日鉄鉱業株式会社

統合報告書 2025

NITTETSU MINING

日鉄鉱業グループは、豊かな未来社会づくりに貢献するとともに、社員一人一人が生き生きと誇りを持って働ける企業を目指します

アルケロス鉱山（チリ）
開発風景

鳥形山鉱業所　採掘風景

当社は、国内外に多数の鉱山を有し、主に石灰石と銅を世界へ供給しています。

石灰石では、国内最大級の生産量を誇る鳥形山鉱業所をはじめ、全国各地に鉱山を展開。鉄鋼メーカーやセメントメーカーを中心に販売しており、鉄鋼向け石灰石では国内トップシェアを誇ります。また、高品質と安定した供給力が評価され、オーストラリアや台湾など海外の顧客にも提供しています。

長年にわたり培ってきた地下資源開発の技術とノウハウは、グローバルな資源探査・開発・操業を可能にし、近年では南米チリ共和国を中心に銅ビジネスを展開しています。

今後も、社員一人一人の主体性を育みながらグローバルに資源の安定供給を実現し、豊かな未来社会の創造に貢献してまいります。

進化のあゆみ

石炭、鉄鉱石、石灰石、銅。
時代と共に強みを磨き、進化する日鉄鉱業。

日鉄鉱業の強み

1
設立80年を超える総合資源会社
1939年の設立から80年以上の歴史の中で、環境の変化に対応しながら地下資源の開発・供給を推進。

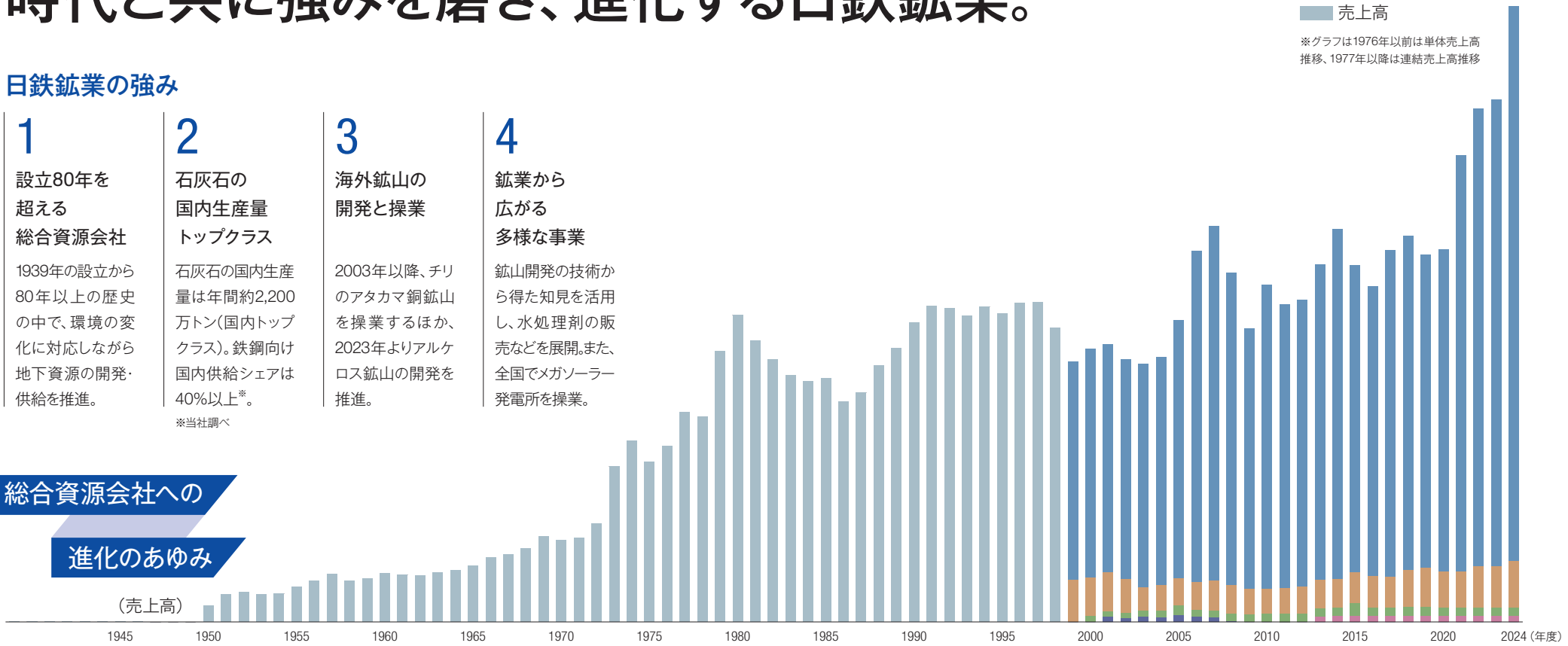
2
石灰石の国内生産量トップクラス
石灰石の国内生産量は年間約2,200万トン(国内トップクラス)。鉄鋼向け国内供給シェアは40%以上※。

3
海外鉱山の開発と操業
2003年以降、チリのアタカマ銅鉱山を操業するほか、2023年よりアルケロス鉱山の開発を推進。

4
鉱業から広がる多様な事業
鉱山開発の技術から得た知見を活用し、水処理剤の販売などを展開。また、全国でメガソーラー発電所を操業。

※当社調べ

総合資源会社への進化のあゆみ



1939年 設立

製鉄原料の総合開発と確保を目的に、日本製鐵株式會社から独立する形で設立。二瀬鉱業所(石炭)、釜石鉱業所(鉄鉱石)などの国内外鉱山を承継。

1960—1970年代 取り扱い鉱物の転換
市況悪化や鉱量枯渇により、多数の鉱山が閉山・縮小。一方で鳥形山鉱業所の開発成功で国内有数の石灰石メーカーへ。

1980—1990年代 新規の事業や鉱山開発への挑戦
チリでの銅鉱山開発、オーストラリアでの銅製錬事業への出資に加え、機械・環境事業における新製品創出や地熱開発など、新たな挑戦を推進。

2000年以降 事業ポートフォリオの変革
証券事業やオーストラリアでの銅製錬事業から撤退の一方で、チリ銅鉱山での開発成功や再生可能エネルギー事業への進出。

Web 日鉄鉱業のあゆみ https://www.nittetsukou.co.jp/about/history/

目次と各セクションのポイント

02 イントロダクション

経営理念やこれまでの歴史など、当社グループの基盤となる情報をコンパクトに記載。

02 経営理念
03 進化のあゆみ
04 目次・編集方針

05 価値創造ストーリー

価値創造プロセスや6資本に加え、トップメッセージやCVCクロストークでは、それらの活用・向上について言及。

05 トップメッセージ
10 価値創造プロセス
11 6つの資本
12 [特集①：人] CVCクロストーク

14 事業戦略

探鉱から販売までの資源バリューチェーンを軸に、関わる部門長のクロストーク、各事業の概況を掲載。

14 [特集②：事業] 資源事業バリューチェーン
15 資源事業クロストーク
18 事業概要 セグメント概況
19 資源事業 鉱石部門
20 資源事業 金属部門
21 機械・環境事業
22 不動産事業/再生可能エネルギー事業
23 研究開発

24 財務戦略

中長期の事業戦略の実行を担保する財務戦略。今回は昨年導入したROIC経営を軸に展開。

24 経理・財務担当役員メッセージ

27 サステナビリティ

担当役員のメッセージやマテリアリティ一覧で全体像を示し、続くページでESGの個別の取り組みを紹介。

27 サステナビリティ推進担当役員メッセージ
29 マテリアリティに基づく主な取り組み一覧

30 環境・社会

サステナビリティを担う社員の声…30
リーダーが語る人的資本経営戦略…31
保安環境部長メッセージ…33
ステークホルダーに関する取り組み…34

35 ガバナンス

役員一覧…35
スキルマトリクス…36
社外取締役メッセージ…37
考え方、体制…39
実効性評価・報酬…40
リスクマネジメント…41
コンプライアンス…42

43 コーポレートデータ

財務情報や会社概要・株式情報をまとめて掲載。

43 非財務ハイライト
44 11カ年財務サマリー
45 会社概要・株式情報

各セクションタイトル横に配置するハンマーのモチーフは、当社グループのバリューチェーンの出発点「探鉱」ステージでの必須アイテムです。本モチーフは、グループのCVC活動（参照 P.12～13）の推進ロゴマーク（右記）の一部でもあり、本ロゴは約400名の社員による投票を経て決定されました。

Mining the Potential

Mining the Potentialには「グループの人材や組織に秘められた可能性を見つけて繋げ、価値創造へと活かす活動」という思いが込められています。

統合報告書2025発行にあたって

当社では、ステークホルダーの皆様との対話と相互理解を深めるコミュニケーションツールとして、年次で「統合報告書」を発行しています。当社グループの強みや事業、中長期的な戦略、サステナビリティの取り組みを掲載し、皆様との建設的な対話を促進。企業価値の持続的向上を目指しています。

2025年度版では、「エピソード重視」「未来志向」といったこれまでの対話を通じて得られた視点を意識して編集しました。これまで以上に多くの役員・社員が、持続的成長を見据えた取り組みを紹介しています。

発行にあたっては、経営企画部の広報・IR課およびサステナビリティ推進課が中心となり、社内各部門と連携しながら作成しました。なお、サステナビリティに関するより詳細な情報は、当社のサステナビリティサイトにて補完しています。本サイトでは、より幅広いステークホルダーの皆様に対し、網羅的な情報開示を行うことを目的としています。

当社サステナビリティサイト
https://www.nittetsukou.co.jp/sustainability/

対象期間	原則として2024年4月1日から2025年3月31日までを対象期間としていますが、海外連結子会社は2024年1月1日から2024年12月31日までを対象期間としています。なお、一部対象期間外の内容も含まれています。
対象範囲	原則として日鉄鉱業株式会社および当社グループを対象としています。
発行年月	2025年9月
将来予測に関する注記	本報告書に掲載されている将来の業績に関する予測や見通しなどは、現在入手可能な情報にもとづき当社が合理的と判断したものです。実際の業績等は、さまざまな要因の変化により、掲載の予測や見通しとは異なる可能性があります。

ステークホルダーとの信頼を構築し、未来を拓く

――総合資源会社としての挑戦

日鉄鉱業グループは、社員一人一人の主体性や誇り、成長を原動力に、
資源事業を軸としたグループの総合力を結集し、『総合資源会社』としての進化を目指しています。
ステークホルダーの声に耳を傾けながら社会課題の解決を進め、
「豊かな未来社会づくり」への貢献と、持続的な企業価値の向上を実現します。

代表取締役社長
森川 玲一

社会から必要とされる企業グループを目指す

日鉄鉱業グループは86年前の1939年に、石炭・鉄鉱石など製鉄原料の総合的な開発・確保を目的に、旧日本製鐵から独立する形で設立しました。

現在は、“資源の開発・安定供給を通じて社会に貢献するとともに、「総合資源会社」としてグループの総合力を発揮し、持続的成長を実現する”を長期ビジョンに掲げ、資源セグメント（鉱石・金属）を中核としながら、そこで培った技術や知見を活かし、機械・環境、不動産、再生可能エネルギーといった新たな分野へも業容を拡大。経済性と社会・環境への貢献を両立できる事業を通じて、持続的な成長を目指しています。

社会に必要とされ、ステークホルダーの皆様から信頼され続ける企業であるために、私たちは「安全・保安の確保」を最優先課題としています。2021年に鳥形山鉱業所（以下、鳥形山）で発生した火災のような事態は、二度と起こしてはなりません。私自身、深く心に刻んでおり、社長として、強い危機感を持って取り組むよう全社に呼び掛けています。

以上の事業成長や安全・保安の確保の取り組みは、いずれも当社の経営理念を根幹とするものです。経営理念に掲げる「豊かな未来づくりへの貢献」と「社員一人一人が生き生きと誇りを持って働ける企業」の実現こそが、企業価値の創造、すなわち未来へとつながる原動力であると信じており、私たちはそれをすべての基盤としています。

4年間の成果と課題

2021年4月に当社グループの社長に就任してから、早くも4年が経ちました。就任当初は新型コロナウイルスの影響が大きく、社員の安全と事業活動の継続をいかに両立させるかに頭を悩ませたことを、今でも鮮明に覚えています。

また、就任直前には当社グループの石灰石供給の約半量を担う鳥形山での火災事故が発生し、仮復旧を経て操業を再開したばかりという緊迫した状況下にありました。経営面では、社会からSDGsやESGを意識したサステナビリティ経営が求められるなかで、当社グループには改善の余地が大いにあることも痛感しました。

こうした課題を踏まえ、私が最も強く意識したのは、「持続的な成長と企業価値の向上を実現するための組織体制づくり」です。具体的には、サステナビリティを含む経営課題に対応する中核部門として、「経営企画部」を復活させ、経営をサポートする機能を強化しました。また、チリの鉱山事業の管理体制強化と金属部門の成長を図るべく「海外資源事業部」を新設、さらに人的資本経営の推進に向けて「人事課」を「人事部」へと改編しました。そして、ガバナンス機能の強化を目的に、機関設計を監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行しました。

これらの取り組みはいずれも着実に成果を上げており、今後のさらなる成長に向けた基盤が整いつつあると実感しています。

第3次中期経営計画の進捗

2024年にスタートさせた第3次中期経営計画(以下、本中計Web)の主眼は、長期ビジョンの実現を見据えて、現状とのギャップを埋めるためのアクションを起こすことにあります。具体的には、2033年度の経営管理目標として掲げたROIC（投下資本利益率）7%以上を視野にいれて、取り組むべき課題を以下５つの基本方針としてまとめ、実行しています。

①ROIC経営の導入は、事業部、コーポレート部門での取り組みがそれぞれ進展していますが、資本コスト（WACC、加重平均資本コスト）を下回っていることは課題です。引き続き、改善に向けて全社で取り組みます（参照 P. 24～26）。
②アルケロス鉱山の開発と操業開始は、当社グループにとって過去最大規模となる開発投資を行うものであり、今後の成長を支える中核的な取り組みですが、2026年の操業開始に向けた準備が、概ね計画通りに進捗しています。鉱山開発には常に納期やコストのリスクが伴いますが、これまで培った

Web 第3次中期経営計画 https://www.nittetsukou.co.jp/ir/management/medium_term.html

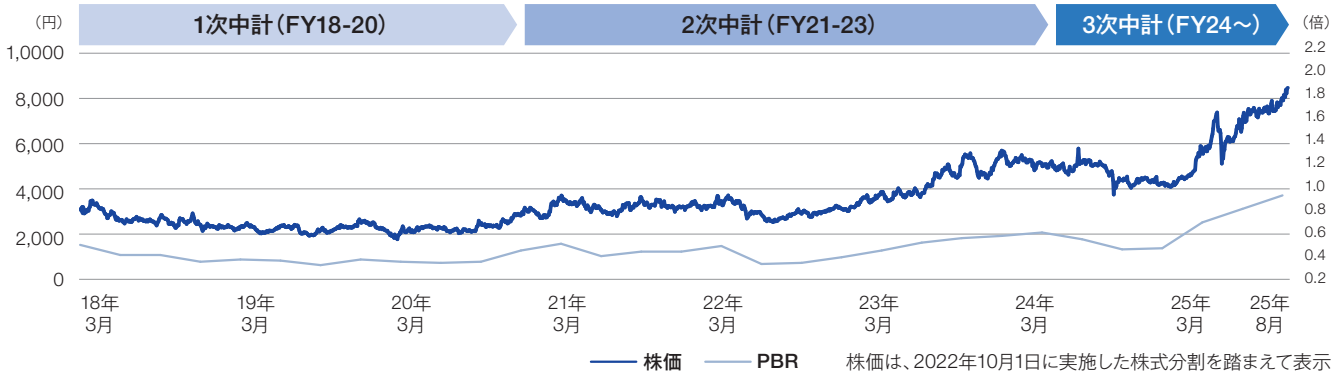
鉱山開発・操業の知見と実績を活かし、リスクを適切に管理しながら進めます。

③鳥形山を中心とする石灰石供給体制の最適化、新市場の開拓は、現在の当社グループの安定収益源である石灰石の国内ビジネスですが、私たちはその需要が長期的に漸減すると見通しを立てています。背景には、製鉄会社の国内高炉の休止や電炉化、セメント需要の減少などがあります。需要動向に加え、各鉱山の鉱量や品質、生産コストなど総合的に勘案し、供給体制の最適化に取り組んでいます。この供給体制の見直しには、海外への輸出拡大も含まれています。特に鳥形山では、高い品質と優れた船積み能力を評価する海外のお客様からの引き合いが出てきており、今後の成長余地も見込まれます。国内市場の漸減傾向を受け、営業現場ではこうした海外需要の取り込みを進めることで、石灰石ビジネスの持続的な成長を図っています。

④「ポリテツ」の新市場開拓は、原料の多様化や海外展開による拡販を目指した製造・販売拠点立ち上げプロジェクトが進行中です。本事業は、環境負荷の低減や資源循環といった社会的要請に応えるものであり、特に今後成長が見込まれる国・地域での需要にも対応するものです。経営理念に掲げる「豊かな未来社会づくりに貢献する」事業として、今後の拡大に大いに期待しています。

⑤権益やアプローチにこだわらない新規資源の確保と開発は、新たにチリのプキオス銅鉱山開発プロジェクトに関する契約を締結するなど、着実に進展しています。なお、本プロジェクトは、アタカマ鉱山やアルケロス鉱山とは異なり、開発までのリードタイムが比較的短いブラウンフィールド案件です。

株価およびPBRの推移



株価は、2022年10月1日に実施した株式分割を踏まえて表示

資本コストや株価を意識した経営も、本中計における重要な課題と位置づけ、積極的に取り組んでいます。具体的には、基本方針①で掲げた「ROIC経営」の導入を主要施策とし、資本効率の改善に注力しています。あわせて、2024年7月に経営企画部内に「広報・IR課」を新設し、情報発信の強化、IR・SR面談の積極化などを通じて、資本市場との対話を深めています。いただいたフィードバックは経営に適切に反映させるよう努めており、こうした姿勢については、資本市場から一定の評価をいただいていると認識しています。

さらなる成長を見据える

長期ビジョンで掲げるROIC7%以上という目標は、当社グループが想定しているWACCの5.8%（本中計最終年度の2026年度の想定）を超える水準であり、長期的に企業価値を高めていくうえで、必ず越えなければならないハードルです。そのためには、足元での経営環境の変化に対して適切に対応しつつ、高い視座から長期的な成長を見据えた経営に徹することを心に決めています。

足元での経営環境の変化として特に注視しているのが、製錬事業における銅の買鉱条件の悪化です。2025年度は需要に対して銅鉱山からの供給がひっ迫しており、歴史的な水準まで低下しています。現在は、この状況がいつまで続くのかを慎重に見極めているところです。こうした事象は当然ながら本中計策定時には想定しておらず、環境の変化に柔軟に対応していく必要があります。同じく製錬事業では、為替の変動も収益に影響を与えます。2024年度は急激な円安と円高が繰り返され四半期ごとの営業利益に大きな振れが生じました。もっともその影響の半分以上はヘッジによって吸収され、経常利益ベースでは一定程度抑制されますが、今後も継続的な注視が必要です。

一方、長期的な観点では、当社グループにはお客様に対し、商品・サービスを安定的に供給する責任を担っています。当社のお客様には、社会インフラを支える企業が多く含まれており、安定供給の確保は、経営理念である「豊かな未来社会づくり」にも直結する重要な使命です。このため、地政学的リスクや市況の変動など外部環境の影響を最小限にとどめるなど、経営の安定性と柔軟性を強化して企業価値を高めていくことは、当社グループが果たすべき責任であると認識しています。

一例として、銅のビジネスにおける安定供給という観点では、操業中のアタカマ鉱山のマインライフが残り10年程度と現時点では見通しており、追加鉱量確保のための活動を推進するとともに、将来を見据えた準備を進めています。こうした中、アルケロス鉱山をはじめとする新規鉱山開発は極めて重要な位置づけとなります。アルケロス鉱山へは、私自身もこれまで何度も開発現場に足を運び、状況を自ら確認してきました。中計の進捗にて述べたように、納期やコストのリスクはありますが、中長期的には銅需要の高まりが見込まれており、当初の目論見に沿って事業性を高めることができると判断しています。

