



INTEGRATED REPORT

2025



松田産業株式会社
MATSUDA SANGYO CO.,LTD.

目次

価値観とビジョン

社長メッセージ

価値創造

サステナビリティ経営の推進

財務戦略

コーポレートガバナンス

基礎情報

04 受け継がれるサステナビリティ経営

06 中期経営計画の進捗と見通し

08 社長メッセージ

12 価値創造プロセス

14 企業価値の源泉

14 貴金属関連事業の全体像

22 食品関連事業の全体像

36 サステナビリティ経営の推進に向けたマテリアリティ

39 社会

39 人権・労働

40 安全衛生

42 人的資本経営の強化

46 品質保証体制

48 サプライチェーンマネジメント

50 DX推進

52 地域との共生

54 環境

54 環境対応の強化

62 財務・資本戦略

64 コーポレートガバナンス

73 リスクマネジメント

76 新任社外取締役インタビュー

80 財務・非財務ハイライト

84 会社情報

編集方針

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

■今年度のポイント
今年度の統合報告書では、昨年度のアップグレードを踏まえ、当社グループが創業当初から大切にしてきた「もったいない精神」と事業活動のつながりを、皆様により分かりやすくお伝えするため、価値創造プロセス・企業価値の源泉・サステナビリティ経営の推進の一部改訂を行うとともに、新たなページ項目の追加やインタビュー内容の拡充を実施しました。また、全体の一貫性とながりを意識し、ステークホルダーの皆様に伝わりやすい構成を重視しています。

■対象期間
2024年度（2024年4月1日～2025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。

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

■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2024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：2025年9月
次回発行予定：日本版2026年9月 英字版2026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。

人を豊かに、地球を美しく

Philosophy
企業理念

Purpose
パーパス

Vision
ビジョン

Mission
ミッション

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

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。

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

もったいない精神 × チャレンジ精神

私たちの存在意義は企業理念を実践し、お客様・社会から常に必要とされる会社であり続けることです。当社グループの始まりは、創業者の「もったいない」という気づきと、社会に貢献したいとの「創意・挑戦」から生まれた『地球資源』を有効活用する会社です。

事業を通して、「感謝・親切」を大切にする企業文化が育まれ、「お客様に、より必要とされたい」という想いが、現在も引き継がれ、『限りある地球資源を有効活用し、業を通じて社会に貢献する』という企業理念へとつながっています。

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等のさまざまなマテリアリティ（社会の重要課題）に向き合っています。

当社グループは、サステナビリティや、SDGsといった概念が確立されていない時代から「人を豊かに、地球を美しく」をテーマに、成長を続けてまいりました。

これからも、事業を通してマテリアリティの解決に貢献していきます。



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

松田 洋



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

松田 太郎

受け継がれるサステナビリティ経営

創業期

循環型社会の先駆けとなる事業を開始しました。食品関連事業では、食品製造工場で不用となっていた卵白を水産練り製品の原料として有効活用するなど、資源の有効利用を追求しながら食品原材料の卸売業を展開しました。一方、貴金属関連事業においても、産業活動で発生する貴金属を回収・リサイクルする仕組みを構築し、限りある資源の循環利用に貢献してきました。こうした取り組みを通じて、食品と貴金属の両分野で持続可能な社会の実現を目指す会社の基盤を築きました。

事業の確立と拡大

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しました。食品関連事業では品質保証室を設置し、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しました。各事業会社を統合し、松田産業株式会社として店頭登録しました。

海外戦略加速

1990年代から国内産業空洞化に伴い海外進出を開始し、2000年代からはグローバルネットワークの強化に向けて拠点数を増加させました。アジアを中心に現地法人やパートナー企業との連携を拡大し、現地ニーズに即したサービスや商品供給体制を構築しました。これにより、海外市場での競争力を高めるとともに、グローバルな事業基盤の確立を推進してきました。さらに、現地での人材育成やサプライチェーンの最適化にも注力し、多様化する国際市場の変化に柔軟に対応できる体制を整えてきました。

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してきました。持続可能な社会の実現に向けて新たな価値を創造し続けることで、社会からの期待に応えています。

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

サステナブルな価値創造の原点

- 1935 創業
写真感光材料や現像後の廃液から、銀地金に製錬する事業を開始
- 1957 銀のリサイクル事業を本格的に開始

高付加価値製品への進化と多角化

- 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
- 1987 ボンディングワイヤの製造販売開始
貴金属電子材料の販売を本格化

国際認証取得による信頼とブランド力の確立

- 1992 東京工業品取引所にパラジウム登録
- 1993 東京工業品取引所に金・銀・白金地金登録
- 1995 LPPM受渡供用品に認定（白金・パラジウム）
- 2000 LBMA受渡供用品に認定（金・銀）
タイ現地法人設立

グローバル展開と循環型社会への貢献

- 1990～2000年代
国内産業空洞化に伴い海外進出を開始
- 2020 大型リチウムイオン電池リサイクル事業開始

食品関連事業

お客様の商品開発のベストパートナー

食品副産の活用による事業創出

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

商品ラインナップの拡大と成長

- 1956 卵白販売事業の拡大
- 1973 冷凍野菜、乾燥野菜、植物性たんぱく質の取り扱いを開始
- 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

品質保証体制の強化と事業拡大

- 1988 品質保証室（現・品質保証部）を設置
- 1990 マツダ流通（株）設立
グループ各社の配送請負を目的としたマツダ流通（株）を設立
- 1998 業務・外食業界へ参入

食品調達ネットワークの拡大

- 2000 外食・中食業界への食材の供給を始める
加工品の開発を強化
- 2012～2013 中国現地法人設立（青島）
タイ現地法人設立（バンコク）
食品調達機能を強化
- 2016 ガルフ食品（株）を買収

海外展開の加速とグローバル販売力の強化

- 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

基盤強化と社会貢献

- | 1951 | 1992～2000 | 2001～2010 | 2010～2020 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------|--|--|--|--|-----------|--------------|
| ● 設立
（形式上の存続会社） | ● 各事業会社を統合
● 店頭登録（1995）
● 東証二部指定（1999） | ● 東証一部指定
● ISO14001とISO9001
認証取得 | ● 責任ある貴金属管理に関する方針策定
● 松田産業グループ
グローバル行動規範施行 | ● プライム市場へ移行
● サステナビリティ委員会
設立
● サステナビリティ方針
の策定
● 人権方針の策定
● TCFD賛同 | ● SBT認定取得 | ● CDP Aスコア獲得 |

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

中期経営計画の進捗と見通し

中期経営計画の進捗

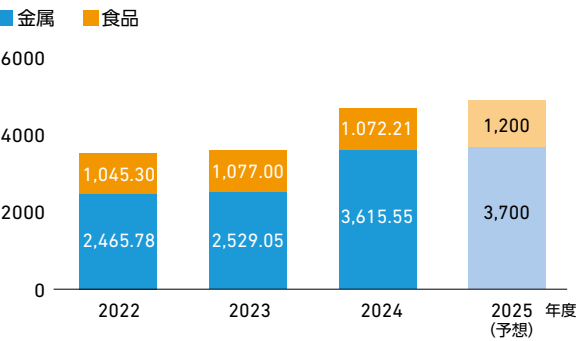
振り返りと業績見通し

2025年3月期の連結売上高は、貴金属相場高騰の影響もあり、初めて4,000億円を突破し過去最高の記録となりました。

経営目標に対する進捗状況として、2025年度における各指標の目標値に対して、売上高については貴金属関連事業における貴金属相場の高騰の影響などにより目標値を大きく上回りましたが、営業利益はわずかに及ばず、2026年3月期において目標の達成に努めてまいります。

営業利益率は、前期比で概ね横ばいとなりました。中期経営計画の目標値とは乖離がありますが、宝飾分野での取扱量の増加や貴金属相場の高騰による影響になります。電子デバイス分野は、生産状況が改善する見通しの中で、本格的回復の機会を逃さず、引き続き取扱数量の確保に努めてまいります。

売上高（億円）



事業拡大のための設備投資

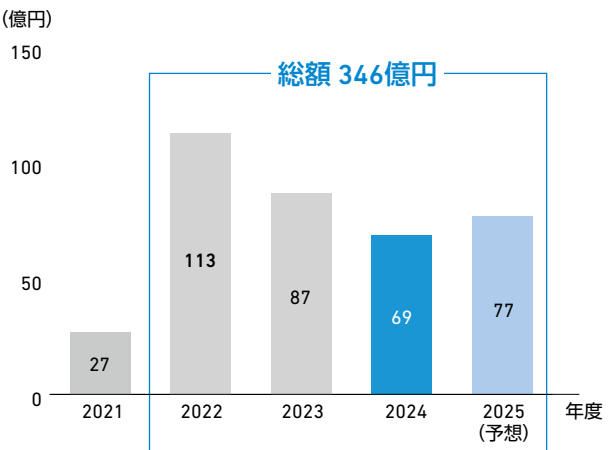
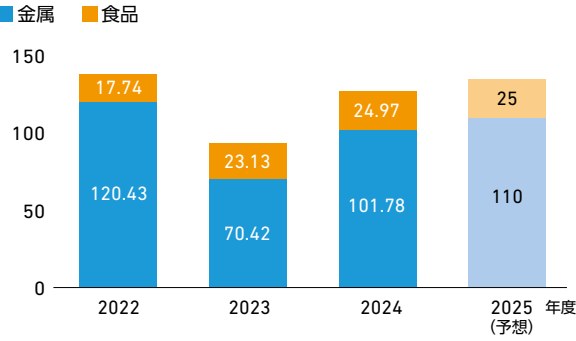
2025年3月期の事業投資は、将来の事業拡大を見据えた生産インフラの整備・拡充のため、埼玉県入間地区工場の拡充、製錬環境処理設備などに約69億円の投資を行っています。2026年3月期の事業投資は、引き続き、入間地区における工場機能の拡充や、製錬環境処理設備など、2025年3月期に予定した投資計画の期ずれも含め、総額として約77億円の投資を予定しています。中期経営計画2022年から2025年度では、4カ年累計で300億円の投資を想定していましたが、人件費および資材価格などの物価上昇により、当初計画を上回る総額346億円の投資を予想しています。

	2016-18年度 平均	2019-21年度 平均	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 予想	2025年度 (中計目標)
売上高	1,871	2,382	3,510	3,605	4,688	4,900	3,000
営業利益	42	90	138	93	126	135	130
営業利益率	2.2%	3.7%	3.9%	2.6%	2.7%	2.8%	4.3%
ROE	5.6%	10.0%	12.2%	8.30%	9.9%	—	9.0%
ROA (総資産経常利益率)	6.0%	9.4%	11.3%	7.6%	8.5%	—	10.0%

25年度の予想営業利益率は中計目標を下回りますが、金価格の上昇を受けた売上高の増加がその要因となります。

なお、資本効率の改善は課題として認識し、貴金属・食品両セグメントの量的拡大に加え、回転率や利益率などの質的改善を図り、成長戦略を着実に推進してまいります。

営業利益（億円）



セグメント別の業績見通し

貴金属関連事業では、貴金属リサイクルの取扱量や製商品の販売数量に大きく影響する電子デバイス分野の生産が回復する見通しの中で、売上では2.3%の増加、営業利益では8.1%の増加を予想しています。

食品関連事業では、多様化する顧客ニーズに対して当社の強みである調達力を活かすことで販売数量の拡大を見通しており、売上では12.0%の増加を予想しています。

一方、人件費等のコスト上昇なども含んで、営業利益は概ね横ばいを予想しています。

		(億円)			
		2024年度 実績	2025年度 予想	増減	
売上高	貴金属関連事業	3,616	3,700	+83	+2.3%
	食品関連事業	1,072	1,200	+128	+12.0%
	合計	4,688	4,900	+211	+4.5%
営業利益	貴金属関連事業	101	110	+8	+8.1%
	食品関連事業	25	25	+0	+0.1%
	合計	126	135	+8	+6.5%

成長戦略（ロードマップ）

		2024 年度実績	2025 年度計画
貴金属関連事業 資源循環（活用）を 創造する リーディングカンパニー	高付加価値商品／サービスの開発・ 技術構築	リサイクル100% 貴金属を原料としたECOシリーズ	
	新規事業展開に向けた製錬環境処理設備／ 拠点の拡充	PTPシートマテリアルリサイクル	
	事業規模・領域拡大に向けた 生産インフラの拡充	二次電池リサイクル事業	
食品関連事業 お客様の商品開発の ベストパートナー	グローバル展開と調達ネットワークの 拡充	北九州工場第1期稼働	
	顧客密着営業と新規事業／商圏の創出	入間地区リニューアル	
経営基盤強化	IT活用による管理機能強化と生産性向上	インドネシア拠点の展開	
	人的資本経営の推進	サプライチェーン機能 構築・強化	
	資本効率向上に向けた取り組み	ERP刷新	
	サステナビリティ経営の推進	DX推進（デジタルの民主化）	
		経営人材の創出	
		多様な人材が活躍できる職場づくり	
		事業ポートフォリオマネジメントの強化	
		脱炭素に向けた取り組み	
		労働環境の整備（RBA）	

成長戦略のロードマップとしては、まず貴金属関連事業では、事業拡大に向けた生産拠点の整備・拡充を進めており、北九州工場を稼働し、引き続き入間地区リニューアルなどを計画しています。また、貴金属関連事業の拡大に向けて株式の取得による子会社化を行いました。食

品関連事業では、グローバル展開と調達ネットワークの拡充に向け、2024年度にインドネシア拠点が本格稼働いたしました。また経営基盤強化では、人的資本経営やサステナビリティ経営に向けた取り組みを積極的に進めつつ、資本効率の向上に向けた取り組みも継続してまいります。

社長メッセージ



「限りある地球資源の有効活用」を創造し続け、 事業の成長を通じてお客様と社会に貢献

2024年度の業績と中期経営計画の進捗

2024年度は、貴金属相場の高騰の影響もあり、連結売上高が初めて4,000億円を突破し過去最高を記録しました。営業利益においても、貴金属関連事業と食品関連事業の両セグメントで増益となり、一昨年の減益から大きく改善しましたので、ROEや総資産経常利益率といった経営指標も改善する結果となりました。

中期経営計画の進捗としましては、基本方針の下で掲げました各施策に鋭意取り組み、その効果が業績にも着実につながっていますので、さらに取り組みを加速して、計画の最終年度となる2026年3月期での目標達成に努めてまいります。

また、フリーキャッシュフローの拡大や総資産経常利益率の改善などによる資本効率向上の課題を改めて認識しております。4カ年の中期経営計画では営業キャッシュ

フローを約400億円獲得する想定をしていますが、2022年度から2024年度までの3カ年累計では、貴金属価格の上昇や円安に伴う運転資本の増大を主な要因として、営業キャッシュフローの累計は150億円となっています。価格上昇の局面における量的拡大がキャッシュフローに影響することは避けて通れませんので、量的拡大と同時に回転率や利益率といった質的改善を両立させて、フリーキャッシュフローの拡大ひいては資本効率の向上に努めてまいります。

中期経営計画の基本方針のひとつであるサステナビリティ経営の推進では、気候変動への対応としてGHG（温室効果ガス）の削減を進めるとともに、人権・労働といった社会的課題にも取り組んでいます。そして、これらのことは、サプライチェーン全体で共有し、共存共栄につなげていくことが重要であると考えておりますので、サプライヤーの一員として価値創造の連鎖を広げていくこ

とを指向していきます。

当社の企業理念である「限りある地球資源の有効活用」のさらなる実現に向け事業を一層推進し、環境・社会の重要課題への取り組みと両立させて、今後も社会に貢献してまいります。

創業当初から受け継ぐ精神と 新たな価値創造

当社は、サーキュラーエコノミー（循環型経済）という経済システムの概念が存在しない時代から、持続可能な社会の実現に不可欠な資源の有効活用をビジネスモデルとして創業し、創業の精神は共通の理念として現在に引き継がれ、事業の発展によって新たな価値創造が続けています。

創業時に写真感光材料からの銀リサイクルに取り組み、

写真フィルムメーカーへ納品したことが、今日の貴金属関連事業の礎となっています。食品関連事業は、食品加工メーカーから大量に発生し用途が不足していた卵白について、水産練り製品の品質を改良する機能を提案し、良質なたんぱく源として有効活用につなげたことに始まりました。これらは、まさに資源の有効活用であり、資源循環そのものです。単に「もったいない」で終わらせず、適切な加工、物流、品質保証などを付与することで、いわゆる「動脈産業」からも選ばれる工夫を重ねた結果といえます。

その後、当社は通常ではリサイクルが困難な貴金属含有スクラップから、採算性を確保した中で貴金属を高純度で抽出する精錬技術を蓄積してきました。これに加えて、お客様が求める品質基準を満たした化成品や貴金属材料へと高度加工することで、エレクトロニクス業界への材料提供を実現し、お客様の求める資源循環に貢献してい

社長メッセージ

ます。現在取り組んでいるリチウムイオンバッテリーのリサイクルにおいても、次のバッテリーの材料としての品質基準を満たすことによる資源循環を目指しています。そのための技術開発と合わせて、国内での資源循環と品質基準の実現に向けたサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

食品関連事業においては、加工食品メーカーや外食産業、量販店に納める食品原材料に求められる品質規格を満たすため、国内はもとより世界中の産地でグローバルネットワークを確立してきました。これにより、安全・安心な食資源の最大活用と、年ごとに変化する生産状況に対応する情報網により、安定供給を実現しています。

このように、創業当初から受け継いでいる「もったいない精神」は、単に使われていないものを集めるだけにとどまりません。お客様のニーズを創造し、付加価値のある製商品として供給することまでを理念としています。この精神をこれからも大切にし、時代とともに変化する未来のニーズを追求し続けます。

創業以来、貴金属と食品という異なる事業を営む「異種混成企業」として、当社は成長してきました。これまでの企業活動を通じて、食品・貴金属・環境分野にまたがる広範囲な知識と、グローバルな情報網・物流網を蓄積してきました。ゆえに、それぞれを資源に関わる事業としてとらえ、ここから得られる知見を有機的に活用することでシナジーを発揮してきましたし、これからも、お互いの事業が発展するシナジーを生み出していきたいと考えています。

■ これからの事業成長と社会への貢献

長期的な経営戦略

近年、AIやIoTに代表されるデジタルテクノロジーの急速な進化は、電子部品・半導体産業に新たな素材ニーズを生み出し、今後、マーケットが大きく拡大していくと見込まれています。このような時代において、当社のような素材供給企業の材料開発力はますます重要となります。また、「静脈産業」を起点とする当社の役割として、リサイクルプロセスから製品加工まで一貫した自社での技術開発力は不可欠です。デジタルテクノロジーを駆使し、調達・集荷から生産、販売までの一貫した効率化を進め、技術開発とインフラ投資を加速させていきます。

今後は、脱炭素や廃プラスチック対応といった低環境

負荷の実現を支える技術への長期的な投資が必要不可欠だと考えています。脱炭素については、短期的なコスト増を最小限に抑えつつ、市場に訴求できるシナリオの推進が重要だと考えています。創業以来、当社は事業を通じて地球の脱炭素に貢献してきました。貴金属のリサイクルは、採掘に比べてGHG排出量が極めて微小であり、当社は過去90年間で相当量のGHG削減に貢献してきたと自負しています。今後、電子部品・半導体の需要増に伴い、当社のリサイクル貴金属は、お客様のScope 3の削減に大きく貢献できると確信しています。そのためにも、最大限に貴金属含有スクラップを集めてリサイクルしていくことを使命として取り組んでまいります。

お客様が持続的に事業を営むためのサポートも、当社の重要な社会的使命であり、お客様へのタイムリーな情報提供や供給責任をしっかりと果たしていく必要があると考えています。昨今の国際的分断による重要鉱物・素材の各国輸出規制の影響や、一部素材の国際的な供給過剰による国内事業者撤退による供給途絶など、事業継続リスクに対応したサプライチェーンの強靱化も喫緊の課題となります。当社のサプライチェーンは世界中に広がり、多くのサプライヤーの皆様に支えられています。地政学的な影響、関税や気候変動など、さまざまなリスクに柔軟に対応できるサプライチェーンを構築し、サプライヤー様との共存共栄を目指します。

日本では少子高齢化による人口減少が課題となっていますが、世界的には人口は増加し、食料や鉱物、エネルギーの需要は急増していくことが見込まれ供給不足が懸念されます。お客様のものづくりを支える上では、バリューチェーン全体で有機的に連携していくことが必要になると考えております。これからも、短期的な利益を追求しながらも、長期的な視点で時代の変化に適応し、お客様が求める経済価値、社会価値、環境価値に貢献し続ける企業でありたいと考えています。

人材の育成

当社は幅広い製商品を取り扱っており、食品・貴金属・環境分野に関連する専門知識の習得が必要です。そのため、会社の規模拡大に応じて、専門的な人材を育成していくことが不可欠となります。あらゆる食品の知識や食材としての使われ方、多岐にわたる貴金属材料の製造・廃棄方法など、それぞれの分野で膨大な専門知識が求められます。この製商品知識をいかにお客様への高い付加

価値として提案し、貢献できるかが重要であり、そのための人材育成は、「経営人材」の育成とともに重要課題です。

多様な経験を持つ従業員一人ひとりが、事業拡大に必要な知識やスキルを効率的に習得できる環境をいかに整えるかが、今後の成長を加速させる鍵となります。DXや生成AIといった新たなデジタルテクノロジーを活用し、お客様へ効率的な提案ができるよう、試行錯誤しながら最適化を進めていきます。

当社では従来より、「全員参加型経営」を重視しています。企業は人の集まりであり、一人ひとりの創造力によって発展するものです。「女性」「経験者」「グローバル人材」などの多様な人材活躍を支えて、すべての従業員が事業に参画できる経営を実現し、現状に満足することなく、常に改善意識と創造力を高めていくことを期待しています。さまざまな個性を持つ従業員が、どんな小さなことでも遠慮なく自由に意見を交わして提案できる雰囲気大切にすることで、一人ひとりの主体性を高めていきたいと考えています。

共存共栄の社会の一員として

当社は、株主・投資家、従業員、お客様、お取引先、地域社会、行政機関など、すべてのステークホルダーに支えられて存在しています。したがって、何かを優先することで、他のステークホルダーに負担をかけるようなことがあってはなりません。長期的な視点ですべてのステークホルダーと共存共栄する社会の一員として貢献していくことが、企業の努めであると考えております。

そのうえで、私たちは経済価値、社会価値、環境価値の3つを同時に追求し、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、企業として持続的成長を実現してまいります。皆様からの引き続きのご支援とご指導を賜りますよう、お願い申し上げます。

