

# 東邦亜鉛株式会社 統合報告書 2026

TOHOZINC 2026

# 新社名と新経営理念体系

当社は2026年4月にMVV(ミッション・ビジョン・バリュー)を再定義し、2027年4月に東邦メタリクスへ社名変更します。  
社会インフラを支えるリサイクルングのリーディングカンパニーを目指し、新たな経営体制で再成長を目指します。



## 新社名の由来

これまで培ってきた歴史・文化・DNAを次世代につなげるため、「東邦」の名を冠しながらも、亜鉛にこだわらず、ベースメタルからレアメタル・貴金属まで、また製錬からリサイクルまで幅広く扱う現在および将来の事業領域に対し、先進性をもって未来を切り拓いていく姿勢を「Metal (金属)+X(先進性)」の造語「METALIX(メタリクス)」で表しています。

存在意義  
Mission

## 有限な資源を、無限の価値に。

めざす姿  
Vision

### 社会インフラを支える リサイクルングのリーディングカンパニー

行動指針  
Values

- 自ら拓く
- 至誠を尽くす
- 一歩前に
- 東邦ベスト
- 磨きつなぐ

行動規範

- ① 法令等の遵守
- ② 持続可能な経済成長と社会的課題の解決
- ③ 企業情報の適正な開示
- ④ 環境問題への積極的な取り組み
- ⑤ 人権の尊重と社会発展への貢献
- ⑥ 働きがいのある職場作り
- ⑦ 危機管理体制の構築
- ⑧ 国際社会との協調
- ⑨ コンプライアンスの推進
- ⑩ 本規範の徹底と経営者の役割

## イントロダクション

### | 新社名と新経営理念体系

目次・編集方針

沿革

At a Glance

価値創造プロセス

成長戦略

サステナビリティ

ガバナンス

データセクション

# 目次・編集方針

## ■イントロダクション

- 02 新社名と新経営理念体系
- 03 目次・編集方針
- 04 沿革
- 05 At a Glance
- 06 価値創造プロセス

## ■成長戦略

- 07 トップメッセージ
- 10 CFOメッセージ
- 13 CTOメッセージ
- 14 事業再生計画の全体像
- 15 事業再生計画の進捗
- 16 事業再生計画の今後の見通し
- 17 デジタル業務改革(DX推進)
- 18 特集:社員座談会
- 21 事業ポートフォリオ
- 22 製錬事業
- 23 リサイクル事業  
(環境・リサイクル/金属リサイクル)
- 24 電子部材・機能材料事業

## ■サステナビリティ

- 25 マテリアリティの見直し
- 26 サステナビリティ
- 27 気候変動への対応
- 28 サーキュラーエコノミー
- 29 人的資本経営の推進
- 30 新人事制度
- 31 新人事制度と  
新たな行動指針の連動
- 32 組織風土変革への取り組み
- 33 ステークホルダー  
エンゲージメント

## ■ガバナンス

- 34 ガバナンス基本方針・体制
- 35 役員一覧
- 36 スキルマトリクス
- 37 社外取締役座談会
- 40 経営管理体制の強化
- 41 実効性評価
- 42 取締役会の議題
- 43 役員報酬・リスクマネジメント
- 44 内部統制システム

## ■データセクション

- 45 財務データ
- 48 非財務データ
- 49 会社概要・株式情報

## イントロダクション

新社名と新経営理念体系

## 目次・編集方針

沿革

At a Glance

価値創造プロセス

## 成長戦略

## サステナビリティ

## ガバナンス

## データセクション

## 編集方針

本報告書は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に、当社を巻き起こる事業環境や経営課題を踏まえた経営方針、事業戦略、財務・非財務情報を総合的にお伝えし、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みへの理解を深めていただくことを目的として編集しています。

**当社は現在、事業再生計画のもと、収益力の回復と経営基盤の強化を進める重要な転換期にあります。**本年度は当社が置かれている事業環境を踏まえながら、事業再生計画初年度の進捗と成果、今後の課題、さらに持続的な成長に向けた方向性を中心に構成しています。

あわせて財務戦略、人的資本、サステナビリティ、ガバナンスなど、中長期的な価値創造を支える取り組みについても掲載し、事業再生の先に当社が目指す姿と、その実現に向けた道筋を総合的にお伝えします。

今後も統合報告書をはじめ、各種IR資料やWebサイトなど多様なコミュニケーション手段を通じて、ステークホルダーの皆様との対話の充実と、適時・適切な情報開示に努めてまいります。

## 情報開示体系

|              |                                                                                    | 財務 | 非財務 |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|
| 統合報告書        |   | ●  | ●   |
| 有価証券報告書      |   | ●  | ●   |
| IR情報         |   | ●  |     |
| サステナビリティ     |   |    | ●   |
| コーポレート・ガバナンス |  |    | ●   |

## 報告対象期間

2025年4月～2026年3月

## 報告対象範囲

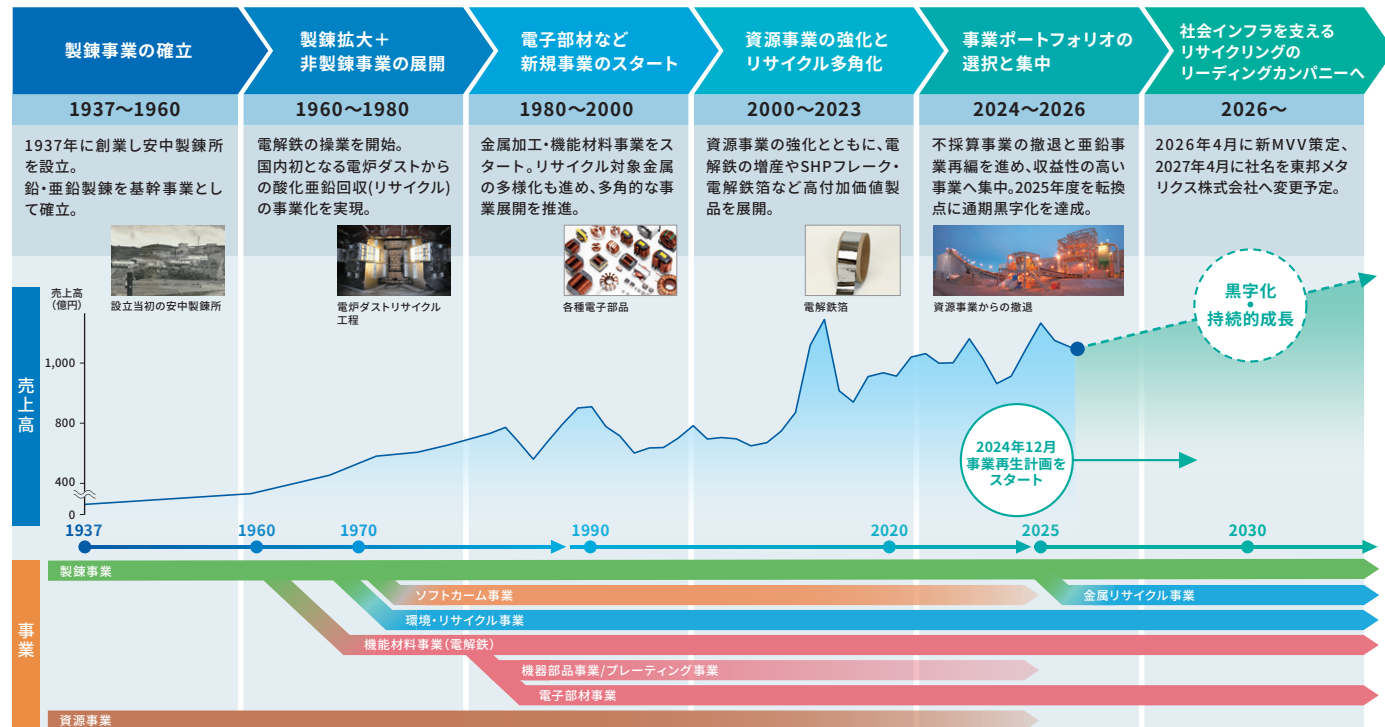
東邦亜鉛株式会社および東邦亜鉛グループ  
※対象範囲が異なる場合は、個別に記載します。

## 参考ガイドライン等

IFRS財団「統合報告フレームワーク」  
経済産業省「価値協創ガイダンス」  
GRI Standards

# 沿革

1937年の創業以来、当社は製錬技術を基盤に事業領域を広げ、時代や社会のニーズに応えながら成長を続けてきました。  
約90年の歩みで培った強みを礎に、事業再生を進め、次の成長へ踏み出していきます。



## イントロダクション

新社名と新経営理念体系

目次・編集方針

## 沿革

At a Glance

価値創造プロセス

## 成長戦略

サステナビリティ

ガバナンス

データセクション

# At a Glance

## 実績 (2025年度)

売上高

1,256 億円

EBITDA

81 億円

経常利益

57 億円

当期純利益

(事業再生初年度黒字化)

48 億円

## マーケット情報

鉛



国内シェア  
No.1

銀



国内シェア  
トップクラス

酸化亜鉛



国内シェア  
トップクラス

電解鉄



世界シェア  
No.1

## 創業約90年 事業を支える4拠点



小名浜製錬所 (福島県)

環境・リサイクル事業の主力工場  
酸化亜鉛を中心に稼働



安中製錬所 (群馬県)

金属リサイクル事業の主力工場を  
目指して再編中



藤岡事業所 (群馬県)

電子部材事業の製販拠点  
機能材料事業の製造拠点



東邦契島製錬株式会社

(広島県)  
鉛・銀製錬、貴金属回収が中心

## イントロダクション

新社名と新経営理念体系

目次・編集方針

沿革

## At a Glance

価値創造プロセス

成長戦略

サステナビリティ

ガバナンス

データセクション

# 価値創造プロセス

再生から成長の転換期

ファンドを中心とした支援のもと上場を維持しながら事業再生計画を推進中。  
不採算事業の撤退・再編を実行し、事業構造転換と収益基盤強化を実行段階へ移行

新経営理念体系(MVV=ミッション・ビジョン・バリュー) ▶p02

Mission(存在意義)

有限な資源を、無限の価値に

Vision(めざす姿)

社会インフラを支える  
リサイクルのリーディングカンパニー

Values(行動指針)

- 自ら拓く
- 至誠を尽くす
- 一步前に
- 東邦ベスト
- 磨きつなぐ

マテリアリティ(重要課題) ▶p25

## INPUT

(東邦亜鉛の経営資本)



**人的資本**  
専門性高い社員/組織力



**製造資本**  
製造拠点数/特許数  
今後の成長のための更なる投資(設備投資)



**社会関係資本**  
各地域でのリレーション/地域活動実績



**自然資本**  
サーキュラーエコノミーを軸とした  
エネルギー使用量/廃棄物処理の最適化



**財務資本**  
持続的な稼ぐ力(EBITDA/経常利益)  
キャッシュアロケーション戦略

## BUSINESS(事業再生)

基本方針

不採算事業の  
撤退・再編

基盤・成長  
事業の  
収益成長

更なる  
非連続な成長

DXによる  
生産性向上

操業安定の  
徹底

3つの強み



事業ポートフォリオ

製錬事業

▶p22

環境・リサイクル  
事業

▶p23

金属リサイクル  
事業

▶p23

電子部材・  
機能材料事業

▶p24

## OUTCOME

(創出する価値)

### 経済価値

(2029年度の事業再生計画の数値達成)

- 経常利益:74億円
- 事業再生期間の累積経常利益:300億円
- 自己資本比率:30%以上

### 社会/環境価値(長期的視点)

- サーキュラーエコノミーの実現
- 顧客への安定供給
- 社員モチベーションの持続的向上

## イントロダクション

新社名と新経営理念体系

目次・編集方針

沿革

At a Glance

## 価値創造プロセス

成長戦略

サステナビリティ

ガバナンス

データセクション

## トップメッセージ

# 「有限な資源を、無限の価値に。」 痛みを越え、 新たな成長ステージに 挑戦します

代表取締役 社長執行役員 佐藤 義和

2026年6月26日付で社長に就任し、この度初めてとなる統合報告書における  
皆様へのメッセージをお届けいたします。

## 事業再生の原点と、新たなステージへのスタートライン

2025年度、東邦亜鉛は事業再生計画の初年度として、不採算事業からの撤退や  
亜鉛製錬事業の再編を断行し、売上高1,256億円、EBITDA81億円、当期純利益48  
億円と黒字化を達成することができました。

また、東証プライム市場の上場維持基準（流通株式時価総額100億円以上など）  
もクリアし、確かな再生への一步を踏み出したことに、支えてくださったステーク  
ホルダーの皆様、そして厳しい環境の中で会社を支えてくれた社員に深く感謝して  
います。

しかし、私は現在の状況を再生の完了ではなく、次のステージへのスタートライ  
ンだと捉えています。この事業再生の過程において、当社は保有する鉱山などの多  
額の減損に加え、希望退職の募集を実施するなど、事業構造を抜本的に見直すた  
めの苦渋の決断を下してまいりました。

私個人の、そして経営の原点には、「これ以上、仲間を失うような事態を招いては  
ならない」という想いがあります。

イントロダクション

成長戦略

トップメッセージ

CFOメッセージ

CTOメッセージ

事業再生計画の全体像

事業再生計画の進捗

事業再生計画の今後の見通し

デジタル業務改革(DX推進)

特集:社員座談会

事業ポートフォリオ

製錬事業

リサイクル事業

(環境・リサイクル/金属リサイクル)

電子部材・機能材料事業

サステナビリティ

ガバナンス

データセクション

だからこそ、事業再生計画で掲げた5年間で経常利益累計300億円という目標を確実に達成し、社員が安心して活躍できる、持続的に成長可能な強靱な会社へと生まれ変わらなければならないという強い覚悟を持っています。

この事業再生の実現に向けては、出資者アドバンテッジパートナーズ<sup>※</sup>(AP)、辰巳商会、業務提携先である阪和興業といった皆様から多大なるご支援をいただきました。外部の血と客観的な視点を取り入れることは、これまでの東邦亜鉛にはなかった大きな変革の一步です。2025年度は痛みを伴う事業構造の抜本的見直しという実行のフェーズでした。

続く2026年度は、その土台の上で新しい意識や仕組みを組織に定着させる1年と位置づけています。各部門が自律的に考え、行動できる組織へと進化することで、持続的な成長基盤を盤石なものにしています。

<sup>※</sup>アドバンテッジパートナーズがサービスを提供するファンドが出資

## 安全・安定操業の徹底と、 技術伝承に向けた「競争力強化投資」

企業価値を向上させる上で、その大前提となるのが安全と安定操業です。過去を振り返ると、当社では見逃していた小さな事故や操業トラブルがあり、2025年度の小名浜製錬所や東邦契島製錬でのトラブルは業績にも影響を及ぼしました。

これらの原因を突き詰めると、約90年の歴史の中で技術の伝承や現場のコミュニケーションが不足していたという反省に行き着きます。これを重く受け止め、新たにCTO(最高技術責任者)組織を立ち上げ、技術の伝承と人への投資を重要課題として進めています。

安全は決してコストではなく、事業継続と企業価値の基盤です。現在、事業再生を加速させるために総額約60億円の競争力強化投資の実行を決定していますが、そのうち約17億円は製錬事業を中心とした工場DXに投じます。設備状態のリアルタイム監視(SCADA)やデータ取得により、勘や経験に頼らない安定操業の基盤構築を進めています。

これらの取り組みを通じて、安全性や品質、生産性の向上を図るとともに、現場の知見をデータとして蓄積し、競争力の強化につなげていきます。同時に、私は安全を守るためには現場で率直に指摘し合える風土も不可欠だと考えています。私自

身も現場に足を運び、本社の環境・安全室による巡視などを通じて「ここが危ないのではないか」と活発に指摘し合える風土づくりを進めています。

安全やルールといった守るべきものは絶対に守り抜きながらも、新しいことには恐れずに挑戦し続けてほしい。「全部変えたい」という気持ちで、組織風土を変革していきます。

創業から約90年が経過し、建屋や設備の老朽化への対応も急務です。労働環境の改善にも必要な資金を投じ、社員が安心して力を発揮できる職場を整えることで、安全意識の向上と安定操業につなげます。

## 新社名・新MVVを起点とした全員参加の組織変革

2027年2月の創業90周年という節目を経て、当社は2027年4月に「東邦メタリクス」として社名を変更します。これは、特定のベースメタルに依存する構造から脱却し、レアメタルや貴金属など幅広く多様な金属資源の価値を創出する企業へと進化する決意の表れです。

この激動の中で、社員全員が同じ目線で目標に向かうための拠り所として、新MVV(ミッション・ビジョン・バリュー)を策定しました。新ミッション「有限な資源を、無限の価値に。」には、私たちが持つ世界トップクラスの製錬技術で循環型社会の実現に挑む使命を込めています。この実現に向け、社内では「アールプロジェクト」という全社活動を2025年4月から立ち上げ、社員による分科会等を通じてボトムアップで課題解決に向けた取り組みを拡大させております。このプロジェクトでは、Rise(行動)、Rapidness(計画)、Realize(活動)、Reduce(役割)、Recycle(進化)、Reborn(意思)という6つの「R」を掲げています。分科会等を通じて社員が自ら課題を発見し、議論・実行する全員参加の取り組みが、着実に広がっています。

この取り組みとあわせて、DXも事業再生と成長戦略を支える重要な経営基盤と位置づけています。当社は「デジタル業務改革構想」に基づき、次世代IT基盤の再構築、スマート工場化、業務プロセスのデジタル化を進めるとともに、DX人材の育成や推進体制の強化にも取り組んでいます。

私たちが目指すDXは、単なるデジタル技術の導入ではありません。社員一人ひとりがデータを活用し、自ら課題を発見し、改善を積み重ねる企業文化を育てること

イントロダクション



成長戦略



トップメッセージ

CFOメッセージ

CTOメッセージ

事業再生計画の全体像

事業再生計画の進捗

事業再生計画の今後の見通し

デジタル業務改革(DX推進)

特集:社員座談会

事業ポートフォリオ

製錬事業

リサイクル事業  
(環境・リサイクル/金属リサイクル)

電子部材・機能材料事業

サステナビリティ



ガバナンス



データセクション



が目的です。経営から現場までデータに基づく意思決定を浸透させることで、安全・品質・生産性を高め、持続的な競争力の強化につなげていきます。

また、組織の実行力を高めるため、2026年4月からは組織改正を実施しました。導入した新人事制度では、年齢や学歴ではなく、仕事と成果を正に評価し、社員一人ひとりにしっかりと伝わる仕組みを整えました。バリューに掲げた「自ら拓く」「至誠を尽くす」「一歩前に」「東邦ベスト」「磨きつなぐ」という5つの行動指針を体現し、挑戦できる組織風土を根付かせていきます。

## リサイクリングのリーディングカンパニーに向けた 成長戦略

事業再生計画における私たちのめざす姿は、社会インフラを支えるリサイクリングのリーディングカンパニーです。これまでは市況や為替、TC/RC(買鉱精錬費)の悪化といった外部環境に大きく左右されてきましたが、今後は自らの力で安定した収益を創出できる基盤を固めます。現在、当社の主力である鉛・銀製錬事業を取り巻く外部環境は、TC/RCが歴史的な低水準となるなど、厳しさを増しております。しかし、その環境下であっても、我々には原料ミックスの最適化という強みがあります。

市況や購買条件に合わせて、鉱石由来のものや廃バッテリー等の二次原料の比率を機動的に見直し、最も収益性の高い最適な原料配合を行うことで、逆風下でも確実に利益を生み出す体制を追求します。

また、更なる成長ドライバーとなるのが、複雑な原料から有価金属を回収する当社の「製錬技術」です。約30億円を投じ、溶媒抽出法などの湿式製錬プロセスへの研究開発や設備投資を強化します。これにより、すでに回収を進めているビスマスやアンチモンに加え、貴金属やレアメタルの高純度回収と多様化を進めます。自前主義にとらわれず、リチウムイオン電池(LiB)リサイクルなどにおいてもM&Aや事業提携、大学等との共同研究を推進し、循環型社会を牽引する存在を目指します。

非製錬事業である電子部材・機能材料事業の拡大も重要な成長戦略です。世界トップシェアを誇る電解鉄について、既存市場での取引拡大と欧州・インドなど成長市場への展開を進め、競争力を高めていきます。

## ガバナンスの刷新と、資本市場との透明性ある対話

過去の経営を振り返ると、中途半端な判断のもとでスピード感を優先したがゆえに、ガバナンスが欠如していたという痛恨の反省があります。これを猛省し、新たに「投資委員会」を設置しました。外部の目線を取り入れ、活発な議論を行うことで投資規律を徹底しています。

また、計画通り成果が出ているかを継続的に確認し、必要に応じて軌道修正を行う仕組みも整えました。規律と機動性を両立させた意思決定体制を構築しています。

社会インフラを支える当社の事業について、十分に理解が広がっていないという課題も認識しています。今後はIR体制を強化し、適時・適切な情報開示と資本市場との透明性の高い対話を進めます。

配当等による還元については、まだ財務基盤の回復途上であり心苦しい限りですが、当面は安定的な財務基盤の構築と成長投資を優先させていただきます。事業再生計画の最終年度である2029年度(2030年3月期)には経常利益74億円を達成し、その先の成長フェーズ(Phase 2)において、皆様にしっかりと還元できる体制を目指してまいります。

