

こうした中、当社グループは新たに、社会における自社の存在意義を示す「パーパス」を定め、新中期経営計画とともに5月に発表しました。「想いをカタチにする力で 挑み未来（あす）を 支えつづける」というパーパスの言葉には、事業の発展とともに社会への貢献を果たしていく私たちの意思が込められています。

私は、パーパスを経営陣と社員が思いを一つにするための「共通の拠りどころ」だと考えています。「当社は何のために存在するのか」「私たちは何のために働くのか」。こうした問いについて、パーパスを起点に対話を重ねることが大切です。その中で一人ひとりが自分の仕事の意義に気付き、納得感とやりがいを持って力を発揮することが、組織の力を高めると考えています。

今回作成したパーパスは、トップダウンで決めたものではありません。アンケートやグループディスカッションを通じて、国内外のグループ社員約4,000名の全員参加で策定しました（▶詳細はP.55 特集「三菱製鋼グループのパーパス」をご覧ください）。

私自身も策定に関わりましたが、その過程で対話を重ねることの大切さを実感しました。社員同士がディスカッションを通じて、今まで知らなかった他の事業部の業務に関心を持ったり、横のつながりが生まれたりする様子を目の当たりにし、縦割りの組織を超えて互いに協力し合う機運が高まっていると感じました。また、国内だけでなく海外拠点のローカルスタッフも含め、国や文化の違いを越えて「当社の存在意義」という共通のテーマについて考え、意見やアイデアを出し合ったことも貴重な機会でした。海外子会社を訪れた際、現地のスタッフが熱意をもってパーパスの

# トップメッセージ

議論をしていた姿は、今も印象に残っています。

この策定に参加した人々の間に生まれたつながりが、グループ全体へと広がり、組織力を高めていくことが、この取り組みの成果だと考えています。パーパスは作って終わりではありません。社員一人ひとりに浸透させ、日々の仕事や組織の活動に根付かせることが重要です。その推進役として、専任担当者を1名任命し、経営企画部に配属しました。一つの部門の取り組みにとどめず、グループ全体のつながりを育む活動として進めていきます。部門や地域を越えて協力し合う組織の力を高め、一人ひとりの力を、事業を通じた社会への貢献に結び付けることで、持続的な企業価値の向上を目指します。

ものづくりのプライド、技術と社会をつなぐ想い、挑戦する文化など、三菱製鋼らしさとは何かをみんなで考えて作り上げたパーパスを胸に、私たちは「ありたい企業像」を実現し、社会に貢献し続けます。

## 企業価値の向上に向けて

前中計は目標未達という厳しい結果になりました。しかし、戦略事業の収益化をはじめ、将来に向けた施策は着実に進んでいます。パーパスという「共通の拠りどころ」を得て、経営陣と社員が想いを一つにし、困難に向き合うための基盤も整いつつあります。

PBRが1倍未満という状況が示すように、市場の皆さまの期待に応えられていないことについて、経営トップとして強い責任を感じています。重要なのは、新中計で示した目標を掲げるだけで終わらせず、着実に結果を出していくことです。そして、着実な進捗と、将来に向けた成長ストーリーのアップデートを、本報告書や日頃のIR活動を通して、ステークホルダーの皆さまにお伝えしていきます。

投資家の皆さまから頂いたご意見やご示唆は、IR部門を通じて社内で共有しています。また近年では、取締役会や経営会議において、株価やPBRについて議論する機会を増やしてきました。今後も収益力と資本効率の向上に取り組むとともに、投資家の皆さまとの対話を重ね、当社の成長に対する信頼を高めていきます。PBR1倍は到達点ではなく、まず超えるべき水準だと考えています。早期に1倍を超え、その先も持続的な企業価値の向上を目指します。

私は営業出身ということもあり、昔からお客さまの声に耳を傾けることを大切にしてきました。当社が120年以上にわたって事業を続けてこられたのは、時代の変化に対応しながら、お客さまの声により真摯に応えようと、技術やノウハウを磨いてきたからです。それが当社の成長の原動力だと考えています。

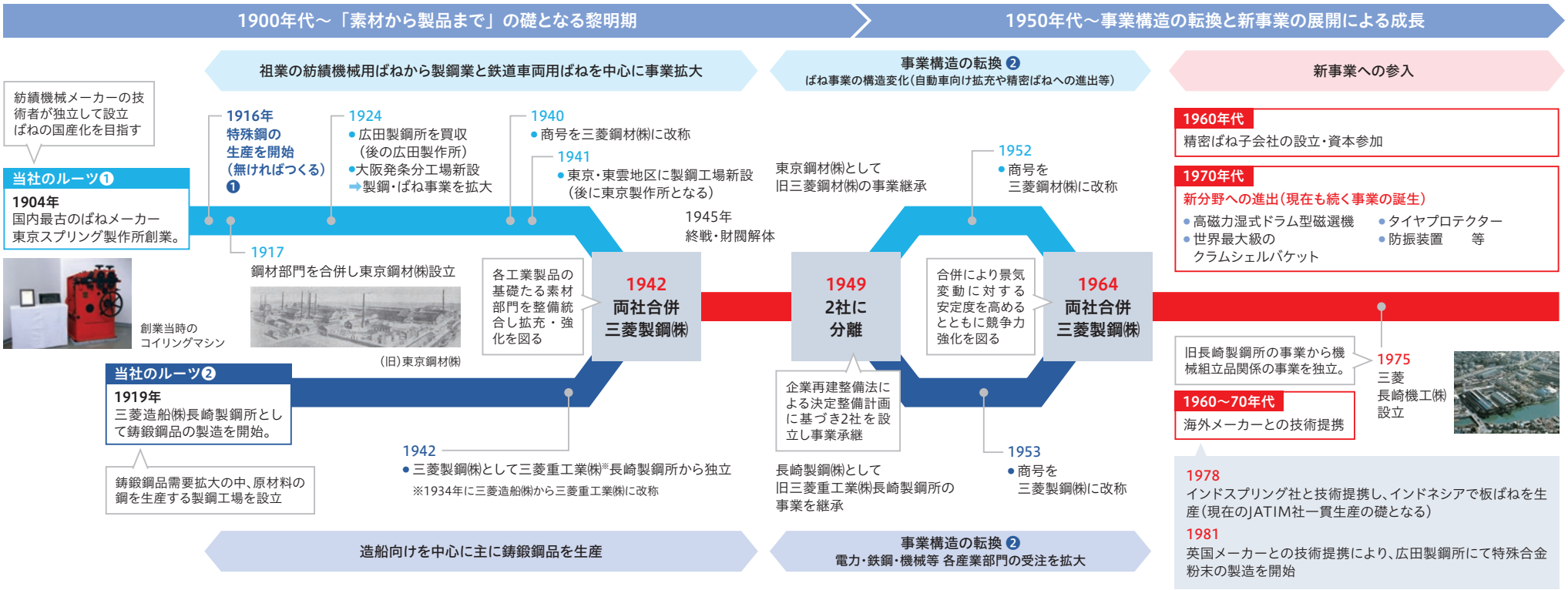
社員や、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの関係も同じです。対話を重ね、さまざまな意見を頂きながら、その内容を経営に反映すべく努めていくことで、ともに企業価値向上を目指していきたいと考えています。引き続き双方向のコミュニケーションを充実させ、皆さまから頂いた声を経営に生かしてまいります。

これからの三菱製鋼グループが拓いていく豊かな未来に向けて、引き続き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。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。




## ❶ 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

## ❷ 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、自動車用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。

鋳鍛鋼品部門でも、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中の一つがきっかけでした。

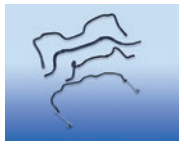

自動車用巻ばね


特殊合金粉末

# 三菱製鋼グループの軌跡

## 1980年代～海外への進出と国内事業再編

**1980年代**
自動車用
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で
国内シェア1位を誇る


MSM(THAILAND)CO.,LTD.


MSMPhilippinesMfg.Inc.

**1986**
- 精密部品の一層の強化を図るべく、関係会社を統合し
プレシジョンスプリング㈱設立（2005年に吸収合併）

**1994**
- タイに合弁会社を設立
（のちのMSM(THAILAND)CO., LTD.）

**1995**
- フィリピンに精密部品の
生産販売拠点を設立
（のちのMSM Philippines Mfg.Inc.）

## 2000年代～海外展開の加速

**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）❸**

**2006** 中国に寧波菱鋼弾簧有限公司設立
**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.DE C.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）


寧波菱鋼弾簧有限公司


MSM SPRING INDIA PVT.LTD.

**2016**
- 千葉製作所構内に
技術開発センターを新設



## 2020年代～持続的な成長へ

**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

**2025**
- 5S社新工場設立
（自動車用ばねの
生産能力増強）

---

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）❸**

**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、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㈱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㈱
(北海道室蘭市)

**海外展開（特殊鋼鋼材事業の海外進出）❸**

**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

---

### ❸ 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て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。

### 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「精密部品」「海外鋼材」「商用車・車両用ばね」「安全保障・エネルギー関連」「特殊合金粉末」「洋上風力関連」の6つ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。

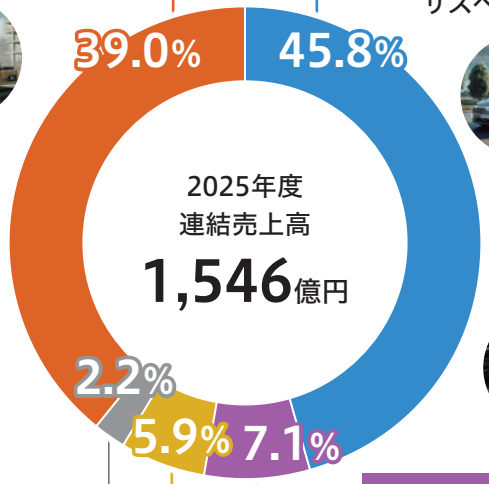

商用車向けを中心に納入している板ばねは車両向けとして創業初期から生産


洋上風力関連製品に対応する三菱長崎機工㈱の大型加工設備

# 三菱製鋼グループの全体像

当社は、「三菱製鋼」という名のとおり特殊鋼を製造する会社であると同時に、素材を自社で加工し、製品である「ばね」まで一貫生産する点が大きな特徴です。
さらに近年ではこうした強みを活かし、新興国の旺盛な需要の捕捉や、多様化するニーズへの対応（精密部品・特殊合金粉末等）、
さらに政府が重点分野に掲げるエネルギーや防衛関連等の成長分野にも事業を拡大しています。

▶各事業の詳細は、P.35～38をご覧ください。




## 特殊鋼鋼材事業



太径鋼材
国内シェア
No.1

建設機械に使われる特殊鋼



産業機械・
工作機械に
使われる特殊鋼





戦略事業 海外鋼材



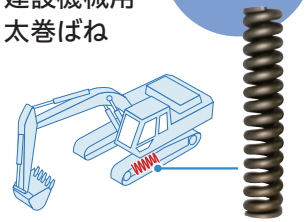
## ばね事業

世界シェア
No.1

自動車の
乗り心地を支える
サスペンションばね



建設機械用
太巻ばね



戦略事業
商用車・
車両用ばね



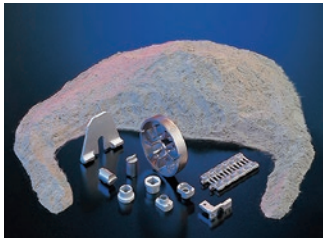
戦略事業
精密部品

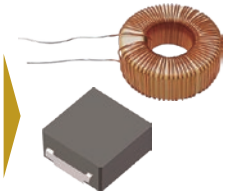


## その他の事業（流通・サービス業等）

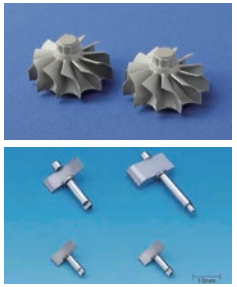
## 素形材事業

戦略事業 特殊合金粉末





（製品適用例）
電子制御部品のインダクタ



精密鋳造品
（ターボチャージャー用
タービンホイール・
ベーン等）

## 機器装置事業



大型鍛圧機械

戦略事業
エネルギー関連



洋上風力関連部品



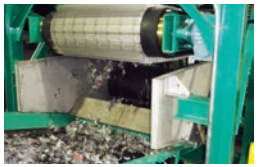
ガスタービン用
圧縮・燃焼シリンダー

戦略事業
安全保障
関連



防護装備品

環境関連



金属分別用
リサイクル設備
（磁力選別機）

# 価値創造プロセス　～想いをカタチにする力で 挑み 未来(あす)を 支えつづける～

## インプット

### 財務資本 P.26
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.46
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.19
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.57
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.83
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.92
長年の操業で積み重ねた
信頼関係をさらに強固に

## 当社のビジネスモデル P.17



**開発・設計する力**
培った技術で
価値を生み出す
人的
知的

お客さまと共に
挑戦する
ONE TEAM
エンジニアリング

**協創する力**
社会に応える
価値を届ける
人的
社会・関係







創業当時から続く
「素材から製品までの一貫生産」
素材 × 加工

開発設計×
モノづくりの
高度な融合

**モノづくりの力**
卓越した技術で
価値を
カタチづくる
人的
製造
自然



120年の信頼が
支える
高品質な商品

### 経営基盤

| マテリアリティ② | マテリアリティ③ | マテリアリティ④ |
|---|---|---|
| 環境に配慮したモノづくり<br>持続可能な<br>ビジネスモデルを実現 | 人的資本経営の推進<br>ビジネスモデルを加速させる<br>成長ドライバー | ガバナンスの強化<br>ビジネスモデルを<br>支える基盤 |

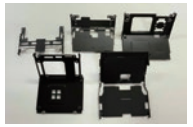
## アウトプット

### 基盤事業


国内鋼材


自動車用ばね・スタビライザ

### 戦略事業


精密部品


海外鋼材


商用車・車両用ばね


安全保障・エネルギー関連


特殊合金粉末


洋上風力関連

### 価値創造
**マテリアリティ①　社会課題の解決に寄与する製品の提供**

| 持続可能な<br>地球環境への貢献 | 安全で快適な<br>モビリティ社会の実現 | 暮らしやすい<br>社会の実現 |
|---|---|---|

企業価値の向上　社会価値の創出

## アウトカム

### 持続可能な社会の実現



# マテリアリティ（重要課題）

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マテリアリティ（重要課題）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、「当社グループにとっての重要度」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が高いことから
当社グループの企業価値向上に不可欠だと考えられる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。
なお、今年度では、特定したマテリアリティを新たに「価値創造の課題」と「経営基盤の課題」に分類し、当社グループの企業活動における各課題の位置付けを明確化しました。
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

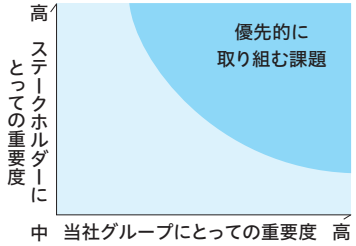
2019年度に、以下のプロセスで当社グループのマテリアリティを特定し、以降も社内外の状況の変化を踏まえ、毎年その重要性に変更がないかを確認しています。

### 課題の抽出

SDGs17の目標/169のターゲットや各種ガイドライン、ESG評価項目の内容、世間の動向や当社グループの状況、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、課題を抽出

### 優先順位付け

抽出した課題に対し、「当社グループにとっての重要度」と「ステークホルダーにとっての重要度」を基準に優先順位付けを実施




### 課題の特定（経営の承認）

優先順位に基づいてマテリアリティの特定を行い、サステナビリティ委員会（初回特定当時は経営会議）でも議論した上で、取締役会の承認を受け、マテリアリティとして外部にも開示

## 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

## 選定したマテリアリティとその理由（詳細次ページ）

| マテリアリティ | 選定理由 |
|---|---|
| ①社会課題の解決に寄与する製品の提供 | 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。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。 |
| ②環境に配慮したモノづくり | 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「グリーン製品」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。 |
| ③人的資本経営の推進 | 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。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。 |
| ④ガバナンスの強化 | 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。 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。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。 |

# マテリアリティ（重要課題）

## マテリアリティの取り組みとKPI

| | マテリアリティ | 主な取り組み | 中長期的なありたい姿・KPI | 2025年度実績と主な取り組み | 2026年度の取り組み・計画 | 関連するSDGs |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 価値創造 | ❶ 社会課題の解決に寄与する製品の提供 ▶P.21 | ●**戦略事業の育成・収益化**<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6つの事業を特に「戦略事業」と定めて育成を進める。▶詳細P.39 | 2030年度営業利益（戦略事業） | 営業利益（戦略事業） | | |
| | | | ●精密部品　23億円 | ●精密部品　28億円 | ●2025年度の一過性受注増の影響一巡 | |
| | | | ●海外鋼材　25億円 | ●海外鋼材　21億円 | ●物価高騰影響あるも、引き続き安定成長を継続 | |
| | | | ●商用車・車両用ばね　21億円 | ●商用車・車両用ばね　16億円 | ●収益改善と並行して第2の拠点設立を検討 | |
| | | | ●安全保障・エネルギー関連　7億円 | ●安全保障・エネルギー関連　4億円 | ●2027年3月～新工場稼働開始予定 | |
| | | | ●特殊合金粉末　6億円 | ●特殊合金粉末　2億円 | ●2026年度第4四半期～新鋼種量産開始予定 | |
| | | | ●洋上風力関連　3億円 | ●洋上風力関連　1億円 | ●2027年3月～新工場稼働開始予定 | |
| 経営基盤 | ❷ 環境に配慮したモノづくり ▶P.83 | ●生産時におけるGHG排出量の削減<br>●サプライチェーン全体でのGHG排出量削減促進<br>●資源の効率的利用と生産効率向上 | ●2050年カーボンニュートラル<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+2　242千t-$CO_2$e（基準年比38%削減）<br>Scope1+2+3 総排出量2,107千t-$CO_2$e<br>●CDP気候変動分野で「A-」、水分野で「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 | ●GHG排出量計画<br>Scope1+2　230千t-$CO_2$e<br>●TNFD開示の拡充（Assess（リスク・機会の評価）まで実施） | |
| | ❸ 人的資本経営の推進 ▶P.46 | ●人材への積極投資と、創出された企業価値の人材への拡大再投資 | ●最適な人材投資サイクルの実現 | ●人的資本ROI：△4%<br>●人的資本投資額：74億円 | ●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>●サーベイ結果を受けた改善の取り組みの継続（職場環境改善、ミドルマネジメント強化等）<br>●労働災害の防止（死亡災害0の継続）<br>●パーパスの浸透<br>●事業ポートフォリオ改革と連動した人的資本施策の検討 | |
| | | ●挑戦する個の育成 | ●エンゲージメントサーベイ「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） | | |
| | | ●会社と社員の相互信頼が向上する組織づくり | ●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>●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：5.0%<br>●労働災害件数：8件（うち死亡災害0件）<br>●パーパスの策定 | | |
| | | ●組織のパフォーマンスを最大化させる文化の醸成 | ●エンゲージメントサーベイ「上司の満足度」スコアの持続的な改善<br>●女性管理職比率：10%（2027年度）<br>●採用者に占める女性比率15%以上 | ●「上司の満足度」スコア：3.1（5段階評価）<br>●女性管理職比率：5.6%<br>●採用者に占める女性比率:16.2% | | |
| | ❹ ガバナンスの強化 ▶P.62 | ●コーポレート・ガバナンス体制の強化 ▶P.66 | ●効率的な経営判断と取締役会における中長期的で戦略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 | ●当社のあるべきガバナンス体制についての議論深化<br>●取締役会の事務局として「総務部ガバナンスグループ」を新設 | ●監査等委員会設置会社への移行<br>●サクセッションプラン（特にCEO）の議論深化 | |
| | | ●リスクマネジメント ▶P.77 | ●企業価値を毀損するリスクをグローバルで低減 | ●リスク統括部新設及び統合型リスクマネジメント（ERM）運用を開始 | ●ERMのリスク評価プロセスの運用確立 | |
| | | ●人権の尊重 ▶P.80 | ●重大な人権侵害事案の発生：0 | ●重大な人権侵害事案の発生：0件<br>●お取引先さま等が利用可能な人権に関する相談窓口をウェブサイトに開設 | ●人権デューディリジェンスの実施<br>●説明会開催等による人権相談窓口・サステナブル調達ガイドラインの浸透 | |
| | | ●コンプライアンス遵守 ▶P.81 | ●重大な法令違反件数：0 | ●重大な法令違反件数：0件<br>●内部通報件数：19件 | ●コンプライアンス個人面談の継続<br>●テーマ別教育（ハラスメント等）の実施と効果測定 | |

# 三菱製鋼のビジネスモデル

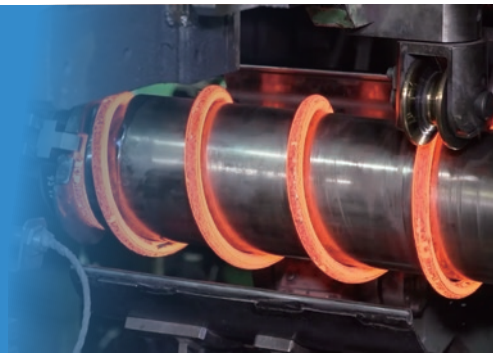
## 「素材」となる特殊鋼から「製品」のばねまでを一貫生産



素材となる
特殊鋼を生産

×

ばね製品に加工



### 「素材から製品まで」のルーツ

当社のルーツは、1904年創業の日本最古のばねメーカー「東京スプリング製作所」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、第一次世界大戦時下で入手が次第に困難となった中、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。



昭和初期のばね製造風景

こうした先人たちのチャレンジ精神が、三菱製鋼の事業の原動力であり、「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のルーツです。このノウハウは、現代にまで当社の強みとして引き継がれています。

### 一貫生産でニーズに応える

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となり、お客さまの多様なニーズに応えることが可能です。

**■一貫生産の一例**

燃費向上やEV化による車体重量増から高まる自動車部品の軽量化ニーズ。これに対し、素材のノウハウを生かした独自のアプローチで軽量化と耐久性能向上の両立を実現しています。

また、自社内に材料の研究設備やノウハウを保有していることでスピーディかつ丁寧に、お客さまのニーズに対応することが可能です。

### 軽量化と耐久性能向上の両立を実現

自動車用の巻ばね




| | |
|---|---|
| 線径 | 13.7㎜ |
| 巻数 | 7.96巻 |
| 重量 | 3.03kg |

| | |
|---|---|
| 線径 | 12.4㎜ |
| 巻数 | 5.89巻 |
| 重量 | 1.78kg |

# 三菱製鋼のビジネスモデル



## 開発・設計する力

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。

▶当社の研究開発の詳細については、P.57をご覧ください。

## 一貫生産を支える「素材」・「加工」の技術

当社は、長年の製品開発を通じて磨いてきた「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。

ニーズが高まる自動車用ばねの軽量化に対しても、当社は「素材」と「加工」両面からのアプローチにより、求められる特性・品質を実現しながら、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。



当社の研究開発拠点：技術開発センター

**素材技術** × **加工技術**

**双方の技術を保有することにより、**
**製品の特性・品質に対し、素材・加工の両面からのアプローチが可能**

## 「溶解インフラ」を活用した一気通貫の製品開発

当社は、自社内に「溶解インフラ」（材料の開発・量産に必要な溶解設備）を保有しています。これらを活用することで、ばねや金属粉末といった製品の開発・生産において、特殊鋼の材料開発から、製品設計・製造までをすべて自社内において一気通貫で手がけることが可能です。



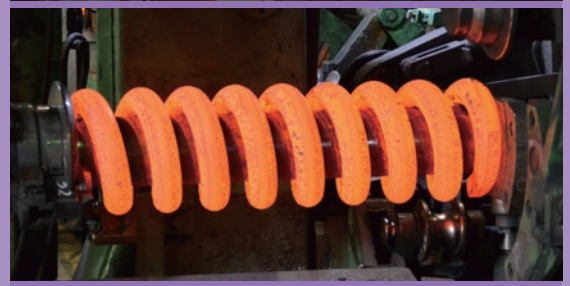
VIM装置（真空誘導溶解炉）

千葉製作所内にあるVIM装置（真空誘導溶解炉）では、これまで蓄積してきた溶解ノウハウをベースに、多様な成分パターンを迅速に小ロットから試作可能。さらに試作後は、技術開発センター内で材料評価まで実施。隣接するばね工場で、ばね製品までの加工が実施可能です。

これらにより、軽量化を含む製品の高性能化を高いレベルで実現させるとともに、材料開発から製品評価までの開発期間短縮を実現し、お客さまのニーズに応える競争力の高い高品質な製品を提供しています。

# 三菱製鋼のビジネスモデル





## モノづくりの力

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。

## 「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・ノウハウを保有するとともに、ばね等の製品加工の設備・ノウハウを保有しています。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・加工の両面から対応可能な設備と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。

### 主な事例

- 三菱製鋼室蘭特殊鋼㈱で生産した特殊鋼鋼材を、千葉製作所で建設機械用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、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、一時的に当社グループの三菱製鋼室蘭特殊鋼㈱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㈱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。

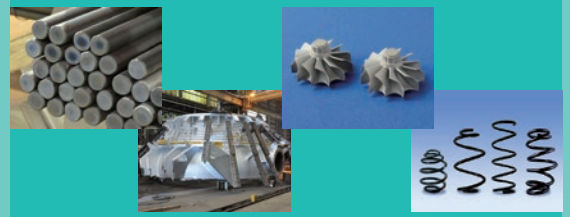
- 太径サイズの特殊鋼鋼材は国内シェアNo.1
- 人間の背の高さほどある建設機械用太巻ばねは世界シェアNo.1
- 機器装置事業を担う三菱長崎機工㈱では、世界最大級の大型機械の製作実績を誇る鍛造プレス・マニプレーターや、世界最大重量の浚渫作業用バケット等も製作
- より多くの電力の供給を可能とするために、設備の大型化が進む洋上風力関連分野で存在感を発揮



厚板の曲げ加工が可能な大型ベンディングロール

# 三菱製鋼のビジネスモデル





## 協創する力

素材から製品につながる多様な技術や知見を結集し、開発段階からお客さまと課題、ニーズを共有することにより価値創造を推進しています。

事業を取り巻く環境変化が大きい時代において、粘り強く変化に挑戦し実績を築いてきた素材技術と加工技術を融合することで、さらなる最適なソリューションを提案していきます。

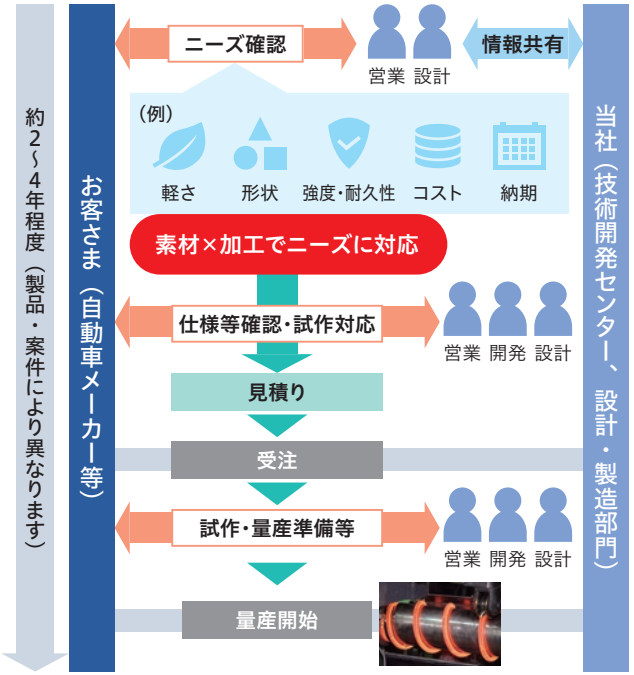
今後も、多様なステークホルダーとの対話を重ねながら、当社の「開発・設計する力」と「ものづくりの力」を結集し、お客さまの課題解決を通じて、持続可能な社会の実現のために挑戦、成長し価値を届け、社会を支える存在であり続けます。

## お客さまのニーズに一貫生産で応える

自動車用ばねに求められる性能や仕様は、搭載される車種によって異なります。当社は、受注前の段階から長い期間を掛けて、設計・開発（技術開発センター）部門も含めてお客さまと対話を重ね、多様なニーズを丁寧に捉え、素材×加工の技術で柔軟に対応しています。

こうしてお客さまと作り上げた最適な製品の供給を通じて、自動車の乗り心地や安全性といった社会価値を創出しています。さらに当社は、お客さまの多様で高度なニーズに応える中で、新たな技術を生み出しノウハウを習得してきました。これからも、お客さまと共に社会課題の解決と持続的な成長を実現してまいります。

### 自動車用ばね 受注～量産までの流れ（簡易フロー図）




## 営業企画部の設置

当社では、事業ごとに分かれている営業機能を統括する部門として「営業企画部」を設置しています。従来は企画部門の一つという位置付けでしたが、2025年より営業統括機能の強化により、市場予測やお客さまのニーズ把握機能等を高め、急速に変化する事業環境へのレジリエンスを高めることを目的に営業本部に移管を行いました。

顧客ニーズや市場の視点を起点に、営業本部内の各営業部門と協調・連携しながら、基盤事業の強化と戦略事業の育成に取り組むとともに、部門横断での連携やプロジェクトマネジメントを通じて、営業の力を全社の成果へとつなげ、企業価値向上を図っています。

### お客さまからの表彰事例

**ゼネラルモーターズ殿より「GMサプライヤー品質優秀賞」を受賞**



同賞は、全世界の約18,000社に及ぶGMサプライヤーのうち、5～10%の企業にのみ贈られる名誉ある賞です。今回の受賞は、「納期遵守率100%の達成」「契約上の生産計画の完全な遵守」、そして「業務全体を通じた欠陥ゼロ」という厳格な基準を満たしたことが評価されました。

# 社会課題の解決に寄与する製品の提供

特殊鋼鋼材事業　ばね事業　素形材事業　機器装置事業

## 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

- 洋上風力関連製品　戦略事業



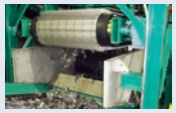
風車の胴体部
機器装置事業

- 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

### 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

### お客さまの生産工程における $CO_2$ 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

### 製鋼スラグで海を再生


磯焼けした海　スラグ　豊かな海

### 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、すべての電力の $CO_2$ 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

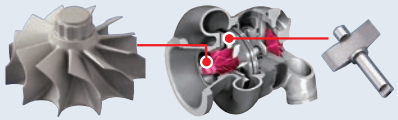
## 安全で快適なモビリティ社会の実現

### 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　戦略事業
鉄道車両用ばね　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

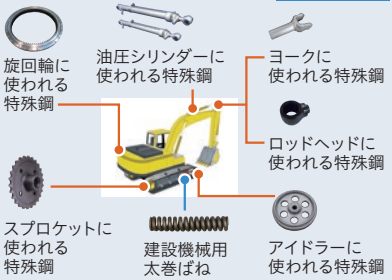


## 暮らしやすい社会の実現

### 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
ロッドヘッドに使われる特殊鋼
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

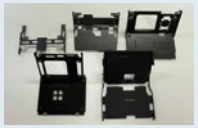
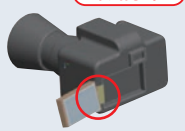

鍛圧機械　機器装置事業


リングローリングミル　機器装置事業


産業・工作機械用特殊鋼　特殊鋼鋼材事業

### 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　戦略事業


防護装備品　機器装置事業

- エネルギー分野　戦略事業


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

※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。

# 三菱製鋼の6つの資本

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。

## 財務資本 P.26



### 企業価値の創出

収益力の強化と資本効率の向上でキャッシュを創出し、資本への再投資を行うことで、持続的成長を実現します。

**保有資本（2025年度実績）**

- ROE 6.7%
- 総資産 1,415億円
- 営業CF 101億円
- 自己資本比率 34.4%

**資本強化に向けた取り組み**

- 事業ポートフォリオの最適化
- ROIC経営の推進と浸透
- 株主資本コストの引き下げ
- 成長投資と株主還元強化、財務体質改善のバランスを重視したキャッシュ・アロケーション

**ありたい姿**

- 資本コストを上回る収益の創出
  （2028年度目標）ROE：10%以上、ROIC：6.5%以上
- 適切な株主還元（DOE3.5%）
- 財務健全化
  （2030年度目標）自己資本比率：40%

## 人的資本 P.46



### 企業価値の創出

事業活動の源であり、成長のドライバーである「人」への投資を積極的に推進し、生産性向上やイノベーション創出を促進します。

**保有資本（2025年度実績）**

- 連結従業員数 3,864人（女性比率24.1%）
- エンゲージメント・サーベイスコア
  2023年度比5.0%改善

**資本強化に向けた取り組み**

- 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
- 戦略事業育成に向けた人材ポートフォリオの最適化

**ありたい姿**

- エンゲージメントサーベイスコアの持続的な改善
- イノベーションの創出
- 組織パフォーマンスの最大化（生産性の向上）
- 人材配置最適化による戦略事業育成の加速

## 製造資本 P.19



### 企業価値の創出

長年培った「素材から製品までの一貫生産」による独自のモノづくり力と高い品質で、競争力を発揮します。

**保有資本**

- 生産拠点数　国内4拠点・海外8拠点
- 素材から製品までの一貫生産設備
- 大型製品が生産・加工可能な設備

**資本強化に向けた取り組み**

- 設備投資（2025年度実績：48億円）
- 工場DXの推進

**ありたい姿**

- 生産能力・効率向上による競争力の強化
- 品質向上によるお客さま満足度の向上
- 生産効率改善による環境負荷低減

# 三菱製鋼の6つの資本

## 知的資本 P.57

### 企業価値の創出

「素材」と「加工」をコアとする高い技術力と新たな発想を融合してイノベーションを創出し、お客さまのニーズを「カタチにする」ことで、社会に価値を創出します。

**保有資本**

- 「素材」と「加工」のコア技術
- 新規事業創出に向けた公募型研修
  （25年度応募アイデア：24件）
- 知的財産（特許出願件数 前年度比2倍増）

**資本強化に向けた取り組み**

- 研究開発投資（2025年度実績：16億円）
- 開発DXの推進
- 外部機関との連携（産学連携等）
- 知財活動の強化
- 新規事業アイデアの創出と事業化

**ありたい姿**

- 付加価値の創出による戦略事業の収益力向上
- 新規事業の創出
- ブランド価値の向上

## 自然資本 P.83

### 企業価値の創出

モノづくりにおける環境負荷低減で持続可能なビジネスモデルを構築するとともに、環境課題の解決に寄与する製品の提供で、企業価値向上に貢献します。

**保有資本**

- 原材料投入量 289千t（2025年度）
  （鉄鉱石・原料炭を原料とする鉄源溶銑等）
- 全エネルギー消費量 1,251GWh（2025年度 連結）
- 取水量 3,962千㎥（2025年度 連結）

**資本強化に向けた取り組み**

- 自然資本への依存度軽減
- 負のアウトプット最小化（GHG排出量削減等）
- 社会の環境負荷低減に資する製品・サービスの開発・提供による機会の獲得

**ありたい姿**

- 持続可能なビジネスモデルの構築
- 2050年カーボンニュートラルの実現
- 環境関連機会の獲得とリスクの低減

## 社会・関係資本 P.92

### 企業価値の創出

長年積み重ねた強固な信頼関係を基盤とするビジネスモデルを強みとしつつ、ステークホルダーとの対話で価値を協創し、持続的な成長を実現します。

**保有資本**

- 長期安定した顧客基盤
- 国内外・多業種に及ぶサプライチェーン
- 株主・投資家との対話 49件（2025年度）
- 地域社会、学術・研究機関、業界団体　他

**資本強化に向けた取り組み**

- お客さまと社会のニーズに応える提案と課題解決
- サプライチェーン強化
- 株主・投資家との積極的・建設的な対話
- 情報開示の強化による情報格差縮小
- 地域貢献・交流活動　等

**ありたい姿**

- お客さまとの関係強化
- 持続可能なサプライチェーン構築
- 資本コストの低下と適正株価の形成
- 建設的な対話とフィードバックによる持続的成長

# 中期経営計画

## 前中計の振り返りと2030年のありたい姿に向けて

2023～2025年度を対象とした前中期経営計画は、国内鋼材事業の低迷や一過性の要因により、最終年度の目標は大きく未達となりました。一方で、戦略事業の育成や事業ポートフォリオの最適化といった各施策は着実に進捗しています。今年度から始まる「2026中期経営計画」では、2030年のありたい姿に向けた実現可能性を高める3年間の計画として、前中計で準備を進めた事業の収益化等により利益構成を転換し、2030年に向けた持続的成長を実現します。

### 2023中期経営計画(2023～2025年度)

**基本方針** ❶ 稼ぐ力の強化 ❷ 戦略事業の育成 ❸ 人材への投資 ❹ サステナビリティ経営

財務目標と実績

| | 2022実績 | 2025中計計画 | 2025実績 | 計画比 |
|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 1,705億円 | 1,850億円 | 1,546億円 | × |
| 営業利益 | 55億円 | 110億円 | 48億円 | × |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 22億円 | 50億円 | 31億円 | × |
| ROE | 5.1% | 8%以上 | 6.7% | △ |
| ROIC | 3.4% | 6.5% | 3.5% | × |
| 営業利益率 | 3.3% | 6.0% | 3.1% | × |
| 有利子負債 | 649億円 | 516億円 | 434億円 | ○ |
| ネットD/Eレシオ | 0.8倍 | 0.6倍 | 0.5倍 | ○ |
| 自己資本比率 | 28% | 35% | 34% | △ |
| PBR | 0.4倍 | 1.0倍 | 0.5倍 | × |
| 配当性向 | 35% | 30% | 40% | ○ |

**成果と課題**

- **国内鋼材事業の低迷**に加え、**最終年度に発生した高炉トラブルを主因に**、売上高、営業利益共に2025中計目標を大きく下回った
- ROEは6.7%まで改善した一方、ROICは3.5%にとどまり、**資本効率の改善は課題として残る**
- 一方、国内鋼材以外は概ね計画水準で進捗し、**戦略事業の育成と事業ポートフォリオ見直しは前進**
- 欧州・メキシコ拠点撤退を含むばね事業の構造改革の進捗や、一部戦略事業の収益貢献など、**収益構造転換に向けた施策は着実に進展**
- ROIC・CCCを意識した資産圧縮を進め、**有利子負債の削減など財務体質改善も進捗**
- 人的資本経営の高度化はなお道半ばであり、**PBR1倍の達成にも大きな課題が残る**

