

INTEGRATED REPORT
2024

松田産業株式会社
MATSUDA SANGYO CO.,LTD.

目次

価値観とビジョン
04 受け継がれるサステナビリティ経営

社長メッセージ
08 社長メッセージ

松田産業グループの価値創造
10 価値創造プロセス
12 企業価値の源泉

事業戦略
24 中期経営計画の進捗と見通し

財務戦略
36 財務・資本戦略

サステナビリティ経営
38 サステナビリティ経営の推進
40 人的資本経営の強化
44 安全衛生
46 地域との共生
48 環境対応の強化
56 サプライチェーンマネジメント
58 DX推進
60 コーポレートガバナンス
65 リスクマネジメント
68 社外取締役インタビュー

基礎情報
72 財務・非財務ハイライト
76 会社情報

編集方針

■発行目的
本報告書は、当社グループの環境・社会活動の取り組みの報告のため、2010年に『環境・社会報告書』として発行を開始し、2016年より『企業価値報告書』として発行してまいりました。2022年度からはグループの事業を通じ、今後の新たな価値の創造に向けた取り組みをステークホルダーの皆様へご報告する『統合報告書』にアップグレードしました。
目まぐるしく変化する社会環境を踏まえ、投資家・株主をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様とともに価値創造していくためのコミュニケーションツールの一環となることを目指し、本報告書を発行しています。

■今年度のポイント
今年度の統合報告書では、昨年度のアップグレードを踏まえ、当社グループの創業当初から大切にしてきた「もったいない精神」と事業活動のつながりを、皆様へより分かりやすくお伝えするために、価値創造プロセスの説明を一部改訂し、昨年度実施した役員インタビューに加え、社外取締役へのインタビューを掲載しました。

■対象期間
2023年度（2023年4月1日～2024年3月31日）。ただし、当該年度以外の取り組みなどについても一部掲載しています。

■データの収集範囲
本社、生産部門、貴金属関連事業所、食品関連事業所（各種の環境活動は、生産部門のデータを中心としています）。各部署の名称は2023年4月1日以降のものです。

■参考にしたガイドライン
IFRS財団「国際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2.0」

■発行年月と次回発行予定
発行年月：2024年11月
次回発行予定：日本版2025年9月　英字版2025年10月

将来に関する予測・予想・計画について
本報告書に記載されている将来予測は、記述した時点で入手できた情報に基づいて作成したもので、事業環境の変化などによって、結果や事象が予測とは異なったものとなる可能性があります。読者の皆様には、これらをご承知いただくようお願い申しあげます。

お問い合わせ先
CSR・IR部　〒163-0558　東京都新宿区西新宿1-26-2　新宿野村ビル　TEL. 03-5381-0728

人を豊かに、地球を美しく

Philosophy 企業理念
限りある地球資源を有効活用し、業を通じて社会に貢献する

Purpose パーパス
私たちの存在意義は、企業理念を実践し、お客様・社会から常に必要とされる会社であり続けることです。

Vision ビジョン
社会変化に適応し、進化し続ける、お客様・社会から常に必要とされる企業へ

Mission ミッション
資源の有効活用＆持続可能な資源確保

お客様や社会の課題解決に資する高い付加価値を提供



受け継がれるサステナビリティ経営

もったいない精神 × チャレンジ精神

私たちの存在意義は企業理念を実践し、
お客様・社会から常に必要とされる会社であり続けることです。
当社グループの始まりは、創業者の「もったいない」という気づきと、
社会に貢献したいとの「創意・挑戦」から生まれた『地球資源』を
有効活用する会社です。
事業を通して、「感謝・親切」を大切にする企業文化が育まれ、
「お客様に、より必要とされたい」という想いが、現在も引き継がれ、
『限りある地球資源を有効活用し、業を通じて社会に貢献する』
という企業理念へと繋がっています。
今、世界はサステナブルな社会の実現に向かって、
環境問題や食料危機等のさまざまなマテリアリティ（社会の重要課題）に
向き合っています。
当社グループは、サステナビリティや、SDGsといった概念が
確立されていない時代から
「人を豊かに、地球を美しく」をテーマに、成長を続けてまいりました。
これからも、事業を通してマテリアリティの解決に貢献していきます。



昭和35年、松田商店を継ぎ、
創業精神を企業理念に
進化させ、企業再編を
重ねながら松田産業を設立し、
発展させる
（1960年～2003年）

松田　洋



新聞販売店などの家業で
働きながら、もったいない
精神を育んで上京し、
昭和10年に松田産業の前身で
ある松田商店を創業する
（1930年代）

松田　太郎

貴金属関連事業

創業以来培ってきた強み

貴金属事業

Refining　Product　Service　Quality　Global Network

環境事業

Technology　Solution　Service

成長の軌跡

創業期

循環型社会の先駆けとなる事業を開始しました。

1935　創業
写真感光材料や現像後の廃液から、銀地金に製錬する事業を開始

1957　銀のリサイクル事業を本格的に開始

1965　貴金属リサイクル事業と産業廃棄物処理事業に体系化し拠点展開を開始

1970　電子デバイス業界に対象を拡大し、金・銀・白金族の製錬回収、電子材料の製造販売を開始

1971　貴金属製錬を目的とした武蔵工場を埼玉県入間市に開設

事業の確立と拡大

食品関連事業および貴金属関連事業（貴金属事業・環境事業）の基盤となる会社を設立しました。

1951　設立（形式上の存続会社）

各事業会社を統合し、松田産業株式会社として店頭登録しました。

1992　各事業会社を統合
1995　店頭登録

1978　当社の実質上の存続会社であるマツダ貴金属工業（株）を設立

1986　貴金属製錬の前処理を目的とした入間工場を埼玉県入間市に開設

1987　ボンディングワイヤの製造販売開始
貴金属電子材料の販売を本格化



1992　シンガポール支店設立（現・現地法人）
1992　東京工業品取引所にパラジウム登録
1993　東京工業品取引所に金・銀白金地金登録
1995　LPPM受渡供用品に認定（白金・パラジウム）

食品関連事業

創業以来培ってきた強み

Response　Global Network　Quality

1948　創業
食品製造工場で、当時は不用になっていた卵白を水産練り製品の材料として活用を提案し供給。そこから食品原材料の卸売業を開始

1956　卵白販売事業の拡大
1973　冷凍野菜、乾燥野菜、植物性蛋白の取り扱いを開始
1976　冷凍魚類の取り扱いを開始
1979　畜肉類の取り扱いを開始

1988　品質保証室（現・品質保証部）を設置



1990　マツダ流通（株）設立
グループ各社の配送請負を目的としたマツダ流通（株）を設立



受け継がれるサステナビリティ経営

貴金属関連事業

創業以来培ってきた強み

貴金属事業

Refining　Product　Service　Quality　Global Network

環境事業

Technology　Solution　Collect & Transport

成長の軌跡

海外戦略加速

1990年代から国内産業空洞化に伴い海外進出を開始、2000年代からグローバルネットワークの強化に向けて拠点数が増加しました。

1996 廃液濃縮・高温酸化処理設備（MCRシステム）を全国に先駆けて導入

1997 日本メディカルテクノロジー（株）を設立、北海道アオキ化学（株）を買収

1998 ゼロ・ジャパン（株）設立

2000 LBMA受渡供用品に認定（金・銀）
タイ現地法人設立

2001 東証一部指定

2004 フィリピン現地法人設立

2005 シンガポール現地法人設立

2009 マレーシア現地法人設立



2014 ベトナム現地法人設立
埼玉県入間市に武蔵第三工場を開設

2017 岐阜県関市に関工場稼働開始



基盤事業をもとに飛躍的成長

時代の要請に応じてより一層社会課題の解決に取り組むことで、飛躍的に事業を成長させていきます。

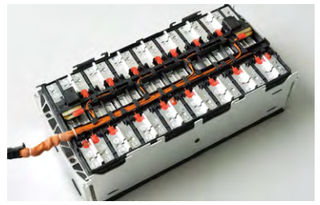
2019 台湾現地法人設立

2020 大型リチウムイオン電池リサイクル事業開始

2021 韓国現地法人設立

2022 プライム市場へ移行

2023 PTPシートのマテリアルリサイクル開始





食品関連事業

創業以来培ってきた強み

Response　Global Network　Quality

1998 業務・外食業界へ参入

2000 外食・中食業界への食材の供給を始める
加工品の開発を強化



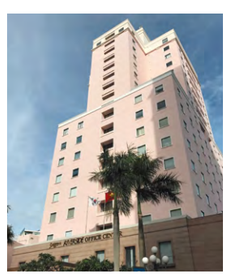


2011 海洋管理協議会（MSC）認証取得

2012～2013
中国現地法人設立（青島）
タイ現地法人設立（バンコク）
食品調達機能を強化

2016 ガルフ食品（株）を買収

2017 ベトナム現地法人設立



2022 インド現地法人設立

2023 インドネシア現地法人設立



資源循環（活用）を創造するリーディングカンパニー
産業界と共に成長するUniqueな会社になる

社会変化に適応し、進化し続ける、お客様・社会から常に必要とされる企業へ

お客様の商品開発のベストパートナー

社長メッセージ

社会変化に適応し、進化し続ける、お客様・社会から常に必要とされる企業を目指して



中期経営計画の経過・振り返り

当社グループは、2023年3月期を初年度とする４カ年の「中期経営計画（2022―2025年度）」を策定して2022年5月に公表していますが、この中期経営計画では、「社会変化に適応し、進化し続ける、お客様・社会から常に必要とされる企業へ」を当社グループ全体が目指す姿とし、資源の有効活用と持続可能な資源確保を通じ、お客様や社会の課題解決に資する高い付加価値を提供して、経営目標の連結売上高3,000億円・連結営業利益130億円・連結営業利益率4.3%・連結ROE 9.0%・連結ROA（総資産経常利益率）10.0%の達成に向けて、貴金属関連事業・食品関連事業の両事業で取り組んでいます。

中期経営計画もスタートして2年が経過し、折り返しの3年目に入りましたので経過を振り返りますと、この間の社会情勢は、新型コロナウイルス感染症の沈静化に伴う需要回復やウクライナ情勢などの地政学リスクを背景に、資源価格や原材料価格が高騰し、世界的にインフレの拡大・金融の引締めへと大きく動き出し、また、グローバル化の後退、分断の進行といった環境変化もあり、世界経済の不確実性はいっそう高まり、先行きへの懸念も増大しました。

このような状況の中で、当社グループは、貴金属関連事業・食品関連事業の両事業を牽引役に、「積極投資の継続で収益基盤強化と新規収益源の創出」、「持続的成長を支え、加速させる経営基盤の強化」、「ESG経営の推進で企業価値向上」の基本方針のもとで成長戦略に取り組んだ結果、計画の初年度（2022年度）では、堅調であった外部環境にも支えられ、貴金属関連事業・食品関連事業の両事業ともに量的拡大によって業績は好調に推移し、過去最高の連結売上高および営業利益となりましたが、一転して、２年目の2023年度では、主力顧客である半導体・電子部品製造業界を中心とした電子デバイス分野の過剰在庫に伴う生産調整の影響を受け、貴金属関連事業の業績が悪化し、全社として減益に転ずる結果となりました。

貴金属関連事業では、ビジョンである「資源循環（活用）を創造するリーディングカンパニー」を目指し、環境負荷低減型の製品・サービスの提供や高機能電子材料の開発販売などを通じた資源リサイクルの総合力を向上させ、「高い環境価値」をお客様に提供することによって差別化する成長戦略に取り組み、また、将来も見据えた投資も積極的に進めましたが、社会変化に適応するための収益基盤の強化や新規収益源の創出のため、さらにスピードを上げ、精度も高めていかなければならないものと思っています。

食品関連事業では、ビジョンである「お客様の商品開発のベストパートナー」の実現に向けて、食品原材料の調達網と商品ラインナップの拡充や安全・安心でサステナブルな商品開発・商流構築といった成長戦略に取り組み、業容の拡大は進みましたが、円安などに伴う仕入コスト増大への対処や資本効率の向上といった課題に対処していかなければならないと思っています。

経営基盤の強化としては、DX推進につながるERP（基幹システム）の再構築や、多様な人材活躍に向けた働きやすい職場環境作りなど、持続的成長を支えていくための基盤強化に取り組みました。また、ESG経営の推進では、温室効果ガスの排出削減を中心とした環境負荷低減や、安全・安心な労働環境の整備を含む人権尊重への取り組みをサプライチェーン全体にも広げて進めています。また、変化の激しい時代においても企業価値を向上し続けるため、当社グループの特徴を捉えた人的資本経営に取り組んでいます。

持続的な事業の発展で、中期経営計画の達成とさらなる社会貢献の実現を

当社グループでは、「限りある地球資源を有効活用し、業を通じて社会に貢献する」という企業理念のもとで、遥か以前から持続可能な環境・社会の構築に貢献する事業を行い、当社グループの持続的な成長と社会への貢献を両立してまいりましたが、気候変動・生物多様性などの環境側面での課題や、人権の保護・労働環境の改善といったような社会的課題にも積極的に取り組みながら、貴金属関連事業と食品関連事業の発展によって、サステナブルな環境・社会の構築に、なお一層貢献してまいりたいと考えています。

貴金属関連事業は、高度なリサイクルおよび加工技術などの総合力によって鉱物の資源循環を実現していますが、リサイクル貴金属を材料とした製品の提供を通じて、お客様の温室効果ガス削減をはじめとした環境負荷低減に寄与することや、産業廃棄物からの再資源化にも強みを活かして取り組み、お客様にとっての環境価値をさらに高めて、事業を拡大してまいります。

食品関連事業は、地球の豊かな恵みである食資源を、安全・安心な品質で安定的に供給することで人の豊かさに貢献していますが、食材ロスの低減や再利用による有効活用などのニーズにも応え、海外子会社の機能も十分に発揮してグローバルに調達網を拡充し、独自の品質管理体制のもとで、お客様の商品開発のパートナーとしてさらに貢献してまいります。

以上の施策とともに、サプライヤーである取引先様との共存・共栄にも積極的に取り組み、お客様や社会に訴える価値をさらに高めて事業を発展させ、中期経営計画の達成と、さらなる社会貢献の実現を目指してまいります。

企業価値の向上に向けて

社会変化に適応して事業を発展成長させ、社会に貢献し続けていくことが、当社グループの企業価値にとって重要なことだと思っていますが、加えて、株主・投資家様の期待により応えていくためには、PBR（株価純資産倍率）の改善に取り組み、持続可能なものにしていく必要があると考えています。

当社グループの資本収益性指標であるROEは、当社で認識している株主資本コストを上回ってはいるものの、そのスプレッドは縮小方向にありますので、これを拡大方向に変えていく必要があり、資本収益性の向上に向けて中期経営計画を着実に推進し、経営目標の達成を目指してまいります。また、PBRの改善に向けて「資本効率の向上」と「成長期待の醸成」を重要課題として捉え、各事業の資本効率向上を目指す「ROIC経営の推進」、財務健全性の確保を考慮しつつ、将来の資本収益性の向上につながる事業投資と株主還元の更なる充実に向けた「資本政策の的確な実行」を施策として取り組んでまいります。さらに株主・投資家様に向けて、持続的成長のシナリオや競争優位性も含めて、当社グループの価値を分かりやすくお伝えし、対話をしていくIR活動の強化も進めてまいります。

最後になりますが、当社グループは、お客様・取引先・株主・投資家・従業員・地域社会といったステークホルダーの皆様から、常に必要とされる企業を目指して、施策に取り組み、企業価値の向上を図ってまいります。

2024年10月
松田産業株式会社
代表取締役社長 社長執行役員

松田芳明

価値創造プロセス

（各データについては2024年3月末を基準としています）

貴金属資源
産業廃棄物総量
（有価物含）
約90千t
▼
約90千t

社会関係資本

自然資本
食材資源
食品仕入量
約240千t
▼
約240 千t



数字の見方
2022年度実績▶2023年度実績

財務資本

投下資本（有利子負債＋株主資本）
1,040億円▶1,105億円

社会関係資本

許認可種類
- （特別管理）
  産業廃棄物収集運搬業：
  47都道府県　3政令市
  ▶47都道府県　3政令市
- （特別管理）
  産業廃棄物処分業※
  ※中間処分
- 共同研究案件
  17件▶19件

製造資本

生産拠点数（国内・海外）
12拠点▶14拠点

固定資産
29,205百万円
▶34,335百万円

人的資本

従業員数
1,605人▶1,624人

男女比率
男性79.3%▶79.2%
女性20.7%▶20.8%
（当社グループ全体）

就労継続支援事業所（委託）
3拠点▶3拠点

自然資本

エネルギーの使用

燃料（電力換算）
64,623MWh▶64,634MWh

電気
20,960MWh▶21,289MWh
※再生可能エネルギーの比率
48%▶67%

水使用量
約157千t▶約157千t
※24年度報告分から地下水使用量を加算しています

知的資本

特許
製品特許　プロセス特許

開発人員数
約50名▶約50名

	アウトプット	アウトカム
共通	**GHG（温室効果ガス）の排出** Scope1 16,715t-CO_2▶15,748t-CO_2 Scope2 7,302t-CO_2▶3,275t-CO_2 Scope3 930,577t-CO_2▶862,283t-CO_2 **採用時女性労働者割合** 19.3%▶23.7% **男女平均勤続年数差異** 61.8%▶66.4%	**中期経営計画の目標** （2025年度・連結） 売上高 3,000億円 営業利益 130億円 営業利益率 4.3% 自己資本利益率 9.0% 総資産経常利益率 10.0% **女性管理職比率増加のための指標および目標** 採用時女性労働者割合 20.0%以上 男女平均勤続年数差異 70.0%以上 **GHG排出量の削減** • 中期目標（2030年度） Scope1.2 削減 42%（2020年度比） Scope3 削減 25%（2020年度比） • 長期目標（2050年度） カーボンニュートラル実現
貴金属	**リサイクルした貴金属** 金（Au） 約20t▶約20t 銀（Ag） 約150t▶約110t 白金族（PGM） 約10t▶約9t **産業廃棄物の処理** （自社製造廃液を含む） 下水用流量（生活排水含む） 139千m^3▶138千m^3 再資源化されていない埋立処分（再集計値） 720t▶919t 再資源化率（再集計値） 79.0%▶78.1%	**鉱物資源の安定供給** • 鉱物資源の枯渇防止へ貢献 • 循環型社会の構築に貢献 • 顧客のCO_2排出低減（Scope3）に貢献 **エレクトロニクス産業発展への貢献** **環境保全、環境負荷の低減** • 産業廃棄物の無害化 • 産業廃棄物の再資源化
食品	**食品原材料の供給** 水産品 約90千t▶約80千t 畜産品 約90千t▶約90千t 農産品 約50千t▶約50千t （海外調達品 約77%▶約78%）	**安全・安心な食資源の安定供給** **豊かな食生活への貢献** **食資源の有効活用** • 端材や裾物の商品化 • 顧客のロス低減に貢献 **自然資源の保護** • 海洋管理協議会（MSC）等の認定商品取り扱いにより生態系保全に貢献

松田産業 グループの目指す姿の実現

社会変化に
適応し、
進化し続ける、
お客様・社会から
常に必要とされる
企業へ

資源循環（活用）を創造する
リーディングカンパニー
産業界と共に成長する
Uniqueな会社になる

お客様の
商品開発の
ベストパートナー

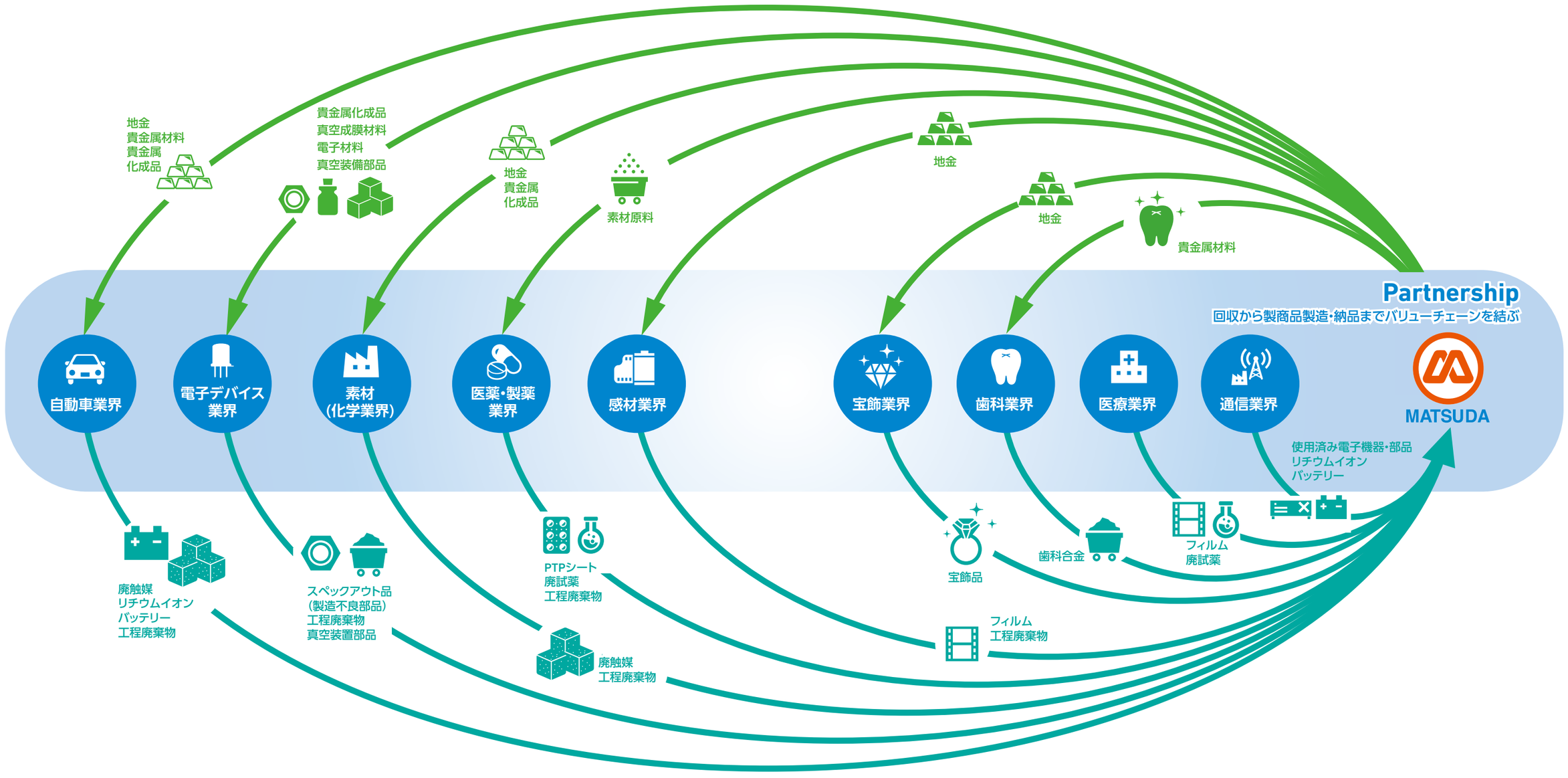
企業価値の源泉（貴金属関連事業の全体像）

「リサイクルテクノロジー」と「グリーンテクノロジー」でライフサイクルをマネジメントしています。

貴金属関連事業は、貴金属事業と環境事業から成り立っています。

2つの事業は、写真感光剤に含まれる銀の回収・精錬を原点に、産業用貴金属材料・使用済貴金属の回収・精製と環境に関するソリューション事業から始まりました。

今後の循環型経済を支えるために、「リサイクルテクノロジー」と「グリーンテクノロジー」をさらに進化させ、ライフサイクルをマネジメントする企業としての責任を果たしてまいります。



企業価値の源泉（貴金属事業の事業活動）

貴金属事業について

当社グループの貴金属事業は、産業用貴金属製品と貴金属回収・精製のソリューションで、エレクトロニクス業界をはじめ、宝飾、触媒、歯科、家電リサイクル業界など、さまざまな分野に貢献しています。半導体・電子デバイスなど、貴金属使用が不可欠な分野では、研究開発・調達・生産・販売を通じて、リサイクルの循環を構築していくことが、限りある資源である貴金属を持続的に使用するための必要条件です。松田産業は、貴金属化成品や加工品の製造・販売、使用済み貴金属の回収・精製まで、一社で対応できる体制を整え、貴金属の資源循環サイクル構築のための革新的なライフサイクルソリューションを提供し、都市鉱山型貴金属精錬会社として貴金属のライフサイクルをマネジメントし、サーキュラーエコノミー（循環型経済）を動かす貴金属資源の有効活用を進めています。

貴金属リサイクル工程フロー

貴金属事業の価値を提供するリサイクルプロセス



企業価値の源泉（貴金属事業の強み）

Value 1. Refining

すべてのスクラップを回収から精製まで

国内外のメーカーなどから集荷した貴金属含有スクラップは、粉砕・焼成する前処理工程から貴金属を分離・抽出する製錬・精製工程まで、厳しい機密保持体制と高い回収率を誇る当社工場で一貫して行っています。得られた高純度の金・銀・白金・パラジウム・ロジウムなどから地金、各種加工品および化成品などの産業用貴金属製品を製造しています。

機密保持体制

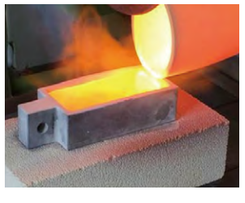
電子部品スクラップやスペックアウト品を回収し、処理・再資源化する当社では、お客様の先端技術が集約された半導体や電子部品などから機密情報の流出を防止するセキュリティ体制を整備しています。独自に開発した移動式破砕車を使い、お客様の工場敷地内での立ち会い粉砕や、当社処理施設での立ち会い処理に対応。施設内部でも24時間警備・監視体制を整備するほか、X線金属探知機による入退場管理で機密情報の持ち出しを防いでいます。また、入間工場は、ITセキュリティの評価基準であるコモンクライテリア(ISO/IEC 15408)の評価保証レベル(EAL)6を取得した製品のスペックアウト品をお客様の立ち会いなしに機密滅却することができるサイトとして認められています。



