

三菱マテリアル

MITSUBISHI MATERIALS

ミーティング資料

2021年 3月

目次

○会社概要・経営状況

- ▶ 会社概要・経営状況 p3-17

○セグメント別事業戦略と概要

- ▶ 高機能製品 p19-23
- ▶ 加工事業 p24-30
- ▶ 金属事業 p31-36
- ▶ セメント事業 p37-42
- ▶ 環境・エネルギー事業 p43-46

○（ご参考）中期経営戦略（2020年3月25日公表）

p47-82

○（ご参考）決算補足説明資料（2021年2月9日公表）

p83-96

会社概要・経営状況

会社概要

会社概要

社名	: 三菱マテリアル株式会社
本社	: 東京都千代田区丸の内三丁目2番3号
執行役社長	: 小野 直樹（おの なおき）
資本金	: 1,194億円（2020年3月末現在）
会社設立年	: 1950年
従業員数	: 連結 28,601人（2020年3月末現在） 単体 4,906人（2020年3月末現在）
連結対象子会社数	: 145社（2020年3月末現在）
持分法適用関連会社数	: 17社（2020年3月末現在） （世界30カ国、145法人で事業展開）

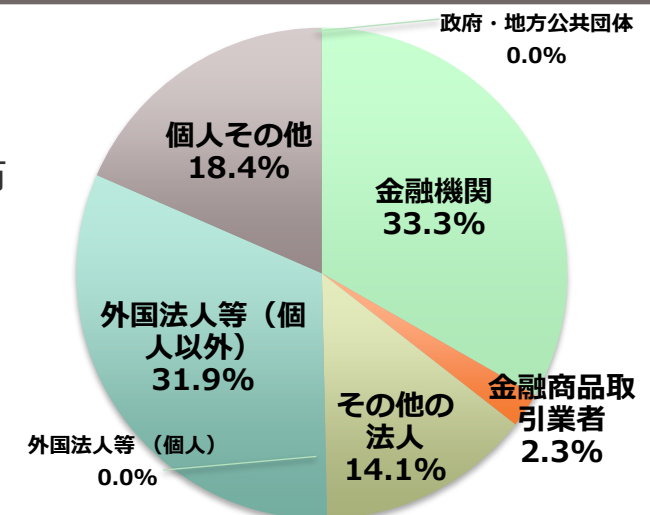


株式状況 (証券コード：5711)

■ 発行済株式総数	131百万株
単元株主	67,994名
単元株	100株

※2020年3月末現在

■ 所有者別株式分布 ※2020年3月末現在



事業体制

環境・エネルギー事業



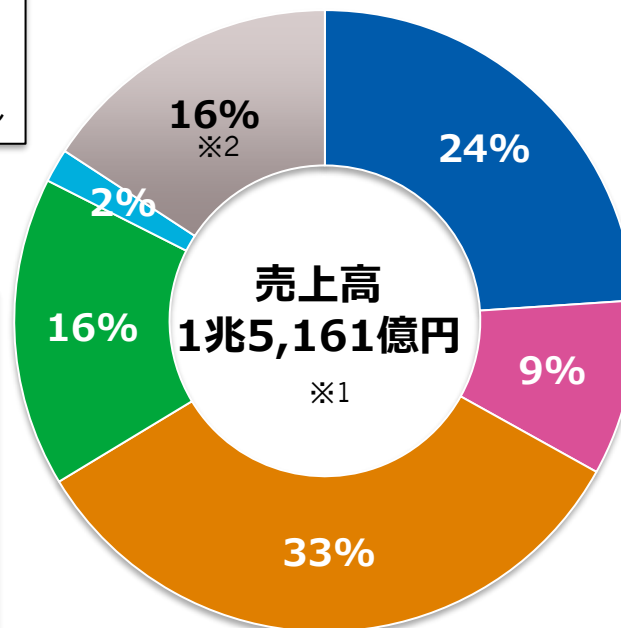
- ・エネルギー
- ・環境・リサイクル

高機能製品



- ・銅加工品
- ・電子材料

事業別売上高 (2020年3月期)



加工事業



- ・超硬製品

金属事業



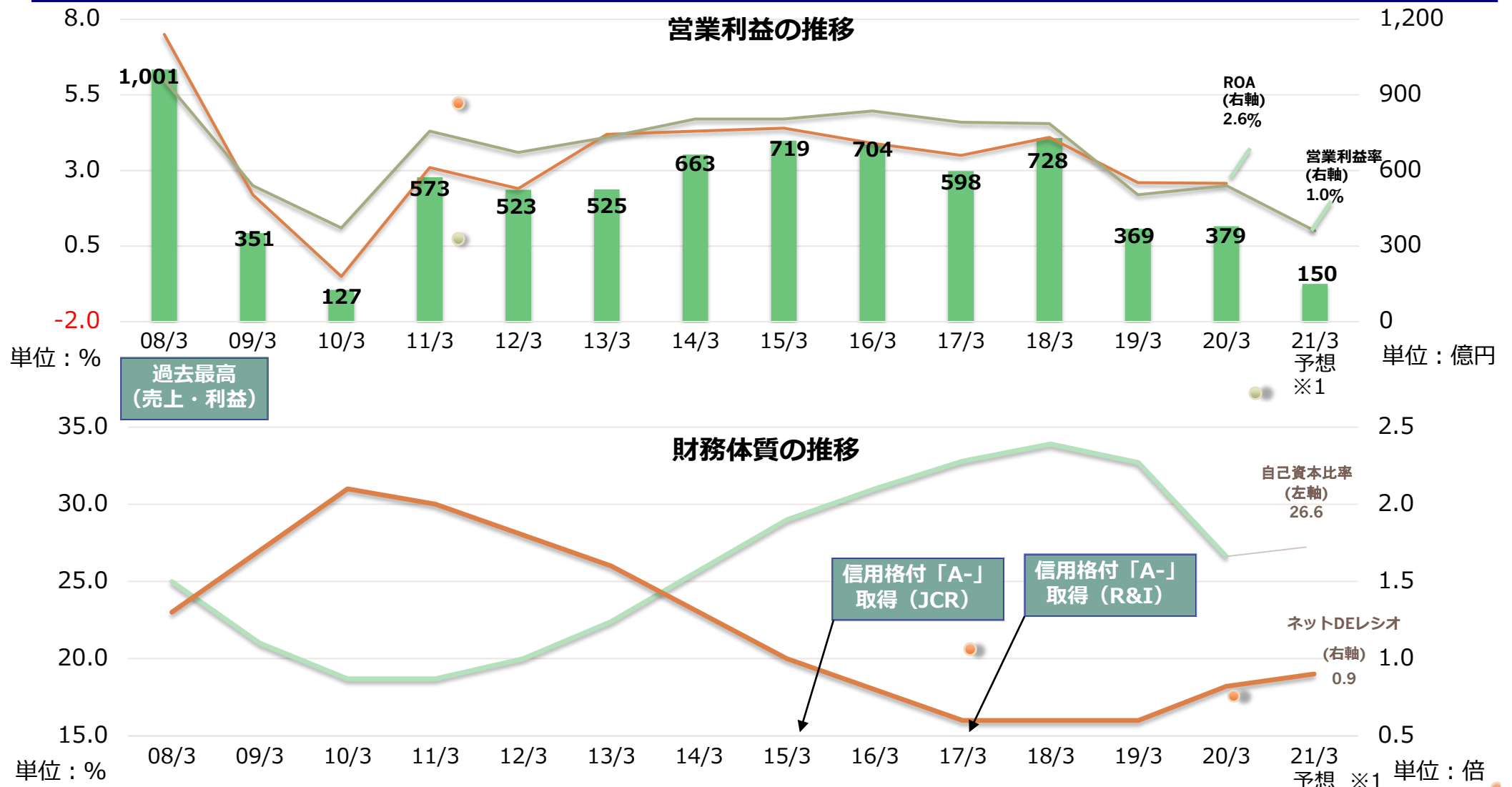
- ・銅鉱山
- ・銅製錬

※1 外部顧客への売上高

※2 その他事業（アルミ事業、関連事業等）

経営成績の推移

09/3-11/3：リーマンショック後、総合経営対策実施による体質強化
 12/3-14/3：中期経営計画（Materials Premium 2013 ～新たなる創造を目指して～）成長戦略と財務体質改善の両立
 15/3-17/3：中期経営計画（Materials Premium 2016 ～No.1企業集団への挑戦～）基盤強化
 18/3-20/3：中期経営戦略（～成長への変革～）
 21/3-23/3：中期経営戦略（含む価値創造の姿）



