



INTEGRATED REPORT

2024

目錄

價值觀與願景	04	傳承永續經營的精神
董事長致辭	08	董事長致辭
松田產業集團的價值創造	10	價值創造的進程
	12	企業價值的泉源
經營策略	24	中期經營計畫的進展和預測
財務策略	36	財務與資本策略
永續經營	38	推動永續經營
	40	人力資源管理的強化
	44	安全衛生
	46	與地區及社會共生
	48	加強對應環境問題
	56	供應鏈管理
	58	促進DX
	60	公司治理
	65	風險管理
	68	外部董事訪談
基本資訊	72	財務與非財務之重點事項
	76	公司資訊

編輯方針

■ 發行目的
本報告書旨在報告本集團致力推動之環境與社會相關活動。自2010年創刊，命名『環境與社會報告書』，並自2016年起更名為『企業價值報告書』。更進而於2022年度起，升級為『綜合報告書』，向所有利害關係人報告本集團致力推動之業務，以期開創未來全新價值。本報告書刊行目的，乃期盼能於瞬息萬變的社會環境中，透過此溝通管道，與投資家與股東等諸位利害關係人共同創造價值。

■ 本年度的重點
本年度的統合報告書較去年更加升級，為能讓各位更容易理解本公司集團自創立起最為重視的「惜物精神」與經營活動之間的關聯，除了對於局部的價值創造進程內容進行修訂之外，亦在去年實施的高層訪談篇幅中新增外部董事的專訪內容。

■ 統計期間
2023年度（2023年4月1日～2024年3月31日）。此外，也刊載部分該年度以外的活動訊息等。

■ 資訊蒐集範圍
總公司、生產部門、貴金屬相關事業所、食品相關事業所（各項環境相關活動以生產部門的數據為主）各部屬名稱以2023年4月1日以後之規定為準。

■ 參考指標
IFRS財團「國際統合性報導架構International Integrated Reporting Framework」
經濟產業省「價值協創指南2.0版」

■ 發行日期與下期出刊計畫
發行日期：2024年11月
下期出刊計畫：日文版2025年9月 英文版2025年10月

關於未來預測、展望及計畫
本報告書中刊載的未來預測乃根據撰寫當下所取得之資訊去製作，可能因業務整體環境變化等因素造成結果和事態不同於預期的狀況。敬請各位讀者見諒。

豐實人類
美化地球

Philosophy
企業理念

有效利用地球資源，
透過產業貢獻於社會

Purpose
存在價值

實踐企業理念，成為客戶與社會不可或缺的
企業乃是我們存在的重大意義。

Vision
願景

成為一家順應社會變化，不斷進化，
永遠為客戶及社會所需之企業

Mission
使命

資源的有效利用與確保可永續利用的資源
提供有助於解決客戶及社會課題的高附加價值



惜物精神 × 挑戰精神

實踐企業理念，成為客戶與社會不可或缺的企業乃是我們存在的重大意義。

本公司集團的起點是創始人體會到「惜物」的重要性，

藉著一心想貢獻社會的精神體現「創意與挑戰」，

是一家有效活用「地球資源」的企業。

我們經由擴展業務，培養出珍視「感恩與善意」的企業文化，

「為客戶所需」的思維傳承至今，造就了如今的「有效利用地球資源，

透過產業貢獻於社會」之企業理念。現在，為了實現全球的永續社會，

我們正面臨著解決環境問題與糧食危機等各種重大性議題。

本公司集團在永續與SDGs等概念尚未確立的時代，

便以「豐實人類，美化地球」為主旨，不斷成長茁壯。

未來也將持續透過業務的推展，為解決重要性議題做出貢獻。



於1960年繼承松田商店，
致力將創業精神進化成為
企業理念，透過一連串的
企業重組後建立了
松田產業並發揚光大
(1960年～2003年)

松田 洋



在報紙販售商店等家族企業
工作的期間培養出惜物精神，
隨後移居東京，並於1935年
創業成立松田產業的前身
——松田商店
(1930年代)

松田 太郎

- 1935 創業
開始將使用過的照片
底片等感光材料，以
及沖洗照片所需材料
中含有的廢液精煉製
成銀條之業務
- 1957 開始全面性展開銀
回收業務

- 1965 開始系統化推動貴金屬
回收事業與產業廢棄物
處理事業，並擴展據點
- 1970 跨足電子設備業界，
展開金、銀、白金族系
金屬的精煉回收，以及
提供電子零件材料的
製造與銷售服務
- 1971 於埼玉縣入間市開設
武藏工廠，用以冶煉
貴金屬

- 1978 成立本公司實質上存在
的松田貴金屬工業株式
會社
- 1986 於埼玉縣入間市開設入
間工廠，用以進行冶煉
貴金屬的前處理作業
- 1987 開始製造銷售封裝用
金屬線
全面推動貴金屬電子
材料的銷售服務

- 1992 成立新加坡分公司
(現為當地法人)
- 1992 於東京商品交易所登記
交易鈀
- 1993 於東京商品交易所登記
交易金、銀、白金原料
- 1995 取得LPPM合格產品
交割之認證(白金、鈀)



貴金屬相關事業

自創業以來 培養累積的 優勢

貴金屬事業

環境事業



Refining



Product



Service



Quality



Global Network



Technology



Solution



Service

成長的軌跡

草創期

開始推動邁向循環型社會的先驅性業務。

成立以食品相關事業與貴金屬相關事業
(貴金屬業務、環境業務)為基礎的公司。

1951 成立(形式上存在的公司)

事業體的確立與擴展

整合各事業公司，以松田產業株式會社名義上櫃。

1992 整合各事業公司

1995 上櫃

食品相關事業

自創業以來 培養累積的 優勢

- 1948 創業
活用當時食品製造工廠廢棄
的蛋白，提案並供應作為
魚漿製品的黏著材料。自此
開始開展食品原材料批發業。

- 1956 擴大蛋白銷售業務
- 1973 開始銷售冷凍蔬菜、
乾燥蔬菜、植物性蛋白
- 1976 開始銷售冷凍魚類
- 1979 開始銷售畜產品

1988 設置品質保證室
(現品質保證部)



1990 成立松田流通株式會社
成立松田流通株式會社
以負責集團各公司的配送
業務



Response



Global Network



Quality

傳承永續經營的精神

- 1996 領先全國引進廢液濃縮、高溫氧化處理設備(MCR系統)
- 1997 成立日本Medical Technology株式會社、收購北海道AOKI化學株式會社
- 1998 成立ZERO JAPAN株式會社

- 2000 取得LBMA合格產品交割之認證(金、銀) 設立泰國當地法人
- 2004 設立菲律賓當地法人
- 2005 設立新加坡當地法人
- 2009 設立馬來西亞當地法人

- 2014 設立越南當地法人 於埼玉縣入間市開設武藏第三工廠
- 2017 岐阜縣關市的關工廠營運



- 2019 設立台灣當地法人
- 2020 開始大型鋰離子電池回收業務

- 2021 設立韓國當地法人
- 2023 開始回收PTP片材料



貴金屬相關事業

自創業以來
培養累積的
優勢

貴金屬事業

環境事業



加速海外拓展策略

1990年代起日本國內產業呈現空洞化而開始向海外拓展業務，2000年代起持續增加據點數量以加強全球網絡互聯。

2001 於東京證券交易所第一部上市

以核心事業為基礎實現飛躍性成長

順應時代需求致力投入解決社會課題，因而實現業務的飛躍性成長。

2022 轉換到Prime市場

成長的軌跡

食品相關事業

自創業以來
培養累積的
優勢



2000 開始供應外食、外帶業界用食材。強化加工食品的開發



2011 取得海洋管理委員會(MSC)認證

2012 ~ 2013 設立中國當地法人(青島)
設立泰國當地法人(曼谷)
強化食品供應鏈機能

- 2016 收購GULF食品株式會社
- 2017 設立越南當地法人



- 2022 設立印度當地法人
- 2023 設立印尼當地法人



創造資源
循環(活用)的
領先企業
成為與產業界
共同成長之獨樹一幟企業

成為一家順應
社會變化，
不斷進化，
永遠為客戶及
社會所需之企業

客戶
商品開發路上的
最佳夥伴

董事長致辭

順應社會變化、不斷進化， 成為客戶及社會始終不可或缺的企業



■ 中期經營計畫目標的過程與回顧

本集團於2022年5月公布了以2023年3月期為第一年度的4年中期經營計畫（2022-2025年度），此中期經營計畫將「順應社會變化持續進化，成為社會始終不可或缺之企業」作為集團全體目標，透過確保有效利用資源和可持續取得的資源，提供高附加價值的產品與服務，來解決客戶與社會的課題，並朝著整體營業額3000億日圓、整體營業利潤130億日圓、整體營業利潤率4.3%、整體ROE 9.0%、整體ROA（總資產報酬率）10.0%的經營目標，全力拓展貴金屬與食品相關的兩項事業。

四年的中期經營計畫啟動至今已過兩年，進入

第三年半。回顧這兩年，社會局勢歷經新冠疫情趨緩帶動的需求回升，以及因烏克蘭局勢帶動地緣政治風險加劇，導致資源價格和原材料價格高漲，全球通膨持續擴大，金融緊縮步伐也不斷加快。此外，全球化腳步的退縮與分裂所造成的環境變化，更提高了世界整體經濟的不確定性，對於未來的憂慮也隨之加深。

面對這樣的情況，本公司集團以貴金屬相關事業和食品相關事業為引領，基於「透過持續積極投資強化收益基礎並創造新收益來源」、「支持並加速強化持續成長的經營基礎」、「推動ESG經營以提升企業價值」的方針，策畫企業的成長戰略。其結果顯示，中期計畫的第一年（2022年度）受惠於外部環境穩定，貴金屬相關與食品相關等兩事業均因業務量擴大使業績表現優異，創下歷史最高的整體營業額及營業利潤。然而，進入第二年（2023年度）後，以半導體與電子零件製造業為主的電子設備領域主要客戶，因廠內庫存過剩實施生產排程調整，導致貴金屬相關事業業績惡化，造成公司整體業績呈現減益。

在貴金屬相關事業中，我們以成為「創造資源循環（活用）的領先企業」為願景，致力提供減少環境負擔的產品與服務，並開發與銷售高功能電子材料，以提升資源回收的整體能力，透過提供客戶「高環境價值」的利機，實現我們獨特的企業成長戰略。此外，我們也積極推動各項具前瞻性的投資。然而，為求強化對應社會變化的收益基礎及創造新的收益來源，我們認為未來必須更加快腳步，並提高執行上的準確性。

在食品相關事業中，為實現「成為客戶商品開發的最佳夥伴」的願景，我們致力拓展食品原材料的採購網絡與產品線，並推動安全安心、可持續開發產品與商流構建等的成長戰略，使業務規模持續擴大。然而，為求提升資本效率及日圓貶值帶來的採

購成本上升也是我們須克服的課題。

對於強化經營基礎的方面，我們專注在能永續成長的基礎建設上，例如重新建構與DX數位轉型相輔相成的ERP（企業資源規劃核心系統）以及打造便於多元人才發揮所長的工作環境。此外，在推動ESG經營方面，我們將重點放在減少排放溫室氣體，以期降低環境負荷，並積極推行包括構築安全完善的工作環境等尊重人權的措施，將其推廣到整個供應鏈當中。再者，為求在日新月異的時代持續提升企業價值，我們致力推動以本公司集團的特點為基礎的人才資本經營模式。

■ 透過持續發展業務，實現中期經營計畫的目標，並進一步貢獻社會。

本公司集團秉持著「有效利用有限的地球資源，透過業務為社會做出貢獻」的企業理念，自過去以來不斷致力發展能建構持續為環境與社會帶來貢獻的事業，以期實現公司集團的持續成長與回饋社會的雙重目標。我們也積極應對氣候變遷、生物多樣性等環境相關的議題，並關注人權保護與改善勞動環境等社會課題。我們期望能藉由貴金屬與食品相關事業的發展，為構建永續環境與社會做出更大的貢獻。

我們的貴金屬相關事業，透過高度的回收與加工技術等綜合能力，有效實現礦物資源的循環，透過提供以回收貴金屬為材料的產品，不僅有助於降低客戶的溫室氣體排放量，更發揮我們在工業廢棄物再資源化方面的優勢，減少環境負荷，提升對客戶的環境資源價值，並進一步擴展事業。

我們的食品相關事業，將地球賜予我們的豐富食材資源，以安全安心的品質穩定供應給大眾，對人們的生活帶來益處。除此之外，我們專注於減少食材浪費以及再利用的需求，並充分發揮海外子公司的功能，有效擴充全球採購網路。憑藉著獨有的品質管理體系，我們致力成為客戶商品開發的優質合作夥伴，進一步對社會、環境獻上微薄之力。

除了上述部分以外，我們更積極創造與供應商

等交易夥伴的共存共榮關係，提升對客戶及社會的價值，推動事業發展，以期實現中期經營計畫的目標，並為社會帶來更大的貢獻。

■ 為求提升企業價值

我們認為因應社會局勢變化並推動事業的發展成長，持續貢獻社會，對本集團的企業價值至關重要。同時，為了回應股東與投資人的期待，我們必須改善PBR（股價淨值比），使其具備持續發展的可能性。

即便本集團的資本收益指標ROE（股東權益報酬率）超過我們預期的股東資本成本，但其差距呈現逐漸縮小的趨勢。我們需要將其轉小為大，穩健推行中期經營計畫以提升資本收益，進而實現經營目標。此外，為求改善PBR，我們著力於「提升資本效率」與「培育成長期待」這兩項重要的課題，基於作為推動各項業務提升資本效率的「推動ROIC經營」策略，以及兼顧財務健全性的前提，積極進行有助提升未來資本收益的業務投資，並實施能增加股東回報的「精準執行資本政策」。我們更推動強化公司IR（與投資人的雙向溝通管道），透過淺顯易懂的方式，讓投資者與股東更深入瞭解公司永續成長的方案、競爭優勢以及對永續發展課題的應對措施。

最後，本集團將竭盡所能，成為永遠為客戶、交易夥伴、股東、投資人、員工及地方社會等利害關係人所需的企業，持續推動施策以提升企業價值。

2024年10月

松田產業株式會社

董事長 執行長

松田芳明

價值創造的進程



數字的解讀方式
2022年度績效 ▶ 2023年度績效

財務資本	製造資本	自然資本
投入資金(有利息負債+股東資金) 1,040億日圓 ▶ 1,105億日圓	生產據點數(國內外) 12個據點 ▶ 14個據點	消耗能源 燃料(電力換算) 64,623MWh ▶ 64,634MWh
社會相關資本 認證種類 • (特別管理) 產業廢棄物收集搬運業： 47都道府縣 3政令都市 ▶ 47都道府縣 3政令都市 • (特別管理) 產業廢棄物處分業* ※中間處分 • 共同研究案件 17件 ▶ 19件	固定資產 292億500萬日圓 ▶ 343億3,500萬日圓	電力 20,960MWh ▶ 21,289MWh ※可再生能源比例 48% ▶ 67%
	人力資源 員工人數 1,605人 ▶ 1,624人 男女比 男性 79.3% ▶ 79.2% 女性 20.7% ▶ 20.8% (本公司集團整體) 協助繼續就業辦公室(委託) 3個據點 ▶ 3個據點	用水量 約15萬7千噸 ▶ 約15萬7千噸 ※自24年度報告起增加計算 地下水使用量
		智慧財產資本 專利 商品專利 製程專利 研發人員人數 約50人 ▶ 約50人

	產量	成果
共通	排放之GHG(溫室氣體) Scope1 16,715t-CO₂ ▶ 15,748t-CO₂ Scope2 7,302t-CO₂ ▶ 3,275t-CO₂ Scope3 930,577t-CO₂ ▶ 862,283t-CO₂ 女性員工錄取比例 19.3% ▶ 23.7% 男女平均在職年數差異 61.8% ▶ 66.4%	中期經營計畫目標 (2025年度、合併) 營業額 3,000億日圓 營業利益 130億日圓 營業利益率 4.3% 股東權益報酬率 9.0% 資產報酬率 10.0% 提高女性管理階層比例的 指標與目標 女性員工錄取比例 20.0%以上 男女平均在職年數差異 70.0%以上 減少GHG排放量 • 中期目標(2030年度) Scope1.2 減少 42% (相較2020年度) Scope3 減少 25% (相較2020年度) • 長期目標(2050年度) 實現碳中和
貴金屬	回收貴金屬 金(Au) 約 20噸 ▶ 20噸 銀(Ag) 約 150噸 ▶ 110噸 白金族系(PGM) 約 10噸 ▶ 9噸 產業廢棄物處理 (包含本公司製造所產生的廢液) 放流下水道量(包含家庭污水) 13萬9千m³ ▶ 13萬8千m³ 未經再生處理的掩埋處理量 (再總計值) 720噸 ▶ 919噸 回收率(再總計值) 79.0% ▶ 78.1%	穩定供給礦物資源 • 貢獻防止礦物資源的枯竭 • 貢獻建構循環型社會 • 貢獻減低客戶排放CO ₂ (Scope3) 對電子業發展做出貢獻 促進環保，降低環境負荷 • 產業廢棄物的無害化 • 產業廢棄物的再生資源化
食品	食品原材料之供給 水產品 約 9萬噸 ▶ 8萬噸 畜產品 約 9萬噸 ▶ 9萬噸 農產品 約 5萬噸 ▶ 5萬噸 (海外採購品 約77% ▶ 約78%)	穩定供給安心可靠糧食資源 貢獻富饒飲食生活 有效利用 糧食資源 • 剩材、次級品的商品化 • 貢獻減低客戶廢棄損失 保護自然資源 • 販賣海洋管理委員會(MSC)等 認定商品，對保護生態系做出貢獻

(所有數據以2024年3月31日為準)

實現松田產業 集團的願景

成為一家順應
社會變化，
不斷進化，
永遠為客戶及
社會所需之企業



創造資源 循環(活用)的 領先企業

成為與產業界
共同成長之獨樹一幟企業



客戶 商品開發路上的 最佳夥伴



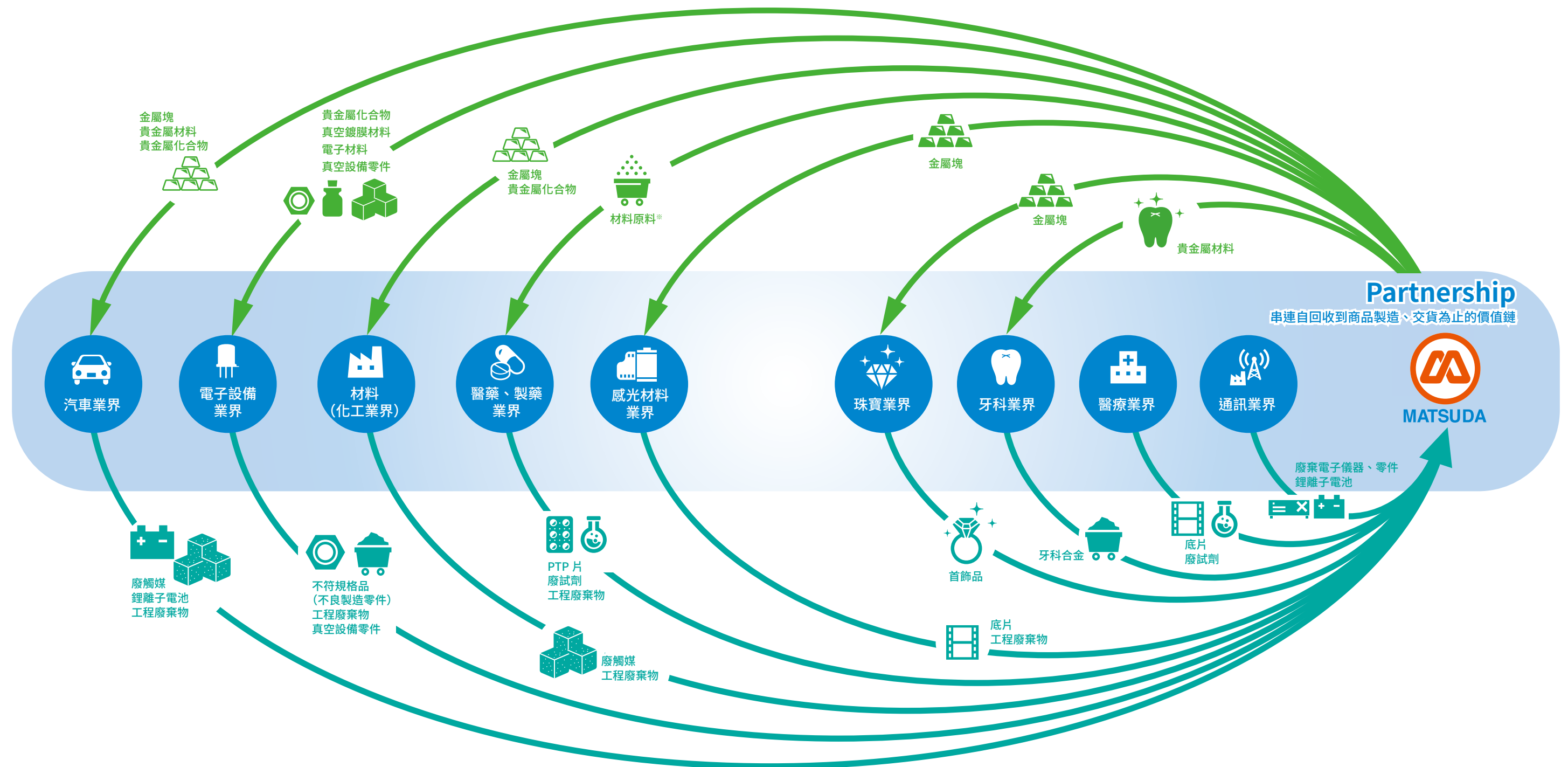
企業價值的泉源(貴金屬相關事業的全貌)

透過「回收技術」與「綠色技術」來管理貴金屬的生命週期

貴金屬相關事業包含貴金屬業務與環境業務。

這兩項事業起源於回收與精煉底片感光材所含的銀，並逐步發展為回收、精製工業用貴金屬材料與使用過的貴金屬，以及提供環境相關課題的解決方案等業務。

為了支援未來的循環經濟，我們定不遺餘力發展「回收技術」和「綠色技術」，履行作為管理貴金屬生命週期的企業之責任。



企業價值的泉源(貴金屬事業的事業活動)

關於貴金屬事業

本公司集團的貴金屬事業為產業用貴金屬製品及貴金屬回收、精煉提供解決方案，對電子業界、珠寶、觸媒、牙科、家電回收業界等的各行各業貢獻良多。在必須使用貴金屬的半導體和電子設備等領域，為持續使用有限資源的貴金屬，先決條件是必須透過研究開發、採購、生產和銷售建構回收循環機制。松田產業憑藉著企業一己之力，從貴金屬合成物、加工品製造與銷售、廢棄貴金屬的回收與精煉為止全程對應的機制，並為建立貴金屬資源循環系統而提供創新的生命週期解決方案，以都市礦山型貴金屬精煉企業角色，對貴金屬的生命週期進行管理，促進貴金屬資源的有效利用，推動循環經濟的發展。

貴金屬回收工序

彰顯貴金屬事業價值的回收流程



企業價值的泉源(貴金屬事業的優勢)

Value 1. Refining

從回收到精煉所有廢料

我們的工廠在收集來自國內外廠商的含貴金屬廢料後，進行從粉碎、焚燒的前處理工程到分離和萃取貴金屬的冶煉和精煉過程的一貫作業，以嚴格的保密體制防止機密外流，並實現高品質回收效益。我們將取得的高純度金、銀、白金、鈹、銻等材料，用於製造金屬塊、各類加工品及化合物等工業用貴金屬產品。

保密體制

針對電子元件廢料與不符規格品的回收、處理與再資源化方面，我們設立了能有效防止客戶端先進技術（如半導體及電子元件等）機密資訊外洩的安全體系。我們使用獨家開發的移動式粉碎車，能在客戶工廠內進行立即粉碎，並對應客戶於松田產業處理設施的會同粉碎需求。我們的處理設施內部除了為24小時警備／監視體制以外，進出皆有X線金屬探測器作為進出廠的管理機制，以防止機密資訊外流。另外，入間工廠已獲公認，可以在不需客戶見證情況下，秘密銷毀取得IT安全評估共通準則（ISO/IEC 15408）第六級（EAL）認證商品之不符規格品。



乾式、濕式冶煉技術

結合多年來孕育的技術，建構出搭配原料的冶煉工序。乾式冶煉乃利用貴金屬的高溫反應特質，加熱使其分離以進行回收。濕式冶煉則是在貴金屬原料上使用酸、鹼等化學藥品進行回收。另外，本公司針對礦源及金屬進行嚴格管理，針對高純度貴金屬乃運用新進安全系統，24小時、365天不間斷地施以嚴格的保密機制。



Value 2. Product

可承接半導體和電子設備製造之主要材料的大宗訂購

運用歷史悠久的精煉技術製造出高純度貴金屬，並以其為原料製造加工品及合成物，用於各種電子設備和汽車零件等的主要裝置。我們承接半導體和電子零件製造之主要材料的大宗訂購。

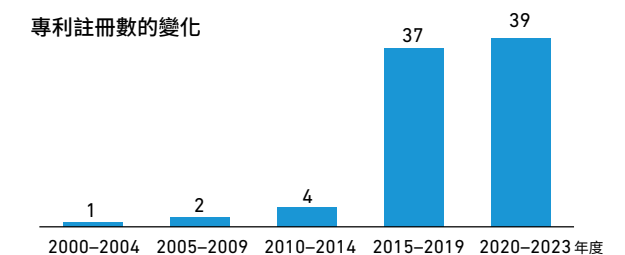
針對綠色採購的措施

在製造過程中使用的電力以及其他能源與材料採購方面，我們選用不含國內外法令或業界規範限制使用化學物質的商品，並推動有助降低環境負擔的綠色採購。本公司將持續努力開展有益降低地球環境負擔的採購業務。