また、再生可能エネルギー事業の地熱開発部門では、1996年より鹿児島県霧島市大霧地区にて、電力会社への地熱蒸気供給事業を展開してきました。そして2025年6月には、同県同市白水越地区で新たな地熱発電所の建設を目指し、電源開発株式会社と共同出資で「白水越地熱株式会社」を設立しました。2033年度までの操業開始は難しい見込みですが、地熱発電は天候に左右されず、年間を通じて安定した電力を供給できる純国産の再生可能エネルギーです。そのため、長期にわたる安定供給および安定収益源としての貢献を期待しています。

ガバナンス改革、社員のエンゲージメント向上が未来を拓く

持続的な成長を支えるガバナンス体制については、4年前と比べて格段に強化されたと感じています（参照 P.35~40）。特に大きく向上したのは取締役会での議論の質です。私たちはまず、取締役の方々に対して業務の進捗等を丁寧に説明し、構えずに意見交換ができる場として、取締役会直後に「オフ

サイトミーティング」を設けました。また社外取締役の方々には経営会議へも参加をお願いし、自由にご意見やご質問をいただける体制を整えました。こうしたコミュニケーションの活性化により、業務執行に対する理解がさらに深まり、取締役会での議論も、これまで以上に厚みのある、実質的なものとなっています。

社外取締役は、多様な専門性を有する方々で構成されています。国際政治の専門家、鉱山研究者、法律の専門家、そしてDEIに深い造詣を持つ方々からそれぞれの視点で貴重な助言をいただいており、私自身もその意見を重視しながら、経営の意思決定に活かしています。多様な意見を取り入れることで、より幅広い視野で経営課題に取り組み、持続的な成長を支えています。

持続的な成長、「豊かな未来社会づくり」を担うのは社員一人一人で、そのエンゲージメントの向上――経営理念で言うところ「生き生きと誇りを持って働ける」ことが重要となります。この課題意識をもって新たに取り組み始めたのがCVC（Corporate Value Creation、企業価値創造）活動です。2024年4月には経営企画部内に「CVCグループ」を設置し、インナーブランディング、人事、ワークスタイル、操業最適化という4つのワーキンググループを設け、それぞれが活発な活動を展開しています（参照 P.12～13）。

次世代の経営を担う人材を含め、すべてのグループ社員には、常に「成長」を意識した行動を期待しています。変化の激しい市場環境下で、多くの企業が生き残りを賭けて成長戦略を加速させていくなか、私たちが現状に甘んじていては、維持どころか後退を招きかねません。当社グループにおいても、「ありたい姿」からのバックキャスト手法を取り入れたことなどで、成長志向が組織の中に広がりを見せています。これを一過性のものとせず、グループ全体に根づかせ、成長を前提に未来を描く企業風土の確立を目指していきます。

より強い企業となるために

米国や欧州などでの地政学リスクを背景に、昨今では「反ESG」といわれるような動きも見られます。行き過ぎたサステナビリティ志向に対する揺り戻しのような動きなのかもしれませんが、カーボンニュートラルへの取り組みを含め、当社グループがこれまで進めてきたサステナビリティ経営に根本的な影響を及ぼすようなものではありません。DEIの推進もまた、当社グループの健全経営を進めていくうえでは不可欠な取り組みです。性別や年齢、国籍等の違いを超えて有能な人材を取り込み、会社としての実力を高めていくことこそが重要です。

先が見通せない時代にあって、お客様をはじめとするステークホルダーとの長期に亘る信頼関係を築きながら成長を続けていくためには、やはり自社の得意分野を活かした事業展開を基本とすべきと考えます。我々の持つ価値ある経営資本をどの分野に投入することが最適なのかを考えながら強みを発揮できる領域で確実に成果を上げることを、経営トップとして常に意識しています。また、大きく変化する足元の事業環境に対応する力を持つことも重要ですが、そればかりでは次の成長は望めません。その意味では、経営の最終目標は経営理念の実現であることを日々自分に言い聞かせ、経営にあたっています。

資本市場との対話を深め、その声を経営に反映させる私たちの姿勢は、一定の評価をいただいております。しかしながら、PBRが依然として1倍を下回っている現状を踏まえ、今後も資本コストや株価を意識した経営に力を注ぐとともに、株主･投資家の皆様との対話の機会を一層拡充していきます。

ステークホルダーの皆様におかれましては、当社グループの経営および事業活動に、今後ともご期待とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

価値創造プロセス

創業来、主に資源事業で社会課題を解決してきました。資源事業で培った技術や知見を活かして、機械・環境や再生可能エネルギー事業、不動産事業を展開。企業価値向上に取り組んでいます。

資本のさらなる強化へ

社会課題 | 経営資源 P11 | 日鉄鉱業のビジネスモデル | マテリアリティ P29 | アウトプット／アウトカム | ありたい姿 P1

社会課題

社会全体の持続可能性

- 気候変動 環境汚染
- 格差社会 地域格差
- 人口問題（日本は少子高齢化）
- 人種・社会的差別
- 労働問題（強制、児童）、労働災害

経営資源

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

日鉄鉱業のビジネスモデル

研究開発

- 選鉱、鉱石分析、岩相解析、異物除去などの資源関連技術の開発
- 膜技術による新規機能材料の創成
- 水処理剤や集塵技術を中心とした環境・機械系商品の開発
- カーボンニュートラルに向けた新規プロセスの研究
- AI、機械学習、シミュレーションの応用

中期経営計画

コーポレートガバナンス

サステナビリティ経営

マテリアリティ P29

- 気候変動への対応
- 環境保全活動の推進
- 原料・製品の安定供給
- 労働安全衛生
- 地域社会との共存共栄
- 人権・多様性の尊重と人材育成
- ガバナンスの強化

アウトプット／アウトカム

財務的価値の創出（2024年度 連結）

- 売上高……1,967億円
- 営業利益……102億円
- 営業利益率……5.2%
- ROIC……4.3%
- ROE……6.4%
- 配当性向……41.0%

アウトプット（2024年度 連結）

- 石灰石生産量……22,384千t
- 砕石生産量……2,238千t
- タンカル生産量……450千t
- 銅地金販売量……49千t
- 銅精鉱生産量……40千t
- ポリテツ販売量……220千t

社会的価値の創出

- 産業の基盤づくり
- インフラ用素材の安定供給
- 地域発展、雇用創出
- 環境・社会課題解決への貢献
- カーボンニュートラル推進

ありたい姿 P1

経営理念

2033年度長期ビジョン

資源の開発・安定供給を通じて社会に貢献するとともに、「総合資源会社」としてグループの総合力を発揮し、持続的成長を実現する。

ROIC：7%以上目標

社会課題の解決で豊かな未来社会づくりに貢献

事業活動を通じて蓄積してきた6つの資本を紹介。各資本の活用・向上については、後段のページにて、役員・社員の声で説明しています。

❶ 財務資本

関連ページ P.24～26

○ 資源事業は探鉱、開発、操業、販売、閉山管理まで長い時間軸で事業を展開しています。そのため開発時の巨額のキャッシュ・アウトフロー、操業時の資源価格や為替のリスク、休廃止鉱山の長期管理に対応することや、投資機会の選択肢を拡げるため、**財務の健全性を確保しています**。

○ 第３次中計期間からは事業ごとの資本収益性を管理し向上させるため、**ROIC経営を導入**し取り組みを開始しています。

○ **自己資本** ― **1,414**億円（連結）
○ **有利子負債** ― **243**億円（連結）
○ **自己資本比率** ― **58.9**%（連結）

❷ 人的資本

関連ページ P.12～13、31～33

○「**安全はすべての事業活動に優先する**」ことを基本とし、保安意識の向上やハード面の整備など、労働災害撲滅に向けた取り組みを推進しています。

○ 企業価値向上には多様な才能や価値観を持つ人材の確保、定着が必要であり、**働きやすくエンゲージメントが高い職場を作るための制度や風土の構築**を進めています。

○「人材育成方針」にもとづき、グローバル人材育成や自律的に学習できる環境整備などの教育施策を充実させ、**社員の能力を最大限引き出す環境の構築**を進めています。

○ **従業員数** ― **2,199**人（連結）
○ **休業災害度数率** ― **1.93**（国内連結）
○ **女性従業員比率** ― **16.9**%（単体）

❸ 知的資本

関連ページ P.14～17

○ 設立以来長年培ってきた鉱山業の経験をもとに、**初期段階の権益確保、探鉱、開発、操業、販売までを一貫して担うことができる技術力**を有しています。

○ 研究開発部門では、鉱山業で得た知見を活かした鉄系無機凝集剤「ポリテツ」などの環境対策商品や、カーボンニュートラルをはじめとする**社会課題解決に資する研究開発**に取り組んでいます。

○ **研究開発費** ― **9.6**億円（連結）

❹ 製造資本

関連ページ P.14～17

○ 国内トップクラスの生産量を誇る鳥形山鉱業所を中心とする**石灰石の安定供給体制を構築**しています。

○ チリ共和国ではアタカマ鉱山で**銅の採掘**を行っています。また、同国において新規銅鉱山であるアルケロス鉱山の開発を進めており、2026年度の操業開始を目指しています。

○ AI・IT等の**先端技術導入による生産能率の向上**に向けた取り組みを推進しています。

○ **稼働鉱山** ― 国内**11**カ所 海外**1**カ所
○ **設備投資額** ― **212**億円（連結）

❺ 社会関係資本

関連ページ P.30、34

○ 設立以来各地で鉱山を運営し、公鉱害の防止や地元貢献などの取り組みにより、**地域社会に根差した事業活動**を行っています。

○ 長年資源の安定供給に取り組むことで、取引先との長期にわたる信頼関係を構築しています。なかでも国内鉄鋼向け石灰石の供給では長年トップシェアを維持しています。

○ 株主・投資家との対話は専属部署（広報・IR課）が中心となり誠実に対応し、決算説明会の開催など**情報開示や対話の充実**に取り組んでいます。

○ **投資家等との個別面談回数** ― **61**回

❻ 自然資本

関連ページ P.30、33

○ 環境マネジメントシステムの導入により、エネルギーや水の効率利用、再生可能エネルギーの利用拡大、鉱山跡地の緑化など、**環境に配慮した事業活動**を行っています。

○ 採掘を終了した**鉱山跡地**は適切に復元・管理し、利用可能な土地は不動産事業や再生可能エネルギー事業（太陽光、小水力）において**有効活用**しています。

○ 地下資源開発で培った技術を活かし、鹿児島での**地熱蒸気生産や、同県白水越地区での地熱資源の調査**に取り組んでいます。

○ **ISO14001認証取得拠点** ― **7**拠点
○ **再生可能エネルギー販売量** ― **174**千MWh（連結）

さらなる企業価値の創造へ――
日鉄鉱業が取り組む経営理念の実現に向けた挑戦

現在、日鉄鉱業グループが取り組むCVC※活動とは、
経営理念の実現によって企業価値創造を目指すもの。
活動を統括するCVCグループリーダーと、
具体的な施策を推進する各ワーキンググループのリーダーたちが語り合いました。

※CVC：Corporate Value Creation（企業価値創造）の略。

人事WGリーダー
人事部 人事課長
野見山 剛行

インナーブランディングWGリーダー
経営企画部 広報・IR課長
重田 盾子

操業最適化WGリーダー
生産技術部長
岡澤 太郎

経営企画部
CVCグループリーダー
野田 崇

ワークスタイルWGリーダー
総務部 総務課長
山田 拓朗

CVC活動の原点
――“ひと鉱山（やま）ひと家族”から始まる変革

野田　CVCグループは2024年4月に設立されました。
当社グループは現在、経営理念と2033年の長期ビジョンの実現、そこからバックキャストした第3次中期経営計画（2024～2026年度）の推進を通して、企業価値の創造を目指しています（参照 P.10）。事業面での取り組みと並行して、事業を推進するのは社員一人一人であることから、CVC活動では社員のエンゲージメントやモチベーションを高めることに主眼を置いています。

グループ設立後、最初の半年間は社員意識調査 Web（以下、調査）などをもとに経営課題を抽出し、その後、各課題に具体的に取り組む4つのワーキンググループ（以下WG。インナーブランディング、人事、ワークスタイル、操業最適化）を組成。現在は、2025年3月に行った最新の調査結果を分析し、各WGの計画や取り組みをブラッシュアップしてもらっています。WGリーダーの皆さん、各WGのミッションや進捗についてお聞かせください。

野見山　人事WGのミッションは、中長期の事業戦略に連動した人事戦略の策定と人事制度の構築です。現在は調査に加えて本社の全部署にヒアリングを実施するなどで、将来のありたい姿や実現のための事業戦略と、現状の人材の質や数とのギャップの洗い出し作業を行い、ギャップを埋めるための採用・育成・配置の方針を、人事部と一体となって策定しているところです。

山田　ワークスタイルWGは2026年に予定している本社移転を契機に、働きやすく生産性の高いワークスタイルを全社で実現すべく、取り組んでいます。全社展開のファーストステージである現在は、本社の様々な部署の社員から成る移転プロジェクトで新オフィスのコンセプトやそれに基づくレイアウトなど、具体的な検討を重ねています。

岡澤　操業最適化WGでは、価値創造の最前線である鉱山現場での技術力向上と業務の効率化、労働環境の改善をミッションに、現在、当社グループ最大の現場である鳥形山鉱業所で、取り組みをスタートさせています。

重田　インナーブランディングWGは、経営理念の浸透と組織風土改革によるグループ一体感の醸成を目指しています。経営理念を社員に理解・共感してもらうことがまず大事ですが、調査結果を見ますと、経営理念と日々の業務の間につながりが見えにくいという声があるのが課題です。抽象度の高い経営理念の言葉をいかに具体化していくかなどチャレンジングですが、社内報のリニューアルなどの取り組みとそれらに対する社員の声から、少しずつ手ごたえを感じています。

野田　CVC活動の最終的な目的は経営理念の実現による企業価値創造ですが、そのキーとなる社員の納得感醸成や行動変容はこれからですね。当社グループには「ひと鉱山（やま）ひと家族」の長い伝統があり、社員の間には家族的ともいえる強い結びつきがあります（参照 P.31～32）。変化への呼びかけへの反応は一定の時間を要することもありますが、活動の継続で社員に直接的・間接的な変化を実感、納得してもらい、一緒になって変化を起こしていきたいです。

Web　従業員エンゲージメント　https://www.nittetsukou.co.jp/sustainability/social/engagement.html

すべての基盤は人に
――変化を先取りする持続的成長戦略

山田　一方で、調査では「IT化や業務の効率化、柔軟な働き方への対応が、社会一般と比べて遅れているのではないか」といった変化を求める声が社員から上がっています。

岡澤　操業現場では部署ごとに時間外労働や休日出勤の頻度に差があり、一部では社員のモチベーション、エンゲージメントが低下しています。こうした声への対応が急務です。当社は国内で7つの石灰石鉱山を操業していますが、それぞれの鉱山では長年の慣習に基づいた業務フローが確立されています。現在、当社で最大の生産量を誇る鳥形山鉱業所で業務フローの見える化を進めており、その中で効率化が可能なものは順次進めていき、成果の高いものは他の鉱山にも展開していく方針です。安全の確保は言うまでもありませんが、各鉱山のオペレーションに寄り添いつつ、不要な業務を見直したり、技術の導入により代替したりすることで、全体の効率化を進めていきます。

野見山　当社の人事制度は長い間、基本的には変わらないまま運用されてきました。しかし、労働人口の減少や若手社員の就業観の変化などを考えると、何も手を打たなければいずれ会社の存続さえも左右しかねないという危機感があります。社員の年齢層によって異なる価値観をうまくマッチさせていくのは難しいことですが、これはやらなくてはいけないと思っています。

野田　長期的には、現在の安定収益基盤である国内の石灰石需要が漸減すると見通しています。この事業環境の変化を先取りして、競争力を維持しながら発展する礎を築いておかなければいけない。そのベースとなるのが人材＝社員です。CVC活動は、社員のエンゲージメントやモチベーションをさらに高めることで、長期成長を可能にする経営戦略そのものと捉えています。

未来志向の連携へ
――組織横断の力で価値創造を

山田　ワークスタイルWGでは新オフィスのテーマに〈見晴らしが良く、つながるオフィス〉を掲げています。物理的な開放感だけでなく、未来を見通す力や、世代・役職を超えたつながりを大事にしたい。具体的にはITインフラの整備とDXを推進して柔軟で多様、効率的な働き方を可能にし、組織や人の可能性を引き出していこうと考えています。

岡澤　ITインフラの整備やDXの推進は、オフィスでの働き方だけでなく、操業現場の負担軽減や生産性向上にも直結します。ただし、業務フローや働き方そのものを見直すには、職務分担や処遇の変更といった人事面の変化も必要となります。これには人事WGとの連携が不可欠です。

野見山　人事WGも制度の構築や育成体系の整備に取り組む上では、どのWGとも密接な連動が必要になります。

重田　だからこそ、CVCのような組織横断的なつながりが機能するのだと実感します。各部門が別々に取り組むよりもずっと密接でシナジーを起こしやすく、スピードも速い。

野見山　社員の立場に立つと、CVC活動の意義を完全には納得しきれていないのが現状だと思いますが、各WGの施策が進めば社員への直接的な影響が出てきて、活動の意義への理解・実感は進むと思います。

重田　そういう意味では、インナーブランディングWGは活動の機運醸成が一つのミッションで、実際の改善を担う他のWGの横串でありたいと思っています。例えば私たちは現在、公募による活動キャッチフレーズやロゴの導入（参照 P.4）、部門紹介のコンテンツ作成など一体感醸成に力を入れています。これらによって各WGの取り組みを後押ししたいと考えています。

野田　日鉄鉱業は創業以来、日本の基幹産業を下支えし、社会に必要とされ続けてきた会社です。私たちよりも若い世代がこれから長く活躍できる環境を作り、これからも必要とされる会社の土台を作っていきたい。CVC活動を通して作られる環境の中で生まれる、社員の参加意識・一体感・充実感の高い状態――すなわち、エンゲージメントの高い状態こそが、CVC活動が目指す経営理念の実現につながっていくものと信じて取り組みます。

日鉄鉱業グループの主要事業である、資源事業のバリューチェーンは、探鉱に始まり、有望な鉱脈を発見した後、生産プラントなどの開発、そして操業、物流、販売に至ります。

下図は、鉱石部門と金属部門に分けて、バリューチェーンの各段階の、主なリスクの特定、その対応となる戦略、さらに戦略の実行を支える強みや事業機会を記載しています。

ここで掲げる「戦略」は、基本的に第3次中計と連動しており、現在推進中のものです。「強み／機会」は、80年以上にわたる鉱山ビジネスの実績、それに根ざした組織力や技術力、加えてお客様やパートナー、地域社会との良好な関係、そして優位性のある立ち位置や、人材開発力などとなります。これらで機会を捉えます。

次ページ以降で、実際に本事業に関わる部門長が、具体的に説明します。

資源事業のリスク・戦略・強み・機会の分析 ～バリューチェンに沿って～

☑ 共通　☑ 主に鉱石関連　☑ 主に金属関連

	探鉱	開発（建設工事）	操業	物流・販売
リスク	☑ 優良鉱山案件の減少 ☑ 許認可不確実性の増大	☑ コストの上昇 ☑ 工期の延伸	☑ 人手不足・技術継承 ☑ 自然災害、天候	☑ 市況の影響（為替や銅価格、買鉱条件） ☑ 国内石灰石需要の長期漸減
戦略	☑ 自社探鉱力の強化 （グリーンフィールド*1） ☑ パートナーネットワークの拡充 （ブラウンフィールド*2）	☑ 開発計画精緻化・管理の徹底 ☑ パートナー選定の厳格化 ☑ 環境保全、地域社会との共存	☑ AIや自動化の採用 ☑ エンゲージメントの向上 ☑ 採掘計画策定・管理の精緻化	☑ ヘッジの取り組み （金融ヘッジ、銅鉱山開発で製錬との生産量バランス） ☑ 海外市場の開拓 ☑ 石灰石の価値向上 ☑ 鳥形山を軸に供給体制の最適化
強み・機会	☑ 探鉱から操業まで一貫して担う組織力（ノウハウの蓄積、実績） ☑ 探査から生産までの総合的な技術力、研究開発力（地質・採鉱・選鉱） ☑ 規模のニッチ性 （他社スコープ外の鉱山規模）	☑ 地域社会や従業員との長期良好な関係 ☑ 計画の策定・プロジェクト管理力	☑ 長期安定操業・安全管理の実績	☑ 銅価格の長期上昇期待 ☑ 銅鉱山案件のパイプライン ☑ 高品質の石灰石、競争圧力が限定的 ☑ 臨海4鉱山＋東京湾岸の物流センター ☑ 大型海岸出荷設備、専航船の活用 ☑ お客様との長期良好な関係