会社の目指す姿（企業理念体系）

人と社会と地球のために

ユニークな技術により、人と社会と地球のために新たなマテリアルを創造し、
持続可能な社会に貢献するリーディングカンパニー

社会的価値と経済的価値の両立を図る

銅を中心とした非鉄金属素材及び付加価値の高い機能材料・製品の提供を通じて**豊かな社会の構築に貢献**する。

リサイクル可能な製品の提供、高度なリサイクル技術による廃棄物の再資源化を通じて**循環型社会の構築に貢献**する。

地熱等再生可能エネルギーの開発・利用促進、環境負荷低減を考慮したものづくりの徹底により**脱炭素社会の構築に貢献**する。

<全社方針>

- 事業ポートフォリオの最適化
- 事業競争力の徹底追求 ⇒ ものづくり戦略、品質管理戦略、デジタル化戦略
- 新製品・新事業の創出 ⇒ 研究開発・マーケティング戦略

企業理念

ビジョン

企業理念に基づいた
「私たちのありたい姿」

会社の目指す姿

企業理念、ビジョンに基づき、より具体的な姿・方向性を示したもの。

全社方針

事業の長期目標

長期戦略

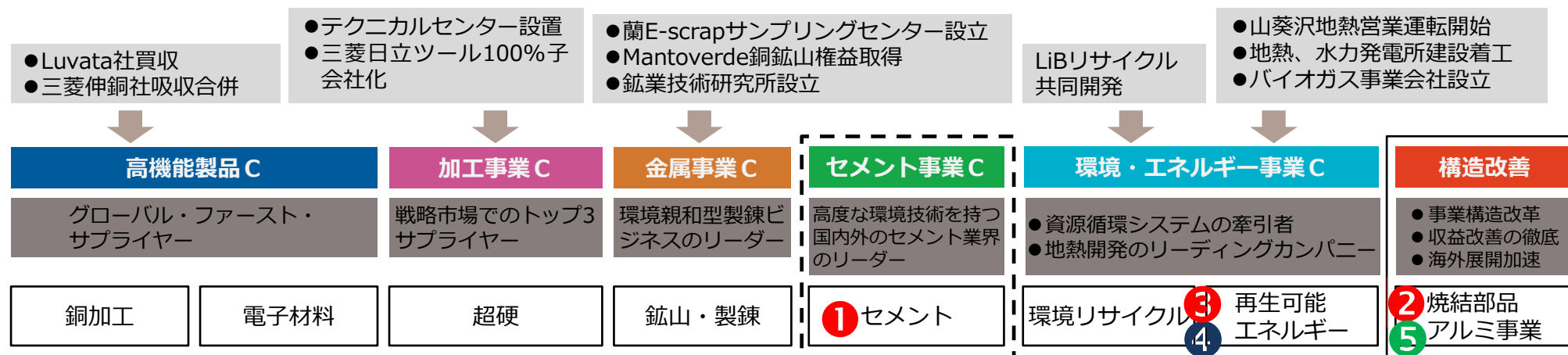
22中期経営戦略

事業ポートフォリオの最適化

- <全社方針>
- 事業ポートフォリオの最適化
 - 事業競争力の徹底追求 ⇒ ものづくり戦略、品質管理戦略、デジタル化戦略
 - 新製品・新事業の創出 ⇒ 研究開発・マーケティング戦略

事業構造改革の動き

凡例 C : カンパニーの略
■ : 事業の長期目標



- ① ● 宇部興産社とのセメント事業等の統合契約書締結
● 2022年4月、統合新会社発足

- ② ● 2020年12月4日、ダイヤモンド社株式譲渡完了

- ③ ● 2021年7月1日、ダイヤコンサルタント社株式譲渡(予定)

- ④ ● 2020年9月4日、ニューエナジーふじみ野社操業開始(食品廃棄物バイオガス化)

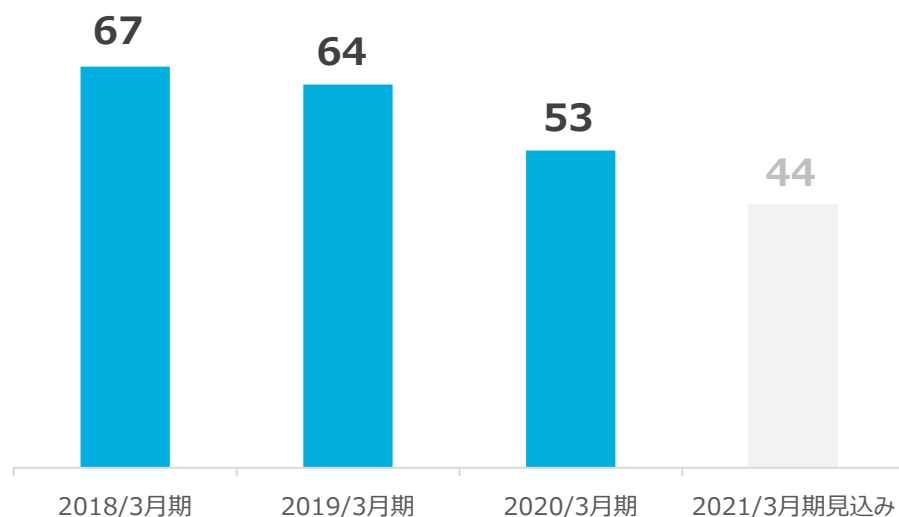
- ⑤ 三菱アルミG
事業構造改善策(コスト競争力強化、事業の選択と集中)を実施中
- 2021年1月 中国子会社株式譲渡完了
 - 2021年4月 立花金属社株式譲渡(予定)

政策保有株式の保有方針（2020年4月 コーポレート・ガバナンス基本方針策定）

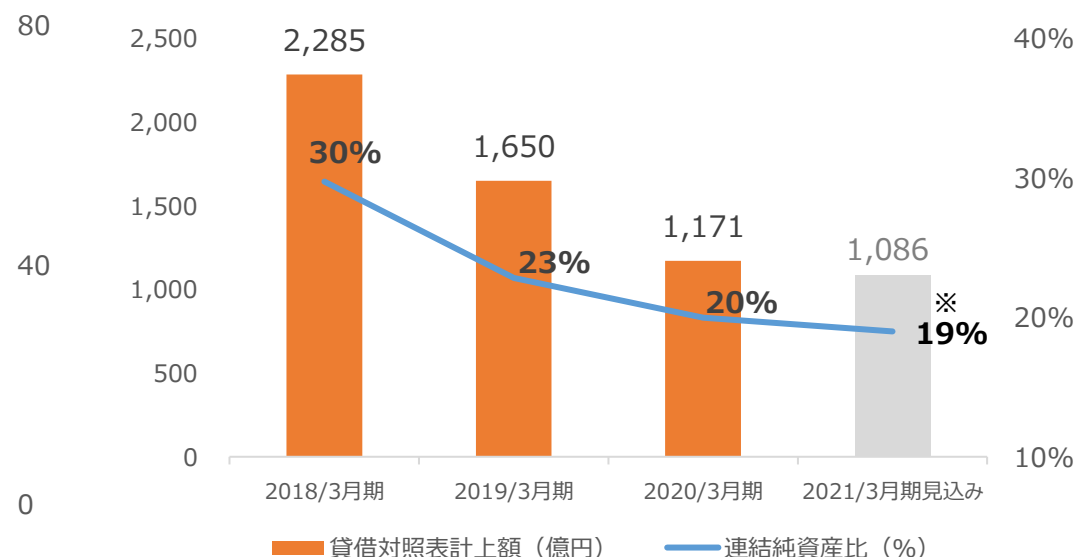
- ◆当社は、事業戦略上必要である場合を除き、純投資目的以外の株式（政策保有株式）を取得・保有しない。
- ◆保有している政策保有株式については、毎年取締役会において、保有の妥当性を具体的に精査し、保有の適否を検証する。検証の結果、保有意義が認められない政策保有株は縮減する。