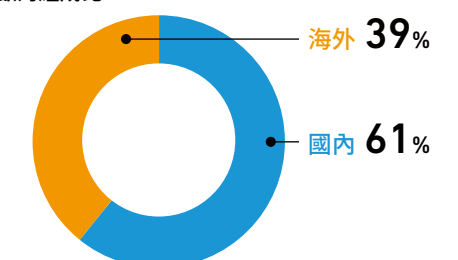
針對智慧財產的措施

本公司透過貴金屬冶煉、精煉工序，在貴金屬化工技術領域積累了大量的知識。這些技術是製造產品的重要智慧財產，因此我們正致力制定結合事業策略、研究開發策略的智慧財產策略。今後為了提升企業價值，智慧財產的價值相形重要，因此我們實施智慧財產教育，並努力提升全公司的智慧財產知識素養。此外，為了鼓勵自發性的發明，我們建構了保證金制度及表揚日常工作中的改善行動等機制，獎勵對業務的發展有所貢獻的發明。

專利註冊數的變化



專利註冊數的組成比



企業價值的泉源(貴金屬事業的優勢)

Value 3. Service

提供真空鍍膜裝置零件的精密洗淨／溶射加工服務

清洗真空設備(蒸鍍設備／濺鍍裝置)部件的精密洗淨，是半導體和電子元件製造工法中不可或缺的一環。本公司以源自貴金屬精煉技術所衍生的獨家沉積膜層剝離洗淨技術，以及對維護半導體鍍膜設備不可或缺的溶射加工技術，引領業界至今。透過此項技術服務業務，延長真空鍍膜腔室內部工件的使用壽命，提升客戶的生產效率，為有效活用貴金屬資源的課題拓展新的里程碑。本公司提供全面解決方案「Inside Chamber Life Cycle Management」(ICLCM)。

Inside Chamber Life Cycle Management概述



Value 4. Quality

堅若磐石的品質保證與保密體制造就了對松田品牌的信賴，並實現提供減輕地球環境負擔的商品

松田品牌形象的確立

本公司的金屬原料，在倫敦金屬市場協會 (LBMA) 認定金、銀，而倫敦白金及鈀金市場協會 (LPPM) 認定白金、鈀，登記作為交易專用品。

在日本國內，大阪交易所指定金、銀、白金和鈀的4種類金屬為交易專用品，並同時也指定為貴金屬鑑定業者。

品質保證機制

本公司日積月累建構起一套品質管理與保證機制，目前也遵循著PDCA循環，不間斷地精益求精。我們憑藉著70多年的貴金屬精煉經驗，運用高精度分析技術，實施含量調查和品質管理，所生產之貴金屬原料是交易市場公認的「Good Delivery」。為滿足客戶的高度需求，我們提供多樣化商品，包含降低地球環境負擔的表面處理藥品與表面處理材料。此外，我們還加強了公司內部對電鍍藥劑的研究開發機制，從鍍液管理、藥液分析化學品的內部研發系統，並在液體管理、液體分析和不良結果對策等各方面提供全方位支援。

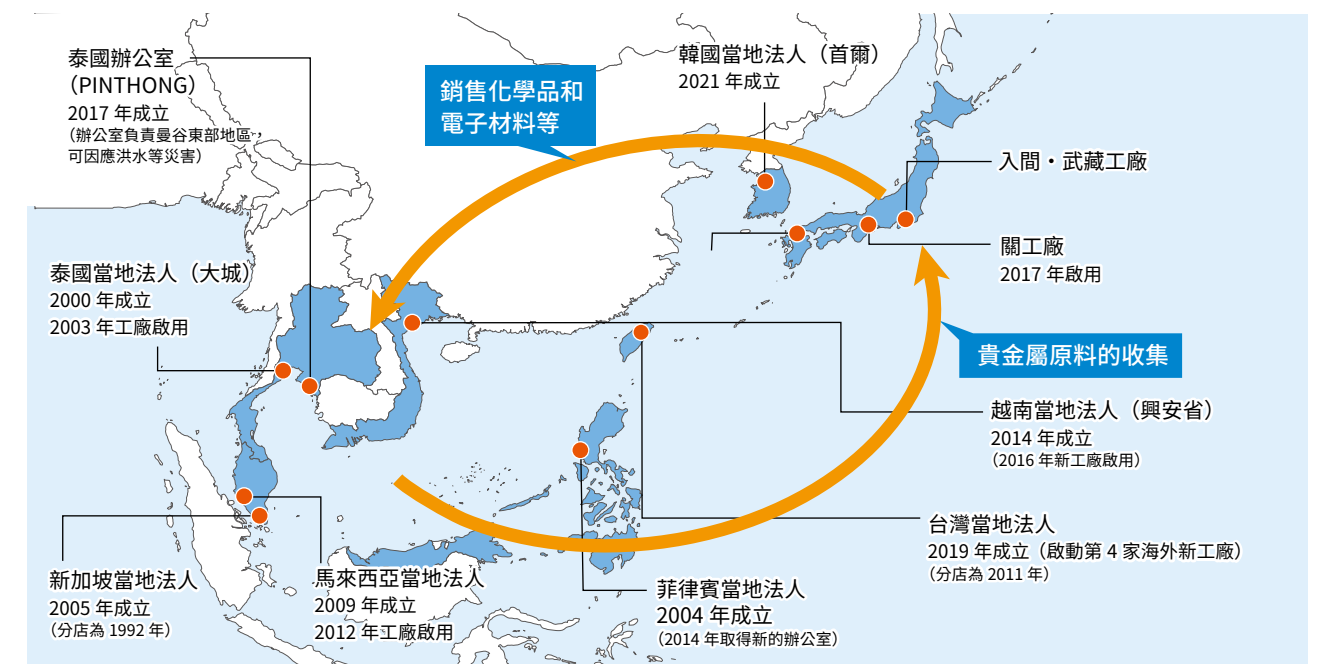


LBMA的符合標準證書

Value 5. Global Network

東亞地區貴金屬相關原材料收集與貴金屬材料、製品供應網絡

本公司建構起了日本及東亞地區貴金屬相關原材料收集與貴金屬材料、製品供應網絡。本公司之主要客戶群的電子行業正積極擴展至海外，尤以東亞地區特別顯著。因而本公司於1992年後即將業務拓展至新加坡、泰國、菲律賓、台灣、越南與韓國。我們致力加強貴金屬收集能力，並充實貴金屬材料產品的供應網絡，以支持客戶的業務活動。2024年3月，完成泰國當地法人工廠大規模翻新與擴建作業，現已開始運作。



Interview

以成為「提升客戶的社會、環境與經濟價值的貴金屬材料製造商」為目標

回顧2023年，我們開發出以100%回收貴金屬為原材料製造的氟化金鉀等產品，將這些產品命名為「ECO系列」上市，逐步朝著中期經營計畫的進展目標邁進。然而，貴金屬材料製造商間的競爭相當激烈，因此我們需要在品質 (Quality)、成本 (Cost)、交期 (Delivery) 等方面，提供高水準的附加價值以滿足客戶。我們隨時遵循這項原則，並將其具體落實於「產品開發策略」、「生產策略」和「銷售策略」，持續推動事業發展。在「產品開發策略」中，我們謹慎評估市場的擴張性與發展性，積極投入相對應的技術開發，並將其技術知識作為公司的智慧財產加以活用。在「生產策略」方面，我們不僅針對自家產程，也與合作夥伴齊力管控品質及改善生產流程，以期提升品質提升與縮短交期。在「銷售策略」方面，我們擴展銷售「ECO系列」，同時也積極和設備製造商攜手合作參與國際展覽，藉此提高公司知名度並期擴大銷售量。

推動各項策略的難度相當高，但我時常與團隊分享一句我喜愛的話：「Step out of your comfort zone (走出自己的舒適圈)」。

我們將以此激勵自己，朝著成為「提升客戶的社會、環境與經濟價值的貴金屬材料製造商」的目標邁進。



新藤 裕一郎
資深執行董事 貴金屬材料事業部
部長／化學品部長／工業品部長
兼任 技術開發部負責人

企業價值的泉源(環境事業的事業活動)

關於環境事業

本公司集團的環境事業的起點，為回收廢棄底片感光材中所含的銀。接著為了因應時代的需求，我們迅速投入廢棄物的回收與再利用事業，一步步累積技術與專業知識至今。70多年來，我們持續致力於有限資源的有效利用。我們的廢棄物處理服務，特色在於具備涵蓋全國的收集與運輸網絡能力，並透過處理設施與外部回收業者的協力體制合作，為客戶提供一站式服務體系。「安全、安心地收集、處理並回收各式各樣的廢棄物」，這正是我們環境事業的優勢所在。

資源循環解決方案

予環境事業價值的解決方案



Topics

利用破碎分離設備進行廢棄PTP片材回收的方案

PTP^{※1}片為「聚氯乙烯(PVC)」或「聚丙烯(PP)」等之「塑膠薄膜」與「鋁箔」所組成之藥片或膠囊包裝型態之一，由於其方便性與不可逆性，因此相當普及。為了遵守嚴格的藥機法^{※2}，醫藥品製造業的製造工廠現場雖然因製造過程產生了大量PTP片加工廢料，但由於是塑膠薄片與鋁箔的複合材料，因此難以進行材料回收。

本公司約三年前開始，與大同樹脂株式會社技術合作，著手架構PTP分離分類方案，並於本公司關第二工廠（岐阜縣關市）引進專用回收設備，取得了產業廢棄物處分業許可證。目前我們已開始從藥廠回收使用過的產品並投入測試與運用。

因本回收方案不需要焚燒處分，有助於實現製藥業界的碳中和、淨零社會目標。

※1 Press Through Pack

※2 關於確保醫藥品、醫療機器等之品質、效果及安全性之法律



企業價值的泉源(環境事業的優勢)

Value 1. Technology

從特別管制的產業廢棄物到難以處理的廢棄物，都均可對應處理

我們具備特別管制的產業廢棄物之收集與運輸許可，能處理來自全國之廢棄藥品及含汞廢棄物等的回收與運送。

甚至廢棄物處理法以外各項法令規定下難以處理的廢棄物都在我們的服務範圍內。即使是因標籤脫落等不明藥品，也可透過攜帶型螢光X光分析裝置，立即在現場進行分析。

Value 2. Solution

與地方自治團體合作，共同推動循環經濟^{※1}

許多日常小型家電，如智慧型手機、行動電源、電子菸等，都內建鋰離子電池等的充電電池。本公司與太平洋水泥株式會社、埼玉縣兩座都市（狹山市、上尾市）合作，針對是否能從家用的廢棄充電電池與內建電池產品中回收「黑粉^{※2}」，並將其作為資源運用的方案進行檢證。

② <https://www.pref.saitama.lg.jp/a0507/news/page/news2024050901.html>

※1 指在生產與消費等各個環節中，實現資源的高效與循環利用的經濟活動模式。

※2 鋰離子電池等經熱處理後所獲得的粉末。含有鈷、鎳、鋰等稀有貴金屬。透過黑粉的精煉，可回收其中含有的稀有金屬。

Value 3. Collect & Transport

處理各種類型的廢棄物網絡擴及全國

我們取得了47個都道府縣的產業廢棄物暨特別管理產業廢棄物的收集與運送許可，在日本各大城市設置轉運和倉儲設施，以埼玉和岐阜的大型設施為中心，在其他地區也設有中間處理設施。我們活用全國處理業者的資源循環網絡，針對多樣化、複雜化的廢棄物課題提出最治當的解決方案。此外，我們還定期針對廢棄物處理承包商進行查核，只選任符合標準的適當承包商。



仙台堆場(宮城)

大阪堆場(大阪)

狹山堆場(埼玉)

關第二工廠(岐阜)

Interview

為求實現「有限地球資源的有效利用」

回顧2023年的環境解決方案事業，我們認為這一年如期按照中期經營計畫制定的方針循序推進。本公司至今投入70年以上的時間致力處理產業廢棄物，但由於這項事業受限於「處理許可量」，我們著實難以大幅擴張其業務規模。在這樣的情況下，我們以自身的處理設備與全國處理網絡為事業基礎，活用並持續進行妥善的處理與回收工作，同時也圍繞著「資源循環再進化」的關鍵詞，透過處理技術的開發與設備的導入，使中期經營計畫穩步推進。像是針對廢棄量日益增加的新一代汽車及住宅用(定置型)大型鋰離子電池以及過去難以回收的PTP片材等的再資源化處理技術開發都是我們拓展業務的標的案列。未來在拓展業務的過程中，無論是為求實現脫碳社會所需之處理技術的開發，或是對於「資源循環再進化」目標的挑戰，我們勢必會面臨許多需要克服的高難度課題。面對這些挑戰，不僅環境事業部門須努力，我們也需要與貴金屬相關事業部門的銷售、技術、研發人才交流合作，並與合作企業及大學間的聯合研究來一同克服。我們將不惜餘力持續積極推動各項活動，以求實現「有限地球資源的有效利用」。



池田 一夫
執行主管
環境解決方案事業部長

企業價值的泉源（食品相關事業的全貌）

食品相關事業的概要

食品相關事業乃自遍布全球各地的網絡採購食材，並將其供應給加工食品製造商及外食、外帶餐飲業者。開始從事食品原材料批發業是基於看到公司創始地附近的美乃滋工廠裡有廢棄不用蛋白，因而提案予以活用，供應作為魚漿製品的黏著材料。本著創業時根深蒂固的惜物精神，因而嘗試努力活用次級品等各種糧食資源。

在新興國家對食品的需求不斷增加、全球食糧價格上漲、災害時物資短缺等的背景下，我們以穩定供應安全可靠食材為使命，透過業務的推動支持大家享有豐富的飲食生活。由取得ISO9001認證的品質保證部為核心，確立本公司獨家品質管理機制，為提供安全可靠食材盡心執行品質管理。此外，近年來我們還領先

其他同業著手銷售優質永續的歐洲牛肉，往後在食品加工業界的活用令人期待。放眼未來，我們將持續不受既有概念束縛，秉持追求優良的品質、速度、價格原則，尋找食品原料供應商。

銷售商品

水產品

以業界首屈一指業績的「魚漿」為起點，我們推薦來自世界各地的海鮮。



畜產品

除做為食品相關事業起點的雞蛋外，我們致力穩定提供畜產原料及加工食品等。



農產品

我們自全球各地之產地嚴選採購蔬菜與水果等。




客戶

魚漿製造商



火腿、西式香腸製造商



冷凍食品製造商



西點麵包製造商



外食、外帶業界



企業價值的泉源(食品相關事業的優勢)

Partnership

身為客戶的最佳夥伴，我們不遺餘力陪伴客戶發現新需求。

在食品相關事業中，我們透過串聯國內外生產者、加工業者、物流業者與冷凍倉儲業者等整個供應鏈，為客戶創造Value，實現成為「客戶商品開發路上的最佳夥伴」之願景。

(Value 1) 為實現客戶的需求，落實與生產者、加工業者緊密合作。

(Value 2) 每天即時收集國內、甚至全球各地的收穫量、捕獲量資訊、市場動向等，以助解決客戶問題，並提供優質商品與滴水不漏的服務。

(Value 3) 除重視性價比外，本公司為採購安全可靠食品原料，貫徹執行品質管理。

為提供以上Value，我們將繼續與供應鏈中的夥伴建立緊密關係，共創雙贏。



Value 1. Response

根據客戶需求進行初級加工，協助使客戶加工過程更為順暢，減少剩食。

創始時即根深蒂固的「惜物精神」×「挑戰精神」

本公司所踏出的第一步乃是將剩餘的蛋白作為魚漿的副原料，販賣給水產魚漿業者，擁有強大的商品企劃能力優勢。本公司秉持創始時即根深蒂固的「惜物精神」×「挑戰精神」，為順應來自客戶與時俱進的高規格需求，我們努力供應各式各樣食材，強化做為客戶商品開發最佳夥伴的功能。另一方面，在商品開拓上，為求事業化的推動，對於市場調查以及包含合作夥伴在內的價值鏈建構等的構思上必須嚴謹明確。此外，更須理解事業化過程中可能面臨的風險與機會及其相互關聯性，例如數量擴大與資本效率提升等方面。



滿足客戶多樣化需求的產品企劃功能

近年來，客戶對飲食的價值觀呈現多樣化。我們致力提出措施與建議，提供美味、簡易烹調、不浪費且一次用完的外食與外帶用商品企劃，努力成為製造商客戶「開發、製造上的夥伴」。另一方面，為因應日益多樣化的各項需求，新領域的開創也成為我們的另一項課題。為求能創造「過去未曾接觸過的商品」以及「在飲食文化中發掘出的新商品」等新的商機，我們致力營造讓員工從工作中獲得成就感並持續自我成長的環境，同時結合人文教育以培育專業人才。然而，在海外進口商品的量日益增加的情況下，我們對於海外市場的事業拓展及各地區市場特性的掌握，卻仍處於探索的階段。我們認為，在摸索與開創事業部未來新目標的同時，也必須更加明確地掌握這部分的訊息。



Value 2. Global Network

我們透過遍布全球的採購網，嚴選高性价比食材送到大家手上。

糧食是人類生存的必需品，對糧食的需求始終存在。為了滿足這種需求，本公司始終努力開發產地，以確保能擁有多樣化的選擇，不需擔心氣象異常、政經變化或物流混亂等突發狀況影響食品原材料的穩定供給。

2023年受禽流感等影響，雞蛋供應短缺成為全球的問題。此外，據消息指出，雞蛋的市場價格有一半取決於飼養雞隻所需飼料的成本，作為飼料的穀物價格因受國際局勢影響而上漲，進一步導致市場價格驚人攀升。因應這樣的局勢，我們公司擁有的穩定採購能力備受業界關注，也藉此增加許多新的客源。

然而，氣候變遷的衝擊，導致食物原材的採購更趨困難。由於食品交易受天候與供需平衡的影響甚大，且往往在問題發生後才急於應對，因此提前做好風險管理與應對的準備，是我們的首要課題。



Value 3. Quality

我們設立了獨家品質保證室，透過產地指導和追溯系統的建立，提供安全可靠的食材。

以ISO9001為基礎擴展至全球的品質管理制度

我們於1988年設置了公司內部的品質保證室，並獲得ISO9001認證，實施品質管理以提供安全可靠的食品。除食材檢查外，我們還致力於提升品質，對國內、外合作工廠進行產地指導、改善生產指導、製作品質標準書、實施食品追溯制度等，即使目前供應商遍及世界各國、各地區，仍持續提供「安全可靠」的商品。

一般而言，能具備品質保證功能的貿易公司實屬少數，這也是我們的一大優勢。實際上，我們每年處理的顧客諮詢案件平均超過2000件，也因此贏得客戶對我們的信任。

透過管理整個供應鏈，實現食材的穩定供給與生態系統保育

由於氣候變遷的影響，帶來野生水產品的棲息地變化及資源量減少等隱憂，可能因為供給不穩定影響原材料的採購。本公司部分水產品符合海洋管理委員會（MSC）標準，榮獲「海洋生態標章」認證，此證明我們銷售的水產品乃透過適當的方法捕撈、加工，以保育未來的海洋生物與生態系。自2011年獲得該認證以來，獲取認證的事業所日益增加，目前國內、外的事業所都可銷售MSC認證的產品。以全球性採購和品質管理作為基礎，透過管理整個供應鏈，致力實施永續發展的天然資源利用與穩定的原材料採購。

在食品業界中，對於永續發展的關注急遽增加，本公司在這方面具備引領產業的實力。同時隨著市場需求的轉變，非友善自然環境的食材未來將不再被採用。這正是能夠發揮本公司企業文化精髓的領域，我們也必定不惜餘力全心投入。

以ISO9001為基礎擴展至全球的品質管理制度

三大功能相輔相成，建構一貫化品質管理機制。除透過實施各種檢查努力提高原材料的品質外，我們還不斷為當地的合作廠商進行指導。



中期經營計畫的進展和預測

中期經營計畫的進展

回顧與業績展望

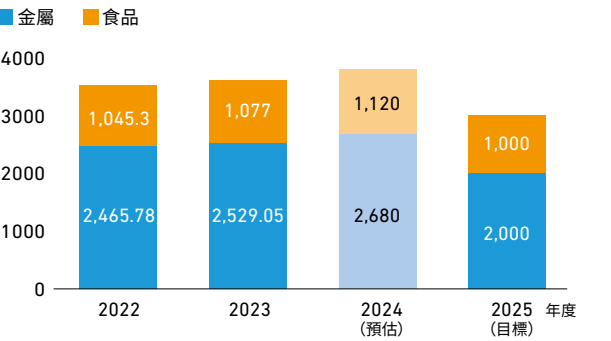
四年計畫第一期的2022年度，除了營業利益率以外，我們已暫時達標，然而第二期的2023年度出現獲利萎縮的狀況。儘管營業額仍達設定目標，但營業利益、營業利益率以及資本效率方面均未能達標。

造成此結果的原因，主要是貴金屬相關事業受到外在環境惡化的影響所致。不過，我們預估從2024年度起外在環境有望回升，並將確實把握機會以改善現況。

為達2025年度的經營目標，我們的課題將著重於貴金屬事業的數量擴張，以及如何改善並提升利潤率和資本效率，以期循序推動成長策略。

回顧2023年度的績效方面，貴金屬相關事業因在珠寶領域的貴金屬回收量有所增加，加上金價維持穩定，實現了增收。然而電子裝置領域則因貴金屬回收量的減少，導致獲利萎縮。

売上高(億日圓)



為擴大業務的設備投資

2024年3月底為止的年度設備投資金額約為87億日圓，包含為了擴充製造所需硬體建設以因應未來務擴大需求、埼玉縣入間地區與泰國當地法人工廠的擴充、北九州據點的增拓、以及冶煉環境處理設備等。

2025年3月為止的年度設備投資則延續2024年度，包含擴充入間地區的工廠功能以及冶煉環境處理設備等，預計投資總額約為58億日圓。

在中期經營計畫中，4年期間累計計畫投資總額為300億日圓，其中從2025年度以後的2年期間計畫總共投資100億日圓。

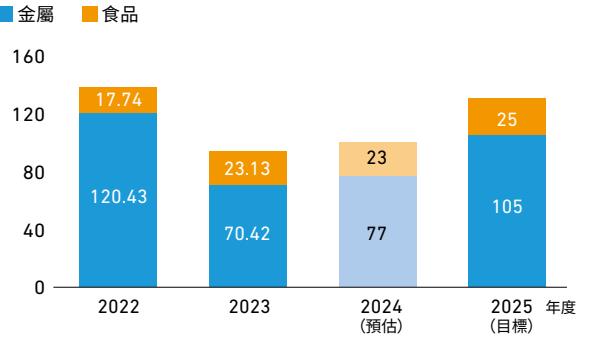
(億日圓)

	2016-18年度平均	2019-21年度平均	2022年度績效	2023年度績效	2024年度預估*	2025年度目標
營業額	1,871	2,382	3,510	3,605	3,800	3,000
營業利益	42	90	138	93	100	130
營業利益率	2.2%	3.7%	3.9%	2.6%	2.6%	4.3%
ROE	5.6%	10.0%	12.2%	8.3%	—	9.0%
ROA (資產報酬率)	6.0%	9.4%	11.3%	7.6%	—	10.0%

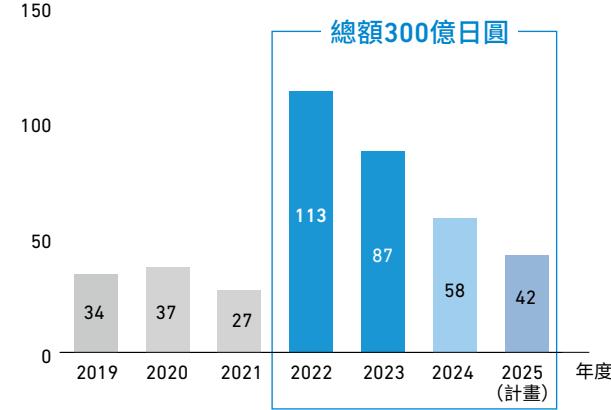
※2024年5月13日公表

至於食品相關事業方面，受惠於價格轉嫁策略得宜及銷售量擴張，縱使面臨原材料價格與運輸、倉儲費用顯著上漲的局勢，我們仍實現了營收與利潤的雙增長。

営業利益(億日圓)



(億日圓)



為擴大業務的努力

在貴金屬相關事業方面，我們正積極推動生產據點的整備與擴充項目，以促進事業擴展，並計劃陸續啟動北九州工廠與入間地區的更新改善項目。

食品相關事業方面，為拓展全球布局並擴充採購網絡，我們已啟動印度據點的運營。此外，2024年度更將著力於印尼據點的設立與發展。

在強化經營基盤方面，我們預計投入大量資源於發展人力資本經營及永續經營相關的各項措施，同時自2023年度開始，資本效率提升計畫也將逐一續行。

	2023年度績效	2024年度活動
貴金屬相關事業 創造資源循環(活用)的領先企業	高附加價值商品/服務的開發、建構技術	以100%回收貴金屬作為原料的ECO系列商品
	為開拓新事業完善冶煉環境處理設備／擴充據點	PTP片材料循環 充電電池回收業務
	為擴大商務規模及領域擴充生產之基礎建設	進軍北九州 北九州工廠第1期啟用 重新翻修入間地區
食品相關事業 客戶商品開發路上的最佳夥伴	拓展全球並擴充採購網絡	Matsuda Sangyo Trading India Pvt. Ltd. (印度據點) 的啟用 PT Matsuda Sangyo TradingIndonesia (印尼據點) 的發展
	貼近客戶的商務服務與創新事業／商務領域的開創	靜岡分處的啟用 供應鏈機能構築、強化
經營基礎的強化	活用科技以強化管理功能並提升生產效率	更新企業資源規劃 促進DX (數位民主化)
	促進人力資源管理	經營人才的打造 打造多樣化人才可以大放異彩的職場環境
	提高資產報酬率的措施	強化BCG矩陣
	推動永續經營	深度低碳的措施 工作環境的整備 (RBA)