2025年9月

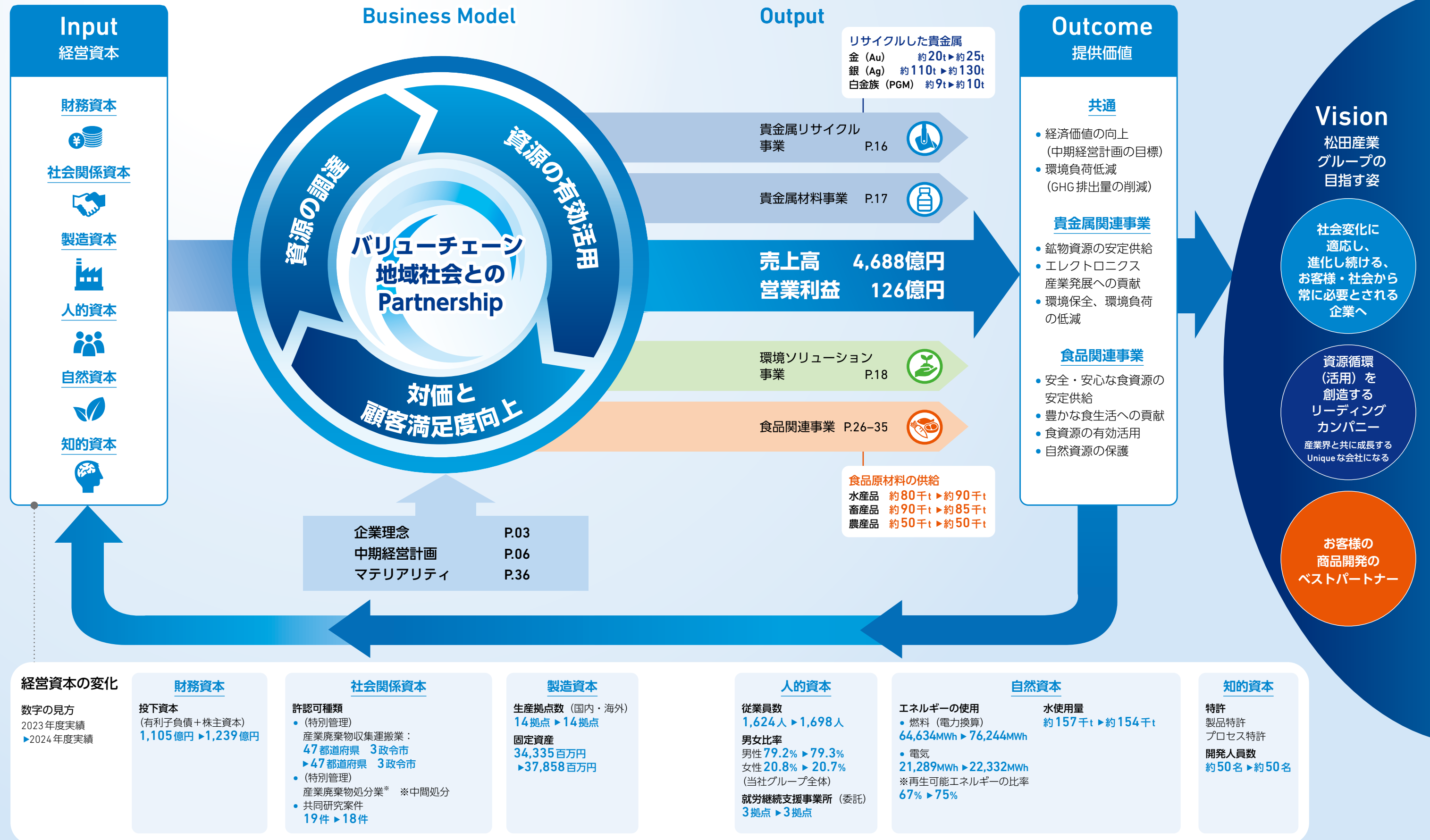
松田産業株式会社

代表取締役社長 社長執行役員

松田 芳明



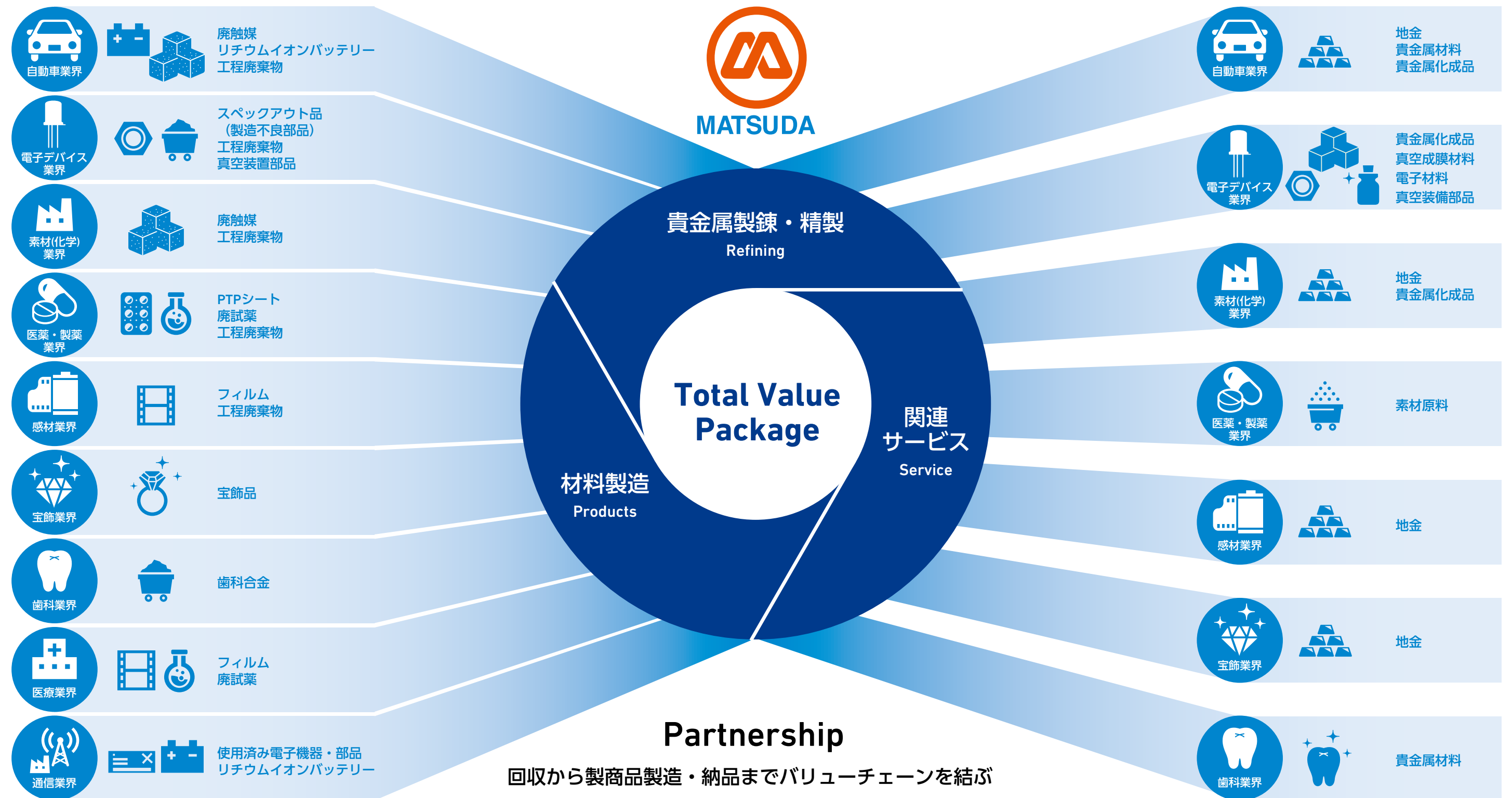
価値創造プロセス



企業価値の源泉（貴金属関連事業の全体像）

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

貴金属関連事業は、貴金属リサイクル事業、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います。
3つの事業は、写真感光剤に含まれる銀の回収・精錬を原点に、産業用貴金属材料の販売・使用済み貴金属の回収・精製、
環境に関するソリューション事業に展開されました。
今後の循環型経済を支えるために、「リサイクルテクノロジー」と「グリーンテクノロジー」をさらに進化させ、ライフサイ
クルをマネジメントする企業としての責任を果たしてまいります。



企業価値の源泉（貴金属関連事業）

貴金属リサイクル事業部



増井 祐二

執行役員
貴金属リサイクル事業部長

高純度の貴金属を高回収率で生み出すリサイクルシステム

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行っています。粉碎・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碎できる移動式破碎車を導入し、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、資源の有効活用にご貢献しています。

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）の推進にご貢献しています。



貴金属材料事業部



新藤 裕一郎

上席執行役員 貴金属材料事業部長 兼
知財部長・技術開発部管掌

高品質な貴金属原材料と新たな機能性で課題解決をサポート

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保証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ご貢献していきます。

※ 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



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)



粒金
(製品名：ECO EMG GOLD 100)

企業価値の源泉（貴金属関連事業）

環境ソリューション事業部



池田 一夫

執行役員
環境ソリューション事業部長

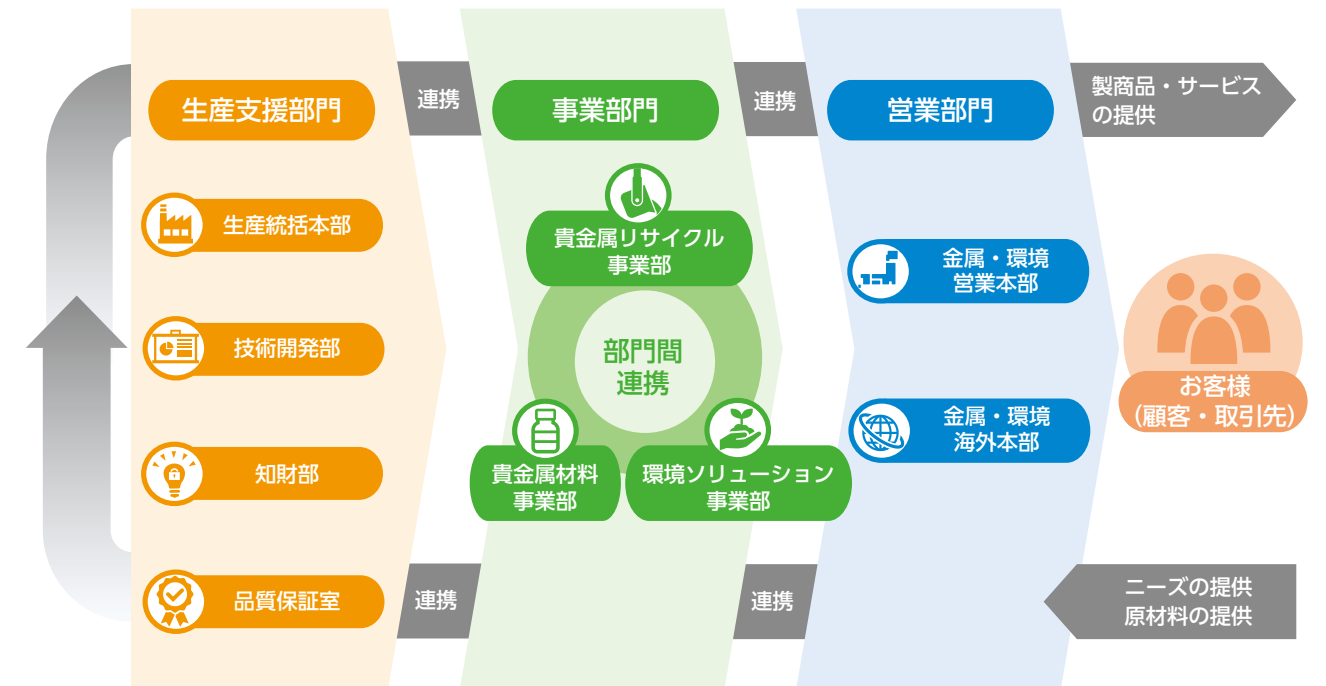
多様化・複雑化する廃棄物処理を長年培った技術とノウハウを駆使して最適な処理方法をご提案

当社グループの環境事業は、不要になった写真感光剤からの銀回収を起点に、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、全国の産廃収運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バッテリー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ご提案し、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。



部門連携が支える貴金属関連事業の総合力と持続可能な価値創造

貴金属関連事業では、テクノロジーの進化と地球環境の未来を見据え、産業界に多様なソリューションを提供しています。当社は、長年培ってきた貴金属の製錬・精製技術を基盤に、原料調達から環境管理までを一貫して担うループビジネスを展開し、資源循環をトータルでサポートすることで、資源の有効活用と循環型社会の実現に貢献しています。これにより、限りある地球資源を持続的に活かし、環境負荷の低減にも寄与しています。

資源リサイクルの総合力を最大限に発揮するためには、営業部門・事業部門・生産支援部門の連携が不可欠です。部門間の連携においては、当社の強みである「融合力」と「すり合わせ力」を最大限に活かし、各部門が持つ知見や技術を結集することで、資源リサイクルの総合力を高めています。

例えば、金属・環境営業本部と金属・環境海外本部はお客様のニーズを的確に把握し、貴金属リサイクル事業部、環境ソリューション事業部に伝達することで、各事業部の生産部門で最適なリサイクル方法、産業廃棄物の処理方法を立案してご提案します。製商品は、お客様のニーズに最適な提案をするため、必要に応じて貴金属材料事業部の担当者が同行してニーズを把握することに努めています。このように生産プロセスを担う事業部門と営業部門が連携しながら最適な提案を行うことで、顧客満足度の向上と新たな価値創造を実現しています。

また、各部門はそれぞれの機能や開発力を強化し、高品質な製商品やサービスを的確に提供しています。材料調達、開発、生産活動といった動脈側のプロセスと、廃棄物処理、製品減却、使用済み製品の処理など静脈側のプロセスをフル活用してお客様への提案活動を展開しています。お客様の視点に立ち、課題をともに解決する姿勢が、当社の大きな強みとなっています。

今後ますます高まる鉱物資源の有効活用や地球環境保全への社会的要請に対しては、資源を守る情熱と活かす創造力をもって、全社一体となって取り組みを推進していきます。持続可能な社会の実現に向けて、部門間の連携をさらに強化し、お客様や社会にとって高い環境価値を提供し続けることを目指します。

貴金属関連事業のサービスサイト <https://service.matsuda-sangyo.co.jp>

企業価値の源泉（貴金属関連事業）



山崎 隆一
取締役 常務執行役員
金属・環境営業本部長



今井 英人
取締役 執行役員 生産統括本部長 兼
品質保証室管掌



新藤 裕一郎
上席執行役員 貴金属材料事業部長
兼 知財部長・技術開発部管掌



西出 悌順
執行役員 金属・環境海外本部長 兼
海外営業部長



増井 祐二
執行役員
貴金属リサイクル事業部長



池田 一夫
執行役員
環境ソリューション事業部長

Interview

Q. 営業部門・事業部門・生産支援部門間の連携で注力していることや課題について

山崎 金属・環境営業本部は、お客様への支援体制強化を常に追求しています。営業部門は、各事業部が持つ専門知識を結びつけるバインダーのような役割を担い、最適な情報を迅速に収集しお客様へ提供することで、市場の変化に対応しています。一方で、当社の強みである多岐にわたる個別機能を最大限に活かすには、効果的な連携が重要課題と認識しています。各事業部と良好な関係を構築し、それぞれの潜在的な能力を最大限に引き出すことが、お客様や社会への提供価値をさらに高める上で不可欠と考えています。営業部門は、常に迅速な対応とお客様や市場のニーズ把握を重視し、そこで得た情報を関連部署に共有することで、製商品・サービスの改善や新たな価値創造へとつなげています。これからも全社的な連携強化により、お客様と社会への価値提供を最大化することで、持続的な成長を実現してまいります。

今井 生産統括本部では、資源循環を総合的に推進し、持続可能で生産性の高い工場を目指しています。その実現のため、リサイクルプロセスや製造プロセスの特徴を見極め、重点的に取り組むべき課題を明確にしています。生産性を高める上で特に大切にしているのが、部門間で目的を共有することです。現在、生産部門だけでなく、営業、技術、管理部門とも積極的に意見交換をしていま

す。ステークホルダーから寄せられる多様な要求事項も丁寧に読み解きながら、すべての部門が目的を共有し進むことで、生産性を最大限に高められると考えています。さらに、生産性向上のためには、単に自動化やIT化を進めるだけでは不十分です。各部門が持つさまざまな情報を正確に理解し、それを経営判断に活かす力が重要です。そのため、各部門の情報を効率よく集め、経営に役立てるための情報活用基盤の整備と、情報分析を基に行動できる人材の育成も進めています。

新藤 貴金属材料事業部では、顧客のニーズを先取りした製品開発を行っています。この推進には、これまで事業部単独での活動が中心でしたが、営業部門・事業部門・生産支援部門との連携が不可欠です。お客様の新たなニーズや市場動向を的確に把握し製品開発やサービス提供に反映するには、営業部門との密接な協力が欠かせません。当事業部では、今後、未開拓である欧米市場へ積極的に展開していく方針で、米国を中心に、インドや中国も含めたグローバルな事業拡大を目指しています。各国でリサイクル体制を構築し、現地での資源循環を実現することが喫緊の課題です。また、これらの取り組みは貴金属材料事業部単独では限界があるため、金属・環境海外本部はもちろんのこと会社全体で一体となって進める必要

があります。今後は、他社との協業やM&Aも重要な戦略と位置付け、どのようなメーカーと連携していくかも今後の成長を左右する大きな鍵となります。

西出 金属・環境海外本部は、昨今のチャイナプラスワンで中国からASEANへ移管してくる新たな顧客層の取り込みを拠点間の連携で対応していますが、より機能的な仕組みとして整備します。リサイクル・環境事業では、資源循環ニーズの高まりとリサイクル原料調達競争の激化に対応するため、各事業・生産・管理部門との連携を強化し、競争優位性を高めています。これにより、市場・行政からの評価を高め、お客様からの評価に値する価値を継続的に提供していく必要があります。資源循環スキームの構築では、国内の成功事例の横展開に加え、現地の特性に合わせた仕組み構築に向けて他社とのアライアンスも検討します。海外生産拠点の拡大では、生産部門と連携し会社全体の生産戦略、ブランドデザインと関連させ、競争力強化につながる生産体制を検討します。新規市場開拓は、貴金属材料事業部の事業戦略と連動し効果的な推進体制構築を通じて拠点展開も検討していきます。

増井 貴金属リサイクル事業部は、貴金属資源保全のため多様なソリューションを提案しています。生産管理、安全機能強化、設備保全は生産部門と、製錬工程由来の廃棄物や貴金属地金活用は環境ソリューション事業部および貴金属材料事業部と連携しています。環境ソリューション事業部が廃棄物処理と加工度向上を担い、貴金属材料事業部が電子半導体業界向け製商品へと加工、各プ

ロセスで管理部門とも連携し、都市鉱山型貴金属精錬会社としてサーキュラーエコノミーを推進しています。当社のリサイクル事業は、1970年代の電子半導体業界の廃棄物リサイクルから始まり、事業領域を多角化し、現在は金、銀、白金、パラジウム、ロジウムの5元素を中心に扱っています。非鉄金属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。このように、社内連携を強化し資源循環型の事業モデルを形成しています。

池田 環境ソリューション事業部は、多種多様な廃棄物の回収・処理・リサイクルを安全・安心に遂行するプロフェッショナルとして、営業部門を支援しています。廃棄物の適正処理やサーキュラーエコノミー推進、全国物流ネットワークによるワンストップサービスなど幅広い業務を通じて、事業知識を深め、営業活動を強力にサポートできる体制を構築しています。営業部門が網羅しきれない専門領域を補完し、密接に連携し支援を行っています。特に処理・サービス分野では深い専門知識を提供し、多様なニーズに柔軟かつ的確に応えています。脱炭素社会の実現や資源循環の深化に向け、営業や技術・開発部門との人材交流、協力企業や大学との共同研究を通じて解決へ導きます。今後も新たな技術導入や資源循環型ビジネスの拡大、パートナーシップの構築などによって、限りある地球資源の有効活用と持続可能な社会の実現に向けて取り組みを進めてまいります。

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外食・中食業界に提供しています。創業地のそばにあったマヨネーズ工場で当時は不用とされていた卵白を練り製品のつなぎとして活用・供給することを提案し、そこから食品原材料の卸売業を開始しました。創業時から根付くもったいない精神から裾物など幅広い食資源の有効活用に取り組んでいます。

新興国の食料需要の増大、食料価格の国際的な上昇、災害時の物資の不足等も背景に、安全・安心な食材を安定供給するという使命のもと、事業を通じ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

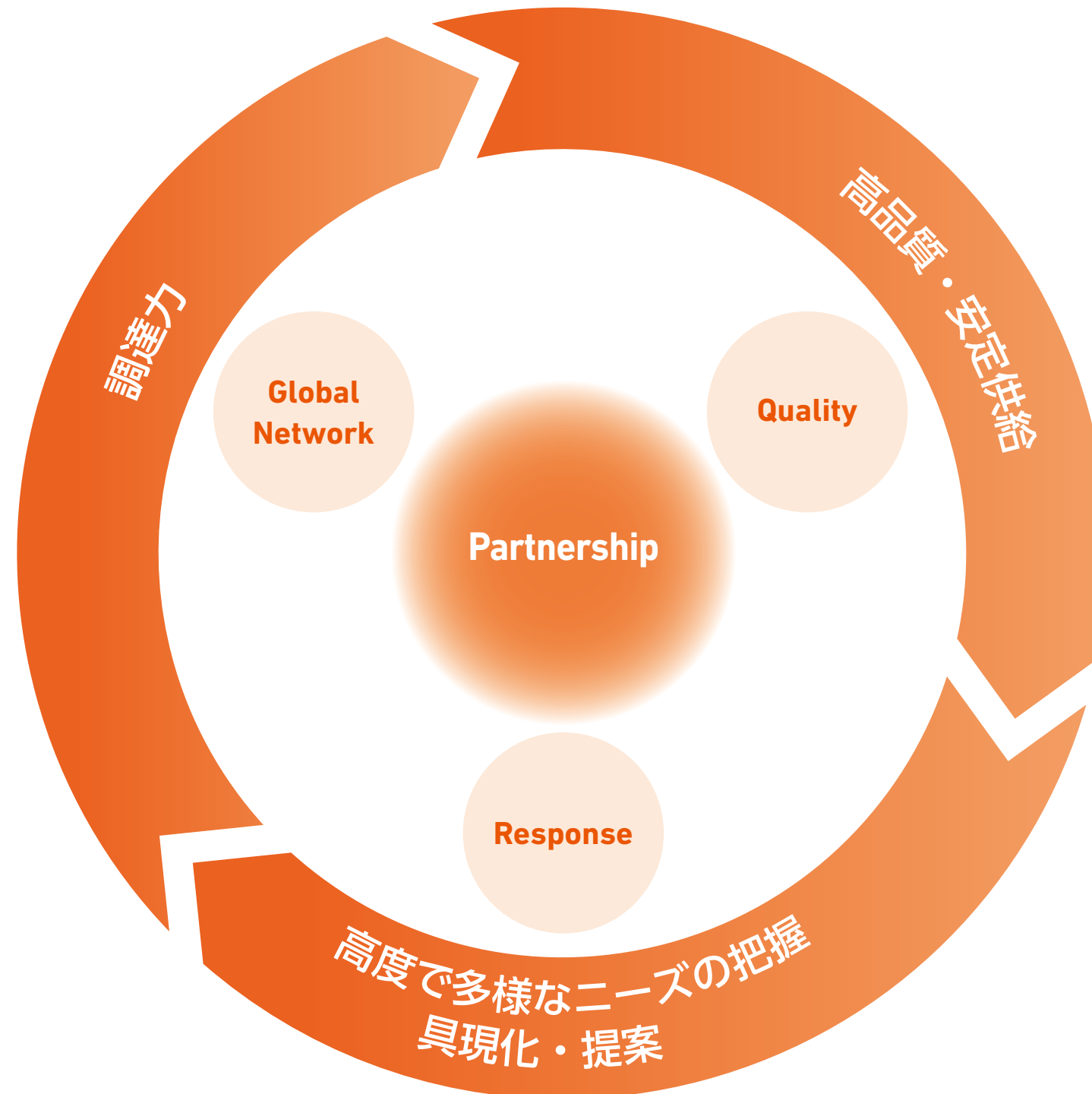
食品関連事業の原点である鶏卵をはじめ、畜肉原料や加工品の安定供給にも努めています。




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

練り製品メーカー



ハム・ソーセージメーカー



冷凍食品メーカー



製菓・製パンメーカー



外食・中食業界



企業価値の源泉（食品関連事業）



石禾 健二
取締役 上席執行役員
食品事業部長兼営業管理部長



川村 啓之
執行役員
食品事業部農産部長

Interview

Q. 松田産業の食品事業部が目指す将来の姿について

川村 当社は引き続き、お客様に寄り添い、新しい食文化のお手伝いを継続的に進めていきたいと考えています。食品原料の提供を通じて、お客様の新しい食文化に貢献していくことが目標です。

石禾 周りの環境が劇的に変化している中で、特に生成AIの導入などで、未来の予測が難しい状況ですが、「衣食住」の中でも「食」は変わることはありません。この「食」の分野で、私たちがいかにして世の中の食の潮流を捉え、何が求められているのかを見極めるとともに、そこにあるニーズに合わせて食の文化まで作り上げていきたいと思ひます。そのためにも、食品を世の中に供給し続けるための一端を担う企業としての存在感を出し、常に食の川上から川下まで丁寧に目を配りながら、さまざまな企業とのアライアンスを通じて、食の分野で世の中から必要とされる企業を目指したいと思ひます。

Q. 食品事業部全体での連携について、特に力を入れていること

川村 食品事業部全体の連携については、エリア性を活用したさまざまな活動を行っています。日本国内では拠点長の所長会議を、海外拠点ではグローバルミーティン

グを実施しており、国内は地域特性、海外は国ごとのそれぞれの独自性を活かしています。グローバルミーティングは本社、各拠点から合計31名が集まって実施しています。国によって商売の仕方が異なるため、ナショナルスタッフからの意見を重視しています。2024年より本格的に稼働を開始したインドネシアを通じて、今まで見えなかった国民性や商売方法などの裏側が見えてきたことも大きな収穫でした。

石禾 広義の意味で情報の共有が重要だと考えています。ナショナルスタッフにも、当社がグローバル企業であることを周知し、世界中に信頼できるパートナーがいることを感じ、会社への愛着を持ってもらいたいですね。また、彼らの気づきを共有することも重視しています。グローバルミーティングは今回で5回目となり、各ライン長が自身の課のプレゼンテーションを行っています。なお、食品事業部では拠点長や営業所が集まる機会が多く、四半期ごとに拠点長会議を実施しており、対面でのコミュニケーションを大切にする風土があります。これらの会議は、地域戦略、商品戦略、業界戦略が中心で、若手社員の教育の場としても大きな機能を果たしています。皆が同じ目線で物事を考えることで、自身の仕事の理解度が上がり、さらには緊張感が高まりますし、何よりそれぞれの立場ごとで責任感が生まれ、これが仕事をスピー



ド感を持ってかつ円滑に行っていける環境を作り出していると思っています。

Q. 食品事業部として社会へ提供しているサステナビリティ価値について

川村 当社はメーカーではないため基本的にフードロスが発生しませんが、在庫廃棄を減らすための工夫を続けています。食品事業部で扱う商品は、もともと食材の有効活用を目的に開発されたものも多く、冷凍・缶詰野菜は収穫ピーク時の大量生鮮品を廃棄せずに保存・供給できる点でサステナビリティに貢献しています。計画生産や安定調達・供給を通じて無駄を減らし、仕入先の大量生産品も引き受けることで、仕入量の不足リスクを回避しつつ安定供給を実現しています。30年前から「もったいない精神」が根付いており、私も当時の上司からは、海外の加工工場の見学では「残渣容器の中を見る」と教わってきました。その場では使用されていない部分が次の商品のネタになるからです。当社ではこのように無駄を減らす意識が昔から浸透しています。

一方で、強制労働や児童労働など人権についてのリスクは世界の食品業界では切り離せない課題だと認識しています。当社として人権を遵守するため、まずはお客様からのCSRアンケートへ真摯に対応するとともに、サプライヤーへの指導を通じて社会的責任を果たしています。

石禾 私たちはただ原料を取り扱うのではなく、安全・安心を極力担保できる原料を扱うとともに、それら原料に何らかの手を加えることによって、付加価値を付けることにも注力しています。歴史的には90年代前半に今まで砂噛みの問題があり加工原料として使えなかったアサリの高規格品、要は砂がほぼゼロに近い冷凍のアサリを開発したり、中央部分しか使われなかったインゲンの捨てられていた両端を用いて、練り物の具材として販売してきました。また、加工による付加価値が付きづかった鶏肉の砂肝なども、お客様が使いやすい規格に加工をしたり、レバーなど難易度の高い部位も今では加工しお客様へ提供しています。事業の根幹には会社の創業精神とも言えるこの「余っているものを活用する」といった視点が常にあり、社員にも「もったいない精神」が沁みついていています。そのため、サステナビリティについては、商社としてサプライヤーや生産者への関与のあり方を模索しながら、持続可能な事業の継続こそがサステナビリティにつながると考えています。

また、人権尊重の動きについては、先進国と途上国で事情が異なる中で、サプライヤーとの真摯な対話が必要になってきます。今後は今まで以上にサステナビリティへの貢献を意識し、サプライヤーとお客様、そして当社を含めて皆が、win win winの関係を作りながら、皆様に喜んでもらえるような事業活動を進めたいと思っています。

企業価値の源泉（食品関連事業）

水産第一部



河端 一博

食品事業部
水産第一部 部長

業界屈指の販売実績と安定供給を誇る「すりみ」

当社のすりみ事業は、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ね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、水産ね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おります。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。