政策保有株式縮減の推移

上場株式保有銘柄数



連結純資産に占める政策保有株式割合（％）



※2020年12月平均株価及び2020年12月期末純資産を前提とした場合

デジタル化戦略

デジタルトランスフォーメーション（DX）により、「ビジネス付加価値向上」「オペレーション競争力向上」「経営スピード向上」の3本柱を強化し、当社グループが目指す「リーディングカンパニー」を具現化。

ミッション	狙い（※）	重点領域	
今を強くする	オペレーション競争力強化	●マーケットインテリジェンス強化 ●顧客・営業データ活用によるアジャイル開発 ●デジタルマーケティング	●需給管理体制強化 ●品質管理、安全管理
	経営スピード向上 業務効率向上	●経営指標の常時可視化 ●基幹システムの整備	●業務の効率化 ●業務の標準化とマニュアルなどのデジタル化
	データ基盤整備 データの共有・活用	●データ基盤整備と経営インテリジェンス ●既存データの活用促進	●データ分析力向上
明日を創る	ビジネス付加価値向上	●ソリューション提案力強化 ●新たな材料・製品の迅速な開発	●モノ＋デジタルサービス ●リサイクルビジネスの強化
人を育てる	変革を支える 人材強化、風土改革	●DX人材の育成 ●デジタルマインド、リテラシーの向上	●人材ポートフォリオの可視化と活用

※狙い：3本柱とDX基盤の強化

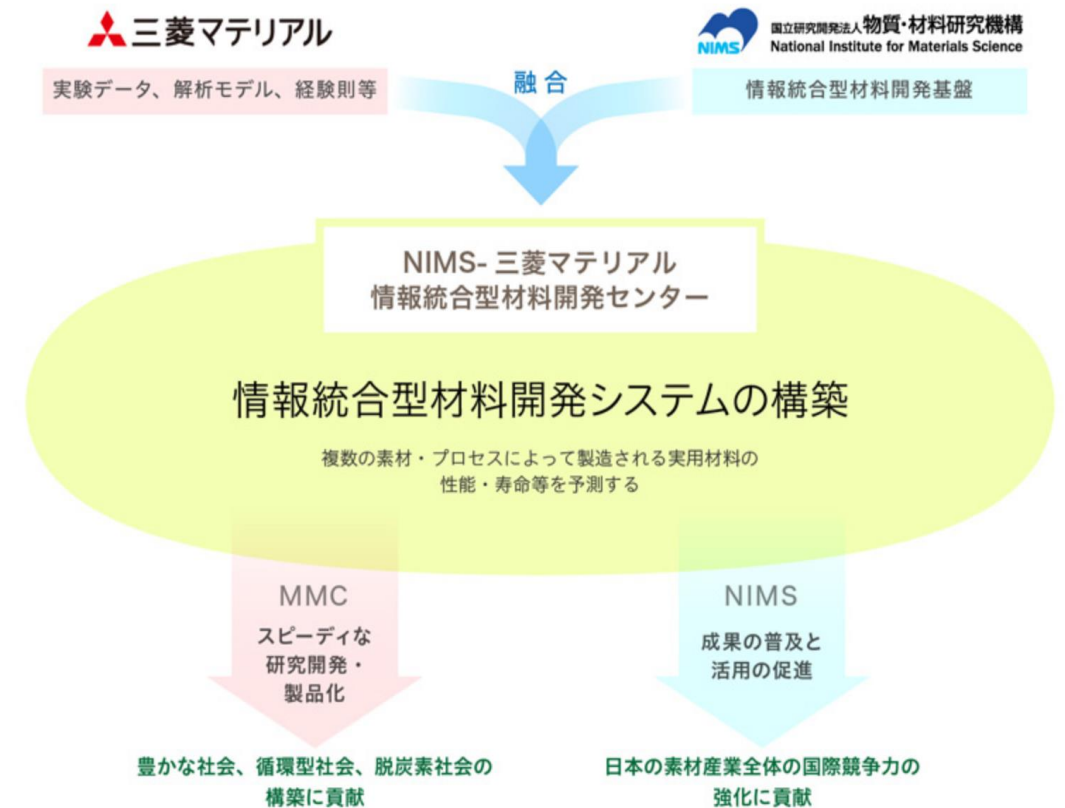
進捗状況

2020年度上期に、重点領域において取り組むべきテーマを選定し、投資、リソース、スケジュール等に関する実行計画を策定。下期より計画の詳細化およびプロジェクト実行を開始。

「NIMS-三菱マテリアル情報統合型材料開発センター」の設立

- 国立研究開発法人物質・材料研究機構（NIMS）の情報統合型材料開発基盤※¹に、当社が材料開発において蓄積した実験データや解析モデル、経験則等さまざまな要素を融合させることで、複数の素材・プロセスの組み合わせによって製造される実用材料の性能・寿命等を予測する情報統合型材料開発システムを構築。
- 2025年までに、非鉄金属、薄膜材料、無機有機複合材料等を対象とした本システムの構築を目指す。

※1.データ科学、計算科学、理論、実験、シミュレーションなど様々な情報（データ）と科学技術を融合させて材料開発をするための研究基盤



「MMCイノベーション投資事業有限責任組合」投資実績

当社グループの中長期的な技術の育成、協業によるイノベーションの創出および新たな価値創造のため、「MMCイノベーション投資事業有限責任組合」を設立し、新規事業候補となる素材技術などを持つ下記のベンチャー企業へ出資。

時期	投資先	投資先の技術・製品	当社の狙い
2019年10月	エレファンテック株式会社	同社は、金属ナノインクのインクジェット印刷と無電解銅めっきを用いた、アディティブ・マニファクチュアリングによる電子回路基板の製造技術を保有している。	当社は、同社を評価パートナーとして「銅ナノインク」の開発を開始、回路基板用に銅の新製品を開拓し材料供給の機会を狙う。
2020年5月	株式会社エネコートテクノロジーズ	同社は、従来のシリコン系の太陽電池と比べて、高い発電効率と軽量、柔軟性を特徴とするペロブスカイト太陽電池の開発を行っている。	当社は、ペロブスカイト太陽電池の性能向上や鉛フリー化に必要な周辺材料等の開発に関して同社と協業し、ペロブスカイト太陽電池の普及時の材料供給の機会を狙う。
2020年6月	CONNEXX SYSTEMS株式会社	同社は、リチウムイオン電池(LIB)と鉛蓄電池を組み合わせた新規の蓄電池や高出力LIB、次世代電池の開発・生産技術を有している。	当社は、使用済車載LIBをリユース・リサイクルする技術開発を進めており、回収された使用済車載LIBの定置用蓄電池等へのリユースを同社と検討することで、リユース事業を推進する。
2020年9月	Nature Architects株式会社	同社は、部品などの軽量化のために必要な部分のみに強度を持たせたり、硬い部材に振動を吸収する機能を付与したりするなどの独自の構造体設計技術に強みがある。	当社は、同社と協業し、当社が持つ非鉄金属を始めとする材料特性に関する知見と、同社の設計技術を掛け合わせ、当社の材料を生かした積層造形で、新たな付加価値を持った独自の製品の開発に取り組んでいく。