当社の事業再生計画は、現在進行中です。真の再生とは数値目標を達成することだけではありません。人が成長し、組織が変わり、投資判断に規律が生まれ、社会と資本市場から信頼される会社になることです。

2027年に迎える創業90周年を単なる通過点ではなく、新たな未来を切り拓く節目と位置づけ、先人たちが築いた財産を受け継ぎながら、次の世代により強い会社を引き継いでいく覚悟です。皆様のご期待に応えるべく、不退転の覚悟で変革を成し遂げますので、今後とも変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



イントロダクション



成長戦略



トップメッセージ

CFOメッセージ

CTOメッセージ

事業再生計画の全体像

事業再生計画の進捗

事業再生計画の今後の見通し

デジタル業務改革(DX推進)

特集:社員座談会

事業ポートフォリオ

製錬事業

リサイクル事業

(環境・リサイクル/金属リサイクル)

電子部材・機能材料事業

サステナビリティ



ガバナンス



データセクション



イントロダクション

成長戦略

トップメッセージ

CFOメッセージ

CTOメッセージ

事業再生計画の全体像

事業再生計画の進捗

事業再生計画の今後の見通し

デジタル業務改革(DX推進)

特集:社員座談会

事業ポートフォリオ

製錬事業

リサイクル事業  
(環境・リサイクル/金属リサイクル)

電子部材・機能材料事業

サステナビリティ

ガバナンス

データセクション



## CFOメッセージ

# キャッシュ創出力と 投資規律を高め、 強固な財務基盤の再構築と 持続的な企業価値向上を 実現します

常務執行役員 CFO 二木 健匡

## 2025年度の総括と、基礎収益力を示すEBITDAの重視

2025年度は公表した数値目標を達成し、CFOとしての最低限のコミットメントを果たせたと評価しています。これは、全社横断の「アールプロジェクト」等を通じ、現場の社員一人ひとりが泥臭く収益改善施策を積み上げた成果でもあります。

しかし、この結果は決して手放しで喜べるものではありません。上期は操業不調に陥ったことに加え、歴史的な銀価格の高騰など外部環境の追い風や、保有資産売却等の一過性の利益に支えられた面も否めません。当社の実力値としては改善の途上にあり、自らの力で安定した収益を生み出す基盤の確立が最大の課題です。

2026年度は、TC/RCの悪化など外部環境の逆風を厳しく織り込み、経常利益ベースでは減益を見込みます。しかし、基礎収益力を示すEBITDAは80億円台を維持する計画です。一過性の特殊要因が一巡する中でも、着実に現場の操業改善や原料ミックス最適化といった施策効果が積み上がっている証左だと捉えています。

損益のブレが大きかった事業から撤退した今、当社のキャッシュ創出力を最も適切に表す指標として、投資家の皆様にもEBITDAの推移を注視していただきたいと考えています。

### 2027年3月期(2026年度)の見直し

| (億円)   | 2025年度実績 | 2026年度見直し | 対前年度 | 前年比    |
|--------|----------|-----------|------|--------|
| 売上高    | 1,256    | 1,785     | +530 | +42.2% |
| EBITDA | 81       | 80        | ▲1   | ▲1.6%  |
| 経常利益   | 57       | 45        | ▲12  | ▲20.7% |
| 当期純利益  | 48       | 35        | ▲13  | ▲27.9% |

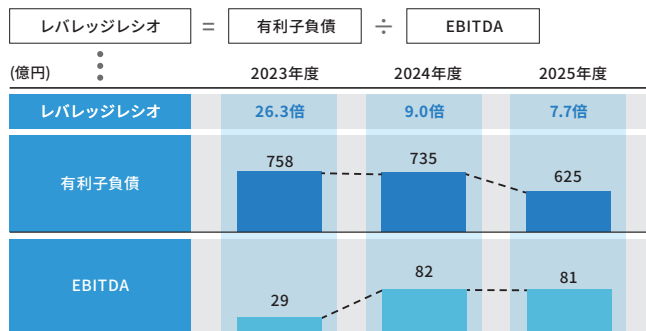
## ■ 強固なバランスシートの再構築に向けて

過去の資源ビジネス等に対する過大な投資判断により多額の減損損失を計上した結果、2023年度末の自己資本比率は2.5%まで低下しました。この過小資本と過剰債務から脱却し、強固なバランスシートを再構築することは経営の最優先課題です。

支援企業等からの第三者割当増資を経て純資産は回復傾向にあり、足元の自己資本比率は13.8%に、レバレッジレシオは26.3倍から7.7倍へと大幅に改善しました。しかし、自己資本比率は依然として適正な水準には達しておらず、財務面での危機感には常に持ち続けています。

さらに、足元の銀相場高騰に伴う運転資金拡大により、金融機関と100億円の追加借入枠を設定するなど、資金負担は重い状況が続いています。バランスシート再構築の方程式は極めてシンプルで、本業で確実に利益を上げ、営業キャッシュフローを自力で創出し、有利子負債を計画通りに削減していくことに尽きます。

一方で、短期的なコスト削減に偏重せず、痛みを伴う改革を支えてくれた社員に報いる労働環境の改善等にはしっかりと資金を配分しています。社員ファーストの姿勢を貫くことが、結果として強靱な財務体質の構築をもたらすと確信しているからです。早期に自己資金で成長投資を賄える体質へと転換することが、サステナブルな成長に向けた大前提となります。



## ■ 成長を牽引するキャッシュアロケーション

財務基盤の回復を急ぐ一方で、将来の収益を生み出すための成長投資の歩みを止めるわけにはいきません。機動的な資金調達を可能にするMSワラントという手法を選択したのは、将来の資金ニーズに備えつつ、既存株主の皆様への株式の希薄化による影響を極力抑制し、成長投資に必要な資金をタイムリーに確保するためです。

競争力強化投資の使途については、明確なキャッシュアロケーション(支出予定時期)を定めています。まず第一に、工場DXや老朽化対策に資金を投じ、設備状態のリアルタイム監視による安定操業と安全性という足元の基盤を固めます。

また、最大の資金配分を、回収元素のバリエーション拡大や高純度化に向けた湿式製錬プロセスへの投資に振り向けます。これまでは廃材や不純物として処理していたものから高い純度の金属を回収し、付加価値を高めて販売するという、当社の強みを活かした新しい収益モデルの構築です。

さらに、廃バッテリーなどリサイクル原料の増産対応と工程整備を進めます。EV化が進む中でも鉛蓄電池の需要は底堅く、顧客からも環境負荷の低いリサイクル原料の比率を高めてほしいという強い要請を受けています。自前主義にとらわれず、他社との協業や事業提携、大学等との共同研究も推進し、資源循環のエコシステムをリードする存在を目指します。

なお、調達状況に応じて、上記のキャッシュアロケーションを組み替えてまいります。

| 投資計画 |                                     | 金額(億円) | 支出予定時期          |
|------|-------------------------------------|--------|-----------------|
| 1    | 製錬事業(鉛・銀)を中心とした工場DXに対する投資           | 17     | 2026年4月～2029年3月 |
| 2    | 回収元素のバリエーション拡大、高純度化、難処理複雑鉱石処理に対する投資 | 30     | 2026年4月～2029年3月 |
| 3    | 廃バッテリー・黒鉛増産処理に伴う工程整備・組織体制強化に対する投資   | 12     | 2026年9月～2028年3月 |
| 合計   |                                     | 60     |                 |

[イントロダクション](#)
[成長戦略](#)
[トップメッセージ](#)
[CFOメッセージ](#)
[CTOメッセージ](#)
[事業再生計画の全体像](#)
[事業再生計画の進捗](#)
[事業再生計画の今後の見通し](#)
[デジタル業務改革\(DX推進\)](#)
[特集:社員座談会](#)
[事業ポートフォリオ](#)
[製錬事業](#)
[リサイクル事業](#)
[\(環境・リサイクル/金属リサイクル\)](#)
[電子部材・機能材料事業](#)
[サステナビリティ](#)
[ガバナンス](#)
[データセクション](#)

## 投資委員会の深化による投資規律の徹底

過去の巨額損失は、当社の財務体力を超えた過大な投資と、事後のモニタリング不足が招いたものです。この教訓を猛省し、投資規律の抜本的な強化を図っています。

今後の事業投資や設備投資の判断においては、新設した投資委員会を通じて、投資効果の精査などについて厳格な議論を行っています。NPV(正味現在価値)がプラスとなることを投資実行の定量的な判断基準として設定し、投資回収期間や投資額当たりのNPVを指標として優先順位付けを行うこととしました。

さらに、大型の投資案件については、小規模な実証から始めるスモールスタートを前提とし、複数の段階で事業の進捗をシビアに評価するステージゲート方式を導入しました。これにより、初期の前提条件と実際の成果を数ヶ月単位で定期的に検証し、計画を下回る場合には事業の継続や撤退の判断を厳格に行う仕組みを機能させています。

限られた経営資源を最適かつ効率的に配分するためには、既存事業の継続的な見直しも避けては通れません。成長事業と位置づけている領域であっても決して例外とはせず、聖域なきポートフォリオの見直しを推進し、より収益性が高くキャッシュを生み出せる領域へ資金を重点的に投下していきます。

## リファイナンスの完遂と、株主還元再開を見据えて

当面の間、CFOとしての私の最大の責務は、事業再生計画の目標を確実に達成し、安定したフリーキャッシュフローを継続的に創出することで、支援企業からの自立と金融取引の正常化、すなわちリファイナンスを完遂することです。事業再生期間の5年という期限に甘んじることなく、可能な限り前倒しで目標を達成し、強靱な企業体質へと変革していく覚悟です。

株主の皆様には、無配が続いており多大なるご負担とご心配をおかけしていることを心よりお詫び申し上げますとともに、平素からの温かいご支援に深く感謝申し上げます。配当による株主還元再開は経営上の極めて重要な課題ですが、リファイナンスが完了するまでは、財務基盤の安定化と持続的成長への投資を優

先せざるを得ないのが現状です。自己資本の回復とEBITDAの着実な成長が確認でき、持続的に還元を行える財務体質が整った段階で、配当性向やDOE(株主資本配当率)といった指標も勘案しつつ、本格的に復配に向けた検討を進めてまいります。

## 中長期的な企業価値向上と、資本市場との透明性ある対話

企業価値の向上を図る上で、中長期的にはROIC(投下資本利益率)や資本コストを意識した経営指標の導入も不可欠であると認識しています。しかし、事業再生の途上にある現段階において、それらの指標を拙速に掲げることは、かえって投資家の皆様の混乱を招きかねません。まずはEBITDAの最大化とフリーキャッシュフローの継続的な創出に経営のベクトルを集中させ、事業基盤が正常化した暁には、資本効率を測る各種指標を明確にお示しする方針です。

事業環境は常に変化し、金属市況や為替の変動により収益や純資産などが影響を受けますので、当社はヘッジによりその影響を抑えております。会計上では、例えば、金属相場など的高騰局面では在庫の含み益は計上されず、ヘッジ取引に伴う会計上の評価損失のみが先行し、一時的に純資産が目減りして見えることがありますが、製品販売時には相殺され純資産は回復します。こうした財務上のメカニズムについても丁寧に説明を尽くしてまいります。今後も、IR体制を一層強化し、経営企画部門と緊密に連携しながら、四半期ごとのきめ細やかな情報開示や個人投資家向けセミナー等を通じて、真の企業価値向上に向けた透明性の高い対話を継続してまいります。



イントロダクション



成長戦略



トップメッセージ

CFOメッセージ

CTOメッセージ

事業再生計画の全体像

事業再生計画の進捗

事業再生計画の今後の見通し

デジタル業務改革(DX推進)

特集:社員座談会

事業ポートフォリオ

製錬事業

リサイクル事業  
(環境・リサイクル/金属リサイクル)

電子部材・機能材料事業

サステナビリティ



ガバナンス



データセクション



# CTOメッセージ 現場知を 技術資産へ変え、 安全・安定操業と 新たな成長を支えます



常務執行役員  
CTO兼技術統括部長  
兼製錬技術部長  
**森田 英治**

## CTOの役割 現場知を技術資産へ変える

当社の製錬事業は、長い年月をかけて現場に積み重ねられた技術と経験に支えられてきました。私自身も入社以来、製錬の各工程から製錬所の運営、不調に陥った拠点の立て直しまで、一貫して現場とともに歩んできました。その経験から言えるのは、安全性や生産性の差を生むのは設備だけではなく、現場で培われた操業判断と改善の知見だということです。

2026年の組織改正で、当社は初めてCTOを設置しました。当社のCTOは、技術・知財の戦略策定、研究開発、ナレッジマネジメント、技術系人材の育成・登用までを一体的に担います。各事業や拠点に蓄積された知見を全社の技術資産として束ね、事業再生とその先の成長に活かすことが役割です。

当社の製錬技術は、原料となる鉱石の品位や配合によって最適な操業条件が刻々と変わり、マニュアル通りには進みません。例えば同じ鉛を回収する工程でも、銀やビスマスといった有価金属の含有量は原料ごとに異なり、わずかな配合の違いが回収の成否を左右します。こうした技術は、長年の経験に培われた感覚と判断に支えられ、これまでは職場内のつながりの中で受け継がれてきました。

しかし人手不足が進むいま、限られた人員でも、新たな加わった人材が早期に技術を担える体制を整える必要があります。そこで、操業の見える化に加え、計測機器で温度などの変化を捉えて設備の異常を早期に察知する仕組みや、映像を用いた教育などにDXを活用し、属人的な技術を標準化していきます。次世代を担う人材を育てながら、現場の誰もが使える技術資産へと転換すること。これをCTOとしての重要な使命と位置づけています。

## 安全・安定操業を基盤に、 技術を事業へつなげる

技術伝承と並行して、安全・安定操業を徹底するとともに、培ってきた技術を新たな事業や製品へ結び付けることも進めています。その基盤となるのが、社員が怪我なく安心して働ける環境と安定した生産体制です。そのため、設備の老朽化や操業リスクを踏まえて更新の優先順位を定めるとともに、物流や人材配置まで含めて生産体制を見直します。さらに、DXや機械化によって重量物の取り扱いなどの作業負担を軽減し、安全性と生産性を高めながら、省力化と省エネルギー化を進めます。

あわせて、高純度金属を合金や加工品へ展開する川下領域の開発にも取り組みます。当社が磨いてきた分離・回収・濃縮の技術を具体的な用途開発に結び付け、新たな製品と収益機会の創出を目指します。

さらに、環境負荷の低減も技術部門が担う重要な課題です。2025年度のScope1・2のGHG排出量は2013年度比64.3%減となり、2030年度目標の水準を上回りました。ただし、これは亜鉛電解の停止を含む事業構造の転換による効果でもあります。今後は、各事業の工程改善や省エネルギー化を積み重ね、成長と排出削減の両立を図ります。一方で、環境負荷の低減と安定操業、品質の維持を両立することは容易ではありません。操業への影響を十分に検証しながら、実効性のある改善を進めていきます。

2026年度は、安全・安定操業の徹底、設備保全の見直し、異常兆候を早期に把握する仕組みの定着を重点課題とします。そのうえで、2~3年のうちに自社金属を用いた合金製品を具体的な用途へ届けることを目指します。社名を新たにする節目に、培った技術を安全・安定操業と新たな価値創出につなげ、次世代へ引き継ぐこと。その進捗を具体的な成果で示していくことが、CTOとして私が果たすべき責任です。

イントロダクション

成長戦略

トップメッセージ

CFOメッセージ

CTOメッセージ

事業再生計画の全体像

事業再生計画の進捗

事業再生計画の今後の見通し

デジタル業務改革(DX推進)

特集:社員座談会

事業ポートフォリオ

製錬事業

リサイクル事業  
(環境・リサイクル/金属リサイクル)

電子部材・機能材料事業

サステナビリティ

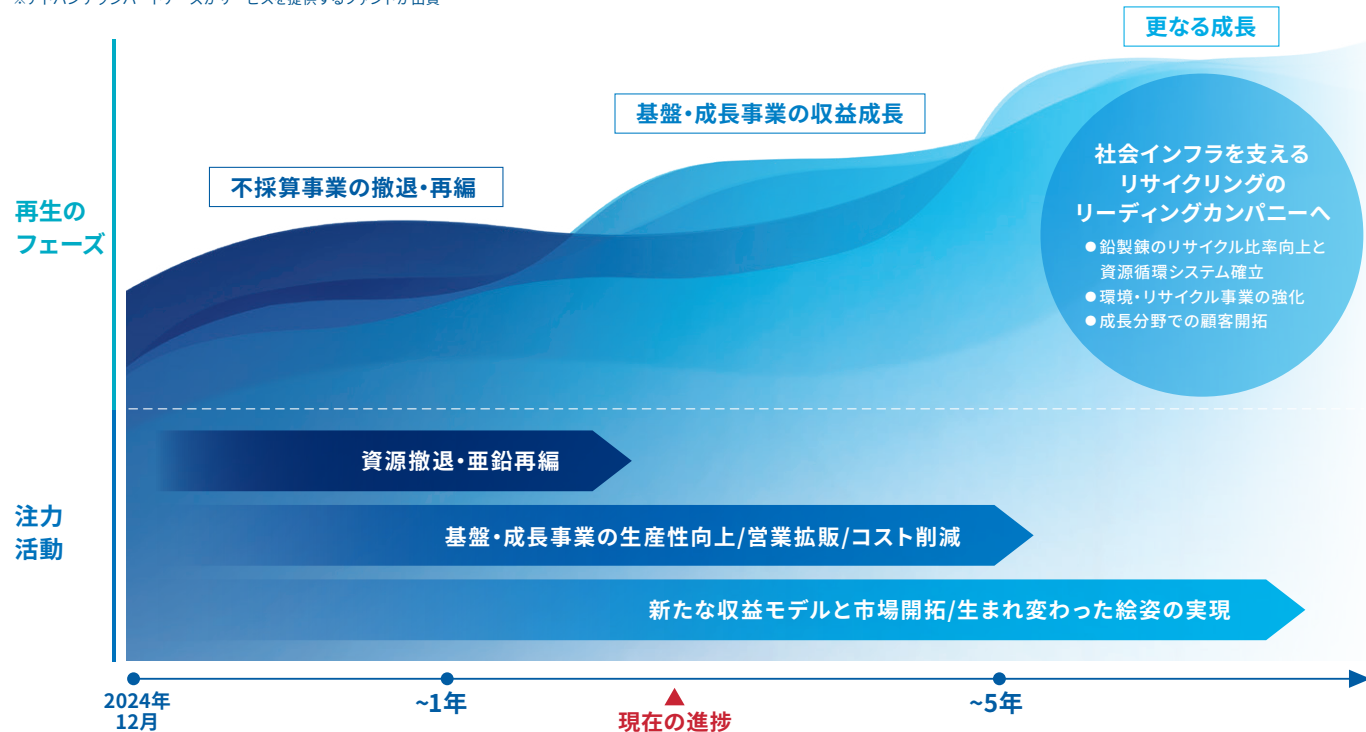
ガバナンス

データセクション

# 事業再生計画の全体像

当社は、アドバンテッジパートナーズ<sup>®</sup>(PEファンド)および辰巳商会による出資、阪和興業との業務提携による支援のもと、事業再生計画の完遂に向けて取り組んでいます。  
基盤・成長事業の収益力向上と成長を進め、社会インフラを支えるリサイクルングのリーディングカンパニーへの進化を通じ、企業価値向上を目指します。

※アドバンテッジパートナーズがサービスを提供するファンドが出資



イントロダクション

成長戦略

トップメッセージ  
CFOメッセージ  
CTOメッセージ

事業再生計画の全体像

事業再生計画の進捗  
事業再生計画の今後の見通し  
デジタル業務改革(DX推進)  
特集:社員座談会  
事業ポートフォリオ  
製錬事業  
リサイクル事業  
(環境・リサイクル/金属リサイクル)  
電子部材・機能材料事業

サステナビリティ

ガバナンス

データセクション

# 事業再生計画の進捗

2024年12月に公表した事業再生計画は、初年度となる2025年度に当期純利益ベースで黒字化を達成しました。  
不採算事業の撤退・再編を計画通り完了し、基盤・成長事業の収益化を通して、着実に稼ぐ力がついてきております。

## 1 再生計画数値

[成果に対する評価とポイント]

| 項目(単位:億円) | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度<br>(事業再生計画初年度) |
|-----------|--------|--------|-----------------------|
| 売上高       | 1,308  | 1,263  | 1,256                 |
| 営業利益      | ▲7     | 56     | 67                    |
| 経常利益      | ▲107   | 37     | 57                    |
| 当期純利益     | ▲465   | ▲15    | 48                    |
| EBITDA    | 29     | 82     | 81                    |

### 収益改善が着実に進展

- 事業再生計画の初年度で黒字化を達成
- 2025年度では、EBITDAは81億円で稼ぐ力も回復
- 銀を中心とした貴金属・レアメタル相場の上昇により、鉛・銀製錬の収支改善
- 金属リサイクル事業において銀を含む保有資産売却の施策により利益計上
- 前期計上の亜鉛製錬撤退に伴う特別損失が剥落し、特別損失が縮小