### 2026中期経営計画(2026～2028年度)

**財務目標**

営業利益
**110億円**

ROIC
**6.5%以上**

ROE
**10%以上**

- 利益構成の転換で、前中計目標に再チャレンジ
- 前中計で準備を進めた戦略事業を収益化
- 成長ドライバーとなる人的資本強化やDXを推進

▶詳細は次ページをご覧ください。

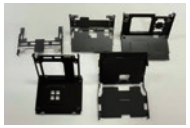
### 2030年のありたい姿

**基盤事業**
**稼ぐ力を強化してキャッシュを創出**


国内鋼材


自動車用ばね・スタビライザ

**戦略事業**
**稼いだキャッシュを成長が期待できる戦略事業に積極投資**


精密部品


海外鋼材


商用車・車両用ばね


安全保障・エネルギー関連


特殊合金粉末


洋上風力関連

# 中期経営計画

## 2026中期経営計画（2026～2028年度）

**主要KPI（2028年度目標）**

| 営業利益 | ROIC | ROE |
|---|---|---|
| 110億円 | 6.5%以上 | 10%以上 |

- 営業利益110億円は、国内鋼材に過度に依存することなく、戦略事業・高付加価値領域の比率を高めることで、利益の質を転換して実現を目指す
- 基盤事業は収益力とキャッシュ創出力を再建し、戦略事業では勝てる領域に経営資源を集中する
- ROICを軸に資産効率を高めるとともに、ROE向上を通じて資本効率と市場評価の改善につなげる
- その実現の鍵は、設備投資や構造改革に加え、人の成長を成長ドライバーとする人的資本投資の強化
- DX・提携・M&Aを活用し、基盤事業・戦略事業の施策を全社横断で補完することで、品質・立上げ力・開発スピード・安定供給を飛躍的に強化する
- パーパスの言語化と浸透を共有基盤とし、社員と経営陣が想いを一つにして挑戦を続ける組織実行力を強化する

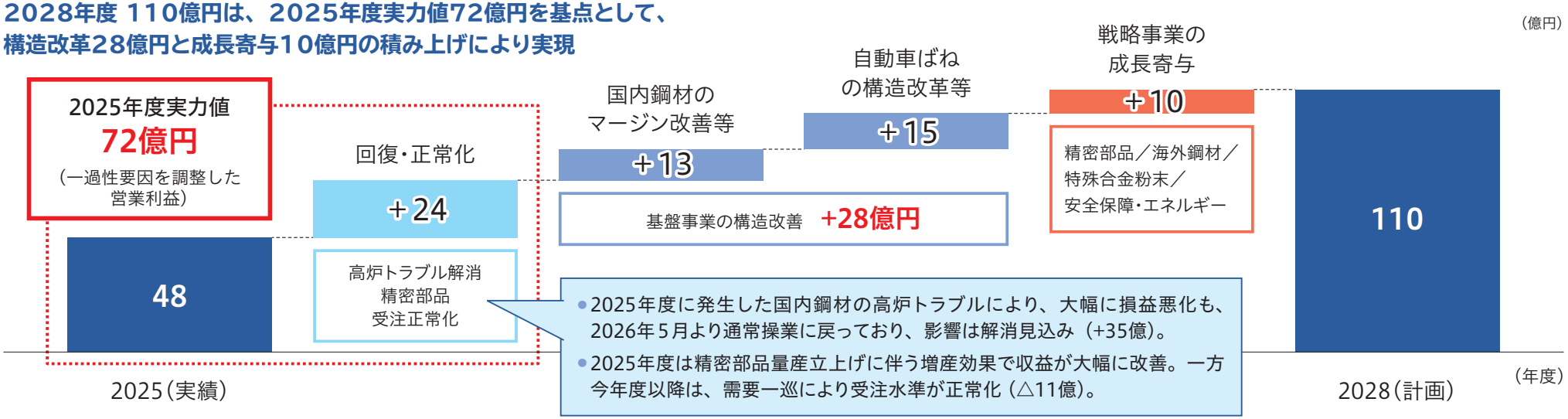
### 財務目標

| | 2025実績 | 2028計画 |
|---|---|---|
| 売上高 | 1,546億円 | 1,780億円 |
| **営業利益** | **48億円** | **110億円** |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 31億円 | 65億円 |
| **ROE** | **6.7%** | **10%以上** |
| **ROIC** | **3.5%** | **6.5%以上** |
| 営業利益率 | 3.1% | 6.2% |
| 有利子負債 | 434億円 | 408億円 |
| ネットD/Eレシオ | 0.5倍 | 0.4倍 |
| 自己資本比率 | 34% | 38% |
| PBR | 0.5倍 | 1倍以上 |
| 配当性向 | 40% | 29% |
| DOE | 2.8% | 3.5% |

「2026中期経営計画」の詳細は、
当社ウェブサイトをご覧ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/5632/tdnet/2806579/00.pdf

### 営業利益成長イメージ

**2028年度 110億円は、2025年度実力値72億円を基点として、構造改革28億円と成長寄与10億円の積み上げにより実現**




- 2025年度に発生した国内鋼材の高炉トラブルにより、大幅に損益悪化も、2026年5月より通常操業に戻っており、影響は解消見込み（+35億）。
- 2025年度は精密部品量産立上げに伴う増産効果で収益が大幅に改善。一方今年度以降は、需要一巡により受注水準が正常化（△11億）。

# 財務戦略 ―CFOメッセージ―

## 錆びついた内部プロセスのアップデートに取り組むも道半ば 事業ポートフォリオ転換のモメンタムを創り出し、結果を出す

代表取締役常務執行役員 CFO 青池 慶介



「2023中期経営計画」の最終年度に当たる2025年度は、国内鋼材需要の低迷に高炉トラブルが重なり、目標未達に終わりました。かつて強みであった国内鋼材の一貫生産体制も事業継続性という観点でリスクが顕在化し、自動車ばね事業の収益性にも課題が残りました。過去の海外投資判断やその後のモニタリングの甘さに加え、市場とビジネスモデルとの乖離を十分修正できなかった点を特に反省しています。これらの背景には、社内の古典的な内部プロセスや、そこから形創られてきたであろう上位下達とも言える価値観が、刻々と変化する世界への対応を難しくしている現実があると感じています。

加えて、依然としてPBRが1倍を下回り続ける中、2026年10月のTOPIXの見直しでは、浮動株時価総額が基準を満たさず移行措置銘柄※1に指定され、ステークホルダーの皆さまにさらなる不安を与えてしまう結果となりました。中計目標に届かず、市場からの評価も回復できない現状に、強い危機感を抱いています。

今年度からスタートした「2026中期経営計画」では、2028年度の目標として営業利益110億円、ROE10%以上、ROIC6.5%以上を掲げています。この実現には、緻密な内部プロセス改革と、人材への積極投資、パーパスを「共通の拠りどころ」とした価値観の再形成に粘り強く取り組む必要があると考えています。気合と根性ではなく、これまでの反省を具体的な行動につなげ、5月に公表した新中計の結果を出すために、次の3点に注力しています。

### 内部プロセス起点の構造改革を継続する

外部のベストプラクティスを当社に合った形で採り入れ、組織分掌や決裁権限、投資管理、リスクマネジメント、人事制度といった内部プロセスのアップデートを通じて変化に対する適応力を備えた組織へ変革することで、持続的な企業価値向上を図るバックボーンとします。

### 収益構造の転換による成長とボラティリティ低減

基盤事業である自動車ばねの構造改革を2027年度中に完遂するとともに、戦略事業の収益化を進めます。ROICによる投資判断とモニタリングを強化し、結果を経営資源配分や施策の見直しに活かすことで、成長と収益ボラティリティの低減を図ります。

### 資本効率の向上とキャッシュ・アロケーションの最適化

構造改革等により、事業・拠点毎の資本効率を向上させ、CCC※2改善を通じたキャッシュ創出力を強化します。資金は安定供給のための投資や成長投資に振り向け、次いで株主還元や財務健全化等に配分することで、企業価値向上につなげていきます。

計画を「どのように（How to）」やり遂げるのか、という問いにこだわって内部プロセス起点の構造改革を並走させ、施策の実効性を高めます。これらをバックボーンとした中計達成への道筋と、その確からしさについて、2026年度の利益・資本効率・キャッシュに表れる成果を用いて説明していきます。

※1 TOPIX見直しと移行措置銘柄：
2026年10月に、株式会社東京証券取引所によるTOPIX（東証株価指数）の構成銘柄の見直しが行われました。当社は、浮動株時価総額累積比率の基準を満たさなかったため、構成比率が段階的に引き下げられる「移行措置銘柄」となりました。2027年10月の再評価時に基準を満たさない場合、2028年7月にTOPIXから除外されます。

※2 CCC：キャッシュ・コンバージョン・サイクル
仕入代金の支払から売上金の回収までに要する期間を示す指標。事業運営の効率性と資金回収力を表しており、一般に期間が短いほどキャッシュの回転が速く、資金効率が高いことを意味します。

# 財務戦略 ―CFOメッセージ―

## 2025年度の振り返りと2026年度の見通し

前中計の最終年度となった2025年度の営業利益は、目標110億円に対して48億円に留まりました。国内鋼材需要の低迷に高炉トラブルが重なったことが主な要因です。一方、国内鋼材以外の事業は概ね計画に沿って推移し、精密部品や海外鋼材など一部の戦略事業では収益への貢献が進みました。有利子負債の削減など、財務体質の改善も進展しています。

中計初年度となる2026年度は、前期比で増収増益を見込んでいます。精密部品では、前年度の量産立ち上げに伴う一時的な需要増の反動がある一方、室蘭の高炉は本年5月下旬から通常操業に復帰しており、トラブルによる損益影響は解消します。さらに、「稼ぐ力」を底上げすべく、トラブルの影響で出遅れていた国内鋼材のマージン改善を急ピッチで進めており、営業利益は前期比16億円増の64億円と見ています。

（億円）

| | 2025年度 | | | | 2026年度 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 実績 | 前期比 | 中計目標 | 計画比 | 予想 | 前期比 |
| 売上高 | 1,546 | △3.1% | 1,850 | △16.5% | 1,660 | 7.4% |
| 営業利益 | 48 | △27.0% | 110 | △56.5% | 64 | 33.6% |
| 経常利益 | 40 | △17.2% | — | — | 51 | 26.9% |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 31 | 29.3% | 50 | △38.9% | 31 | 1.5% |

## 営業利益110億円に向けた成長の道筋

ここからは、今中計の営業利益目標である110億円への道筋について、詳しくご説明します。2025年度実績の48億円からは、62億円の改善が必要です。前中計で達成できなかった目標だからこそ、改善の内訳と、その実現に向けた施策を明確にする必要があります。

先ほどお話ししたとおり、2025年度の営業利益実績48億円には、高炉トラブルという一過性の影響（△35億円）や、精密部品の量産立ち上げに伴う一時的な需要増効果（+11億円）が含まれていました。これらの影響を除いた72億円に対し、基盤事業の構造改革による+28億円と戦略事業の成長による+10億円で、110億円の達成を目指します（▶詳細P.25）。

今回の計画の大きなテーマは「利益構造」の転換です。営業利益目標110億円の達成のみならず、その後も安定して利益を創出し続けることが重要です。内部プロセス起点の構造改革をバックボーンに、自動車ばね事業の構造改革と戦略事業の収益化を進め、持続的でより分散が効いた利益構造への転換を図ります。

## 事業ポートフォリオの転換で持続的な成長へ

この目標達成に向け、当社では持続的成長に向けた事業ポートフォリオの転換により、収益性と資本効率の向上を図っています。「基盤事業の構造改革を進めてキャッシュを創出し、戦略事業への積極投資と収益化を進める」というのが基本的な考え方です。

### 基盤事業の役割「収益基盤の再建とキャッシュ創出」

国内鋼材では、高炉トラブルの影響で対応が遅れていたマージン改善を進めることで、量に依存しない収益構造への転換を図ります。また自動車ばね事業では、北米拠点の再建と不採算拠点の整理による構造改革を推し進めます。前中計では、ドイツ拠点からの撤退を行うとともに、3月にはメキシコ子会社の売却も決定しました。今中計では、採算悪化が続いている中国子会社への対応をはじめ、ベストオーナーの視点や他社との連携も含めたグローバルの最適生産体制を再構築し、2027年度中に、安定的に利益を創出できる事業へ再建します。

# 財務戦略 ―CFOメッセージ―

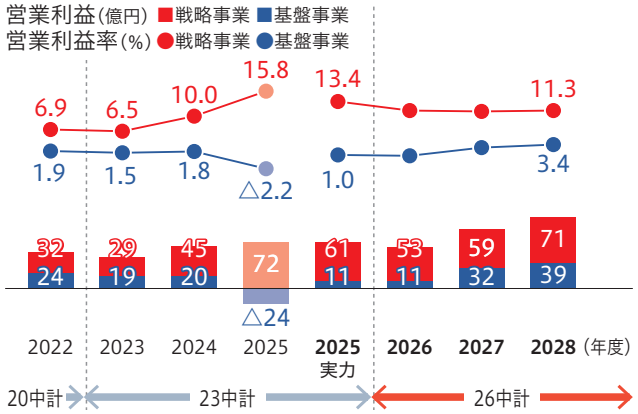
## 戦略事業の役割

**「将来の利益成長ドライバーの収益化」**(▶詳細P.39)

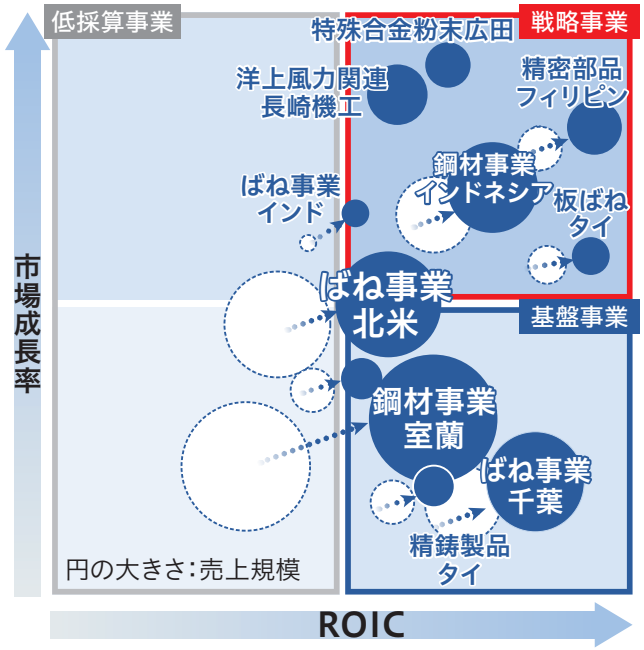
市場の成長が見込まれ、当社の強みを活かして高付加価値を提供することで高い収益性が期待できる6分野を戦略事業と定め、前中計から育成してきました。一部の事業は既に収益に貢献していますが、今中計期間に、さらにスケールアップを図ります。また、特殊合金粉末や洋上風力など、次期中計以降に本格化が期待できる事業については、成長に不可欠な先行投資を行うなど中長期的な事業基盤を整備します。投資にあたっては、成長性だけでなく、収益性、投資回収、リスクを総合的に評価し、当社が競争優位を発揮できる領域に経営資源を集中します。

なお当社は、前中計からROIC経営を導入するとともに、ROICと市場成長率を軸とした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。両指標が高い成長事業には積極的に資本を配分する一方で、低採算の国内鋼材事業や北米ばね事業については、生産体制の見直しや製品ポートフォリオのスリム化等により収益基盤の再建を進めています。また、ドイツやメキシコ事業のように、必要に応じて撤退・売却も検討するなどの抜本的な対策も講じることで、「勝てる領域に経営資源を集中」させ、持続的な利益成長を実現してまいります。

**営業利益・営業利益率の推移（戦略事業／基盤事業）**




**事業ポートフォリオ（26中計期間の見通し）**

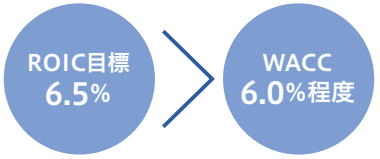



## ROIC経営の推進と高度化

前中計では、連結ベースのROIC目標を6.5%と定め、資本収益性の向上に取り組みましたが、中計最終年度である2025年度のROICは3.5%に留まり、目標未達に終わりました。国内鋼材事業の高炉トラブルという一過性の要因だけでなく、低採算事業への対応や投資後の検証にも課題があったと認識しています。

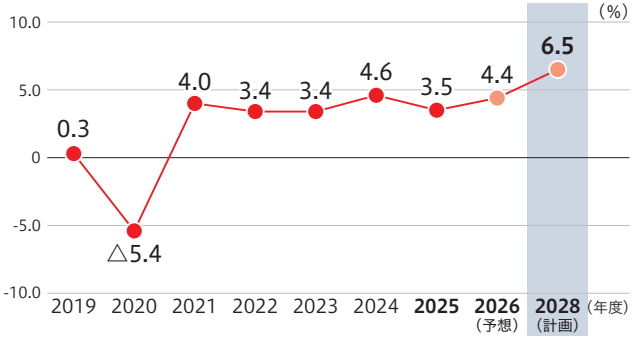
今中計は、ROIC6.5%以上を目標としてスタートしています。これは、当社が認識するWACC(加重平均資本コスト)6%を上回る水準ですが、金利上昇局面で資本コストは今後さらに上昇する可能性があるため、現時点では、各事業に対して要求するROIC目線を引き上げて運用しています。

ROICは、事業の取捨選択により資源をリアロケーションすることを通じて収益性をダイナミックに改善させていく強力なツールになり得ます。前中計では、投資判断などの社内




資本コストを
上回る収益性を
持続的に生み出す

**ROICの推移**

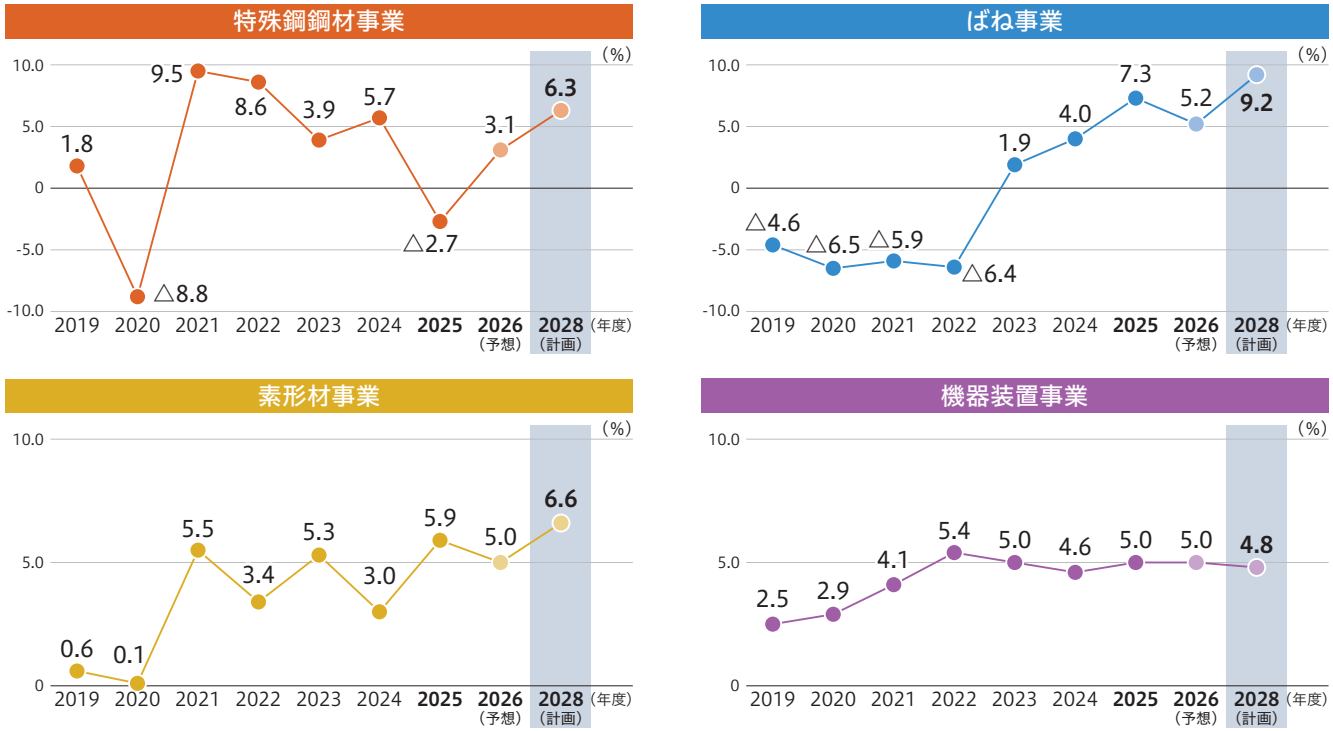


# 財務戦略 ―CFOメッセージ―

資料や議論にROICを用いる考え方が浸透した一方で、既存案件・事業から経営資本をシフトさせるという点では不十分で、資本効率の改善は道半ばです。こうした反省を踏まえ、今中計では、投資後の実績モニタリングと事業・拠点別の定期検証を強化するとともに、経営層から現場担当者までを対象とした研修や評価シートの活用を進めることで、ROICによる経営判断が資源シフトを通じて事業ポートフォリオ変革につながるように、判断基準を明確にして取り組みます。

なお、資本効率を高めるためには、利益の創出に加え、運転資本の効率化も不可欠です。当社では、全社的な取り組みとしてCCC改善活動を推進しています。まず、在庫の適正化に向けた取り組みを国内外すべての製造拠点で進めるとともに、売掛債権の圧縮については営業部門の重要課題と認識してお客さまと合理的な範囲で交渉を進めています。これらの取り組みにより、2025年度では、所要運転資本を30億円削減しました。今中計でもさらなる取り組みを進め、３年間で45億円の改善を計画しています。CCC改善を一時的な活動に終わらせず、事業部門のKPIとして定着させることで、キャッシュ創出力の強化につなげていきます。

### セグメント別ROICの推移




## 資本コストを上回るROEを創出

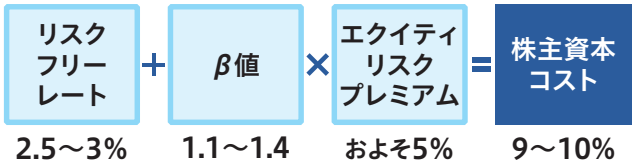
こうした資本効率改善の取り組みと収益力強化を進めることで、今中計では「ROE10%以上」を目指します。これは、前中計目標の「8%以上」を上回る水準です。

当社では、CAPM※の考え方に基づき、前中計策定時の株主資本コストを8%程度と認識していましたが、昨今の金利上昇の流れなどを踏まえ、株主資本コストの認識を「９%～10%」に改めました。

想定株主資本コストを継続的に上回る「ROE10%以上」の創出は、資本市場からの評価を回復する上で不可欠です。内部プロセス起点の構造改革をてこに収益構造の転換と安定化を図り、市場の変化にしなやかに対応できる企業に進化させていきます。

※CAPM（資本資産価格モデル）：市場全体に対する株価の変動の度合いなどを用いて、株主が期待するリターンを推計する手法。当社では、株主資本コストの算定に使用。

### 株主資本コストの認識



# 財務戦略 ―CFOメッセージ―

## キャッシュ・アロケーションとB/Sマネジメント

収益力の強化やCCCの改善によって創出したキャッシュは、成長投資、株主還元、財務健全化に配分します。その際、まず優先するのは、安全・法令対応・安定供給を支えるための老朽更新・環境対策投資です。その上で、資本コストを上回る収益が見込める成長投資、安定配当、財務健全化の順に資金を配分します。自己株式の取得については、投資機会や財務状況、株価水準を踏まえて機動的に判断します。

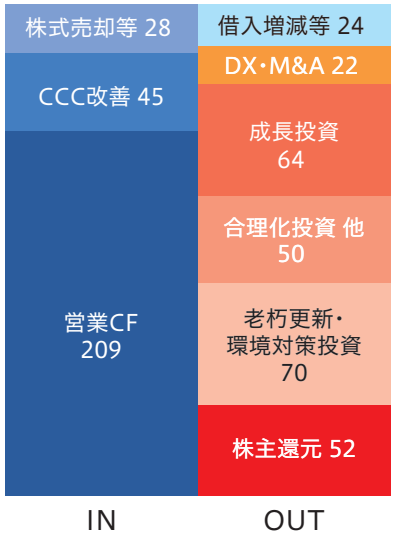
財務健全化については、2025年度末に34%だった自己資本比率を、今中計の最終年度（2028年度）には38%、2030年度には40%へ高める方針です。なお、当社は現在の利益水準に対して有利子負債が大きく、足元では、金利上昇による利益への影響も軽視できないと考えています。ネットD/Eレシオは0.5倍程度であり、財務健全性に懸念が生じる水準ではありませんが、こうした状況を踏まえ、収益力の強化とCCCの改善によってキャッシュ創出力を高め、引き続き借入金の削減を進めます。

2030年のありたい姿に向けては、戦略事業への成長投資が欠かせません。ただし、過去には海外子会社への投資が当初想定した収益を生まず、減損損失の計上につながった例もありました。海外子会社の業績低迷には、保護主義政策の台頭など事業環境の変化も影響していますが、投資時の判断基準や事前の議論、投資後の検証には、改善すべき点があったと認識しています。こうした反省から、現在はROICをはじめとする定量的な指標に基づく判断の高度化とモニタリングの強化に加え、投融資委員会（P.79）でリスクを踏まえた多面的な審議を行い、投資の実効性を高めています。

目指すのは、運転資本の効率化でキャッシュを確保するとともに、不採算資産を圧縮し、戦略事業への投資を第一に、次いで有利子負債の削減を進めるB/Sです。資産の質を高め、成長を支える投資余力と財務健全性を両立させていきます。

### 2026中計期間キャッシュ・アロケーション

（億円）



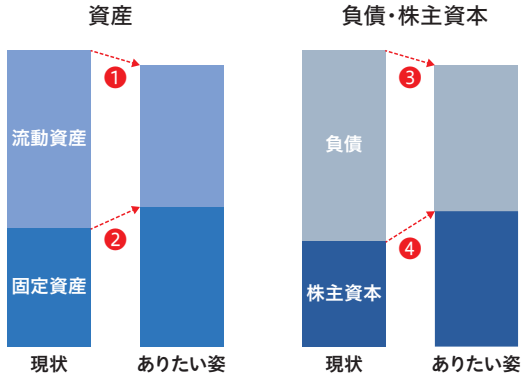

### 資本配分の優先順位

1. 安全・法令・安定供給を支える老朽更新・環境対策投資
2. 資本コストを上回る成長投資
3. 安定配当
4. 財務健全化
5. 機動的自己株式取得

### 成長投資の主な配分先

| | |
|---|---|
| ● 精密部品 | 量産対応、採用品目拡大 |
| ● 海外鋼材 | 高品質材拡販、段階投資 |
| ● 商用車用板ばね | 提携・M&Aも活用した複数拠点化 |
| ● 特殊合金粉末 | 認証取得、用途拡大 |
| ● 安全保障・エネルギー関連 | 新工場立上げ、供給能力強化 |

### 目指すべきB/Sの姿




❶ CCC改善で流動資産を早期現金化。戦略事業への投資や有利子負債の返済原資を確保し、ROIC、ROEを向上。
❷ 不採算資産の圧縮と同時に、高収益な戦略事業への再配分を行い、資本効率性を向上。
❸ キャッシュ創出により有利子負債を段階的に削減し、財務健全性を確保しつつ、戦略事業への投資を実行。
❹ 戦略事業により内部留保利益を拡大。株主還元の強化と財務基盤安定化へつなげる。

# 財務戦略 ―CFOメッセージ―

## 株主還元

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、株主還元の段階的な強化を進めてきました。

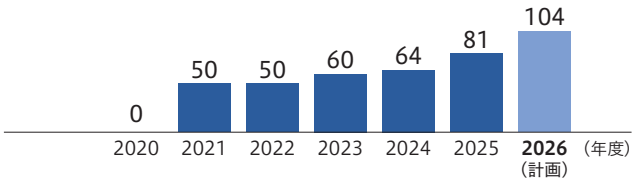
昨年度までは配当性向を指標とした還元政策を採用してきましたが、利益変動に左右されにくい安定的で予見可能な配当の継続などを主な目的に、2026中計期間中の配当方針として新たに「DOE3.5%」を掲げました。株主の皆さまに安心して当社株式を保有していただけるよう、利益変動に左右されにくいDOE指標を採用して安定配当を継続するとともに、個人株主層への訴求も強めることで、市場評価や流動性の向上を通じたTOPIX構成銘柄の維持にもつなげたいと考えています。なお自己株式の取得については、投資機会・資本水準・株価水準・財務状況を踏まえて機動的に判断してまいります。

**株主還元方針**

DOE※ **3.5%** 2026中計期間中の配当方針

※DOE：支払配当÷株主資本（前期末）

### 1株当たり配当金の推移



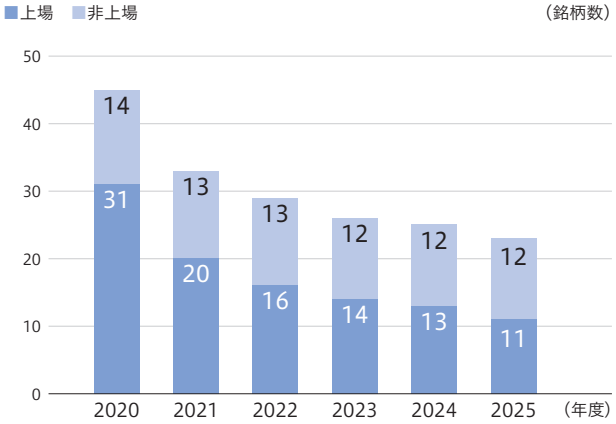

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 (計画) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 配当性向 | ― | 19% | 35% | ― | 41% | 40% | 51% |
| 当期純利益 | △55億 | 41億 | 22億 | △10億 | 24億 | 31億 | 31億 |
| DOE | ― | 1.9% | 1.7% | 2.0% | 2.3% | 2.8% | 3.5% |

## 政策保有株式

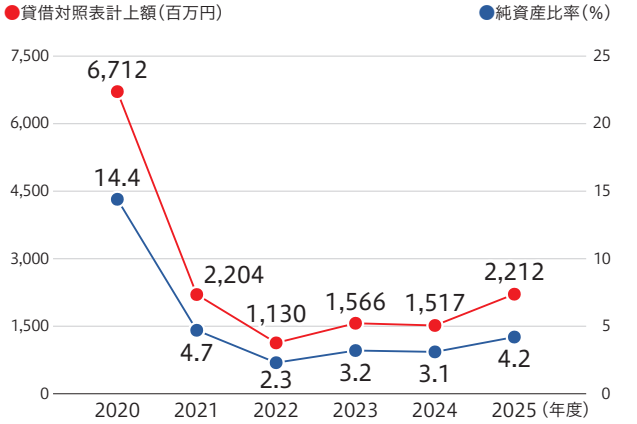
当社は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上の観点から、お取引先さま等との良好な関係の構築、円滑かつ効率的な業務遂行、今後の事業展開の強化等に資するなど、保有意義とその合理性が認められる場合を除き、原則として、上場株式を政策保有株式として保有しない方針としています。また、毎年、取締役会において、個別の政策保有株式の保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に検証し、保有の適否を判断しています。

こうした方針のもと、政策保有株式の継続的な縮減を進めており、2025年度は、純資産に対する比率が4.2%となっています。

### 銘柄数




### 貸借対照表計上額推移




政策保有株式の保有方針等の詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。
**https://www.mitsubishisteel.co.jp/sustainability/governance/corporate-governance/#anc-06**

# 財務戦略 ―CFOメッセージ―

## PBR=1倍以上に向けて

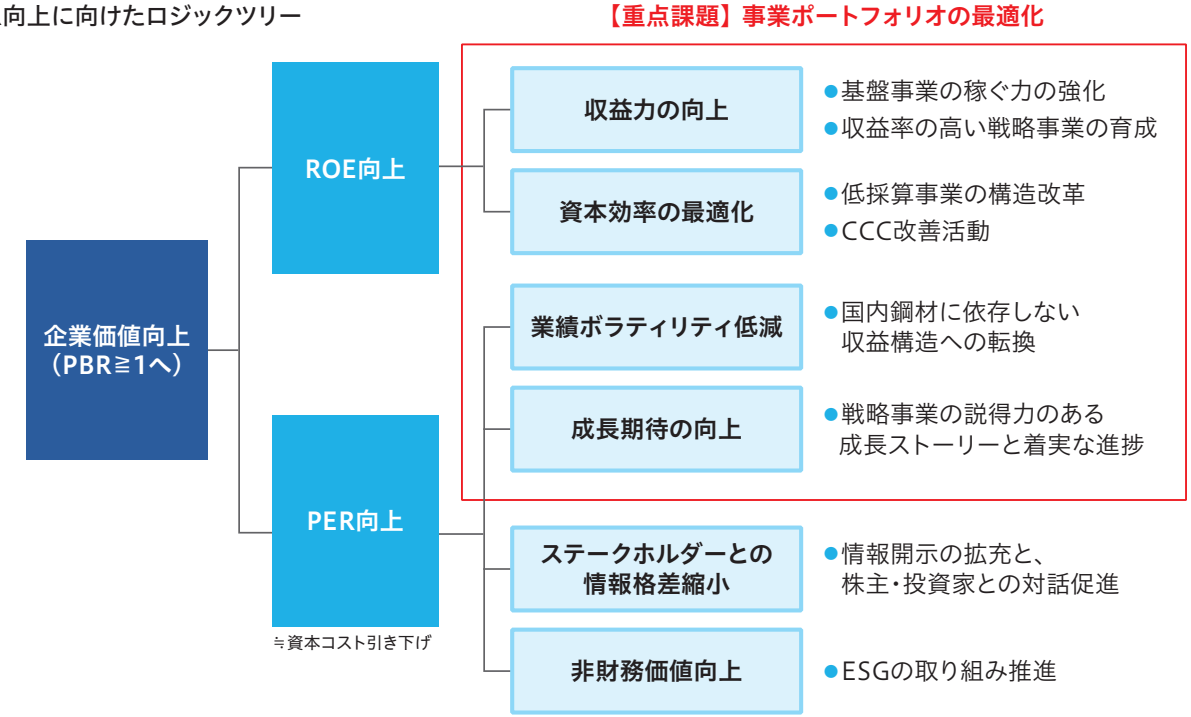
市場の信頼を取り戻すには、まず中計初年度となる2026年度計画を達成し、成長を結果で示すことが必要です。

同時に、内部プロセスを起点とする構造改革をやりきります。先ほど申し上げた投資判断やモニタリングの機能強化に加え、組織・人事面の改革にも取り組んでいます。昨年度は組織改正を通じて企画・リスク管理機能を強化しました。今年6月には、取締役会での議論深化と権限委譲による意思決定の迅速化を目指し、監査等委員会設置会社へ移行しました。評価制度の見直しやミドルマネジメントの強化など、人事制度の改革も進めており、変革に向けた土台は整いつつあります。

しかし、仕組みを見直すだけでは事業の成果にはつながりません。パーパスを共通の拠りどころとしながら、新たな仕組みを日々の判断と行動に根づかせる必要があります。ROICを用いた議論が広がるとともに、社員との対話の場でも「どうすれば会社をより良くできるか」という意見が聞かれるようになってきました。会社を変えようとする意識は少しずつ芽生えていますが、社員の意識の変化を組織全体の行動へと広げることは、地道な取り組みであり、平坦な道のりではありません。それでも、こうした変化を積み重ね、やがて訪れるであろう「歯車が噛み合う瞬間」を逃さずに、社内に事業ポートフォリオ転換のモメンタムを生み出します。

こうした取り組みを通じて、基盤事業の改革と国内鋼材への依存度低減によって業績変動を抑えるとともに、戦略事業の成長を利益として示していきます。そして、収益力と資本効率の向上によって株主資本コストを上回るROEを継続的に実現し、安定した成長への期待と信頼を高めることで、PBR1倍以上の早期達成と、その先の持続的な企業価値向上につなげてまいります。

PBR向上に向けたロジックツリー






# 資本市場との対話

資本市場との対話に関する体制や内容の詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.mitsubishisteel.co.jp/sustainability/governance/basic-policy/

当社は、株主・投資家の皆さまとの対話を重視しており、積極的なコミュニケーションや対話の土台となる開示の拡充を進めています。2025年度では、IR面談件数が前年比倍増の49件となりました。
また、対話において皆さまから頂いたさまざまなご意見やご示唆を経営や開示に反映すべく努めており、2025年度からは、「株主・投資家の皆さまから頂いたご意見のフィードバック」と「自社の株価水準やPBRなどの市場評価と今後の対応について議論」する機会を、年一回から最低でも四半期に一度に拡充しています。積極的な対話は、当社の企業価値向上において必要不可欠な要素であり、引き続きIR活動の拡充と双方向のコミュニケーションの充実化を進めてまいります。

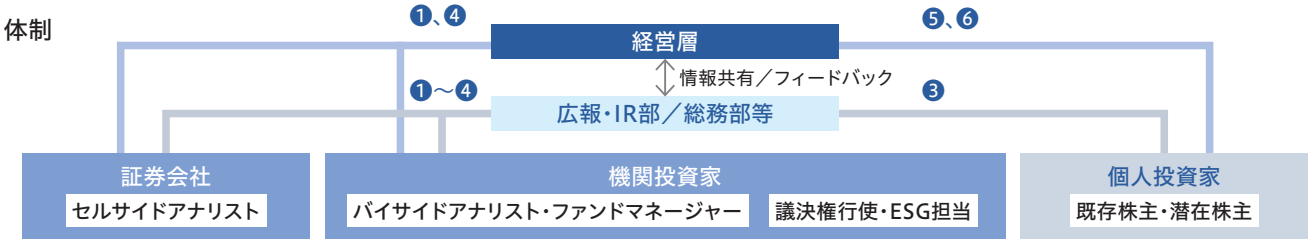
## 株主・投資家との対話に関する基本方針

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




2025年度実績

| 内容 | 当社対応者 | 2023年度実績 | 2024年度実績 | 2025年度実績 |
|---|---|---|---|---|
| ❶ 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 | 9社 | 9社 |
| ❷ IR面談 | 執行役員広報・IR部長、執行役員経理部長 | 24件 | 23件 | 49件 |
| ❸ 問い合わせ対応 | 広報・IR部 | 随時 | 随時 | 随時 |
| ❹ 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 | 2回 | 2回 |
| ❺ 株主総会 | 代表取締役社長執行役員　山口 淳 他 | 1回 | 1回 | 1回 |
| ❻ 個人投資家向け説明会 | 代表取締役社長執行役員　山口 淳 | — | — | 1回 |

## フィードバックの実施状況

| | 内容 | 対象 | 頻度 |
|---|---|---|---|
| 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 |
| 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） |
| 定例報告以外 | 広報・IRレポートの発行(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<br>各拠点責任者 | 毎月 |
| 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 |

# 資本市場との対話

## IR強化に向けた取り組み

### ■野村アセットマネジメント株式会社主催の「CEOエンゲージメント」に参加

本年２月、当社社長が野村アセットマネジメント株式会社主催の「CEO エンゲージメント」に参加しました。

本座談会は、同社が世界の投資家に日本企業の魅力を発信する取り組み「Project Bridge」における「CEOエンゲージメント」の一環として実施されたものです。

当日は、機関投資家との接点が限られやすい中小型株企業として、当社を含む資本市場との積極的な対話を望む上場企業4社の社長が参加し、資本市場が抱える構造的な課題、企業価値向上に向けた取り組み、並びにIRのあり方について意見を交わしました。

