松田産業株式会社
MATSUDA SANGYO CO.,LTD.





INTEGRATED REPORT 2026





Contents

2026年度統合報告書　目次

1 社長メッセージ

04　社長メッセージ

2 価値観とビジョン

08　成長の軌跡
12　サステナビリティ経営の推進に向けたマテリアリティ
16　事業概要
18　新中期経営計画
24　貴金属関連事業
26　食品関連事業
28　財務・資本戦略

3 価値創造

34　価値創造プロセス
38　企業価値の源泉
38　貴金属関連事業
46　食品関連事業
52　松田産業の生み出す環境価値

4 人的資本経営の強化

54　人的資本経営の強化

5 マテリアリティ

60　マテリアリティ
62　社会
62　人権労働
64　サプライチェーンマネジメント
66　安全衛生
68　地域との共生
70　DX推進・情報セキュリティ
72　品質保証体制
74　環境
74　環境対応の強化

6 コーポレートガバナンス

84　コーポレートガバナンス
90　リスクマネジメント
94　社外取締役インタビュー

7 基礎情報

98　財務・非財務ハイライト
102　IR活動の取り組み
104　会社情報

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

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。

■ 対象期間
2025年度（2025年4月1日～2026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2026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：2026年11月
次回発行予定：日本版2027年9月　英字版2027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上げます。



はじめに

当社は、1935年に写真感光材料からの銀のリサイクル、さらに1948年には当時不用とされていた卵白の有効活用を創業の原点としています。以来90年以上にわたり「限りある地球資源の有効活用」を使命とし、未利用資源に新たな価値を与える独自のビジネスモデルを築きながらグローバルに活躍の場を広げてきました。企業理念の実践を通じて、常にお客様や社会から必要とされる企業であり続けることが私たちの存在意義です。

2025年度（2026年3月期）をもって4カ年の中期経営計画（2022-2025年度）（以下、前中期経営計画）が完了しました。この重要な節目に、得られた成果と課題を客観的に振り返り、次なる3カ年の成長ストーリーである中期経営計画2028（2026-2028年度）（以下、新中期経営計画）を策定しました。

前中期経営計画の総括

前中期経営計画においては、エレクトロニクス業界の発展や貴金属相場の高騰などの追い風を捉え、業績面では当初目標を大幅に上回る過去最高の収益を達成しました。

実績を振り返りますと、売上高は目標3,000億円に対し6,878億円、営業利益は130億円に対し224億円（当期純利益167億円）、ROEは15.4%（目標9.0%）、ROA（総資産経常利益率）は11.9%（目標10.0%）と、目標値を大幅に達成しました。市場の変化と業界のニーズに的確に応えた当社の強固な事業戦略が高く評価された結果です。

しかし、バランスシートおよびキャッシュ・フロー面には課題が残りました。金相場急騰や円安に伴う運転資本の著しい増大により営業キャッシュ・フローが圧迫され、4カ年累計営業キャッシュ・フロー実績は目標400億円に対し60億円、2025年度営業キャッシュ・フロー実績では▲89億円との結果でした。量的拡大と同時に、回転率や利益率の「質的改善」を両立させ、キャッシュ創出力を高める重要性を強く感じています。

新中期経営計画

前中期経営計画の成果と課題を踏まえ、私たちは2026年度からの3カ年において、より高度な事業戦略を推進すると同時に経営基盤強化に取り組み、持続的な企業価値向上につなげていきます。

新中期経営計画では、これまでのPL成長重視から脱却し、「営業利益と営業キャッシュ・フローの双方を安定して稼ぎ続けること」を明確な経営の軸に据え、最終年度となる2028年度に向けて以下の目標を掲げます。

連結営業利益：280億円（貴金属関連事業：245億円、食品関連事業：35億円）

3カ年累計営業キャッシュ・フロー：350億円

ROE（自己資本利益率）：11.0%以上

ROA（総資産経常利益率）：10.0%以上

営業利益280億円の達成とともに、3カ年で累計350億円の営業キャッシュ・フロー創出を目指します。特に、貴金属関連事業において、運転資本を適切に管理・適正化していくことで、資金効率と営業キャッシュ・フローを確実に確保してまいります。

「もったいない精神」と「チャレンジ精神」をDNAとするビジネスモデル

一見全く異なる貴金属関連事業と食品関連事業ですが、その根底には、創業から一貫して受け継がれてきた「もっ

たいない精神」と「チャレンジ精神」という共通のDNAが流れています。

当社のはじまりは、「写真廃液からの銀のリサイクル」と、「使われていなかった卵白の有効活用」でした。いずれも「処分に困る未利用資源に創意工夫で新たな価値を与える」という、創業者の「もったいない精神」と「チャレンジ精神」が原点です。

現在、貴金属関連事業では、リサイクル地金を原料とした資源循環型の貴金属材料の供給や使用済みリチウムイオン電池の再資源化、食品関連事業では食品原材料の安定調達網の確立、未利用食材の商品化に努めており、「もったいない精神」と「チャレンジ精神」を時代に合わせて進化させ体現し続けています。

また、この「異業種混成」のビジネスモデルは、市況や為替の変動を相殺し、グループ全体の収益を安定化させる効果もあります。貴金属事業の調整期には食品事業が業績を下支えし、円安などで食品のコストが増大する局面では貴金属事業が全体を牽引します。この相互補完作用が長期的に安定したキャッシュ創出を可能にし、大きく変化する環境下でも安定して投資ができる経営基盤となっています。

経営方針

当社の経営方針は、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様との信頼関係を大切にし、「中長期の視点に立った、誠実な経営」の徹底です。プライム上場企業としての役割を果たしながらも、10年、20年先の社会のニーズを見据え、一貫性のある意思決定と投資を果断に実行できる点が当社の強みです。企業の真の価値は、変化に柔軟に適応し、持続的に価値を創出し続ける力にこそあると確信しています。

この経営方針に基づき、当社の「稼ぐ力」を最前線で体現しているのが、営業・生産・物流・管理に従事する従業員たちです。

お客様の潜在ニーズを察知し、貴金属関連事業では「廃棄コスト削減と資源循環の両立」、食品関連事業では「グローバル調達網による安定供給と商品開発支援」など最適なソリューションを提案します。

お客様の経営課題に徹底して寄り添い、共に未来を創る信頼関係こそが、当社の強固な「稼ぐ力」の源泉です。

これからも、時代によって変化するお客様のニーズに的確に応えることで、社会へ貢献してまいります。

資本政策

新中期経営計画における財務的な重要テーマは、資本効率の改善に真摯に取り組むことです。私たちは、株主資本コストを明確に認識し、これを安定して上回るリターン（ROE・ROA）を生み出すことをKPIとしています。

前中期経営計画でROE 15.4%、PBR1倍超を達成しましたが、目指すべきは外部環境に左右されず「常にPBR1倍超を維持できる実力」の定着です。そのために「ROIC（投下資本利益率）経営」を本格導入し、特に運転資本の増大が顕著な貴金属関連事業において資本効率の向上に取り組みます。

設備投資については、新中期経営計画の3カ年で総額約180億円の投資枠を設定しました。北九州工場設立やタイ工場のリニューアルなどのインフラ効率を追求し、確実にリターンを獲得していきます。

株主還元については、安定・持続的な還元の目安として2028年度目標として「株主資本配当率（DOE）2.5%以上」（従来は1.5%以上目安）を設定しました。業績に左右されず純資産ベースで配当額を大幅に引き上げ、新中期経営計画3カ年の還元総額は前中期経営計画から大幅増額の100～120億円規模といたします。当社の配当は、2027年3月期（年間予想120円／株）で9期連続増配となる見通しであり、今後も財務健全性を維持しつつ積極的な還元を継続してまいります。

「人間なくして企業なし」に根ざす人的資本経営の推進

当社が創業以来最も大切にしてきた基本原則の一つが「人間なくして企業なし」です。

いかに優れた設備やシステムを導入しようとも、価値を創造する主体は人間です。当社の持続的な成長には時代に応じた人材育成が不可欠であることから、「多様な人材活躍による成長加速」をマテリアリティ（重要課題）に掲げ、女性総合職の採用比率の拡充、経験者採用の強化、ナショナルスタッフの本社登用など、「さまざまな個性」を持つ多様な人材が能力を発揮できる環境の整備に取り組んでいます。

多様な視点や価値観の融合こそが、新たな「創意・挑戦」を生む源泉となります。その土台となるのが、全従業員が主役となる「全員参加型経営」です。

当社には、役職や年齢にかかわらず現場の一人ひとりが「もっとこうすれば効率が良くなる」「この方法でお客様の課題を解決できる」という気づきを提案・実践する「改善活動」の文化があります。

私が従業員に常に期待しているのは、現状に満足せず自発的に挑戦する「改善意識」と「創造力」です。どんな小さな改善でも全員で積み重ねれば、他社に真似できない強みになります。主体的に挑戦できる心理的安全性と成功体験によってさらに改善の輪が広がっていく風土づくりを大切にしています。

すべてのステークホルダーの皆様とともに

松田産業は、1995年の株式公開から30年以上の歳月を株主・投資家の皆様とともに歩んでまいりました。いくたびの景気変動を乗り越え持続的に企業価値を高めてこられたのは、温かいご支援を注ぎ続けてくださったすべてのステークホルダーの皆様のおかげに他なりません。

事業環境が激変する時代の中で、私たちは経済価値と社会価値を同時に追求し、サプライヤー様とともに、お客様の事業継続・発展に貢献することで持続的な企業価値の最大化を実現してまいります。

「中期経営計画2028（2026-2028年度）」の着実な遂行を通じ、私たちはさらに強く、しなやかで、社会から常に必要とされる松田産業へと進化を遂げてまいります。

引き続き変わらぬご支援とご指導を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

2026年11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





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



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いう「創意・挑戦」から生まれ、『地球資源』を有効活用する事業から始まりました。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つながっています。

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など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。



松田 太郎（1930年代）
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

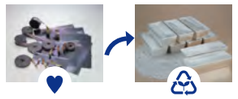


松田 洋（1960年～2003年）
昭和35年、松田商店を継ぎ、創業精神を企業理念に進化させ、
企業再編を重ねながら松田産業を設立し、発展させる

もったいない精神 × チャレンジ精神

1935

写真感光材料　銀地金



貴金属関連事業の創業

1948

マヨネーズ工場の卵白　練り製品の「つなぎ」



食品関連事業の創業

貴金属関連事業では、写真感光材料や現像後の廃液から、銀地金を製錬する事業を開始。食品関連事業では、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することを提案・供給したことから食品原材料の卸売業が開始。

1987

ボンディングワイヤの製造販売開始





1988

品質管理室（現・品質保証部）を設置

貴金属関連事業では精製技術を活かし高純度貴金属を原料とした製品製造を開始。食品関連事業では品質管理室を設置し、当社独自の高精度な検査体制による食材の安全・安心への取り組みを強化。各事業会社を統合し、松田産業株式会社として店頭登録。

2000

タイ現地法人設立



1990年代から国内産業空洞化に伴い海外進出を進め、2000年代にはアジア中心に拠点拡大と現地企業との連携を強化。現地ニーズに合わせた供給体制を整え、競争力とグローバル基盤を強化。人材育成やサプライチェーン最適化にも取り組み、市場変化に対応できる体制を構築。

2026年3月期

売上高 6,878億円
営業利益 224億円

2024, 2025

CDP「Aリスト」選定

2022

プライム市場へ移行

2020

松田産業グループ グローバル行動規範 施行

1995

店頭登録

2001

東証一部上場

創業期 → 事業の確立と拡大 → 海外戦略加速 → 価値創造による事業の発展

価値創造による事業の発展

時代ごとに変化する社会や産業のニーズを的確に捉え、環境問題や食の安全・安心といった社会課題の解決に積極的に取り組むことで、基盤事業を発展させ、事業の飛躍的な成長を実現。

2020　大型リチウムイオン電池リサイクル事業開始



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　産業界とともに成長する／Uniqueな会社になる

- 1935 創業
- 1957 銀のリサイクル事業を本格的に開始
- 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
- 1992 東京工業品取引所にパラジウム登録
- 1992 シンガポール支店設立（現・現地法人）
- 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）
- 1990～2000年代　国内産業空洞化に伴い海外進出を開始
- 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
- 2019 台湾現地法人設立
- 2021 韓国現地法人設立
- 2023 PTPシートのマテリアルリサイクル開始
- 2025 （株）山陽レック・（株）フラップリソースを買収

食品関連事業

お客様の商品開発のベストパートナー

- 1948 創業
- 1956 卵白販売事業の拡大
- 1964 魚肉すりみの取り扱いを開始
- 1973 冷凍野菜、乾燥野菜、植物性たんぱくの取り扱いを開始
- 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
- 1990 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
- 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開始 加工品の開発を強化
- 2011 海洋管理協議会（MSC）認証取得
- 2012 中国現地法人設立（青島）
- 2013 タイ現地法人設立（バンコク）
- 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

サステナビリティ経営の推進に向けたマテリアリティ

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が始まり、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。

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 重要度の分類

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※3 でそれぞれの重要度を分類

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

STEP 5 重要事項の更新

ステークホルダーからの新たな要請や当社グループの取り組み結果を踏まえマッピングを更新

STEP 6 重要項目のマッピングの見直し

「中期経営計画 2028」の策定において、経営層による事業活動のレビューと社会からの要請を踏まえ、マテリアリティを再定義

※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「当社グループにとって重要な課題」

人を豊かに、地球を美しく

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



マテリアリティにおける重点テーマ

- 気候変動対応
- 固形廃棄物の削減
- 生物多様性（水の管理、有害物質、汚染防止、大気）
- ダイバーシティ＆イノベーション
- 適所適材
- ワークライフバランス
- 安全衛生
- 人権労働
- 安全・安心の確保（製品・商品・サービス）
- サプライヤーとのパートナーシップ
- 情報セキュリティ

当社グループの取り組み状況

マテリアリティ「環境負荷低減と事業成長の両立」について

- 貴金属関連事業、食品関連事業において、事業活動を通じて環境価値を提供し続けています。
  ➔ 詳細は、P.52「松田産業の生み出す環境価値」を参照
- 気候変動への対応は、CDP2025にてAスコアを獲得できたことからリーダーシップレベルで取り組めていると評価しています。
- 固形廃棄物の削減は、2031年度の数値目標を設定しました。廃棄物の種類、発生プロセス、発生量について現状把握を進めています。
  ➔ 詳細は、P.78「固形廃棄物」を参照
- 生物多様性への取り組みは、貴金属関連事業においてLEAPアプローチに基づき現状把握を行い、自然資本への依存と影響、リスクと機会を抽出しました。
  ➔ 詳細は、P.82「生物多様性」を参照

マテリアリティ「多様な人材活躍による成長加速」について

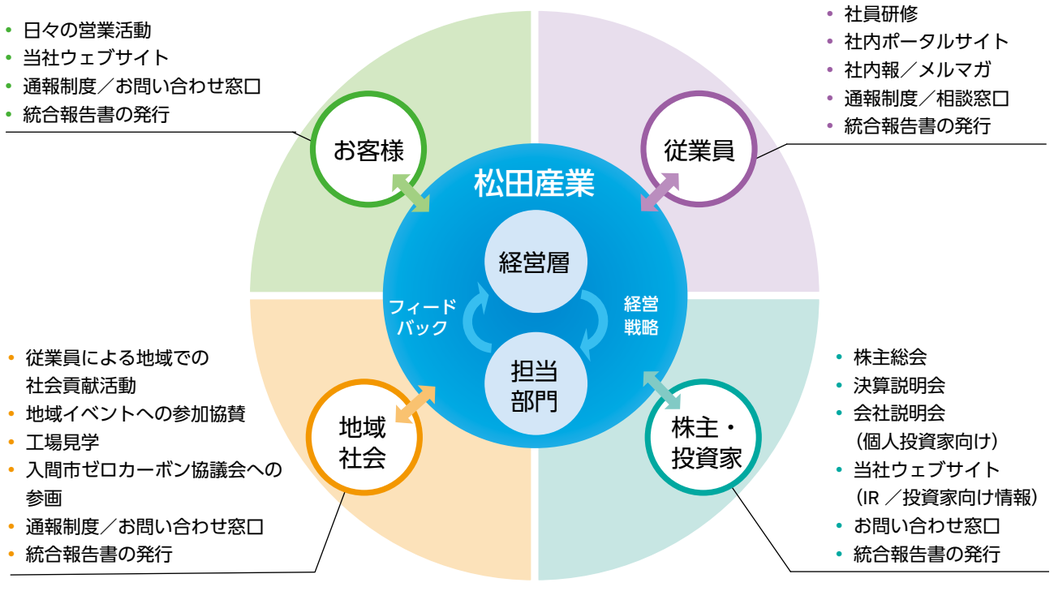
- 事業戦略との連動を強固にする人事戦略の「4つの方針」に基づき、多様な社員が能力を最大限に発揮し、個人と組織が共に成長し続けられる環境づくりを推進しています。
  ➔ 詳細は、P.54「人的資本経営の強化」を参照

マテリアリティ「お客様満足の向上と社会の信用確保」について

- 「製品・商品・サービスの安全・安心の確保」については、品質保証体制の強化などに取り組んでいます。
  ➔ 詳細は、P.72「品質保証体制」を参照
- 経営基盤強化の一環として、DX推進と情報セキュリティ対策を通じて、事業の高度化と持続性の確保に取り組んでいます。
  ➔ 詳細は、P.70「DX推進・情報セキュリティ」を参照
- サプライヤーとのパートナーシップは、主要サプライヤーの皆様へ松田産業グループサプライヤーガイドライン、および自己評価アンケート（SAQ）を配信し、回答いただきました。
  ➔ 詳細は、P.64「サプライチェーンマネジメント」を参照

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関わり	対話手段	担当部門
お客様	当社グループでは、「私たちは常にお客様あっての私たち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.68-69参照）	• 従業員による地域での社会貢献活動 • 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



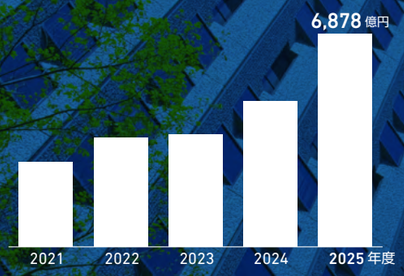
事業概要

設立
1951年

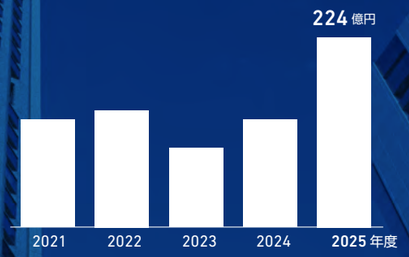
従業員数（連結）
1,761人

国内・海外拠点数
（生産拠点含む）
39拠点

連結売上高
6,878億円



連結営業利益
224億円



CDP Aリスト
2年連続

再生可能電力比率
69%

成長率（売上高）
46.7%

ROE **15.4%**

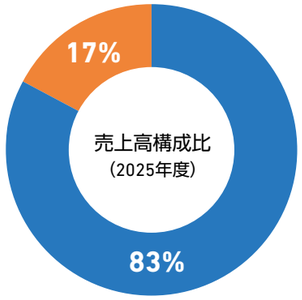
ROA **11.9%**
（総資産経常利益率）

9期連続増配
（2027年3月期予想）
120円

※数値は2025年度実績

セグメント別売上高

当社グループは、「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、貴金属関連事業と食品関連事業の2つの事業を展開する異業種混成企業です。創業期から受け継がれる「もったいない精神」を原点に、環境・社会の重要課題に向き合いながら持続可能な社会の実現を目指しています。



（億円）

2025年度	売上高	営業利益
■貴金属関連事業	5,704	193
■食品関連事業	1,175	31
調整額	▲0.5	0
合計（連結）	6,878	224

松田産業グループ

貴金属関連事業

売上高構成比 **83%**

写真感光剤の銀回収を原点に3事業を展開。「資源循環のリーディングカンパニー」として「リサイクルテクノロジー」と「グリーンテクノロジー」を進化させ、ライフサイクルをマネジメントするUniqueな会社を目指します。

- 貴金属リサイクル事業
- 貴金属材料事業
- 環境ソリューション事業

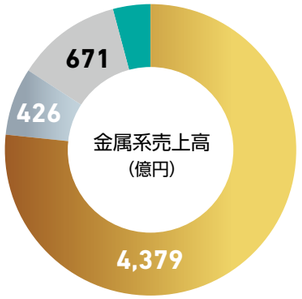
食品関連事業

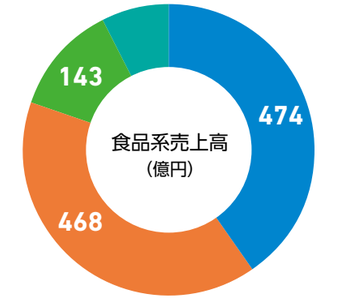
売上高構成比 **17%**

卵白の活用提案を原点に、世界から調達した食材を供給。厳格な品質管理のもと、食資源の有効活用に努める「お客様の商品開発のベストパートナー」です。

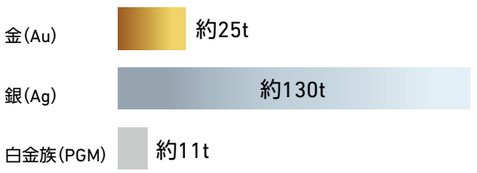
- 水産品
- 畜産品
- 農産品

品目別売上高





品目別リサイクル重量



品目別原材料供給量



新中期経営計画

中期経営計画（2022-2025年度）Overview

基本方針

貴金属関連事業＆食品関連事業の両事業を成長の牽引役とし…

- 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

主な成果

連結売上高は、貴金属関連事業、食品関連事業ともに増益となり、
過去最高の6,000億円を突破
貴金属価格の上昇による運転資本の大幅な増加により、営業キャッシュ・フローは未達

- 入間地区・タイ現地法人の工場リニューアル、北九州工場稼働、山陽レック・フラップリソースの完全子会社化、インド・インドネシア拠点の稼働開始
- 経営人材育成、サステナビリティ委員会、指名・報酬委員会設置
- 脱炭素への取組強化、情報セキュリティ強化

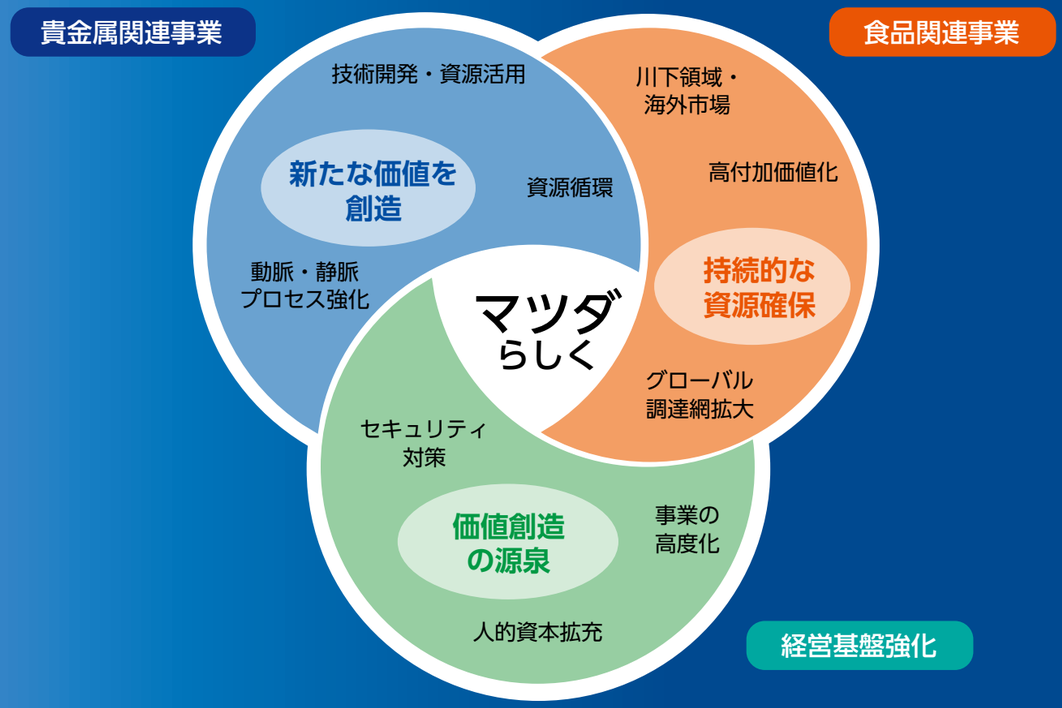
（単位：億円）

	2025年度 目標	2025年度 実績
売上高	3,000	**6,878**
営業利益	130	**224**
営業利益率	4.3%	**3.3%**
営業キャッシュ・フロー	2022-2025年度 累計 400	2022-2025年度 累計 **60**
ROE	9.0%	**15.4%**
ROA（総資産経常利益率）	10.0%	**11.9%**

中期経営計画2028（2026-2028年度）

成長ストーリー

- マテリアリティの取組の経済価値化を図り、中長期での企業価値向上を目指す
- 貴金属関連事業と食品関連事業の双方を成長の牽引役とし、収益基盤強化と新規収益源を創出



（単位：億円）

	2028年度 目標
営業利益	**280**
営業キャッシュ・フロー	2026-2028年度 累計 **350**
ROE	**11.0%以上**
ROA（総資産経常利益率）	**10.0%以上**

企業価値の源泉

貴金属関連事業 P.38
食品関連事業 P.46

経営基盤強化

人的資本経営 P.54
DX推進・情報セキュリティ P.70



對馬 浩二

取締役副社長
コーポレート部門統括
兼 経営企画室長 兼 人事部管掌

副社長メッセージ

新中期経営計画の全体概要と成長ストーリー

「もったいない精神」と「チャレンジ精神」：サステナビリティの原点と進化：時代を超えて創業精神から未来の価値創造へ

本計画でのポイントは、「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」という目指す姿の具現化にあります。不透明な外部環境の変化を単なる「リスク」として捉えるのではなく、自らのビジネスモデルを時代に合わせてアップデートさせる「進化の機会」と位置づけました。

当社の原点は、写真感光材料の廃液から銀を回収・再生した貴金属関連事業と、マヨネーズ工場の当時は不用とされていた卵白を練り製品の「つなぎ」として活用した食品関連事業にあります。両事業の根底に流れるのは、創業以来育んできた「もったいない精神」と「チャレンジ精神」です。

現代においてSDGsやサーキュラーエコノミーが提唱されるより前から、当社は「資源の有効活用」という社会的要請をビジネスとして確立させてきました。

この創業から受け継ぐ考え方は、企業スローガン「人を豊かに、地球を美しく」および企業理念「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」に凝縮されており、現在のマテリアリティ（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）にもつながっています。

中期経営計画2028（2026-2028年度）（以下、新中期経営計画）においても、高まる資源循環ニーズやサステナビリティの重要性を見据えて、企業価値の向上と持続可能な環境・社会・経済の実現を目指してまいります。

前中期経営計画の振り返り：事業基盤の強化とキャッシュ創出の課題

中期経営計画（2022-2025年度）（以下、前中期経営計画）においては、「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」を基本方針とし、貴金属関連事業・食品関連事業の両輪で事業を推進しました。

想定を大幅に上回る業績達成

業績面では、目標を大きく上回る成果を上げました。売上高は目標3,000億円に対し6,878億円、営業利益は目標130億円に対し224億円（2025年度実績）、ROEも目標9.0%に対し15.4%と大幅な達成を実現しています。これらは、貴金属関連事業における生産インフラの拡充（入間地区・タイ・北九州工場など）や、食品関連事業におけるグローバルサプライチェーンの強化（インド・インドネシア拠点稼働など）により従来からの事業基盤が強固になったことに加え、貴金属価格の上昇という外部環境の追い風も大きく寄与した成果です。

また、100%リサイクル貴金属を原料とした「ECOシリーズ」の拡充や、リチウムイオン電池のリサイクルスキーム構築など、将来に向けた新規収益源の創出にも精力的に取り組みました。

「金利のある世界」に向けたキャッシュ創出の課題

一方で、貴金属相場の急騰に伴い、売上債権や棚卸資産といった運転資金が想定以上に急拡大しました。その結果、営業キャッシュ・フローは4カ年累計400億円の目標に対し、2025年度単年で▲89億円に落ち込むなど累計でも60億円にとどまり、当初想定を大きく下回る結果となりました。 今後本格化する「金利のある世界」においては、運転資金の膨張が直接的な財務コスト上昇や財務体質悪化のリスクにつながります。相場変動の影響を吸収し、安定してキャッシュを創出できる「真の収益基盤強化」と「新規収益源の確実な育成」が、新中期経営計画へと持ち越された課題となりました。

新中期経営計画の位置づけ、事業ビジョンと経営目標：「資源循環」と「パートナーシップ」を軸に、持続的成長の「礎」を築く

前中期経営計画での成果と課題を踏まえ、2026年度から2028年度までの3カ年を、その先にある中長期的な成長を見据えた「礎となる期間」と位置づけました。目指す姿として、引き続き「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」を掲げています。