今後もお客様の多様なご要望にしっかりとお応えし、品質の維持と安定した供給体制のさらなる強化に努めてまいります。



日々の仕事における楽しみや、やりがいについて

生産者からお客様まで、国内外の多様な方々と関わる中で得られる知識や価値観が、日々の大きな刺激になっています。当社のすりみ業界での取り扱い数量は68,000トンであり、国内No1のシェアを誇ります。この「松田産業」というブランドがあるからこそ、普通では会えないような企業のトップとも対話ができ、自身の人間的な厚みを増すことができます。何より嬉しいのは、自分が調達した「すりみ」が、ちくわやかまぼこといった製品となり、食卓に並び、お客様から「おいしい」という言葉をいただけることです。国内トップシェアという事実は、社員の大きな誇りです。家族に「このかまぼこは、お父さんが調達したすりみが使われているんだよ」と自慢できる仕事。その誇りを胸に、日々の業務に取り組んでいます。

業界のトレンドを踏まえて現在注力している取り組み（製品・地域など）と、今後の目標について

国内の水産業界が変化する中、私たちは積極的に海外へ事業を展開しています。海外では生産者とお客様が直接取引するのが一般的ですが、品質保証までを担う当社の機能は非常にユニークです。私たちは単なる仲介者ではなく、品質管理の責任を負い、仕入先と販売先の双方にとって最適な取引を実現することを常に目指しています。この独自の付加価値が、これまで価格優先だった海外市場などでも認められ始め、海外での『MATSUDA』ブランドの知名度も着実に向上しています。その結果として、2025年には海外で17,000トンのすりみを販売するなど、確かな実績へとつながっています。この新しいビジネスモデルを武器に、グローバル市場での存在感をさらに高めていきます。

事業活動を通じたサステナビリティへの貢献について

私たちの基本姿勢は、生産者、お客様、そして社会の三者が豊かになる「三方よし」の実現です。サプライチェーン全体での「共存共栄」こそが、真に持続可能なビジネスの形だと信じています。この理念を体現する取り組みが、

副産物の有効活用です。すりみの製造過程で生まれる「魚油」や「フィッシュミール」は、もともとすりみにならなかった部位ですが、これらを高品質な養殖用の餌などに生まれ変わらせています。これは、余った魚を有効活用しようという、すりみ開発の原点にも通じる考え方です。さらに将来的には、この魚油をSAF（持続可能な航空燃料）へ活用することも視野に入れており、魚から生まれた油で飛行機を飛ばすという夢のある挑戦を続けています。

これからも「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」という企業理念ならではの取り組みを実現していきます。

物価高や気候変動といった外部環境のリスクについて

気候変動による漁場の変化や、地政学リスク、インフレなど、外部環境は不確実性を増しています。これに対応するため、私たちは産地の分散化と新たな供給源の開拓を常に進めています。現在は、ベトナムの大学と共同で、淡水養殖魚から安定的に高品質なすりみを製造する研究開発に取り組んでいます。他社には真似のできない圧倒的な品質を目指しており、これが実現すれば業界のゲームチェンジャーになり得ます。また、業界のリーディングカンパニーとして、当社だけが利益を追求するのではなく、食を扱う企業としての社会的責任を自覚しています。そのため、短期的な利益を目的とした投機的な取引で市場の安定を損なうことはありません。さらに、市場の安定供給に責任を果たすことも、当社の重要な使命です。

部門内の人材育成について

個人の成長が企業の成長につながると信じています。私の育成方針は、もちろん短所を改善することも大切ですが、それ以上に、長所を圧倒的に伸ばすことです。マイナスをゼロにする努力よりも、プラスを大きく育てることで、組織への貢献度は格段に高まります。

そのため上司にはまず部下の強みを把握し、それを肯定し、伸ばすことを求めています。これは良いところを伸ばしていく当社全体の社風とも一致しています。そして何より、この方針は私自身が上司や先輩方から学び、実践してきたものであり、だからこそ次世代にもしっかりと伝えていきたい大切な価値観なのです。

企業価値の源泉（食品関連事業）

水産第二部・営業企画推進部



鹿野 雄太郎

食品事業部
水産第二部・営業企画推進部 部長

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ご提案

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、そして最終的なご提供に至るまで、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おります。こうした取り組みを通じて、信頼されるパートナーとしての役割を果たし続け、今後もお客様のご期待にしっかりと応え続けてまいります。



日々の仕事における楽しみや、やりがいについて

部署の業績向上はもちろんですが、それ以上に社員一人ひとりの成長にやりがいを感じています。特に若手社員が成長する姿を見るのは何よりの楽しみです。日々の業務を通じて、彼らが新しい知識やスキルを身につけ、成長していく様子を間近で見守ることができるのは管理職として大きな喜びです。また、業界内で当社の存在感が高まり、周囲からの評価が変わっていくのを肌で感じることも大きなモチベーションです。売上の拡大は、我々の存在価値が市場に認められた証であり、さらなる高みを目指す原動力になっています。日々の積み重ねが会社全体の成長につながっていることを実感できる点も、仕事のやりがいのひとつです。

業界のトレンドを踏まえて現在注力している取り組み（製品・地域など）と、今後の目標について

水産業界は現在大きな変革期にあります。SDGsの広まりで「養殖」への注目が高まる一方で、日本国内では人手不足や魚食文化の縮小といった課題があります。この状況下で、私たちは「加工度の向上」と「販売領域の拡大」に注力し始めています。原料販売から一歩進み、消費者が手に取りやすい加工品を提供するため、国内外のパートナーとの連携を強化しています。将来的には、自社工場を持たない「ファブレスメーカー」として、品質管理や原料調達という商社の強みを活かし、「松田産業ならではの」独自商品を開発し、独自のポジションを確立していくことが目標です。また、当社では単価が高い貴金属関連事業の利益は大きいのですが、異業種混成型企業として食品関連事業の利益の比率をもっと上げていきたいとも思っています。市場の変化を的確に捉え、柔軟かつ迅速に対応することで、持続的な成長を目指していきます。

事業活動を通じたサステナビリティへの貢献について

私たちの事業は、本質的にサステナビリティと深く結びついています。特に、これまで十分に活用されてこなかった未活用資源に新たな価値を見出し、付加価値を高

める取り組みを行ってきました。例えば、加工時に発生する規格外の身や端材をフレークなどの原料へと有効活用したり、以前は価値が低いとされてきた「未利用魚」を、付加価値の高い商品として新たに開発したりしています。こうした取り組みは、フードロスという社会課題の解決に貢献するだけでなく、ビジネスとしても大きな成長の可能性を秘めています。限りある資源を無駄なく活用し、その価値を最大限に引き出すことが、私たちが目指すサステナビリティの理想的な姿だと考えています。

物価高や気候変動といった外部環境のリスクについて

市況変動の大きい水産物において、リスク管理は生命線です。当社の食品関連事業は、投機的な相場を張らず、着実に利益を積み上げる堅実な商売を徹底してきました。その根幹には、市場が受け入れる価格帯である「絶対価格」という考え方があります。この価格を見誤らないことを最優先とし、「相場を張るな」という方針のもと、リスクを徹底的に排除しています。また、戦うべき市場を明確にし、5年、10年先を見据えた長期的な視点で戦略を立てることが、いかなる環境変化にも揺るがない強い事業基盤を築くと信じています。今後も、外部環境の変化に柔軟に対応しながら、安定した事業運営を目指していきます。

部門内の人材育成について

社員の成長こそが組織の成長の原動力です。年代やキャリア段階に応じた人材育成を意図的に行っています。若手社員には多様な顧客と接する「経験の場」を提供しており、高いハードルとサポート体制の中で実践的なスキルを養います。30歳前後の社員には、自己評価と他者評価のギャップを率直に伝え、客観的な分析を促す対話を重視しています。世代や年齢で区別せず、仕事への姿勢を正當に評価し、個々の能力を最大限に引き出すことで、変化の激しい時代を勝ち抜く強い組織を築いていきます。一人ひとりが自らの成長を実感できる環境づくりに努め、組織全体の底力を高めていきたいと考えています。

企業価値の源泉（食品関連事業）

畜産部



皆川 敦

食品事業部
畜産部 部長

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ご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、大豆たんぱく質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質商品を幅広く取り揃えております。今後も多様化するお客様のニーズに柔軟に対応し、最適な食材のご提案と安定した供給体制の維持に努めてまいります。



日々の仕事における楽しみや、やりがいについて

私たちの部署は取引国が北中南米、欧州、オセアニア、アジア圏と多岐にわたりますが、その中で顧客ニーズに合致した商品を探し出し、供給できた時に大きな喜びを感じます。所謂、Win3です。世界の牛、鶏、豚の食肉市場は3億トンの規模があると言われており、日本の需要はわずか550万トン程度です。世界の需給バランスによって相場が常に変動するビジネスのため安定した成果を出す事は難しいですが、緻密な市場分析を行い、成果につながった時は大きな達成感を覚えます。

また、本社と営業所がチームとして連動し、ひとつの目標に向かって活動し、顧客満足度の高いサプライチェーンを構築できた時や外的要因に影響され難く、競合他社と差別化された強い商権を創出できた時は嬉しい瞬間ですし、仕事の醍醐味だと思っています。

業界のトレンドを踏まえて現在注力している取り組み（製品・地域など）と、今後の目標について

現在、世界の食肉市場は大きな転換期にあります。チキン市場においては、鳥インフルエンザのような家畜伝染病のリスクに対応するため、ブラジル産の生肉だけに頼らず、タイや中国から加工品を輸入する供給体制の整備を以前より進めています。一方でビーフ、ポーク市場においては、新たなビジネスチャンスとして南米産地、特にブラジル産に注目しています。ブラジルは価格競争力があり、口蹄疫ワクチンの非接種地域として認可されたため、二国間協議が進めばさらに取扱量を増やせる可能性があり、サプライヤーの開拓を進めています。今後の目標は、事業でしっかりと利益を出し、将来への投資原資を確保することです。そのために現在、新たなプロジェクトとしてキャッシュフローを重視した事業運営へと根本的な変革を進めています。

事業活動を通じたサステナビリティへの貢献について

「資源の有効活用」という当社の理念は、畜産事業では「肉を1gたりとも無駄にしない」という姿勢につながっています。畜種を問わず、現地生産で発生するパイプロ

ダクツを有効活用することを事業軸のひとつとしています。環境面では、牛肉の生産で発生するメタンガス等がGHGに影響すると言われていますが、欧州では早くから再生エネルギー事業への取り組みが進められています。当社は、SDGsにつながる欧州産ビーフの輸入販売を強化しており、この分野でパイオニア的な役割を担い、環境に配慮した選択肢をお客様に提供していきたいと考えています。さらに、未来の食糧問題への対応として、以前より大豆たんぱく質事業にも取り組んでいます。世界の人口増を背景に予測される動物性たんぱく質の不足に対し、代替品となる植物性たんぱく質の需要は必ず伸びると確信しており、長期的な視点で育てていきたい重要な事業です。

物価高や気候変動といった外部環境のリスクについて

家畜伝染病の拡大や貿易摩擦といった外部リスクに対しては、調達先をひとつの国に集中させない「カントリーリスクヘッジ」を徹底しています。常に複数のサプライヤーから調達できる体制を維持することが不可欠です。また、お客様の価値観の変化にも対応しなければなりません。これまでのQCD（品質・コスト・納期）が重視されるのは当たり前で、これからは利便性やサステナビリティ、健康といった付加価値をいかに創出し、提供できるかが競争力の源泉になると考えています。

部門内の人材育成について

すべての事業を支えるのは「人」です。当部署では、専門教育を徹底しており、新入社員には1週間の研修で、鶏肉を処理したり、食肉加工工場のプロセスを学んだりする機会を提供しています。これは専門知識を得るだけでなく、自らの手で家畜を扱う経験を通じて、人間が生きていくためにいただく「命の尊さ」を肌で感じてほしいからです。この思いが、パイプロダクツまで決して無駄にしないという当社の理念の根幹につながっていると信じています。

また、一人ひとりが輝けるキャリアパスをしっかりと考えた上で、専門性を極める道も、他部署で新たな挑戦をする道も応援できる、そんな組織を目指しながら人を育てていきたいと考えています。

企業価値の源泉（食品関連事業）

農産部



川村 啓之

食品事業部 執行役員
農産部 部長創業の原点、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。今後も変化する市場やお客様のご要望に柔軟に対応し、信頼されるパートナーとして成長を続けてまいります。



業界のトレンドを踏まえて現在注力している取り組み（製品・地域など）と、今後の目標について

農産部では、従来の枠にとらわれず、時代の変化や消費者ニーズの多様化に対応した新たな分野への挑戦を積極的に進めています。特に、健康志向の高まりを背景に、機能性食材や健康食品、卵の加工品、さや付き枝豆など、これまで手掛けてこなかった分野への進出に力を入れています。健康や栄養に配慮した商品開発は、今後ますます重要性を増すと考えており、消費者の期待に応えるべく、品質や安全性にも十分配慮した商品づくりを推進しています。また、地域戦略としては、国内外の拠点ごとに地域特性や市場の違いを活かした取り組みを展開しています。国内ではエリア制を導入し、各地域の拠点長が集まる所長会議を通じて、地域ごとの消費者ニーズや市場動向を共有し、それぞれの強みを活かした商品開発を行っています。地域ごとに異なる食文化や嗜好に合わせた商品ラインナップを揃えることで、より多くのお客様に満足いただける体制を整え、今後もグローバルな視点で事業を展開していく方針です。今後の目標としては、これらの新分野や新市場でのシェア拡大と、持続的な成長を実現することを掲げています。

事業活動を通じたサステナビリティへの貢献について

当社全体で大切にしているのは、「もったいない精神」に基づくフードロス削減や資源の有効活用です。農産部で扱う商品には、形が悪く市場に出せないジャガイモを活用したポテトフレークスや、見た目が理由で流通しないインゲン・枝豆など、規格外品や余剰品を有効活用したものが多く含まれています。これらの商品は、通常であれば廃棄されてしまう原料を有効に活用することで、食品ロスの削減に大きく貢献しています。また、冷凍や缶詰などの保存技術を活用することで、収穫期に大量に発生する生鮮品を無駄なく活用し、年間を通じて安定供給を実現しています。当社の企業理念でもある「限りある地球資源を有効活用する」という考え方が、日々の事業活動の中に根付いており、無駄を減らすことが持続可能な社会の形成につながると考えています。さらに、サプライヤーや生産者とも連携し、サステナビリティに配慮した調達や生産体制の構築にも取り組んでいます。今

後も、社会的責任を果たしながら、環境負荷の低減と持続可能な成長を両立させていきます。

物価高や気候変動といった外部環境のリスクについて

物価高や気候変動といった外部環境の変化に対しては、新たな産地の開拓やリスク分散を重視しています。気候変動は避けられないリスクと捉え、天候や地政学的リスクも踏まえた上で、お客様に最適な提案を行っています。例えば、特定の産地に依存せず、複数の地域や国から原料を調達することで、天候不順や災害、国際情勢の変化などによる供給リスクを最小限に抑えています。私が知る限り、これまで原料の調達危機を経験していないお客様はならず、実際にリスク回避のための動きを取る企業も増えています。当社としても商圏を最大限に活用し、安定した供給体制を維持しています。

また、気候変動を単なるリスクとして捉えるのではなく、ビジネスチャンスと捉え、新たな提案や産地開拓を積極的に進めています。気候変動によって新たに栽培が可能となった地域での原料調達や、環境負荷の少ない生産方法の導入など、変化を前向きに捉えた取り組みを推進しています。今後も、外部環境の変化に柔軟に対応しながら、持続可能な事業運営を目指していきます。

部門内の人材育成について

人材は最大の財産であり、OJTを通じて早期に一人前へと育成する方針を掲げています。現場での経験を重視し、新人にも積極的に海外出張などの機会を与え、実践を通じて成長を促しています。例えば、入社間もない社員にも食品原材料の加工の現場を体験させることで、実際の業務や課題を肌で感じてもらい、早期に自立した人材へと成長できる環境を整えています。

また、管理者は部下に寄り添い、サポートを行うことで、組織全体の成長を目指しています。個々の能力や適性を見極めながら、きめ細やかな指導やフォローを行うことで、社員一人ひとりが自分の強みを発揮できる職場づくりを推進しています。今後も社会や市場の変化に柔軟に対応しながら、持続可能な事業運営と人材育成に取り組んでいきます。

企業価値の源泉（食品関連事業）

海外事業推進部



川野 将人

食品事業部
海外事業推進部 部長

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製品を届けられるようになりました。

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、サステナブルな原料の確保と、より強靱な供給網の構築に向けて、引き続き積極的に取り組んでまいります。



日々の仕事における楽しみや、やりがいについて

海外事業の醍醐味は、世界中の市場を肌で感じられる点です。価値観や文化が異なる現地のスタッフやパートナー企業と、ひとつの目標に向かって協働し、新たな可能性を実現させていくプロセスに、大きなやりがいを感じています。例えば、ベトナムの原料を台湾に販売したり、欧米から仕入れた原料をベトナムでお客様の求める品質に加工して日本や欧米で販売したりと、国境を越えてビジネスを創り上げています。さまざまな国籍の人が関わり合う中で、相互理解を深めながら仕事を進めていくこと、そして世界中に眠る「人」や「物」といった資源の可能性を見つけ出し、つなげていくことにこの上ない楽しさを感じています。

業界のトレンドを踏まえて現在注力している取り組み（製品・地域など）と、今後の目標について

現在、欧米市場では、サステナビリティに対する高い意識が求められており、この基準を理解することがビジネスの前提となっています。このトレンドを踏まえ、現在はアジアを中心とした持続的な調達体制の構築に注力しています。地政学的リスクやサプライチェーンの課題に対応するため、特定の国に依存しない安定供給体制を創り上げることが目標です。

将来的には、アジア以外の地域にも拠点を設け、情報網を強化していきたいと考えています。電話やメールだけでは得られない現地のリアルな情報は、雑談のようなコミュニケーションから生まれることも多く、情報収集の速さと質を高めることが不可欠です。調達はグローバルに、販売はローカルに展開する「グローカル」な視点を持ち、他部門とも連携しながら、世界の動きに迅速に対応できる体制を整えていきたいと思っています。

また、仕入れ数量の増加に伴い、これからは営業キャッシュフローの改善も急務です。

事業活動を通じたサステナビリティへの貢献について

私たちの事業は、サステナビリティと密接に関わっています。特に欧米市場では、顧客による工場監査において、

労働環境や人権への配慮が厳しくチェックされるのが当たり前になりました。過去には、ある国のエビ業界で労働環境が問題視され、市民の不買運動が世界的な相場を動かす事態も発生しました。このような人権や環境問題は、今や事業継続に直結する重要なトレンドです。当社としては、サプライヤーの選定において、現地に赴いて自社の目で直接確かめることを徹底しています。水産分野における「海のエコラベルMSC」のような環境認証はもとより、労働環境なども含めて、ローカルな情報を収集・分析し、将来にわたって信頼できるパートナーを厳選しています。今後も、事業を通じてサプライチェーン全体でのサステナビリティを追求していきます。

物価高や気候変動といった外部環境のリスクについて

気候変動や地政学的リスク、関税問題など、将来が予測困難な状況において、事業の安定性をいかに確保するかが重要です。私たちの対応の基本は、サプライヤーを世界各地に複数持ち、調達先を多様化しておくことです。どのような状況が発生しても、代替となる選択肢を常に用意しておくことで、安定供給の責任を果たします。いかなる環境変化にも柔軟に対応できる強靱な会社を創り上げること、これこそが海外事業の醍醐味であり、私たちの強みであると考えています。

部門内の人材育成について

海外では、日本人以上に価値観が多様です。そのため、人材育成においては、まず「人それぞれ違うのが当たり前」という認識を共有し、お互いの国や文化、個人をリスペクトすることが第一歩だと考えています。そのうえで、会社が目指す方向性を理解し、「同じチーム」として成果を出していくための方向付けが重要です。商品知識や営業スキルは教育できますが、働くことに喜びを感じてもらうのは容易ではありません。また、海外では転職がキャリアアップの手段として一般的であるなど、雇用に対する考え方も国によって異なります。育成とは、一方的に教えることではなく、お互いに良い関係を築きながら共に成果を出していくことであり、私たち日本側も変化していくべきだと考えています。

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、不要なもの・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。

マテリアリティ特定のステップ

当社グループでは、2022年、2025年に次のステップに沿って検討を行いました。

STEP 1	STEP 2	STEP 3	STEP 4	STEP 5
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	重要度のマッピング お客様などステークホルダーの期待をアンケート調査などから整理・検証・評価し、2つの軸※3でそれぞれの重要度をマッピング	重要度の絞り込み マッピングにより2つの軸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	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	重要項目のマッピングの見直し 2024年度までのステークホルダーからの新たな要請と当社の取り組み結果を踏まえ、課題項目のマッピングを見直し実施

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

当社グループのマテリアリティ

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

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

多様な人材活躍による成長加速

P.42-45「人的資本経営の強化」をご参照ください。

環境負荷低減と事業成長の両立

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

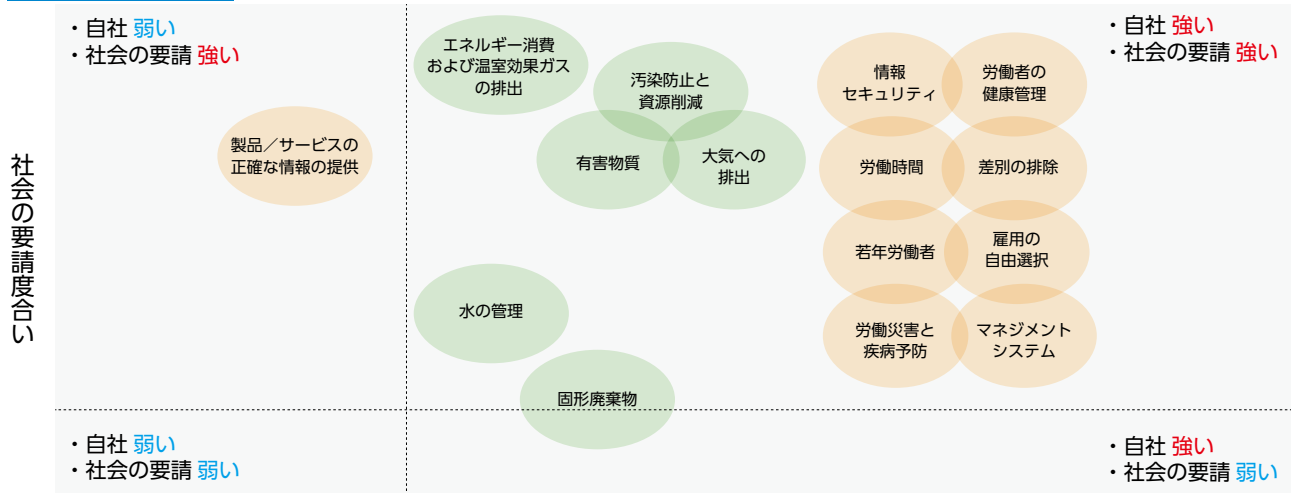
お客様満足の向上と社会の信用確保

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

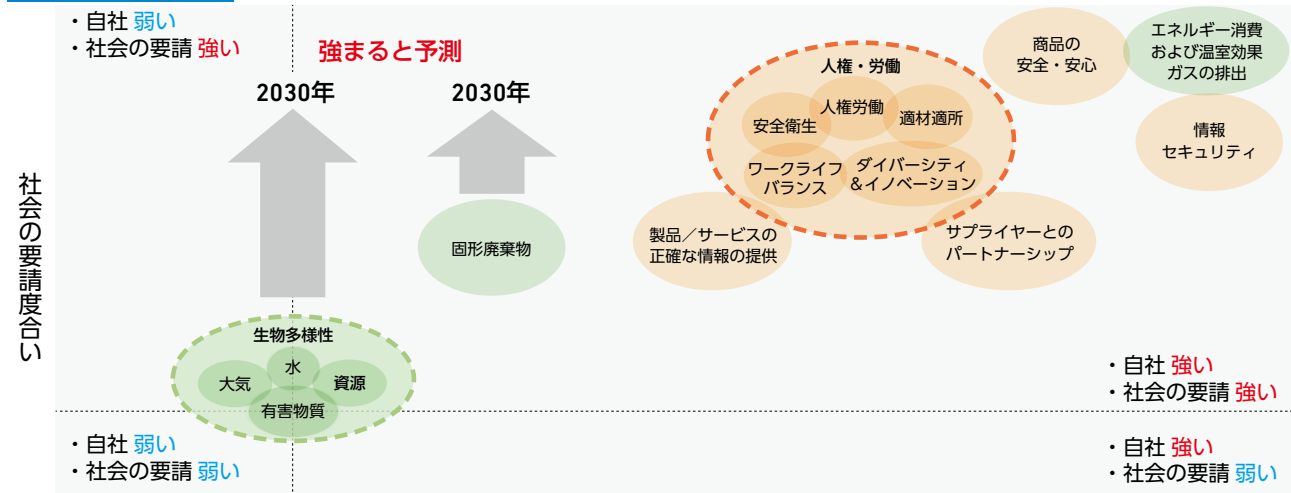
重要事項の更新

STEP5として、マテリアリティにおける重要事項のマッピングを更新しました。

2022 年度マッピング



2025 年度マッピング



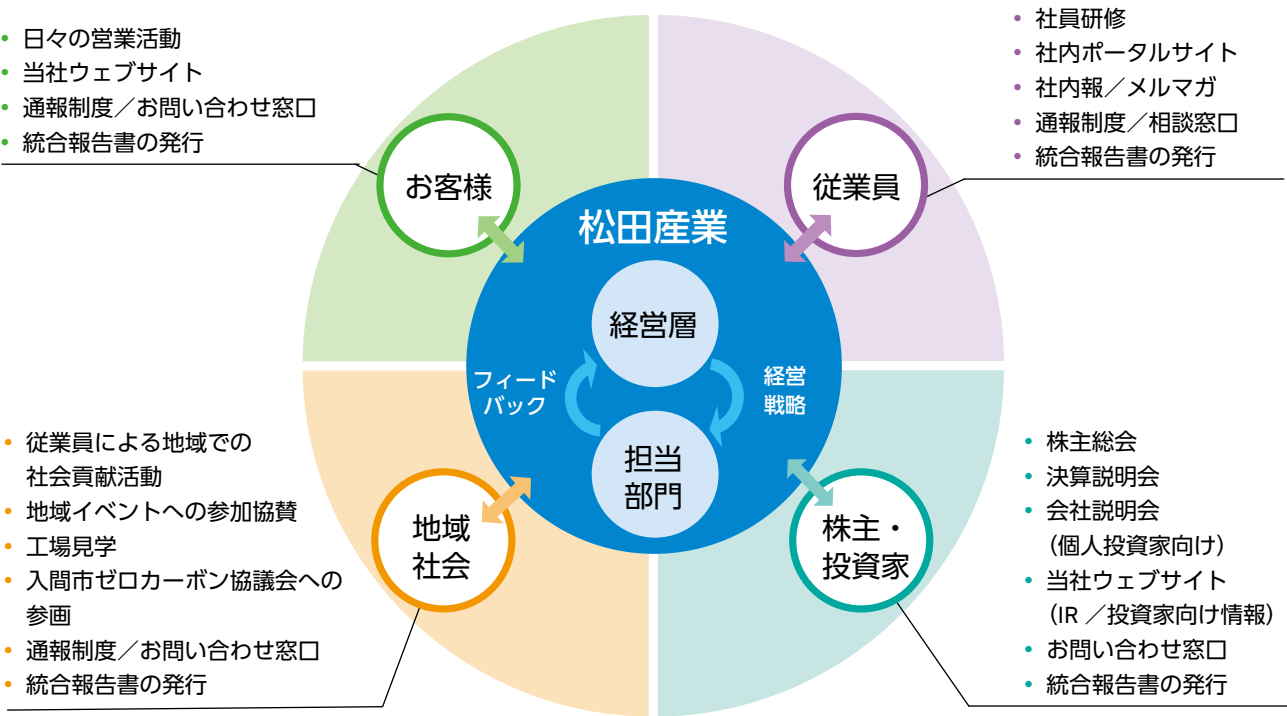
当社の取り組み状況

- 「エネルギー消費および温室効果ガスの排出」については、2024年CDP気候変動プログラムでAスコアを獲得したことから、リーダーシップレベルで取り組めっていると判断。
- 「製品／サービスの正確な情報の提供」は、品質管理機能の強化に注力しており、今後も継続。
- 「水・大気・資源・有害物質」については、生物多様性に大きな影響を与えるため、生物多様性の中で統合的に取り組む計画。また、生物多様性は、現状では一部の企業・自治体に限られているものの、2030年にかけて社会全体で要請が強まると予測。
- 「固形廃棄物」については、世界的なプラスチック使用削減の潮流と日本国内での「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」の施行を考慮し、優先的に廃プラスチックの削減に取り組む計画。また、2030年にかけて社会全体で要請が強まると予測。
- 人権・労働、安全衛生、ダイバーシティ&イノベーションなど、労働環境、多様な働き方を整備中。
- 「情報セキュリティ」については、各種インシデントへの対応など体制を整備中。
- 「マネジメントシステム」については、各取り組みの中で体制が整ってきたことから除外。