詳細は、以下の野村アセットマネジメント株式会社ウェブサイトをご覧ください。
**https://www.nomura-am.co.jp/special/esg/engagement/spreport/trptalk_roundtable-discussion.html**

### ■個人投資家との接点拡大

当社は、個人投資家の方の認知度向上と当社理解の促進を目的に、個人投資家の皆さまとの接点拡大を進めています。

2026年２月に当社として初となる、個人投資家向け説明会（オンライン）を実施、同年８月には「日経・東証IRフェア2026」にも初出展を行いました。引き続き当社では、個人投資家の皆さまに向けたIR施策の拡充を進めてまいります。

## 主な対話のテーマ

| 事業戦略等 | E（環境） | S（社会） | G（ガバナンス） |
|---|---|---|---|
| ●資本コストや株価を意識した経営について<br>●ROICの活用や事業ポートフォリオの最適化について<br>●キャッシュアロケーションについて（成長投資・株主還元のバランス）<br>●戦略事業の進捗や詳細<br>●PBR改善に向けた取り組み | ●カーボンニュートラルに向けた削減計画の進捗<br>●気候変動に係る機会について（環境関連製品等） | ●エンゲージメントサーベイの結果と改善に向けた施策<br>●会社の目指す姿実現に向けた人材戦略<br>●人権デュー・ディリジェンスの実施状況<br>●多様性の確保（女性役員・管理職・従業員比率等） | ●監査等委員会設置会社への移行について<br>●取締役会の実効性向上に向けた取り組み（経営戦略等の中長期テーマの議論深化）<br>●指名・報酬制度について（特にCEOの選解任や役員報酬のインセンティブ強化） |

## 対話を踏まえて取り入れた主な事例

| | 資本市場からの要望 | 当社の対応 |
|---|---|---|
| 当社の成長戦略について | 将来の成長に対する「解像度」が見えにくい。成長に向けて具体的にどのように取り組んでいくかを具体的に示してほしい。特にその中心となる各戦略事業については大きく取り上げて、将来的な事業規模や収益性、強みや成長のポテンシャル等に関して定量面も含めて示してほしい。 | 新中計（▶P.24）では、前中計最終年度の営業利益（2025年度：48億円）と中計最終年度の目標（2028年度：110億円）との差異を分解し、いかにして目標達成を図っていくかについて具体的に開示。また戦略事業については、各事業の概要に加え、市場の成長性や当社の勝ち筋を示すとともに、中計最終年度及び2030年度の営業利益目標について、定量的な開示を行っています。 |
| 取締役会における議論深化について | 取締役会に期待しているのは、経営方針や経営戦略に関する議論の一層の充実。今後の三菱製鋼をどう位置付け、どのような戦略を執るのかという本質的な議論を、より深めてほしい。 | 取締役会における議論深化に向けた取り組みを継続的に実施しています。社外役員の当社理解向上や社外役員間・執行側との議論の場を積極的に設けることで、社外役員の知見を経営に適切に反映できるよう努めているほか、取締役会の運用を戦略的な議題にフォーカスするため、付議・報告基準の見直し等の仕組みの整備・見直しを行っています。これにより2025年度では、中長期的なテーマについての議論に割く時間が全体の約４割となっています。 |
| 情報開示について | 統合報告書は情報が網羅されていると感じる一方で、総花的になり、全体的にどこを強調したいのかが伝わりにくくなっていると感じる。重要なテーマが情報量に埋もれて投資家に伝わらない懸念があるので、伝えたいポイントにメリハリを付けることを意識して開示すると良い。 | 本報告書において、読み手のわかりやすさとストーリー性を意識して構成を見直しました。また、当社ウェブサイト「サステナビリティ」ページとの棲み分けを明確にし、本報告書では「当社グループの企業価値向上とのつながり」にポイントを絞って情報を整理することで、報告書のページ数を全120頁⇒104頁に絞りつつ、新中計をはじめとした「当社の成長戦略」に関する情報の掲載を拡充しています。 |

# 各事業の戦略

## 特殊鋼鋼材事業

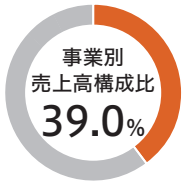


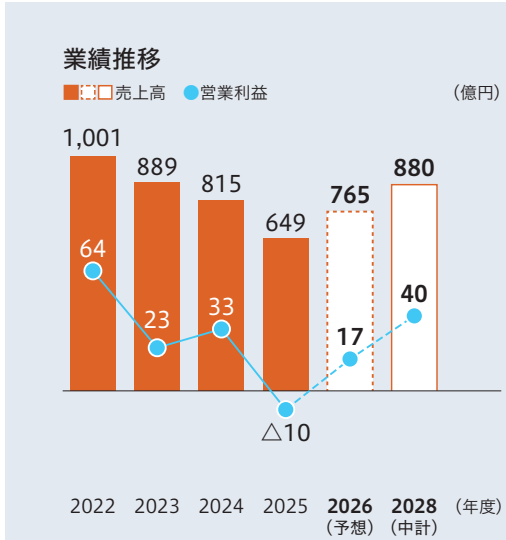

**生産拠点**

国内 北海道 室蘭市
海外 インドネシア

### 2025年度実績と2026年度の見通し

2025年度は、室蘭コンビナートにおける高炉トラブルの影響で大幅に損益が悪化し、損失計上となりました。一方でトラブルの影響は、本年５月下旬より通常操業に回復しており、損益の改善を見込んでいます。なお海外事業（インドネシア）は、引き続き好調に推移しており、安定的に収益に貢献しています。




### 中長期の成長戦略

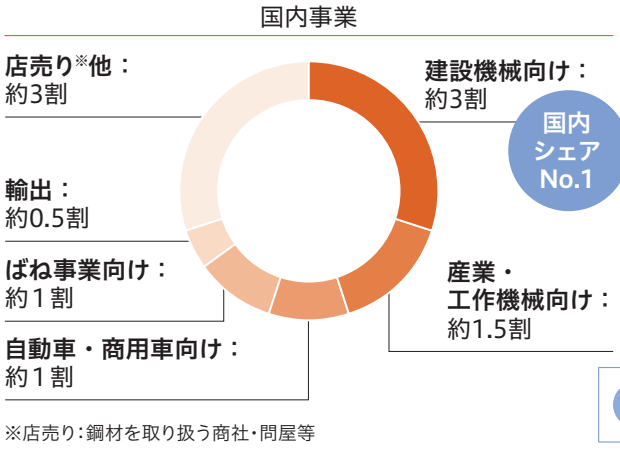
戦略事業に位置付ける海外鋼材は、既に収益への貢献が進んでおり、強みである高い品質と安定供給で、ASEAN・インドの鋼材需要を補足してまいります。さらに、将来的な需要の高まりが期待される「グリーン鋼材」の開発に向けた取り組みも進めてまいります。

一方で、基盤事業の国内鋼材については、需要動向に左右されやすく利益のボラティリティが高いという課題があります。高炉トラブル中はお客さまへの供給継続を最優先としていましたが、足元では原材料やエネルギー価格をはじめコスト高が進んでおり、売価転嫁を進めてマージンを確保することで、景況感に左右されない利益体質の構築を進めてまいります。

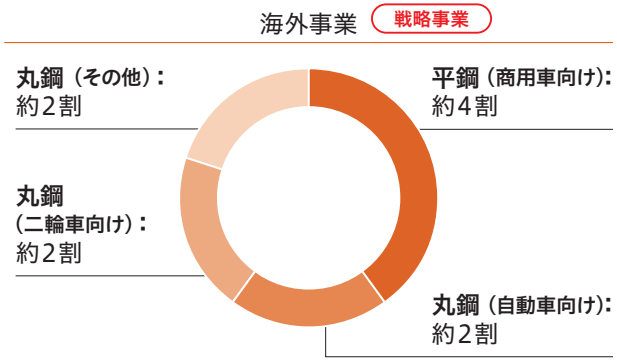
■売上比率




■主な向け先と売上構成




※店売り：鋼材を取り扱う商社・問屋等




製品詳細は当社ウェブサイトより
https://www.mitsubishisteel.co.jp/product/special-steel-bars/

**リスク**

- 建設機械向けなど景況感に大きく左右される需要構造
- 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
- 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
- 国内の人口減少に伴う内需の漸減
- 熟練技術者の減少と技能伝承

**機会**

- 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
- 新興国の経済成長による市場拡大
- 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
- JATIM社の電炉を活用したグリーン鋼材の開発

# 各事業の戦略

## ばね事業

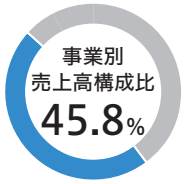



**生産拠点**

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

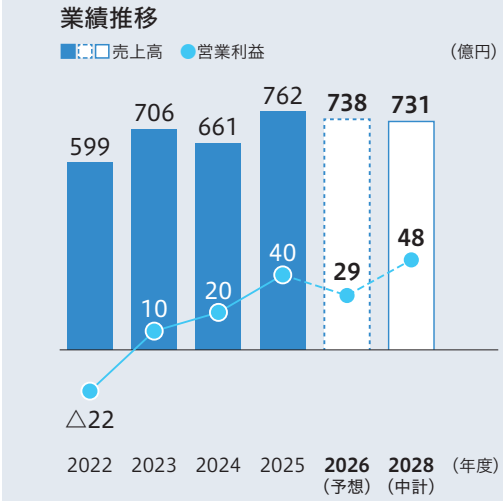
### 2025年度実績と2026年度の見通し

2025年度は、戦略事業である精密部品の量産立ち上げに伴う増産により想定を上回って需要が拡大し、損益が大幅に改善しました。一方で2026年度では需要増が一巡したことにより、前期比では数量減となる見通しです。中東情勢の影響等も懸念されますが、北米子会社の生産コスト改善等により、収益確保を図ってまいります。

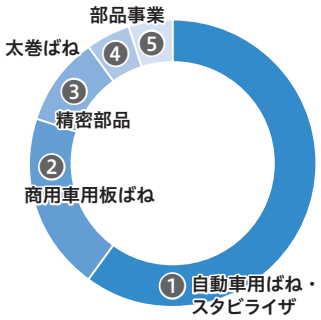



### 中長期の成長戦略

戦略事業の精密部品は、足元では量産立ち上がり時の需要増が一巡した影響がありますが、特許を取得した技術力にプラスαの付加価値を加えることで、用途拡大と売上拡大につなげていきます。同じく戦略事業の商用車・車両用ばねは、独自の軽量化技術で競争力を発揮し、新拠点設立も含め事業拡大を計画しています。一方で、基盤事業の自動車用ばねに関しては、お客さまに選ばれる独自技術・サービスによりシェア拡大を図るとともに、北米子会社をはじめとする海外事業の構造改革を進めます。5期連続の損失計上後、2023年以降損益は大きく改善しましたが、安定的な成長に向けて、ROICの観点から、ベストオーナー化・提携も含めて検討を進め、2027年度中に自動車ばねの再建を完了させる計画です。

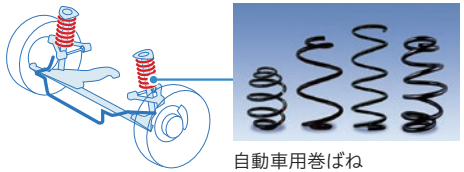


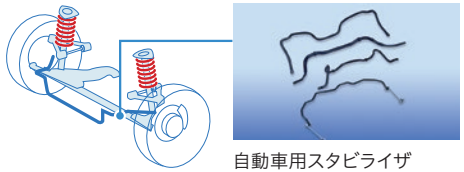

### ■主な製品と売上構成



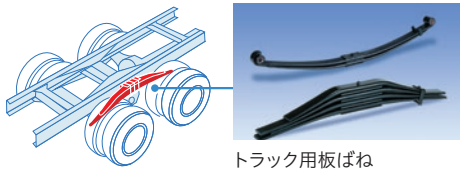

製品詳細は当社ウェブサイトより
https://www.mitsubishisteel.co.jp/product/springs

### ❶自動車用ばね・スタビライザ：約6割

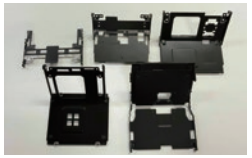

自動車用巻ばね


自動車用スタビライザ

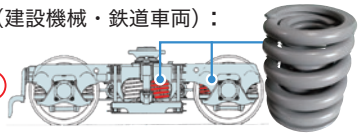
### ❷商用車用板ばね：約2割 戦略事業


トラック用板ばね

### ❸精密部品：約1割 戦略事業


高機能ヒンジ

### ❹太巻ばね（建設機械・鉄道車両）：約0.5割 戦略事業


鉄道車両用ばね



建設機械用太巻ばね

### ❺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）


産業車両・建設車両用タイヤチェーン

### リスク

- 新興国メーカーの台頭による競争激化
- 米国関税政策や中東情勢をはじめとする、地政学リスクの顕在化
- 国内の人口減少に伴う内需の漸減
- 原材料調達等のコスト変動
- 熟練技術者の減少と技能伝承

### 機会

- 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）
- 新興国の経済成長による市場拡大
- 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
- 特許を取得した高機能ヒンジの販路拡大

# 各事業の戦略

## 素形材事業




**生産拠点**

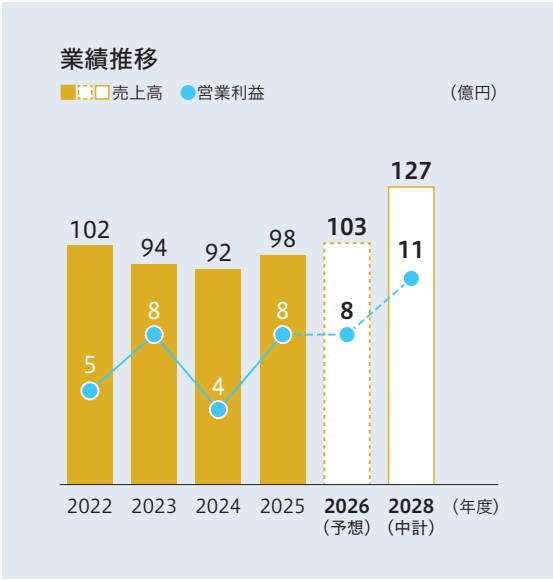
国内 福島県 会津若松市
海外 タイ

### 2025年度実績と2026年度の見通し

2025年度は、精密鋳造品の売価・コスト改善が進んだことから、損益が大きく改善しました。2026年度については、新ライン増設に伴う償却負担増等の減益要因はあるものの、原材料価格の高騰が進んでいた特殊合金粉末の売価改善や、精密鋳造品の売上数量増等により、前期並みを見込んでいます。

引き続き、売価・コスト改善等を進めることで、業績の改善を図ってまいります。




### 中長期の成長戦略

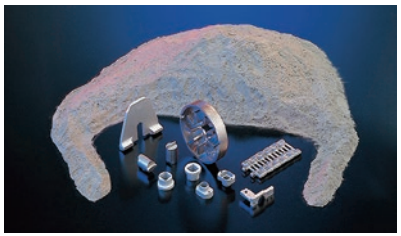
内燃機関向け中心の製品ポートフォリオからの脱却を図るべく、特殊合金粉末を戦略事業に位置付けて、育成を進めています。特殊合金粉末は、自動車部品や電子機器をはじめ、航空、宇宙、防衛関連といった成長分野など、さまざまな製品に使用されるほか、3Dプリンタ向けや、AI・データセンター向け サーバー用インダクタ需要の高まりなどにより、今後の市場成長が大きく期待される事業です。今年4月には新ラインの増設も完了し、お客さまの承認を経て、2026年度第4四半期より量産を開始する予定です。本格的な収益寄与はまだ少し先を見込んでいますが、中長期の需要拡大に向けた用途拡大・能力増強を進めてまいります。

### ■主な製品と売上構成




製品詳細は
当社ウェブサイトより
https://www.mitsubishisteel.co.jp/product/formed-fabricated/

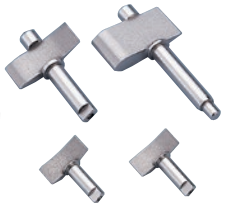
**❶ 特殊合金粉末：約3割** 戦略事業



**❷ 精密鋳造品：約3割**



ターボチャージャー用
タービンホイール



ターボチャージャー用
ベーン

**❸ 鋳鋼品：約1割**



耐摩耗鋳鋼品
（シュレッダーハンマー）

**❹ 精密機械加工品：約1割**
（自動車・電子機器向け等）等



カメラ用部品

**❺ 特殊材料・加工品：約2割**

**リスク**

- 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）
- 輸出規制や紛争、政情不安等の地政学リスクの顕在化
- 原材料調達等のコスト変動
- 新興国メーカーの台頭による競争激化
- 熟練技術者の減少と技能伝承

**機会**

- 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
- 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）
- AI関連需要の拡大
（データセンターサーバー用インダクタ向け等）

# 各事業の戦略

## 機器装置事業

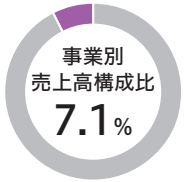



**生産拠点**

長崎県 長崎市（三菱長崎機工㈱）

### 2025年度実績と2026年度の見通し

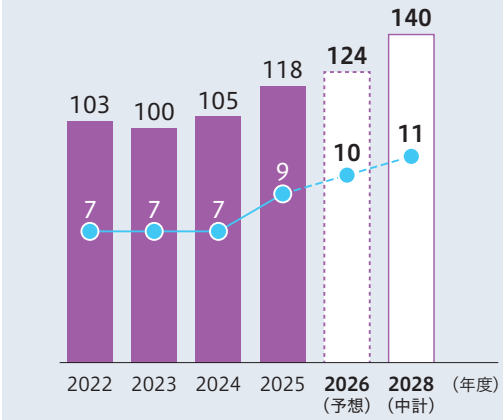
2025年度は、安全保障やエネルギー分野等の好調な受注を背景とした防護装備品、海外電力機器及び鍛圧機械等の売上増により、前期に比べ損益が改善しました。2026年度も引き続き好調な受注を背景として、前期を上回る見込みです。



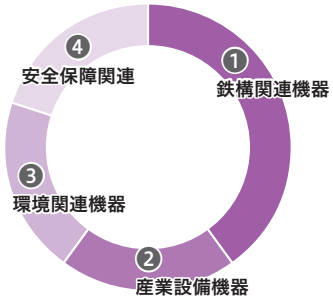

### 中長期の成長戦略

足元では戦略事業に位置付けている「安全保障・エネルギー」向けの受注が好調です。AIの普及等に伴う電力需要増で注目される「エネルギー分野」では、ガスタービン用製品等を生産。また、当社の高い熱処理技術を活かし、国の防衛予算増額を背景に受注が好調な、「安全保障分野」にも製品を提供しています。足元の旺盛な需要を受けて新工場建設も決定しました。2027年3月からの稼働を予定しています。

中長期的には、「洋上風力」分野も大きな成長を期待しています。より多くの電力供給を可能とするために設備の大型化が進む一方で、部材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おり、大型化に対応できる当社グループの強みを十分に発揮できる分野だと見ています。




### ■主な製品と売上構成




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

**❶ 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）


圧力容器


製鉄機器


洋上風力関連機器


ガスタービン用圧縮・燃焼シリンダー

戦略事業

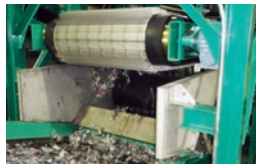
戦略事業

**❷ 産業設備機器：約2割**
（鍛圧機械・リングローリングミル等）


大型鍛圧機械


リングローリングミル

**❸ 環境関連機器：約2割**
（磁力選別機等）



**❹ 安全保障関連：約2割**

戦略事業


防護装備品

### リスク

- 大型プロジェクトの遅延・長期化
- 部品等の調達コスト変動
- 世界的な市場競争の激化
- エネルギー転換への対応
- 熟練技術者の減少と技能伝承

### 機会

- 環境関連需要の伸長
（再生可能エネルギー、磁力選別機等）
- 電力機器関連需要の増加（洋上風力関連、ガスタービン等）
（AI普及等に伴い世界的に電力需要が拡大傾向）
- 強みである大型加工製品の需要増
（洋上風力関連機器の大型化等）
- 政府予算増額に伴う防衛関連需要増（防護装備品）

特集

# 戦略事業の収益化

当社では、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以下の6つを「戦略事業」と定めて、
基盤事業の稼ぐ力の強化で創出したキャッシュを積極的に投入し、育成を進めてまいりました。
今中計期間では、前中計期間で整備を進めてきたこれらの事業の収益化を進めるとともに、中長期的な成長を見据えたさらなる成長投資を実施してまいります。
戦略事業の売上高は、25年度実績の456億円から、28年度には619億円を計画、営業利益も、25年度実力値の61億円から、28年度には71億円へ拡大する計画で、売上高では36%増、
営業利益では16%増を目指す計画としています。これにより、戦略事業比率は売上高で35%、営業利益で65%となり、利益構成の転換により、持続的な成長を図ってまいります。

## 2026中計で収益化へ移行する事業

### 精密部品



採用品目拡大

スマート端末向けヒンジで整えた生産・組立基盤を活かし、高精度・高信頼部品の量産拡大へ

### 海外鋼材



高品質材拡販

ASEAN・インド需要を取り込み、品質・認証・短納期対応で利益を伴う拡販へ

### 商用車・車両用ばね



拠点化・調達強化

利益改善を進めつつ、技術・調達・供給体制を強化し、第二拠点の具体化へ

### 安全保障・エネルギー関連



立上げ・受注拡大

新工場立上げを起点に、供給能力・設備対応力・品質/納期対応力を強化し、新たな成長の柱へ

## 中長期成長事業

### 特殊合金粉末



認証取得・用途拡大

能力増強を基盤に、軟磁性粉末・MIM向け粉末の採用拡大を進め、高機能材料の柱へ

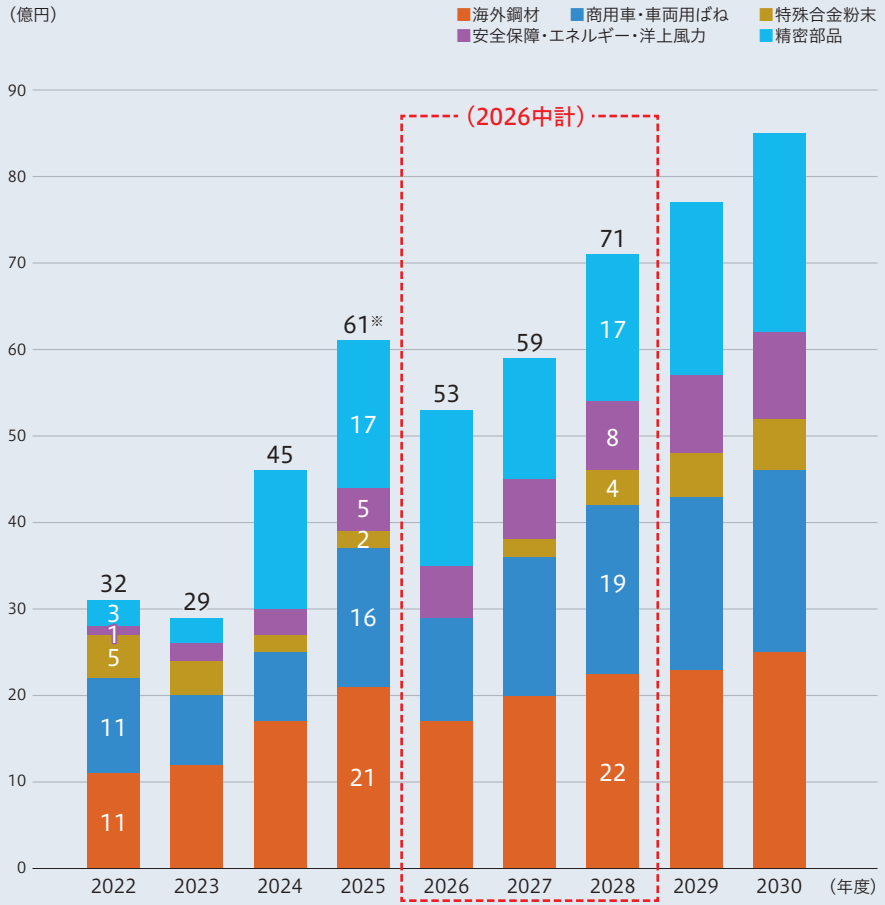
### 洋上風力関連



案件化・受注獲得

大型ベンディングロール新設により、風車の大型化に対応した関連部材市場へ参入拡大

## 戦略事業の営業利益推移



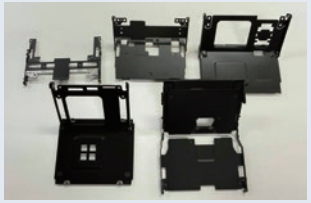

※2025年度の営業利益は一過性要因を除いた実力値で算出(▶詳細P.25)

特集 戦略事業の収益化

## 精密部品（高機能ヒンジ）

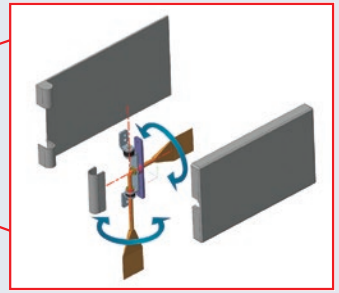
ばね事業 | 26中計で収益化へ移行

### 高精度・高信頼が求められる領域で、精密部品を次の成長ドライバーへ









デジタルカメラ等の可動域に使用され、複数方向への可動等、複雑な動きの実現に強み

**市場機会**
高精度・高機能化

**23中計での進捗**
能力増強完了

**勝ち筋**
特許・設計力

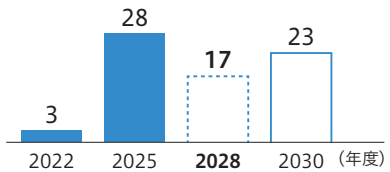
**今後の注力点**
採用品目拡大

**目指す姿**
高収益事業化

- 部品設計から組立までの一貫生産で、お客さまのニーズに柔軟に対応。
- 既存の高機能ヒンジの付加価値をさらに高め、より高度な組立品へアプローチ。
- 特許を取得した高い技術で、さらなる採用品目拡大を図る。

情報端末 | 車載端末 | ウェアラブル商品 | 福祉・介護

**営業利益**

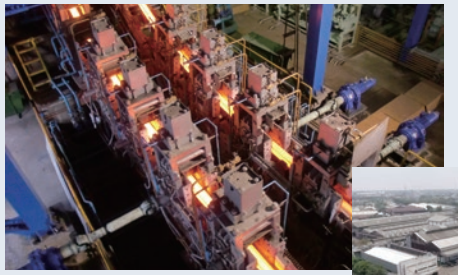



- 2025年度は、量産立上げに伴う増産効果で収益が大幅改善。
- 2026度以降は、需要一巡により受注水準が正常化。
- 強みを生かした採用品目拡大で収益貢献を高める。

## 海外鋼材

特殊鋼鋼材事業 | 26中計で収益化へ移行

### 成長見込む海外市場で、高品質材の玉成と現調化を両輪に収益機会を拡大





- 特殊鋼鋼材事業の海外拠点「PT. JATIM TAMAN STEEL MFG.」（インドネシア）で特殊鋼を生産。**東南アジア唯一**の製鋼一貫特殊鋼メーカー。
- 中長期的な成長が見込まれるASEAN・インド市場の現地調達化ニーズに対応。
- 自動車・商用車向けに加え、二輪車や農機向け等、幅広く納入。
- 2025年10月～使用電力の100%を再生可能エネルギー由来に切替。「グリーン鋼材」の供給に向けた大きな前進となる。

**市場機会**
ASEAN・インドで現調化進展

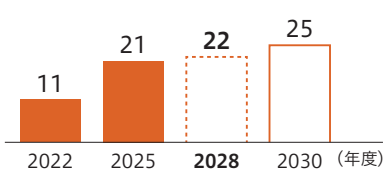
**23中計での進捗**
コスト/売価改善で損益分岐点を改善

**勝ち筋**
ASEAN唯一の特殊鋼メーカー

**今後の注力点**
高品質材玉成・早期フルキャパ化

**目指す姿**
利益を伴う拡販

**営業利益**



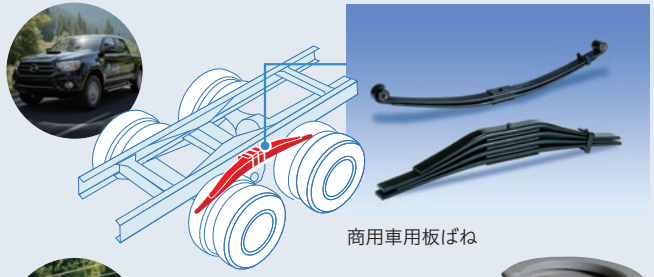

- 設備増強を含めた供給基盤の整備により、コスト改善が進捗し収益に貢献。
- 前中計期間中に能力増強投資を実施。今後も、市場需要を見極めながら段階的な投資を継続する。

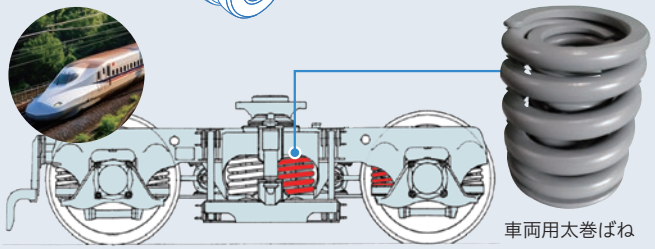
特集 戦略事業の収益化

## 商用車・車両用ばね

ばね事業 | 26中計で収益化へ移行

### 商用車・車両用途での開発対応力を高め、板ばね事業の成長を図る


商用車用板ばね


車両用太巻ばね

**市場機会**
北米・欧州・インドに参入余地

**23中計での進捗**
利益改善
開発基盤整備

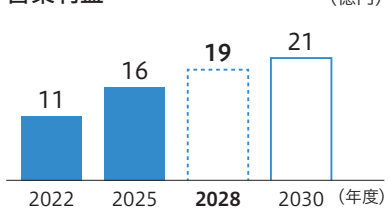
**勝ち筋**
一貫生産・軽量化技術

**今後の注力点**
高付加価値化
拠点化・調達強化

**目指す姿**
着実な成長と第二拠点の実現

- 商用車や鉄道等の足回り部分に組み込まれ、地面からの衝撃や振動を吸収し、乗り心地向上に貢献。
- 「素材」と「加工」の技術を持つ当社ならではのアプローチで、軽量化ニーズに対応。

**営業利益**




- 既存市場の収益改善を進めながら、インドネシアに次ぐ第２の拠点設立を、提携・M&Aも活用し検討中。
- 参入余地のあるインド・北米を中心に、今中計期間で次の成長拠点を具体化する。

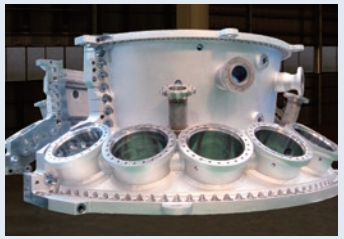
## 安全保障・エネルギー関連

機器装置事業 | 26中計で収益化へ移行

### 新工場建設・能力増強を通じて、安全保障・エネルギー関連の成長に備える


防護装備品




ガスタービン用圧縮・燃焼シリンダー

**市場機会**
安全保障・エネルギー需要

**23中計での進捗**
新工場建設

**勝ち筋**
供給能力・対応力

**今後の注力点**
立上げ・受注拡大

**目指す姿**
新たな成長の柱

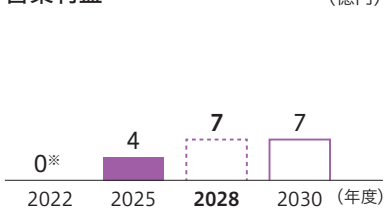
- AIの普及やデジタル化の進展に伴う電力需要増で注目されるエネルギー分野向けに、ガスタービン用製品等を生産。
- 当社の高い熱処理技術を活かし、国の防衛予算増額を背景に受注が好調な、安全保障分野にも製品を提供。
- 足元の旺盛な需要と将来の受注拡大に向け、新工場建設を決定。

**三菱長崎機工 神ノ島工場（仮称）**

- 建設予定地　長崎市神ノ島工業団地内
- 総投資額　約46億円（第1期：約30億円）
- 稼働時期　2027年3月 ※第1期（予定）
- 生産品目　エネルギー関連製品、防衛関連製品等



**営業利益**




- 安全保障・エネルギー関連の受注は、社会的要請等を背景に引き続き好調に推移。
- 新工場立上げにより、生産能力・供給能力を高め、中長期の成長需要に対応。

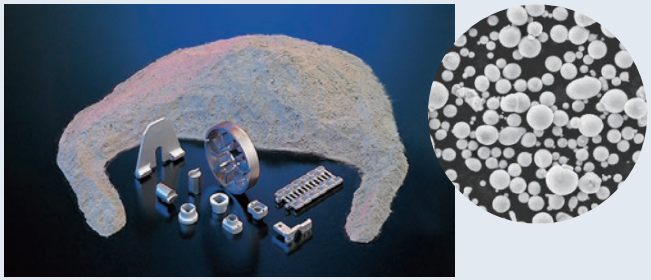
※2022年度は基盤事業として利益計上

特集 戦略事業の収益化

## 特殊合金粉末

素形材事業 | 26中計以降で中長期成長

### 高機能材料需要の拡大を捉え、収益化を進展させる





**市場機会**
高機能材料需要拡大

**23中計での進捗**
材料特性向上とライン増強

**勝ち筋**
顧客ニーズの先取り

**今後の注力点**
開発のスピードアップ

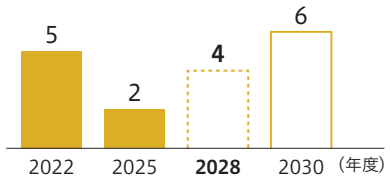
**目指す姿**
高機能材料でシェア拡大

**特殊合金粉末とは？**

- 溶かした金属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。
- 配合により、「耐熱性」「耐腐食性」「磁気特性」等、お客さまのニーズに応じた特性を付加することが可能。
- 自動車部品や電子機器をはじめ、航空、宇宙、防衛関連等の成長分野など、さまざまな製品に使用される。

- 特殊合金粉末は、3Dプリンタ向けや、AI・データセンター向けサーバー用等のインダクタ需要の高まりにより、今後の市場成長が大きく期待される。

**営業利益**

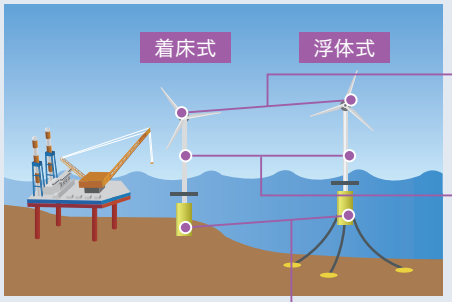


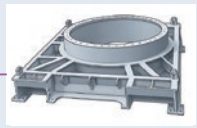

- 旺盛な需要を背景に、前中計期間中に能力増強投資（新ライン建設）を実施。
- 新ラインで生産するインダクタ用新鋼種は、お客さまの承認を経て、2026年度4Qから量産開始予定。
- 2026年度は新ラインの償却負担が先行するため、利益貢献は2027年度以降。

## 洋上風力関連

機器装置事業 | 26中計以降で中長期成長

### 風車の大型化と市場拡大を見据え、洋上風力関連事業の基盤を整備



各種架台



タワー用フランジボルト向け鋼材

写真提供：
ハマックス株式会社



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



風車を支える基礎部位

**市場機会**
洋上風力拡大

**23中計での進捗**
大型設備導入

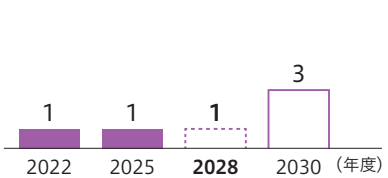
**勝ち筋**
大型化対応力

**今後の注力点**
案件化・受注獲得

**目指す姿**
成長市場参入

- 設備の大型化が進む一方で、国内有数の大型化ニーズに対応できる加工技術・設備を保有。
- 長崎県五島市沖の浮体式洋上風力（2026年1月より稼働開始）に使用される風車基礎部材（直径約8m）について、当社グループが請け負い製作。

**営業利益**




- 2030年以降に本格化が見込まれる需要拡大に向け、大型化対応に必要な主要設備の導入を完了。
- 国内外市場の動向を注視しつつ、関連部材加工で収益機会を捉えていく。

# 特集 戦略事業の収益化（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、育成・収益化を進めている戦略事業に加え、
当社の今後の成長を支える新たな新規事業を生み出すことのできる人材の育成と 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。

## 新規事業創出に向けた仕組みの構築

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を構築するための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。

「新規事業創出チャレンジ」におけるアイデア応募件数

| 2023 | 2024 | 2025 | 合計（件） |
|---|---|---|---|
| 25 | 26 | 24 | 75 |

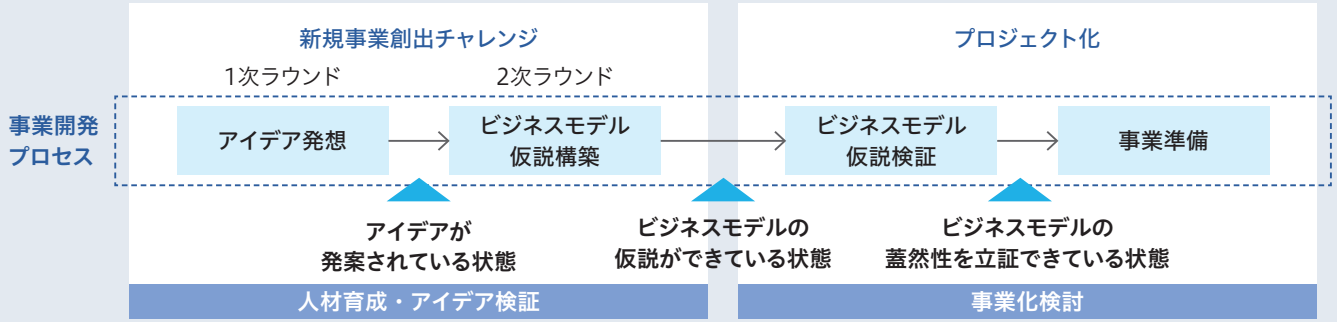
2025年度に実施した第3回のプログラムにも、引き続き多くのアイデアの応募がありました。また同年には、応募促進イベントとして、新規事業を考えるための基礎講座や、AIを活用したアイデア発想のスキルなどを学べる2回のワークショップを開催しました。さらに社内浸透策として、前年度プログラム参加者4名によるパネルディスカッションを開催し、アイデア発案のコツやプログラムを終えての想いなど、参加者の声を発信しました。

また、プログラムの内容も改善を進めており、中間審査を設けず書類審査を通過した全員が一気通貫で新規事業開発プロセスを学べる形に見直しを行ったほか、講義時間・回数を最適化し、業務と両立しながら事業アイデアをブラッシュアップできる構成としています。



2025年度新規事業創出チャレンジ表彰式の様子

新規事業開発のプロセス




### 事業化に向けたプロジェクト

これまで「新規事業創出チャレンジ」に応募されたアイデアのうち、5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。