乾式、湿式による製錬技術

長年培った技術を融合し、原料に合った製錬プロセスを構築しています。乾式製錬では、熱を加えて分離しやすい貴金属を高温における反応を利用して回収します。湿式製錬では、貴金属原料を酸やアルカリなどの薬品を用いて回収します。また、高純度の貴金属は、高度なセキュリティシステムで万全な機密保持体制を24時間365日維持し、鉱源およびメタルの管理を行っています。





Value 2. Product

半導体・電子デバイス製造における主要材料の一括発注に対応

歴史ある精製技術から生み出される高純度貴金属を原料とした加工材・化合物を製造し、さまざまな電子機器や自動車部品のキーデバイスに使用されています。半導体・電子部品の製造における主要材料の一括受注にお応えします。

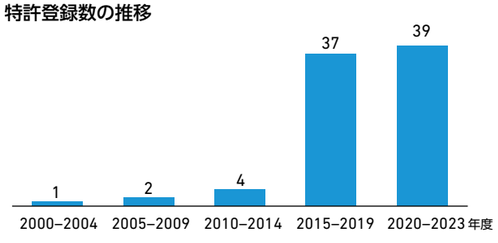
グリーン購入への取り組み

製造工程にて使用する電力をはじめとするエネルギー、資材調達において、国内外の法令または業界規範で制限している化学物質を含まない商品の採用および環境負荷低減に寄与するグリーン調達を推進しています。当社は、継続的に地球環境負荷の低減に貢献する調達活動に努めてまいります。

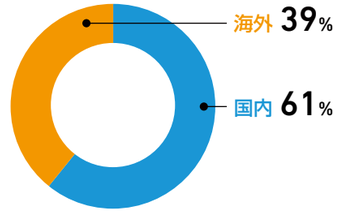
知的財産への取り組み

当社は、貴金属の製錬・精製工程を通して、貴金属化学技術の分野でも多くのノウハウを蓄積しています。これらの技術は、製品を製造する上で重要な知的財産となり、事業戦略、研究開発戦略と融合した知的財産戦略の策定を進めています。今後、企業価値を高めていく上では、知的財産の価値はより一層重要となることから、知的財産教育を実施し、全社的に知的財産リテラシー向上に努めています。また、自発的な発明を促すために、事業の発展に貢献する発明を推奨するための保証金制度や日頃の改善活動に対しても改善表彰を行うなどの体制を整えています。

特許登録数の推移



特許登録数の構成比



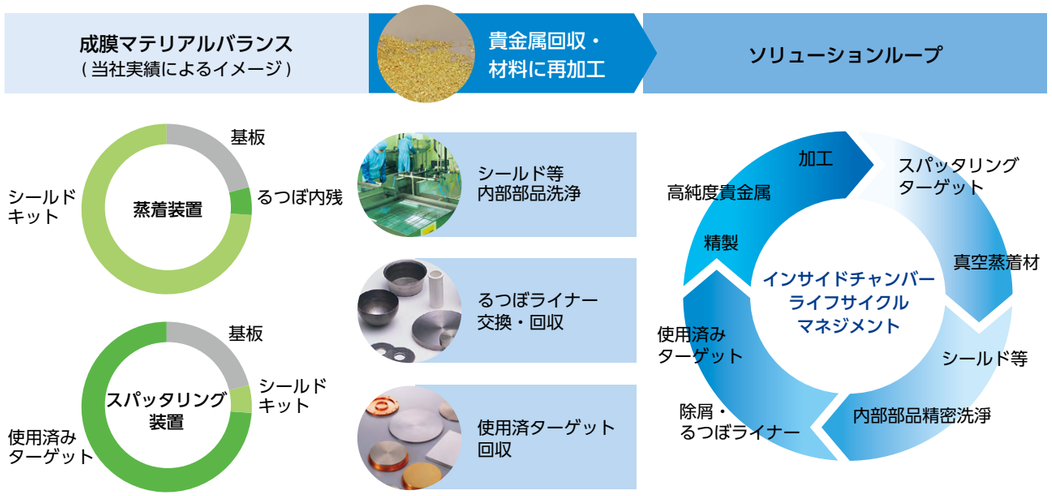
企業価値の源泉（貴金属事業の強み）

Value 3. Service

真空装置部品の精密洗浄・溶射加工サービスの提供

精密洗浄という真空装置（蒸着装置・スパッタリング装置）部品洗浄は、半導体・電子部品製造時に欠かすことができません。当社は、貴金属精製技術から派生した独自の堆積物剥離洗浄と半導体成膜装置のメンテナンスに不可欠な溶射加工技術で業界をリードしてきました。この事業により真空チャンバー内のシールドキット等の長寿命化による生産パフォーマンスの向上と貴金属資源の効率活用の道を広げました。「インサイドチャンバーライフサイクルソリューション」（ICLCM）として包括的なサービスを提供しています。

インサイドチャンバーライフサイクルマネジメント概要



Value 4. Quality

盤石な品質保証・機密保持体制によるMATSUDAブランドへの信頼と地球環境負荷軽減対応商品の提供

MATSUDAブランドの確立

当社の地金は、ロンドン地金市場協会（LBMA）において金・銀を、ロンドン・プラチナ・パラジウム・マーケット(LPPM)において、プラチナ・パラジウムを受渡供用品に登録しています。

国内では、大阪取引所において金・銀・プラチナ・パラジウムの4品目が受渡供用品に指定され、当社は指定鑑定業者として認定を受けています。



LBMAの基準適合認定証

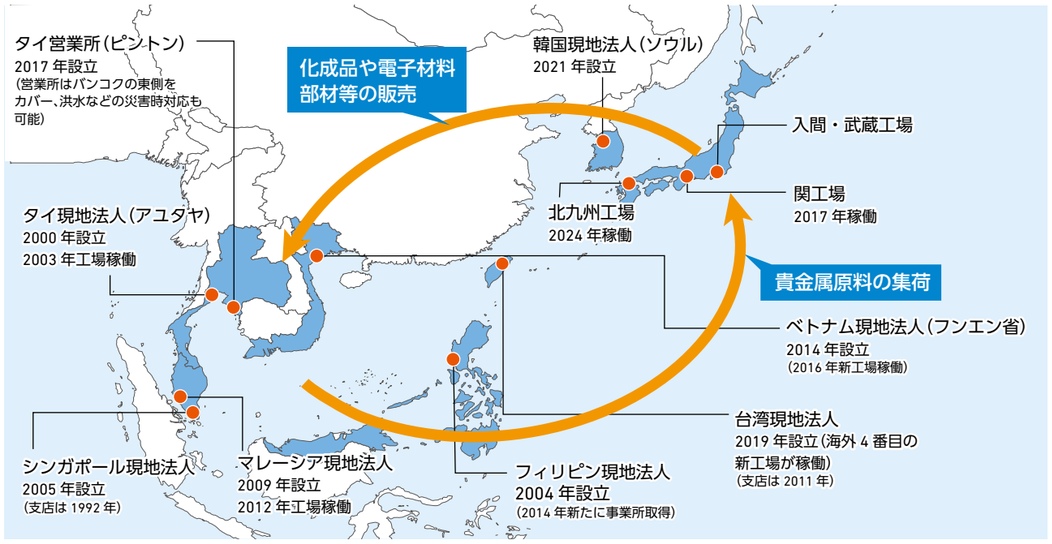
品質保証体制

当社は長い年月をかけて品質管理・保証体制を構築し、現在もPDCAサイクルを回し、日々改善に努めています。70年以上にわたる貴金属精製のノウハウをもとに、高精度な分析技術を用いて含有量調査や品質管理を行っており、これらの体制で生産された貴金属地金は市場から「グッドデリバリー」として認められています。表面処理薬品・表面処理材料は、お客様の高度なニーズに対応するために、地球環境負荷対応商品を含む、幅広いラインナップで提供しています。さらに、めっき薬品は自社研究開発体制を強化し、液管理、液分析、不良対策までトータルにサポートしています。

Value 5. Global Network

東アジアで展開する貴金属関連原料集荷と貴金属材料・製品供給のネットワーク

当社は日本および東アジアで展開する貴金属原料集荷と貴金属材料・製品供給のネットワークを構築しています。主要顧客であるエレクトロニクス業界は海外進出を積極化し、特に東アジアへの進出が顕著です。当社は、1992年以降、シンガポール、タイ、フィリピン、マレーシア、台湾、ベトナム、韓国に進出しました。貴金属の集荷、製品としての貴金属材料の供給のネットワークを一層拡充し、お客様の事業活動をサポートしています。2024年3月にはタイ現地法人の工場において大幅なリニューアルおよび拡張が終了し稼働を始めました。



Interview

「お客様の社会・環境・経済価値の向上に貢献する貴金属材料メーカー」を目指して



新藤 裕一朗
上席執行役員 貴金属材料事業部長・化学品部長・工業品部長兼 技術開発部管掌

2023年の振り返りとしては、リサイクル100%貴金属を原材料として製造したシアン化金カリウムなど、当社にて「ECOシリーズ」と総称している複数の製品展開も進み、中期経営計画に対し確実に進捗しています。ただし、貴金属材料メーカーの競争は激しく、お客様に対するQuality（品質）、Cost（費用）、Delivery（納期）といった付加価値の提供は高い水準で改善していく必要があり、常にそれらを意識をしながら「商品開発戦略」「生産戦略」「営業戦略」に落とし込み事業を推進しています。「商品開発戦略」では、市場での拡張性、発展性を鑑みて技術的な開発に進み、得られたノウハウは知的財産として活用しています。「生産戦略」では、自社は当然のこと、協業先の品質管理、工程改善にも取り組み品質の向上や納期短縮に努めています。「営業戦略」は、「ECOシリーズ」の展開は当然のこと、装置メーカーとの連携や海外の展示会への出展など、さまざまな取り組みを行い知名度や販売量を伸ばしているところです。

各戦略とも推進していく難易度は非常に高いものがありますが、わたしが好きな言葉「Step out of your comfort zone」をメンバーと共有し、「お客様の社会・環境・経済価値の向上に貢献する貴金属材料メーカー」を目指してまいります。

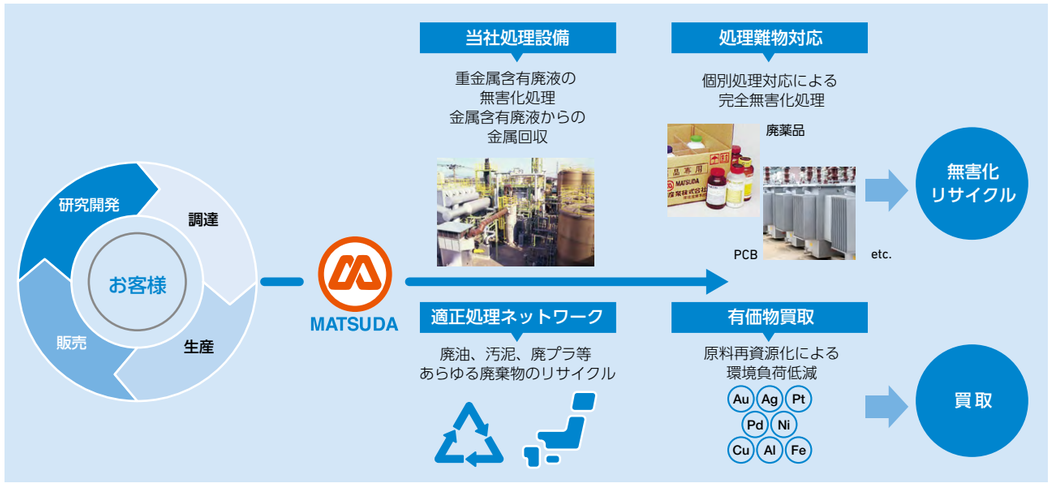
企業価値の源泉（環境事業の事業活動）

環境事業について

当社グループの環境事業は、不要になった写真感光剤から銀を回収することからスタートしました。その後、時代のニーズに合わせて廃棄物の回収・リサイクル事業にいち早く取り組み、技術とノウハウを蓄積してきました。以来70年以上にわたり当社は限りある資源の有効活用に取り組み続けています。廃棄物の処理サービスは、全国の許可を網羅した収集運搬ネットワークと、処分施設×外部リサイクル業者との協力関係で作るワンストップ体制が特徴です。「多種多様な廃棄物の回収・処理・リサイクルを安全・安心に遂行する」、それが環境事業の強みです。

資源循環ソリューション

環境事業の価値を提供するソリューション



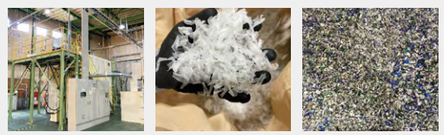
Topics

破砕分離設備を用いた廃PTPシートマテリアルリサイクルスキーム

PTP※1シートは「ポリ塩化ビニル（PVC）」や「ポリプロピレン（PP）」といった「プラスチックフィルム」と「アルミ箔」からなる医薬品の錠剤やカプセル剤の包装形態の一つであり、その利便性や不可逆性から広く普及しています。医薬品メーカーの製造現場では薬機法※2をはじめとする厳しい規格を遵守するためにPTPシートの工程端材が多量に発生していましたが、プラスチックとアルミの複合材料であるが故にマテリアルリサイクルが困難とされてきました。

当社は約3年前より大同樹脂株式会社様と技術提携を行い、PTP分離選別スキームを構築、リサイクル設備を当社関第二工場（岐阜県関市）に導入し、産業廃棄物処分業許可を取得し、医薬品メーカーより使用済製品を排出いただきテスト的に運用を開始しています。

本スキームは、焼却処理を伴わないリサイクルスキームであるため、製薬業界におけるカーボンニュートラル、脱炭素社会の実現に寄与できるものと考えています。



※1 Press Through Pack
※2 医薬品、医療機器等の品質、有効性および安全性の確保等に関する法律

企業価値の源泉（環境事業の強み）

Value 1. Technology

特別管理産業廃棄物から処理困難廃棄物まで対応可能

特別管理産業廃棄物の収集運搬業許可を取得し、廃薬品や水銀含有廃棄物など全国で回収と運搬の対応が可能です。また廃棄物処理法以外のさまざまな法規制に該当する処理困難物にも対応しています。ラベルがはがれた不明薬品は携帯型蛍光X線分析装置により現場での分析も可能です。

Value 2. Solution

地方自治体と連携してサーキュラーエコノミー※1を推進

スマートフォンやモバイルバッテリー、電子たばこといった身近な小型家電の多くには、リチウムイオン電池等（充電式電池）が内蔵されています。当社は、太平洋セメント株式会社様、埼玉県内2市（狭山市、上尾市）と連携し、家庭から出る使用済み充電式電池や充電式電池内蔵製品からブラックマス※2を資源として回収できるかどうか検証を行いました。

https://www.pref.saitama.lg.jp/a0507/news/page/news2024050901.html
※1 生産活動や消費活動など、あらゆる段階で資源の効率的・循環的な利用を図る経済活動のこと。
※2 リチウムイオン電池等を熱処理した後に得られる粉体。コバルト、ニッケル、リチウムなどのレアメタルなどが含まれる。ブラックマスを精錬することで、レアメタルを回収することが可能。

Value 3. Collect & Transport

全国対応のネットワークで多様化する廃棄物の処理に対応

産業廃棄物・特別管理産業廃棄物の収集運搬業許可を47都道府県において取得し、全国の主要都市に積替保管施設、埼玉、岐阜の大型施設を中心とし、各地域にも中間処理施設を保有しています。多様化・複雑化する廃棄物の課題に対し、全国の処理業者による資源循環ネットワークを活用し最適な解決策のご提案が可能です。また処理委託先は定期的に監査を実施し、基準を満たしている適正な委託先のみ選定しています。

積替保管・物流


仙台ヤード（宮城）


大阪ヤード（大阪）


狭山ヤード（埼玉）


関第二工場（岐阜）

Interview

「限りある地球資源の有効活用」の実現に向けて

環境ソリューション事業の2023年の振り返りとしては、中期経営計画に掲げた方針のとおりに推進できた1年と評価しています。当社が70年以上行っている産業廃棄物処理は、「許認可量」という制限に縛られるため、取扱量を大きく伸ばし拡大していくということが難しい事業です。その様な状況のなか、当社保有の処理設備、全国に広がる処理ネットワークを活用した適正処理、リサイクルを事業の基盤にしつつ、「さらなる資源循環」をキーワードとした処理技術の開発、処理設備の導入等、中期経営計画は着実に進んでいます。これから廃棄量が増えていく次世代自動車や住宅用（定置型）の大型リチウムイオン電池、今までマテリアルリサイクルが困難であったPTPシートの再資源化処理技術が、それらの一例です。今後も事業を推進していくなかで、脱炭素社会の実現に向けた処理技術の開発など、「さらなる資源循環」の実現には、取り組むべき課題のハードルは高いものがあります。これらの課題は、当事業部だけでなく貴金属関連事業に関連する営業や技術・開発の人材の交流、協力企業や大学との共同研究などにより、解決してまいります。引き続き積極的な活動に努め「限りある地球資源の有効活用」の実現を図ってまいります。



池田 一夫
執行役員
環境ソリューション事業部長

企業価値の源泉（食品関連事業の全体像）

食品関連事業の概要

食品関連事業は、世界各地に広げたネットワークから食材を調達し、加工食品メーカーや外食・中食業界に提供しています。創業地のそばにあったマヨネーズ工場で当時は不用とされていた卵白を練り製品のつなぎとして活用・供給することを提案し、そこから食品原材料の卸売業を開始しました。創業時から根付くもったいない精神から裾物など幅広い食資源の有効活用に取り組んでいます。

新興国の食料需要の増大、食料価格の国際的な上昇、災害時の物資の不足等も背景に、安全・安心な食材を安定供給するという使命のもと、事業を通じ人の豊かな食生活を支えています。ISO9001を取得している品質保証部が中心となり当社独自の品質管理体制を確立することで食材の安全と安心を提供するための品質管理を行っています。また、近年では業界に先駆けて良質でサステナブルな欧州ビーフの取り扱いを始めており、今後の食品加工業界での活用が期待できます。

これからも、固定観念に捉われずに品質・スピード・価格を追求しながら食品原材料の調達先を探索していきます。

取り扱い商品

水産品

業界屈指の実績を誇る「すりみ」をはじめ、世界中の魚介類をご提案しています。





畜産品

食品関連事業の原点である鶏卵をはじめ、畜肉原料や加工品の安定供給にも努めています。



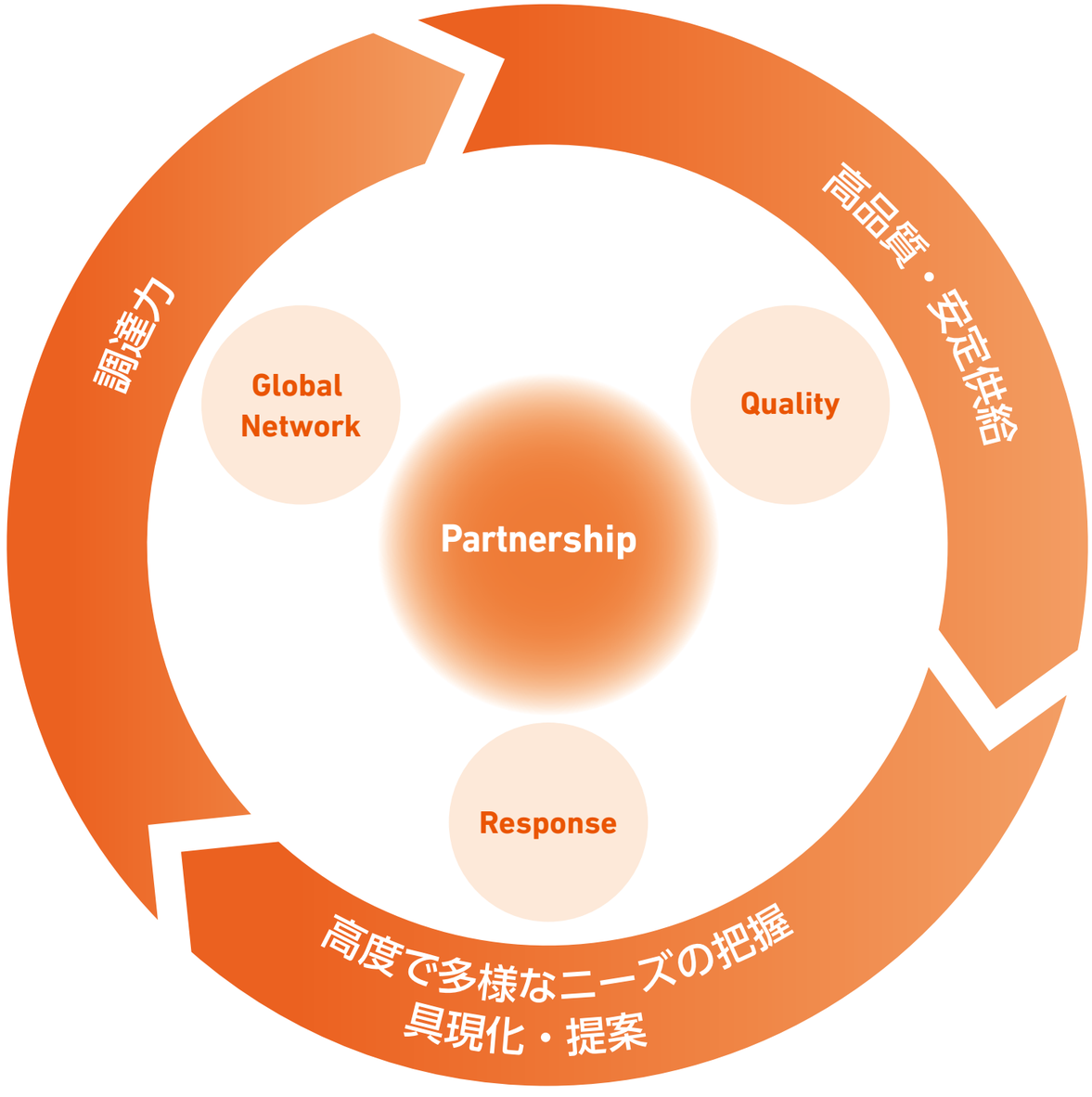


農産品

野菜や果物などを世界各地の厳選した産地から調達しています。







お客様

練り製品メーカー



ハム・ソーセージメーカー



冷凍食品メーカー



製菓・製パンメーカー



外食・中食業界



企業価値の源泉（食品関連事業の強み）

Partnership

お客様のベストパートナーとして、お客様とともに新しいニーズの発見に努めていきます。

食品関連事業では、国内・海外の生産者様・加工業者様・物流業者様・冷凍倉庫業者様などサプライチェーン全体を繋ぐことでお客様へValueを提供することができ、「お客様の商品開発のベストパートナー」というビジョンを実現することができます。

（Value 1）お客様のニーズを実現するため、生産者様、加工業者様と丁寧な連携を徹底しています。

（Value 2）日頃から収穫・水揚げ情報やマーケット動向など、国内のみならず世界各地のタイムリーな情報収集に取り組むことで、お客様の課題解決やより良い商品・精度の高いサービスの提供に繋げています。

（Value 3）コストパフォーマンスに加え、安全・安心な食品原材料を調達するため、自社にて品質管理を徹底しています。

これらのValueを提供するために、これからもサプライチェーン上の皆様との強固なパートナーシップを構築し、共創関係を発展させてまいります。



Value 1. Response

お客様のニーズに合わせて一次加工を実施し、お客様の加工工程の円滑化、食材ロス低減に貢献します。

創業時から根付く「もったいない精神」×「チャレンジ精神」



当社は余剰の卵白をかまぼこの副原料として水練業界に販売することから第一歩を踏み出し、商品提案機能を大きな強みとしています。創業時から根付く「もったいない精神」と「チャレンジ精神」をベースに、時代とともに多様化するお客様の高スペックなご要望にもお応えするためさまざまな食材を提供し、お客様の商品開発のベストパートナーとしての機能を高めています。一方で、商品の開拓においては、事業化するための市場調査、協業先を含めたバリューチェーンの構築などの構想を明確にしていく必要があります。さらに、数量拡大と資本効率の向上など事業化に伴うリスクと機会とその連関を明確にしていく必要があります。

多様化するお客様のニーズに対応する商品提案機能



昨今、お客様の食への価値観も多様化しています。個食や簡便ニーズに対しては美味しく簡単に調理できて無駄なく使いきれる外食・中食市場へ向けた商品の提案や、国内外の取引先メーカー様にとって「開発・製造のパートナー」となれるよう、施策・提案に取り組んでいます。一方で、これからも多様化するニーズへ対応するため、新たな分野の創出が課題と捉えています。「取り扱ってこなかった商材」、「食文化の中で新たに発掘された商材」を創出するため、従業員がやりがいを感じながら成長していく環境を整え、人間教育と共にスペシャリストを育成していきたいと考えています。また、海外から国内への輸入量が増えていく中で、海外での事業展開においては地域ごとの市場性に関していまだ手探りな状態です。事業部の将来のありたい姿を模索した上で、明確にしていく必要があると考えています。

Value 2. Global Network

世界各国に広がる仕入れネットワークにより、コストパフォーマンスの高い食材を厳選してお届けします。



食料は、人が生きていく上で欠かせないものであり、常に需要が存在しています。その需要に応えるために、当社では異常気象や政治経済の変化、物流の混乱等の不測の事態が起きても食品原材料を安定供給できる多様な選択肢として常に産地の開拓に努めています。

2023年度、鳥インフルエンザ等の影響にて、鶏卵の品薄が世界的に問題となりました。また、鶏卵の市場価格の半分は、鶏を飼育するための餌の費用と言われており、世界情勢により餌となる穀物相場の値上がりも影響し、市場価格が驚くほど高騰しました。その中で、当社の安定的な調達力が注目され、新規のユーザーも増やすことができました。

一方で、気候変動により、食品原材料の調達が困難な時代になりつつあります。食品のお取引は天候や需給バランスに大きな影響を受ける中で、問題が起こってから対応に追われることが多いため、事前にリスクに対応する準備を進めることが課題であると考えています。