事業戦略：事業の長期目標／長期戦略とESG/SDGs

	事業の長期目標	長期戦略	ESG/SDGs			会社の目指す姿		
			E (環境)	ES	S (社会)	豊かな社会 の構築へ貢献	循環型社会 の構築へ貢献	脱炭素社会 の構築へ貢献
高機能製品	グローバル・ファースト・サプライヤー	●コアコンピタンス（無酸素銅・合金の開発及び製造技術、機能材料開発、接合技術等）を磨き、組合せ、新製品・新事業を創出 ●マーケット起点で、勝ちパターンを追求	 	 		●モビリティ・デジタルデバイスの高度化・多様化 ●生産・業務プロセス自動化	●低環境負荷素材の開発・使用 ●鉱物資源の効率的な活用と代替物質	●エネルギー資源の効率的活用 ●CO₂排出量削減 ●脱炭素化に貢献する製品の開発・供給
加工事業	戦略市場でのトップ3 サプライヤー	●クリーンなもののづくりの推進 ●先端技術を活用した高効率製品の提供 ●高機能粉末事業の展開	 	 		●高効率製品とデジタルソリューションの提供	●超硬リサイクル原料使用の推進	●再生可能エネルギーを活用したもののづくりの推進 ●高機能粉末技術の活用による電動化ビジネスの拡大
金属事業	環境親和型製錬ビジネスのリーダー	●銅を中心とした非鉄金属の安定供給と循環 ●クリーンな銅精鉱とE-Scrapからなる持続可能な原料ポートフォリオの形成 ●リサイクルの推進 ●気候変動への対応	 	 		●高機能製品向けの銅を中心とした素材の提供	●リサイクル可能な製品の提供 ●廃棄物の再資源化	●CO₂削減技術の開発・利用促進 ●環境負荷を考慮したもののづくり
セメント事業	高度な環境技術を持つ、国内外のセメント業界のリーダー	●社会インフラ・防災インフラ等整備のための建設基礎素材の安定供給 ●廃棄物処理の高度化 ●CO₂削減による気候変動への対応 ●事業再編による強靱な国内事業基盤の構築と海外市場における成長	 	 		●安全・安心・機能的な街づくり	●廃棄物の再資源化 ●持続的資源リサイクルの推進	●製造プロセスの改善によるCO₂排出量削減
環境・エネルギー事業	(環境リサイクル) 資源循環システムの牽引者 (再生可能エネ) 地熱開発のリーディングカンパニー	●トレーサビリティの徹底等による安心できるリサイクルシステムの提供 ●再生可能エネルギー事業の拡大による脱炭素化	 	 		●クリーンエネルギー、リサイクル製品の安定供給	●都市廃棄物の問題解決 ●持続可能な社会システムの構築	●再生可能エネルギーの提供

事業戦略：社会課題解決に向けた事業戦略

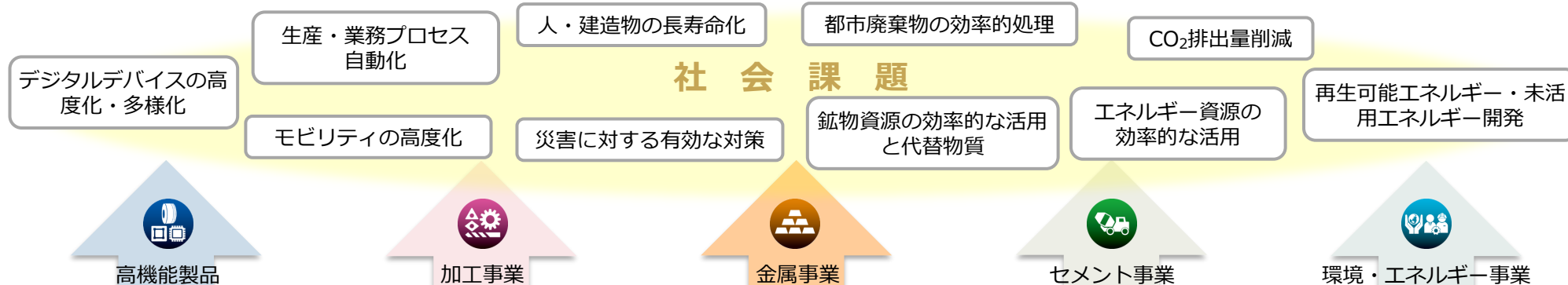
会社の目指す姿

豊かな社会の構築に貢献

循環型社会の構築に貢献

脱炭素社会の構築に貢献

社会課題



2023～2030年

- 複合機能製品の高度化
- IoTに対応する部材、材料の故障診断・予測機能による機能高度化
- 新材料・新部品の主力製品化
- 高機能粉末事業の展開
- 超硬リサイクル率80%
- クリーンなものづくりの推進
- ソリューションの高度化
- E-Scrap処理 20万t/Y
- 鉱山運営を行いクリーンな銅精鉱の安定調達
- 製錬所CO₂排出量10%削減
- CO₂削減・回収・資源化に向けた技術開発
- 廃棄物処理の高度化
- 総合リサイクル施設の新設
- LiB-R※2、PV-R※3事業化
- 新規地熱発電所の操業開始

2020～2022年（22中経）

- 重点事業領域※1での複合化製品の提供、新素材・新技術による新材料・新部品の創出
- 自動車電動化による大電流・高電圧への対応
- 高周波・大容量通信への対応
- 高度センシング技術への対応
- 高機能粉末事業の拡大
- 超硬リサイクル率アップ
- 再生エネルギーの活用
- 高効率工具拡充
- ソリューションのデジタル化
- リサイクル技術の高度化（溶解・溶出・分離技術）
- クリーンな銅精鉱の権益取得
- 製錬所CO₂排出量5%削減
- 低温焼成技術の導入によるCO₂削減
- 廃プラ処理設備能力増強と塩素ダスト洗浄設備設置
- リサイクル事業の拡大
- LiB-R※2、PV-R※3技術の確立
- 新水力発電所の完成（2023年操業開始）
- 安比地熱発電所建設（2024年操業開始）
- 新規地熱地域の調査

※1…次世代自動車、半導体・エレクトロニクス、産業機械・インフラ ※2…Liイオンバッテリーリサイクル、 ※3…太陽光パネルリサイクル

事業戦略：持続可能な社会への貢献目標



新規HV・EV向け
銅部材の販売量

1.3倍以上

2019年度見込
721t

2022年度末目標値
1,000t



次世代自動車・
環境対応製品の売上高

3倍以上

2019年度見込
62億円

2022年度末目標値
203億円



超硬工具製品のリサイク
ルタングステン原料比率

25%アップ

2019年度見込
28%

2022年度末目標値
35%



E-Scrapの処理能力

25%アップ

2019年度
16万t

2030年度末目標値
20万t



セメント製造における
廃棄物・副産物の処理量

13%アップ

2019年度見込
400万t

2030年度末目標値
450万t
(2019年度生産量ベース)



家電リサイクル
年間処理台数

35%アップ

2019年度見込
260万台

2022年度末目標値
350万台



再生可能エネルギー
年間総発電量

30%アップ

2019年度見込
421GWh

2025年度末目標値
550GWh

2020年3月、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD; Task Force on Climate-related Financial Disclosures）提言へ賛同。

2021年3月に、TCFD提言を踏まえた気候変動に関連する当社グループの重要情報を開示予定。

サステナブル経営推進本部の設置（2020年4月1日）

- 企業理念に則り、事業活動を通じて、持続可能な社会構築への貢献と中長期的な企業価値の向上の両立を実現
- サステナビリティ（持続可能性）を巡る経営課題を定め、一元的な対応を推進