永續經營

加強解決重要課題以提高企業價值。
關於環境方面的課題，2023年度我們取得了GHG溫室氣體排放量的第三方認證，並推動採購再生能源等的減碳措施。此外，我們亦引進ICP制度，並積極響應各項國際倡議。

在社會課題方面，我們推行善用女性的計畫，並嚴格遵守作為人權與勞動行為準則的國際標準RBA (責任商業聯盟)之規範，循序優化公司體制。此外，我們也正著手進行人權盡職調查與供應鏈議合等相關措施。

中期經營計畫的進展和預測(貴金屬相關事業)

中期願景

創造資源循環(活用)的領先企業

經營策略

- 透過提升資源回收綜合能力突顯差異化 — 建構並提供降低環境負擔商品／服務
— 高功能電子材料的開發銷售
- 擴大國內占有率、開拓海外新市場
- 深耕電子設備業界、開拓化學／汽車業界及充電電池／電子廢棄物市場
- 為擴大商務規模／領域，進行技術開發並擴充生產用基礎建設
- 強化品質管理機制並徹底執行廢棄物處理的管理，以追求安全／安心／信賴



西出悌順

執行主管
金屬／環境海外本部長 兼
海外營業部長



今井英人

董事 執行主管
生產總部長 兼 品質保證室
室長



山崎隆一

常務執行主管
金屬／環境營業本部長



增井祐二

執行主管
貴金屬回收事業部 部長

Interview

Q. 2023的年度回顧、市場環境、中期計畫的進展情況，以及未來展望與課題

山崎：以市場整體環境來看，自2022年度下半年起，主要的電子業界其生產活動陷入停滯。原本預期2023年度下半年會有所回升，然而嚴峻的情況依舊持續。雖然公司業績表現尚可，但中期經營計畫遭遇到的最大門檻是貴金屬回收的採購量不足，這是目前最棘手的課題。換言之，2023年度的表現也未達到我們的期望標準。

西出：海外的市場環境也面臨同樣的挑戰。全球能源成本上升與物價高漲導致個人消費停滯，進而影響了我們增加採購量的執行效力。不過另一方面，我們在海外事業方面致力推動工廠機能的強化，去年泰國的新工廠也已竣工。我們希望能藉此擴大規模、導入自動化、提升效率，並減少對環境的負擔，進而為社會的發展持續做出貢獻。

增井：在日本國內，我們也積極推動工廠投資，並進行必要的商流調整，其中包含接受更多來自海外的原料，以強化工廠的機能。北九州工廠的第一期已完工，各據點的整備動作也在持續進行中。然而，自2022年度下半年起，市場急劇惡化，物量也大幅減少。即便如此，我們仍能在嚴峻的條件下逐步推動各項措施，這可視為一項成果。目前我們正計劃對間工廠及武藏第四工廠等使用多年的工廠進行翻新，並已著手展開。可預期這將是一條漫長的道路，但我們

會不惜餘力確保執行這些項目。

我們的事業部門雖致力提供客戶具有價值的產品、服務與機能，但目前仍未充分滿足客戶的期待。未來我們也會持續試誤與探索，同時為顧客創造更高的價值。

Q. 克服這些課題所需的關鍵為何？

山崎：針對電子產業生產活動停滯所導致的採購量不足這項課題，我們必須實施差異化策略，拓展高機能電子材料的開發與銷售，積極提升市場份額。此外，我們也希望促進新利潤來源的成長，例如使用過產品的回收與善加利用等，並且在售後市場等其他市場中嘗試創造出更多收益。

西出：為了增加採購量，我們需要提升公司在海外市場的評價與信譽。具體來說，透過構建完善的處理、回收及資源循環機制，將綠色產品的推廣與市場、客戶的需求相連結，進而提升我們的品牌聲譽。

今井：在採購量方面，我認為銷售部門與生產部門間的合作是必要的。而最重要的關鍵，在於公司各部門如何齊心共同為客戶創造附加價值。然而這部分的執行上，我們也面臨勞動力與人才不足的難題。回收業務是社會不可或缺的功能，因此我們必須網羅優秀人才，建立銷售與生產部門間的跨部門溝通管道，以期創造新的事業資源循環業務。

增井：我也認同人才的重要性。我們能夠持續成長的原因之一，就是透過銷售部門與生產部門間的合作，

讓我們能不斷為客戶提供獨家與完善的服務。維持現有業務固然重要，而為了創造新的事業項目，銷售與生產部門必須更緊密合作，對各項課題深入討論並交流意見，共同面對挑戰。

Q. 松田產業所能實現的獨特價值(強項、重視的方向、經營方針等)

山崎：我們公司的強項在於技術實力，這項價值或許遠比我們想像的還要高。將這些價值對外宣傳非常重要。我們越來越常聽到客戶對我們的評價是「未來可期」，讓我們能感受到公司業務的發展與當今潮流相契合。

今井：我們將貴金屬的冶煉、精煉與粉碎分類、廢液處理、表面剝離等一系列相關流程相互串聯，提供給客戶一套完整的業務服務。這些技術和流程，隸屬於各個獨立事業部分別掌控，營運穩定。未來，我們將進一步優化這些技術與業務，以提升自身的競爭力。

西出：在海外事業方面，我們很早就任在東亞地區開始佈局回收業務，這也讓我們累積了豐富的經驗。我們能夠適應各國的環境相關法規，並根據當地市場的需求建立一套合適的商業模式。目前，我們的業務拓展已達7個國家，其中包含4個生產據點，並積極提升市場份額。

增井：在回收技術方面，過去十年我們致力於非火法技術的開發與建構。諸如強化關工廠的前處理工程能

力，以及入間工廠的分類機能等，都是我們努力下的具體成果。這些技術確實讓我們具備更強大的競爭力，但在拓展市占率的方面，尚有努力的空間。重要的是必須更積極地向外界宣傳我們的技術優勢所在。

Q. 在松田產業培養出的能力與重視的價值(各位高階主管所珍視的事物)

今井：過去我曾在事業部門與生產部門擔任管控負責人各三年，透過吸收經營層的指導與瞭解上層的實際需求，讓我學會如何辨識工作上該專注的重點、課題的選定，以及該如何投入適當的資源等能力。這些經驗至今對我仍非常有幫助。

增井：我重視與周邊夥伴協力合作，一同實踐公司的理念。我們培養出一種重要的文化，亦即以認知同理心相互協作，進而締造出更好的成果。

山崎：經過貴金屬事業及環境事業等部門的歷練後，我學會從多元化的視角與思維來看待事物。我習慣設想最壞的情況並未雨綢繆，讓自己在緊急情況發生時能夠迅速應對。無論遇到任何困難皆不逃避、不放棄的精神，是我在松田產業培養出來的重要能力。

西出：我想，是五現主義。在執行業務時，我要求團隊成員若遇到問題，要遵循三現主義原則行事。而另外的兩現，也就是原理與原則，則須請示上司對於問題的判斷與衡量。這些看似理所當然的觀念，其實攸關決策的準確性，一旦偏離就很可能會導致判斷錯

中期經營計畫的進展和預測(貴金屬相關事業)

誤。因此在面臨決策時我會格外謹慎，並確保堅守這些基本原則。

Q. 關於實現永續發展社會的措施

對重要性議題(特別是針對人材(人力資源)及環境(永續經營))的看法

今井：我認為應該增加部門間的工作輪調。為使人才適得其所，讓員工在不同組織中累積經驗是必要的。這不僅能讓員工相互理解彼此的想法，也能透過視角達成一致，使溝通變得更加圓滑。因此，我們計劃增加輪調機會，打造讓多元人才充分發揮自身能力的工作環境。此外，我們也會支持女性在職場上全面發展，以及提升外籍員工的日本實務經驗，以全公司的力量來推動強化人力資源。在環境方面，我們將著手分析能源及廢棄物等的資訊，並建構高效能的資訊管理系統，以利隨時分析局勢，進而將其納入經營決策。

西出：在與外資企業合作時，我深切感受到永續發展措施的重要性。特別是在海外的生產據點，客戶要求我們降低環境負擔並實踐廢棄物的資源循環。我們公司集團必須遵守RBA行為準則(請參見56頁)，適應國際規範，讓社會貢獻與經濟價值間的平衡能提升至更高的層次。此外，營造一個能包容多元文化與思想的環境也相當重要。特別是針對海外的據點，我們計劃建立一套能促進彼此合作的機制。透過此舉，相信能有效促進跨文化交流。我們希望讓員工感到「加入松田產業是一件幸福的事」，並在各國提供兼顧工作友善與工作成就感的環境，進而推動整個集團的成長與發展。

增井：永續發展措施是提升企業價值的關鍵要素。要在推動經濟活動的同時實現永續發展，我認為不單是

形式上的表態，更重要的是具備強烈的意志。善加活用日常業務獲得的知識與經驗，全體員工同心協力，才能創造出真正的永續價值。

Q. 對於北九州工廠與泰國工廠的未來展望、藍圖及計劃實現的目標

■北九州工廠方面

增井：北九州工廠的第一期工程已完成倉庫棟的建設，在確保穩定運作下，第二期之後的工程規劃需要與銷售策略整合進行。貴金屬事業與環保事業的整備內容，我們將在公司內部討論後，計劃於2026年以後開始逐步實施。

今井：我們的目標是打造高生產力的工廠，不僅具備物流機能，更要實現減低環境負荷的製程。

增井：我們計畫引進卡車車隊管理系統、太陽能發電系統以及計量結果追蹤系統，來推動工廠DX數位轉型。

山崎：九州被視為半導體產業的重要樞紐，發展潛力備受期待。我們將充分利用這項地理優勢，全力提升包括貴金屬回收與顧客服務在內的附加價值。九州據點的任務不僅限於生產，更期許能在創造附加價值的方面發揮關鍵作用。

西出：隨著市場銷售範圍的擴大，我們必須審慎思考九州據點的定位，包含將供應海外原料過度集中於日本的必要性。強化北九州的工廠機能是提升競爭力的方法之一，最重要的是有效利用該工廠來提升公司的競爭優勢。

山崎：有種說法是我們將北九州工廠作為其手段之一，事實上也確實如此。至於如何擴大現有業務的市占率、開拓新市場，以及確保新的收入來源，關鍵在

於我們如何妥善運用這項資源。就新市場方面而言，海外市場極具開發價值，而LIB(鋰離子電池)這項新收入來源業務，未來也具備高度成長的潛力。在我們構思這些市場與業務的同時，也期許全體員工集思廣益，提出有效利用這座工廠的策略與方案。

■泰國工廠方面

西出：自2002年工廠啟動以來已過了20多年，我們針對老舊設備擬定汰舊換新的對策，並規劃將其打造成可視化智能工廠。此外，透過開放工廠參觀確保營運的透明度，建立與客戶間的信賴關係。客戶和政府機關對我們的訴求極為強烈。加上我們領先同業推行許多嶄新的嘗試，讓我們成功提升在泰國的市場占有率，業績也不斷成長，我們相當自豪泰國工廠也對當地提高回收率方面做出顯著貢獻。

增井：MST(Matsuda Sangyo(Thailand) Co., Ltd.)發展至今，與泰國工業省及環保機關的法規制定歷程密不可分，本工廠也因此備受當地期待。為求業務拓展能與對泰國社會的貢獻齊頭並進，激發員工的工作意願也是非常重要的關鍵。

Q. 創造新事業項目時，營業本部一事業部一生產部門之間的協作方式

今井：為滿足客戶的需求，技術擔當和業務擔當必須密切合作，瞭解客戶的需求並確實將其反映在流程設計當中。這部分目前我們尚有改善的空間，期望技術部門在開創新事業的同時，嘗試以重視附加價值的角度出發。

山崎：我們的許多事業都是從積極挑戰開始。例如在精密清洗領域，我們不滿足於單純回收腔室內的Au，

進而嘗試挑戰治具的清洗工作。正是這種不斷挑戰的精神，我們才得以成功提升事業的層級。最重要的是要掌握並抓住機會，同時保持敏銳的感知力，以掌握最新的市場脈動。

今井：我認為，能為客戶帶來附加價值是我們需要抱持的中心意識，並以此態度來面對客戶。我們必須持續吸收新知，不錯過任何潛在的商機。

山崎：當客戶問我們「這件事你們做得到嗎？」時，我們的機會就來了。首先我們必須主動出擊、尋找資訊，時刻掌握第一線的最新動態相當重要。

西出：為求提升對客戶的吸引力，技術開發要與經營策略相契合，因此需要營業部門與技術部門緊密合作。然而，技術開發往往無法在短時間內看到成效，技術部門對事業體的貢獻也不易被量化。因此透過營業部門將現場的需求回饋給技術部門並分享成功經驗，將有助提升整體士氣並發揮協同效應。

增井：要讓開發的產品深入客戶與市場，必須具備能夠對應需求的技术力。目前供需的匹配度上仍顯不足，技術開發部門與銷售部門間應不斷溝通，以尋求最佳解決方案。因此，我們希望未來能進一步推進跨部門協作。

山崎：對於新事業的開發，我們的視野必須保持寬闊，並重視那些看似天馬行空的創新想法。即使無法在初期業務評估階段立即看到前景或績效，但未來或許能為公司帶來新的商機，因此必須保持開發的熱忱，不輕言放棄任何機會。透過營業本部、事業部與生產部門的緊密合作，我們期望發揮協同效應，持續推動事業擴大。



中期經營計畫的進展和預測(貴金屬相關事業)

Topics

北九州新工廠的啟動

本公司致力於以半導體為核心的電子產業重鎮—九州地區的業務擴展，為此我們在北九州市興建了一座具備貴金屬回收機能的新工廠，目前該工廠已順利完工，正式投入營運。(土地面積：59,847㎡) 這座新工廠以「『松田產業的存在意義』北九州扎根據點」為概念基礎，致力打造成重視安全健康與環境保護的先進據點。此外，為因應2024年即將面臨的物流問題，我們在這座工廠為卡車司機設置專屬休息室，以便他們能有效利用等待的時間。此外，部分休息室內的廁所採用無水設計，不僅符合環保需求，也能在災害發生時使用。我們期望這個據點能吸引不同層面的客戶及以區域社會為中心的利益關係夥伴，獲得他們的關注。在第一階段的營運中，我們以貴金屬原料的物流功能及初級加工為起步，後續將評估市場趨勢與客戶需求，再計畫發展第2期設備投資。2024年，國內外企業計畫相繼投入半導體及電子元件製造工廠的建設和營運，預計將加速九州地區半導體產業的聚集。松田產業集團將貫徹中期經營計畫的基本方針「以持續積極投資鞏固收益基礎並創造新收益來源」，推動九州地區業務的擴展。



Topics

泰國當地法人工廠的整備

在泰國擁有約24年的貴金屬回收業務實績的Matsuda Sangyo (Thailand) Co., Ltd.，於2024年3月新建一座重視環境保護的新工廠 (Factory 3)，並採用最新的廢水與空污處理系統。同年3月舉行的開幕典禮，邀請到當地政府官員及合作夥伴等約150位嘉賓共襄盛舉，成為本集團歷史上規模最大的慶典。

該工廠透過回收半導體與電子設備製造商產生的廢棄物，為泰國國家發展戰略「BCG經濟模式^{*}」的實踐做出貢獻。

此外，工廠設有不必要進入現場即可參觀整體運作的可視化通道。這座「透明工廠」能有助客戶更深入瞭解我們公司的各項業務運作。工廠內的粉碎及冶煉等各項工序均採自動化以提升效率，可望能促進在泰國境內的業務擴展。

由於泰國擁有多元豐富的資源、文化及地理優勢，貴金屬相關市場預計將持續成長。這次新工廠的設立，除了能讓公司業務進一步拓展之外，同時也為泰國的永續社會發展做出貢獻，並推動有效利用貴金屬這項珍貴的地球資源。

※BCG經濟模式：為泰國政府所推動之官民合作經濟模式，結合生物(Bio)、循環(Circular)及綠色(Green)經濟。



中期經營計畫的進展和預測（食品相關事業）

中期願景

客戶商品開發路上的最佳夥伴

經營策略

- 透過充實採購網與商品範圍，強化核心業務（原料販售）
- 開發符合客戶需求、安心可靠且永續發展的商品，建構商務流通體系
- 透過加速全球發展以擴大銷售領域
- 以核心業務為主軸擴大供應鏈範圍
- 強化品質保證／技術支援，建構一貫化品質管理系統



石禾 健二
董事 資深執行董事
食品事業部長 兼
營業企劃推進部長



川村 啓之
執行主管
食品事業部農產部
部長

Interview

Q. 2023年度回顧、市場環境、中期計畫的進展情況以及未來展望

石禾：2023年與前一年相比，我們在面臨各種外在環境及市場環境的變化下，仍然實現了增收增益。這一年讓我們清楚地體認公司現階段的實力值與優勢以及課題與發展目標。

川村：2023年市場環境的變化相當大。隨著新冠疫情結束，外國旅客的需求回升讓餐飲業的景氣有所成長。另一方面，物價的上漲導致商品價格不斷調升，個人消費停滯的狀況未見明顯改善。業界也指出，若將價格調漲5%，相對的銷售量可能會減少10%。

石禾：無論是上游的製造端或下游的銷售端，永續發展的理念已深入各個階層，這也使得全球食品廢棄量開始逐步減少。我們認為這將會是今後的重要趨勢。以公司的立場來看，這也代表我們將面臨包含交易量在內的重大變化。

川村：我們在印度成立了新的當地法人公司，作為中期經營計畫的一部分，用意在於支援供應日本市場產品的需求。具體來說，該據點目前在大豆蛋白、水果及馬鈴薯類等新產品的開發上已取得不錯的成績，順利發揮其該有的效益。

Q. 克服這些課題所需的關鍵為何？

石禾：海外當地法人業務的方面雖有成長，但我們對於各地市場特性的掌握度仍顯不足，許多項目尚在摸索階段。未來在業務推展上，我們需要比以往更清楚界定公司能做什麼、該做什麼，在掌握風險的前提下進行正確的投資。

此外，由於我們公司專注在完全不同領域的環保業務，像是貴金屬的回收及工業廢棄物的無害化處理，我們能夠善用這些基礎設施發揮自身優勢，創造協同效應。尤其今後永續經營也成為全球責無旁貸的共識，因應環境問題是企業不可或缺的一部分，而這也是我們優於競爭對手的核心優勢。透過這些措施的推動，相信能夠對整個產業做出貢獻。

川村：就食品業而言，除了受市場環境與法規限制左右之外，氣候與供需平衡等外在因素的波動也會對其造成巨大影響。雖然我們能夠針對可預期的變化，透過事先防備來擬定相關對策，但也時常需要面對突如其來的變化採取措施。因此，制定多元的風險管理策略，培養即時危機處理應變能力相當重要。如何積累這些應對經驗並加以活用，將是重要的課題。

Q. 松田產業所能實現的獨特價值（強項、重視的方向、經營方針等）

石禾：完善的品質保證體制，可說是我們的強項。松田產業是極少數設有品保部門的貿易公司，能以高精準度確保食品的安全性。從生產廠家到食品製造商為止的各方面需求與課題，我們都有能力協助解決，藉此贏得客戶對我們的信任並獲得廣泛運用。

川村：我們的另一個優勢是全球採購能力。去年，由於禽流感疫情等因素的影響，全球面臨雞蛋供貨短缺的問題。此外，據聞雞蛋的市場價格，有一半取決於飼養雞隻所需飼料的成本，而作為飼料的穀物價格因受國際局勢影響而上漲，進一步使市場價格驚人攀升。因應這樣的局勢，我們公司擁有的穩定採購能力備受業界關注，也藉此增加許多新的客源。剛才提到的品質保證優勢也適時發揮，成為能吸引新客戶的關鍵之一。

石禾：而且我們與生產廠家、食品製造商等食品相關企業維繫著良好的合作關係。公司自創立以來，與數千家企業建立合作關係，這是我們公司寶貴的資產。我們時常透過各式各樣新的提案，與客戶建立起堅強紮實的合作基礎。發揮這些優勢，讓我們成功實現了與客戶雙贏的商業模式。

Q. 在松田產業培養出的能力（高階主管所珍視的事物）

川村：約從25年前開始，公司便已致力培育能活躍於食品業界的專才。這套培育計畫中的必要重點之一，在於砥礪員工不僅成為業界的專業人才，更須對業界帶來影響。而真正有影響力的人才，須具備穩健的人格基礎及內在素養。

石禾：我認為必須對工作抱有覺悟。在過去，當一位有能力的上司在任時，能讓他有更多的時間專注於工作上，就是對組織最好的選擇，這代表我們必須自行承擔業務遂行的責任。透過這樣的訓練過程，自然能培養出對工作的覺悟。如今，我負責管理一個大型組織。除了推動現有業務的擴展以外，如何構建一套能夠傳承的完善工作模式，也是我肩負的使命。此外，我的重要職責更在於營造一種企業文化，讓有緣加入松田產業的同仁們，能夠對公司懷有歸屬感並引以為傲。

Q. 未來公司進一步成長（中長期視角）所需具備的關鍵要素

川村：我認為開創新領域將是未來成長的關鍵。新領域的拓展大致可以分為兩個方向：一是透過發揮我們的採購能力，擴展尚未涉足的領域；二是在現有的飲食文化中發掘消費者新的需求。針對前者，我們鎖定在水果方面；而後者我們則著力於功能性食材的開

中期經營計畫的進展和預測(食品相關事業)

發。例如難消化性麥芽糊精(resistant dextrin)，是我們公司目前投入資源的重點項目之一，這部分的市場規模也持續在擴大。

石禾：所謂的開創新領域莫過於此。然而，新領域的開創不能只靠公司內部的既有資源，我們必須與客戶及合作夥伴建立策略聯盟，發揮彼此優勢，進而拓展事業領域。此外，提升資本效率也是中期成長的重要課題，我們要持續創造利潤，同時將資金投入新的業務當中，才能實現公司的實質成長。

Q. 對於實現永續發展社會的措施與對重要性議題(特別是針對人材(人力資源)及環境)的看法

石禾：人力資源的經營一直被我們視為企業發展中最重要核心之一，並非今日才開始。對此，過去以來我們公司的企業文化強調創意與開放，為想法嶄新多元的人才提供盡情發揮的舞台。此外，我們也努力促進這些人才的融合，透過激發每位員工的優勢與特性，將員工視為組織的資產予以運用。

川村：關於人才培育方面，我們針對每位員工的特質，將他們安排在最適合的位置上使其成長。我們認為，打造讓員工能獲得成就感並持續挑戰自我、進而發揮120%實力的職場環境至關重要。我們也希望透過工作來強化人文教育，並幫助員工從中找出屬於自己的人生觀。

石禾：我感覺在食品業中，對於永續發展議題的關

注日漸增加。針對這項議題，客戶需要與我們交流的機會越來越多，從中我們也發現，公司在許多方面都有能力擔任領頭羊的角色。

川村：非友善自然環境的食材已不再被市場所採用。這也讓水產品等遭遇難關，例如完全養殖的技術雖對環境友善，但也需要消耗大量能源，兩者間存在矛盾。然而，今後業界必須認真面對這項重要課題，而我們公司多年來在企業文化上培養的競爭優勢也必然能有效發揮。

Q. 關於公司在日本飲食文化(飲食的變化)中扮演的角色、定位及未來應遵循的發展方向

川村：雖然剛剛我們提到飲食文化轉變的新食材需求，但實際上，飲食文化是各種生活文化中表現最為保守的。各國的主食類型未曾改變過，然而氣候變遷的衝擊，導致這些主食的原材採購更趨困難。因此我認為，善用剛才我們提到的公司全球採購網絡，持續穩定提供給客戶不變的「量」、「質」與「成本」是我們的定位所在以及未來應達成的目標。

石禾：我有自信，日本是擁有全世界獨一無二且豐富多元飲食文化的國家，在這樣的背景下，我們的職責是守護並進一步豐富這項文化。為了實現這個目標，我們要持續穩定提供給全世界安全、安心的食材，這正是公司未來應有的發展方向，更是我們不變的使命！



Topics

Global Network 透過全球布局，構建安全、安心、穩定的供應網絡

作為我們主力客源的食品製造業，受惠於疫情期間的宅經濟需求趨緩、商品價格上調，以及來日旅遊需求的增長，景氣正逐漸復甦。然而，因物價上漲導致個人消費停滯，以及原材料價格和物流成本居高不下不下的問題仍然存在。

在這樣的市場環境中，我們運用近年強化的全球網絡，將負面影響降至最低。為應對北美地區馬鈴薯供應的緊缺，我們透過2022年設立的印度當地法人增加印度產馬鈴薯的進口量。此外，我們也積極自東亞地區採購花椰菜、地瓜等作物。目前冷凍蔬菜的銷售，已從傳統的加工食品製造商擴展到外食與超市等新興通路，這也使得我們的產品交易量有顯著提升。

印尼當地法人預計將於2023年正式啟動營運，我們將充分利用海外據點的資源，確保原材料供應的穩定性及供應鏈網絡的強化。

全球採購網絡 採購對象



Quality 針對地球環境保護的措施

生態系統保護措施「海洋生態標章」MSC CoC認證之取得
本公司多數水產品均符合MSC (Marine Stewardship Council：海洋管理委員會) 標準，並榮獲「海洋生態標章」認證。