☑ 人材開発力（ジョブローテーションによる経験価値循環）　☑ 国内外パートナーネットワーク　☑ 鉱石ビジネスを中心とした収益安定性　☑ 健全な財務基盤

*1 これまでにほとんど、または全く探鉱が行われていない地域での探鉱活動　*2 過去に探鉱・開発された地域での活動。グリーンフィールドと比べて成功確率は高めだがリターンは限定的な傾向

Web 資源事業（鉱石） https://www.nittetsukou.co.jp/industry/resources/mineral.html 資源事業（金属） https://www.nittetsukou.co.jp/industry/resources/metal.html

さらなる企業価値の創造へ――
環境変化を先取りして挑戦を継続。
それによりコア事業を強化し、経営理念を実現

**日鉄鉱業のコア事業である、鉱石部門と金属部門を擁する資源セグメント。
バリューチェーンの各ステージに関わる部署の部長が、
環境変化を踏まえたリスクや機会、戦略について語り合いました。
そこから浮かび上がってきたのは、日鉄鉱業の「挑戦を後押しする」という
強みの源泉でした。**

〈物流・販売(金属)〉
金属営業部長
布村 明

〈操業〉
生産技術部長
岡澤 太郎

〈物流・販売(鉱石)〉
資源営業部長
米山 和宏

〈開発〉
海外資源事業部長
三田 晋一郎

〈探鉱〉
執行役員 資源開発部長
麻木 孝郎

バリューチェーンの上流から下流までを一貫してカバー

――日鉄鉱業は、探鉱→開発→操業→物流・販売のバリューチェーンを一貫して担っている日本では珍しい鉱山会社です。携わる各部署の概要から聞かせてください。

麻木　資源開発部の主要ミッションは、海外を中心とした新たな地下資源の調査による新規鉱山の発掘と、稼働中の国内外鉱山での地質調査を通じた安定操業のサポートです。これは、海外に成長の軸を置くというセグメントの戦略に基づいています。

その中でもチリは、長年の重要地域の一つです。アタカマ鉱山の開発・操業を通じて築いた当社グループ独自の事業基盤を活かし、地道に探鉱を積み重ねた結果が、現在開発が進むアルケロス鉱山（2026年度の操業開始を予定）の発見につながっています。

三田　海外資源事業部は2022年に設置されました。当部は、アタカマ鉱山やアルケロス鉱山を中心としたチリの銅事業における本社サイドとの調整など事業推進サポートと、ブラウンフィールド案件の発掘・開発をミッションとしています。後者においては、部の設立以降、世界各地の案件にオファーを出して交渉を進め、その中でチリとペルーの銅鉱山の案件への参入を決定しました。そういう意味では、開発パイプラインが徐々に厚みを増している状況です。

岡澤　生産技術部は主に国内の石灰石鉱山等の操業支援がミッションです。具体的には切羽*での採鉱や破砕・篩分けなどの選鉱といった日々の生産関連業務の支援に加え、各鉱山の長期操業計画の立案や技術者育成の支援も担っています。技術者育成の観点では、国内で現場経験を積んだ技術者が、チリの鉱山の操業やプラント開発にも携わるなど、グローバルな支援を展開しています。

* 鉱物資源の採掘作業が行われている鉱山内で最も前線の現場。

米山　生産された石灰石など鉱石の国内外への販売は資源営業部が担当しています。当社グループは日本製鉄(株)の鉱山部門が独立する形で設立されたという経緯もあり、販売先は国内の鉄鋼メーカーを筆頭にセメント、生コン会社といったお客様です。営業である以上、販路の拡大は重要ですが、販売先は社会インフラを支えるお客様が中心であるため、安定供給の確保も当部にとって欠かせない使命です。

布村　金属営業部は、海外鉱山から銅精鉱を購入して日比共同製錬(株)（持分法関連会社）に納入し、製造された電気銅などを販売しています。資源価格の影響を低減すべく、ヘッジ業務もあります。需要に対して供給がタイトな場面も多くあり、当部も安定調達と供給は重要ミッションです。

バリューチェーンのステージごとに想定されるリスクの存在を前提に、適切に戦略を実行

――国内外に鉱山があり、扱う鉱物も異なる中で、バリューチェーン全体での共通ゴールは「資源の開発とその安定供給」と理解しました。それでは、今後の環境変化を踏まえたリスク、その対応（戦略）について聞かせてください。

麻木　探鉱は「千三つ」といわれるほど成功率が低く、リス

クが非常に高い領域です。探鉱難易度のそれほど高くない案件は既に開発されているものが多く、近年は、地表からは判別が難しい鉱床やアクセスが難しい地域にある鉱床など、より複雑な条件下での探鉱となっています。カントリーリスクについては、社内基準の策定で一定のコントロールが可能ですが、安定している国でも、世界中の鉱山会社がしのぎを削る中で確実に案件に参入するのは簡単ではない状況です。

これらリスクに対応するには、参入機会を数多く確保し、その中から有望案件を効率的かつ適切に見極めるアプローチが基本です。そのためには、自社の探鉱力の強化とパートナーネットワークの拡充が、グリーンフィールドとブラウンフィールドの両面で重要となります。このうち当部では、有望なグリーンフィールド案件の抽出を目指した新たなアプローチの検討や探査技術の開発などに取り組んでいます。

三田　海外資源事業部が重点を置くブラウンフィールド案件において、リスク対応の要となるのはコスト評価です。アクセスが難しい鉱床では、プラント開発のために道路を整備したり、資材を運搬したりと、膨大なコストがかかります。一歩間違えると数億円単位のコスト増につながるので、参入の時点でかなり慎重に評価します。しかし、十分に検討した上で開発を決めても、途中でその国の情勢が急転して思わぬリスクに遭う可能性をゼロにはできません。開発計画や管理の徹底に加えて、開発パートナーや政府、地域社会との信頼関係づくり、協働は不可欠です。

岡澤　鉱山の操業のリスクは、安定的な生産ができなくなること。自然災害や天候に加えて、人手不足やそれによる技術継承が途切れることもリスクといえます。現在、より安定した生産と、従業員が一層安心して働ける環境構築に向け、ITインフラの整備とDX化や、業務効率化を進めています。またCVCグループと連携して、従業員のエンゲージメント向上にも取り組んでいます（参照 P12～13）。

――石灰石等の鉱石の営業はいかがでしょうか。日鉄鉱業は石灰石の国内市場シェアはトップクラスで、強固なポジションを築いている印象です。

米山　そのように見ていただけることは非常に大切ですが、我々は危機感を持って動いています。鉄鋼メーカーの高炉再編などを背景に国内での石灰石需要は長期に漸減すると見ており、現在は海外市場の開拓に力を入れています。数カ国から引き合いが来ており、実際に取引開始に至ったお客様も存在します。2024年度の石灰石等の海外売上高比率は10%程度でしたが、今後はこれを伸ばしていく考えです。

主力の鳥形山鉱業所は、高品位の石灰石が生産可能なことに加え、最大6万トン級の船舶が接岸可能な、充実した船積み設備も整えています。グローバルで見ても優位性のある高品位石灰石の安定供給力を強みとして戦略を実行していきます。

岡澤　販売先が変われば、求められる製品の仕様や品質も変わります。鳥形山の強みを最大限に活かすべく、国内鉱山の生産・物流体制を整備して、国内外への安定供給と効率化を後押しします。具体的には各鉱山の鉱量や生産力、お客様の需要を鑑みながら、設備更新や技術導入、製品標準化などを鉱山側と共に操業計画として検討しています。

知見の蓄積・共有を促す仕組みや、バランス型のポートフォリオが戦略実行を担保。機会を捕捉

――銅の需要は今後も増えていくと見込まれますか？

布村　GXに伴うエネルギー転換やDXが進むなど、社会全体の電化が進む中で、銅の需要は長期的に伸長すると見ています。現在約2,700万tの銅の世界需要が、2050年には1.5倍になると予測するデータも発表されています。すでに銅はCritical Mineral（重要鉱物）として世界で認識され、日比共同製錬で製造される電気銅の供給不足も明確になってきています。金属営業部は、グローバルに鉱山およびエンドユーザーと取引があり、こういった情報を日常的に上流の部署に展開

しています。

麻木　探鉱を担う当部でも、世界各地のどこに高品質の鉱石が賦存するといった情報は、営業部隊と共有しています。お互いの部署の強みを理解しているからこそ、事業推進に向けて柔軟な連携ができています。

布村　当社グループはジョブローテーションで国内外の複数鉱山での勤務を経験する社員が多く、これは冒頭の岡澤さんのコメントにあった技術者育成という面に加え、「ひと鉱山ひと家族」の環境下で醸成される社員の結束という強みにも繋がっています(参照 P.31～32)。廊下ですれ違った際に「この後、ちょっと時間もらえますか？」と、他部署の社員とよく声を掛け合います。部署間で情報が伝達されるスピードや一体感は、当社グループの強みです。

三田　開発に際しては上述の通りリスク低減のために多面的な検討が必要です。当部では地質、採鉱、選鉱、経済性や環境側面など、他部署で経験を積んだ専門家を擁し、案件を評価しています。これができるのも、ジョブローテーションの仕組みや、バリューチェーンを一貫して担っているからこそです。

また、海外鉱山の開発を担当する立場から見ると、当社グループが長期的に安定収益を生み出す鉱石ビジネスと、収益成長ドライバーだが市況によるボラティリティが高く、また投資もかさむ金属ビジネスという、時間軸や収益構造が異なる2つのビジネスを併せ持っていることは、当社グループの強みだと実感しています。

日鉄鉱業グループの本質的な強さ

――経営理念の実現、安定供給や成長を支えるものとは？

三田　日鉄鉱業は安定企業だという人もいますが、私はそうは思いません。鉱業は本質的に、掘れば無くなる事業です。特に金属鉱山は10～15年持てばよいと言われており、経営理念にある「豊かな未来社会づくりに貢献」を実現し、成長を維持していくには、常に新たな鉱山の開発――つまり挑戦が求められます。

実際、当社グループの歴史を見ても、鉱量の枯渇という現実に直面し、事業の軸足を石炭や鉄鉱石から現在の石灰石や銅に移すという挑戦を経てきました。

布村　もしかしたら近年の当社グループには、安定志向で入社した社員が一定数いるかもしれません。それでも挑戦したいという気持ちは、日々の仕事の中でふと芽生えるものだと思います。私自身、お客様との日常の業務を通して、台湾の可能性を強く感じ、営業所の立ち上げを提案したことがきっかけとなって設立プロジェクトに参画し、その経験が大きな財産になりました。今度は私がそういう声を拾えるような存在になりたいです。

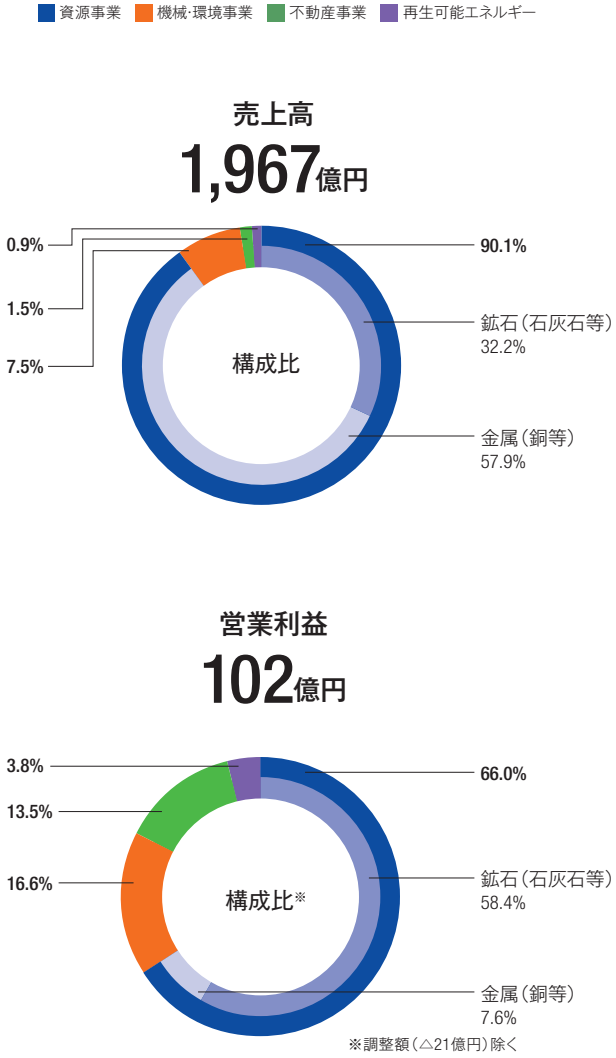
麻木　当部が担う探鉱も挑戦の繰り返しです。その中で会社に対して感じるのは、いざという時にはチャレンジを後押ししてくれる懐の深さがあるということです。変化に対する許容度は、他の業界より高いのではないでしょうか。

岡澤　生産現場も自然が相手のため、計画通りにいかないこともあります。これまでに経験したことのない事態に陥ることもありますが、皆で知恵を出し合って解決する――まさに小さな挑戦、変化の積み重ねです。今後は、グローバルに様々な鉱物を扱うことになります。技術者一人一人の挑戦が生産現場の進化、事業の前進に繋がるのだと思います。

米山　資源営業部でも海外市場の開拓は大きな挑戦です。海外のお客様からの引き合いには、今までに我々が想定していなかった用途での引き合いも出てきており、柔軟に対応することで新たな知見を蓄積しつつ、拡販につなげたいと考えています。また、グローバルな安定供給を目的に、海外の他社鉱山から鉱石を仕入れることも検討中です。品質や安定供給能力、大量出荷を前提としたインフラの整備状況等の確認について、資源開発部を含め社内の関係部門の協力を得ながら、実績作りに努めているところです。

経営理念に掲げる「豊かな未来社会づくりに貢献」するために、資源の安定供給は当社グループにとって大事な責務です。これを担保し、更なる成長を目指すためには常に“挑戦”していくことが重要である。そう実感する日々です。

セグメント概況（2024年度）



資源事業

鉱石部門　鉱石部門では、国内最大規模の鳥形山鉱業所をはじめ、全国各地に石灰石鉱山を有しており、石灰石の生産量は国内トップクラスです。

売上高 633億円
営業利益 72億円

金属部門　金属部門では、南米チリ共和国のアタカマ銅鉱山の操業、同国のアルケロス銅鉱山の開発、および日比共同製錬㈱での委託生産による電気銅の製錬事業を行っています。

売上高 1,139億円
営業利益 9億円

機械・環境事業

環境部門では、当社が独自に開発した鉄系無機凝集剤「ポリテツ」を中心に水処理剤の販売を行っています。機械部門では、集じん機等の環境対策商品を中心とし、一般産業機械まで幅広いニーズに対応しています。

売上高 147億円
営業利益 20億円

不動産事業

社有不動産の有効利用を目的に事業活動を行っています。都市部の社有地ではオフィスビルやマンション等の経営を行っており、全国各地の鉱山跡地や遊休地においては飲食・物販店舗、工場・倉庫、駐車場等の市場ニーズを捉えた賃貸事業を展開しています。

売上高 28億円
営業利益 16億円

再生可能エネルギー事業

資源開発で培った地下探査技術を活かした地熱エネルギーの調査・開発および地熱蒸気の供給・販売や、鉱山跡地等の遊休地を活用した太陽光発電、坑内湧水を利用した小水力発電など、地球環境に配慮した自然エネルギーの開発に取り組んでいます。

売上高 17億円
営業利益 4億円

Web　事業内容　https://www.nittetsukou.co.jp/industry/

資源事業 鉱石部門

▶主な製品、用途　石灰石、砕石、タンカル、燃料　ほか

石灰石

石灰石は鉄鋼・セメントといった素材産業において必要不可欠な主・副原料として使用されています。またそのほかにも土木・建設用の骨材、発電所・ごみ処理施設などにおける脱硫剤、肥料、飼料、ガラス、製紙、製糖、薬品、食品などそのほか用途は多岐にわたっており、石灰石は我々の日常生活に密着した鉱物資源となっています。

▶事業の強み

•豊富な埋蔵鉱量
国内トップクラスの生産規模を誇る高知県・鳥形山を含む7つの石灰石鉱山を有し、良質な石灰石を安定的に生産、供給しています。

•お客様基盤
安定供給の継続に注力することで、取引先との長期にわたる信頼関係を構築しています。なかでも国内鉄鋼向け石灰石の供給では、長年トップシェアを維持しています。

▶長期ビジョン

•国内外で安定生産・販売体制の確立
•新規鉱区の確保および開発

▶第3次中期経営計画（2024～2026年度）

外部環境

鉄鋼向けは、中期的には国内粗鋼生産量は横ばいで推移する見通し。長期的には鉄鋼メーカーの構造改革やカーボンニュートラルに向けた取り組みにより、国内高炉は集約化の方向に。また、鉄源のスクラップ比率の増加などにより、石灰石の使用量は減少を予想

セメントおよび骨材向けは、再開発やインフラ再整備などの一定の内需はあるものの、人手不足による工事遅延の影響が大きく、またセメント各社の脱炭素に向けた取り組みや生産設備の集約化などにより、石灰石の需要は減少を予想

戦略ポイント

販売数量の増加については、海外市場の開拓が重要となります。利益率向上については価格改定とコストダウンが主な戦略です。

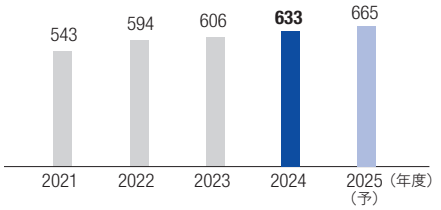
これらの実現に向け、高品位石灰石を生産し、輸出のための港湾設備が整った鳥形山の強みを最大限に活かすべく、製品標準化や先端技術導入など生産・物流体制を整備して国内外への安定供給と効率化を実現します。

▶2024年度の進捗と2025年度の見通し

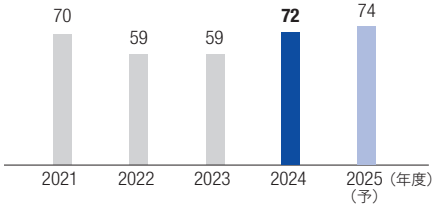
2024年度は、主力の石灰石において主にセメント向け需要が弱含み、数量が想定を下回って推移し、売上高は計画を下回りました。営業利益は、石灰石等の販売価格の上昇が大型設備の稼働による減価償却費の増加を吸収し、計画を上回って着地しました。

2025年度は、主に石灰石の数量が計画を下回る見込みであることから、売上高は計画を下回る見通しです。営業利益は引き続き販売価格の上昇に取り組み、計画比で若干の増加を見ています。

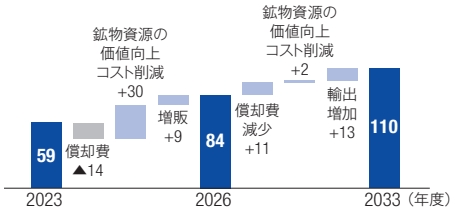
売上高（単位：億円）



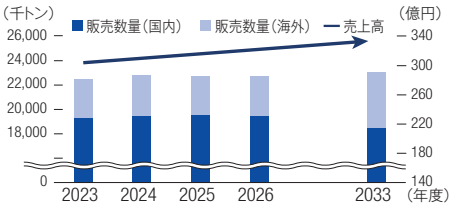
営業利益（単位：億円）



セグメント利益の見通し（単位：億円）



（石灰石）販売数量と売上高の見通し



資源事業 金属部門

▶主な製品、用途　電気銅、銅精鉱　ほか

銅鉱石

銅は導電性が高いため、電気を使用するあらゆる機器、インフラ（送電線など）に使用される素材であり、DX化に加えて脱炭素社会への移行に伴うEV化や再生可能エネルギーの普及により、ますます重要性が高まっています。

▶事業の強み

•海外鉱山のメジャー権益保有

チリ共和国のアタカマ鉱山で、2003年より銅採掘を行っており、さらに2026年度中の本格操業を目指し、同国でアルケロス銅鉱山の開発を進めています。リスクコントロールしながら成果を最大化しています。