**【プロジェクト例：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】**

現在、鉄鋼生産の副産物である製鋼スラグの新たな活用方法として、藻場造成に寄与する製品の開発に取り組んでいます。▶詳細P.90

### 発案者の声


技術開発センター
Yシニアマネージャー

資材業務を担当していた際、鉄鋼生産に伴って生じる副産物や未利用資源を、より有効に活用できないかという問題意識を持っていました。「これまで十分に活かしきれていないものを、新たな価値につなげたい」と考えたことが、このアイデアの出発点です。

チャレンジ参加後は、展示会でも「新規事業に活かせるものはないか」という視点で見るようになり、日頃から新しい可能性を考えるようになりました。外部からの情報収集活動にも積極的に取り組めるようになり、仕事への視点も広がったと感じています。

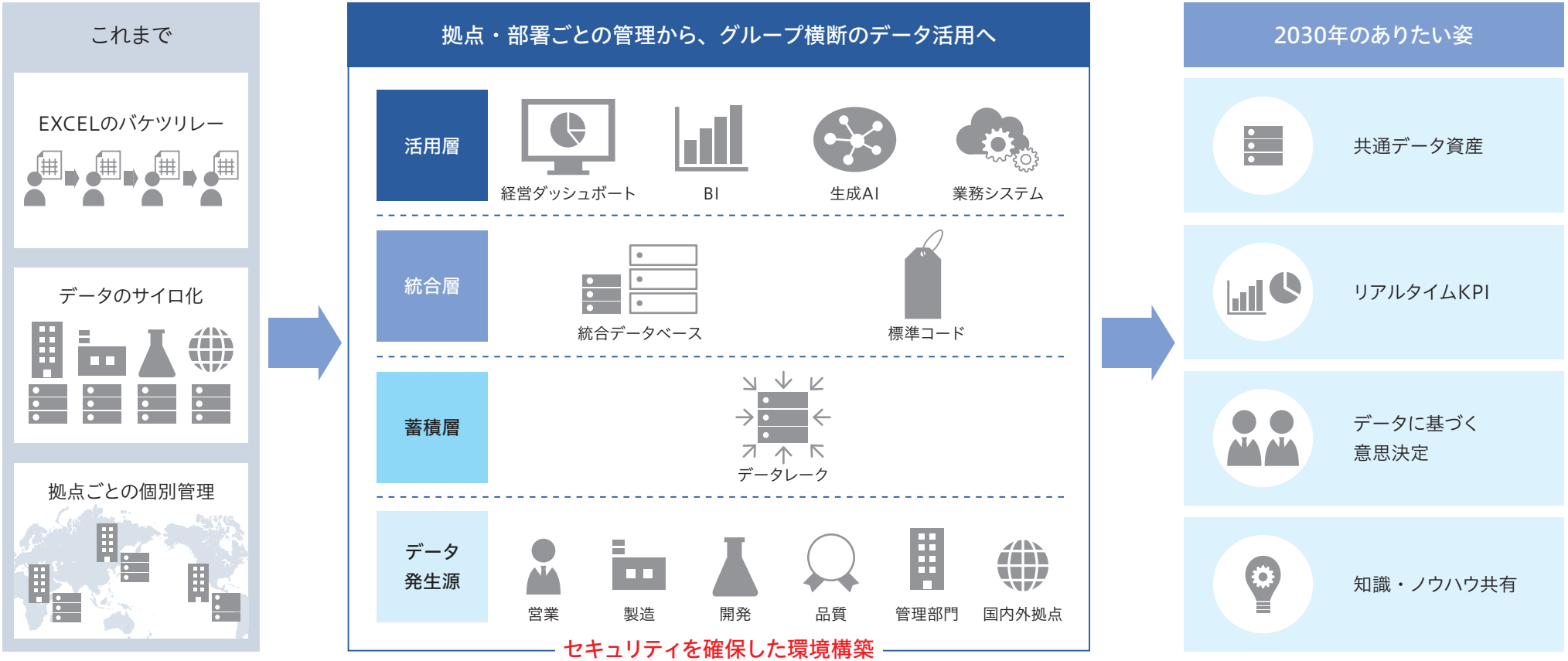
# DX戦略

DXに関する方針及び取り組みの詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.mitsubishisteel.co.jp/sustainability/dx/

当社グループでは、急速に変化する事業環境に対応し、持続的な成長と競争力の強化を実現するため、全社でデータとデジタル技術を活用した事業改革を推進しています。120年を超える歴史の中で培ってきた技術・知見と業務データを当社固有の重要な無形資産と捉え、全社での共有・可視化を進めています。
これらをデジタル技術と融合することで、業務効率化に加え、新たな付加価値の創出と事業競争力の向上を目指しています。
また、経営と現場における課題認識の共有とデータに基づく意思決定に向け、業務プロセスの標準化、データ活用基盤の整備、BI※・AIの導入を進めています。
また、DXビジネス人材の育成を図るとともに、情報セキュリティ及びデータガバナンスを強化し、安全かつ適正なデータ活用を推進しています。
これらにより、現場起点の改善と全社共通基盤の整備を進め、データとデジタル技術の活用を通じて社会課題の解決に貢献し、企業価値の持続的な向上を目指してまいります。

※BI（Business Intelligence）：企業内に蓄積されたデータを収集・分析・可視化し、経営や業務の改善に活かす仕組み。

## データをつなぎ、知見に変えるデータマネジメント基盤の構築



# DX戦略

## データと現場をつなぐ人材の育成

当社は、ありたい姿の実現に向け、データマネジメント基盤の構築と、データを活用して業務改善や新たな価値創造を実現できる人材の育成を並行して進めています。データと人材の両面からDXを推進し、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

全社でDXを推進するには、全社で活用できるデータ活用の仕組みを設計する人材と、それを日々の業務で活用する人材の双方が必要です。

当社は、仕組みを設計する人材の育成に加え、活用する人材を各部門に広げることに取り組んでいます。

教育では、知識の習得にとどまらず、共通の手順や考え方に基づき、実務で活用する力を養うことを重視しています。

RPAやBIなどのデジタルツールについても、現場での継続的な活用を通じて業務改善につなげ、全社的なDXを推進していきます。

## 生成AIの活用

2026年9月末時点で、事務・技術系社員の約85%に生成AIの利用ライセンスを付与し、文書作成や情報整理などの日常業務での活用を促進しています。今後は、活用事例の共有や効果検証を通じて、生成AIの利用拡大と業務プロセスの改善を進め、生産性向上と業務品質の向上につなげていきます。

### 事例① データサイエンティストの育成

データ処理・可視化、統計・分析、生成AI等の基礎研修に加え、実務課題を題材とした演習と現場実装を段階的に実施。品質・生産性の向上、業務の標準化、データに基づく意思決定を促進し、成果の横展開を通じて組織全体のデータ活用を推進しています。

**2030年までに**
**全社員の2～3%相当の**
**人材育成を計画**

**①基礎習得**
データ活用の基本スキルを習得
- データ処理・可視化
- 統計・データ読解
- 生成AIの基礎
- Excel・Python等の活用

**②実践演習**
実際の課題を題材に分析力を向上
- ケーススタディによる課題解決
- データ分析の実践
- 外部有識者による指導

**③現場実装**
学習成果を業務改善へ展開
- 品質・生産性向上
- 業務の標準化・効率化
- データに基づく意思決定
- 成果を部署内・全社発表

**求める人物像**
- 分析・課題解決を担う中核人材
- データを活用して業務改善を推進

### 事例② 生成AIスキルアップトレーニング

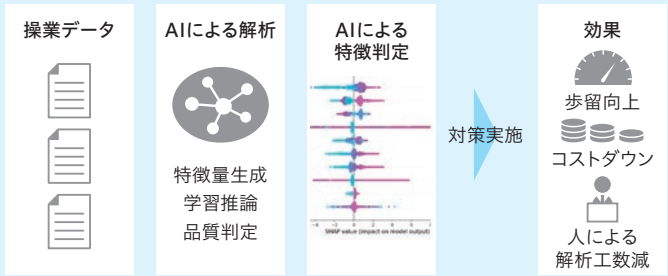
当社は、生成AIを個人の業務効率化にとどめず、組織全体の生産性向上や業務品質の向上に資するツールとして活用するため、生成AI活用講習会を実施しています。希望者へ実践的な活用方法を学ぶ機会を提供するとともに、活用事例の共有や横展開を進め、生成AIのさらなる利用者拡大を図っています。


講習会の様子

### 事例③ データと生成AIを活用した品質管理の高度化

操業データと品質データの相関関係などを生成AIで分析し、品質不具合発生時の原因調査や、製品・工程の特徴を把握することで、原因分析の迅速化・高度化を実現。これにより、品質不良の削減とコスト低減を図っています。


操業



# 人的資本経営の推進

「人的資本経営」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/employees/

## 人事担当役員メッセージ

## 「人」を成長ドライバーとする企業価値向上で持続的成長を実現




当社グループでは経営理念の一つに「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付けています。

さらに「人的資本経営の推進」を当社の重要課題に位置付け、「人」への積極的投資により企業価値向上を実現し、さらなる人材への投資につなげていく、といった好循環の構築を進めています。

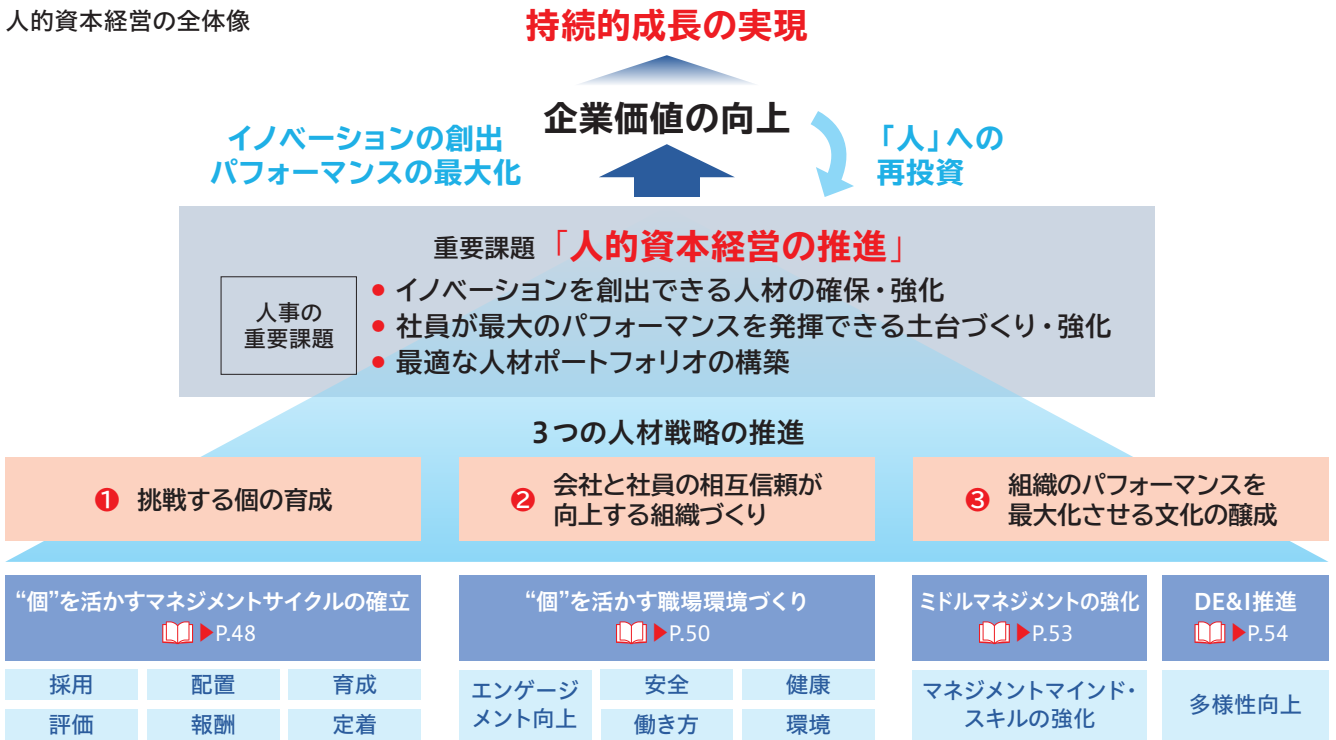
人的資本経営の推進にあたっては、事業戦略の達成と2030年のありたい姿の実現に向け、人的資本経営のあるべき姿と現状からのギャップを分析し、人事の重要課題を設定、その実現に向けた3つの人材戦略のもと、各施策を推進しています。

前中計では、「人材への投資」を4大方針の一つに掲げ、エンゲージメントサーベイによる課題の可視化や職場環境の改善、制度設計の見直しなど、さまざまな人的資本施策を進めてきました。2026年度から始まった今中計では、これらの取り組みを引き続き推進するとともに、これまでの取り組みで築いてきた人的資本の基盤を事業戦略に連動させ、成長事業へ人材を機動的に再配置できる基盤へ進化させていきます。

また当社では、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。

事業戦略と人的資本の接続の過程においては、当社の取り組みを積極的に開示し、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くことも重要です。引き続き、人的資本の各施策を推進するとともに、当社の現状や今後の方向性を皆さまと共有・対話させていただくことで、成長のドライバーとなる「人」を通じた企業価値の向上に努めてまいります。

人的資本経営の全体像



# 人的資本経営の推進

## 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、年単位だけでなく長期にわたっての投資の成果を表わすことに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、投資の継続性と先行指標を監理するサブKGIとして「人的資本投資額」を設定しています。さらに、中長期的なリターンの源泉となる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。サブKGIは、短期視点での施策の進捗を表わすとともに、「人的資本ROI」という最終成果と各施策のKPIとの相関性を明確にするために、設定しました。

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 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|
| 人的資本ROI※ | 116% | 41% | 52% | △4% |
| 人的資本投資額 | 64億円 | 66億円 | 69億円 | 74億円 |
| （参考）営業利益額 | 74億円 | 27億円 | 36億円 | △3億円 |

※人的資本ROIはISO30414の定義に基づき営業利益額÷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 | 2026年度 |
|---|---|---|---|---|
| 総合スコア改善率※ | — | 0.5% | 6.2% | 5.0% |
| 回答率 | 93.9% | 97.3% | 96.5% | 97.1% |
| 回答者数 | 889人 | 928人 | 931人 | 931人 |

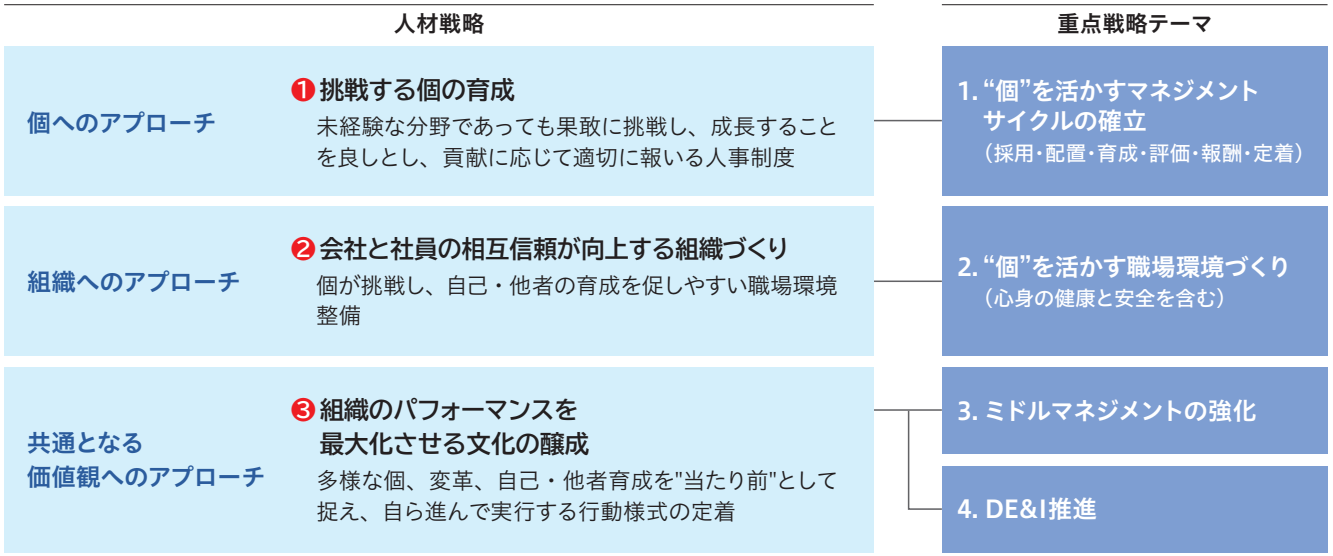
※初年度となる2023年度を基準とした改善率

▶エンゲージメントサーベイの詳細はP.50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。成長事業へ人材を機動的に再配置できる基盤へ進化させるべく、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た検討をすすめるとともに、スキル・経験・志向の見える化を進め、社内公募、職種転換、越境配置、再教育を通じて人材が動ける仕組みを整備していきます。



# 人的資本経営の推進

## 人材戦略❶ 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・強化を進めていきます。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。

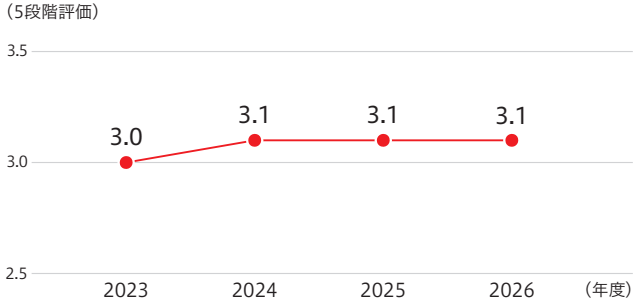
重点戦略テーマ

### “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・定着のすべてにおいて「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。

達成度合いは、従業員エンゲージメントサーベイの「仕事の満足度」スコア（仕事のやりがいや成長実感等）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、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







### 採用 事業発展に向けた人材確保

従来の各部門の人員計画がベースとなった採用活動から、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、戦略事業に関する技術等の知見・経験がある人材の採用等、事業戦略達成に向けた必要人員の確保にも注力しています。

また、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ます。

### 配置 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。

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ます。

さらに、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、2025年度から運用を開始しています。

# 人的資本経営の推進

## 育成 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。

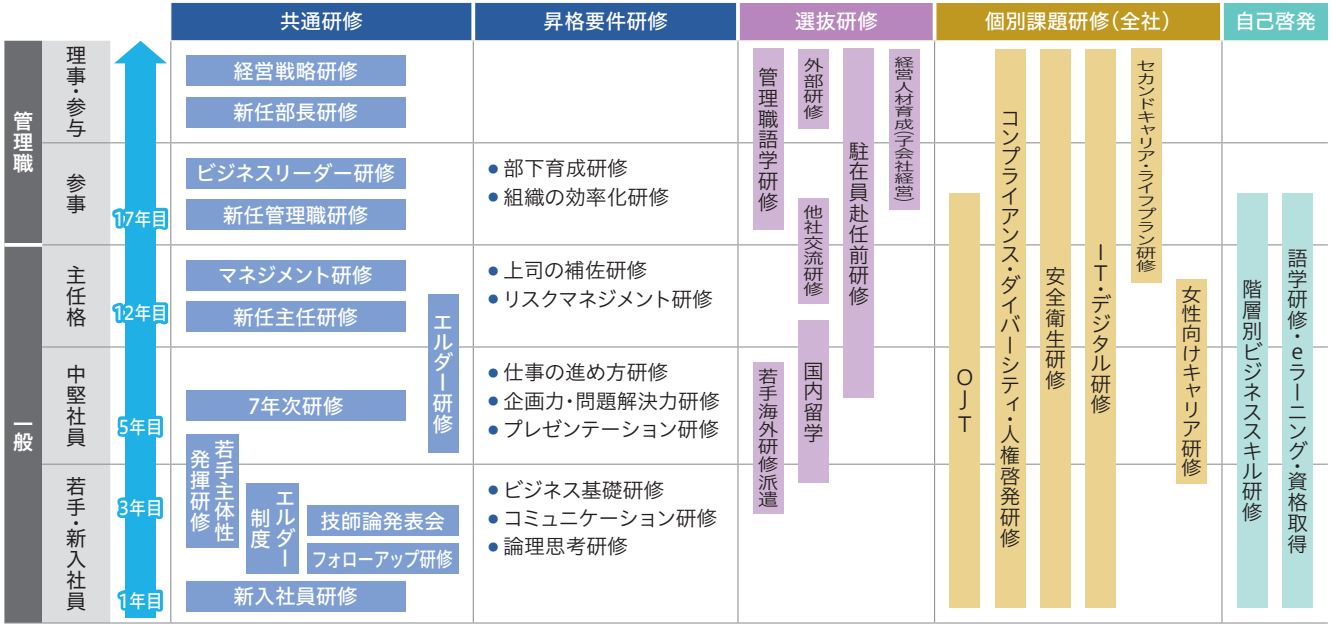
階層別の研修体系の整備に加え、外部研修や資格取得支援を拡充することで、多様な学習機会を提供しています。自己啓発支援については、Eラーニング、英会話プログラム等の提供、公的資格取得報奨制度、社会人ドクター取得支援制度なども行っています。

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。

### ■若手社員向けコンピテンシー教育

新評価制度の導入に伴い「次世代型のPDCAと目標設定」をテーマとする研修を実施。講義やグループワークを通じて、目標設定とPDCAの実践に関する理解を深め、人材の成長と組織力の向上を図っています。

**教育体系（事技系統）**




### 社員の声



技術開発センター
Sさん

コンピテンシー研修は、自律的にキャリアを築く重要性を再認識する好機となりました。現在は研修で学んだ目標設定やPDCAサイクルの考え方を実務に反映し、評価業務の着実な遂行に努めています。今後も自律的な姿勢を大切に、日々の改善活動を通じて技術の信頼性向上に貢献できるよう、一層の研鑽を積んでまいります。

## 評価 報酬 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。

2025年度から導入した新たな評価制度では、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。同制度は、2025年度よりコーポレートセンターを対象に導入、技能系への展開も2026年度中を予定しています。

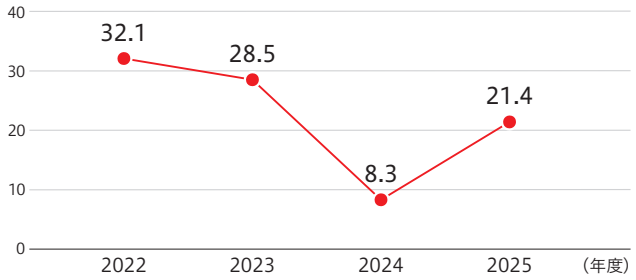
# 人的資本経営の推進

## 定着 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り、社員が安心して働き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。

なお、新卒３年以内離職率は、一般的に３割強が平均とされる中で、平均値を下回る水準が継続しています。これは、2021年度より導入した、面接で求職者の希望や適性を確認した上で配属する「職種別採用」の効果と考えています。

**新卒3年以内の離職率の推移（技能職を含む・単体）**

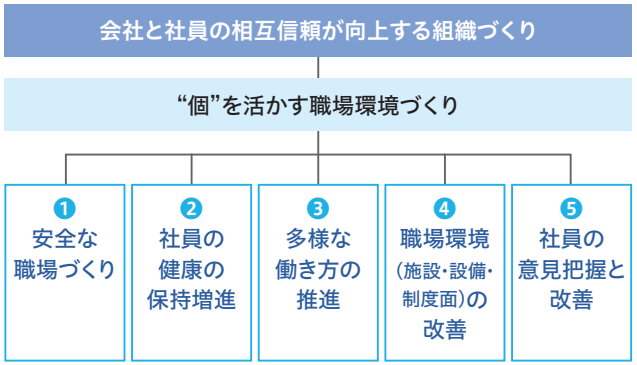



# 人材戦略❷ 会社と社員の相互信頼が向上する組織づくり

社員一人ひとりが能力を最大限に発揮するためには、会社と社員の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、社員が心身共に健康で、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）**




## エンゲージメント向上 エンゲージメントサーベイの実施

当社では、2023年度より年1回のエンゲージメントサーベイを実施し、組織の「強み」と「弱み」を可視化しています。総合スコアは初年度に比べると改善が進んだものの、依然として同業他社と比べると低い水準に留まっています。一方で、回答率は非常に高い水準を維持しており、調査実施等をとおして「社員一人ひとりが声を挙げて、自分たちの職場を良くしていきたい」という風土が根付いてきていると考えています。

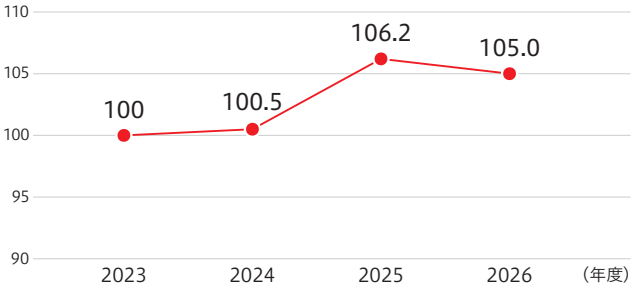
調査結果を踏まえると、大幅な賃金改善や制度見直し等により、ここ数年の当社の人的資本投資に対しては、一定の評価を得ている一方で、「職場環境（施設・設備面）」や「上司と部下のコミュニケーションや部下の育成」については、初回の調査から引き続き当社の重要な課題となっています。

両項目ともに対策を進め、着実に改善傾向にあるものの、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。

**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）




※2026年度の回答率97.1%（931人）

# 人的資本経営の推進

## ■明らかになった課題の解決に向けて

**エンゲージメントサーベイ**（年１回実施し、自社の課題を可視化）

- **重要課題**
- **各部署の課題**

**全社の取り組みとして改善活動**

**明らかになった重要課題への対応については、以下ページを参照**

▶職場環境（施設・設備面） P.52
▶上司と部下のコミュニケーションや部下の育成 P.53

**結果共有会**　管理職を対象に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

**アクションプラン策定**　各部門長が、各部署ごとの課題に沿って改善に向けた計画を立案

**フォーカスサーベイ**　策定したアクションプランに対して、個別の項目に絞った意識調査を定期的に実施し、対策の効果を測定

**年１回、エンゲージメントサーベイで改善をモニタリング**

### 相談会の開催

各部署のプラン推進者を対象として開催し、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、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。

## 安全　健康　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。

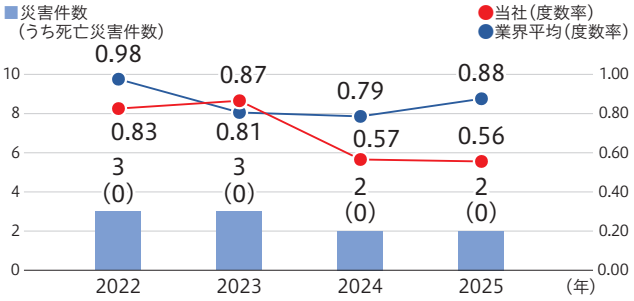
### ■職場の安全衛生に向けた取り組み

当社は「安全はすべてに優先する」という考えのもと、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」を目標に取り組みを推進してまいります。

### 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


KYTコンクールの様子


安全パトロールの様子

### ■健康経営に向けた取り組み

当社では「健康経営方針」を策定し、社長執行役員を最高健康経営責任者とした推進体制のもと、疾病の予防と早期発見・早期治療やメンタルヘルス対策、健康増進策等に取り組んでいます。

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の整備と健康の保持・増進を、重要な経営課題と認識しており、最大限のパフォーマンスを発揮できる環境を整えることが、当社の持続的な成長につながると考えています。

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門

健康経営優良法人2026に認定

### 「健康経営優良法人2026」に認定

「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、当社は昨年に続き２度目の認定となります。

# 人的資本経営の推進

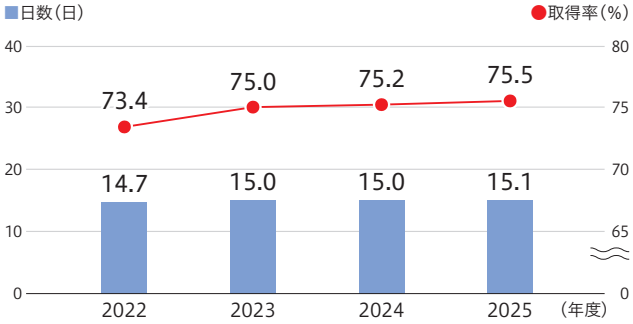
## 働き方 多様な働き方の推進

社員が最高のパフォーマンスを発揮できるよう、多様な働き方を支える制度づくりを進めています。

### ■有給取得の促進

- 年次有給休暇取得率75%達成を目標に設定
  - ➡ 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」の実施等により3年連続目標達成

**年次有給休暇取得状況（単体）**




### ■介護休暇・休業制度の活用促進

- 外部機関も利用した活用促進
- 「トモニン・マーク※」の取得

※厚生労働省が定める介護をしながら働く社員が安心して活躍できる職場づくりを進める企業の証

### ■育休取得の促進

- 「プラチナくるみん」の取得
- 男性育児休業取得率55.6%（当社独自の育児目的休暇を含むと100%）
- 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

プラチナくるみん認定の取得

**社員の声**



ばね事業部
千葉製作所
Mさん

3ヶ月間の育休を取得しました。近隣に頼れる身内がおらず不安でしたが、職場の温かい支えで育児に専念できました。育児は仕事以上に大変な場面もありましたが、その時間は私にとってかけがえのない宝物です。
この経験で業務効率や時間への意識が高まり、復帰後も重要な業務を任されています。今後は自らの経験を活かして仲間を支え、多様な働き方が定着する職場づくりに貢献したいと思います。

## 環境 職場環境（施設・設備・制度面）の改善

快適な職場環境への投資は、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、重点的に取り組んでいます。前中計期間では、職場環境改善の予算枠を設けて、各製作所における暑さ対策や設備メンテナンスを進めており、引き続き社員の意見を踏まえながら、職場環境の継続的な改善を進めていきます。



特殊鋼の生産工程における過酷な輻射熱抑止のため遮熱シートを設置



作業現場に大型冷風機を設置

## 社員の意見把握と改善

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。

**社員の声**



部品事業部
部品販売部
Hさん

タウンホールミーティングは、経営層と直接意見交換できる貴重な機会でした。また同年代の方の想いなども聞くことができ、身が引き締まりました。
特に山口社長の「人的投資を加速させる」という考えが印象的で、自身の立ち位置を振り返るきっかけとなりました。後輩が増える中、周囲の成長に対しても意識するようになり、中堅社員として現場の意見を吸い上げられるよう引き続き活動していきます。

**タウンホールミーティングをきっかけとした改善事例**

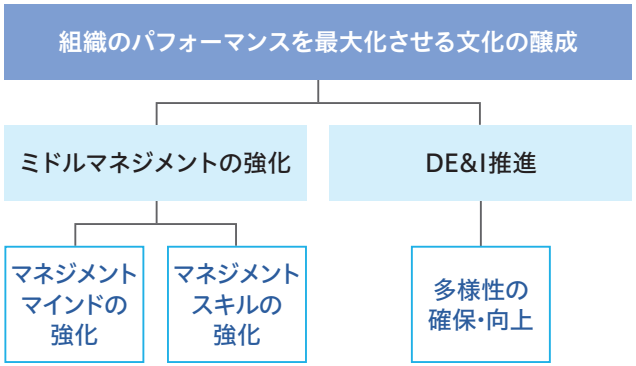
### 「さん付け」の推奨

当社では今年から社内コミュニケーションにおける「さん付け」の推奨を始めています。タウンホールミーティングでの対話がきっかけで、「役職ではなく、名前で呼び合えるフラットな組織」を目指し、立場を超えて率直に意見を交わし、組織の一体感を高めるべく、経営陣も率先して実施しています。

# 人的資本経営の推進

## 人材戦略❸ 組織のパフォーマンスを最大化させる文化の醸成

多様な人材が安心して能力を発揮できる「環境」を整える（DE&I推進）とともに、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（ミドルマネジメント）の強化に取り組んでいます。



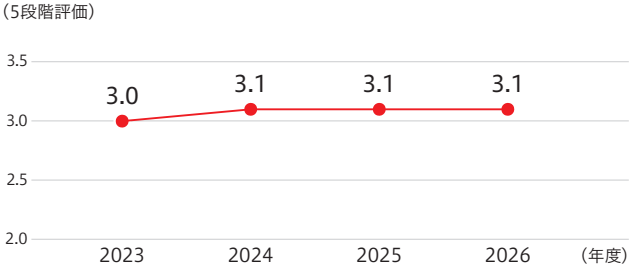

重点戦略テーマ

### ミドルマネジメントの強化

部課組織をまとめ、組織のパフォーマンスの最大化を図るとともに、部下を育成し次世代人材の成長を促す「ミドルマネジメント層」の人材強化は、当社の持続的成長にとって必要不可欠な要素の一つです。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」が重要な課題の一つとして挙がっていることから、企業価値向上に向けた組織の大きな課題と認識し、当社の人的資本経営の重点戦略テーマに位置付けています。

達成度合いは、従業員エンゲージメントサーベイの「上司の満足度」に関するスコアを指標としています。スコアは安定的に推移しているものの、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います。

「上司の満足度」スコアの推移




### マネジメントマインド・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

対象者への研修は2025年度で一通り完了。今後は研修で習得した知見を評価面談へ確実に反映させ、面談の質のさらなる向上と人材育成の深化につなげる実行フェーズに移っていきます。

**社員の声**



素形材事業部
広田製作所
製造部
Sグループ長

当社のミドルマネジメント研修は、実体験をもとに作成した資料と講義が特徴だと思います。具体的なエピソードに「なるほど」と納得しながら学び、管理職として必要なことの多さを改めて実感しました。経営や組織運営の多角的な視点を身につけ、人材育成の重要性を再認識する貴重な機会となりました。今後は研修で得た知見を活かし、チームの力を引き出す業務に取り組んでいきます。

# 人的資本経営の推進

重点戦略テーマ

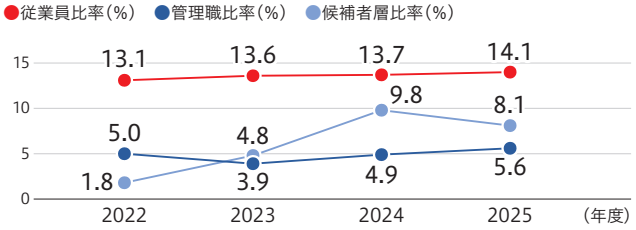
## DE&I推進

### 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を推進しています。

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。

**女性従業員・女性管理職及び候補者数比率の推移（単体）**




**多様性に関する各指標の2025年度実績**　（%）

| | 2025 |
|---|---|
| キャリア採用従業員比率（単体） | 21.7 |
| 海外拠点のキーポジション※における非日本人比率（連結） | 35.3 |
| 障がい者雇用率（単体） | 3.28 |

※海外現地法人の社長及び工場長

**社員の年代別内訳（2025年度、単体）**　（%）

| ～20代 | 30代 | 40代 | 50代 | 60代～ |
|---|---|---|---|---|
| 14.2 | 16.4 | 22.9 | 36.1 | 10.4 |

### ■女性の活躍

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。女性社外役員とのトークセッションも開催し、ご自身の経験談も踏まえながら、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を設けています。

**女性活躍に関する指標**

- 女性管理職比率：10%（2027年度）
- 採用者に占める女性比率15%以上

**社員の声**



営業本部
西日本支社
K支社長

女性が活躍することは、単に女性の活躍の場が広がるということだけではなく、組織にさまざまな視点や価値観を取り入れることにつながると考えています。私自身も女性ならではの感性や経験を活かしながら、自分の強みを発揮して、多くの方に支えていただきながら仕事を続けてくることができました。
これからは自分自身が周囲を支え、一人ひとりがそれぞれの強みを発揮できる環境をつくっていきたいと思います。

### ■キャリア採用人材の活躍

組織に新たな視点をもたらす「キャリア採用人材」に対しては、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。

**社員の声**



経理部
Mマネージャー

キャリア採用で入社し、当初は新しい環境への不安もありましたが、オープンな社風と周囲の温かいサポートのおかげで、スムーズに馴染むことができました。
現在は前職で培った専門知識や実務経験を活かし、決算業務の効率化などに主体的に取り組んでいます。外部からの視点を当社の強みと融合させ、さらなる財務基盤の強化に貢献できるよう努めてまいります。

### ■シニア社員の活躍

豊富な知見を持つ「シニア社員」に対しては、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ています。

**社員の声**



三菱製鋼
室蘭特殊鋼㈱
管理部
Kグループ長

入社以来、長年にわたり購買業務を担当してきました。60歳の定年を迎えても働ける環境に大変感謝しています。自分が諸先輩方から教わった「安全第一」と「安定供給」の理念を所属員に伝承することがシニア社員の役割だと感じています。現在直面する物価高や中東情勢の緊迫化による前例のない値上げ攻勢の中で次世代の支えとなり、より良い職場づくりに努めたいと考えています。

特集

# 三菱製鋼グループのパーパス

パーパス

## 想いをカタチにする力で 挑み 未来(あす)を 支えつづける

当社グループでは、2025年度に「**コンパスプロジェクト**※」を立ち上げ、全社員参加で、「自社の存在意義（パーパス）」を改めて見つめ直し、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きました。そして本年５月、当社のパーパスとバリューを社内外に公表しています。今後はこの「パーパス」を共通の拠りどころとして、当社の企業価値向上に向けた取り組みを加速させてまいります。

### ※コンパスプロジェクト

パーパス策定に向け、若手・中堅社員を中心に、部署横断的に子会社・海外拠点赴任者を含む12名が集結して結成。自社の存在意義であるパーパスを、全社員が共に目指し続ける「指針＝コンパス」として言語化したいという思いから、メンバー皆で「コンパスプロジェクト」と名付けました。



コンパスプロジェクトのメンバー

### 策定までの道すじ

**コンパスプロジェクトの組成**

担当業務や経験の異なるメンバーが、まず「パーパスとは何か？」を学び、共通理解を深めることからスタートしました。社史を振り返り、会社の歩みを通じて受け継がれてきた当社のDNAやアイデンティティを、それぞれの経験とも照らし合わせながら掘り起こしていきます。

**全社員アンケート**

国内外の子会社を含む当社グループの全社員約4,000人を対象に、自社の強みや仕事への誇り、社会やお客さまからの期待などについてアンケートを実施。ありたい会社の姿や、パーパスへの期待など、さまざまな想いが寄せられました。

**ステークホルダーヒアリング**

お取引先さまや取引金融機関の皆さまなど、社外のステークホルダーからも、当社への期待や求める役割についてご意見を伺いました。社会やお客さまのニーズを把握するとともに、当社の強みや信頼感を直接伝えていただく大変貴重な機会となりました。

**ワークショップでの検討**

国内8チーム、アジア各拠点5チーム、北米合同1チームの計14チーム、総勢100名以上が参加するワークショップを実施し、各チームでパーパス案を言語化。社史から見出した「自社らしさ」、全社員アンケートに表れた「強み・誇り・やりがい」、社外から寄せられた「期待される社会への貢献」という3点を軸に、全社員が共感できる要素が浮かび上がっていきます。