Value 3. Quality

独自の品質保証室を設置し、産地指導やトレース体制の確立により、安全・安心な食材をお届けします。

ISO9001に基づきグローバルに展開する品質管理体制

1988年に当社独自の品質保証室（現・品質保証部）を設置、ISO9001を取得し食品の安全と安心を提供するための品質管理を行っています。食材の検査だけでなく、品質向上にも取り組み、国内外の提携工場に対する産地指導や生産の改善指導、品質規格書の発行、トレーサビリティの実施等により、世界各国・各地域に調達先が拡大していく中でも当社ならではの「安全・安心」を付加価値としてお客様へ提供しています。

商社において品質保証機能を有しているのは珍しく、大きな強みとなっています。実際、年間で2,000件程度の問合せ対応を行い、信用を勝ち得ています。

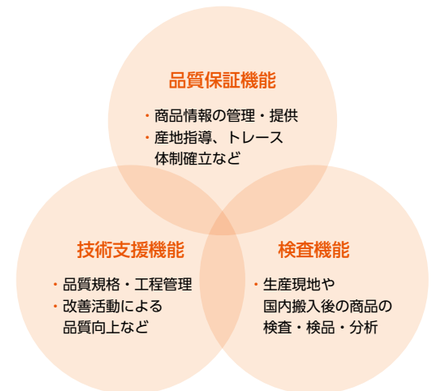
サプライチェーン全体の管理を通じた食の安定供給と生態系保全

気候変動の影響により天然水産物は生息域の変化や資源量の減少が懸念されており、供給が不安定になることで原材料調達に影響する可能性があります。当社の水産品の一部には海洋管理協議会(MSC)の基準を満たす「海のエコラベル」という認証が与えられており、これは将来の海洋生物の保護や生態系の保全を目的に、適切な方法で漁獲・加工し、流通している水産品であることを証明するものです。2011年に取得して以来、認証取得の事業所は増加し、現在、国内外の事業所で、MSC認定商品を扱えるようになっています。グローバルな調達と品質管理とともに、サプライチェーン全体の管理を通じて持続可能な天然資源の利用と安定的な原材料調達に取り組んでいます。

サステナビリティは、食品業界でも急速に関心が高まっており、当社の取り組みでリードできることは多いと感じています。市場ニーズとして、自然破壊されつつ生産された食糧は受け入れられなくなると思われます。ここは、今後真剣に取り組んでいく必要があるため、当社が企業文化として培ってきたことを発揮できる領域であると考えています。

**ISO9001に基づき
グローバルに展開する品質管理体制**

3つの機能が連動して一貫した品質体制を構築しています。
各種検査の実施により原材料の品質向上に
取り組むだけでなく、現地提携パッカーに対する
絶え間ない指導を行っています。



中期経営計画の進捗と見通し

中期経営計画の進捗

振り返りと業績見通し

4カ年計画の1期目であった2022年度においては、営業利益率を除き、目標をいったん達成しましたが、2期目の2023年度では減益となったことから、売上高は引き続き目標を達成したものの、営業利益、営業利益率、および資本効率面は目標を下回る結果となりました。

要因は、貴金属関連事業における外部環境の悪化が影響したものとなりますが、2024年度以降は外部環境の回復も想定されますので、機会の増大を的確にとらえて、改善していきます。

2025年度の経営目標に向けては、貴金属セグメントの量的拡大とともに、利益率や資本効率の改善を課題と認識しまして、成長戦略を着実に推進していきます。

2023年度の実績として、貴金属関連事業では、宝飾分野からの貴金属リサイクル取扱量増加や金相場が堅調に推移し、増収となったものの、電子デバイス分野からの貴金属リサイクル取扱量減少の影響を受け、減益となりました。

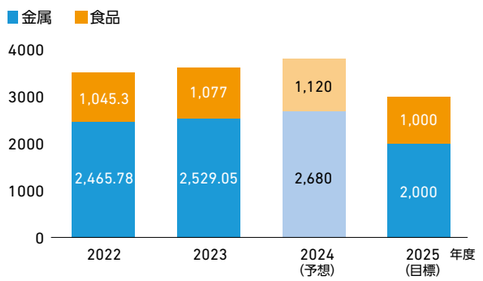
食品関連事業では、原材料価格や運送・保管料が上昇した中で、着実に価格転嫁を進め、販売量の拡大も図り、増収増益となりました。

(億円)

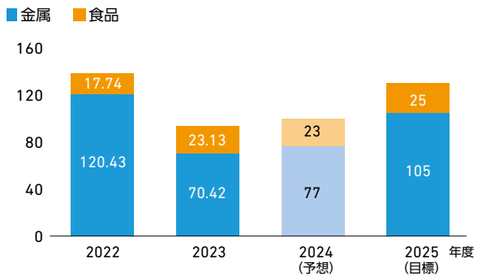
	2016-18年度平均	2019-21年度平均	2022年度実績	2023年度実績	2024年度予想※	2025年度目標
売上高	1,871	2,382	3,510	**3,605**	3,800	3,000
営業利益	42	90	138	**93**	100	130
営業利益率	2.2%	3.7%	3.9%	**2.6%**	2.6%	4.3%
ROE	5.6%	10.0%	12.2%	**8.3%**	—	9.0%
ROA（総資産経常利益率）	6.0%	9.4%	11.3%	**7.6%**	—	10.0%

※2024年5月13日公表

売上高（億円）



営業利益（億円）

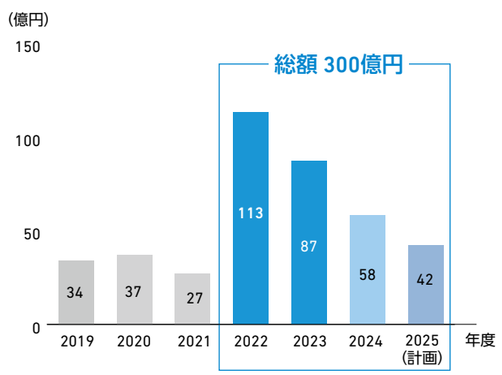


事業拡大のための設備投資

2024年3月期の設備投資は、将来の事業拡大を見据えた生産インフラの整備拡充のため、埼玉県入間地区やタイ現地法人における工場の拡充、北九州拠点展開、製錬環境処理設備などに約87億円の投資を行いました。

2025年3月期の設備投資は、2024年3月期に引き続き、入間地区における工場機能の拡充や製錬環境処理設備などに、総額として約58億円の投資を予定しています。

中期経営計画では、4カ年累計で総額300億円の投資を計画していますので、2025年3月期以降の2カ年では、合わせて100億円の投資計画になります。



事業拡大の取り組み

貴金属関連事業では、事業拡大に向けた生産拠点の整備・拡充を進めていますが、北九州工場の展開や入間地区リニューアルなどを計画しています。

食品関連事業では、グローバル展開と調達ネットワークの拡充に向け、インド拠点の稼働を進めてきましたが、2024年度では、すでに設置をしていますインドネシアでの拠点展開も進めてまいります。

また、経営基盤強化では、人的資本経営やサステナビリティ経営に向けた取り組みを投資も含めて、積極的に進めつつ、2023年度より着手しました資本効率の向上に向けた取り組みも継続してまいります。

		2023年度実績	2024年度活動
貴金属関連事業 資源循環（活用）を創造するリーディングカンパニー	高付加価値商品／サービスの開発・技術構築	リサイクル100%貴金属を原料としたECOシリーズ	PTPシートマテリアルリサイクル
	新規事業展開に向けた製錬環境処理設備/拠点の拡充		二次電池リサイクル事業
	事業規模・領域拡大に向けた生産インフラの拡充	北九州への進出	北九州工場第1期稼働 入間地区リニューアル
食品関連事業 お客様の商品開発のベストパートナー	グローバル展開と調達ネットワークの拡充	Matsuda Sangyo Trading India Pvt. Ltd.（インド拠点）の稼働	PT Matsuda Sangyo Trading Indonesia（インドネシア拠点）の展開
	顧客密着営業と新規事業/商圏の創出	静岡出張所の稼働	サプライチェーン機能構築・強化
経営基盤強化	IT活用による管理機能強化と生産性向上	ERP刷新	DX推進（デジタルの民主化）
	人的資本経営の推進	経営人材の創出	多様な人材が活躍できる職場づくり
	資本効率向上に向けた取り組み	事業ポートフォリオマネジメントの強化	
	サステナビリティ経営の推進	脱炭素に向けた取り組み	労働環境の整備（RBA）

サステナビリティ経営

企業価値向上に向け、重要課題に対する取り組みを強化しています。

環境面の課題について、2023年度はGHG排出量の第三者保証を取得し、再生可能エネルギーの購入などGHG削減の施策を推進しました。また、ICP制度の導入や、国際イニシアチブへの対応も進めました。

社会面の課題について、女性活躍推進プログラムの実行や、人権・労働などの行動規範として国際的標準であるRBAの規範を順守していく体制の整備を進めています。さらに、人権デューデリジェンスなどの、サプライヤーエンゲージメントも実施に向け、準備を進めました。

事業拡大を通じた社会への貢献とともに、引き続き、これらの重要課題にも積極的に取り組んでいきます。

中期経営計画の進捗と見通し（貴金属関連事業）

中期ビジョン

資源循環（活用）を創造するリーディングカンパニー

事業戦略

- 資源リサイクルの総合力向上で差別化 ― 環境負荷低減製品／サービス構築と提供
  高機能電子材料の開発販売
- 国内シェアの拡大、海外の新たな市場開拓
- 電子デバイス業界の深耕、化学／自動車業界および二次電池／E-スクラップ市場を開拓
- 事業規模／領域拡大に向けた技術開発と生産インフラの拡充
- 品質管理体制の強化と廃棄物処理の徹底管理による安全／安心／信頼の追求



西出 悌順
執行役員 金属・環境海外
本部長 兼 海外営業部長



今井 英人
取締役 執行役員 生産統括
本部長 兼 品質保証室管掌



山﨑 隆一
取締役 常務執行役員
金属・環境営業本部長



増井 祐二
執行役員
貴金属リサイクル事業部長

Interview

Q. 2023年度の振り返り、市場環境、中計の進捗状況と今後の展望や課題

山﨑：市場環境について、2022年度下期から主要なエレクトロニクス業界の生産活動が停滞しており、2023年度下期には上昇が予測されていましたが、厳しい状況が続いています。中期経営計画に対して業績は悪くないものの、貴金属リサイクルの調達量が不足しており、これが直近の大きな課題です。2023年度は思うようにいかなかった年と言えます。

西出：海外の市場環境も同様で、世界的なエネルギーコストの上昇、物価高による個人消費の停滞が影響し、調達量を増やすことができませんでした。一方で、海外事業では工場の機能強化を進め、昨年度にはタイ拠点で新工場が完成しました。これにより、規模拡大、自動化、効率化、環境負荷低減、持続可能な社会の発展に貢献していきたいと考えています。

増井：日本国内でも工場の投資が進められ、機能強化を目的として工場への投資や海外原料の荷受けを含めた商流変更に取り組んでいます。北九州工場の1期が完了し、各拠点の整備を続けてきましたが、2022年度下期より市況が急激に悪化し、物量も減少しました。それでも施策を進められたことは成果と認識しています。入間工場、武蔵第四工場など、長年使用した工場のリニューアルを計画し、現在も進捗中です。道のりは長いですが、継続して対応していく予定です。

また、事業部としては、お客様の価値につながる製品・サービスや機能の提供に注力していますが、期待に十分応えているとはまだ言えません。今後も常に試行錯誤と模索を行いながら、提供価値を高めていきます。

Q. 課題を乗り越えるために必要だと感じていること

山﨑：エレクトロニクス業界の生産活動の停滞による調達量の不足が課題ですが、高機能電子材料の開発販売などで差別化し、シェアを拡大することが必要です。また、使用済み製品などの新たな利益源の成長も目指しており、アフターマーケットを含む他の市場でも利益を上げることが必要です。

西出：調達量を増やすうえでも、当社の海外事業とはどんな認知をされているのか、レピュテーション（評価・評判）を上げることが必要です。具体的には適正処理、リサイクル、資源循環の仕組み構築を通じて投入するグリーン商品とも連動させ市場・顧客からの評価・評判を高めることです。

今井：調達量に関しては、営業部門と生産部門の連携が必要です。当社各部門が一丸となってお客様へどんな付加価値を提供できるかが一番重要だと思っています。ただし、労働力・人材不足といった課題もあります。リサイクルは社会的に求められている機能であり、優秀な人材を集め、新しい事業資源循環を創出するために、営業部門・生産部門間での対話の機会を創出していきたいです。

増井：人材の点については同意見です。当社が成長してきた理由の一つは、営業部門と生産部門が協力しお客様に独自のサービス機能を提供し続けたことです。既存事業だけでなく、新規事業を創り上げるためには、営業部門と生産部門がより緊密に連携し、課題に対して議論していく必要があります。

Q. 松田産業だからこそ実現できること（強み、大切にしていきたいこと、ポリシーなど）

山﨑：当社の強みは技術力であり、我々が思っている以上に価値があるものだと感じています。その価値を対外的に発信していくことが重要です。お客様からも「これからだよね」と評価していただくことが増え、世の中の潮流と当社事業が合致している時期であると感じています。

今井：当社は貴金属の製錬・精製を行う工程から、破砕選別、廃液処理、表面剥離といった関連したプロセスを事業のアイテムとして繋げてきました。それらが各事業として今現在成り立っています。今後はこれらの技術・事業を深化させることが重要です。

西出：海外事業では早くから東アジアを中心にリサイクル事業を展開してきた経験値が強みになります。各国の環境含む関係法令に適応し、現地の市場に合ったビジネススキームを組み立ててきました。現在では４つの生産拠点含む７ヵ国で展開し、各国でシェア拡大に取り組んでいます。

増井：リサイクル部分においては、ここ10年で非焼成の開発と機能構築に注力してきました。関工場の前処理機能や入間工場の選別機能強化がその例です。これらの技術・機能が差別化につながる一方、シェア拡大にはまだ至っていない部分があります。当社の強みをより広くアピールしていくことが重要です。

Q. 松田産業で培われたこと、大事にしていること（役員自身が大事にしていること）

今井：私は事業部門と生産部門で管理統制する責任者をそれぞれ3年間経験し、経営層の指導事項や生の声を聞く中で、何に取り組むべきか、どんな課題があるか、何に注力すべきかを見極める力を培いました。この経験は現在も役立っています。

増井：周囲の人たちと協働することで、会社の理念を実現していくことを大事にしています。共感をもって協力し、より良いものを創り上げるという大切な文化を培っています。

山﨑：私は貴金属事業や環境事業などの部署を経験し、物事に対する見方や考え方が変わりました。最悪な事態を想定し、もしもの事が起きた際にはすぐに対処できるよう常に考えています。何か起きても逃げない力・諦めない力は当社での社会人人生で培われたものです。

西出：５現主義です。当社の業務を通じて３現主義を意識しメンバーにも意識付けしていました。プラスして原理・原則は上司からの影響です。とても当たり前のようですが、ここがブレると誤った判断に繋がるリスクもあるので意思決定の場面などでは気を付けるようにしています。

中期経営計画の進捗と見通し（貴金属関連事業）

Q. 持続可能な社会の実現に向けての取り組みについて マテリアリティ（特に人材（人的資本）、環境）への考え

今井：部門間のローテーションを増やしていく必要があると考えています。適材適所を見極めるにも、さまざまな組織を経験することが重要です。これは、相手の考えをしっかりと理解できるようにもなり、対話の視点が揃うことで円滑なコミュニケーションになると考えています。ローテーションの機会を増やし、多様な人材が能力を最大限に発揮できる環境を整えたいと考えています。また、女性の活躍や海外ナショナルスタッフの国内業務経験を増やし、オールマツダで人的資本の強化を推進したいです。環境関連では、エネルギーや廃棄物等の情報を分析し、経営判断に活用できる効率的な情報基盤を構築したいと考えています。

西出：外資系企業との取引では、サステナビリティの取り組みが重要だと感じます。特に海外生産拠点では、環境負荷低減や廃棄物の資源循環が求められます。当社グループは、社会貢献と経済価値の両立をより高いレベルで実現するためにRBA（詳細はP.56を参照）の遵守など世界基準に適応する必要があります。また、多様な文化や考えを受け入れやすい環境づくりが重要で、特に海外拠点では協調し合う仕組みを構築したいと考えています。これには、異文化交流を促進することが有効だと考えます。社員が「松田産業に属して良かった」と感じられる環境を提供し、会社が人と人を繋ぎ働きやすさと働き甲斐の両立を各国で実現することで、グループ全体の成長と発展を目指していきたいです。

増井：サステナビリティ関連の取り組みは、企業価値を向上させる重要な要素です。経済活動と両立させるためには、形だけではなく強い意志を持って推進することが重要です。通常の事業活動から得られる知見を活かし、全社員で協力することで持続可能な価値を創出できるのだと感じています。

Q. 北九州工場とタイ工場の今後の展望、描くストーリーと実現したいこと

■北九州工場について

増井：第1期で倉庫棟が完成しましたが、安定操業と並行して第2期以降の整備は営業戦略と整合を図りながら進める必要があります。貴金属事業や環境事業としての整備内容を社内で話し合い、2026年以降に実施する予定です。

今井：生産性の高い工場を目指し、物流機能に加え、環境負荷の少ないプロセスの実現にも取り組みます。

増井：トラック受付機能、太陽光発電機能、計量結果のトラッキングシステムを導入し、DX化を推進する工場を目指したいですね。

山﨑：九州は半導体関連の一大拠点として発展が期待される地域です。この地理的利点を活かし、貴金属リサイクルや顧客サービスを含めた付加価値の向上を目指します。九州の拠点は、生産機能だけでなく、付加価値を生む工場として重要な役割を果たすと考えています。

西出：販路拡大に伴い、海外原料を日本に一極集中させるかどうか、その役割を慎重に検討する必要があります。北九州工場の機能強化は手段の一つであり、最も重要なのはこの工場を活用して自社の競争力を高めることです。

山﨑：北九州工場は手段の一つという話しがありましたが、そのとおりです。既存事業におけるシェア拡大、新規市場の開拓、そして新たな収益源の確保といったことの実現に向けて、どのように活用していくかが重要になります。新規の市場では海外に大きな可能性がありますし、新たな収益源となる事業では、例えばLIB（リチウムイオンバッテリー）は将来の成長としてポテンシャルがあると思います。このような市場・事業を描きながら、本工場を戦略的に有効活用するアイデアを、全社員で出し合い考えていきたいと思います。

■タイ工場について

西出：2002年の操業開始から20年以上が経過し、老朽化対策とともに、当社の取り組みを見える化するファクトリーを推進しています。お客様に工場を見学していただくことで透明性を確保し、信頼関係を構築しています。お客様や行政への訴求力はとても強いです。当社は同業者に先駆けて先進的な取り組みを行っていますので、タイ国内でのシェア拡大と市場成長を支える重要な役割を果たし、現地でのリサイクル率向上に大きく貢献できる工場になると自負しています。

増 井：MST（Matsuda Sangyo（Thailand）Co., Ltd.）の歴史はタイの工業省や環境行政の法整備と密接に関わっており、本工場も大きな期待を受けています。事業拡大とタイ国への貢献を同時に進めるため、従業員のモチベーション向上もとても重要だと捉えています。

Q. 新事業の創出における営業本部－事業部－生産部門の連携について

今井：お客様に満足いただくためには、技術担当者と営業担当者が協力してニーズを汲み取り、プロセス設計に反映させることが重要です。当社ではまだ改善の余地があり、技術部門が付加価値とは何かという視点を持ちながら事業創出を目指しています。

山﨑：当社の多くの事業は進取挑戦から始まりました。精密洗浄では、チャンバー内のAu回収に加え治具の洗浄にも初めて取り組みました。このように挑戦を繰り返し事業化に成功しています。重要なのは、機会を見極めて掴むことと情報をキャッチする感性です。

今井：これが付加価値になるのではないかという強い意識を持って、お客様と向き合っていく必要があると思っています。ビジネスチャンスを見逃さないように、日々取り組まないといけないです。

山﨑：「こんなことできない？」とお客様に言っていただいた時がチャンスですね。まずは自ら情報を得るために動くこと、最前線の情報を常に掴んでおくことが重要だと考えています。

西出：事業戦略に沿った技術開発はお客様への訴求力を高めるため、営業部門と技術部門の密接な連携が必要です。技術開発は一長一短にいかない部分もあり、技術部門の努力がどの程度事業に貢献しているか分かりにくいこともあります。営業部門が現場の声を技術部門にフィードバックし、成功体験を共有することでモチベーションが向上し、相乗効果が発揮されると考えています。

増井：開発製品をお客様・市場に浸透していくには、ニーズに技術をマッチングさせる必要があります。マッチングが効果的にできていない点もあるのですが、技術開発部門と営業部門などで、対話を通じて最適解を見つける必要があり、部門を超えた連携を一層強めていきたいと思っています。

山﨑：新規事業では広い視野で工夫し、突飛なアイデアも重要です。日常業務の延長線上に可能性があるため、検討段階で期待が持てなくても熱意を持って諦めずに取り組むことが大切です。営業本部、事業部、生産部門の連携でシナジー効果を発揮し、事業を拡大していきたいです。









中期経営計画の進捗と見通し（貴金属関連事業）

Topics

北九州の新工場が稼働を開始

当社は、お客様である半導体を中心とするエレクトロニクス産業の一大拠点である九州地区での事業拡大に向けて、北九州市に貴金属リサイクル機能を有する新工場の建設をかねてから進めており、このたび無事に工事が完了し稼働を開始しました。（土地面積：59,847m^2）この新工場は、“北九州に『松田産業の存在意義』を根付かせる拠点に”をコンセプトに安全衛生や環境に配慮した当社の先端的拠点となるよう想いを込めて建設しました。また、物流の2024年問題にも配慮し、ドライバーの方が待機時間を有効に過ごせるようにとラウンジを設置しました。ラウンジ内の一部のトイレには環境面の配慮、災害時での使用を考慮し、無水トイレの導入もしています。さまざまな面からお客様・地域社会を中心としたステークホルダーの皆様に興味を持っていただけるような拠点を目指してまいります。第1期稼働では貴金属原料のロジスティクス機能や一次処理からスタートし、市場動向や顧客ニーズを見極めつつ、第2期の設備投資への展開を検討していきます。2024年は国内外企業による半導体・電子部品製造工場の稼働や着工が相次ぎ、九州における半導体産業の集積がさらに加速することが想定されます。当社グループは中期経営計画の基本方針として掲げる「積極投資の継続で収益基盤強化と新規収益源の創出」の実践を通じて、九州地区での事業拡大を図っていきます。









Topics

タイ現地法人の工場をリニューアル

タイ国内で約24年にわたり貴金属リサイクル事業を行ってきたMatsuda Sangyo (Thailand) Co., Ltd.は、2024年3月、環境保全を重視し、最新の排水処理システムや大気汚染物質処理システムを採用した新たな工場（Factory 3）を建設しました。同年3月に行われた開所式では、現地行政関係者やお取引先様を含め約150名以上のお客様にご出席いただき、当社グループ史上最も大きなセレモニーとなりました。

当工場では、半導体製造事業者や電子機器メーカー等から回収した廃棄物をリサイクルすることで、タイの持続的な開発に向けた成長戦略である「BCG 経済モデル※」の実現に貢献します。

また、当工場では、現場の中に入ることなく工場見学ができるルートを設置しており、お客様へ当社の事業をより理解いただくことができる「見える化ファクトリー」を実現しています。加えて、粉砕や製錬等の各工程でも自動化・効率化を行い、今後のタイ国内での事業拡大を図ってまいります。

タイでは多様で豊富な資源や文化、地理的優位性等を背景に今後も貴金属関連事業の市場成長が見込まれていることから、今回の新工場設立を踏まえてさらなる事業拡大とともに、同国での持続可能な社会の発展に貢献・還元をし、貴金属資源という地球資源の有効活用を進めていきます。

※タイ政府が官民連携で推進している、バイオ (Bio)、循環型(Circular)、グリーン (Green)の3つを統合した独自の経済モデル







中期経営計画の進捗と見通し（食品関連事業）

中期ビジョン

お客様の商品開発のベストパートナー

事業戦略

- 調達網と商品ラインナップの拡充により基幹事業（原料販売）を強化
- お客様のニーズを捉えた安全・安心でサステナブルな商品の開発、商流の構築
- グローバル展開の加速で販売領域を拡大
- 基幹事業を軸とし、サプライチェーン領域の拡大
- 品質保証／技術支援の強化で一貫した品質体制を構築



石禾 健二
取締役 上席執行役員
食品事業部長 兼
営業企画推進部長

川村啓之
執行役員
食品事業部農産部長



Interview

Q. 2023年度の振り返り、市場環境、中計の進捗状況と今後の展望

石禾：2023年度はさまざまな外部環境や市場環境の変化があった中で前年比では増収増益となり、当社の現状での実力値および強みや課題、目指すべきところが明確になった1年となりました。

川村：市場環境の変化が大きい1年でした。コロナ禍が明け、インバウンド需要が回復してきたことで外食業界は伸びて来ましたが、一方で、物価上昇による値上げが継続し個人消費の停滞感は改善していません。業界では5%の価格改定を行うと販売量が10%減少するとも言われています。

石禾：川上の製造メーカーから川下の販売者まで、サステナビリティの考えが徐々に浸透してきたこともあり、世の中の食品廃棄物自体が減少してきました。今後もこの傾向は強まると思われ、当社の立場としては、取扱量を含めて大きな変化と捉えています。

川村：中期経営計画の一つとして、インドでの新規現地法人立ち上げがありました。拠点の立ち位置として、日本向け商品のサポートが重要な役割としており、大豆たんぱく、フルーツ、ポテト類など新商品の立ち上げに一定の成果があらわれ、順調に進んでいます。