這證明我們銷售的水產品是透過適當的方法進行捕撈、加工，以保育未來的海洋生物與生態系。

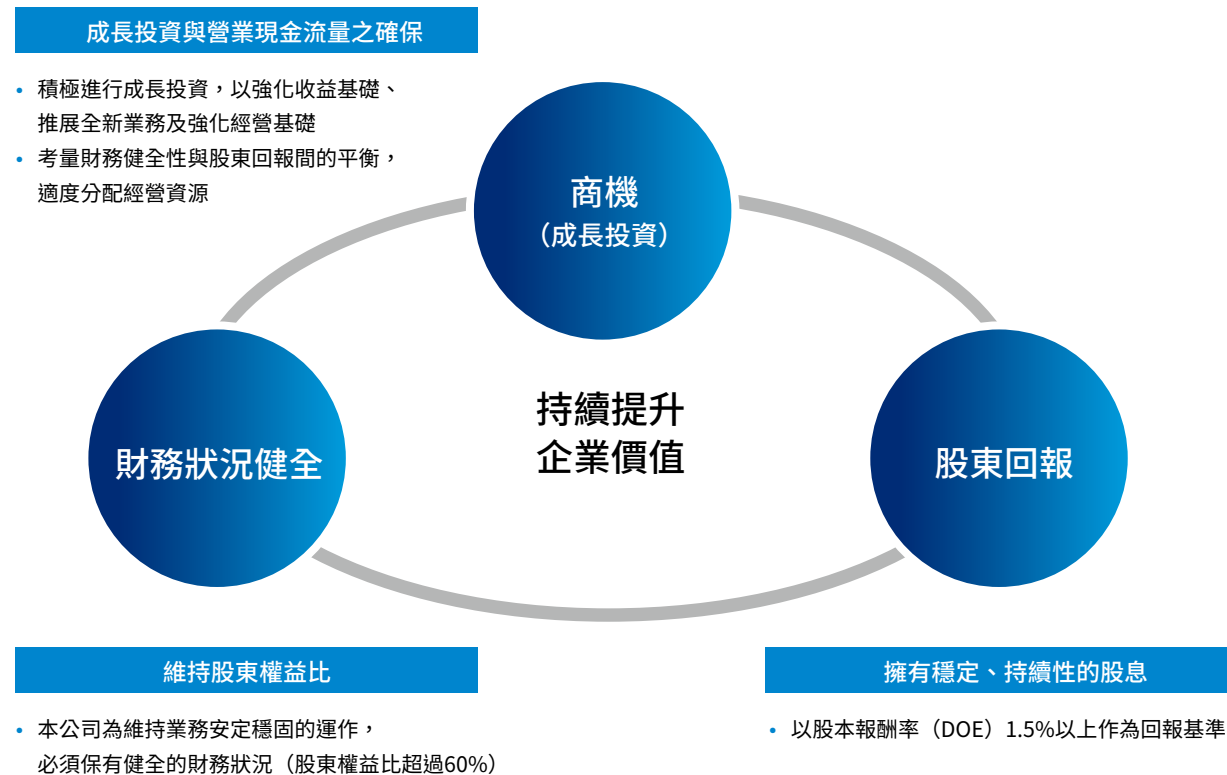
我們將透過徹底執行食材供應鏈整體的管理，推動保護生態系統的事業。



財務與資本策略

資本政策的基本方針

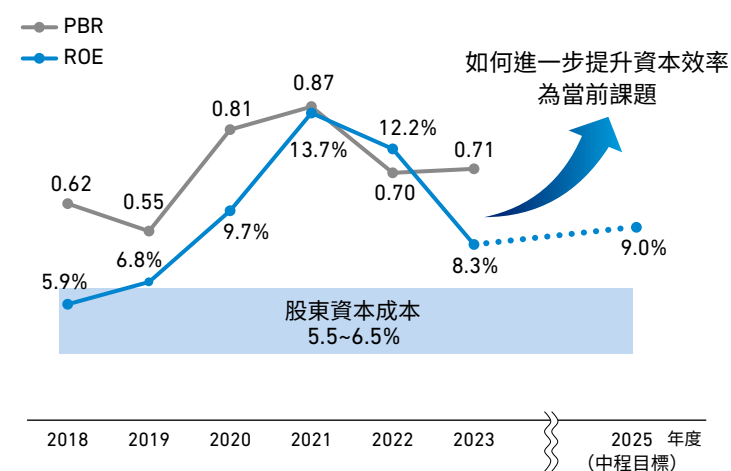
本公司資本政策的基本方針是對具成長潛力的商機進行最佳資源分配，確保財務狀態健全，衡量合理的股東回報率，並不斷提升企業價值。本公司積極促進「投資未來成長」、「解決永續發展之課題」，以提高資本收益性，追求更進一步提升股東回報，從而實現持續性的企業價值上升。



致力實現兼顧資本成本與股價報酬的經營模式

我們公司推估股東資本成本為5.5%～6.5%，過去幾年ROE（股東權益報酬率）已達到目標值，但相對的PBR（股價淨值比）已跌至1倍以下，目前資本收益性呈下滑趨勢。為求改善PBR，我們有兩項重要的課題：一是抑制與改善資本收益性下滑的「提升資本效率」；二是培養投資者和股東「對成長的期待」。對此，我們擬定三項對應方針：「推動ROIC經營」、「確實執行資本政策」、「強化IR活動」。

PBR、ROE與股東資本成本的走向



提升資本效率

推動ROIC經營

導入以ROIC為指標的經營管理模式，以提升各事業的資本效率

確實執行資本政策

在確保財務健全性的前提下，我們計畫投資能促進未來資本收益提升的事業項目，以期善用股東資金並賺取回報。

強化IR活動

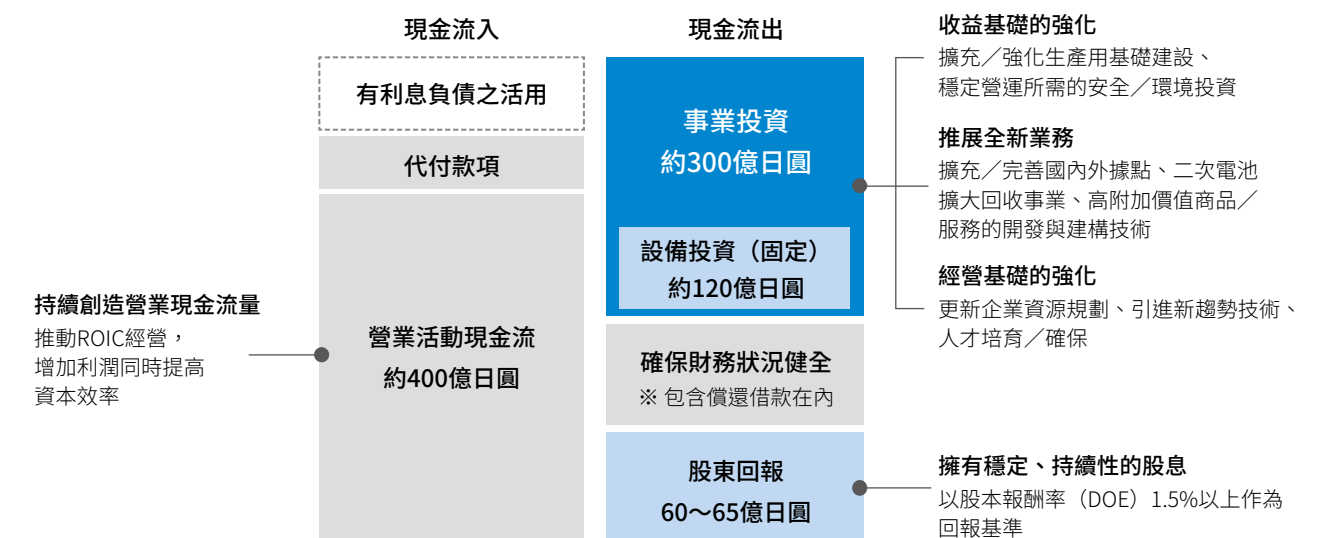
我們將透過淺顯易懂的方式，讓投資者與股東瞭解公司的永續成長方案、競爭優勢以及對永續發展課題的應對措施，並透過對話吸取資方意見，進而運用於經營決策。

培養對成長的期待

資金配置

我們預計四年內會獲得約400億日圓的營業活動現金流。在確保財務健全性的前提下，資金的配置方面計畫將300億日圓用於固有資產，其中包含經常性投資在內的事業投資，並將60～65億日圓用於回饋股東。

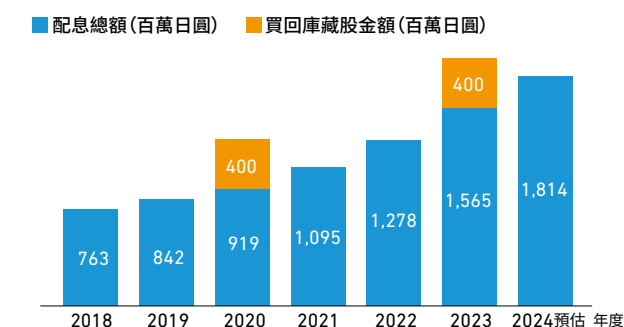
根據中期經營計畫(2022-2025年度)的四年現金配置計畫



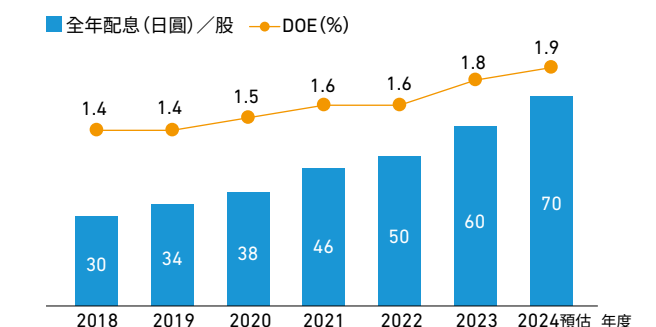
股東回報

本公司關於股東回報的基本方針是透過操作衡量用來作為成長投資用的保留盈餘、穩定且持續的配息、根據市場環境變動買回的機動性庫藏股間的消長提高股東價值，滿足股東的期望。為提供穩定且持續性的配息，本公司將股本報酬率(DOE)基準設為1.5%以上。

股東回報走勢



每股股息、股本報酬率走勢



推動永續經營

永續經營的概念

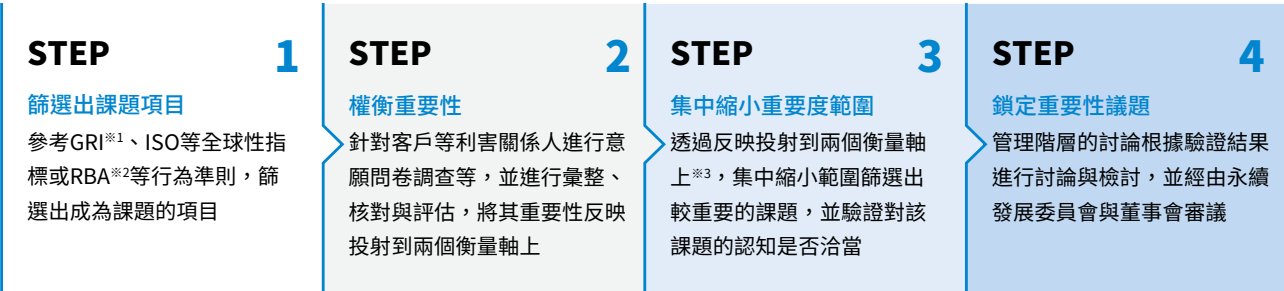
存在意義 (purpose)

本公司集團存在意義為實踐企業理念--「有效利用有限的地球資源，透過產業貢獻於社會」，成為客戶與社會始終不可或缺的企業。創始人思及「惜物」，因而展開將廢棄物、客戶苦於處置的物品賦予全新價值的業務。透過業務的推動，培養出珍視「感恩與善意」的企業文化，一心努力成為「客戶所需」的存在，故不間斷地迎向新的「創意與挑戰」，一路拓展業務至今。

為了進一步「豐實人類，美化地球」，我們相信順應這個有效活用地球資源概念深植人心時代的需求，創造全新價值才能對實現永續發展的環境、社會、經濟做出貢獻。為發揮存在的意義，我們於2022年12月制定了「永續基本方針」，鎖定了必須解決的重要性議題。

鎖定重要性議題的步驟

本公司集團於2022年依循以下步驟進行檢討。

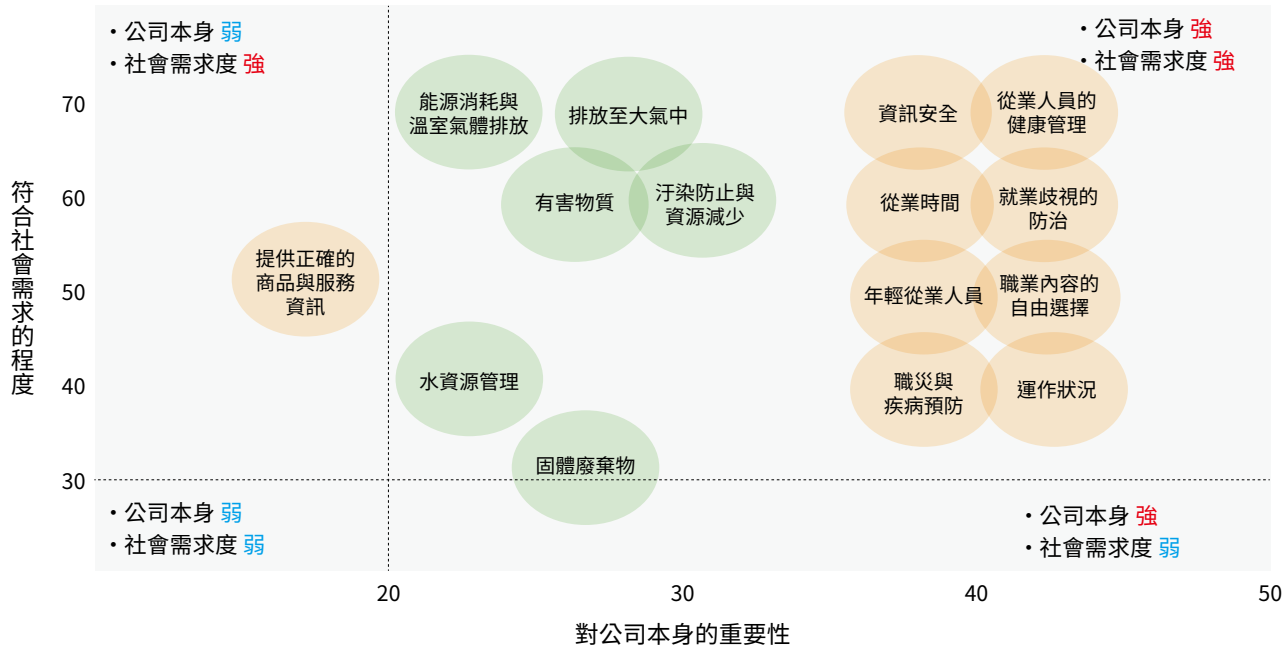


※1 以制定永續發展相關國際標準與資訊公開框架為目的之國際性非營利組織。

※2 為全球最大企業聯盟，以提倡全球供應鏈之社會責任為目的。

※3 「社會上必須解決的重要課題」與「本公司的重要課題」

重要課題



本公司集團的重要性議題

環境	同時實現環境負荷與業務成長 ①能源消耗與溫室氣體排放 ②排放至大氣中 ③有害物質 ④固體廢棄物 ⑤汙染防止與資源減少 ⑥水資源管理 ⑦生物多樣性
	善用多樣化人才來加速成長 ①適才適所 ②多元化 & 創新 ③工作與生活的平衡
社會	提升客戶滿意度與取得社會信賴 ①正確的商品與服務資訊 ②保證商品安全可靠 ③與供應商的夥伴關係

本公司集團認定的重要性議題為「同時實現環境負荷與業務成長」、「善用多樣化人才來加速成長」、「提升客戶滿意度與取得社會信賴」。

與利害關係人的溝通

利害關係人	與利害關係人的關係	對話方式	負責部門
客戶	本公司集團秉持「隨時謹記，客戶成就了今日的我們。務必做到客戶至上，友好勇敢」。始終牢記本公司集團能有今日乃拜客戶所賜，並努力以此推展業務活動。	● 日常業務活動 ● 本公司網站 ● 通報制度／諮詢窗口 ● 出版綜合報告書	行銷部門 各業務部門 CSR部門
員工	本集團認為員工是創造全新價值的主力。因此，將「尊重個人」定位為經營上的重要基本方針，並本著「人擁有無限能力」的想法，致力推展組織、職場環境、教育、能力開發。	● 員工培訓 ● 公司內部入口網站 ● 公司內部新聞／電子報 ● 通報制度／諮詢窗口 ● 出版綜合報告書	人事部門 總務部門 法務部門 CSR部門
投資人及股東	為獲得各位投資人及股東的理解與支持，本公司集團適時且適當的公開經營資訊，並在雙向溝通的基礎上進行投資人關係IR（對投資人的宣傳）活動。	● 股東大會 ● 財務報告說明會 ● 法人說明會（針對個人投資人） ● 本公司網站（IR／針對投資人資訊） ● 諮詢窗口 ● 出版綜合報告書	CSR部門 IR部門 總務部門
地域社會	透過促進地區社會與社區的合作關係，推動對社會富有意義的商務活動，努力擴大社會貢獻。（請參見46-47頁）	● 員工在該地區的志工活動（入間地區） ● 參與並贊助地區活動 ● 工廠參觀 ● 參與入間市零排碳協議會 ● 通報制度／諮詢窗口 ● 出版綜合報告書	生產部門 總務部門

人力資源管理的強化

人事擔當主管致辭

沒有員工，就沒有企業
「對人尊重、人的能力是無限的」

和田 正幸
董事 執行主管
人事部長



人力資源的核心在於「人事原則」

自1935年創立以來，我們公司採取「異業混合型企業」的發展模式。為了滿足多元化的客戶和需求，公司及員工需具備多樣的應對能力與技能。

在這樣的環境中，要持續成為備受客戶信賴的企業，就必須具備理念與價值觀共享的「團結力」。

在此背景下，為了提升「團結力」，延續公司的企業基因，進而追求發展與創新，每位員工要恪守「獨特的企業理念」，並將其作為思維與行動的基礎。這是我們根深蒂固的企業文化。公司的人力資源，正是基於這套「獨特的企業理念」所累積發展而來。

人事原則，是本公司獨特企業理念當中的一項。

我們為求打造「讓多元化的員工能充滿活力，發揮個人的最大能力，並促使個人與組織共同成長」的松田式就業環境，致力推動「培養經營人才」、「培養領導力人才」、「善用多樣化人才」、「支援自主職涯規劃」、「打造職場環境」、「推動健康管理」等六大支柱。

為了檢驗各項人事施策與六大支柱結合的成果，我們定期實施員工參與度調查，以確保人事營運符合PDCA（計畫－執行－檢核－行動）循環管理的要求。未來，我們將為各項施策設定KGI（重要目標指標）與KPI（關鍵績效指標），以確保施策與穩固的經營戰略緊密連結。

【人力資源的源泉】沒有員工，就沒有企業。 對企業理念的認同與實踐

讓多樣化的員工能充滿活力，發揮個人的最大潛能，
並促使個人與組織共同成長的公司

透過員工參與度調查，確保人事戰略的正確性

我們設立 KPI 以量化人事施策成效

培養經營人才

培養領導力人才

善用多樣化人才

支援
自主職涯規劃

打造職場環境

推動健康管理

參與度調查

為了深度瞭解「員工的思考」與「公司理念」之間的親和度（參與度），並將其結果反映到公司的施策方針上，自2019年後，我們進行了第二次投入度調查。本次問卷調查的內容，我們協請外部專家依據公司的現狀進行獨家設計，以確保能精準掌握本質性課題。

總體參與度相較於2019年有所提升，這也反映出過去施策確實有良好的成效。然而，調查結果也揭露一些需改善的課題，因此我們將加速推進PDCA（計畫－執行－檢討－行動）循環，促進人力資本的有效管理。

松田理念的傳承與實踐

我們在應屆畢業生採用選定策略上，著重能夠體現公司理念的「心態」。我們將包含企業理念在內的

基本價值觀與理念、行動指南等加以匯編，發行本公司獨有的理念手冊，以用於各階層研修與專業領

域研修等方面。此外，為了讓公司理念能在日常活動中付諸執行並實現，我們還將其納入人事考核的業務評鑑。

同時，為了鼓勵並激勵員工自主性，公司更推行了表彰制度的優化與新業務提案制度。結果表示透

過這些制度與措施的執行，對理念（策略）的認同度評分有所提升。

加上參與度調查結果也顯示，對於公司的理念（策略）具有認同感能促使員工投入度提升，未來我們將持續強化理念的傳承與實踐。

Topic! 理念體現的實例介紹——最佳改善貢獻得獎者採訪～

請告訴我們進行改善的契機！



過去感覺難以將合約書文件在各部門間共享，因此我們導入一套能集成數據並統一管理的新型整合工具。

我們部門正在推動數位轉型，但我一直感覺相關法規書籍的購買上成本過高而且流程繁瑣，所以考慮改採訂閱制(Subscription)的服務。

我認為存在於日常作業中的風險其實還能進一步降低的空間，於是重新評估了現有的風險對策。

隨著人員的增加，我漸漸意識到現行制度運作上面臨困難。我們按照公司強化組織機能的方針，重新檢討了人事制度並適度修正。

我們團隊發現，現行的運作方式在資訊蒐集作業上需耗費大量時間和精力，導致弊端產生。因此，我們導入了新的系統來解決這些問題。



如何克服推動過程中遭遇的困難？

若涉及到多個部門，要全面瞭解狀況相當困難，但我一直懷有必須完成任務的使命感。再加上上司與同事的支持，讓我更有動力去回應他們的期待。

我一直都認為DX數位轉型將會使業務推行更加順利，所以在推動過程中並未感受到多大的困難。此過程提升了全課人員能力，當然也包括我在內。就結果看來，確實有效提升業務執行上的精細度。

身為當事者的我，希望透過解決這個問題，來強化整個部門的功能。

雖然業務執行上遇到了一些困難，但最大的難關，我想還是在於如何持續保持挑戰自我的心態。藉由描繪達成目標時的情景、秉持著過去遭遇問題時的初衷，讓我能克服困難。

因缺乏系統開發的經驗，我們在開發符合公司需求的客製化系統時遭遇不少困難。但我們團隊士氣高昂，秉持著「只能不斷前進」的精神，務求專案的成功。

培養經營人才

我們瞭解持續培養經營人才是重要課題。

因此，我們試著從軟性與硬性兩方面著手，以推動「經營人才」的培育計畫。

軟性方面：我們透過培訓，強化經營人才所需的技能與知識。

硬性方面：我們計畫於2025年完成一套完善的人才培育機制，並在2026年後定期檢視經營人才的現狀及充足率，持續評估相對應的措施。

軟性(人才培養)

- 實施選拔培訓
- 實施MBA遠距學習

硬性(機制)

- 人才數據透明化
- 接班人計畫的體制化
- 人才管理系統設計

人力資源管理的強化

培養領導力人才

我們需要能夠透過組織橫向連結，來強化「業務」、「生產／技術」、「物流」、「管理／系統」等4大支持業務運作主要中樞功能的人才。我們將這些具備四大部門協調能力的員工定義為領導力人才，對於這些人才不限年齡、負責業務、職位、國籍、性別，我們提供機會讓他們能及早參與部門橫向推動的專案，累積自身經驗。

2024年，我們計畫實施專案推動人才養成的專業培訓。

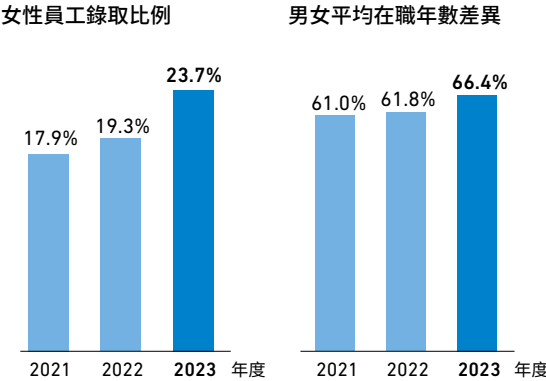
善用多樣化人才

我們將「女性」、「經驗者」、「全球化人才」、「銀髮族」定義為多樣化人才。善用多樣化人才來加速成長，已被納入我們公司的重大性原則。為了讓這些人才持續發光發熱，我們正積極推動各項對應措施。

女性

為促進女性人才發展，公司設定了具體的指標與目標，並加以實施。實施後的結果，有效縮小了性別間在工作年限上的差異。2024年將根據員工參與度調查的結果，鎖定課題並制定解決方案。

指標	截至目前採取的措施項目	今後預定採取的措施項目
錄取者中女性員工比例占20.0%以上	- 在公司官網展示女性員工的工作紀實 - 招聘主管採用女性員工	- 針對董事的無意識偏見教育 - 針對管理階級的無意識偏見教育針對
相對於男性平均服務年數之女性平均服務年數比率的差異為70%以上	- 針對女性主管的培訓 - 為女性員工提供職涯規劃的支援	- 為女性員工提供職涯規劃的支援 - 針對女性主管的培訓