現在、急激な社会情勢の変化の中で、世界的に「資源循環ニーズ」や「持続可能な資源確保」の重要性がかつてなく高まっています。

当社グループは、創業以来培ってきた「資源の有効活用」を軸に、マテリアリティへの取り組みと各事業ビジョンの具現化を通じて、持続可能な環境・社会・経済の実現に積極的に貢献してまいります。

貴金属関連事業のビジョン：
「資源循環（活用）を創造するリーディングカンパニー」

食品関連事業のビジョン：
「お客様の商品開発のベストパートナー」

経営目標

営業利益	280億円 （貴金属245億円、食品35億円）
営業 キャッシュ・フロー	350億円（3カ年累計）
ROE （自己資本利益率）	11.0%以上
ROA （総資産経常利益率）	10.0%以上

単なる利益成長だけでなく、「営業利益と営業キャッシュ・フローの双方を安定して稼ぎ続けること」を持続的な企業価値向上（資本効率の改善）につなげることを明確な軸としています。

環境面では、温室効果ガス排出量の大幅削減（Scope1+2で42%削減、Scope3で25%削減）や事業活動を通じた再資源化率90%以上の達成といった目標を掲げ、環境負荷低減と事業成長の完全な両立を目指してまいります。

成長ストーリー：貴金属関連事業と食品関連事業の双方が成長の牽引役

新中期経営計画の「成長ストーリー」の軸となるのは、貴金属関連・食品関連の両事業を通じ、マテリアリティの解決を「経済価値」に転換し、中長期的な企業価値向上を実現することにあります。

貴金属関連事業：資源リサイクルの総合力強化と新たな価値創造

電子デバイス市場の拡大、バリューチェーンにおける経済安全保障上の材料供給の重要性向上、そして脱炭素に向けた水平リサイクルニーズの高まりなどの事業環境を成長の機会と捉え、当社グループの事業競争力を一層進化させてまいります。

動脈プロセス（販売）の強化：100%リサイクル貴金属を原料とした「ECOシリーズ」や、最先端の「高付加価値電子材料」のラインナップを拡充。環境負荷低減と機能性を両立し、顧客の高度なニーズに確実にお応えしてまいります。

静脈プロセス（回収）の強化：グローバルインフラの拡充と生産ネットワークの最適化を進めるとともに、電気自動車・二次電池市場の成長に伴った「リチウムイオン電池の水平リサイクルスキームの構築」を推進します。さらに、未開拓市場への展開やアフターマーケット市場を深耕。必要な有用資源を高度に分離・抽出する技術・プロセスを磨き上げ、資源循環バリューチェーンを確実につなげて、拡大してまいります。

動静脈一体となった「一気通貫ソリューション」の展開：動脈と静脈をつなぐ一気通貫のソリューションを展開することで、国内外において強固な「資源循環バリューチェーン」を構築します。「回収から」「製品供給から」など、お客様の状況や課題に応じたあらゆるフェーズから柔軟に始動できるソリューションを提供することで、グローバルでのシェア拡大と新たな収益源の創出につなげてまいります。

食品関連事業：グローバル調達網の拡大と加工度向上による高付加価値化の推進

地政学リスク、気候変動、伝染病などによる世界的な供給網の不安定化や原料高騰に対し、「安全・安心な食材の安定供給」という強みをさらに磨き上げてまいります。

グローバル調達網の拡大：世界トップクラスのすりみディーラーとして、仕入先との関係性をさらに強化。併せて、畜肉バイプロダクト品、野菜・フルーツ、輸入鶏卵などの取扱領域を拡大し、商品ラインナップを拡充します。さらに、水産・畜産・農産の各分野において、インドや南米をはじめとする新産地の開拓を推進し、グローバルな資源調達力・安定供給力を底上げしてまいります。

販路拡大と付加価値向上（加工度向上と成長市場のアプローチ）：単なる原料販売から一歩踏み込み、「商品の加工度向上」とそれに対応した独自の品質保証体制の高度化を推進してまいります。そして高付加価値化で利益率向上を実現するとともに、外部環境に左右されにくい商品ポートフォリオを構築し、収益基盤の強化を図ります。

具体的には、フードサービスや製造現場における深刻な人手不足（省力化・簡便化ニーズ）に対応する商品開発を強化するほか、需要が拡大する中食・外食、医療介護食、ヘルスケア分野へアプローチし、バリューチェーンの川下領域への展開を進めてまいります。さらに、各国・地域の特性に応じた商品展開を通じて、海外市場における販路開拓にも取り組んでまいります。

経営基盤の強化：DXによる事業高度化と価値創造の源泉となる人的資本の拡充

両事業の成長を支える土台として、事業の高度化に向けたDXの推進を中核に据えます。前中期経営計画で着手したBI・AIツールの導入実績をさらに発展させ、生成AIやデータ利活用による迅速な意思決定や生産性向上、資源循環バリューチェーンおよびグローバル調達・販売網からの価値創出の加速など、デジタル技術の活用による事業の高度化を推進してまいります。同時に、事業の持続性を確保する要として、グローバル基準（NISTサイバーセキュリティフレームワーク）に基づく総合的な情報セキュリティ対策を実施し、攻めと守りの両輪で堅牢なITインフラを整備し、それらを支える人材育成と合わせて推進してまいります。

また、組織と個人がともに成長し続けられる会社を目指して、多様な人材（女性、経験者、グローバルの登用）が活躍できる環境の整備や理念への共感・浸透による従業員エンゲージメントの向上など、価値創造の源泉となる「人的資本」の拡充を推進してまいります。

ステークホルダーの皆様へ

当社グループは、新中期経営計画において、貴金属・食品の両事業における徹底した高付加価値化とグローバル展開により、持続的なキャッシュ創出力を備えた企業へと進化をつなげてまいります。両事業を成長の牽引役としてさらに磨き上げ、前中期経営計画で蒔いた成長の種を着実に育成・結実させてまいります。それを支える基盤として人的資本の拡充とDXを推進し、組織全体での価値創造力を高めてまいります。創出したキャッシュは成長投資、財務の健全化、そして株主還元の拡充へと最適に配分するとともに、ステークホルダーの皆様の期待に応える持続的な企業価値向上の実現を目指してまいります。



新中期経営計画（貴金属関連事業）

前中期経営計画の振り返り

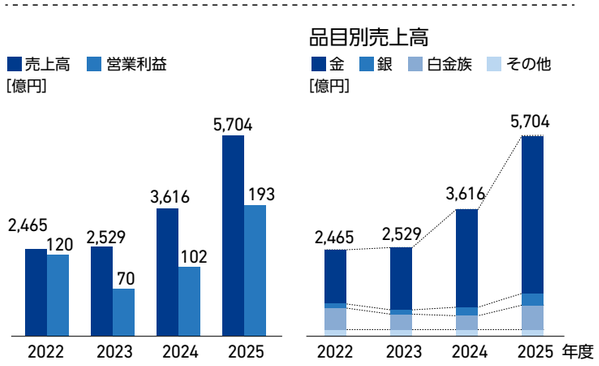
当社グループは、中期経営計画（2022-2025年度）において「資源循環を創造するリーディングカンパニー」をビジョンに掲げ、積極的な投資による収益基盤の強化やESG経営の推進に取り組んでまいりました。

貴金属関連事業においては、リサイクル100%の貴金属原料を用いた「ECOシリーズ」や、高機能電子材料のラインアップ拡充を果たしました。また、使用済みリチウムイオン電池回収の実証実験への参画をはじめ、PTP（Press Through Pack）シートのマテリアルリサイクルに向けた設備導入および産業廃棄物処分業許可の取得を通じて、新たなリサイクルスキームの構築を進めました。

さらに、入間地区およびタイ現地法人の工場リニューアル、北九州工場および新物流拠点の稼働に加え、山陽レックやフラップリソースの完全子会社化を実行し、生産・物流インフラの拡充と処理機能・取扱量の強化を実現しました。

売上高
5,704 億円

営業利益
193 億円



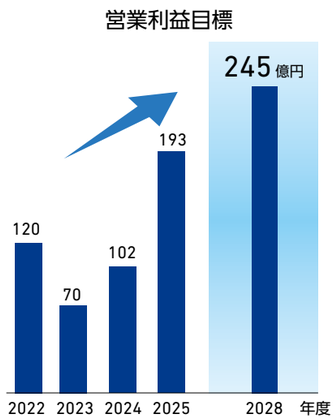
新中期経営計画

成長ストーリー

- **動脈・静脈プロセスを強化し活用することで、循環バリューチェーンを強化**
- **将来を見据えた技術開発と資源活用で、新たな価値を創造**
- **資源循環を事業の核とし、資源リサイクルの総合力を高める**

事業環境

- 電子デバイス市場の拡大とエレクトロニクスバリューチェーンにおける経済安全保障上の材料供給の重要性向上
- 脱炭素や環境意識の高まりによる、環境負荷低減製品・サービス（リサイクル地金など）へのニーズの増大
- 自動車や二次電池市場の成長に伴う、非鉄・リチウムイオン電池の資源循環（水平リサイクル）ニーズの拡大
- 使用済み製品や都市鉱山を対象としたアフターマーケットリサイクル市場の伸長



● 動脈・静脈プロセスを強化し活用することで、循環バリューチェーンを強化

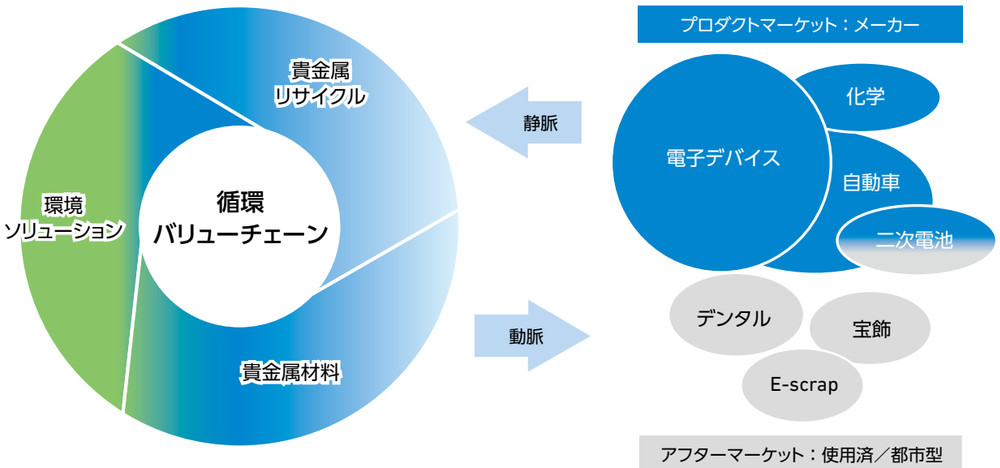
循環バリューチェーンの競争力を高めるために、販売（動脈）と回収（静脈）の双方のプロセスに取り組みます。動脈プロセスでは、高機能電子材料のラインナップ拡充と、製造・加工プロセスの強化に取り組みます。一方、静脈プロセスでは、グローバルなインフラ拡充による生産ネットワークの最適化や、アフターマーケット・未開拓市場へのアプローチを深めます。これら2つのプロセスを繋ぎ、一気通貫のソリューションとして展開することで、お客様に対して原材料の供給から使用後の回収・再資源化までを網羅するワンストップサービスを提供します。以上の施策を通じて、松田産業ならではのより強固な循環バリューチェーンを構築し、国内外のシェアを拡大してまいります。

● 将来を見据えた技術開発と資源活用で、新たな価値を創造

市場の成長や事業環境の変化を捉えた技術開発と資源活用を進め、新たな価値を創造してまいります。拡大と変化を続ける自動車や二次電池市場に対しては、非鉄金属およびリチウムイオン電池の水平リサイクルスキームを構築し、また、リサイクル100%の貴金属地金を活用した環境負荷低減製品など、環境意識の高まりによるニーズに応える開発を進めます。市場ニーズを的確に捉え、さまざまな課題に向き合うことで、将来を見据えた技術開発と資源活用による新たな価値創造を実現し、利益目標の達成を目指します。

● 資源循環を事業の核とし、資源リサイクルの総合力を高める

電子デバイス市場の拡大や経済安全保障上の材料供給の重要性向上、脱炭素をはじめとした環境意識の高まりを受け、環境負荷低減製品や資源循環へのニーズが増大しています。当社は、プロダクトマーケット（電子デバイス・化学・自動車・二次電池）とアフターマーケット（デンタル・宝飾・E-scrapなどの使用済／都市型）の双方に対応し、「貴金属リサイクル」「貴金属材料」「環境ソリューション」の3事業を連携させた「循環バリューチェーン」を確立します。動脈・静脈プロセスの強化と将来を見据えた技術開発・資源活用を進めることで、資源循環を事業の核とし、資源リサイクルの総合力を高め、持続的な成長を実現します。



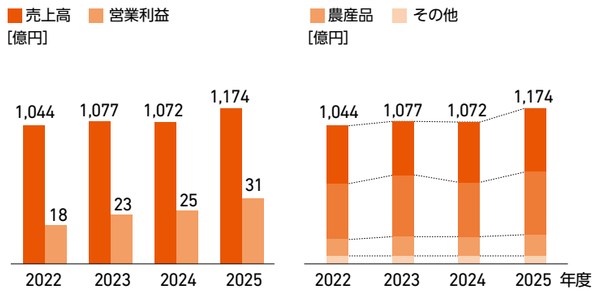
新中期経営計画（食品関連事業）

前中期経営計画の振り返り

食品事業部では、中期経営計画（2022-2025年度）において「お客様の商品開発のベストパートナー」をビジョンに掲げました。基幹事業である原料販売の強化に向け、食品原材料の調達網および商品ラインナップの拡充に注力するとともに、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や商流の構築に取り組み、グローバル展開を加速させ販売領域の拡大を図ってまいりました。期間中の成果としては、冷凍魚やフルーツ、簡便調理品をはじめとする商品ラインナップの拡充が実を結び、顧客ニーズに幅広く応えたことで販売数量の拡大を達成しました。また、グローバル戦略においては、インドおよびインドネシアの拠点が稼働を開始したことで、より強固なグローバルサプライチェーンの構築を実現しています。

売上高
1,174 億円

営業利益
31 億円



新中期経営計画

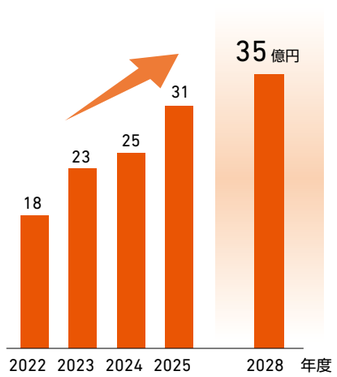
成長ストーリー

- グローバル調達網拡大による持続的な資源確保
- 成長市場（川下領域・海外市場他）における販路拡大
- 加工度向上による高付加価値化の推進

事業環境

- 地政学リスク、気候変動、伝染病の増大により、供給が不安定化し、原料価格が高騰。食料安定供給のニーズは拡大
- 人口減少や人手不足により国内の食料生産・消費が縮小する一方、海外の食料生産・消費は拡大
- 国内では、健康食品、医療介護食、中食、ファーストフードなどの外食市場は伸長

営業利益目標



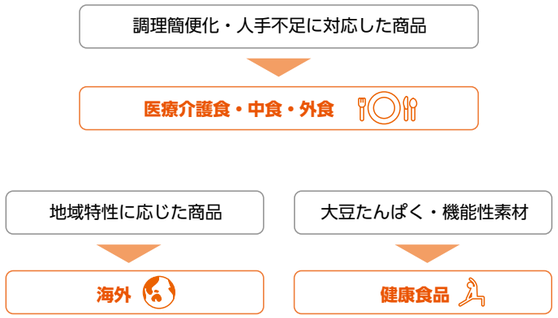
● グローバル調達網拡大による持続的な資源確保

地政学リスクや気候変動などによる原料価格高騰や供給不安定化に対応し、強みである「グローバルな調達網の拡大」をさらに推進します。具体的には、世界No.1のすりみディーラーとして仕入先との関係を強化するほか、畜肉バイプロダクト品や輸入鶏卵、野菜・フルーツの取扱ラインナップを拡充します。また、インドや南米をはじめとする新たな産地開拓を進め、安全・安心な商品のグローバル供給力を強化します。



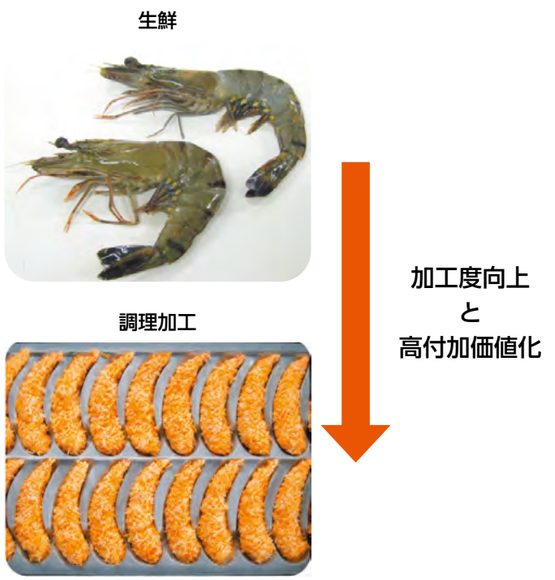
● 成長市場（川下領域・海外市場他）における販路拡大

市場ニーズを先取りした商品開発と提案型営業をより一層強化します。具体的には、調理簡便化や人手不足といった課題解決に対応した商品を開発し、医療介護食や中食・外食市場といった国内の成長領域へのアプローチを深めます。海外市場に対しては、それぞれの地域特性や食文化に応じた商品を展開し、グローバルな販路開拓を推進します。さらに、健康志向の高まりを受け、大豆たんぱくや機能性素材を用いた付加価値の高い商品を健康食品市場へ提供します。



● 加工度向上による高付加価値化の推進

仕入先と強固に連携し、加工度が高められた商品の調達を強化することで、バリューチェーンの川下展開と付加価値向上による利益率の向上を図ります。自社工場を持たない商社の強みを活かし、従来の「一次原料や一次加工品」などの調達にとどまらず、仕入先で「加熱・味付」や「調理加工」を施した高付加価値商品を調達し、需要が伸長する中食・外食市場向けの販路を拡大します。また、取扱商品の加工度向上に合わせ、品質管理レベルの引き上げと、仕入先も含めた品質保証体制のさらなる強化を徹底します。





上田 雄大

取締役
TRM委員長 兼 管理部長・地金市場部長
兼 情報システム部・財務部管掌

財務担当役員メッセージ

資本効率向上と変化に応じて資本政策の３本柱（成長投資、財務健全性、株主還元）の最適バランスを追求することで、持続的な企業価値最大化を目指してまいります。

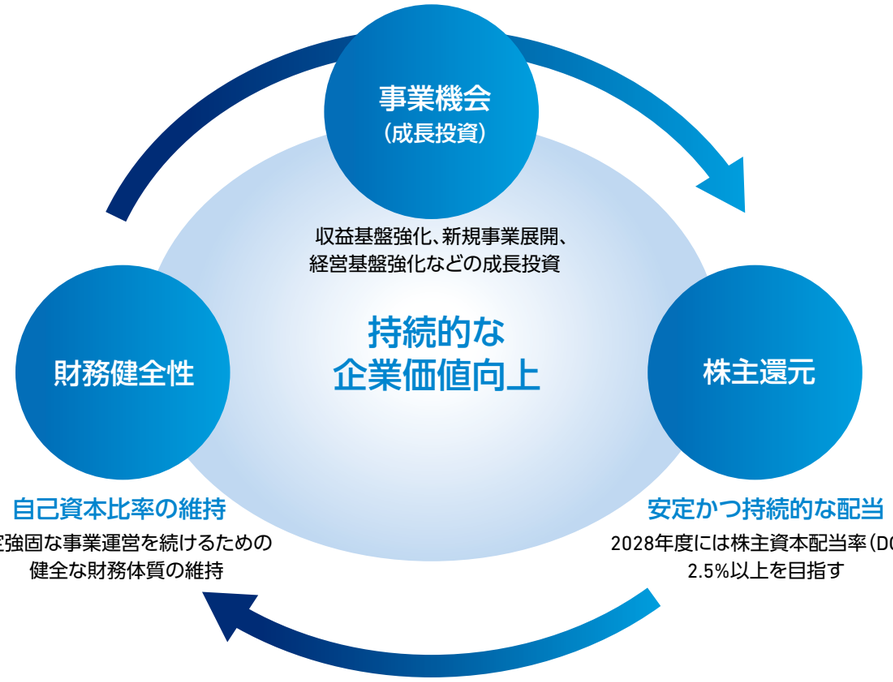
前中期経営計画の振り返りと現状認識

中期経営計画（2022-2025年度）（以下、前中期経営計画）の最終年度となった2025年度（2026年3月期）の当社グループ業績は連結売上高6,878億円、営業利益224億円、当期純利益167億円と、過去最高の売上高と利益を達成しました。また、資本収益性の面でもROE15.4%（目標9.0%）、ROA（総資産経常利益率）11.9%（目標10.0%）と目標を上回り、高い水準を確保することができました。その結果、ROEは当社グループが想定する株主資本コストを大きく上回っていることに加えPBRも1倍以上に改善できたことから、経営目標の達成および投資家様からの評価という点に対しては一定の成果を収めることができたと認識しています。

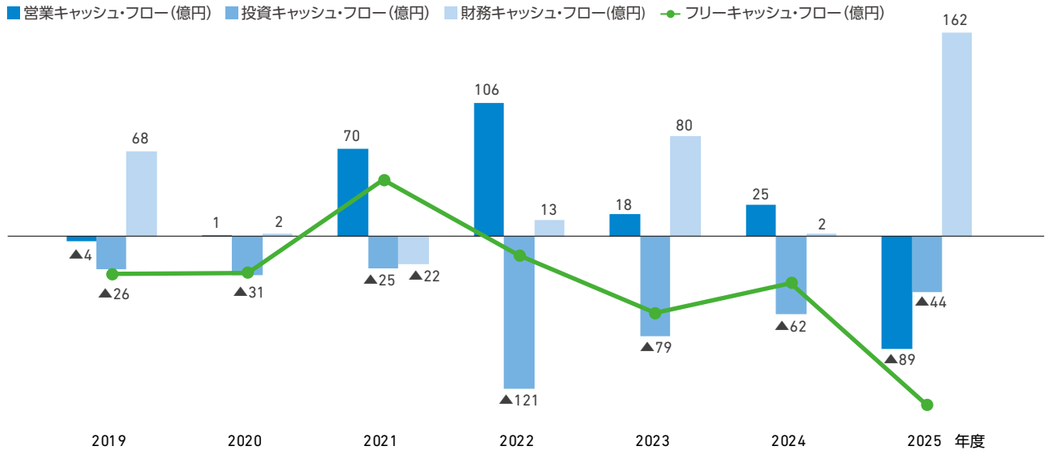
しかしながら、バランスシート（BS）およびキャッシュ・フロー（CF）の面では大きな課題が残りました。売上および利益の急増大の一因となった貴金属価格の高騰や急速な円安進展といった外部要因の急速な変化は、一方で売上債権や棚卸資産といった運転資金を著しく増大させました。その結果、運転資本の増大化が営業キャッシュ・フローを圧迫する状況となり、2025年度単独年の連結営業キャッシュ・フローは▲89億円、前中期経営計画期間である4カ年累計でも60億円にとどまり、当初目標であった約400億円を大きく下回ることとなりました。 今後予測される金利上昇局面も考えると貴金属関連事業における資本効率向上は重要な課題であると認識しています。一方で食品関連事業は、既に在庫回転を中心に数年前から資本効率向上に取り組んでおり、2025年度は資本効率と収益の双方の向上を実現しています。

資本政策の基本方針

当社グループは成長性を捉えた事業機会への最適資源配分（成長投資）、財務健全性の確保、株主還元の3つ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方針としています。資本収益性向上につながる将来への成長投資を積極的に推し進めるとともに、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、キャッシュ・フロー経営推進のもとで株主還元の充実を含む資本政策の的確な実行およびIR活動の強化に取り組んでまいります。



キャッシュ・フロー推移

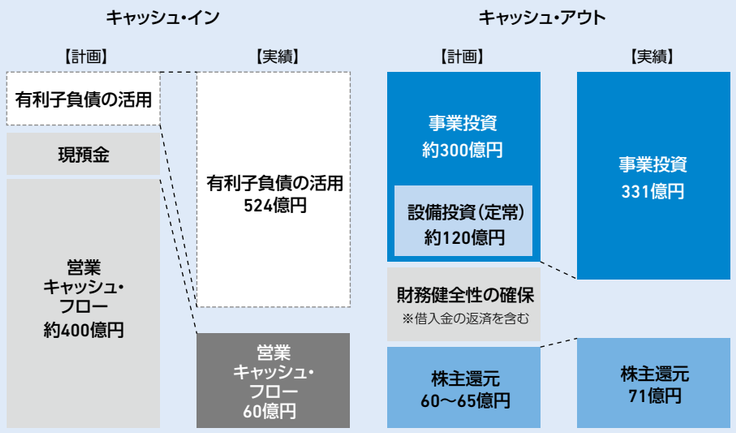


新中期経営計画と財務戦略

中期経営計画2028（2026-2028年度）（以下、新中期経営計画）においては、2028年度に営業利益280億円という目標に加えて、3カ年累計営業キャッシュ・フロー350億円、ROE11.0%以上、ROA10.0%以上という経営目標を掲げています。前期に明らかになった資本効率の課題に加え、成長戦略に必要な事業投資（3カ年累計約180億円）の原資確保を目的として、累計営業キャッシュ・フローを経営目標として掲げました。今後の金利上昇局面においては、資本効率向上はPL面の影響でも重要性が増すと考えています。今後は利益成長と運転資本の適正化を掲げ、特に貴金属関連事業の運転資本に着目してマネジメントを改善することで資本効率と営業キャッシュ・フローを確保し、PLとBSの両面から企業体質の改善に取り組みます。

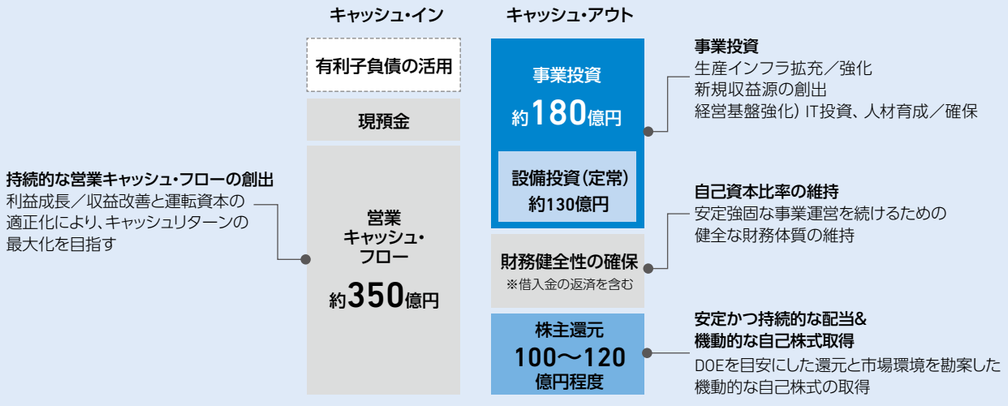
また、全社の資本効率の面からは、ROE11.0%以上、ROA10.0%以上と設定しています。引き続き株主資本コストを上回るROEを確保し、上述の財務戦略に株主還元も合わせて、資本政策の最適バランスを意識してキャッシュ・アロケーションと持続的な企業価値最大化を目指して邁進してまいります。

前中期経営計画（2022-2025年度累計）に基づくキャッシュ・アロケーション



2022年度を起点とする前中期経営計画（4カ年）におきましては、営業キャッシュ・フローを約400億円と計画していましたが、実績は60億円にとどまりました。想定を超える貴金属価格の高騰や急激な円安の進行により、原材料調達に必要な運転資金が大幅に増加したことが主な乖離要因です。この営業キャッシュ・フローの不足により有利子負債が増加しました。