サステナビリティ経営の推進に向けたマテリアリティ

ステークホルダーとのコミュニケーション

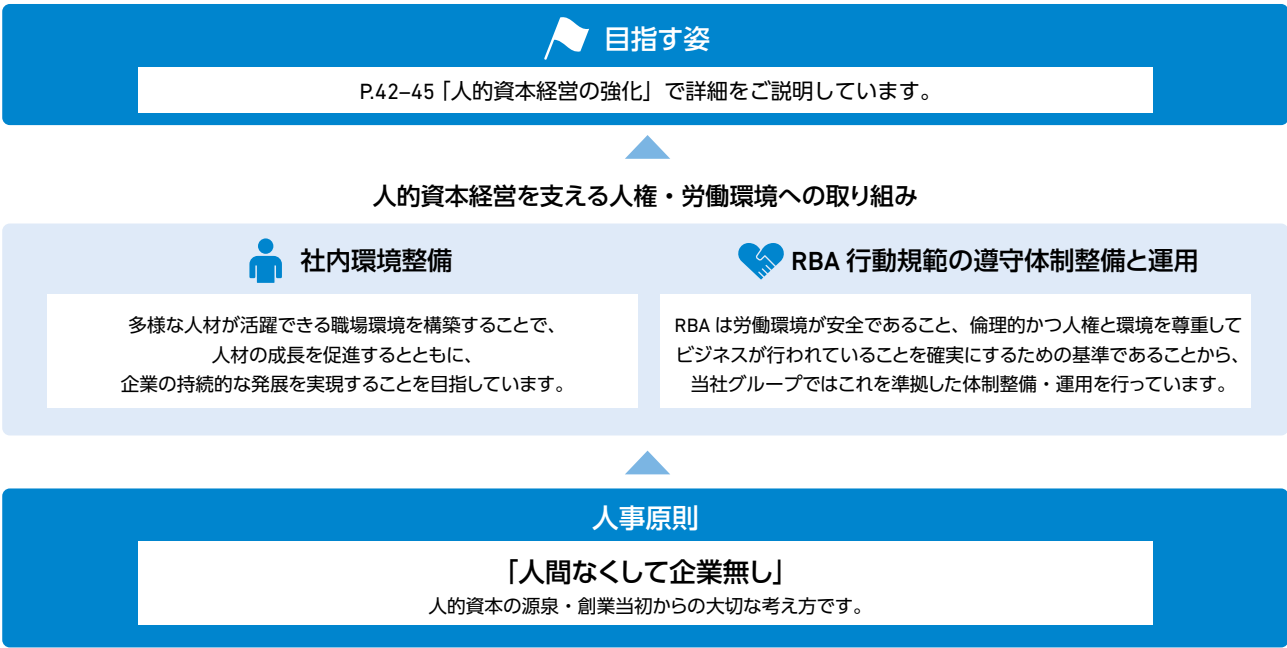
ステークホルダー	ステークホルダーとの関わり	対話手段	担当部門
お客様	当社グループでは、「私たちは常にお客様あつての私たちであることを忘れてはならない。何よりもお客様を大切に、親和敢闘していただきたい」という創業精神のもとに、常にお客様あつての当社グループであることを忘れることなく、事業活動に努めています。	- 日々の営業活動 - 当社ウェブサイト - 通報制度／お問い合わせ窓口 - 統合報告書の発行	営業担当部門 各事業の担当部門 CSR 担当部門
従業員	当社グループでは、新たな価値を創造する担い手は従業員であると考えています。 そのため、経営の重要な基本方針として「人間尊重」を位置づけており、「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.52-53 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



社会：人権・労働

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」を定め、人権尊重の取り組みを推進しています。



松田産業グループサプライヤーガイドラインの制定

松田産業グループ（以下、当社グループ）人権方針は、サステナビリティ方針が目指す持続可能な環境・社会・経済の実現に向けて人権尊重に関する考え方を明確にし、その取り組みにおける指針として、当社グループすべての事業活動における基盤となるものです。また、当社グループの活動と国際社会および地域社会が求める企業の人権課題への取り組みを一貫させることを目的として、その具体的な取り組みに焦点を当てた「松田産業グループ人権方針ガイドライン」を2025年4月1日に制定しました。これらを両輪として推進することで、持続可能な環境・社会・経済の発展に向けてさらなる貢献を目指しています。

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

具体的な取り組み

項目	内容	
人材育成・社内環境整備	多様な人材活躍、労働環境づくり、健康経営の推進を実行中です。ハラスメント対策の一環で当社独自のNGルールブック『Communication Handbook』を全社員に配布し、掲載内容の理解促進のため解説動画も配信することでより良い職場の風土・環境づくりに取り組んでいます。（P.42-45「人的資本経営の強化」を参照）	 当社独自のNGルールブック『Communication Handbook』
RBA 行動規範の啓蒙	社内ではRBA行動規範の内容理解のため、全社員に動画研修を実施しています。金属系の主要一次サプライヤーに対しては、RBA行動規範に準拠した当社グループサプライヤーガイドラインを発信し、内容をご理解いただくための活動を開始しました。（P.48-49「サプライチェーンマネジメント」を参照）	
人事原則の浸透	基本的経営理念や「人間なくして企業無し」という創業当初から大切にしている人事原則を全社員に浸透させるため、基本的価値観・理念などを記載した冊子の配布や全体会議・研修を通じて価値観の共有を図っています。こうした価値観を継承し、既存の取り組みは維持しつつ、グローバル基準で不足する点は補強しながら、時代とともに変化する価値観にも柔軟に対応することで安全・安心な職場環境の実現を目指しています。	

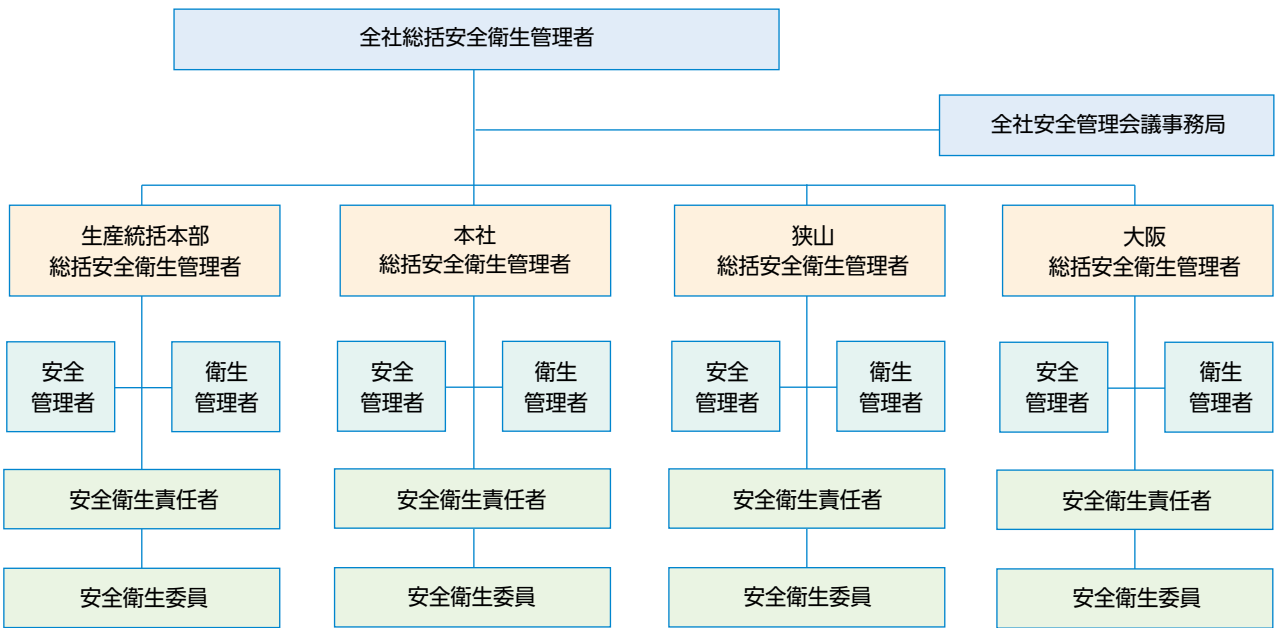
社会：安全衛生

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」という基本方針のもと、「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。

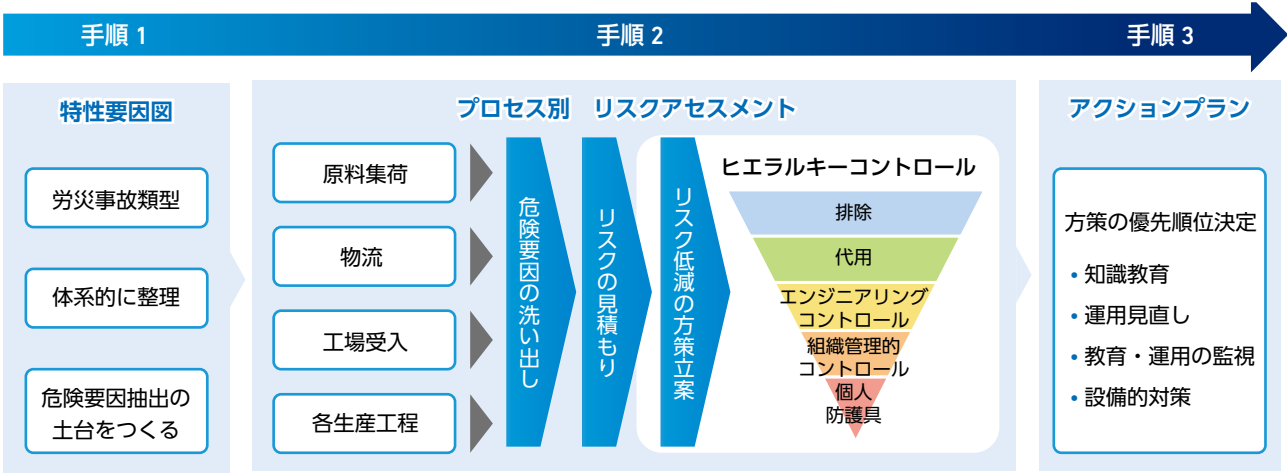
松田産業グループ安全衛生方針 https://www.matsuda-sangyo.co.jp/ja/sustainability/society/safety_and_health.html

全社安全衛生管理組織図



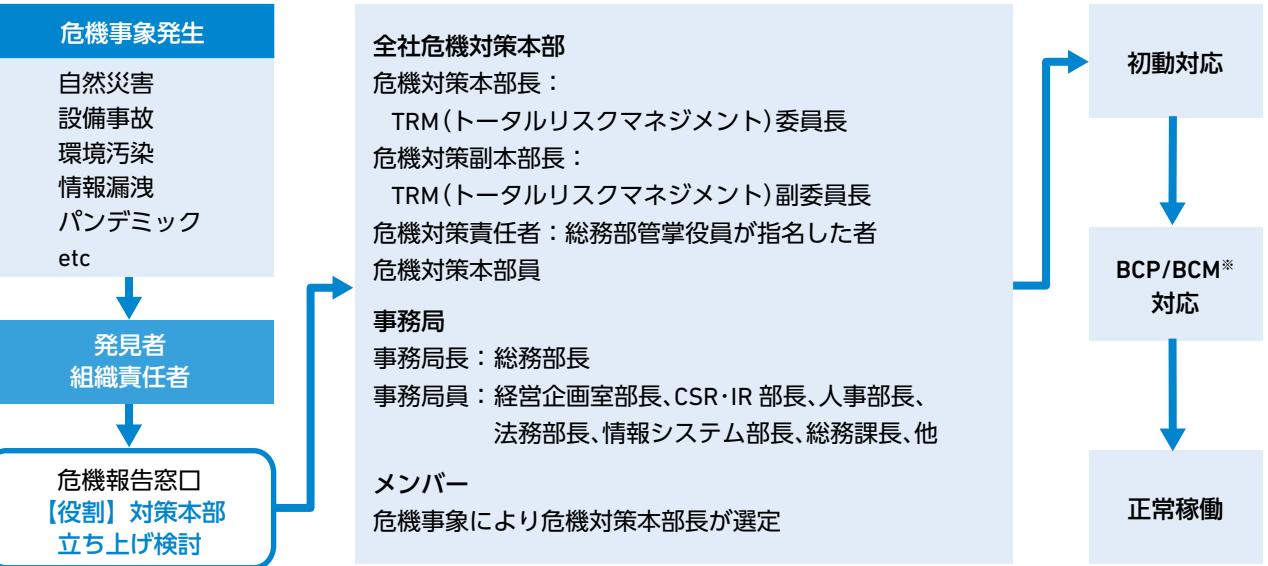
RBA行動規範に基づく安全管理プロセス

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.48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、妊娠婦、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ます。



危機体制と訓練活動

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



※ 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



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。生産統括本部（入間市6工場合同）・本社・狭山・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：人的資本経営の強化

人事担当役員メッセージ

中期経営計画の集大成へ 一人が切り拓く、未来への挑戦

鈴木 秀樹
執行役員 人事部長



現在推進しています中期経営計画は、2025年度に最終年度を迎えます。この重要な節目を前に、2024年度は、これまでの取り組みをさらに加速させ、計画達成を確固たるものにするためのきわめて重要な1年と位置づけ、活動してまいりました。

当社グループの成長の原動力は、いつの時代も「人」でした。予測困難な時代において、持続的な企業価値向上を実現するためには、従業員一人ひとりが持つ無限の可能性を最大限に引き出し、組織全体の力へと昇華させることが不可欠です。

この信念のもと、中期経営計画では「人的資本経営の

強化」を重要戦略のひとつとして掲げています。

この4年間「経営人材の育成」「多様な人材の活躍推進」をはじめとする6つの柱を着実に実行し、エンゲージメントスコアの向上や、候補人材の蓄積、女性活躍推進における数値目標の維持・達成など、確かな成果が表れています。

最終年度は、これまでの取り組みの集大成の年です。従業員一人ひとりがより一層挑戦し、成長したいと思える環境を整備することで、「活き活きと個人の持つ能力を最大限発揮し、個人と組織が共に成長し続けられる会社」の実現を成し遂げていきたいと考えています。

理念浸透と従業員エンゲージメント

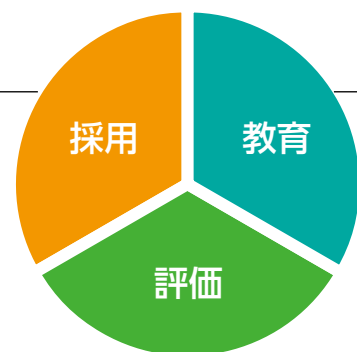
当社では、従業員エンゲージメントを「個人と組織がともに成長し続けられる会社」を実現するための重要な指標と捉えています。従業員一人ひとりが企業の目指す方向、すなわち「理念」に深く共感し、自身の業務に意義を見出すことが、エンゲージメントを高める源泉であると考えています。この理念を企業文化として根付かせ

るため、採用から教育、評価に至るまで一貫した仕組みを構築・運用しています。また、これらの仕組みの効果を測定するため、外部専門家監修のもと独自の設問を設計したエンゲージメント調査を定期実施しています。今後も調査結果に基づき、従業員と組織の親和度を高めるための施策を着実に実行してまいります。

理念浸透の仕組み

理念を共感できる仲間あつめ

採用活動では、スキルや経験だけでなく理念や価値観への共感を選考基準のひとつとしています。入社後のミスマッチを防ぎ、個人と組織の持続的な成長を実現するために不可欠だと考えるからです。



日々の業務と理念の接続

新入社員研修から階層別研修に至るまで、あらゆる教育の場で理念を学ぶ機会を設けています。単なる知識としてではなく、理念が日々の業務判断や行動とどのように結びついているか「自分ごと」として理念を捉えることが重要だと考えるからです。

理念を体現する行動を評価・賞賛

人事評価制度では、業績などの「成果」だけでなく理念に沿った「行動」も評価し、改善表彰制度などを通じてその実践を全社的に奨励しています。理念は、日々の業務で体現されてこそ価値があるものだと考えるからです。

Interview 理念の体現による部門を横断した新たな価値創造への挑戦

企業理念の実践を全従業員に奨励しており、その象徴的な事例が、リサイクル貴金属100%を原料とした「ECOシリーズ」開発活動です。これは、サステナビリティという社会課題への挑戦であると同時に、部門の壁を越えた連携によって新たな価値を創造した、まさに当社の理念体現の取り組みといえます。ここでは、この活動を牽引した社員たちの挑戦の軌跡を紹介します。

『ステークホルダーの期待に応えこれまでにないブランド価値を確立すること』
それがわれわれに課せられたミッションでした。

始まりは「お客様の声」。前例のない価値創造への挑戦

野口 この活動は、環境負荷低減を重視するお客様から「リサイクル100%を原料として利用したい」というご要望をいただいたことがすべての始まりでした。しかし、前例のない挑戦です。まずは「ブランド価値とは何か」を定義し、供給スキームを構築することからスタートしました。

2つの認証取得。「技術」と「環境価値」の見える化

南 スキームが固まると、次はこの取り組みを「ブランド」として確立させるフェーズに移りました。私たちが所属する貴金属材料事業部が中心となり、製造・生産部門と連携して、まず製品の信頼性を担保するために第三者機関（UL Japan）による認証取得に着手しました。

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

野口 同時に、私たちは「環境負荷の低減」という付加価値を定量的に示すことにこだわりました。CSR・IR部も巻き込み、材料の環境性能を証明する「SuMPO/Internal-PCR」の承認取得を進めたのです。これにより、リサイクル100%材料利用時の温室効果ガス（GHG）排出削減量を“見える化”でき、お客様のカーボンニュートラル実現に貢献できます。これは、材料販売からリサイクルまでを一貫して行う「ループビジネス」という、当社の強みを最大限に活かす戦略でした。

🔗 https://www.matsuda-sangyo.co.jp/ja/news/auto_20250711/main/0/link/report_jp_20250715.pdf

理念を手に、お客様と未来を共創する営業の最前線

太田 どれだけ優れた製品でも、お客様にその価値を信じ、納得していただかなければ意味がありません。私が所属する金属・環境営業本部では、お客様の元へ何度も足を運び、この取り組みに込めた当社の理念や、実現したい社会像を共有し、共感を得ることを何よりも大切にしました。これは単なる材料販売ではなく、未来を共に創るパートナーシップの構築でした。

循環の起点、プロジェクトを支えるリサイクルの基盤

矢嶋 この価値創造のサイクルを根底から支えるのが、高品質なリサイクル原料の安定供給です。私が所属する貴金属リサイクル事業部では、この循環ビジネスの基盤を確固たるものにするため、原料確保の体制構築を担いました。

困難の先の景色。挑戦が生んだ、確かな個人の成長と企業価値向上

この前例のない挑戦は、メンバーにとって貴重な学びの機会となりました。経営層との対話や経営人材研修で得た知見を実践で活かすなど、困難な課題と向き合う中で、それぞれが成長につながる多くの気づきを得られたと感じています。自分たちの挑戦が新たなブランドイメージ確立につながり、会社の価値向上に貢献できたという手応えは、大きな「やりがい」となりました。この経験で得た成長実感を糧に、私たちは次の価値創造へと挑戦を続けてまいります。

経営人材の育成

当社では、将来を担う経営人材の持続的な育成を経営の重要課題と位置づけています。

昨年度に引き続き、ハード（仕組み）とソフト（人材育成）の両面から施策を推進しています。ソフト面では、選抜研修やMBA通信教育等を通じて、計画的な能力開発を実行しています。ハード面では、人材要件の可視化やサクセッションプランの体系化、タレントマネジメントシステムの構築を進めています。

これらの取り組みに加え、2024年度は経営人材の現状や充足率を測るためのKPI指標に関する検討を開始しました。

ハード(仕組み)

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

ソフト(人材育成)

- 選抜研修の実施
- MBA通信教育の実施

社会：人的資本経営の強化

リーダーシップ人材の育成

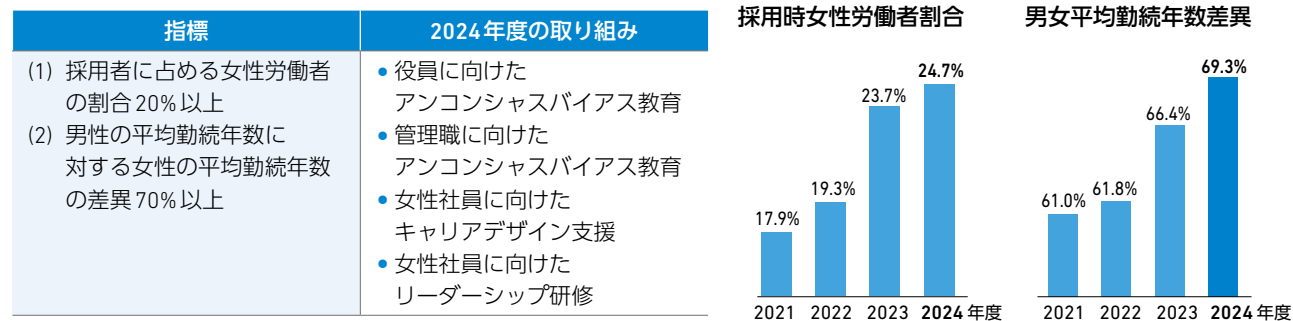
事業の根幹を支える「営業」「生産／技術」「物流」「管理／システム」の4つの機能を組織横断で強化できる人材を、当社ではリーダーシップ人材と定義しています。このリーダーシップ人材を育成するため、年齢や性別、職責などを問わず、早期から部門を横断してプロジェクトを推進する機会を提供しています。2024年度は、その一環としてプロジェクト推進人材育成のための研修を実施し、約60名が受講しました。今後は、部門横断案件にアサインし、実務経験を積ませることで、将来の経営人材候補のプールへと接続していき、組織能力の向上を図ります。

多様な人材活躍

当社グループでは、「多様な人材活躍による成長加速」をサステナビリティ経営におけるマテリアリティ（重要課題）のひとつに掲げ、「女性」「経験者」「グローバル人材」「シニア」などのさまざまなバックグラウンドやスキルを持った多様な人材が活躍することで組織の成長を加速させるべく、各種取り組みを推進しています。さらには、価値観や考え方の多様性（深層的なダイバーシティ）にも対応し、組織の機能を強化するための施策を進めています。

女性

女性の活躍推進を重要な経営戦略のひとつと位置づけ、具体的な指標および目標を設定し、施策を実行しています。2024年度も、各施策を実施した結果、採用時の女性労働者割合や男女の平均勤続年数差異といった目標数値は着実に向上しています。一方で、より実態に即した形で女性活躍を推進するため、現在は改めて現状の課題を特定しています。そのうえで、次世代育成支援対策推進法と一体化した行動計画を策定すべく、目標の見直しも進めています。



グローバル人材

当社では、サプライチェーンの最適化や海外事業の継続的な成長を実現するため、「グローバル人材」の育成に取り組んでいます。2023年度に実施した、現地法人との人材交流や海外インターンシップといった取り組みについてレビューした結果、当社の海外案件推進および人材育成として有効な手法のひとつとして判断し、引き続き継続していくこととしました。よりグローバル人材育成を促進する施策について検討を進めています。

シニア

社会全体の傾向と同様に、当社においても50代以上の従業員が増加しています。人材の確保と、長年培われた経験・知見の伝承がこれまで以上に重要となる中、当社の持続的成長には、シニア人材のさらなる活躍が不可欠です。この状況を踏まえ、当社では現在、シニア層がより一層意欲的に働き続けられる仕組みを構築するため、「シニア人事制度」の見直しを進めています。

障がい者

障がいのあるなしにかかわらず、多様な人材が活躍できる環境を整備することは、企業の重要な社会的責任であると認識しています。この考えに基づき、具体的な雇用人数を設定し、計画的な受入環境の整備と戦略的な採用活動の検討

を進めています。また、エンゲージメント調査では、障がいをもつ従業員の働きやすさに関する項目も高い水準にあり、今後も誰もが活躍できる環境づくりを推進しています。

経験者

事業拡大のスピードを向上させるため、外部からの新たな知見や経験を取り込み、組織の知と経験の多様性を高める「経験者採用」に注力しています。採用活動においては、各部門と密に連携し、求められる専門性やスキル・経験などの要件を定義しています。このプロセスを通じて選考基準を常に見直し、事業戦略に合致した最適な人材確保を目指すPDCAサイクルを推進しています。