## 2 不採算事業の撤退・再編

### 具体的な施策

- 資源事業の撤退
- 亜鉛製錬事業のリサイクル事業への再編
- ポートフォリオ再編の意思決定を断行

### 構造改革が計画に沿って進展

- 不採算事業の撤退・再編は計画通りに進捗
- 市況変動の大きい事業を切り離し、収益基盤が安定
- 事業投資の意思決定プロセスの強化(投資委員会の設置)

## 3 基盤・成長事業の収益基盤強化

### 具体的な施策

- 製錬事業の安定操業推進とリサイクル比率向上
- リサイクル事業の成長・拡大に向けた投資検討の継続
- DX化・スマート工場化の推進

### 利益体質への転換に向けた施策が進展

- 鉛・銀製錬の収益改善が業績に貢献
- 再生プロジェクトを組成し、各施策の強化と収益効果の積み上げ
- DX強化(IT基盤/スマート工場化)に向けた基盤の整理

イントロダクション

成長戦略

トップメッセージ

CFOメッセージ

CTOメッセージ

事業再生計画の全体像

事業再生計画の進捗

事業再生計画の今後の見通し

デジタル業務改革(DX推進)

特集:社員座談会

事業ポートフォリオ

製錬事業

リサイクル事業  
(環境・リサイクル/金属リサイクル)

電子部材・機能材料事業

サステナビリティ

ガバナンス

データセクション

# 事業再生計画の今後の見通し

事業再生計画は初年度に当期純利益の通期黒字化を達成し、収益力も回復基調にあります。

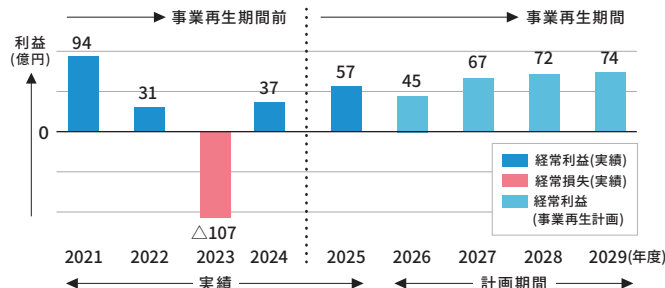
今後は計画最終年度の目標達成を見据え、市況に左右されにくい収益基盤を固めるとともに、持続的な成長を続けていきます。

## ■ 今後の見通しと数値目標

事業再生計画では、5年間を通じて収益力を段階的に高め、計画最終年度となる2029年度に経常利益74億円および累計で300億円の利益を積み上げることを目標として財務基盤の正常化も実現してまいります。

2026年度は、原料条件の悪化や前年度の一過性効果の反動を織り込み45億円を見込んでいますが、EBITDAは80億円台を維持する計画です。

以降は、操業安定化、鉛製錬におけるリサイクル原料比率の向上、貴金属・レアメタル回収の強化、電子部材・機能材料の拡販を積み上げ、市況の追い風に依存しない利益を着実に増やしていきます。その中で、復配も視野に入れた収益基盤の確立と、計画最終年度目標の達成確度向上を着実に進行していきます。

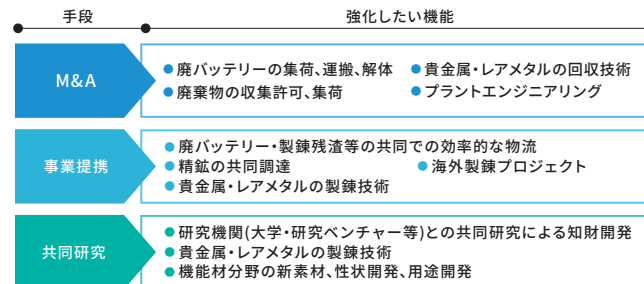


## ■ 更なる成長を見据えた戦略

計画最終年度の先にある持続的な成長を見据え、当社はベースメタルからレアメタル・貴金属まで幅広く取り扱う事業領域へと構造転換を進めていきます。廃バッテリーや製錬残渣などの二次原料を起点に、湿式製錬を含む回収技術を強化し、金属リサイクル事業の再編プロジェクトを進めます。

あわせて、CTOの設置による技術統括機能の強化、M&Aや事業提携、共同研究の活用により、自前主義にとられない非連続な成長基盤を構築していきます。

これらを通じて、鉛製錬のリサイクル比率向上、貴金属・レアメタルの集荷・回収、機能材分野の用途開発を進め、再生後の新たな成長ステージにつなげます。社会インフラを支えるリサイクリング企業として、企業価値の向上を目指します。



イントロダクション

成長戦略

トップメッセージ

CFOメッセージ

CTOメッセージ

事業再生計画の全体像

事業再生計画の進捗

■ 事業再生計画の今後の見通し

デジタル業務改革(DX推進)

特集:社員座談会

事業ポートフォリオ

製錬事業

リサイクル事業

(環境・リサイクル/金属リサイクル)

電子部材・機能材料事業

サステナビリティ

ガバナンス

データセクション

# デジタル業務改革(DX推進)

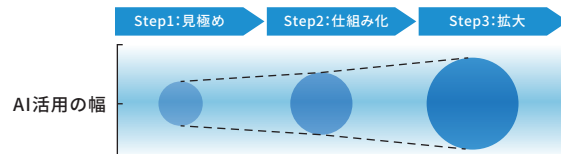
当社は、2026年1月に策定したDXロードマップに基づき、重点施策を実行段階へ移行し、全社横断でデジタル業務改革を着実に推進しています。

当社は、経済産業省が定める「DX認定制度」に基づき、DX認定事業者としての認定を取得いたしました。

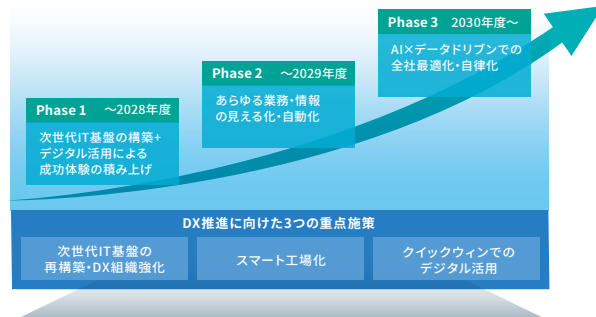


## ■ AI活用の推進に向けて

AIを単なる業務効率化の手段ではなく、DX推進の重要な基盤と位置づけ、AI経費精算や中間品AI画像分析などの実践を起点に、操業・保全判断の高度化や技術継承につなげます。



## ■ DX推進の現在地と目指す姿



## ■ 重点施策の進捗(2026年度6月時点)

### ① 次世代IT基盤の再構築・DX組織強化

- 全社コミュニケーション基盤を整備し、拠点横断での迅速な情報共有と連携強化を推進
- 社内ネットワークの最適化、データプラットフォームの再構築、セキュリティ対応を推進
- CDIOを中心に、社内での情報発信や勉強会を実施

進捗テーマ 17件/22件完了

### ② スマート工場化

- RFIDタグの導入による廃バッテリーの所在・利用状況を把握する管理体制を高度化
- 中間品のAI画像分析による状態の把握や異形兆候の検知
- IoTセンサーの導入による設備データの可視化と点検作業の効率化を推進

進捗テーマ 1件/6件完了

### ③ クイックウィンでのデジタル活用

- AI経費精算システムによる申請・承認・確認・処理をデジタル化・一元化
- 申請業務の全社統一、データ入力の流れ化、ペーパーレス化を推進
- 経費精算業務の標準化を進め、年間100時間の業務時間削減見込み

進捗テーマ 5件/9件完了

イントロダクション

成長戦略

トップメッセージ

CFOメッセージ

CTOメッセージ

事業再生計画の全体像

事業再生計画の進捗

事業再生計画の今後の見通し

デジタル業務改革(DX推進)

特集:社員座談会

事業ポートフォリオ

製錬事業

リサイクル事業

(環境・リサイクル/金属リサイクル)

電子部材・機能材料事業

サステナビリティ

ガバナンス

データセクション

特集:社員座談会

# 「やっただけ」を次の力に 事業再生の 現場から始まった変化を 全社の文化へ

事業再生計画の始動から約1年。

製造・技術・原料調達・DXの各現場で改革を担う5人が、  
仕事や意識の変化、2年目の課題、

事業再生の先に描く未来を語り合いました。



写真左から

## 三水 雪絵

(さみず ゆきえ)  
システム統括部  
ITインフラ課

## 三上 慎太郎

(みかみ しんたろう)  
電子部材・機能材料事業部  
藤岡事業所  
電解鉄工場 技術課  
技術係兼品質保証係  
リーダー

## 佐々木 英人

(ささき ひでと)  
CTO管掌部門  
製錬技術部  
担当マネージャー

## 葛立 恵一

(かすたち けいいち)  
金属事業部 原料部  
リーダー

## 石橋 克幸

(いしばし かつゆき)  
リサイクル事業部  
小名浜製錬所  
製造部 リサイクル課  
主任

## 事業再生の1年で変わり始めた仕事の進め方と意識

——事業再生計画が始まって約1年が経ちました。仕事の進め方や意識に、どのような変化を感じていますか。

**石橋:**大きく変わったのはコストに対する考え方です。以前までは新しい提案があっても及腰になりがちでしたが、今は費用がかかっても中長期的に見て効果が見込めるのなら実行しよう、となってきました。

長年の前提を問い直す姿勢が生きているのを感じます。例えばインフラ関連の契約についても、これまで通り更新するのではなく、使用実態やコストを踏まえて見直せないかと考えるようになりました。

**三上:**私が担当する藤岡事業所でも、現場全体の前向きな変化を実感しています。以前は「改善を提案しても難しい」「どうせ変わらない」という空気もありましたが、今では改善案が自然に出てくるようになりました。「言っても変わらない」から「やってみればできる」へと意識が変わったことは大きいですね。

——具体的に形になり始めた改善はありますか。

**三上:**電解鉄の製品を金属板から剥がす工程の「自動化」を進めています。いきなりすべてを自動化するのではなく、小さな工程から段階的に取り組んでいます。これにより人手をほかの作業に振り向けられるだけでなく、作業時間の短縮や暑熱環境における熱中症リスクの低減にもつながると思っています。現場からは、当初案より効率的でコストを抑えられる方法も提案され、実際のオペレーションに反映されています。

**佐々木:**CTO管掌部門から見た全社的な変化としては、パフォーマンスレビュー会の存在が大きいです。半年に一度、各拠点オンラインでつなぎ、会社の業績やプロジェクトの効果を共有しています。

ここでは、社長から経営状況の説明を受けるほか、各拠点の施策や成果も具体的に報告されます。以前は各拠点がそれぞれの仕事をしていたため「全社一体」という感覚は濃くありませんでした。しかし今は社員一人ひとりが経営状況に関心を持ち、他部門の取り組みも意識するようになっていきます。



イントロダクション

成長戦略

トップメッセージ

CFOメッセージ

CTOメッセージ

事業再生計画の全体像

事業再生計画の進捗

事業再生計画の今後の見通し

デジタル業務改革(DX推進)

特集:社員座談会

事業ポートフォリオ

製錬事業

リサイクル事業  
(環境・リサイクル/金属リサイクル)

電子部材・機能材料事業

サステナビリティ

ガバナンス

データセクション



**三水:**システム部門でも、これまでは「多少手間でも使っているから、このままでよい」という現状維持の考え方が多かったと思います。

ただ、今は「初期費用がかかっても本来の業務に使える時間を増やせるなら導入しよう」と、長期的な目線で考えるようになりました。例えば電子帳票や本社のWi-Fi環境

など、手作業や不便な運用から脱却する取り組みも進んでいます。

**葛立:**本社と製錬所の間でもコミュニケーションは大きく変わりました。以前は現場の状況や求めていることが分からず、本社から提案しにくい面がありました。

しかし、今は毎日Web会議を行っています。そこで施策の優先順位や担当、進捗を確認しています。業務の話だけでなくその日の現場の状況や課題感まで入ってくるようになり、拠点間の距離が縮まったと感じます。

## 現場だからこそ見えた計画実現の難しさと手応え

——改革を実行する中で、特に難しかったことを教えてください。

**葛立:**鉛銀分科会では、当初、判断に必要な情報が部門毎に分散しており、互いにアクセスしづらい、他部門への関心も必ずしも高くありませんでした。実行支援チームの支援を受けて、関係する情報を一度集約したことで、部門の枠を超えて情報を組み合わせ総合的に考える習慣が根付いてきたと感じています。

原料には鉛だけでなく、銀や銅などさまざまな元素が含まれます。原料の購入条件、製錬所で発生するコスト、製品の販売条件をまとめなければ、どの原料が収益に貢献するかの判断できません。一部署だけで完結しないことが難しさであり、分科会で考える意義でもあります。

——同じデータを持つことで、見方も変わりましたが。

**葛立:**変わりました。以前は「銀は価格が高いから収益につながる」という見方に寄りがちでしたが、今は在庫としてどこに滞留しているのか、資金をどれだけ使うのかまで考えます。自分の財布を管理するような感覚で、「価格は高いが今購入すべきか」「今、本当に必要な原料は何か」と考えるようになりました。

**三水:**DX分科会では、全拠点と関係会社を見ながら効率化を進めています。ただ、職場によって事情や要望が異なるため、1つの方法ですべてを解決することはできません。

全体に周知するのか、個別に願うのか、どのように説明すれば協力してもらえるのかを日々模索しています。システム部門だけで進めず、他部門と連携して、今できる最善の方法を考える場面が増えました。

**佐々木:**私が関わる取り組みでは、安中製錬所の設備を活用した新しい事業の可能性を検証しています。参考になるデータや文献が十分にないため、小規模なラボ試験から始め、結果を集めながら中規模の試験へ進めています。

正しい方法かどうか分からないところから立ち上げる難しさがあります。また、人手が限られる中で現場の協力を得る必要があります。ただ、会議で進捗や苦労を共有するようになったことで、周囲から「必要なら言ってほしい」と自発的に助けてもらえることが増えました。

**三上:**私たちに求められているのは、途中で止めず、最後までやり切ることです。設備、品質、安全、コストなど、進めて初めて分かる課題も出てきます。それを理由に止めるのではなく、営業、製造、技術が一緒に考え、結果につながるまで詰める必要があります。限られた人だけのプロジェクトではなく、全員が自分も事業再生の一員だと自覚し、同じ方向を向くまでには苦労しました。

## 1年目の変化を定着させる。2年目の課題と取り組み

——1年目を経て、今だからこそ見えてきた課題はありますか。

**三水:**コミュニケーション面は改善していますが、まだ表に出ていない困り事や意見があると思います。個人の中にとどまっている課題を拾い上げ、1つずつ減らす必要があるな、と。また、属人的な仕事のマニュアル化や、問い合わせ対応を効率化する仕組みも検討していきたいです。

**三上:**改善活動を一時的なものにせず、現場の仕組みとしてどう定着させるかが課題ですね。モチベーションを常に高く保つのは簡単ではありません。そこでパフォーマンスレビュー会で他拠点の活動を知って「他部門も頑張っている」「自分たちもここまでできている」と実感することは、活動を継続するう



## イントロダクション

## 成長戦略

トップメッセージ

CFOメッセージ

CTOメッセージ

事業再生計画の全体像

事業再生計画の進捗

事業再生計画の今後の見通し

デジタル業務改革(DX推進)

## 特集:社員座談会

事業ポートフォリオ

製錬事業

リサイクル事業  
(環境・リサイクル/金属リサイクル)

電子部材・機能材料事業

## サステナビリティ

## ガバナンス

## データセクション



えて大きな刺激になると思います。

**葛立:** 当社を取り巻く市況は大きく変動しており、昨日までの判断が今日には変わることも少なくありません。常に最新情報を踏まえて対応するようにしていますが、個人の頑張りには限りがあります。1年目を実施した施策の再現性を高め、市況の変化に対応する業務を定常化することが課題だと感じます。

**石橋:** 私たちのような分科会のメンバーと、現場で働く社員との熱量をそろえていくことも重要ですね。進捗を現場へ共有し、現場から出た改善案を精査して活動に反映するようにしたいです。全員が同じ方向を向いて取り組めるようにするのが理想です。

**佐々木:** 全社的に「改善案はあっても実行する人が足りない」という課題もあります。各拠点で優先順位はつけているものの、進める人がいなければ施策の遅れにつながります。限られた人員の中で生産性を高めながら、新しい事業や技術につながる取り組みを止めないことを重視していきたいです。

**三上:** 1年目につくられた土台の上で、2年目は結果を出す段階です。始めた取り組みを社内に浸透させ、皆が使い、成果を実感できるところまで進めたいです。

例えば藤岡事業所では広い現場でリーダーを探す時間を減らすため、DX部門と連携して骨伝導デバイスの活用を開始しました。限られた人数で最大限の成果を出すには、設備や仕組みを使いこなすことも欠かせません。それが今、リーダーを任されている私たちの責任だと思います。

## 事業再生の先に描く、強く誇れる会社の姿

——事業再生の先に、どのような会社を実現したいですか。

**佐々木:** まずは経営状況が改善し、会社が安定した軌道に乗ることです。そのうえで、新しい事業を生み出していきたいです。人員削減など厳しい経験をした社員が、将来「あのとき会社に残って頑張ったよかった」と思える会社になることを望みます。

**三上:** 市況や事業環境が変化しても安定して利益を確保できる会社にしていきたいです。そのためには営業、製造、技術がそれぞれの立場だけで考えるのではなく、その場で状況を理解し、同じ方向を向くことが必要ですね。その結果、最短で最高のパフォーマンスを出せる環境をつくれると思います。

今回の事業再生を通じて、一人ひとりの能力や考える力が上がってきていると感じます。私は入社して13年になりますが、今が東邦亜鉛で一番面白い時期だと思っています。激しい変化の中にいるからこそ、自分たちで会社を変えていく実感を味わえます。

**石橋:** リサイクル事業は、限りある資源を有効に活用し、世界に貢献できる仕事です。社員一人ひとりがその価値を理解し、自信と誇りを持って働ける会社になってほしいですね。

日々の操業だけを見ていると、自分たちの仕事が社会のどこにつながっているのかは見えにくい部分もあります。だからこそ、仕事の意義や成果を現場にも伝えていくことが大切だと思います。

**葛立:** 当社は亜鉛・鉛をはじめとする貴重な元素を扱っています。その価値を社員自身がもっと意識し、誇りを持てる会社が理想です。また、まずは安定して収益を生み出せる事業をつくり、そこで生まれた余力を新しい事業に振り向けられる状態にしたいと考えています。

日常業務と事業再生の取り組みを並行して進めるだけでなく、継続的に利益を生み出せる仕組みをつくるのが、次の挑戦につながると感じます。

**三水:** 社員が困っていることや改善案を率直に言える、風通しのよい職場にしたいです。働きやすくなることで新しい意見が生まれ、その意見がさらに職場をよくしていく。そうした好循環を、システムやITの面から支えていきたいと思っています。

**佐々木:** 当社の社員は皆、真面目で実直です。いざというときには一致団結できることも当社の強みだと思います。安中製錬所ではパフォーマンスレビュー会など皆が集まる機会に、社員がチームTシャツを着て参加することもあります。小さなことかもしれませんが、同じ目標に向かおうとする姿勢が表れていると感じています。

**石橋:** 現場の声を聞き、できることを1ずつ積み上げていきたいです。1年目に生み出した変化を一過性のものにせず、日々の仕事として根付かせていきたいですね。

**三上:** 改善が成果につながれば「やったらできるんだ」という実感が生まれ、次の挑戦へ踏み出す力になります。1年目につくられた土台の上で、2年目は最後までやり切り、具体的な成果を示す。そして、その姿勢を日々の仕事として定着させ、全社の文化として次の世代へつなげていこうと考えています。



## イントロダクション

## 成長戦略

トップメッセージ

CFOメッセージ

CTOメッセージ

事業再生計画の全体像

事業再生計画の進捗

事業再生計画の今後の見通し

デジタル業務改革(DX推進)

## 特集:社員座談会

事業ポートフォリオ

製錬事業

リサイクル事業  
(環境・リサイクル/金属リサイクル)

電子部材・機能材料事業

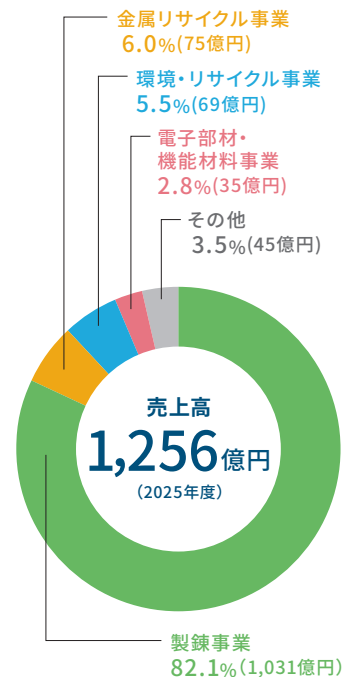
## サステナビリティ

## ガバナンス

## データセクション

# 事業ポートフォリオ

当社は、不採算事業の撤退・再編を進める一方、  
製錬事業、環境・リサイクル事業、金属リサイクル事業、電子部材・機能材料事業を軸に事業を再構築しています。  
各事業の強みを磨き、安定収益と成長機会の両立を図り、持続的な企業価値向上につなげます。