新中期経営計画（2026-2028年度累計）に基づくキャッシュ・アロケーション



持続的な営業キャッシュ・フローの創出
利益成長／収益改善と運転資本の適正化により、キャッシュリターンの最大化を目指す

事業投資
生産インフラ拡充／強化
新規収益源の創出
経営基盤強化）IT投資、人材育成／確保

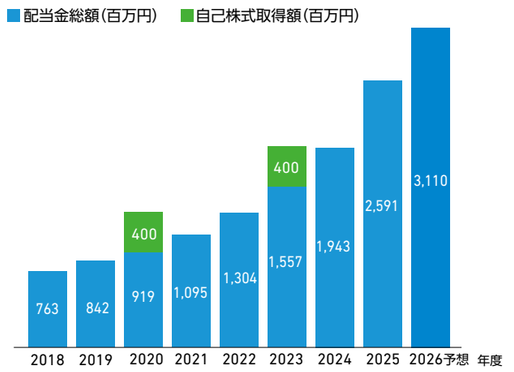
自己資本比率の維持
安定強固な事業運営を続けるための健全な財務体質の維持

安定かつ持続的な配当&機動的な自己株式取得
DOEを目安にした還元と市場環境を勘案した機動的な自己株式の取得

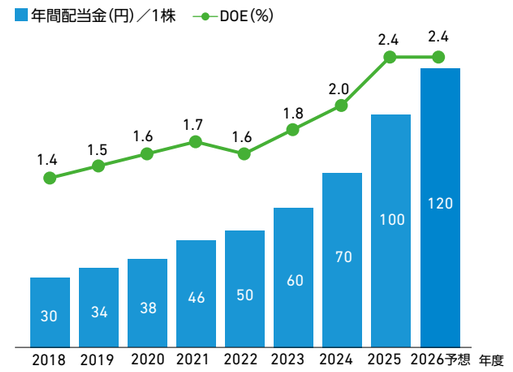
株主還元

株主還元については、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、株主様のご期待に応えていくことを基本的な方針としています。配当については、2027年3月期まで9期連続増配の見通しを公表しています。従来は株主資本配当率（DOE）1.5%以上としていましたが、新中期経営計画においては、2028年度にDOE2.5%以上にすることを目標に掲げています。これは単年度の業績変動に左右されることなく、2028年度には2.5%以上を安定かつ持続的に配当していくという方針であります。加えて、DOE以外にも2026〜2028年度のキャッシュ・アロケーションにおいて、株主還元は3カ年累計で100〜120億円程度と大幅に増額する予定を定量的な目標としています。

株主還元推移



1株当たり配当金、DOE推移





サステナビリティ経営の深化と財務規律とのバランス

持続可能な社会的価値が当社グループの長期的な企業価値向上に貢献することを十分に理解しつつも環境負荷低減と事業成長の両立を目指し、経営資源投下のバランスが偏りすぎることが無いようにサステナビリティ委員会での議論を重ね、最適なバランスを追求してまいります。

ステークホルダーの皆様へ

中長期の成長戦略と財務規律の最適バランスを意識して以上の財務・資本戦略を着実に遂行することで、持続的な企業価値の最大化を実現していきたいと考えています。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

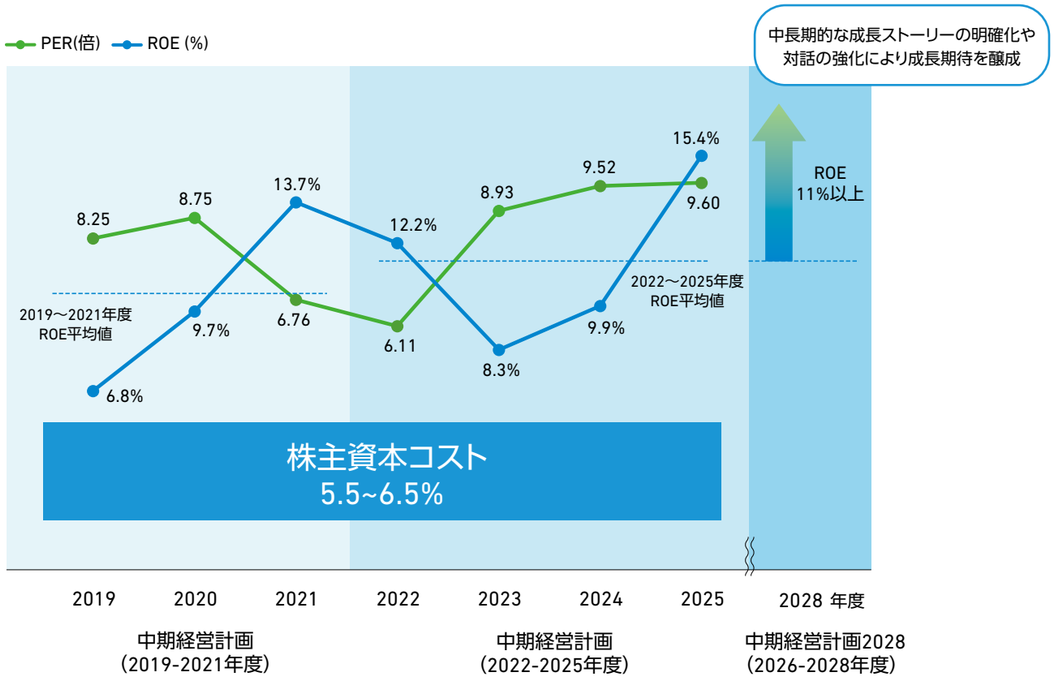
当社グループは、中長期的な企業価値向上に向け、資本効率の改善と資本コストの最適化に取り組んでいます。

実績と足元の評価につきましては、2025年度のROEが15%に達し、当社算出の株主資本コストを大幅に上回る水準を達成しました。また、2026年3月末時点でPBR1倍超を達成し、足元も同水準を維持するなど資本効率面で一定の成果を得ています。ただし、このPBR1倍超の維持には市場全体の好調など外部要因の影響も一定程度含まれていると受け止めています。

事業別の資本効率向上に関しましては、各事業の特性に応じた取り組みを推進しています。貴金属関連事業においては、収益性を踏まえた生産効率の向上と、運転資本の効率化に向けた在庫回転率の向上や売上債権の回収期間短縮を推進しています。食品関連事業においては、適正仕入による在庫の最適化および売上債権の回収期間短縮を徹底しています。

なお、近年の株価上昇や期待の高まりは、資本コストの上昇（期待リターンの増加）にもつながります。一過性の市況に頼らず、安定的にPBR1倍以上を維持・向上させるため、右記の2点を重要な課題と認識しています。

PER・ROE・株主資本コスト推移



資本効率の向上

収益力の強化と営業キャッシュ・フローの改善

収益性の高い事業領域への投資を強化するとともに、既存事業の収益力と資本効率を高め、キャッシュ・フローを重視した経営を推進します。

最適な財務戦略・株主還元

成長投資に必要な資金を確保しつつ、配当の拡充や機動的な自己株式取得など、株主への還元を適切に行うことで、成長と株主還元のバランスを図り、資本効率の向上につなげます。

成長期待の醸成

中長期的な成長ストーリーの明確化

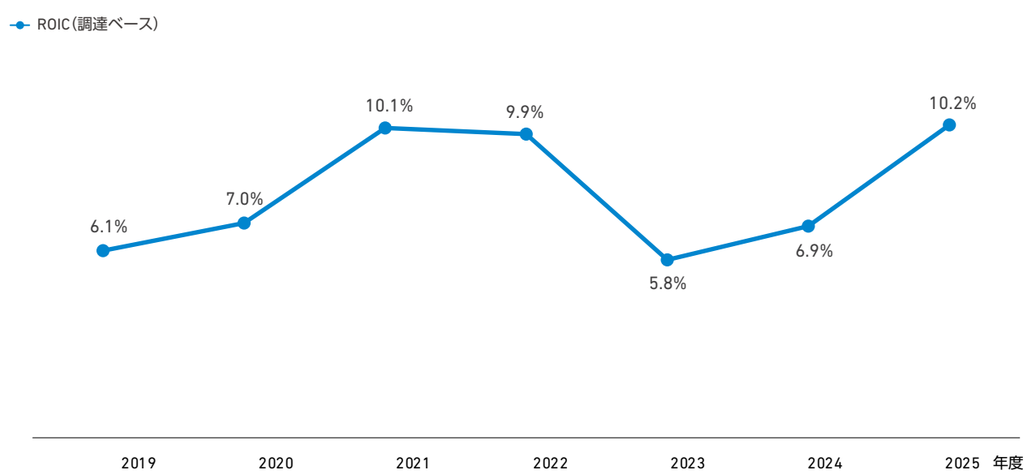
イノベーションの創出や新規事業展開、ESG・サステナビリティ経営の推進により、持続可能な成長基盤の構築と将来キャッシュ・フローの拡大を図ります。

対話の強化とIR開示の拡充

投資家・株主との双方向の対話を深め、当社グループの成長戦略やリスク管理体制の透明性を高めることで、情報格差を減らし、市場からの期待・信頼の醸成と資本コストの抑制につなげます。

当社グループのROICは、2023年度に大きく低下した後、2024～2025年度に回復しました。2023年度は、貴金属関連事業の営業利益が大きく減少したことから、投下資本の増加に対して営業利益の伸びが追い付かなかったことが要因です。一方、食品関連事業が安定した収益基盤として下支えとなりました。その後、半導体市況の回復に伴う貴金属関連事業の収益改善などによりROICは回復し、2025年度には10.2%まで向上しました。今後も、事業ポートフォリオの最適化や資本効率を意識した経営を推進するとともに、市況変動への対応力を高め、資本コストを上回るROIC水準の定着を目指します。

ROIC推移

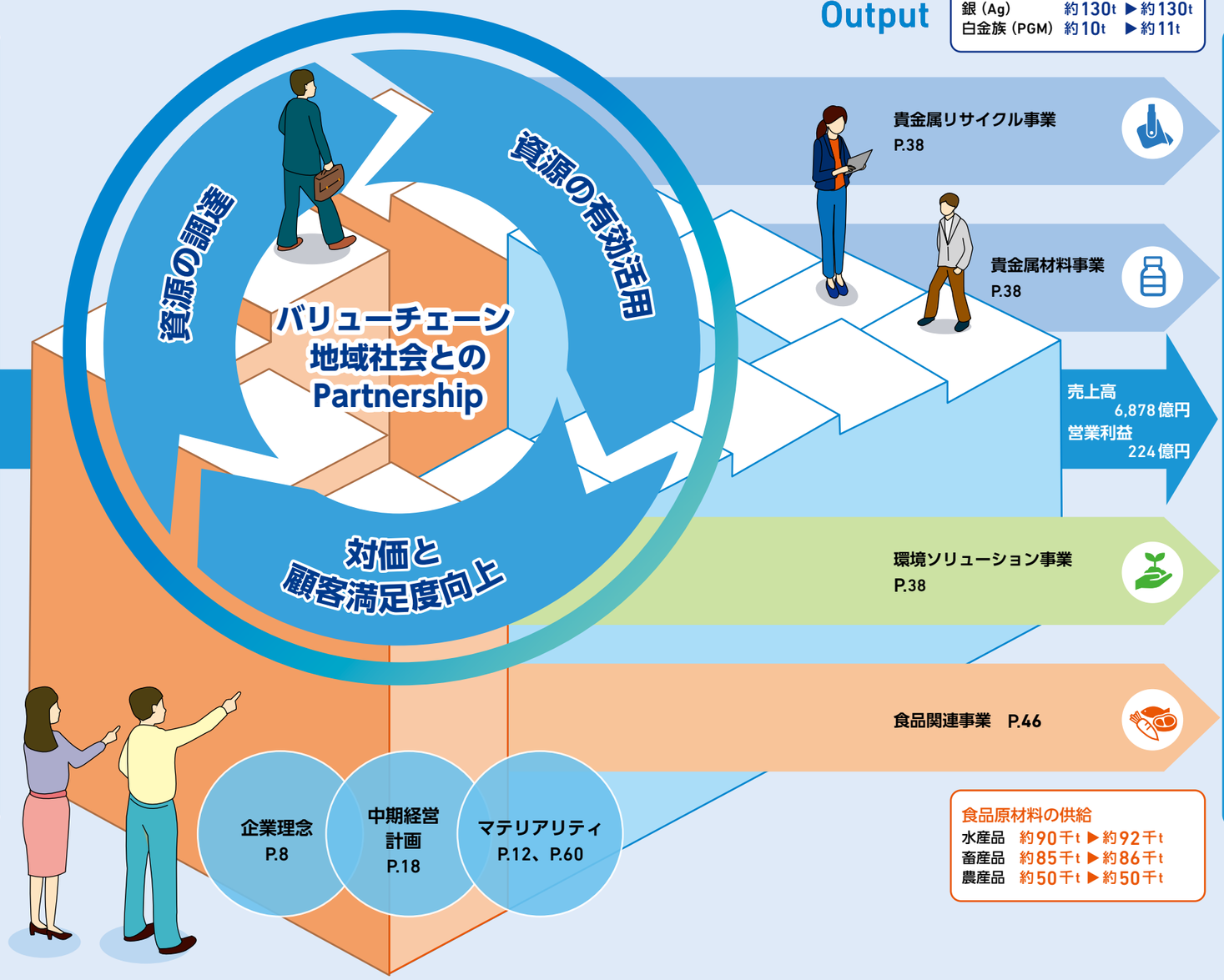


価値創造プロセス

Business Model

Input
経営資本

- 財務資本
- 社会関係資本
- 製造資本
- 人的資本
- 自然資本
- 知的資本



企業理念 P.8
中期経営計画 P.18
マテリアリティ P.12、P.60

Output

リサイクルした貴金属

金（Au）	約25t	▶約25t
銀（Ag）	約130t	▶約130t
白金族（PGM）	約10t	▶約11t

貴金属リサイクル事業 P.38

貴金属材料事業 P.38

売上高 6,878億円
営業利益 224億円

環境ソリューション事業 P.38

食品関連事業 P.46

食品原材料の供給

水産品	約90千t	▶約92千t
畜産品	約85千t	▶約86千t
農産品	約50千t	▶約50千t

Outcome
提供価値

Company

- 経済価値の向上（中期経営計画の目標）
- 環境負荷低減（温室効果ガス排出量の削減）

貴金属関連事業

- 鉱物資源の安定供給
- 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

食品関連事業

- 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
- 自然資源の保護

Vision
松田産業グループの目指す姿

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

価値創造プロセス

Input ～経営資本の変化～

当社グループは、多様な経営資本を最大限に活用し、お客様・社会から常に必要とされる企業を目指します。事業活動によって得られた成果を次なる資本へと再投資し、持続的な企業価値の向上と社会への貢献を果たしてまいります。

経営資本の変化

数字の見方
2024年度実績▶2025年度実績

貴金属資源

確実な適正処理と高度なリサイクル体制により、廃棄物を新たな有価資源へと再生します。

産業廃棄物総量（有価物含）
約85千t ▶約105千t

食材資源

安全・安心な食材の安定提供に努め、人々の豊かな食生活を支えます。

食品仕入量
約240千t ▶約250千t

財務資本

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目指します。

投下資本
1,239億円
▶1,439億円

- 有利子負債
  320億円 ▶423億円
- 株主資本
  919億円
  ▶1,016億円

※年度平均

社会関係資本

ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、サプライチェーン全体における強固な協力・信頼関係を築いてまいります。

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 2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
18件 ▶20件

製造資本

国内外の生産拠点の最適な運用と設備投資を通じ、安全かつ高効率な生産体制を追求します。強固な操業基盤のもとで、高品質な製商品・サービスの安定供給に努めます。

生産拠点数
（国内・海外）
14拠点 ▶15拠点

固定資産
37,858百万円
▶40,765百万円

人的資本

多様な人材活躍と成長を促すため、社員が安心して働ける環境を整えます。個人の成長を組織の原動力とし、持続的な企業価値の向上へとつなげます。

従業員数
1,698人
▶1,761人

男女比率
男性79.3% ▶78.6%
女性20.7% ▶21.4%
（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

限られた地球資源を有効活用し、環境負荷低減と事業成長の両立を目指します。資源循環の高度化や脱炭素への取り組みを徹底し、持続可能な社会の発展に貢献します。

エネルギーの使用

- 燃料（電力換算）
  76,244MWh
  ▶84,159MWh
- 電気
  22,332MWh
  ▶28,899MWh

※再生可能電力の比率
75% ▶69%

水使用量
約154千t ▶約153千t

知的資本

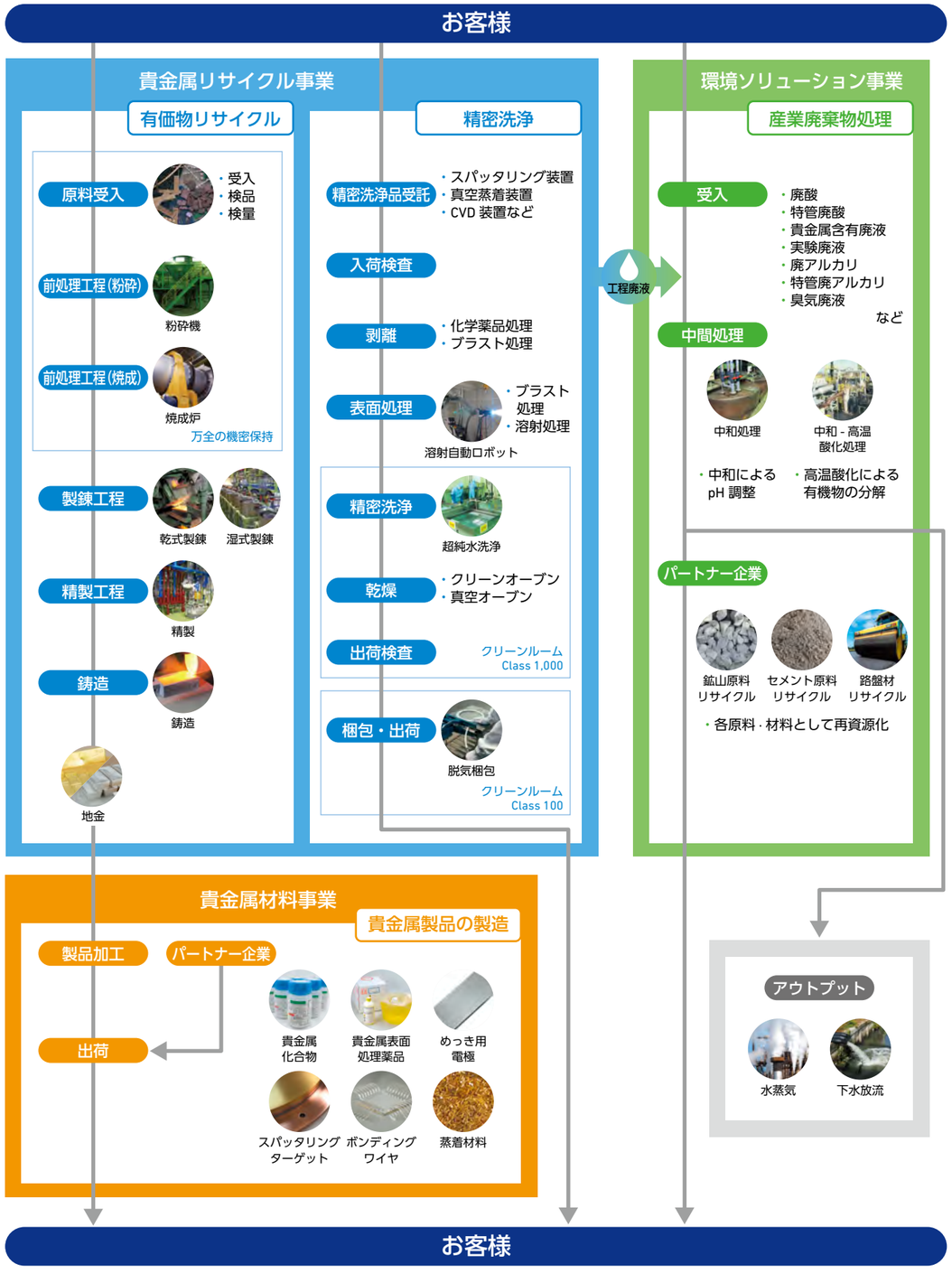
独自の技術開発と知的財産の創出により、確固たる技術基盤を築きます。研究開発体制の強化を通じて技術革新を積み重ね、高付加価値な製商品・サービスの創出を目指します。

特許
製品特許
プロセス特許

開発人員数
約50名 ▶約60名

企業価値の源泉（貴金属関連事業の全体像）

貴金属関連事業の概要



貴金属リサイクル事業

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、厳しい機密保持体制と高い回収率を誇る当社工場で処理を行っています。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・精製工程まで一貫して行い、得られた高純度の金・銀・プラチナ・パラジウム・ロジウムなどから地金、各種加工品、化成品を製造しています。最高水準のセキュリティ体制を整えた当社工場やお客様の敷地内で機密情報を破砕できる移動式破砕車を導入し、先端技術が集約された半導体や電子部品からの情報流出を防ぎ、お客様の機密保持に貢献しています。また、非鉄金属については環境ソリューション事業部と連携し、鉱山会社や非鉄リサイクルメーカーとのアライアンスビジネスも展開しています。さらに、貴重な貴金属資源を守り・活かすため、エレクトロニクスメーカーから真空成膜装置の治具などを引き取り、高度な剥離・洗浄技術によってクリーンな状態に再生するメンテナンスサービスも提供しています。治具に堆積した付着物に含まれる微量の貴金属のリサイクルと、精密洗浄による治具の長寿命化の両面でお客様に価値あるサービスを提供し、資源の有効活用に貢献しています。当社は、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、貴金属資源の有効活用を通じてサーキュラーエコノミー（循環型経済）の推進に貢献しています。

貴金属材料事業

長年にわたる精製技術を活かし、高純度な貴金属を原料とした加工材や化合物を製造・提供しています。これらの製品は、電子機器や自動車部品など、多岐にわたる分野のキーデバイスに不可欠な材料として使用されています。めっき薬品や触媒原料などの貴金属化学品を幅広く取り揃えているほか、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。さらに、当社での研究開発によって、スパッタリングターゲットや蒸着材料といった高機能な貴金属加工製品を製造・販売し、お客様のコスト削減とニーズに合わせた材料開発を支援しています。海外展開を見据えた競争力強化のため、技術開発と知的財産戦略を連携させることで他社との差別化を図っています。全社的な教育実施による社員の知的財産リテラシー向上や、自発的な発明を奨励するため、事業に貢献する発明には報奨金制度を設けるなど日々の改善活動を表彰する体制も整えています。さらに、当社グループは他の国内メーカーに先駆け、第三者機関であるUL Japanの認証※を取得しました。二酸化炭素排出量が少ないリサイクル100%の貴金属を原料とした製品「ECOシリーズ」のラインナップを拡大させ、資源循環を促進し、環境負荷の低減を通じてお客様の持続可能な取り組みに貢献していきます。

※ 米国UL LLCが定めた基準に基づき、「ECOシリーズ」の製品がリサイクル金100%で製造されていることを確認すること

環境ソリューション事業

当社グループの環境事業は、不要になった写真感光材からの銀回収を起点に、時代の変化に応じて廃棄物の回収・リサイクル事業へと発展してきました。廃棄物の処理サービスにおいては、全国の産業廃棄物収集運搬許可を有した収集運搬ネットワークを構築し、処分施設や外部リサイクル業者との協力関係を活かしたワンストップサービスを提供しています。安全で確実な回収業務を遂行するため、漏洩対策はもちろん、ドライバーへの安全教育も徹底しています。当社内での訓練に加え、外部機関の協力を得て定期的に訓練や講習会を実施し、従業員の安全意識を高めています。

多様化する廃棄物の処理に対応するために、今後廃棄量が増えてくる大型リチウムイオン電池のリサイクルにも取り組んでいます。発生地域や荷姿、お客様の処理ニーズに応じて最適なリサイクル方法を提案し、当社工場での処理に加え、長年の事業で築き上げた協力処理会社のネットワークを活用することで、幅広い選択肢を提供できる対応力の高さが当社の強みです。今後も適正な廃棄物処理に加え、サステナビリティを意識した取り組みを強化し、資源循環型の仕組みの実現を目指してまいります。

貴金属関連事業は、貴金属リサイクル事業、貴金属材料事業および環境ソリューション事業から成り立っており、動脈・静脈プロセスを強化・活用することで、循環バリューチェーンの強化に取り組んでいます。

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。

資源循環を共創する多様な業界
社会から回収され、社会へ還元される資源

循環バリューチェーン

資源価値を最大化する「静脈・動脈」の一貫体制

資源リサイクルの総合力

原料の調達

自動車業界	廃触媒 リチウムイオン電池 工程廃棄物	宝飾業界	宝飾品
電子デバイス業界	スペックアウト品 （製造不良部品） 工程廃棄物 真空装置部品	歯科業界	歯科合金
素材(化学)業界	廃触媒 工程廃棄物	医療業界	フィルム 廃試薬
医薬・製薬業界	PTPシート 廃試薬 工程廃棄物	通信業界	使用済み電子機器・部品 リチウムイオン電池
感材業界	フィルム 工程廃棄物	市町村	産業廃棄物・ 一般廃棄物

製品の販売

自動車業界	地金 貴金属材料 貴金属化成品	医薬・製薬業界	素材原料
電子デバイス業界	貴金属化成品 真空成膜材料 電子材料 真空装備部品	感材業界	地金
素材(化学)業界	地金 貴金属化成品	宝飾業界	地金
		歯科業界	貴金属材料

松田産業

- **機密滅却**：電子部品・半導体メーカーから搬出されるスクラップは、それ自体が機密情報です 当社の破砕焼成処理で徹底的に破壊し機密を守ります
- **無害化処理**：産業廃棄物の無害化処理技術と有効利用で、お客様のゼロエミッション達成に向けた効率的な再資源化リサイクルに貢献し、製錬・精製工程から発生した廃液や残材も無害化処理しています
- **精密洗浄**：高度な剥離・洗浄技術によってクリーンな状態に再生する真空成膜装置部品の精密洗浄サービスを提供しています
- **物流**：産業廃棄物・特別管理産業廃棄物の収集運搬業許可を47都道府県ほぼ全ての項目において取得しています 有価物も自社車両を利用して収集運搬しています
- **製錬・精製**：分離・濃縮する製錬、さらには地金を高純度化する精製までの、貴金属リサイクルの工程を一貫して行っています
- **焼却**：産業廃棄物および一般廃棄物を焼却することによって減容化しています 焼却灰は可能な限りマテリアルリサイクルしています
- **材料製造**：高純度貴金属を原料とした加工材・化合物を製造しています

主要取引元素

Au　Ag　Pt　Pd　Rh

金（Au）、銀（Ag）、プラチナ（Pt）、パラジウム（Pd）、ロジウム（Rh）

環境配慮型製品

ECOシリーズ（第三者機関UL認証を取得したリサイクル金100%使用製品）

パートナー企業

- 産廃処理業者（委託先）
- 外販先
- 埋立

パートナー企業との協業

非鉄金属（Cu・Ni など）

新中期経営計画



動脈プロセスと静脈プロセスを繋ぎ、競争力のある
資源循環バリューチェーンの構築·強化によりシェア拡大

動脈プロセス（販売）の強化	静脈プロセス（回収）の強化
● 高機能電子材料のラインナップ拡充 ● リサイクル100%地金を活用した環境負荷低減製品のラインナップ拡充 ● 製造·加工プロセスの強化	● グローバルなインフラ拡充と生産ネットワークの最適化 ● リチウムイオン電池の水平リサイクルスキームの構築 ● 未開拓市場への展開とアフターマーケット市場の深耕

前中期経営計画の振り返り
収益基盤強化と新規収益源の創出について

中期経営計画（2022-2025年度）（以下、前中期経営計画）においては、エレクトロニクス業界のAI関連需要の急拡大や貴金属価格の上昇という外部環境の追い風を受け、売上高および営業利益の財務目標を大幅に前倒しで達成し、ROAなどの資本効率面でも想定を上回る成果を上げることができました。

データセンターやメモリ需要の急速な回復がエレクトロニクス業界を牽引し、当社グループが長年培ってきた「資源循環サービス」としての確固たる技術・事業基盤が、お客様から信頼と一定の評価をいただいた結果でもあります。

市場が追い風の中、「収益基盤の強化」および「新規収益源の創出」について課題は残しつつも、着実に進展させることができました。

貴金属リサイクル事業においては、国内外で製造過程由来のスクラップ、使用済み品由来のスクラップの処理機能強化を進めると同時に新規顧客の開拓に注力しています。

環境ソリューション事業におけるリチウムイオン電池のリサイクルについては、世界的なEV需要の減速を受けながらも、定置用バッテリーの需要が増加し、着実に収益へつなげることができました。

貴金属材料事業においては、動脈事業強化のため、品質の差別化を中心として顧客ニーズに応えた材料の開発・拡販および知財の強化、さらには海外展開を進めています。

新中期経営計画のポイント

前中期経営計画での反省と直面した課題を踏まえ、新たな中期経営計画2028（2026-2028年度）（以下、新中期経営計画）においては、営業利益280億円、3カ年累計営業キャッシュ・フロー350億円の達成を掲げ、環境価値と経済価値の「両輪」を回すことで持続的な企業価値向上を目指します。その実現に向けた、新中期経営計画における重要な注力ポイントは次の5つです。

- **グローバル展開の推進とチャイナプラスワンの深耕**
- **貴金属材料の販売拡大および回収技術の高度化と次世代に向けた技術開発**
- **持続可能で生産性の高い工場への変革**
- **環境価値の経済価値化と成長領域への投資**
- **営業部門と事業部門の連携強化による総合力の展開**