**経営陣とのディスカッション**

ワークショップで生まれたキーワードや想いを集約し、当社に受け継がれてきた想いの言語化を進めました。最終案の検討では、ワークショップ参加者や経営陣とともに、分かりやすいか、共感できるか、当社らしさが表れているかなどについて議論を重ね、現在の形に至っています。

**社内外への公表**

**社内浸透**

策定したパーパスの社内浸透に向け、経営企画部内に「パーパス事務局」を新設。社員への浸透により、新たな可能性に挑みながら、未来を支える価値を生み出し続ける会社を目指します。

▶詳細は、次ページをご覧ください。

特集 三菱製鋼グループのパーパス

全社員参加で策定した当社のパーパス。策定の先頭に立ってきた「プロジェクトリーダー」と、専担者として今後の社内浸透を担う「パーパス事務局」の2人に話を聞きました。



ばね事業部千葉製作所
ばね技術部 Kマネージャー

## 「生の声」から見えてきた当社の誇り

今回の策定において、私たちが最も大切にしたのは「生の声を聴くこと」です。これは、経営陣からの一方的な発信ではなく、現場で会社を支える社員一人ひとりの想いを言語化することこそが、真に機能するパーパスを生むと考えたからです。

議論を重ねる中で、共通する言葉が浮かび上がってきました。特に「支えつづける」という言葉は、全ワークショップを通じての最頻出ワードです。B to Bメーカーとして、私たちの製品が直接消費者の目に触れる機会は少ないかもしれません。しかし、目に見えないところで社会の基盤を支える「縁の下の力持ち」であることに、多くの社員が強い誇り・エンゲージメントを感じていることが再確認できました。また、創業時から受け継がれる「なければ作る」という精神を象徴する「挑み」という言葉も、多くの共感を得ました。

これらの言葉が、今回策定したパーパスに込められています。「鉄・鋼」といった言葉をあえて使わなかったのは、これまで培った技術を武器に、未来に向けた事業の広がりに余地を残すためです。「人の想い」を起点に、それを具現化し推進する力は、製造現場のみならず、営業や管理部門、すべての部署に共通する私たちの強みです。

## 一人ひとりの想いをつなぎ、今のカタチへ

多様な意見を一つの言葉に集約するのは非常に難しい作業でした。社員の皆さんから挙がった言葉の一つひとつに大切な意味があり、その重みを受け止めながら何度もプロジェクトチームで議論を重ねました。言葉の背景にある想いを補完するために、解説文[ナラティブ]（▶P.1）を添え、皆さんから挙がった大切な言葉も各所にちりばめています。こうして皆さんの想いをつないでいき、ようやく今のカタチにすることができました。

今回策定されたパーパスが、各自の日々の仕事において「自分たちは何のためにやっているのか」を思い出す心の拠りどころになってほしいと願っています。また、これから入社する方を含め、社員一人ひとりの仕事への誇りや自信につながり、新しい発想やイノベーションが生まれるきっかけになってくれればと思います。



経営企画部
Mマネージャー

## 「パーパス」を日々の仕事につなぐ

今回策定したパーパスは、これまで当社グループが大切にしてきた価値観や、社員一人ひとりの想いを言葉にしたものです。パーパスは策定・公表がゴールではありません。大切なのは、社員一人ひとりが、パーパスが何を意味し、自分の仕事とどうつながっているのかを考え、日々の仕事に活かしていくことだと考えています。

パーパスをただ覚えるのではなく、自分の仕事の意義や価値を改めて考え、仕事への誇りや新たな気づきを得る。パーパスをきっかけに、そうした機会をつくりたいと考えています。

## 職場での対話から、気づきと挑戦を生み出す

その第一歩として、各職場でパーパスと日々の仕事のつながりを考え、皆がそれぞれの想いを共有できる対話の場を広げていきます。社会やお客さまのニーズが変化する中、新しい価値を生み出し続けるためには、現場の気づきや多様な発想を活かすことが欠かせません。そのためには、立場や経験にかかわらず、誰もが自分の考えを伝え、互いの意見に耳を傾けられる職場づくりが大切だと考えています。パーパスを拠りどころとして、そうした対話を日常にも取り入れながら、職場の工夫や改善、新たな挑戦につなげていきたいと考えています。

## 一人ひとりの想いが、会社を動かすチカラになる

目指すのは、一人ひとりが自身の大切にしたいことや実現したい想いと、会社のパーパスとのつながりを見いだし、主体的に挑戦できる会社です。自分の仕事がお客さまや社会を支えているという実感が、仕事への誇りや次の挑戦への意欲につながる。そして、その気づきや挑戦が周囲にも広がり、互いに刺激し合うことで、会社全体が少しずつ変わっていく。そんな職場を増やしていきたいと考えています。社員一人ひとりの想いを原動力に、これまで培ってきた技術と信頼をさらに磨き、新たな価値を生み出し続ける会社へ。パーパスを拠りどころとして、当社グループの皆でその未来をつくっていきたいです。

# 研究開発

CTOメッセージ

## 社会の課題に技術で応え、持続的な成長を実現する



常務執行役員 CTO 小倉 潤司

### 「素材」と「加工」をコアに社会課題に応える

当社グループの強みは、特殊鋼をはじめとする「素材」から、お客さまのニーズに合わせた「製品」までを一貫して手掛ける技術力にあります。素材の開発・生産技術、ばねを中心とした加工技術、さらに設計から評価、量産化までの技術を組み合わせることで、単なる部品供給にとどまらず、お客さまのニーズと社会の課題に応える価値を創出してきました。

### 企業価値の源泉は、お客さまとともに磨き上げた技術力

当社の成長を支えるコア技術は、時代の変化とお客さまの声に向き合いながら、一つひとつ磨き上げてきた積み重ねの結晶です。

その一つが、戦略事業の「精密部品」。祖業であるばねの技術を応用し、1960年代からこの分野に進出しています。お客さまの多様なニーズに応えながら技術を磨き、1990年代には、お客さまからの要望に応える形で、ビデオカメラ向けに高機能ヒンジの生産を開始しました。 また、2000年代半ばには折り畳み式携帯電話向けの２軸ヒンジで、当時の国内シェア１位を獲得しています。その後スマートフォンの普及に伴い、携帯電話用のヒンジ市場は縮小傾向となりました。しかし、長年にわたり蓄積した技術とお客さまとの信頼関係をもとに、現在では特許技術を活用した大型案件を獲得し、収益に大きく貢献しています。お客さまの製品開発の初期段階から設計に参画し、求められる機能や使い心地を丁寧に製品に落とし込む。これこそが、当社の技術の強みであり、お客さまの声と向き合う中で磨き上げた技術力と積み重ねた信頼関係は、当社にとってかけがえのない企業価値の源泉となっています。

### 挑戦を続け、未来の社会を支える価値を生み出していく

こうして積み重ねた技術力をさらに進化させ、イノベーションを創出し、製品の付加価値として社会に提供していくことが、当社の研究開発の使命です。

その実現には、人材の育成や、産学連携等のパートナーシップの活用、AIを活用した研究開発の高度化・効率化等も欠かせません。当社の持つ資本を最大限活用し、現状に満足することなく挑戦を続けながら、未来の社会を支える価値を生み出していく。先人たちが築き上げてきた技術と想いを受け継ぎながら、当社のありたい姿に向けて研究開発の歩みを加速させていきます。

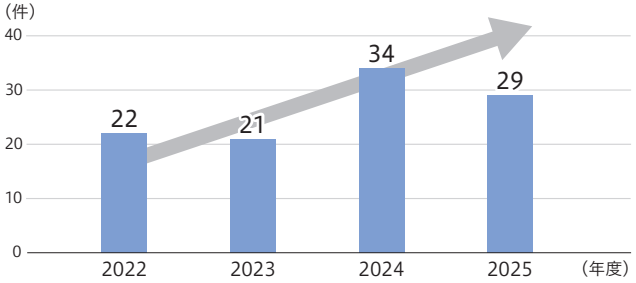
# 研究開発

## 持続的成長に向けた研究開発

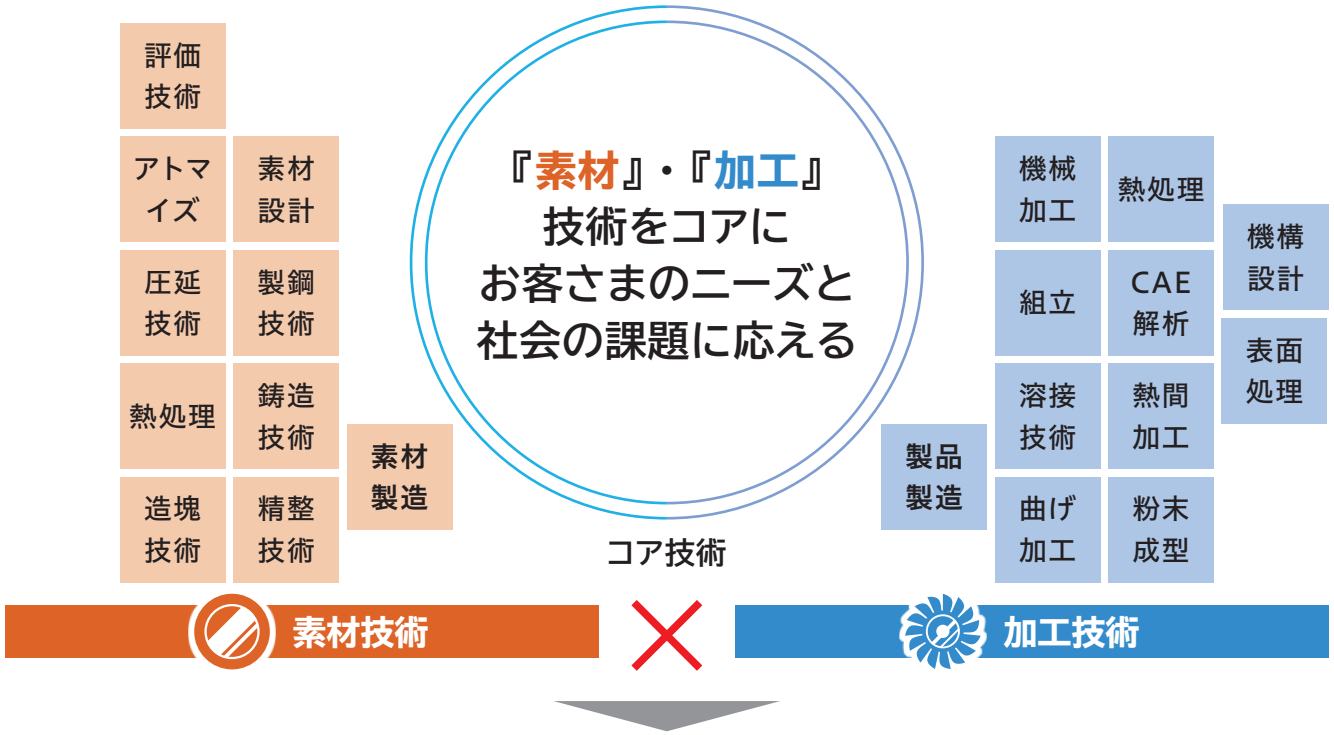
当社は創業当時から続く「素材から製品までの一貫生産」で磨いてきた「素材技術」と「加工技術」をコアに、6つの「戦略事業」の研究開発を強化しています。

同事業は、市場の成長が見込まれるだけでなく、当社のコア技術の強みが大きく活きる分野であり、これらに対する研究開発を深めることで生み出す付加価値を最大化し、お客さまのニーズと社会の課題に応えていきます。

**戦略事業に関する試験研究テーマ数**




当社の研究開発の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.mitsubishisteel.co.jp/product/research-development-center/




**戦略事業**



| 精密部品 | 海外鋼材 | 商用車・車両用ばね | 安全保障・エネルギー関連 | | 特殊合金粉末 | 洋上風力関連 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 機構設計 × 組立 | 製鋼技術 × 評価技術 | 素材製造 × 表面処理 | 熱処理 × 機械加工 | 溶接技術 × 機械加工 | アトマイズ × 素材設計 | 素材設計 / 溶接技術 |
| 部品設計から組み立ての一貫生産により多様化・複雑化するニーズに柔軟に対応 | 国内で培ったノウハウと当社の独自素材の展開により新興国市場の需要に安定供給で応える | 素材・加工両面からのアプローチで業界屈指の軽量化を実現 | 素材技術をベースとした熱処理技術で競争力を発揮 | 大型製品のターニング加工技術に強み | 長年培った技術で高特性が求められる軟磁性粉末で存在感を発揮 | 製品大型化ニーズに素材・加工両面から技術で応える |

# 研究開発

## TOPICS

### 「海外鋼材～板ばね」一貫生産の高度化


海外鋼材


商用車用板ばね

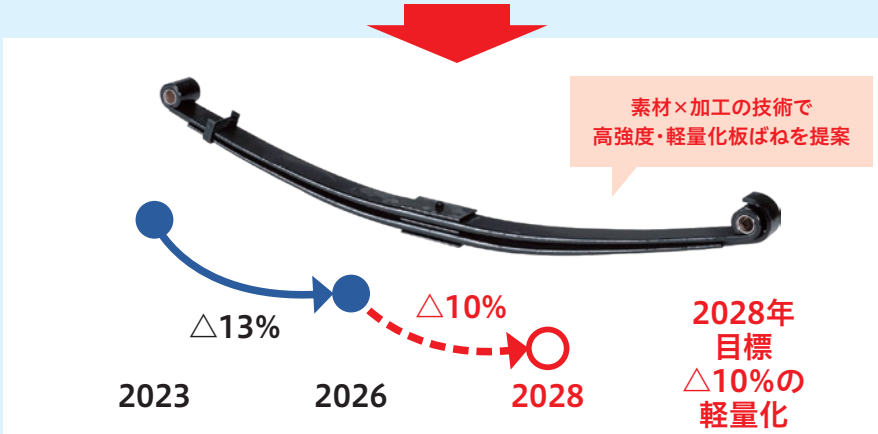
戦略事業の一つである当社の「板ばね」の大きな特長としては、その材料となる平鋼を外部調達ではなく、同じく戦略事業である「海外鋼材」（インドネシア）で生産が可能な点です。この「素材から製品までの一貫生産」という強みを活かして、素材・加工の両面からのアプローチにより、軽量化と耐久性向上を両立させた、より競争力の高い製品の開発・提供に取り組んでいます。

**素材からのアプローチ** × **加工からのアプローチ**

材料開発の面では、長年の操業で培った「特殊鋼の成分調整」のノウハウ等により、より高強度な平鋼材を開発し、使用する材料の枚数を減らした上で、従来と同程度もしくはそれ以上の強度を実現させています。

さらに、最適な製造条件の見極めも日々取り組んでおり、より高品質な鋼材の製造手法を実現しました。これにより純度の高い特殊鋼の生産が可能となり、耐久性の高い高品質な材料が生産可能です。

加工の面では、当社の祖業であり、創業以来120年以上にわたり培ってきた「成形・熱処理技術」等をベースとして、当社独自の「ショットピーニング技術」により材料開発同様に軽量化を実現。さらに、CAEを活用した設計開発に取り組んでおり、製造現場の工程改善（PI）に結びつけることで、開発と製造の連携強化による効率向上や、品質の安定・向上、コスト削減等も実現していきます。




## TOPICS

### MI活用で軟磁性粉末開発を加速


特殊合金粉末

軟磁性粉末の開発高度化に向けて、マテリアル・インフォマティクス（MI）の活用を進めています。MIの導入・活用を通じて、開発スピードの向上や研究開発の効率化・高度化を図り、より付加価値の高い製品・技術の創出を目指しています。

軟磁性粉末は、電動化やAI関連機器をはじめとする先端分野での需要拡大が期待される材料です。当社は、長年培ってきた材料技術に加え、デジタル技術を取り入れた開発体制の強化により、技術優位性の向上と市場競争力の強化を進めてまいります。

今後は、他部門への横展開を進めることで、全社的な開発・製造のスピード向上につなげていきます。また、MIを活用した技術革新を一層推進し、より高品質で競争力のある製品・ものづくりを目指してまいります。

※ MI：材料開発においてデータ分析やAIを活用し、材料候補の探索や開発条件の最適化を効率的に行う手法

| Before | After |
|---|---|
| | データとAIを活用し効率的に最適条件を探索 |
| **材料配合の検討**<br>経験や勘に基づき多くの条件を検討 | |
| **試作品の作製**<br>多数の条件で試作 | **データの収集・蓄積**<br>過去の実験データや文献・知見をデータベース化 |
| **評価・試験**<br>磁気特性などを評価 | **MI解析・予測**<br>AI・機械学習で特性を予測し、有望な組成・条件を抽出 |
| **結果の確認・分析**<br>期待した特性が出ない場合は原因を推定 | **有望条件の提示**<br>最適と考えられる条件をランキングで提示 |
| **再検討・やり直し**<br>条件を変えて再度検討（試行錯誤の繰り返し） | **試作・評価（絞り込み）**<br>有望条件を中心に試作・評価し、効率的に検証 |

**MI活用による主な効果**

**開発スピードの向上**
開発期間を短縮し、市場投入を加速

**研究開発の効率化**
実験回数や工数を削減し、効率的な開発を実現

**高付加価値製品の創出**
最適材料の探索により、性能・品質を向上

**市場ニーズへの迅速対応**
電動やAI関連機器など、成長分野の需要拡大に貢献

# 研究開発

## 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、技術習得を進めています。

共同研究を行うことにより、開発の高度化・効率化に加え、特に自社単独での開発が難しい高度な先端領域において、大学が持つ専門知識や有用な技術を活用することが可能となります。また、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。

今後もステークホルダーの皆さまとの協創により、企業価値向上に向けた当社の研究開発をますます強化してまいります。

### 共同研究先からのメッセージ



北海道大学
松浦 清隆 名誉教授

三菱製鋼とは、これまで高温浸炭用鋼の開発、ばね鋼の結晶粒微細化、AM※向け高強度鋼粉末の開発などを共同で進めてきました。両者のノウハウや設備を合わせることで、より高度な研究開発に取り組むことができていると感じています。今後も、共同研究を通して企業側・大学側共に優れた若手研究者・学生を育成できることを期待しています。

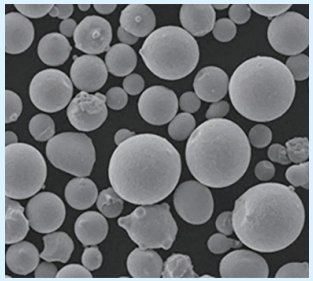
（以下の教授の方々も共同研究にご参画いただいています）
北海道大学 坂口 紀史 教授
滋賀県立大学 齊藤 元貴 講師
北海道大学 佐々木 克彦 名誉教授

※AM：Additive Manufacturing
3Dデジタルデータを元に材料を積層して直接立体物を製造する技術

共同研究開発の事例

### 3Dプリンタ用特殊合金粉末の開発効率の向上と性能UP

当社の戦略事業の一つである特殊合金粉末について、大学側との共同研究によりガスアトマイズでの製造方案の最適化と3Dプリンタ造形体の強度改善を実現しています。製造時に使用するガスの流体解析や製品組織の詳細観察、求められる特性に合わせた最適な成分設計の解析を進めることで、開発効率を向上（従来比30％改善）。粉末の組成適正化をすることで造形体の強度向上を実現しました。



## 研究開発人材の育成

当社はイノベーションを創出し、持続的成長を実現する研究開発人材の育成を、今中計期間の最重要テーマの一つとして取り組んでいます。

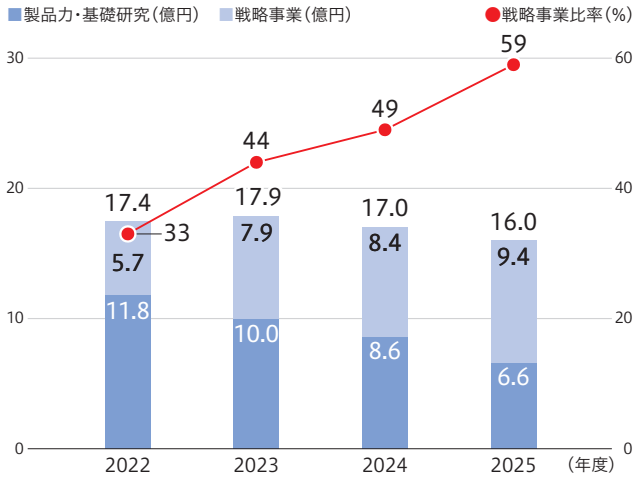
今中計における第一ステップとして、全社エンジニアのスキル見える化に着手しています。スキルの見える化により、戦略事業の強化に向けた最適配置を進めるとともに、全社的に不足しているスキル分野を明らかにし、リスキリングを進めていくことで、企業価値向上に向けた研究開発人材の最適化を進めてまいります。

## 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います。シミュレーション解析・DXツール導入の効果等により全体の実験数は減少傾向ですが、戦略事業関連の割合は2025年度で全体の59％を占めており、引き続き高い水準を維持しています。

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、戦略事業を中心に研究開発の強化を進めていきます。

研究開発費



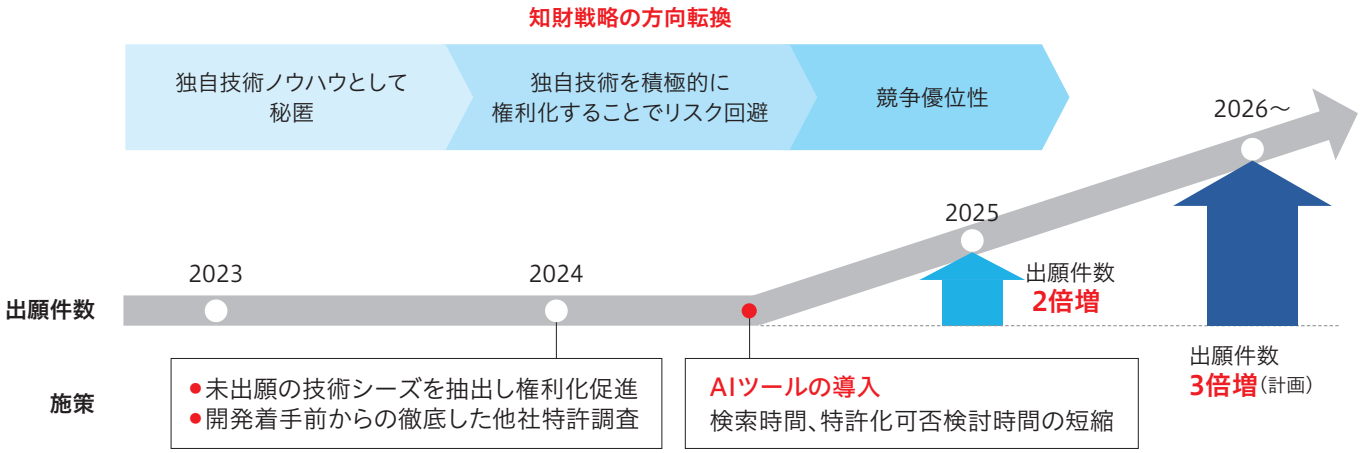
# 研究開発

## 知財戦略

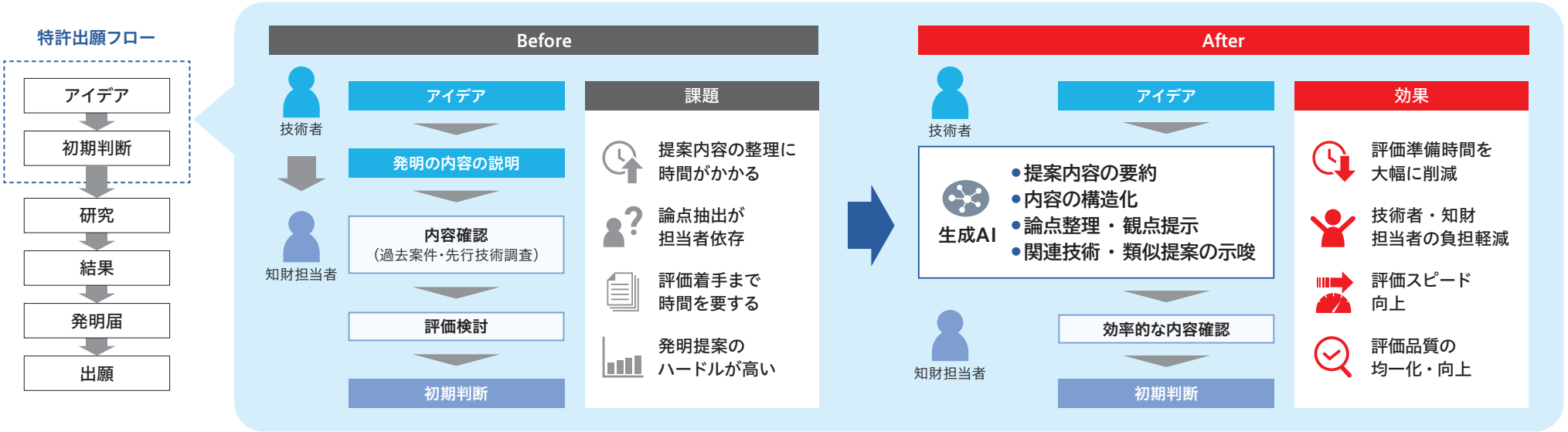
当社は知的財産を重要な経営資源と位置付け、特に戦略事業については出願を強化するなど、事業戦略と連動した知財投資を進めています。

2025年度からは知財活動を従来より強化すべく、AIツールの導入等により、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ています。これにより、出願件数は2024年度比2倍となりました。

今後は、取り組みの浸透による出願の心理的ハードル低減等といった環境整備も進め、発明提案・出願を定着させることで、従来の目標である出願件数3倍増（2024年度比）を達成し、知的財産の積極的な活用による価値創出と競争力強化を図ってまいります。




### AIを活用した発明提案の初期評価支援



# 社外取締役座談会

## 社外の視点から、多様な声を経営に届け、持続的な企業価値向上を支えます




**多様な立場からの声や視点を、経営にどう生かしていくか。新中期経営計画の実行に向けた課題を見つめながら、執行への提言や監督を通じて取締役会が果たすべき役割を、社外取締役の視点から語り合いました。**

### 企業の成長ドライバーとなる人的資本の強化

**竹内**　前中期経営計画が未達に終わったことは、真摯に受け止める必要があります。その要因はさまざまですが、今後の企業価値向上という観点から、人事を専門としてきた立場として特に重要性を感じているのが、「働きがい」を育む人的資本経営の推進です。

働きがいは、働きやすさとやりがいの両輪があって成り立ちます。当社では制度面の整備が進み、働きやすさは向上してきました。一方、やりがいという面では、社員一人ひとりが成長を実感できる環境づくりに、なお改善の余地があります。その鍵を握るのは、社員の成長や挑戦を支える管理職のヒューマンスキルだと私は考えています。

新たな取り組みとして、管理職向けのコミュニケーショントレーニングなども始まっています。専門的な技術やスキルは各事業部で磨きながら、人材を育成する力を全社で底上げしていく。成果が表れるまでには時間を要しますが、取り組みは着実に前進していると感じています。

**萩田**　私は、前中期経営計画が未達に終わった一因は、達成の仕組みの弱さにあると考えています。だからこそ、目標達成に向けた仕組みづくりが大切でしょう。新中期経営計画に向けた議論では、たとえば、進捗管理を事業部任

## 社外取締役座談会

せにせず、コーポレート部門や技術開発部門も交えて全社で課題を共有することなどを提案しました。また、ROIC等の全社目標を各事業部や営業部の定量的な目標に落とし込み、全員で達成に向けた方策に取り組むことなど、実効性を高める仕組みづくりの重要性を強調しました。

ただし、目標の達成を求めるあまり、現場に責任を押し付けたり、不正を招いたりしてはなりません。個々の事情に耳を傾け、課題の解決につなげることも、実効性ある仕組みには不可欠です。

**松田**　前中期経営計画の反省を踏まえ、新中期経営計画に関しては目標だけでなく実現方法にも踏み込んだ議論ができていると感じています。特に海外事業では、予期せぬ事象の発生など、課題を抱える拠点もありますが、今後の海外事業をどう展開していくべきかという議論の深みが増してきたと思っています。

また、計画の実効性を支える体制という点では、ガバナンス面の進展も実感しています。その象徴が、監査等委員会設置会社への移行です。前回の計画期間には議論が進まなかったガバナンス強化に向けての議論が、今回の新中期経営計画に向けて行われました。このように、実効性を重視した取り組みが幅広い領域で動き始めています。

**三尾**　前中期経営計画から進めてきた「ROICを意識した経営」は、社内に定着しつつあると感じています。一方で、市場や事業の将来性を見極めた上で、限られた経営資源をどのように投じるかという判断は極めて難しく、課題が残ります。企業価値向上に向けて、この点は今まで以上に真剣に議論していかなければならないでしょう。

また、計画の成否は、目標の達成に向けて熱量を保ち続けられるかどうかにかかっています。時間が経ち、事業環境が変化すれば、計画と現場の実態との間にずれが生じることもあるでしょう。そうした中でも着実に計画を実行していくためには、社員一人ひとりが計画を「自分ごと」として捉え、自らの業務や判断に結びつけていくことが重要です。その拠り所となるのが、今回新たに掲げた「パーパス」だと考えています。

**高見**　私は就任して間もないこともあり、この3カ月ほど、各事業所を訪問して当社の事業への理解を深めてきました。現場に足を運んで実感したのは、新中期経営計画が、各事業部の目指す方向性を束ねながら、足元の事業の強化と挑戦をバランスよく織り込んだ計画になっているということです。

洋上風力のような新分野に挑む一方で、既存事業もおろそかにしない。地道な積み重ねを重んじる堅実さと進取の気風を併せ持つ、三菱製鋼らしさがよく表れていると思います。



**萩田**　こうした挑戦を支える技術力という点では、私は技術畑の出身ですので、競争力の源泉である技術力の向上に向けて提案を続けています。たとえば、デジタルツインを活用して試作や評価を効率化し、製造を最適化することや、AX・DXの推進のために現場のデータを活用することなど、将来を見据えたテーマを積極的に検討し、挑戦を重ねて、新たな価値の創出につなげてほしいと考えています。

**森藤**　挑戦という点では、新中期経営計画は前中期経営計画よりもさらに意欲的な内容になっていると感じます。一方で、社会が企業に求める水準もまた高まり続けています。そうした期待に応え続けるためには、計画をやり遂げることにとどまらず、その先を見据え、より高い目標に挑み続ける姿勢が必要でしょう。

## 取締役会が今、担うべき役割

**森藤**　私も高見取締役と同様に就任して日が浅いですが、まずは取締役に求められる役割について、改めて学ぶ機会をいただきました。その中で、取締役会に求められる「監督」のあり方を自分なりに表現するなら、「批判的支援」という考え方です。リスクや課題を指摘するだけでなく、「どうすれば乗り越えられるか」を執行側とともに考え、より良い意思決定につなげていく。単なる監督ではなく、批判的意見を通じて執行を支援する姿勢が当社の取締役会に合うように思います。実際、当社には、社外取締役の率直な意見を執行側が真摯に受け止め、前向きな議論につなげる風土が根づいていると感じています。

**松田**　私も、執行側のやろうとしていることを否定するのではなく、「企業価値を高める」という共通の目標に向けて、社外取締役は客観的な立場からリスクや懸念点を踏ま

## 社外取締役座談会

えて意見を述べ、議論を深めていくことが重要だと考えています。執行側の方は、それぞれの分野で専門性を持った素晴らしい方たちですが、専門性や経験の異なる社外取締役が、他社の事例や株主の目線といった社内だけでは得にくい視点を加えることで、議論の質を高められていると感じています。

**高見**　取締役会は合議体です。個々の取締役が賛否を示すだけでなく、それぞれの考えを率直に出し合い、議論を重ねながら意思を形成していくことが本来の姿でしょう。ただ、現実的には、部門間の「縄張り意識」が率直な議論を妨げることは決して珍しくありません。その点、当社の取締役会では、各取締役が自らの担当領域にとらわれることなく、高い視座から意見を交わしていますね。

こうした積極的な意見交換は、執行側の意思決定機関である経営会議においても、同様に重要です。経営会議が十分に機能しているか、これから注目していきたいと考えています。

**萩田**　当社は事業部制のため、各事業部はどうしても自部門の中で最適解を求めがちです。だからこそ取締役会では、全社的な視点から事業部の壁を越えた協力を促す必要があると、議論を重ねてきました。そうした議論が形になった一つが、今年度から始まった鋼材、ばね、素形材の3事業部によるアジア拠点間の連携です。各事業の知見を横断的に共有し、お客さまへの提案力の向上や人材の成長につなげていく先行事例になると期待しています。

**竹内**　私も事業部間の壁はあると感じ、山口社長にもお話ししていました。その結果、具体的な解決策としてアジアから取り組むという提案を執行側からいただきました。当初は国内から取り組んだ方がよいかとも思っていたのですが、社長のお考えを伺い、その方針に賛同しました。こうして客観的な視点から執行側の背中を押し、きっかけをつくることも社外取締役の重要な役割だと思います。

社外取締役の提言が形になったもう一つの例が、パーパスの策定です。現在は執行側が全社員を巻き込みながら、浸透に向けた取り組みを進めています。社外取締役の提言を執行側が真摯に受け止め、自らの取り組みとして形にしていく関係が築かれていることを、心強く感じています。



**三尾**　私は唯一の常勤の社外取締役として、原則毎週開催される経営会議にすべて出席し、執行側の一次情報を直接把握しています。常勤の責務として、社外役員連絡会等を通じて、社内で日頃どのような議論が行われているかを、非常勤の社外取締役の方々に可能な限り共有し、意見交換を行っています。取締役会における議論の質にも関わる重要な役割だと認識しています。

### 機関設計の変更により、監督機能は一段と強化

**竹内**　2026年6月、当社は監査等委員会設置会社へ移行しました。その大きな目的の一つが、取締役会から業務執行側への権限委譲です。業務執行側に適切に権限を委ねることで意思決定を迅速化するとともに、取締役会は重要な経営課題の審議や監督業務により多くの時間を充て、意思決定の質を高めていく。そうした体制を通じて、成長戦略の実行力を高めていくことを目指しています。

ただし、権限委譲をより進めるには、権限を任せられるだけの人材と、それを支える仕組みの整備も欠かせません。執行側も試行錯誤を重ねながら、その体制づくりを進めている段階です。

**三尾**　当社にとっての大きな課題は、いかに成長戦略を実現していくかであり、そのためには権限委譲による迅速な意思決定が必要です。一方で、権限委譲を進めると、従来は取締役会で議論できていた事項の一部が社外取締役から見えにくくなる場合があります。そのため、委任した事項が適切に執行されているかを確認するモニタリングの仕組みも、今後は整えていく必要があります。

新体制は始まったばかりですが、現時点では想定以上の手応えを得ています。監査部やリスク統括部などとの連携が深まり、指名や報酬といった重要なテーマにも監査等委員が関与することで、得られた情報や問題意識を監査においてこれまで以上に効果的に活かせるようになりました。

**萩田**　「社外取締役が過半数」となったことも、大きな変化ですね。従来から、積極的に発言しやすい取締役会だと感じていましたが、経営に対する監督機能が強化され、株主の皆さまにも安心して見ていただける体制になってきたと思います。当社の取締役会には経営経験者に加え、弁護士

## 社外取締役座談会

や公認会計士など多様な専門性を持つメンバーがそろっているので、それぞれの知見を持ち寄り、議案について複数の選択肢を比較しながら最適解を探る議論もしやすくなりました。

**松田**　私自身、社外監査役から社外取締役となり、議決権を持って意思決定に関わる立場となったことで、その責任をより強く意識するようになりました。また、今回の機関設計の変更を機に、規程や内部統制などを幅広く見直し、課題の明確化と改善につなげられたことも大きな前進です。単なる制度上の変化ではなく、会社のあり方を問い直す機会としても意味があったのではないでしょうか。

**森藤**　私は、体制変更とともに当社に着任しましたが、新たな機関設計にかかわる議題になると、取締役会の空気が引き締まるんですよね。初年度だからこそ新たな制度を形骸化させることなく、実効性のあるものとして定着させていこうという意識を、執行側の取り組みからも強く感じています。

**高見**　制度は導入しただけで狙いどおりの効果が得られるものではありません。監査等委員会が期待される役割を十分に果たせているか、権限委譲が適切に機能しているかを継続的に検証することが重要です。運用状況を丁寧に確認しながら、必要に応じて改善を促し、制度の実効性を高めていきます。



### ステークホルダーへのメッセージ
### ―対話と持続的な成長に向けて―

**森藤**　変化の大きい時代だからこそ、企業が何を考え、どう行動しているのかを伝え続け、説明責任と透明性を確保していくことが欠かせません。そのためにも、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまの声に耳を傾け、十分に応えられていない声は社内に届ける。伝わりきっていない取り組みは丁寧な発信を促す。社外取締役として、会社と皆さまをつなぐ双方向の対話を支えていきたいと考えています。

**高見**　企業の成長は、社員一人ひとりが力を発揮できるかどうかにかかっています。そのためには、社員が朝、職場に向かうときに「今日も気持ちよく働ける」と思える組織でなければなりません。ハラスメントや不公正な評価など、働く意欲を損なう要因を一つひとつ取り除き、誰もが安心して力を発揮できる環境を整えていく。その取り組みを継続的に注視し、必要な改善を促していくことも、私たち社外取締役の重要な役割だと考えています。

**三尾**　森藤取締役のお話にも通じますが、私は「対話こそ企業を強くする」と考えています。現場の社員と経営陣、社外取締役が立場を越えて率直に意見を交わすことは、仕事の「自分ごと化」にもつながります。社員一人ひとりが自分の仕事とパーパスとのつながりを考え、日常的に語り合えるようになれば、やがて事業全体を成長させる大きな力になるはずです。私自身も、そうした組織づくりを後押ししていきます。

**松田**　社外取締役には、多様なステークホルダーの視点を客観的にまとめ、経営に反映する役割もあると考えています。取締役会での一つひとつの判断が、株主・投資家や取引先、社員それぞれにどのような利益や不利益をもたらしうるかを偏りなく示し、専門的な観点から議論に生かしていきたいと思います。

**萩田**　当社は、部品から完成品に至るまで、素材への深い知見を製品価値につなげられる稀有な企業です。しかし、その強みや将来性を、まだ十分に発信できていないと私は感じています。たとえば主力のばねでの例を挙げれば、外観からはうかがいにくい、高い信頼性を支える技術やノウハウが製品に蓄積されています。こうした目に見えない強みをさらに伸ばすには、継続的な投資も必要です。その意義を投資家の皆さまに理解していただけるよう、私自身も発信の強化に向けて積極的に働きかけていきます。

**竹内**　これらの取り組みは、それぞれが分断して存在しているのではなく、互いにつながっているべきです。社員がやりがいを持ち、安心して働ける環境づくりは、事業の成果につながります。その成果が企業価値の向上につながり、さらなる成長投資や株主還元を可能にしていく。そうした循環をつくることが、これからの三菱製鋼には求められているのでしょう。私たち社外取締役は、引き続きその歩みを支えていきます。