•探査およびオペレーション力

蓄積した鉱山事業の経験をもとに、初期段階の権益確保、探鉱、開発、操業までを一貫して担うことができます。

▶長期ビジョン

•新規鉱源の開発

•製錬業と鉱山の両輪を効率的に回しシナジー創出

▶第3次中期経営計画（2024～2026年度）

外部環境　銅需要は、カーボンニュートラルに向けた電化や再生可能エネルギー化の推進で中長期的に拡大していく見通し

戦略ポイント

10年後の銅量換算50,000トン/年以上の生産を見据え、アタカマ鉱山での新規鉱量の確保、アルケロス鉱山の着実な開発工事の実施、加えて新規の自主開発銅鉱山の探鉱推進や、持分権益案件への参入を目指します。

また、製錬事業におけるコスト低減を最優先課題とした業績改善で、安定した黒字化の実現を目指します。

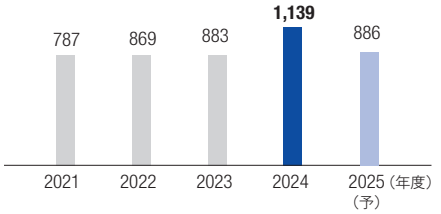
▶2024年度の進捗と2025年度の見通し

2024年度は、主に製錬側で想定以上の銅価格上昇や円安進行で国内販売価格が上昇し、売上高は計画を上回りました。営業利益は、製錬側での円安進行や鉱山側での銅価上昇などが寄与して計画を上回って着地しました。

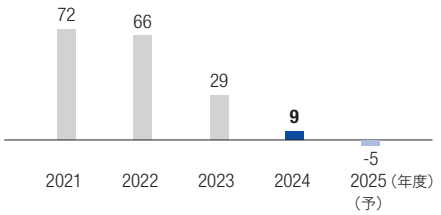
なお、アルケロス鉱山は2026年度中の操業開始に向けて、概ね計画に沿って工事が進展しました。鉱山、プラントの基礎工事がほぼ完了し、機械設備の設置に着手しています。また、持分権益案件への参入として、チリのプキオス銅鉱山開発プロジェクトに関する契約を締結しました。本プロジェクトは建設準備段階であり、今後開発ステージへの移行を目指して環境許認可の追加部分の取得等を進めます。

2025年度は、主に製錬側で電気銅および電気金の国内販売価格が上昇すること等で売上高は計画を上回り、営業利益は鉱山側の銅価上昇が製錬側の買鉱条件の悪化等を吸収しきれず、計画を下回る見通しです。

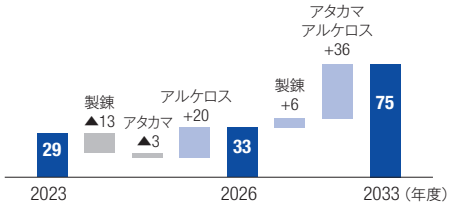
売上高（単位：億円）



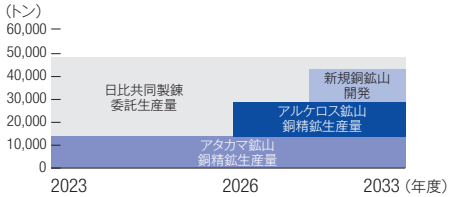
営業利益（単位：億円）



セグメント利益の見通し（単位：億円）



鉱山・製錬における生産量（銅量換算）の見通し



機械・環境事業

▶主な製品、用途

環境部門　独自開発の鉄系無機凝集剤「ポリテツ」を中心に水処理剤を販売。「ポリテツ」は水処理剤、消臭剤、さらには土壌改良剤として用途が広がっています。

機械部門　集じん機などの環境対策商品を中心に、超微粉分級機など一般産業機械まで幅広いニーズに対応しています。

▶事業の強み

- **研究開発力**
  排水や粉じんの処理など、鉱山業で得た知見を活かした研究や商品の開発。
- **営業力**
  営業担当がお客様のニーズに対して最適な水処理方法を助言するなど、きめ細かい営業展開を推進。

▶長期ビジョン

- セグメント利益30億円の達成

▶第3次中期経営計画（2024～2026年度）

外部環境

環境部門　自動車関連および半導体関連の販売が回復基調に。主力の「ポリテツ」において原料調達がタイトなことから、原料の多様化について研究開発部門で具体的に調査・検討中。

機械部門　機械関連市場は比較的安定。分煙機市場はコロナ禍からの回復基調にあり、公共喫煙所向けを中心に引合い増加

戦略ポイント

環境部門　新規顧客の獲得やPAC市場への参入など、「ポリテツ」の拡販と安定供給体制の構築に注力します。供給体制については、引き続き台湾とベトナムでの工場建設の推進、原料の多様化に注力します。

鉄系無機凝集剤「ポリテツ」

機械部門　シンターラメラーフィルタの競争力強化によって国内バグフィルタ市場への参入と輸出拡大に加え、プラズマ脱臭機や１人用BOX型喫煙ブースの拡販に取り組みます。

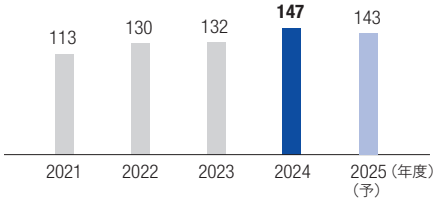
１人用BOX型喫煙ブース「COCOPA」

▶2024年度の進捗と2025年度の見通し

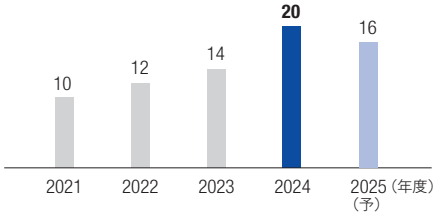
2024年度は、主に販売価格の想定以上の上昇で計画を上回って推移し、営業利益は好調な売上高と見込んでいた原価上昇の後ずれにより、計画を上回って着地しました。また、環境商品の台湾での販売・製造拠点の設置に向け、具体的に取り組みを進めました。

2025年度は、数量はやや弱含む見込みであることから、売上高は計画を下回る一方で、営業利益は引き続き販売価格の上昇に取り組み、計画比で若干の増加を見ています。

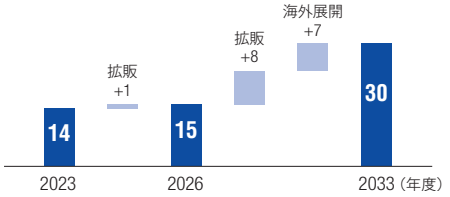
売上高（単位：億円）



営業利益（単位：億円）



セグメント利益の見通し（単位：億円）



不動産事業

▶事業活動

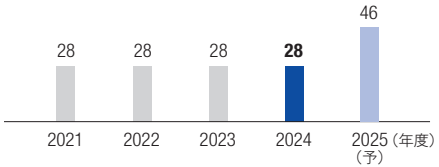
オフィスビル、マンション、店舗、工場、倉庫の賃貸および不動産の販売

▶事業の位置付け

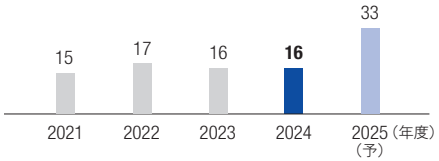
安定した収益基盤として業績に貢献

- 鉱山跡地や遊休地を活用した事業
- ボラティリティの高い資源事業の収益をバックアップ

売上高（単位：億円）



営業利益（単位：億円）



再生可能エネルギー事業

▶事業活動

地熱発電所への蒸気供給　太陽光発電　小水力発電

▶事業の強み

- **技術力**
  地下資源開発で培った技術を活かし、地熱蒸気生産や地熱資源を開発。
- **自然資本**
  鉱山跡地や遊休地などを、太陽光や小水力の発電に有効活用。

▶長期ビジョン

- 再生可能エネルギーの調査、開発、運営
- 事業活動を通じたカーボンニュートラル
- 地球環境保全への貢献

▶第3次中期経営計画（2024～2026年度）

外部環境　カーボンニュートラル化や地球環境保全に関するニーズが中長期に拡大

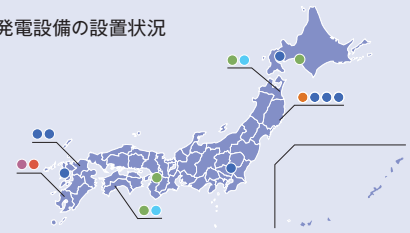
戦略ポイント

既存発電事業　大霧発電所における蒸気安定供給体制の構築と蒸気量の増加による収益の向上を目指します。

鹿児島事業所（地熱蒸気生産）

新規発電事業
- ●白水越地熱発電（15MW）による事業拡大
- ●自家発電および自家消費用の再生可能エネルギー導入支援

再生可能エネルギー発電設備の設置状況（2025年8月末現在）

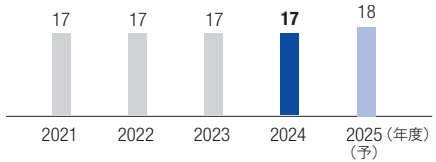


▶2024年度の進捗と2025年度の見通し

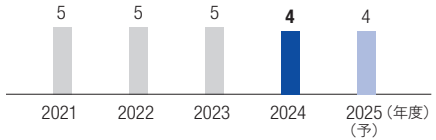
2024年度は、増販や価格改定で、売上高および営業利益が計画を若干上回りました。

2025年度は、計画並みに推移する見込みです。なお、2025年6月に電源開発株式会社と「白水越地熱株式会社」を設立しました。酸性熱水を利用した地熱発電所の開発・操業に豊富な実績を有する同社とともに、白水越地区での地熱発電事業の調査・検討を推進していきます（参照P.30）。

売上高（単位：億円）



営業利益（単位：億円）



研究開発

研究開発部門では、鉱山業で長年培ってきた豊富な技術と経験をベースとして、先進的なアプローチも取り入れながら、豊かな未来社会づくりに貢献できる研究開発を目指しています。

鉱石資源、金属資源、機械、環境といった当社各事業セグメントの発展につながるテーマを選定し、それらに集中的に取り組むことで、効果的かつスピード感をもって成果に繋げていくほか、大学や研究機関との連携を深め、最新技術の導入や自社技術との融合も積極的に行っています。

さらに、温室効果ガスの低減や水素回収など、カーボンニュートラルに向けた研究開発も加速させています。

各分野における研究開発テーマは以下の通りです。

研究開発分野と重点テーマ例

鉱石資源分野：DX や AI を活用した鉱山操業改善のための技術開発
- ●光学データ処理と機械学習による鉱石判別と不純分除去

金属資源分野：金属資源の効果的な抽出や有効利用に向けた選鉱技術の研究開発
- ●アルケロス鉱山における浮選による銅回収の最適化と AI を利用した操業予測
- ●銅リーチングにおける添加剤の利用による硫化鉱からの銅回収率向上

機械事業分野：高効率集塵を可能とする「シンターラメラーフィルタ」の研究開発
- ●樹脂焼結シミュレーションによる高性能、低コストフィルタエレメントの開発

環境事業分野：無機系凝集剤「ポリテツ」を中心とする環境製品の研究開発
- ●酸化鉄系原料からの効率的なポリテツ製造技術の確立

新素材分野：薄膜コーティング技術「ナノストラータ」による新規機能材料の研究開発

カーボンニュートラル分野：低炭素社会に向けた研究開発
- ●光触媒による硫化水素からの水素回収
- ●石灰質副産物への炭酸ガス固定化と固定化産物の利用

Web 研究開発 https://www.nittetsukou.co.jp/industry/rad/index.html

最近の取り組み ①

ストラティファイド光触媒による硫化水素からの水素回収 ～カーボンニュートラルな社会に向けて～

ストラティファイド光触媒は、太陽光（再生可能）エネルギーを利用して硫化水素を分解し、水素を生み出すための特殊な構造を持った素材です。得られる水素と当社グループ内で発生するCO_2ガスとを組み合わせ、化学反応により有機化合物（有価物）を製造することで、CO_2ガス排出量の削減と有価物の製造を両立するシステムが構築できればと考えています。

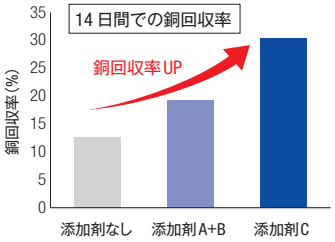
研究開発部
新素材開発課
瓦吹 亮

「ストラティファイド光触媒の実用化のためには未だ課題が多くありますが、日鉄鉱業からカーボンニュートラルな社会へ向けて、日々前進していく所存です」

最近の取り組み ②

黄銅鉱処理に挑むリーチング技術開発

リーチングは、化学反応により鉱石から金属を溶解・回収する、低コストで環境負荷の小さい技術です。現在開発準備中のプキオス鉱山は、アタカマやアルケロスと異なり、浮遊選鉱ではなくリーチングによる鉱石処理を計画しています。同鉱山の鉱石には従来リーチング処理が難しいとされる黄銅鉱（$CuFeS_2$）が含まれており、これらから銅を回収できれば収益性の向上が期待できます。研究開発部では各種添加剤を用いた黄銅鉱のリーチング技術開発に取り組んでいます。



研究開発部
鉱物プロセス課
高橋 歓太

「困難とされる課題も、まずはチャレンジし、なぜ難しいのかを丁寧に見極め、一つずつ向き合うことでしか突破口が見えてこないと感じています。日々やりがいを実感しながら、当技術の実用化に向け挑戦していきます」

企業価値向上に向けたROIC経営の推進とステークホルダーとの信頼関係の構築

取締役常務執行役員
大財 健二

当社グループは、2033年度における「ありたい姿」からバックキャストした第3次中期経営計画（以下、本中計 Web ）を、2024年度より推進しています。

この「ありたい姿」とは、「資源の開発・安定供給を通じて社会に貢献するとともに、『総合資源会社』としてグループの総合力を発揮し、持続的成長を実現する」ことです。また、本中計から資本コストを意識した経営の観点からROIC経営を本格的に導入し、2033年度には7%以上の達成を目指すこととしています。

2024年度のROICは4.3%となり、期初計画を上回って着地しました。主な要因は、販売価格の上昇やコストダウンの取り組み、銅価格の上昇による営業利益の好調な推移に加え、有利子負債の調達が想定を下回ったことなどが挙げられます。

当社グループにとってROICは初めて導入する指標でしたが、過去にROAなど類似の経営指標を活用していた経験もあり、比較的スムーズに社内への理解と導入が進んでいると感じています。

第3次中計(FY24-26) –経営目標-

●大型投資（鳥形山）の償却に伴う営業利益の減少、アルケロス鉱山の開発資金借り入れによる有利子負債の増加などでROICは低水準で推移
●中長期には、償却負担減、アルケロス鉱山操業、有利子負債圧縮、政策保有株式縮減などでROIC７%以上を目指していく

		2023年度	2024年度*	2025年度**	2026年度
		実績		第３次中期経営計画	
経営目標	売上高	1,668億円	1,967億円	1,760億円	1,848億円
	営業利益	111億円	102億円	91億円	128億円
	親会社株主に帰属する当期純利益	66億円	90億円	72億円	92億円
	売上高営業利益率	6.7%	5.2%	5.2%	6.9%
	EBITDA（税引前営業利益＋減価償却費）	171億円	186億円	169億円	245億円
	有利子負債	221億円	243億円	624億円	633億円
	自己資本	1,407億円	1,414億円	1,477億円	1,517億円
	ROIC	4.9%	4.3%	3.2%	4.2%
	WACC	5.5%	5.8%	5.8%	5.8%
	ROE	4.8%	6.4%	4.9%	6.1%
前提条件	為替（円 / 米ドル）	144.62	152.58	140.00	140
	銅価（¢ /lb）	379.28	425.00	410.00	400

*2025年5月発表の実績に修正（除くWACC）
**2025年5月発表の予想値に修正（除くEBITDA、有利子負債、自己資本、ROIC、WACC、ROE）

2033年度

ROIC 7%以上

NOPAT 140億円
投下資本 2,000億円

※ 税引前営業利益では200億円

高水準の成長投資が続く今こそ、資本効率の厳格な管理を

当社グループは、2033年度における「ありたい姿」の実現に向けて、今後も高水準の成長投資を継続していく方針です。

具体的には、資源セグメントの金属事業において、チリ・アルケロス鉱山などの開発を通じて、2023年度比で銅鉱山の生産量を約4倍に増加させる計画です。加えて、機械・環境セグメントでは海外市場の開拓に向けた製造・販売拠点への投資を進め、再生可能エネルギーセグメントでも新たな地熱発電事業の調査・検討を推進していきます。

このように成長投資の重要局面にある今こそ、資本効率の厳格な管理が求められます。当社グループがROICを経営指標として導入した背景には、この成長投資を「質の高いリターン」につなげるという強い意志があります。

一方で、現時点のROICは当社グループが想定しているWACC（資本コスト、5.8%）を下回っており、企業価値の創出という観点では十分な水準とは言えません。今後の新規投資案件によるリターン獲得に加え、既存事業における収益性の向上と資本効率の改善も、喫緊の課題であると認識しています。

Web 第3次中期経営計画 https://www.nittetsukou.co.jp/ir/management/medium_term.html

現場単位での徹底した見える化と改善サイクルの実行

こうした課題に対応するため、当社グループではROICの管理単位をセグメントにとどめず、事業所や関係会社単位まで落とし込んで可視化を図るよう努めています。これにより、各責任者が現状を把握し、課題の洗い出しと改善策の検討・実行を進めやすくしています。

運転資本の改善に向けた取り組みなど、短期間で成果が見込まれる改善施策には機動的に対応するとともに、設備の増強投資や閉山計画など中長期的な視点が求められる取り組みについては、経営会議や関係会社中期経営計画審議会などの社内重要会議において、実効性と影響度を見極めながら戦略的に推進しています。

資本を活かす。コーポレート機能でもROIC経営を後押し

当社グループは、ROICを構成する重要な要素である投下資本の最適化に向け、コーポレート部門においても資本効率改善に取り組んでいます。

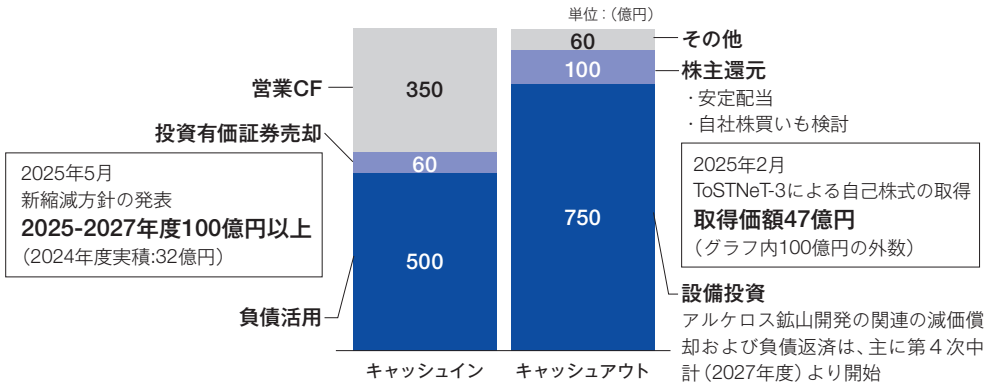
まず自己資本についてですが、2024年度末の自己資本比率は58.9%と、前年度の61.3%から低下しましたが、比較的高い水準を維持しています。これは、長年の財務健全性向上の成果であるとともに、アルケロス鉱山開発に伴う資金調達（396百万米ドル）の円滑な実行を可能にした背景でもあります。アルケロス鉱山開発は、当社グループにとって過去最大規模の投資であり、本中計期間中は開発フェーズと重なるため、一時的にフリーキャッシュ・フローがマイナスとなる見通しです。しかし、財務基盤は引き続き安定しており、将来的な収益貢献を見据えた成長投資を支える体制は確立できていると考えています。

現預金や政策保有株式などの非事業用資産については、コーポレート部門主導で精査と売却を進めています。政策保有株式については、2022年度から2026年度までの5年間で60億円の縮減を目標とする方針のもと、2024年度までに54億円相当を売却しました。市場全体の株価上昇や、社内外での縮減加速の機運の高まり、IR・SR面談における市場からの期待を踏まえ、2025年度からは新たに3年間で100億円以上の縮減、および純資産対比20%以下を目指す新方針に移行しています。これにより、資本効率のさらなる改善とROIC向上を図ります。