Q. 課題を乗り越えるために必要だと感じていること

石禾：今後の海外現地法人の事業展開について、伸びてはきていますが、まだまだ地域ごとの市場性について掴み切れずに手探りのところがあります。リスクを把握した上で、今まで以上に当社の立場で何ができるのか、何をやっていくのかを明確にし、それに伴う適正な投資を行っていく必要があります。

また、当社では全く異なる貴金属のリサイクルおよび産業廃棄物の無害化処理といった環境分野の仕事を行っているため、ここでのインフラを利用しての強みの発揮、シナジー効果を出すことができます。特に、今後もサステナビリティ経営が問われる中で、環境問題への対応は必要不可欠なものであり、同業他社にはないものなので、これを推進することで業界全体に貢献できる可能性を感じています。

川村：食品業界は市場環境や法規制といったもの以外に、天候や需給バランスといった外部環境に大きく影響を受けます。状況変化を先取りできるものは事前準備により一定の対策を取ることができますが、実際に起こってから対策を取らなくてはならないことも多くあります。さまざまなリスクヘッジ策を講じ、起こった際にタイムラグ無く対処するという対応力が求められます。そういった経験を力にして、次に活かしていくことが大事だと考えています。

Q. 松田産業だからこそ実現できること（強み、大切にしていきたいこと、ポリシーなど）

石禾：強みとしてまず挙げられるのは品質保証体制です。当社では商社には珍しい品質保証部を有しており、高い精度で食品の安全性を担保しています。生産者から食品メーカーまで、さまざまな意向への対応や課題解決に取り組んでおり、お取引先様からの信頼を得て広く活用いただいています。

川村：もう一つはワールドワイドな調達力となります。昨年、鳥インフルエンザ等の影響にて、鶏卵の品薄が世界的に問題となりました。また、鶏卵の市場価格の半分は、鶏を飼育するための餌の費用と言われる中、世界情勢により餌となる穀物相場の値上がりも影響し、市場価格が驚くほど高騰しました。その中で、当社の安定的な調達力が注目され、新規のユーザーも増やすことができました。ユーザーが増えた要因の一つに、さきほど話題にでた品質保証面の効果もありました。

石禾：さらには、生産者から食品メーカーまでの食品関連企業様との関係性があります。当社には創業から築き上げてきた数千社からのお取引先があります。これは当社の大きな財産であり、これらさまざまなお取引先に常に新たな提案ができることとともに、一緒に仕事を行っていけるベースがあります。この恵まれた環境を活かし、お取引先とのWin-Winの商売を構築していくことができています。

Q. 松田産業で培われたこと（役員自身が大事にしていること）

川村：当社は、約25年前から食品業界で活躍できるスペシャリストの育成をしています。その育成プランの中で、もう一つ大切にしなければならないとプラスしたことは、業界の中で影響力のある人材になる、ならなければならないということです。本当の意味で影響力のある人材は、人間としての根幹がきちんとしています。

石禾：仕事に対する覚悟だと思っています。以前、できる上司に就いた際、その上司に時間を与えることが組織にとって最善だと思いました。それは、自ら手を上げて責任をもって業務を行うことであって、必然的に仕事は覚悟を持つことといった考えが培われました。今現在は、大きな組織を任せてもらっている中、現状の事業拡大はもちろんのこと、将来に残っていく良い仕事の構築が使命だと思っています。さらには、せっかく縁があって当社に入り一緒に働いている社員達が、愛着と誇りを持ってもらえるような企業風土を醸成していくことも大事な役割だと考えています。

Q. さらなる成長に向けて（中長期目線で）今後必要だと感じていること

川村：新たな分野の創出だと考えています。新たな分野といっても、当社が取り扱っていなかった分野で調達力を活かして拡大していくものと、食文化の中で新たに発掘されたものがあると考えています。前者で言えば、当社としてはフルーツが該当しますし、後者では機能性素材といったものになります。機能性素材の難消化性デキストリンの取り扱いは当社でも力を入れていて、昨今市場が伸びてきています。

石禾：新たな分野の創出はそのとおりです。なお、そのためには、自社ですべてを完結するのではなく、周りのお取引先との強みを活かし合ったアライアンスを実施す

中期経営計画の進捗と見通し（食品関連事業）

ることで、さらなる事業領域を広げていくことが必要になります。また、中期的には資本効率の向上も課題であり、常に利益を生み出しながら、新たな事業に資金を投資していくことで、会社として真の成長をしていくと考えています。

Q. 持続可能な社会の実現に向けての取り組み マテリアリティ（特に人材（人的資本）、環境）への考え

石禾：人的資本経営は今に始まったことではなく、企業が発展していく中で一番大事なこととして捉えています。その意味では以前より個々の創造性を活かせる風土があり、さまざまな考え方がある人材に対して活躍できる場を提供してきました。また、これら人材の融合を意識し、各人の持つ強み、特性を表面に出すことで、それらを組織の財産として活かすことを行っています。

川村：人材に関しては、それぞれのキャラクターを適切に見極めて適材適所に配属し、成長させています。やりがいを感じながら、常に挑戦し実力の120%を出せる環境作りが大切だと考えています。業務を通じて人間教育を施し、各々が人生論を確立するような育成をしていきたいと考えています。

石禾：サステナビリティの考えは食品業界においても日に日に関心が高まってきていると感じています。その中で、お取引先からも当社のこれら活動における意見交換の場も多くなってきていますが、逆に当社の取り組み方でリードできることはたくさんあるとも感じています。

川村：自然破壊されつつ生産された物は、市場ニーズとして当然受け入れられません。水産品など難しい状況になっていて、完全養殖といってもエネルギー消費量とかを考えると矛盾を感じる部分がでてきます。ただ、業界としては、今後真剣に取り組んでいく必要があるところなので、当社が企業文化として培ってきたものを発揮できる部分だと考えています。

Q. 日本の食文化（食の変化）における当社の役割、立ち位置、今後のあるべき姿について

川村：先程、食文化の変化で新しい素材が…と言ったものの、生活の中で色々と文化が変化していく中で、実は一番保守的なのが食文化と言われています。各国で主食となるものは変わらない中で、気候変動等によりその原料となるものの調達が難しい時代になりつつあります。先に出た当社の調達網を駆使して、今後も「量」「質」「コスト」を変えず提供させていくことが、当社の役割、今後のあるべき姿なのだと考えています。

石禾：日本は、世界中でどこにもない豊かで素晴らしい食文化を持った国だと自信を持って言えます。その中で、当社の役割は、この食文化を守りながら、今よりも豊かにしていくことです。そのために必要な安全・安心な食材を安定的に世の中に提供し続けていくことであって、これが今後も変わらない当社のあるべき姿と考えています！





Topics

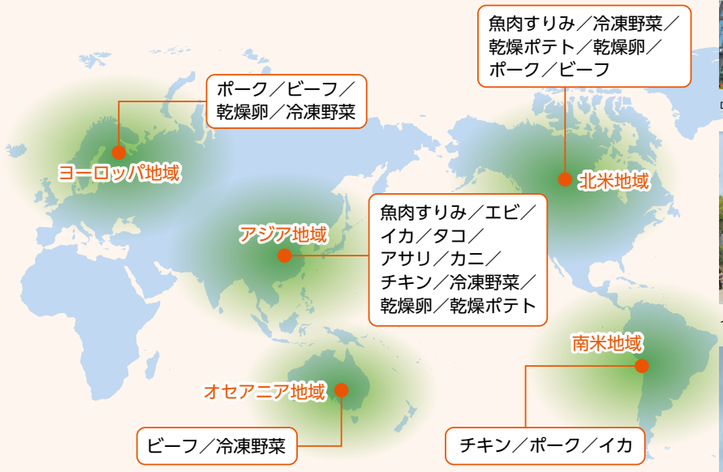
Global Network グローバル展開で構築する安全・安心・安定の供給網

主力顧客である食品製造業界は、コロナ禍での巣ごもり需要が落ち着いた一方で、インバウンド需要の拡大が見られていますが、原材料価格や物流コスト等は高止まりが続き、物価上昇に伴う販売価格の値上げなどから、個人消費には停滞感がうかがえ、厳しい状況が続いています。

このような中、当社は近年強化してきたグローバルネットワークを駆使することで差別化し、販売量の拡大に注力しています。2022年に設立したインド現地法人では、インド産ポテトの輸入を増やすことで北米ポテトの供給難に対応しました。また、東アジア等では、ブロッコリーやさつまいも等の調達にも注力しています。現在では、冷凍野菜は加工食品メーカーに加え、外食や量販店にまで販路を拡大し、取扱数量が大幅に増加しました。

2023年に設立したインドネシア現地法人の本格稼働も控えており、今後も海外拠点を活用したサステナブルな原料確保や供給網の拡大に注力してまいります。

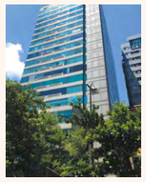
グローバルネットワーク ―調達先―

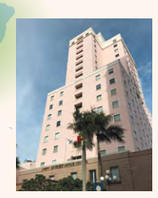



中国現地法人


タイ現地法人


インド現地法人


台湾支店


ベトナム現地法人


インドネシア現地法人

Quality 地球環境保全への取り組み

生態系保全の取り組み「海のエコラベル」MSC CoC認証取得。

水産品の多くは、MSC (Marine Stewardship Council：海洋管理協議会)の基準を満たす「海のエコラベル」という認証が与えられています。

これは、将来の海の生物の保護や生態系の保全を目的に、適切な方法で漁獲・加工し、流通している水産品であることを証明するものです。

当社は、食品のサプライチェーン全体の管理を徹底することで、生態系の保全にも貢献しながら事業を展開しています。


MSC Chain of Custody Certificate
MATSUDA SANGYO CO., LTD.

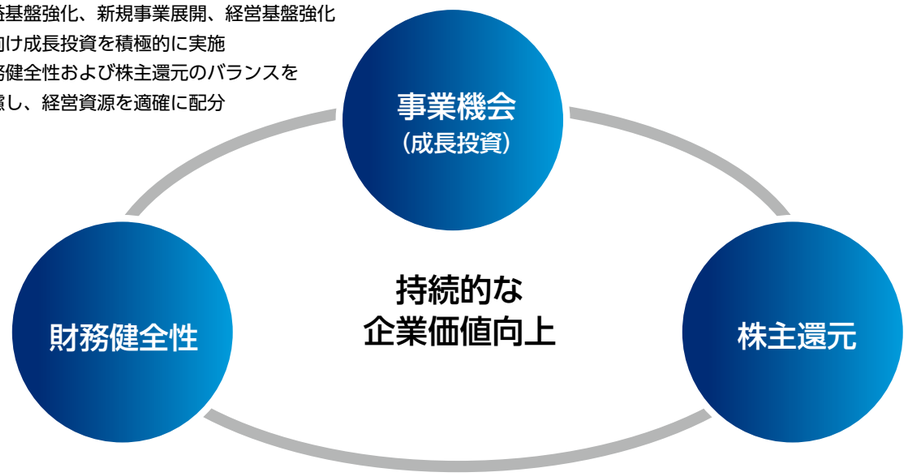
財務・資本戦略

資本政策の基本方針

当社は、成長性を捉えた事業機会への最適資源配分、財務健全性の確保、株主還元のバランスを考慮し、持続的に企業価値を向上させることを資本政策の基本的な方針としています。当社は、「将来への成長投資」と「サステナビリティ課題への取り組み」を積極的に推し進め資本収益性の向上に繋げることと、株主還元のさらなる充実を課題として、持続的な企業価値の向上を目指し取り組んでまいります。

成長投資と営業C/Fの確保

- 収益基盤強化、新規事業展開、経営基盤強化に向け成長投資を積極的に実施
- 財務健全性および株主還元のバランスを考慮し、経営資源を適確に配分



自己資本比率の維持

- 安定強固な事業運営を続けるための健全な財務体質の維持（自己資本比率60%超）

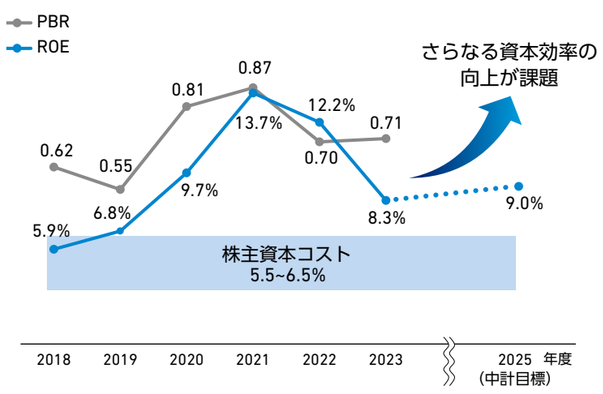
安定かつ持続的な配当

- 株主資本配当率(DOE)1.5%以上を目安にした還元

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

当社では株主資本コストを5.5～6.5%と推定していますが、近年はそれを上回るROEを達成しているものの、PBRは1倍を下回り、足元では資本収益性が低下傾向にあります。PBRの改善に向けては、資本収益性の低下を抑え改善に繋げるための「資本効率の向上」と、投資家および株主への「成長期待の醸成」を重要課題と捉え、「ROIC経営の推進」「資本政策の的確な実行」「IR活動の強化」の3つの施策を推進していきます。

PBR・ROE・株主資本コストの推移



資本効率の向上

ROIC経営の推進
ROICを指標とした経営管理を今後導入し、各事業の資本効率向上を目指す

資本政策の的確な実行
財務健全性の確保を考慮しつつ、将来の資本収益性向上に繋がる事業投資と、株主還元の充実に向けた政策を実行する

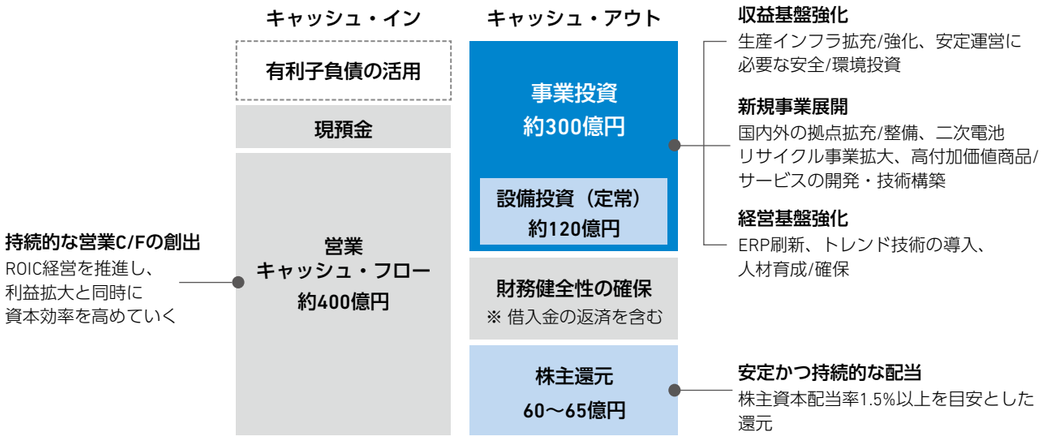
成長期待の醸成

IR活動の強化
投資家・株主に向けて、持続的成長のシナリオや競争優位性、サステナビリティ課題への取り組みなどを分かりやすく伝え、対話し、意見を経営に活かす

キャッシュ・アロケーション

4カ年で獲得する営業キャッシュフローを約400億円と想定していますが、これらを原資として、定常投資を含む事業投資に300億円ほど振り向け、財務健全性の確保も考慮した上で、60億円から65億円を株主還元へと充てる計画です。

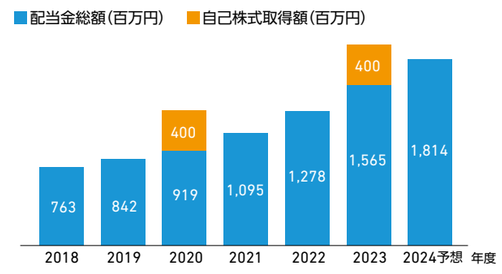
中期経営計画（2022-2025年度）に基づく、4カ年のキャッシュ・アロケーション想定



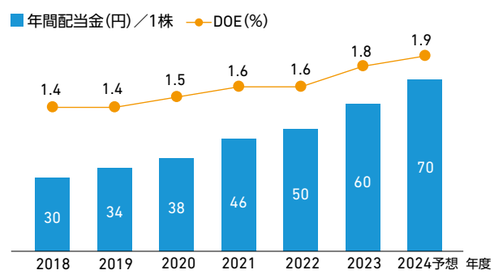
株主還元

当社は、成長投資のための内部留保とのバランスを考慮しつつ、安定かつ持続的な配当の実施と、市場環境を勘案した機動的な自己株式の取得を通じて、株主価値を向上させ、株主の期待に応えることを株主還元の基本的な方針としています。配当については、安定かつ持続的な実施の目安として株主資本配当率（DOE）1.5%以上としています。

株主還元推移



1株当たり配当金、株主資本配当率推移



サステナビリティ経営の推進

サステナビリティの考え方

存在意義（Purpose）

当社グループの存在意義は、企業理念「限りある地球資源を有効活用し、業を通じて社会に貢献する」を実践し、お客様・社会から常に必要とされる会社であり続けることです。創業者の「もったいない」という気づきから、不用なもの・お客様が処分に困っているものに価値を与える事業から始まり、事業を通じて「感謝・親切」を大切にする企業文化が育まれ、「お客様に、より必要とされたい」との想いから、新たな「創意・挑戦」を続け、事業を発展させてきました。

より「人を豊かに、地球を美しく」したいという想いのもと、地球資源の有効活用に根ざし時代の求めに応じて新たな価値を創造していくことそのものが、持続可能な環境・社会・経済の実現に貢献していくと考えています。存在意義を果たしていくため、2022年12月に「サステナビリティ基本方針」を制定し、取り組むべきマテリアリティ（重要課題）を特定しました。

マテリアリティ特定のステップ

当社グループでは、2022年に次のステップに沿って検討を行いました。

STEP 1
課題となる項目の抽出
GRI※1・ISOなど国際的ガイドラインやRBA※2など行動規範を参考に、課題となる項目を抽出

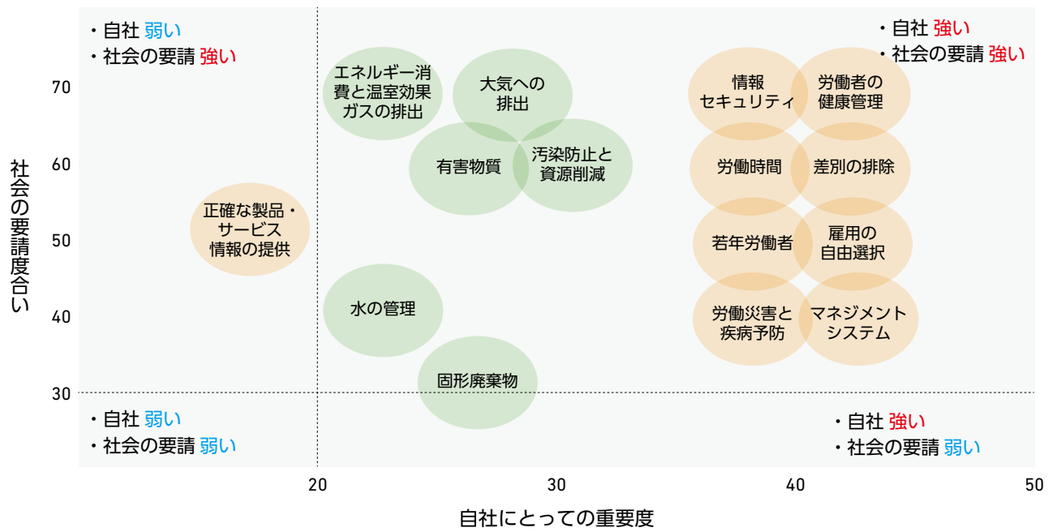
STEP 2
重要度のマッピング
お客様などステークホルダーの期待をアンケート調査などから整理・検証評価し、2つの軸でそれぞれの重要度をマッピング

STEP 3
重要度の絞り込み
マッピングにより2つの軸※3とともに重要度の高い課題に絞り込み、課題認識の妥当性を検証

STEP 4
マテリアリティの特定
検証結果を踏まえて経営レベルで議論・検討しサステナビリティ委員会、および取締役会にて決定

※1 サステナビリティに関する国際基準と情報公開の枠組みを策定することを目的とした国際的な非営利団体
※2 グローバルなサプライチェーンにおける社会的責任を推進することを目的とした世界最大の企業連盟
※3「社会において取り組みが求められている重要課題」と「当社にとって重要な課題」

重要課題



当社グループのマテリアリティ

環境	環境負荷低減と事業成長の両立 ①エネルギー消費および温室効果ガスの排出 ②大気への排出　③有害物質　④固形廃棄物 ⑤汚染防止と資源削減　⑥水の管理　⑦生物多様性
社会	多様な人材活躍による成長加速 ①適材適所　②ダイバーシティ＆イノベーション ③ワークライフバランス
	お客様満足の向上と社会の信用確保 ①製品／サービスの正確な情報の提供 ②商品の安全・安心の確保 ③サプライヤーとのパートナーシップ

当社グループでは、「環境負荷低減と事業成長の両立」、「多様な人材活躍による成長加速」、「お客様満足の向上と社会の信用確保」をマテリアリティと位置づけています。

多様な人材活躍による成長加速

40～43ページ「人的資本経営の強化」をご参照ください。

環境負荷低減と事業成長の両立

貴金属関連事業において、ISO 統合マネジメントプログラムの環境目標として、電気・燃料などエネルギー使用量と温室効果ガスの削減、および有害物質の削減を推進しています。固形廃棄物については、2024年度内で現状把握と削減目標の設定を進めています。

お客様満足の向上と社会の信用確保

製品 / サービスの正確な情報の提供、および商品の安全・安心の確保のために、ISO品質目標を設定し、品質の向上に努めています。貴金属関連事業では顧客満足度調査を実施し、品質の改善に繋げています。

ステークホルダーとのコミュニケーション

ステークホルダー	ステークホルダーとのかかわり	対話手段	担当部門
お客様	当社グループでは、「私達は常にお客様あっての私達であることを忘れてはならない。何よりもお客様を大切にし、親和敢闘していただきたい」という創業精神をもとに、常にお客様あっての当社グループであることを忘れることなく、事業活動に努めています。	• 日々の営業活動 • 当社ウェブサイト • 通報制度／お問い合わせ窓口 • 統合報告書の発行	営業担当部門 各事業の担当部門 CSR担当部門
従業員	当社グループでは、新たな価値を創造する担い手は従業員であると考えています。 そのため、経営の重要な基本方針として「人間尊重」を位置づけており、「人間の能力は無限である」という考え方に基づいて、組織や職場環境の整備、教育、能力開発を行っています。	• 社員研修 • 社内ポータルサイト • 社内報／ メルマガ • 通報制度／ 相談窓口 • 統合報告書の発行	人事担当部門 総務担当部門 法務担当部門 CSR担当部門
投資家・株主	当社グループでは、投資家・株主の皆様からのご理解とご支援をいただくため、経営情報の適時適切な情報開示や双方向のコミュニケーションを基本としたIR（投資家向け広報）活動を行っています。	• 株主総会 • 決算説明会 • 会社説明会（個人投資家向け） • 当社ウェブサイト（IR／ 投資家向け情報） • お問い合わせ窓口 • 統合報告書の発行	CSR担当部門 IR担当部門 総務担当部門
地域社会	当社グループの事業は、地球環境の保全と循環型社会の構築に直結しており、事業そのものが社会貢献と認識しています。 地域社会とのコミュニケーションと協力関係を促進することで、社会的意義のある事業を推進し、社会貢献の拡大に取り組んでいます。（P.46-47参照）	• 従業員による地域でのボランティア活動（入間地区） • 地域イベントへの参加協賛 • 工場見学 • 入間市ゼロカーボン協議会への参画 • 通報制度 / お問い合わせ窓口 • 統合報告書の発行	生産担当部門 総務担当部門

人的資本経営の強化

人事担当役員メッセージ

人間なくして企業なし
「人間尊重・人間の能力は無限である」



和田 正幸
取締役　執行役員
人事部長

人的資本の根幹にあるのは「人事原則」

当社は1935年の創業以来「異業種混成型企業」として発展をしてきました。多岐にわたるお客様やニーズに応えるため、会社や従業員には多様な対応力やスキルが求められました。

このような環境で常にお客様から必要とされる企業であり続けるためには、考え方や価値観を共有した「団結力」が不可欠でした。

この背景から、当社では「団結力」を高め、企業遺伝子を永続的に継承し、さらに進化・発展させるために、社員一人ひとりの思考や行動の礎となる「当社独自の理念」を大切にする企業文化が根付いています。当社の人的資本は、この「独自の理念」を基盤に培われてきたものです。

独自の理念の一つである人事原則に基づき、「多様な社員が活き活きと、マツダらしく、個の持つ能力を最大限発揮し、個人と組織がともに成長し続けられる会社」を目指し、「経営人材の育成」「リーダーシップ人材の育成」「多様な人材活躍」「自律的なキャリア開発支援」「職場環境づくり」「健康経営の推進」を6つの柱として推進しています。

6つの柱に紐づく各人事施策の効果検証は、エンゲージメント調査の定期実施を通して行い、確実なPDCAサイクルを回していきます。今後は、各施策のKGI・KPIを設定し、強固な経営戦略との連動を目指します。

［人的資本の源泉］人間なくして企業なし
企業理念への共感と実践

多様な社員が活き活きと、マツダらしく、個の持つ能力を最大限発揮し、
個人と組織がともに成長し続けられる会社

エンゲージメント調査を実施し
効果的な人事戦略に繋げる

KPI を設定し人事施策を
定量的に効果測定

経営人材の育成 | リーダーシップ人材の育成 | 多様な人材活躍 | 自律的なキャリア開発支援 | 職場環境づくり | 健康経営の推進

エンゲージメント調査

「社員の考え」と「会社の考え」の親和度（エンゲージメント）を測定し、各施策に反映させる仕組みを構築することを目的に2019年度以来、2度目の調査を実施しました。当社の状況をより正確に把握するために、外部専門家監修のもと、本質的な課題が正確に把握できるように独自の設問を設計しています。