## ■ 製錬事業

国内シェアNo.1の鉛を中心に、貴金属(銀および粗金)やレアメタル(ビスマス・アンチモン)など多様な有価金属を回収・販売する当社の中核事業です。鉛については、鉱石と廃バッテリーの2つの原料から製錬し、自動車用バッテリーやケーブルなど社会インフラを支える素材を供給しています。



電気鉛



電気銀

## ■ 環境・リサイクル事業

電炉ダストを主原料に酸化亜鉛を製造・販売する事業です。100%リサイクル原料を活用し、独自性の高い技術でタイヤ向けを中心に、資源循環と安定収益の両立を今後も着実に進めていきます。



酸化亜鉛



ブラックマス

## ■ 金属リサイクル事業

旧・亜鉛製錬の設備や技術を活かし、二次原料から貴金属・レアメタルを回収する事業へ転換を進めています。環境ダストリサイクル溶融設備の導入や湿式製錬などの技術を強化し、資源循環に貢献する収益基盤の構築を目指します。



亜鉛末



炭酸亜鉛

## ■ 電子部材・機能材料事業

電子部品コイルや高純度電解鉄を展開し、モビリティ、IT、航空機などの分野に素材を供給しています。用途開発と顧客開拓を進め、成長分野での収益拡大を着実に目指します。



コイル



電解鉄粉

イントロダクション

成長戦略

トップメッセージ

CFOメッセージ

CTOメッセージ

事業再生計画の全体像

事業再生計画の進捗

事業再生計画の今後の見通し

デジタル業務改革(DX推進)

特集:社員座談会

事業ポートフォリオ

製錬事業

リサイクル事業

(環境・リサイクル/金属リサイクル)

電子部材・機能材料事業

サステナビリティ

ガバナンス

データセクション

# 製錬事業

製錬事業は当社の基盤を支える中核事業です。長年培ってきた独自技術と設備を活かし、鉛・銀をはじめ金やレアメタルなどの有価金属を生産しています。近年は、鉱石とリサイクル原料の両方を処理できる強みを最大限に発揮し、資源循環型社会の実現と安定的な収益確保の両立を目指した事業展開を推進しています。

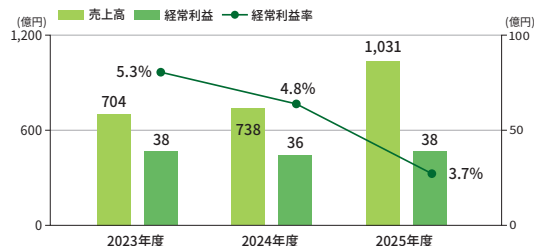
## ■ 競争優位性

- 鉱石とリサイクル原料(廃バッテリー・鉛など)の両方から製錬できる「複合製錬」の技術と設備
- 鉛に加えて銀、金、レアメタルなど多様な有価金属を回収できる能力
- 国内トップクラスの生産規模と長年培ってきた高い品質の安定供給力
- 顧客からの厚い信頼に裏打ちされた「東邦ブランド」の強固な基盤

## ■ マーケット情報

- |     |                                                                                                                                                               |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 機 会 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動車の電装化進展による1台あたりの鉛バッテリー搭載量の増加</li> <li>● AIデータセンター向けなど、産業用鉛バッテリーや銀の電子材料向け(はんだ)の新規需要の拡大</li> </ul>                   |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> <li>● TC/RC(買鉱精錬費)の悪化や、廃バッテリーの調達競争の激化</li> <li>● 銀や金、レアメタルなどの金属相場の変動といった外部環境リスク</li> <li>● 電力・燃料費など、エネルギーコストの上昇</li> </ul> |

## ■ 直近3ヶ年の実績



## 複合製錬の強みを発揮し、 資源循環型社会の 実現を牽引します



常務執行役員 金属事業部長 高橋 康司

2025年度の製錬事業は、上期に操業トラブルによる減産の影響を受けたものの、下期には生産性改善に取り組み、銀相場高騰の好機も捉えながら、前年度を上回る業績となりました。買鉱条件(TC/RC)の変動やリサイクル原料の調達競争激化、エネルギーコストの上昇といった事業環境の変化に対しても、当事業の強みである鉱石とリサイクル原料の双方を処理できる複合製錬体制を活かし、柔軟に対応していきます。

自動車の電装化に加え、停電対策やAI・データセンター向けバックアップ電源など、産業用鉛バッテリーの用途拡大が期待される中、鉛に加えて銀・金・ビスマスなどの有価金属を効率的に回収できることは、資源価値を引き出す重要な基盤です。今後は、新設した集荷営業部門を核に廃バッテリーの回収体制を強化し、操業管理の精度向上と工場DXの活用により、複合製錬の運用力をさらに磨いていきます。

イントロダクション

成長戦略

トップメッセージ

CFOメッセージ

CTOメッセージ

事業再生計画の全体像

事業再生計画の進捗

事業再生計画の今後の見通し

デジタル業務改革(DX推進)

特集:社員座談会

事業ポートフォリオ

製錬事業

リサイクル事業

(環境・リサイクル/金属リサイクル)

電子部材・機能材料事業

サステナビリティ

ガバナンス

データセクション

# リサイクル事業(環境・リサイクル/金属リサイクル)

リサイクル事業は、産業廃棄物の処理と有価金属回収を一体で実現しており、資源循環を支える社会的インフラとしての役割を担っています。「処理フィー」と酸化亜鉛販売を組み合わせた収益モデルや、使用済み鉛バッテリーからのリサイクル鉛生産は中核事業となっています。

## ■ 競争優位性

- 廃棄物を付加価値製品へ直接転換できる技術
- 製鋼ダストの受入・酸化亜鉛の製造販売を一貫して展開
- 原料の受入処理と製品販売の双方から収益を得る独自の収益構造
- 鉱石・リサイクル原料を柔軟に組み合わせられる製錬設備
- 貴金属・レアメタルの回収へ展開できる設備基盤

## ■ マーケット情報

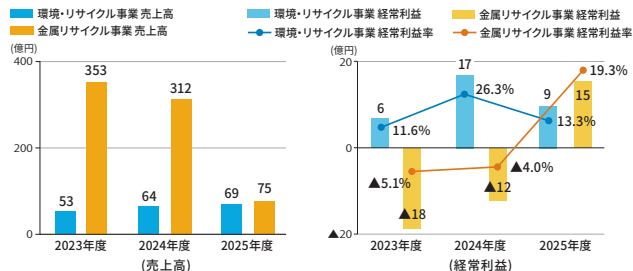
### 機会

- 資源安全保障を背景とした国内資源循環ニーズの拡大
- 脱炭素・循環経済への移行による酸化亜鉛・リサイクル鉛の需要拡大
- 使用済み小型LiBの回収・再資源化ニーズの高まり

### リスク

- 海外流出・調達競争激化によるリサイクル原料価格の上昇
- 不適正ヤードなどの違法業者による不正なリサイクル原料の囲い込み
- 小型LiBの回収・再資源化促進の遅れによる原料確保難

## ■ 直近3ヶ年の実績



## 「資源循環のフルバリューチェーンを担う企業」への転換を目指します

執行役員 リサイクル事業部長 橋田 幸弘



環境・リサイクル事業においては、昨年9月の火災事故による痛手はあったものの、教訓を生かした操業管理の徹底、DX化を推進しているところです。

私は「守るべき収益基盤を磨き上げること」と「将来の成長領域を確立すること」の両立に取り組んでいます。既存事業では、新たに立ち上げた集荷営業統括部による原料集荷力の強化やDX活用による操業の高度化を通じて収益性の維持・向上を図るとともに、社内外との連携を深化させ、資源循環の効率を最大化していきます。

今後はLiBリサイクルを含む新領域への対応や他社との連携も視野に入れながら、リサイクル事業を当社の新たな成長の柱として確立していきます。技術力の錬磨に加え、人材の確保・育成と組織力の強化が不可欠であり、現場力の底上げにも引き続き取り組んでまいります。

単なる収益事業にとどまらず、環境課題の解決と資源の有効活用を通じて、社会価値と経済価値の両立を実現する事業です。「資源循環のフルバリューチェーンを担う企業」へ進化させる中核として、本事業を一層強化していく決意です。

イントロダクション

成長戦略

トップメッセージ

CFOメッセージ

CTOメッセージ

事業再生計画の全体像

事業再生計画の進捗

事業再生計画の今後の見通し

デジタル業務改革(DX推進)

特集:社員座談会

事業ポートフォリオ

製錬事業

リサイクル事業  
(環境・リサイクル/金属リサイクル)

電子部材・機能材料事業

サステナビリティ

ガバナンス

データセクション

# 電子部材・機能材料事業

電子部材・機能材料事業は電子部品と電解鉄を展開し、金属相場の影響を受けにくい収益基盤を担う事業です。  
電子部材はコイル性能を左右するコアの内製技術、機能材料は国内唯一の電解鉄メーカーとしての市場地位を活かし、既存事業の収益力強化と新たな用途・顧客の開拓を進めています。

## ■ 競争優位性

- 国内唯一の電解鉄メーカー
- 世界の電解鉄市場でトップシェアを維持
- 99.95%以上の電解鉄を供給する技術、生産基盤
- コイル性能を左右する磁性コアの内製技術
- 高効率化、高出力化、小型化の顧客ニーズに応える電子部材提案力

## ■ マーケット情報

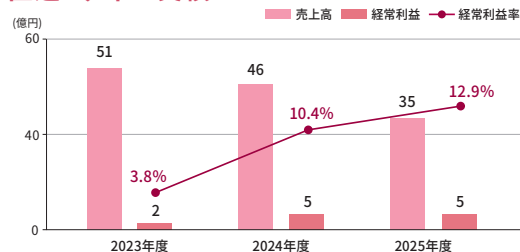
### 機会

- 自動車における電装化による電子部材需要の拡大
- AI・データセンター市場への高効率・高出力な電源向け電子部材需要の拡大
- 次世代電池、電極、磁気シールド、触媒などの電解鉄新用途創出

### リスク

- 人件費、材料費、電力費など製造コストの上昇
- 車載・EV市場の需要変動と、製品採用から量産までのリードタイムの長さ
- 海外事業者の参入など、競争環境の国際的な変化

## ■ 直近3ヶ年の実績



## 構造改革と 新市場開拓を進め、 第三の収益の柱へ育てます

執行役員 電子部材・機能材料事業部長 世利 耕一



2025年度は前期に撤退した事業の売上剥落に加え、米国のEV販売低迷による車載電装向けやOA機器向けの電子部材の販売減少が影響し減収となりましたが、電解鉄は航空機向けを中心とした海外特殊鋼需要に支えられ増収を確保し、事業全体の経常利益は4億55百万円となりました。電子部材・機能材料それぞれの課題と成長テーマを明確にし、具体策を動かし始めた1年でもあります。

電子部材事業では、海外生産体制や調達の見直し、適正な価格改定を通じてコスト競争力・収益力を立て直すとともに、大電流・低損失など時代のニーズに合わせた新製品開発と新規顧客の開拓を進めてまいります。機能材料事業では、国内唯一の電解鉄メーカーとして世界の電解鉄市場トップシェアという強みを活かすとともに、新たなグレードの商品と製造方法の研究開発を進め、次世代電池、電極、磁気シールド、触媒などの用途・商品開拓に挑戦します。コスト競争力、製品開発力、営業・マーケティング力の3つを磨き、成長市場の需要を確実に取り込んでいきます。

イントロダクション

成長戦略

トップメッセージ

CFOメッセージ

CTOメッセージ

事業再生計画の全体像

事業再生計画の進捗

事業再生計画の今後の見通し

デジタル業務改革(DX推進)

特集:社員座談会

事業ポートフォリオ

製錬事業

リサイクル事業

(環境・リサイクル/金属リサイクル)

電子部材・機能材料事業

サステナビリティ

ガバナンス

データセクション

# マテリアリティの見直し

社会課題や事業環境が大きく変化する中、持続的な成長と社会への貢献を両立するため、  
2026年度に、経営戦略と連動したマテリアリティの見直しを行い、優先的に取り組むべき重要課題を特定しました。

## ■ マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティの見直しにあたり、新たに策定したMVVや、事業再生計画の推進に伴う事業構造の変化を踏まえ、資源循環ニーズの拡大、脱炭素社会への移行、人材不足の深刻化などの外部環境を分析しました。あわせて、安全、人材、技術、DX、ガバナンスなどの経営課題を整理し、社会・環境への影響度と企業価値への影響度の両面から重要性を評価しました。抽出した項目については、経営会議および取締役会で審議し、9つのマテリアリティを特定しました。

| マテリアリティ                           | KPI                                                                                         | 2025年度実績               | 2030年度目標                                                           | 当社における主な取り組み                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 限りある資源の最大活用                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>鉛製品のリサイクル原料比率</li> <li>リサイクル原料からの亜鉛製品比率</li> </ul>   | 47%<br>44%             | 60%以上<br>80%以上                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>鉛・銀製錬におけるリサイクル原料の使用拡大</li> <li>製銅ダスト処理増と酸化亜鉛の回収量増加</li> <li>製銅ダスト処理残渣および亜鉛製錬残渣からの粗酸化亜鉛回収</li> </ul>                    |
| 2. 環境負荷の低減                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>GHG排出量(Scope1・2、基準年比削減率)</li> </ul>                  | 189千t-CO <sub>2</sub>  | 327千t-CO <sub>2</sub> 以下<br>(2013年度実績529千t-CO <sub>2</sub> 比38%削減) | <ul style="list-style-type: none"> <li>高効率設備への更新、エネルギー管理システムの導入</li> <li>Scope1・2排出量の削減目標設定と進捗管理、再生可能エネルギー導入</li> </ul>                                       |
| 3. 製錬技術の深化と新領域への挑戦                | <ul style="list-style-type: none"> <li>回収元素・有価物数</li> <li>DX改善テーマ着手数(累積)</li> </ul>         | 8種類<br>14テーマ           | 12種類以上<br>200テーマ以上                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>既存プロセスの効率化・品質/生産性向上</li> <li>新製品・サービスの開発・市場投入</li> <li>スマート工場化とDXの深化<br/>(自動化投資、デジタル業務改革、デジタルによるR&amp;D加速化)</li> </ul> |
| 4. 安全・安定操業の実行                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>重大災害件数</li> <li>労働災害発生率</li> </ul>                   | 0件<br>2.32             | 0件<br>同業界平均以下(目安0.85以下)                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>各事業所の災害防止対策の横展開による類似災害発生防止</li> <li>現場巡視による不安全状態の改善</li> </ul>                                                         |
| 5. コンプライアンス・法令遵守                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス重大違反</li> </ul>                              | 0件                     | 0件                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>全社員向けのコンプライアンス研修の定例化・強化</li> <li>コンプライアンス意識の向上策としての月次コンプライアンス通信の継続発信</li> </ul>                                        |
| 6. 人権尊重                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン人権DD実施率(主要直接取引先)</li> </ul>                  | 100%                   | 100%                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンにおける人権DDの継続的な実施</li> </ul>                                                                                     |
| 7. 強固な財務基盤の確立                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>自己資本比率</li> </ul>                                    | 13.8%                  | 30%以上                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>投資委員会などのモニタリング強化/事業投資の適正化</li> <li>事業再生計画推進による安定した営業CFの創出</li> </ul>                                                   |
| 8. コーポレートガバナンスの強化                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会実効性評価</li> </ul>                                 | すべての項目の<br>平均点3.5      | すべての項目の<br>平均点4点以上                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性評価の実施および運営の改善強化</li> </ul>                                                                                     |
| 9. 人的資本経営<br>(人材確保・育成・エンゲージメント統合) | <ul style="list-style-type: none"> <li>離職率</li> <li>組織力サーベイ総合スコア</li> <li>女性社員比率</li> </ul> | 13.1%<br>30.4<br>17.0% | 9.0%以下<br>50.0以上<br>20.0%以上                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>人事制度の見直しによる強化</li> <li>組織力サーベイの実施と改善に向けた活動強化</li> <li>タレントマネジメントの強化</li> </ul>                                         |

イントロダクション &gt;

成長戦略 &gt;

サステナビリティ ✓

I マテリアリティの見直し

サステナビリティ

気候変動への対応

サーキュラーエコノミー

人的資本経営の推進

新人事制度

新人事制度と新たな行動指針  
の連動

組織風土変革への取り組み

ステークホルダーエンゲージメント

ガバナンス &gt;

データセクション &gt;

# サステナビリティ

当社グループは、事業再生の推進と並行して、サステナビリティを経営の重要なテーマと位置づけています。  
事業活動を通じて環境・社会課題に向き合い、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

## サステナビリティ重点方針

### 1 技術立社・モノづくり深化

環境負荷が低く高効率な製錬・リサイクル技術を磨き続けるとともに、DXや技術革新を推進し、循環型社会の実現と社会インフラを支える価値創造を実現します。

### 2 安全・信頼の獲得

安全・安定操業とコンプライアンスの徹底により、社会からの信頼を獲得し続ける企業基盤を構築します。

### 3 財務・ガバナンス基盤の構築

安定した財務基盤と実効性の高いガバナンスを確立し、持続的な成長に向けた投資・対応能力の向上を図ります。

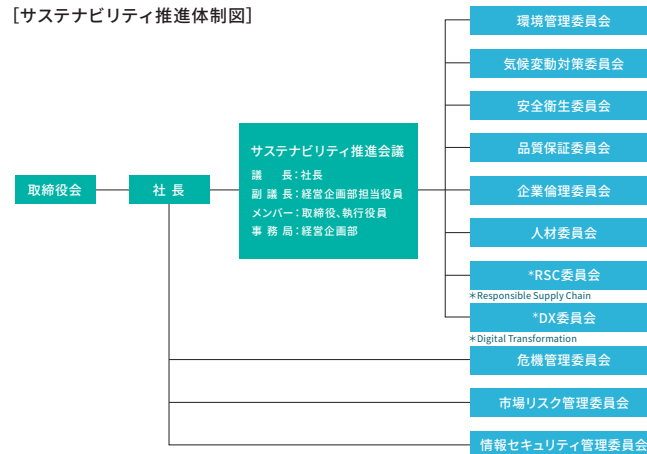
### 4 従業員価値の持続的向上

多様な人材が能力を最大限発揮できる環境を整備し、人材育成、技術伝承および組織力向上を通じて持続的な成長を支える基盤を構築します。

## ■ サステナビリティ推進体制

当社グループは、取締役会の監督のもと、経営企画部を事務局としてサステナビリティ推進体制を構築しています。サステナビリティ推進会議を半期に1回開催し、環境、気候変動、安全衛生、品質保証、人材など各委員会の取り組み状況をモニタリングしています。経営幹部による討議と情報共有を通じてサステナビリティに関するリスクと機会を識別・評価・管理し、その結果に基づき、最高責任者である代表取締役社長が意思決定を行います。審議結果は必要に応じて取締役会へ報告し、重要課題への対応を経営と一体で推進しています。

[サステナビリティ推進体制図]



## ■ 環境に対する考え方

当社グループは、環境問題を経営の重要課題と位置づけ、環境関連法令の遵守と、大気・排水・土壌・地下水等の汚染防止を徹底しています。環境マネジメントシステムの継続的な改善を図り、GHG排出量の削減、エネルギーの効率的利用、資源循環、生物多様性の保全を推進するとともに、気候変動に伴うリスクと機会を把握し、環境負荷の低減に取り組みます。

イントロダクション >

成長戦略 >

サステナビリティ ✓

マテリアリティの見直し

サステナビリティ

気候変動への対応

サーキュラーエコノミー

人的資本経営の推進

新人事制度

新人事制度と新たな行動指針の連動

組織風土変革への取り組み

ステークホルダーエンゲージメント

ガバナンス >

データセクション >

# 気候変動への対応

当社は気候変動を重要な経営課題と位置づけ、TCFD提言に基づきリスクと機会を整理しています。  
事業再生計画の遂行と並行してGHG排出量の削減、リサイクル原料の活用拡大、  
資源循環への貢献を進め、持続的な企業価値向上につなげていきます。

## ■ ガバナンス

取締役会の監督のもと、代表取締役社長が委員長を務めるサステナビリティ推進会議と、気候変動対策委員会を中心に対応を進めています。気候変動対策委員会では半期に一度リスクモニタリングや対応策を検討し、重要な報告・提案事項はサステナビリティ推進会議で審議します。事業に大きな影響を及ぼすリスクや機会は取締役会へ報告し、審議を通じて対策を指示・監督する体制としています。経営と現場の取り組みをつなぎ、継続的な改善を図ります。