Topic! 來自女性專屬職涯設計研討會的參與者心聲

- 我感受到公司積極推動並支持女力的態度，讓我即使在面臨人生重大事件時，也保有能持續工作的安心感。此外，我也能具體形塑出自己未來的工作樣貌。
- 目前我所在的部門因資深的女性員工不多，過去我無法具體描繪出自己的職涯發展。現在透過講師的經驗分享與女性同事間的小組協作，讓我能明確設定自己的中期職涯目標。
- 關於如何兼顧家庭與職涯發展這方面，講師分享的自身經驗也相當具有參考價值。原本對於該如何開始規劃職涯感到無所適從，透過這次的學習，讓我能更加瞭解自己的現狀並著手規劃。

全球人才

為了打造海外業務的基礎，全球人才的活躍至關重要。2023年，我們實施了以下措施。

①將海外分公司的外國籍員工調回總公司工作。

②安排公司總部員工派駐海外分公司實習。

③讓海外分公司的外國籍員工參與總公司的各階層培訓計畫。

2024年將對上述措施的結果評估成效，進一步掌握課題，制定一套促進全球人才活躍的方案。

銀髮族

銀髮族人才在公司的勞動力維持與經驗傳承上，扮演著重要的角色。目前本公司超過90%的員工在60歲退休後仍繼續工作，當中大多數都工作到65歲為止。只要公司和當事人有意願，65歲之後仍可繼續工作。

身心障礙人士

每一位身心障礙的員工都是支撐企業的重要人

才。公司將其主要安排在生產部門，並根據每位員工的特性與專長，讓他們從事與公司業務直接相關的工作。當有現場實習需求時，公司也積極接納並提供相關支援。

資深人員

為了促進知識與經驗的多樣性，我們致力於高度專業並具備知識與經驗的「資深人員聘用」。未來將持續招募具備事業擴展所需專業知識與經驗的資深人員。

自主職涯規劃

我們針對20歲到59歲的各個世代員工實施「分齡職涯講習」。此外，為了鼓勵每一位員工更上一層樓，我們也實施經國家認證的職涯諮詢師之「職涯諮詢」。

雖然提供規劃職涯的機會受到歡迎，但要使員

工達到能夠設定公司職涯目標（理想的未來形象）的層次上來說，舉措仍有不足。

為因應這項課題，公司將進一步落實接班人計畫並擴充自我啟發支援平台。

打造職場環境

考慮到每位員工都有各自的家庭情況，例如育兒或看護等等，因此從2020年度開始，公司將居家辦公與輪班工作納入制度範圍。這樣的作法，可因應各個員工不同的需求提供適切的協助，員工對公司的滿意度也有所提升。然而，在兼顧育嬰與看護兩方

面的支援措施，以及推動多元工作模式的執行面上仍存在著許多課題。

為了解決這些課題，公司正評估進一步擴充制度範圍。

Topic! 男性員工育嬰假取得後之經驗分享

- 當時申請育兒假的男性不多，確實有點卻步。但在我順利申請後，下屬也陸續向公司提出並獲准，讓我很慶幸自己能為同事們打開這個先例。我覺得短暫離開工作能夠讓自己重新充電，並在復職後更懂得如何取得工作與生活間的平衡，工作效率也隨之提升許多。
- 育嬰假期間讓我的心情得到充分休息，回到工作崗位上後，感覺反應也提升了許多。其次，因休假期間需要跨部門人員的協助與業務調配，我覺得這也無形中促進了部門間的人才交流。

育嬰假取得率			
	2022年度		2023年度
女性	100%	▶	100%
男性	15%	▶	41%

推動健康管理

補助員工健康檢查與女性專屬疾病檢查的費用，並引進委外EAP（員工協助方案）的服務，為員工提供兼顧「身體健康」與「心理健康」的協助方案。此外，自2022年起，每年皆取得「健康管理優良法人

（大規模法人部門）」的認證。

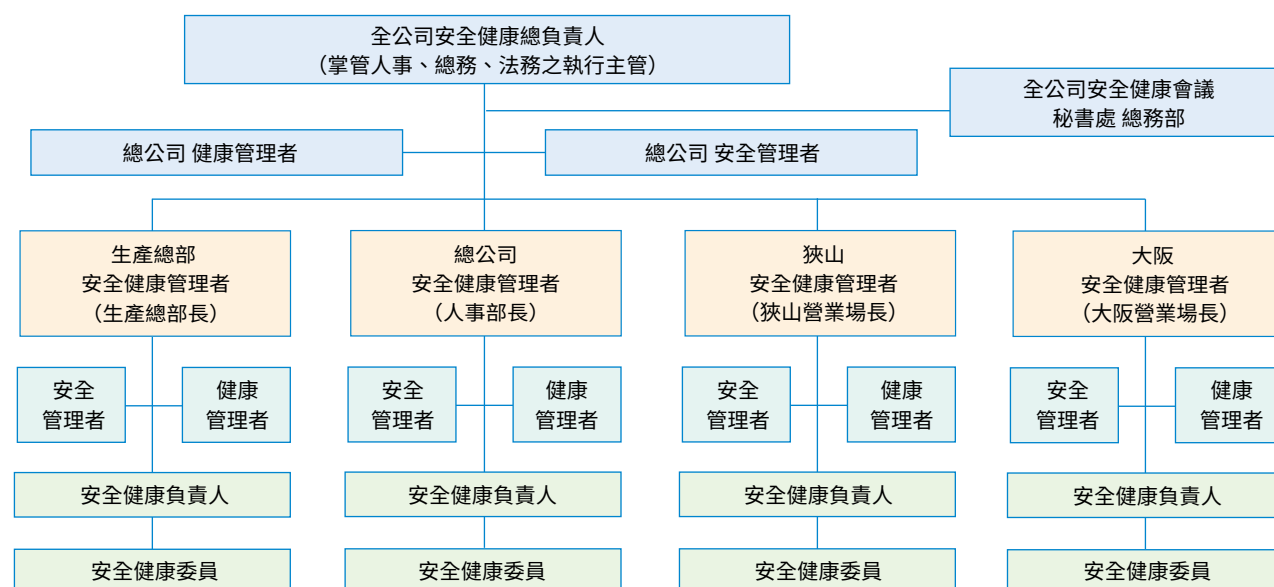
我們堅信「支持著員工的家庭也很重要」，因此在員工福利上，我們提供人壽保險，並由公司負擔全額保費。

安全衛生

行動方針 安全至上

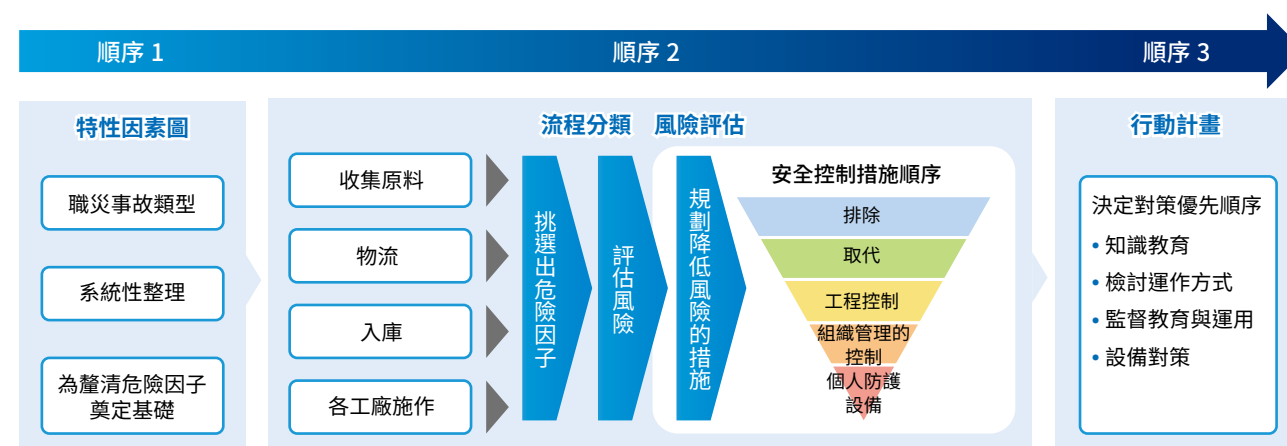
本公司集團致力建構溝通管道，可以將事故、有驚無險意外等危害安全問題及改善策略，或者是查覺到的課題等傳達至管理階層。首先，在「業務」、「生產／技術」、「物流」和「管理／系統」四個工作領域中找出安全上的隱憂，再透過工作領域內的安全健康會議共同分享並解決課題。此外，我們還召開全公司安全健康會議，分享交流各工作領域的課題與措施，並建構起一個可視需要推展到全公司的機制。另外，我們還透過應用ISO綜合管理系統，改善並記錄解決安全課題的對策。經由這些努力，我們累積了從過去實施至今的措施，再視需求納入營運方針中，致力將事故與有驚無險意外防範於未然。

全公司安全健康管理組織圖



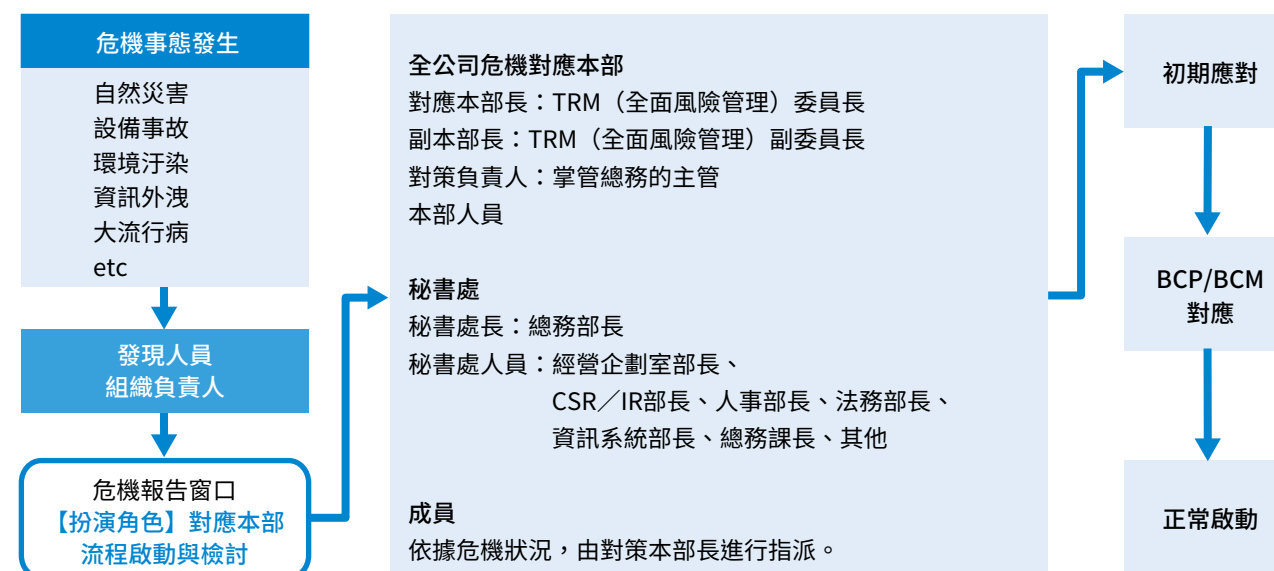
依據RBA行為準則的安全管理流程

電子業界為了讓所有勞工都能在安全、安心的工作環境中從事勞務，以RBA（詳情請參見56頁）行為準則為基本，力求將這些觀念推廣至企業及其主要供應商。本公司集團本著「安全至上」的行動方針，支持已成為國際標準的RBA行為準則之理念，正建構一套可奉為主臬的系統。在職場多元化的前提下，應該建構一個孕婦、哺乳期女性、外籍勞工等所有勞動人口都能好好工作的職場環境，活用安全控制措施順序，努力「將危險消弭於萌芽階段」。



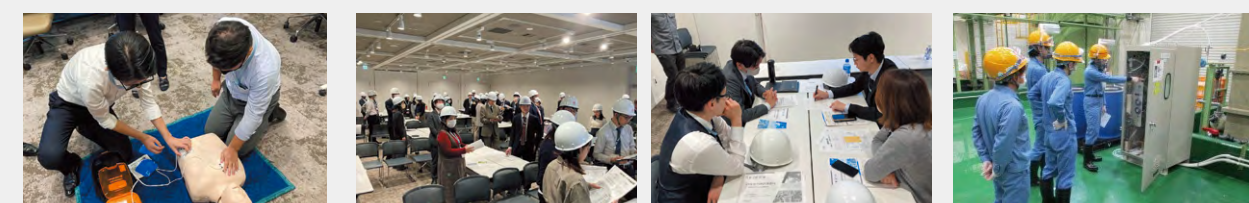
危機管理體系與訓練活動

本集團彙總如自然災害、設備事故、環境汙染、資訊洩漏等各類危機事件，制定出完善的對策組織與應對流程SOP。此外，每年模擬並實施針對各類危機事件的應變演練，藉由反覆確認與改進流程，努力提升公司的危機處理能力。我們建立了在緊急情況下，能「迅速」、「妥善」應對的完善體系。



Topics

訓練活動的場景



人命救助訓練 自然災害發生時的初期應對訓練 生產部門的BCP（營運持續計畫）訓練

與地區及社會間的安全合作

我們在生產部門組織了自主性消防隊，並定期實施消防演練。此外，物流部門的主要據點狹山物流園區也定期實施消防演練，並邀請當地消防署人員至現場指導，以確保能在緊急情況下採取適當行動。未來我們將反覆演練，不斷提升其準確性，並擴大訓練涵蓋的危機範圍，確保能在突發事件發生後迅速恢復正常營運。

此外，我們也認為遭遇緊急情況時，有必要將生產部門的一部分區域提供給當地居民作為臨時避難所，對此我們正積極規劃與準備中。



與地區及社會共生

本公司業務以實現保護地球與建構循環型社會為目標，我們堅信這些業務本身就是一種社會貢獻。透過促進地區社會與行政機關的合作關係，推動對社會富有意義的商務活動，努力擴大社會貢獻。

與地域社會的關係

關的工廠參觀日

關市為了讓市民等更多的人親身體會當地工廠的卓越技術及製品的優良品質，以孕育市民對家鄉的榮譽感及歸屬感，因而主辦「關的工廠參觀日」。本公司為表支持，開放一般民眾及市內中學的參觀申請，讓學生實際瞭解並學習「工作的意義與價值、嚴謹、成就感等職業觀」。我們接待了12名國中一年級學生，特地提供在關工廠實施資訊終端機等報廢商品的處分加工過程參觀、及報廢電腦的拆解體驗活動等，讓參觀者學習到珍惜有限資源的重要性。

Business Plus 展in SEKI

此外，為了活化與地區企業間的互動關係，我們展出了由關市和關商工會議主辦的「Business Plus 展in SEKI」，該展覽旨在促進交易活絡、業務合作、技術提升以及擴展企業的銷售渠道。我們也在同一時期舉辦的工坊中設立攤位，讓鄰近的高中生及市民體驗拆解舊電腦的過程，以加深他們對地球環境保護與循環型社會的理解。



實習生採納計畫

作為入間市工業會的會員，我們提供鄰近高中生的實習機會（企業實習體驗）。2024年3月，我們招募了五名實習生，幫助他們瞭解公司的理念，以及在貴金屬相關事業中如何有效利用地球資源。

與協助繼續就業辦公室的協作關係

本公司業務的推動完全仰賴在地居民的支持。我們委託入間市NPO法人「彩虹故鄉」所經營的彩虹故鄉福祉作業所，以及社會福祉法人羽博會經營的「白腹琉璃（ORURI）」協助繼續就業B型辦公室，實施長達30年將收集自全國醫院的X光片拆封作業及將回收用半導體基板從塑膠包裝袋取出的作業，建立起密切合作的關係。2014年，我們也開始與狹山市內NPO法人「葡萄會」經營的綠洲作業所開始合作關係。此外，我們也委託羽博會負責本公司武藏第三工廠的清潔業務，以促進公司與地域社會間的共同發展。



與地域行政體系的關係

簽訂「生活環境保育協定」

本公司根據埼玉縣入間市條例，與入間市政府簽訂「生活環境保育協定」，承諾本公司位於入間市工廠內進行產業廢棄物中間處分時必須努力以「對環境負擔最小化的營運」、「促進資源回收利用的營運」、「與地區居民合作的營運」作為營運方針，並誠摯地落實在每天的業務活動中。此外，我們還根據岐阜縣條例與岐阜縣關市簽訂「防止公害協定書」，並依據與關工廠所在自治會簽訂的「環境保護協定書」，協助地區推動環境保護。

與入間市合作推動清潔日活動

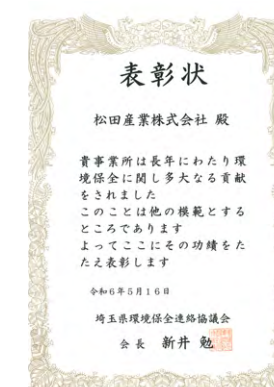
本公司支持入間市於每年6月第1個星期日舉辦的市民清潔日活動的宗旨，因此於每年6月的平日實施清掃活動。當天，將會清掃武藏工廠、武藏第三工廠、入間工廠、入間第二工廠、開發中心周邊環境，所收集之垃圾也會透過工業園區連絡會的協助，由垃圾車載至入間市綜合清潔中心。此外，位於埼玉縣狹山市的狹山事業場也會每月自主性的清潔工廠周圍環境；關市的關工廠與關第二工廠則會透過關市清潔志工活動方式，清掃工廠周圍環境。



透過所屬團體參與地域社會、地域行政體系的相關活動

本公司的製造工廠分別隸屬於以下組織，透過參與各地方政府的營運與其所主辦之活動等各式各樣活動項目，與各地方政府建立信賴關係。我們在2023年度承蒙入間市工業會的推薦，獲埼玉縣環境保全聯絡協議會表彰為「環境保全優良事業所」。此外，我們也透過參加入間市工業會，參與入間市的減碳活動，以實現「淨零城市」。

入間市	入間市工業會、入間市商工會、所澤地區勞動基準協議會、入間市事業所防犯協會等
狹山市	狹山工商會議所、所澤地區勞動基準協會、狹山市工業園區工業會、狹山防火安全協會等
關市	關商工會議所、關技術園區聯絡協議會、下有知互動社區營造協議會等
北九州市	若松集會堂



對地區的貢獻

公司期許藉由與當地社區的合作，能對環境保護、培育下一代，以及地域社會的發展有所貢獻。透過與社區的協作，我們希望能為就業率的提升，以及經濟的發展與穩定上帶來貢獻，進而解決社會問題，創造共享價值。

北九州工廠今已正式啟用，未來我們將更積極參與工廠所在地的各類社區活動，為當地的發展貢獻綿薄之力。

加強對應環境問題

環境面的重要課題



關於環境方面的課題，本公司集團提出「兼顧減輕環境負擔與業務成長」，並致力解決左圖的七大具體問題。

此外，為了促進解決這些課題，貴金屬相關事業的ISO管理計畫中也設定了環境問題的目標。

集團全體的溫室氣體減排目標

	2030年度(短期)	2050年度(長期)
Scope1+2	比2020年度減少42%	實現碳中和
Scope3	比2020年度減少25%	

能源消耗與溫室氣體排放

目前，伴隨全球氣候變遷造成日益極端的氣候異常，對大自然與人類社會帶來了嚴重的災害。由政府間氣候變化專門委員會（IPCC）主導的科學調查結果顯示，地球暖化造成全球平均氣溫上升，上升幅度必須控制在較工業革命時期（1850年左右）水準的1.5°C以下，否則恐將無法遏止全球暖化的趨勢。

本公司集團將因應氣候變遷問題並協助建構永續發展社會視為企業的使命。2023年12月，我們已取得SBT（1.5°C目標）認證^{*1}，並進一步設定2030年及2050年的脫碳目標，努力推動碳中和的實現。

我們更遵循TCFD^{*2}的建議（詳情請參見50-51頁記載的內容），將氣候變遷的風險與可能性納入業務活動範圍，並優先推動財務影響的定量分析。

此外，我們回覆了2023年7月時的CDP^{*3}氣候變遷問卷調查，獲得「B」的評比（2022年的評比為「B-」）。



※1 根據科學基礎的GHG（溫室氣體）減排目標

※2 由金融穩定委員會所設置的氣候相關揭露工作小組，旨在促進揭露關於氣候相關的風險與機會

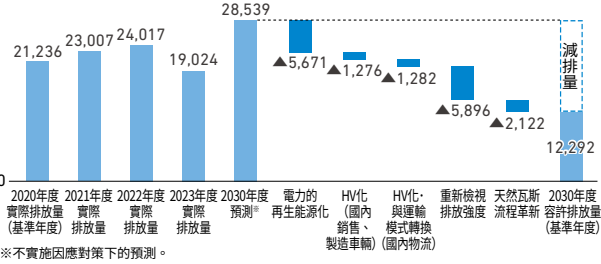
※3 由英國慈善機構管理的非政府組織（NGO），針對氣候變遷、水資源與森林保護的3大部分，評估企業及地方政府在環境領域的措施及資訊揭露的內容。

全公司集團的能源使用量走勢

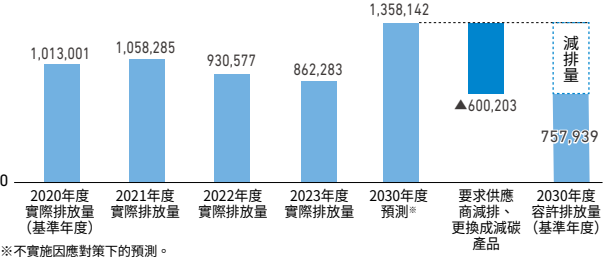
			2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	單位
INPUT	能源	再生油品	1,699	1,830	2,119	2,111	kl換算 原油量
		燃料油	172	119	17	0	
		天然瓦斯	2,038	2,258	2,088	1,892	
		液化石油氣(LPG)	120	192	303	497	
		煤油	27	24	20	20	
		柴油	1,953	2,136	2,149	2,092	
		汽油	39	49	33	42	
		電力	4,925	5,009	5,345	5,440	

全公司集團的溫室氣體排放量走勢與減排目標

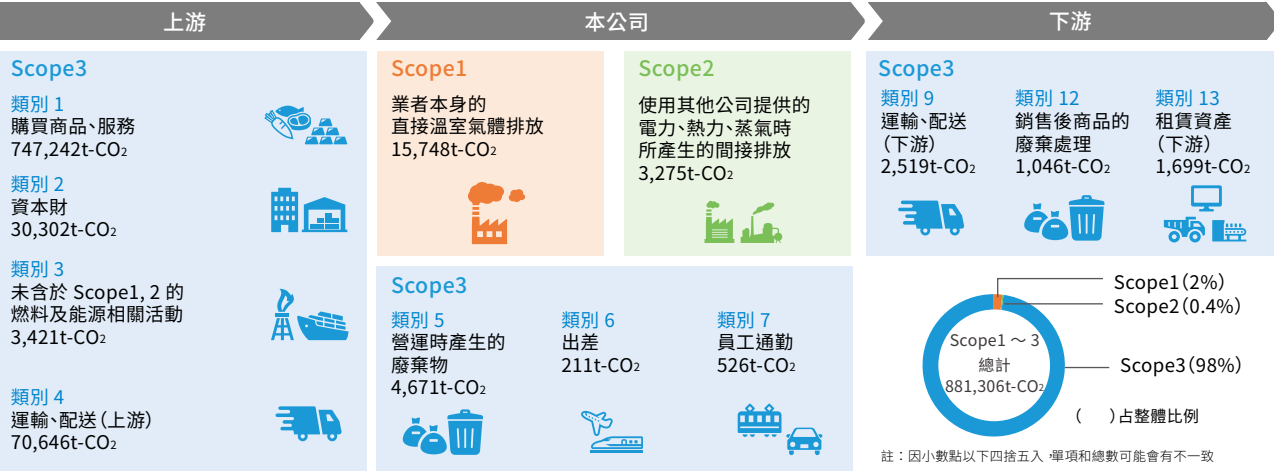
Scope1+2 (t-CO₂ / 年)



Scope3 (t-CO₂ / 年)



2023年度 Scope3各類別排放量



註：本統計結果已取得Sustainability Accounting Co., Ltd.第三方保證。

2023年度溫室氣體排放量乃使用IDEA Version 3.3*計算所得。

※ IDEA Version3.3可量化約4,700種農、林、水產、工業製品等，日本所有產品與服務的環境負荷物質（二氧化碳、NOx、SOx、PM2.5、砷、鎘、鉻、鉛等化學物質的排放，以及鐵、銅等的資源消耗）。

生產據點(日本國內)的能源消耗量和二氧化碳排放量

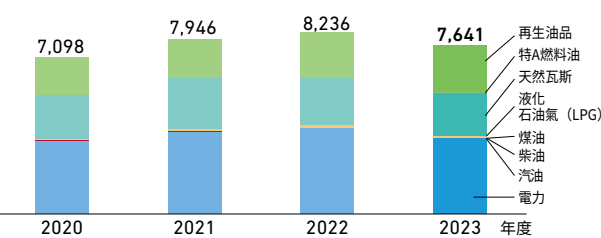
能源消耗量

本公司集團致力計算並減少全集團的溫室氣體排放量，然而由於生產部門的溫室氣體排放量占整體的60%以上，因此我們特別加強減少該部門的能源消耗量。2024年度，入間地區的5家工廠（入間工廠、入間第二工廠、武藏工廠、武藏第三工廠、開發中心）及關工場的總能源消耗量，較前一年度減少8%。