総合的なエンゲージメント数値は2019年度より向上しており、これまでの施策を通じて、着実に親和度が高まる結果となりました。一方で当社の課題も明確になったため、人事施策のPDCAサイクルを早く回し、人的資本経営の推進に活用してまいります。

松田理念浸透

新卒採用活動では、理念を体現できる「マインド」に着目をした採用戦略を策定しています。理念を共有する教本として、基本的価値観・理念、行動指針などをまとめた独自の理念冊子を配布し、階層別研修や専門研修で活用しています。また理念を日々の業務で実践できているかを評価するため、人事考課における行動評価に盛り込んでいます。

さらに、改善表彰制度や新規ビジネス提案制度など、自主性をより一層高めるための施策も実施しています。

その結果、理念（戦略）のエンゲージメントスコアが向上しています。

エンゲージメント調査結果からも、理念浸透がエンゲージメントスコアに強い正の相関関係を示すことが把握できたため、今後も理念浸透の強化を継続します。

Topic!　理念体現の実例紹介～改善表彰大賞者インタビュー～



改善を行おうと思ったきっかけを教えてください！

部門間での契約書の共有方法に課題があると感じていたため、データで一元管理するための新たなツールを導入しました。

現在の部署ではDX化が推進されていますが、関連法案の書籍購入コストと書籍を購入する手間がもったいないと日々感じており、サブスクリプションの導入を検討しました。

日々、オペレーションの中で、よりリスクを減らせるのではないかと感じていたため、リスクヘッジの見直しを検討しました。

人員増加により現行制度での運用では困難があるとの問題意識から、会社のコーポレート機能を強化する方針に沿って、人事制度の改定を検討しました。

現状の運用だと情報収集作業に手間と時間がかかり、さまざまな問題が顕在化しているとチームで認識していました。この問題を解消するために新たなシステムを導入しました。



推進する際の困難をどのように乗り越えましたか？

複数の関連部署を巻き込んで現状を把握するのは難しかったですが、自分が何とか実現させたいという使命感がありました。また上司や同僚も協力的で期待に応えたいという想いもありました。

DX化することで、業務がより便利になると考えていたため、大きな困難は感じませんでした。自分を含めた課員全体の能力向上にも繋がり、結果として業務の精度向上にも寄与していると実感しています。

この問題を解決することで課全体の機能を強化することに繋げたいという当事者意識があったからだと思います。

業務上で困難なこともありましたが、一番は自分自身の挑戦的な気持ちを維持し続けることが困難でした。
達成した時のイメージを描くことと問題意識があった時の初心を思い出すことで乗り越えることができました。

システム開発の経験がない中で、当社業務にカスタマイズしたシステムを構築することが困難でした。プロジェクトを成功させたいとチーム全体の士気も高かったため、常に前進あるのみという想いで取り組んでいました。

経営人材の育成

経営人材を育成し続けることは重要な課題であると認識しています。

そこで「経営人材の育成」のために、ソフトとハードの両面から施策に着手しています。ソフト面では、研修を通じて経営人材に求められるスキルと知識の体系的な強化を図っています。

ハード面では、2025年度までに仕組み作りの完了を予定しており、2026年度以降に経営人材の現状や充足率等を把握し、必要となる施策を検討してまいります。

ソフト（人材育成）
- 選抜研修の実施
- MBA通信教育の実施

ハード（仕組み）
- 人材要件の可視化
- サクセッションプランの体系化
- タレントマネジメントシステム設計

人的資本経営の強化

リーダーシップ人材の育成

事業の根幹を支える「営業」「生産／技術」「物流」「管理／システム」からなる４つの機能を組織横断で強化できる人材が必要です。この４つの機能の連携を部門横断的に強化できる人材をリーダーシップ人材と定義し、早期から部門を横断して推進する経験を積むために、年齢・職責・職制・国籍・性別を問わず、機会を提供しています。

2024年度は、プロジェクト推進人材育成のための研修を実施予定です。

多様な人材活躍

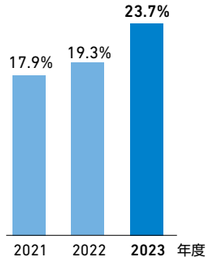
当社における多様な人材とは「女性」「経験者」「グローバル人材」「シニア」等と定義をしています。多様な人材活躍による成長加速は、当社のマテリアリティに位置づけられており、活躍を維持・強化するためにさまざまな取り組みを行っています。

女性

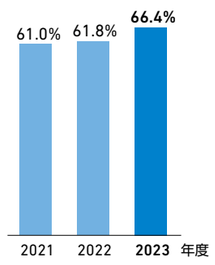
女性の活躍を推進するために、指標および目標を設定し、具体的な施策を実行しています。その結果、勤続年数の差異が縮まっています。2024年度はエンゲージメント調査結果から課題を特定し、解決に向けた取り組みを実行します。

指標	今までの取組	これからの取り組み
採用者に占める女性労働者の割合20%以上	• ホームページに女性社員の働き方を掲載 • 採用担当者に女性社員を配置 • 女性社員の上司に向けたコーチング研修 • 女性社員に向けたキャリアデザイン支援	• 役員に向けたアンコンシャスバイアス教育 • 管理職に向けたアンコンシャスバイアス教育 • 女性社員に向けたキャリアデザイン支援 • 女性社員に向けたリーダーシップ研修
男性の平均勤続年数に対する女性の平均勤続年数の差異70%以上		

採用時女性労働者割合



男女平均勤続年数差異



Topic! 女性のためのキャリアデザインセミナー参加者の声

- 会社として女性の活躍を推進している姿勢を感じ、ライフイベントがあっても働き続けられるという安心感を得ました。また、自分自身の働く姿も具体的にイメージできました。
- 現在所属している部署では、社歴の長い女性社員が少ないため、キャリア形成のイメージが持てていませんでしたが講師のお話しや女性同士のグループワークを通して、中期的な目標を設定することができました。
- 講師の経験も踏まえた、家庭とキャリアの両立に関する働き方のお話しも大変参考になり、キャリアを考える上で何から始めればよいか分からない状態から、自分の現状を理解することができました。

グローバル人材

海外事業の基盤を構築するためには、グローバル人材の活躍が重要です。2023年度は、以下の取り組みを実施しました。

①現地法人のナショナルスタッフの当社への出向
②当社のコーポレート系社員を現地法人に駐在させるインターンシップの実施
③現地法人のナショナルスタッフの当社の階層別研修への参加

2024年度はこれらのレビューを通して、グローバル人材活躍のための課題を検討します。

シニア

労働力の維持と経験・知見の伝承のため、シニア人材の活躍も重要であると認識しています。現在、60歳の定年退職以降の継続就業率は90%を超え、その大半が65歳まで働いています。65歳以降も会社と本人の希望がある限り就労しています。

障がい者

障がいをもつ社員も事業を支える重要な人材であるため、主に生産部門において、各個人の特性や得意なことを活かしながら、当社の事業に直接まつわる業務に従事しています。また現場実習の要望があった場合は、積極的な受け入れも行っています。

経験者

知と経験の多様性を推進するために、高い専門性・知見・経験を有する「経験者採用」に注力しています。今後も事業拡大に必要な専門性・知見・経験を有する経験者を採用してまいります。

自律的なキャリア開発

20歳代から50歳代までの各世代を対象とした「年代別キャリア研修」を行っています。また社員一人ひとりの成長を後押しするため、キャリアカウンセラー国家資格認定者による「キャリア面談」も実施しています。

この結果、キャリアについて考える機会が提供されているという認識は高まっていますが、会社でのキャリア目標（将来のありたい姿）を描ける段階になるには、課題があります。

この課題に対応するため、サクセッションプランとの接続と自己啓発支援の拡充を検討します。

職場環境づくり

育児や介護など従業員一人ひとりがさまざまな家庭の事情を抱えていることを考慮し、2020年度より在宅勤務やシフト勤務を制度として運用しています。その結果、社員一人ひとりに合わせたサポートが充実し、働きやすさの評価が向上しました。しかし、育児や介護の両立に向けた支援の充実感や多様な働き方の推進に対する評価にはまだ課題があります。

この課題を解決するために、制度の拡充を検討しています。

Topic! 男性育児休業取得者と上司の声

- 当時は事例が少なく、少し葛藤がありましたが、取得後に部下も取得したため、自分が前例をつくれて良かったです。一定期間仕事から離れることでリフレッシュでき、復職後も両立を図るためにバランスを考え、効率的に仕事ができるようになったと感じます。
- 育児休業を取得して心のゆとりができたことにより、仕事のレスポンスが早くなったと感じています。また、育休中は、課をまたいで人員や業務の調整を行ったため、結果として人材の交流にも繋がったと感じています。

育児休業取得率

	2022年度		2023年度
女性	100%	▶	100%
男性	15%	▶	41%

健康経営の推進

人間ドック受診費用や女性特有の病気への検診費用の補助、外部EAPサービスの導入など、「からだの健康」と「こころの健康」の両面から、従業員の健康をサポートしています。また、2022年度より継続して「健康経営優良法人（大規模法人部門）」を取得しています。

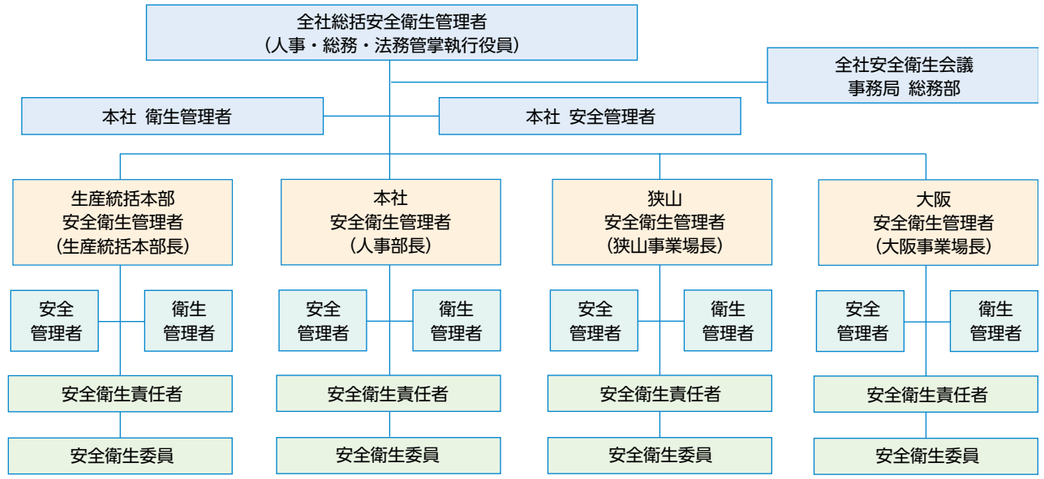
「社員を支える家族も従業員同様に大切である」という考えのもと、福利厚生として保険料全額会社負担による生命保険に加入しています。

安全衛生

行動指針　安全は全てに優先する

当社グループでは、事故・ヒヤリハットなどの安全を脅かす問題と是正策、あるいは察知された課題が、経営層へ伝達されるコミュニケーションルートを構築しています。まずは、「営業」「生産／技術」「物流」「管理／システム」の4つの職域で、現場レベルの安全上の懸念を抽出し、職域内での安全衛生会議にて共有と課題解決を推進しています。さらに、全社安全衛生会議にて、各職域の課題と取り組みを共有し、必要に応じて全社へ展開する体制を構築しています。なお、安全上の課題への取り組みは、ISO統合マネジメントシステムを応用して、是正と記録を行っています。これにより過去からの取り組みを蓄積し、必要に応じて運用上の指針へ盛り込むことで、事故・ヒヤリハットを未然に防ぐ取り組みを進めています。

全社安全衛生管理組織図



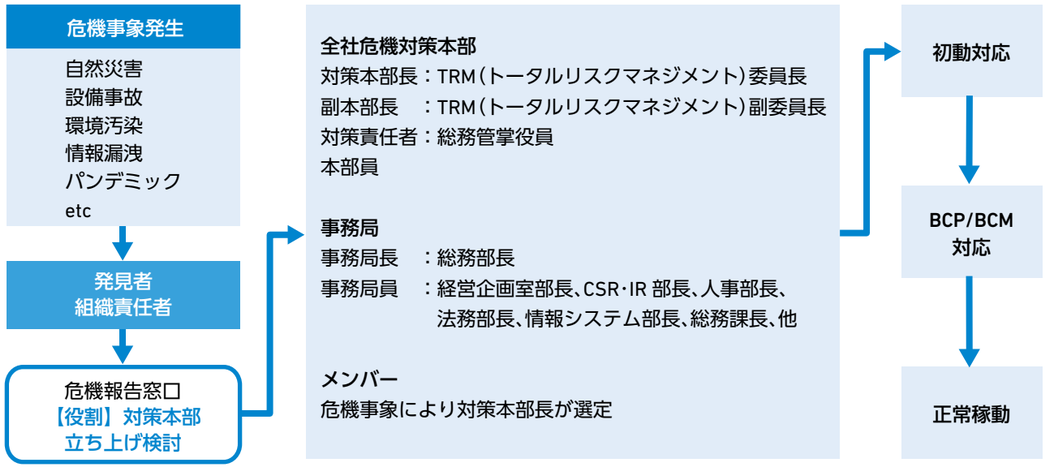
RBA行動規範に基づく安全管理プロセス

エレクトロニクス業界では、すべての労働者が安全・安心な労働環境で業務に従事できるよう、RBA（詳細はP.56を参照）が定める行動規範に基づき、企業とその一次サプライヤーへの浸透を図っています。当社グループは、「安全は全てに優先する」との行動指針に基づき、国際的な基準であるRBAが定める行動規範を支持し準拠する体制を整備中です。職場の多様性を前提として、妊産婦、外国人労働者などすべての働く人々の労働環境を整備すべく、ヒエラルキーコントロールを活用して、「危険の芽」を摘む活動に取り組んでいきます。



危機体制と訓練活動

当社グループでは、自然災害や設備事故、環境汚染、情報漏洩等、各種危機事象を取りまとめ、有事の際の対策組織、対応手順を文書化しています。また、各種事例の発生を想定した対応訓練を年間で計画し実施することで、手順の確認と改善を繰り返し、対処能力の向上に努めています。万が一の有事の際、「速やかに」「適切に」対応できる体制を構築しています。



Topics

各種訓練の風景


人命救助訓練


自然災害発生時初動訓練




生産部門BCP訓練

地域社会との安全へ取り組み

当社生産部門では、定期的に自衛消防隊による消防訓練を実施しています。また、物流部門の主要拠点となる狭山ヤードでも消防訓練を実施しており、管轄の消防署の方に来場いただき、対処における指導等を受け、有事の際に適切な行動ができる訓練を実施しています。今後は、訓練を継続し精度を上げていくこと、さらには危機事象の想定範囲を広げ訓練を実施し、有事発生後、速やかに通常操業に戻せる体制の構築に努めてまいります。

また、万が一の有事発生の際、当社生産部門の敷地の一部を地域住民の一時避難場所等に提供できるような準備をしていくことも必要と考えています。





地域との共生

当社の事業は地球環境の保全と循環型社会の構築に直結しており、事業そのものが社会貢献という認識をしています。地域社会、地域行政とのコミュニケーションと協力関係を促進することで、社会的意義のある事業を推進し、社会貢献の拡大に取り組んでいます。

地域社会との関わり

関の工場参観日

関市では地元の事業所の高い技術力や高品質な製品を市民はじめ多くの人々に直に体感していただき、まちに誇りや愛着を持つ心を育む機会として「関の工場参観日」を開催しています。当社はこれに賛同し、一般の方々および市内の中学校からの「働くことの意義や価値、厳しさ、生きがいなどの職業観を学ぶ」ことを目的とした工場見学の依頼のもと、中学1年生12名に対し関工場で行っている情報端末をはじめとした使用済み製品の処理工程の見学や使用済PCの解体体験を行い、限りある資源を大切にする重要性を学んでいただきました。

ビジネスプラス展in SEKI

関市、関商工会議所などが、取引の活性化や業務提携の促進、さらなる技術力の向上や企業の販路拡大を目的に主催している「ビジネスプラス展inSEKI」に当社ブースを出展し、地域企業との活性化を行っています。また、同時に行われているワークショップへも出展し、使用済みPCの解体を近隣の高校生や市民の皆様に体験いただき、地球環境の保全、循環型社会について理解を深めていただいています。





インターンシップの受け入れ

入間市工業会として実施している近隣高校からのインターンシップ（企業内就業体験）の受け入れを実施し、2024年3月に5名の高校生の受け入れを行い、当社企業理念と貴金属関連事業における地球資源の有効活用について理解をいただきました。

就労継続支援事業所との協力関係

当社の事業活動は地域の皆様にも支えられています。入間市内のNPO法人「虹の郷」の虹の郷福祉作業所様、社会福祉法人羽搏会（はばたきかい）の「おおるり」就労継続支援B型事業所様とは、約30年にわたり全国の病院から集められたレントゲンフィルムを袋から取り出す作業や、リサイクル用の半導体基板をビニールパッケージから取り出す作業を依頼しており、協力関係を構築しています。2014年には狭山市内のNPO法人「ぶどうの会」のオアシス作業所様との協力関係もスタートしました。また、社会福祉法人羽搏会とは、当社武蔵第三工場内の清掃業務の依頼も開始し、当社と地域社会の双方の発展に繋げています。



地域行政との関わり

「生活環境保全協定」の締結

当社は、埼玉県入間市条例に基づき、入間市の当社工場内において行う産業廃棄物の中間処分に関し、「環境への負荷を最小限にとどめる操業」「資源化の推進に資する操業」「地域住民との協調による操業」を操業指針として努力することを定めた「生活環境の保全に関する協定」を締結し、これを真摯に実践しています。また、岐阜県条例に基づき「公害防止協定書」を岐阜県関市と締結するとともに、関市の当社工場が所在する自治会と締結した「環境保全協定書」に従い、地域環境の保全に協力しています。

入間市と連携した清掃デー

当社は、入間市が毎年6月の第1日曜日に催している市民清掃デーの趣旨に賛同し、毎年6月の平日に清掃活動を実施しています。当日は、武蔵工場、武蔵第三工場、入間工場、入間第二工場、開発センターの周辺を清掃し、収集したゴミは工業団地連絡会の協力でゴミ収集車が入間市総合クリーンセンターに運んでいます。また、埼玉県狭山市の狭山事業場でも毎月自主的に事業場の外周を清掃しているとともに、関市の関工場と関第二工場では市のボランティア清掃活動として工場周辺の清掃をしています。




所属団体を通じた地域社会、地域行政への活動参画

当社の生産系事業場は、下表に掲げる団体に所属し、各自治体の運営や各自治体が主催するイベントなどさまざまな事業に関わることにより、各自治体との信頼関係を醸成しています。2023年度においては、入間市工業会からの推薦を受け、埼玉県環境保全連絡協議会より「環境保全優良事業所」として表彰を受けました。また、「ゼロカーボンシティ」の実現に向けた入間市の脱炭素への取り組みに関しても入間市工業会を通じて参画しています。



入間市	入間市工業会、入間市商工会、所沢地区労働基準協会、入間市事業所防犯協議会　他
狭山市	狭山商工会議所、所沢地区労働基準協会、狭山工業団地工業会、狭山市防火安全協会
関市	関商工会議所、関テクノハイランド連絡協議会、しもうちふれあいまちづくり協議会 他
北九州市	若松あつまる会

地域への貢献

当社は、地域の皆様との協働により、環境保全や次世代育成支援、地域社会の発展に貢献することを目指しています。

地域と連携することで、雇用促進および経済の発展・安定化に貢献し、社会的課題を解決し、共通価値の創造を目指してまいります。

今後は、本格稼働を開始した北九州工場地域のイベントにも積極的に参画し、地域への貢献に努めてまいります。

環境対応の強化

環境面の重要課題



当社グループでは、環境面での重要課題として「環境負荷低減と事業成長の両立」を掲げており、具体的には左図の7つの項目に取り組んでいます。

なお、これらの課題への取り組みを促進するため、貴金属関連事業では、ISOマネジメントプログラムの中で環境目標を掲げて取り組んでいます。

グループ全社の温室効果ガス排出量の削減目標

	2030年度（短期）	2050年度（長期）
Scope1+2	2020年度比 42%削減	カーボンニュートラル実現
Scope3	2020年度比 25%削減	

エネルギー消費および温室効果ガスの排出

現在、世界中で気候変動に伴う異常気象が激甚化しつつあり、自然および人間社会へ深刻な被害をもたらしています。IPCC（気候変動に関する政府間パネル）が主導する科学的調査では、温暖化による世界の平均気温の上昇幅を、産業革命（1850年頃）から1.5℃以下に抑えなければ、温暖化に歯止めがかからなくなる可能性が高いと指摘されています。

当社グループでは、持続可能な社会に繋がる気候変動への対応が企業としての使命であると捉えています。2023年12月には、SBT1.5℃目標※1の認証を取得しており、2030年、および2050年までの脱炭素目標を設定してカーボンニュートラルの実現に向けて取り組んでいます。

さらに、TCFD※2の提言に沿い（詳細はP.50-51に記載）、気候変動のリスクと機会を事業活動にも反映すべく、まずは財務影響の定量化を進めています。

また、2023年7月に、CDP※3気候変動プログラム質問書へ回答し、「B」の評価を受けました（2022年評価は「B-」）。

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

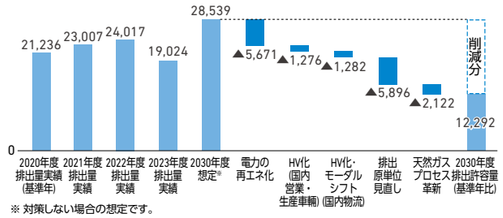
※1 科学的な根拠に基づいたGHG排出量削減目標
※2 気候関連のリスクと機会についての情報開示を促すために金融安定理事会が設置した気候変動に関する開示タスクフォース
※3 英国の慈善団体が管理する非政府組織（NGO）であり、気候変動、水資源、森林保護の3分野について企業や自治体の環境分野における取り組みや情報開示の内容を評価します。

グループ全社のエネルギー使用量の推移

			2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	単位
INPUT	エネルギー	再生油	1,699	1,830	2,119	2,111	kl 原油換算
		重油	172	119	17	0	
		天然ガス	2,038	2,258	2,088	1,892	
		液化石油ガス（LPG）	120	192	303	497	
		灯油	27	24	20	20	
		軽油	1,953	2,136	2,149	2,092	
		ガソリン	39	49	33	42	
		電力	4,925	5,009	5,345	5,440	

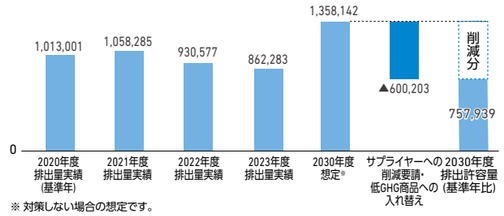
グループ全社の温室効果ガス排出量推移と削減目標の内訳

Scope1+2（t-CO_2／年）



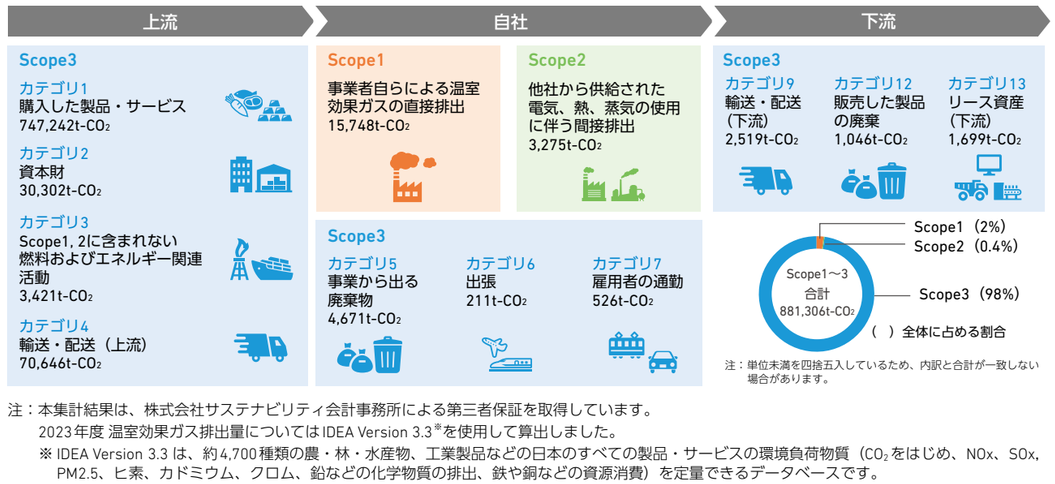
※ 対策しない場合の想定です。

Scope3（t-CO_2／年）



※ 対策しない場合の想定です。

2023年度　Scope3カテゴリ別排出量



注：単位未満を四捨五入しているため、内訳と合計が一致しない場合があります。

注：本集計結果は、株式会社サステナビリティ会計事務所による第三者保証を取得しています。
2023年度 温室効果ガス排出量についてはIDEA Version 3.3※を使用して算出しました。
※ IDEA Version 3.3は、約4,700種類の農・林・水産物、工業製品などの日本のすべての製品・サービスの環境負荷物質（CO_2をはじめ、NOx、SOx、PM2.5、ヒ素、カドミウム、クロム、鉛などの化学物質の排出、鉄や銅などの資源消費）を定量できるデータベースです。

生産拠点（国内）のエネルギー使用量と二酸化炭素排出量

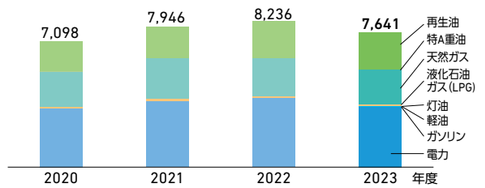
エネルギー使用量

当社グループでは、グループ全体のGHG排出量を算定して削減を進めていますが、中でも生産部門のGHG排出量は60%以上を占めているため、特に注力してエネルギー使用量の削減に努めています。2024年度の総エネルギー使用量は、入間地区5工場（入間工場、入間第二工場、武蔵工場、武蔵第三工場、開発センター）と関工場の合計において、前年度比で8% 減少しました。