自律的なキャリア開発

当社では、従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成を後押しするため、「年代別キャリア研修」や国家資格保有者による「キャリア面談」を継続して実施しています。2021年度からの4カ年累計で研修受講者は213名にのぼり、キャリア開発に必要な知識や機会の提供は着実に進んでいます。

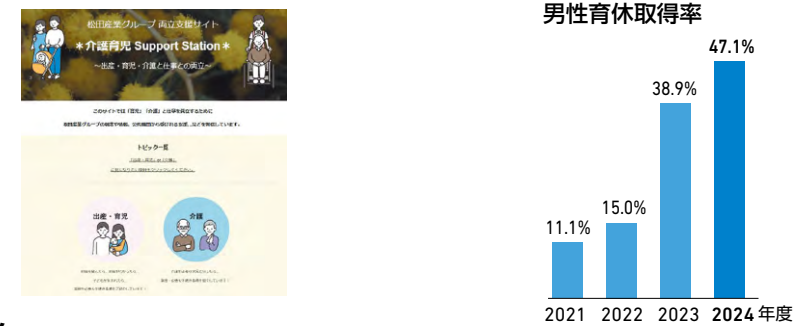
従業員のキャリア自律は、個人の成長と組織の持続的な成長を両立させるWin-Winの関係につながる重要な要素です。この考えに基づき、2024年度は、高度な専門知識の習得と事業貢献を両立する「社会人博士（Dr）課程」の取得支援や語学教育に注力しています。今後は、これらの支援が事業貢献にどう結びつくかを可視化・測定する仕組み（KPI）の構築を次の課題と捉え、具体的な項目の検討を進めています。

職場環境づくり

すべての従業員が、時間を最大限有効活用し、個々の能力を最大限に発揮できる環境を整備するために、在宅勤務やシフト勤務といった柔軟な働き方を推進しています。2024年度は、これらの制度利用を促進する社内ポータルサイトや、あらゆるハラスメントの撲滅を目指す「Communication Handbook」を作成・周知しました。これらの風土醸成の取り組みもあり、男性の育児休業取得率は向上傾向にあります。

また、昨年度の課題であった両立支援を強化するため、2025年4月より育児短時間勤務の適用期間を「小学校3年生まで」に延長することを決定しました。2025年度は、育児や介護と仕事を「両立」するための新たな支援策も検討しています。

社内ポータルサイト（＊介護・育児Support Station＊）・男性育休取得率



健康経営の推進

従業員の心身の健康維持・向上は、当社グループの「人間尊重・人間の能力は無限である」という基本理念を体現するための重要な経営課題と捉えており、「からだの健康」と「こころの健康」の両面からサポートしています。2024年度も、継続して「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」の認定を取得しました。

2024年度は、健康経営に関する方針をより明確にし、健康経営における生産性向上を測るための項目を設定しました。また、健康課題を解決するための各施策を実施しています。具体的には、男女の健康課題に対して全社への教育を実施したほか、花粉症による生産性低下の対応として、花粉飛散防止スプレーの常備や執務室出入り口に空気清浄機を設置し、執務環境に花粉を持ち込まない環境整備を実施しました。2025年も計画に基づいた施策を実施します。

社会：品質保証体制

ISO 取得状況

	ISO9001	ISO14001	ISO45001
貴金属関連事業部・国内営業部門・生産統括本部・技術開発部・品質保証室・地金市場部・Matsuda Sangyo (Thailand) Co., Ltd.・Matsuda Sangyo (Singapore) Pte. Ltd.・Matsuda Sangyo (Malaysia) Sdn. Bhd.	○	○	
台湾松田産業股份有限公司	○	○	○
Matsuda Sangyo (Vietnam) Co., Ltd.		○	○
食品関連事業部 品質保証部	○		

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

当社は、長年にわたり品質管理・保証体制を構築し、現在もPDCAサイクルを活用して日々改善に取り組んでいます。70年以上にわたる貴金属精製のノウハウを基に、高精度な分析技術を駆使して含有量調査や品質管理を実施しています。この体制で生産された地金は、金・銀がロンドン地金市場協会（LBMA）、プラチナ・パラジウムがロンドン・プラチナ・パラジウム市場（LPPM）でそれぞれ受渡供用品として登録されています。また、国内では大阪取引所において金・銀・プラチナ・パラジウムの4品目が受渡供用品に登録され、さらに指定鑑定業者にも認定されています。

表面処理薬品・材料については、お客様の高度なニーズに応えるため、地球環境負荷軽減対応商品を含む幅広いラインナップを提供しています。特にめっき薬品においては、自社の研究開発体制を強化し、液管理、液分析、不良対策まで一貫してトータルサポートを行っています。



LBMAの受渡供用品認定証



LPPMのスポンジ認定証

協力会社との連携による品質レベルの向上

当社は、さまざまな工業材料を加工・製造する協力会社を重要なパートナーと位置付けています。現地訪問を通じて協力会社の品質管理状況を確認するとともに、商品の品質に関する情報交換を行い、相互理解のもとで品質レベルの向上に取り組んでいます。また、お客様による協力会社の品質監査の際には、当社も立ち会い、お客様のご意見を真摯に受け止め、協力会社と連携して改善に努めています。

安全・安心な取り組み状況の概要

当社は1988年、商社としては早期に独自の品質保証室（現・品質保証部）を設置し、食の安全・安心への取り組みをスタートさせました。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。その信頼の証として、年間約2,000件にのぼるお客様からのお問い合わせにも的確に対応しています。

協力会社への品質指導

インドネシア産オクラの大腸菌群問題への対応

インドネシア産オクラの大腸菌群問題に対し、汚染箇所の特定、清掃方法の見直し、現地検査体制の再構築を行い、品質管理を強化しました。対策後も検査結果の共有やWeb会議でのフォローアップを継続し、これらの取り組みにより、国内へ搬入される製品の菌数は安定し、お客様に安心していただける品質の維持を実現しています。

インドでの生食可能なボイルエビの製造に成功、日本初の試み

日本初となる、インドでの生食可能なボイルエビ製造に成功しました。現地の製造ラインの衛生度を大幅に向上させるため、約1年にわたり段階的な教育と徹底した指導を実施しました。これにより、日本の厳しい品質基準をクリアする製造体制を構築し、日本市場向けの新たな一歩を踏み出しました。

海洋管理協議会（MSC）の認証取得

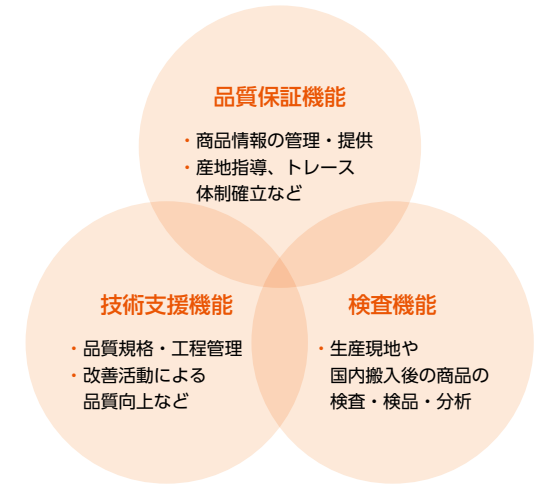
当社は、持続可能な漁業の証であるMSC「海のエコラベル」認証を取得しています。2011年の取得以来、国内外で認証事業所を拡大しました。サプライチェーン全体を通じて、将来の海洋生物や生態系の保全に貢献するとともに、持続可能で安定的な原材料調達に努めています。

食品衛生法やJAS法など関連法令への迅速な対応を実現

当社では、品質保証部が商品の品質情報を一括管理する体制を整備しており、食品衛生法やJAS法をはじめとする関連法令への迅速な対応を実現しています。この体制の要となっているのが、商品の規格管理システム「Mercurius」です。法令改正が行われた際には、本システムを活用して影響を受ける商品を速やかに特定し、お客様へのスムーズな情報提供を可能にすることで、業務効率化も実現しています。今後も「Mercurius」を最大限に活用し、徹底した法令遵守と、さらなる顧客満足度の向上に努めてまいります。

検査機械の新規導入で品質管理を強化

取り扱い商品の安全性をさらに強化し、品質をより正確に把握するため、最新の検査機械導入を積極的に進めています。具体的には、微生物検査の結果を自動で計数・記録する「自動コロニーカウンター」や、商品の物性検査を大幅に効率化する「ステファンカッター」を導入しました。これにより、検査業務の精度と効率は飛躍的に向上し、客観的なデータに基づいた信頼性の高い品質保証体制が強化されています。今後も、より高い品質基準を維持するための投資を継続していきます。



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。

松田産業グループサプライヤーガイドラインの改定

当社グループでは、責任ある調達活動の指針として、エレクトロニクス業界を中心に国際的な基準となっているRBA[※]の行動規範をベースに「松田産業グループサプライヤーガイドライン」を2023年3月に制定しました。この「松田産業グループサプライヤーガイドライン」は、RBAの行動規範の改定に伴う変更内容を反映するため、2025年4月1日に改定しました。

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

※ RBA：Responsible Business Alliance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。

松田産業グループサプライヤーガイドライン https://www.matsuda-sangyo.co.jp/ja/policy/supplier_guideline.html

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。

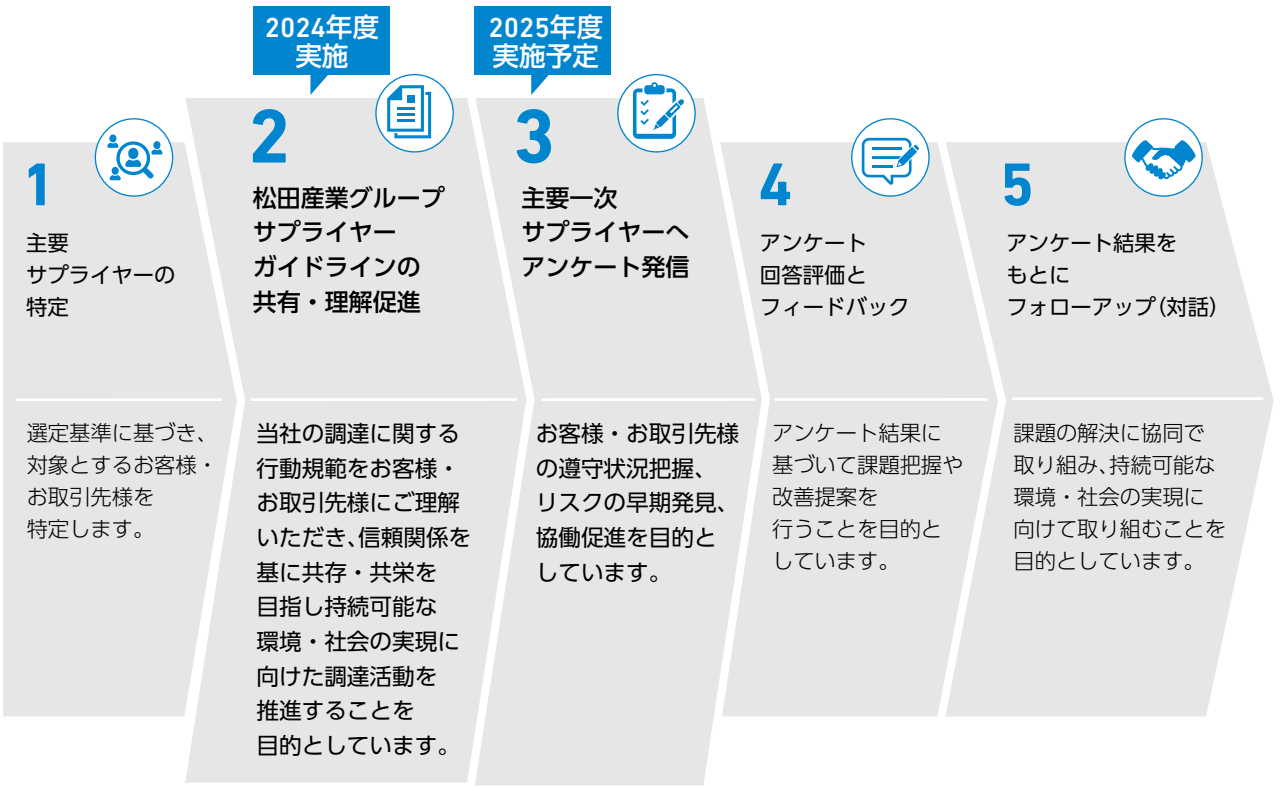
主要一次サプライヤー選定の考え方

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

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

エンゲージメント実施ステップ

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



実施状況と今後の取り組み

年度	主な取り組み	達成状況
2024	主要一次サプライヤーへの松田産業グループサプライヤーガイドライン周知	完了
2025	松田産業グループサプライヤーガイドラインの改定	完了
	主要一次サプライヤーへの自己評価アンケートの配布・回収およびリスク評価実施	進行中

2024年度に「松田産業グループサプライヤーガイドライン（第1版）」を貴金属関連事業の国内主要一次サプライヤー256社に対して発信し、内容確認の「確認書」提出依頼をした結果、回答率は87%でした。

2025年度には、RBAの行動規範に則した内容に改定した「松田産業グループサプライヤーガイドライン（第2版）」の発信と「同意書」の提出を依頼する予定です。サプライヤーの皆様には、ガイドラインに沿った活動や逸脱時の速やかな報告を求めることで、自社の状況把握、サプライチェーン上のリスクの早期発見と対応、お取引先様との協働促進を図ります。

今後も、サプライヤーの皆様にご当社サプライヤーガイドラインの趣旨や当社の取り組みに共感いただき、相互の信頼関係を深めながら、協力体制を一層強化していきます。共通の価値観のもと、持続可能なサプライチェーンの実現に向けて、パートナーシップを築いてまいります。

社会：DX推進

方針

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

戦略

ERP刷新・トレンド技術の積極導入

持続的成長を支える基盤としてERP刷新に取り組み、変化に対応できる体制（プロセス、システム、人材）を構築していきます。また、トレンド技術を積極的に採用するとともに、デジタルの民主化により、管理機能の強化と生産性の向上を推進していきます。

さらに、全従業員向けのDXリテラシー研修を行い、DXに対する企業文化を醸成していきます。

情報セキュリティ対策の強化

高度化するサイバー攻撃や増加する情報漏洩リスクに対して、ゼロトラスト（Zero Trust）^{※1}の考え方を採用し、NISTサイバーセキュリティフレームワーク^{※2}を用いて、情報セキュリティ対策の強化に取り組んでいます。

また、技術的対策、物理的対策、人的対策をバランスよく整備し、それぞれの対策がより有効に機能するよう推進していきます。

※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。

デジタル黎明期

デジタルノーマル期

2022 – 2025

経営基盤強化

管理機能強化

IT活用による
DX推進

生産性向上

情報セキュリティ

デジタルの民主化

取り組み

ERP機能強化

- ERP刷新完了
- 変化に対応できる体制構築

進捗 本社ERPの刷新が完了し、現在は事業変化に対応した改修を進行中です。また、国内グループ会社でも事業変化への対応力向上を目的に利用中のシステムの標準化にも着手しています。

トレンド技術－管理機能強化－

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

事例 事業部内（非IT部門）で開発した内製アプリケーションを活用し、取引先との業務連携を強化することで、サプライチェーンの効率化を実現しました。

トレンド技術－生産性の向上－

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

事例 生産性向上を目的として、生成AIを導入しました。これにより、文書作成やナレッジ共有、業務改善策の提案に活用しています。

トレンド技術－人材育成－

- トレンド技術を採用した市民開発
- デジタル変革の基盤作りを目的とした全従業員向けDXリテラシー教育の実施
- ITリーダー向けDX推進スキル研修の実施

進捗 全従業員向けDXリテラシー教育を100%完了しました。さらに、DX推進スキル標準に基づく教育を開始しました。

情報セキュリティ

- 技術的対策（SASE、EDR、NGAV）
- 物理的対策（施錠管理、入退出管理、監視カメラ）
- 人的対策（教育、ルール、体制）
- クラウド環境のセキュリティ強化
- インシデントレビュープロセスの導入とインシデント対応演習の実施

進捗 セキュリティインシデント対応を計画し、演習や訓練を通じて課題を顕在化させ、その解決に取り組む一連の継続的な改善活動を実施しています。

社会：地域との共生

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

地域社会との関わり

関の工場参観日

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



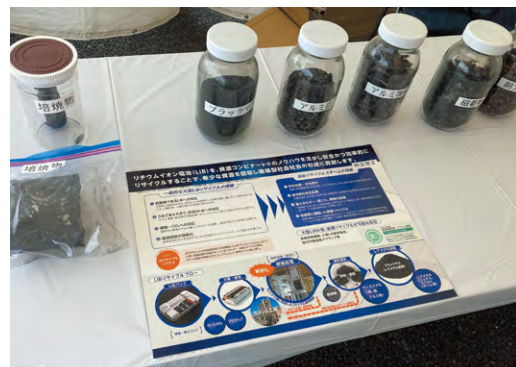
入間市と連携した清掃デー

当社は、入間市が毎年6月の第1日曜日に催している市民清掃デーの趣旨に賛同し、毎年6月の平日に清掃活動を実施しています。武蔵工場、武蔵第三工場、武蔵第四工場、入間工場、入間第二工場、開発センターの周辺を清掃し、収集したゴミは工業団地連絡会の協力でゴミ収集車が入間市総合クリーンセンターに運んでいます。また、埼玉県狭山市の狭山事業場でも毎月自主的に事業場の外周を清掃していると同時に、関市の関工場と関第二工場では市のボランティア清掃活動として工場周辺の清掃をしています。



埼玉 Autumn Festival 2024 への出展

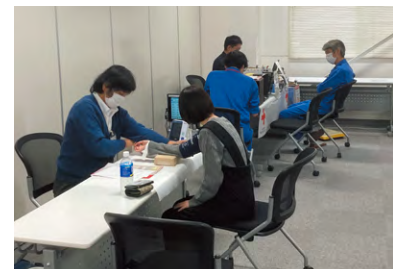
2024年9月、埼玉スタジアム2002で開催された「埼玉 Autumn Festival 2024」にて、埼玉県主催のリサイクル体験イベントに協力企業として参加しました。当社は、埼玉県とともに推進している、一般家庭から排出される使い終わったリチウムイオン電池に含まれるレアメタルを回収する取り組みを紹介し、実際のリサイクル工程で得られる素材（ブラックマス、ミックスメタル）も展示しました。多くの来場者にご参加いただき、電池の正しい捨て方について知る良い機会になったと好評でした。今後も行政や企業と連携し、資源を大切にすることの社会づくりを進めていきます。



地域行政との関わり

埼玉県赤十字血液センターとの献血活動

2024年10月、当社武蔵第三工場敷地内において、献血活動を実施しました。この活動は、埼玉県赤十字血液センターからの協力依頼を受けて行ったもので、昨年度に引き続き実施したものです。当日は、26名の従業員が献血に協力し、地域社会への貢献を果たしました。献血は医療現場での血液不足を補う重要な活動であり、当社としても社会活動の一環として積極的に取り組んでいます。今後も同様の依頼があった際には、引き続き協力を行い、地域社会や医療現場への支援を継続してまいります。



北九州工場の脱炭素先進企業認定

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



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で、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

就労継続支援事業所との協力関係

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



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.36-37「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.56-57に記載）、気候変動のリスクと機会を事業活動にも反映すべく、まずは財務影響の定量化を進めています。

また、CDP^{*3}への積極的な情報開示を継続しており、2024年には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。

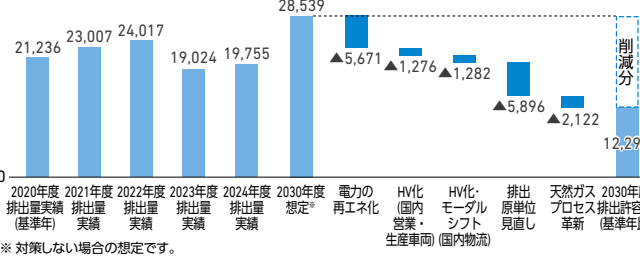
^{*1} 科学的な根拠に基づいたGHG排出量削減目標
^{*2} 気候関連のリスクと機会についての情報開示を促すために金融安定理事会が設置した気候変動に関する開示タスクフォース
^{*3} 英国の慈善団体が管理する非政府組織（NGO）であり、気候変動、水資源、森林保護の3分野について企業や自治体の環境分野における取り組みや情報開示の内容を評価します。

グループ全社のエネルギー使用量の推移

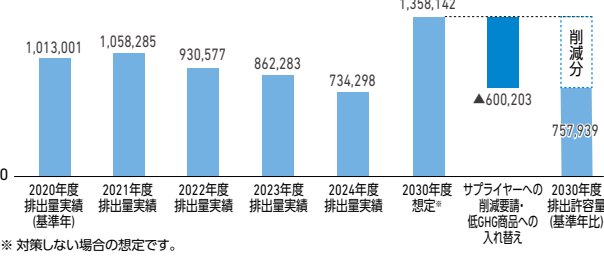
		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	単位
INPUT	エネルギー	再生油	1,699	1,830	2,119	2,111	kl 原油換算
		重油	172	119	17	0	
		天然ガス	2,038	2,258	2,088	1,892	
		液化石油ガス（LPG）	120	192	303	497	
		灯油	27	24	20	20	
		軽油	1,953	2,136	2,149	2,092	
		ガソリン	39	49	33	42	
		電力	4,925	5,009	5,345	5,440	

グループ全社の温室効果ガス排出量推移と削減目標の内訳

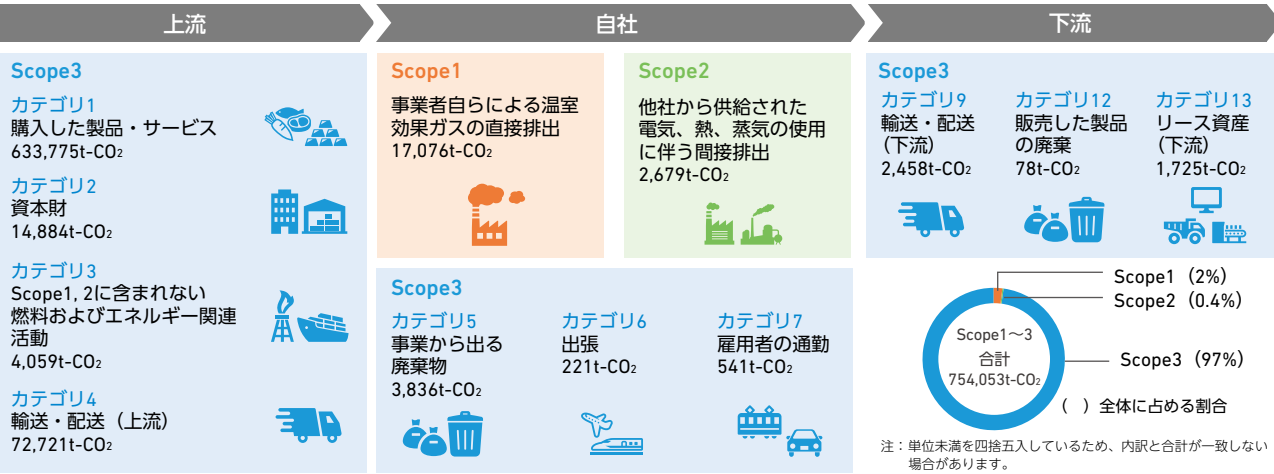
Scope1+2 (t-CO₂／年)



Scope3 (t-CO₂／年)



2024年度 Scope3カテゴリ別排出量



注：本集計結果は、株式会社サステナビリティ会計事務所による第三者保証を取得しています。
2024年度 温室効果ガス排出量についてはIDEA Version 3.4^{*}を使用して算出しました。
^{*} IDEA Version 3.4 は、約4,700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（CO₂をはじめ、NO_x、SO_x、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。

生産拠点（国内）のエネルギー使用量と二酸化炭素排出量

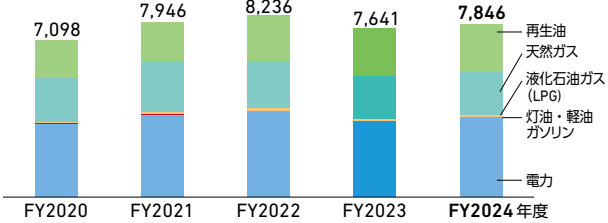
エネルギー使用量

当社グループはGHG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。2024年度は新工場の稼働により、エネルギー使用量が前年度比3%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。

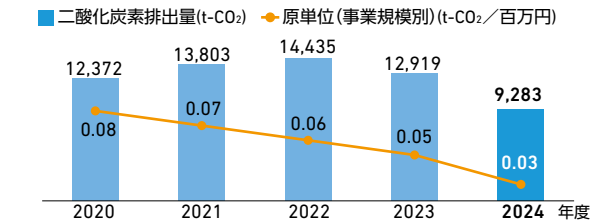
二酸化炭素排出量

設備改善や効率化でCO₂排出量削減に努めています。2024年度はCO₂基礎排出量の算定が新基準となり、非化石エネルギーの活用やクレジット取得が反映されました。また、貴金属関連事業の売上増もあり、CO₂排出原単位は大きく減少しました。調整後のCO₂排出量は前年より9%減の3,739t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）



環境：環境対応の強化

TCFD

TCFD 提言に基づく開示

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

ガバナンス

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

注：ガバナンス体制は、P.68のコーポレートガバナンス体制図をご覧ください。

戦略

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

リスクと機会の分析・評価

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

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

(シナリオの参考情報)

- 国際エネルギー機関（IEA）「世界エネルギー展望」
 - 気候変動に関する政府間パネル（IPCC）「1.5℃特別報告書」、「土地関係特別報告書」
 - 環境省「環境産業の市場規模・雇用規模等に関する報告書」
 - 世界資源研究所（WRI）「Aqueduct Water Risk Atlas 3.0」
- 注：気候変動シナリオの分析結果はP.57をご覧ください。

リスク管理

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

注：特定した気候変動リスクについては、P.68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.54に記載しています。