専門部会

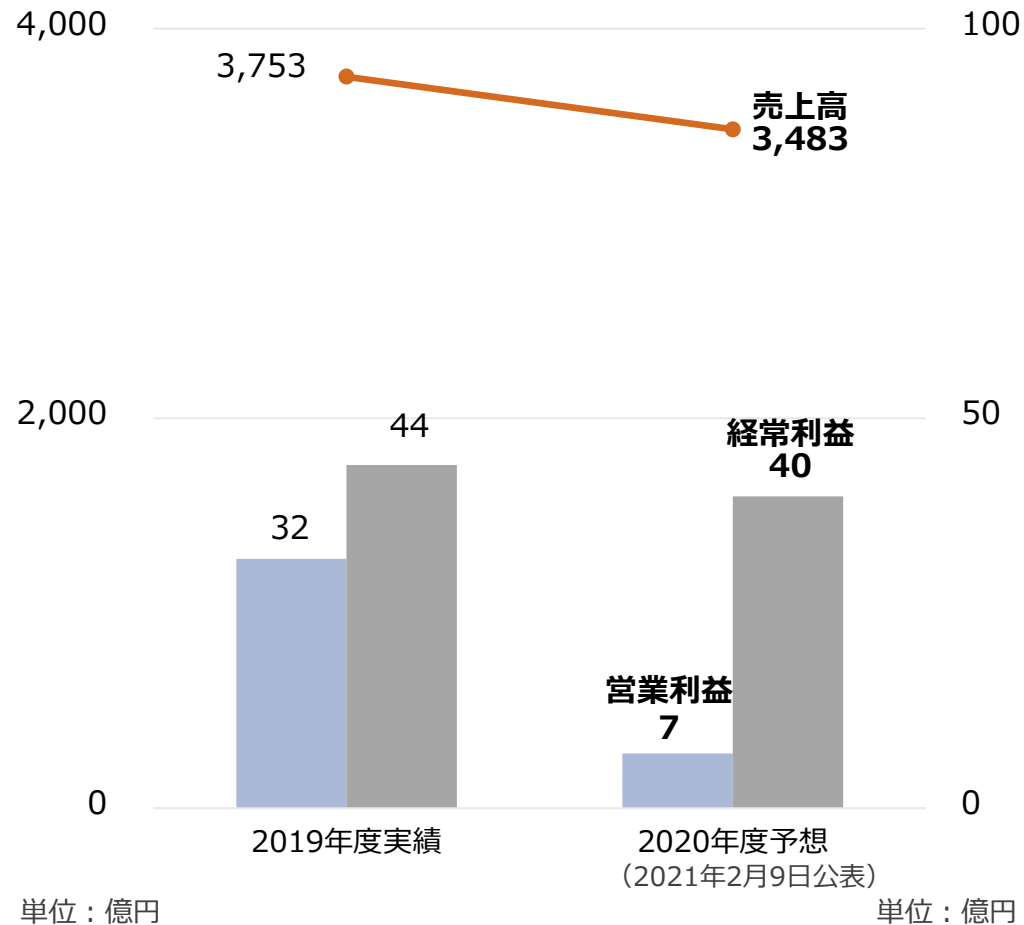
コミュニケーション部会	ステークホルダーとのコミュニケーションに関する情報交換、対策方針協議	環境管理部会	環境法令違反ゼロ・環境事故ゼロを目指して
本社機能効率化部会	デジタル化を前提にした効率的で生産性の高い働き方の追求	品質管理部会	品質管理および再発防止策に関する情報共有と施策の協議、推進
ガバナンス部会	組織横断的なガバナンス強化施策の推進	情報セキュリティ部会	情報セキュリティリスクから情報資産を保護し、企業活動を正常に維持する
コンプライアンス部会	コンプライアンスに関わる施策などの方針協議、情報共有	ゼロ災推進部会	マテリアルグループのゼロ災を目指して
リスクマネジメント・危機管理部会	重大リスクや危機事態への対応に関する協議、課題や実効性のモニタリング	健康経営推進部会	「健康経営」の取組みを継続的かつ実効性をもって展開
気候変動対応部会	地球温暖化・気候変動に関する当社グループ課題の明確化、対応協議		

セグメント別事業戦略と概要

高機能製品

高機能製品

連結業績推移



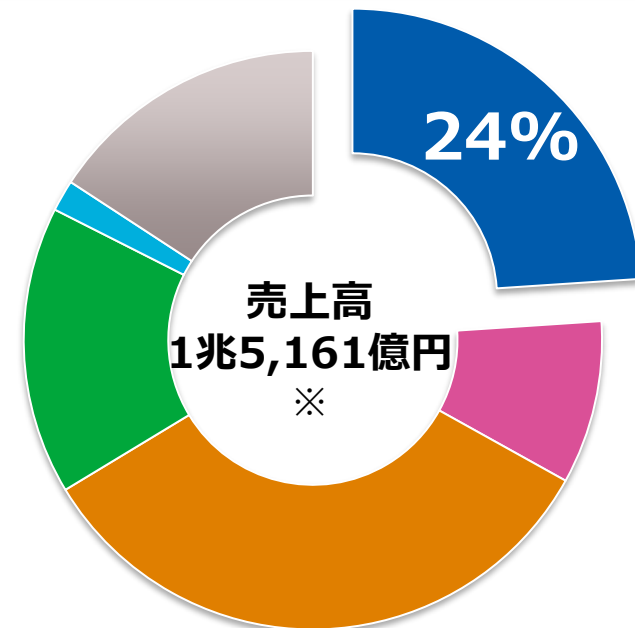
事業別売上高比率

※外部顧客への売上高（2020年3月期）

高機能製品

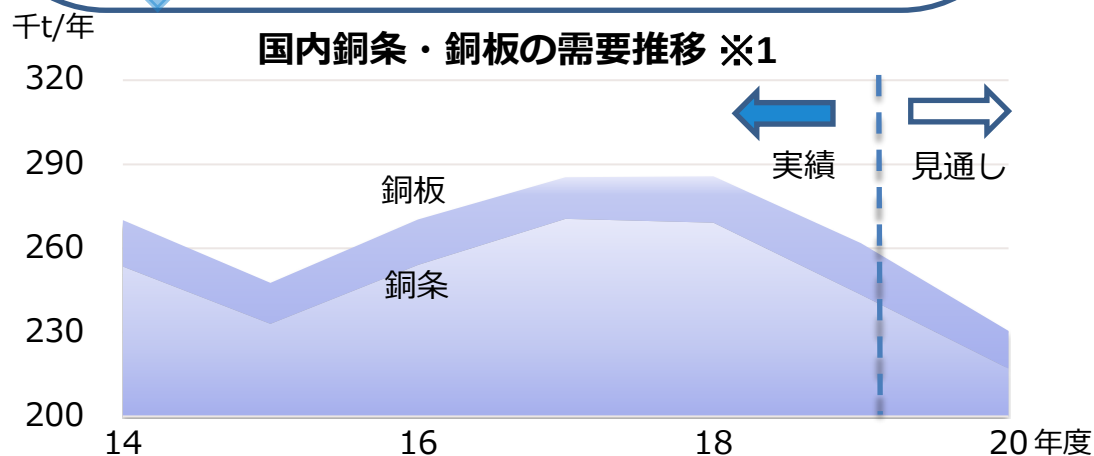
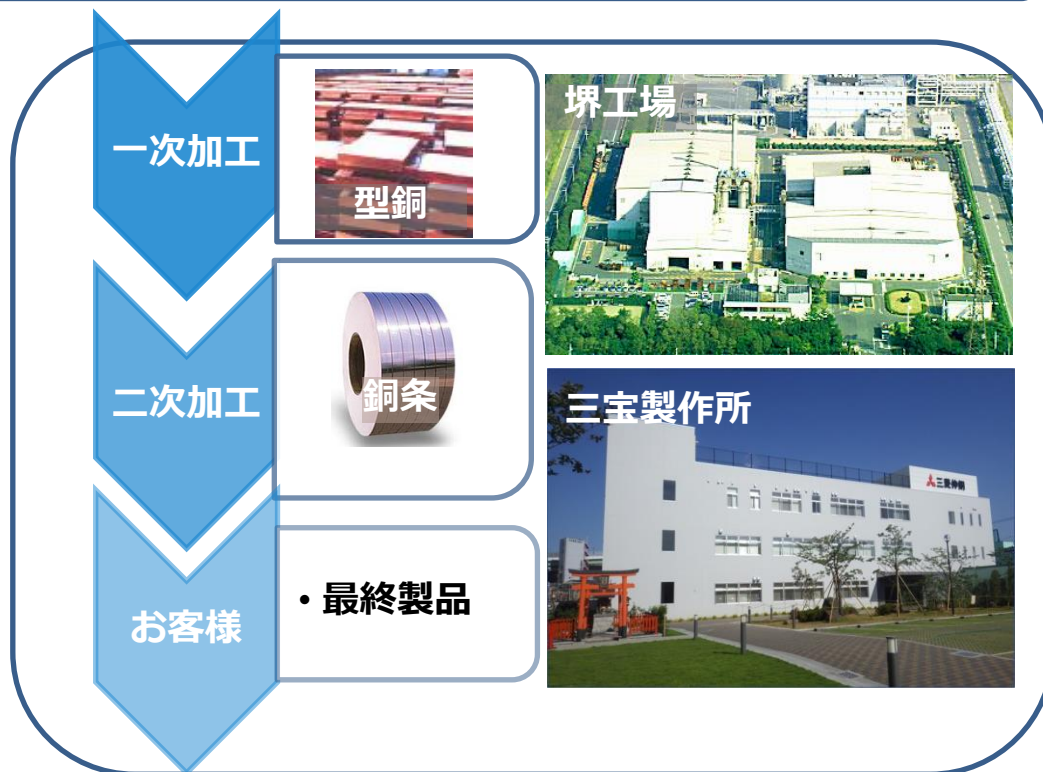