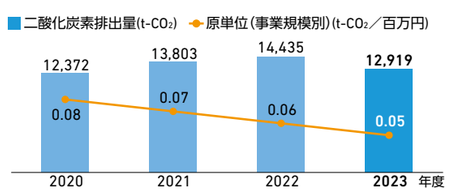
二酸化炭素排出量

設備の改善や操業の効率化などにより、二酸化炭素（CO_2）の排出量の削減に努めています。2024年度は、二酸化炭素基礎排出量の減少と貴金属関連事業の売上高の増加により原単位は前年度より減少しました。また、非化石エネルギーの使用とクレジットの取得を評価した二酸化炭素調整後排出量は、電力の契約を2023年5月より100%再生可能エネルギーのプランへ切り替えたため、4,093t-CO_2と前年比51%の減少となりました。

総エネルギー使用量の推移（kl 原油換算）（入間地区5工場＋関）



二酸化炭素排出量と原単位の推移（入間地区5工場＋関）



環境対応の強化

TCFD

TCFD提言に基づく開示

当社グループはTCFD提言に準拠して、気候変動関連の重要情報(ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標)を開示しています。

ガバナンス

当社グループは、持続可能な環境・社会・経済の実現と当社グループの企業価値の向上の両立を目指すため、気候関連を含むサステナビリティ経営の推進における重要事項の決定および取り組みの円滑な推進を目的として、取締役会が直接監督するサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会は、取締役(社外取締役を含む)および執行役員の中から取締役会が指名する委員で構成し、代表取締役社長が委員長を務めます。「全体方針の策定」「対処すべき重要事項の決定」「リスクと機会に関する評価」「目標の設定」「行動に関する計画」「行動の検証モニタリング」を役割として、原則4回/年度の定例委員会を開催し、その内容は取締役会ならびに監査等委員会に報告されます。取締役会は、国際イニシアティブによる提言や国内外の政策等を中心とした社会情勢の動向と、当社グループの事業成長との両立を踏まえて、サステナビリティ委員会が決定した重要事項等についてプロセスを含め確認し監督しています。

注：ガバナンス体制は、P.60のコーポレートガバナンス体制図をご覧ください。

戦略

当社グループは、2022年5月に公表した「中期経営計画(2022-2025年度)」において「環境負荷低減と事業成長の両立」を重要課題として掲げています。この重要課題を達成するためには、シナリオの分析が必要と捉え、気候変動がもたらすリスクと機会を整理しています。

リスクと機会の分析・評価

気候シナリオ分析においては、低炭素・脱炭素社会への移行リスクが高まる1.5℃シナリオと、低炭素・脱炭素が達成されずに気候変動に伴う物理的リスクが高まる4℃シナリオの2つのシナリオを想定し、当社グループにとってのキードライバーの選定、リスクと機会の抽出・評価・特定を行いました。

本分析結果については、サステナビリティ委員会において評価の妥当性を確認し、共有しています。

(シナリオの参考情報)

- 国際エネルギー機関(IEA)「世界エネルギー展望」
- 気候変動に関する政府間パネル(IPCC)「1.5℃特別報告書」、「土地関係特別報告書」
- 環境省「環境産業の市場規模・雇用規模等に関する報告書」
- 世界資源研究所(WRI)「Aqueduct Water Risk Atlas 3.0」

注：気候変動シナリオの分析結果はP.50をご覧ください。

リスク管理

当社グループは、事業および企業経営に重大な影響を与えるリスクの顕在化を特定し、全社リスクとして管理することを目的として、取締役会が直接監督するTRM(トータルリスクマネジメント)委員会を設置しています。TRM委員会は、潜在的なリスクの評価、全社リスクの一元的管理、対応の促進、管理状況のモニタリングなどを実施し、その内容は取締役会ならびに監査等委員会に報告されます。リスク評価の基準は、関連する法規制や国際基準などを参照し、気候変動関連リスクについては、IEA「世界エネルギー展望」・IPCC「1.5℃特別報告書」などを参照し、事業ごと、展開地域ごとに潜在リスクの発生確率と影響度を評価して優先的に対処すべき全社リスクを特定して事業リスクを総合的に評価し、優先順位の高いリスクへの対応方針を策定しています。気候変動関連リスクについては、2つのシナリオ(1.5℃シナリオ、4℃シナリオ)を想定し、当社グループにとってのキードライバーの選定、リスクと機会の抽出、評価を行い、サステナビリティ委員会において確認のうえ、リスクを特定し、事業および企業経営にとって重要と認識したリスクを管理する目的でTRM委員会に設置する専門部会において、対応等の促進および進捗のモニタリングを行っています。

注：特定した気候変動リスクについては、P.60に記載の体制で対応の促進、および進捗のモニタリングを実施しています。

指標と目標

当社グループは、2022年7月に当社グループを対象とする温室効果ガス排出量削減の目標を設定しています。

注：目標はP.49に記載しています。

削減に向けた主な対策

- エネルギー使用効率の向上
- 再生可能エネルギーの導入拡大(再生可能エネルギー購入・自家発電・PPA)
- 製造および処理プロセスの見直し、改善(燃料転換、CO_2回収含む)
- 高効率設備の導入、更新
- 物流効率化、モーダルシフト、営業車両のHV化
- 環境負荷低減製商品/サービスの提供
- サプライチェーンとのエンゲージメントを通じた協働

TCFD提言に基づくシナリオ分析

リスクと機会のインパクトは以下のとおりに定義しています。

100百万円≦中程度＜1,000百万円、1,000百万円≦高い

シナリオ	区分	キードライバー	前提条件	当社グループにとってのインプリケーション	インパクト(中長期)
1.5℃	政策・法規制	カーボンプライシング(炭素税、排出量取引制度など)	• 国や地域における価格の上昇	食品関連事業 • 調達コストの増大 • 調達先の変更・集約	リスク　大
				貴金属関連事業 • 調達コストの増大 • 販売競争力の低下	
		CO_2排出量規制の強化(省エネ法の規制強化など)	• 電力へのエネルギー転換促進 • エネルギー使用の合理化要求	全事業共通 • 設備投資の拡大 • 技術開発費用の増大 • 調達コストの増大	リスク　中
		農地開発規制の強化 FLAGセクター(森林、土地、農業)の排出規制強化	• 土地利用や転換による温室効果ガスの排出を抑制するため、多くの国で新たな一次産業エリアの開拓制限 • 国際貿易によって、最適な場所で生産された林産物、農産物の適切な配分が実現、世界全体の生産効率が向上 • 食料品の輸出規制や禁輸 • 森林破壊の一因である不正な金属鉱業に対し、植林地の開発および採鉱事業の環境規制や社会的セーフガードのコンプライアンスが強化	食品関連事業 • 供給量・販売量の制限 • 売上機会の減少 • 調達コストが増加	リスク　大
		廃棄物排出の規制強化	• 第4次循環型社会形成基本計画(日本政府)に基づく廃棄物循環利用率の目標拡大 • 廃棄物循環利用率向上に向けた技術開発、投資の進展 • 欧州を中心にサーキュラーエコノミーの実現に向けた政策強化により、リユース、リサイクル、シェアリングによるクローズドループが多くの産業で形成される	貴金属関連事業 • 資源リサイクルの需要拡大	機会　中
	技術	低炭素技術への移行(低排出技術、商品・サービスの開発)	• 製品と素材は利用された後、回収、リユース、リサイクルなど永続的価値を提供する循環型のビジネスモデルを反映したものになっていく • カーボンニュートラルに向けたバイオ、廃プラ等の脱炭素に資するエネルギー源を利用した非鉄金属リサイクル促進技術の開発が進む • 長期的には、EVが普及すると共に自動車触媒の使用量は減少していく	食品関連事業 • 売上機会の減少 貴金属関連事業 • 自動車触媒減少に伴う売上機会の減少	リスク　大
				貴金属関連事業 • リチウムイオンバッテリーが普及することによる売上機会の増加	機会　中
4℃	物理的変化(急性・慢性)	平均気温上昇 降雨パターンの変化	• 世界中で水不足や洪水が頻発し、21世紀末には20世紀末と比較して日本の洪水発生頻度は4倍になる	貴金属関連事業 • 防災、復旧費用の増加	リスク　大
				食品関連事業 • キーサプライヤーの操業低下、調達・出荷ルート途絶 • 農産物・水産物・畜産物の収量が減少	リスク　大
			• 労働生産性の低下による全労働力の減少(3℃上昇シナリオにおける総労働力の平均減少率は、アジアで25%、南北アメリカで16.7%と予想される)	全事業共通 • 労働生産性の低下を補うための人件費の増加(20%の生産性低下に対し120%増員の必要性) • 気温上昇に伴う光熱費の増加	リスク　大
		海面上昇	• 0.5mの海面上昇により津波ハザードが2倍になる(2030年までに高波の頻度は年間7日～15日、2050年までに25日～75日に増加) • 食糧システムについては、ある年に5%を超える穀物収量減少のリスクは、2050年までにアジアでは現在の1.4倍、世界では1.9倍になる • アジアにおいては2050年までにバイオーム(生物群)の移動が予想される土地面積の割合は40%である(グローバルでは45%)	全事業共通 • 防災、復旧費用の増加 • 顧客拠点の移転	リスク　大
				食品関連事業 • 農地の減少、生息域確保の困難化 • 農作物の収量減少、食糧資源確保の困難化 • 売上減少	
				貴金属関連事業 • 海外由来売上10%減少	

注：分析の結果、「小」と判断したインパクトについては、影響が軽微であるため、省略しています。
TCFDのリスクと機会のインパクトは、2024年7月に見直しを行っています。

環境対応の強化

大気への排出　有害物質　汚染防止と資源削減

2023年度は、いずれも自主基準の範囲内で管理できています。2024年度は、ISO環境マネジメントプログラムにおいて、工程別の目標を設定し削減を進めてまいります。

排ガス中の有害物質などの規制対象物質

排ガス中の有害物質などの規制対象物質の含有量については、法規制よりも厳しい自主基準を設定し、いずれも達成しています。

高温酸化反応装置での測定（2024年2月15日現在、ダイオキシン類は2023年7月20日現在）

分析項目	(単位)	法規制	自主基準	分析結果
ばいじん	g/m^{3}N	0.25	0.1	0.0046
いおう酸化物（SOx）	m^{3}N/h	11.342	11.342	0.0025
窒素酸化物（NOx）	ppm	250	180	60
一酸化炭素（CO）	ppm	—	—	1.7
塩化水素（HCl）	mg/m^{3}N	200	200	2.0
ダイオキシン類	ng-TEQ/m^{3}N	10	0.1	0.0000013
銀（Ag）	mg/m^{3}N	—	—	0.0047

注：集計範囲は武蔵工場と武蔵第二工場。

廃棄物焼却炉での測定（2024年1月19日現在、ダイオキシン類は2023年7月14日現在）

分析項目	(単位)	法規制	自主基準	分析結果
ばいじん	g/m^{3}N	0.15	0.1	0.0018
いおう酸化物（SOx）	m^{3}N/h	4.625	4.625	0.0028 未満
窒素酸化物（NOx）	ppm	250	180	86
一酸化炭素（CO）	ppm	100	100	2.4
塩化水素（HCl）	mg/m^{3}N	500	200	0.49 未満
ダイオキシン類	ng-TEQ/m^{3}N	5	0.1	0.049

注：集計範囲は武蔵工場、武蔵第二工場、入間工場。

排水中の有害物質などの規制対象物質

排水中の有害物質などの規制対象物質の含有量については、法規制よりも厳しい自主基準を設定し、いずれも達成しています。

排水中の物質（武蔵工場　2024年3月28日現在　武蔵第二工場　2024年3月28日現在）

分析項目	(単位)	法規制	自主基準	分析結果	
				武蔵工場	武蔵第二工場
BOD※1	mg/l	600	540	1.0	6.9
COD※2	mgO/l	—	—	130	100 未満
Cd（カドミウム）	mg/l	0.03	0.027	0.003 未満	0.003 未満
CN（シアン化合物）	mg/l	1	0.9	0.1 未満	0.1 未満
Pb（鉛）	mg/l	0.1	0.09	0.05 未満	0.05 未満
Cr^{6+}（六価クロム）	mg/l	0.5	0.45	0.05 未満	0.05 未満
As（ヒ素）	mg/l	0.1	0.09	0.01 未満	0.01 未満
Hg（水銀）	mg/l	0.005	0.0045	0.0005 未満	0.0005 未満
Se（セレン）	mg/l	0.1	0.09	0.01 未満	0.01 未満
F（フッ素化合物）	mg/l	8	8	1 未満	1.08
B（ホウ素）	mg/l	10	10	1 未満	1 未満

※1 生物化学的酸素要求量（Biochemical Oxygen Demand）※2 化学的酸素要求量（Chemical Oxygen Demand）

有害物質

当社グループでは、貴金属製錬や廃棄物の無害化工程においてさまざまな化学物質を取り扱っています。

こうした化学物質の管理は、作業者の労働安全衛生の確保を最優先課題とした上で、「大気、水系、土壌への有害物質排出削減」「製品からの有害物質の排除」に取り組んでいます。

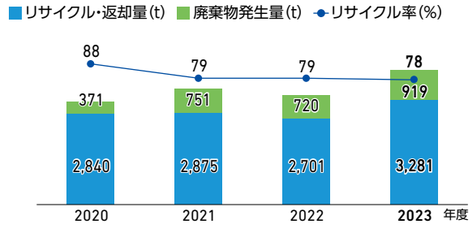
第1種指定化学物質の排出量・移動量（2023年度）

化学物質	(単位)	対象事業所名	排出量			移動量	
			大気	水系	土壌	下水道	廃棄物
銀	kg	武蔵工場	1.6	0.0	0.0	48	0.0
シアン化合物	kg	武蔵第二工場	19	0.0	0.0	4.8	0.0
		開発センター	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0
		入間第二工場	28	0.0	0.0	0.0	0.0
		関工場	130	0.0	0.0	0.9	3.5
フッ素化合物	kg	入間第二工場	6.4	0.0	0.0	2.7	650
		関工場	56	0.0	0.0	9.0	3,300
鉛	kg	武蔵工場	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ダイオキシン類	mg-TEQ	武蔵工場	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		入間工場	2.4	0.0	0.0	0.0	0.0
塩化第二鉄	kg	武蔵工場	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		入間第二工場	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		開発センター	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
マンガン化合物	kg	武蔵工場	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
		開発センター	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
水銀およびその化合物	kg	武蔵工場	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		入間工場	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

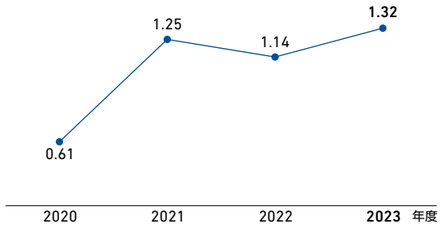
固形廃棄物

2023年度は、リサイクル向けと埋立向け双方の廃棄物発生量が増加しましたが、リサイクルされていたプロセス廃水の一部の処理先を変更したことにより、埋立向けの廃棄物の増加割合が高くなり、リサイクル率が減少しました。2024年度は、ISO環境マネジメントプログラムを活用して、工程別の目標を設定し削減を進めてまいります。

廃棄物発生量とリサイクル率の推移
（入間地区5工場＋関＋狭山）



廃棄物排出量の原単位の推移（埋立に向けた廃棄物排出量）
（入間地区5工場＋関＋狭山）



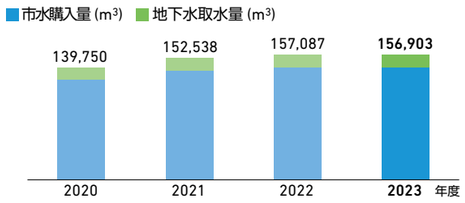
事業所別廃棄物排出量（2023年度）

	多量排出事業者要件（中間処理業分除く）	排出量（kg/年）								
		武蔵工場	入間工場	入間第二工場	開発センター	武蔵第三工場	関工場	関第二工場	狭山事業場	日高ヤード
特別管理産業廃棄物	50,000kg/年以上排出 ( ) 内は2022年度	573,388.0	0.0	555.0	0.0	0.0	94,700.0	0.0	0.0	0.0
		(481,714.0)	(0.0)	(1,208.0)	(0.0)	(0.0)	(8,450.0)	(0.0)	(8.0)	(0.0)
産業廃棄物	1,000,000kg/年以上排出 ( ) 内は2022年度	28,017.0	52,022.0	85,090.0	0.0	5,380.0	466,760.0	6,600.0	36,857.0	194,540.0
		(34,531.0)	(51,492.0)	(87,455.0)	(0.0)	(60,999.0)	(444,340.0)	(1,049.0)	(35,929.0)	(172,280.0)

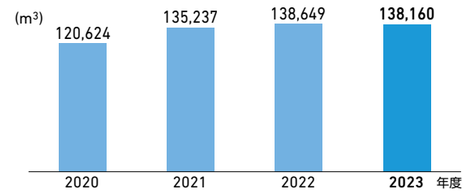
環境対応の強化

水の管理

水使用量の推移
（入間地区５工場＋関）



排水量（下水道放流水）の推移
（入間地区５工場＋関）



2023年度は、水の使用量、排水量ともに前年並みとなりました。2024年度は、ISO環境マネジメントプログラムを活用して削減を進めてまいります。

淡水の利用

この統合報告書より、淡水の利用量として市水の購入量に加えて地下水の採取量も評価しています。

2023年度は、市水の購入量、地下水の取水量ともに前年と変化はありませんでした。

排水量

2023年度の下水道排除量も前年と変化はありませんでした。

生物多様性

当社グループは、環境面の重要課題「環境負荷低減と事業成長の両立」の達成に向けて取り組む7つの項目として、生物多様性を定めています。

私たちの生活をより便利に、豊かにするために、鉱物資源は欠かせませんが、鉱山からの採掘は、人権・環境問題にリスクを抱えています。

貴金属関連事業においては、創業以来、採掘を伴わない都市鉱山※から貴金属という貴重な資源をリサイクルすることで、生物多様性に貢献しています。

また、入間地区の工場では「地域に暮らす生きもののすみか」となるよう、ビオトープを育てており、タイ・ベトナムの海外現地法人（MST・MSV）では、工場の敷地内でバナナやマンゴーを育てています。新たに設立した北九州工場では、工場の全周囲に多種の植栽を配置しています。

食品関連事業においては、海洋管理協議会（MSC）の基準を満たす「海のエコラベル」という認証を受けた商品を扱っており、今後も、認証を得た商品の拡大を行い、生物多様性に貢献していきます。

また、2023年11月に、マリン・エコラベル・ジャパン協議会へ入会しました。これからは、環境や生態系に配慮した持続可能な漁業の仕組み作りへ貢献していきます。

武蔵工場のビオトープに生息する生物

工場	生物
武蔵工場	金魚、メダカ（黒）、ドジョウ、ヤゴ柳桜、ベニカナメモチ、柿、椿、金柑、つつじ、サクラバラ、水蓮、ミカン、百合、柘植、芝、雪柳、イロハカエデ
北九州工場	ウミネコザクラ、ソメイヨシノ、ソヨゴ、タブノキ、クチナシ、ヒラドツツジ、フッキソウ、コウライ、など
MST	バナナ
MSV	マンゴー





※地上に蓄積された工業製品を都市に眠る鉱山資源とみなす概念

環境管理体制

当社グループは、「顧客満足第一と社会の信用確保」「コンプライアンス重視」「環境負荷の低減と事業成長の両立」「有害化学物質の適正管理」「PDCAの貫徹」の5本柱を軸とした「品質・環境方針」のもと、ISO14001の認証に基づくマネジメントシステムを運用しています。

なお、方針については2023年4月に改定しました。

また、RBA※が定める行動規範に準拠して取り組んでいきます。

※Responsible Business Alliance（責任ある企業同盟）はグローバルなサプライチェーンにおける社会的責任を推進することを目的とした世界最大の企業連盟であり、労働・安全衛生・環境・倫理・サプライチェーン管理の領域でCSRの向上を目指しています。

環境会計

環境保全コスト（事業活動に応じた分類）

対象期間：2023年4月1日~2024年3月31日

（単位：千円）

	分類	主な取り組み内容	費用額	投資額
(1) 事業エリア内コスト	1 公害防止コスト	排ガス処理設備、排水処理設備の維持管理等	375,267	347,942
	2 地球環境保全コスト	省エネルギー活動（太陽光発電、節電等）	13,645	4,190
	3 資源環境コスト	産業廃棄物の処理・処分（自社、委託）	304,923	16,998
(2) 上・下流コスト		—	0	0
(3) 管理活動コスト		環境マネジメントシステムの管理活動	34,692	1,593
(4) 研究開発コスト		産業廃棄物処理の効率化等	82,822	0
(5) 社会活動コスト		地域清掃活動	4,095	0
(6) 環境損傷対応コスト		—	0	0
総 計			815,444	370,723

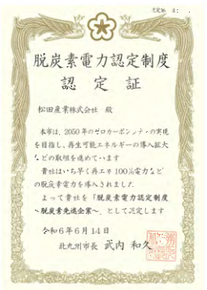
温室効果ガス排出量の第三者保証

当社グループの2023年度の温室効果ガス排出量算定値は、第三者保証を取得しました。



北九州工場の脱炭素先進企業認定

新たに設立した北九州工場は、北九州市が推進する「北九州脱炭素電力認定制度」により、脱炭素先進企業として認定されました。この認定は、100%再生可能エネルギーの導入拡大などの取り組みが評価されたものです。





©teitan&black-teitan,City of Kitakyushu

サプライチェーンマネジメント

基本的な考え方

当社グループは、持続可能な環境・社会の実現に向けて、中核課題となる法令遵守・公正取引・環境・品質管理と安定供給・人権・情報セキュリティの領域において社会的責任を果たすことにコミットメントするとともに、調達パートナーとの信頼関係を築き、共存・共栄を基本に据え、サプライチェーン全体の社会的責任として継続的に働きかけ、責任ある調達活動に取り組んでいます。

松田産業グループサプライヤーガイドラインの制定

当社グループでは、責任ある調達活動の指針として、エレクトロニクス業界を中心に国際的な基準となっているRBA※の行動規範をベースに「松田産業グループサプライヤーガイドライン」を2023年3月に制定しています。

RBAが定める行動規範は、OECD多国籍企業行動指針、国連のビジネスと人権に関する指導原則、労働における基本的原則および権利に関するILO宣言、ILO基本条約、国連世界人権宣言などの国際的に認知された基準に基づいており、サプライチェーンにおいて労働環境が安全であること、また倫理的かつ人権と環境を尊重してビジネスが行われることを確実にするための基準であることから、これに準拠した「松田産業グループサプライヤーガイドライン」の理解と遵守を調達パートナーに働きかけ、サプライチェーン全体でより良い職場環境の創出などを通じた持続可能な環境・社会の実現を目指していきます。

※ Responsible Business Alliance（責任ある企業同盟）はグローバルなサプライチェーンにおける社会的責任を推進することを目的とした企業連盟であり、労働・安全衛生・環境・倫理・サプライチェーン管理の領域でCSRの向上を目指しています。

松田産業グループサプライヤーガイドライン

https://www.matsuda-sangyo.co.jp/ja/policy/supplier_guideline.html

持続可能な環境・社会の実現



サプライヤーエンゲージメント

当社グループは、「松田産業グループサプライヤーガイドライン」の公表などを通じて、お取引先様のご理解・ご協力をお願いするとともに、主要なお取引先様との間で、関係強化と共存・共栄に向けたサプライヤーエンゲージメントに取り組んでまいります。

エンゲージメント実施ステップ

当社では、製品およびサービスの提供を行う貴金属関連事業を優先し、エンゲージメントを実施していきます。

1	2 NOW!	3	4	5
主要サプライヤーの特定	松田産業グループサプライヤーガイドラインの共有・理解促進	主要一次サプライヤーへアンケート発行	アンケート回答評価とフィードバック	アンケート結果をもとにフォローアップ（対話）
選定基準に基づき、対象とするお客様・お取引先様を特定します。	当社の調達に関する行動規範をお客様・お取引先様にご理解いただき、信頼関係を基に共存・共栄を目指し持続可能な環境・社会の実現に向けた調達活動の推進を目的としています。	お客様・お取引先様の遵守状況把握を目的としています。	アンケート結果に基づいて課題把握や改善提案を目的としています。	課題の解決に協同で取り組み、持続可能な環境・社会の実現に向けて取り組むことを目的としています。

主要サプライヤー選定の選定基準

当社グループに、製品（利材品含む）・サービスを提供いただいているお取引先様を取引内容ごとに選別してサプライヤー区分に分類し、網羅性と重要性の観点から独自の選定基準（取引規模、RBA等の認証有無など）を設けてスクリーニングを行い、エンゲージメントの対象とする主要一次サプライヤーとして特定し選定しています。

主要一次サプライヤー選定の考え方

直接材のサプライヤー	松田産業グループ（国内）の取引額80%に該当する上位お客様、お取引先様（当社の場合リサイクル業のためお客様も含んでいます）
間接材のサプライヤー	構内常駐業者 構内作業業者
	人材派遣・紹介業者
	主要な部材等の供給者
	産業廃棄物処理業者

DX推進

方針

当社グループは、中期経営計画（2022-2025年度）において、「持続的成長を支え、加速させる経営基盤の強化」という基本方針のもと、成長戦略を進めています。経営基盤強化の一環として、DX推進を通じて、管理機能の強化と生産性の向上を目指しています。また、デジタル社会の浸透に伴うリスクに対処するため、情報セキュリティ対策にも取り組んでいます。

戦略

ERP刷新・トレンド技術の積極導入

持続的成長を支える基盤としてERP刷新に取り組み、変化に対応できる体制（プロセス、システム、人材）を構築していきます。また、トレンド技術を積極的に採用するとともに、デジタルの民主化により、管理機能の強化と生産性の向上を推進していきます。
さらに、全従業員向けのDXリテラシー研修を行い、DXに対する企業文化を醸成していきます。