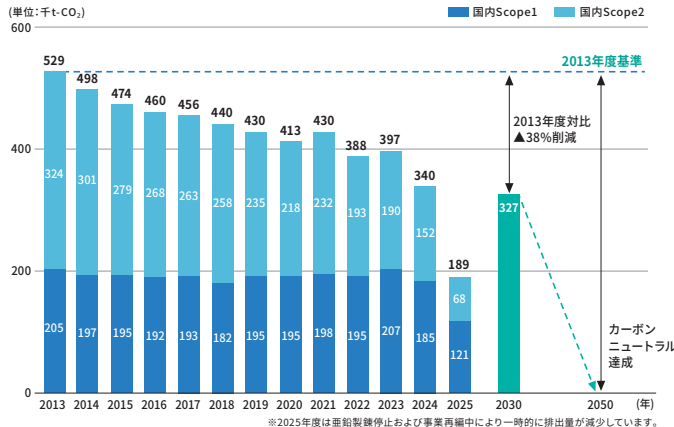
## ■ 戦略・リスクマネジメント

当社では1.5℃シナリオと4℃シナリオを設定し、移行リスクと物理的リスク、事業機会を分析しています。リスクとしては、カーボンプライシングや排出量取引制度の導入・拡大、エネルギー価格の変動、異常気象による操業・物流・原材料調達への影響などを想定しています。一方で、蓄電池需要の拡大や、資源循環ニーズの高まりはリサイクル事業および非鉄金属事業における事業機会と捉えています。今後も省エネや低・脱炭素技術の導入、リサイクル原料処理能力の拡充、BCPの整備などを進め、全社的なリスクマネジメントに気候変動リスクを組み込みながら、事業戦略への反映を図ります。

## ■ 数値と目標

当社の2025年度におけるScope1・2のGHG排出量は195千t-CO<sub>2</sub>となり、2013年度比64.3%削減となりました。これにより、2030年度までに38%削減する目標を達成しています。当社はこの達成を通過点と捉え、事業再生計画に基づく事業構造の転換も踏まえながら、現在、次期目標の再設定を検討しています。今後も省エネ活動や低・脱炭素技術の導入を進め、2050年度のカーボンニュートラル達成に向けた取り組みを継続します。

## ■ GHG排出量の推移と削減目標



イントロダクション &gt;

成長戦略 &gt;

サステナビリティ ✓

マテリアリティの見直し  
サステナビリティ

| 気候変動への対応

サーキュラーエコノミー

人的資本経営の推進

新人事制度

新人事制度と新たな行動指針  
の運動

組織風土変革への取り組み

ステークホルダーエンゲージメント

ガバナンス &gt;

データセクション &gt;

# サーキュラーエコノミー

当社は、省エネルギー・省資源・リサイクル活動を事業活動の各分野で推進し、サーキュラーエコノミーの形成に貢献することを環境方針に掲げています。

長年培った非鉄金属の製錬技術を生かし、廃棄物や使用済み製品に含まれる資源を再び社会へ循環させる取り組みを進めています。

## ■ 鉛リサイクル事業における資源循環

当社は、製錬事業で培ってきた金属回収・再資源化の技術と事業基盤を生かし、使用済み鉛バッテリーを起点とした資源循環を推進しています。グループ会社と連携して全国から回収した使用済み鉛バッテリーを解体し、取り出した鉛スクラップを東邦契島製錬で鉛地金へ再資源化しています。再生した鉛地金は再び鉛バッテリーの原料として利用され、資源を循環利用する仕組みを構築しています。

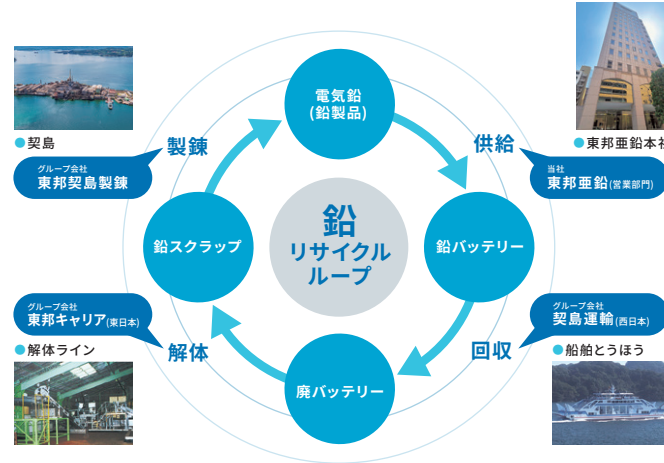
今後は使用済み鉛バッテリー由来のリサイクル原料比率の引き上げに加え、生産効率の改善や生産数量の増強を進めることで、原料調達が多様化・国内における鉛資源循環の強化を図ります。

## ■ 環境・リサイクル事業における資源循環

環境・リサイクル事業の主力工場である小名浜製錬所では、鉄鋼製造工程で発生する電炉ダストを主原料として亜鉛を回収し、酸化亜鉛「銀嶺R」として製品化しています。当社は1973年に国内で初めてこの技術を企業化して以来、製錬技術を活用したマテリアルリサイクルを継続してきました。

電炉ダストに含まれる有価金属を回収し、再び市場で利用される製品へ転換することで、廃棄物の削減と資源の有効活用を両立しています。こうした技術と事業基盤を強みに、今後も資源循環型事業の競争力向上につなげていきます。

さらに、長年蓄積してきた電池リサイクルの知見を生かし、2024年10月にはリチウムイオン電池(LiB)のリサイクルを事業化しました。使用済みLiBや製造工程で発生する端材から、コバルトやニッケルを含むブラックマスを製造・供給するなど、電池分野における資源循環の対象領域を広げています。



### ■ 環境・リサイクルのフロー



イントロダクション >

成長戦略 >

サステナビリティ ✓

マテリアリティの見直し  
サステナビリティ  
気候変動への対応

■ サークュラーエコノミー

人的資本経営の推進  
新人事制度  
新人事制度と新たな行動指針の連動  
組織風土変革への取り組み  
ステークホルダーエンゲージメント

ガバナンス >

データセクション >

# 人的資本経営の推進

当社は、事業再生計画の実行と持続的な成長に向けて、人的資本を経営基盤の中核と位置づけています。

事業構造が大きく変化する中、重要となるのは社員一人ひとりが自らの役割を理解し、変化に挑戦しながら成果につなげていくことです。

そのために、能力開発や適所適材の人材配置、多様な人材の登用、働きがいのある職場づくりを推進し、事業戦略と連動した人的資本経営を展開します。

全員が当事者意識と結果責任を伴って変革に挑む組織へ転換し、MVVを評価・育成・日々の行動に深く浸透させることで、

変革をやり切る組織文化の定着と中長期的な企業価値向上を目指します。

## ■ 人的資本経営を推進する重点取り組み

### 1. 成長を加速する組織・人材基盤の整備

- 新人事制度におけるMVVと連動した評価制度の徹底
- 役割と結果責任を明確化する組織基盤の確立(「機能」を中心に据えた組織デザイン)

### 2. エンゲージメント最大化と適所適材の配置

- 対話を通じた働きがいのある職場づくり(1on1の継続・経営層のタウンホールミーティングの実施など)
- 組織への信頼向上による確実な人材定着(組織力サーベイの実施と改善の継続)
- 多様な強みを持つ外部即戦力人材の獲得(キャリア採用の強化)

### 3. 次世代リーダー・管理職の継続的な育成

- 変革を牽引するチェンジマネジメント力の強化(管理職層・リーダー層への研修再開)
- 経営幹部を早期に選抜・育成する仕組みの構築(経営幹部候補者育成フローの構築など)
- 重要ポストのサクセッションプラン構築による組織安定

### 4. 事業戦略と連動した人的資本への投資

- 社員一人ひとりの自律的なキャリア開発支援(キャリアパス・研修体系の再構築など)
- 変革をやり切る組織文化の醸成と価値向上(バリュー表彰などによるMVVの浸透)

## 事業構造の変革を牽引する、 強靱な人的資本の構築



CRO管掌部門 人事部長 兼 人材開発課長 櫻井 淳一

当社は、従来からの「鉛・銀などの製錬」に加え、「金属リサイクル」を新たな柱の1つに育てる大きな事業構造の転換期にあり、事業再生計画の完遂と持続的な成長に向けて、人的資本を経営基盤の中核に位置づけています。この変革の原動力は、社員一人ひとりが従来の発想にとらわれず「一人称」で変化に挑戦しながら成果を生み出すことです。その基盤として、2026年4月に新人事制度を施行し、「機能」を中心に据えた組織へと刷新しました。

しかし、制度導入はゴールではありません。社員がその意義を理解し、納得感を持って日々の業務に取り組めるよう、経営層と連携して各職場との対話を重ねながら新制度の運用・定着を丁寧に進めてまいります。

今後は、DX推進などを見据えた戦略的な人材採用やキャリアパス・研修体系の再構築、経営幹部候補者育成フローおよびサクセッションプランの策定・実行など、能力開発の取り組みを継続して実施します。MVVを評価・育成・日々の行動に深く浸透させ、変革をやり切る組織文化を醸成することで、強固な人的資本の構築を通じた中長期的な企業価値向上を成し遂げ、投資家の皆様の期待に応えてまいります。

イントロダクション >

成長戦略 >

サステナビリティ ✓

マテリアリティの見直し  
サステナビリティ  
気候変動への対応  
サーキュラーエコノミー

人的資本経営の推進

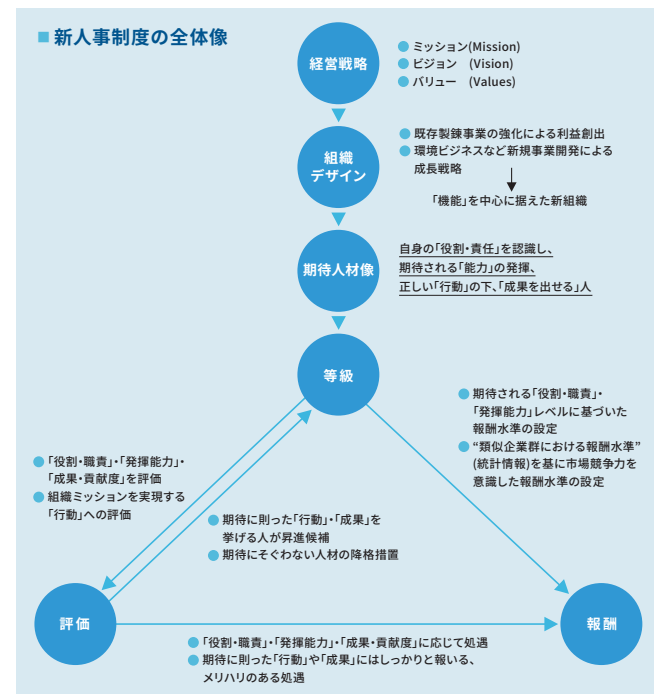
新人事制度  
新人事制度と新たな行動指針の連動  
組織風土変革への取り組み  
ステークホルダーエンゲージメント

ガバナンス >

データセクション >

# 新人事制度

“会社の変革を支える上で期待される行動・成果”を明示し、一人ひとりの貢献が適正に報われる仕組みとして、次の方針の下、新人事制度を制定しました。  
新人事制度を基盤に社員一人ひとりの成長意欲と挑戦を引き出し、組織の変革力を高めることで、持続的な企業価値向上につなげていきます。



## ■ 新人事制度の方針

1. MVV(ミッション・ビジョン・バリュー)と人事制度の連動を強化する
2. 職種・等級別のコース制度を導入し、職種・等級ごとに求める要素を明確化する
3. 行動・成果に基づいたメリハリのある報酬設計
4. 年齢や学歴ではなく個人の行動・成果が適切に報われる仕組みとする
5. 制度をシンプル化することで、確実な運用・定着を目指す

## ■ 期待する人材像

求められる役割を遂行するために必要な能力と行動を自立的に発揮し、  
成果を生み出す人材

具体的には…

- “自分に期待されていることを理解して、その方向に努力できる”人材
- “持っている知識やスキルを必要な場面で使い、求められる成果につながる力を発揮できる”人材
- “ルールや約束を守り、周囲から信頼される行動を通じて成果につながる動きを継続できる”人材

イントロダクション

成長戦略

サステナビリティ

マテリアリティの見直し  
サステナビリティ  
気候変動への対応  
サーキュラーエコノミー  
人的資本経営の推進

■ 新人事制度

新人事制度と新たな行動指針  
の連動  
組織風土変革への取り組み  
ステークホルダーエンゲージメント

ガバナンス

データセクション

# 新人事制度と新たな行動指針の連動

新人事制度では、社員一人ひとりがMVV(ミッション・ビジョン・バリュー)を日々の業務で実践できるよう、成果だけでなく、その実現につながる「行動」も評価の対象としています。  
新たに定めた5つの行動指針を具体的な評価基準に落とし込み、日々の行動と人事評価を連動させています。

| 行動指針                  | 行動指針の定義                                                                  | 行動指針に則った行動特性(コンピテンシー)                                                                                             |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 自ら拓く <sup>ひら</sup>    | 他の誰かではなく、自分が決める。変化を受け入れ自ら動き、前例にとられない柔軟な発想で、打ち手を講じよう。荒野を拓いた創業者の精神を受け継ごう。  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自ら考え行動につなげる力</li> <li>● 柔軟な発想と打ち手を講じる力</li> </ul>                        |
| 至誠を尽くす <sup>しせい</sup> | 強い責任感と覚悟で、目標実現に向けて最後までやり抜こう。常に当事者意識を持ちながら、小さな課題も放置せず、徹底的に掘り下げ、解決していこう。   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 粘り強く高い目標を達成する力</li> <li>● 必要な情報を収集・活用する力</li> <li>● 徹底的にこだわる力</li> </ul> |
| 一歩前に                  | おかしいと思ったことには声を上げ、一歩前に出よう。どんな小さな気づきでも、積極的に発言し、建設的な議論につなげ、取り組みを自らリードしよう。   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 取り組みをリードする力</li> <li>● 発言し周囲を説得する力</li> </ul>                            |
| 東邦ベスト                 | 互いに助け合おう。さらに「自分のベスト」を尽くすだけでなく、先頭に立ち、仲間を巻き込み、部署や場所を超えた「東邦全社のベスト」を実現しよう。   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 先頭に立って巻き込む力</li> <li>● 自ら進んで協力する力</li> </ul>                             |
| 磨きつなぐ                 | 自分が担当業務の第一人者であるという自負を持ち、社内外の知見を得て専門性を磨き続けよう。その専門性を受け継ぎ、さらに高めてくれる人材を育てよう。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自ら人材を育てる力</li> <li>● 専門性を高め活かす力</li> </ul>                               |

イントロダクション >

成長戦略 >

サステナビリティ ✓

マテリアリティの見直し  
サステナビリティ  
気候変動への対応  
サーキュラーエコノミー  
人的資本経営の推進  
新人事制度

新人事制度と新たな行動指針の連動

組織風土変革への取り組み  
ステークホルダーエンゲージメント

ガバナンス >

データセクション >

# 組織風土変革への取り組み

当社は、事業再生計画を着実に実行するためにも組織風土の変革を進めています。

2025年度からは組織力サーベイの実施を開始し、2026年度には目安箱の設置も行いました。

そこで明らかになった課題を踏まえ、経営層からの情報発信や現場との対話を強化し、社員が主体性を発揮できる組織を目指します。

## ■ 組織力サーベイ

当社は、2025年4月21日から5月31日にかけて、事業再生計画の実行に向け、関連会社を含む社員を対象に組織力サーベイを実施しました。サーベイでは、全36問を9つの要素に分類し、その結果から組織の強み・弱みを分析しています。

### 調査の内容と結果

|         |     |
|---------|-----|
| 回答者数    | 669 |
| 回答率     | 81% |
| 自由コメント数 | 459 |

## 今後の課題

本サーベイの結果から、会社が目指す方向性の共有、経営層・管理職から社員への説明、人事評価や人材配置の改善が重要な課題として明らかになりました。

当社は、新人事制度の運用や経営方針の発信強化、部門・事業所間の連携促進など、約30項目の組織風土改革施策を進めています。2026年8月に再度サーベイを実施し、その結果を踏まえて施策の進捗と効果を検証していく予定です。

## 新人事制度による改善案

- MVVと連動した期待人材像の明確化
- 役割や責任に応じた報酬制度の構築
- 市場競争力を意識した給与水準の設定
- 目標管理制度による評価の透明性向上
- 昇進・昇格における人材登用基準の明確化

## ■ 目安箱とグループ全体朝礼

### 背景と目的

2025年に実施した組織力サーベイでは、現場の課題や改善提案リスクが経営へ十分に届きにくいことが明らかになりました。これを受けて全社員を対象とした目安箱を設置し、社員からのボトムアップの意見を経営陣が直接受け止める仕組みを整備しました。

経営層からのトップダウンの情報発信を行うグループ全体朝礼と組み合わせ、双方向のコミュニケーションを強化しております。



### ガイドライン

全社員を対象に随時投稿を受け付け、投稿の受領後、原則2週間を目途に経営陣からの回答を社内イントラで全社員に共有する仕組みとしています。また、投稿内容とその回答は経営会議にも報告し、対応が必要と判断した案件については、進捗状況を継続的にモニタリングします。

さらに、月1回開催するグループ全体朝礼においても、社長自らが主な投稿に対する回答や会社の考え方を社員に直接伝えることで、経営陣と社員の双方向のコミュニケーションを促進しています。



朝礼＝東邦懇談会  
(通称：トウコンカイ)の様子

イントロダクション >

成長戦略 >

サステナビリティ ✓

マテリアリティの見直し  
サステナビリティ  
気候変動への対応  
サーキュラーエコノミー  
人的資本経営の推進  
新人事制度  
新人事制度と新たな行動指針の運動

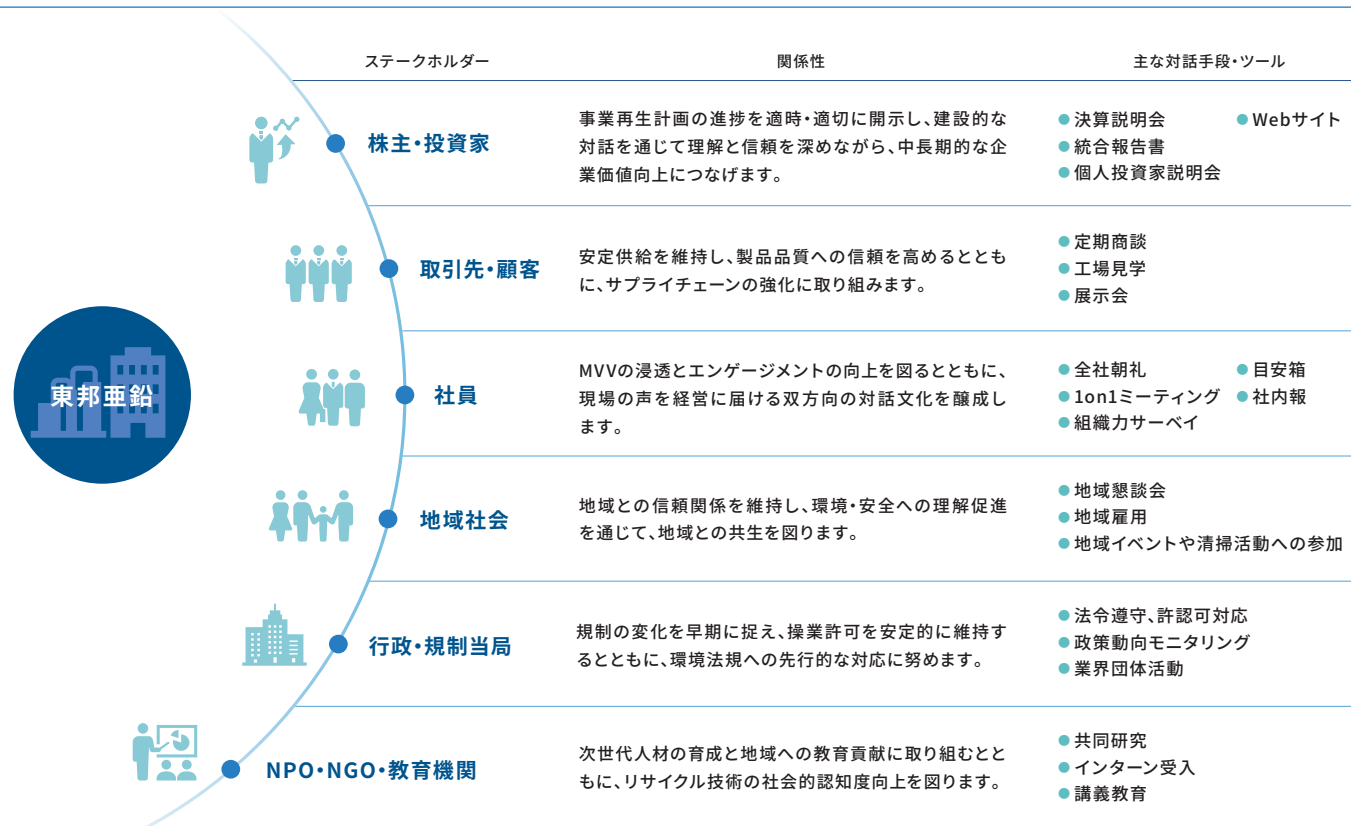
■ 組織風土変革への取り組み

ステークホルダーエンゲージメント

ガバナンス >

データセクション >

# ステークホルダーエンゲージメント



イントロダクション >

成長戦略 >

サステナビリティ ✓

マテリアリティの見直し  
サステナビリティ  
気候変動への対応  
サーキュラーエコノミー  
人的資本経営の推進  
新人事制度  
新人事制度と新たな行動指針の連動  
組織風土変革への取り組み

| ステークホルダーエンゲージメント

ガバナンス >

データセクション >

# ガバナンス基本方針・体制

## ■ 基本的な考え方

当社は「有限な資源を、無限の価値に。」というミッションのもと、「社会インフラを支えるリサイクリングのリーディングカンパニー」の実現に向け、ガバナンスの強化を重要な経営課題と位置づけています。経営の透明性と監督機能を高め、ステークホルダーから信頼される経営基盤を構築し、持続的な企業価値向上を目指します。  
※詳細は「コーポレート・ガバナンス」をご覧ください。