グローバル展開の推進とチャイナプラスワンの深耕

海外事業を次の成長ステージに引き上げるため、従来のお客様を収益の基盤としながら、アジア系企業などの外資系企業の開拓に取り組んでいきます。これらの新たなお客様を獲得していく上では、意思決定の迅速化と、現地での物理的な対応力の強化が不可欠です。自社の経営資源だけに頼るのではなく、現地企業とのアライアンスやリソースを柔軟に活用した効率的な集荷網を構築していきます。これらのパートナーシップに加えて、当社グループの強みである高度な選別や分析の技術力、管理体制をパッケージとして提案することで、他社との明確な差別化を図ってまいります。

さらに、昨今の地政学リスクや経済安全保障に伴う「自国内での資源循環」ニーズの受け皿となるべく、海外拠点現地での完結型リサイクル機能を高めていくことで、国内外を網羅する強固な循環バリューチェーンの確立を目指します。

貴金属材料の販売拡大および回収技術の高度化と次世代に向けた技術開発

電子デバイスの材料は、技術の進歩に伴い多様化しています。そのために顧客ニーズに応えながら次世代の材料開発を進めるとともに販売拡大を図り、さらには複雑化するスクラップ原料に対応するため、長年にわたり培ってきたコア技術である「貴金属抽出」および「分析」の精度をさらに磨き上げ、高精度かつ安定的に対応できる技術基盤の構築を推進します。

また、急速に変化する事業環境や顧客ニーズに先んじて新たな付加価値の創出にも挑みます。そのために自社単独の開発体制にとどまることなく、外部の研究機関や高度な技術を持つパートナー企業とのオープンイノベーションを柔軟かつ積極的に追求していきます。多様な知見や最先端技術を融合させることで、高度化する資源循環ニーズに対して常に最適なソリューションを提供し続け、サステナブルな社会の実現に貢献してまいります。

持続可能で生産性の高い工場への変革

当社グループでは、各生産拠点における工場の老朽化更新を着実に進めるとともに、中長期的な視点に基づく計画的なリニューアルを推進してまいります。既存設備の維持・刷新にとどまらず、最新技術の導入による生産プロセスの最適化を進め、生産性の向上を実現します。

また、災害に対する十分な備えを構築して事業継続計画（BCP）を強化し、どのような環境変化においても途切れることのない安定した生産・供給体制を確立します。

将来的な労働人口減少という構造的な課題への対応にも目を向け、主要工程における自動化・省力化の推進に注力していく方針です。単なる効率化の追求にとどまらず、最新技術の適用とその投資対効果、安全性、品質の確実性などの検証を通じて、高効率と高品質の両立を目指します。

また、脱炭素社会の実現に向けた気候変動対策を経営の重要課題と位置づけ、省エネ設備の導入や生産効率向上による温室効果ガスの排出量削減など、環境配慮型の工場を目指します。これにより、環境負荷低減と事業成長の両立を図ります。さらに、これまでお客様から高い評価をいただいてきた「徹底した5S活動」や「現場の規律ある行動」といった組織風土にも磨きをかけ、これら現場力のさらなる高度化を通じて、お客様や社会との揺るぎない信頼関係を築き、持続的な価値創造につなげてまいります。





環境価値の経済価値化と成長領域への投資

当社グループは、リサイクルや産業廃棄物の処理にとどまらず、独自の資源リサイクル技術がもたらす環境価値を、お客様の温室効果ガス排出量削減や持続可能な調達活動に貢献する付加価値として提供していきます。その基盤となるのが、創業90年以上にわたり培ってきたエレクトロニクス業界のお客様との幅広い取引実績、セキュリティなどの高度な機密保持機能、高精度の分析能力です。これらの強みを生かしてお客様の信頼を獲得し、環境価値を確かな経済価値へとつなげるとともに、環境価値と経済価値の両面で選ばれるパートナーとしての地位確立に努めます。

その具体策として、貴金属リサイクル事業と貴金属材料事業では、リサイクル100%貴金属を原材料として製造した製品「ECOシリーズ」など、環境配慮型製品のラインアップ拡充に注力します。



シアン化金カリウム
（製品名：ECO PGC 683）



亜硫酸金ナトリウム
（製品名：ECO Auro Assist 100）

さらに、スクラップの回収からリサイクル、製品販売までを一貫して担う強みを生かし、お客様における持続可能な原料調達に貢献します。

また、環境ソリューション事業では、リチウムイオン電池のリサイクル、PTP※、非鉄金属、廃酸・廃アルカリの適正処理など、既存のコア領域では、資源循環と環境負荷低減を組み合わせた環境ソリューションを強化していきます。工場においても、温室効果ガス排出量の削減や省エネを推進し、生産プロセスそのものの環境負荷を継続的に低減させていきます。新中期経営計画期間中は、全社で約180億円の成長投資を計画しています。外部環境の変動に順応した経営基盤を構築するとともに、環境価値と経済価値を持続的に創出できる事業を目指します。

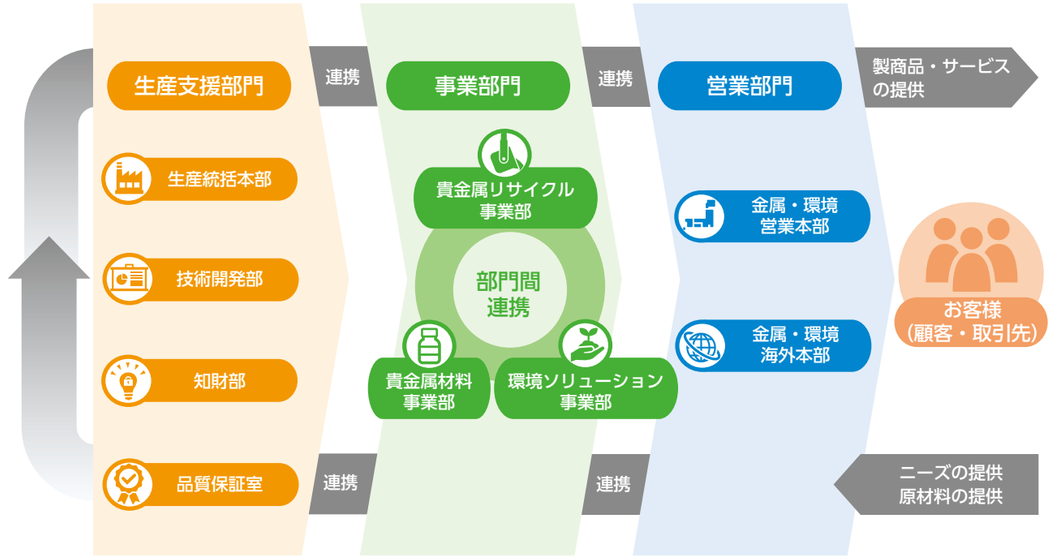
営業部門と事業部門の連携強化による総合力の展開

新中期経営計画においては、資源リサイクルの総合力を一層発揮するため、営業部門、各事業部門、生産部門の連携をさらに強化してまいります。

前中期経営計画期間中も各事業部門の専門性を活かしたお客様対応や、個別の部門間での基本的な連携自体は着実に進展しました。一方で、より全社最適のシナジーを追求する中では、各部門の意思決定における自律性を活かしつつも、迅速な部門間調整や全社最適の視点に立った意思決定において、課題も見えています。そこで新中期経営計画では部門間の垣根を越え、部門横断で描いた「市場戦略」を現場でスピーディに展開する体制を構築します。営業部門、各事業部門、生産部門が密接に連携しながら最適な解決策を提案し、顧客満足度の向上と新たな価値創造の実現を目指します。

また、一人の営業担当者が、貴金属の回収・材料販売、および産業廃棄物処理のすべてを一貫して提案・対応できる「ワンストップ体制」は、当社の強みであり、お客様からも高い評価をいただいています。新中期経営計画においては、この強みをさらに伸ばしていくため、部門横断型の人材育成をさらに推進します。お客様の異なるニーズを確実にキャッチし、他の事業機能と柔軟に連携することで、最適な解決策を提供します。

材料の製造・販売といった動脈側のプロセスと、スクラップの機密滅却、貴金属の回収・製錬、廃棄物処理といった静脈側のプロセスをフル活用した提案を行うことで、お客様の調達や廃棄に関わる手間や管理工数を抑えた業務の効率化に貢献すると共に、お客様自身の環境負荷低減やESG経営の推進、環境配慮型企業としての価値向上を支援していきます。高い顧客密着度を実現するためには、部門の垣根を越えて機能や知見を結集し、多角的な切り口からお客様の課題をともに解決する人材の育成が不可欠です。営業、各事業部、生産部門の間での活発な人材交流に加え、協力企業や大学との共同研究を通じて、従業員が課題解決に主体的に取り組むことで、部門の垣根を越えた知見の融合とお互いを高め合える風土を醸成します。現場の従業員一人ひとりが、自らの業務がお客様の品質向上や環境負荷低減につながっているという高い責任感と誇りを持ち、自律的に挑戦しやりがいを感じられる組織づくりを推進してまいります。



※ プラスチックフィルムとアルミ箔の混合材料であるPTPシート（医薬品の錠剤・カプセル剤の包装形態）からプラスチックとアルミを分離し、脱炭素にも寄与するマテリアルリサイクルを可能にして資源循環に貢献しております。

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中食・外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なども背景に、安全・安心な食材を安定供給するという使命のもと、事業を通じて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











水産第一部



業界屈指の販売実績と安定供給を誇る「すりみ」

すりみ事業は、昭和36年に原料として開発された「助宗すりみ」に着目し、それまで卵白を納入していた水産練り製品業界へ新たに紹介したことをきっかけに、その歩みをスタートさせました。末端ユーザーの声を的確にメーカーへ届けることで、すりみ製品の品質向上に大きく貢献し、水産練り製品業界全体の発展にも寄与してきた実績があります。

現在では、助宗だら、南ダラ、ホキ、イトヨリ、グチ、タチウオなど、さまざまな魚種を原料とした多彩なすりみ商品を豊富に取り揃えています。長年にわたり培ってきた経験と実績をもとに、当社が供給するすりみの量は数万トンに達しており、その販売シェアは業界内でもトップクラスを誇っています。

水産第二部



国内外のネットワークを活かし、世界中のさまざまな水産物を提案

アジアをはじめ、世界各国のさまざまな産地から、エビやイカ、タコ、貝類、冷凍魚など多種多様な魚介類を幅広く調達しています。お客様の多岐にわたるご要望にお応えするため、国内外に複数の加工拠点を設けており、産地での原料調達から加工、そして最終的な提供に至るまで、一貫した体制を整えています。このような体制を構築することで、品質や鮮度をしっかりと維持しながら、お客様が求める形態や規格に合わせた水産物を安定してお届けすることが可能となっています。アジアを中心としたグローバルなネットワークを最大限に活用し、エビやイカ、タコ、貝類、冷凍魚など、豊富な商品ラインナップを取り揃えています。

畜産部



サプライヤーとの連携の強化に取り組み、独自性のある商品の取り扱いを拡充

牛・豚・鶏といった一般的な加工汎用品はもちろんのこと、お客様が製造される製品に最適な規格をご提案することにも力を入れています。国内外に広がる原料調達ネットワークや多様な加工ルートを最大限に活用し、原料や工場の選定から規格の決定、さらにはさまざまな加工方法に至るまで、一貫した体制で対応しています。これにより、お客様のご要望に沿った食材を安定して提供することが可能となっています。また、未来の食料問題や健康志向の高まりで近年注目が高まっている、大豆たんぱくの取り扱いも強化しています。分離タイプや濃縮タイプをはじめ、粒状、粉状、組織状、パフタイプなど、さまざまな用途に対応できる大豆たんぱく商品を幅広く取り揃えています。

農産部



創業の原点、鶏卵をはじめ、さまざまな農産品を世界各地の厳選した産地から調達

創業以来、当社は卵白をはじめとする鶏卵製品の取り扱いに注力し、生鮮品、乾燥品、冷凍品など多様な形態で安定してお届けしています。これにより、お客様のさまざまな用途やご要望に柔軟に対応できる体制を整えています。また、野菜や果物についても、種類や規格、産地のバリエーションを豊富に揃え、世界各国の協力工場と密接に連携しながら、細やかな規格づくりや品質の安定化に日々取り組んでいます。さらに、砂糖類などの素材食品に加え、健康食品や医療介護食分野で活用される機能性素材の取り扱いも拡大し、お客様の商品開発を多角的にサポートしています。これらの取り組みを通じて、お客様の多様なニーズにきめ細かく応え、常に高品質な商品とサービスを提供し続けています。

海外事業推進部

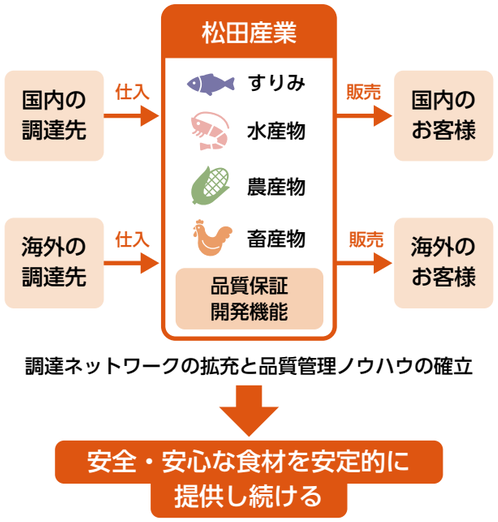


グローバル展開で構築する安全・安心・安定の供給網

国内外に広がる広範な調達ネットワークを駆使し、お客様の多様なニーズに応えるべく、高品質でありながらコストパフォーマンスに優れた食材を厳選し、安定した供給体制の実現を可能にしています。

グローバルネットワークのさらなる強化に注力し、販売量の拡大にも力を入れており、具体的な取り組みのひとつとして、2022年にインド現地法人を設立し、2024年にはインドネシア現地法人が本格的な稼働を開始しました。インド産ポテトの輸入を増やすことで、北米産ポテトの供給不足といった予期せぬ事態にも柔軟に対応し、供給の安定化に貢献しています。また、東アジア地域においては、ブロッコリーやさつまいもといった冷凍野菜の調達体制を強化することで、販路を従来の加工食品メーカーだけでなく、外食産業や量販店にも拡大し、より幅広いお客様に商品を届けられるようになりました。

新中期経営計画





前中期経営計画の振り返り
組織営業の定着と資本効率の改善

中期経営計画（2022-2025年度）では、グローバル調達網の拡充、製品ラインナップの多様化、海外拠点の稼働、品質保証体制の強化など、計画していた主要施策が概ね計画通りに進捗しました。営業面では、個人の力量に頼る個々の営業担当者に依存したスタイルから脱却し、体系化された営業手法を組織的に次世代へ浸透・継承することで、再現性の高い組織営業が定着しました。また、運転資本の効率化に向けた取り組みや在庫管理の適正化を推進したことでキャッシュ・フローが改善され、資本効率に対する社内全体の理解が深まりました。縮小傾向にある国内市場やお客様の厳しい事業環境下にあっても、長年築いてきた多角的な供給網と機動的な代替提案力を活かして、前中期経営計画における目標を無事に達成するに至っています。

新中期経営計画：拡大と深化

これまでの成果と課題を踏まえ、新たな中期経営計画2028（2026-2028年度）（以下、新中期経営計画）では拡大と深化を掲げ、規模を拡大しながら商売の質的転換を図り、独自のビジネスモデルをさらに突き詰める「深化」を追求します。その実現に向けたポイントは以下の5つです。

- **環境変化に即応する多角的なサプライチェーンの構築**
- **グローバルネットワークの機能強化と海外市場の開拓**
- **顧客の製造負荷を低減する『加工度向上』の追求**
- **部門間の垣根を越えた『組織対組織』の総合力発揮**
- **プロフェッショナル人材と高度分析で進化する品質保証体制**

環境変化に即応する多角的なサプライチェーンの構築

外部環境の最大のリスクとして、急速な技術革新に伴い、従来の業務役割が大きく見直される変化の局面を迎えています。また国内市場においては、人口減少や人手不足、円安、エネルギーコスト高騰など、厳しい状況が続いています。 一方で、激動の環境であっても人々の「食」という営みは決してなくならないため、食品関連事業はAIに代替できない領域であり、人ならではの細やかな創意工夫により価値が生まれる「機会」であると捉えています。当社は自社工場を持たない「ファブレス型」モデルを維持しつつ、トラブル時にも即座に代替の調達ルートを提示できる機動力の高い多角的なサプライチェーンを強みとして構築しています。国内外のパートナーや他社とのアライアンスを積極的に推進することで、新たな仕組みづくりと独自の商権獲得を推し進め、生産者との深い信頼関係のもと「松田産業ならではの価値」を確立してまいります。

グローバルネットワークの機能強化と海外市場の開拓

グローバル展開については、国内人口が減少する中で市場拡大している海外への展開は不可欠かつ必然的な戦略と捉えています。これまで将来的なサプライチェーンのネットワーク構築や市場調査、現地の調達サポートや新たな産地開拓を見据え、着実に海外展開を進めてまいりました。 今後は既存拠点の基盤を固め、さらなる機能強化を図るとともに、将来的には、需要が存在する北米や南米、ヨーロッパなどの市場に対し、当社らしい展開方法を模索・見極めながら進出していく方針です。特に海外拠点は直接的な利益の数値のみならず、日本向けの仕入れサポートや産地開拓において、大きな存在感と価値を示しています。

顧客の製造負荷を低減する『加工度向上』の追求

「加工度の向上」では、顧客である国内メーカーが直面する深刻な人手不足や、製造現場における労働力確保といった課題に対応します。従来はお客様が自社で行っていた選別、洗浄、異物除去といった、手間と多くの人手を要する一次加工プロセスを海外の提携先などで当社側が引き受け、製品に近い形で販売することを極めることで、差別化と付加価値向上を図ります。 例えば、現地の豊富な労働力を活かした丁寧な手摘み収穫により高品質な原材料の安定調達を実現し、製造工程で生じる端材をポテトフレークなどへ有効利用することで、環境負荷の低減と資源循環を両立する効率的な加工プロセスを構築しています。生産者と深い信頼関係を築き、独自の価値を確立することが加工度向上の根幹です。

部門間の垣根を越えた『組織対組織』の総合力発揮

食品事業部全体の総合力を発揮するための組織的取り組みとして、長年かけて部門間の垣根を取り払い、組織全体で利益を最大化する「組織対組織」の風土改革を進めてきました。 具体的な取り組みとして、営業拠点間での連携や商品カテゴリを横断した情報共有の場を意図的に設けることで、部門間の心理的・組織的障壁を低くしてきました。これにより、水産・畜産・農産の各部門間や海外拠点間など、異なる組織間の連携が強化され、それぞれの組織で自然発生的なシナジーが生まれ、定着しています。

営業面の手応えとして、特定の調達先で不測の事態が生じた際に、多角的な供給網と機動力を活かして速やかに代替案を提示し、お客様の生産継続を支え厚い信頼を得たことが挙げられます。また、海外の現地生産者と緊密に連携し、国内の主要なお客様に対して、厳しい品質基準を満たす高品質な加工原材料を安定的にお届けできる独自のパートナーシップを構築できている点に大きな手応えを感じています。

プロフェッショナル人材と高度分析で進化する品質保証体制

強みである品質保証体制は、異物混入などのリスク未然防止や受入時の検品負荷軽減を求めるお客様に対し、安心とバリューチェーン全体の効率化という独自の価値を提供しています。具体的な設備投資として自社検査室に高度な分析機器を導入し、従来は外部や他部門への依頼により時間を要していた分析を社内で迅速かつ正確に行うことを可能にし、お客様へのリードタイムを劇的に短縮しました。

また、食品メーカーなどでの高度な実務経験や専門知見を持つ人材を幅広く登用し、その知見を組織的に融合させることで、安全・安心を追求した独自の厳格な品質管理基準を組織に定着させています。こうしたつながりを通じて業界全体の品質動向を常にビジネスに還元しています。さらに、価値創造の源泉である従業員を大切なステークホルダーと位置づけ、業績の成果を適切に還元するとともに、一人ひとりが自身の仕事に誇りとやりがいを持ち、互いに感謝し合える職場環境づくりに注力しています。

中長期的には、当社グループの企業理念である『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』に基づき、世界的なたんぱく源不足への提案や、食品加工の過程で発生する副産物の有効活用や再資源化の道を主体的に追求してまいります。単に商品を届けるだけでなく、社会やお客様が抱える困難な課題に対して果敢に挑戦し、真に必要とされ、愛され続ける企業であり続けることで、持続的な企業価値向上を果たしていきます。

日本の豊かな食文化を守り、発展・共創していくために全力で取り組んでまいりますので、ステークホルダーの皆様には、今後とも一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

松田産業の生み出す環境価値

当社グループは、創業以来、資源を「回収・再生・活用」する事業を展開し、環境負荷の低減と資源の有効活用を実現しています。

貴金属関連事業と食品関連事業で生み出す環境価値を通じて、持続可能な社会の実現に貢献します。



社会課題

ここでは、特に当社グループに関連する社会課題を提示しています。これらの社会課題は、お互いに密接に関連しています。例えば、資源が不足することを防ぐために新たな資源が採掘されることで、環境汚染や生物多様性の損失を引き起こします。また、食品ロスは温室効果ガスの8～10%を占めており、地球温暖化の原因のひとつです。

- **環境汚染：**廃棄物および大気への排出物は、適切に処理されないことで環境汚染を引き起こします。
- **資源の不足：**人間の生活を豊かにするために、多くの資源を利用してモノが作られています。人口の増加、社会の発展により利用する資源は増加しています。
- **地球温暖化：**産業革命以降、多くの化石燃料の消費により温室効果ガスの排出量が増加することで地球温暖化が引き起こされていると言われています。
- **食品ロス：**世界で生産される食料の約3分の1が廃棄されています。この廃棄には、生産段階、消費段階の廃棄など全てが含まれます。
  出典：FAO（国連食糧農業機関）『Food Wastage Footprint』報告書（2013・2015年）
- **生物多様性の損失：**自然環境が破壊、汚染されることで、多くの動植物の生存が脅かされています。

取り組み

当社グループの事業活動を示しています。

① 形状や色調が正規品から規格外となった物や、需給バランス・タイミングによって余剰品と判断された物をお客様のニーズに適合した安全安心な食品原材料として有効活用しております。

② 当社が供給する食品原材料は、食品加工メーカーにおいて冷凍保存技術の活用、あるいは缶詰への加工によって、収穫期に大量に発生する生鮮品を無駄なく活用し、年間を通じた安定供給に貢献しています。缶詰は、災害用非常食としても需要が増えています。

③ 欧州産ビーフは、世界最高水準の環境・動物福祉基準で生産されています。当社は顧客のニーズに応じて英国をはじめとした欧州産地から調達しています。

④ MSC（Marine Stewardship Council：海洋管理協議会）認証（通称「海のエコラベル」）とは、持続可能で環境に配慮した漁業を行っていることを証明する国際的な認証制度です。当社グループはこの認証を取得しています。

⑤ すりみ等の食品原材料の製造プロセスで生じる副産物（そのままでは商品にならないもの）を利用して、新たな食品原材料や飼料などに生まれ変わらせています。



人事担当役員メッセージ

新中期経営計画の実現に向けた人事戦略で次なる未来へ
ー 人が切り拓く、未来への挑戦 ー

鈴木 秀樹
執行役員 人事部長

2025年度をもって中期経営計画（2022-2025年度）が終了し、新たに中期経営計画2028（2026-2028年度）（以下、新中期経営計画）がスタートしました。

この重要な節目にあたり、当社グループはこれまでの取り組みを通じて見えてきた「現状の課題」を掴み、新中期経営計画の実現を見据えた人事戦略へと再構築しました。

当社グループのありたい姿である「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、組織と個人がともに成長し続けられる会社」というビジョンに基づき、当社グループの事業戦略との連動をさらに強固なものにするため、人事戦略を「4つの方針」へと整理・統合しました。

まず1つ目は「戦略遂行に向けた人材の採用と配置」です。経営戦略・事業戦略を確実に実行するためには、次世代を担う多様な可能性を持った人材を幅広く、かつ確実に採用していくことが不可欠です。その上で、社員一人ひとりがその強みを最も活かせる最適なポジションへ配置していくことで、すべての従業員が力を発揮し、組織としての総合力を最大限に高められる状態を目指します。

2つ目は「持続的に成長し続けるための人材開発と育成」です。当社グループが中長期的に、かつ持続的に成長し続けるために必要不可欠な次世代リーダーや専門人材などが、継続的に育成され、その成果を公正に評価する仕組みが運用され続ける状態を構築します。

3つ目はその活躍の土台となる「多様な個が輝く組織文化と環境の醸成」です。多種多様なバックグラウンドや価値観を持つすべての従業員が、当社グループの価値観に共感し、成長意欲と仕事へのやりがいを持って、活き活きと自発的に業務に取り組んでいる組織文化の構築を追求します。

4つ目は、これらを根底から支える「持続性のある人事機能の構築、戦略人事機能の推進」です。人事戦略を確実に実行し、その実効性を高めていくために人事機能の高度化を進めています。一例として、HRデータ活用基盤（タレントマネジメントシステム）の整備を進め、人事データを可視化することで、経営陣の意思決定のスピード強化を図ります。

これらのテーマに紐づく具体的な戦略を推進することで、中長期的な視点から持続的な企業価値向上を目指します。

いつの時代も、会社の成長を支える根幹であり原動力は「人」です。私たちが創業期から大切にしてきたこの精神は、これから先も変わることはありません。急速に変化する社会環境や事業ニーズに対しても、この基本精神をベースにおき、着実に推進してまいります。

目指す姿・経営目標

営業利益 280億円
営業キャッシュ・フロー3カ年累計350億円
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

経営戦略

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

事業ビジョン

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
食品関連事業：お客様の商品開発のベストパートナー

【人的資本経営】ありたい姿

**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、
組織と個人がともに
成長し続けられる会社**

【人的資本経営】方針と戦略

戦略遂行に向けた人材の採用と配置

・事業戦略に即した最適人員の確保
・適所適材の配置とリテンション推進

持続的に成長し続けるための人材開発と育成

・経営人材・リーダーシップ人材・グローバル人材の計画的育成
・自律的なキャリア形成支援と専門性の向上

多様な個が輝く組織文化と環境の醸成

・ダイバーシティ&イノベーションの推進
・理念・価値観の共感とエンゲージメント向上
・健康経営と柔軟な働き方・ハラスメント撲滅の推進

持続性のある人事機能の構築、戦略人事機能の推進

・事業拡大や社会要求に対応する人事基盤のアップデート
・データ活用・可視化による戦略人事の推進

※詳細につきましては、「中期経営計画 2028（2026–2028 年度）」策定に関するお知らせをご参照ください。

事業成長を加速させる「最適人員の確保」と「適所適材の配置」

新中期経営計画の目標を確実に達成するため、当社グループでは事業ごとの適正な要員目標を定めています。この計画に基づき、事業の状況や外部環境の変化に柔軟に対応しながら「戦略的な採用活動」と「リテンション対策」を両輪として推進しています。

戦略的な採用活動の強化

採用活動においては、事業部門と人事部門が常に密な連携を図り、変化する事業戦略や現場のニーズに沿って求められるスキル・経験の要件のタイムリーな定義・見直しを行う体制を確立しています。その上で、当社グループで長期的に活躍し、個と組織の相乗成長を遂げるために、スキル面のみならず、当社グループ固有の理念・価値観への共感や意欲といったマインド面も大切にしています。求職者一人ひとりに対する丁寧なフォローや対話を重ねることで、入社後のミスマッチを防ぎ、高いエンゲージメントをもって持続的に活躍できる体制を整えています。

こうした基本方針のもと、当社グループではターゲットや目的に応じた多様な採用チャネルを展開しています。新卒採用では、専門分野にとらわれず広い知見と意欲を持つ人材を募るとともに、技術職を中心に入社時の配属職種を明確にし、自律的なキャリア選択を支援しています。

一方、キャリア採用では、事業拡大を牽引する即戦力人材の獲得を進めるだけでなく、異業界・未経験であっても当社グループの事業や理念に共感し、新たな環境で挑戦したい成長意欲を持つポテンシャル人材の採用にも注力しています。

丁寧な個別フォローを徹底することで、多様な背景を持つ人材の確保と持続的な事業拡大につなげています。

リテンション対策と適所適材の推進

採用した人材が活躍し続けられるよう、離職傾向の定量分析や要因特定に加え、定期的に実施するエンゲージメント調査の結果を活用し、実態に即したリテンション対策を推進しています。