削減に向けた主な対策

エネルギー使用効率の向上／再生可能エネルギーの導入拡大（再生可能エネルギー購入・自家発電・PPA）／製造および処理プロセスの見直し、改善(燃料転換、CO₂回収を含む)／高効率設備の導入、更新／物流効率化、モータルシフト、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	● サーク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バッテリー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 ● 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 ● リチウムイオンバッテリー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 貴金属関連事業 ● 排ガス浄化装置用触媒の売上減少	機会 大 リスク 中
4℃	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たんぱく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 ● 植物性たんぱく質の売上増加による利益の増加	機会 中
	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	全事業共通 ● 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。

環境：環境対応の強化

 大気への排出

 有害物質

 汚染防止と資源削減

2024年度は、いずれも自主基準の範囲内で管理できています。2025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（2025年2月19日現在、ダイオキシン類は2024年7月18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	0.00079
いおう酸化物（SOx）	m³N/h	11.342	11.342	0.0047 未満
窒素酸化物（NOx）	ppm	250	180	33
一酸化炭素（CO）	ppm	—	—	1.5 未満
塩化水素（HCl）	mg/m³N	200	200	0.4
ダイオキシン類	ng-TEQ/m³N	10	0.1	0
銀（Ag）	mg/m³N	—	—	0.0038

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（2025年1月15日現在、ダイオキシン類は2024年7月5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	0.0033
いおう酸化物（SOx）	m³N/h	4.625	4.625	0.0027 未満
窒素酸化物（NOx）	ppm	250	180	120
一酸化炭素（CO）	ppm	100	100	4.0
塩化水素（HCl）	mg/m³N	200	200	0.79
ダイオキシン類	ng-TEQ/m³N	10	0.1	0.036

注：集計範囲は武蔵工場、武蔵第二工場、入間工場。

排水中の有害物質などの規制対象物質

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

排水中の物質（武蔵工場 2025年3月28日現在 武蔵第二工場 2025年3月28日現在）

分析項目	(単位)	法規制	自主基準	分析結果	
				武蔵工場	武蔵第二工場
BOD※ ¹	mg/l	600	540	1.0	4.9
COD※ ²	mgO/l	—	—	130	100 未満
Cd（カドミウム）	mg/l	0.03	0.027	0.003 未満	0.003 未満
CN（シアン化合物）	mg/l	1	0.9	0.1 未満	0.1 未満
Pb（鉛）	mg/l	0.1	0.09	0.05 未満	0.05 未満
Cr ⁶⁺ （六価クロム）	mg/l	0.2	0.18	0.05 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 未満	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

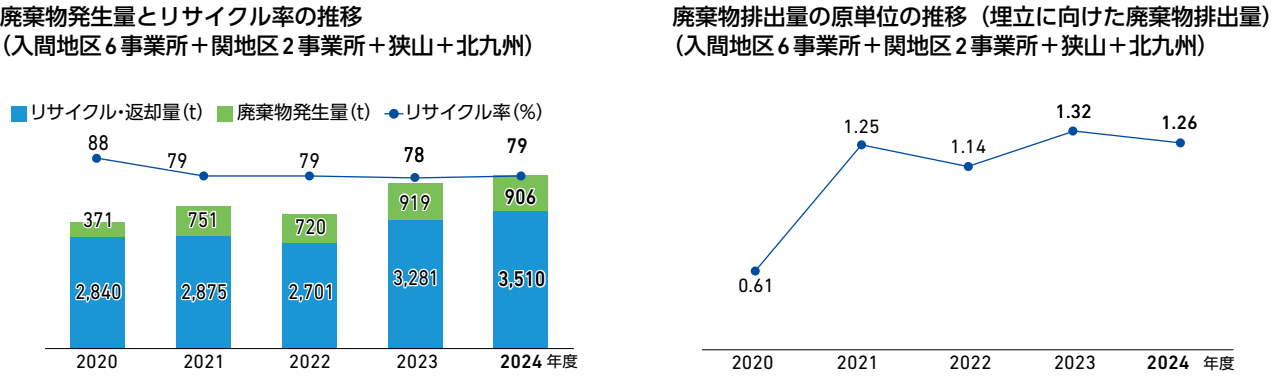
当社グループでは、貴金属製錬や廃棄物の無害化工程においてさまざまな化学物質を取り扱っています。
こうした化学物質の管理は、作業者の労働安全衛生の確保を最優先課題とした上で、「大気、水系、土壌への有害物質排出削減」「製品からの有害物質の排除」に取り組んでいます。

第1種指定化学物質の排出量・移動量（2024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	1.8	0.0	0.0	42	0.0
シアン化合物	kg	武蔵第二工場	19	0.0	0.0	4.2	21
		開発センター	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0
		入間第二工場	28	0.0	0.0	0.0	0.0
		関工場	132	0.0	0.0	0.8	2.1
フッ素化合物	kg	入間第二工場	6.4	0.0	0.0	2.5	584
		関工場	56	0.0	0.0	8.4	1,694
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	1.8	0.0	0.0	0.0	0.0
マンガン化合物	kg	武蔵工場	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
		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	214
コバルト化合物	kg	武蔵第三工場	0.1	0.0	0.0	0.0	214
水銀およびその化合物	kg	武蔵工場	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		入間工場	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

固形廃棄物

2024年度は、リサイクル向け廃棄物発生量の増加と埋立向け廃棄物発生量の微減により、リサイクル率が昨年度よりも1%改善しました。2025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。



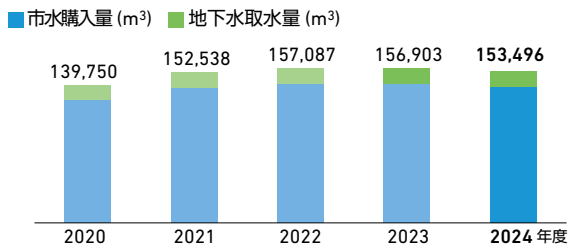
事業所別廃棄物排出量（2024年度）

	多量排出事業者要件 (中間処理業分除く)	排出量 (kg/年)									
		武蔵工場	入間工場	入間第二工場	開発センター	武蔵第三工場	武蔵第四工場	関工場	関第二工場	狭山事業場	日高ヤード
特別管理産業廃棄物	50,000kg/年以上排出 () 内は2023年度	582,850.0 (573,388.0)	0.0 (0.0)	1,030.0 (555.0)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)	106,080.0 (0.0)	143,380.0 (94,700.0)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)
産業廃棄物	1,000,000kg/年以上排出 () 内は2023年度	32,475.0 (28,017.0)	55,066.0 (52,022.0)	96,510.0 (85,090.0)	0.0 (0.0)	4,280.0 (5,380.0)	0.0 (0.0)	466,940.0 (466,760.0)	8,100.0 (6,600.0)	36,515.0 (36,857.0)	72,390.0 (194,540.0)

環境：環境対応の強化

水の管理

水使用量の推移
(入間地区6工場+関地区2工場)

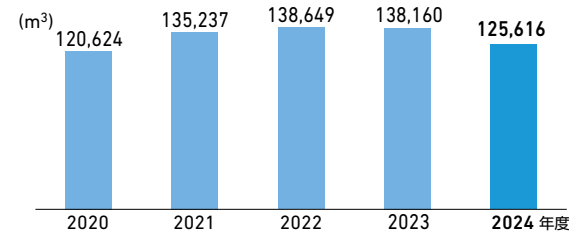


2024年度は、水の使用量、排水量共に前年より若干減少しました。2025年度も、ISO環境マネジメントプログラムを活用して削減を進めてまいります。

淡水の利用

2024年度は、地下水の取水量が前年と変化はありませんでしたが、市水の購入量は前年より若干減少しました。

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)



排水量

2024年度の下水道排除量も前年より若干減少しました。

生物多様性

当社グループは、環境面の重要項目のひとつとして生物多様性の保全に取り組んでいます。貴金属関連事業では、都市鉱山からのリサイクルを通じて、採掘に伴う環境負荷の低減に努めています。また、各工場では多様な植栽や生物の生息環境づくりを推進し、地域の生態系保全に貢献しています。これらの取り組みは、以下の表や写真でご紹介しています。

食品関連事業では、海洋管理協議会 (MSC) 認証をはじめとする「海のエコラベル」取得商品を拡大するとともに、マリン・エコラベル・ジャパン協議会への参画を通じて、持続可能な水産資源の利用と生物多様性の維持に取り組んでいます。

各工場における植栽・生息生物一覧

工場	生物
武蔵工場	金魚、ドジョウ、ヌマエビ、メダカ（黒）、ヤゴ、アジサイ、イロハカエデ、柿、金柑、椿、つつじ、チューリップ、ベニカナメモチ、ミカン、サクラバラ、サクラ（柳桜）、芝、柘植、百合、ヒガンバナ、水蓮、雪柳
北九州工場	ウミネコザクラ、クチナシ、コウライ、ソヨゴ、ソメイヨシノ、タブノキ、ヒラドツツジ、フッキソウ など
Matsuda Sangyo (Thailand) Co., Ltd.	バナナ
Matsuda Sangyo (Vietnam) Co., Ltd.	マンゴー



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：2024年4月1日～2025年3月31日

(単位：千円)				
	分類	主な取り組み内容	費用額	投資額
(1) 事業エリア内コスト	1 公害防止コスト	排ガス処理設備、排水処理設備の維持管理等	423,938	202,846
	2 地球環境保全コスト	省エネルギー活動（太陽光発電、節電等）	30,385	175,142
	3 資源環境コスト	産業廃棄物の処理・処分（自社、委託）	320,988	20,891
(2) 上・下流コスト		—	0	0
(3) 管理活動コスト		環境マネジメントシステムの管理活動	34,420	39,127
(4) 研究開発コスト		産業廃棄物処理の効率化等	71,270	0
(5) 社会活動コスト		地域清掃活動	4,109	0
(6) 環境損傷対応コスト		—	0	0
総計			885,110	438,005

温室効果ガス排出量の第三者保証

当社グループの2024年度の温室効果ガス排出量算定値は、第三者保証を取得しました。



金製品 CFP 算定ルールの特認取得

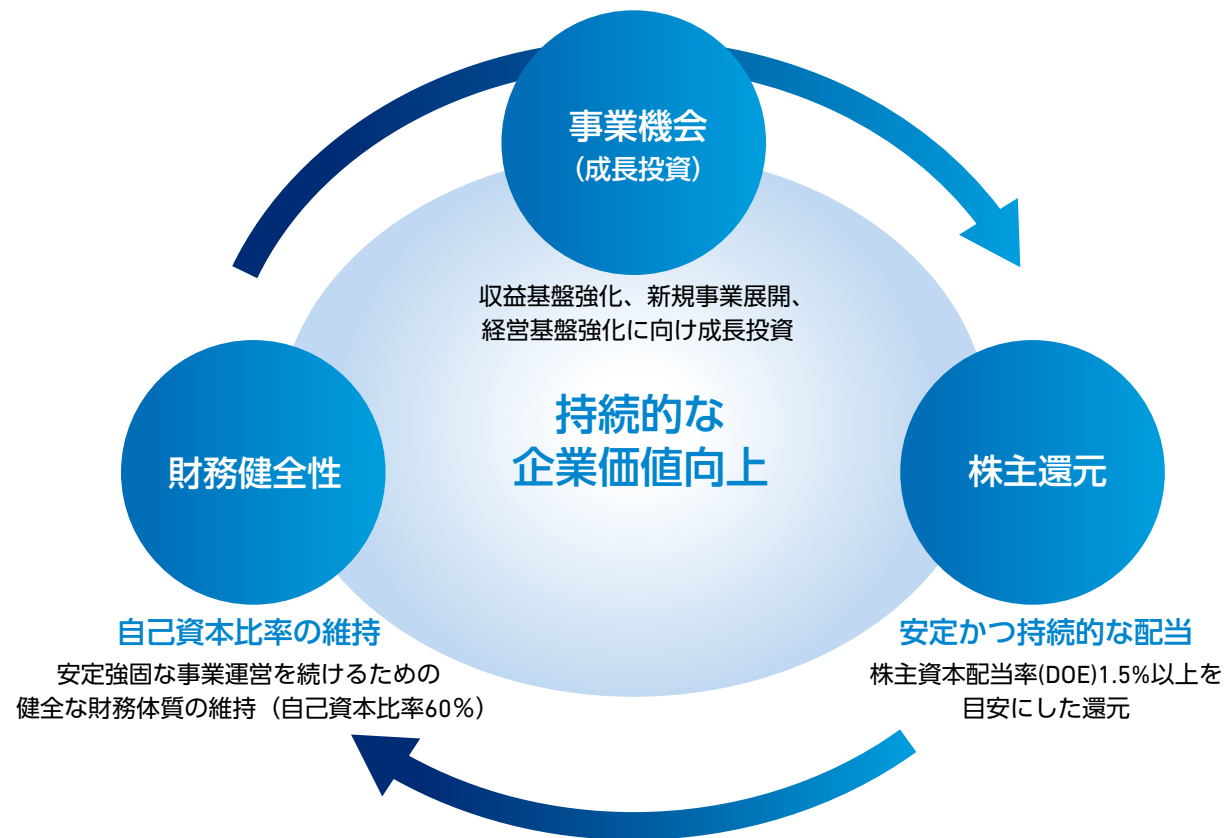
一般社団法人サステナブル経営推進機構 (SuMPO) の「Internal-PCR承認制度」において、当社金製品のCFP (Carbon Footprint of Products) 算定ルールが承認されました。カーボンニュートラルの実現に向け、企業やサプライチェーン全体でGHG排出量の可視化と情報開示が求められる中、国際基準 (ISO14040:2006、14044:2006) に準拠した信頼性・妥当性の高いCFP情報の提供に向けて重要となる算定ルールの整備を実現しました。今後は、承認されたInternal-PCRを活用し、貴金属製品のGHG排出量の可視化や環境負荷低減に取り組むとともに、お客様やサプライチェーンのGHG排出に関する課題解決に貢献してまいります。



財務・資本戦略

資本政策の基本方針

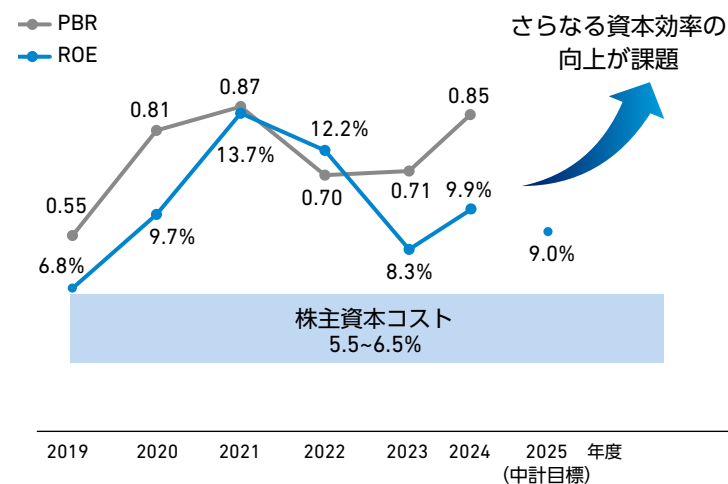
当社は、成長性を捉えた事業機会への最適資源配分、財務健全性の確保、株主還元のバランスを考慮し、持続的に企業価値を向上させることを資本政策の基本的な方針としています。当社は、「将来への成長投資」と「サステナビリティ課題への取り組み」を積極的に推し進め資本収益性の向上につなげることと、株主還元のさらなる充実を課題として、持続的な企業価値の向上を目指し取り組んでまいります。



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

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

PBR・ROE・株主資本コストの推移



資本効率の向上

ROIC経営の推進

ROICを指標とした経営管理を今後導入し、各事業の資本効率向上を目指す

資本政策の的確な実行

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

成長期待の醸成

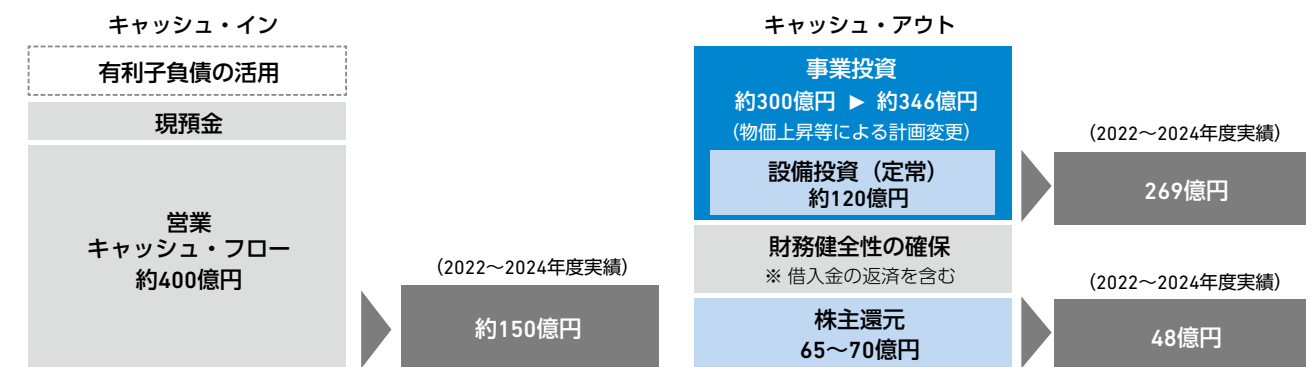
IR活動の強化

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

キャッシュ・アロケーション

2022年度を起点とする中期経営計画において、4カ年で創出する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、2024年度までの3カ年累計の実績は150億円となりました。当初の想定を上回る金価格の高騰や、為替市場における急激な円安の進行といった外部環境の変動により、原材料調達等に必要な運転資金が増加いたしました。事業投資につきましては、物価上昇等の影響を織り込み、計画を300億円から346億円に見直しました。また、株主還元については、65億円から70億円規模での実施を予定しています。営業CFが一時的に投資や還元に必要な資金に満たない場合は、財務健全性を確保しつつ借入金を機動的に活用することで最適な資本構成を維持し、成長機会を逃すことなく事業を推進してまいります。

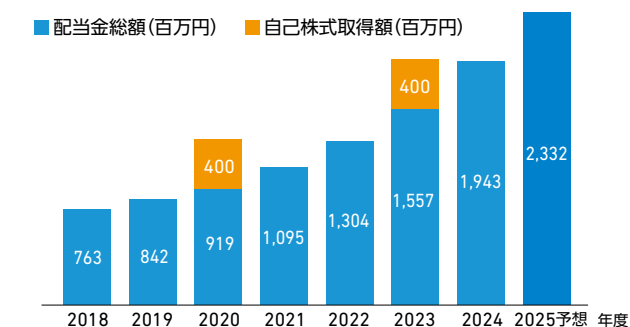
中期経営計画（2022-2025年度）に基づく、4カ年のキャッシュ・アロケーション想定



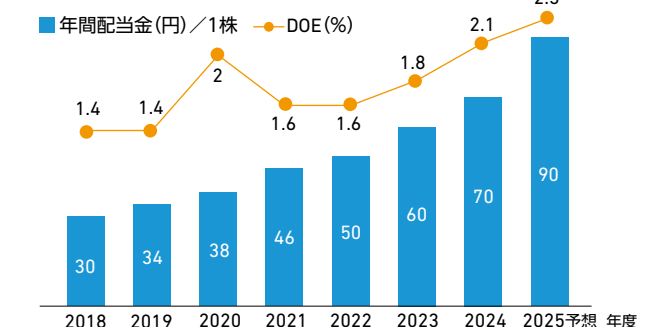
株主還元

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

株主還元推移



1株当たり配当金、株主資本配当率推移



コーポレートガバナンス



対馬 浩二
取締役副社長 副社長執行役員
社長執行役員補佐・コーポレート 部門統括 兼
経営企画室長 兼人事部・総務部管掌



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



田中 善則
取締役 執行役員
経理部長兼CSR・IR部長 兼
法務部長



鈴木 秀樹
執行役員
人事部長 兼
総務部管掌補佐

Interview

a. 経営指標について

Q. 中期経営計画における経営指標については公開されていますが、最終年度を迎えた現在、その達成状況をどのように評価されていますか。

上田 中期経営計画の売上や利益目標に対する進捗は順調ですが、キャッシュフロー面では若干の課題があり、資金効率をより意識する必要があります。その中で、食品関連事業では一人ひとりが従来よりも営業キャッシュフローや「価値を上げる」ということをより意識するようになり、とても良い兆候だと捉えています。

鈴木 本中期経営計画の期間も経済環境や社会的課題は目まぐるしく変化しています。このような中で、食品関連事業は、この3年間で取扱量を安定的に伸ばしながら、課題認識に対する意識改善がみられました。貴金属関連事業は、取扱量を維持しつつ、投資などは力強く進められたと感じております。今後、ステークホルダーの皆様とのさらなる期待に応えるためにも、コーポレート部門として事業戦略をしっかりとサポートしていきたいと考えています。

田中 売上高や利益面では、外部環境の変化が激しい中

で着実に施策を進めた効果が現れていると思います。一方で、ROAは目標に対してまだ満足できる状態ではなく、資金効率の向上が重要な課題になりました。

対馬 総資産が増加した理由のひとつに中期経営計画に基づいた先行投資があります。今後はその投資からしっかりとリターンを生み出し、資本効率や利益率の向上につなげていくことが重要なポイントとなります。会社の規模拡大や市場ニーズの多様化に伴い、事業運営の難しさも増していますが、全員参加で中期経営計画の達成に取り組んできた中で、会社全体の力は着実についてきていると感じています。

Q. 社会の変化に十分に対応できているかを評価するうえで、松田産業の実力や強化すべき点などどのようにお考えでしょうか。

対馬 当社は企業理念に基づき、資源の有効活用やお客様との密着度を追求し、付加価値を創造することに取り組んできました。その活動の中で、社会の変化にも自然と適応できていると感じています。事業を通じて社会に貢献するという一貫した考え方で進めることで、5年後、10年後、さらにその先を見据えてお取引先様と長くお付き合いしていただける関係を築いていきたいと考え

ています。変化の激しい時代に、既存事業の維持・拡大と新規市場の開拓の両立は決して容易ではありませんが、企業理念に基づき異業種混成という当社ならではの特徴を活かし、今後も成長していきたいと考えています。

上田 当社は世の中でサステナビリティ経営が取り沙汰される前から「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」という素晴らしいDNAを大切にしてきました。創業当初から資源循環を起点として、さまざまな変化をチャンスとして捉え、ビジネスとして成り立つようにしてひとつひとつの事業を積み上げて多角化を進めてきたことが当社の歴史です。その結果、多様な事業が存在することになり、特に貴金属関連事業は合理性と複雑性が混在しているため、部門間の密な対話が不可欠な面やマネジメントが難しい面はありますが、一方では多様な事業があることが、会社の強みになっていることも事実です。

コーポレート部門においても、当社の歴史と強みを十分に理解し、業務を行っています。

田中 貴金属関連事業、食品関連事業ともに、お客様に密着してニーズを獲得するという点では、この4年間である程度の成果が出ています。事業の根幹を支える「営業」「生産／技術」「物流」「管理／システム」の4つの機能や組織を跨いでの連携は当社の強みであり、柔軟性を持って対応できていると感じています。

b. 経営基盤の強化について

Q. 経営人材の創出の成果についてお聞かせください。

鈴木 2020年度の人事制度変更に伴い、2021年度より研修制度も見直し、「経営人材の創出と育成」等を目的とした当社独自の選抜研修（経営人材候補育成研修）を導入しました。4年が経過し、成果は確実に出てきていると感じていますが、まだ十分なものとは言えません。今後は、研修のレビューを行い、より効果的に育成できる内容に改善していきたいと考えています。

対馬 人材の育成においては知識やスキルの習得に加え、実践的な部分を意識した研修が重要であると考えています。研修ではありながらも実際の経営課題に取り組んでもらうことで、個人の育成だけでなく会社としての課題解決にもつながっています。会社の中にはさまざまな機能や考え方が存在しますが、それらをひとつに束ねて成果を出していくのが経営層の役割であり、常に事業推進と並行して人材育成を進められる会社でありたいですね。

田中 OJTとOff-JTを組み合わせた実践的な研修は効果的で、研修報告は受講生と経営層の対話の機会にもなっています。今後は、コーポレート人材の強化にも力を入れていきたいと考えています。

上田 選抜研修では「視座の高さ」を重視しており、正解がない中で意思決定する力、特に長期的な視点での全

コーポレートガバナンス

体最適を見つけ出す難しさを学ぶ良い機会となっており、全社的に部長クラスの幹部人材が育ってきている実感があります。短期と長期の視点に加えて、副社長が常々話されている、全体を俯瞰する「鳥の目」、深く掘り下げる「虫の目」そして時流を捉える「魚の目」といった視点や経営マインドが非常に重要だと考えています。

Q. 働きやすい職場環境づくりについて ご見解をお聞かせください。

鈴木 多様な人材の活躍という観点からも「働きやすい職場環境づくり」は重要ですが、数多くさまざまな対応をしていかなければ、効果は得られないと考えています。ひとつの事例として定期的に実施している社員のエンゲージメント調査の結果を評価し、職場環境の底上げを図っています。また、その他にも各種人事制度の改定、導入を進めており、今年度もシニア人材制度の改定などを行いました。制度以外でも、女性活躍といった面で、マネジメント層の教育体系を充実させ、女性社員がより活躍できる土台が整いつつあります。今後はグローバル人材など、さまざまな人材の活躍推進にも、より一層力を入れて取り組んでいく必要があると考えています。

田中 キャリア採用は採用数が増え、定着率も高まっており、新卒採用者との融合も進んでいます。一方で、グローバル人材の育成は課題であり、海外でのマネジメントや育成には苦労しているのが現状だと思いますので、今後の課題として捉えています。

對馬 キャリア採用の社員は、会社や組織の成長に良い刺激を与え、個人の成長だけでなく会社の成長にもつながっています。グローバル人材の育成では「感謝・親切」「創意・挑戦」など我々の大事にしてきた「松田らしさ」、そこに込められた思いや背景をどのようにして海外にも伝えるかが難しいポイントです。必要なスキルを身につけてもらうこととあわせて、より多くの社員がグローバルな事業展開において活躍してくれることを目指しています。また、職場環境づくりに関しては、働きやすさに加えて、成長機会の提供が重要だと考えています。

上田 キャリア採用者と新卒採用者を分け隔て無く、個々を良く観てキャリア開発支援を通じて全社員が成長・活躍し、さらに組織全体が一体となるように、適材適所で人材を配置することを心がけています。また、グローバル人材については、当社グループ全体で多様な国籍の方が活躍できる環境を整えたいと考え、今までの日本人が