# 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

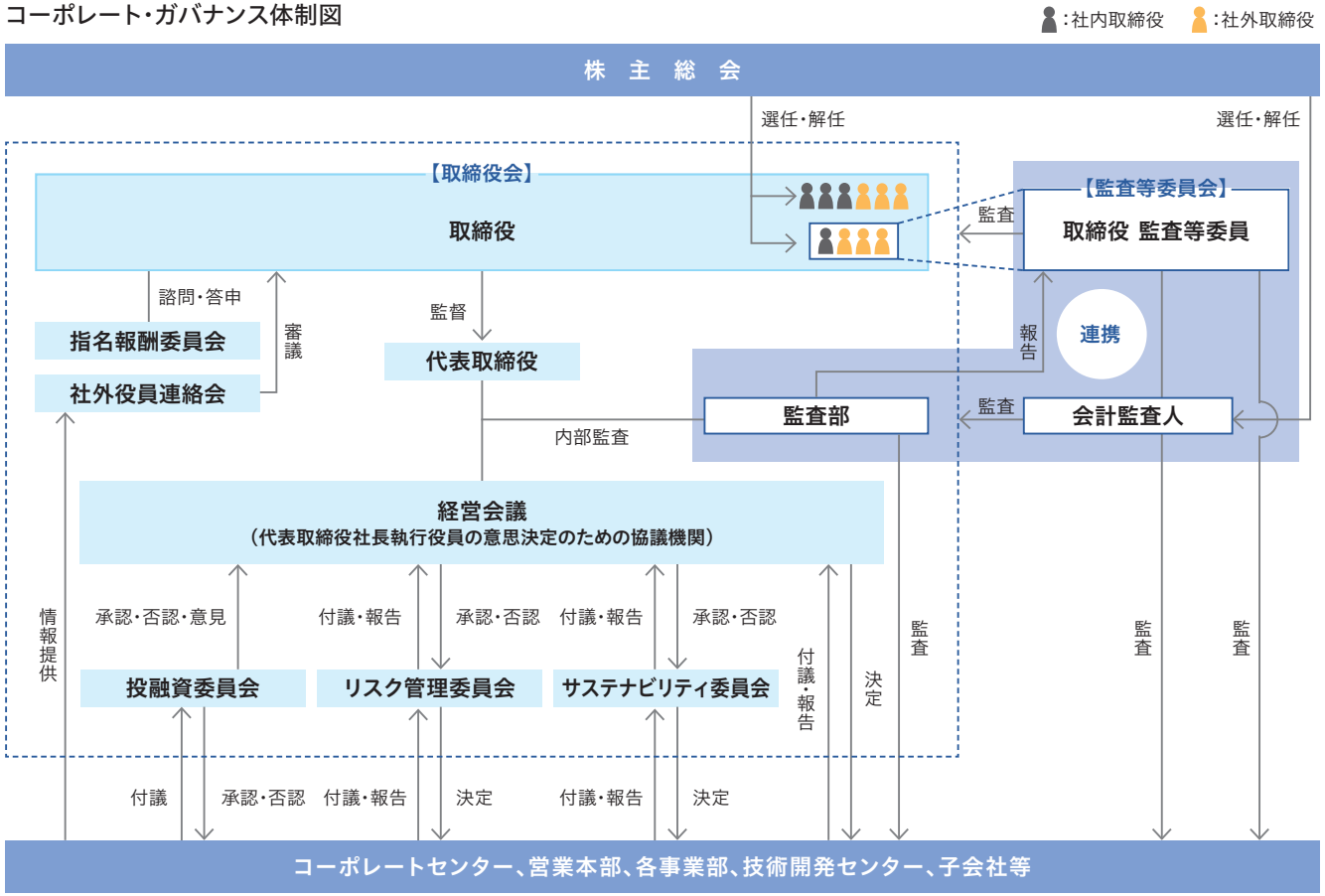
当社の取締役会の規模は必要最小限度としておりますが、効率的に業務執行を監督する体制の一環として取締役会の下部機関に指名報酬委員会と社外役員連絡会を設置しております。また、業務執行上のリスクを低減するべく、投融資、リスク管理、サステナビリティを客観的で透明性があり専門的な議論もできるよう各種の委員会を設置しております。

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。

さらに監査等委員会、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。なお当社は、2026年6月から監査等委員会設置会社へ移行しており、取締役会の監督機能の一層の強化を進めました。

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ております。

コーポレート・ガバナンス体制図

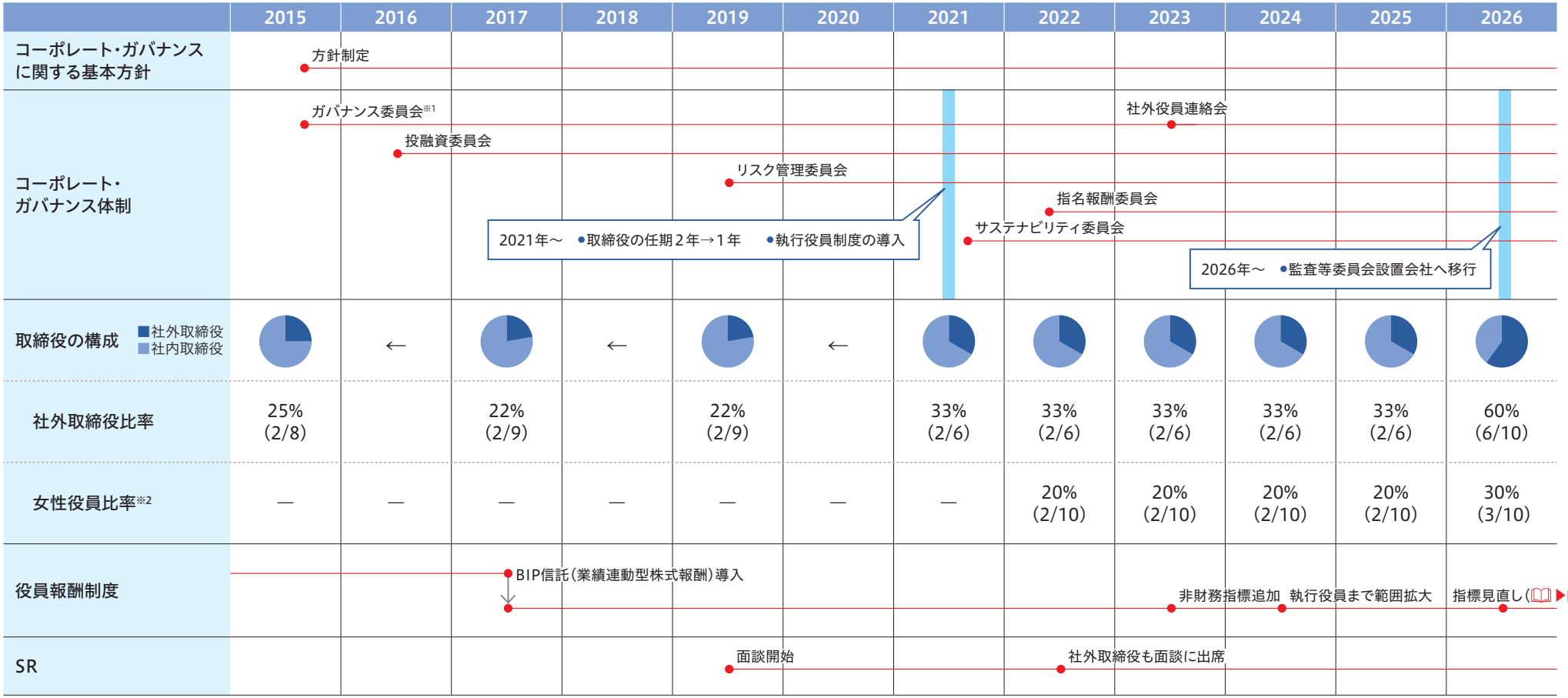


# コーポレート・ガバナンス

## 当社のコーポレート・ガバナンス強化の変遷

当社では、企業価値向上の基盤となるコーポレート・ガバナンス体制の強化に向け、透明性や客観性を高めるとともに、効率的な経営判断と取締役会において中長期的な視点で戦略的な議論を可能とする体制の構築を進めてきました。

2026年６月には、「取締役会における経営方針・経営戦略を中心とした議論の一層の充実」「取締役会の監督機能の強化」「意思決定の迅速化及び客観性・透明性の向上」の効果を発揮することを目的として、従来の監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。今回の体制変更により、さらなる実効性の高いガバナンス体制の構築を進めてまいります。




※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 2025年度までは監査役を含む

# コーポレート・ガバナンス

## ❶取締役会

６名の取締役（監査等委員である取締役を除く。）（うち３名は社外取締役）及び４名の監査等委員である取締役（うち３名は社外取締役）で構成される取締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）いたします。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代表取締役社長執行役員の進行の下、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いたします。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とし、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いたします。

なお、2025年度は取締役会を14回※開催し、出席率は100%でした。

※ 2025年度時点では監査役会設置会社であり、取締役会の構成は、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）です。

### 2025年度 取締役会での主なテーマ・件数

| 分類 | 件数（件） |
|---|---|
| 経営戦略 | 42 |
| ガバナンス・リスクマネジメント・内部統制 | 33 |
| 決算・財務 | 23 |
| 人事 | 13 |
| サステナビリティ経営 | 6 |
| その他 | 4 |

### 取締役会における議論のテーマについて

#### ①経営戦略

- 「2026新中期経営計画」策定に向けた議論
- 投資家との対話の内容を四半期に一回、取締役会にフィードバックするとともに、自社の株価水準やPBRなどの市場評価と今後の対応について議論
- 戦略事業の進捗や能力増強に向けた投資判断について
- 基盤事業の構造改革について（メキシコ子会社売却決定等）
- 監査等委員会設置会社への移行について　等

#### ②サステナビリティ経営

- サステナビリティ活動の報告・計画（原則年２回）
  ➡ カーボンニュートラル、生物多様性、人的資本、人権、社会貢献等の各テーマや、各種ESG評価機関の評価結果・分析等
- サステナビリティ開示について（統合報告書等）　等

#### ③ガバナンス・リスクマネジメント・内部統制

- 内部統制について（監査計画及び監査結果の報告）
- リスク管理活動報告（年２回）
- 社外役員の独立性基準策定について　等

### 取締役の要件、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、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。

## ❷監査等委員会（2026年6月～）

４名の監査等委員である取締役（うち３名は社外取締役）で構成される監査等委員会を原則毎月定例的に開催（必要に応じて臨時にも開催）いたします。監査等委員会は、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（監査等委員である取締役を除く。）の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保いたします。

なお当社は2026年6月に従来の監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。

2025年度の監査役会の開催状況については、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14回開催し、出席率は100%でした。

監査役会での主なテーマ・件数は下記のとおりです。

### 2025年度 監査役会での主なテーマ・件数

| 分類 | 件数（件） |
|---|---|
| 監査活動報告 | 20 |
| 会社経営状況 | 10 |
| 監査方針・計画 | 7 |
| 会計監査 | 6 |
| 役員等の職務執行状況 | 3 |
| その他 | 8 |

# コーポレート・ガバナンス

## ❸指名報酬委員会

代表取締役社長執行役員、社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)3名及び監査等委員である社外取締役1名で構成され、独立社外取締役を委員長として、役員の指名・報酬について、同委員会へ諮問し答申を経ることで、役員の指名・報酬に係る取締役会の機能の客観性・透明性の向上を図ります。

### 2025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 | 監査等委員会設置会社への移行、2026年度役員体制、後継者育成・経営人材の評価、役員選任・人事 等 | 15 |
| 報酬領域 | 役員報酬水準・決定プロセス、STI・LTI※等のインセンティブ報酬 等 | 12 |
| その他 | 社外役員の独立性・在任期間、指名報酬委員会の体制・運営、役員の補償契約 等 | 10 |

※ STI（Short-Term Incentive）：短期インセンティブ報酬
LTI（Long-Term Incentive）：長期インセンティブ報酬

## ❹社外役員連絡会

原則として社外取締役及び監査等委員である取締役の7名で構成され、取締役会の下部機関として、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課題認識を深め、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。

### 2025年度 社外役員連絡会での主なテーマ

- 監査等委員会設置会社移行の検討状況
- 監査等委員会設置会社移行後の取締役会のあり方
- 海外拠点の往査を通じた、内部統制の状況の共有
- 海外拠点の視察を通じて現地マネジメントとの対話により把握した課題の共有
- リスク管理における課題の共有

## 当社の取締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（以下、「スキル」という）を有する取締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次のとおりといたしました。

### 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なため。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 |

# コーポレート・ガバナンス

## スキルマトリックス

★は女性役員　◎:特に期待する分野　○:適切な知見を有する分野

| | 氏名 | 在任年数 | 2025年度取締役会出席状況 | 参加会議体(◆議長)※4 | | | | 上場企業として求めるスキル | | | | | | 当社の成長戦略の実現に必要と考えるスキル | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 取締役会 | 監査等委員会 | 指名報酬委員会 | 社外役員連絡会 | 企業経営戦略グローバル | ITデジタル | ガバナンス法務リスク管理 | 人財マネジメント | 財務会計税務資本政策 | ESGサステナビリティ | 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 |
| 取締役(監査等委員を除く) | 山口 淳 | 7年 | 14/14 | ◆ | | ● | | ◎ | | | ◎ | | ○ | ◎ | ◎ | |
| | 青池 慶介 | 2年 | 14/14 | ● | | | | ◎ | ○ | ◎ | | ◎ | ◎ | | | |
| | 山尾 明 | 3年 ※1 | 14/14 | ● | | | | ◎ | | | | | | ◎ | ◎ | |
| | 竹内 美奈子★ 社外 独立役員 | 4年 | 14/14 | ● | | ◆ | ● | ○ | ◎ | | ◎ | | ◎ | | | |
| | 萩田 敦司 社外 独立役員 | 1年 | 10/10 | ● | | ● | ● | ◎ | | | | | | ○ | | ◎ |
| | 松田 結花★ 新任 社外 独立役員 | — ※2 | 14/14 | ● | | ● | ● | ○ | | ◎ | | ◎ | | | | |
| 取締役監査等委員 | 三尾 良孝 新任 社外 独立役員 | — ※2 | 10/10 | ● | ◆ | ● | ● | ○ | | ◎ | | ◎ | | | ○ | |
| | 中森 義巳 新任 | — ※2 | 14/14 | ● | ● | | ● | ○ | | | | | ○ | ◎ | | ○ |
| | 高見 之雄 新任 社外 独立役員 | — ※3 | — | ● | ● | | ● | | | ◎ | ○ | | | | | |
| | 森藤 千加★ 新任 社外 独立役員 | — ※3 | — | ● | ● | | ● | ○ | | | | ◎ | ○ | | | |

※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7年です。
※2 松田 結花、三尾 良孝、中森 義巳の3氏について、監査役時代を合わせた通算の在任年数はそれぞれ、松田 結花氏4年、三尾 良孝氏1年、中森 義巳氏3年です。
※3 高見 之雄、森藤 千加の両氏は、2026年6月19日付で取締役監査等委員に就任しています。
※4 各会議体の構成メンバーは、2026年6月19日以降の体制を記載しています。

# コーポレート・ガバナンス

## 役員一覧

※ 2026年６月19日付で、佐藤 基行氏が当社相談役に就任しておりますが、同氏は相談役として業界団体等における対外活動を中心に従事しており、当社経営には関与しておりません。なお、当社は2025年度に相談役の委嘱期間短縮を決定しており、同氏の任期は３年となります。

### 取締役（監査等委員を除く。）



代表取締役
社長執行役員
**山口 淳**

**選任理由**
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の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、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。



代表取締役
常務執行役員
**青池 慶介**

**選任理由**
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。



取締役
常務執行役員
**山尾 明**

**選任理由**
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。

**重要な兼職等**
MSM（THAILAND）CO.,LTD. 取締役会議長



取締役
**竹内 美奈子**
社外
独立役員

**選任理由・期待される役割**
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。

**重要な兼職等**
㈱TM Future 代表取締役、㈱滋賀銀行 社外取締役、㈱日本M&Aセンターホールディングス 社外取締役



取締役
**萩田 敦司**
社外
独立役員

**選任理由・期待される役割**
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。



取締役
**松田 結花**
社外
独立役員

**選任理由・期待される役割**
企業経営に関与したことはないものの公認会計士及び税理士としての長年にわたる専門知識・経験をもとに当社の社外監査役として寄与してまいりました。同氏の専門性とこれまでの経験を活かし、当社の経営監督機能の一層の強化に貢献していただけるものと判断し、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。

**重要な兼職等**
松田結花公認会計士・税理士事務所代表、㈱電通グループ 社外取締役

### 取締役 監査等委員



取締役
**三尾 良孝**
社外
独立役員

**選任理由・期待される役割**
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有しております。同氏を監査等委員である取締役とすることが、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。



取締役
**中森 義巳**

**選任理由**
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。同氏を監査等委員である取締役とすることが、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。



取締役
**高見 之雄**
社外
独立役員

**選任理由・期待される役割**
企業経営に関与したことはないものの、弁護士としての長年の経験を有しており、法律やコンプライアンスに関する高い知識と豊富な社外役員経験を通じて培われた高い見識を有しております。同氏を監査等委員である取締役とすることが、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。

**重要な兼職等**
西込・高見法律事務所、ディーエムソリューションズ㈱社外監査役



取締役
**森藤 千加**
社外
独立役員

**選任理由・期待される役割**
公認会計士及び外資系金融機関における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頂けると判断いたしました。

**重要な兼職等**
公認会計士森藤千加事務所代表

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役会の議論深化に向けた取り組み

当社では、取締役会においてより戦略的な議論の充実を図るために、社外役員への情報提供や付議・報告基準等の仕組みの整備・見直しに取り組んでいます。

### 1. 社外役員への情報提供

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・議論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。

#### 社外役員の当社理解向上

- 新任社外役員向けに、当社への事業理解向上のため、社内講師による事業説明会や事業所の視察を実施
- 在任中の社外役員は定期的に各事業所を訪問し、現場の視察や担当者と交流

#### 社外役員間・執行側との議論の場

- 社外役員連絡会（4回/年）▶詳細P.69
  社外取締役と監査等委員をメンバーとし、当社の経営上の重要な課題について意見交換し、必要があれば取締役会においても議論したテーマを協議することで連携を図る。
- オフサイトミーティング（4回/年）
  社長と社外取締役（監査等委員を除く。）をメンバーとし、中期経営計画等の重要な経営課題について、取締役会以外でも直接議論する場を設置。

### 2. 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、取締役が多様な視点と専門性を活かし、戦略的かつ的確な意思決定を行うことで、取締役会の実効性を高めることを目的として、役員向けトレーニングを定期的に実施しています。

2026年度においては、社内の事業部・営業部等を講師とした社外役員向けの業界動向理解の研修を実施しています。

| | |
|---|---|
| 2024年度 | 投資家視点からの持続的な企業価値向上<br>取締役会における戦略審議の進め方 |
| 2025年度 | DXについて<br>サイバーセキュリティや地政学リスクを含めたリスクマネジメント |
| 2026年度 | 業界動向理解の研修（11月～2月実施予定）<br>テーマ別研修（2月実施予定） |

※上記に加え、役員向けコンプライアンス研修を毎年実施しています。

### 3. 戦略的な議論を促す取締役会運営

取締役会での議論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、付議・報告基準の見直し等の仕組みの整備を行っています。

#### 取締役会資料の早期提供と社外役員への事前説明

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、取締役会上では議論に割く時間を確保する。

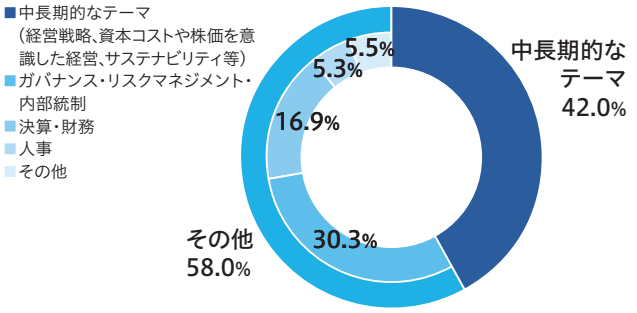
#### 取締役会・事前説明運用マニュアルの整備

取締役会と事前説明の役割を明確化することで、取締役会の限られた時間では戦略的な議論に集中させる。

例
- 定例的な報告についての詳細な説明は、事前説明時に行うものとし、取締役会では内容の議論や、中長期的なテーマにフォーカス
- 資料のフォーマットの統一を行い、社外役員がより迅速かつ明快に議論のポイントを理解できるようにする

また、中計最終年度となる2025年度では、新中計策定等に向け、全体の約４割の時間を使って、中長期的な経営戦略や資本コスト等の議論をしています。今後も将来の成長や企業価値向上に関する議題の比重が高まり、中長期的視点に立った議論の充実が図られるよう、さらなる取り組みを進めてまいります。

▶取締役会における議論のテーマの詳細については、P.68をご覧ください。




#### ガバナンスグループの設置

2025年４月より総務部内にガバナンスグループを新設しています。株主総会の運営・支援に加え、取締役会の事務局機能を担い、取締役会における議論深化に向けた制度・仕組み構築等、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。

# コーポレート・ガバナンス

## 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（2026年６月の監査等委員会設置会社への移行後は全取締役）による評価に基づき分析・評価を実施しております。実効性評価で明らかになった課題に対し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、指名・報酬プロセスとガバナンス機能の連携に努めています。

### 1. 実効性評価の実施プロセス及び評価方法

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、社外役員については個別にインタビューを実施。アンケート及びインタビューで把握した課題や意見の分析結果をもとに、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**

❶ 取締役会の構成と運営
❷ 経営戦略と事業戦略
❸ 企業倫理とリスク管理
❹ 経営陣の評価と報酬
❺ 株主等との対話
❻ 前年度の課題
❼ 指名報酬委員会（指名報酬委員会メンバーのみ回答）
❽ 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（2024年度）の実効性評価において認識した課題と取り組み**

**❶ 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）**

- 取締役会規則の付議・報告基準の改定の実施により議題の適正化が向上
- 長期を見据えた議論については引き続き取り組む予定

**❷ 社外役員と社内役員との認識ギャップの解消**

- 社外取締役と社長との間で重要な経営課題についての対話の機会の設定

**（2）2025年度の実効性評価における結果**

**2025年度の課題**

2025年度の取締役会については、その実効性に関する重大な指摘等はなく、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、2025年度の実効性評価では、以下の課題が認識されました。

**❶ 資料・運営の課題（情報提供の充実）**

対応策

取締役会の議論の質向上に向けた資料・運営（情報提供の充実も含む）。

**❷ 戦略議論の課題**

対応策

戦略的な議案の設定及び当該議案に対する傾斜的な時間配分により十分な審議時間を確保した上で、経営の方向性に関わる意思決定のプロセスを確保する。

**❸ 後継者計画の課題**

対応策

後継者計画策定の検討

**実効性評価で認識した当社取締役会の「強み」**

- メンバー構成が適切で社外役員が知識・経験・能力を活かして活躍している
- 適切な議案の設定ができている
- 社外役員と社内役員との対話の深化が図られている
- 透明性が高く重要なリスクを適時に報告する体制が機能している
- 社外役員連絡会における監督機能の発揮

# コーポレート・ガバナンス

## 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上で取締役会へ答申しております。

また、2025年度から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。

**❶ 候補者選定**

- 策定した人材要件を参考に次世代を意識した人材プール（役員候補者）を構築

**❷ 育成**

- 候補者毎の育成計画策定
- 人材プールに属している役員候補者に対し、人材要件に近付けるべく成長機会を提供

**❸ 評価**

- 360度評価の実施／自己・下位・同位の評価 ➡ 社長評価

**❹ 面談**

- 各指名報酬委員と各執行役員との面談（1対1の個別面談方式）
  ➡ 指名報酬委員会から社長へ面談結果報告

**❺ 評価フィードバック**

- 指名報酬委員会から執行役員へ360度評価のフィードバック

**❻ 取締役会から指名報酬委員会へ諮問**

- 役員人事案並びに社長後継者案を指名報酬委員会で審議

**❼ 指名報酬委員会から取締役会へ答申**

### 人材要件

| | |
|---|---|
| 公平性 | ●公平性と中立性<br>●ネットワークと関係構築力<br>●人望と信頼 |
| 判断力 | ●決断力と柔軟性<br>●長期的視座<br>●問題発見力 |
| 統率力 | ●影響力と統率力<br>●戦略と変革実現力<br>●達成意欲<br>●多様性と巻き込み力<br>●ビジョン伝達と情報発信力<br>●コミュニケーション力 |

### 取締役を兼務しない執行役員の保有スキルの状況（全11名）

| | |
|---|---|
| 企業経営・戦略・グローバル | 8名 |
| IT・デジタル | 3名 |
| ガバナンス・法務・リスク管理 | 1名 |
| 人財マネジメント | 2名 |
| 財務・会計・税務・資本政策 | 1名 |
| ESG・サステナビリティ | 2名 |
| 業界専門知識 | 9名 |
| 営業・業務推進・マーケティング | 4名 |
| 製造・研究開発 | 6名 |

# コーポレート・ガバナンス

## 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、2026年度分からは、業績基準達成（100%）の場合、固定報酬100に対して、業績連動型報酬45～60の割合で支給することとしています。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。

なお社外取締役については、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。

### ■賞与

単年度の連結営業利益額に加えESG指標（E:$CO_2$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高めるとともに、当社の持続的成長に不可欠な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、2025年度の連結営業利益は実績値48億円、またESG指標につきましてはほぼ計画通りでした。

### ■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の達成度並びに非財務指標として、ESG(E:$CO_2$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した。なお、2023年度から2025年度の中期経営計画の目標として、連結売上高：1,850億円、連結営業利益：110億円、ROE：8％を掲げておりましたが、実績値は各々1,546億円、48億円、6.7%となっております。また、ESG指標につきましてはほぼ計画通りでした。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、2026年からは、より一層の企業価値向上を図ることを目的として、業績指標を連結営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益、ROE等の新中期経営計画の目標値に見直すとともに、TSRを追加しております。さらに、非財務指標については、GHG排出量・エンゲージメントサーベイに加え、取締役会実効性評価については指標の対象を全役員の平均スコアから社外取締役の絶対値に限定する見直しを行っております。

### ■報酬の決定方法について

当社は、取締役の報酬等の客観性・公正性・透明性を確保するため、社外取締役が委員長を務め、かつ社外取締役が委員の過半数を占める指名報酬委員会を設置しています。

監査等委員でない取締役の個人別の報酬等については、株主総会で承認された報酬枠の範囲内で、その具体的な内容の決定を取締役会から指名報酬委員会に委任しています。指名報酬委員会は、取締役会が定めた報酬方針との整合性や各取締役の役割・責任等を踏まえて審議し、個人別の報酬額を決定します。

監査等委員である取締役の報酬については、株主総会で承認された報酬枠の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定します。なお、その検討にあたっては、指名報酬委員会における報酬水準等の審議内容を参考情報として共有します。

**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% | 20～25% | | | | |
| KPI | — | 営業利益 / ESG | 営業利益 | 当期純利益 | ROE | TSR | ESG |
| 業績指標達成度に応じて変動する範囲 | — | 単年度目標の達成度に応じて 0%～ 200%の間で変動 | 中計目標の達成度に応じて 0%～ 200%の間で変動 | | | | |
| 対象期間 | — | 1年 | 中計対象期間　2026年度～2028年度 | | | | |

# コーポレート・ガバナンス

## 指名報酬委員会メッセージ

指名報酬委員会の委員長として、委員会での議論を通じて指名・報酬機能の実効性を高め、企業価値の向上につなげていく責任があると考えています。

これまで透明性や客観性を確保するための仕組みを整備してきましたが、経営環境や社会の変化に応じて、指名・報酬のあり方も継続的に見直していく必要があります。今後も、後継者育成、CEOの選任・評価、役員報酬制度などについて議論を深め、スピード感を持ってより実効性の高い仕組みへ進化させていきます。

### ■監査等委員会設置会社への移行

2025年度の指名報酬委員会では、当社のあるべきガバナンス体制の姿についての議論を重ね、2026年６月に監査等委員会設置会社への移行に踏み切りました※。これにあわせて、財務の知見を持つ松田監査役（当時）に、監査等委員でない取締役への就任を依頼するなど、取締役会全体のスキル構成についても見直しを進めました。

監査等委員会設置会社への移行後は、執行側への権限委譲により、取締役会が経営の監督と中長期的な企業価値向上に向けた議論に、より注力することが重要です。これには、執行側の役員が備える能力や専門性をこれまで以上に高める必要があります。これは執行側にとって挑戦でもありますが、意識や能力を高める良い機会でもあると考えています。執行側と連携しながら権限委譲を進め、取締役会が経営の監督により適切に注力できる体制を整えていきます。

※監査等委員会設置会社への移行については▶P.62「社外取締役座談会」で詳しくお話しています。

### ■指名領域の課題認識と対応

指名報酬委員会の役割は、後継者候補を決めることだけでなく、将来の経営環境や事業ポートフォリオを踏まえて経営トップに求める人材要件を議論し、候補者の育成状況を継続的に確認することにあると考えています。当社では、候補者との面談や360度評価等を通じて、人材の適性や育成状況を多面的に確認し、必要に応じて社長へフィードバックする仕組みを整えています。今後は、次期CEO候補に加え、その先を担う経営人材のパイプラインや、社内からの女性取締役候補を含む多様な人材の育成についても議論を深めていきます。

また、特にCEOの選任・評価については、指名報酬委員会としても本年度の重点課題と認識しています。経営目標の達成度等をもとに定量的な評価を行っていますが、中長期的な企業価値向上や将来の経営環境に応じて求められるリーダーシップなども踏まえ、評価の考え方や方法についてさらに議論を深めています。

### ■報酬領域の課題認識と対応

報酬領域については、透明性や客観性、公平性を確保した制度整備を進めてきましたが、これも継続的な見直しが必要だと考えています。固定報酬額の水準、固定領域と変動領域のウエイトに加え、特に変動領域の評価指標（財務、非財務含む）や報酬への反映方法については、企業価値向上につながるよりインセンティブ性の高い制度にすべく、見直しの余地があると認識しており、議論を深めていきたいと考えています。



社外取締役
竹内 美奈子

# リスクマネジメント

## リスク管理の基本的な考え方と体制

当社グループは、事業環境の変化に的確に対応し、企業価値の毀損を防止するとともに持続的成長を実現するため、全社的リスクマネジメント（ERM）の強化に取り組んでおります。2025年4月にはリスク管理室を再編し、リスク統括部を設置いたしました。これにより、従来分散的に管理していたコーポレートリスクと事業リスクについて、ERMの視点に基づき統合的に把握・評価・対応する体制へ移行を進めております。

当社グループのリスク管理は、最高リスク管理責任者（CRO）の統括のもと、各部門・各事業所が日常的なリスク管理を実施し、独立組織であるリスク統括部が全社横断的な把握とモニタリングを行い、リスク管理委員会において優先リスクの選定、対応方針及び対策の立案・進捗確認を行う体制としております。さらに、監査部が独立した立場からこれらの運用状況を監査することで、いわゆる3ラインモデルに基づく実効的なリスク管理の確保に努めております。

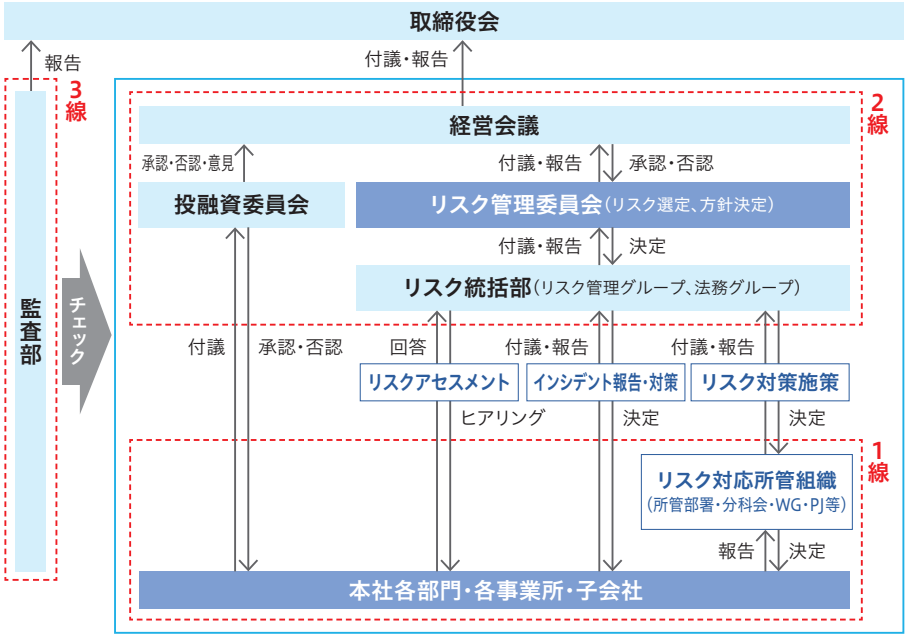
また、重大インシデント発生時には、必要に応じて危機対応を目的としたリスク管理委員会を速やかに開催し、被害の最小化と早期復旧を図っております。

### リスク管理委員会

| | |
|---|---|
| **開催頻度** | 年2回（定期）及び随時 |
| **主な審議事項** | 優先リスクの選定と対応状況の確認、BCPの検証、コンプライアンス推進（法規制対応・内部通報状況の確認等） |
| **報告ライン** | 経営会議及び取締役会に対し、審議結果を定期的に報告 |

当社のリスクマネジメントの詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。
**https://www.mitsubishisteel.co.jp/sustainability/governance/compliance/#anc-02**

### 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。優先リスクの選定・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、取締役会に報告します。

**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、監査結果を取締役会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おります。

## リスク管理の方法

リスクへの対応を確実にするため、下記の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同時に、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。

| | |
|---|---|
| リスク評価と重要度選定を通じ、多様な視点でリスクを特定し、組織目標や年度計画を策定 | 設定した計画を実施し、進捗の管理や早期リスクの検知を重点化 |
| **Plan** | **Do** |
| **Act** | **Check** |
| 評価結果に基づき、改善策を実施し、新年度計画に反映 | 定期的なモニタリングとレビューを通じて、経営陣や関係部門と共有 |

# リスクマネジメント

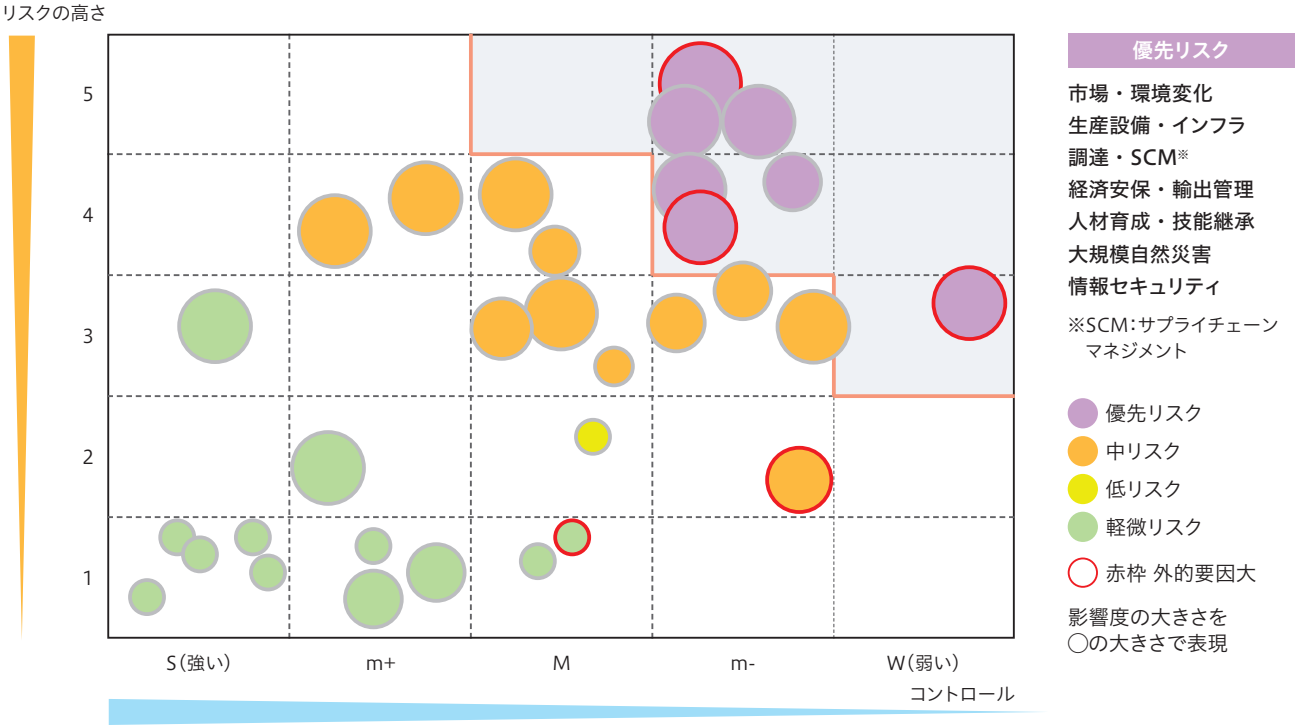
## リスクマップ

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。

リスクマップについては、当社グループの国内外各拠点より抽出したリスクから、縦軸にリスクの高さを、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しています。各リスクは、コントロール後のリスクの大きさにより色分けし、地政学的または市場要因などの外的要因大のリスクは赤枠で表現しています。