当社グループでは適所適材を要員配置に留めず、研修制度による能力開発や自律的なキャリア開発支援と一体で進めるものと位置づけています。

社員一人ひとりが自らの強みを磨き、意欲をもって成長できる環境を整えることで、事業戦略の実現に向けた適切な配置を推進してまいります。

Voice

経理部 制度会計課　山田

キャリア入社社員の声　ー専門性を土台に、事業部門を巻き込んでリスクを未然に防ぐ存在へー



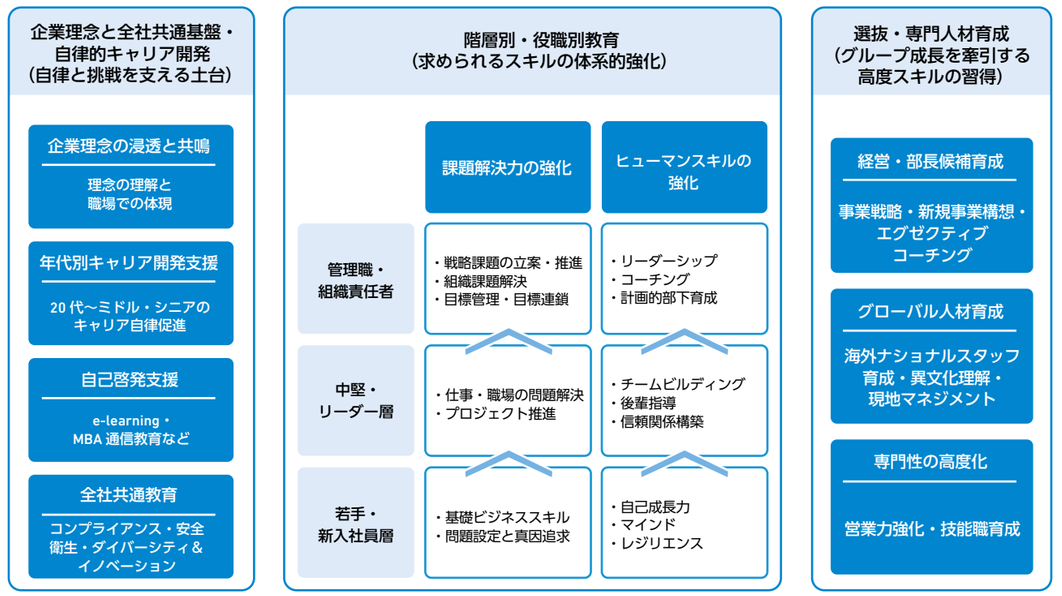
国際税務への挑戦を目指す中で当社を知り、キャリア入社社員が多く活躍している環境にも魅力を感じて入社を決断しました。事業会社の経理部は未経験でしたが、前職の税理士法人で培った「数字の違和感に気づく検証力」や「原因追究力」、そして試験勉強で得た会計理論の基礎知識は、現在の実務を理解・遂行する上で役立っています。

現在は海外子会社の会計関係の取りまとめや移転価格税制といった業務を担当しています。国ごとに制度の捉え方や実務実態が異なる中で、単なるルール適用ではなく現場の状況を踏まえて当社グループにとって何が最善かを追究し、実効性のある運用に落とし込んでいくプロセスに難しさと同時にやりがいを感じています。

まだまだ苦戦している最中ですが、理想的なロールモデルである上司のように、事業部門を巻き込みながら税務リスクを低減できるよう「言語化力」や「プロジェクト推進力」を磨いていきたいです。

持続的に成長し続けるための「人材開発と育成」

当社グループでは、2020年度の人事制度改定以降、社員一人ひとりの成長実感を高め、実態に即した学びの機会を提供できるよう、全社の教育体系の拡充を継続的に進めています。全社的なスキル向上の土台を固めた上で、新中期経営計画では特に「経営人材」「リーダーシップ人材」「グローバル人材」を重点戦略と位置づけ、インプット（研修）とアウトプット（実践・経験）を掛け合わせた体系的な取り組みを推進してまいります。



経営人材の育成

階層別研修によるビジネスに必要な基礎スキルの向上に加え、経営知識を養う補完教育として「MBA通信教育」を実施しています。

さらに、次期役職者（課長・部長・役員候補）を対象とした選抜型研修では、各視座に応じた実践的な課題解決に取り組むとともに、約1年におよぶ外部専門講師による定期的なコーチング面談の機会を通じて、ヒューマンスキルの向上とリーダーシップの開発を図っています。

また、社内の主要ポストに占める研修受講者割合や等級別人数を指標とし、計画的な育成状況にあるかどうかを可視化しています。

リーダーシップ人材の育成

当社グループでは事業の根幹である「営業」「生産／技術」「物流」「管理／システム」の4機能を組織横断で強化できるリーダーシップ人材の育成が、重要な課題です。プロジェクト推進知識を習得する研修などのインプットの機会を継続的に実施するとともに、実践的な経験獲得に向けた部門間ローテーションを推進し、将来の経営人材プールへ接続することで組織能力の向上を図ります。

グローバル人材の育成

海外事業の持続的成長を牽引するため「現地法人経営人材」「海外事業推進人材」「海外ナショナルスタッフ」の3系統を定義して各種人材育成施策を進めています。長期海外出張の機会や海外インターンシップ、現地法人でのナショナルスタッフ向け研修およびナショナルスタッフの親会社出向など、相互交流を通じて実践的な成長機会の提供と仕組みづくりを推進しています。

専門職人事制度の導入

組織や人を動かし事業拡大を牽引するマネジメント人材に加えて、特定の分野で高度な専門性を発揮することで事業拡大を牽引するスペシャリスト人材の育成も進めています。専門性を有するスペシャリスト人材が適切に評価され、強みを発揮できるよう、2026年4月より「専門職人事制度」を導入し、多様なキャリアパスの確立を目指しています。



ベトナム現地法人での研修の様子

Voice

管理部 AFFENDI BIN MD ALI

海外現地法人からの出向社員の声　ーマレーシアでの16年を経て、日本で新たな挑戦へー



Matsuda Sangyo (Malaysia) Sdn.Bhd.の立ち上げから16年間、総務・人事・経理など管理部門全般を任されてきました。頼れる部下も育ち、組織の基盤が確立されたことから「より大きな組織で自身のスキルを発揮し、さらに成長していきたい」と思うようになり、松田産業への出向に挑戦しました。

最初は生活面や言語の不安もありましたが、出張ベースでの業務遂行を通じた準備期間や、祈祷室の設置といった会社のサポートもあり、安心して新たな一歩を踏み出すことができました。

現在はグループ全体のガバナンス強化や海外拠点のサポートを担当しています。

自発的に課題を見つけ、現地法人の社長や海外スタッフ、本社のさまざまな部門を巻き込みながら新たな挑戦ができる環境に日々やりがいを感じています。

今後は、語学力や幅広い経験を活かして、海外現地法人と松田産業の架け橋になれるよう人材育成にもチャレンジしたいです。

多様な個が輝く組織文化と環境の醸成

当社グループでは、新中期経営計画においても「多様な人材活躍による成長加速」をマテリアリティのひとつに掲げています。多様なバックグラウンドを持つ社員の知見や価値観を融合させることで、事業成長の加速と新たな価値創造を実現し、持続可能な社会の発展に貢献します。

女性の活躍

当社グループでは、性別にかかわらず誰もが能力を発揮し活躍できる環境づくりを推進しています。2025年度は「次世代育成支援対策推進法」と「女性活躍推進法」を一体化した行動計画を策定・公表しました。※1

具体的には、課題として①「女性管理職の候補となる女性総合職の少なさ」、②「配置職種における性別の偏り」、③「両立支援に向けた取り組みの発展途上」の3点を特定し、目標と施策を設定・実行してきました。

その結果、2025年度は設定した目標を達成し、活躍の指標のひとつでもある「女性管理職割合」も年々着実に向上しています。今後も目標の達成と維持に向けて、施策の拡充を進めてまいります。

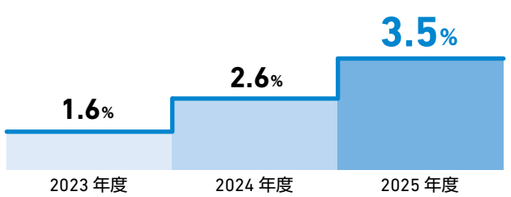
※1　行動計画は当社グループウェブサイトを参照
(https://www.matsuda-sangyo.co.jp/ja/policy/womenactivity.html)

女性総合職の採用比率（2025年度）

32.5%

女性管理職割合

女性管理職比率は3年間で増加傾向に



柔軟な働き方と両立支援

ダイバーシティを実効性あるものにするためには、育児・介護・病気療養などのライフイベントと仕事を両立し、それぞれの能力や適性を発揮できる職場環境が欠かせません。

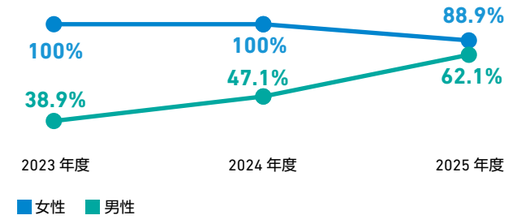
2025年度は、育児短時間勤務の適用期間を「小学校3年生修了まで」に延長したほか、「子が小学校6年生修了まで、および介護が必要な家族を持つ社員」が利用可能なフレックスタイム勤務制度を新たに導入しました。社内ポータルサイトを通じた制度周知や相談窓口の設置により、社員一人ひとりに寄り添うサポート体制を整えています。

また、これらの制度を誰もが気兼ねなく利用できるよう、ハラスメント防止に向けた啓発活動も継続しています。

制度の導入に伴い着実に利用者が拡大しているほか、育児休業からの復職後、早い段階からフレックス制度を活用してフルタイム勤務を行うといった、仕事と家庭を柔軟に両立する事例も出てきました。また、こうした環境整備の推進により、男性の育児休業取得率が向上しているほか、女性においても高い取得水準を維持しています。

今後も多様な事情を抱える社員が安心して働き続けられる環境づくりを継続してまいります。

育児休業取得率



心身の健康維持・増進

柔軟な働き方の環境整備と並行し、病気や不調を未然に防ぐ予防活動も重要です。当社グループでは、従業員の心身の健康維持・向上を経営の基盤と捉え、「人間尊重」の基本理念のもと健康経営を推進しています。

「からだの健康」と「こころの健康」の両面からサポートを実施しており、定期健診の徹底や執務環境の改善、産業医と連携したメンタルヘルスケアなどを継続的に実行しています。さらに2025年度は、社員の積極的な健康増進を後押しする運動習慣化支援のための福利厚生制度を新たに導入しました。社員が活き活きと活力をもって働ける職場基盤を築くことで、組織全体の生産性向上につなげてまいります。

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

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

従業員エンゲージメントの向上とPDCAサイクル

一連の取り組みの実効性を検証・改善するため、当社グループでは独自の設問による「エンゲージメント調査」を定期的に実施しています。ワークエンゲージメント、エンプロイーエンゲージメント、総合満足度やeNPSなどを定期観測することで、会社の考え方や各種施策に対する社員の受け止め方や業務への貢献意欲などを確認しています。調査によって抽出された課題は、次年度の人事部年度計画や具体的な改善策へと反映させています。

今後もこのPDCAサイクルを回して、ありたい姿である「組織と個人がともに成長し続けられる会社」の実現を目指してまいります。

全社的なリスク管理体制の強化とガバナンスの向上※2

労務管理やコンプライアンス対応については、社内教育や啓発活動を継続し、全社的なリスク感度を高めるとともに、RBAなどの国際的な要求水準にも適切に対応できる体制を構築してまいります。

※2　詳細はP.62「人権労働」を参照



田中 善則

取締役
CSR･IR部長・法務部長 兼 経理部管掌

担当役員メッセージ

企業理念の実践で、社会課題の解決と事業成長を両立させ、持続的な企業価値向上へ

企業理念にあるサステナビリティ経営の精神

当社グループは、「サステナビリティ経営」や「持続可能な社会の構築」といった言葉が叫ばれる遥か以前から、「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」理念を旗印に、リサイクルによる貴金属の資源循環や安全安心な食資源の安定供給を柱とする事業を通じて社会に貢献してまいりました。これは、創業精神である「もったいない精神」と「チャレンジ精神」を原点とした事業発展の歩みと社会的責任の高まりが企業理念につながり、理念の浸透と実践で事業成長の伴った社会貢献の実現を果たしてきたものであり、当社グループとしてのサステナビリティ経営の根幹であると考えています。

今後とも、著しく変化する社会情勢の中にあって、企業理念の普遍的実践とマテリアリティへの積極果敢な取り組みにより、事業成長と社会課題の解決を両立・共創し、当社グループらしさのあるサステナビリティ経営に取り組んでまいります。

当社グループのマテリアリティ

当社グループは、2022年4月に専門組織を立ち上げ、社会的要請と当社グループの内的ニーズの双方向で情報収集および分析を行い、マテリアリティ（重要課題）を特定して以来、社会要請や自社ニーズの変化などを捉え更新を行ってまいりました。

中期経営計画2028（2026-2028年度）においては、改めて３つのマテリアリティを特定しそれぞれに具体的な重要項目を設け、課題の解決に努めてまいります。

環境負荷低減と事業成長の両立

気候変動への対応をはじめとした環境負荷低減に関する社会要請は年々強まっています。当社グループでは、貴金属などの資源循環ビジネスによって環境負荷低減に貢献しています。気候変動への対応につきましては、温室効果ガス削減目標においてSBT認定を受け、CDP2025「気候変動」では２年連続で最高ランクのAリストに選定されるなど、国際的にも評価を得ていますが、一方で、

環境	社会	社会
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
資源リサイクルの総合力向上と食資源の安定調達	ダイバーシティ＆イノベーション 女性、経験者、グローバル、シニア	安心・安全の確保 製品・商品・サービス
気候変動対応 エネルギー消費、GHG削減	適材適所 研修制度、キャリア開発支援	サプライヤーとのパートナーシップ
固形廃棄物の削減 Reduce・Reuse・Recycle	ワークライフバランス 健康経営、職場環境づくり	情報セキュリティ
生物多様性 有害物質、水資源、大気排出削減、汚染防止		

貴金属リサイクルや産業廃棄物処理の過程で排出する温室効果ガスの削減には多くの課題があり、削減のための技術確立や投資対効果など、事業成長との両立に向けた中長期的課題と捉えています。また、固形廃棄物の削減や生物多様性への対応については検討を開始したところであり、今後より具体的な取り組みにつなげてまいります。

多様な人材活躍による成長加速

当社グループは、「人間尊重」・「人間なくして企業無し」を経営の根本に据えて人的資本経営に取り組んでおり、性別、年齢、国籍、経歴といったさまざまなバックグラウンドやスキルを持つ人材が能力を最大限に発揮することで事業成長を加速させてまいります。

サステナビリティ経営では、企業の社会的責任である人権の尊重や安全衛生の確保などについて、法令遵守はもとより、グローバルサプライチェーンにおける労働者の人権・安全、環境保護、企業倫理を守るために定められた国際的な共通基準のRBA行動規範に準拠した、より厳格な行動規範を設けて遵守に努めています。

当社グループでは、人的資本経営とサステナビリティ経営を融合させることで、多様な人材活躍による事業成長を加速してまいりたいと考えています。

お客様満足の向上と社会の信用確保

当社グループは、顧客第一という経営理念のもとで、お客様満足度の向上を持続的成長に向けた重要課題として捉えると同時に、社会的信用の確保が不可欠なものと考えています。

サステナビリティ経営では、当社グループが提供する製品・商品・サービスに関する安全・安心の確保と、その実現にとって欠かせないサプライヤーとのパートナーシップづくりに注力してまいります。さらには、サイバー攻撃などの脅威拡大によってますますその重要性が高まっている情報セキュリティの向上や地域社会との共生などを重要項目に掲げて着実かつ誠実に取り組んでまいります。これらの取り組みを通じて、お客様の満足度向上と社会の信用確保につなげてまいります。

ガバナンスの強化と情報開示

当社グループのサステナビリティ経営は、代表取締役社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会において、中長期の目指す姿に向けた具体的な計画の策定審議および進捗管理などを担い、取締役会が監督することでガバナンスを強化していますが、今後も攻めと守りの両面で一層の強化を図ってまいります。

ガバナンス強化につながる情報開示につきましても、マテリアリティへの取り組みと成果などの非財務情報に関する適切かつ積極的な開示に努めて、株主・投資家様などのステークホルダーとの対話強化を行い、経営へのフィードバックを通じて着実に活かしてまいります。

ステークホルダーの皆様へ

当社グループは、今後も企業理念の実践に努めるとともに、当社らしさのあるサステナビリティ経営を推進し、当社グループの持続的成長と社会課題の解決を両立・共創して企業価値を向上させてまいります。今後ともご支援ご鞭撻のほどお願い申し上げます。

基本的な考え方

当社グループは、事業を行う過程で、直接または間接的に人権に影響を及ぼす可能性があることを認識し、ビジネスに関わるすべての人の人権を尊重するために、「松田産業グループ人権方針」および「松田産業グループ人権方針ガイドライン」を定め、人権尊重の取り組みを推進しています。

松田産業グループ人権方針、松田産業グループ人権方針ガイドライン
→ https://www.matsuda-sangyo.co.jp/ja/sustainability/society/human_rights.html



コンプライアンス推進と内部通報制度の運用

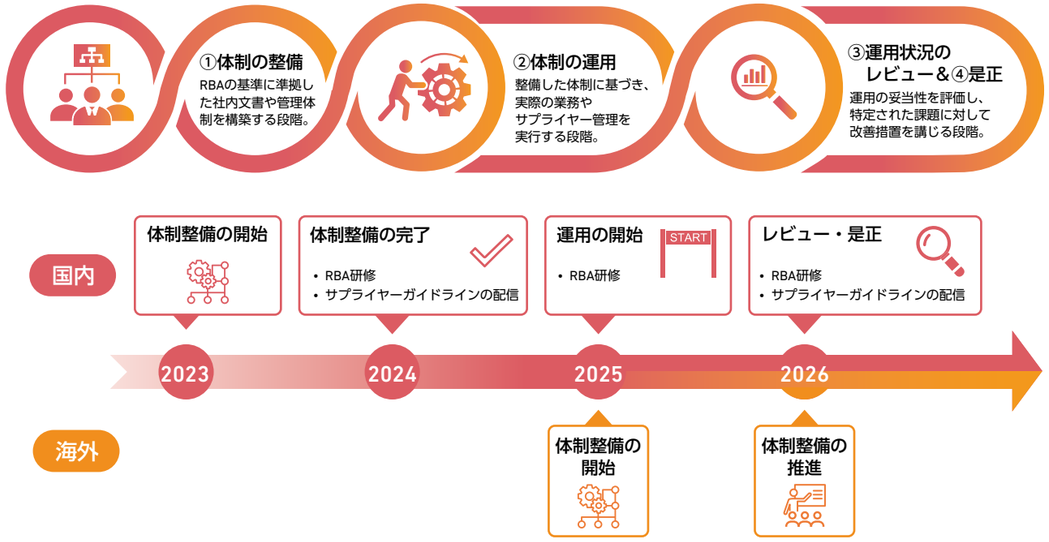
当社グループは、法令違反やハラスメントなどの早期発見・是正を目的に内部通報制度を整備しています。本制度は派遣社員を含む全従業員を利用対象とし、外部委託による匿名窓口の設置や社内ポータルでの周知により実効性を高めています。また、健全な組織風土醸成に向け、独自のNGルールブック『Communication Handbook』の全社員配付や解説動画の配信など、ハラスメント対策やコンプライアンス教育を徹底しています。



当社グループ独自の
NGルールブック
『Communication Handbook』

RBA体制整備の進捗状況

当社グループは、性別、年齢、国籍、価値観などの多様性を認め合い、個性を尊重して活躍できる持続可能な労働環境の構築を目指しています。この方針のもと、グローバルな社会的責任を果たすべく、RBA基準に沿ったマネジメント体制の構築とその徹底に努めています。

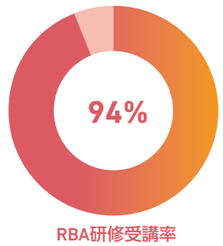


RBA行動規範遵守体制の運用とガバナンスの強化

当社グループは、サステナビリティ経営の高度化に向け、RBA行動規範をベースとした「行動規範遵守体制」を2025年度より国内拠点で開始し、2026年度より定期レビュー体制を本格化させています。現場での「監視・測定」から、担当部門とCSR・IR部による年3回の「パフォーマンスレビュー」後、経営層による「マネジメントレビュー」を行い、PDCAサイクルを構築します。単なる進捗管理にとどまらず、課題や不適合事象への原因究明・部署間調整を徹底し、グループ全体における社会的責任の遂行と労働環境の継続的な整備・向上に努めてまいります。

RBA行動規範の啓発活動

当社グループでは、RBA行動規範の浸透に向け、全社員を対象とした動画研修を実施しており、2024年度～2025年度の受講率は94%でした。2026年度は、2024年度以降の入社者や未受講者へのフォローアップに加え、海外拠点のナショナルスタッフ向け研修も展開しています。 また、冊子配付や研修などを通じて企業理念や「人間なくして企業無し」という創業以来の人事原則といった価値観の浸透を徹底しています。伝統的な価値観を継承しつつ、グローバル基準に即した安全・安心な職場環境の実現を目指しています。 なお、貴金属関連事業の主要一次サプライヤーに対しても同規範に準拠したガイドラインを配信し、理解促進を図っています。(P.64「サプライチェーンマネジメント」を参照)

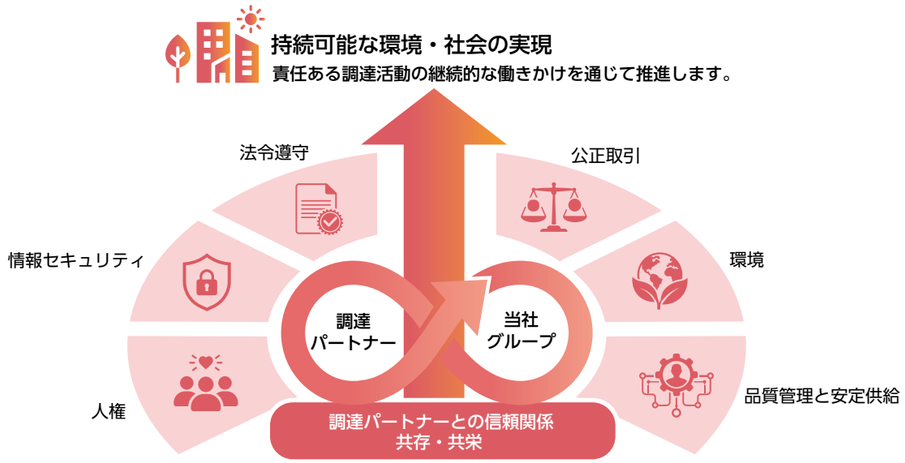


RBA研修受講率

社会：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。



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の背景と目的

近年、グローバルにおける人権・環境関連の規制強化や、ステークホルダーからの要請を受け、サプライチェーン全体を対象としたリスク管理の実態把握と適切な対応が急務となっています。

当社グループは、サプライチェーンにおける潜在的リスクの網羅的な把握と継続的な改善プロセスを通じて、グループ全体のサステナビリティ経営を強力に推進し、持続可能な社会の実現と責任ある調達活動の徹底を図ることを目的としています。

当社グループでは、サプライチェーンのリスク把握と改善を効果的に進めるため、以下の3つのステップに沿ってエンゲージメントを展開しています。

STEP1: 事前準備
- 調達方針の策定
- 評価ロジックの設計
- 対象選定およびサプライヤーへの事前説明を実施

STEP2: アンケート調査
- アンケートの送付・回収に加え問い合わせ対応やリマインドによる確実な実態把握

STEP3: 調査結果活用
- 分析結果をもとにした対話や調達方針の見直し
- 外部への情報開示を行い改善につなげる

サプライヤーエンゲージメント実施状況

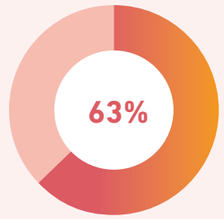


主要一次サプライヤーの特定（STEP1）

製品（利材品含む）・サービスを提供する全サプライヤーを取引内容ごとに分類し、取引規模やRBA認証取得状況などの独自基準（網羅性・重要性）に基づき「主要一次サプライヤー」を特定しています。2024〜2026年度は共通の選定区分を用いつつ、適用する取引実績には常に前年度の最新データを反映し、現状に即したスクリーニングを実施しています。

実施状況（STEP2・3）

2024年度は国内主要サプライヤー256社へガイドライン第1版を発信し、確認書回収率は87%となりました。2025年度は250社を対象に第2版と初のSAQを配信しましたが、同意書提出に伴う要求水準の向上もあり回答率は63%にとどまりました。今後もサプライヤーとの協働を通じ、相互理解と回答率の向上に努めます。



今後の取り組み（STEP4・5）

2026年度は回収したアンケートの分析とフィードバックの準備を行い、2027年度以降には主要一次サプライヤーの皆様へのフィードバックと、フォローアップが必要なお取引先様との改善に向けた対話を進める予定です。今後もガイドラインの趣旨への共感を広げ、相互の信頼関係を深めながら、持続可能なサプライチェーンの実現に向けて強固なパートナーシップを築いてまいります。

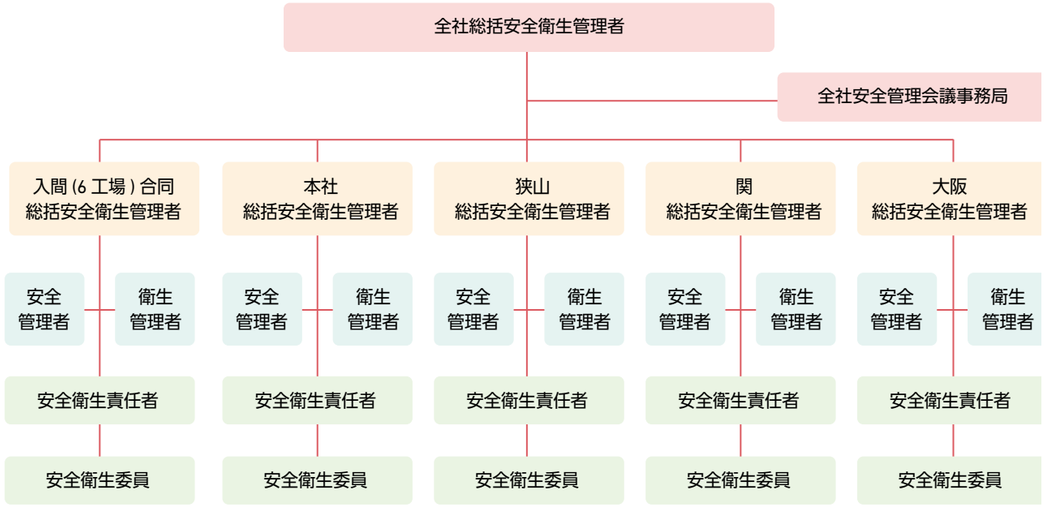
社会：安全衛生

基本的な考え方

当社グループは、事業活動において危険を伴うことを十分に認識し、「安全は全てに優先する」という行動指針のもと、「松田産業グループ安全衛生方針」を制定しています。安全操業に取り組むことで、地域、従業員の安全と安心を確保し、事業の持続可能性、企業価値の維持・向上に努めています。

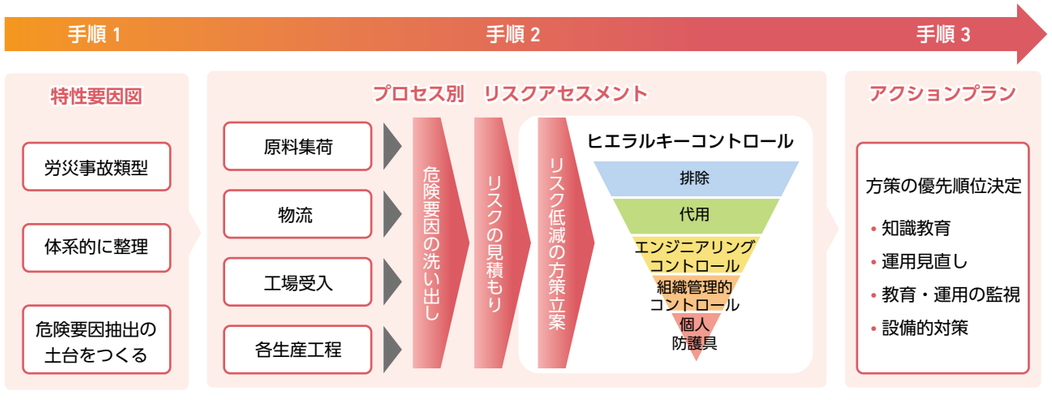
松田産業グループ安全衛生方針 → https://www.matsuda-sangyo.co.jp/ja/sustainability/society/safety_and_health.html