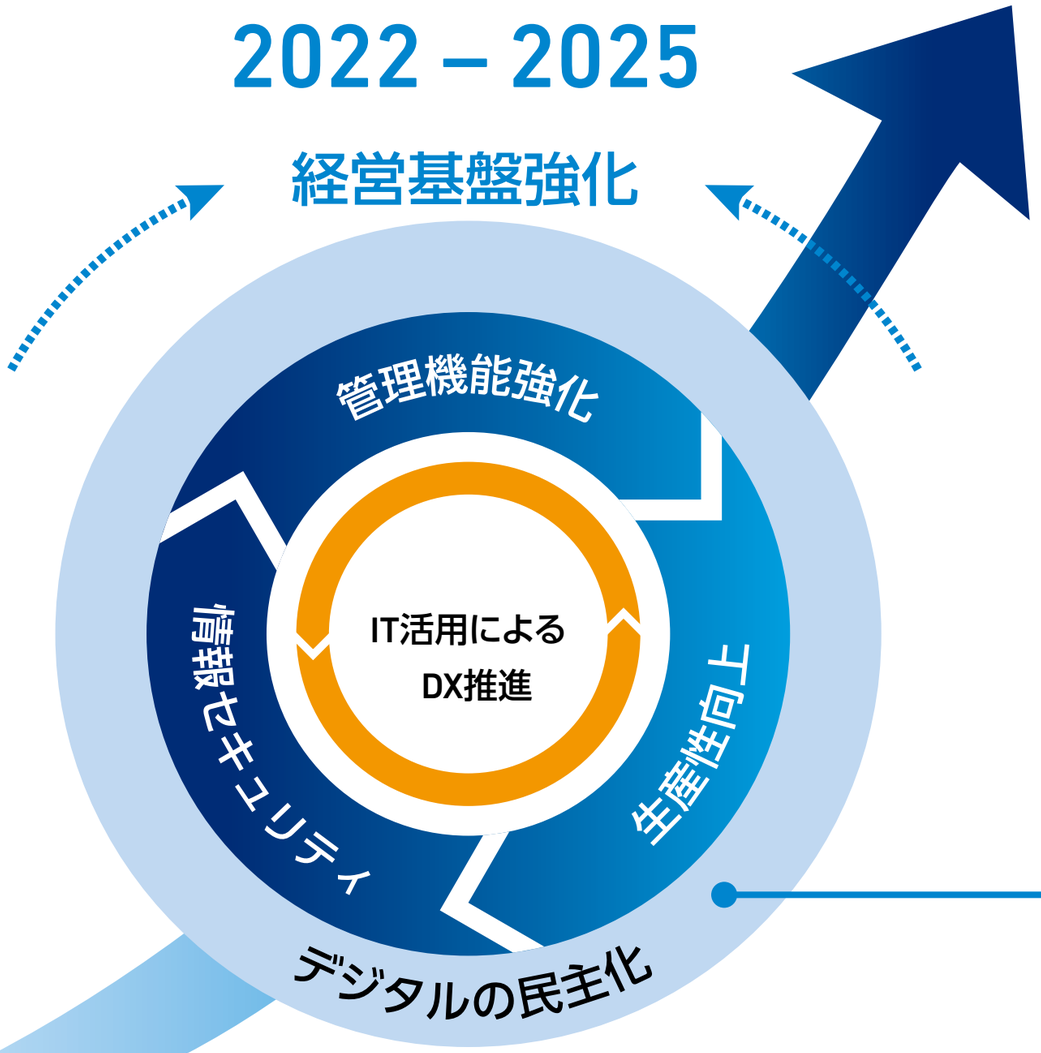
情報セキュリティ対策の強化

高度化するサイバー攻撃や増加する情報漏洩リスクに対して、ゼロトラスト（Zero Trust）※1の考え方を採用し、NISTサイバーセキュリティフレームワーク※2を用いて、情報セキュリティ対策の強化に取り組んでいます。
また、技術的対策、物理的対策、人的対策をバランスよく整備し、それぞれの対策がより有効に機能するよう推進しています。

※1 ゼロトラスト（Zero Trust）：セキュリティのアプローチの一つ。従来の「信頼された内部ネットワーク」という前提を捨て、ネットワーク内外のすべてのアクセスを信頼せずに検証するというもの。
※2 NISTサイバーセキュリティフレームワーク：米国国立標準技術研究所（National Institute of Standards and Technology）によって発行された組織のサイバーリスクを軽減するための枠組みを示したガイドライン。

デジタル黎明期

デジタルノーマル期



取り組み

ERP刷新

- ERP刷新完了
- 変化に対応できる体制構築

トレンド技術－管理機能強化－

- AI、BIの活用（データドリブン）
- ローコード開発プラットフォームの活用による組織間連携強化

トレンド技術－生産性の向上－

- RPAによる自動化
- 生成AIによる効率化
- クラウドストレージの活用

トレンド技術－人材育成－

- トレンド技術を採用した市民開発
- 全従業員向けDXリテラシー教育

情報セキュリティ

- 技術的対策（SASE、EDR、NGAV）※3
- 物理的対策（施錠管理、入退出管理、監視カメラ）
- 人的対策（教育、ルール、体制）

※3 SASE: サシー(Secure Access Service Edge)とよみ、IT環境におけるセキュリティ機能とネットワーク機能を一つのクラウドサービスに統合させるという、新たなセキュリティフレームワークの考え方をいう。
EDR:「エンドポイントでの検知と対応」(Endpoint Detection and Response)を意味し、コンピュータシステムのエンドポイントにおいて脅威を継続的に監視して対応するサイバーセキュリティ技術をいう。
NGAV:「次世代アンチウイルス」(Next Generation Anti-Virus)を意味し、AI・機械学習や振る舞い検知などの技術を導入することで、従来型のアンチウイルスに比べ、検知精度を高めたウイルス対策ソフトのことをいう。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの考え方

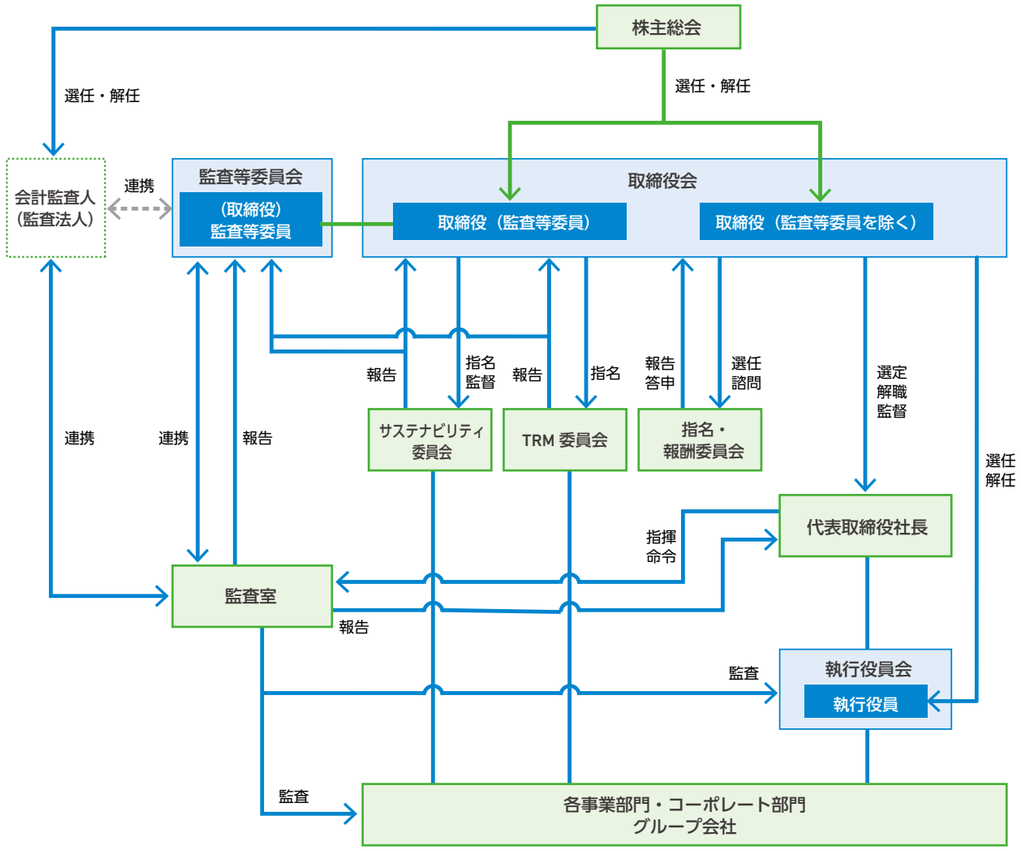
当社は、経営環境の変化に迅速に対処し、より公正で信頼性の高い経営を実現するための経営管理体制を構築するとともに、法律、社会規範、倫理等の遵守に力を注ぎ、全役職員を対象に時機を捉えた教育・訓練を実施してコンプライアンス体制の充実を図るとともに、経営の透明度を高めるために積極的な情報開示を行うことで、コーポレートガバナンスの充実を図ります。

コーポレートガバナンス・ガイドライン

当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な枠組みを示した「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を2015年に制定しています。ガイドラインは、当社が持続的成長と企業価値向上によってステークホルダーに対する社会的責任を果たすため、最良のコーポレートガバナンスを追求することを目的に制定し、継続的に見直しも行っています。

コーポレートガバナンス・ガイドライン（URL）
https://www.matsuda-sangyo.co.jp/ja/sustainability/governance/governance01.html

体制図（2024年6月26日現在）



コーポレートガバナンスの体制

当社は、コーポレートガバナンスを実効あるものとするために、意思決定における透明性および公平性を確保するため、監査等委員会設置会社を選択しています。また、執行役員制度を導入し、経営機能と業務執行機能の双方の強化を図ることで市場環境の変化に対して、より適切かつ迅速に対応できる体制としています。さらには、指名・報酬委員会、サステナビリティ委員会、TRM（トータルリスクマネジメント）委員会を設け、コーポレートガバナンスの充実とリスク管理の強化を図っています。

取締役会

原則毎月１回の定例取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、法定事項を含めた重要な経営事項の審議・決定ならびに各執行役員による業務執行の状況を監督しています。当社の取締役会は、社内取締役７名、独立社外取締役４名（うち女性１名）の計11名で構成し、独立社外取締役の割合は３分の１以上となっています。

監査等委員会

毎月開催し、取締役の職務執行状況、コンプライアンスやリスク管理を含む内部統制システムの構築、運営状況の監督・監査を行っています。当社の監査等委員会は、監査等委員４名（常勤１名、非常勤３名）の全員を独立社外取締役で構成しています。

執行役員会

原則毎月１回開催し、取締役会の委嘱を受けた事項その他の業務執行に係る重要事項を審議し決定しています。当社の執行役員会は、執行役員13名で構成しています。

TRM（トータルリスクマネジメント）委員会

コンプライアンス、環境、災害、品質、情報セキュリティ、債権管理、商品相場、為替管理、サステナビリティなど多岐に及ぶリスクに関し、企業経営に重大な影響を与えるさまざまなリスクの顕在化を未然に防止するとともに、万一緊急事態が発生した場合には迅速かつ的確な対応を図るため、リスクの想定と管理および是正などへの取り組みを行っています。

サステナビリティ委員会

持続可能な環境・社会・経済の実現と企業価値向上の両立を目指し、取締役会の監督のもとで、サステナビリティ課題への取り組みを前進させるため、全体方針の策定、対処すべき重要事項の決定、リスクと機会に関する評価、目標の設定、行動に関する計画、行動の検証モニタリングなどを主に審議しています。当社のサステナビリティ委員会は、独立社外取締役２名を含む取締役９名、執行役員６名の計15名で構成し、「全体方針の策定」「対処すべき重要事項の決定」「リスクと機会に関する評価」「目標の設定」「行動に関する計画」「行動の検証モニタリング」の６つの役割を担っています。

指名・報酬委員会

取締役ならびに執行役員の候補の指名、報酬等の決定にあたり、独立性、客観性および透明性を確保するため、取締役会の任意の諮問機関として2023年６月28日に設置しています。あらかじめ定める年間スケジュールによるほか必要に応じて臨時開催し、取締役会の諮問に応じて主に取締役ならびに執行役員の指名および報酬等に関する方針、手続き等について審議し、取締役会に対して報告または答申します。当社の指名・報酬委員会は、独立社外取締役２名、社内取締役１名の３名で構成し、独立社外取締役を過半数とする体制としています。

コーポレートガバナンスにおける今後の展開

当社は、引き続き各委員会における活動の充実を図りガバナンスの強化に努めてまいります。今後の活動のなかで、重要となるのは海外子会社のガバナンスとなります。貴金属関連事業、食品関連事業ともグローバル市場での事業拡大に伴い、海外子会社のガバナンス強化は取り組むべき課題と捉え、活動を開始しています。

コーポレートガバナンス

2023年度 委員会・執行役員会の構成

氏名	役職	監査等委員会	指名・報酬委員会	サステナビリティ委員会	TRM委員会	執行役員会
松田 芳明	代表取締役社長 社長執行役員		●	●		●
對馬 浩二	取締役副社長 副社長執行役員			■	★	★
山﨑 隆一	取締役 常務執行役員			★	★	★
石禾 健二	取締役 上席執行役員			★	★	★
上田 雄大	取締役 執行役員			★	■	★
和田 正幸	取締役 執行役員			★	●	★
今井 英人	取締役 執行役員			★	★	★
畠山 伸一	取締役（独立社外） 監査等委員	●		★		
内山 敏彦	取締役（独立社外） 監査等委員	★	★			
小島 敏幸	取締役（独立社外） 監査等委員	★	★			
宮田 礼子	取締役（独立社外） 監査等委員	★		★		
新藤 裕一朗	上席執行役員			★	★	★
増井 祐二	執行役員			★	★	★
田中 善則	執行役員			★	■	★
川村 啓之	執行役員			★	★	★
池田 一夫	執行役員			★	★	★
西出 悌順	執行役員			★	★	★

● 委員長（議長） ■ 副委員長 ★ 委員（メンバー）

コーポレートガバナンス

取締役の主な経験分野・専門性（スキルマトリックス）

氏名	地位・役職等	企業経営	重点事業および業務経験	財務・会計	法務・リスク管理	人事労務・人材開発	ESG（環境・社会・ガバナンス・IT）
松田 芳明	代表取締役社長 社長執行役員	●	●				
對馬 浩二	取締役副社長 副社長執行役員	●	●				
山﨑 隆一	取締役 常務執行役員	●	●				
石禾 健二	取締役 上席執行役員	●	●			●	
上田 雄大	取締役 執行役員	●	●	●			●
和田 正幸	取締役 執行役員	●	●		●	●	●
今井 英人	取締役 執行役員	●	●				
畠山 伸一	取締役（独立社外） 監査等委員			●	●		
内山 敏彦	取締役（独立社外） 監査等委員			●	●		
小島 敏幸	取締役（独立社外） 監査等委員	●			●	●	
宮田 礼子	取締役（独立社外） 監査等委員					●	●

取締役の報酬（方針・手続き）

取締役の報酬等については、「指名・報酬委員会」において、方針・手続きについて審議し取締役会に報告または答申しています。

1. 監査等委員以外の取締役の報酬を決定するに当たっての方針

監査等委員以外の取締役の報酬は、「固定報酬」並びに株主総会の決議を前提に役員退職慰労金規程に基づき支給する「退職慰労金」とで構成し、その全額を金銭とすることを基本方針とする。

2. 監査等委員以外の取締役の固定報酬に係る個人別の報酬の額の決定に関する手続

① 監査等委員以外の取締役の個人別報酬は、各取締役の果たすべき責務の評価・役位・就任年数・業績等を勘案した基準をもとに、指名・報酬委員会の要請により代表取締役社長、取締役副社長および人事管掌執行役員で審議して原案を作成し、指名・報酬委員会に原案を説明、提案する。
② 指名・報酬委員会は原案を審議し、取締役会に答申する。
③ 取締役会の決議をもって一任を受けた代表取締役社長は、指名・報酬委員会の答申を尊重し、最終的に個人別の報酬額を各取締役に通知する。
④ 指名・報酬委員会の答申と異なる決定をした場合には、代表取締役社長はその理由を指名・報酬委員会に説明するものとする。

コーポレートガバナンス

3.監査等委員以外の取締役の固定報酬支給の時期に関する方針

監査等委員以外の取締役の固定報酬は月額の固定報酬とする。

4.監査等委員以外の取締役の退職慰労金に係る個人別報酬の額の決定に関する手続

① 監査等委員以外の取締役の退職慰労金の支給金額は、役員退職慰労金規程に基づき、指名・報酬委員会の要請により代表取締役社長、取締役副社長および人事管掌執行役員で審議し、原案を作成し、指名・報酬委員会に原案を説明、提案する。
② 指名・報酬委員会は原案を審議し、取締役会に答申する。
③ 監査等委員以外の取締役の個人別の退職慰労金支給金額については、株主総会の決議に基づき、取締役会決議をもって一任を受けた代表取締役社長が指名・報酬委員会の答申を尊重し、最終的に個人別の報酬額を各取締役に通知する。
④ 指名・報酬委員会の答申と異なる決定をした場合には、代表取締役社長はその理由を指名・報酬委員会に説明するものとする。

5.監査等委員である取締役の報酬を決定するに当たっての方針

監査等委員である取締役の報酬は、「固定報酬」とし、その全額を金銭とすることを基本方針とする。

6.監査等委員である取締役の固定報酬に係る個人別の報酬額決定に関する手続

① 監査等委員である取締役の個人別報酬は、監査等委員の果たすべき責務の評価・経験・専門的な知見等を総合的に判断し、監査等委員会で審議し、原案を作成し、指名・報酬委員会に原案を説明、提案する。
② 指名・報酬委員会は原案を審議し、監査等委員会に答申する。
③ 監査等委員会は、指名・報酬委員会の答申を参考とし、監査等委員の全員の合意をもって個人別の報酬額を決定する。
④ 指名・報酬委員会の答申と異なる決定をした場合には、監査等委員会はその理由を指名・報酬委員会に説明するものとする。

7.監査等委員である取締役の固定報酬支給の時期に関する方針

監査等委員である取締役の固定報酬は、月額の固定報酬とする。

取締役会の実効性向上に向けて

当社は、取締役会の運営の改善・機能向上を目的に、当社が目指す取締役会の姿と現状の課題を捉えて取締役会の実効性に関する評価を実施しています。詳細は、コーポレートガバナンス報告書（下記URL）をご参照ください。

https://www.matsuda-sangyo.co.jp/ja/sustainability/governance/governance01.html

2023年度の実効性に関する評価結果の概要

①法令や社内規程に基づく議案の選定、開催頻度、資料の内容、審議時間など妥当である。②当社の企業戦略の大きな方向性を示す議題や経営計画、適切なリスクテイクやその管理体制の整備、コンプライアンスに関する事項等、十分に議論されている。③各取締役や監査等委員会への情報提供の機会確保、外部専門家の助言を得る機会、内部監査部門との連携等、十分に対応されている。④検討が必要な課題は、取締役会議案に関する詳細資料の事前共有の早期化、専門的な知識の習得や研鑽のためのトレーニング機会のさらなる充実化など。

取締役会の実効性向上へ向けた取り組み

取締役会の実効性向上に向け、2023年度では必要な時事関連の研修会や説明会等を実施しましたが、2024年度では、認識された課題について検討していくとともに、引き続き監督機能の強化と意思決定機能の強化に取り組んでいきます。

リスクマネジメント

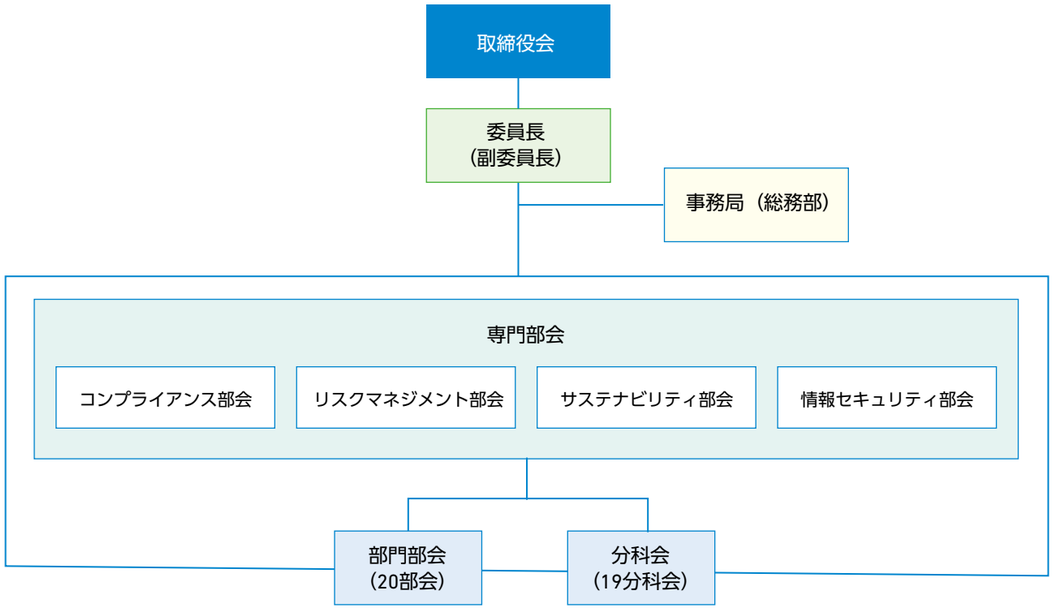
内部統制

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき内部統制システムを整備しています。内部統制システムの詳細は、有価証券報告書（下記URL）をご参照ください

https://www.matsuda-sangyo.co.jp/ja/ir/library/securities.html

リスク管理体制

当社は、子会社を含む企業グループ全体のリスク管理を統括するため、取締役会が監督するTRM（トータルリスクマネジメント）委員会を設置しています。TRM委員会では、企業経営に重大な影響を与えるさまざまなリスクの顕在化の未然防止や、緊急事態が発生した場合の迅速かつ的確な対応のマネジメント、リスク管理体制の構築・運用・評価および教育・訓練などを行い、その結果は取締役会に報告されます。TRM委員会は、組織ごとのリスクを統括するため「部門部会」と「分科会」を置いています。「部門部会」・「分科会」では、発生頻度・経済的損失影響度・検知度の各要素それぞれ5段階で定量化しその乗数をリスク度として識別した重要なリスクについて、対策と進捗などを管理しています。また、TRM委員会では、組織横断的かつ重要性の高いリスクをマネジメントするために「専門部会」を設置し、リスクの認識と評価、対策化、モニタリング、是正および教育などを計画的に行っています。これらのリスク管理状況などは定期的にレビューを実施し、結果は取締役会および監査等委員会に報告されます。



リスクマネジメント

グループガバナンスの強化

当社は、企業グループ全体の価値を最大化することを目指して、「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」（経済産業省）などを参考に、グループガバナンスの強化を進めています。当社の内部統制システムおよびTRM委員会は、ともに当社グループ全体を対象としたものであり、また、関係会社管理規程では、「事業管理」と「経営管理」に区分して当社の事業部門とコーポレート部門にそれぞれ子会社を管掌する仕組みとなっています。

Topics

TRM委員会　「専門部会」の活動

コンプライアンス部会

コンプライアンス部会では、事業推進する上で関係する各種法令の遵守状況を自主点検、モニタリング、定期評価および監査にて評価し、必要に応じた対応を講じています。社内教育に関しても定期的にテーマを設け、全従業員向けのweb研修を実施しています。

また、昨年度よりコンプライアンス部会を主管する法務部にて社内ポータルサイトを立ち上げ、各種法令に関する情報を発信し、コンプライアンス運営の充実を図っています。

リスクマネジメント部会

リスクマネジメント部会では、リスクの評価だけでなく、各事象発生時に速やかに、的確に行動に移せるよう、訓練の充実を図っています。四半期毎（年4回）にテーマを定め、リスク発生時の初動およびBCP対応訓練を実施し、習熟度を上げています。

また、車両事故を主とした交通事故、生産部門を主とした作業事故の削減活動にも取り組み、研修制度の見直しやインフラ面の改善にも努めています。

サステナビリティ部会

サステナビリティ部会を主管するCSR・IR部では、全従業員のESGリテラシー向上のため、社内ポータルサイトを開設し、脱炭素、RBA等の情報発信、定期メールマガジン発信（2回/月）により意識の醸成を図っています。

情報セキュリティ部会

情報セキュリティ部会では、アクセス管理の強化を図り、全社的な情報漏洩対策に努め、定期的にその評価を行っています。

また、万が一のインシデント発生時に備え、役職ごとに内容の異なるweb研修を定期的に実施し、習熟度を上げています。今後は、インシデント発生時の対応訓練も予定しており、有事の際的確な対応が取れる体制の構築に努めていきます。

【今後の展開】

各専門部会の役割は立ち上げ時より大きく変わり、「評価」「是正」の実施レベルから、「予防」する形態へと変化しています。これはリスクマネジメント、グループガバナンスに対する思想が当社グループ内に浸透してきた成果であると考えています。

今後は、より一層、教育・研修・訓練の機会を設け、リスクの排除、ガバナンスの強化に努めてまいります。

事業等の主要なリスク

当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは以下のとおりです。なお、文中の将来に関する事項は、2024年3月31日現在において判断した内容になります。