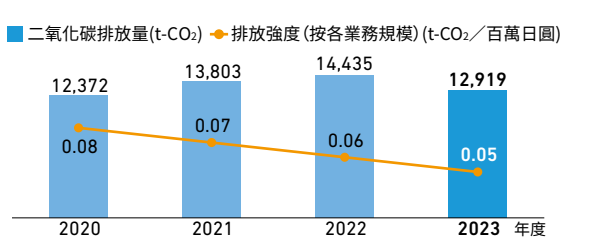
二氧化碳排放量

透過改善設備和提高營運效率，致力減少二氧化碳（CO₂）排放量。2024年度的二氧化碳基礎排放量降低，加上貴金屬相關事業營收成長，促使單位總量較前一年度減少。此外，根據非石化能源使用量及碳權取得後的計算方式，二氧化碳的排放量調整為4,093噸。由於2023年5月起我們將電力合約變更成100%再生能源方案，此排放量與去年相比減少達51%。

總能源消耗量走勢(kl換算原油量) (入間地區5家工廠+關)



二氧化碳排放量與排放強度的走勢(入間地區5家工廠+關)



加強對應環境問題

TCFD

根據TCFD建議揭露

本公司集團根據TCFD建議，揭露氣候變化相關的重要資訊(治理、策略、風險管理、指標與目標)。

治理

本公司集團為兼顧實現永續發展的環境、社會、經濟與提升企業價值的兩大目標，設置由董事會直接監督的永續發展委員會，以針對含氣候相關的永續經營做出重要事項之決策，並順利推展各項相關業務。永續發展委員會由董事會從董事（含外部董事）和執行主管中任命成員組成，並由董事長擔任委員長。永續發展委員會具備「制定整體方針」、「決定必須因應之重要事項」、「風險與機會的評估」、「設定目標」、「行動計畫」、「驗證並監督行動」等功能，原則上每年召開4次定期會議，並向董事會及審計等委員會報告工作內容。董事會將兼顧以國際倡議的建議、國內外政策等為主的社會情勢動向，及本公司集團的營運成長，確認並監督永續發展委員會中所決定之重要事項及流程等。

註：治理機制請參見60頁公司治理機制圖。

策略

本公司集團於2022年5月公布的「中期經營計畫」(2022-2025年度)中，將「同時實現減輕環境負擔與業務成長」視為重要課題。為了實現此重要課題，我們認為情境分析勢在必行，因此正著手整理氣候變遷造成的風險與機會。

風險與機會的分析、評價

在氣候情境分析中，我們假設了兩種情境：一種是會提高邁向低碳、淨零風險的1.5° C的情境；另一種是無法達成低碳、淨零，且提高物理性風險的4° C的情境。本公司集團再根據上述結果決定關鍵驅動因子，篩選、評價、鑑別出風險與機會。

分析結果將交由永續發展委員會審查，確認評價的有效性並分享資訊。

(情境的參考資訊)

- 國際能源總署(IEA)「世界能源展望」
- 政府間氣候變化專門委員會 (IPCC)「1.5° C特別報告」、「土地特別報告」、
- 環境省「環境產業之市場規模與雇用規模等報告書」
- 世界資源研究所 (WRI) (2019) 1「Aqueduct Water Risk Atlas 3.0」

註：氣候變遷情境分析結果請參見50頁。

風險管理

本公司集團成立了由董事會直接監督之全面風險管理委員會 (TRM)，旨在鎖定已顯現出對業務及企業經營造成重大影響的風險，對全公司進行風險管理。TRM委員會負責評估潛在風險、集中管理全公司風險、加強因應對策、監控管理狀況等，並向董事會及審計等委員會報告評估結果。風險評估標準乃參照相關法規和國際標準等，而氣候變遷相關風險則參照國際能源總署IEA「世界能源展望」和IPCC「1.5°C特別報告」等，針對各業務內容、各推動地區，分別進行潛在風險發生機率與影響評估，以鎖定應優先因應者，綜合評估業務風險，並制定高優先順位之風險的因應對策。我們對於氣候變遷相關風險，假設了兩種情境（1.5° C情境和4° C情境），決定出本公司集團的關鍵驅動因子，鑑別風險與機會並進行評估，再經永續發展委員會確認後，鎖定風險；同時為了管理經認定對業務及企業經營至關重要的風險，將再交由設置於TRM委員會的專門小組，由其負責推動因應對策並監控進度。

註：關於已鎖定的氣候變遷風險，將利用載於60頁之機制促進因應處理，並監控進度。

指標與目標

本公司集團於2022年7月訂定了全公司集團的溫室氣體減排目標。

註：目標請參見49頁。

根據TCFD建議進行情境分析

風險和機會的影響定義如下。

1億日圓≤中度<10億日圓、10億日圓≥高

情境	區分	驅使關鍵	前提條件	對本公司集團的影響	影響 (中長期)	
1.5° C	政策、 法規	碳定價(碳稅、碳權交易制度等)	● 國家及地區的價格上漲	食品相關事業 ● 採購成本增加 ● 改變、集中採購來源 貴金屬相關事業 ● 採購成本增加 ● 銷售競爭力降低	風險 大	
		強化碳排管制(強化節能法令的規定等)	● 促進能源轉換為電力 ● 要求能源使用的合理化	所有業務共通 ● 擴大設備投資 ● 增加技術開發費用 ● 採購成本增加	風險 中	
		加強對農地開發的限制 加強對FLAG部門(森林、土地、農業)的排放限制	● 為減少土地開發與變更所造成的溫室氣體排放，許多國家已限制新的一級產業用地的開發動作 ● 透過國際貿易的居中運作，促使農林產品的生產地點與分配最佳化，提升全球生產效率 ● 食糧的出口限制及禁運 ● 針對造成森林破壞的非法金屬礦業及開採，強化環境限制、社會保障的法令遵守	食品相關事業 ● 供給量、銷售量的限制 ● 銷售機會的減少 ● 採購成本提高	風險 大	
		強化廢棄物排放限制	● 根據「第4次循環型社會形成基本計畫」(日本政府)擴大廢棄物循環利用率目標 ● 為提高廢棄物循環利用率之技術開發、投資推動 ● 以歐洲為主地區，為實現循環經濟而強化政策，許多產業透過回收利用、共享形成了閉環(closed-loop)	貴金屬相關事業 ● 資源回收利用的需求擴大	機會 中	
	技術	轉換成低碳技術(低碳排技術、商品與服務的開發)	● 將使用後產品和材料回收、再利用、循環等，逐漸將永續價值反映於循環型的商業模式中 ● 為實現碳中和，促進非鐵金屬回收利用技術的開發，活用生化科技、廢塑膠等有助於實現脫碳的能源 ● 就長遠來看，汽車觸媒的需求將隨著EV(電動車)的普及而逐漸減少	食品相關事業 ● 銷售機會的減少 貴金屬相關事業 ● 汽車觸媒銳減導致銷售機會的減少 貴金屬相關事業 ● 鋰離子電池普及化促成銷售機會的增加	風險 大 機會 中	
		4° C	物理變化 (急性、慢性)	平均氣溫上升 降雨模式改變	● 世界各地缺水、洪災問題頻傳，相較於20世紀，21世紀末的日本洪水發生頻率已增高為4倍	貴金屬相關事業 ● 防災、重建費用的增加 食品相關事業 ● 主要供應商的生產停擺、採購／出貨途徑斷鏈 ● 農產品、水產品、畜產品的收穫量減少
	● 勞動生產效率下降導致總勞動力減少（在氣溫上升3° C的假設情境下，預估亞洲總勞動力平均減少25%，南北美減少16.7%）				所有業務共通 ● 為填補勞動生產效率降低，人事費成本增加(若生產效率下降20%，則人力必須增加成為120%) ● 氣溫上升導致水電瓦斯費增加	風險 大
	海平面上升		● 海平面上升0.5m則海嘯危害可能成為2倍（截至2030年為止，每年發生異常巨浪頻率約7日～15日，而至2050年止則會增加為每年25日～75日） ● 關於食糧系統問題，2050年為止，食糧一年減產超過5%的風險，在亞洲地區會達到現在的1.4倍，而全球會達到1.9倍 ● 2050年為止預估亞洲地區生物群落（Biome）可能面臨移動問題者占土地面積的40%（全球則佔45%）	所有業務共通 ● 防災、重建費用的增加 ● 顧客據點的移轉 食品相關事業 ● 農地減少、棲息地保育日趨困難 ● 農作物收穫量減少、確保食糧資源日趨困難 ● 銷售量減少 貴金屬相關事業 ● 來自海外的銷售量減少10%	風險 大	

註：根據分析結果，判斷影響為「小」者由於影響相當些微，因此省略。
於2024年7月針對TCFD的危機與機會的影響重新實施了審查。

加強對應環境問題

排放至大氣中

有害物質

汙染防止與資源減少

2023年度，所有項目都在自訂標準範圍內進行管理。2024年度，我們設定ISO環境管理計畫中各個工程之目標，循序推動減排。

排放廢氣中之有害物質等，其中所含的列管對象

關於排廢氣中之有害物質等的列管物質含量，我們設定了比法規更為嚴格的自訂標準，並且全部達標。

於高溫氧化反應裝置中所測得(截至2024年2月15日，類戴奧辛物質為截至2023年7月20日)

分析項目	(單位)	法規	自身標準	分析結果
灰渣或飛灰	g/m³N	0.25	0.1	0.0046
硫氧化物(SOx)	m³N/h	11.342	11.342	0.0025
氮氧化物(NOx)	ppm	250	180	60
一氧化碳(CO)	ppm	—	—	1.7
氯化氫(HCl)	mg/m³N	200	200	2.0
類戴奧辛物質	ng-TEQ/m³N	10	0.1	0.0000013
銀(Ag)	mg/m³N	—	—	0.0047

註：統計範圍含武藏工廠與武藏第二工廠。

於廢棄物焚燒爐中測得(截至2024年1月19日，類戴奧辛物質為截至2023年7月14日)

分析項目	(單位)	法規	自身標準	分析結果
灰渣或飛灰	g/m³N	0.15	0.1	0.0018
硫氧化物(SOx)	m³N/h	4.625	4.625	未達0.0028
氮氧化物(NOx)	ppm	250	180	86
一氧化碳(CO)	ppm	100	100	2.4
氯化氫(HCl)	mg/m³N	500	200	未達0.49
類戴奧辛物質	ng-TEQ/m³N	5	0.1	0.049

註：統計範圍含武藏工廠與武藏第二工廠、入間工廠。

排廢水中之有害物質等，其中所含的列管對象

關於排廢水中之有害物質等的列管物質含量，我們設定了比法規更為嚴格的自訂標準，並且全部達標。

排廢水中之物質(武藏工廠 截至2024年3月28日 武藏第二工廠 截至2024年3月28日)

分析項目	(單位)	法規	自身標準	分析結果	
				武藏工廠	武藏第二工廠
BOD※1	mg/l	600	540	1.0	6.9
COD※2	mgO/l	—	—	130	未達100 未滿
Cd (鎘)	mg/l	0.03	0.027	未達0.003	未達0.003
Cn (氰化物)	mg/l	1	0.9	未達0.1	未達0.1
Pb (鉛)	mg/l	0.1	0.09	未達0.05	未達0.05
Cr6+ (六價鉻)	mg/l	0.5	0.45	未達0.05	未達0.05
As (砷)	mg/l	0.1	0.09	未達0.01	未達0.01
Hg (水銀)	mg/l	0.005	0.0045	未達0.0005	未達0.0005
Se (硒)	mg/l	0.1	0.09	未達0.01	未達0.01
F (氟化合物)	mg/l	8	8	未達1	1.08
B (硼)	mg/l	10	10	未達1	未達1

※1 生化需氧量(Biochemical Oxygen Demand) ※2 化學需氧量(Chemical Oxygen Demand)

有害物質

本公司集團在貴金屬冶煉和廢棄物的無害化工序中，處理各式各樣的化學物質。

關於這些化學物質的管理，我們會將確保作業人員勞動安全與健康視為最優先課題，並致力做到「減少將有害物質排放出大氣、水系、土壤中」、「消除製品中的有害物質」。

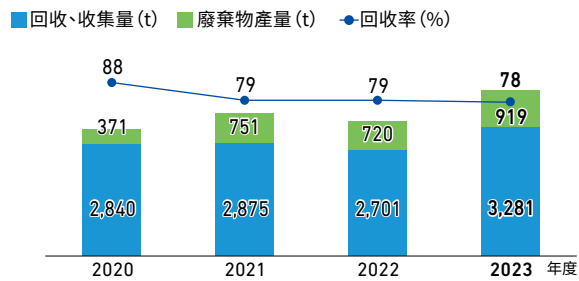
第1類指定化學物質的排放量和移動量(2023年度)

化學物質	(單位)	施測營業所名稱	排放量			移動量	
			大氣	水	土壤	下水道	廢棄物
銀	kg	武藏工廠	1.6	0.0	0.0	48	0.0
氰化物	kg	武藏第二工廠	19	0.0	0.0	4.8	0.0
		開發中心	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0
		入間第二工廠	28	0.0	0.0	0.0	0.0
		關工廠	130	0.0	0.0	0.9	3.5
氰化合物	kg	入間第二工廠	6.4	0.0	0.0	2.7	650
		關工廠	56	0.0	0.0	9.0	3,300
鉛	kg	武藏工廠	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
類戴奧辛物質	mg-TEQ	武藏工廠	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		入間工廠	2.4	0.0	0.0	0.0	0.0
氯化鐵	kg	武藏工廠	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		入間第二工廠	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		開發中心	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
錳化合物	kg	武藏工廠	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
		開發中心	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
汞及其化合物	kg	武藏工廠	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		入間工廠	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

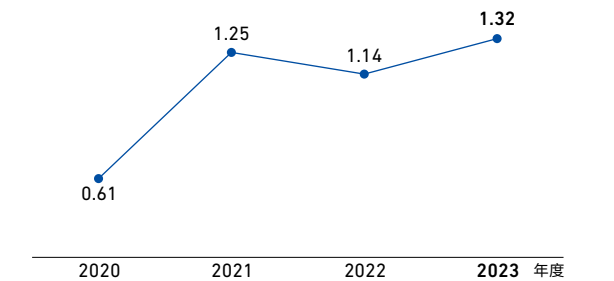
固體廢棄物

儘管2023年度回收與掩埋的廢棄物量均有所增加，但受到回收程序中一部分廢水處理途徑變更的影響，使掩埋廢棄物的比例增加，進而導致回收率下降。2024年度，我們設定ISO環境管理計畫中各個工程之目標，循序推動減排。

廢棄物產量與回收率變化
(入間地區5家工廠 + 關 + 狹山)



廢棄物排放強度的變化(填埋廢棄物之產量)
(入間地區5家工廠 + 關 + 狹山)



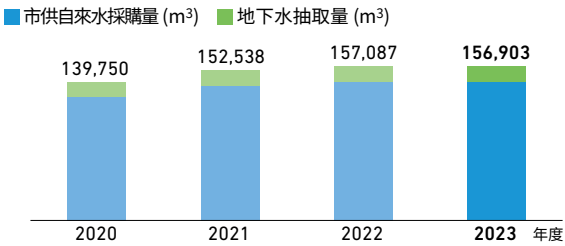
各事業所之廢棄物排放量(2023年度)

	高排放量業者標準 (不含中間處理業)	排放量(kg / 年)								
		武藏工廠	入間工廠	入間第二工廠	開發中心	武藏第三工廠	關工廠	關第二工廠	狹山事業場	日高堆場
特別管理 產業廢棄物	排放50,000kg / 年以上 () 內為2022年度數據	573,388.0 (481,714.0)	0.0 (0.0)	555.0 (1,208.0)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)	94,700.0 (8,450.0)	0.0 (0.0)	0.0 (8.0)	0.0 (0.0)
產業廢棄物	排放1,000,000kg / 年以上 () 內為2022年度數據	28,017.0 (34,531.0)	52,022.0 (51,492.0)	85,090.0 (87,455.0)	0.0 (0.0)	5,380.0 (60,999.0)	466,760.0 (444,340.0)	6,600.0 (1,049.0)	36,857.0 (35,929.0)	194,540.0 (172,280.0)

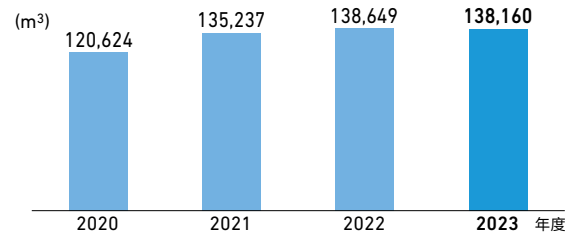
加強對應環境問題

水資源管理

用水量走勢
(入間地區5家工廠+關)



排水量(下水道排放水)的變化
(入間地區5家工廠+關)



2023年度的用水量、排水量均與上一年度相當。2024年度，我們活用ISO環境管理計畫推動減排。

淡水的使用

自本次綜合報告書開始，我們會將涵蓋於淡水使用當中的市供自來水採購量及地下水抽取量，納入評估範圍內。

2023年度，公司的市供自來水採購量及地下水抽取量，均與上一年度相當。

排廢水量

2023年度的下水道排放量與上一年度相當。

生物多樣性

本公司集團為實現「在減少環境影響的同時實現業務增長」之環境重要課題，將生物多樣性納入7大努力項目之一。

為創造生活之便利與富足，礦產資源不可或缺，但礦山開採將帶來人權、環境問題等風險。

本公司的貴金屬相關事業，自創始以來一直都是以非開採自然礦源為主的都市礦山※回收再利用寶貴的貴金屬資源，對生物多樣性貢獻良多。

此外，我們在入間地區工廠營造「地區生物棲息之地」的群落生境，也在泰國、越南之海外當地法人(MST、MSV) 的工廠廠區內種植香蕉與芒果等。我們在新設立的北九州工廠周邊，種植了各式各樣的植物。

在食品相關事業方面，我們銷售符合海洋管理委員會(MSC) 認證之「海洋生態標章」商品，今後將繼續擴大認證產品的範圍，為生物多樣性做出貢獻。

此外，公司於2023年11月更加入日本海洋生態標章(Marine Eco-Label Japan) 協議會，以期對環境及生態系統友善的漁業制度，貢獻一己之力。

武藏工廠棲息於群落生境之生物

工廠	生物
武藏工廠	金魚、青鱗魚(黑)、泥鰍、八鄉柳櫻、光葉石楠、柿子、山茶花、金桔、杜鵑花、櫻薔薇、睡蓮、橘子、百合、黃楊、草、雪柳、伊呂波楓
北九州工廠	海貓櫻、染井吉野櫻、刻脈冬青、紅楠、山黃梔、平戶杜鵑、富貴草、高麗芝等。
MST	香蕉
MSV	芒果



※將積存於地上的工業製品視為沉積在都市中的礦山資源概念

環境管理機制

本公司集團秉持「客戶至上與取得社會信賴」、「重視法令遵循」、「同時實現減輕環境負擔與業務成長」、「適當管理有害化學物質」、「貫徹PDCA」等五大主軸，依據「品質與環境方針」，運用ISO14001之認證管理系統，並於2023年4月修訂方針。

此外，我們根據RBA※中制定之行為準則推動業務。

※責任商業聯盟(Responsible Business Alliance) 乃旨在推動全球供應鏈社會責任之企業聯盟，透過改善勞工、健康與安全、環境、道德規範、供應鏈管理體系等領域，提升企業社會責任。

環境會計

環境保護成本(根據業務活動分類)

統計期間：2023年4月1日～ 2024年3月31日

(單位：千日圓)				
	分類	主要措施項目內容	費用金額	投資額
(1) 業務區域內成本	1 公害防治成本	排廢氣處理設施、廢水處理設施的維護與管理等	375,267	347,942
	2 地球環境保護成本	節能運動(太陽能發電、節電等)	13,645	4,190
	3 資源環境成本	產業廢棄物處理與處分(含本公司與委託)	304,923	16,998
(2) 上、下游成本		—	0	0
(3) 管理活動成本		環境管理系統之管理業務	34,692	1,593
(4) 研發經費		提高產業廢棄物處理效率	82,822	0
(5) 社會活動成本		地區清掃活動	4,095	0
(6) 因應環境損害成本		—	0	0
總計			815,444	370,723

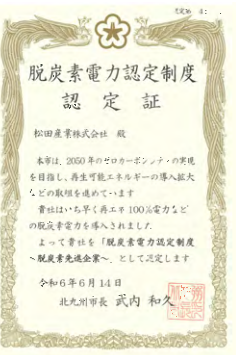
溫室氣體排放量的第三方認證

本公司集團已取得2023年度溫室氣體排放量第三方認證。



北九州工廠榮獲脫碳先進企業之認證

新設立的北九州工廠，基於北九州市所推行之「脫碳電力認證制度」，獲得脫碳先進企業的認證。這項認證的取得，無非是認同我們努力擴大引進100%再生能源的成果。



供應鏈管理

基本概念

本公司集團致力實現永續發展的環境與社會，我們聚焦於法規遵守、公平交易、環境管理、品質管理與穩定、人權保障、資訊安全等核心課題，並在與採購夥伴的供應商建立相互信賴關係、共存共榮的前提下，落實對整體供應鏈的社會責任，承諾持續推動責任採購。

松田產業供應鏈指南的制定

本公司集團根據國際間奉為標準的責任商業聯盟RBA※所訂定之行為準則，於2023年3月制定「松田產業集團供應鏈指南」，並將其作為責任採購的指導方針。

RBA所制定的行為準則，乃符合OECD多國籍企業行為指導方針、聯合國企業與人權指導原則、ILO（國際勞工組織）宣言及基本條約，以及聯合國世界人權宣言等國際公認標準，旨在確保供應鏈中的勞動環境安全，並要求企業在進行商業活動時必須尊重倫理、人權與環境。我們希望採購夥伴能真正理解並遵守「松田產業集團供應鏈指南」的內容，藉此在整體供應鏈中創造更好的工作環境，以期實現永續發展的環境與社會。

※ 責任商業聯盟（Responsible Business Alliance）旨在推動全球供應鏈社會責任之全球最大企業聯盟，透過改善勞工、健康與安全、環境、道德規範、供應鏈管理體系等領域，提升企業社會責任。

松田產業集團供應鏈指南

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

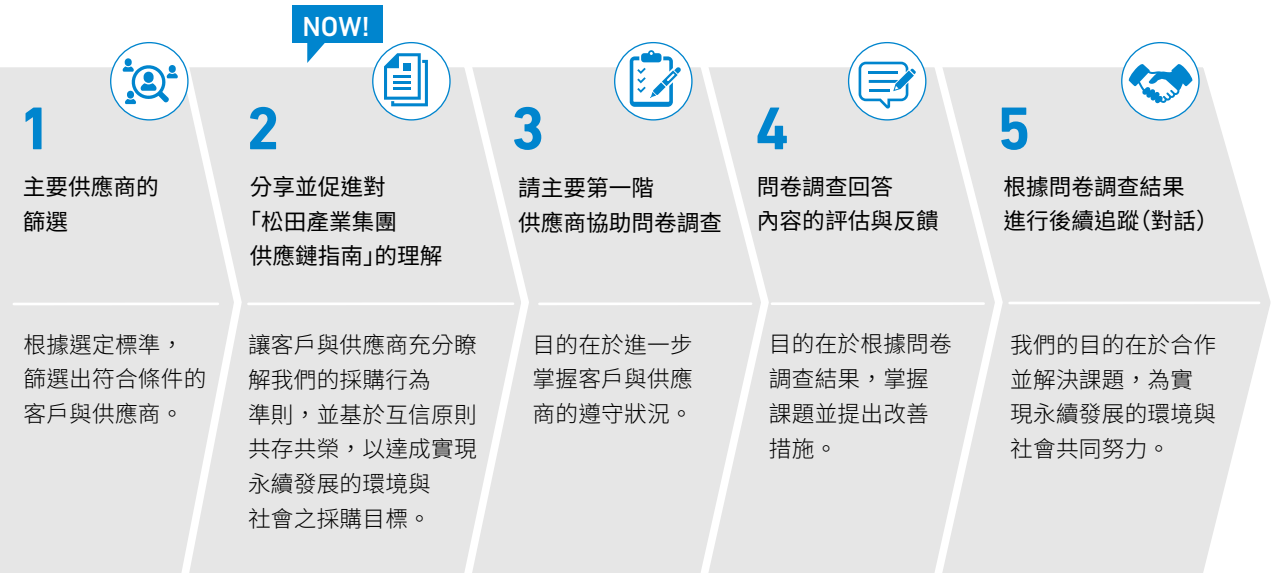


供應鏈議合

我們集團透過「松田產業集團供應鏈指南」的公佈，協請供應商夥伴對於我們的目標予以理解與支持，進一步強化與主要供應商間的關係，以推動共存共榮的發展模式。

議合實施步驟

我們將實施重點鎖定在貴金屬相關業務，並優先推動該領域的產品與服務供應鏈議合活動。



主要供應商的選定標準

本公司集團根據提供的產品（包含有價值的下腳料）項目與服務範疇等交易內容，對合作夥伴進行篩選並加以分類。我們制定出一套獨特的選定標準（如交易規模、是否具備RBA認證等），透過全面性與重要性的視角對供應商進行篩選，並挑選出主要的第一階供應商作為深化合作的對象。

主要第一階供應商的選定方式

直接材料供應商	符合松田產業集團（日本國內）交易額80%的高階客戶及合作夥伴（由於本公司屬回收業，因此客戶也包含在內）
間接材料供應商	駐廠業者 廠內作業業者
	人力派遣、仲介業者
	主要部件供應商
	產業廢棄物處理業者

促進DX

方針

本公司集團的中期經營計畫（2022-2025年度），乃根據「支持持續性成長，強化加速經營基礎」的基本方針，推動成長戰略。透過達成數位轉型目標強化管理功能並提升生產效率，是強化經營基礎重要的一環。此外，為了防範邁入數位社會所伴隨的風險，我們也致力於建構保護資訊安全的相關措施。

戰略

更新ERP（企業資源規劃）、引進新趨勢技術

更新ERP系統是永續成長的重要基礎，我們積極推動建構一套能夠應對變化的體制（流程、系統、人才）。同時，我們也積極採用新趨勢技術，並透過數位民主化來強化管理機能與提升生產力。