全社安全衛生管理組織図



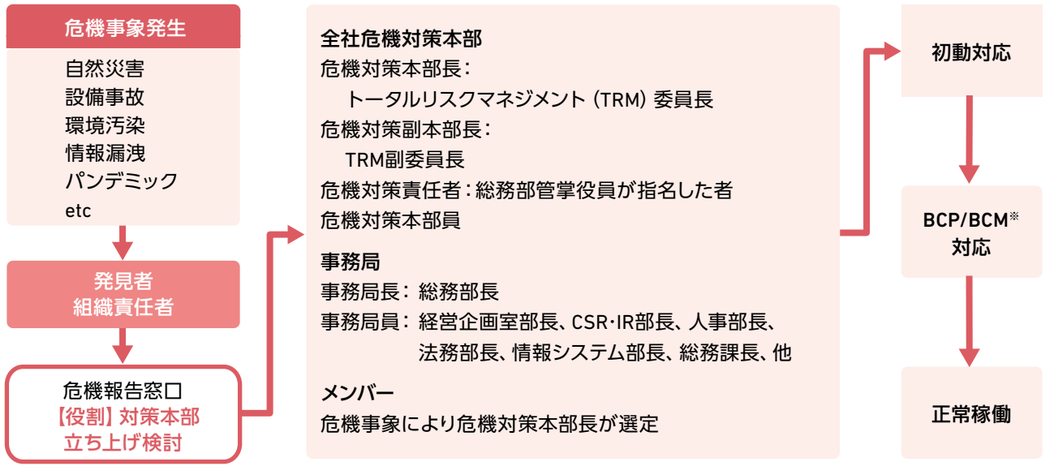
RBA行動規範に基づく安全管理プロセス

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.64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、情報漏洩など、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。



※BCP：事業継続計画、BCM：事業継続マネジメント

Topics

各種訓練の風景


本社災害対策初動訓練


廃液漏洩訓練


リチウムイオン電池発火対応訓練

安全衛生委員会の取り組み

従業員一人ひとりが心身ともに健康で、安全・安心に働ける職場環境の実現は当社の持続的成長に不可欠です。入間（6工場）合同・本社・狭山・関・大阪といった大規模な各事業場では、安全衛生の維持向上に向けた中核的な活動として、職場に潜むリスクの洗い出しや健康の増進に関する施策を労使で協議し、具体的な改善活動につなげています。


本社安全衛生委員会

社会：地域との共生

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であると認識しています。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。

日本国内

入間地区

入間市の広報施策「みんなで進めよう！ SDGs」への参画

入間市内に工場を構える企業として、地域行政との連携による社会貢献活動を推進しています。その一環として、SDGs未来都市である入間市の広報施策「みんなで進めよう！ SDGs」に参画しました。

本取り組みでは、地域コミュニティFMである株式会社エフエム茶笛の制作により、当社の活動を紹介するラジオCMが放送されました。また、入間市公式YouTubeチャンネルにて、当社の貴金属リサイクル事業などの循環型社会に向けた取り組みを発信する動画も公開されました。



YouTube動画 撮影風景

入間市工業会　ワクワクモノづくり体験

2025年8月、所属する入間市工業会が主催する「ワクワクモノづくり体験」に参加しました。地域産業の魅力を発信し次世代を育成する本イベントに合わせ、当社はサステナビリティ推進の観点から「SDGsクイズ」のブースを展開しました。当日は幅広い世代の皆様にご来場いただき、クイズを通じて環境保全や社会課題への関心を高めるとともに、地域の方々との交流を深めました。


ワクワクモノづくり体験 出展ブース

関地区

ビジネスプラス展 in SEKI 2026

2026年5月の2日間、岐阜県関市にて、関市にゆかりのある会社が自慢の技術や製品を紹介する「ビジネスプラス展 in SEKI 2026」が開催され、当社も参加しました。周辺にお住まいの方々に当社を知っていただくこと、そして未来の採用に向けて高校生の皆様に会社の魅力を伝えることを目的として出展し、当日は当社ブースに1日目は264人、2日目は372人と、多くの方に足を運んでいただきました。ブースでは、当社が手がけている「破砕サンプル」や「インゴットのレプリカ」を展示したほか、記念品（ノベルティ）をお配りし、お子様からご年配の方まで、幅広い世代の方々に興味を持っていただくことができました。


ビジネスプラス展 出展ブース

関の工場参観日

当社は、地元事業所の高い技術力を通じて地域への愛着を育む関市のイベント「関の工場参観日」に趣旨賛同しています。関工場において一般の方々および地元の中学生を受け入れ、使用済み情報端末の処理工程の見学やPCの解体体験を実施しました。参加者には「働くことの意義や価値」に触れていただくと同時に、リサイクルを通じた資源循環の重要性について理解を深めていただく機会を提供しています。


PC解体体験

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。

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、若松労働基準協会

海外

タイ現地法人が「ECO FACTORY FOR WASTE PROCESSOR」認証を取得

タイの現地法人Matsuda Sangyo (Thailand) Co., Ltd.が2025年9月2日付で、同国の「ECO FACTORY FOR WASTE PROCESSOR」認証を取得しました。

本認証は、タイ工業連盟およびタイ工業団地公社が、政府のBCG経済モデル (Bio-Circular-Green Economy)に基づき、資源循環や温室効果ガス削減、地域貢献などにおいて厳格な基準を満たす企業を認定するものです。

また、本認証の取得を通じ、タイ工業省所管の環境認証制度「Green Industry」においても、上位ランクである「レベル4 (Green Culture)」を同時に取得しました。


「ECO FACTORY FOR WASTE PROCESSOR」認証



授賞式


Matsuda Sangyo (Thailand) Co., Ltd.

社会：DX推進・情報セキュリティ

方針

当社グループは、中期経営計画2028（2026-2028年度）（以下、新中期経営計画）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。

2022-2025
経営基盤強化



前中期経営計画における経営基盤強化

IT基盤の刷新とトレンド技術の積極導入

「2025年の崖」を見据え、本社および国内グループ会社におけるERP刷新に注力し、事業変化に対応できるシステム体制の構築を進めました。同時に、AI、BI、ローコード開発プラットフォームなどのトレンド技術を導入し、生産性向上を図るとともに、全従業員向けのDXリテラシー教育、ITリーダー向けのDX推進スキル標準に基づく研修を実施しました。

情報セキュリティリスクへの対処

高度化するサイバー攻撃や情報漏洩リスクに対し、ゼロトラスト（Zero Trust）※1の考え方を採用しました。NISTサイバーセキュリティフレームワーク※2を用いた自己評価やインシデント対応演習、標的型メール訓練などを実施し、技術的・物理的・人的な対策を総合的に進めました。

※1 ゼロトラスト（Zero Trust）：セキュリティのアプローチのひとつ。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。

取り組みを通じた成果と課題

基盤整備の完了と自律的なデジタル人材の創出

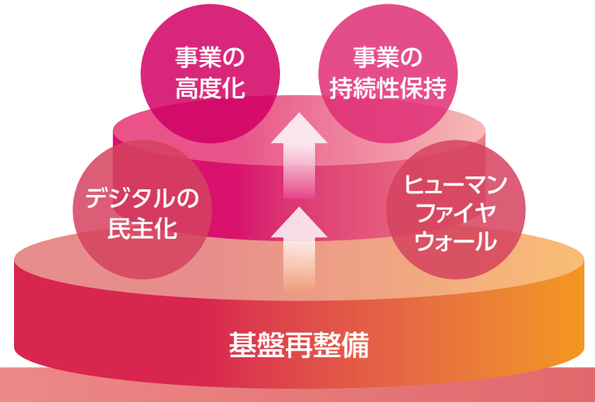
ERPの刷新が完了したことで、DXを推進するための強力な土台が確立されました。全従業員向けのDXリテラシー教育を100%完了したこと、そしてトレンド技術の導入により、非IT部門でも主体的に業務改善を行う「市民開発」の土壌が育ち、自律的なデジタル人材が着実に生まれています。

セキュリティ評価の一巡と再評価

NISTサイバーセキュリティフレームワークに基づく評価による改善が一巡したことから、専門家を交えた再評価を行いました。さらなるセキュリティレベルの向上に向けた取り組みを開始しています。

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。

2026-2028
経営基盤強化



新中期経営計画における事業の高度化・持続性確保への道筋

事業の高度化を目指したDX推進と、事業の持続性を確保するためのセキュリティ対策を実施します。併せて、それらを支える人材育成と技術基盤の整備を推進していきます。これにより、さらなる経営基盤強化と、企業価値の向上を目指します。

事業の高度化

整備されたデジタル基盤とデジタル人材の拡充を土台に全社的なDX推進を図り、事業の高度化を牽引します。デジタル技術やAI、データ統合基盤を活用した分析の高度化を図り、データ利活用を浸透させることで意思決定の迅速化を実現します。さらに、AIによる業務改善の水平展開と、部門横断での業務プロセスへの組み込み、新たな価値創出を加速させていきます。

事業の持続性

NISTサイバーセキュリティフレームワークの二巡目として、グローバル基準での総合的なセキュリティ対策（技術的・物理的・人的対策）を実施し、防御力・検知力・対応力・復旧力を向上させます。サプライチェーン全体を見据えた強固なセキュリティ体制の構築を目指します。

デジタルの民主化

現場の知見をシステム化する「市民開発」を全社的に推進し、「デジタルの民主化」を定着させます。情報共有の促進と組織的な支援を通じ、誰もが自律的にデジタル改善に取り組む風土を形成し、浸透させます。

ヒューマンファイヤウォール

システム面の強化にとどまらず、定期的な運用状況の評価や継続的な教育を実施することで、社員一人ひとりの高いセキュリティ意識を「最後の砦」とする『ヒューマンファイヤウォール』を構築し、守り抜く強固な組織を築き上げます。

基盤再整備

これまでに整備したIT基盤をさらにアップデートし、DXとセキュリティの両面を意識した「システム基盤再整備」を進めます。この基盤を安全かつ効果的に活用できるよう、全社員のIT利活用リテラシーの底上げを図り、全社でデジタル推進を図るための土壌を強固にします。

社会：品質保証体制

貴金属

厳格な品質プロセスとパートナーシップを通じた品質の高度化

当社における貴金属関連製品の品質保証は、品位（金属の純度）や残留元素（不純物）を測定する「分析検査」と、外観や質量を厳密に見極める「実物検査」の双方により成り立っています。

また、自社内にとどまらず、パートナー企業が製造する製商品の品質管理にも深く関与しています。現地訪問を通じた製造状況の確認や密接な情報交換を行い、相互理解に基づくパートナーシップのもと、サプライチェーン全体での品質レベル向上に取り組んでいます。

グローバル基準（LBMA/LPPM）の遵守と世界水準の分析技術の追求

当社の貴金属地金は、ロンドン地金市場協会（LBMA）およびロンドンプラチナ・パラジウム市場（LPPM）のグッドデリバリーリストに登録されています。両市場においては、地金の品位、形状、外観、質量および分析精度において厳格な要件への適合が求められます。

当社の分析部門では、業界内の技能試験へ積極的に参加するとともに、LBMAとLPPMが実施する定期的な分析能力モニタリングを受審することで、グローバル市場で通用する分析能力の維持・向上に努めています。


貴金属地金製品

検査技能の標準化・向上とトレーサビリティに基づく計量管理

実物検査においては、検査基準を整備し、外観上の欠陥に対する判定の一貫性と検出精度の向上を図っています。また、検査員間で判定基準を統一し、検査技能の標準化・平準化を図るため、継続的な教育・トレーニングを実施し、判定精度の維持・向上に努めています。

また、質量確認においては、計量法等の法令基準を遵守することはもとより、お客様から求められる仕様を厳格に満たした管理を行っています。さらに、国家標準に対するトレーサビリティを確保することで、確実で信頼性の高い計量体制を確立しています。


洗浄品のクリーンルーム内目視検査の様子

Voice

品質保証室　品質保証課　松本
石塚



貴金属地金の質量検査の様子

松本（2021年入社）品質保証課は貴金属製品の品質を確認する「最後の砦」です。外観検査や質量検査を通じて、規格に適合しない製品の流出を防ぎ、会社への信頼を守る責任を感じています。また、貴金属リサイクルを通じて、当社グループ企業理念である「限りある地球資源の有効活用」に貢献できることを誇りに思っています。事業拡大に伴い品質への要求が高度化する中、日々のコミュニケーションを大切にしながら他部署と連携し、お客様に信頼していただける確かな品質を追求していきます。

石塚（2022年入社）貴金属製品の外観検査や質量検査では、定められた基準に基づき製品を正確に判定することが求められ、検査結果は当社への信頼に直結します。そのため、検査データの自動転記などのシステム活用によるヒューマンエラー防止を進めています。また、貴金属製品の検査においては常に公正かつ客観的な姿勢を徹底しています。これからも貴金属製品一つひとつに誠実に向き合い、お客様や社内から信頼される検査員を目指していきます。

食品

グローバルな品質保証体制の構築と「食の安全・安心」への追求

食の安全・安心への取り組みは、商社としては早期となる1988年の品質管理室（現・品質保証部）設置から始まりました。現在ではISO9001に基づくグローバルな品質管理体制を構築しており、世界各国の提携工場への産地指導や生産改善、原材料の品質向上を目的とした各種検査、そしてトレーサビリティの徹底といった複数の機能が緊密に連動しています。この一貫した体制により、調達先が世界に拡大する中でも、当社ならではの「安全・安心」という揺るぎない付加価値を提供しています。

品質保証体制の強化

食の安全・安心を支える検査体制および顧客提供価値のさらなる強化に向け、2026年6月に品質保証部を移転いたしました。新拠点では、金属やプラスチックなどの異物を迅速かつ正確に同定する分析機器の導入や、高度なアレルギー検査への対応など分析機能を大幅に拡充し、迅速なお申し出対応を可能にしています。併せて、現物商品の検品や商品提案・商談を多角的に行えるテストキッチンを新設し、品質保証と営業機能が連動した基盤を構築しました。


移転後の検査室

Voice

食品事業部　品質保証部　一課

最新機器の導入やアレルゲン検査室の新設により、検査の迅速化と自社化を推進しています。マニュアルに沿った検査の中にも、過去の経験や知見をもとにデータの背景を見極め、的確に判断することを徹底しています。結果を単なる数値で終わらせず、営業や産地対応チームへ積極的に発信・還元し、間接的にお客様の安心や喜びにつながっていると実感できる瞬間にやりがいを感じています。


微生物検査の様子

協力会社への品質指導

海産魚の資源問題に対応すべく、養殖淡水魚「パンガシウス」を用いた高品質すりみを共同開発しました。工場建設段階から参画し、最新機器の導入や魚臭を抑制する工程改善を主導した結果、国内のお客様に評価いただける代替原料の商品化に成功しました。

Voice

食品事業部　品質保証部　二課

自社工場を持たない商社だからこそ、製造を委託する国内外の協力工場との伴走を重視しています。例えば、インド産ボイルむきエビの提携工場など、海外の製造現場へも直接赴いて徹底した衛生指導を行います。見えない微生物や異物のリスクを未然に防ぐため、現地のスタッフと粘り強く対話を重ねて品質を磨き上げ、共に成長していくプロセスにやりがいを感じています。商社ならではの「調整力」で、最適な品質をコーディネートしています。


品質指導の様子

環境：環境対応の強化

環境面の重要項目



当社グループでは、環境面での重要課題（P.13「サステナビリティ経営の推進に向けたマテリアリティ」を参照）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。

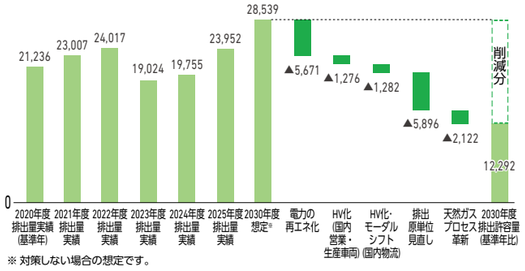
当社グループでは、持続可能な社会につながる気候変動への対応が企業としての使命であると捉えています。2023年12月には、SBT1.5℃目標※1の認証を取得しており、2030年、および2050年までの脱炭素目標を設定してカーボンニュートラルの実現に向けて取り組んでいます。

さらに、TCFD※2の提言に沿い（詳細はP.76「TCFD」を参照）、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、CDP※3への積極的な情報開示を継続しており、2025年には2年連続でCDP Climate Change ProgramおよびCDP SEA（サプライヤー・エンゲージメント評価）において、いずれも最高評価である「A」を取得しました。これにより、気候変動への対応やサプライチェーン全体での環境マネジメントの取り組みが、国際的に高く評価されたことが示されています。

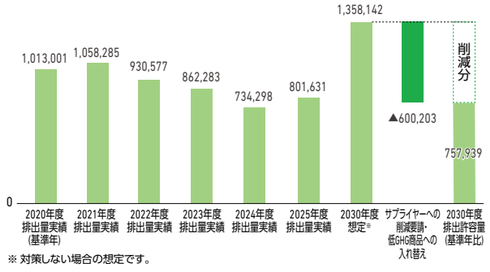
※1 SBT1.5℃目標：科学的な根拠に基づいた温室効果ガス排出量削減目標
※2 TCFD：気候関連のリスクと機会についての情報開示を促すために金融安定理事会が設置した気候変動に関する開示タスクフォース
※3 CDP：英国の慈善団体が管理する非政府組織（NGO）であり、気候変動、水資源、森林保護の3分野における企業や自治体の環境への取り組みおよび情報開示内容を評価する機関

Scope1+2（t-CO_2／年）



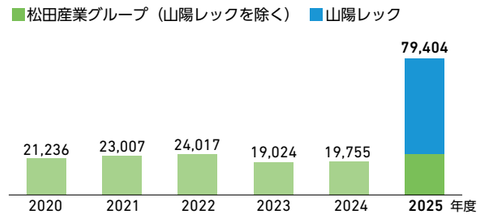
※ 対策しない場合の想定です。

Scope3（t-CO_2e／年）

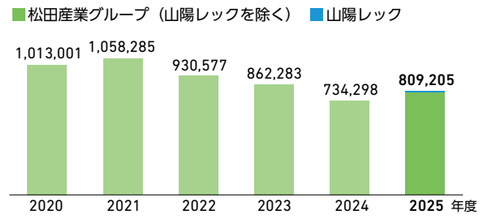


※ 対策しない場合の想定です。

Scope1+2（t-CO_2e／年）

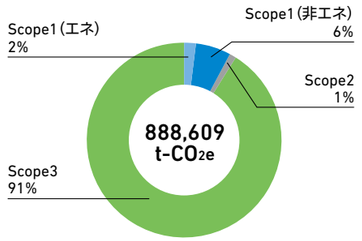


Scope3（t-CO_2e／年）

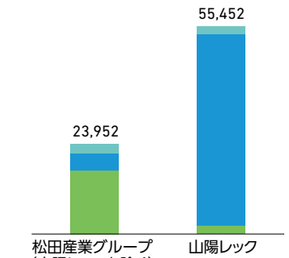


2025年度 温室効果ガス排出量

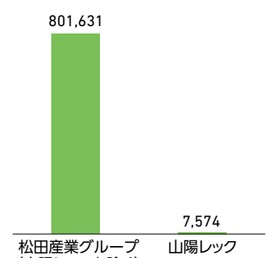
Scope1+2+3の内訳



Scope1+2(t-CO_2e)



Scope3(t-CO_2e)



注：本集計結果におけるエネルギー消費量および温室効果ガス排出量のScope1、Scope2（マーケット基準）、Scope3（カテゴリー合計値）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。なお、グラフ内の起源別（エネルギー／非エネルギー）および企業別の数値は、当該保証を受けた合計値の内訳を示したものです。
注：2025年度にはScope外排出量としてバイオマス廃棄物の単純焼却に伴う二酸化炭素排出量が490t-CO_2あります。
注：2025年度温室効果ガス排出量についてはIDEA Version3.5※を使用して算出しました。
※IDEA Version3.5は、5,000種類の農・林・水産物、工業製品などの日本の製品・サービスの環境負荷物質（二酸化炭素をはじめ、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）を定量化できるデータベースです。

「非エネルギー起源」排出とは？

「エネルギー起源」の排出が、事業所などで消費する電力や燃料などのエネルギーに由来するものであるのに対し、「非エネルギー起源」の排出とは、当社グループが展開する環境ソリューション事業において、社会からお預かりした産業廃棄物を焼却・無害化処理するプロセスなどで「不可避的に発生する二酸化炭素」を指します。

事業成長に伴う排出量増加の背景と社会的意義

2025年度より、産業廃棄物処理事業を主業とする株式会社山陽レックが当社グループに加わりました。これに伴い、グループ全体での廃棄物処理の受託量（事業規模）が拡大し、処理・燃焼する廃棄物が増加した結果、Scope1における「非エネルギー起源」の温室効果ガス排出量が昨年度と比較して増加しています。当社グループは、この非エネルギー起源排出量の増加を、単なる環境負荷の増大（悪影響）とは捉えていません。当社グループのような「静脈産業」が廃棄物の適正処理やリサイクルを安全かつ確実に担うことは、社会全体の資源循環を支え、マクロな視点での環境保全やお客様の環境負荷低減に直結する非常に重要な役割です。つまり、非エネルギー起源排出量の増加は、当社グループが社会から期待される責務を果たし、循環型社会の実現に向けて事業貢献を拡大している結果といえます。

今後の取り組み姿勢

当社グループは今後も、自社の事業活動を動かすための「エネルギー起源」の排出量については、再生可能エネルギーの導入や徹底した省エネ活動を通じ、SBT目標達成に向けた着実な削減に努めてまいります。同時に、社会の要請に比例して発生する「非エネルギー起源」の排出については、処理設備・プロセスの効率化を追求しつつ、資源循環を創造するリーディングカンパニーとして、事業を通じた持続可能な社会への貢献を推進してまいります。

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など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など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.84のコーポレートガバナンス体制図を参照

戦略

当社グループは、2026年5月に公表した「中期経営計画2028（2026-2028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.77を参照

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、対応など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.84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.74を参照

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、二酸化炭素回収を含む）／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およびサービスの提供／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～1,000百万＝中程度（中）、1,000百万円以上＝大きい（大）

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影響	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）	• 国や地域における炭素価格の上昇	食品関連事業 • 調達コストの増加	リスク　大
		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 • 技術開発コストの増大	リスク　大
		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の新たな一次産業エリア開拓制限 • 国際貿易による林産物や農産物の最適配分と世界全体の生産効率向上 • 食料品の輸出規制や禁輸	食品関連事業 • 調達コストの増加	リスク　大
	政策・法規制、技術、市場	• サーキュラーエコノミー実現に向けた政策の強化 • 低炭素技術の普及、進展（リサイクル技術） • 脱炭素技術の需要増に伴うリサイクル金属需要の増加	• 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 • 欧州を中心としたサーキュラーエコノミーの実現に向けた政策強化によるリユース、リサイクル、シェアリングによるクローズドループ形成	貴金属関連事業 • 資源リサイクルの需要拡大による売上増加に伴う利益の増加	機会　大
	技術	低炭素技術の普及・進展（再生可能エネルギー）	• 再生可能エネルギー普及拡大による企業向けPPA（Power Purchase Agreement：電力購入契約）市場の拡大 • 電力小売事業者による再生可能エネルギー電力メニューの選択肢増加 • 再生可能エネルギー発電コストの低下 • 技術進展および脱炭素社会への移行に伴う企業の再生可能エネルギー調達ニーズ増加 • 政府および自治体による再生可能エネルギー導入促進政策の強化	貴金属関連事業 • 調達コストの減少	機会　中
		低炭素技術の普及・進展（輸送）	• 脱炭素社会への移行やBEV※1やPHEV※2などのEV（電気自動車）普及拡大を背景とした車載用リチウムイオン電池需要とリサイクル需要の世界的増加 • 技術進歩によるFCV※3 1台あたりのPt使用量減少と、車両台数増加による全体のPt需要拡大	貴金属関連事業 • リチウムイオン電池のリサイクルの売上増加に伴う利益の増加 • BEV・PHEV・FCV関連の貴金属関連事業の売上増加に伴う利益の増加	機会　大
			• EVやFCVの普及拡大による内燃機関車（ICV※4・HV※5・PHEV）の市場縮小 • 排ガス規制の強化・脱炭素政策の推進	貴金属関連事業 • 排ガス浄化装置用触媒の売上減少	リスク　中
	市場	環境に配慮したライフスタイルの広がり	• 環境意識や健康志向の高まりによる植物由来タンパク質需要の世界的拡大 • サステナビリティ重視の消費行動普及 • 政府および企業によるプラントベース食品の普及促進	食品関連事業 • 植物性タンパク質の売上増加による利益の増加	機会　中
4℃	物理的変化（急性）	洪水等の異常気象の頻発化	• 気候変動の進行による河川洪水の発生頻度や規模の増加 • 国内外での洪水リスク増大	全事業共通 • 洪水による建物・償却資産・在庫資産の損失 • 営業停止による利益の損失	リスク　大
	物理的変化（慢性）	海面上昇	• 気候変動の進行による海面上昇と高潮リスク増加 • 国内外沿岸部での高潮による浸水・被害リスク拡大	全事業共通 • 高潮による建物・償却資産・在庫資産の損失 • 営業停止による利益の損失	リスク　大
		平均気温上昇、降雨パターンの変化	• 気候変動の進行による平均気温の上昇と降雨パターンの変化 • 畜産物の生産性の低下	食品関連事業 • 卵・鶏肉の調達コスト増加	リスク　大

※1　BEV（Battery Electric Vehicle）：バッテリーの電力のみで走行する電気自動車
※2　PHEV（Plug-in Hybrid Electric Vehicle）：外部電源から充電可能なバッテリーと、ガソリンエンジンの双方を動力源とする自動車
※3　FCV（Fuel Cell Vehicle）：水素と酸素の化学反応による発電で走行する自動車
※4　ICV（Internal Combustion Vehicle）：内燃機関のみで走行する自動車
※5　HV（Hybrid Vehicle）：エンジンとモーターを組み合わせることで、燃料消費を抑えた自動車

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、2025年6月に見直しを行っています。

生産拠点（国内）のエネルギー使用量と二酸化炭素排出量

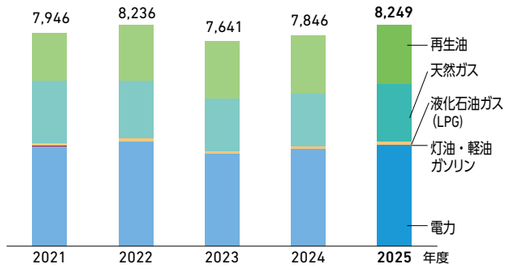
エネルギー使用量

当社グループは温室効果ガス排出量の算定と削減に取り組んでいます。生産部門が全体の6割超を占めるため、特に省エネに努めています。2025年度は設備稼働率の向上により、エネルギー使用量が昨年度比5%増加しました。今後も効率的な運用を進め、環境負荷の低減に努めてまいります。

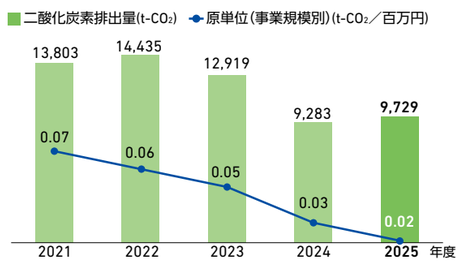
二酸化炭素排出量

設備改善や効率化で二酸化炭素排出量削減に努めています。2025年度は稼働率の向上により二酸化炭素排出量は増加しましたが、貴金属関連事業の売上増もあり、二酸化炭素排出原単位は0.02t-CO_2／百万円と昨年度比0.01ポイント向上しました。調整後の二酸化炭素排出量は前年より10%増の4,122t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6工場＋関地区2工場＋北九州）



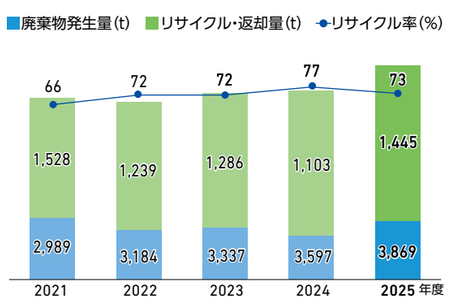
二酸化炭素排出量（基礎排出係数）と原単位の推移
（入間地区6工場＋関地区2工場＋北九州）



固形廃棄物

再資源化率　90%以上

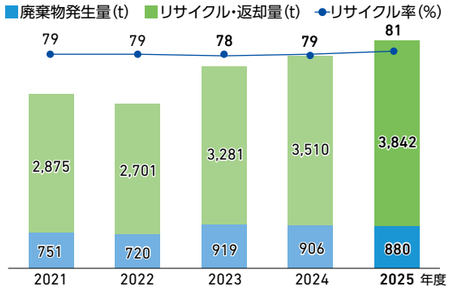
全社再資源化率



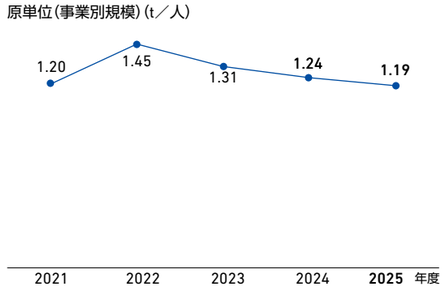
当社グループは、限りある地球資源の有効活用と循環型社会の実現に向け、固形廃棄物の削減（3R）を推進しています。さらなる環境負荷の低減を目指し、「再資源化率90%以上」を目標に掲げて着実な改善に取り組んでまいります。