2025年2月には企業価値の向上と資本構成の最適化を目的として、約47億円分（90万株）の自己株式を取得しました。今後も、自己株式の取得は資本構成調整や株主還元の一環として機動的に活用していく方針です。還元のメインは配当ですが、こちらも市場からの声を踏まえ、同じタイミングで新たな株主還元方針を公表しました。この新方針では、配当性向40%の従来方針は維持しつつ、1株当たり170円の配当下限値を設定し、いずれか高い方を採用することとしました。銅価格や為替など事業環境の変動に対応しつつ、配当の予見性を高め、資本市場との信頼関係の強化を図るものです。

なお、当社グループは2024年7月に経営企画部内に広報・IR課を新設し、積極的な情報開示と資本市場との対話を強化しています。上述の取り組みも、IR・SR面談を通じて得た市場の声を経営で議論、検討しながら実行してきたものであり、一定の評価を得られていると受け止めています。引き続きIR・SR面談などの対話を通じて得た長期の資本効率や企業価値の向上に資する取り組みを検討、実行していきます。

キャピタルアロケーション　第3次中計期間（2024～2026年度）

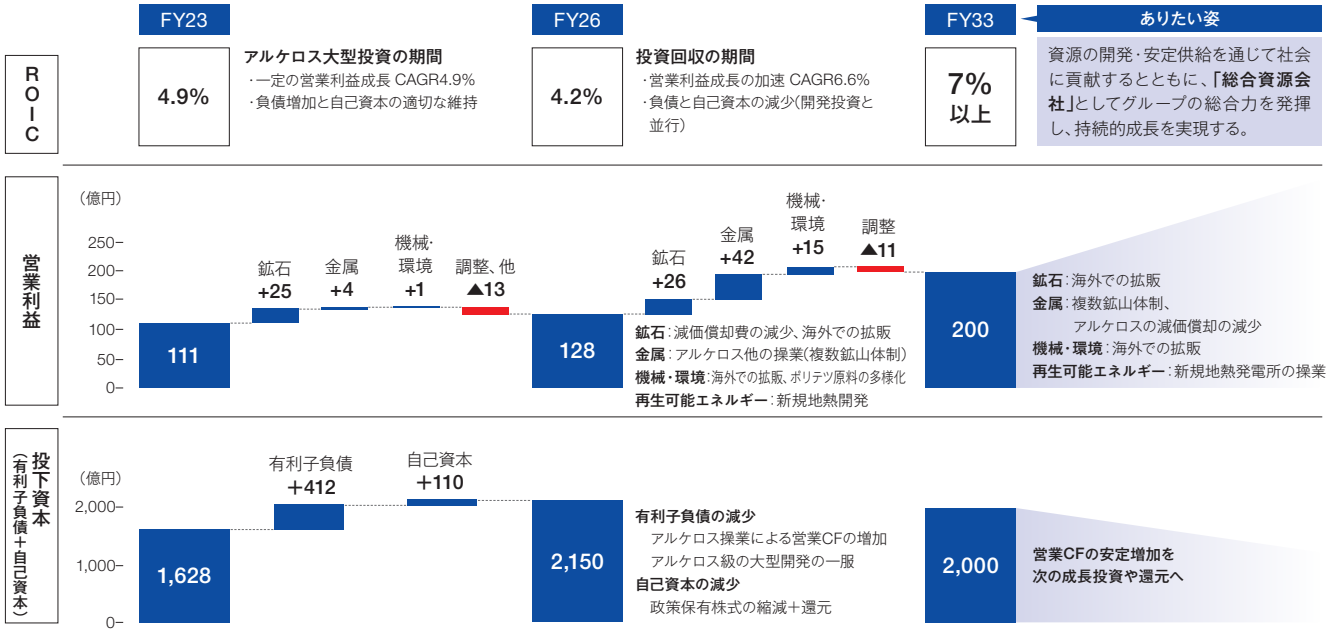


2033年度、ROIC 7%以上へ
――収益成長と資本効率の両立を見据えて

冒頭に記載のとおり、当社グループは、2033年度にROIC 7%以上の達成を経営管理目標とする長期ビジョンを掲げています。本中計の最終年度である2026年度のROICは4.2%と見込んでおり、目標との差がありますが、2026年度にアルケロス鉱山が操業を開始することで、金属部門を中心とする利益成長の加速が期待されます。また、本鉱山開発のための借入金の返済による有利子負債の削減や、政策保有株式の縮減による投下資本の最適化も進めることで、2033年度のROIC 7%以上の達成を目指していきます。

さらに2033年度以降は、海外における石灰石や環境商品の拡販、複数銅鉱山による安定的な操業体制、再生可能エネルギー事業の投資回収などを通じて、利益および営業キャッシュ・フローの安定成長を図ります。これにより、次の成長投資や株主還元につなげていきます。

長期のROICの見通し（考え方）　第3次中計期間中の水準(FY24-26)　WACC:5.8%、株主資本コスト8%程度



ステークホルダーの皆様へ

当社グループは1939年の設立以来、石炭、金属鉱物、石灰石といった採取鉱物の移り変わりを経ながらも、鉱山業を中心に事業を展開してきました。鉱山業は、調査段階でのリスク、巨額な開発投資、銅価格など相場変動の影響、さらに長期的な休廃止鉱山の管理費用といった、独自の事業リスクを伴います。こうした背景から、自己資本を充実させ、財務健全性を維持することは、当社グループにとって不可欠な財務戦略です。

一方で、こうした考え方が現状維持への甘えとなっていないか、社会の変化と乖離していないか、ステークホルダーの皆様からのご要望に真正面から向き合えているか、そして変化を受け入れる柔軟性を持てているか――。私たちは常に自問自答を繰り返し、必要な変化には実行をもって応えてきました。

今後も、環境変化に対応しながら、財務の安定性・効率性と事業の成長を両立させ、持続可能な発展を目指していきます。それには、ステークホルダーの皆様の声が必要です。皆様と対話し、アドバイスやご要望をお聞きして、時間軸を鑑みながら実行できるものは実行し、難しいものについてはその理由を説明してご理解を得るとともに社内外の知恵を結集し解決策を模索する――この繰り返しを通して信頼関係をより一層深め、企業価値の向上に邁進していきます。

今後とも、皆様の変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

経営理念に基づき、持続的に社会価値と企業価値を向上

執行役員
経営企画部長
長田 弘樹

私たちは、より長期的な視点が求められる鉱山業を中心に営んでいます。鉱山業は自然資本への依存度が高いため、環境や地域社会への配慮、そして良好な関係づくりは、企業価値を高めるうえで重要な経営課題となります。

環境面では、私たちが扱う石灰石は、原料として利用される際に多くのCO_2を排出するという特性があり、これを削減することや、お客様の新技術や代替素材開発に伴う技術・市場の「移行リスク」へ対応することが、優先度の高い課題です。一方で当社は、CO_2削減に貢献する銅や再生可能エネルギー関連事業、さらには環境負荷の低減に役立つ機械・環境事業なども展開しています。それぞれの事業においては、時間軸・規模・収益性・環境負荷などのバランスを考慮しながら、事業ポートフォリオの構築を進めています。

地域社会との関係については、法令を遵守するのはもちろんのこと、事業を持続させるためには地域との信頼関係を築き、共に歩む姿勢が不可欠です。そのため、各鉱山や事業所が主体となって地域のニーズや課題に耳を傾け、対話を重ねています。具体的には、地域住民との意見交換、地元雇用の促進、教育やインフラへの支援、文化・伝統の尊重といった形で協働を進めています。加えて、サプライチェーン全体での人権配慮をはじめ、従業員に対しては、エンゲージメントの向上を重要なテーマとしています。そして株主・投資家とは、建設的な対話を通じて経営のさらなる高度化を目指しています。

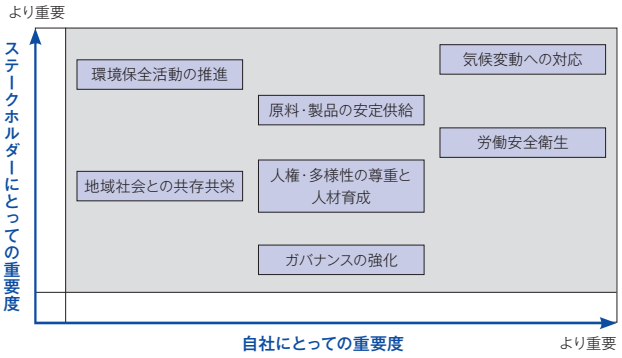
サステナビリティ経営の推進体制と重要課題（マテリアリティ）

当社グループのサステナビリティ経営は、まず、私たちが事業を通じて社会や環境に与える影響と、ステークホルダーの皆様からのご期待を深く理解することから始まります。GRIスタンダード等を参考に、鉱業という当社の事業特性を踏まえ、優先的に取り組むべき重要課題を特定し、右図の「マテリアリティマップ」に整理しました。

マテリアリティへの取り組みを具体的に推進し、企業としての社会的責任を果たすため「サステナビリティ基本方針」を定めています。この基本方針と特定されたマテリアリティへの取り組みを全社的に、かつ実効性をもって推進するため、2022年4月に取締役社長が委員長を務める「サステナビリティ委員会」を設置しました。本委員会は、取締役会の監督のもと、マテリアリティに関する方針の深化、リスク・機会の評価、目標管理、具体的な施策の審議・推進を担っています。2024年度には、CO_2排出量削減策の進捗確認、人材育成方針に基づく施策の進捗確認、情報セキュリティ方針策定など、マテリアリティに基づく課題について議論し、経営への反映を図りました。

マテリアリティは、環境の変化に応じて見直していく必要があると考えています。ただし、当社の事業は長期的な視点で展開する特性があるため、短期でマテリアリティが大きく変わる可能性は低いと見ています。そういった意味では、現在設定しているテーマをより深掘りし、KPIに基づく進捗管

マテリアリティマップ（主な取り組み一覧は、P.29参照）



理と取り組みの見直しを行っていくことが、着実な価値創造に繋がると考えています。今後も、ステークホルダーとの対話や、社会・事業環境の変化を踏まえながら、サステナビリティ委員会で包括的に議論を重ねていきますWeb。

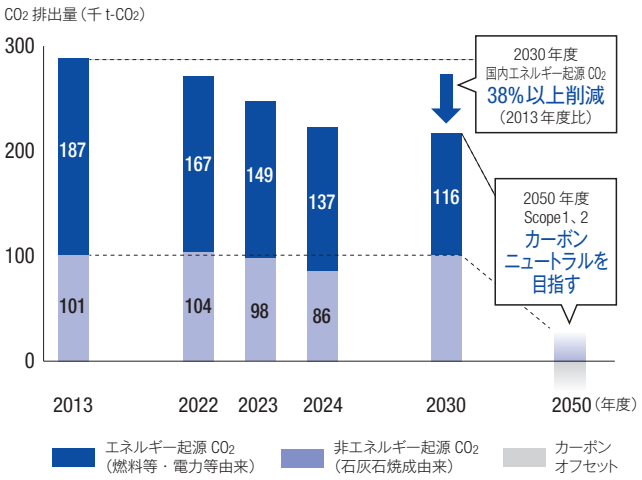
気候変動リスクの低減と成長機会への展開

気候変動は事業継続に関わる重要な課題と認識し、2022年6月にTCFD提言へ賛同しました。1.5℃および4℃シナリオを想定したシナリオ分析を通じ、リスクと機会を評価し、事業戦略に統合していますWeb。

特に、炭素関連税制の強化やGHG排出規制の厳格化といった政策・法規制による「移行リスク」は、将来的なコスト増や、事業機会の縮小につながる重要な経営課題です。この移行リスクを戦略的に低減するため、当社グループは右のグラフの通り、明確なCO_2排出量削減目標「2030年度国内エネルギー起源CO_2の38%以上削減（2013年度比）、2050年度のカーボンニュートラル達成」を定めています。この達成に向け、インターナルカーボンプライシング（ICP）制度（2024年6月に20,000円／t-CO_2へ改定）を利用した低炭素投資（主に自家消費用再エネ発電）の積極的な実施や、FIT非化石証書を活用した実質再エネ化などの取り組みの結果、2024年度の国内エネルギー起源CO_2排出量は137千t-CO_2となり、2013年度比で約26%の削減を達成しました。さらに、北海道白老社有林において間伐や植林を通じて森林のCO_2吸収量を高め、J-クレジット認証の取得を目指す取り組みも進めています。これらの活動は、環境価値と企業価値の双方を高める重要な施策と位置づけています。

また、脱炭素化の進展に伴う銅需要の拡大や、再生可能エネルギー需要増による地熱発電等の新規開発可能性は重要な事業機会です。これらを捉え、チリでのアルケロス銅鉱山開発や鹿児島県白水越地区での新規地熱発電開発調査などを推進し、成長戦略に繋げています。国内での粗鋼生産量やセメント生産量の減少など、石灰石での長期的な事業機会縮小とバランスをとりつつ事業ポートフォリオの構築を進めますWeb。

当社国内グループにおけるCO_2排出量削減目標と実績※



※国内（グループ会社を含む）のScope1、2について「地球温暖化対策の推進に関する法律」にもとづく排出係数（マーケット基準）を用いて算定

着実な歩みで未来へ。事業活動とサステナビリティの統合を推進

当社グループのサステナビリティへの取り組みは、気候変動対応に留まらず、あらゆる事業活動の基盤となるものです。資源事業においては、公鉱害の防止はもとより、採掘跡地の緑化や適切な管理にも取り組み、責任ある資源開発を徹底します。機械・環境事業では、水処理剤「ポリテツ」の海外展開などを通じ、環境貢献と事業成長の両立を図ります。

これら全ての事業活動において、サプライチェーン全体で環境や人権へ配慮した事業活動に努めます。お客様やサプライヤーとは、単なる取引を超えて、新たなニーズや技術の導入など、社会課題を共に解決するパートナー関係を築きます。そして、変化に対応して持続的な成長とイノベーションを実現するのは「人」であるとの認識のもと、「安全」を全ての基本に、戦略的な人事制度や人材育成策の推進、多様な個性が輝く職場環境づくりなどをサステナビリティ委員会としても強く後押しし、エンゲージメントの改善、企業価値の向上につなげます。また、こうした取り組みについては、その目的や時間軸、期待される成果をステークホルダーに丁寧に説明し、理解・共感・支援を得ることも重要です。いただいたフィードバックは、経営の高度化に活かしていきます。

日鉄鉱業グループは、事業活動を通じて社会の基盤を支えるという責任を果たしつつ、環境や社会との調和を図り、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

Web サステナビリティ基本方針、方針体系図、推進体制：https://www.nittetsukou.co.jp/sustainability/basic_policy.html　TCFD提言に基づく開示：https://www.nittetsukou.co.jp/sustainability/environment/tcfd.html
気候変動への対応：https://www.nittetsukou.co.jp/sustainability/environment/climate_change.html

マテリアリティに基づく主な取り組み一覧

マテリアリティをE・S・Gに分解して、優先して取り組む事項を洗い出して掲載しています。次ページ以降で、それぞれの取り組みに従事する社員の声などを掲載しています。

区分	マテリアリティ	項目	主な取り組み	関連する SDGs
E	気候変動への対応	CO_2 排出量削減に向けた設備投資推進のための施策導入	・インターナルカーボンプライシング（ICP）制度の導入　2024年6月価格改定（20,000円/t-CO_2）	
		自家消費用再エネ発電設備導入	・鉱業所、事業所等で自家消費用の太陽光、風力、小水力発電設備の導入、調査の実施（参照 P.30）	
		購入電力の実質再エネ化推進	・購入電力の再エネ電力への切り替え推進 ・当社FIT太陽光発電所のトラッキング付きFIT非化石証書を利用した購入電力の実質再エネ化	
		省エネ化・効率化	・鳥形山鉱業所の長距離ベルトコンベアによる発電	
		カーボンオフセット	・白老社有林のJ-クレジット制度CO_2森林吸収プロジェクト登録（参照 P.30）	
E	環境保全活動の推進	水資源の保全	・循環利用による水使用量削減	
		鉱山跡地や堆積場の緑化、適切な維持管理	・植樹や種子吹付の実施 ・休廃止鉱山巡視の実施（参照 P.30）	
		生物多様性の保全	・森林認証取得社有林の維持管理	
		環境マネジメントシステムの維持	・取得しているISO14001への取り組み継続（7拠点にて取得）	
S	原料・製品の安定供給	資源の開発	・八戸鉱山新鉱区開発：開発工事推進（2026年度からの本格出鉱を目指す） ・アルケロス銅鉱山開発：2023年4月開発工事着手（2026年操業開始を目指す）	
		安定供給	・鳥形山鉱業所第3立坑を竣工、最適な生産体制の構築 ・拠点分散による国内石灰石の安定供給体制の継続	
S	労働安全衛生 （参照 P.33）	保安の管理	・保安統括者会議、保安担当者会議の実施	
		教育訓練の実施	・新入社員保安研修の実施 ・東日本、西日本エリア別危険予知訓練の実施 ・危険予知訓練、安全体感講習の実施	
S	地域社会との共存共栄	地域社会貢献	・各拠点での社会貢献活動の実施（参照 P.34） ・現地雇用の継続 ・「パートナーシップ構築宣言」の公表	
S	人権・多様性の 尊重と人材育成 （参照 P.31～32）	人材育成	・ライン長研修の新規の実施、階層別研修の見直し	
		ダイバーシティ&インクルージョンの実現	・女性活躍の推進、障がい者、外国人、キャリア採用の促進と定着 ・社内環境整備の推進　テレワーク勤務制度や時差出勤、フレックスタイム制度、休暇諸制度等の導入と見直し 育児介護支援制度の拡充 ・定年年齢を65歳に引き上げ	
		人権の啓発	・ハラスメント教育の実施 ・人権方針の改定　2025年5月	
		従業員エンゲージメントの向上	・社員意識調査の実施 ・課題解決のための専門組織として経営企画部CVCグループ設立　2024年4月（参照 P.12～13）	
G	ガバナンスの強化 （参照 P.35～42）	コーポレートガバナンス体制の強化	・「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」へ移行　2023年6月	
		コンプライアンス体制の強化	・各拠点への内部監査の実施 ・内部通報制度の適切な運用継続 ・コンプライアンス研修会の実施	
		リスクマネジメント	・BCP（事業継続計画）の継続的見直し ・品質保証委員会の定期開催 ・情報セキュリティ方針の策定　2024年9月 ・税務方針の制定　2025年5月	

Web　サステナビリティサイト　https://www.nittetsukou.co.jp/sustainability/

当社の持続的成長と「豊かな未来社会づくりへの貢献」を支えるのは、社員一人一人の取り組みです。サステナビリティの現場で活躍する社員の声をご紹介します。

森と共に、持続可能な未来を創る

北海道に保有する社有林において、持続可能な森林経営計画に基づく適切な維持管理により、生物多様性の保全や水源涵養といった森林の価値向上に努めています。新たな価値創造の取り組みとして、白老社有林（約1200ha）SGEC認証取得林では、森林のCO_2吸収量をJ-クレジットとして認証取得し、その価値を可視化するプロジェクトを推進しています。本プロジェクトは、将来のカーボンニュートラル目標達成に貢献する重要な施策であり、長期的な視点で自然資本の価値を高めるこの仕事に、大きな責任と誇りを感じています。

ドローン測量の様子

北海道支店総務課
千葉 潤

日本一の鉱山から、クリーンな未来へ

国内トップクラスの石灰石生産量を誇る鳥形山鉱業所では、太陽光発電をはじめとする自家消費用再エネ発電設備の導入を進めています 。この取り組みは、購入電力の削減によるコスト競争力の強化と、CO_2排出量削減という二つの大きな価値を生み出します。鉱山の安定操業を支えながら、環境負荷を直接的に低減できることに大きな手応えを感じています。今後もICP（インターナルカーボンプライシング）制度などを活用し 、省エネ化や再エネ導入を加速させ、事業を通じた脱炭素社会への貢献を実現していきます。

建設が進む太陽光発電設備（山元事務所前）

鳥形山鉱業所生産１課
松本 孝司

鉱山の技術で拓く、地熱エネルギー

当社には、長年の鉱山開発で培ってきた地下探査や掘削の技術と、鹿児島県大霧発電所への蒸気供給で実績を重ねてきた地熱開発の知見があり、同県白水越地区で新たな地熱発電所開発の調査を推進しています。天候に左右されない純国産の地熱エネルギーは、新たな収益の柱となるだけでなく、脱炭素社会の実現とエネルギーの安定供給に大きく貢献します。これまでの知見を未来の価値へと繋ぎ、この重要なプロジェクトを必ずや成功に導く所存です（参照 P.22）。