此外，我們更針對全體員工實施數位轉型（DX）素養的培訓，以打造符合數位轉型的企業文化。

強化資訊安全對策

對於日益複雜的網路攻擊與資訊外洩風險的攀升，我們採用零信任（Zero Trust）的概念^{※1}，並導入NIST網路安全框架^{※2}，著手強化資安對策。

此外，我們從技術方面、物理方面、人員方面各別建構並實施相輔相成的對策，以確保能更有效地發揮作用。

※1 零信任架構（Zero Trust）：一種資訊安全的概念。捨棄以往「將內部網路或特定範圍內的請求或裝置視為可信任流量」的觀念，對任何網際網路內外部的存取動作進行驗證，以確保資訊安全。

※2 NIST網路安全框架：由美國國家標準與技術研究所（National Institute of Standards and Technology, NIST）提出的資安防禦檢視指南，旨在管理與降低企業的網路安全風險。

2022 – 2025

經營基礎的強化



數位常態期

措施項目

更新企業資源規劃



- 企業資源規劃更新完成
- 建立能順應萬變的體制

新趨勢技術－強化管理功能－



- AI、BI的活用（Data Driven數據驅動）
- 運用低程式碼開發平台以強化組織間的協作

新趨勢技術－提升產量－



- 透過RPA實現自動化
- 透過生成式AI實現效率化
- 善用雲端儲存技術

新趨勢技術－人才培育－



- 採用新趨勢技術的公民開發者
- 針對全體員工的數位轉型（DX）素養教育

資訊安全



- 技術對策（SASE、EDR、NGAV）^{※3}
- 物理對策（上鎖管理、進出入管理、監控系統）
- 人員對策（教育、規範、體制）

※3 SASE: 「SASE (Secure Access Service Edge)」是一種新型網路安全架構模型，結合IT環境的網路和資安服務功能，以單一雲端服務的形式提供。

EDR: 「端點偵測與回應」(Endpoint Detection and Response, EDR) 是一種持續監控、偵測電腦系統的端點並即時回應可疑威脅的網路安全技術。

NGAV: 「新一代防毒」(Next Generation Anti-Virus, NGAV)，採用AI、機器學習與行為偵測技術，相較於傳統防毒軟體，更能精準偵測病毒並提升防護效能。

數位黎明期

公司治理

公司治理的概念

本公司為隨時因應經營環境的變化，在建構一個更公正、更值得信賴的經營體系的同時，傾力遵守法律、社會與道德規範，適時針對全公司主管與員工進行教育講習，以期強化法令遵守機制，並透過資訊公開提升經營透明度，致力實現公司治理。

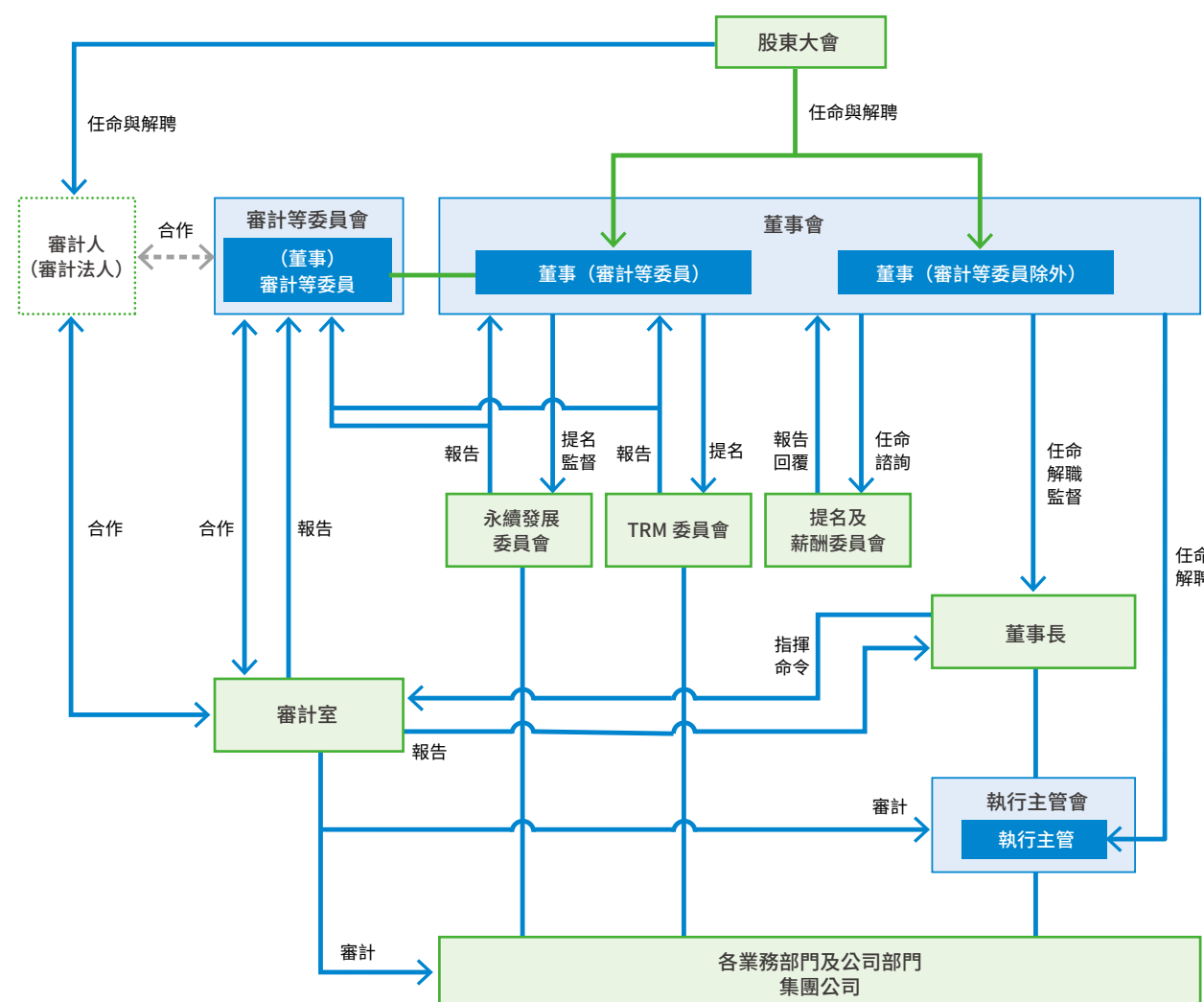
公司治理準則

本公司於2015年制定了「公司治理準則」，作為本公司公司治理的基本框架。本公司為透過持續成長與提升企業價值，來履行對利害關係人的社會責任，並以追求最優良公司治理為目標，因而制定本準則並不斷重新檢討問題。

公司治理準則(URL)

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

組織圖示(截至2024年6月26日)



公司治理的機制

為確保公司治理有效，以及公司決策的透明性與公平性，本公司選定專責設置審計等委員會之法人擔任業務。此外，我們還引進執行主管制度，透過雙管齊下強化經營功能與業務執行功能，建構一個在市場環境發生變化時，能更妥善且迅速應變的機制。再者，我們還成立了提名／薪酬委員會、永續發展委員會、TRM（全面風險管理）委員會，以期充實公司治理與風險管理。

董事會

除每月定期召開一次董事會外，也視情況召開臨時董事會，以審查或決定包含法定事項在內的重要經營相關事項，並監督執行主管的業務推動情形。本公司董事會由7位內部董事和4位獨立外部董事（內含1位女性）所組成，共有11位成員；亦即獨立外部董事占三分之一以上。

審計等委員會

每月召開一次會議，監督和審計董事執行勤務狀況，以及包含法令遵循、危機管理在內的內部管理系統建構情形、營運狀況。公司的審計委員會由審計等委員會4位所組成（1位全職，3位兼任），4位都是獨立外部董事。

執行主管會

原則上一個月召開一次會議，負責審議並決議董事會所囑託事項或其他執行業務時的重要事項。本公司執行主管會由13位執行主管所組成。

公司治理的未來展望

未來本公司將不斷充實各委員會的活動內容，以期加強治理能力。未來的重要活動之一是海外子公司的治理。隨著貴金屬與食品相關事業在全球市場上的擴展，加強海外子公司治理成為我們的重要課題，並已展開強化動作。

TRM（全面風險管理）委員會

TRM委員會負責預防可能對企業管理產生重大影響的各種風險的發生，含法令遵循、環境、災害、品質、資訊安全、債權管理、商品市場、外匯管理和永續發展等各式各樣領域，並確保在發生緊急情況下做出迅速且適當的反應。我們致力預測風險，並進行管理與改善。

永續發展委員會

為兼顧實現永續發展的環境、社會與經濟，並提高企業價值，在董事會監督下努力推動永續課題，本永續發展委員會，主要審議關於制定整體方針、決定必須因應之重要事項、風險與機會的評估、設定目標、行動計畫、驗證並監督行動等六大事項。本公司集團設置之永續發展委員會，由9位董事（其中2位為外部董事）及6位執行主管合計15位委員所組成，具備「制定整體方針」、「決定必須因應之重要事項」、「風險與機會的評估」、「設定目標」、「行動計畫」、「驗證並監督行動」等六大機能。

提名／薪酬委員會

由於董事及執行主管候選人的提名與薪資決定必須保持客觀性與透明性，因此於2023年6月28日設置本委員會，屬於董事會的任意諮詢組織。本委員會除每年預定開會時間外，可視需要召開臨時會議，主要因應董事會諮詢審議董事及執行主管的提名，及其薪資等相關方針、手續等，再向董事會報告或回覆。本公司提名／薪酬委員會由2位獨立外部董事與1位內部董事所組成，共3人；獨立外部董事過半數。

公司治理

2023年度 委員會與執行主管會的組織

姓名	職銜	審計等委員會	提名／ 薪酬委員會	永續發展 委員會	TRM委員會	執行主管會
松田 芳明	董事長 執行長		●	●		●
對馬 浩二	副董事長 副執行長			■	★	★
山崎 隆一	董事 常務執行主管			★	★	★
石禾 健二	董事 資深執行主管			★	★	★
上田 雄大	董事 執行主管			★	■	★
和田 正幸	董事 執行主管			★	●	★
今井 英人	董事 執行主管			★	★	★
畠山 伸一	董事(獨立外部) 審計等委員	●		★		
内山 敏彦	董事(獨立外部) 審計等委員	★	★			
小島 敏幸	董事(獨立外部) 審計等委員	★	★			
宮田 礼子	董事(獨立外部) 審計等委員	★		★		
新藤 裕一郎	資深執行主管			★	★	★
増井 祐二	執行主管			★	★	★
田中 善則	執行主管			★	■	★
川村 啓之	執行主管			★	★	★
池田 一夫	執行主管			★	★	★
西出 悌順	執行主管			★	★	★

● 委員長(會長) ■ 副委員長 ★ 委員(成員)

公司治理

董事的主要經驗與專業領域(職能矩陣)

姓名	地位、職銜等	企業經營	重點業務及 實務經驗	財務、會計	法務、 風險管理	人事、 人力資源	ESG (環境、 社會、 治理、資訊 科技)
松田 芳明	董事長 執行長	●	●				
對馬 浩二	副董事長 副執行長	●	●				
山崎 隆一	董事 常務執行主管	●	●				
石禾 健二	董事 資深執行主管	●	●			●	
上田 雄大	董事 執行主管	●	●	●			●
和田 正幸	董事 執行主管	●	●		●	●	●
今井 英人	董事 執行主管	●	●				
畠山 伸一	董事(獨立外部) 審計等委員			●	●		
内山 敏彦	董事(獨立外部) 審計等委員			●	●		
小島 敏幸	董事(獨立外部) 審計等委員	●			●	●	
宮田 礼子	董事(獨立外部) 審計等委員					●	●

董事的薪酬(方針與手續)

關於董事的薪酬，由「提名／薪酬委員會」審議方針與手續內容後向董事會報告與建議。

1. 決定審計等委員以外之董事薪酬的方針

審計等委員以外之董事薪酬結構，係由「固定薪資」與根據股東大會決議發放的「退休慰勞金」兩項所構成，基本方針為全額現金支付。

2. 決定審計等委員以外之個別董事固定薪酬金額的評估標準

- ① 審計等委員以外之董事個別薪資是以對每位董事被賦予的任務之評價、職銜、年資、業績作為判斷標準，並根據該標準，由董事長、副董事長及掌管人事之董事進行審議後擬定草案，並向提名／薪酬委員會說明與提案。
- ② 提名／薪酬委員會審議草案後，送請董事會核准。
- ③ 董事長經董事會授權後，在尊重提名／薪酬委員會的建議下做出決議，最終通知各董事其個人的報酬薪資。
- ④ 當董事長做出與提名／薪酬委員會建議不同的決定時，必須向該委員會說明理由。

公司治理

3. 固定報酬支付時間之實施方針

審計等委員會以外之董事固定薪酬，以月薪方式按月給付。

4. 決定審計等委員以外之個別董事退職退休金之評估標準

- 審計等委員以外之董事的退職慰勞金是基於董事退職慰勞金規章，以對每位股東被賦予的任務之評價、職銜、年資、業績作為判斷標準，由董事長、副董事長及掌管人事之董事進行審議後擬定草案，並向提名／薪酬委員會說明與提案。
- 提名／薪酬委員會審議草案後，送請董事會核准。
- 審計等委員以外之董事的個人退休慰勞金金額是根據股東大會之決議，由董事長經董事會授權，在尊重提名／薪酬委員會的建議下，最終通知各董事其個人的報酬薪資。
- 當董事長做出與提名／薪酬委員會建議不同的決定時，必須向該委員會說明理由。

5. 決定審計等委員之董事薪酬的方針

審計等委員之董事薪酬為「固定薪酬」，原則上全額現金支付。

6. 決定審計等委員之個別董事固定薪酬金額的評估標準

- 審計等委員之個別董事的報酬是根據對每位股東被賦予的任務之貢獻評價、經驗及專業知識，由審計等委員會審議並制定草案，向提名／薪酬委員會說明與提案。
- 提名／薪酬委員會審議草案後，向審計等委員會提出建議。
- 審計等委員會在參考建議並與全體審計等委員達成共識後，決定最終的個別報酬薪資。
- 若審計等委員會的決定與提名／薪酬委員會的建議相左時，需向提名／薪酬委員會說明理由。

7. 審計等委員之董事固定薪酬支付時間實施方針

審計等委員會之董事固定薪酬，以月薪方式按月給付。

提升董事會效力

本公司為改善董事會的運作和功能，針對董事會目前狀況與其課題，評估董事會效力。詳細內容請參見公司治理報告(網址如下)。

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

2023年度董事會效力評估結果之摘要

①根據法令及公司內部規定所選定之議案、召開頻率、資料內容與審議時間等皆洽當。②代表本公司企業策略主要方向之議題及經營計畫、適當的風險承擔與管理機制的健全化、法令遵循相關事項等，皆經過充分的討論。③關於確保提供各董事及審計等委員會資訊的機會、取得外部專家建言的機會、與內部審計部門的合作等，以上對應皆相當妥當。④在董事會議案前，提前將須檢討的課題彙整成詳細資料並共享，以加快會議時的審議速度，同時擴展更多促進學習與鑽研專業知識的訓練機會。

提升董事會效力之對策

為提升董事會效力，2023年度實施必要的時事相關培訓會及說明會等；2024年度則除檢討已認知之課題外，繼續致力強化監督及決策功能。

風險管理

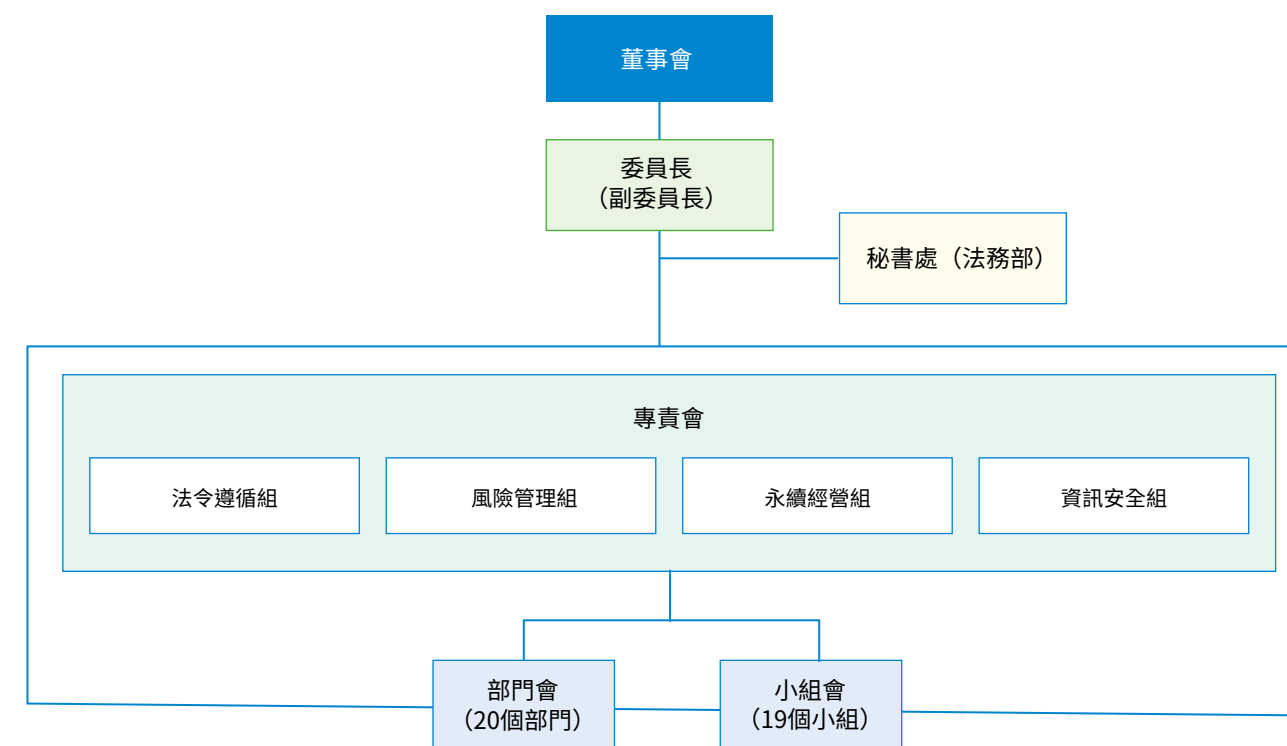
內部控管

本公司根據公司法與公司法施行細則建立了內部控管系統。關於內部控管系統詳細資訊，請參見有價證券報告(網址如下)

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

風險管理機制

本公司為統一進行含子公司在內全企業集團之風險管理，設置了由董事會監督之TRM委員會。TRM(全面風險管理)委員會負責防範可能對企業經營造成重大影響之風險於未然，並在發生緊急狀況時做出迅速且妥善對應的管理，此外還須建構、營運、評價風險管理機制，並提供教育與訓練等，最後再將其結果向董事會報告。TRM委員會為控管各個組織的風險，設置有「部門會」與「小組會」。「部門會」與「小組會」負責管理策略與進度，將發生頻率、經濟性損失影響程度、嚴重度等各要素分成5個等級定量化，並以風險程度作為其乘數，以確認風險等級。此外，TRM委員會為打造組織橫向共識及重大風險管理，設置了「專責會」，有計畫地辨識與評估風險、擬定對策、進行管控、改善問題及加深教育。本公司會針對這些風險管理狀況等進行定期審查，並向董事會及審計等委員會報告。



風險管理

強化集團治理

本公司為實現將全企業團體的價值最大化目標，參考「集團治理系統實務指南」（經濟產業省）等內容，致力強化集團治理。本公司內部控管系統及TRM委員會施行對象都涵蓋全公司集團，此外，關係企業管理章程劃分為「業務管理」與「經營管理」，分別由本公司的業務部門與公司部門來個別掌管子公司。

Topics

TRM委員會「專責會」的活動

法令遵循組

法令遵循組在業務項目推動時，負責相關的自主檢查、監控、定期評估，以及審核各類法規的遵守情況，並視需要採取相應措施。針對公司內部員工教育的部分，我們會定期發表主題，對全體員工實施線上培訓。

另外自去年起，由主導法令遵循組的法務部設立了內部入口網站，發布各類法規資訊，藉以提升法令遵循執行成效。

風險管理組

風險管理組的功能除了進行風險評估外，也致力訓練員工的反應能力，以期在意外發生時能夠迅速精準地採取應對措施。每季（一年共四次）設定不同主題，實施風險發生時的初步應對及BCP（營運持續計畫）訓練，提升員工熟練度。

此外，針對降低以車輛事故為主的交通事故、以生產部門為主的工安事故的防範措施方面，也積極推動改善培訓制度與基礎設施的改善項目。

永續經營組

為提升全體員工的ESG素養，主管永續經營組的CSR／IR部門設立了公司入口網站，並透過定期發送電子報（每月兩次），分享脫碳與RBA（責任商業聯盟）等相關資訊，以提高員工的意識。

資訊安全組

資訊安全組負責強化全公司資源的存取管理，致力防止內部信息外漏，並定期進行成效評估。此外，在突發事故的對應上，資訊安全組會定期對各階層人員實施專屬線上培訓，提升其危機處理能力。未來更計畫增加事故發生時的應對訓練，建立一套能有效應對突發狀況的體制。

【未來的展望】

專責會成立至今，其扮演的角色已由執行「評估」、「糾正」逐步轉變為「防範未然」的嶄新型態，與過去截然不同。這也展現出將風險管理與集團治理的觀念落實於公司內部的成果。未來我們將提供給員工更多教育、培訓、歷練的機會，全力排除風險，進一步強化治理體系。

業務等的主要風險

以下是本公司集團認為有可能對財務狀況、經營業績和現金流狀況產生重大影響的主要風險。此外，本文中關於將來預測乃根據截至2023年3月31日為止之資訊判斷。

風險	主要風險因素	內容
製品與商品的價格變動	● 匯率 ● 貴金屬價格 ● 商品市場狀況	本公司集團貴金屬相關事業商品中用於製造過程的主要原材料為含有金、銀、白金、鈀等貴金屬的回收原材料，其進貨價格及販賣價格原則上乃根據貴金屬原料的市場價格，因此將受國際商品市場和匯率變動的影響。本公司集團為規避因價格變動帶來的市場風險，因而採取遠期契約交易，然而畢竟難以規避掉所有的交易量，因此製造及庫存期間的貴金屬價格走勢等價格波動仍舊可能影響整體業績。本公司集團食品相關事業所的銷售商品如水產品、畜產品、農產品等，其食品加工原料大多為國外產品，無論是進貨或銷售價格，都會受到商品市場及匯率變動影響。本公司集團採用遠期外匯契約，透過轉嫁到售價的方式因應這些波動，然而若因商品供需關係等導致售價下跌時，可能因為存貨估價等造成損失，從而影響業績。
品質問題等	● 食品標示 ● 混入異物	本公司集團食品相關事業中，進貨及銷售不僅遵循法令貫徹食品標示，針對產地為海外之商品更會加強品質管理的指導及防止混入異物的對策等，盡力做到萬無一失；但萬一發生食品安全等相關問題，可能面臨進口禁令等處分，因而影響業績。
法律規範	● 廢棄物處理法等環保法令	如果與本公司集團貴金屬相關事業有關之法令加強管制，為做因應可能必須新增追加設備之投資負擔。此外，本公司及本公司集團有一部分業者是根據「廢棄物處理及清掃相關法令」（廢棄物處理法）執業，從事產業廢棄物的收集搬運與處理等業務，遵守各種法令本是繼續執業的一大前提。本公司集團制定了「松田產業集團全球行動規範」，作為推動業務活動與其他社會活動時的最高公司內部準則，並為了實現法令遵循因此制定「法令遵循章程」，致力讓所有業務活動都能實現法令遵循。
廢棄物等的管理	● 環境保護 ● 安全性	本公司集團貴金屬相關事業中之製造過程使用有毒及有害物質，因此對廢液及排放到大氣中的排廢氣皆顧慮到環境問題，並做了適當的處理。然而，如果由於工廠事故等問題，可能導致這些管理發生狀況，因而對業績造成影響。
國家風險	● 政治經濟 ● 社會局勢	本公司集團的貴金屬相關事業與食品相關事業在諸多海外國家和地區推動業務活動，若在這些國家發生政治經濟與社會局勢等環境變動而引發意外時，可能對本公司集團的業績及財務狀況造成影響。
自然災害、氣候變遷、傳染病蔓延等	● 地震、洪水等 ● 氣候異常 ● 大流行病	本公司集團貴金屬相關事業與食品相關事業開展業務活動之國家或地區若發生地震、洪水等自然災害，可能對本公司集團的業務活動造成影響。為預防發生大規模災害，我們引進平安確認系統，並實施防災演習及採取讓業務活動可以繼續執行的各項措施；然而畢竟無法完全避免造成損失，因此可能對業績與財務狀況造成影響。若因氣候變遷造成氣候異常等狀況時，可能影響本公司集團食品相關事業銷售商品的生產等，因而影響業績與財務狀況。若不明傳染病等疾病蔓延，可能使生產活動中止等，因而影響業務。本公司集團為因應發生傳染病等大流行，因此努力推行居家辦公等遠距上班，同時透過時差上班及輪班制等措施預防員工等感染，此外，還致力改善商品及服務的供給機制；然而公司內外的傳染病蔓延可能造成採購及業務活動的停滯與暫停，而對業績及財務狀況帶來影響。
資訊安全	● 系統／通訊等故障 ● 網路攻擊 ● 資訊外洩	本公司集團所推行的諸多業務活動都使用電腦系統及通訊網絡，若電腦系統及通訊網絡發生故障、失靈、缺失，或者數據中心的功能暫停等時，可能都會對業務活動造成阻礙，因而影響業績。此外，如果客戶資訊等各種個人資訊因遭受網路攻擊等意外而造成資訊外洩情況，可能導致失去社會信賴及高額費用負擔，因而影響業績及財務狀況。