また、特定された優先リスクは、それぞれ主管部門を明確にした上で、リスク低減に向けた具体的なアクションプランを実行しております。

**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）
Medium ：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



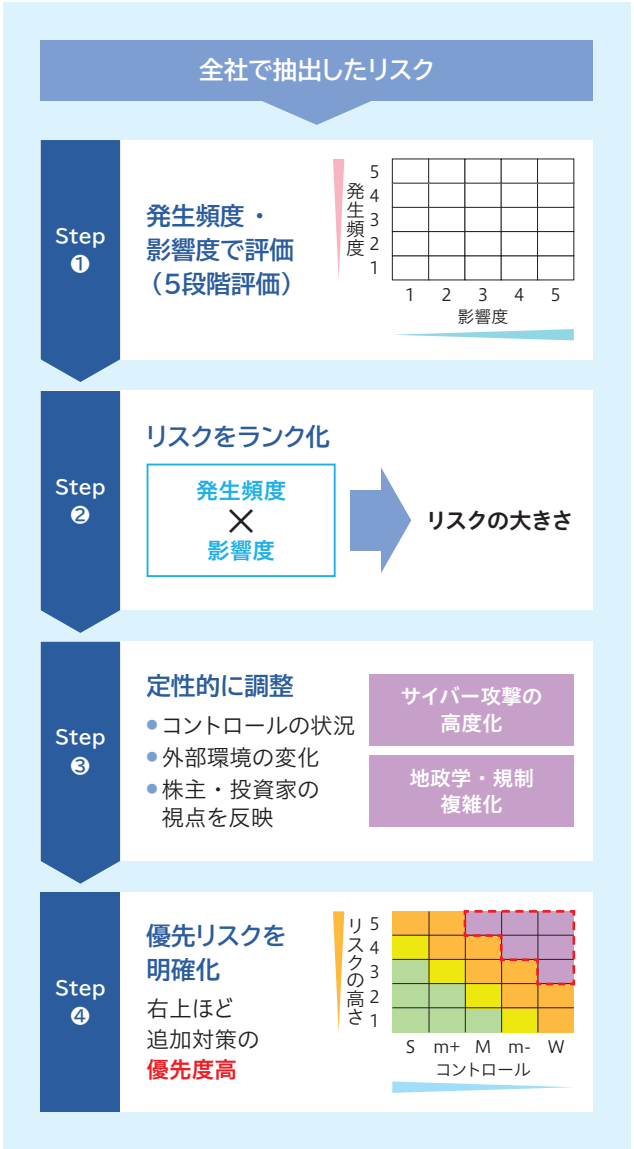

**優先リスク**
市場・環境変化
生産設備・インフラ
調達・SCM※
経済安保・輸出管理
人材育成・技能継承
大規模自然災害
情報セキュリティ

※SCM：サプライチェーンマネジメント

優先リスク
中リスク
低リスク
軽微リスク
赤枠 外的要因大

影響度の大きさを◯の大きさで表現

### ERMリスクマップ作成プロセス



# リスクマネジメント

## 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。

**【情報セキュリティ向上の取り組み】**

リスク統括部とシステム部が共同管理する情報セキュリティ事務局を中心に、以下の取り組みを行っています。

- 役員・社員への教育や標的型メール攻撃訓練の実施
- 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を第2線として内部点検
- 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に実施
- 万が一に備えサイバーリスク保険にも加入

※CSIRT（Computer Security Incident Response Team）：
コンピュータやネットワークに関するセキュリティ上の問題（インシデント）を監視し、発生時に迅速な原因究明や被害拡大の防止などの対応を担う組織・チーム。

**【JAMA/JAPIAガイドラインに基づく対策の推進】**

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います。今後は、危機発生時のBCP対応等の高度化に向けた取り組みを、さらに進めてまいります。

### ■品質不正防止対策

生産拠点ごとに品質保証体制を構築し、品質向上に向けた取り組みを進めています。

- 品質データの改ざん及び偽装防止を目的として、リスク統括部主導の内部点検を継続実施（2020年度～）
  ➡現在まで重大な問題は確認されていません
- 出荷検査の実測値・記録値の照合（2025年度～）
  ➡手作業で転記する項目について、実測値と検査成績書との整合を確認し、不正が発生する余地を排除
- 品質管理部門の従業員を対象としたコンプライアンス教育
- AI・IoTを活用した検査システムの自動化・無人化技術の構築を推進

### ■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、必要な対応を速やかに実施しています。

2020年度：大規模震災対応
2021年度：感染症対応
　　被害が想定される事業所では風水害対策
2022年度以降：定期的な周知教育や机上訓練を実施し、BCPの検証と見直しに重点を置く

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、付議基準に応じて実行可否を決裁、または経営会議等への付議前の一次判断を担っています。また、投融資委員会での審議の内容は、経営会議等にも共有され、経営判断の実効性を高めています（▶当社のリスク管理体制図はP.77参照）。

決裁後も、投資効果や進捗を継続的にフォローし経営陣と共有することで、必要な対策につなげ、適時適切なリスク管理を実現しています。また、各種指標に基づき、資産の除却・売却や事業からの撤退も含めて透明性の高い審議を行い、迅速かつ的確な判断に努めています。

**投融資委員会の概要**

対象案件：出融資・設備投資・M&A・試験研究等
　　（2025年度：審議約50件）
　　［直近の主な事例］
　　●特殊合金粉末 新ライン増設
　　●三菱長崎機工 新工場建設　等
判断指標：［定量］回収期間法、IRR、ROIC等
　　［定性］事業性、情報セキュリティ、契約・法務、中期経営計画との整合等
メンバー：経理部長（委員長）、経営企画部長、資材部長、技術開発センター長 他

こうした取り組みを通じて、ガバナンスと内部統制を強化し、リスクの早期検知・回避・低減を図るとともに、経営資源の最適な配分を図り、中長期的な企業価値の持続的向上に寄与しています。

# 人権の尊重

当社グループでは、多様なステークホルダーとの信頼関係を築く基盤として、持続的な企業価値向上の基盤となる人権の尊重を重要な経営課題と位置付けています。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」に基づいて、「三菱製鋼グループ人権方針」を策定し、人権に関する最上位の方針として掲げるとともに、定期的な社内研修やサプライヤー向け説明会等を実施し、意識の浸透を図っています。また、サステナビリティ担当役員の監督のもと、人権デュー・ディリジェンスの結果や相談窓口の運用状況を定期的に見直し、その評価を基に改善措置を実施するとともに、取組状況や課題については社長執行役員が議長を務めるサステナビリティ委員会に年1回以上付議・報告しています。

当社グループの人権尊重の取り組みは、当社ウェブサイトをご覧ください。
**https://www.mitsubishisteel.co.jp/sustainability/social/humanright/**

## 人権リスクの特定

当社は、人権リスクを特定するプロセスを構築・実施するに当たり、ステークホルダーとの対話、リスク評価、国際規範との照合を通じてリスクを特定し、影響の深刻度や発生可能性の観点から評価しています。

評価に当たっては、自社従業員、サプライヤー、地域社会などへの影響に加え、女性、子ども、外国人労働者、先住民族など、人権侵害の影響を受けやすい立場にある人々への影響も考慮しています。

### 特定した重要人権課題

- 労働安全衛生
- 差別・ハラスメント
- 強制労働・児童労働
- サプライチェーン上の人権侵害
- 紛争鉱物、土地の権利
- 労働条件

なお、特定した各リスクに対しては、これらによって負の影響を受ける可能性のあるステークホルダーを定義し、それぞれに対して、安全衛生管理、研修・啓発、サステナブル調達ガイドラインの周知と遵守要請、サプライヤー調査、紛争鉱物調査、地域社会との対話などを通じて、予防・緩和策に取り組んでいます。

## 人権デュー・ディリジェンスの実施

特定したリスクを基に、当社グループのビジネス活動が人権に与える影響を評価し、適切な対策を講じることを目的に、2022年度より人権デュー・ディリジェンスを実施し、その範囲を広げています。なお、これまでの調査の結果、各対象範囲において重大なリスクがないことを確認しています。

### 人権デュー・ディリジェンスの実施状況

| 年 | 対象範囲 |
|---|---|
| 2022～2023 | 当社及び国内外の全連結子会社 |
| 2024 | 主要サプライヤー68社<br>（※一次サプライヤー仕入金額の65.8%に相当） |
| 2026 | 国内外グループ会社<br>主要サプライヤー82社<br>（※一次サプライヤー仕入金額の76.3%に相当） |

2026年度では、当社として2回目となる国内外グループ会社を対象とする調査を実施し、重大なリスクは確認されませんでした。確認した課題に対し、ハラスメント教育と相談窓口の周知、安全設備・管理体制の改善、採用プロセスの見直しなどを進めています。

また、サプライヤー向けについては、前回から調査の範囲を拡大しました。潜在的なリスクを持つ各種原料の購入先を含む82社を対象として調査を実施し、重大なリスクは確認されませんでした。今後も定期的に調査を実施するとともに、調査結果を施策に反映していきます。また、対応状況を継続的にモニタリングするとともに、リスクに応じてサプライヤーへの改善要請やフォローアップを行います。

## 救済措置メカニズム

2025年度に人権相談窓口を開設し、当社グループの役員・従業員に加え、サプライヤー企業で働く方など、当社の事業活動に関わる皆さまからの相談を受け付けています。

相談者のプライバシーと秘密を保護し、相談を理由とする不利益な取扱いや報復行為を禁止しています。また、相談内容に応じて事実確認、是正措置、再発防止を実施するとともに、人権デュー・ディリジェンスや説明会を通じて窓口の周知と利用促進を図っています。

なお、2025年度において、当社が事業活動との関連性を認識した重大な人権侵害案件は確認されませんでした。

# コンプライアンス

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。

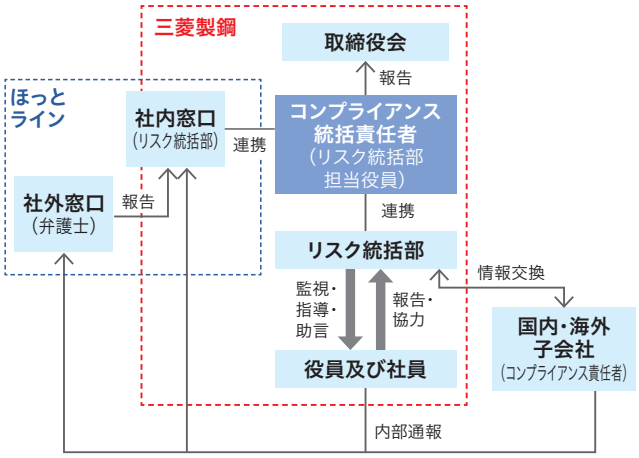
コンプライアンスの取り組みの詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.mitsubishisteel.co.jp/sustainability/governance/compliance/#anc-01

## コンプライアンス推進体制

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、コンプライアンス統括部署であるリスク統括部と連携して体制強化を図っています。

また、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。2025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体制図




## 重大コンプライアンスリスクの対応

以下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・対応フローの運用
- 品質不正点検（品質不正点検規程・マニュアルによる実施）
- 個人情報保護規程の運用
- 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

コンプライアンス教育の充実を進めており、2025年度では、ハラスメント防止に加え、独占禁止法やインサイダー取引規制、内部通報制度など、広範なテーマにわたるコンプライアンス教育を実施しました。

また、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継続しており、2026年8月末現在で対象者の4割を超える740人と面談を行いました。社員と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。

さらに、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。

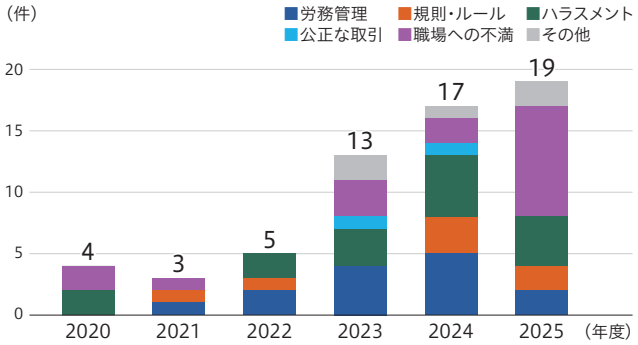
## 内部通報制度

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。研修の実施や制度名称の改称等による浸透・利用促進策により、2023年度以降で通報件数は着実に増加傾向、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。

なお、2025年度よりインドネシアでも当社内部通報制度に準拠した通報窓口を設置したことで、海外各社の対応内容はすべて日本の窓口に共有される仕組みを構築しています。

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。

### 内部通報件数



# サステナビリティ経営の推進体制

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は、当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.mitsubishisteel.co.jp/sustainability/materiality/#anc-01

## サステナビリティの推進体制

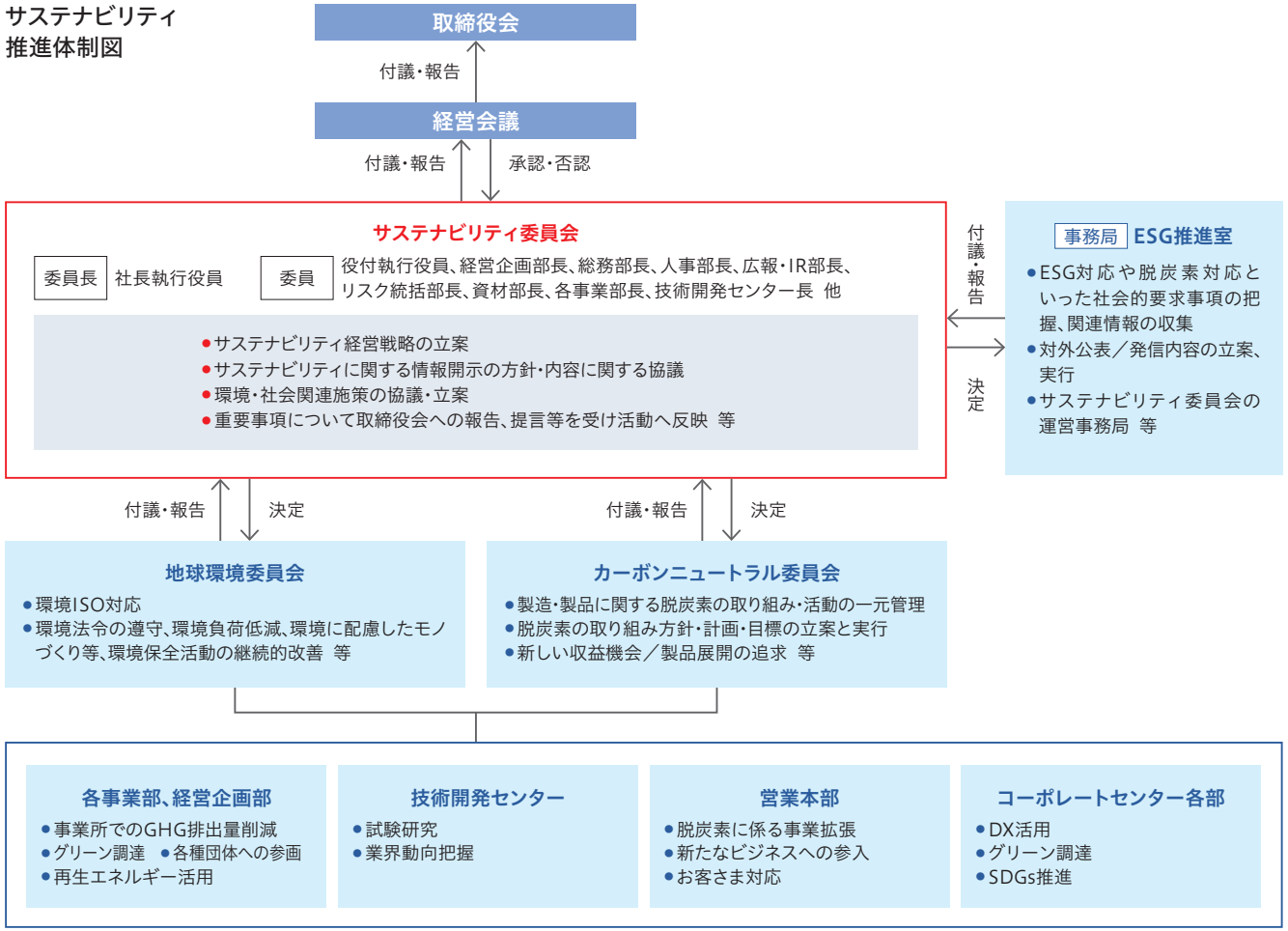
当社では、サステナビリティ委員会（委員長：社長執行役員）を原則として半期に1回以上（必要に応じて臨時に）開催し、サステナビリティに関する事項を審議するとともに、重要事項については取締役会に付議または報告し、サステナビリティに関する重要事項の決定や対応状況のモニタリング等を行っています。サステナビリティ委員会の下部組織として「地球環境委員会」、「カーボンニュートラル委員会」を設け、サステナビリティ関連のリスク及び機会に関する評価、管理を含む当社のサステナビリティ推進に向けて、全社横断的に対応できるマネジメント体制としております。

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。

### 2025年度の取締役会における主な報告・審議内容

- カーボンニュートラルに向けた進捗
- 人権尊重の取り組み
- 人的資本経営の取り組み
- サステナビリティに関する情報開示　等

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。

# 環境に配慮したモノづくり

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$CO_2$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、当社グループでは、「環境に配慮したモノづくり」をマテリアリティの一つに掲げ、
持続可能なビジネスモデルを構築するとともに、自然資本の保全と責任ある活用を進めることで、企業価値の向上と持続可能な社会の実現に向けて取り組んでまいります。

## 気候変動への対応

当社は、「環境に配慮したモノづくり」の実現に向け、以下の中長期ビジョンに基づき、気候変動への対応を進めています。

### 中長期ビジョン

| 中長期環境ビジョン | | テーマ | 代表的な具体的施策 | 自社内 | 需要家さま | 取引先さま |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 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 | 当社製品の生産に関わるGHG排出量の削減 | **省エネルギーの推進**<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 | ○ | | ○ |
| | | | **再生可能エネルギー導入や低炭素燃料への転換**<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 | ○ | | ○ |
| | | 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 | **お客さまとの協働による鉄スクラップ回収率の向上**<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 | 廃棄物の再資源化 | **廃棄物のゼロエミッション達成**<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 | 低炭素負荷製品・循環型製品の提供 | **技術開発・製品開発の推進**<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 | ○ | ○ | ○ |
| | | | **市場の創出**<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) | **廃棄物再生処理の推進**<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 | ○ | | ○ |

## TCFD提言に基づく情報開示

当社は、「環境に配慮したモノづくり」の実現に向け、左記の中長期ビジョンに基づき、気候変動への対応を進めています。

また、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し、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。

「TCFD提言に基づく情報開示」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/tcfd/

### ❶ガバナンス

当社では、サステナビリティ委員会（▶P.82）で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。

また「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。

# 環境に配慮したモノづくり

## ❷戦略

当社グループ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。

**■移行リスク・機会に対する対応策**

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。

▶対応策の詳細は、次ページの一覧表をご覧ください。

**リスク・機会と時間軸・影響度**

| シナリオ | 影響 | | 時間軸 | | 影響度 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 短中期（～2030年） | 長期（～2050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** | 1 |
| | | ●**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増加** | ✔ | ✔ | **大** | 3 |
| | | ●**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** | 2 |
| | | ●**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

# 環境に配慮したモノづくり

## 移行リスク・機会への対応策

▶環境関連製品については、P.21「社会課題の解決に寄与する製品の提供」もご参照ください。

| | | ～現在 | 中期（～2030年） | 長期（～2050年） |
|---|---|---|---|---|
| リスク | | **カーボンニュートラルの段階的実現** ❶<br>●原材料のグリーン調達比率の段階的な引き上げ<br>●電力の脱炭素化に向けた$CO_2$フリー電力※の導入拡大、加えて再生可能エネルギーへの段階的置換<br>（千葉製作所、広田製作所におけるすべての電力の$CO_2$フリー化完了、インドネシアJATIM社のグリーン電力認証及び製鋼工場グリーンインダストリー認証）<br>●燃料の脱炭素化に向けた水素・アンモニア利用の実現<br>（燃焼バーナーへの添加やガスカッターの燃料転換、GXフューチャーリーグのGX率先実行宣言における低炭素水素・アンモニアの使用に関する宣言）<br>●海外における低環境負荷電炉ラインの拡大<br>※ 非化石証書を取得した電力 | | |
| | | **脱炭素化に伴う原材料の安定調達** ❶<br>●合金鉄、レアメタル、スクラップ等について、使用量の削減やリサイクル・リユースの推進、調達先の分散化、サプライヤーとの連携強化等により、安定調達を推進<br>●スクラップについては、お客さまや同業他社等との連携を通じ、安定調達に向けたスキームを検討 | | |
| | | **物理的リスクへの事業継続取り組み強化** ❷<br>●自然災害（豪雨、洪水等）対策を含むBCP計画の強化・推進<br>●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 | | |
| 機会 | | **お客さまの脱炭素化に資する製品の拡大** ❸ | | |
| | 実用 | ●お客さまの脱炭素化に資する鋼材の展開及びEV化対応（特・ば）<br>●サーキュラーエコノミー関連製品：磁選機事業（機）、シュレッダーハンマー（素） | ●グリーン鋼材製品の拡販及びラインナップ拡充（特）<br>●軽量化・高機能化に貢献するばね製品の実用化・拡販（ば）<br>●磁力選別機（機）・ハンマー製品の拡販（素） | ●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 |
| | 開発 | ●お客さまの脱炭素化に資するオリジナル鋼種の開発、電炉材への切り替え検討、水素活用等将来の燃料転換技術の検討（特・ば）<br>●新加熱方式や太陽光発電の拡張等による排出量ゼロのグリーンばねの製造に向けた開発（ば） | | |
| | | **EV/CASE関連部品、半導体や電子部品の拡大** ❸ | | |
| | 実用 | ●車体重量増の課題に応える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・素） | ●新規BEVを含む電動車向け軽量・高機能ばね製品の実用化・拡販（ば）<br>●電動化・電子化関連市場向け製品の用途拡大・拡販（ば・素） | ●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 |
| | 開発 | ●EV関連部品の開発（ベアリング、サスペンション等）（特・ば）<br>●電動車（新規BEV含む）の軽量化・高機能化に対応した軽量化ばね、高精度ばね及びスタビライザの開発（ば）<br>●軟磁性粉末やMIM技術を活用したEV・電子機器向けの高付加価値部品の開発（素） | | |
| | | **エネルギー市場関連部品の拡大** ❸ | | |
| | 実用 | ●洋上風力向け製品の展開（機） | ●洋上風力関連及びエネルギー関連製品の供給拡大（特・機） | ●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 |
| | 開発 | ●特殊合金粉末等のエネルギー分野への応用に向けた開発（素）<br>●潮流発電分野への進出：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） | | |

特：特殊鋼鋼材事業、ば：ばね事業、素：素形材事業、機：機器装置事業

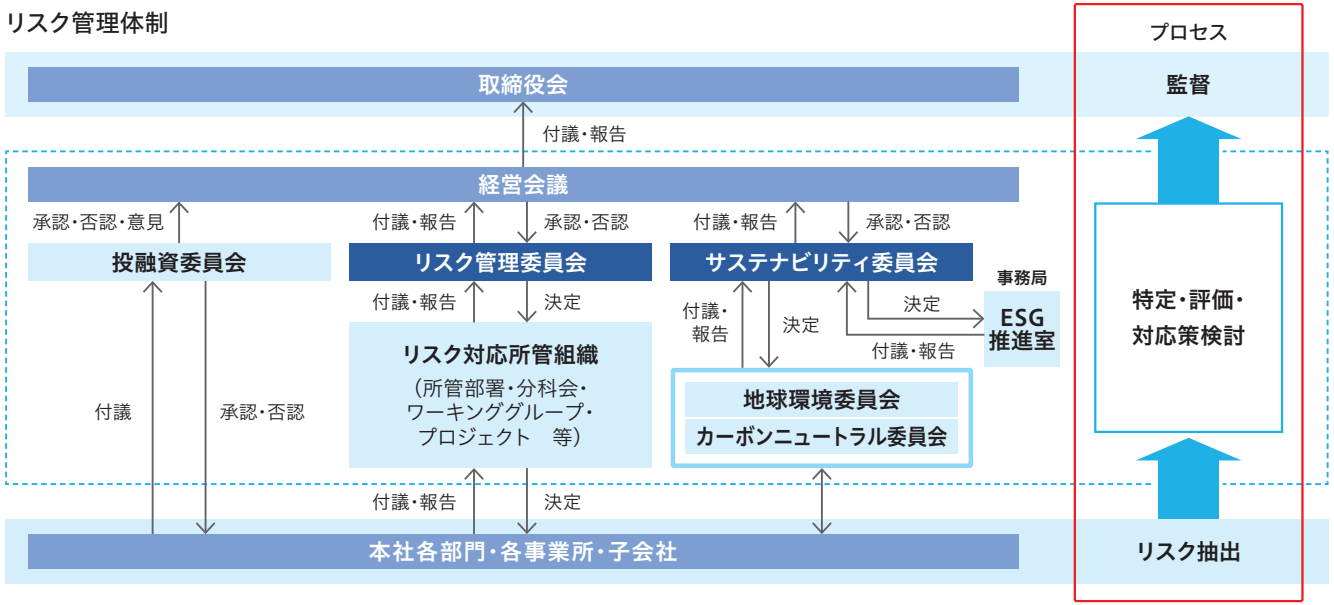
# 環境に配慮したモノづくり

## ❸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




## ❹指標と目標

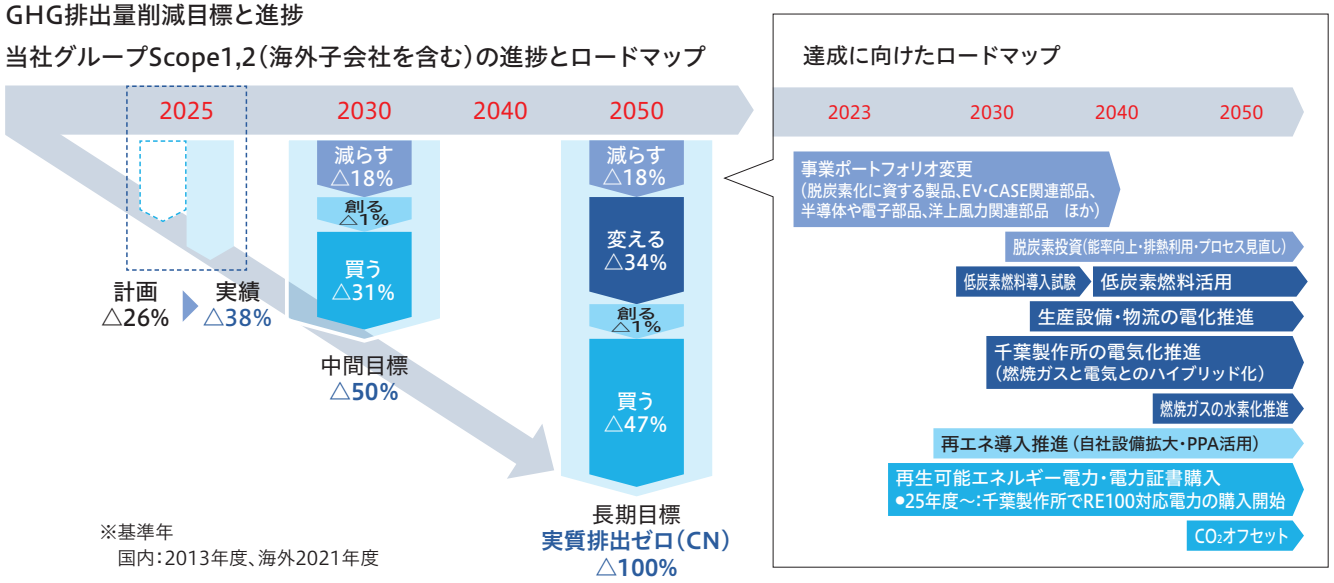
当社グループでは、気候変動に関する指標として「GHG排出量」を設定し、2030年で50%削減、2050年カーボンニュートラルを掲げ、取り組みを進めています。

なお、2025年度からは排出量の集計範囲を拡大し、海外子会社も含めたGHG排出量の集計・公表を行っています。

足元では、計画26%に対し、海外子会社の電力$CO_2$フリー化等もあり、実績は38%と、計画を上回る水準で推移しています。

GHG排出量削減目標と進捗

当社グループScope1,2（海外子会社を含む）の進捗とロードマップ



# 環境に配慮したモノづくり

## 当社グループScope1,2,3排出量実績

(t-$CO_2$e)

| | | 直接排出（Scope1） | 間接排出（Scope2） | | サプライチェーン上の排出（Scope3） | ライフサイクル全体の排出量（Scope1+2+3）※2 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | （ロケーション基準） | （マーケット基準） | | |
| 2024年度 | 実績※1 | 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 |
| | 実績※1 | 111,545 | 134,531 | 130,519 | 1,864,807 | 2,106,871 |

※1 実績値は第三者保障値です(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。
※2 Scope2はマーケット基準で算出しています。

## 当社グループScope3排出量内訳

(t-$CO_2$)

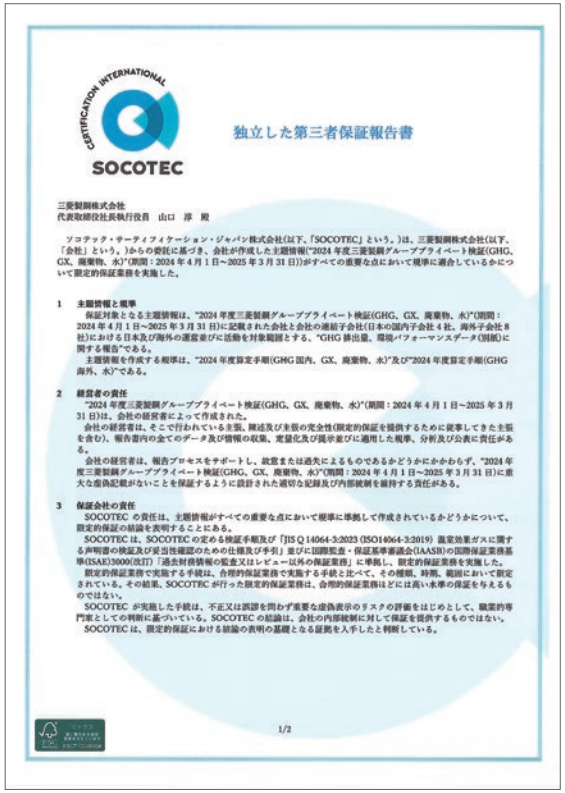
| 温室効果ガス（GHG）排出状況 | | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|
| **Scope3合計** | | **1,951,875** | **1,864,807** |
| カテゴリ1 | 購入した製品・サービス | 1,830,056 | 1,740,835 |
| カテゴリ2 | 資本財 | 15,076 | 18,490 |
| カテゴリ3 | Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動 | 12,127 | 29,668 |
| カテゴリ4 | 輸送、配送(上流) | 30,997 | 18,435 |
| カテゴリ5 | 事業から出る廃棄物 | 1,267 | 4,042 |
| カテゴリ6 | 出張 | 195 | 195 |
| カテゴリ7 | 雇用者の通勤 | 608 | 616 |
| カテゴリ8 | リース資産(上流) | — | — |
| カテゴリ9 | 輸送、配送(下流) | 16,705 | 16,803 |
| カテゴリ10 | 販売した製品の加工 | 35,035 | 26,789 |
| カテゴリ11 | 販売した製品の使用 | 2,321 | 1,462 |
| カテゴリ12 | 販売した製品の廃却 | 4,644 | 4,994 |
| カテゴリ13 | リース資産(下流) | — | — |
| カテゴリ14 | フランチャイズ | — | — |
| カテゴリ15 | 投資 | 2,845 | 2,478 |

※ 実績値は第三者保障値です(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。

## ■第三者認証の取得

当社グループでは、2024年度及び2025年度の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 140643:2023 (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㈱による保証報告書を取得しています。

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/20260831_1.pdf


CERTIFICATION INTERNATIONAL
SOCOTEC

独立した第三者保証報告書

三菱製鋼株式会社
代表取締役社長執行役員　山口　淳　殿

ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社(以下、「SOCOTEC」という。)は、三菱製鋼株式会社(以下、「会社」という。)からの委託に基づき、会社が作成した主題情報("2024 年度三菱製鋼グループプライベート検証(GHG、GX、廃棄物、水)"(期間:2024 年 4 月 1 日～2025 年 3 月 31 日))がすべての重要な点において規準に適合しているかについて限定的保証業務を実施した。

1　主題情報と規準
保証対象となる主題情報は、"2024 年度三菱製鋼グループプライベート検証(GHG、GX、廃棄物、水)"(期間:2024 年 4 月 1 日～2025 年 3 月 31 日)に記載された会社と会社の連結子会社(日本の国内子会社 4 社、海外子会社 8 社)における日本及び海外の選定範囲に活動を対象範囲とする、"GHG 排出量、環境パフォーマンスデータ(別紙)に関する報告"である。
主題情報を作成する規準は、"2024 年度算定手順(GHG 国内、GX、廃棄物、水)"及び"2024 年度算定手順(GHG 海外、水)"である。

2　経営者の責任
"2024 年度三菱製鋼グループプライベート検証(GHG、GX、廃棄物、水)"(期間:2024 年 4 月 1 日～2025 年 3 月 31 日)は、会社の経営者によって作成された。
会社の経営者は、そこで行われている主張、陳述及び主張の完全性(限定的保証を提供するために限定してきた主張を含む)、報告書内の全てのデータ及び情報の収集、定量化及び開示並びに適用した規準、分析及び公表に責任がある。
会社の経営者は、報告プロセスをサポートし、故意または誤失によるものであるかどうかにかかわらず、"2024 年度三菱製鋼グループプライベート検証(GHG、GX、廃棄物、水)"(期間:2024 年 4 月 1 日～2025 年 3 月 31 日)に重大な虚偽記載がないことを保証するように設計された適切な記録及び内部統制を維持する責任がある。

3　保証会社の責任
SOCOTEC の責任は、主題情報がすべての重要な点において規準に準拠して作成されているかどうかについて、限定的保証の結論を表明することにある。
SOCOTEC は、SOCOTEC の定める検証手順及び「JIS Q 14064-3:2023 (ISO14064-3:2019) 温室効果ガスに関する声明書の検証及び妥当性確認のための仕様及び手引」並びに国際監査・保証基準審議会(IAASB)の国際保証業務基準(ISAE)3000(改訂)「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」に準拠し、限定的保証業務を実施した。
限定的保証業務で実施する手続は、合理的保証業務で実施する手続と比べて、その種類、時期、範囲において限定されている。その結果、SOCOTEC が行った限定的保証業務は、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。
SOCOTEC が実施した手続は、不正又は誤謬を問わず重要な虚偽表示のリスクの評価をはじめとして、職業的専門家としての判断に基づいている。SOCOTEC の結論は、会社の内部統制に対して保証を提供するものではない。
SOCOTEC は、限定的保証における結論の表明の基礎となる証拠を入手したと判断している。

1/2

# 環境に配慮したモノづくり

## 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

当社グループは、2022年度下期より国内事業においてICPを用いて$CO_2$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-$CO_2$
- **適用範囲：**国内事業における設備投資

### ■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。
- 以下の海外３拠点において、電力契約を100%再生可能エネルギー由来に切り替えました。

| 拠点 | 導入時期 | 拠点での$CO_2$削減率※ |
|---|---|---|
| MSM Philippines Mfg. Inc. マニラ工場（フィリピン） | 2025年４月～ | 約97%削減 |
| MSM SPRING INDIA PVT. LTD.（インド） | 2025年５月～ | 約56%削減 |
| PT. JATIM TAMAN STEEL MFG.（インドネシア） | 2025年10月～ | 約78%削減 |

※Scope1,2のみ集計（2024年度比）

これらの施策により、当社グループの海外全体では52%、連結全体でも25%の排出量削減となりました（2024年度比）。また、MSM（THAILAND）CO., LTD.（タイ）についても、2026年４月より順次切り替えを実施しています。

今後も、グローバルネットワークを活かし、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを継続してまいります。

### JATIM社（インドネシア）「グリーンインダストリー」認証を取得

「グリーンインダストリー」とは、インドネシア工業省が運営する政府公式認証制度で、資源やエネルギーの効率的な利用により環境負荷を最小限に抑え、持続可能な生産を行う産業を対象としています。なお、2025年度時点で同認証を取得している企業は、インドネシア全体の１割程度に留まっており、特殊鋼分野ではJATIM社がインドネシア初の取得となります。

同社は当社の特殊鋼鋼材事業の海外拠点として、自動車向けの特殊鋼等を生産しております。同認証取得を足掛かりに中長期的な需要増が想定される「グリーン鋼材」の供給や、同社の鋼材を一貫生産で加工する世界初の「グリーン板ばね」の商品化に向けた取り組みを進めてまいります。



グリーンインダストリー認定書

### ■三菱長崎機工 熱処理炉の電炉化

当社グループの三菱長崎機工㈱において、製造工程で使用する熱処理炉を従来のガスによる加熱から電炉化することを決定しました。設備の完成は2029年初旬を予定しています。この切替による$CO_2$削減量は、約341t/年となる見込みで、同社の年間排出量の13%の削減となります。

### ■GXフューチャー・コンソーシアム及びGXフューチャー・リーグへの参加

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。

また2026年4月には、GXに関する官民連携の取り組みを一層推進するため発足した「GXフューチャー・コンソーシアム」、同年6月には、企業を起点としたGX需要創出及び円滑な資金供給に向けたルール形成等を官民で推進する「GXフューチャー・リーグ」へ、それぞれ参画しています。

### ■CDP「気候変動」で「A－」、「水セキュリティ」で「B」スコアを獲得

当社グループは、CDP※（Carbon Disclosure Project）が実施する2025年度の調査において、「気候変動」分野で「A－」（前年はB）、「水セキュリティ」分野で「B」（前年はC）スコアを獲得しました。

両分野とも、昨年よりスコアアップとなり、当社グループとしては過去最高の評価となりました。特に「気候変動」の「A－」スコアは、8段階中上位2番目の評価であり、「環境問題への取り組みにおいてベストプラクティスを実践している」とされる「リーダーシップレベル」に該当します。

※CDP：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

# 環境に配慮したモノづくり

## 生物多様性に向けた取り組み

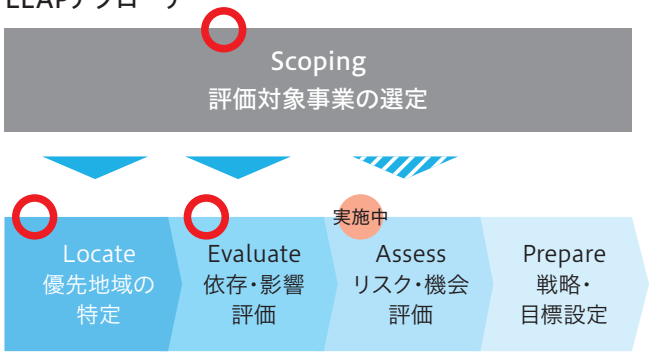
当社グループは、国際社会が目指すネイチャーポジティブの実現に賛同し、生物多様性の保全・回復が持続可能な社会の実現にとって必要不可欠であることを認識し、三菱製鋼グループ環境方針に従って、取り組みを推進しています。
今後もすべての事業活動において自然資本及び生物多様性への影響を最小化することを目指し、ステークホルダーとの対話を重視しながら適切な対応を進めていきます。
さらに、自然関連のリスクと機会を特定・評価し、事業戦略への統合を図ることで、持続可能な価値創造を実現していきます。

### TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）に基づいた情報開示

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。

2026年度時点では、LEAPのうちLocate（優先地域の特定）で事業活動と自然との接点を特定し、Evaluate（依存・影響評価）で自然への依存・影響を評価しました。Assess（リスク・機会評価）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。

LEAPアプローチ




**■優先地域の特定（Locate）**

直接操業（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（副資材・合金鉄の採掘場・加工場）について、生物多様性や水リスクに関する分野別ツールを用いて、自然資本に関連する指標を拠点ごとに分析し、自然との接点や自然の脆弱性（生態系の豊かさ、水ストレス、保護地域との近接性など）を評価しました。

直接操業では、当社グループの製造拠点全13か所を対象に、TNFDが定義する「影響を受けやすい地域」の5つの基準に基づき評価するとともに、ハザードマップや近隣の海域・河川の地理情報を調査・整理しました。バリューチェーン上流についても同様の評価を実施し、特に生物多様性の観点から影響を受けやすく、かつ調達量全体の60%を占める18拠点を優先地域として特定しました。