還元域調査井掘削の様子

白水越地熱開発
調査室長
末岡 慎也

過去から未来へ、責任を繋ぐ

鉱業から始まった当社の歴史は、未来への責任の歴史でもあります。採掘を終えた全国の鉱山跡地を定期的に巡視・点検し、公鉱害を未然に防ぐための対策を講じ続ける 。この地道で着実な取り組みこそが、ステークホルダーの皆様からの信頼の礎だと実感しています。そして、この「最後まで責任を果たす」姿勢は、アルケロス鉱山のような新規開発を進める上で、私たちの信頼性を証明する重要な実績となります 。この責務を将来にわたり真摯に果たし続けること、それが私たちの使命です。

休廃止鉱山における水質検査の様子

保安環境部
伊藤 周平

Web 環境方針 https://www.nittetsukou.co.jp/sustainability/environment/policy.html 環境保全活動の推進 https://www.nittetsukou.co.jp/sustainability/environment/protection.html

社員を大切にする――
培ってきた企業文化を礎に、新たな人事戦略を構築

会社設立以来「社員を大切にする」という価値観を軸に人事戦略を展開してきた日鉄鉱業グループ。時代に即した人事制度や人材育成のあり方を構築する中で、何を守り、何を変えるのか。人事部のリーダーが、その取り組みと今後の展望を語ります。

人事部 人材開発課 **加藤 慎也**

人事部長 **矢嶋 剛**

人事制度の原点は、社員を大切にする企業文化

――まず、日鉄鉱業グループの人事制度と育成・採用方針の基本的な考え方をお聞かせください。

矢嶋　根底にあるのは、「社員を大切にする」という企業文化です。日鉄鉱業グループは設立50年を節目に「社員を大切にする」という考え方を理念として明文化し、経営の中心に据えてきました。この考え方が人事制度や育成のベースになり、グループの優位性にもなっていると感じます。これは、“鉱山”という、人里離れた環境下で、社員同士が助け合いながら暮らしてきた「ひと鉱山（やま）ひと家族」の時代から培われてきたものです。

加藤　当社グループの以前の経営理念は、「社員一人一人が生き生きと、誇りを持って働ける会社でありたい」でした。これは現在の「日鉄鉱業グループは、豊かな未来社会づくりに貢献するとともに、社員一人一人が生き生きと誇りを持って働ける企業を目指します」のベースになっています。ある時、以前の経営理念について、採用説明会に来た学生に「働く社員に焦点を当てている経営理念は珍しい」と言われてハッとさせられたことがありました。確かに一見内向きな印象を与えるかもしれませんが、私たちにとっては当たり前であり、だからこそ、そこに独自の価値があるのではと気付かされたのです。

矢嶋　当社グループには、設立以来主力だった石炭から鉄鉱石へ、鉄鉱石から石灰石へ、といった大きな事業変革に何度も挑戦し、そのたびに社員一丸となって難局を乗り越えてきた歴史があります。いざという時には結束して力を発揮できる精神が、DNAとして受け継がれ、優位性になっていると認識しています。その根底には、「ひと鉱山（やま）ひと家族」で培われた社員間のつながりの濃さ・強さがあるのだと思います。そして、当社グループが長い年月をかけて培ってきたこの企業文化は、時代とともに、より戦略的で具体的な形に進化する必要があります。そのキーワードが「人的資本経営」です。単に社員に優しいだけでなく、一人一人の可能性を最大限に引き出し、それが企業価値向上につながる好循環を創り出すこと。

これこそが、当社グループにおける真の『社員を大切にする』姿だと考えています。

従来とは異なる新しい年功序列を基本に経営戦略と連動した人事戦略を

――現状、課題と感じているのはどのような点でしょうか？

矢嶋　人的資本経営は、経営戦略と人事戦略の連動が肝要です。連動していないと、事業を立ち上げる際に適切な人材がいないといった事態が起こり得ます。企業の持続的成長という観点から、それは避けなければなりません。

そこを踏まえた上で、従来型の単純年功序列の人事制度はもう限界だと認識しています。例えば、現在の人員構成のままではミドルマネジメント層の不足などの不都合が生じるため、人事制度の変革が不可欠となっています。

加藤　CVCグループ（参照 P.12～13）が現状把握を目的に

2025年3月に行った社員意識調査Webで、評価制度に対して多くの意見がありました。人事制度が現在のままでは、戦略的な育成や配置が難しいことは、社員も感じています。

矢嶋　長期ビジョン「2033年のありたい姿」に向けた必要な人材の量と質の明確化は既に進めていますが、次のステップとして、それに即した人事制度の変革に着手する計画です。2021年に森川が社長に就任して以来、こうした先を見据えて動くスピードは着実に上がっています。

――今後、年功序列を廃止する可能性はあるのでしょうか？

矢嶋　実は私たちは今、年功序列の仕組みをポジティブに見直しています。社員が安心して働きやすく、人材を長期に育成しやすいといった点に、あらためてメリットを感じているからです。最近お会いした海外の同業他社の方々は、我々のような日本企業に多く見られるメンバーシップ型雇用に非常に強い関心を示されました。なぜなら、日本企業では、あるポストが空いたときに即座に次の層から人材を昇格させられる仕組みが整っており、これはISO30414※の「後継者候補準備率」の観点から、優れた体制と評価されるからです。

加藤　当社グループは鉱山会社であり、長い時間軸の中で現場でスキルが磨かれて継承され、人材が育つという特性を持ちます。ジョブ型雇用のようなトレンドに慌てて飛び付くのではなく、会社の持続的な成長に資する制度と社員の納得感や働きがいにつながる仕組みを、地に足を着けて吟味していきたいです。その結果として、従来とは異なる新しい年功序列に落ち着くかもしれません。

矢嶋　特筆した成果を残さずとも、勤続年数などのある一定の基準を満たせば一律に管理職になるという今の制度は、もう見直すべき時期に来ています。専門性を深めていきたい社員はその道を尊重できるようにすべきですし、優秀な人材にはファスト・トラック制度を設けるなど、多様な成長の機会を用意していきたいと考えています。年功序列を基本にしつつも、将来の事業成長に必要な人材は、柔軟かつ計画的に確保していく、そのようなイメージです。

そして、もしこのような変化を起こすのであれば、評価制度も社員が納得できる、より透明性の高いものへと見直していく必要があります。「社員を大切にする」という伝統を守り続けていくためには、むしろ変化こそが求められるのです。

グローバル人材の採用・育成を拡充し、スキルを可視化するツールの導入も

――他にも今後に向けて取り組んでいること、取り組みたいことを教えてください。

矢嶋　今後の当社グループの成長の種は海外に多くあるため、国際的に活躍できる人材が必要であることは間違いありません。そこで2024年から採用にグローバル枠を設け、事業展開する国の言語力や文化への適応力が高い人材の採用を始めました。同時に、海外で働くチャンスが平等に得られるよう語学教育などにも投資しています。国内外を問わず、同じように力を発揮できる人材を育成していくことが目標ですWeb。

加藤　今後は、適切な人材を可視化できる人材マップの導入も検討しています。感覚や経験だけに頼らず、社員のスキルを定量的に把握して配置することで、より効果的な人材活用を目指します。また、誰がどの分野を学べばさらに成長できるかといった点も明確になるため、経営戦略と人事戦略をより効果的に連動させることが可能となります。

――最後に、ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

矢嶋　日鉄鉱業グループでは、当社に即した多くの社内制度を整え、社員が働きやすい環境づくりに取り組んでいます。こうした制度をもっと多くの社員に知ってもらい、実際に活用してもらえるよう、一層の周知に努めていきたいと考えています。

加藤　一方で、他社とまったく同じ制度である必要はないと思っています。それは、設立以来、産業の最上流に立って、鉱山業を営み、人間力と技術力を蓄えてきた歴史と事業特性があるからです。こうした当社独自の優位性をあらためて誇りに思いながら、持続的な成長とそれを支える社員にとって本当に必要な制度や施策をしっかり考え、実行していくことが私たち人事の役割だと考えています。

Web　従業員エンゲージメント　https://www.nittetsukou.co.jp/sustainability/social/engagement.html　人材育成　https://www.nittetsukou.co.jp/sustainability/social/hr_development.html　ダイバーシティの推進　https://www.nittetsukou.co.jp/sustainability/social/diversity.html

※ISO30414……国際標準化機構（ISO）が2018年に世界で初めて制定した、人的資本の情報開示の国際標準規格。

さらなる成長に向けて保安の先取り活動に全員参加で取り組む

保安環境部長
池上 三四郎

自主保安を確立し、持続的成長を支える

当社における「保安の確保」は、事業継続と持続的成長に欠かせない根幹を成すものであり、経営上の最優先事項です。鉱山業は、ひとたび災害が発生すれば甚大な被害に繋がるリスクを内包しており、安定操業を実現するためには、組織全体での保安意識の向上と保安体制の継続的な見直し・強化が重要です。まさに経営理念「日鉄鉱業グループは、豊かな未来社会づくりに貢献するとともに、社員一人一人が生き生きと誇りを持って働ける企業を目指します」の実現と持続的成長において、保安の確保は必須ということです。

私は、「保安」とは単なる制度やルールの遵守に留まるものではなく、「自主保安の確立と継続」こそが、その本質であると考えています。保安環境部は、各事業所が主体的に安全文化を築き上げていけるよう、現場に寄り添い、共に歩む“伴走者”として活動しています。

2025年 保安環境部方針

基本方針	過去の災害を教訓に類似災害を防止するとともに、保安の先取り活動に全員参加で取り組む

これまでの成果と労働環境の変化がもたらす課題

鉱山業は、保安上のリスクが相対的に高い業種とされており、当社では災害発生リスクの低減に向け、長年にわたり作業手順や安全設備基準の整備、保安教育の拡充等に取り組んできました。近年は特に、危険予知を柱とする保安教育や、過去の災害分析を通じた類似災害の撲滅活動を重点的に推進しています。災害の主因である「不安全状態」や「不安全行動」の特定と、それらの再発防止に向けた取り組みを重ねた結果、保安意識の浸透、安全優先の企業風土の醸成、さらには災害件数の減少といった成果が得られました。

しかし昨今、労働人口の減少や労働者の高年齢化・流動化の進行に伴い、災害件数の増加や重篤化の兆しが見られるようになっています。このような状況を踏まえ、従来の取り組みに加えた新たな施策として、積極的なリスクアセスメントの実施による潜在的リスクの低減や、高年齢者や中途採用者にも働きやすい職場環境の整備など、将来を見据えた保安活動を各事業所で推進しています。

保安の先取り活動に、全員参加で取り組む

上述の通り、新たなリスクが顕在化しつつある中、今後特に重要となるのは「多角的な視点から危険の芽を摘むこと」です。そのために求められる社内の姿勢としては、「全従業員が一体となること」および「職場において誰一人取り残されないこと」だと考えます。このような思いを背景に、当社の保安基本方針では、従来の「過去の災害を教訓に、類似災害を防止する」に加え、「保安の先取り活動に、全員参加で取り組む」を掲げています。保安環境部としても、各事業所や関係会社に赴いて保安巡視を行い、当該方針に沿った設備や環境、保安管理体制の状況確認、現場スタッフとの意見交換を通じて、職場ごとの保安基準や保安活動のさらなる適正化・向上に努めてまいります。

また、海外で操業中の鉱山等の事業所においても、経営理念と保安に関する基本方針を共有することは、グローバル企業としてのあるべき姿です。各国の法令や安全基準に違いがあることも踏まえ、コンプライアンスの観点も含めて現地の事情に即した保安活動を適切に実施していきます。

ステークホルダーの皆様へ

当社の中核事業である鉱山業は、「自然相手」です。自然は、人間や組織が完全には管理しきれない多くの不確定要素（リスク）を内包しており、それに対し常に謙虚に向き合う姿勢が重要です。

この姿勢を忘れることなく、真摯に自然に向き合い、その産物である鉱物資源の有効活用を、従業員の安全を確保したうえで進めてまいります。また、自然環境の中での事業活動においては、環境保全への取り組みにも注力しています。操業中の鉱山だけでなく、休廃止鉱山についても継続的な点検・整備を行っており、これもまた当社にとっての重要な責務と考えています。

Web 労働安全衛生 https://www.nittetsukou.co.jp/sustainability/social/work_safety.html

日鉄鉱業グループは、ステークホルダーへの行動指針を定め、役員・従業員に徹底しています。今回は、行動指針1（お客様）、2（地域社会）、4（株主・投資家）について、取り組みを紹介します。

行動指針

私たち日鉄鉱業グループ役員・従業員は、企業は社会の一員であるとの認識のもと、法を守り、

良識ある企業活動を行い、企業の持続的発展の実現と豊かな社会づくりに貢献すべく行動指針を定める。

1. 時代のニーズに対応した良質・安全な製品・サービスを顧客に提供する。
2. 社会の一員として、社会の信頼に応え地域社会との共生を図る。
3. 役員・従業員は、法令等を遵守して誠実に職務を遂行し、それぞれが自己実現できる明るく安全な職場をつくる。
4. 株主・投資家などに適宜・適切に情報を開示し、社会の信頼・期待に応える。
5. 資源の有効活用とリサイクルの推進などにより、環境の保全に配慮する。
6. 反社会的勢力に対しては、毅然として対応し、一切関係をもたない。

行動指針「1. 時代のニーズに対応した良質・安全な製品・サービスを顧客に提供する。」に関する取り組み

私は採掘場で、重機作業管理や投入原石の品質管理の業務に携わっています。
八戸石灰鉱山は青森県の南東に位置し、1973年の操業開始以来、セメント用原料や焼結用原料、コンクリート用骨材、タンカルを生産販売しています。現在は約130人の社員を擁し、年間の石灰石の生産量は約350万tになります。

私が業務の中で最も大切にしているのは、「投入量の確保と投入原石の品質安定」です。採掘場には良質な石灰石の他、粘土層など製品にはならないものも多く賦存しています。それらの剥土処理はもちろんのこと、品質の安定を維持しながら立坑投入を行っております。

石灰石は国内で自給できる唯一の鉱産物資源であり、様々な業界で使用され社会基盤を支えている重要な素材です。当社の石灰石を購入していただいているお客様へ良質の石灰石をお届けし、信頼していただけるよう日々努めています。

八戸鉱山株式会社
採鉱部
採鉱グループ作業長
池田 淳二

八戸鉱山の採掘場

行動指針「2. 社会の一員として、社会の信頼に応え地域社会との共生を図る。」に関する取り組み

2003年に銅鉱山の操業を開始したチリのアタカマ・コーザン鉱山特約会社では、地域社会に対する責任を果たすことを目的に、「コミュニケーション・地域関係部門」を設置し、様々なプログラムを通じてステークホルダーとの関係強化を図っています。

地域の職業技術教育機関と連携し、高校生に実践的な学習機会を提供する「デュアルプログラム」では、2024年には、ホルヘ・アレサンドリ・ロドリゲス高校（金属抽出専攻）と、エル・パロマル高校（電気・機械・鉱山開発専攻）から計15名の生徒を受け入れて研修を実施しました。今後も、地域社会との連携を深めて信頼関係を構築してまいります。

アタカマ・コーザン
鉱山特約会社
総務部長
David Olivares

デュアルプログラムの様子

行動指針「4. 株主・投資家などに適宜・適切に情報を開示し、社会の信頼・期待に応える。」に関する取り組み

投資家との個別面談回数

2022年度	2023年度	2024年度
28	31	61

投資家FAQ

- 2025年3月期（FY24）中間期決算発表後に多く受けたご質問と回答
  https://ssl4.eir-parts.net/doc/1515/ir_material_for_fiscal_ym3/186044/00.pdf
- 2025年3月期（FY24）本決算発表後に多く受けたご質問と回答
  https://ssl4.eir-parts.net/doc/1515/ir_material_for_fiscal_ym3/186035/00.pdf

Web 地域社会との共存共栄 https://www.nittetsukou.co.jp/sustainability/social/community.html 人権尊重 https://www.nittetsukou.co.jp/sustainability/social/human_rights.html 責任ある調達 https://www.nittetsukou.co.jp/sustainability/social/procurement.html
投資家情報 https://www.nittetsukou.co.jp/ir/

役員一覧

2025年9月30日現在

取締役（監査等委員である取締役を除く）

代表取締役社長
森川 玲一

1986年 4月　当社入社
2012年 6月　資源営業部長
2015年 6月　執行役員資源営業部長
2017年 4月　アタカマ・コーザン鉱山特約会社取締役社長
2017年 6月　当社取締役金属営業部担当、資源営業部長
2017年10月　取締役資源営業部、金属営業部担当
2019年 6月　常務取締役資源営業部、金属営業部管掌
2021年 4月　代表取締役社長（現）

取締役常務執行役員
藤本 博文

1987年 4月　当社入社
2014年 6月　総務部長
2017年 6月　執行役員総務部長
2019年 6月　取締役総務部、経理部、BCM推進室担当
2021年 6月　取締役総務部、BCM推進室担当
2023年 4月　取締役総務部、人事部、BCM推進室担当
2023年 6月　取締役執行役員総務部、人事部、BCM推進室担当
2023年12月　取締役執行役員人事部担当、内部監査部長
2024年 6月　取締役常務執行役員人事部担当、内部監査部長
2025年 4月　取締役常務執行役員内部監査部、人事部担当（現）

取締役常務執行役員
大財 健二

1986年 4月　当社入社
2013年 6月　金属営業部長
2016年 6月　経理部長
2017年 6月　執行役員経理部長
2019年 6月　執行役員大阪支店長
2021年 6月　取締役経理部、資源営業部、金属営業部担当
2022年 4月　取締役経営企画部、経理部、資源営業部、金属営業部担当
2023年 6月　取締役執行役員経営企画部、経理部、金属営業部担当
2024年 6月　取締役常務執行役員経営企画部、経理部、金属営業部担当
2025年 4月　取締役常務執行役員経理部、情報システム部、金属営業部担当（現）

取締役執行役員
曽田 健

1988年 4月　当社入社
2018年 5月　アタカマ・コーザン鉱山特約会社取締役社長代行
2021年 6月　当社執行役員鳥形山鉱業所長
2023年 6月　執行役員生産技術部、保安環境室担当、生産技術部長
2024年12月　執行役員保安環境部、生産技術部担当、生産技術部長
2025年 6月　保安環境部、生産技術部、海外資源事業部担当（現）

社外取締役
泉 宣道

1977年 4月　株式会社日本経済新聞社 入社
2011年 3月　同社執行役員大阪本社 編集局長
2012年 3月　同社常務執行役員大阪本社 編集局長
2013年 3月　同社専務執行役員 名古屋支社代表、株式会社日経名古屋製作センター取締役
2015年 3月　株式会社日本経済新聞社顧問
2015年 6月　公益社団法人日本経済研究センター研究主幹
2018年 3月　株式会社日本経済新聞社客員
2019年 6月　当社取締役（現）

社外取締役
板倉 賢一

2002年 4月　室蘭工業大学情報工学科教授
2004年 4月　同大学副学長
2012年 4月　同大学環境科学・防災研究センター長
2012年 8月　同大学三笠未利用石炭エネルギー研究施設長
2016年10月　同大学三笠地下ガス化炭鉱長
2019年 4月　同大学大学院工学研究科特任教授（現）
2019年 5月　同大学名誉教授
2021年 6月　当社取締役（現）

監査等委員である取締役

社外取締役
青木 優子

1994年 4月　弁護士登録
荒井重隆法律事務所所属
1999年 4月　青木法律事務所所属
2004年 4月　法務省東京法務局 訟務部部付所属
2009年 4月　新四谷法律事務所所属（現）
2021年 4月　第二東京弁護士会副会長
日本弁護士連合会常務理事
2022年 6月　当社取締役
2023年 6月　当社取締役（監査等委員）（現）

社外取締役
道又 紀子

2002年 9月　東京工業大学（現・東京科学大学）保健管理センター客員助教授（カウンセラー）
2008年 8月　東京工業大学（現・東京科学大学）保健管理センター客員教授（カウンセラー）
2013年 3月　東京工業大学（現・東京科学大学）保健管理センター特任教授（カウンセラー）
2021年 4月　東京工業大学（現・東京科学大学）学生支援センター教授、副センター長、学生相談部門長、ダイバーシティ推進室・障害者等活躍支援部門長
2024年10月　東京科学大学大岡山学生支援センター教授、副センター長、学生相談支援室長、DE&I室障害者等活躍支援部門長
2025年 4月　東京科学大学大岡山学生支援センター特任教授（現）
2025年 6月　当社取締役（監査等委員）（現）