外部董事訪談



畠山 伸一
董事(獨立外部)
審計等委員



內山 敏彦
董事(獨立外部)
審計等委員



小島 敏幸
董事(獨立外部)
審計等委員



宮田 禮子
董事(獨立外部)
審計等委員

Interview

Q. 從審計役會設置公司改制為審計等委員會設置公司(2015年)後,審計的方式和理念是否有任何變化?

畠山審計等委員長:針對這點,由我來簡單說明。審計役制度的獨特之處,在於它是採獨任制。變更為審計等委員會設置公司後,審計查核動作改為經由內部控制組織,並透過團隊的方式進行。因此,審計等委員間的資訊共享與交流變得十分重要。此外,不僅實施與董事和執行董事間的意見交流會及面談,審計範圍也由會計審查擴大至業務審查,讓審計業務範圍得以更加深入,並能被確實執行。另一個最大的特點,在於審計等委員身兼董事身分,具有在董事會中行使表決權的權力。

內山審計等委員:關於在董事會上行使表決權這方面,我們瞭解外界可能存在著是否為「自我審計」的質疑,但在董事會中,審計等委員會成員同時也兼任東證的獨立董事,藉以保護少數股東,並提供他們充分發表意見的機會,我認為這對審計業務的執行具有正面效果。

Q. 作為一個同時經營貴金屬與食品等相關業務的異業結合企業,是否能請教這些業務各自面臨的風險,以及需注意的事項有哪些呢?

畠山審計等委員長:我們公司的業務範圍橫跨食品與貴金屬這兩種迥異的領域,我們也瞭解到根據不同的行業特點所存在的風險也截然不同。

食品相關業務的風險,在於能否確保穩定供應的採購來源。此外,我們的供應來自全世界,除了進口匯率存在風險外,對於提供安全、安心的商品的品質保證要求上,也有一定的風險。

貴金屬相關業務則包括貴金屬回收、煉製業務以及工業廢棄物的收集、運輸與處理,這部分存在保管成本、價格波動等風險,在工業廢棄物的方面,處理許可以及環保措施的遵守也存在著風險。

小島審計等委員:當公司擁有多種業務部門時,一般很有可能存在內部縱向分裂的風險。我認為在對不同事業部門投入經營資源時,應從公司整體價值如何最大化的角度著眼,來規劃最適宜的資源分配。

Q. 從外部董事的立場與角色來看,你們是如何監督公司經營?

畠山審計等委員長:對於公司活動基礎的統制環境,囊括社長經營理念的推行、公司治理的措施,以及內部控制的建設與運營等,我們都積極應對,使其保持在健全的狀態。因此,公司在判斷經營方針上迅速準確,預算編列上也符合實際需求,我認為整體經營穩健安定。

內山審計等委員:身為外部董事,維持獨立性並坦率發表意見,是我們所被寄予的期望與職責。

小島審計等委員:我同意內山委員的觀點,作為外部董事,必須能夠毫無忌憚地坦率發表意見。我們更需吸取利害關係人的寶貴意見,並將其活用於提升企業價值上,這正是我們所被寄予的期望。

宮田審計等委員:組織特有的慣例和規則,對公司內部的人來說已被視為理所當然,而身為外部董事的我們,可以從客觀的角度重新審視這些規則。對於在這樣的視角下發現的問題,我會積極提出並檢討、改善。我相信,這些發現中也藏著促使「松田產業」進一步成長的種子。

Q. 獨立外部董事對經營戰略提供的意見相當重要。關於目前正在進行的「中期經營計畫(2022—2025年度)」,請各位談談對這項計畫截至今日進展的評價,以及包含期許在內的未來課題。

畠山審計等委員長:中期經營計畫的前期目標已確實達成,而當前的中期經營計畫的所設定的經營目標雖具挑戰性,但我認為仍在可實現的範圍內。對於營業額、營業利益、營業利潤率、ROA 和 ROE等部分,公司分別設定了具體的數字目標。這些數字當中,營業利益這部分容易受到市場行情影響,如何使營業利潤率保持穩定是我們關注的重要課題。

內山審計等委員:目前我們正在根據「中期經營計畫」進行大規模投資。投資的目的是為了更新與擴大未來的經營基礎,如何獲得與這些投資相匹配的收益,將會是未來的重大課題。

外部董事訪談

Q. 關於推動永續經營的進展方面，貴公司在重要性 (Materiality) 與目標的設定以及行動措施的監測等方面都有所著墨。請談談對於這些措施的評價，以及至今遇到的課題。

島山審計等委員長：在推動永續經營的措施中，特別是針對2015年由巴黎協定開始推動的減少溫室氣體排放對策，隨著政府於2020年宣示『2050年碳中和』目標後，國內許多企業已開始積極參與，並採取相關應對措施。對此我們公司成立了專責組織學習其專業，並透過培訓與說明會的方式，向全體員工傳達這些知識與成果。結果顯示，我們的現場知識與理解水平皆已有效提升，並達到領先企業的水準。今後，我們希望能維持這樣的水準，並更上一層樓。中期經營計畫當中，也將推動永續經營列為重要方針，並設有永續委員會，期許能匯聚眾議，進一步拓展更多完善的措施。

宮田審計等委員：在我接任外部董事時，公司已經開始致力發展永續經營。對內，公司實施了員工培訓，並逐步取得合作夥伴的理解與認同。我們公司的存在本身就與永續發展息息相關，因此我認為對外應更加強調我們的業務與永續性方面密不可分的關聯性，並讓公司每一位員工瞭解到我們的所有行動都與此目標緊密相連，我認為持續提升這些認知非常重要。

Q. 公司為推行以人力資本為中心的經營策略，制定了人材培育與內部環境整備等相關方針。想請教各位對於包括多元化人材發展等這些措施的評價，以及今後課題的看法。

內山審計等委員：公司在1995年公開上市時，其中一個目標便是確保並培養人才。加上近年來面臨人口減少趨勢，人材培育的需求也越益受到關注。我們一直以來認知到人材的培育是企業持續成長與發展不可或缺的課題，也是「松田產業」對未來所需承擔的責任，我認為未來需更加倍努力，推行人材培育工作。

宮田審計委員：我們致力促進多元化人材發展，其中

在增加女性管理職的比例方面，我認為建立一套完善的支援體系是必要的。具體而言，我們應提供研習會與培訓課程給有志於成為管理職的員工，並在他們晉升為管理職後給予適當的相關支援。此外，公司也錄用了許多經驗豐富的人才，我認為要讓他們瞭解「松田產業」的優點，同時也應鼓勵他們勇於提出疑問，進而讓現場的員工理解與採納這些新的建議。

Q. 無論是對於董事薪資設定或是董事候選人的提名，公司治理 (Corporate Governance) 的重要性日益增加，對此公司也設立了作為董事會諮詢機構的委員會 (提名／薪酬委員會)。雖然設立時間不長，仍想請教各位對於這段期間委員會活動的評價，以及對未來課題的看法？

內山審計等委員：對於董事候選人，審計等委員會必須給予支持的意見。透過成為提名薪酬委員會的成員，得以對各候選人更深入評估，進而創造出能讓其他審計等委員更放心給予支持的環境。此外，有關薪資的議題，我們已開始探討如何架構一套與時代環境相符的薪資體系，期望近期能看到成果。

小島審計等委員：委員會於2023年6月成立，而我也其中一名委員。目前我們已預先梳理出課題，並進行討論。外部董事的獨立性備受重視，而委員會成立第一年即取消了審計等委員慰勞金，這項決定可說是取得一項不錯的成績。未來還有許多待解決的課題，包括對業務執行主管的業績連動薪資與股票薪資等。此外，經營團隊的培育也包括在內。

Q. 最後，想請教作為獨立外部董事兼審計等委員的各位，對於進一步提升公司治理機制以及增進董事會實效性等方面關注的重點為何？

島山審計等委員長：我衷心期待公司達到年營業額5,000億日圓的時代來臨。為此，引入降低人力成本的新一代系統是必要的，而系統運營所需的人才培養也將成為經常面對的課題。為了確保和培養人才，提升薪資的基礎勢在必行。此外，從公平的角度出發，明確制定信賞必罰的規則也是必要的。

小島審計等委員：在說明議案時，我始終秉持「以易懂的方式說明執行該案件的理由與依據。」這樣的思考模式來進行。

宮田審計等委員：被當作理所當然的事，更須貫徹執

行。像是工作方式、業務推行方法，以及日常的行為與言談等看似平常的事情，確實執行起來反而不容易。舉例來說，我們在解釋某些事務時，可能會因抱持著「這樣就差不多了吧」的想法而畫地自限，並安於現狀。這時若能重新審視並徹底掌握每個環節，自然能提升自身的信任度。這種信任價值的積累，更會成為推動「松田產業」邁向下一階段的要素之一。我會明確指出那些未被確實執行的地方，並為促進「松田產業」的成長貢獻微薄之力。

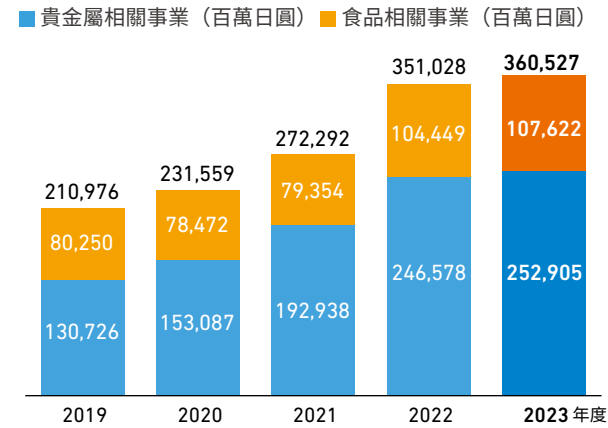
內山審計等委員：提升企業價值，是執行董事必須不斷努力去分析研究的重大課題。而身為審計等委員，我的職責是要確保積累至今的企業價值不會受到任何損害，並努力推動企業價值進一步提升。



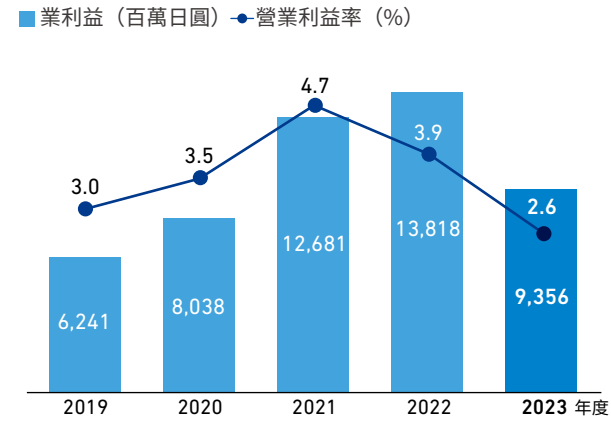
財務與非財務之重點事項

財務重點事項(合併)

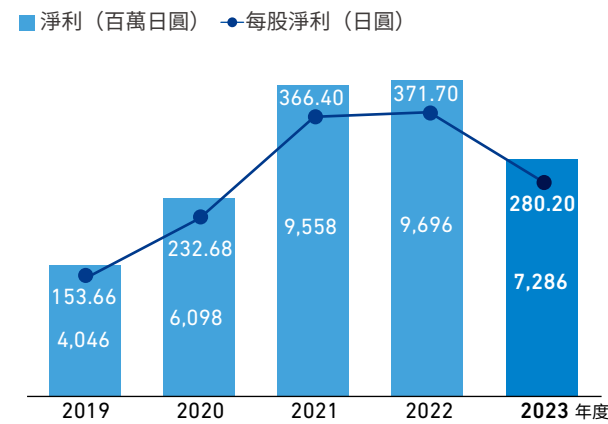
營業額



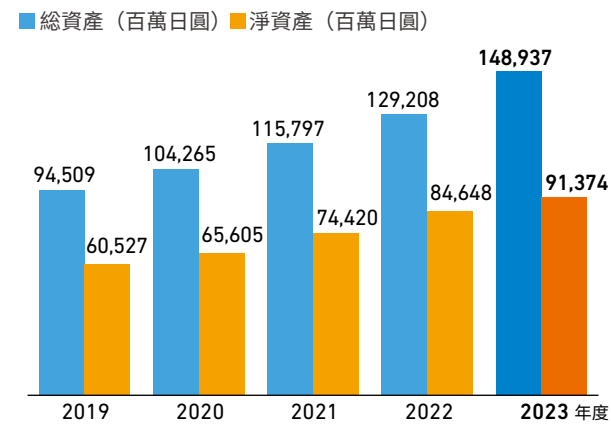
營業利益／營業利益率



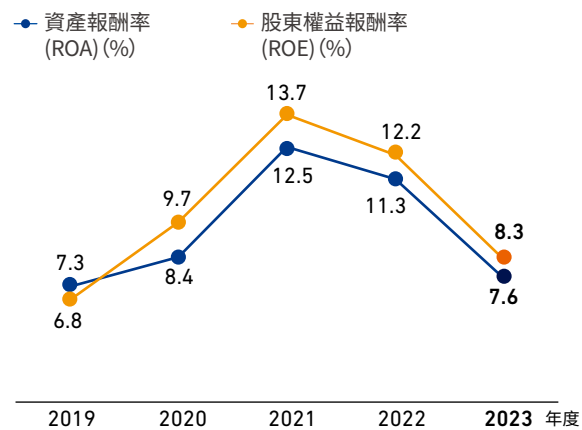
淨利／每股淨利



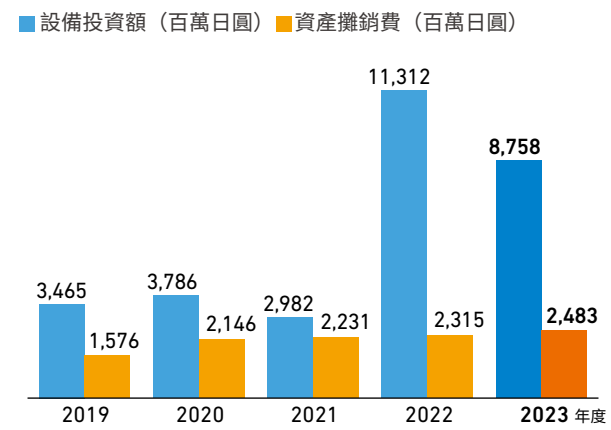
總資產／淨資產



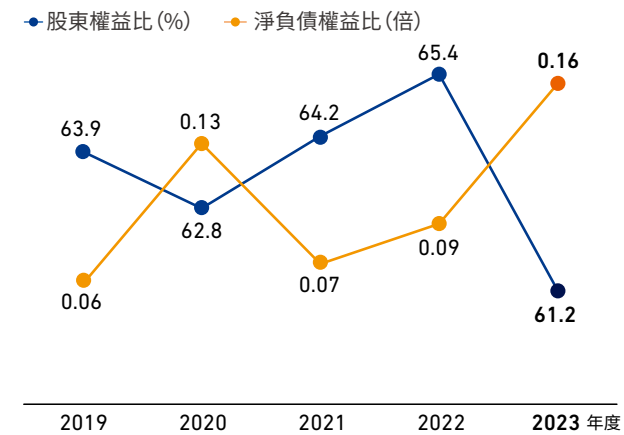
ROA／ROE



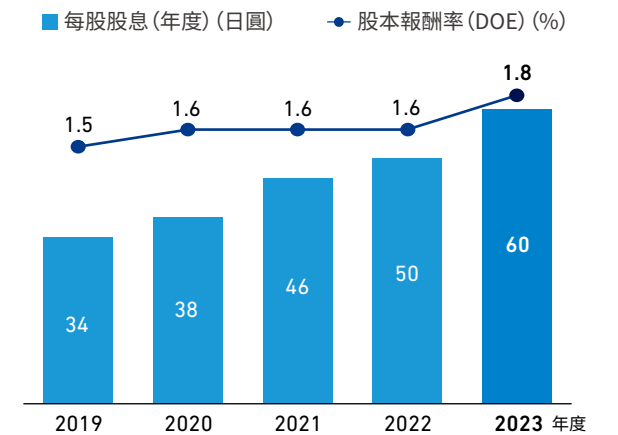
設備投資額／資產攤銷費



股東權益比／淨負債權益比

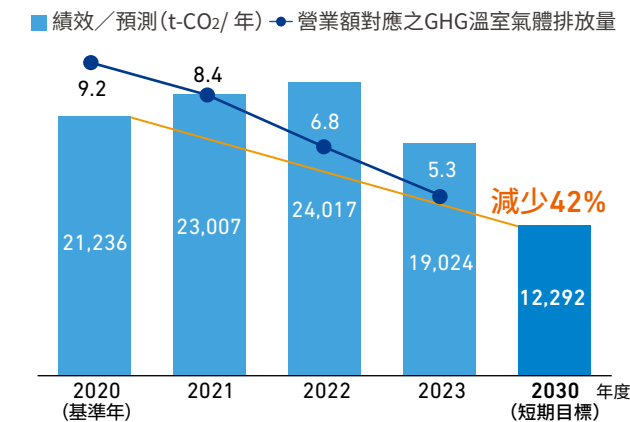
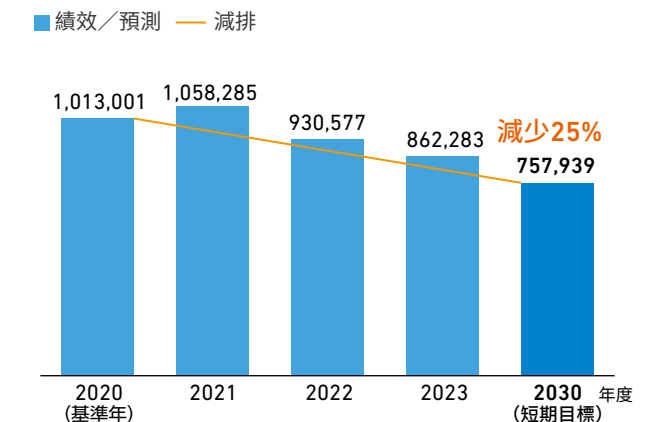


每股股息／DOE

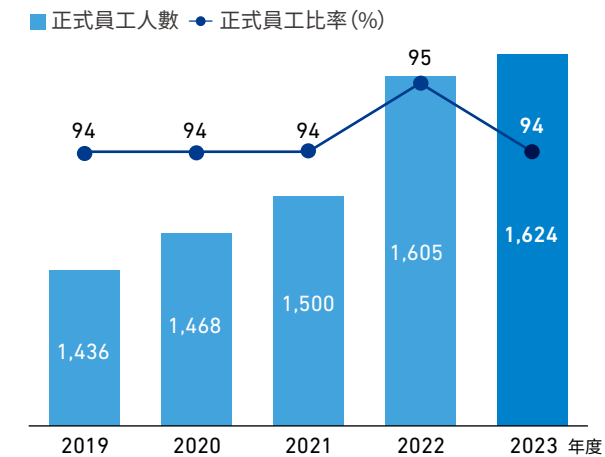


非財務重點事項(合併)

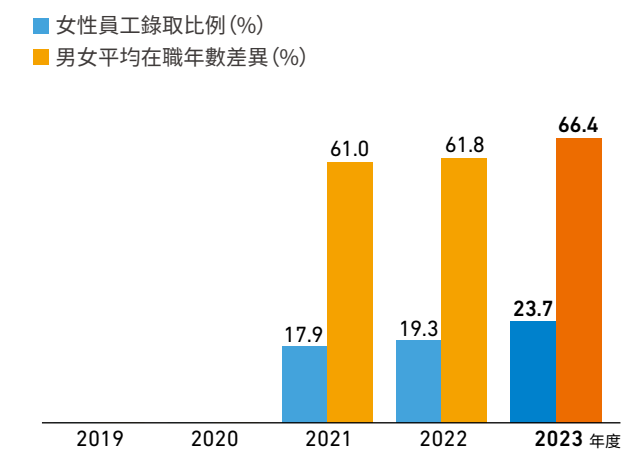
溫室氣體 (GHG) 排放量走勢與減排目標

溫室氣體排放量與減排目標 (Scope 1+2)
(t-CO₂/年)溫室氣體排放量與減排目標 (Scope 3)
(t-CO₂/年)

正式員工人數與正式員工比率變化



女性員工錄取比例與男女平均在職年數差異



財務與非財務之重點事項

10年財務摘要

(年度)	2014	2015	2016	2017
營運成果				
營業額	179,523	162,065	163,054	190,184
營業額總利益	16,820	15,331	15,800	18,200
銷售費用及一般管理費用	11,409	12,206	12,839	13,322
營業利益	5,410	3,125	2,960	4,877
報酬率	5,832	3,782	3,459	5,142
當期淨利	3,342	2,573	2,454	3,459
設備投資額	995	1,302	2,160	2,356
資產攤銷費	1,316	1,219	1,295	1,409
研發經費	311	306	250	246
財務狀況				
總資產	73,035	69,546	72,326	80,261
股本	51,176	51,834	53,419	56,648
有利息負債	7,515	5,537	5,030	9,662
現金流				
營業活動現金流	△1,413	8,593	811	△483
投資活動現金流	△2,263	△1,421	△1,813	△2,262
自由現金流	△3,676	7,172	△1,002	△2,745
財務現金流	2,426	△3,274	△1,597	3,506
每股價值(日圓)				
每股淨利	125.61	97.23	93.21	131.37
每股淨資產	1,923.86	1,967.65	2,027.45	2,149.11
每股股息	25	28	28	28
其他指標				
營業利益率(%)	3.0	1.9	1.8	2.6
ROE(%)	6.8	5.0	4.7	6.3
ROA(資產報酬率)(%)	8.3	5.3	4.8	6.7
股東權益比(%)	70.1	74.5	73.8	70.5
淨負債權益比(倍)	0.03	△0.08	△0.03	0.04
DOE(%)	1.3	1.4	1.4	1.3

(百萬日圓)

2018	2019	2020	2021	2022	2023
208,338	210,976	231,559	272,292	351,028	360,527
19,827	22,173	24,471	29,953	33,299	30,080
14,879	15,931	16,433	17,272	19,481	20,724
4,948	6,241	8,038	12,681	13,818	9,356
5,094	6,384	8,369	13,734	13,843	10,551
3,391	4,046	6,098	9,558	9,696	7,286
2,648	3,465	3,786	2,982	11,312	8,758
1,357	1,576	2,146	2,231	2,315	2,483
275	295	295	293	278	313
80,915	94,509	104,265	115,797	129,208	148,937
58,968	60,527	65,605	74,420	84,648	91,374
7,113	15,429	17,296	16,389	19,237	29,405
6,178	△422	185	7,032	10,646	1,833
△2,166	△2,674	△3,181	△2,521	△12,194	△7,956
4,012	△3,096	△2,996	4,511	△1,548	△6,122
△3,708	6,848	261	△2,261	1,382	8,084
128.77	153.66	232.68	366.40	371.70	280.20
2,236.35	2,294.82	2,510.64	2,848.19	3,238.61	3,515.61
30	34	38	46	50	60
2.4	3.0	3.5	4.7	3.9	2.6
5.9	6.8	9.7	13.7	12.2	8.3
6.3	7.3	8.4	12.5	11.3	7.6
72.8	63.9	62.8	64.2	65.4	61.2
△0.01	0.06	0.13	0.07	0.09	0.16
1.4	1.5	1.6	1.6	1.6	1.8

公司資訊 (截至2024年3月31日止)

公司概要

公司名稱	松田産業株式會社
成立日期	1951年6月18日
總公司所在地	〒163-0558 東京都新宿區西新宿1-26-2新宿野村Bldg.
TEL	03-5381-0001 (代表號)
負責人	董事長 執行長 松田芳明
資本額	35.59億日圓
員工人數(合併)	1,624人
URL	https://www.matsuda-sangyo.co.jp/

營業所

貴金屬相關營業所

總部／仙台／水戸／東京／神奈川／靜岡／長野／金澤／名古屋／名古屋第二／大阪／福山／福岡／鹿兒島

食品相關營業所

總部／札幌／仙台／北關東／東京／靜岡／名古屋／大阪／松山／福岡／鹿兒島／品質保證部(東京)

生產部門

武藏工廠／武藏第二工廠／武藏第三工廠／入間工廠／入間第二工廠／開發中心／關工廠／關第二工廠／品質保證室(埼玉)

海外據點

新加坡／泰國、大城／泰國、品通PingTong (營業所)／泰國、曼谷／菲律賓／馬來西亞／中國、青島／越南、興安省／越南、胡志明市／台灣／台灣(分公司)／韓國／印度、孟買／印尼

集團公司介紹

貴金屬相關

松田環境株式會社
日本Medical Technology株式會社
北海道AOKI化學株式會社
ZERO JAPAN株式會社
日鐵Micrometal株式會社(適用權益法公司)
Matsuda Sangyo (Singapore) Pte. Ltd.
Matsuda Sangyo (Thailand) Co., Ltd.
Matsuda Sangyo (Philippines) Corporation
Matsuda Sangyo (Malaysia) Sdn. Bhd.
Matsuda Sangyo (Vietnam) Co., Ltd.
台灣松田産業股份有限公司

Matsuda Sangyo (Korea) Co., Ltd.
SEAM Holdings (Thailand) Co., Ltd.
食品相關
松田流通株式會社
GULF食品株式會社
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





諮詢方式

CSR / IR部

〒163-0558 東京都新宿區西新宿1-26-2 新宿野村Bldg.

TEL. 03-5381-0728 FAX. 03-3349-0867