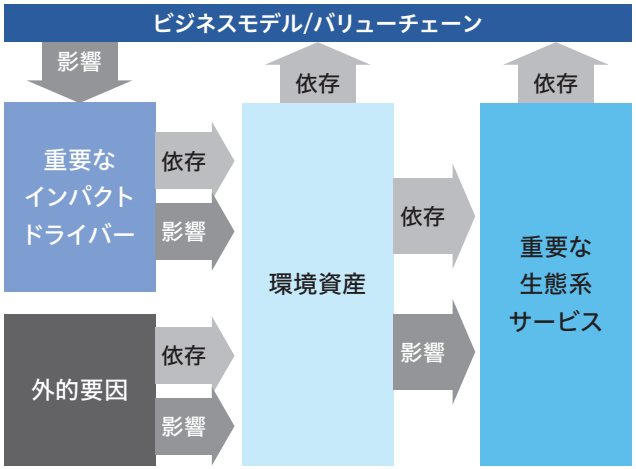
**■自然への依存・影響の評価（Evaluate）**

Locateで特定した対象について、自然への依存と影響を特定・評価しました。重要性については、影響は深刻度（規模・範囲・修復不能性）と発生可能性、依存は代替可能性と断絶時の事業・製品品質・財務への影響の観点から評価しました。

その結果、重要なインパクトドライバーは主に上流の採掘・加工工程に関連しており、土地利用の改変、非生物資源（鉱物）の採取、土壌・水質汚染物質及び非GHG大気汚染物質・GHGの排出、水使用、固形廃棄物の発生を通じて、自然に影響を及ぼしている可能性が示唆されました。直接操業では、GHG排出、水使用、固形廃棄物の発生を重要なインパクトドライバーとして評価しました。

依存については、直接操業において、上流からの調達を通じた鉱物資源の供給、地球規模の気候調整、水供給・水流の調整に依存していることを確認しました。上流においては、これらに加えて、水質浄化、洪水緩和、降雨パターンの調整にも依存している可能性が示唆されました。

自然への依存・影響経路の整理



# 環境に配慮したモノづくり

## 主な生物多様性保全・回復の取り組み

### ■関連団体への参画

当社グループは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。

### ■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。2025年度で実施した活動では27名が参加し、同活動に関する講義の受講後、外来植物の除草や河川敷の清掃を行い、大小29袋のごみ等を回収しました。

**【「猪苗代湖クリーンアクション」への参加】**



当社の広田製作所からほど近い猪苗代湖にて、水環境保全を目的に県や関係団体等が主催する「猪苗代湖クリーンアクション」に、当社社員有志が参加しました。参加者は湖の環境に影響を与えるヒシを除去することで、水質や生態系の保全・回復に貢献しました。

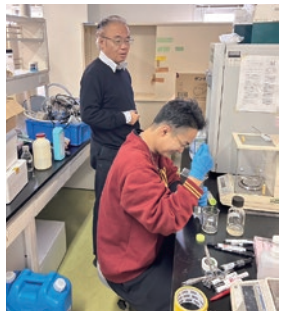
### ■原材料・副産物等の再活用

**【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$CO_2$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も期待されます。

なお、これらの取り組みは、室蘭工業大学との共同研究を進めているほか、自治体とも連携して開発・実証実験等を行っています。当社の素材や加工の技術・知識と、大学の専門的な研究技術を組み合わせることで、より高度な研究開発への挑戦やイノベーション創出が可能となります。また、当社との連携を通じて、大学・学生の研究や教育の発展にも貢献することができます。

今後もこうしたパートナーシップの活用により、当社の成長と社会課題の解決の両立を図りながら、企業価値の向上を図ってまいります。



大学での研究風景

**藻場造成における製鋼スラグの効果**

製鋼スラグには、窒素・リン・鉄などの海藻に有用な成分が含まれており、これを活用することで藻場の再生が期待されます。




**【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・影響を低減するため、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。

# 品質マネジメント

## 基本的な考え方

当社グループでは、経営理念の筆頭に「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

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.79）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㈱ | 2015年3月 |
| 三菱長崎機工㈱ | 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 |
| 寧波菱鋼弾簧有限公司 | 2018年8月 |
| MSM（THAILAND）CO., LTD. | 2007年2月 |

また当社は、品質マネジメントシステムの整備に加え、製品の用途やお客さまのご要望に応じた認証取得にも取り組んでいます。

### TPG認証※（三菱製鋼室蘭特殊鋼㈱）

特殊鋼を生産する当社グループの三菱製鋼室蘭特殊鋼㈱では、洋上風力発電設備向け部品用鋼材のサプライヤーとして、風車用タワーフランジボルトを対象に、TPG認証を取得しています。

※TPG認証：Transportation & Power Generation認証
輸送及び発電関連の製品の製造に関して、鉄鋼製造、鋳造、表面処理などの7分野の認証分野ごとに、TPG 要求事項を満たしていることを証明する米国の認証制度

### ASME U3認証スタンプ※（三菱長崎機工㈱）

当社グループの機器装置事業を担う三菱長崎機工㈱では、ASMEスタンプをU3まで取得しており、約70MPa以上の超高圧圧力容器を製造することが可能です。同認証を保有する企業は、世界でも50社ほどで、そのうち日本では同社含め、わずか3社のみです。

※ASME（American Society of Mechanical Engineers）=アメリカ機械学会の略称。スタンプ（S、U、U2、U3）=ASMEが定める規格。

# ステークホルダーエンゲージメント

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。

| ステークホルダー | ステークホルダーの概要・特徴 | 関係強化に向けた取り組み | 目指す姿 |
|---|---|---|---|
| **社員**<br>▶P.46 | ●連結従業員数：3,864人（女性比率24.1%）<br>●平均年齢43.3歳、平均勤続年数20.2年（単体） | ●挑戦する個の育成<br>●会社と社員の相互信頼が向上する組織づくり<br>●組織のパフォーマンスを最大化させる文化の醸成 | ●組織パフォーマンスの最大化<br>●イノベーションの創出 |
| **お客さま** | ●業種：建設機械・自動車・工作・産業機械・電子部品メーカー等の幅広い産業分野<br>●長年にわたる取引関係を通じて安定した顧客基盤を構築 | ●お客さまと社会のニーズに応える提案と課題解決<br>●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、展示会出展等を実施 | ●グローバル市場におけるシェア拡大<br>●お客さまとの協創による新製品・新技術の創出<br>●知的財産権・ノウハウの蓄積<br>●品質・性能向上による競争力強化<br>●ブランド価値の向上 |
| **仕入先さま**<br>▶P.93 | ●業種：商社をはじめ、設備メーカー、鍛造メーカー、機械加工メーカー、エンジニアリング会社 等さまざまな業種と取引<br>●地域：各生産拠点の周辺を中心に、国内及び海外の幅広い地域から調達 | ●各種会合・情報交換会を通じた継続的な対話の推進<br>●「サステナブル調達ガイドライン」の周知・浸透<br>●サステナブル調達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と結果の共有<br>●Web-EDI導入による業務効率化、迅速な情報共有及び災害時の状況把握 | ●持続可能なサプライチェーンの構築<br>✓仕入先さまとの共存共栄<br>✓責任ある調達活動<br>✓環境・人権への配慮<br>✓リスク低減 |
| **地域社会** | ●国内4箇所、海外8箇所に生産拠点を保有<br>●特に現場スタッフは地域住民からの採用が中心<br>●環境や防災、雇用面等で密接に関与 | ●地域貢献活動<br>●地元住民の方との交流<br>●地域住民を対象とした環境説明会の実施 | ●優秀人材の獲得<br>●認知度向上<br>●従業員エンゲージメント向上<br>●良好な関係構築による操業の維持 |
| **株主・投資家**<br>▶P.33 | ●株主数：17,976名（2025年度末）<br>●投資家とのIR面談件数：49件（2025年度）<br>SR面談件数：9件（2025年度） | ●株主総会（1回/年）、決算説明会（2回/年）<br>●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）<br>●株主・投資家とのIR・SR面談の積極的な実施 | ●適正株価の形成<br>●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<br>●株式保有年数の長期化（株価変動リスクの低減） |
| **学術・研究機関・官公庁・業界団体等** | ●技術開発センターでは産学連携の研究開発を実施<br>●各種財界・業界団体等への参加<br>●各種規制や政策を通じて官公庁とも密接に関与 | ●産学連携の共同研究プロジェクトの推進<br>●各種会合への参加・情報交換<br>●各種規制への対応や報告 | ●産学連携によるイノベーション創出<br>●技術者育成への貢献<br>●市場・業界動向の把握 |

# ステークホルダーエンゲージメント

## 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、調達活動における社会的責任を果たすため、「資材基本方針」において、以下に掲げる4項目を仕入先の皆さまと共有し、相互理解を深めるとともに、価値共創を通じて持続可能な調達活動を推進しています。

**❶ 公正・公平な取引**
当社はすべての取引に公正・公平な機会を提供します。お取引先様の選定にあたっては、製品価値の維持・向上のため、安全、品質、価格、技術、納期など総合的かつ公正に評価した上で、誠実に選定を行います。

**❷ お取引先様とのパートナーシップ構築**
当社は信頼と協力のもとに、共存共栄しあえる真のパートナーシップの実現を目指します。

**❸ 法令・社会規範の遵守**
当社は企業倫理を守り、各国の法律・法令を遵守した企業活動を行います。また、資材調達活動を実行するにあたり、お取引先様の機密情報・知的財産・資産等を適正に管理し、保護します。

**❹ 地球環境への配慮**
環境負荷の少ないグリーン調達の推進と、有害化学物質の管理、$CO_2$削減を徹底します。

### ■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」のもと持続可能なサプライチェーンの構築に向けて、「三菱製鋼グループ サステナブル調達ガイドライン」を制定しています。

本ガイドラインは、三菱製鋼グループとお取引いただくすべての仕入先の皆さまに対し、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。

### ■サステナブル調達アンケートの実施

当社は、事業活動に関わるサプライチェーン全体で、サステナブル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、仕入先さまにサステナブル調達に関するアンケートを実施しています。

**【サステナブル調達アンケートの実施状況】**

**3年間の項目別適正回答割合の推移**

| アンケート項目 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | 前年比 |
|---|---|---|---|---|
| コンプライアンス | 78.3% | 83.3% | 85.8% | ⬆2.5pt |
| 環境 | 81.2% | 83.1% | 84.3% | ⬆1.2pt |
| 労働と職場環境 | 86.0% | 89.3% | 90.0% | ⬆0.7pt |
| 品質と安定供給 | 76.8% | 76.5% | 81.3% | ⬆4.8pt |
| 機密情報と知的財産 | 75.9% | 81.2% | 81.0% | ⬇0.2pt |
| 総合平均 | 79.6% | 82.7% | 84.5% | ⬆1.8pt |

2025年度の総合平均は84.5%となり、前年度から1.8pt向上しました。特に「品質と安定供給」は4.8pt、「コンプライアンス」は2.5pt向上しており、仕入先さまとの継続的な取り組みの成果が確認されています。

一方、「機密情報と知的財産」はわずかに低下しています。設問数を増やしたことも要因の一つと考えられますが、本アンケートとは別に、情報セキュリティアンケートを実施するなど啓発活動に励むとともに、結果のフィードバックや社会課題等の説明会を通じて、さらなる相互理解と改善を進めてまいります。

### ■パートナーシップ構築宣言の公表

当社は「パートナーシップ構築宣言」を公表し、サプライチェーン全体の共存共栄と持続的な成長を目指しています。

2026年1月1日の「振興基準」改正を踏まえて宣言内容を見直しました。当社は本宣言のもと、仕入先さまとの対話・連携を強化し、相互の信頼に基づくパートナーシップを構築します。

### ■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、人権デュー・ディリジェンスに取り組んでいます。2026年度は、主要な仕入先さま82社（一次仕入先からの仕入金額の約8割）を対象に調査し、重大な違反がないことを確認しました。

▶調査の詳細はP.80「人権の尊重」をご覧ください。

### ■責任ある鉱物調達の推進

人権・環境・倫理に配慮した「責任ある鉱物調達」を推進しています。サステナブル調達ガイドラインに行動規範（Code of Conduct）を明示し、紛争鉱物の使用回避に取り組んでいます。お客さまの要請に応じて、RMI※の調査テンプレートを用い、使用状況を確認・報告しています。

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

「サステナブル調達ガイドライン」「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/**

# ステークホルダーエンゲージメント

## 地域・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。

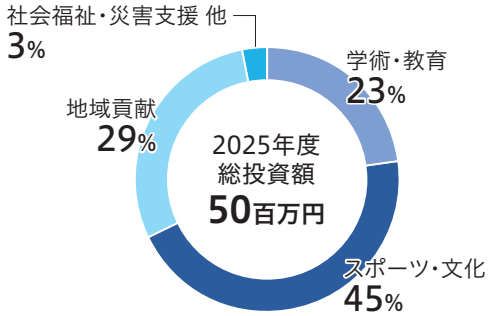
### 社会貢献活動に関するガイドライン

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、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。

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、活動を推進しています。

「三菱製鋼グループ社会貢献活動ガイドライン」は、
当社ウェブサイトをご覧ください。
**https://www.mitsubishisteel.co.jp/sustainability/social/contributions/#anc-04**

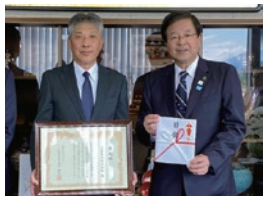
**社会貢献投資額**




### 地域・社会貢献活動の取り組み

**■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、毎年各100万円ずつ寄付を行っています。


寄付に対する感謝状
授与式の様子
（福島県会津若松市）


アジアの子供たちへ
絵本を届ける運動


近隣地域の清掃活動


児童への学用品の支援等
（フィリピン）


孤児院への訪問・寄付
（タイ）

その他の取り組みは、
当社ウェブサイトをご覧ください。
**https://www.mitsubishisteel.co.jp/sustainability/social/contributions/#anc-06**

**■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。



JWBF Japan Wheelchair Basketball Federation

### ボランティア休暇制度

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。

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年度の取得実績は21件ですが、2026年度では10月末時点で既に26件が取得（予定を含む）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。

# データ集

## 10カ年財務データ

（百万円）

| | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 103,742 | 118,742 | 129,370 | 117,138 | 97,804 | 146,292 | 170,537 | 169,943 | 159,584 | **154,557** |
| 営業利益 | 3,861 | 3,219 | 1,055 | 436 | △4,943 | 6,270 | 5,547 | 4,808 | 6,564 | **4,788** |
| 経常利益 | 3,214 | 2,837 | 117 | △259 | △5,509 | 5,780 | 3,743 | 1,949 | 4,854 | **4,017** |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 3,504 | 3,488 | 410 | △13,932 | △5,528 | 4,068 | 2,190 | △969 | 2,363 | **3,055** |
| 研究開発費 | 1,117 | 1,534 | 1,620 | 1,441 | 1,276 | 1,290 | 1,744 | 1,787 | 1,704 | **1,598** |
| 設備投資額 | 5,136 | 5,319 | 5,956 | 7,661 | 2,988 | 2,598 | 2,797 | 4,595 | 4,244 | **4,795** |
| 減価償却費 | 3,300 | 3,605 | 4,442 | 3,577 | 3,238 | 3,702 | 4,071 | 4,139 | 4,119 | **3,665** |
| 総資産 | 135,104 | 153,757 | 153,327 | 141,391 | 132,320 | 142,962 | 156,409 | 147,071 | 138,667 | **141,517** |
| 自己資本比率 （%） | 44.7 | 40.7 | 38.6 | 30.4 | 29.5 | 30.0 | 27.8 | 28.0 | 30.8 | **34.4** |
| 純資産 | 67,073 | 72,149 | 67,508 | 48,615 | 44,894 | 48,913 | 49,688 | 47,832 | 49,851 | **56,520** |
| 有利子負債 | 33,792 | 42,013 | 42,242 | 55,134 | 48,593 | 47,505 | 64,926 | 55,739 | 51,011 | **43,405** |
| ネットDEレシオ （倍） | 0.2 | 0.3 | 0.3 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | **0.5** |
| 営業CF | 5,377 | △4,520 | 2,843 | △924 | 3,777 | △1,924 | △2,777 | 6,477 | 6,010 | **10,084** |
| 投資CF | △3,376 | △6,975 | △3,907 | △7,546 | △2,827 | 1,967 | △1,439 | △3,971 | △5,171 | **△726** |
| 財務CF | 6,855 | 1,302 | △1,236 | 11,813 | △7,053 | △3,523 | 14,789 | △11,607 | △6,541 | **△8,699** |
| 1株当たり純資産※1 （円） | 392.72 | 4,068.55 | 3,847.72 | 2,789.01 | 2,536.19 | 2,791.49 | 2,831.48 | 2,704.29 | 2,820.29 | **3,219.51** |
| 1株当たり当期純利益※1 （円） | 22.78 | 226.72 | 26.68 | △905.62 | △359.38 | 264.78 | 142.62 | △63.50 | 155.92 | **202.04** |
| 1株当たり配当額※1 （円） | 6.0 | 60.0 | 60.0 | 0.0 | 0.0 | 50.0 | 50.0 | 60.0 | 64.0 | **81.0** |
| 配当性向 （%） | 26.3 | 26.5 | 224.9 | — | — | 18.9 | 35.1 | — | 41.0 | **40.1** |
| DOE※2 （%） | 1.6 | 1.5 | 1.5 | — | — | 1.9 | 1.7 | 2.0 | 2.3 | **2.8** |
| ROA（総資産当期純利益率） （%） | 2.7 | 2.4 | 0.2 | △9.5 | △4.0 | 3.0 | 1.5 | △0.6 | 1.7 | **2.2** |
| ROE（自己資本当期純利益率） （%） | 5.9 | 5.6 | 0.5 | △27.3 | △13.5 | 9.9 | 5.1 | △2.3 | 5.6 | **6.7** |
| ROIC（投下資本利益率） （%） | — | — | — | 0.3 | △5.4 | 4.0 | 3.4 | 3.4 | 4.6 | **3.5** |

※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。
※2 DOE：支払配当 ÷株主資本（前期末）

# データ集

## 10カ年財務データ（セグメント情報）

（百万円）

| | | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 特殊鋼鋼材事業 | 40,160 | 52,926 | 64,760 | 55,896 | 44,879 | 86,503 | 100,145 | 88,850 | 81,526 | **64,905** |
| | ばね事業 | 46,733 | 47,897 | 49,654 | 45,232 | 38,457 | 48,555 | 59,858 | 70,570 | 66,098 | **76,203** |
| | 素形材事業 | 9,462 | 10,787 | 11,387 | 9,641 | 8,417 | 10,357 | 10,210 | 9,419 | 9,221 | **9,834** |
| | 機器装置事業 | 9,384 | 9,328 | 9,253 | 10,243 | 8,933 | 9,584 | 10,303 | 10,018 | 10,455 | **11,771** |
| | その他の事業 | 3,676 | 3,914 | 4,170 | 3,570 | 2,834 | 3,802 | 3,563 | 3,411 | 3,673 | **3,711** |
| 営業利益 | 特殊鋼鋼材事業 | 1,267 | 1,613 | 1,218 | 1,246 | △3,619 | 6,615 | 6,350 | 2,311 | 3,318 | **△1,024** |
| | ばね事業 | 1,467 | 890 | △933 | △1,420 | △1,857 | △1,827 | △2,166 | 962 | 2,005 | **3,981** |
| | 素形材事業 | 347 | 138 | 374 | 89 | 21 | 857 | 522 | 751 | 411 | **814** |
| | 機器装置事業 | 619 | 406 | 237 | 396 | 452 | 560 | 725 | 704 | 709 | **890** |
| | その他の事業 | 189 | 129 | 185 | 105 | 55 | 102 | 107 | 78 | 145 | **139** |
| ROIC | 特殊鋼鋼材事業 | — | — | — | 1.8 | △8.8 | 9.5 | 8.6 | 3.9 | 5.7 | **△2.7** |
| | ばね事業 | — | — | — | △4.6 | △6.5 | △5.9 | △6.4 | 1.9 | 4.0 | **7.3** |
| | 素形材事業 | — | — | — | 0.6 | 0.1 | 5.5 | 3.4 | 5.3 | 3.0 | **5.9** |
| | 機器装置事業 | — | — | — | 2.5 | 2.9 | 4.1 | 5.4 | 5.0 | 4.6 | **5.0** |
| 販売重量※ （千t） | | 388 | 461 | 466 | 304 | 265 | 432 | 405 | 356 | 342 | **267** |

※ 特殊鋼鋼材事業における国内鋼材販売量（年間）です。

## 10ヵ年財務データ（地域別）

（百万円）

| | | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 日本 | 65,535 | 80,134 | 89,384 | 83,062 | 67,879 | 102,038 | 114,868 | 106,432 | 102,052 | **86,328** |
| | 北米 | 21,962 | 18,805 | 18,164 | 16,286 | 14,750 | 18,888 | 23,838 | 32,879 | 27,856 | **33,196** |
| | アジア | 15,897 | 19,411 | 19,138 | 14,851 | 12,444 | 20,206 | 27,461 | 24,474 | 25,333 | **32,271** |
| | 欧州 | — | — | 2,631 | 2,908 | 2,700 | 5,073 | 4,287 | 6,100 | 4,307 | **2,736** |
| | その他 | 345 | 390 | 52 | 30 | 29 | 85 | 82 | 56 | 34 | **24** |

# データ集

## 非財務データ

### 環境関連

| | | | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| GHG排出量Scope1,2,3合計 | ($t\text{-}CO_2e$) | 連結 | 2,927,108 | 2,757,683 | 2,440,146 | 2,282,916 | **2,106,871** |
| GHG排出量Scope1,2合計 | ($t\text{-}CO_2e$) | 連結 | 431,339 | 401,315 | 345,011 | 331,041 | **242,064** |
| GHG排出量Scope3 | ($t\text{-}CO_2$) | 連結 | 2,495,769 | 2,356,368 | 2,095,135 | 1,951,875 | **1,864,807** |
| 全エネルギー消費量 | (GWh) | 連結 | 1,767 | 1,673 | 1,436 | 1,314 | **1,251** |
| 電力消費量に占める再生可能エネルギー比率 | (%) | 連結 | 0.0 | 5.5 | 9.6 | 10.2 | **27.3** |
| 原材料投入 | (t) | 国内※ | 672,240 | 630,863 | 531,338 | 474,049 | **289,800** |
| 副産物総量 | (t) | 国内※ | 17,261 | 21,150 | 19,634 | 18,501 | **16,933** |
| 産業廃棄物総量 | (t) | 国内※ | 13,888 | 12,982 | 12,266 | 11,155 | **11,088** |
| 副産物再資源化率 | (%) | 国内※ | 19.5 | 38.6 | 37.5 | 39.7 | **34.5** |
| 取水量 | (千$m^3$) | 連結 | 6,452 | 6,002 | 5,764 | 5,719 | **3,962** |
| 排水量 | (千$m^3$) | 連結 | 5,786 | 5,375 | 5,170 | 4,954 | **3,478** |

※ 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 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 取締役会における社外取締役比率 | (%) | 単体 | 33 | 33 | 33 | 33 | **33** |
| 女性役員比率(取締役・監査役) | (%) | 単体 | 0 | 20 | 20 | 20 | **20** |
| 社外役員の取締役会出席率(取締役・監査役) | (%) | 単体 | 98 | 100 | 99 | 100 | **100** |
| 連結純資産に対する政策保有株式保有額比率 | (%) | 連結 | 4.7 | 2.3 | 3.2 | 3.1 | **4.2** |
| 内部通報件数 | (件) | 連結 | 3 | 5 | 13 | 17 | **19** |
| サイバーセキュリティの重大インシデント件数 | (件) | 連結 | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** |
| 重大な法令違反件数 | (件) | 連結 | 0 | 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 | **0** |
| 株主・投資家との面談件数 | (件) | 単体 | 28 | 26 | 33 | 32 | **49** |
| 特許出願件数 | (件) | 単体 | 6 | 4 | 6 | 5 | **10** |
| 社会貢献投資額 | (百万円) | 連結 | 28 | 22 | 39 | 43 | **50** |

# データ集

## 非財務データ

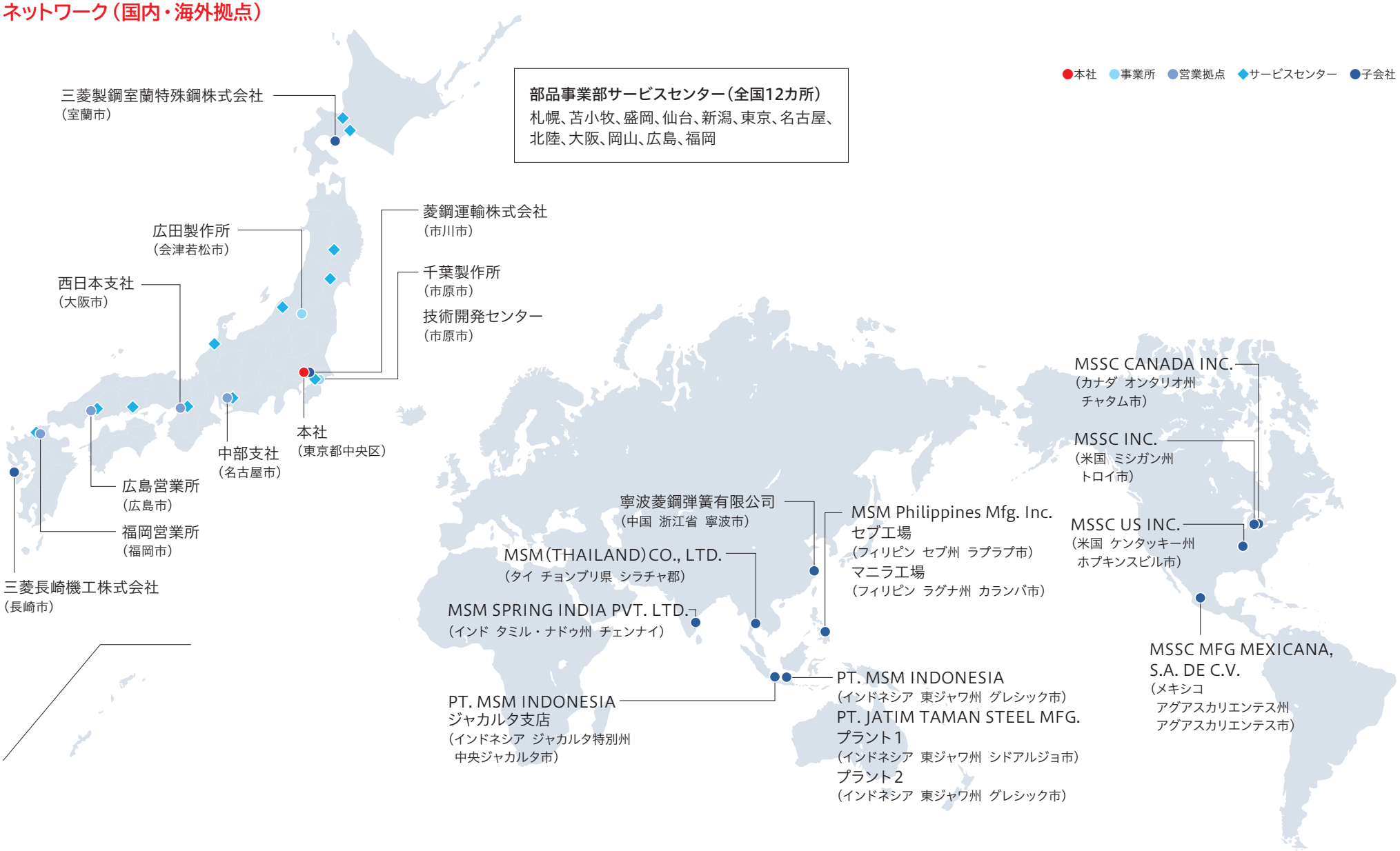
### 人的資本関連

| | | | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 連結従業員数 | (人) | 連結 | 4,041 | 4,030 | 4,076 | 3,841 | **3,864** |
| 連結女性従業員比率 | (%) | 連結 | — | — | 23.5 | 23.5 | **24.1** |
| 単体従業員数 | (人) | 単体 | 689 | 663 | 676 | 681 | **695** |
| 単体女性従業員比率 | (%) | 単体 | 12.9 | 13.1 | 13.6 | 13.7 | **14.1** |
| 女性管理職比率 | (%) | 単体 | — | 5.0 | 3.9 | 4.9 | **5.6** |
| 女性管理職候補層比率 | (%) | 単体 | — | 1.8 | 4.8 | 9.8 | **8.1** |
| キャリア採用従業員比率 | (%) | 単体 | — | 21.0 | 21.3 | 23.6 | **21.7** |
| キャリア採用従業員管理職比率 | (%) | 単体 | — | 26.0 | 21.9 | 21.3 | **18.5** |
| 障がい者雇用比率 | (%) | 単体 | 1.11 | 2.32 | 2.12 | 2.64 | **3.28** |
| 採用人数(新卒+キャリア) | (人) | 単体 | — | 22 | 25 | 38 | **37** |
| キャリア採用比率 | (%) | 単体 | — | 54.5 | 28.0 | 47.4 | **32.4** |
| 女性採用比率(新卒+キャリア) | (%) | 単体 | — | 18.2 | 32.0 | 5.3 | **16.2** |
| 新卒3年以内の離職率 | (%) | 単体 | — | 32.1 | 28.5 | 8.3 | **21.4** |
| 定年退職者における再雇用率 | (%) | 単体 | — | 83.3 | 91.7 | 91.7 | **95.0** |
| 年次有給休暇取得率 | (%) | 単体 | 63.3 | 73.4 | 75.0 | 75.2 | **75.5** |
| 育休取得後復職率 | (%) | 単体 | 100 | 100 | 100 | 100 | **100** |
| 男性育児休業取得率※1 | (%) | 単体 | — | 100 | 100 | 100 | **100** |
| 介護休暇取得人数 | (人) | 単体 | 3 | 3 | 3 | 9 | **6** |
| 従業員1人当たり研修時間 | (時間/人) | 単体 | — | 4.8 | 7.9 | 6.6 | **7.6** |
| 従業員1人当たり研修費用 | (千円/人) | 単体 | — | 42 | 84 | 104 | **113** |
| 労働災害件数※2 | (件) | 連結 | 13 | 16 | 9 | 12 | **8** |
| うち労働災害死亡率 | (%) | 連結 | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** |
| 休業災害度数率 | (%) | 国内※3 | 0.55 | 0.83 | 0.87 | 0.57 | **0.56** |
| 健康診断有所見率 | (%) | 単体 | — | 68.4 | 70.5 | 67.8 | **71.9** |
| 人的資本ROI | (%) | 単体 | — | 116 | 41 | 52 | **△4** |
| 人的資本投資額 | (百万円) | 単体 | — | 6,385 | 6,644 | 6,924 | **7,417** |

※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㈱、三菱長崎機工㈱

# 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ですか？

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㈱は、スクラップを原料とする同業他社と異なり、日本製鉄㈱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について教えてください

当社では、2030年のありたい姿として、「国内鋼材」「自動車用ばね」といった基盤事業の稼ぐ力を強化してキャッシュを創出しつつ、市場の伸びが期待できる、戦略事業として掲げた6つの事業に積極投資することで、持続的成長を図っていく方針としています。

これまでの主力事業である「国内鋼材」は、特に景況感に左右されやすく、業績ボラティリティを高める要因となっていた点を踏まえ、戦略事業の育成・収益化の推進と、基盤事業の構造改革で利益の質の転換を図り、持続的な成長を図っていく考えです。

▶詳細はP.24「2026中期経営計画」をご覧ください。

## 3 特殊鋼鋼材事業 特殊鋼とは何ですか？また、どのように製造しているのですか？

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供給しています。

なお当社は、国内と海外に生産拠点を保有しています。国内拠点は北海道室蘭市に所在し、日本製鉄㈱室蘭製作所内で協業している高炉からの溶銑（鉄鉱石・コークスが原材料）の供給を受けて、特殊鋼を生産しています。一方で、インドネシアにある海外拠点では、鉄スクラップを原材料として、電炉により特殊鋼を生産しています。

## 4 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ですか？

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。

## 5 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ありますか？

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。

## 6 株主還元の方針について教えてください

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、株主還元の段階的な強化を進めてきました。

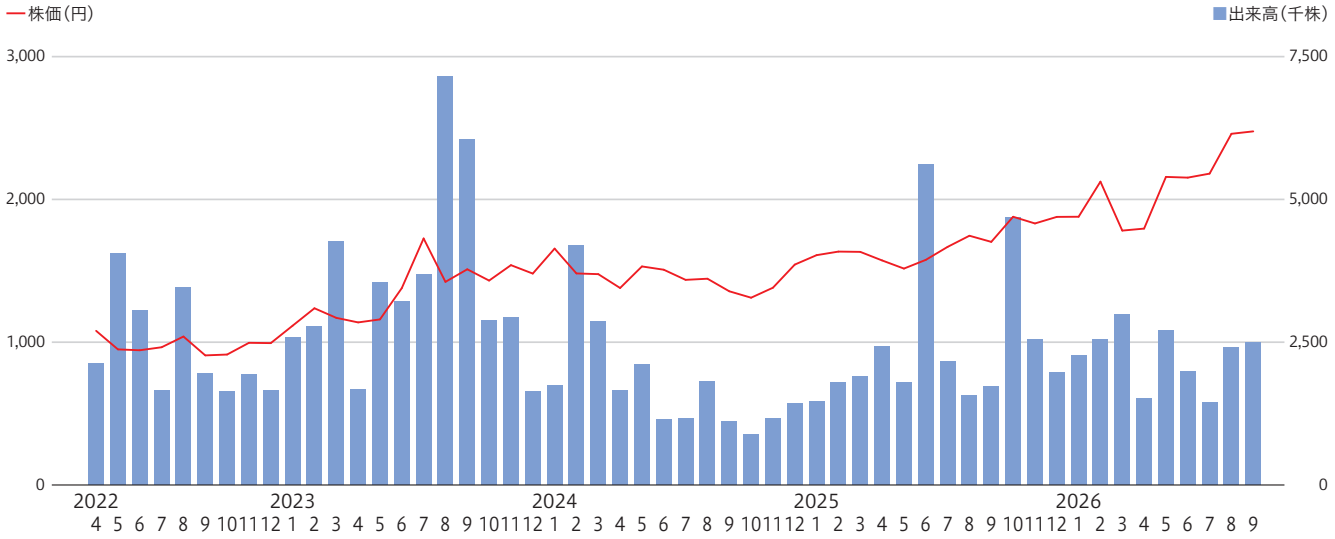
さらに、「2026中期経営計画」では、今中計期間中における配当方針として新たに「DOE（株主資本配当率）3.5%」を株主還元方針として掲げています。

業績ボラティリティが高い中でも、株主の皆さまに安心して当社株式を保有していただけるよう、利益変動に左右されにくいDOEを採用し、安定的な配当を継続実施していく方針です。

なお自己株式の取得については、投資機会・資本水準・株価水準・財務状況を踏まえ機動的に判断してまいります。

# 株式状況

## 株価の推移




## 株主総利回り（TSR）

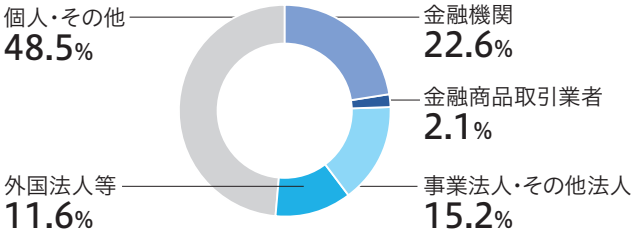
| 年 | 株価※1 (円) | 配当 (円) | 配当利回り (%) | 株主総利回り※2 (%) |
|---|---|---|---|---|
| 2023/3 | 1,170 | 50 | 4.3 | 7.5 |
| 2024/3 | 1,476 | 60 | 4.1 | 39.7 |
| 2025/3 | 1,632 | 64 | 3.9 | 59.1 |
| 2026/3 | 1,781 | 81 | 4.5 | 79.4 |
| 2027/3(予)※3 | 2,476 | 104 | 4.2 | 149.8 |

※1 株価は年度末の終値です。
※2「(各期末日の株価－2022/3期末日の株価＋1株当たり配当累計額)÷2022/3期末日の株価」で算出しています。
※3 2027/3期の株価は、2026/9月末時点の株価を基準に算出しています。

## 株式基本情報（2026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 | 17,976 名 |
| 上場証券取引所 | 東京 |
| 証券コード | 5632 |

## 所有者別分布状況（2026年3月31日現在）




## 大株主の状況（2026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) | 1,670 | 10.8 |
| 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 |
| 三菱製鋼共栄会 | 490 | 3.2 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(役員報酬BIP信託口・76119口) | 315 | 2.0 |
| 東京海上日動火災保険株式会社 | 255 | 1.7 |
| INTERACTIVE BROKERS LLC | 248 | 1.6 |
| 日本製鉄株式会社 | 226 | 1.5 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 | 187 | 1.2 |
| UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT | 163 | 1.1 |

※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(315千株)は含んでおりません。

# 会社概要（2026年3月31日現在）

| | |
|---|---|
| 会社名 | 三菱製鋼株式会社 |
| 本社 | 東京都中央区月島4丁目16番13号<br>Daiwa月島ビル |
| 創業 | 1917年（大正6年）4月 |
| 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 | 1,546億円（連結）（2025年度） |
| 従業員数 | 連結：3,864人<br>単独：695人 |
| 連結対象会社数 | 連結子会社数：17社<br>（国内：6社、海外11社）<br>持分法適用関連会社：3社<br>（国内：1社、海外2社） |

# ESG関連の社外評価

DX認定

CDP
「気候変動」で「A－」、
「水セキュリティ」で「B」の評価

健康経営優良法人
（大規模法人部門）

プラチナくるみん

トモニンマーク

S&P/JPXカーボン・
エフィシェント指数

# 外部イニシアチブ等への参加

「気候関連財務情報開示タスクフォース」
提言への賛同

「GXフューチャー・コンソーシアム」
へ参画

「経団連生物多様性宣言イニシアチブ」
へ参画

「パートナーシップ構築宣言」
に賛同



## 編集後記

「統合報告書2026」をお読みいただき、ありがとうございます。今回で4回目の発行を迎えました。これまで投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまから頂いたご意見を取り入れながら、回を重ねるごとに情報開示の高度化に取り組んできました。

今回は特に、当社グループの企業価値向上に向けた取り組みや戦略を、皆さまにより深くご理解いただくにはどうお伝えすればよいかを考えながら制作しました。その過程は、私たち自身にとっても、当社グループを読み手の視点から見つめ直す機会になったと感じています。

今後は本報告書を起点に、皆さまとの対話を重ねてまいります。頂いたご意見やご示唆を社内で共有し、次の行動や情報開示に生かすことで、相互理解を深めていきたいと考えています。

本報告書が、三菱製鋼グループのこれからを共に考えるきっかけとなれば幸いです。

三菱製鋼

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

UD FONT
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。