取締役
安田 誠司

1986年 4月　当社入社
2013年 6月　経理部長
2016年 6月　八戸鉱山株式会社 常務取締役
2019年 6月　当社常勤監査役
2023年 6月　取締役（常勤監査等委員）（現）

執行役員

常務執行役員
機械・環境営業部、研究開発部担当
河田 真伸

執行役員
資源営業部担当
坂口 裕幸

執行役員
総務部、BCM推進室担当、総務部長
野村 勉

執行役員
鳥形山鉱業所長
齊藤 知宏

執行役員
経営企画部担当、経営企画部長
長田 弘樹

執行役員
資源開発部担当、資源開発部長
麻木 孝郎

ガバナンス：スキルマトリックス、構成

取締役のスキルマトリックス（2025年6月27日現在）

氏名	在任期間	指名・報酬委員会	サステナビリティ委員会	取締役会への出席回数	役職	選任理由	企業経営 サステナビリティ	国際性	事業戦略 営業 マーケティング	鉱山技術 安全環境	研究開発	法務 リスクマネジメント	財務 会計	人事 人材開発
森川 玲一	8年	○	◎	16/16回（100%）	代表取締役社長	営業部門における豊富な経験や実績、海外での勤務経験、経営全般に対する高い見識を有するとともに、2021年からは代表取締役として当社経営を牽引するなど、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けて尽力しており、今後もその役割・責務を適切に遂行できるものと判断したため。	●	●	●					●
藤本 博文	6年		○	16/16回（100%）	取締役常務執行役員	総務・人事部門における豊富な経験や実績、経営全般に対する高い見識を有しており、今後もその役割・責務を適切に遂行できるものと判断したため。	●		●			●		●
大財 健二	4年		○	16/16回（100%）	取締役常務執行役員	営業・経理部門における豊富な経験や実績、経営全般に対する高い見識を有しており、今後もその役割・責務を適切に遂行できるものと判断したため。	●		●			●	●	
曽田 健	―		○		取締役執行役員	技術部門における豊富な経験や実績、海外での勤務経験、経営全般に対する高い見識を有しており、取締役としての役割・責務を適切に遂行できるものと判断したため。	●	●		●				
泉 宣道	6年	◎		16/16回（100%）	社外取締役	長年にわたる経営者としての豊富な経験や海外での勤務経験、民間研究機関で培われた高い見識をもとに、当社の経営全般に対して幅広い観点から助言を行っており、今後も経営の透明性の向上とコーポレートガバナンスの強化に寄与していただくことが期待されるため。	●	●						
板倉 賢一	4年	○		16/16回（100%）	社外取締役	長年にわたる資源開発工学の学者として培われた高い専門知識や鉱山保安に関する豊富な経験、資源開発工学にいち早く情報工学を取り入れた先駆的研究経験、海外での勤務経験をもとに、当社の経営全般に対して学術的な観点から助言を行っており、今後も当社技術部門におけるリスク管理の強化に加え、業務執行に対する監督機能の拡充に寄与していただくことが期待されるため。		●		●	●			
青木 優子	3年	○		16/16回（100%）	社外取締役（監査等委員）	長年にわたる弁護士として培われた専門知識や豊富な実務経験をもとに、当社の経営全般に対して企業法務の観点から意見・提言を行っており、監査体制の強化に寄与していただくことが期待されるため。						●	●	
道又 紀子	―	○			社外取締役（監査等委員）	臨床心理士やハラスメント相談員、DE＆I支援部門長として培われた専門知識や幅広い経験をもとに、当社に対して人的資本の活用やDE＆Iおよびリスクマネジメントの観点から意見・提言を頂戴することにより、コーポレートガバナンスの強化に寄与していただくことが期待されるため。						●		●
安田 誠司	6年		○	16/16回（100%）	取締役（常勤監査等委員）	財務・会計に関する深い知見や経営者としての豊富な経験、経営全般に対する見識を有しており、今後もその役割・責務を適切に遂行できるものと判断したため。	●					●	●	

※1 指名・報酬委員会、サステナビリティ委員会の◎は委員長を示します。 ※2 在任期間は社外取締役および監査役としての在任期間を通算しています。 ※3 サステナビリティ委員会は上記のほか、常務執行役員の河田真伸、執行役員の坂口裕幸、野村勉、齊藤知宏、長田弘樹、麻木孝郎が委員となり構成されています。
※4 取締役会への出席回数は2024年度の実績を記載しています。

スキルマトリックス各項目の選定理由

項目	選定理由
・企業経営 ・サステナビリティ	鉱山事業を取り巻く複雑な経営環境の中で、ステークホルダーの期待を踏まえ、経営理念に基づいた中長期的なリソース配分を俯瞰的に監督する力。
・国際性	今後、成長の軸を海外に置く中で、地政学やサプライチェーン、市況や文化など多様な視点からリスクと機会を見極め、グローバルに経営判断と監督を行う力。
・事業戦略 ・営業 ・マーケティング	「総合資源会社」を目指し、複数種類の鉱物の開発に加えて、機械・環境といった鉱山を起点とする事業領域にも取り組む中で、市場性や技術革新など外部環境の変化に伴うリスクと機会を的確に見極め、戦略的な実行を監督する力。
・鉱山技術 ・安全環境	今後、探鉱・開発・操業の難易度がさらに高まる中で、各ステージに必要な技術の開発や外部技術の評価・採用を監督する力。また、安全確保の難易度も高まる中で、保安を適切に監督する力。
・研究開発	既存事業の変革や新規事業の発掘に加え、環境負荷低減に資する研究開発を、短期・中期・長期それぞれの時間軸で俯瞰的に監督する力。
・法務 ・リスクマネジメント	国や地域ごとの法律や規制の違いを理解し、内部統制やコンプライアンス体制の整備・運用を監督することで、法的リスクを未然に防ぎ、グローバルな事業運営を安定的に支える力。
・財務 ・会計	新規・既存事業分野において、中長期の資本効率や企業価値向上を適切に見極めて監督する力。
・人事 ・人材開発	中長期の成長を支える人材の育成・発掘、エンゲージメント向上やダイバーシティ推進といった人材戦略が、事業戦略と整合しているかを俯瞰的に監督する力。

2025年度における取締役会・監査等委員会の構成

当社の取締役会および監査等委員会のメンバーは、業務執行の監督と重要な意思決定を行うために、多様な視点、多様な経験、多様かつ高度なスキルを持ったメンバーで構成されることが重要であると考えています。

氏名	業務執行	社外・独立	監査等委員	性別
森川 玲一	●			男
藤本 博文	●			男
大財 健二	●			男
曽田 健	●			男
泉 宣道		●		男
板倉 賢一		●		男
青木 優子		●	●	女
道又 紀子		●	●	女
安田 誠司			●	男

対話を通じて良い関係を築き、共に企業価値を高めていきたい

社外取締役
青木 優子

――これまでのご経験や専門分野について教えてください。

1994年に弁護士登録後、10年目から東京法務局訟務部で5年間国の代理人を務め、主に労災補償、年金、租税関係の行政訴訟や医療過誤事件を担当しました。その後は、現在の事務所で活動し、法廷弁護を中心に、家事、商事も含めた民事事件全般を取り扱っています。企業再生や組織再編に関わることもあり、そういった場合には財務・会計の知見を駆使して対応します。

2021年度に所属する第二東京弁護士会の副会長を務めたときは、職員の労務管理のほか、不祥事対応を含めたリスク管理、総会や常議員会の運営など、企業でいうところの総務部的な役割を担当していました。

企業統治の根幹は、コンプライアンスの徹底、内部統制、リスク管理にあり、発生した事実について正確な情報を収集し、客観的に分析することが適切な判断につながります。これまで直接会社経営に携わった経験はありませんが、企業不祥事の発生といった有事の際はもとより、平時におけるリスク管理やガバナンス体制の構築に当たり、30年間前線で訴訟活動に従事してきた実務法曹としての視点や経験は有効に機能すると考えています。

――日鉄鉱業という会社、取締役会についてどのような印象をお持ちですか。

日鉄鉱業は、鉱山業が主体であり、現場の安全管理が最重要課題となりますから、そこで求められるコンプライアンスは一般の製造業やサービス業と比較すると当然厳格で詳細なものとなります。結果、曖昧さをできるだけ排除し、常に一定の状態を維持するための体制の構築に長けており、単に体制を整えるだけでなく、これらが実質的にも有効に機能できるよう務めている点は高く評価しています。

サクセッションプランはその好例でしょう。社外取締役が役員の指名に当たって、適切な意見を述べるためには候補者に関する情報を十分に入手している必要がありますが、常勤ではなく会社に関わった期間も短い社外取締役が入手できる情報には限りがあります。当社では、プランの内容や対象者の選定、育成過程について、指名・報酬委員会に詳細な報告がされ、その都度協議を重ねており、委員会の実効性を高めるもので意義があると考えています。

取締役会についていえば、既に経営会議等で十分に審議を尽くして上程されている議題については各取締役の最終的な意向確認となることもありますが、それ以外のもの、例えばガバナンス体制に関わる課題などの経営会議を経ない議題についてはかなり突っ込んだ議論がされており、全体として効率的な議事運営がされていると思います。

私自身は、取締役会に限らず、出席する会議等には「資料は読むが、空気は読まない」という姿勢で臨み、積極的に発

言するよう心がけています。中には、今更な意見や初歩的な質問もあるかもしれませんが、そうした発言が結果として他の出席者の声を引き出し、議論の活性化につながることもあるのではないかと考えています。

――会社の将来の課題や期待について教えてください。

会社の将来の課題はやはり、新たな資源開発への投資とその成果をどのように持続的な成長につなげていくかでしょう。鉱山開発の主なターゲットは海外になります。昨今の不安定な国際情勢だけでなく、有力な候補地の探索、対象国や他社との交渉など難しい局面もありますが、これまでに培った技術と経験で良い結果が出せることを期待しています。

経営上の課題ですが、本年6月の時点で、日鉄鉱業のPBRは１倍に達していません。PBRを改善する効率的・機動的な手段の中で、代表的なものが自己株式の取得となりますが、それにより一時的に株価が上昇しても、それだけではこれを維持し、さらに高めていける保証はありません。

株式会社は株主から集めた資本を活用し、配当で還元していくシステムです。そうすると、手元資金は将来にわたって継続的に利益を上げるための新たなプロジェクトや設備への投資、技術や商品、人材の開発に充て、それによって長期に効率的かつ安定的にキャッシュを創出し、適切に配当する。そういった企業に投資家の期待が集まった結果としてPBR１倍超えを実現していくのが本来のあり方です。自己株式の取得は、手元資金や株価の水準を勘案しながら、柔軟に実施していくものと考えています。

日鉄鉱業は第3次中計でROIC経営を導入して各部門で「稼ぐ力」の向上を目指しており、これは是非実現してほしいところです。

この経営上の課題解決に向け、人材育成の重要性が増しています。日鉄鉱業は鉱山経営が中核ということもあって女性管理職の絶対数が少なく、女性役員比率を2030年までに30%以上とする政府の数値目標と歩調を合わせるためには当面、女性役員の給源を社外に頼らざるを得ない現状ですが、目標の趣旨であるDEIを真に実現するには女性の社内役員の輩出は必須です。

そのためには、ロールモデルとなる女性幹部候補生の育成とキャリアパスの確立が必要ですが、その前提となるのは、採掘現場も含めた業務のIT化や就業形態の見直し等女性が仕事を続けていくための環境整備でしょう。

DEIの観点を離れても、今の少子高齢化が続く日本では、人的資本としての女性活用の重要性は今後ますます高まっていくはずですし、さらにいえば、社会情勢や価値観の変化により、出産以外のライフイベントは男性にとってもキャリアの喪失や中断事由になり得るものですから、女性の就労環境の整備は、結果として、全ての社員が働きやすく活躍できる職場の実現につながります。この点に関しては、昨年、組織されたCVC（Corporate Value Creation、企業価値創造）グループが多角的に施策を検討、実行に移しており、今後の定期的な進捗報告を楽しみにしているところです（参照 P.12～13）。

――株主、投資家の方々へメッセージをお願いします。

日鉄鉱業では現在、IR活動に力を入れています。会社の発展のためには株主、投資家をはじめとしたステークホルダーの方々の理解やフィードバックが必要不可欠であり、今後も、対話を通じて良い関係を築いて共に企業価値を高めていきたいと考えています。

コーポレートガバナンス

当社では、経営環境の変化に迅速かつ的確に対応できる組織づくりと、公正かつ透明性の高い意思決定が行える経営システムの構築に積極的に取り組んでいます。今後とも、コーポレートガバナンスの重要性を社内の共通認識とし、その充実と実効性の確保を図り、株主ほか、ユーザー、地域社会に信頼される企業づくりに邁進していきます。

基本的な考え方

当社は、将来にわたり、基幹産業への原料供給という重責を果たし続けるとともに、株主、取引先、地域社会および従業員などのステークホルダーとの共栄に資するため、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図り、コーポレートガバナンスの充実に取り組みます。

日鉄鉱業コーポレートガバナンス基本方針

https://www.nittetsukou.co.jp/ir/governance/pdf/policy.pdf

当社のコーポレートガバナンスは、次の5つの考え方を柱としています。

1. 株主の権利と実質的な平等性を確保する。
2. 多様なステークホルダーの利益を考慮するとともに、適切な協働に努める。
3. 当社に関する情報を適切に開示し、透明性を確保する。
4. 取締役は、株主に対する受託者責任を認識し、その役割および責務を果たす。
5. 株主との間で建設的な対話を行う。

体制

当社の企業統治体制は、取締役会による監督のほか、監査等委員会による監査活動および内部監査部員を中心に横断的に構成された監査チームによる内部監査で対応しており、有効に機能しています。

取締役会

原則毎月1回の定期開催と、必要に応じた臨時開催により、法令で定められた事項や、経営に関する重要な事項等の意思決定、ならびに当社の業務執行状況および子会社の経営状況を監督しています。現在の構成は合計９名（社内５名、社外４名）であり、取締役社長が議長を務めています。

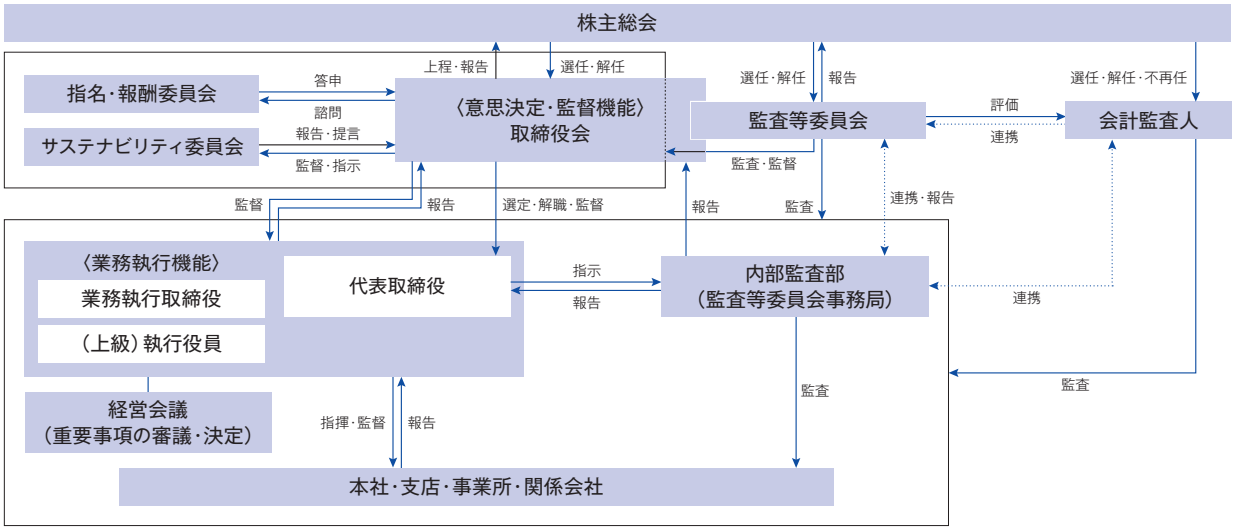
監査等委員会

監査等委員会で決定する監査計画にもとづき、内部監査部門と連携しながら、監査を実施しています。現在の当委員会は、財務・会計に関する深い知見を有する常勤監査等委員である社内取締役1名および各々の分野で専門性を有する社外取締役である監査等委員2名で構成されています。社外取締役2名は、学者および弁護士であり、豊富な知識・経験にもとづく有意義な意見、指摘をいただいています。

監査等委員会が担う役割はますます重要性を増していることから、2024年度より監査等委員会の実効性評価を行っています。各監査等委員によるアンケート形式の自己評価を実施し、収集した意見を基に監査等委員会で幅広く議論した結果、総じて「有効に機能している」という評価に至りました。

また、本実効性評価で抽出した課題については、今後の監査活動に反映させ、更なる監査等の実効性確保に努めていきます。

体制図（2025年6月27日現在）



取締役会の実効性評価

2024年度の取締役会の実効性について、2025年3月に取締役全員を対象にアンケートによる自己評価を行いました。アンケートの回答からは、概ね肯定的な評価が得られており、取締役会の実効性は確保されていると認識しています。

今回の結果に基づき、取締役会において「ESGへの対応、SDGsへの取り組みについての取締役会への報告の更なる充実化」等の新たな課題を認識するとともに、さらなる議論および改善の余地があることを共有しています。

2025年4月に開催した取締役会では、2023年度に実施した外部機関からの客観的な分析および評価に基づく結果と2024年度における課題への対応状況等の議論および分析・評価を行いました。

2023年度の実効性評価で課題として挙げられた「取締役会をはじめ当社全体におけるジェンダー等の多様性の在り方」への対応については、2025年６月に女性の新任社外取締役が就任したこと、女性・外国人・キャリア採用者等多様な人材の採用強化、人材育成方針に基づいた社員の能力開発を積極的に支援する施策等により改善が見られており、今後も積極的に課題に取り組んでいきます。

会社の重要な業務執行については、取締役会に付議する前に監査等委員である取締役および社外役員を含む取締役全員が参加する経営会議において、自由闊達な議論および意見交換のもと審議がなされています。

今後も引き続き取締役会の機能強化に取り組み、当社グループの企業価値の向上に努めていきます。

役員報酬

取締役の報酬は、株主総会の決議にもとづく報酬限度額の範囲内で、固定報酬である月額報酬、業績連動報酬である賞与および株式報酬により構成されています。業務執行取締役の個人別の月額報酬の決定に際しては、各職責を踏まえた適正な水準とするほか、本業の事業活動による収益力の継続的な拡大を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、連結営業利益を指標とした業績連動報酬体系および株主との価値共有を図ることを目的とした株式報酬体系とすることを基本方針としています。

業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、単年度連結営業利益と３ヶ年の中期経営計画期間における営業利益の達成率を指標とする業績連動報酬および役位に応じた株式報酬により構成されています。監査等委員である取締役および社外取締役の報酬は、独立・客観的な立場にもとづく経営の監視・監督機能を担うため、月額報酬のみを支払うこととしています。

なお、取締役の個人別（監査等委員である取締役を除く）の報酬額については、取締役会決議によるものとしています。取締役会において取締役の報酬に係る議案を審議し決議するにあたっては、指名・報酬委員会は、独立・客観的な立場から当該議案を検討し、審議結果を答申するものとし、取締役会は、当該意見の内容を踏まえ決定しています。

監査等委員である取締役の個人別の報酬額については、株主総会の決議にもとづく報酬限度額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

2024年度における取締役の報酬等の総額区分

区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（名）
		月額報酬（固定報酬）	賞与（業績連動報酬）	非金銭報酬	
監査等委員以外の取締役（うち社外取締役）	260（20）	165（20）	79（—）	14（—）	6（2）
監査等委員である取締役（うち社外取締役）	44（20）	44（20）	—	—	3（2）

※１　取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与および賞与は含まれていません。
※２　当社は、2023年6月29日開催の第109回定時株主総会での決議をもって、信託を用いた株式報酬制度（非金銭報酬）を導入しており、非金銭報酬の金額は2024年4月1日から2025年3月31日までの取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）を対象とした引当金計上額を記載しています。
※３　当社は、2007年6月28日開催の第93回定時株主総会終結の時をもって、取締役に係る役員退職慰労金制度を廃止しています。