## ■ 取締役会と各委員会について

各委員会は専門領域ごとにリスクと対応方針を確認し、透明性と実効性を高めています。

### 取締役会

取締役会は、迅速な意思決定と事業規模を踏まえ、監査等委員を除く取締役6名(当社事業に精通した取締役1名、社外取締役5名)と、監査等委員である取締役3名(うち社外2名)で構成し、機動的な運営と監督機能を強化を図っています。

### 監査等委員会

監査等委員会は、取締役の職務執行を監査・監督しています。監督機能強化のため、常勤監査等委員1名を選任しています。

### 指名委員会・報酬委員会

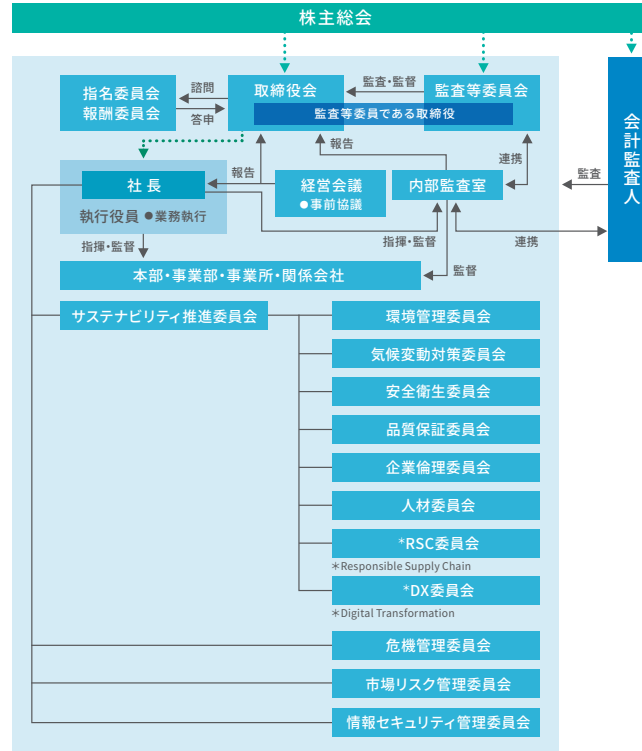
取締役会の指名・報酬機能の独立性・客観性を高めるため、独立社外取締役を主要な構成員とする指名委員会・報酬委員会を取締役会から独立した諮問機関として設置し、助言を受けています。

### RSC(Responsible Supply Chain)委員会

各事業所・事業部から報告されるリスク管理状況と対応を審議し、責任あるサプライチェーンの観点からリスクを把握・管理しています。

### 各種委員会

サステナビリティ推進会議や各種委員会では、持続可能性と事業活動に関するリスク管理・対応を協議し、全社横断でコンプライアンスとリスク管理を推進し、事業再生計画の実行を支えています。



(注) ↓は選任・解任関係を示します

イントロダクション >

成長戦略 >

サステナビリティ >

ガバナンス ✓

ガバナンス基本方針・体制

役員一覧  
スキルマトリクス  
社外取締役座談会  
経営管理体制の強化  
実効性評価  
取締役会の議題  
役員報酬・リスクマネジメント  
内部統制システム

データセクション >

# 役員一覧(2026年6月26日時点)



代表取締役 社長執行役員  
CRO兼CLO  
**佐藤 義和**  
生年月日:1967年3月17日

1990年 4月 当社入社  
2021年 6月 執行役員 金属・リサイクル事業部長兼リサイクル営業部長  
2023年 6月 執行役員 金属・リサイクル事業部長兼金属営業部長  
2024年 2月 執行役員 環境政策推進部長  
2024年 6月 取締役常務執行役員 環境政策推進部長兼経営企画部長  
2025年 5月 取締役常務執行役員 CRO兼経営企画部長兼経営企画部長  
2026年 4月 取締役常務執行役員 CRO兼CLO  
2026年 6月 代表取締役社長執行役員 CRO兼CLO(現任)



取締役(社外取締役)  
**堀内 賢真**  
生年月日:1957年10月27日

1980年 4月 伊藤忠商事(株)入社  
2009年10月 同社執行役員 中米米穀支配人兼伊藤忠ブラジル会社社長  
2013年 4月 同社常務執行役員 金属カンパニーエグゼクティブ・バイスプレジデント兼金属・鉱物資源部長  
2015年 7月 同社理事(現任)  
2015年12月 (株)ササセ上席常務執行役員  
2015年12月 同社取締役常務執行役員  
2017年 4月 同社取締役常務執行役員  
2022年 6月 同社特別理事  
2024年 6月 当社社外取締役(現任)



取締役(社外取締役)  
**伊東 徹**  
生年月日:1973年12月17日

1996年 4月 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ)入社  
2003年 1月 プライスウォーター・ハウスクーパーズ・フィナンシャル・アドバイザー(株)(現 PwCアドバイザリー)合同会社入社  
(株)アドバンテッジパートナーズ入社  
(株)ウェビダッシュ監査役  
2018年 6月 (株)ウェビダッシュ監査役  
2021年 3月 ビアメカニクス(株)取締役  
2021年 4月 サステナブル・バッテリー・ソリューションズ(株)(現 エナジー・ウィズ(株))代表取締役  
2021年 6月 サステナブル・バッテリー・ホールディングス(株)代表取締役  
2021年12月 エナジー・ウィズ(株)取締役  
2022年10月 エナジー・ウィズ(株)取締役(現任)  
2024年 2月 (株)JAP7(現 古河電池(株))代表取締役  
2024年10月 (株)JAP7(現 古河電池(株))代表取締役(現任)  
2025年 2月 (株)JAP83ホールディングス代表取締役(現任)  
2025年 3月 当社社外取締役(現任)  
2025年 7月 スペース・リサーチ・ホールディングス(株)取締役(現任)  
2025年 8月 (株)アクトワン・マテリアル(株)取締役(現任)  
2025年 8月 サステナブル・バッテリー・ホールディングス(株)(現 エナジー・ウィズ(株))代表取締役(現任)  
2025年12月 古河電池(株)取締役(現任)  
2026年 6月 古河電池(株)取締役(現任)



取締役(社外取締役)  
**田中 耕路**  
生年月日:1987年9月28日

2016年 4月 マッセンザー・アド・カンパニー入社  
2024年 6月 (株)アドバンテッジパートナーズ入社  
2025年 3月 当社社外取締役(現任)  
2025年 7月 スペース・リサーチ・ホールディングス(株)取締役(現任)



取締役(社外取締役)  
**宮本 洋之**  
生年月日:1989年12月30日

2013年 4月 三菱商事(株)入社  
2015年 7月 (株)富士通システムズ入社  
2022年 5月 (株)アドバンテッジパートナーズ入社  
2022年12月 エコロシティ(株)取締役  
2023年 5月 エコロシティ(株)取締役  
2025年 3月 当社社外取締役(現任)



取締役(社外取締役)  
**坪井 寛行**  
生年月日:1995年11月1日

2020年 4月 JPMorgan証券(株)入社  
2023年12月 (株)アドバンテッジパートナーズ入社  
2026年 6月 当社社外取締役(現任)



取締役 常勤監査等委員  
(社外監査役)  
**青野 豪**  
生年月日:1961年8月16日

1984年 4月 (株)第一勧業銀行(現)みずほ銀行入社  
2013年 4月 (株)みずほコーポレート銀行執行役員 ALM部長兼資金部長  
2013年 7月 (株)みずほ銀行執行役員 ALM部長  
2015年 4月 (株)みずほプライベートウェルスマネジメント取締役  
2020年 4月 (株)みずほ銀行理事  
2020年 6月 (株)ササセ常勤監査役  
2024年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



取締役 監査等委員  
(社外取締役)  
**中川 有紀子**  
生年月日:1964年6月3日

1988年 4月 三井信託銀行(株)(現 三井住友信託銀行(株))入社  
2014年 9月 (株)Mikan Holdings 人事部長  
2016年 4月 立教大学大学院ビジネスデザイン研究科教授  
2018年 6月 (株)エディオン社外取締役  
2019年 3月 ルネサスエレクトロニクス(株)社外取締役  
2019年 6月 日清食品ホールディングス(株)社外取締役  
2021年 2月 (株)エディオンホールディングス(株)社外取締役  
2021年 6月 当社社外取締役  
2021年 9月 (株)マクロン社外取締役  
2023年 6月 (公社)社会技術研究センター(現任)  
2024年 4月 青山学院大学経営学部経営研究科特任教授(現任)  
2024年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
2025年 6月 (株)東北新社社外取締役(現任)



取締役 監査等委員  
**飯塚 茂**  
生年月日:1962年12月2日

1985年 4月 当社入社  
2017年 6月 執行役員 技術・開発本部技術部長兼開発部長兼知的財産部長  
2018年 6月 執行役員 技術開発部長  
2022年 6月 常務執行役員 東邦製薬(株)代表取締役社長  
2023年 6月 常務執行役員 電子部材事業部長兼同事業部長兼機能材料事業部長兼同事業部長兼同事業部長  
2024年 3月 常務執行役員 電子部材・機能材料事業本部副部長兼同事業部長兼同事業部長兼同事業部長  
2024年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

イントロダクション >

成長戦略 >

サステナビリティ >

ガバナンス >

ガバナンス基本方針・体制

役員一覧

スキルマトリクス

社外取締役座談会

経営管理体制の強化

実効性評価

取締役会の議題

役員報酬・リスクマネジメント

内部統制システム

データセクション >

# スキルマトリクス(2026年6月26日時点)

| 氏名/役職                                                                                                            | 在任期間  | 委員会   |       | 2025年度 出席状況 |         | スキル               |                   |              |               |                |       |      |                 |               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------------|---------|-------------------|-------------------|--------------|---------------|----------------|-------|------|-----------------|---------------|
|                                                                                                                  |       | 指名委員会 | 報酬委員会 | 取締役会        | 監査等委員会  | 戦略<br>(事業再生・企業変革) | 財務・税務・<br>資金管理・IR | 調達・<br>リサイクル | 技術開発・<br>生産管理 | 営業・<br>マーケティング | IT/DX | 人的資本 | 法務・<br>コンプライアンス | ガバナンス・<br>ESG |
|  佐藤 義和<br>代表取締役 社長執行役員          | 2年    | —     | —     | 21回/21回     | —       | ●                 |                   | ●            |               | ●              |       |      | ●               | ●             |
|  鷺巣 寛<br>社外取締役(独立)              | 2年    | 委員    | 委員    | 20回/21回     | —       | ●                 |                   |              |               | ●              |       | ●    | ●               | ●             |
|  伊東 徹<br>社外取締役                  | 1年3ヶ月 | 委員    | 委員    | 21回/21回     | —       | ●                 | ●                 | ●            |               |                |       |      | ●               | ●             |
|  田中 耕路<br>社外取締役                 | 1年3ヶ月 | —     | —     | 20回/21回     | —       | ●                 |                   |              | ●             | ●              | ●     | ●    |                 | ●             |
|  宮本 洋之<br>社外取締役                 | 1年3ヶ月 | —     | —     | 21回/21回     | —       | ●                 | ●                 |              |               |                | ●     | ●    | ●               | ●             |
|  坪井 寛行<br>社外取締役                 | 新任    | —     | —     | —           | —       | ●                 | ●                 |              |               | ●              |       | ●    |                 | ●             |
|  青野 豪<br>社外取締役(独立)<br>(常勤監査等委員) | 2年    | 委員長   | 委員長   | 21回/21回     | 18回/18回 | ●                 | ●                 |              |               |                |       |      | ●               | ●             |
|  中川 有紀子<br>社外取締役(独立)<br>(監査等委員) | 5年    | 委員    | 委員    | 20回/21回     | 18回/18回 | ●                 |                   |              |               | ●              |       | ●    |                 | ●             |
|  飯塚 茂<br>取締役(監査等委員)            | 2年    | —     | —     | 21回/21回     | 18回/18回 | ●                 |                   |              | ●             |                | ●     |      |                 | ●             |

イントロダクション >

成長戦略 >

サステナビリティ >

ガバナンス ✓

ガバナンス基本方針・体制  
役員一覧

■ スキルマトリクス

社外取締役座談会  
経営管理体制の強化  
実効性評価  
取締役会の議題  
役員報酬・リスクマネジメント  
内部統制システム

データセクション >

## 社外取締役座談会

# 事業再生計画の完遂へ 厳格な監督と 建設的な対話で 企業価値向上を支える

事業再生計画の初年度を踏まえ、社外取締役4名が、アドバンテッジパートナーズ（以下、AP）参画下のガバナンス、少数株主への責任、新経営体制への期待、現場を支える社員への想いを語りました。

社外取締役(常勤監査等委員)

青野 豪

社外取締役

鷺巣 寛

社外取締役(監査等委員)

中川 有紀子

社外取締役

印東 徹

## 事業再生計画の成果と残された課題

— 事業再生計画を開始して1年が経過しました。初年度をどのように評価していますか。

**鷺巣:** 2024年12月の事業再生計画公表前、当社は巨額の損失を計上し、単独での再建が極めて困難な状況にありました。そこでAPが参画したことは、当社が生まれ変わる大きな契機になったと捉えています。この1年で外部の知見を取り入れて改革を進める意識は浸透してきました。一方、財務基盤にはまだ改善の余地があります。計画が想定した収益改善につながっているか、または経営資源の配分が適切かは、今後も厳しく検証しなければなりません。

**印東:** 事業再生計画は東邦亜鉛の歴史における大きな転換点です。不採算事業からの撤退とコア事業への投資による成長基盤の再構築は進展しています。また、

現場主体のオールプロジェクトでは、2025年度実績と2026年度計画を合わせ、累計約50億円の施策効果を見込んでおり、当初の想定を上回る成果です。

ただ、計画策定時から事業環境は変化しています。一度着手した施策でも、前提が変わり、期待する収益性を確保できないのであれば、中止や見直しを求めることも取締役の責任です。

**青野:** 不採算事業からの撤退に伴い、長年にわたり東邦亜鉛を支えてきてくれた仲間に対して希望退職を募ることは、取締役会にとっても極めて重い判断でした。だからこそ、この計画を確実に実行しなければなりません。その責任を果たすため、私は計画全体の進捗をスケジュールと数値の両面から確認するとともに、複数の改革を並行して進める中で、現場に無理が生じていないかにも目を配っています。

**中川:** 収益改善や事業ポートフォリオの見直しが一定のスピードで進んだことは

イントロダクション

成長戦略

サステナビリティ

ガバナンス

ガバナンス基本方針・体制

役員一覧

スキルマトリクス

社外取締役座談会

経営管理体制の強化

実効性評価

取締役会の議題

役員報酬・リスクマネジメント

内部統制システム

データセクション



評価しています。ただ、制度や事業構造を変えるだけでは改革は完成しません。次に必要なのは、社員一人ひとりが計画を自分自身の課題として捉え、自ら考え、行動する組織へ変わることです。施策の導入だけでなく、それが社員の行動や組織の成果に結びついているかまで見ていかなければならないと思っています。

## 外部視点から見た東邦亜鉛の固有価値と経営課題

——社外の立場だからこそ見えてきた、東邦亜鉛の強みや課題を教えてください。

**印東:** 当社の強みは、やはり現場力です。アールプロジェクトでは現場から「投資を活かし、これまでできなかったことに挑戦しよう」というボトムアップのエネルギーが生まれました。

一方で、買鉱条件(TC/RC)は歴史的に低い水準にあります。金・銀などの貴金属や一部のレアメタルの相場上昇が収益を下支えしていますが、それだけ相場変動の影響を受けやすくなっていることも事実です。初年度の成果を評価する一方で、計画の前提と足元の環境に乖離が生じていないかを継続的に検証しなければなりません。

**青野:** 現場力は非常に強いですね。この1年は、社名やMVV(ミッション・ビジョン・バリュー、以下MVV)、人事制度の変更もあり、果たして現場がこのスケジュールを全うできるのかと懸念していました。その心配が杞憂に終わったのは、社員の皆さんが前向きに取り組んでくれたからだと思います。

また、この1年で最も大きく変化したのは、会議で決めた事項を実行に移すスピードです。会議後に対応事項と担当者、期限を明確にし、進捗を確認する仕組みも定着しつつあります。今後は、こうした実行力を収益改善や組織の変化へ確実につなげることが重要です。

**鷲巣:** お二人がおっしゃる実行力を、持続的な収益へつなげることが課題だと思う

ています。以前は営業赤字が生じてても必要な値上げに踏み込まず、赤字のまま営業を続ける事業がありました。この1年で値上げ交渉や採算改善に取り組み、利益を確保する意識は高まっていますが、キャッシュ・フローや資本の厚みは未だ十分ではありません。

過去に大きな損失を計上した事業から撤退するだけでなく、残した事業が本当中長期的な成長と収益向上につながるのかを見極める必要があります。資本コストを踏まえ、どの事業へ経営資源を配分し、どのようなリターンを求めるのかについて、取締役会で引き続き厳しく議論していきます。

## 組織変革を支える人的資本と現場力

——組織や人材、現場の力を事業再生につなげるために、何を重視していますか。

**中川:** 重視しているのは、新生・東邦亜鉛として未来へ歩み出すために新たに策定したMVVの浸透です。MVVを掲げるだけで終わらず、社員一人ひとりが自分事として捉え、会社を良くするために考え、行動できるよう、人事制度やインセンティブと結びつけることが重要です。それが、利益の創出と企業価値向上につながると考えています。

こうした組織づくりを支えるのが、社員一人ひとりの仕事への責任感と誇りです。希望退職を選んだ方の中にも、最後まで丁寧に引き継ぎ、次の世代へ仕事を託した方がいました。厳しい状況でも職責を果たし、会社の将来へ仕事をつなごうとする姿勢は、当社が今後も受け継ぐべき強みだと思います。

**青野:** 中川さんのお話にもある通り、現場で働く社員を大切にすることが何より重要です。当社の製錬事業は参入障壁が高く、簡単に代替できるものではありません。厳しい操業環境や会社の大きな変化の中でもそれぞれの職責を果たし、現場を支える社員な



イントロダクション >

成長戦略 >

サステナビリティ >

ガバナンス ∨

ガバナンス基本方針・体制

役員一覧

スキルマトリクス

■ 社外取締役座談会

経営管理体制の強化

実効性評価

取締役会の議題

役員報酬・リスクマネジメント

内部統制システム

データセクション >

くして、事業再生計画を実現することはできません。だからこそ、現場の責任感や個々の工夫に頼るだけでなく、会社として設備、人員体制、現場環境を整える必要があります。そのため、私は各拠点を訪問し、設備の老朽化や人員、職場環境について社員から直接話を聞くようにしています。そこで把握した実態を経営陣への確認や改善提案に生かし、必要な投資や環境整備が適切に行われているかを確認していきます。

**印東:** 人材投資の観点では、現場を整えることも重視します。契約製錬所では2025年に操業上の問題が発生しましたが、人員が限られる中でも現場の社員が懸命に操業を支えてきました。全社的な取り組みにより操業トラブルは解消し、改善は進んでいますが、人手不足の解消や技術の継承、設備・職場環境の整備は引き続き重要な課題です。



## 新経営体制への期待と全株主の期待に応える責任

——読者の皆様へメッセージをお願いします。

**中川:** 社長交代や社名変更を機に、当社は新たなステージへ踏み出そうとしています。新体制では、佐藤新社長が自らの言葉で「なぜ変わるのか」「新たなMVVがなぜ重要なのか」を現場へ伝え、変革の旗を振ることを期待しています。変革の土台となるのは、厳しい環境の中でも会社の将来を思い、職責を果たす人の力です。困難な状況でも次の世代へ仕事と意思をつなぐ組織の強さは、事業再生計画を実現する確かな基盤であり、株主の皆様にも知っていただきたい点です。私たち社外取締役も、その力を社員の負担だけに委ねず、適切な投資や組織づくりを通じて、業績改善と企業価値向上につながっているかを見届けていきます。

**青野:** 社員の皆さんと同様に、APの皆さんも、資金面にとどまらず当社と一緒に汗

を流してくださっています。若いメンバーを含め、会社の再生に力を尽くす姿勢は期待以上で、社員や役員にも前向きな影響を与えています。

ただし、支援を評価することと、取締役として監督することは別です。APに関係する取締役が加わった体制に、少数株主の皆様が懸念を持つことも理解しています。取締役会では、立場にかかわらず異なる点には率直に意見を伝え、必要な牽制を働かせています。