2025年度は、生産部門の稼働率の向上により総廃棄物発生量が昨年度より増加しましたが、埋立向け廃棄物発生量の減少により、リサイクル率が昨年度よりも2%改善しました。2026年度も、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6事業所＋関地区2事業所＋狭山＋北九州）



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6事業所＋関地区2事業所＋狭山＋北九州）

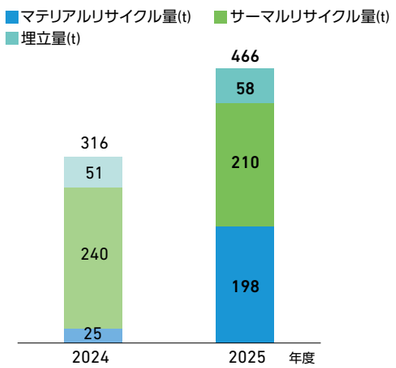


事業所別廃棄物排出量（2025年度）

※（ ）内は2024年度

	排出量（kg/年）						
	入間地区各工場	関地区各工場	北九州工場	その他生産系事業場	金属系営業拠点	食品系営業拠点	山陽レック
特別管理産業廃棄物	850,430.0	111,530.0	0.0	890.0	15.0	0.0	1,408.8
	(689,960.0)	(143,380.0)	(0.0)	(0.0)	(3.0)	(0.0)	(–)
産業廃棄物	171,869.0	494,830.0	34,580.0	620,158.0	27,034.0	26,110.0	7,316.1
	(188,331.0)	(475,040.0)	(25,690.0)	(325,009.0)	(67,250.0)	(51,490.0)	(–)

廃プラスチックの排出量



大気への排出　有害物質　汚染防止と資源削減

2025年度は、いずれも自主基準の範囲内で管理できています。2026年度も、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
（2026年2月16日現在、ダイオキシン類は2025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/m³N	0.25	0.1	**0.00072 未満**
いおう酸化物（SOx）	m³N/h	11.342	11.342	**0.0014**
窒素酸化物（NOx）	ppm	250	180	**29**
一酸化炭素（CO）	ppm	100	100	**21**
塩化水素（HCl）	mg/m³N	200	200	**1.0**
ダイオキシン類	ng-TEQ/m³N	10	0.1	**0**
銀（Ag）	mg/m³N	—	—	**0.00099 未満**

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
（2026年1月19日現在、ダイオキシン類は2025年7月16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/m³N	0.15	0.1	**0.0011 未満**
いおう酸化物（SOx）	m³N/h	5.462	5.462	**0.0043**
窒素酸化物（NOx）	ppm	250	180	**78**
一酸化炭素（CO）	ppm	100	100	**2.3**
塩化水素（HCl）	mg/m³N	200	200	**7.9**
ダイオキシン類	ng-TEQ/m³N	5	0.1	**1.4**

注：集計範囲は武蔵工場、武蔵第二工場、入間工場。

1号炉での測定
（2025年11月25日現在、ダイオキシン類は2025年9月1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/m³N	0.08	—	**0.008 未満**
いおう酸化物（SOx）	m³N/h	9.2	—	**1.1**
窒素酸化物（NOx）	ppm	250	—	**120**
塩化水素（HCl）	mg/m³N	700	—	**330**
ダイオキシン類	ng-TEQ/m³N	1	—	**0.32**

注：集計範囲は山陽レック。

2号炉での測定
（2025年11月26日現在、ダイオキシン類は2025年5月26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/m³N	0.08	—	**0.006 未満**
いおう酸化物（SOx）	m³N/h	13	—	**0.74**
窒素酸化物（NOx）	ppm	250	—	**52**
塩化水素（HCl）	mg/m³N	700	—	**190**
ダイオキシン類	ng-TEQ/m³N	1	—	**0.46**

注：集計範囲は山陽レック。

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2026年3月3日現在　武蔵第二工場2026年3月4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	mgO/l	600	540	1.2	1.0
COD※2	mgO/l	—	—	120	180
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	0.2	0.18	0.02 未満	0.02 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	1.4	1 未満
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

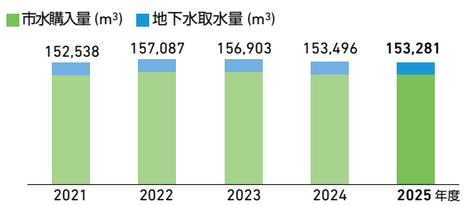
当社グループでは、貴金属製錬や廃棄物の無害化工程においてさまざまな化学物質を取り扱っています。こうした化学物質の管理は、作業者の労働安全衛生の確保を最優先課題とした上で、「大気、水系、土壌への有害物質排出削減」「製品からの有害物質の排除」に取り組んでいます。

第1種指定化学物質の排出量・移動量（2025年度）

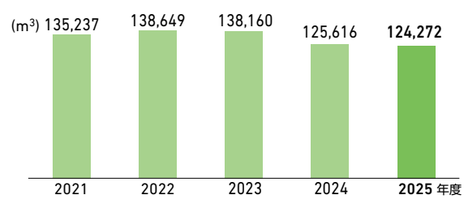
化学物質	（単位）	対象事業所名	排出量			移動量	
			大気	水系	土壌	下水道	廃棄物
銀	kg	武蔵工場	1.1	0.0	0.0	40	0.0
シアン化合物	kg	武蔵第四工場	160	0.0	0.0	0.0	0.0
		開発センター	2.5	0.0	0.0	0.3	0.0
		入間第二工場	110	0.0	0.0	0.1	0.0
フッ素化合物	kg	入間第二工場	21	0.0	0.0	3.3	460
		関工場	56	0	0	8.2	1,110
鉛	kg	武蔵工場	1.1	0.1	0.0	2.0	0.0
ダイオキシン類	mg-TEQ	武蔵工場	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		入間工場	72	0.0	0	0	0
ほう素化合物	kg	武蔵工場	0.0	0.0	0.0	70	4.0
マンガン化合物	kg	武蔵第三工場	0.1	0.0	0.0	0.0	642
ニッケル化合物	kg	武蔵第三工場	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
コバルト化合物	kg	武蔵第三工場	0.1	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	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0

水の管理

水使用量の推移
（入間地区6工場＋関地区2工場）



排水量（下水道放流水）の推移
（入間地区6工場＋関地区2工場）



2025年度は、水の使用量、排水量共に昨年度より若干減少しました。2026年度も、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

2025年度は、地下水の取水量が昨年度より若干減少しましたが、市水の購入量は稼働率の向上により昨年度より増加しました。

排水量

2025年度の下水道排除量は、廃水処理プロセスの改善により昨年度より1%減少しました。

生物多様性

私たちの社会や経済活動は、自然資本やその恵みに依存して成り立っています。一方で、こうした活動が自然環境に負の影響を与えていることを背景に、自然は世界的に急速な劣化が進んでいると指摘されています。 このような危機感の高まりや自然回復の重要性の認識を受け、2022年に開催された国連生物多様性条約第15回締約国会議（COP15）では、世界共通の目標として「昆明・モントリオール生物多様性枠組」が採択されました。同枠組では、2030年までに「生物多様性の損失を止め、反転させるための緊急の行動をとる」という「ネイチャーポジティブ」の目標が掲げられています。

当社グループは、創業以来、リサイクル事業を通じて採掘に依存しない貴金属資源の循環を実現し、自然環境への負荷低減に貢献してきました。この取り組みは、自然破壊の回避に寄与するとともに、生物多様性保全にもつながるものです。

今後、自然資本の回復が一層求められる中、当社グループは事業活動を通じて生物多様性への貢献をさらに強化していきます。

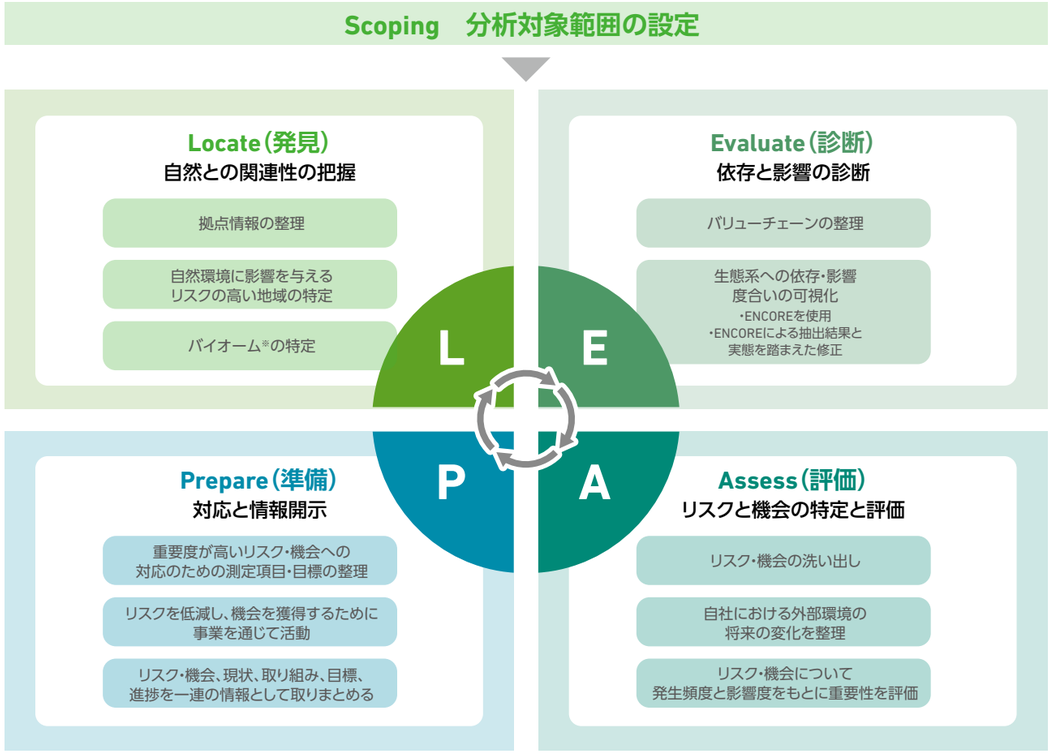
特定ステップ

1. 自然資本との依存・影響関係の重要度の高い事業活動を特定

「ENCORE」を使用し、当社グループの事業（上流・直接操業）と自然資本との依存・影響の重要度を確認し、特に重要度の高い事業活動を特定。

2. 生物多様性リスクの高い拠点の特定

「ENCORE」を活用し、LEAP分析のL（Locate）で特定した地域のうち生物多様性リスクの高い拠点を「優先地域」として特定。



※バイオームとは、気温・降水量・土壌・植生などの特徴によって分けられる、生物が暮らす自然環境の大きな区分です。

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2025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。

品質・環境方針　➔ https://www.matsuda-sangyo.co.jp/ja/sustainability/environment.html

※ 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、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：2025年4月1日～2026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など	381,792	327,251
	2 地球環境保全コスト	省エネルギー活動（太陽光発電、節電など）	29,587	9,610
	3 資源環境コスト	産業廃棄物の処理・処分（自社、委託）	357,443	31,920
（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	45,709	12,832
（4）研究開発コスト		産業廃棄物処理の効率化など	64,568	0
（5）社会活動コスト		地域清掃活動	4,239	0
（6）環境損傷対応コスト		—	0	0
総 計			883,338	381,613

温室効果ガス排出量の第三者保証

当社グループの2025年度のエネルギー消費量および温室効果ガス排出量のScope1、Scope2（マーケット基準）、Scope3（カテゴリー合計値）は、第三者保証を取得しました。



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

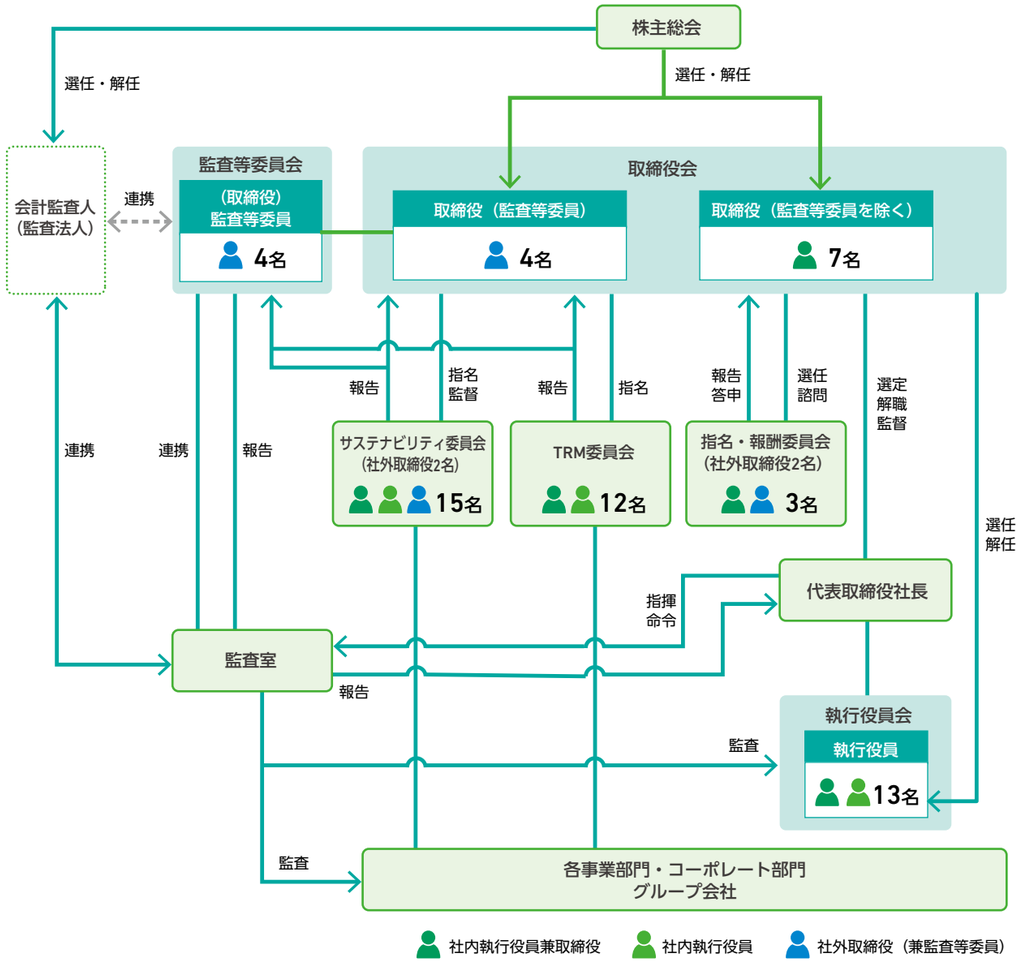
当社は、経営環境の変化に迅速に対処し、より公正で信頼性の高い経営を実現するための経営管理体制を構築するとともに、法律、社会規範、倫理などの遵守に力を注ぎ、全役職員を対象に時機を捉えた教育・訓練を実施してコンプライアンス体制の充実を図り、経営の透明度を高めるために積極的な情報開示を行うことで、コーポレートガバナンスを充実してまいります。

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の基本方針
➔ https://www.matsuda-sangyo.co.jp/ja/sustainability/governance/governance01.html

体制図（2026年6月24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、トータルリスクマネジメント（TRM）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。

トータルリスクマネジメント（TRM）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各事業部門・コーポレート部門グループ会社ガバナンスの強化に努めてまいります。今後の活動の中で、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。

2026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 専務執行役員			★	★	★
石禾 健二	取締役 常務執行役員			★	★	★
上田 雄大	取締役 執行役員			★	●	★
今井 英人	取締役 執行役員			★	★	★
田中 善則	取締役 執行役員			★	■	★
鈴木 一宏	取締役（独立社外） 監査等委員	●		★		
畠山 伸一	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	★		★		
小島 康雄	取締役（独立社外） 監査等委員	★	★			
新藤 裕一朗	上席執行役員			★	★	★
西出 悌順	上席執行役員			★	★	★
増井 祐二	執行役員			★	★	★
川村 啓之	執行役員			★	★	★
池田 一夫	執行役員			★	★	★
鈴木 秀樹	執行役員			★	■	★

● 委員長（議長）　■ 副委員長　★ 委員（メンバー）

取締役の主な経験分野・専門性（スキルマトリックス）

スキル項目	定義	松田	對馬	山﨑	石禾	上田	今井	田中	鈴木	畠山	宮田	小島
企業経営	持続的成長と企業価値向上に向けた経営の舵取りを行うために必要な企業経営全般にわたる包括的な知識と経験	●	●	●	●	●	●	●				
重点事業および業務経験	持続的成長を牽引し将来にわたる企業価値向上に貢献する事業の全般的かつ高度な知識と経験	●	●	●	●	●	●	●				
財務・会計	企業価値向上に貢献するため必要な企業会計、資金調達および運用の全般にわたる包括的な知識と経験					●		●	●	●		
法務・リスク管理	法令遵守、安全、事業継続、社会信用、情報セキュリティなどのリスクマネジメント全般にわたる包括的な知識と経験		●			●		●	●	●		●
人事労務人材開発	人的資本経営に貢献するため必要な人事労務および人材開発分野全般にわたる包括的な知識と経験		●		●						●	●
ESG	サステナビリティ経営に貢献するため必要な環境・社会・ガバナンス全般ならびにDX分野にわたる包括的な知識と経験					●		●			●	●

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. 取締役（監査等委員であるものを除く）の報酬を決定するに当たっての方針

取締役（監査等委員であるものを除く）の報酬は、原則、「基本報酬」並びに「株式報酬」により構成することを基本方針とする。

2. 取締役（監査等委員であるものを除く）の基本報酬に係る個人別の報酬の額の決定に関する手続き

取締役（監査等委員であるものを除く）の基本報酬は、株主総会で年額報酬総額の範囲を決議し、以下の手続きで決定する。

① 取締役（監査等委員であるものを除く）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、取締役副社長及び人事管掌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。

3.取締役（監査等委員であるものを除く）の固定報酬支給の時期に関する方針

取締役（監査等委員であるものを除く）の固定報酬は月額の固定報酬とする。

4.取締役（監査等委員であるものを除く）の株式報酬の内容

① 取締役（監査等委員であるものを除く）の株式報酬は、役員報酬BIP信託と称される仕組みを用いて、取締役の報酬と当社の業績及び株式価値との連動性を明確にすること等を目的に支給する。

② 株式報酬は、国内非居住者を除く取締役（監査等委員を除く）を対象とし、あらかじめ制定された株式交付規程に基づき、役位等に応じて、原則、退任時に当社株式等を交付等する。

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き

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勘案し、監査等委員会にて審議し、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

2025 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選定、開催頻度、資料内容、審議時間等は妥当であり、詳細資料の事前共有についても早期化された。②中長期戦略の大きな方向性を示す議題や経営計画、コンプライアンス、財務報告、リスク管理体制に加え、非財務情報開示等の環境変化に伴う重要テーマについても十分に議論されている。③社外役員との定期的な意見交換、各取締役や監査等委員会への情報提供、外部専門家の助言活用、内部監査部門との連携等、十分に対応されている。

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、2025 年度では必要な時事関連の研修会や説明会などを実施しましたが、2026 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。

2025年度 取締役会での主な議題

経営・中長期戦略	中期経営計画および中長期の成長戦略 国内外の設備投資およびインフラ整備 グループ会社、海外子会社の管理体制最適化
サステナビリティ	環境、ネットゼロおよび資源循環への取り組み 責任ある貴金属管理（LBMA/LPPM対応） 人的資本・健康経営への取り組み
リスクコンプライアンス	トータルリスクマネジメント（TRM）の推進 情報セキュリティおよびサイバー対策の強化 事業継続計画（BCP）および危機管理体制の整備
コーポレートガバナンス	取締役会の実効性評価および課題進捗の検証 投資先・政策保有株式等の保有状況 指名委員会・報酬委員会の活動状況
人事・報酬	役員体制（取締役・執行役員等）の選任・改選 役員報酬制度の見直し 人事制度・賃金体系および採用方針

取締役



松田 芳明
代表取締役社長



對馬 浩二
取締役副社長



山﨑 隆一
取締役



石禾 健二
取締役



上田 雄大
取締役



今井 英人
取締役



田中 善則
取締役

監査等委員



鈴木 一宏
監査等委員長



畠山 伸一
監査等委員



宮田 礼子
監査等委員



小島 康雄
監査等委員

執行役員

社長執行役員
松田 芳明

副社長執行役員
對馬 浩二

専務執行役員
山﨑 隆一

常務執行役員
石禾 健二

執行役員
上田 雄大
新藤 裕一朗
川村 啓之
今井 英人
西出 悌順
池田 一夫
田中 善則
増井 祐二
鈴木 秀樹

リスクマネジメント

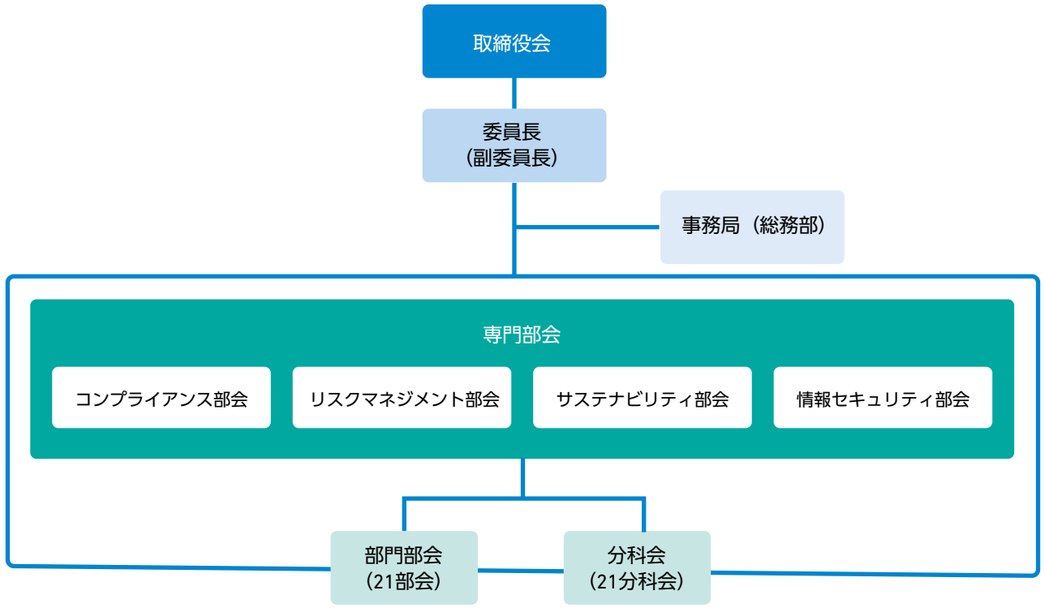
内部統制

当社グループは、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

当社グループは、全体のリスク管理を統括するため、取締役会が監督するトータルリスクマネジメント（TRM）委員会（以下、TRM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。



グループガバナンスの強化

当社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。内部統制システムおよびTRM委員会は、共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グループ会社を管掌する仕組みとなっています。

Topics

災害時における事業継続力の強化に向け、事業継続計画（BCP）訓練を実施

～震度6強クラスの地震を想定し、有事における意思決定プロセスと組織体制を検証～

大規模な災害や事故などの緊急事態において、従業員の安全確保と重要業務の早期復旧・継続を図るため、事業継続計画（BCP）（以下、BCP）に基づいた実践的な訓練を実施しました。

1. 実施の背景と目的

社内規程に基づき、危機対応およびBCPに関する教育・訓練を定期的に実施しております。今回の訓練は、策定している既存マニュアルの実効性をレビューし、有事における課題を洗い出すとともに、マニュアルおよび対応手順を継続的に改定・ブラッシュアップすることを目的として行いました。

2. 訓練内容

平日の日中に「立川断層周辺でマグニチュード7.4（想定震度6強）の地震が発生し、入間地域の工場のインフラに甚大な被害が発生し、かつ委託先にも被害が発生」という、現実的かつ緊迫したシナリオを設定しました。発災時における中長期的な事業継続判断（重要業務の選定や再稼働判断など）に主眼を置き、経営陣および関係各所による指揮命令系統の検証を行いました。

3. 訓練成果と今後の予定

具体的なシナリオに基づく活発な議論を通じて、中長期的な事業継続判断を行うプロセスの妥当性と、有事における指揮命令系統が機能することを確認できました。参加後のアンケートでは参加者の9割以上から「有事の際の対応力向上に有用であった」との回答がありました。その一方で、不測の事態に対応するより難易度の高い実践的なシナリオを求める声もあるなど、今後の課題についても発見することができました。今後も定期的な訓練を通じて、危機管理体制の継続的な改善を図り、災害に強い強固な経営基盤の構築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、2026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、パラジウム等の貴金属元素を含有するリサイクル原材料であり、その仕入価格及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、国際商品市況及び為替相場の変動による影響を受けております。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おりますが、全量に対する回避は困難であるため、製造及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おりますが、商品の需給バランス等により販売価格が下落した場合は、棚卸資産の評価損等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は、すりみ、エビ、イカ、カニ、タコ等を中心とした水産品加工原料、生鮮野菜、乾燥野菜、冷凍野菜等を中心とした農産品加工原料、鶏肉、豚肉、牛肉等の各種素材肉、鶏卵を中心とした畜産品加工原料を輸入し、水産練製品、冷凍食品、食肉加工、惣菜、製菓等の食品メーカー等へ販売しております。当社グループでは、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おりますが、食品の安全性等に係る問題が発生し、輸入禁止措置等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	環境問題についての社会的関心の高まりから、環境関連の法的規制は強化される方向にあります。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、当社及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」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おります。当社グループでは、事業活動及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おります。
廃棄物等の管理	• 環境保全 • 安全性	当社グループでは、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おります。しかしながら、工場の事故等により、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	当社グループは、貴金属関連事業・食品関連事業ともに、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・社会情勢等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・気候変動等	• 地震、洪水など • 異常気象 • パンデミック	当社グループが事業活動を行う国や地域において、地震・洪水等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、防災訓練の実施及び事業継続のための各種対策を講じておりますが、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。また、気候変動等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等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。併せて、自然災害等の大規模災害発生時に備え、製商品及び役務の供給体制の整備を進めておりますが、調達の遅延や事業活動の停滞・停止が発生した場合には、業績や財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
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及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及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及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
部材の調達	• 部材の調達遅延・不足 • 特定サプライヤーへの依存	当社グループは、製品の安定供給に向けて、製造に必要な部材の調達では複数の供給元を確保するなどの対策を講じていますが、一部の部材は限られたサプライヤーから調達しています。これらの部材の供給が滞った場合や、代替供給先からの調達が困難となった場合、製品の生産遅延やコストの増加を招き、お客様への製品の提供が遅れ、納期遅延や収益性が悪化する可能性があり、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
知的財産	• 第三者の知的財産権の侵害（訴訟リスク） • 自社特許の保護不足（競合優位性の低下） • 製品・サービスの販売差し止め	当社グループは、事業活動遂行のため、自社技術を保護するために特許等の知的財産を取得していますが、意図しない知的財産権の侵害が発生する可能性があり、第三者からの訴訟を提起されるリスクがあります。また、当社の特許が競合他社の技術に対して十分な保護を提供できない場合や、当社の製品・サービスの販売差し止めが命じられた場合、当社グループの業績及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



1. 前中期経営計画を振り返って（成果と課題）

中期経営計画（2022-2025年度）（以下、前中期経営計画）における当社グループの「成果」は、外部環境の追い風を捉えて財務数値を大きく伸ばした一方、いくつかの「課題」が残りました。

「成果」は、半導体市場をはじめとするエレクトロニクスの観点から産業のAI需要や、貴金属価格の上昇という追い風を確実に捉え、財務上の実績は大きく伸長、2025年度実績においては売上高が過去最高の6,878億円に達し、自己資本利益率（ROE）も15.4%を記録して、当社の株主資本コストを上回る高い資本効率を実現しました。

「課題」は、経済環境が、過去30年間の低金利の経済環境から、現役世代の多くの人々が経験していない金利上昇局面へ大きく変化しておりキャッシュ創出力の強化や、また為替変動などへの充分な対応施策が求められます。

監査等委員会はこれらの事実に対応したリスク認識の網羅性、リスク管理の充分性等について吟味してまいります。

2. 新中期経営計画で描く「企業価値向上のストーリー」や「経営目標」の受け止め

当社グループは、前中期経営計画において、

・「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」

の方針のもとで、経営基盤の強化に取り組んできました。これらの取り組みによって収益拡大および企業価値向上を進めてきたことは評価できます。しかし貴金属価格の上昇など外部環境の追い風による部分もあり、収益基盤強化と新規収益源の創出は継続した課題と認識しています。