リスクマネジメント

BCP（事業継続計画）

当社のBCP（事業継続計画）は、災害時における人命と事業資産の保護、迅速な業務回復、利害関係者への影響の最小化を主な目的として策定しており、とりわけ当社の経営資源が集中している石灰石事業の継続をその第一義としています。

本社に「BCM推進室」を設置し、定期的に実施している安否確認訓練およびBCM（事業継続マネジメント）推進会議などを通じてリスクを検討することにより、常に最新・最良のものとなるようにBCPを更新しています。2024年度には近年の災害対応事例（鳥形山鉱業所におけるLBC火災や東日本大震災時の八戸鉱山の復旧実績）を基に、実態に即した情報への更新を図ることで、より実効性の高いBCPとなるよう改正を行いました。

海外拠点を有する当社においては、海外安全対策体制の構築が重要と考えており、海外駐在員と帯同家族を対象とした『海外緊急事態対処マニュアル』を定期的に見直すことによって、危機対応力のさらなる向上を図っています。

品質保証

当社グループでは、原料・製品の安定供給が重要課題の一つであると認識しており、契約不適合や欠陥等のある製品等をお客様に提供することのないよう、全社員が品質保証および品質管理に努めています。

当社では、『品質保証ガイドライン』を策定のうえ、品質保証委員会を定期的に開催し、当社グループが提供する製品等に関するリスクの把握・評価および当該リスクに対応した取り組みを検討することで、品質保証体制のさらなる強化を目指しています。

また、検査・試験データの改ざんなどによる品質不祥事の発生を防止するため、内部監査において品質保証および品質管理に関する監査を実施しており、監査結果は品質保証委員会で報告・共有されています。

品質保証委員会の様子(2025年3月31日開催)

2024年度は、品質保証委員会を２回開催し、各監査対象箇所における品質管理状況の報告および品質リスク管理小委員会の活動報告などを行いました。

情報セキュリティ

当社グループにおいてITは経営基盤の一部であり、その脅威であるサイバーセキュリティリスクを経営リスクととらえ、他のリスクマネジメントでの取り組みに加えて情報セキュリティ方針を定め、経済産業省サイバーセキュリティ経営ガイドラインなどの指針に準ずるように、以下のような対策を実施しています。

①社外環境からの脅威に対する防御

インターネットの業務利用拡大に伴いサイバーセキュリティの脅威が増加・増大しています。

外部公開サーバーは第三者による脆弱性診断を行い、判明した脆弱性に対しては適時対策を講じています。

標的型攻撃メールや新しい脅威に対する対策は情報セキュリティ教育を定期的に実施し啓蒙活動を行っています。

新しい技術の外部クラウドや生成ＡＩなどは安全に利用できるように規程改定や運用方法ついての注意喚起を行っています。

テレワーク環境は勤務環境改善やBCP対策としての本運用に向け強化した環境への移行を一部実施しています。

②個人情報の漏洩防止

個人情報の保護に関する社内規程を定め、個人情報の漏洩防止に努めています。

③機密情報の漏洩防止

情報資産に対するアクセス権を厳密に管理し、取扱いについては、情報セキュリティ教育を実施し、漏洩を防止しています。

④情報セキュリティリスクアセスメントおよび対策

当社各拠点ならびにグループ会社に対し、情報セキュリティへの取り組みの一環としてリスクアセスメントを実施し、情報資産に対し適切な取扱いが行われているかチェックしています。

特定されたリスクについては優先順位をつけ順次対策を講じています。

また、2024年度は情報セキュリティに対する知識の向上を目指し、eラーニングによる教育を実施し、約950名が受講しました。さらに2025年度からは情報システム部門の拡充を通じて、グループ全体のICT環境改善とセキュリティ強化を推進しています。

コンプライアンス

当社は、『日鉄鉱業グループ行動指針』に従い、企業集団全体としてのコンプライアンス体制を構築するとともに、会計基準の遵守および財務報告の信頼性確保のため、財務報告に係る内部統制を整備・運用しています。

さらに、業務執行部門から独立した内部監査部が中心となって、本社、事業所、支店および国内外の関係会社に対する内部監査を実施することで、当社グループ全体のガバナンス強化に努めています。今後も、コンプライアンスの徹底と内部統制システムの確立により、健全で持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を目指します。

①内部監査の概要

内部監査部が、コンプライアンス、品質保証、内部統制の状況および会計処理業務に関する内部監査を実施することで、当社グループ全体に対するモニタリング機能の強化を図っています。

また、『情報セキュリティ方針』に基づき、各監査対象箇所でITコンプライアンス自主点検を実施することによって、社員の情報セキュリティに対する意識の向上やインシデント発生時の影響最小化に努めています。

内部監査の結果は、全役員および関係部署に供覧することで各業務の適正化に役立てるとともに、取締役社長および取締役会ならびに監査等委員会への報告経路（デュアルレポーティングライン）を確保することによって監査の実効性を高めています。

②コンプライアンス意識向上に向けた取り組み

当社では、役員および社員のコンプライアンス意識を維持・向上するため、定期的にコンプライアンス研修会を開催しています。2024年度は、本社部長・課長、箇所長および関係会社社長を対象としたリスクマネジメント研修会を開催しました。

また、当社グループ全体の意識レベルを底上げし、経営理念実現や経営計画達成に繋げるため、コンプライアンスに係る情報提供を主目的とした社内誌を定期配信するとともに、コンプライアンス推進ポスターをグループ全拠点に掲示しています。

社内で定期配信しているコンプライアンス通信の例

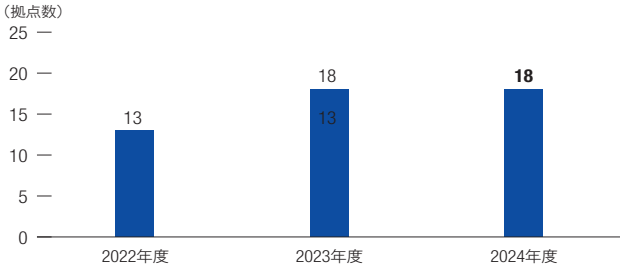
③内部通報制度の概要

当社グループでは、法令等に違反する行為が行われている、またはその行為が発生しようとしている場合に、当社グループの社員等が通報・相談できる窓口を、当社内のほか外部弁護士法人内にも設置しています。

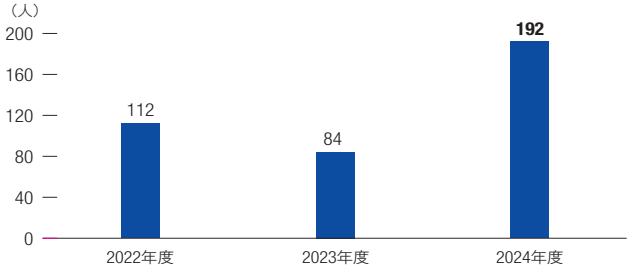
寄せられた通報・相談については、相談者のプライバシーを保護するとともに、不利益な取扱いを受けないよう十分に配慮したうえで問題の解決にあたっています。なお、2024年度内において、贈収賄や汚職などによる法的措置を受けた事例はありません。

今後も、内部通報窓口の適切な運用を継続し、違反行為等の未然防止および早期発見に努めていきます。

内部監査実施拠点数

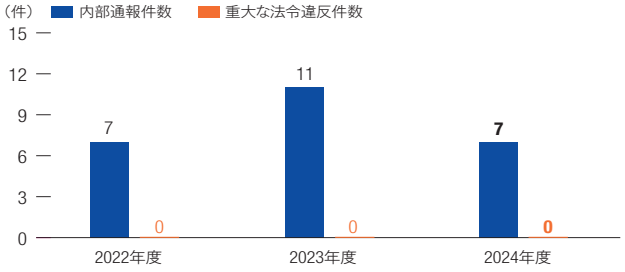


コンプライアンス研修受講者数



※本社内部監査部主催分のみ

内部通報件数

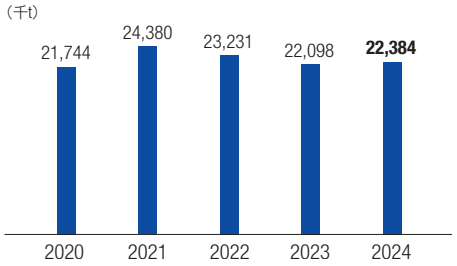


※ 内部通報件数は、2023年度に改訂した計上基準による

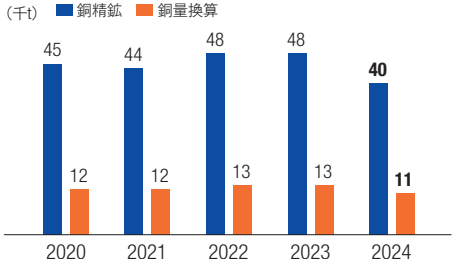
非財務ハイライト

本統合報告書では、非財務の主なデータを掲載しています。
詳細なESGデータ集は、当社ウェブサイトにて公開しています。
https://www.nittetsukou.co.jp/sustainability/library/esgdata.pdf

石灰石生産量(連結)

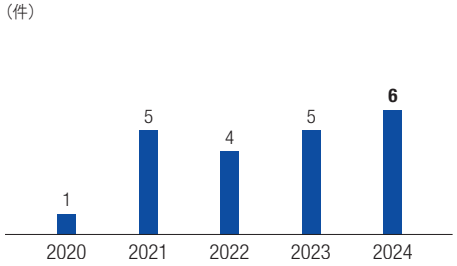


銅精鉱生産量(連結)



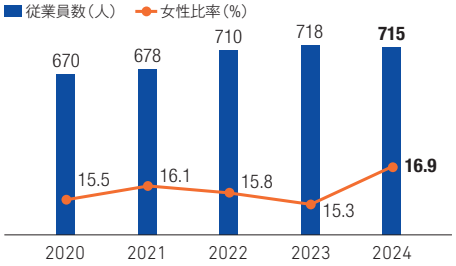
※ 暦年での集計

休業労働災害件数(国内連結)

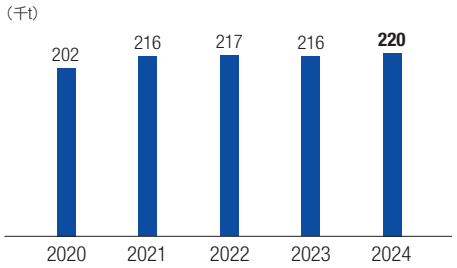


※1 休業1日以上　※2 暦年での集計　※3 常駐請負従業員を含む

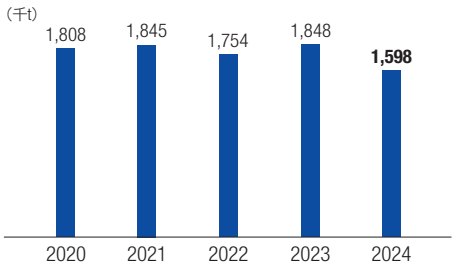
従業員数／女性比率(単体)



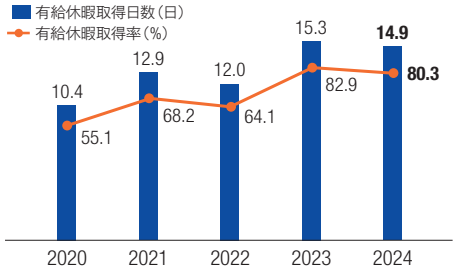
ポリテツ販売量(連結)



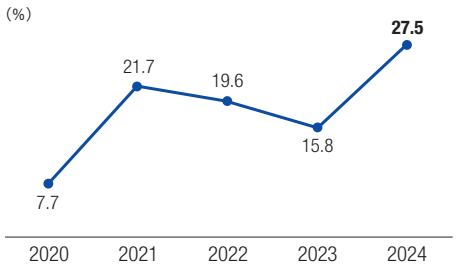
地熱蒸気生産量(連結)



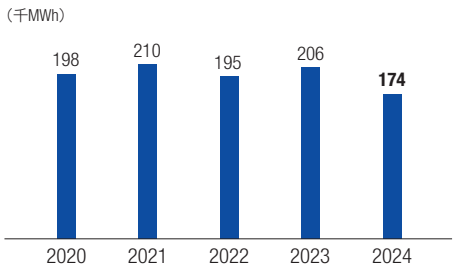
有給休暇取得日数／取得率(単体)



女性採用比率(単体)

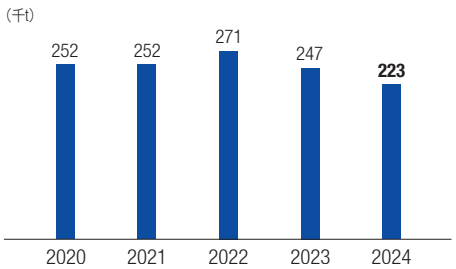


再生可能エネルギー販売量(連結)



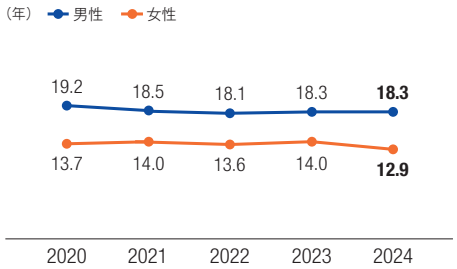
※ 再生可能エネルギー事業における太陽光発電、小水力発電の売電量および地熱蒸気供給による発電電力量換算値を集計

CO_2排出量(国内連結)

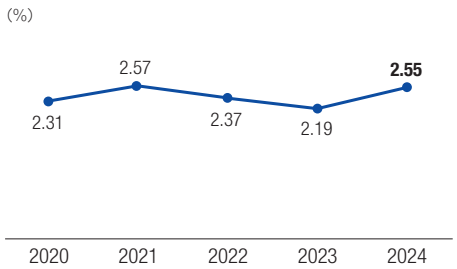


※ 国内(グループ会社を含む)のScope1、2について「地球温暖化対策の推進に関する法律」にもとづく排出係数(マーケット基準)を用いて算定

平均勤続年数(単体)



障がい者雇用率(単体)



11ヵ年財務サマリー

		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	**2024年度**
売上高	(百万円)	125,467	114,088	107,325	118,709	123,372	117,502	119,159	149,082	164,020	166,884	**196,766**
営業利益	(百万円)	10,232	10,090	8,026	8,741	7,479	7,576	8,726	15,715	13,632	11,177	**10,257**
経常利益	(百万円)	9,613	9,723	7,474	8,779	7,356	8,012	9,629	16,605	13,204	12,056	**11,437**
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	5,973	4,483	7,289	4,877	5,360	4,518	3,746	9,279	9,780	6,602	**9,019**
設備投資額	(百万円)	7,855	6,240	6,465	5,165	8,044	8,825	7,461	9,577	8,572	6,734	**21,272**
減価償却費	(百万円)	5,927	6,623	5,875	5,433	5,547	5,316	5,302	5,426	5,485	6,013	**8,404**
研究開発費	(百万円)	551	580	617	634	702	696	672	750	823	929	**969**
純資産	(百万円)	92,466	90,850	102,399	106,164	107,186	105,208	116,411	126,371	139,410	150,722	**151,971**
総資産	(百万円)	170,055	162,379	167,496	172,431	171,717	173,954	188,735	197,732	208,335	229,577	**240,179**
自己資本	(百万円)	89,219	87,472	98,042	101,534	102,656	100,060	111,075	120,073	132,345	140,754	**141,488**
1株当たり当期純利益※	(円)	358.77	269.33	437.92	293.06	322.12	271.58	225.19	557.73	587.89	396.88	**546.74**
1株当たり配当金※	(円)	35.00	40.00	40.00	45.00	55.00	45.00	50.00	167.50	177.50	169.00	**224.00**
ROIC	(%)	5.6	5.7	4.6	4.8	4.1	4.3	4.7	7.9	6.3	4.9	**4.3**
ROA（営業利益）	(%)	6.2	6.1	4.9	5.1	4.3	4.4	4.8	8.1	6.7	5.1	**4.4**
ROE	(%)	7.0	5.1	7.9	4.9	5.3	4.5	3.5	8.0	7.7	4.8	**6.4**
EBITDA	(百万円)	16,160	16,713	13,901	14,174	13,027	12,892	14,029	21,141	19,117	17,190	**18,661**
自己資本比率	(%)	52.5	53.9	58.5	58.9	59.8	57.5	58.9	60.7	63.5	61.3	**58.9**
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	19,811	11,070	12,079	12,161	13,465	9,242	9,414	8,539	15,818	8,951	**17,713**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 4,289	△ 4,993	△ 6,070	△ 4,611	△ 6,077	△ 7,714	△ 6,539	△ 7,256	△ 5,507	△ 6,326	**△ 12,259**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 3,832	△ 3,675	△ 6,194	△ 3,089	△ 4,025	△ 1,454	△ 999	△ 4,759	△ 4,920	△ 5,840	**△ 6,477**
配当性向	(%)	9.8	14.9	9.1	15.4	17.1	16.6	22.2	30.0	30.2	42.6	**41.0**
連結従業員数	(人)	1,787	1,756	1,771	1,784	1,836	1,882	1,941	2,019	2,127	2,155	**2,199**

※当社は2016年10月1日を効力発生日として、普通株式10株を1株とする株式併合を行い、さらに2022年10月1日を効力発生日として、普通株式1株を2株とする株式分割を行いました。
そのため本ページにおける1株当たり情報は2014年度期首に当該株式併合、株式分割が行われたと仮定し算定しています。

決算関連資料
https://www.nittetsukou.co.jp/ir/library/financial_report.html

会社データ（2025年3月31日現在）

会社名	日鉄鉱業株式会社
設立	1939年5月20日
代表者	代表取締役社長　森川 玲一
本店所在地	〒100-8377　東京都千代田区丸の内二丁目3番2号（郵船ビル6階）
資本金	41億7,600万円
事業内容	鉱業（石灰石、タンカル、砕石などの採掘販売）を中心に、銅ほか鉱産物の加工・販売および輸出入業、石炭・石油製品の仕入販売、機械・環境関連商品等の開発および販売、不動産業、自然エネルギーを利用した発電業などを展開
従業員	連結 2,199名、単体 715名

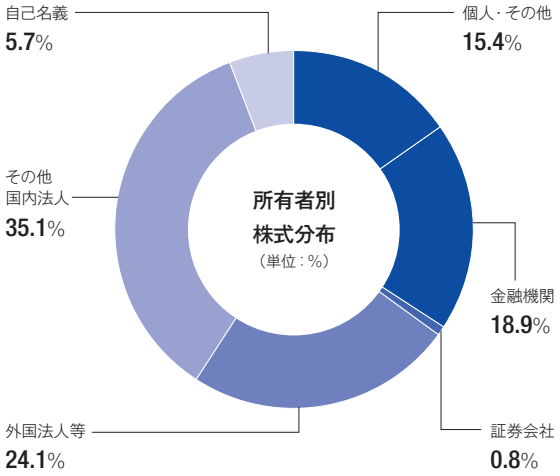
拠点一覧

事業所一覧

https://www.nittetsukou.co.jp/company/location/

グループ会社一覧

https://www.nittetsukou.co.jp/company/group/



基本情報（2025年3月31日現在）

証券コード	1515
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
業種	鉱業
1単元の株式数	100株
発行可能株式総数*	40,000,000株
発行済株式総数*	16,704,638株（自己株式951,407株を含む）
株主数	6,417名
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月
定時株主総会基準日	3月31日
配当金受領株主確定日	3月31日および中間配当を行うときは9月30日
株主名簿管理人 特別口座の口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社

※2025年10月1日を効力発生日として、1株につき、5株の割合をもって分割（同8月29日公表）

大株主の状況

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本製鉄株式会社	1,625	10.32
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,351	8.58
公益財団法人日鉄鉱業奨学会	1,282	8.14
BNYM AS AGT／CLTS NON TREATY JASDEC	903	5.74
株式会社麻生	767	4.87
CEPLUX-THE INDEPENDENT UCITS PLATFORM 2	623	3.96
株式会社みずほ銀行	588	3.73
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	423	2.69
株式会社三井住友銀行	392	2.49
日鉄鉱業持株会	320	2.03

※1 当社は、自己株式951,407株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、持株比率は、自己株式を控除して計算しています。
※2 持株比率は、小数点第3位を四捨五入して表示しています。
※3 株式会社日本カストディ銀行（信託口）の所有株式数には、当社の役員等向け株式交付信託の信託財産 として所有する株式（17,900株）を含みます。