**驚巢:** 目指す方向を共有しながら、一步離れた立場で見ることが独立社外取締役の役割です。当社には技術、広報・IR、デジタルなど、外部で経験を積んだ人材が参画し、変革を牽引しています。その知見を社内へ引き継ぎ、次の経営を担う人材を育てることが重要です。

また、今後は成長に向けて必要な投資を行う段階へ移ります。株主の皆様からお預かりした資本を再び大きく毀損しないよう、リスクと期待収益を検証し、資本コストに見合う成果を生み出せるかを慎重に見極めます。一般株主・少数株主の利益が損なわれていないかを確認することも私の責任です。

**印東:** 現在は事業再生期間にあり、無配の状態が続いています。

少数株主を含むすべての株主の皆様から期待されているのは、事業再生計画を完遂し、経営を正常化させ、復配や株価の向上、中長期的な企業価値向上へつなげていくことだと認識しています。この方向性については、執行側、社外取締役、APの目線は一致しています。

ただし、個々の施策を無条件に支持するわけではありません。私はAPの社員であると同時に、上場企業である東邦亜鉛の取締役として、すべての株主に公平・公正な判断を行う責任があります。利益相反が生じ得る案件では適切な手続きを徹底し、計画の前提や施策の有効性を継続的に検証します。こうした公平・公正な判断と継続的な検証を通じて、企業価値向上につなげていきます。



イントロダクション >

成長戦略 >

サステナビリティ >

ガバナンス ▼

ガバナンス基本方針・体制

役員一覧

スキルマトリクス

■ 社外取締役座談会

経営管理体制の強化

実効性評価

取締役会の議題

役員報酬・リスクマネジメント

内部統制システム

データセクション >

# 経営管理体制の強化

当社は、事業再生計画の着実な遂行と持続的な企業価値向上に向けて、経営上の重要案件に関する意思決定プロセスと事業運営体制の強化を進めています。投資委員会の運営と事業部制の導入を通じて、経営資源の適切な配分、意思決定の質の向上、各事業における責任と実行力の明確化を図っています。

## ■ 投資委員会の設置(意思決定プロセスの強化)

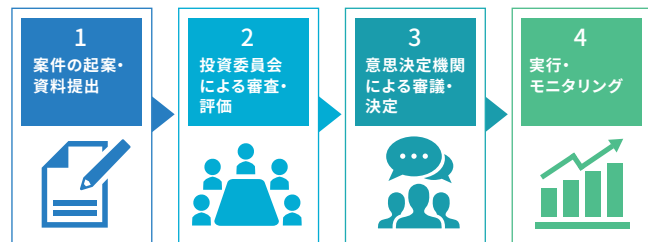
当社は、経営上の重要案件について、意思決定前の審査・評価から実行後のモニタリングまでを一連の仕組みとして運用しています。投資委員会による多面的・専門的な検討を通じて、適切な意思決定を支え、ガバナンスの強化を図っています。

### 目的と機能

投資委員会は、経営上の重要案件について、経営会議・取締役会等が十分な議論と検討を行えるよう、事前に論点を整理し、判断すべき事項と判断軸を明確にして示す会議体です。審査・評価の機能や体制、運用方法についても継続的な改善を図ります。

### 審査・評価の対象案件

事業戦略・中期計画・予算から、新規事業・投融資、事業撤退・縮小まで、当社が定める経営上の重要案件を幅広く対象としています。対象範囲は必要に応じて見直します。



## ■ 組織改正による事業部制の導入

当社は、亜鉛製錬事業からの戦略的撤退に伴う事業ポートフォリオの転換と事業再生計画の加速に向けて、組織体制を抜本的に見直しました。

### 目的

各事業の自立性を高めるとともに、経営の効率化、意思決定の迅速化および収益力向上を目的として、以下の組織改正を実施しています。

### 改正内容

#### ● 3事業部制への移行

事業本部制を廃止し、金属事業部、リサイクル事業部、電子部材・機能材料事業部の3事業部制へ移行しました。各事業部が独立して戦略立案、事業運営および収益管理を担うことで、事業ポートフォリオの再構築と競争力強化を推進しています。

#### ● 営業機能の再編

金属事業およびリサイクル事業の収益基盤強化に向け、営業組織を機能別に再編しました。リサイクル原料の集荷を担う「集荷営業統括部」、製品・加工品の販売を担う「販売営業統括部」を設置し、営業力および提案力の向上を図っています。

#### ● CTO組織の設置

研究開発、知財戦略、技術人材育成などを統括するCTO(最高技術責任者)を設置しました。全社横断で技術戦略を推進し、新製品・サービス開発の加速と技術競争力の強化を図っています。

イントロダクション &gt;

成長戦略 &gt;

サステナビリティ &gt;

ガバナンス &gt;

ガバナンス基本方針・体制

役員一覧

スキルマトリクス

社外取締役座談会

| 経営管理体制の強化

実効性評価

取締役会の議題

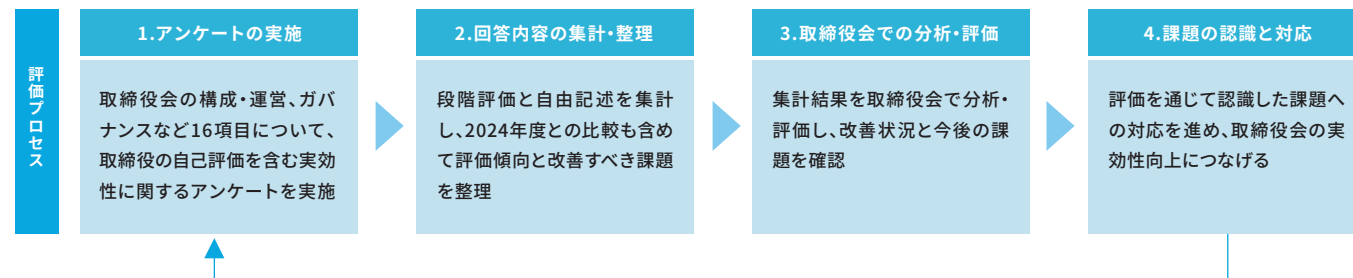
役員報酬・リスクマネジメント

内部統制システム

データセクション &gt;

# 実効性評価

当社は、取締役会の実効性を高めるため、取締役の自己評価を含むアンケートを実施しています。回答内容を取締役会で分析・評価し、その結果を踏まえて課題と対応を確認しています。こうしたプロセスを通じて、取締役会の機能向上とコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。



## ■ 2025年度の評価とアクションプラン

| 評価・課題           | アクションプラン                                                                                                                                                          |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取締役会運営と戦略議論の高度化 | アンケートの回答を分析・評価した結果、取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。経営会議・取締役会の議論内容や課題の進捗管理は改善しています。今後は、資料の早期提出と論点の明確化、事務局機能の強化を進め、中長期戦略・事業ポートフォリオ・重要リスクの議論を充実させます。                       |
| 情報提供・事務局機能の改善   | 資料の提出時期や論点の明確化、事前の検討時間、議題の事前説明などに改善余地が示されました。今後は、資料の早期共有と論点・選択肢・リスクの明示を進めるとともに、必要に応じた事前説明や取締役からの質問への対応など、意思決定を支える事務局機能の充実を図ります。                                   |
| 後継者計画・指名機能の強化   | 後継者計画については、アンケートで実効的な計画策定・運用が課題として挙げられました。今後は、指名委員会を支える社内体制を整え、経営トップを含む候補者の選定基準や育成・評価プロセスを具体化し、計画的な議論を進めます。                                                       |
| ステークホルダーとの対話の深化 | 広報・IR専門部署を設立し、取締役会との連携を強化することで、投資家から得られた意見・評価を取締役会へフィードバックしています。取締役の広報・IRへの積極的な関与により、対話の質も向上しています。今後は、事業再生・改革の進捗や目指す方向性について、株主・投資家をはじめとするステークホルダーへの情報発信をさらに強化します。 |

イントロダクション &gt;

成長戦略 &gt;

サステナビリティ &gt;

ガバナンス ✓

ガバナンス基本方針・体制  
役員一覧  
スキルマトリクス  
社外取締役座談会  
経営管理体制の強化

| 実効性評価

取締役会の議題  
役員報酬・リスクマネジメント  
内部統制システム

データセクション &gt;

# 取締役会の議題(2025年度)

当社は取締役会による監督機能の強化、経営の透明性向上および意思決定の高度化に取り組んでいます。  
2025年度は事業再生計画の実行を軸に、事業ポートフォリオ、財務・資本政策、人材・組織、ガバナンスなど、  
企業価値向上に関わる重要課題について議論しました。

## ■ 2025年度の活動について

2025年度は取締役会を21回開催し、事業再生計画の初年度として、資源事業からの撤退や亜鉛製錬事業の再編、基盤・成長事業の収益力強化に向けた施策を審議・確認しました。あわせて、業績・資金繰り、資本政策、組織・人事、内部統制を継続的にモニタリングし、議論内容や課題の進捗管理、広報・IR機能との連携強化にも取り組みました。

| 項 目     | 2025年度      |
|---------|-------------|
| 開催回数    | 21回         |
| 出席率     | 約98%        |
| 決議・報告件数 | 決議61件／報告66件 |

## ■ 2025年度の主な審議テーマ

| テーマ             | 内 容                                                                                                         |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業再生・事業ポートフォリオ  | 事業再生計画の推進体制とKPI、資源事業からの撤退に伴う海外関係会社の整理、亜鉛製錬事業の再編に係る資産・組織対応を確認しました。また、電子部材事業の方向性や生産拠点移管などを審議しました。             |
| 財務・資本政策         | 財務基盤の強化に向け、年度予算・資金計画、減資、融資、新株予約権による資金調達などについて審議しました。資金需要や財務状況を踏まえ、事業継続と成長投資を支える資本政策を検討しています。                |
| 人材・組織体制         | 組織基盤の整備に向け、経営人材の採用や役員体制、組織改正などを審議しました。2026年3月には新人事制度に伴う等級・報酬・評価制度の基本方針変更も決議しました。                            |
| ガバナンス・内部統制      | 取締役会の実効性評価、内部監査、J-SOX、内部統制システムなどについて継続的に報告・審議しました。経営会議と取締役会の役割整理や各種社内規程の改定も実施しました。                          |
| 情報開示・株主・投資家との対話 | 決算・IR資料、統合報告書、適時開示、上場維持基準への対応などを審議しました。広報・IR専門部署との連携を強化し、投資家から得た意見や評価を取締役会へフィードバックすることで、対話を経営に生かす体制を整えています。 |

イントロダクション >

成長戦略 >

サステナビリティ >

ガバナンス ✓

ガバナンス基本方針・体制  
役員一覧  
スキルマトリクス  
社外取締役座談会  
経営管理体制の強化  
実効性評価

取締役会の議題

役員報酬・リスクマネジメント  
内部統制システム

データセクション >

# 役員報酬・リスクマネジメント

## ■ 役員報酬

### 業務執行取締役の報酬の決定方法

独立社外取締役を委員長とする報酬委員会における審議を経て取締役会に付議、審議のうえ、決定しております。さらに、個々人の報酬額についても、報酬委員会が取締役会の諮問に基づき審議を行い、その答申に基づいて取締役会の決議により決定しております。

### 業務執行取締役の報酬の種類

基本報酬、業績連動報酬、ストック・オプションおよび譲渡制限付株式報酬としております。

### 業務執行取締役の報酬の算定方法

業務執行取締役の基本報酬および業績連動報酬は、各人の個人業績と、会社業績に関する指標(営業キャッシュフロー、連結当期純利益およびPER)を基準として算出します。個人業績40%、会社業績60%の比率とし、基本報酬と業績連動報酬は、事業再生計画の達成度に関連した、各々異なるフォーミュラに基づき計算します。

### 非金銭報酬

非金銭報酬として、ストック・オプションおよび譲渡制限付株式報酬を導入しています。ストック・オプションは取締役の区分に応じて割り当て、譲渡制限付株式は退任まで譲渡を制限する仕組みとし、中長期的な企業価値との連動を図っています。

### 非業務執行取締役の報酬

非業務執行取締役の個人別の報酬については、業務執行から独立した立場での監督機能が重視されることから、定額報酬である固定報酬のみとします。

#### ■ 報酬実績

| 区 分                        | 支給人数<br>(名) | 報酬等の<br>総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) |            |           |
|----------------------------|-------------|---------------------|-----------------|------------|-----------|
|                            |             |                     | 固定報酬            | 業績連動<br>報酬 | 非金銭<br>報酬 |
| 取締役(監査等委員を除く)<br>(うち社外取締役) | 3<br>(1)    | 54<br>(9)           | 48<br>(9)       | 6<br>(-)   | -<br>(-)  |
| 取締役(監査等委員)<br>(うち社外取締役)    | 3<br>(2)    | 36<br>(27)          | 36<br>(27)      | -<br>(-)   | -<br>(-)  |
| 計<br>(うち社外取締役)             | 6<br>(3)    | 91<br>(37)          | 84<br>(37)      | 6<br>(-)   | -<br>(-)  |

| 主要なリスク | 主な対応策                 |
|--------|-----------------------|
| 金属価格   | 社内予算価格を基準とした金属先物予約取引  |
| 為替相場   | 社内予算レートを基準とした為替先物予約   |
| 金利変動   | 金利変動リスクの抑制に向けた対策の実施   |
| 原材料の確保 | 長期買鉱契約とリサイクル原料の活用     |
| 環境規制等  | 環境法令に基づく汚染・鉱害防止       |
| 自然災害等  | 自然災害発生時の事業影響を抑える対策を検討 |

## ■ リスクマネジメント

当社は重要事項を取締役会や経営会議などで事前審査し、リスクの把握と顕在化防止を図っています。危機管理、市場リスク、環境管理、安全衛生、品質保証、情報セキュリティ、RSC(責任あるサプライチェーン)、気候変動対策の各委員会を設置し、全社横断で管理する体制です。

[イントロダクション](#)
[成長戦略](#)
[サステナビリティ](#)
[ガバナンス](#)

ガバナンス基本方針・体制  
役員一覧

スキルマトリクス  
社外取締役座談会

経営管理体制の強化  
実効性評価

取締役会の議題

[役員報酬・リスクマネジメント](#)

内部統制システム

[データセクション](#)

# 内部統制システム

当社は適正な業務執行を確保するため、法令遵守、リスク管理、業務の効率化、グループ管理、監査体制などに関する基本方針を定めています。各種規程や委員会、報告・監査の仕組みを整備するとともに、その運用状況を継続的に確認し、内部統制システムの実効性向上に取り組んでいます。

## 法令遵守

当社は、コンプライアンス・マニュアルをはじめとする社内規程を整備し、取締役、執行役員および社員の法令・定款の遵守状況を点検・監査しています。社長を委員長とする企業倫理委員会は原則年1回開催し、取り組みや運営状況を取締役会へ報告するとともに、法務部コンプライアンス課と連携し、グループ内通報制度の運営や教育も担っています。

また、重要事項は取締役会や経営会議などで事前審査を実施しています。危機管理、市場リスク、環境管理、安全衛生、品質保証、情報セキュリティ、RSC(責任あるサプライチェーン)、気候変動対策などの委員会を通じて、リスクの把握と顕在化防止を図っています。反社会的勢力には、警察や顧問弁護士と連携し、組織的に対応します。

## グループ統制

グループ会社管理規程に基づき、子会社の営業成績、財務状況、その他の重要事項について必要に応じて報告を求めています。子会社のリスクについても、危機管理マニュアルに沿って把握し、その管理状況について定期または随時の報告を受ける体制です。

各子会社には当社内の主管部を定め、事業内容や規模、その他の状況に応じて助言・指導を行い、子会社の取締役による職務執行の効率化を支援します。

あわせて、東邦亜鉛グループ行動規範を子会社の取締役および社員に周知し、コンプライアンスを推進しています。こうした報告、リスク管理、助言・指導の仕組みを通じて、当社グループにおける業務の適正を確保しています。

## 業務効率化

取締役会では経営計画と執行方針を定め、経営資源と権限を適切に配分したうえで、業務の執行状況を監督しています。執行役員制度により執行責任を明確化し、原則月1回以上開催する経営会議で個別の経営課題を協議するほか、必要に応じて取締役も出席し、円滑な情報共有と迅速な意思決定を図っています。

## 文書管理

取締役会および経営会議の議事録をはじめ、取締役の職務執行に関わる重要な記録や文書は、法令、定款および文書規程に基づき、適切に作成・保存・管理しています。重要な意思決定の内容や経緯を確認できる状態を保ち、監督・監査に必要な情報の確実な保存につなげています。

## 監査等委員会への報告体制

当社および子会社の取締役、執行役員、社員は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実、不正行為、法令・定款違反などを把握した場合、直接または法務部コンプライアンス課を通じ、監査等委員会へ速やかに報告します。監査等委員会から業務に関する報告を求められた場合にも適切に対応し、報告したことを理由とする不利益な取り扱いを禁止しています。

## 監査の実効性確保

監査等委員会は、その職務を補助する使用人に監査業務の補助を指示できる体制とし、当該業務に関する指揮命令権を監査等委員会に委譲しています。監査等委員でない取締役の指揮命令は及ばず、補助者の異動、考課、懲罰についても監査業務の実効性を妨げないように配慮しています。また、監査等委員は取締役会、経営会議、各種委員会に出席して必要な情報を共有し、監査等委員会は代表取締役社長および監査法人と定期的に意見交換を行っています。監査等委員の職務に必要な費用も、必要でないと認められる場合を除き、速やかに処理します。

イントロダクション >

成長戦略 >

サステナビリティ >

ガバナンス ▼

ガバナンス基本方針・体制

役員一覧

スキルマトリクス

社外取締役座談会

経営管理体制の強化

実効性評価

取締役会の議題

役員報酬・リスクマネジメント

内部統制システム

データセクション >

# 財務データ

| (単位)                       | 2015  | 2016     | 2017    | 2018    | 2019     | 2020     | 2021    | 2022    | 2023    | 2024     | 2025    |
|----------------------------|-------|----------|---------|---------|----------|----------|---------|---------|---------|----------|---------|
| <b>経営成績</b>                |       |          |         |         |          |          |         |         |         |          |         |
| 売上高                        | 百万円   | 114,144  | 113,952 | 133,625 | 117,551  | 97,445   | 103,469 | 124,279 | 145,764 | 130,803  | 125,550 |
| 営業利益又は営業損失                 | 百万円   | 1,397    | 12,766  | 13,102  | 531      | (14,217) | 5,894   | 10,509  | 4,049   | (690)    | 5,625   |
| <b>セグメント別営業利益構成</b>        |       |          |         |         |          |          |         |         |         |          |         |
| 製錬事業 <sup>*1</sup>         | 百万円   | 1,813    | 8,339   | 3,328   | (4,149)  | (10,067) | 5,791   | 6,470   | 2,822   | 2,195    | 3,234   |
| 資源事業                       | 百万円   | (2,413)  | 1,985   | 7,350   | 2,489    | (5,444)  | (1,436) | 1,535   | (1,344) | (3,534)  | 989     |
| 電子部材・機能材料事業                | 百万円   | 675      | 636     | 560     | 589      | 434      | 266     | 665     | 688     | 200      | 377     |
| 環境・リサイクル事業                 | 百万円   | 751      | 1,410   | 2,011   | 1,325    | 762      | 917     | 1,418   | 1,462   | 596      | 1,694   |
| その他                        | 百万円   | 571      | 396     | (147)   | 277      | 98       | 356     | 358     | 421     | (147)    | (669)   |
| 経常利益又は経常損失                 | 百万円   | 1,007    | 12,541  | 13,157  | 969      | (14,437) | 5,419   | 9,353   | 3,137   | (10,727) | 3,689   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失     | 百万円   | (16,221) | 8,814   | 10,373  | (2,550)  | (18,364) | 5,508   | 7,922   | 794     | (46,452) | (1,458) |
| ROE(純利益／自己資本)              | %     | (29.84)  | 18.33   | 18.14   | (4.33)   | (40.01)  | 14.17   | 18.12   | 1.65    | (174.55) | (22.80) |
| 自己資本比率                     | %     | 36.17    | 40.08   | 45.45   | 42.62    | 30.95    | 36.49   | 31.53   | 35.33   | 2.50     | 10.15   |
| D/Eレシオ                     | 倍     | 1.2      | 1.0     | 0.8     | 1.0      | 1.6      | 1.2     | 1.4     | 1.3     | 28.0     | 7.3     |
| 設備投資額                      | 百万円   | 5,637    | 3,745   | 5,937   | 10,272   | 7,253    | 4,663   | 4,541   | 6,192   | 6,742    | 1,591   |
| 減価償却額                      | 百万円   | 7,924    | 5,347   | 5,877   | 6,014    | 5,002    | 4,594   | 4,315   | 4,385   | 3,574    | 2,545   |
| 研究開発費                      | 百万円   | 117      | 107     | 163     | 138      | 162      | 146     | 213     | 339     | 340      | 263     |
| <b>相場環境</b>                |       |          |         |         |          |          |         |         |         |          |         |
| 亜鉛価格                       | 千円/t  | 269      | 306     | 387     | 354      | 313      | 309     | 420     | 504     | 418      | 498     |
| 鉛価格                        | 千円/t  | 273      | 275     | 323     | 299      | 276      | 261     | 316     | 347     | 374      | 376     |
| 銀価格                        | 千円/kg | 60       | 63      | 62      | 56       | 59       | 79      | 90      | 95      | 112      | 151     |
| 為替                         | 円/米ドル | 121.1    | 108.4   | 110.9   | 111.0    | 108.7    | 106.1   | 112.4   | 135.5   | 144.6    | 152.6   |
| <b>財務状態</b>                |       |          |         |         |          |          |         |         |         |          |         |
| 総資産                        | 百万円   | 122,160  | 129,700 | 137,259 | 130,231  | 117,333  | 113,635 | 145,796 | 142,999 | 108,436  | 99,299  |
| 純資産                        | 百万円   | 44,188   | 51,979  | 62,380  | 55,501   | 36,309   | 41,464  | 45,964  | 50,519  | 2,705    | 10,082  |
| 有利子負債                      | 百万円   | 53,246   | 53,824  | 52,620  | 52,831   | 56,436   | 49,901  | 66,400  | 66,372  | 75,795   | 73,511  |
| <b>1株当たり情報</b>             |       |          |         |         |          |          |         |         |         |          |         |
| 1株当たり当期純利益金額又は1株当たり当期純損失金額 | 円     | (1,195)  | 649     | 764     | (188)    | (1,353)  | 406     | 583     | 59      | (3,421)  | (101)   |
| 1株当たり純資産額                  | 円     | 3,254    | 3,828   | 4,594   | 4,087    | 2,674    | 3,054   | 3,385   | 3,721   | 199      | 522     |
| 1株当たり配当金 <sup>*2</sup>     | 円     | 5        | 10      | 125     | 70       | 0        | 50      | 75      | 75      | 0        | 0       |
| 配当性向(連結)                   | %     | —        | 15.4    | 16.4    | —        | —        | 12.3    | 12.9    | 128.2   | —        | —       |
| <b>キャッシュ・フロー</b>           |       |          |         |         |          |          |         |         |         |          |         |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー           | 百万円   | 13,858   | 7,639   | 12,036  | 8,153    | 6,723    | 4,313   | (5,178) | 11,009  | 3,749    | 2,896   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー           | 百万円   | (5,619)  | (4,125) | (6,089) | (10,137) | (11,418) | 45      | (8,403) | (8,128) | (7,612)  | (370)   |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー           | 百万円   | (7,030)  | (2,941) | (2,512) | (1,559)  | 2,660    | (6,613) | 15,571  | (1,373) | 7,694    | 5,028   |
| 現金及び現金同等物の増減額              | 百万円   | 1,173    | 567     | 3,434   | (3,554)  | (2,041)  | (2,273) | 1,995   | 1,607   | 3,873    | 7,570   |
| 現金及び現金同等物の期末残高             | 百万円   | 9,801    | 10,368  | 13,802  | 10,248   | 8,207    | 5,934   | 7,929   | 9,536   | 13,409   | 20,979  |
| <b>その他指標</b>               |       |          |         |         |          |          |         |         |         |          |         |
| ROA(純利益／総資産)               | %     | (13.3)   | 6.8     | 7.6     | (2.0)    | (15.7)   | 4.8     | 5.4     | 0.6     | (42.8)   | (1.5)   |
| PER(株価収益率)                 | 倍     | —        | 8.41    | 6.62    | —        | —        | 5.89    | 5.05    | 34.77   | —        | —       |