監査等委員会は、これらの課題認識のもと、中期経営計画2028（2026-2028年度）（以下、新中期経営計画）の内容は、中期計画の「その先」、長期成長を見据えた次のステージのための礎となる期間と考えています。当社グループが目指す姿「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」の達成に近づけていく取り組みや道筋を示した中期経営計画と評価し、当社グループとして目標を達成できるように、独立の立場から監督し助言をしてまいります。

3. 新中期経営計画のもとで持続的成長と企業価値向上を目指すにあたり、「攻め」と「守り」の両面でコーポレートガバナンスが果たす役割について

当社グループはコーポレートガバナンスを通じて、リスクの回避・抑制や不祥事の防止等の守りのガバナンスだけではなく、企業の持続的成長と中長期的な企業価値の向上につながる攻めのガバナンスの実現を図る必要があります。2026年7月のコーポレートガバナンスコードの改訂でも、ガバナンスに適切な規律を求めることにより、健全な企業家精神を発揮しつつ経営手腕を振るえるような環境を整えることで、会社の持続的成長と企業価値向上を図ることを狙いとしています。監査等委員会では、こうした観点を踏まえて、新たな中期経営計画目標の達成における「攻め」と「守り」のバランスに注視して、独立した立場から継続的に監督・助言してまいります。



4. 特徴のある松田産業グループの事業から、経営の監督機能として重要視することについて

当社グループは、有価物からの貴金属回収と産業廃棄物の無害化処理を業とする「貴金属関連事業」と、グローバルなネットワークで食材を調達する「食品関連事業」を2つの事業を柱としており、それぞれの事業が、異なる市場環境と異なるリスク特性を持っています。

貴金属関連事業においては、法規制の遵守、安全衛生の徹底、貴金属価格変動への適切な管理、そして高価値の資産を扱うがゆえの厳格な現物管理、情報セキュリティ対策、お客様からの確固たる信頼を維持するための業務処理プロセスの徹底等という点についての監督機能が求められます。食品関連事業においては、お客様の満足する原料を安定的に手当てすることおよび食の安全・安心を担保するための厳格な品質管理体制という点が何よりも重要であり、監督機能が求められます。

監査等委員会はこれらのリスク認識の観点から、監督を実施してまいります。



5. サステナビリティ関連や人的資本など非財務情報に関する当社グループの開示や取り組みへの評価と課題について

当社グループは、「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」という企業理念を実践し持続的成長と企業価値の向上を図るために、新中期経営計画において「マテリアリティ（重要課題）」を掲げ、持続的な企業価値向上と持続可能な環境・社会・経済の実現を目指しています。

貴金属関連事業においては、環境負荷を抑えながら資源リサイクルの総合力を高め有効活用を図り、国内外の循環バリューチェーンの強化、食品関連事業においては、グローバルな調達網の拡大と安全・安心な食材の安定供給による販路の拡大とともに、生産者や顧客との信頼関係を築き、食品ロスを削減するなど環境面の重要課題である環境負荷低減への取り組みを両立させて経済価値化

を図り、中長期での企業価値向上を目指すとしています。当社グループは、サプライチェーンマネジメントを推進し責任ある調達活動に取り組み、エンゲージメント調査の実施を通じてリスクの把握と改善が進んでいます。

また、多様な人材活躍による成長加速につなげる人的資本の拡大にも取り組み、「人間尊重」・「人間の能力は無限である」という理念のもとで、個の能力を最大限に発揮して価値創造の源泉となる人材への投資を拡大し、「経営人材・リーダーシップ人材」、「グローバル人材」の育成に注力するとともに、適時適切な採用と従業員一人ひとりの能力が最大限に発揮される「適所適材」の配置やダイバーシティを推進し、中長期での企業価値向上を目指しています。

当社のサステナビリティ経営・人的資本に関する取り組みの大宗は上記のとおり明確であり、新中期経営計画に落とし込まれています。監査等委員会は新中期経営計画「マテリアリティ（重要課題）」の達成状況を注視してまいります。

6. 資本コストや株価を意識した経営への対応に関する評価と課題について

「資本コストや株価を意識した経営」の論点は、ROE、PBR等、資本効率経営指標としての日米の数値比較として、昨今よく取り上げられています。これら資本効率経営指標の当社実績は、2025年度ROE15.4%およびPBR1倍超であり、監査等委員会は一定の経営成果として評価しています。

このような背景には、当社は、当社の資本政策に関する基本方針すなわち、「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」に基づき、確実に企業価値を成長させてきた結果であると監査等委員会では理解しており、今後もこの基本方針に基づき、単なる指標改善に陥ることなく、経営そのものをさらに磨いて、さらなる企業価値の向上に向けて活動してまいります。

7. 執行部門とのコミュニケーション、取締役会の実効性につながる体制について

社外取締役・監査等委員は、経営・業務執行の監視・検証というガバナンスサイドの役割を担っています。代表取締役をはじめとする執行サイドとは立場は異なりますが、当社の健全な発展を目指すという究極の目的は共有しています。監査活動を通じて、問題点に気づけば予防的監査の観点から指摘し、問題解決のための意見や助言を述べ、最後まで見届けることが肝要と考えています。株主の利益を担保する視点と、より良い経営を促す視点を合わせ持ち、健全な監視・検証活動を展開することで、当社に健全で適度な緊張関係を醸成できるよう心掛け、日頃から取締役会議案の事前説明、重要な会議への出席などを行い、取締役や執行役員等とのコミュニケーションを密にしたいと考えています。各事業部等の現場の実情を業務監査の視点から十分に理解し、能動的かつ早期に活動することを心掛けています。



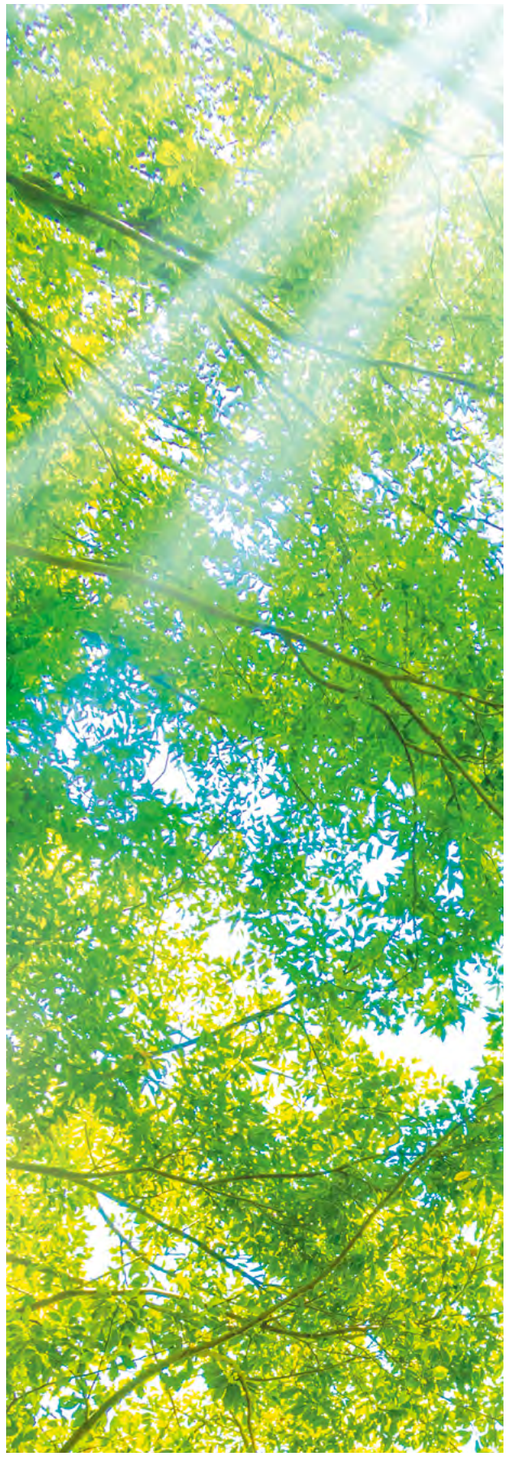
8. 指名・報酬委員会の2025年度の活動状況と今後の課題について

社外取締役が過半数を占める任意の諮問機関である「指名・報酬委員会」は、2024年度に取締役（監査等委員）の退職慰労金制度を廃止、2025年度に取締役（監査等委員を除く）に対する退職慰労金制度を廃止するとともに、中長期的な業績および株式価値と直接連動する「株式報酬制度（役員報酬BIP信託）」を導入しました。

監査等委員会はこれにより、経営陣の報酬体系を当社の業績や株価価値と明確に連動させ、客観性と透明性を担保しつつ、経営陣と株主の皆様の目線を一致させるインセンティブ制度の枠組みが構築されたと評価しています。

今後は中長期のインセンティブ制度に加え、今後新たに導入予定の業績連動賞与などの短期のインセンティブ制度の構築が求められます。また、客観的かつ多角的に次世代リーダー候補者を育成・評価する実効的なプロセスを早期に確立する必要があります。社外取締役として、この仕組みの構築と運用に対し、関与を深めてまいります。

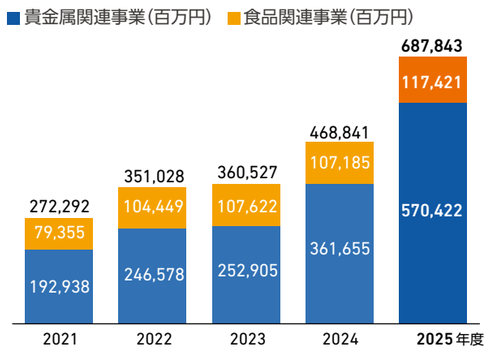




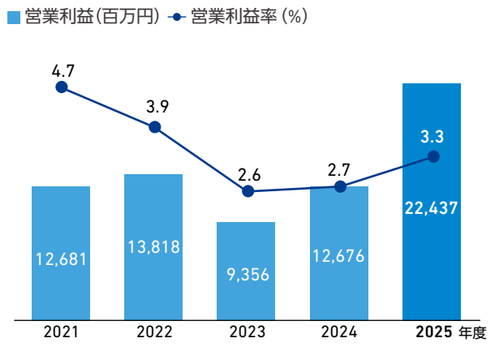
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト（連結）

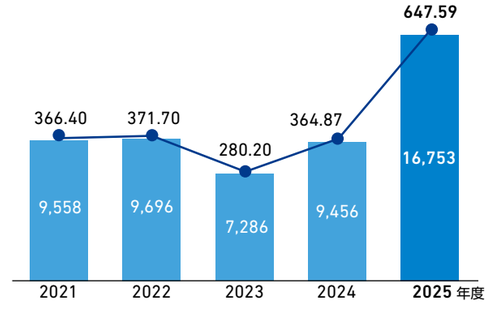
売上高



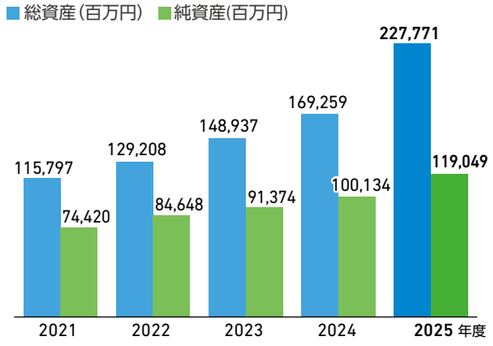
営業利益／営業利益率



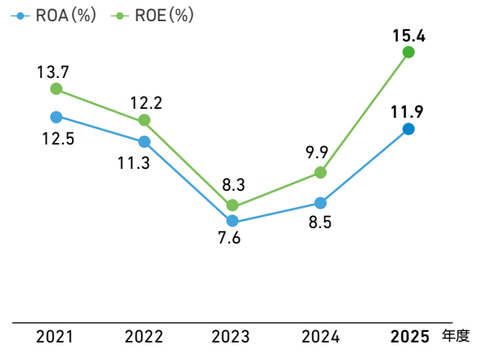
純利益／1株当たり純利益



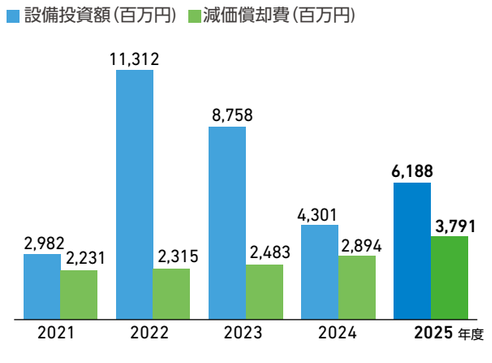
総資産／純資産



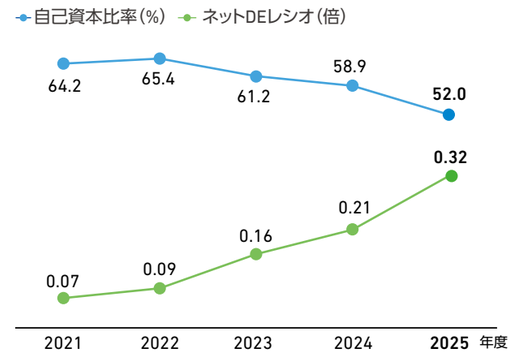
総資産経常利益率（ROA）／自己資本利益率（ROE）



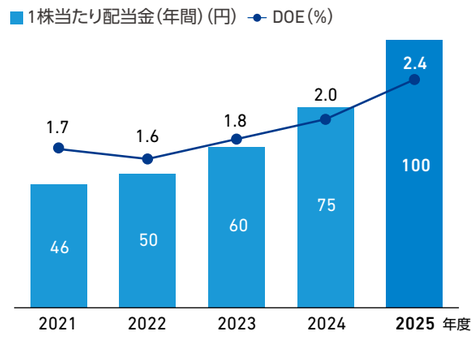
設備投資額／減価償却費



自己資本比率／ネットDEレシオ



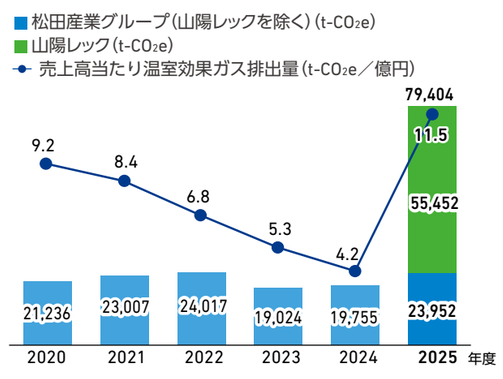
1株当たり配当金／株主資本配当率（DOE）



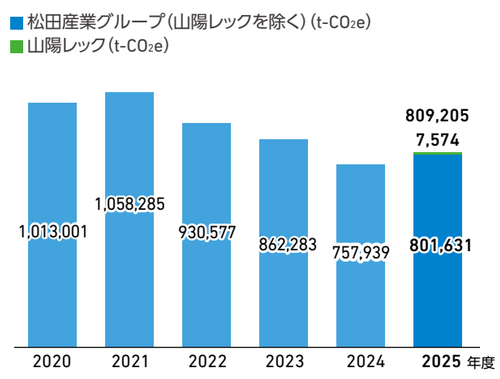
非財務ハイライト（連結）

温室効果ガス排出量

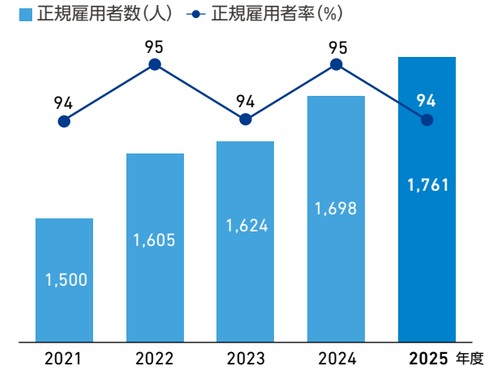
Scope1+2／売上高当たり温室効果ガス排出量



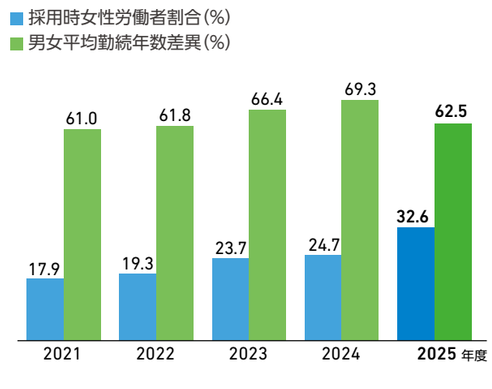
Scope3



正規雇用者数／正規雇用者率



採用時女性労働者割合／男女平均勤続年数差異



10カ年財務サマリー

（百万円）

（年度）	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
経営成績											
売上高	162,065	163,054	190,184	208,338	210,976	231,559	272,292	351,028	360,527	**468,841**	**687,843**
売上総利益	15,331	15,800	18,200	19,827	22,173	24,471	29,953	33,299	30,080	**35,202**	**48,064**
販売費及び一般管理費	12,206	12,839	13,322	14,879	15,931	16,433	17,272	19,481	20,724	**22,526**	**25,626**
営業利益	3,125	2,960	4,877	4,948	6,241	8,038	12,681	13,818	9,356	**12,676**	**22,437**
経常利益	3,782	3,459	5,142	5,094	6,384	8,369	13,734	13,843	10,551	**13,523**	**23,549**
当期純利益	2,573	2,454	3,459	3,391	4,046	6,098	9,558	9,696	7,286	**9,456**	**16,753**
設備投資額	1,302	2,160	2,356	2,648	3,465	3,786	2,982	11,312	8,758	**4,301**	**6,188**
減価償却費	1,219	1,295	1,409	1,357	1,576	2,146	2,231	2,315	2,483	**2,894**	**3,791**
研究開発費	306	250	246	275	295	295	293	278	313	**397**	**530**
財政状態											
総資産	69,546	72,326	80,261	80,915	94,509	104,265	115,797	129,208	148,937	**169,259**	**227,771**
純資産	51,834	53,419	56,648	58,968	60,527	65,605	74,420	84,648	91,374	**100,134**	**119,049**
有利子負債	5,537	5,030	9,662	7,113	15,429	17,296	16,389	19,237	29,405	**33,372**	**52,466**
キャッシュ・フロー											
営業キャッシュ・フロー	8,593	811	▲483	6,178	▲422	185	7,032	10,646	1,833	**2,542**	**▲8,961**
投資キャッシュ・フロー	▲1,421	▲1,813	▲2,262	▲2,166	▲2,674	▲3,181	▲2,521	▲12,194	▲7,956	**▲6,243**	**▲4,448**
フリーキャッシュ・フロー	7,172	▲1,002	▲2,745	4,012	▲3,096	▲2,996	4,511	▲1,548	▲6,122	**▲3,700**	**▲13,409**
財務キャッシュ・フロー	▲3,274	▲1,597	3,506	▲3,708	6,848	261	▲2,261	1,382	8,084	**210**	**16,274**
1株当たり情報（円）											
1株当たり純利益	97.23	93.21	131.37	128.77	153.66	232.68	366.40	371.70	280.20	**364.87**	**647.59**
1株当たり純資産	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	**3,848.51**	**4,584.09**
1株当たり配当金	28	28	28	30	34	38	46	50	60	**75**	**100**
その他指標											
営業利益率（%）	1.9	1.8	2.6	2.4	3.0	3.5	4.7	3.9	2.6	**2.7**	**3.3**
ROE（%）	5.0	4.7	6.3	5.9	6.8	9.7	13.7	12.2	8.3	**9.9**	**15.4**
ROA（総資産経常利益率）（%）	5.3	4.8	6.7	6.3	7.3	8.4	12.5	11.3	7.6	**8.5**	**11.9**
自己資本比率（%）	74.5	73.8	70.5	72.8	63.9	62.8	64.2	65.4	61.2	**58.9**	**52.0**
ネットDEレシオ（倍）	▲0.08	▲0.03	0.04	▲0.01	0.06	0.13	0.07	0.09	0.16	**0.21**	**0.32**
DOE（%）	1.4	1.4	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.6	1.8	**2.0**	**2.4**

IR活動の取り組み

IR基本方針

当社グループは、適正な企業価値評価の実現を図るため、株主・投資家の投資判断に有用な情報の迅速、正確かつ公平な提供および建設的な対話を行い、株主・投資家の理解促進に努めます。

IR活動実施状況

当社グループの事業内容・決算情報などの情報開示の場として、株主総会や機関投資家向け決算説明会、個人投資家向け会社説明会などの定期的なイベントの他、個別ミーティングを随時実施し、当社ウェブサイト、統合報告書、IR HANDBOOKなどを通じて情報発信の拡充に努めています。

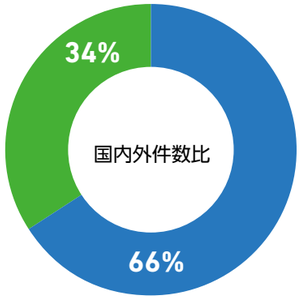
対話形式

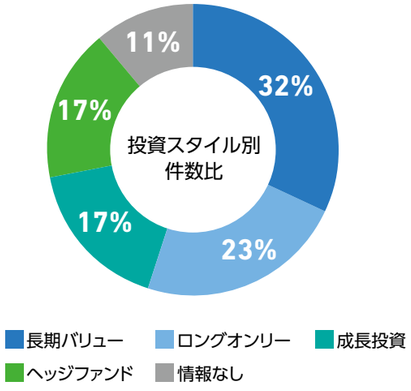
	2023年度	2024年度	2025年度
機関投資家向け決算説明会	2回	2回	2回
個人投資家向け会社説明会	2回	2回	2回
個別ミーティング	44回	42回	86回

個人投資家向け会社説明会の様子（2026年3月5日開催）



対話を行った株主の概要





経営陣や取締役会に対するフィードバックの実施状況

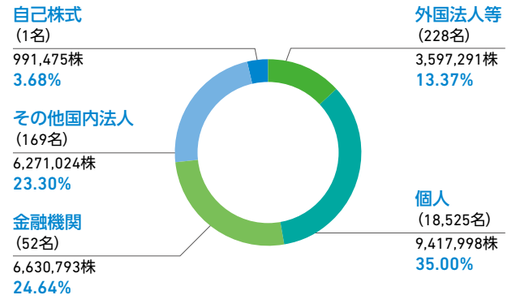
対話内容について経営陣に随時報告するとともに、年2回取締役会にて報告

株式情報

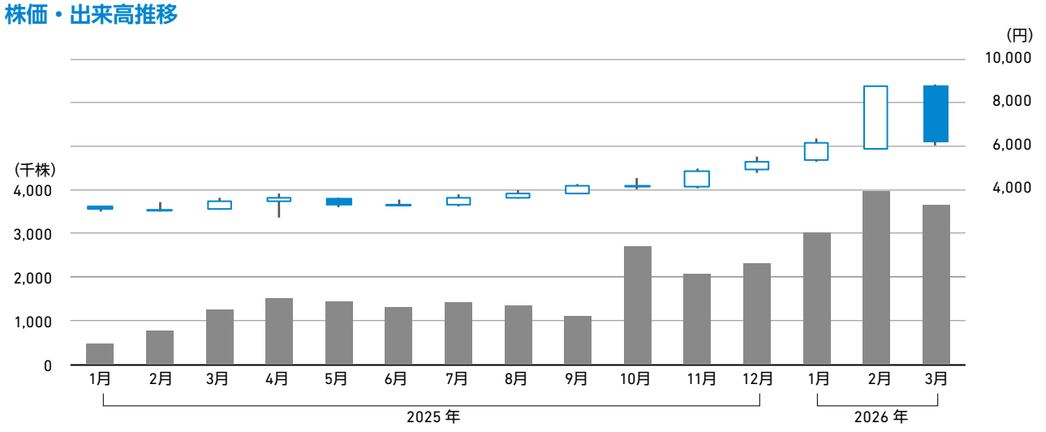
株式の状況（2026年3月31日現在）

株式の総数	40,000,000株
発行済株式総数	26,908,581株
株主数	18,975名

所得者別分布状況（2026年3月31日現在）



株価・出来高推移



大株主（2026年3月31日現在）

株主名	持株数（株）	持株比率（%）
松田物産株式会社	3,470,649	13.39%
松田芳明	2,940,265	11.34%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	2,109,400	8.14%
明治安田生命保険相互会社	931,700	3.59%
株式会社日本カストディ銀行	823,800	3.18%
松田和子	773,796	2.99%
對馬純子	773,758	2.99%
住友生命保険相互会社	665,500	2.57%
松田邦子	505,640	1.95%
松田洋明	484,030	1.87%

上記持株比率は自己株式を控除して計算しております。

株主総利回り（TSR）

	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	2026年3月
松田産業株式会社（%）	123.9	116.3	130.5	182.0	321.8
比較指標：TOPIX（%）	102.0	107.9	152.5	150.2	202.2

会社情報（2026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）	1,761名
URL	https://www.matsuda-sangyo.co.jp/

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
株式会社山陽レック
株式会社フラップリソース
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


●シンガポール現地法人


●タイ現地法人


●フィリピン現地法人


●マレーシア現地法人


●ベトナム現地法人


●台湾現地法人


●韓国現地法人

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

国内拠点

貴金属関連事業所

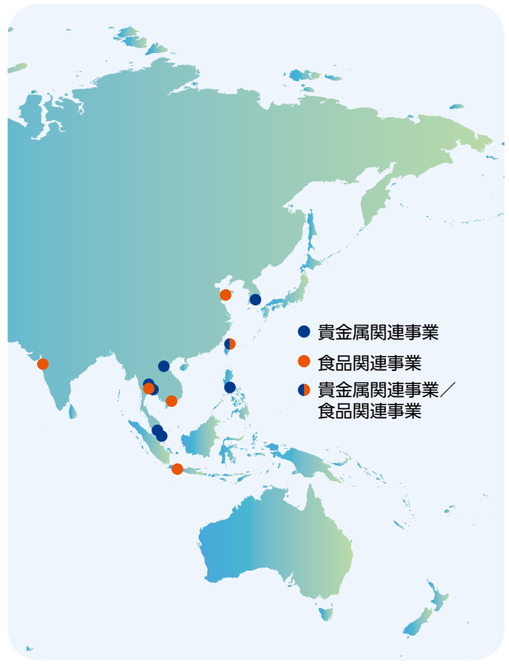
本部／仙台／水戸／東京／神奈川／静岡／長野／金沢／
名古屋／大阪／福山／福岡／鹿児島

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

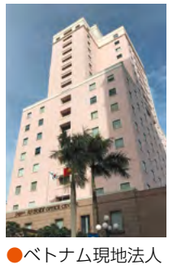
武蔵工場／武蔵第二工場／武蔵第三工場／武蔵第四工場／
入間工場／入間第二工場／開発センター／関工場／
関第二工場／北九州工場／品質保証室（埼玉）

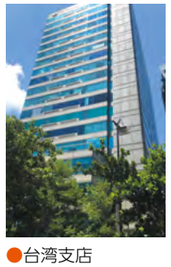





●タイ現地法人


●中国現地法人


●ベトナム現地法人


●台湾支店


●インド現地法人


●インドネシア現地法人

外部評価

健康経営優良法人2026

「人間尊重」の基本理念のもと、従業員が活き活きと仕事に取り組めるよう健康経営を実践し、同認定を受けています。
疾病の発生予防や発生後のフォロー、ワークライフバランスの促進を一体的に進める各種制度を整備。
従業員一人ひとりが活力をもって働ける職場づくりと、持続的な企業価値の創出につなげています。

LBMA/LPPM Good Delivery Refiner

ロンドン地金市場協会（LBMA）とロンドンプラチナ・パラジウム市場（LPPM）は、世界の貴金属取引における品質基準の設定や管理を行う国際機関です。当社は両機関の厳格な審査をクリアし、高品質な貴金属を供給できる認定精錬業者として「グッドデリバリーリスト」に登録されています。
さらに両機関は、人権侵害や環境破壊に関与しない「責任ある貴金属」の調達基準を定めています。当社も最新基準に即した管理方針のもと、透明性の高い調達を推進しており、品質・環境・人権配慮の面で世界基準の信頼を獲得しています。

SBTi (Science Based Targets)

気候変動対策の国際機関「SBTi」より、世界の気温上昇を1.5°Cに抑えるための科学的根拠に基づいた温室効果ガス削減目標の認定を取得しています。2030年度までにScope1+2で42%削減、Scope3で25%削減（2020年度比）を目指し、自社活動における省エネ・再エネの推進とともに、サプライヤーと協働したサプライチェーン全体での温室効果ガス削減に取り組んでいます。

CLOSE UP

CDP気候変動Aリスト（2年連続）

世界的な環境調査NGOであるCDPより、気候変動への取り組みと情報開示の透明性に優れた企業として、最高評価の「Aリスト」に2年連続で選定されました。当社グループの環境経営におけるガバナンス体制や、具体的な温室効果ガス削減戦略がグローバルに高く評価された結果です。今後も持続可能な社会の実現に向け、先進的な情報開示に努めてまいります。

ESG投資インデックス

ESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組みが評価され、「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されています。

参画するイニシアティブ・加盟団体

脱炭素社会の実現と持続可能な未来への貢献を目指し、以下のイニシアティブや団体に参画・加盟しています。



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：2026年11月