海外現地法人に駐在する一方向の異動に留まらず、逆に海外現地法人で働くナショナルスタッフに本社へ転勤していただいて、本社での業務を通じて当社の価値観を体感してもらう等の取り組みをはじめました。

Q. ガバナンス強化についてご見解をお聞かせください。

上田 成長のためにはガバナンスの強化は必要条件のひとつとして取り組んでおり、子会社を含めてある程度仕組みを整備することができました。ただ、制度や仕組みの整備だけではなく、すべての関係者がリスクを自分ゴトとして捉える意識の啓蒙とそれをサポートする体制整備といった三線ディフェンスを段階的に強化しています。これは終わりのない継続的な取り組みであると捉えています。

田中 ガバナンス強化は引き続き今後も力を入れていかなければならないテーマであり、より健全に攻めの事業を推進するためにも不可欠だと考えています。

對馬 ガバナンス強化は外部からの要請によるものではなく、事業成長のために必要であると従業員に理解してもらうことが重要です。常に松田らしいガバナンスのあり方を追求しながら、社会の流れに適應していくことも意識しながら取り組んでいます。そして事業のスピードアップにもつながっていくことが重要であると感じています。

Q. IT／DXについてご見解をお聞かせください。

田中 当社独自のDXの進め方がこの4年間で大きく前進したと感じています。AIの進化に伴い、自分の役割がどう変わっていくのかは今後の課題になるでしょう。

上田 ここ数年間取り組んできた全社ERPの刷新が今年度中に完了予定です。まずはこれらのシステムインフラを活かして、データを利活用して価値創造につなげることが当社のDXの第一歩だと考えています。そのために事業部門に対してAIを含めたさまざまなツールを提供し、データの活用や業務プロセスの改善という面で「デジタルの民主化」を積極的に奨励しており、これから徐々に成果がでてくると期待しています。一方で、年々高まるサイバーリスクの脅威は十分認識しており、本社主導でルールと技術的対応と教育の3つの側面から日々アップデートして対策を講じています。

鈴木 DX推進には人材の育成が重要です。現状は情報システム部が主導に行っていますが、人事も連携して

いく必要があると考えています。全社的レベルが向上するよう関係部門と協力し、推進していきたいと思っています。

對馬 これまでのシステム導入や業務効率化のような動きは内向きな改善として捉えられがちでしたが、現在のDX推進は当社の事業競争力の強化を意識したものとして、着実に変化してきていると思います。過去の経験にとらわれず、より一層の将来思考で、IT／DXを成長戦略にしっかりと組み込んでいくことが必要であると考えています。

c. サステナビリティ経営の推進について

Q. 事業の拡大を通じて社会に貢献することで、循環型社会の構築に寄与していると思いますが、その前提として企業理念や「松田イズム」の浸透が重要であると認識しています。企業理念の浸透に向けて、どのような工夫をされていますか。

鈴木 企業理念の浸透に絶対的な方法はなく、入社時に時間をかけて丁寧に行っていますが、それだけでは伝わり切らないと感じています。各種研修時での実施や日常の中での部署内での浸透が重要です。今後、さまざまな働き方が進んで行く中で、浸透のさせ方には工夫していく必要があると考えています。

對馬 企業理念の浸透には、事業を通じたお客様へのご提案など、日々の実践的な取り組みを通じて意識してもらうことが有効だと思います。一方で、座学を通じて企業理念の理解を深めることも大切です。さまざまな個性を持つ人材が一致団結するためにも理念の共有は不可欠です。そのうえで、全員参加型の企業活動を通じて、個々が持ち味を発揮しながら、今後の松田産業を自分たちで築き上げていくという意識をもってもらうことが重要だと考えています。

田中 企業理念が常に事業や行動の基盤となっており、それが意識されて組織全体をつなげていると感じています。人員が増え、直接会う機会のない社員も増える中で、同じ会社の仲間として企業理念を共有することは非常に重要だと感じています。

上田 企業理念は基軸となる考え方であり、共感を通じて組織に浸透していくことが大切です。ついては一方的なインプットだけでなく、腑落ちしてもらって、いかに普段の行動や判断の基軸につなげてあげることが大事で

あり、そのためには日々の業務の中で、企業理念をどう活かすかを一人ひとりが考える機会をこちらから意図的に提供することも必要だと考えています。

Q. 社会的な要求が高まる中、事業活動と両立したサステナビリティ経営の推進において、どのような課題や難しさを感じていらっしゃいますか。

田中 今後、サステナビリティ経営を推進していくために人やモノへの投資が増えていくと思っています。企業としてこれらをどのように事業の成長と両立させていくかが非常に大切になります。サステナビリティ経営のひとつであるGHG削減などは2050年までの達成を目標とするものですが、事業環境の変化が激しい中において、長期的視点で考えなければならない難しいテーマです。

對馬 サステナビリティは私たちだけでなく社会全体のテーマであり、お取引先様やステークホルダーの皆様とも一緒に取り組んでいきたいと考えています。時間がかかる取り組みも多くなりますが、それが新たな価値創造につながるかどうか重要です。資本効率などの財務的な側面も意識しながら、長期的な視点で取り組んでいきたいと思っています。会社としてサステナビリティに取り組む上で、その先の持続的な成長や収益の増加、働く人が達成感を感じられるといった明るい未来を見据えていきたいですね。

上田 サステナビリティやGHG削減には資本投下が必要ですが、企業として利益を追求する姿勢と、環境への配慮や持続可能な取り組みの両立は、時には相反することもあります。そこで、短期利益と長期利益の双方の視点と企業理念をもとに現時点での最適バランスを模索し続け、各方面のステークホルダーのご理解をいただきながら、長い時間をかけて持続的に取り組んでいく必要があると考えています。

事業の持続的成長とサステナビリティ経営を両立させて、企業価値向上につなげていくために、我々コーポレート部門の責任も重大になります。時には意見が対立することありますが、最終的には一致団結して、引き続き、健全かつ果敢に取り組んでいきたいと思っています。

コーポレートガバナンス

■ コーポレートガバナンスの考え方

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。

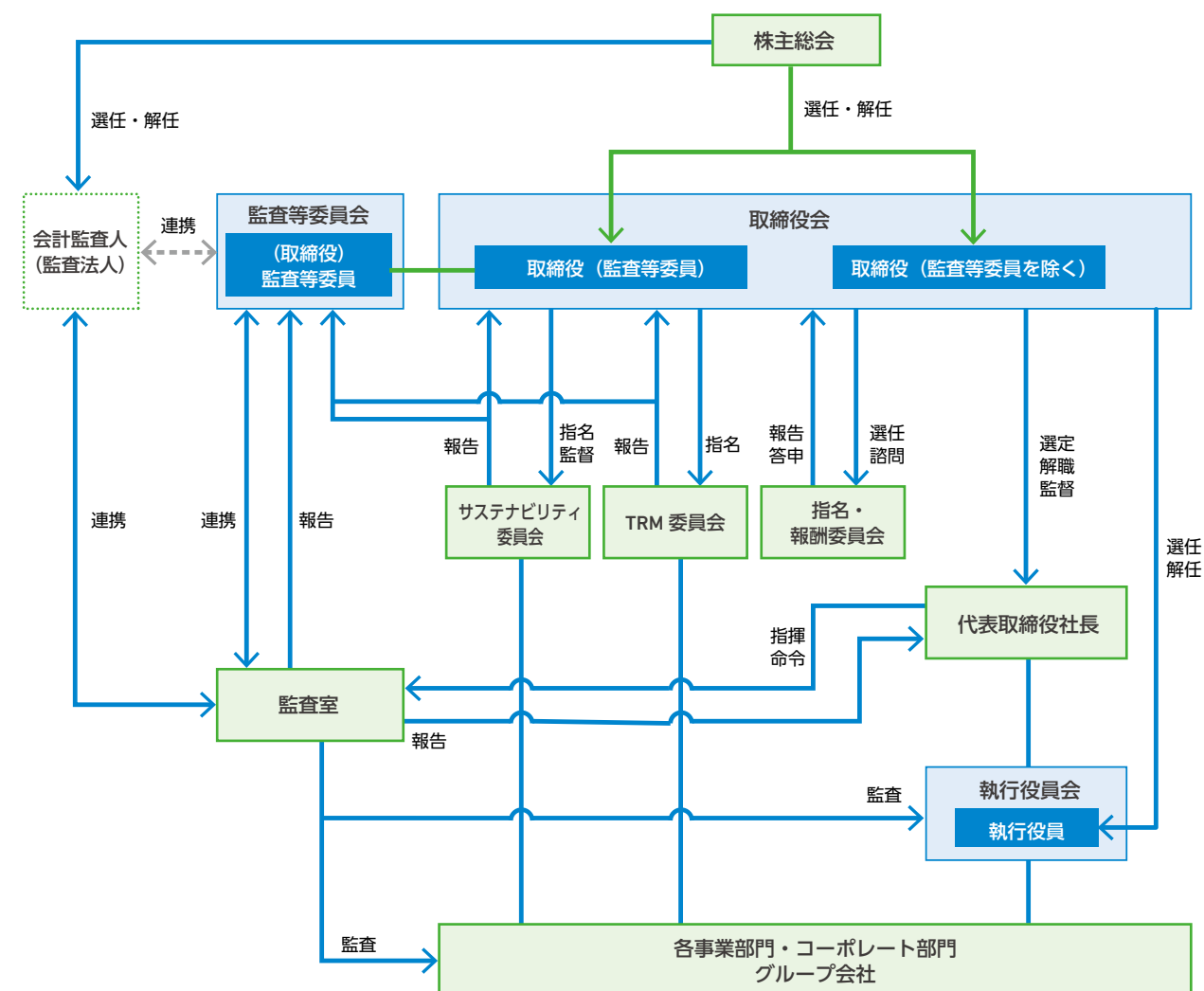
コーポレートガバナンス・ガイドライン

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

④ <https://www.matsuda-sangyo.co.jp/ja/sustainability/governance/governance01.html>

体制図（2025年6月25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べく、監査等委員会設置会社を選択しています。また、執行役員制度を導入し、経営機能と業務執行機能の双方の強化を図ることで市場環境の変化に対して、より適切かつ迅速に対応できる体制としています。さらには、指名・報酬委員会、サステナビリティ委員会、TRM（トータルリスクマネジメント）委員会を設け、コーポレートガバナンスの充実とリスク管理の強化を図っています。

取締役会

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

監査等委員会

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

執行役員会

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

■ コーポレートガバナンスにおける今後の展開

当社は、引き続き各委員会における活動の充実を図りガバナンスの強化に努めてまいります。今後の活動の中で、重要となるのは海外子会社のガバナンスとなります。

TRM（トータルリスクマネジメント）委員会

コンプライアンス、環境、災害、品質、情報セキュリティ、債権管理、商品相場、為替管理、サステナビリティなど多岐に及びリスクに関し、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候補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

2024 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			■	★	★
山崎 隆一	取締役 常務執行役員			★	★	★
石禾 健二	取締役 上席執行役員			★	★	★
上田 雄大	取締役 執行役員			★	●	★
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 裕一郎	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			★	★	★
西出 悌順	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	山崎	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、情報セキュリティー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、「固定報酬」ならびに「株式報酬」により構成することを基本方針とする。なお、2025 年 6 月 25 日の第 76 回定時株主総会において、「取締役（監査等委員であるものを除く）に対する退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給の件」ならびに「取締役等に対する株式報酬制度の導入の件」が承認可決されております。

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

- ① 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執行役員で審議して原案を作成し、指名・報酬委員会に原案を説明、提案する。
- ② 指名・報酬委員会は原案を審議し、取締役会に答申する。
- ③ 取締役会の決議をもって一任を受けた代表取締役社長は、指名・報酬委員会の答申を尊重し、最終的に個人別の報酬額を各取締役に通知する。
- ④ 指名・報酬委員会の答申と異なる決定をした場合には、代表取締役社長はその理由を指名・報酬委員会に説明するものとする。

コーポレートガバナンス

3. 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。なお、2025年6月25日の第76回定時株主総会において、「取締役（監査等委員であるものを除く）に対する退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給の件」ならびに「取締役等に対する株式報酬制度の導入の件」が承認可決されております。

5. 監査等委員である取締役の報酬を決定するに当たっての方針

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

6. 監査等委員である取締役の固定報酬に係る個人別の報酬額決定に関する手続

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

7. 監査等委員である取締役の固定報酬支給の時期に関する方針

監査等委員である取締役の固定報酬は、月額固定報酬とする。

取締役会の実効性向上に向けて

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

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

2024年度の実効性に関する評価結果の概要

①法令や社内規程に基づく議案の選定、開催頻度、資料の内容、審議時間など妥当である。②当社の企業戦略の大きな方向性を示す議題や経営計画、適切なリスクテイクやその管理体制の整備、コンプライアンスに関する事項等、十分に議論されている。③各取締役や監査等委員会への情報提供の機会確保、外部専門家の助言を得る機会、内部監査部門との連携等、十分に対応されている。④検討が必要な課題は、取締役会議案に関する詳細資料の事前共有の一層の早期化、人的資本経営、安全衛生、社会貢献活動など非財務情報の取締役会における議論を深め、開示等のさらなる充実化など。

取締役会の実効性向上へ向けた取り組み

取締役会の実効性向上に向け、2024年度では必要な時事関連の研修会や説明会等を実施しましたが、2025年度では、認識された課題について検討していくとともに、引き続き監督機能の強化と意思決定機能の強化に取り組んでいきます。

リスクマネジメント

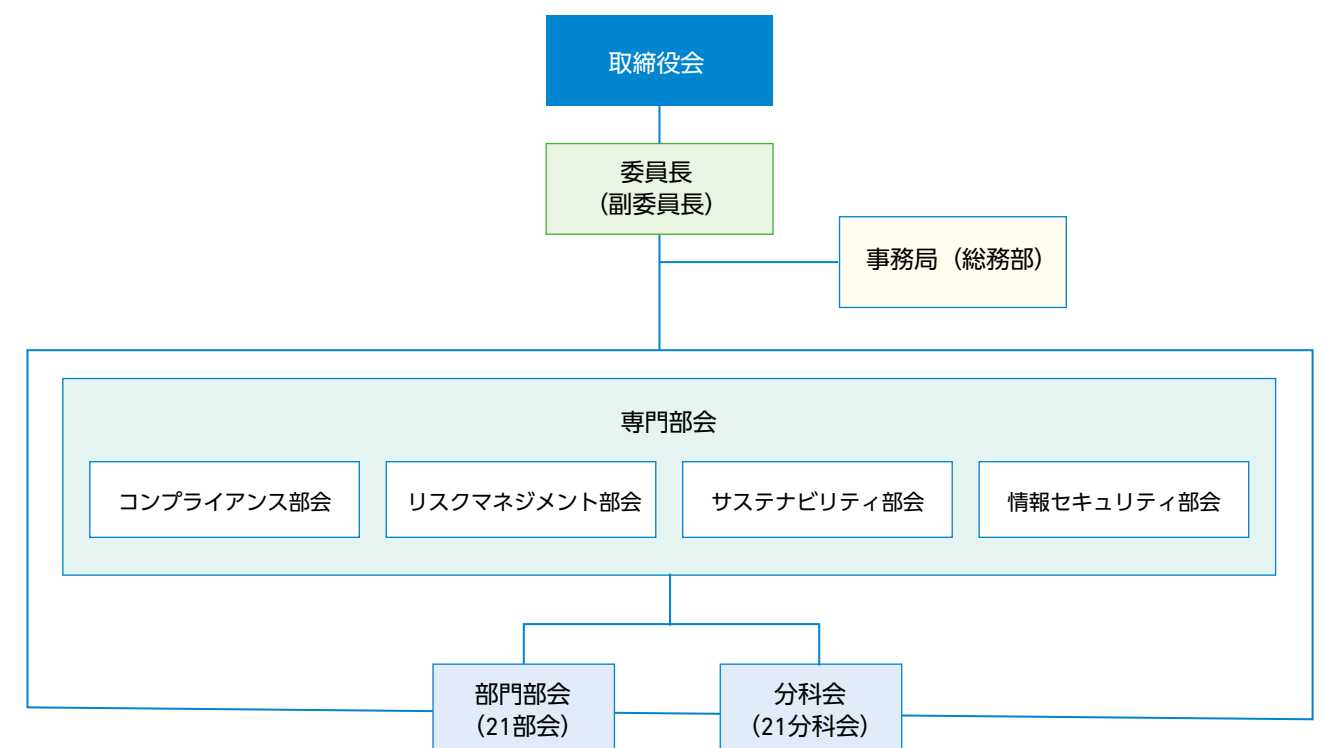
内部統制

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

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

リスク管理体制

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



リスクマネジメント

グループガバナンスの強化

当社は、企業グループ全体の価値を最大化することを目指して、「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」（経済産業省）などを参考に、グループガバナンスの強化を進めています。当社の内部統制システムおよびTRM（トータルリスクマネジメント）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子会社を管掌する仕組みとなっています。

Topics

TRM（トータルリスクマネジメント）委員会 「専門部会」の活動

コンプライアンス部会

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

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

リスクマネジメント部会

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

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

サステナビリティ部会

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

情報セキュリティ部会

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

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

【今後の展開】

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

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

事業等の主要なリスク

当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュフローの状況に重要な影響を与える可能性があるとして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、2025年3月31日現在において判断した内容になります。

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

新任社外取締役インタビュー



鈴木 一宏
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

Interview

Q1. これまでのご経歴で培われた知見やご経験の中で、特に松田産業のどのような点に貢献できるとお考えですか。

鈴木取締役 私は1984年に監査法人に入所し、39年間にわたり会計監査業務に従事してきました。さまざまな業種・規模のクライアントを担当し、独立した監査人の立場から、財務・会計・サステナビリティ情報の開示、リスク管理、ガバナンス等の分野で知見を得てきました。第77期より当社の社外取締役・監査等委員長に就任し、これまでの経験を活かして、東京証券取引所の独立役員として少数株主の保護及び、ガバナンスの観点から企業価値の向上に貢献したいと考えています。

小島取締役 私は1984年4月から2025年3月までの41年間、地方行政分野で経験を積んできました。この間、企画や財政、教育、福祉をはじめ住民生活に直結する幅広い分野を経験するとともに、管理監督者となってからは、人的ネットワークの構築や多くの職員を指揮監督する役割も経験しました。

また、行政は厳格な法令や住民の貴重な税金をもとに運営されることから、公正・公平な業務の遂行、コンプライアンス意識の醸成や組織の危機管理能力向上などガバナンス強化の観点から職務を遂行してきました。当社は、

環境事業を含む貴金属関連事業および食品関連事業の2つの分野を柱に事業を展開していますので、関係行政機関との連携を強化することはもちろんのこと、環境分野での地域住民とのさまざまな関係構築や食品分野での食の安全・消費者との諸課題などに経験を活かせると考えています。

さらに、地方行政は異なる分野ごとに組織化されるため、縦割りの運営になりがちですが、私は、こうした異なった組織を横断的に調整する職務も長く経験しました。複数の事業部門がある場合、縦割りになりがちなのが、一般的にあり得るリスクだと思っています。事業環境が異なる部門に対して経営資源を投下するといった判断では、ポートフォリオの観点で会社としての全体最適を考えることが大切であり、留意していきたいと考えています。

Q2. 社外取締役として、どのような役割を果たしていきたいとお考えですか。ご就任にあたっての抱負をお聞かせください。

鈴木取締役 社外取締役・監査等委員は、会社法に定められた機関であり、株主総会で選任されます。したがって、「社会の信頼」「株主の皆様の負託」に応える必要があります。

ます。社外取締役の役割は、高い独立性を保持し、取締役の職務執行を監査・監督することを通じて、企業価値の棄損を防ぐことに尽きると考えています。近年は企業不祥事や株主代表訴訟等のリスクも高まっており、社外取締役・監査等委員は、監査職務を適切に遂行し、不祥事等を防止して、良質な企業統治体制を確立しリスクが顕在化しないよう役割を果たす必要があります。コーポレートガバナンスの強化や内部統制の整備運用、健全な企業風土の醸成の観点から、企業価値の向上を図り、不祥事等を起こさせないことが株主利益の保護に資すると考えます。4名の社外取締役の経験に基づき、独立性の観点から取締役会に忌憚のない意見を述べるのが肝要です。取締役会への出席や取締役との意見交換等を積極的に行い、監査活動を通じてさまざまなステークホルダーと協働し、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出向上を実現し、社会の信頼に応えられるよう職責を果たしてまいります。また、監査等委員会の監査は有効な内部統制システム等を活用した組織監査を前提としており、内部監査部門、内部統制部門との連携も図り、より実効性のある監査を推進したいと考えています。

小島取締役 4名の社外取締役の中で行政出身者は私だけです。その地方行政で培った知識経験を活かしていきたいと思います。当社の両輪である貴金属関連事業と食品関連事業の詳細な内容については、ヒアリングなどを通して早速勉強していきますが、異なる新たな視点を持つ社外取締役の強みで、これらの分野では常識と言われることでも疑問に感じれば積極的に質問等をし、監査等委員会や取締役会での議論を深めていきたいと思っています。

また、これらの事業にしがらみがないことから、新たな視点で客観的かつ独立した監査・監督を行い、当社におけるガバナンスを強化し、企業価値の向上に貢献したいと思っています。

Q3. 社外取締役として関わる中で、松田産業に対してどのような第一印象を持たれましたか。また、就任前に抱いていたイメージとの間にギャップがありましたか。

鈴木取締役 社外取締役に就任し、当社に対する第一印象は、サステナブルな社会の実現に向けて必要不可欠な企業であることを実感したことです。当社の企業理念「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」やパーパス「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」を実践し、「人を豊かに、地球を美しく」のテーマを持続的に追及している姿勢に共感しています。貴金属関連事業と食品関連事業はそれぞれ進化発展を遂げており、お客様との共存・共栄を通じて社会貢献の実現が図られています。1995年8月に株式を公開し、本年8月には公開後30周年を迎えました。社会に必要とされる100年企業となる会社に相応しいと感じています。就任前から、真面目で堅実な社風、地域社会と共生し社員を大切にする会社、成長力がありポテンシャルも高い会社との印象を持っていましたが、サステナビリティ委員会や取締役会等の会議への出席を通じて、こうした印象をより強く認識できました。

小島取締役 当社のイメージは、近年のサステナビリティやSDGsといった概念が普及する遥か以前の創業時から、「もったいない精神」から資源の有効活用事業に取り組み、現在は貴金属関連事業と食品関連事業という全く異なる2つの分野を柱として、堅実な経営基盤を築き上げ、現在・将来も成長力のある企業であるというイメージでした。

社外取締役に就任し感じたことは、イメージ以上にサステナブルな社会の実現に向けて事業展開しており、「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」という企業理念が、会社組織全体、従業員一人ひとりに共有されていて、強い使命感と固い組織力で事業展開されていると認識しました。

Q4. 他社と比較して感じる松田産業の強みはございますか。

鈴木取締役 当社は多くの強みを持っています。社風・組織風土の観点からは、健全な社風で良好な統制環境・企業統治体制を構築しています。社員全員が一丸となって、真面目に、地道に粘り強く事業を推進できることが強みです。事業の観点からは、資源循環が当社の根幹をなしていることが強みです。貴金属関連事業と食品関連事業を展開し、両事業ともグローバルに展開、調達先や集荷先が幅広いこと、貴金属事業では回収から精製までのリサイクルの総合力と高い精錬技術を有していること、食品事業では気候変動リスク等にも対応した調達先の多様化を通じて外食・中食市場に向けた提案力が強いことなどが挙げられます。これらが原動力となり、中期

新任社外取締役インタビュー

経営計画は着実にクリアし、上振れする力があると認識しています。温室効果ガス削減への取り組みや、サプライチェーンマネジメントなどの世界的な課題にも先進的に取り組み、経営上の強みにつながっていると考えます。今後の成長戦略として、収益基盤強化と新収益源の創出が両事業で展開され、成長が加速し、真の100年企業として持続的に発展することを期待しています。

小島取締役 「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、長い間、持続可能な環境・社会の構築に貢献する事業を行っており、企業文化が確立していることや多数の取引先、高い技術力、一貫した生産体制が構築されているという強みがあると感じます。

具体的には、貴金属関連事業では、高純度な精練・精製技術、貴金属等の回収での安定したサプライチェーンなどです。また食品関連事業では、グローバルな調達ネットワークをもち、顧客への提案力が高いことなどがあげられます。

さらには、質問3でも触れましたが、企業理念等が従業員全員に浸透し、従業員のモチベーションが高いと感じられます。

Q5. ご自身の専門性を、取締役会での議論の活性化や、意思決定の質の向上にどのように活かしていきたいとお考えですか。

鈴木取締役 私のバックグラウンドである会計・財務・サステナビリティ情報の開示・ガバナンス等の知見を活かし、社外取締役・監査等委員としての独立性の観点から取締役会でも忌憚のない意見を発信し、経営課題への取り組みにガバナンスの観点から貢献したいと考えています。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、最後まで見届けことが肝要です。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ます。そのためにも、日頃から取締役や執行役員等とのコミュニケーションを密にし、

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ます。会計・財務の視点に留まらず、問題点や議論の本質を追及し、取締役会での議論を深め、意思決定の質の向上に活かしたいと考えています。

小島取締役 質問2と重複しますが、当社の両輪である貴金属関連事業と食品関連事業分野について、「当たり前を疑う」という精神で、これまでとは違う新たな視点から積極的に発言等をし、監査等委員会や取締役会での議論を深め、意思決定の質を高めることに寄与したいと思っています。

取締役の中で行政出身者は私だけです。地域住民との関係構築、行政との協働、食の安全・消費者問題への対応などこれまでの知識経験を最大限活かし、当社のより一層の発展と社会貢献につながるよう行動していきたいと思っています。

Q6. 松田産業のサステナビリティ経営について、どのように評価されますか。また、今後どのような取り組みを期待されますか。

鈴木取締役 当社の企業理念「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」、パーパス「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」に深く共感しています。こうした理念・パーパスのもと、サステナビリティ経営にも積極的に取り組み、持続可能な環境・社会・経済の実現など企業の社会的責任を果たし、事業成長による企業価値の向上に向けた取り組みを経営戦略上の重要課題と位置づけている点を高く評価しています。近年のサステナビリティ開示の動向として、コーポレートガバナンス・コードの改訂や有価証券報告書へのサステナビリティ情報の記載欄新設、サステナビリティ基準委員会（SSBJ）による開示基準の公表などがあり、当社もこれらの動向を踏まえて高品質で信頼性のあるサステナビリティ開示を推進しています。今後は、カーボンニュートラルの実現に向けた施策の実行や投資も必要となりますが、企業理念・パーパスの観点から環境経営へ精力的に取り組み、着実に成果を発現することを期待しています。