\*1 2025年度より独立した金属リサイクル事業は製錬事業を含む。

\*2 2017年度10月1日をもって株式合併(10株→1株)を実施。

イントロダクション >

成長戦略 >

サステナビリティ >

ガバナンス >

データセクション ✓

財務データ

非財務データ

会社概要・株式情報

# 連結貸借対照表

|                 | (単位:百万円) | 2024     | 2025     |
|-----------------|----------|----------|----------|
| <b>資産の部</b>     |          |          |          |
| <b>流動資産</b>     |          |          |          |
| 現金及び預金          |          | 20,979   | 11,133   |
| 受取手形・売掛金及び契約資産  |          | 9,816    | 9,223    |
| 電子記録債権          |          | 499      | 156      |
| 商品及び製品          |          | 11,719   | 8,535    |
| 仕掛品             |          | 14,676   | 23,191   |
| 原材料及び貯蔵品        |          | 11,507   | 12,298   |
| 前渡金             |          | 4,723    | 4,549    |
| その他             |          | 973      | 5,037    |
| 貸倒引当金           |          | (0)      | (0)      |
| 流動資産合計          |          | 74,896   | 74,125   |
| <b>固定資産</b>     |          |          |          |
| <b>有形固定資産</b>   |          |          |          |
| 建物及び構築物         |          | 15,649   | 15,765   |
| 減価償却累計額         |          | (12,100) | (12,354) |
| 建物及び構築物(純額)     |          | 3,548    | 3,410    |
| 機械装置及び運搬具       |          | 27,993   | 28,258   |
| 減価償却累計額         |          | (23,920) | (24,498) |
| 機械装置及び運搬具(純額)   |          | 4,073    | 3,760    |
| 鉱業用地            |          | 27       | 27       |
| 減価償却累計額         |          | (11)     | (11)     |
| 鉱業用地(純額)        |          | 15       | 16       |
| 土地              |          | 13,317   | 13,140   |
| リース資産           |          | 191      | 29       |
| 減価償却累計額         |          | (174)    | (22)     |
| リース資産(純額)       |          | 17       | 6        |
| 建設仮勘定           |          | 261      | 605      |
| その他             |          | 1,580    | 1,650    |
| 減価償却累計額         |          | (1,366)  | (1,431)  |
| その他(純額)         |          | 214      | 219      |
| 有形固定資産合計        |          | 21,448   | 21,158   |
| <b>無形固定資産</b>   |          |          |          |
| 鉱業権             |          | 4        | 1        |
| その他             |          | 45       | 36       |
| 無形固定資産合計        |          | 49       | 37       |
| <b>投資その他の資産</b> |          |          |          |
| 投資有価証券          |          | 156      | 75       |
| 退職給付に係る資産       |          | 1,982    | 2,758    |
| 繰延税金資産          |          | 440      | 518      |
| その他             |          | 4,903    | 1,055    |
| 貸倒引当金           |          | (4,578)  | (796)    |
| 投資その他の資産合計      |          | 2,905    | 3,610    |
| 固定資産合計          |          | 24,402   | 24,806   |
| 資産合計            |          | 99,299   | 98,932   |

|                    | (単位:百万円) | 2024     | 2025     |
|--------------------|----------|----------|----------|
| <b>負債の部</b>        |          |          |          |
| <b>流動負債</b>        |          |          |          |
| 支払手形及び買掛金          |          | 6,974    | 8,348    |
| 1年内返済予定の長期借入金      |          | 11,010   | 943      |
| リース債務              |          | 11       | 7        |
| 未払法人税等             |          | 452      | 452      |
| 未払費用               |          | 2,499    | 5,741    |
| その他                |          | 2,090    | 4,664    |
| 流動負債合計             |          | 23,040   | 20,158   |
| <b>固定負債</b>        |          |          |          |
| 長期借入金              |          | 62,500   | 61,520   |
| リース債務              |          | 6        | -        |
| 再評価に係る繰延税金負債       |          | 3,314    | 3,307    |
| 退職給付に係る負債          |          | 106      | 86       |
| 金属鉱業等鉱害防止引当金       |          | 42       | 43       |
| 環境対策引当金            |          | 18       | 56       |
| 資産除去債務             |          | 29       | 29       |
| その他                |          | 157      | 62       |
| 固定負債合計             |          | 66,176   | 65,105   |
| 負債合計               |          | 89,216   | 85,263   |
| <b>純資産の部</b>       |          |          |          |
| <b>株主資本</b>        |          |          |          |
| 資本金                |          | 18,380   | 1,105    |
| 資本剰余金              |          | 13,616   | 31,103   |
| 利益剰余金              |          | (32,432) | (27,703) |
| 自己株式               |          | (22)     | (22)     |
| 株主資本合計             |          | (457)    | 4,482    |
| <b>その他の包括利益累計額</b> |          |          |          |
| その他の有価証券評価差額金      |          | 0        | 0        |
| 繰延ヘッジ損益            |          | (401)    | (1,605)  |
| 土地再評価差額金           |          | 6,577    | 6,637    |
| 為替換算調整勘定           |          | 3,378    | 2,689    |
| 退職給付に係る調整累計額       |          | 984      | 1,406    |
| その他の包括利益累計額合計      |          | 10,539   | 9,128    |
| 新株予約権              |          | -        | 57       |
| 純資産合計              |          | 10,082   | 13,668   |
| 負債純資産合計            |          | 99,299   | 98,932   |

イントロダクション >

成長戦略 >

サステナビリティ >

ガバナンス >

データセクション ∨

財務データ

非財務データ

会社概要・株式情報

## 連結損益計算書

| (単位:百万円)                         | 2024    | 2025    |
|----------------------------------|---------|---------|
| 売上高                              | 126,267 | 125,550 |
| 売上原価                             | 113,070 | 112,927 |
| 売上総利益                            | 13,196  | 12,622  |
| 販売費及び一般管理費                       |         |         |
| 販売費                              | 2,656   | 1,698   |
| 一般管理費                            | 4,914   | 4,201   |
| 販売費及び一般管理費合計                     | 7,571   | 5,900   |
| 営業利益                             | 5,625   | 6,722   |
| 営業外収益                            |         |         |
| 受取利息                             | 45      | 13      |
| 受取配当金                            | 28      | 14      |
| 為替差益                             | -       | 48      |
| 補助金収入                            | 240     | 157     |
| スクラップ売却益                         | 1       | 185     |
| 貸倒引当金戻入額                         | 37      | 117     |
| 貯蔵品売却益                           | 143     | 13      |
| 受取補償金                            | -       | 174     |
| その他                              | 464     | 208     |
| 営業外収益合計                          | 961     | 932     |
| 営業外費用                            |         |         |
| 支払利息                             | 1,510   | 1,210   |
| 為替差損                             | 616     | -       |
| 遊休資産諸費用                          | -       | 431     |
| 債務保証損失                           | 308     | -       |
| その他                              | 463     | 334     |
| 営業外費用合計                          | 2,898   | 1,976   |
| 経常利益                             | 3,689   | 5,678   |
| 特別利益                             |         |         |
| 固定資産売却益                          | 48      | 210     |
| 投資有価証券売却益                        | 212     | 0       |
| 関係会社株式売却益                        | 2,726   | -       |
| その他                              | 20      | -       |
| 特別利益合計                           | 3,007   | 210     |
| 特別損失                             |         |         |
| 固定資産売却損                          | 0       | -       |
| 固定資産除却損                          | 175     | 171     |
| 減損損失                             | 7,678   | -       |
| 投資有価証券売却損                        | 213     | -       |
| 関係会社株式売却損                        | 682     | -       |
| 事業再編損                            | 419     | -       |
| その他                              | 10      | 0       |
| 特別損失合計                           | 9,180   | 171     |
| 税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失         | (2,483) | 5,717   |
| 法人税、住民税及び事業税                     | 523     | 647     |
| 法人税等調整額                          | (1,549) | 287     |
| 法人税等合計                           | (1,025) | 935     |
| 当期純利益又は当期純損失                     | (1,458) | 4,782   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失 | (1,458) | 4,782   |

## 連結包括利益計算書

| (単位:百万円)     | 2024    | 2025    |
|--------------|---------|---------|
| 当期純利益又は当期純損失 | (1,458) | 4,782   |
| その他の包括利益     |         |         |
| その他有価証券評価差額金 | (170)   | 0       |
| 繰延ヘッジ損益      | 1,140   | (1,203) |
| 土地再評価差額金     | (99)    | 6       |
| 為替換算調整勘定     | 521     | (689)   |
| 退職給付に係る調整額   | (60)    | 422     |
| その他の包括利益合計   | 1,330   | (1,463) |
| 包括利益         | (127)   | 3,318   |
| (内訳)         |         |         |
| 親会社株主に係る包括利益 | (127)   | 3,318   |
| 非支配株主に係る包括利益 | -       | -       |

イントロダクション >

成長戦略 >

サステナビリティ >

ガバナンス >

データセクション ▼

財務データ

非財務データ

会社概要・株式情報

## 非財務データ

| カテゴリー     | 項目                    | 単位              | 2020               | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2025   |       |
|-----------|-----------------------|-----------------|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 環境        | 亜鉛製品生産量(連結)           | 千t              | 90                 | 93     | 81     | 79     | 57     | 6      |       |
|           | 鉛製品生産量(連結)            | 千t              | 89                 | 85     | 78     | 71     | 78     | 74     |       |
|           | 銀製品生産量(連結)            | t               | 330                | 310    | 372    | 282    | 239    | 248    |       |
|           | CO <sub>2</sub> 排出量*1 | Scope1(国内)      | 千t-CO <sub>2</sub> | 195    | 198    | 195    | 207    | 185    | 121   |
|           |                       | Scope2(国内)      | 千t-CO <sub>2</sub> | 218    | 232    | 193    | 190    | 155    | 68    |
|           |                       | Scope1(海外)      | 千t-CO <sub>2</sub> | 9      | 6      | 5      | 6      | 6      | 0     |
|           |                       | Scope2(海外)      | 千t-CO <sub>2</sub> | 91     | 41     | 38     | 37     | 26     | 0     |
|           | 淡水使用量(単体)             | 千m <sup>3</sup> | 8,476              | 8,573  | 8,413  | 8,447  | 8,533  | 5,567  |       |
|           | 海水使用量(単体)             | 千m <sup>3</sup> | 16,478             | 16,721 | 16,368 | 16,897 | 15,492 | 12,341 |       |
| 社会        | 社員数(単体)*2*3           | 人               | 708                | 517    | 533    | 539    | 455    | 329    |       |
|           | 女性社員比率(単体)            | %               | 9.6                | 11.8   | 12.6   | 12.2   | 12.5   | 17.0   |       |
|           | 管理職(単体)               | 人               | 85                 | 93     | 85     | 90     | 81     | 75     |       |
|           | 女性管理職比率(単体)           | %               | 3.5                | 3.2    | 5.9    | 5.6    | 6.2    | 7.8    |       |
|           | 育児休業取得率(単体)           | 男性              | %                  | 13.0   | 25.0   | 28.6   | 33.3   | 55.5   | 33.3  |
|           |                       | 女性              | %                  | 100.0  | 100.0  | 100.0  | 100.0  | 100.0  | 100.0 |
|           | 有給休暇(単体)              | 平均付与日数          | 日                  | 19.0   | 19.3   | 19.3   | 19.3   | 19.7   | 19.5  |
|           |                       | 平均取得日数          | 日                  | 10.0   | 13.2   | 13.8   | 13.7   | 15.5   | 14.1  |
|           |                       | 平均取得率           | %                  | 52.6   | 68.4   | 71.5   | 71.2   | 78.9   | 72.3  |
|           | 平均勤続年数(単体)            | 男性              | 年                  | 17.9   | 19.7   | 19.9   | 19.5   | 20.9   | 22.5  |
|           |                       | 女性              | 年                  | 16.7   | 16.3   | 15.9   | 16.8   | 18.3   | 18.9  |
|           | 新規採用における中途採用比率(単体)    | %               | 42.5               | 54.0   | 57.0   | 52.0   | 50.0   | 100.0  |       |
|           | ガバナンス                 | 公害防止管理者数(単体)*4  | 人                  | 227    | 239    | 250    | 239    | 242    | 190   |
|           |                       | 労働災害度数率(国内連結)*5 |                    | 1.59   | 3.02   | 2.08   | 2.12   | 2.28   | 2.32  |
| 労働災害度数率*6 |                       |                 | 0.91               | 0.61   | 0.66   | 0.67   | 1.05   | 0.84   |       |

\*1 対象範囲は国内・海外を含めた連結(暫定値)とし、国内は連結の内、影響度の観点から「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律(省エネ法)」の定期報告対象となっている子会社を対象とする。

\*2 2020年度から2021年度にかけての大幅な東邦亜鉛㈱の単独社員数の減少は、東邦製錬㈱の分社化による影響です。

\*3 2023年度から2025年度にかけての大幅な東邦亜鉛㈱の単独社員数の減少は、不採算事業の撤退・再編による影響です。

\*4 水質、大気、ダイオキシン、騒音、振動の資格取得者数合計。

\*5 休業災害者数／延労働時間×100万。100万労働時間当たりの休業災害者は何人かという災害の発生頻度の指標。

\*6 参考：非鉄一次製錬・精製業平均

イントロダクション &gt;

成長戦略 &gt;

サステナビリティ &gt;

ガバナンス &gt;

データセクション ▼

財務データ

| 非財務データ

会社概要・株式情報

## 会社概要・株式情報

### ■ 会社情報 (2026年6月26日時点)

|         |                           |
|---------|---------------------------|
| 社名      | 東邦亜鉛株式会社                  |
| 創業      | 1937年2月27日                |
| 設立      | 1937年3月5日                 |
| 資本金     | 11億円                      |
| 社員数     | 連結663名、単独329名             |
| 本社      | 東京都港区虎ノ門三丁目18番19号 UD神谷町ビル |
| 株主名簿管理人 | 三菱UFJ信託銀行株式会社             |
| 会計監査人   | EY新日本有限責任監査法人             |

### ■ 関連会社情報

#### 国内関連会社

東邦契島製錬株式会社  
広島県豊田郡大崎上島町東野5562番地の1

株式会社ティーディーイー  
東京都中央区京橋1丁目8番7号 京橋日殖ビル

安中運輸株式会社  
群馬県安中市宿1007番地

契島運輸株式会社  
広島県竹原市塩町1丁目4番8号

東邦キャリア株式会社  
福島県いわき市小名浜字芳浜10番地

株式会社中国環境分析センター  
広島県竹原市塩町1丁目3番1号

#### 海外関連会社

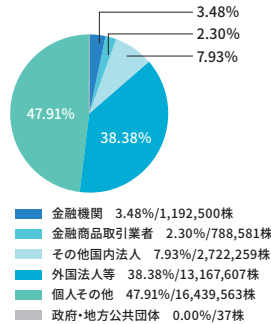
CBH Resources Pty Ltd.  
Level 16, 77 Castlereagh Street,  
Sydney, NSW 2000

東邦亜鉛香港有限公司  
中華人民共和国香港  
九龍觀塘鴻圖道51號  
TWO SKY PARC 23樓07室

### ■ 株式情報 (2026年3月31日現在)

|          |                                |             |
|----------|--------------------------------|-------------|
| 発行可能株式総数 | 普通株式                           | 70,000,000株 |
|          | A種優先株式                         | 3,000,000株  |
|          | B種劣後株式                         | 18,000,000株 |
| 発行済株式の総数 | 普通株式                           | 13,773,521株 |
|          | A種優先株式                         | 3,000,000株  |
|          | B種劣後株式                         | 17,537,026株 |
| 単元株式数    | 100株                           |             |
| 株主数      | 普通株式                           | 19,228名     |
|          | A種優先株式                         | 6名          |
|          | B種劣後株式                         | 7名          |
| 上場証券取引所  | 東京証券取引所 プライム市場<br>(証券コード:5707) |             |

株式の分布状況



### ■ 大株主 (上位10名)

| 株主名                                                                 | 持株数(株)    |           |           |           | 合計株式<br>持株比率(%) |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
|                                                                     | 普通株式      | A種優先株式    | B種劣後株式    | 合計        |                 |
| 投資事業有限責任組合<br>アドバンテッジパートナーズVII号                                     | —         | 1,261,164 | 6,553,204 | 7,814,368 | 22.78           |
| JBO(AP) VII, L.P.                                                   | —         | 587,283   | 3,051,614 | 3,638,897 | 10.61           |
| APCP VII, L.P.                                                      | —         | 579,660   | 3,012,004 | 3,591,664 | 10.47           |
| CJIP(AP) VII, L.P.                                                  | —         | 388,926   | 2,020,920 | 2,409,846 | 7.03            |
| 株式会社辰巳商会                                                            | 50,000    | —         | 1,948,559 | 1,998,559 | 5.83            |
| 日本マスタートラスト信託銀行<br>株式会社(信託口)                                         | 1,019,100 | —         | —         | 1,019,100 | 2.97            |
| AP Reiwa F7-B, L.P.                                                 | —         | 107,940   | 560,873   | 668,813   | 1.95            |
| AP Reiwa F7-A, L.P.                                                 | —         | 75,027    | 389,852   | 464,879   | 1.36            |
| JPモルガン証券株式会社                                                        | 351,038   | —         | —         | 351,038   | 1.02            |
| BNP PARIBAS NEW YORK<br>BRANCH-PRIME BROKERAGE<br>CLEARANCE ACCOUNT | 239,100   | —         | —         | 239,100   | 0.70            |

※持株比率は自己株式を控除して算出しております。 ※A種優先株式には、議決権はありません。

イントロダクション >

成長戦略 >

サステナビリティ >

ガバナンス >

データセクション ∨

財務データ

非財務データ

■ 会社概要・株式情報

2027年4月1日より、東邦亜鉛は東邦メタリクスへ



東邦亜鉛株式会社

〒105-0001 東京都港区虎ノ門三丁目18番19号 UD神谷町ビル

<https://www.toho-zinc.co.jp>