- ・銅加工品
- ・電子材料

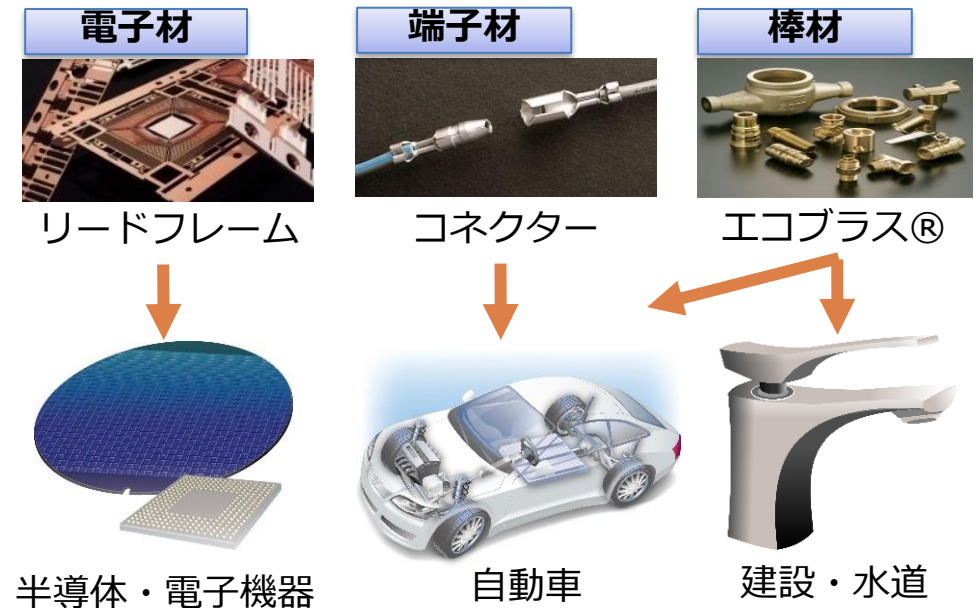


高機能製品～銅加工品（1）～

銅製錬で製造した素材を、様々な形状へ一貫生産を行う

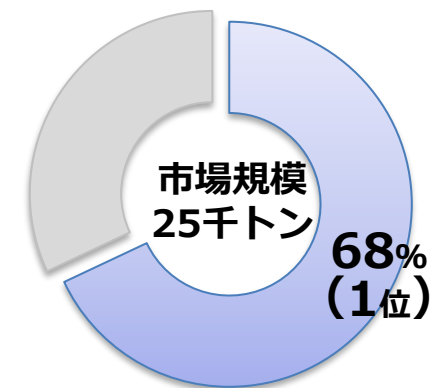
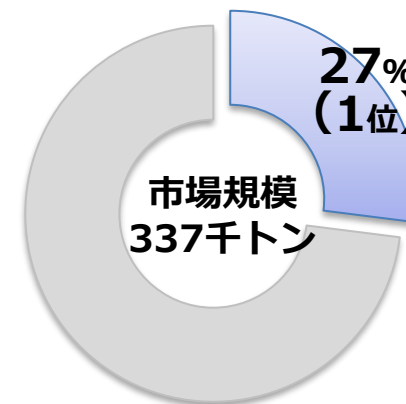