小島取締役 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について議

論され、「環境負荷低減と事業成長の両立」「多様な人材活躍による成長加速」「お客様満足の向上と社会の信用確保」をマテリアリティと位置づけたと承知しています。

社員研修も実施し、取引先にも理解が進んでいると聞いており、こうした先進的取り組みを高く評価しています。当社は、「サステナビリティ」という概念が普及する以前から、そうした取り組みを企業理念として事業展開してきており、当社の事業そのものがサステナビリティの実現でもあります。一周も二周も先んじてサステナビリティ経営に積極的に取り組んでいるということを対外的に積極的にPRすることはもちろんのこと、他企業の模範として「サステナビリティ」をリードしていくことを期待しています。

Q7. 最後に、株主・投資家をはじめとする、松田産業のすべてのステークホルダーの皆様に向けてメッセージをお願いします。

鈴木取締役 株主・投資家をはじめとする、当社のすべてのステークホルダーの皆様には、当社統合報告書2025をお読みいただき、御礼申し上げます。当社は創業以来、「もったいない精神」と「チャレンジ精神」を大切に、地球資源を有効活用する経営を実践してまいりました。企業理念・存在意義を掲げ、環境問題や食料危機などの社会的課題に向き合い、事業を通じて社会に貢献しています。今後の成長戦略として、収益基盤の強化・新規収益源の創出、経営基盤の強化、サステナビリティ課題へ

の取り組み、人的資本経営の推進、資本政策・財務戦略（資本効率の向上等）を基本方針として取り組んでいます。社外取締役・監査等委員として、ガバナンスの観点から当社の企業価値が最大化し、不祥事等による企業価値の棄損が起きないよう職責を果たしてまいります。株主・投資家をはじめ、従業員・取引先・地域社会・当局など、当社のすべてのステークホルダーの皆様には、当社の企業価値向上の結果、利益がもたらされるよう経営の監督を行ってまいります。こうした活動を通じて持続的な社会を達成し、ステークホルダーの皆様とともに「人を豊かに、地球を美しく」を分かち合いたいと考えています。今後とも当社グループが発展し、株主の皆様の負託に応え、すべてのステークホルダー・社会の信頼に応えられるよう、丁寧かつ誠実に職務を努めてまいります。

小島取締役 第77期から長い歴史と社会に大きく貢献する当社の社外取締役・監査等委員という重責を担わせていただく機会を頂戴しました。大変光栄に存じるとともに、身の引き締まる思いでございます。

私自身、長年にわたり地方行政の現場で経験を積んでまいりましたが、企業経営の仕事はこれが初めてでございます。地方行政で培った公平・公正で客観性のある思考力をもとに監査を実施し、ガバナンスの向上を図り、不祥事等による企業価値の棄損が生じないよう企業価値向上に努めてまいります。

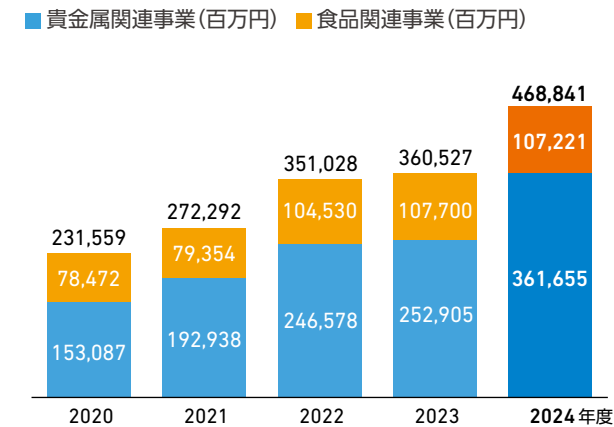
まだまだ学ぶべきことが多くありますが、一日一日を全力で、当社の発展のために努めてまいります。どうぞよろしくお願いいたします。



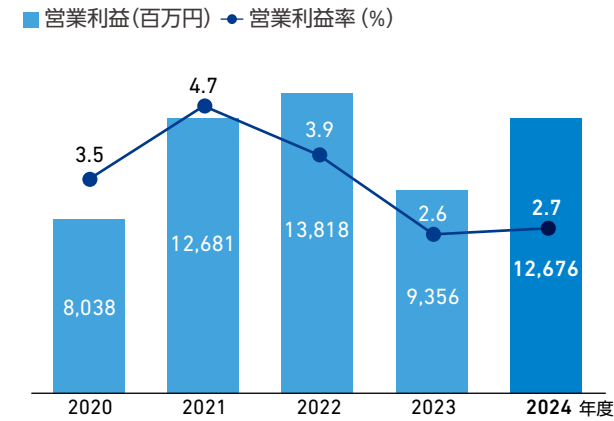
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト（連結）

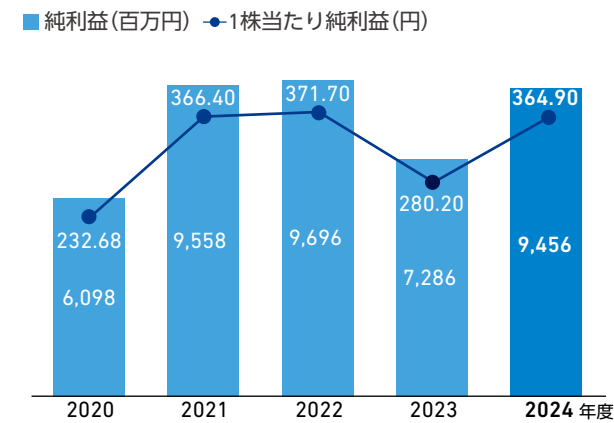
売上高



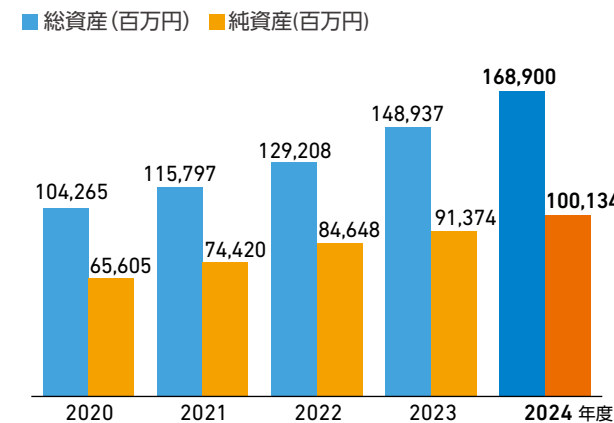
営業利益／営業利益率



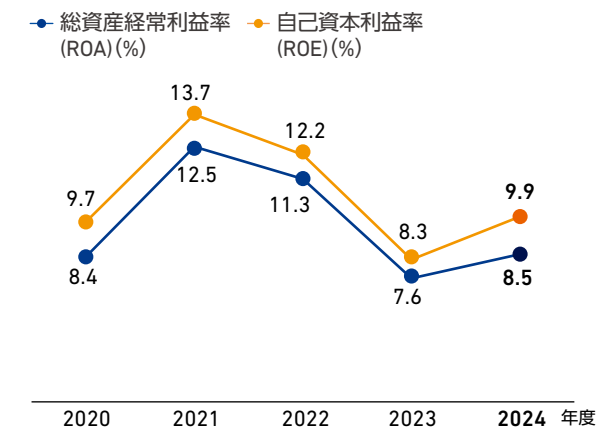
純利益／1株当たり純利益



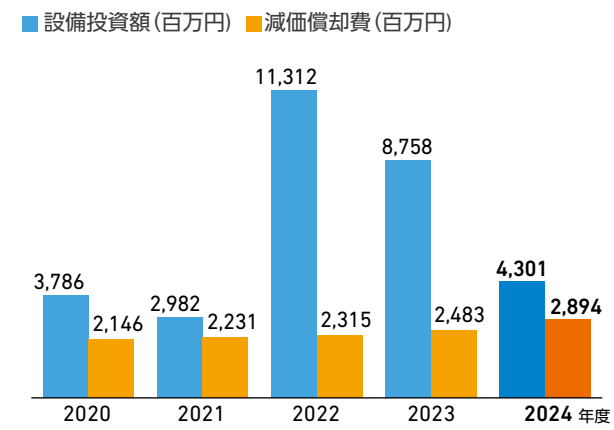
総資産／純資産



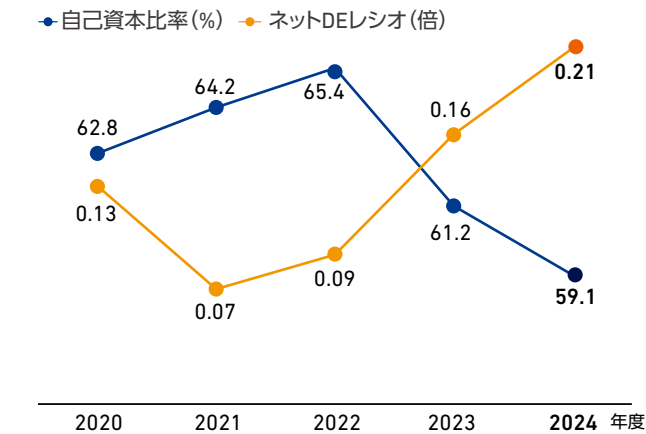
ROA／ROE



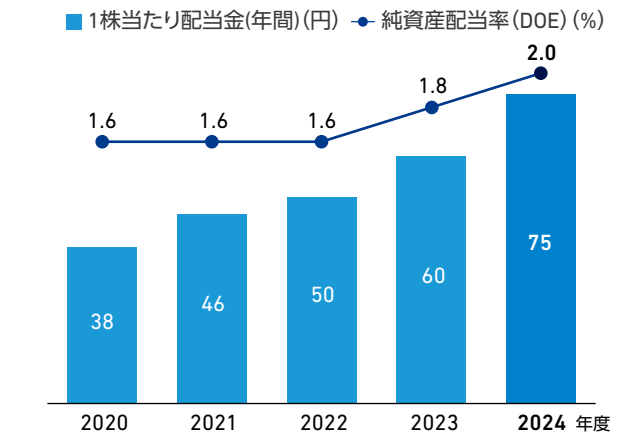
設備投資額／減価償却費



自己資本比率／ネットDEレシオ



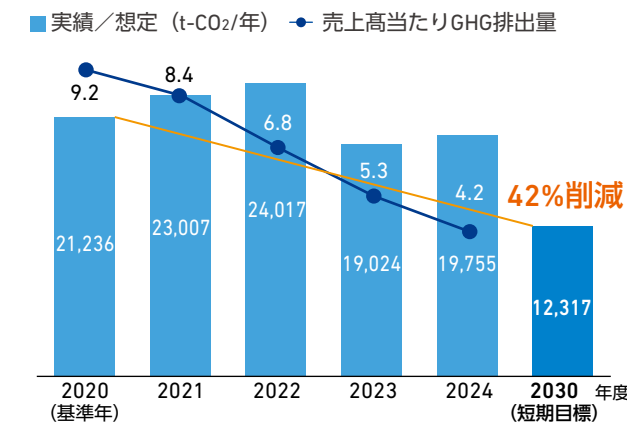
1株当たり配当金／DOE



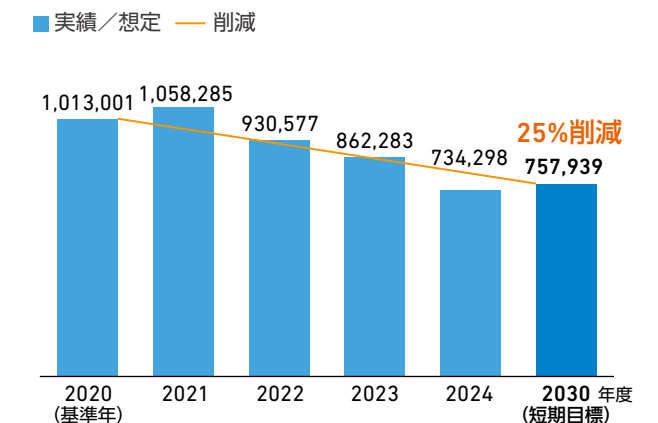
非財務ハイライト（連結）

温室効果ガス（GHG）の排出量推移と削減目標

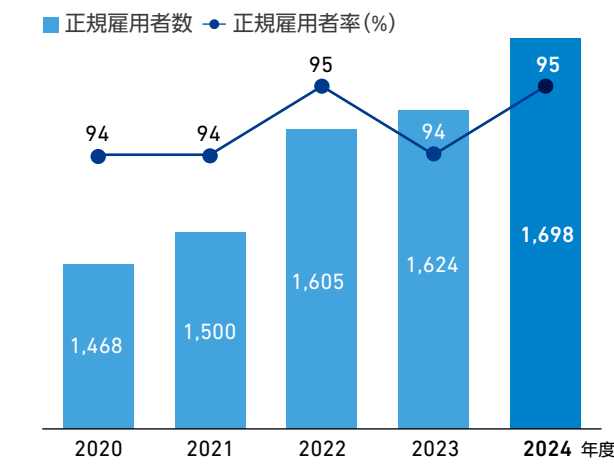
GHG 排出量と削減目標（Scope1+2）／売上高当たり GHG 排出量
(t-CO₂/年)



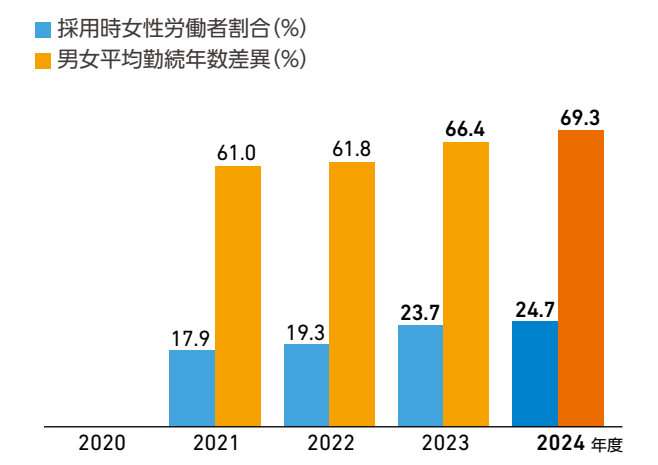
GHG 排出量と削減目標（Scope3）
(t-CO₂/年)



正規雇用者数と正規雇用者率の推移



採用時女性労働者割合と男女平均勤続年数差異



財務・非財務ハイライト

10カ年財務サマリー

						(百万円)					
(年度)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
経営成績											
売上高	179,523	162,065	163,054	190,184	208,338	210,976	231,559	272,292	351,028	360,527	468,841
売上総利益	16,820	15,331	15,800	18,200	19,827	22,173	24,471	29,953	33,299	30,080	35,202
販売費及び一般管理費	11,409	12,206	12,839	13,322	14,879	15,931	16,433	17,272	19,481	20,724	22,526
営業利益	5,410	3,125	2,960	4,877	4,948	6,241	8,038	12,681	13,818	9,356	12,676
経常利益	5,832	3,782	3,459	5,142	5,094	6,384	8,369	13,734	13,843	10,551	13,523
当期純利益	3,342	2,573	2,454	3,459	3,391	4,046	6,098	9,558	9,696	7,286	9,545
設備投資額	995	1,302	2,160	2,356	2,648	3,465	3,786	2,982	11,312	8,758	4,301
減価償却費	1,316	1,219	1,295	1,409	1,357	1,576	2,146	2,231	2,315	2,483	2,894
研究開発費	311	306	250	246	275	295	295	293	278	313	397
財政状態											
総資産	73,035	69,546	72,326	80,261	80,915	94,509	104,265	115,797	129,208	148,937	168,900
純資産	51,176	51,834	53,419	56,648	58,968	60,527	65,605	74,420	84,648	91,374	100,134
有利子負債	7,515	5,537	5,030	9,662	7,113	15,429	17,296	16,389	19,237	29,405	33,372
キャッシュ・フロー											
営業キャッシュ・フロー	△ 1,413	8,593	811	△ 483	6,178	△ 422	185	7,032	10,646	1,833	2,542
投資キャッシュ・フロー	△ 2,263	△ 1,421	△ 1,813	△ 2,262	△ 2,166	△ 2,674	△ 3,181	△ 2,521	△ 12,194	△ 7,956	△ 6,243
フリーキャッシュ・フロー	△ 3,676	7,172	△ 1,002	△ 2,745	4,012	△ 3,096	△ 2,996	4,511	△ 1,548	△ 6,122	△ 3,700
財務キャッシュ・フロー	2,426	△ 3,274	△ 1,597	3,506	△ 3,708	6,848	261	△ 2,261	1,382	8,084	210
1株当たり情報 (円)											
1株当たり純利益	125.61	97.23	93.21	131.37	128.77	153.66	232.68	366.40	371.70	280.20	364.87
1株当たり純資産	1,923.86	1,967.65	2,027.45	2,149.11	2,236.35	2,294.82	2,510.64	2,848.19	3,238.61	3,515.61	3,848.51
1株当たり配当金	25	28	28	28	30	34	38	46	50	60	75
その他指標											
営業利益率 (%)	3.0	1.9	1.8	2.6	2.4	3.0	3.5	4.7	3.9	2.6	2.7
ROE (%)	6.8	5.0	4.7	6.3	5.9	6.8	9.7	13.7	12.2	8.3	9.9
ROA (総資産経常利益率) (%)	8.3	5.3	4.8	6.7	6.3	7.3	8.4	12.5	11.3	7.6	8.5
自己資本比率 (%)	70.1	74.5	73.8	70.5	72.8	63.9	62.8	64.2	65.4	61.2	59.1
ネットDEレシオ (倍)	0.03	△ 0.08	△ 0.03	0.04	△ 0.01	0.06	0.13	0.07	0.09	0.16	0.21
DOE (%)	1.3	1.4	1.4	1.3	1.4	1.5	1.6	1.6	1.6	1.8	2.0

会社情報 (2025年3月31日現在)

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

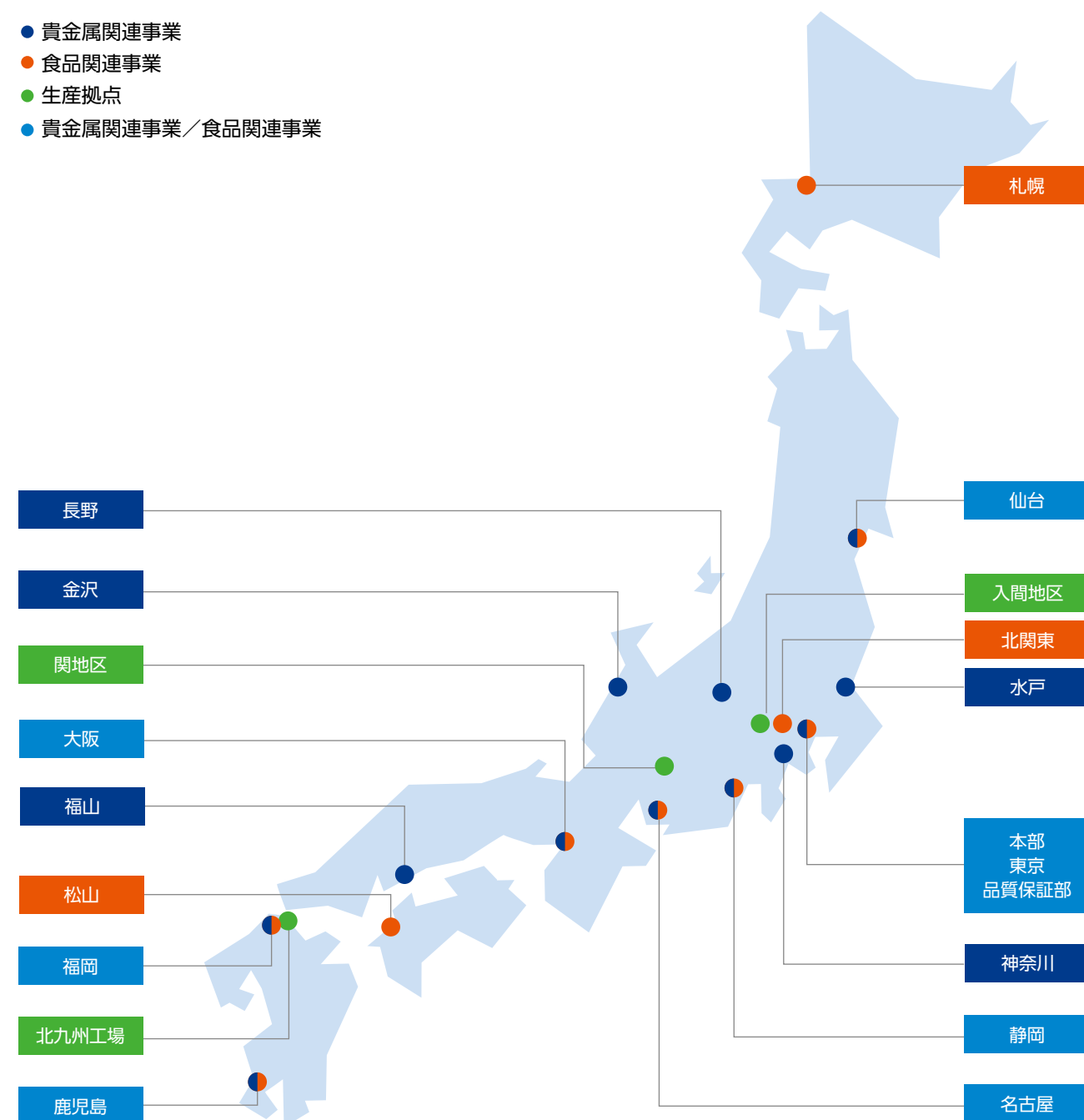
食品関連事業所

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）

- 貴金属関連事業
- 食品関連事業
- 生産拠点
- 貴金属関連事業／食品関連事業



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

- 貴金属関連事業
- 食品関連事業



会社情報

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）	1,698名
URL	https://www.matsuda-sangyo.co.jp/

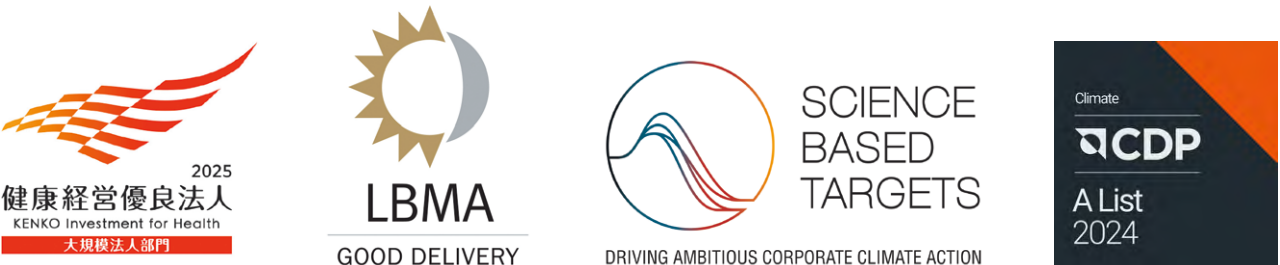
グループ会社概要

貴金属関連	台湾松田産業股份有限公司 Matsuda Sangyo (Korea) Co., Ltd. SEAM Holdings (Thailand) Co., Ltd.
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.	
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

参画するイニシアティブ・加盟団体



外部評価



用語集

エンゲージメント	企業と従業員や顧客、地域社会などとの信頼関係やつながりを深める取り組み。
カーボンニュートラル	温室効果ガスの排出量と吸収量を均衡させ、実質的な排出をゼロにすること。
キャッシュ・アロケーション	企業が保有する資金を、投資・配当・借入返済などの用途に適切に配分すること。
サステナビリティ	環境・社会・経済のバランスを保ち、長期的に持続可能な状態を目指す考え方。
サプライチェーン	生産者・加工業者・物流業者・冷凍倉庫業者など原材料の調達から製品の製造・流通・販売までの一連の供給の流れ。
スマートファクトリー	デジタル技術を活用して、設計から製造、保守までの製造プロセスを最適化し、生産性向上や品質向上を実現する工場のこと。
生物多様性	地球上の多様な生き物が、種・遺伝子・生態系の各レベルで相互に関わり合い、豊かな自然環境や人間社会の恩恵を支えていること。
セキュリティインシデント対応	情報漏洩や不正アクセスなどのセキュリティ上の問題が発生した際に、被害拡大防止や原因究明、復旧などの対策を行うこと。
バリューチェーン	資源の調達から価値創造、地域社会との連携、顧客満足度向上まで、企業活動全体で付加価値を生み出す一連のプロセス。
マテリアリティ	企業の価値創造や持続的成長のために優先的に取り組むべき重要課題。
CDP	Carbon Disclosure Projectの略称、英国の慈善団体が管理する非政府組織(NGO)であり、気候変動、水資源、森林保護の3分野について企業や自治体の環境分野における取り組みや情報開示の内容を評価する機関。
CFP	Carbon Footprint of Productsの略称で、製品やサービスのライフサイクル全体で排出される温室効果ガスの量を算定・表示する仕組み。
ERP	企業の人・モノ・金・情報などの経営資源を一元管理し、業務の効率化や最適化を図るためのシステム。
GHG	Greenhouse Gas（温室効果ガス）の略称。地球の大気中に存在し、熱を閉じ込めて地球を温暖化させる働きを持つ気体。主に二酸化炭素、メタン、亜酸化窒素などが含まれる。
LBMA	ロンドン地金市場協会（London Bullion Market Association）の略称で、ロンドン受渡市場における金地金と銀地金の受渡供用品の品質基準の設定と管理、受渡供用品を供給する精錬業者の認定、金地金と銀地金の責任ある調達の推進を主な役割としている。
RBA	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る。
ROIC経営	会社が使っているお金を、どれだけ効率よく利益に変えられているかを重視し、その効率を高めて会社の価値を上げていく経営の方法。
SBT	科学的な根拠に基づいたGHG 排出量削減目標。
Scope1	事業者自らの活動によって直接排出される温室効果ガス。
Scope2	事業者が購入した電気・熱・蒸気などの使用に伴い、他社で間接的に排出される温室効果ガス。
Scope3	事業者の活動に関連する、Scope1・2以外のサプライチェーン全体で間接的に排出される温室効果ガス。
SDGs	Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）の略称で、国連が定めた2030年までに達成すべき17の国際目標。
TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略称で、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。



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