リスク	主なリスク要素	内容
製商品の価格変動	• 為替 • 貴金属価格 • 商品市況	当社グループの貴金属関連事業が取り扱う製品の生産に用いられる主要原材料は、主に金、銀、白金、パラジウムなどの貴金属元素を含有するリサイクル原材料であり、その仕入価格および販売価格は原則として貴金属地金の市場価格に基づいており、国際商品市況および為替相場の変動による影響を受けます。当社グループは、価格変動に伴う相場リスクを回避する目的で商品先渡取引を行っていますが、全量に対する回避は困難であるため、製造および在庫期間における貴金属価格の動向によっては、価格変動が業績に影響を与える可能性があります。当社グループの食品関連事業が取り扱う商品である水産品、畜産品、農産品等の食品加工原材料は、取扱品の大部分が外国産品であり、その価格は、仕入・販売いずれも商品市況、為替相場の変動による影響を受けます。当社グループは、先物為替予約を行い、販売価格への転嫁によりこれらの変動に対応していますが、商品の需給バランスなどにより販売価格が下落した場合は、棚卸資産の評価損などの損失が発生する可能性があり、業績に影響を与える可能性があります。
品質問題等	• 食品表示 • 異物混入	当社グループの食品関連事業では、仕入および販売にあたって法令に基づく食品表示の徹底はもとより、海外産地の品質管理指導や異物混入対策の強化などに万全を尽くしていますが、食品の安全性などに係る問題が発生し、輸入禁止措置などがとられた場合には、業績に影響を及ぼす可能性があります。
法的規制	• 廃掃法等の環境法令	当社グループの貴金属関連事業に関連する法的規制が強化された場合においては、それに対処するために追加の設備投資負担が必要になることがあります。また、当社および当社グループの一部は「廃棄物の処理及び清掃に関する法律」（廃掃法）に基づく事業者として、産業廃棄物の収集運搬、処理等の事業を行っており、各種法令の遵守が事業継続の大前提となっています。当社グループでは、事業活動およびその他の社会的活動における最高位の社内基準として「松田産業グループ グローバル行動規範」を制定するとともに、コンプライアンスの実現のための取り扱いを定めた「コンプライアンス規程」を制定し、経営活動全般にわたるコンプライアンスの実現に取り組んでいます。
廃棄物等の管理	• 環境保全 • 安全性	当社グループの貴金属関連事業では、製造過程において毒物や劇物を使用しており、廃液や大気への排出物に対して環境に配慮した適切な処理を行っています。しかしながら、工場の事故などにより、これらの管理に何らかの問題が生じた場合には、業績に影響を及ぼす可能性があります。
カントリーリスク	• 政治経済 • 社会情勢	当社グループの貴金属関連事業ならびに食品関連事業は、海外のさまざまな国や地域において事業活動を行っており、これらの国や地域の政治経済・社会情勢などの環境変化に起因し予期せぬ事態が生じた場合には、業績や財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
自然災害・気候変動・感染症拡大等	• 地震、洪水など • 異常気象 • パンデミック	当社グループの貴金属関連事業ならびに食品関連事業が事業活動を行う国や地域において地震、洪水などの自然災害が発生した場合には、当社グループの事業活動に影響を与える可能性があります。当社グループでは、大規模災害の発生に備え、安否確認システムの導入、防災訓練の実施および事業継続のための各種対策を講じていますが、被害を完全に回避できるものではなく、業績や財政状態に影響を及ぼす可能性があります。気候変動などによる異常気象が発生した場合には、当社グループの食品関連事業が取り扱う商品の生産などに影響する可能性があり、業績や財政状態に影響を及ぼす可能性があります。未知の感染症などが拡大した場合には、生産活動などの中断により事業に影響を及ぼす可能性があります。当社グループでは、感染症などの大流行に備え在宅勤務などのテレワーク、時差出勤およびシフト勤務などにより従業員などの感染予防に努めるとともに、製商品および役務の供給体制整備を図っていますが、社内外での感染拡大に伴う調達や事業活動の停滞・停止により、業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
情報セキュリティ	• システム／通信等の障害 • サイバー攻撃 • 情報漏洩	当社グループが行う事業活動の多くは、コンピュータシステムおよび通信ネットワークを利用しており、コンピュータシステムおよび通信ネットワークに生じる障害や不具合・欠陥や、データセンターの機能停止などにより、事業活動に支障が出る可能性があり、業績に影響を及ぼす可能性があります。また、顧客情報をはじめとする各種の個人情報がサイバー攻撃を含む不測の事態により遺漏が発生した場合は、社会的信頼の失墜や多額の費用負担が生じる可能性があり、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

社外取締役インタビュー



畠山伸一
取締役（独立社外）
監査等委員



内山 敏彦
取締役（独立社外）
監査等委員



小島 敏幸
取締役（独立社外）
監査等委員



宮田 礼子
取締役（独立社外）
監査等委員

Interview

Q. 監査役会設置会社から（2015年に）監査等委員会設置会社に移行しましたが、監査の方法や在り方など、どのような点が変わりましたでしょうか。

畠山監査等委員長：それでは、私から簡単にご説明します。監査役制度は独任制をその特徴とするものでした。監査等委員会設置会社の監査は、チーム監査であり内部統制組織を利用した監査を実施しています。その点では監査等委員間での情報の共有・コミュニケーションが重要となっています。また、取締役ならびに執行役員との意見交換会およびヒアリングを実施し、加えて、業務範囲は会計監査だけでなく業務監査も含まれ、監査業務はかなり深度ある監査が実施できています。さらに、監査等委員は取締役でもあることから、取締役会で議決権を有することが大きな特徴となっています。

内山監査等委員：取締役会で議決権を有することに関し、自己監査になるという見解は認識していますが、取締役会においては東証の独立役員も兼務していることから、少数株主保護の観点から意見を述べる良い機会となり、監査業務には有効なものと考えています。

Q. 貴金属関連事業と食品関連事業の異業種混成企業ですが、それぞれの事業におけるリスクや留意点などをお聞かせください。

畠山監査等委員長：当社の事業は、食品関連事業と貴金属関連事業の異業種混成であり、それぞれの業種の特徴からさまざまなリスクを認識しています。

食品関連事業のリスクとしては、商品を安定提供するための調達先の確保があります。また、調達においては、全世界からの輸入における為替リスクや、安心・安全な商品提供においての品質保証に関するリスクなどがあります。

貴金属関連事業は、貴金属の利材品回収、製錬事業と産業廃棄物の収集運搬・処理事業から構成され、貴金属においては、保管・保全、価格変動リスクがあり、産業廃棄物においては、許認可（遵守）や環境対策へのリスク等を認識しています。

小島監査等委員：複数の事業部門がある場合、縦割りになりがちなことが、一般的にあり得るリスクだと思っています。事業環境が異なる部門に対して経営資源を投下するといった判断では、ポートフォリオの観点で会社としての全体最適を考えることが大切であり、留意していきたいと考えています。

Q. 社外取締役の立場・役割から、経営の監督についてどのように考え臨まれていますでしょうか。

畠山監査等委員長：会社の活動前提となる統制環境として、社長の経営に対する考え方の周知、ガバナンスに対する取り組み、内部統制の整備運用に対して、積極的に対応しており、健全であると考えています。また、そのような環境から生まれる経営判断のスピードもあり、予算は現実的であり、非常に安心できる経営を実行していると思います。

内山監査等委員：社外取締役は、独立性を保持して率直な意見を述べることが、期待されている役割と考え臨んでいます。

小島監査等委員：内山監査等委員と同意見になりますが、社外取締役として忌憚のない意見を率直に申し上げることが必要だと考えています。その中でもステークホルダーの意見を吸い上げて、経営に活かし企業価値が向上するように伝えることが期待されていると思います。

宮田監査等委員：組織特有の慣習やルールは、社内の人にとっては当たり前のことでも、社外取締役は、それを客観的に捉え直すことができるので、その様な視点で気が付いた点を積極的に伝えていきたいと思います。そういう気づきの中に“松田産業”をさらに成長させていくための種も出てくると思います。

Q. 経営戦略に対する独立社外取締役の意見などは大変重要だと思います。現在進行中の「中期経営計画（2022－2025年度）」について、現在までの評価と、期待も含めて今後の課題などについてお聞かせください。

畠山監査等委員長：前中期経営計画は、まずは着実にクリアしてきたという実績があり、現中期経営計画は、チャレンジングではあるが達成可能な範囲で経営目標を設定していると考えています。数値目標として、売上高、営業利益、営業利益率、ROA、ROEをそれぞれ設定しています。事業の特性から数値目標のうち、営業利益が相場

社外取締役インタビュー

市況に大きく左右されることから、営業利益率をいかに安定したものにするかが重要であると考えています。

内山監査等委員：現在「中期経営計画」に基づき大規模投資を実行しています。これは今後の経営基盤の更新拡大を目指しているものであり、その投資に見合った収益をいかに獲得していくかが、今後の大きな課題かと考えています。

Q. サステナビリティ経営の推進について、マテリアリティや目標の決定、取り組みのモニタリング等を行っていますが、これまでの取り組みに対する評価や課題についてお聞かせください。

畠山監査等委員長：サステナビリティ経営のうち、特に温室効果ガス対策は2015年のパリ協定から始まりますが、政府が、2020年に『2050年カーボンニュートラル』を宣言したことにより、国内の多くの企業も本腰を入れて取り組み始めたと認識しています。会社では組織を立ち上げ、勉強を開始し、理解・成果を全社員に、研修・説明会を通じて周知しています。その結果、先行する企業のレベルとなり、現場の知識・理解のレベルも上がってきていると思います。順調に進んできており、このレベルを維持し、進めていってほしいと考えます。中期経営計画でもサステナビリティ経営の推進を重要方針に掲げ、サステナビリティ委員会も設置していますので、闊達な議論によって取り組みも期待できます。

宮田監査等委員：私が社外取締役を拝命したときにはすでにサステナブル経営に取り組まれているところでした。社内に向けては研修を実施され取引先にも少しずつ理解が進んでいるようです。当社の存在そのものがサステナブルに大きく関わっているわけですから、対外的には事業そのものがサステナブルに大きくかかわっている企業であることを、社内には一人ひとりの取り組みもまたそこに繋がっていることをなお一層、アピールしていくことが大事だと考えています。

Q. 当社は、人材育成方針や社内環境整備方針を定めて人的資本経営を推進していますが、多様な人材活躍も含めて、これまでの取り組みに対する評価や今後の課題についてお聞かせください。

内山監査等委員：1995年の株式公開時の目的の一つには、人材の確保と育成がありましたが、昨今は声高に人口減少を背景に人材育成がいわれています。基本的なこととして、以前から企業の持続的な成長・発展に人材育成は欠かせない課題であり、人材育成は、“松田産業”の将来に対する責任を果たすものであると認識し、今後も、なお一層、人材育成に努めていただきたいと考えています。

宮田監査等委員：多様な人材活躍の一つとして、女性管理職を増やしていく点についていえば、バックアップ体制、具体的には、管理職を目指す人を対象とした勉強会・研修、管理職に昇格後の支援などを整えていくことは必須であると思います。また、経験者採用も増えてきているので、その方たちに“松田産業”の良さを理解してもらうと同時に疑問に感じた点を胸にしまい込まずに出していく、そしてそれを受け入れる現場の理解も求められると感じています。

Q. 役員報酬や役員候補者の指名についてコーポレートガバナンスの重要性が増しており、当社でも取締役会の諮問機関として任意の委員会（指名・報酬委員会）を設置しました。設置後まだ日が浅いところではありますが、これまでの活動に関する評価と今後の課題などについてお聞かせください。

内山監査等委員：監査等委員会では取締役候補者に対する同意が求められていますが、指名報酬委員会のメンバーになったことにより、各候補者に対する評価が深まり、他の監査等委員が安心して同意できる環境になってきたと考えています。

また、報酬に関しても時代環境に見合った報酬体系の議論が開始されており、成果が期待されます。

小島監査等委員：2023年6月に設置され、委員になりました。予め課題を洗い出して議論を進めています。社外取締役の独立性が求められていますが、初年度、監査等委員の慰労金の廃止が一つの成果と考えています。今後の課題として、業務執行役員に対する業績連動報酬、株式報酬も挙げられると思います。また、経営陣の育成もあると考えています。

Q. 最後になりますが、当社のコーポレートガバナンスをさらに向上していくためのメッセージとして、取締役会の実効性向上なども含め独立社外取締役である監査等委員として考えられている点をお話しください。

畠山監査等委員長：やがて、売上高5,000億円時代が来るもと期待しています。人手がかからない次世代システムの導入が必須であり、システムを動かしていく人材についての課題は常に付きまといます。人材を確保・育成していくためには、基盤として賃金もアップをしていくことが必要になってくると思います。さらに、公平性の観点から、信賞必罰ルールを明確にしていかなければいけないと考えます。

小島監査等委員：案件の説明を受けるにあたっての心構えとして、「案件を実行する理由・根拠の説明を分かりやすく」という問いかけは常にしていきたいと考えています。

宮田監査等委員：当たり前のことを確実にやり切ることが必要だと考えます。一見、何の変哲もないようなことですが、仕事のやり方、進め方、日常の行動や言動・・・これらを確実に行うことは意外と大変なことです。例えば、何かを説明する際に私たちは「このくらいでいいか」と限界を決めてしまうことがあります。それを再度見直して確実に進めることで信用を高めます。その積み重ねが、“松田産業”を次のステップに上げていく要素の一つになっていきます。確実になされていない点があれば、そこをお伝えして、“松田産業”のさらなる成長に貢献できればと考えています。

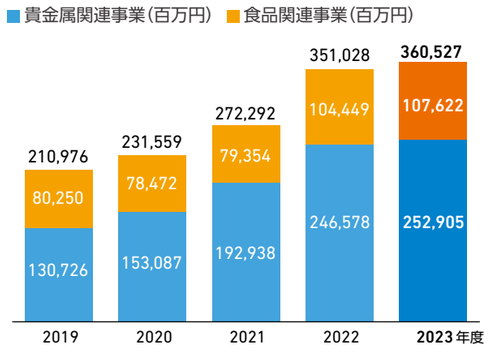
内山監査等委員：企業価値の向上は執行役員が常に取り組む大きな課題ですが、監査等委員としては、その積上げされた企業価値を毀損させないという職責を果たして、さらなる企業価値の向上に努めてまいりたいと考えています。



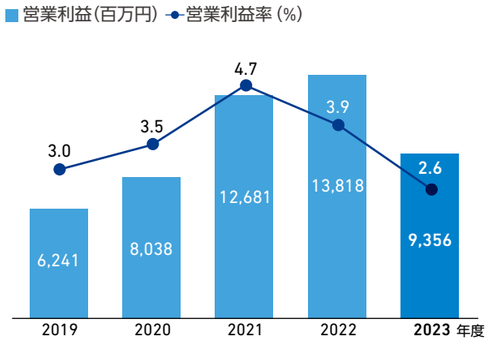
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト（連結）

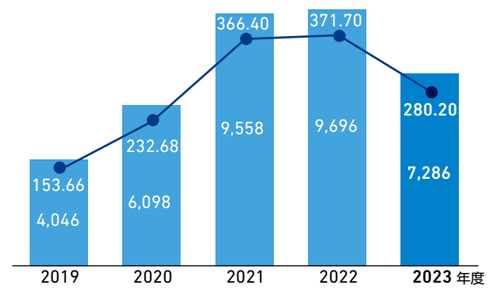
売上高



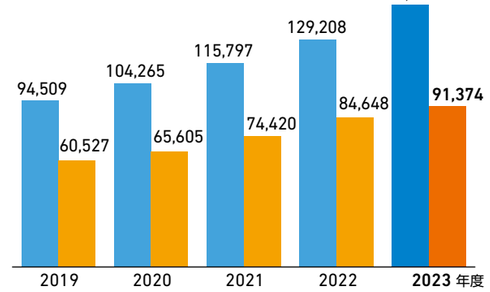
営業利益／営業利益率



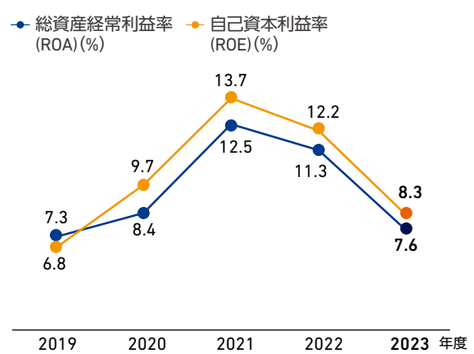
純利益／1株当たり純利益



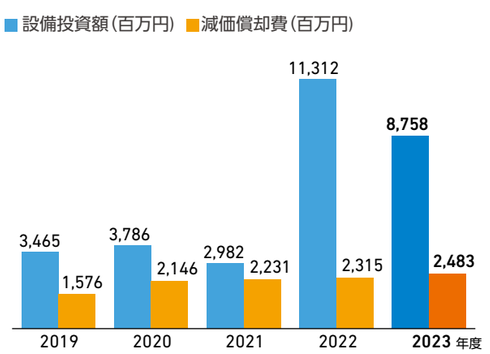
総資産／純資産



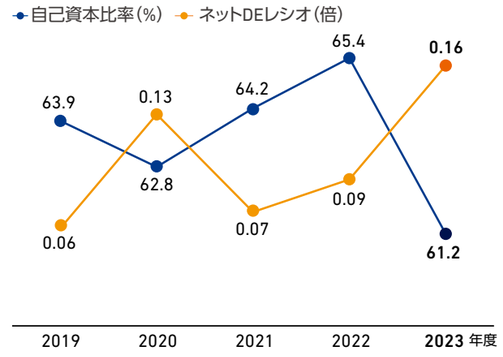
ROA／ROE



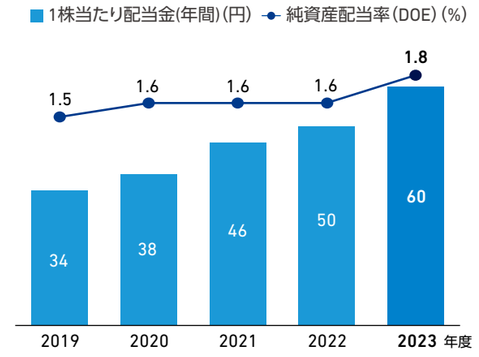
設備投資額／減価償却費



自己資本比率／ネットDEレシオ



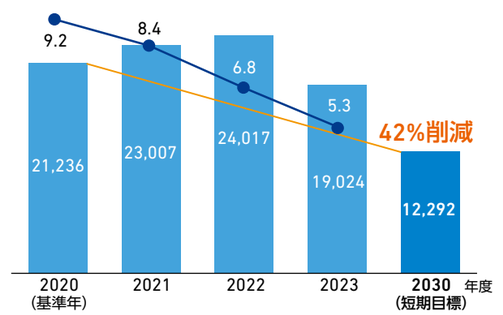
1株当たり配当金／DOE



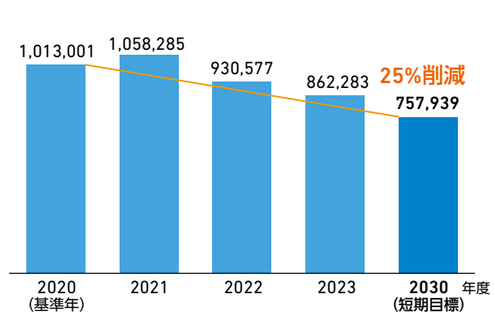
非財務ハイライト（連結）

温室効果ガス（GHG）の排出量推移と削減目標

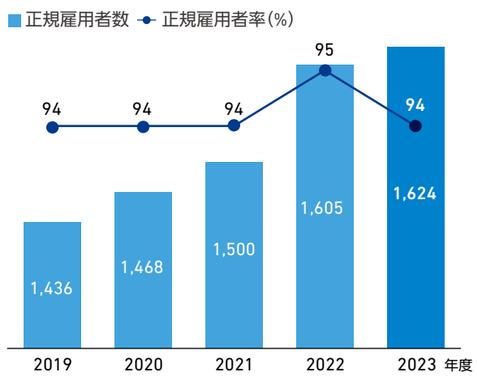
GHG排出量と削減目標（Scope1+2）
（t-CO_2/年）



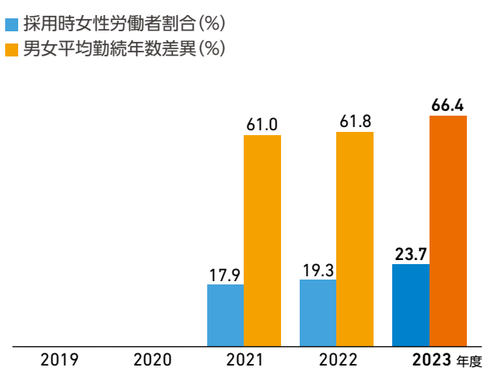
GHG排出量と削減目標（Scope3）
（t-CO_2/年）



正規雇用者数と正規雇用者率の推移



採用時女性労働者割合と男女平均勤続年数差異



財務・非財務ハイライト

10カ年財務サマリー

（百万円）

（年度）	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
経営成績										
売上高	179,523	162,065	163,054	190,184	208,338	210,976	231,559	272,292	351,028	**360,527**
売上総利益	16,820	15,331	15,800	18,200	19,827	22,173	24,471	29,953	33,299	**30,080**
販売費及び一般管理費	11,409	12,206	12,839	13,322	14,879	15,931	16,433	17,272	19,481	**20,724**
営業利益	5,410	3,125	2,960	4,877	4,948	6,241	8,038	12,681	13,818	**9,356**
経常利益	5,832	3,782	3,459	5,142	5,094	6,384	8,369	13,734	13,843	**10,551**
当期純利益	3,342	2,573	2,454	3,459	3,391	4,046	6,098	9,558	9,696	**7,286**
設備投資額	995	1,302	2,160	2,356	2,648	3,465	3,786	2,982	11,312	**8,758**
減価償却費	1,316	1,219	1,295	1,409	1,357	1,576	2,146	2,231	2,315	**2,483**
研究開発費	311	306	250	246	275	295	295	293	278	**313**
財政状態										
総資産	73,035	69,546	72,326	80,261	80,915	94,509	104,265	115,797	129,208	**148,937**
純資産	51,176	51,834	53,419	56,648	58,968	60,527	65,605	74,420	84,648	**91,374**
有利子負債	7,515	5,537	5,030	9,662	7,113	15,429	17,296	16,389	19,237	**29,405**
キャッシュ・フロー										
営業キャッシュ・フロー	△1,413	8,593	811	△483	6,178	△422	185	7,032	10,646	**1,833**
投資キャッシュ・フロー	△2,263	△1,421	△1,813	△2,262	△2,166	△2,674	△3,181	△2,521	△12,194	**△7,956**
フリーキャッシュ・フロー	△3,676	7,172	△1,002	△2,745	4,012	△3,096	△2,996	4,511	△1,548	**△6,122**
財務キャッシュ・フロー	2,426	△3,274	△1,597	3,506	△3,708	6,848	261	△2,261	1,382	**8,084**
1株当たり情報（円）										
1株当たり純利益	125.61	97.23	93.21	131.37	128.77	153.66	232.68	366.40	371.70	**280.20**
1株当たり純資産	1,923.86	1,967.65	2,027.45	2,149.11	2,236.35	2,294.82	2,510.64	2,848.19	3,238.61	**3,515.61**
1株当たり配当金	25	28	28	28	30	34	38	46	50	**60**
その他指標										
営業利益率（%）	3.0	1.9	1.8	2.6	2.4	3.0	3.5	4.7	3.9	**2.6**
ROE（%）	6.8	5.0	4.7	6.3	5.9	6.8	9.7	13.7	12.2	**8.3**
ROA（総資産経常利益率）（%）	8.3	5.3	4.8	6.7	6.3	7.3	8.4	12.5	11.3	**7.6**
自己資本比率（%）	70.1	74.5	73.8	70.5	72.8	63.9	62.8	64.2	65.4	**61.2**
ネットDEレシオ（倍）	0.03	△0.08	△0.03	0.04	△0.01	0.06	0.13	0.07	0.09	**0.16**
DOE（%）	1.3	1.4	1.4	1.3	1.4	1.5	1.6	1.6	1.6	**1.8**

会社情報（2024年3月31日現在）

会社概要

社　名	松田産業株式会社
設　立	1951年6月18日
本社所在地	〒163-0558　東京都新宿区西新宿1-26-2 新宿野村ビル TEL 03-5381-0001（大代表）
代表者	代表取締役社長 社長執行役員　松田芳明
資本金	3,559百万円
従業員数（連結）	1,624名
URL	https://www.matsuda-sangyo.co.jp/

事業所

貴金属関連事業所

本部／仙台／水戸／東京／神奈川／静岡／長野／金沢／名古屋／名古屋第二／大阪／福山／福岡／鹿児島

食品関連事業所

本部／札幌／仙台／北関東／東京／静岡／名古屋／大阪／松山／福岡／鹿児島／品質保証部（東京）

生産部門

武蔵工場／武蔵第二工場／武蔵第三工場／入間工場／入間第二工場／開発センター／関工場／関第二工場／
北九州工場／品質保証室（埼玉）

海外拠点

シンガポール／タイ・アユタヤ／タイ・ピントン（営業所）／タイ・バンコク／フィリピン／マレーシア／中国・青島／
ベトナム・フンエン省／ベトナム・ホーチミン／台湾／台湾（支店）／韓国／インド・ムンバイ／インドネシア

グループ会社概要

貴金属関連

マツダ環境株式会社
日本メディカルテクノロジー株式会社
北海道アオキ化学株式会社
ゼロ・ジャパン株式会社
日鉄マイクロメタル株式会社（持分法適用会社）
Matsuda Sangyo (Singapore) Pte. Ltd.
Matsuda Sangyo (Thailand) Co., Ltd.
Matsuda Sangyo (Philippines) Corporation
Matsuda Sangyo (Malaysia) Sdn. Bhd.
Matsuda Sangyo (Vietnam) Co., Ltd.
台湾松田産業股份有限公司
Matsuda Sangyo (Korea) Co., Ltd.
SEAM Holdings (Thailand) Co., Ltd.

食品関連

マツダ流通株式会社
ガルフ食品株式会社
松田商貿（青島）有限公司
Matsuda Sangyo Trading (Thailand) Co., Ltd.
Matsuda Sangyo Trading (Vietnam) Co., Ltd.
Matsuda Sangyo Trading India Private Limited
PT Matsuda Sangyo Trading Indonesia



松田産業株式会社
MATSUDA SANGYO CO.,LTD.

お問い合わせ先
CSR・IR部
〒163-0558　東京都新宿区西新宿1-26-2　新宿野村ビル
TEL. 03-5381-0728　FAX. 03-3349-0867

発行：2024年11月