当社主要製品の用途例



銅条製品国内シェア ※2

銅板製品国内シェア ※2



※2 日本伸銅協会（2019年度）

高機能製品～銅加工品（2）～

LUVATA

会社概要（2019年12月期）

【本社所在地】フィンランド、ポリ

【総売上高】566百万€

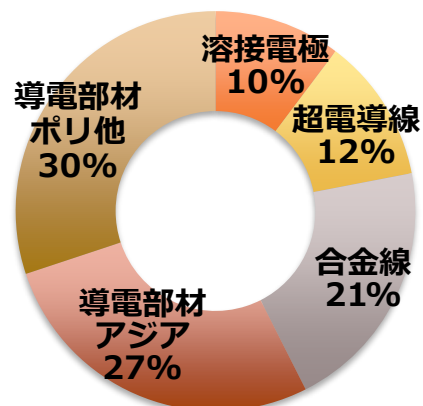
【製造・販売拠点】7カ国12拠点

【従業員数】1,355人

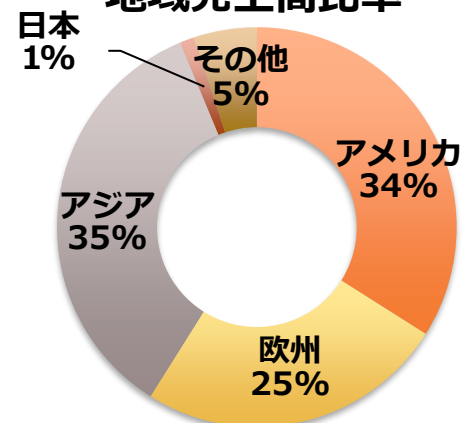


▲カパーインダストリアルパーク（ポリ）

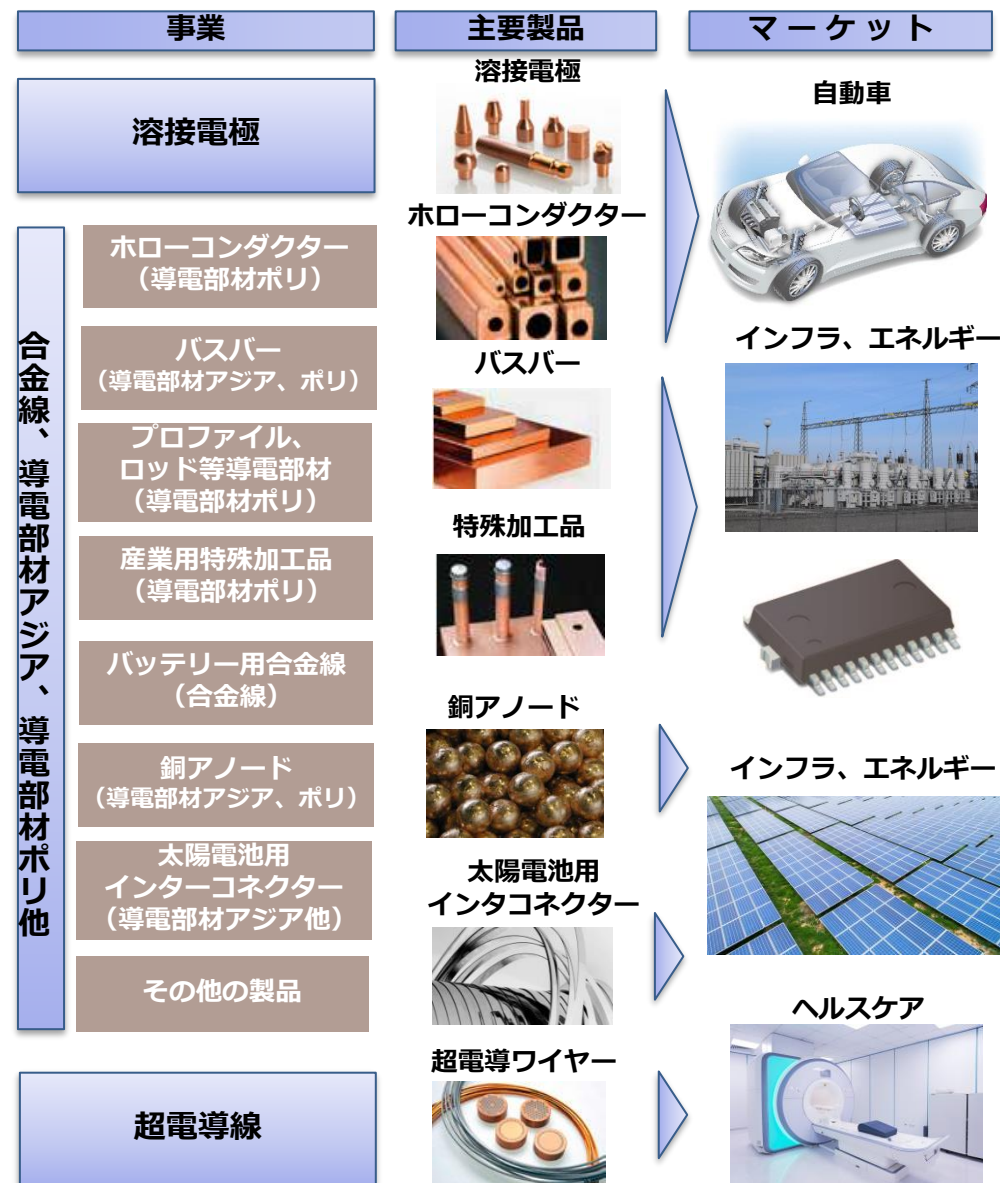
事業別売上高比率



地域売上高比率



Luvata社主要製品及びマーケット



銅加工業界におけるグローバルリーディングカンパニーを目指す

◆マーケットのニーズ

当社の強みである無酸素銅は、大電流・高電圧化対応に必要な素材。今後、自動車産業のCASE対応、IoT化等に伴い当社の銅加工品需要は高まる見込み。

大電流・高電圧化

電子制御



IoT・AI

CASE ※

環境負荷の低減



◆戦略投資

2020～26年度までに総額約300億円[※]の設備投資を計画。旺盛な需要が見込まれる自動車関連製品を中心に、生産能力を約3割拡大。

圧延事業の拡大

押出事業の再編促進

堺工場の素材供給能力拡張及びグループ会社の拡販

海外及び川下への事業展開強化

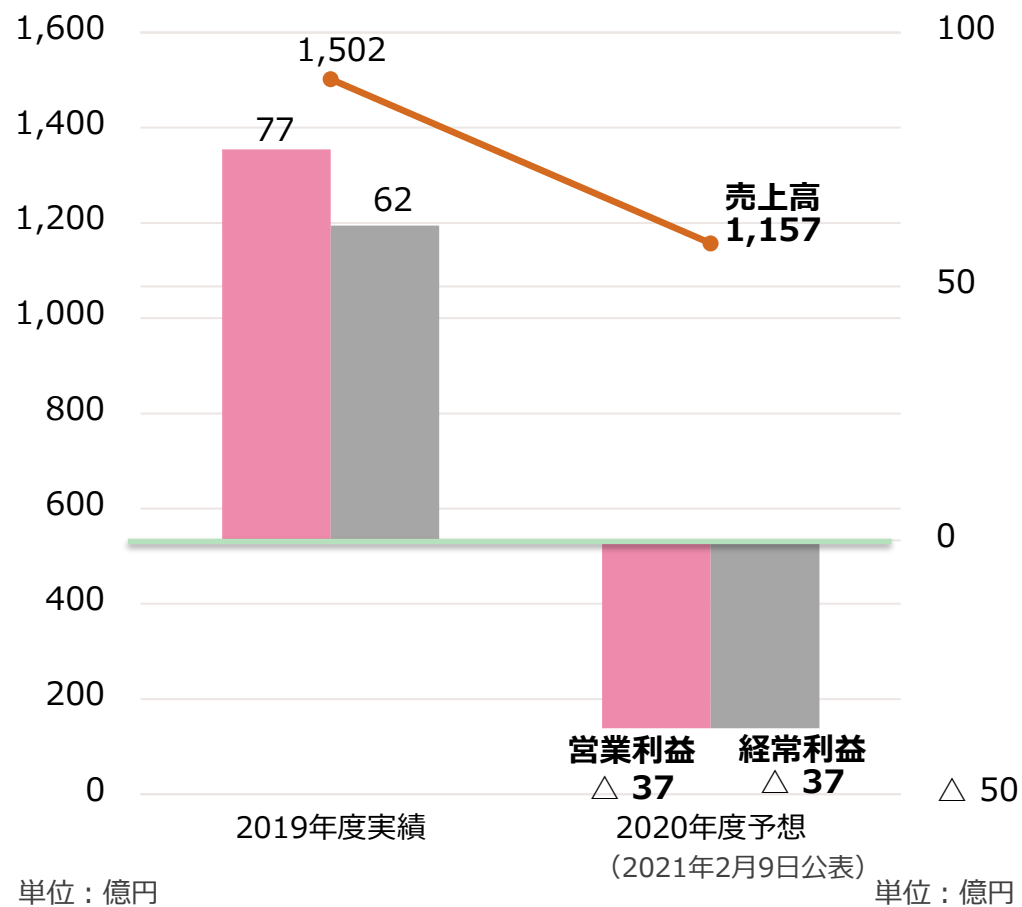
マーケティング力及び技術開発力の向上

※CASE…Connected、Autonomous、Shared & Services、Electricの頭文字。

加工事業

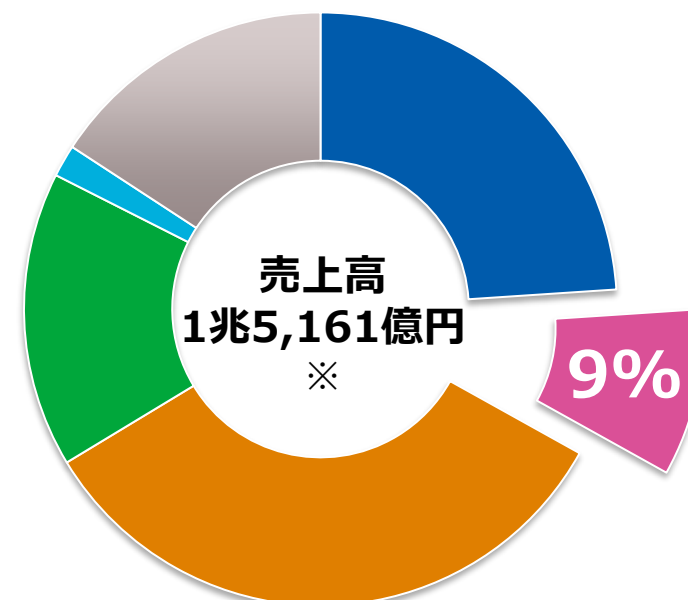
加工事業

連結業績推移



事業別売上高比率

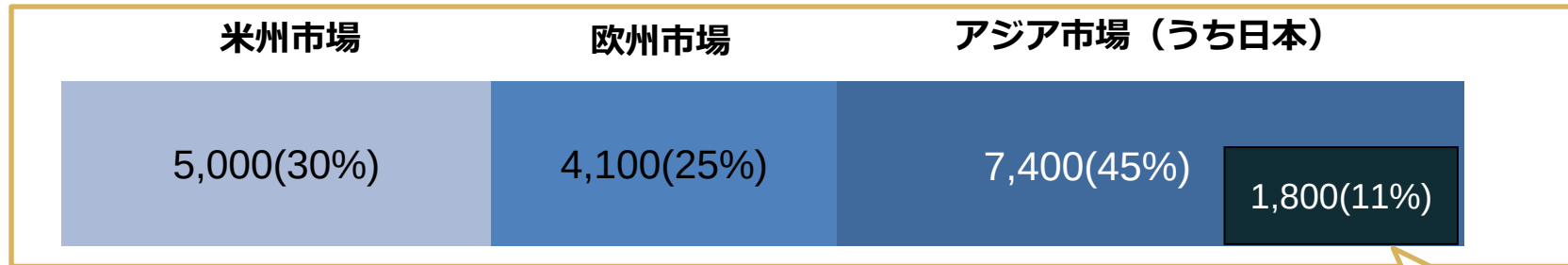
※外部顧客への売上高（2020年3月期）



加工事業～超硬製品（１）～

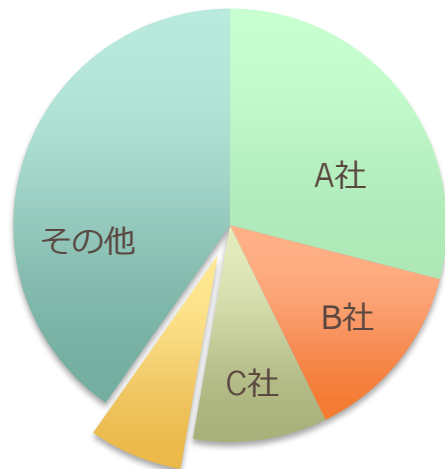
超硬工具市場規模：約1兆6500億円/年 ※（2019年） 1兆9000億円/年（2025年）

※当社推定



シェア：世界4位、国内1位

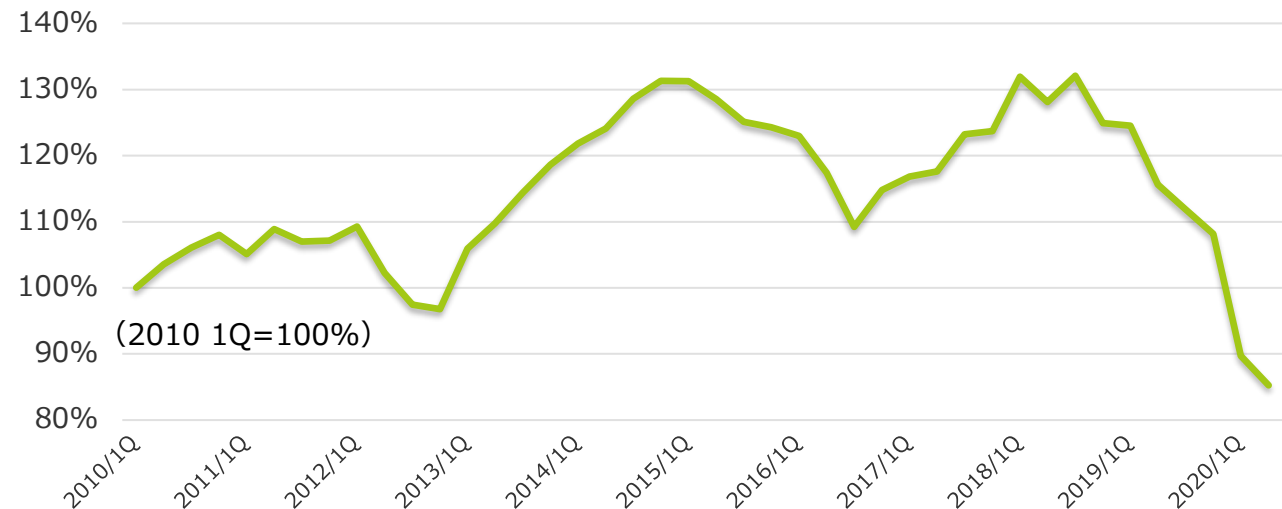
超硬工具世界シェア



三菱マテリアル

※当社推定 7%

国内超硬工具出荷額推移

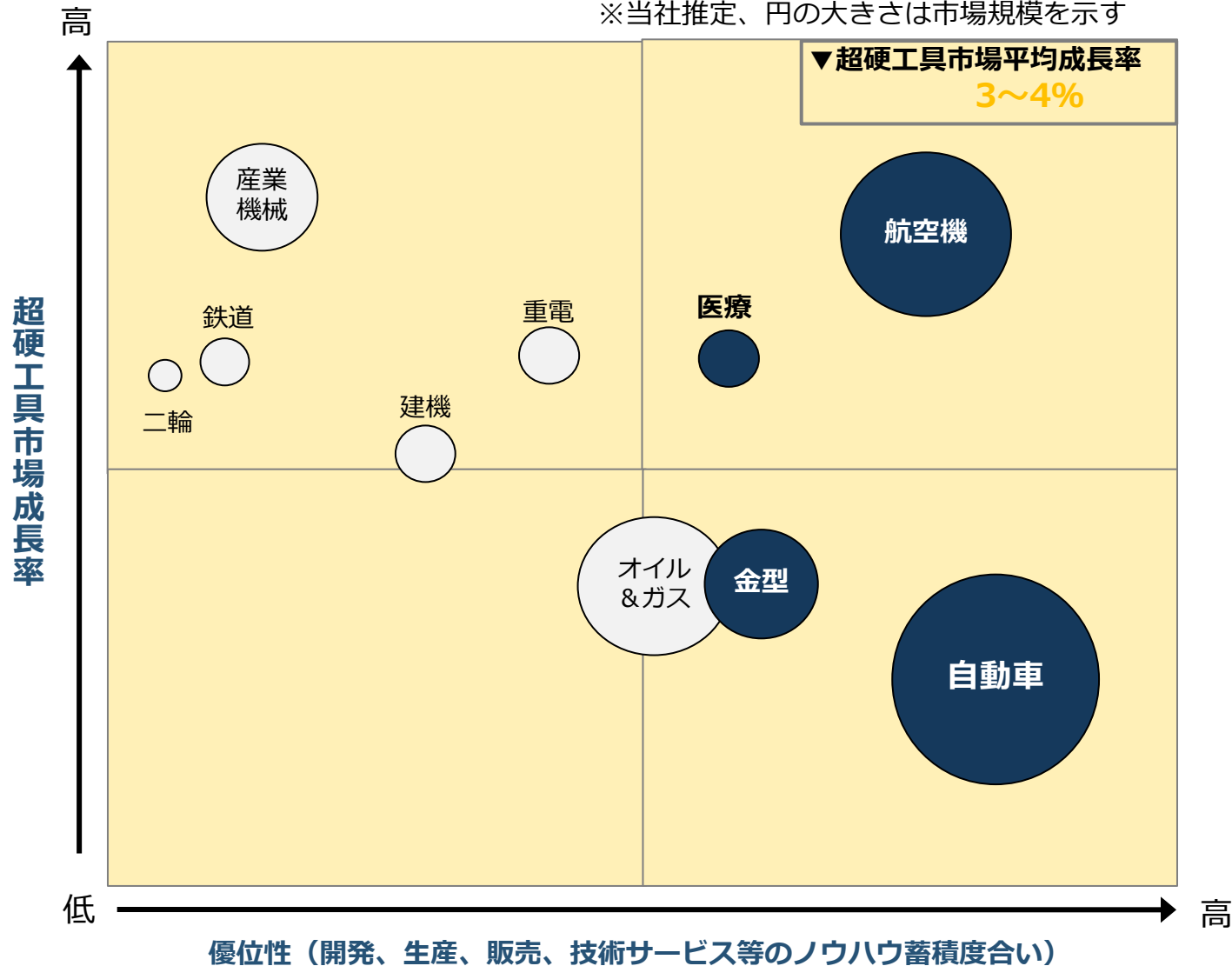


※日本機械工具工業会

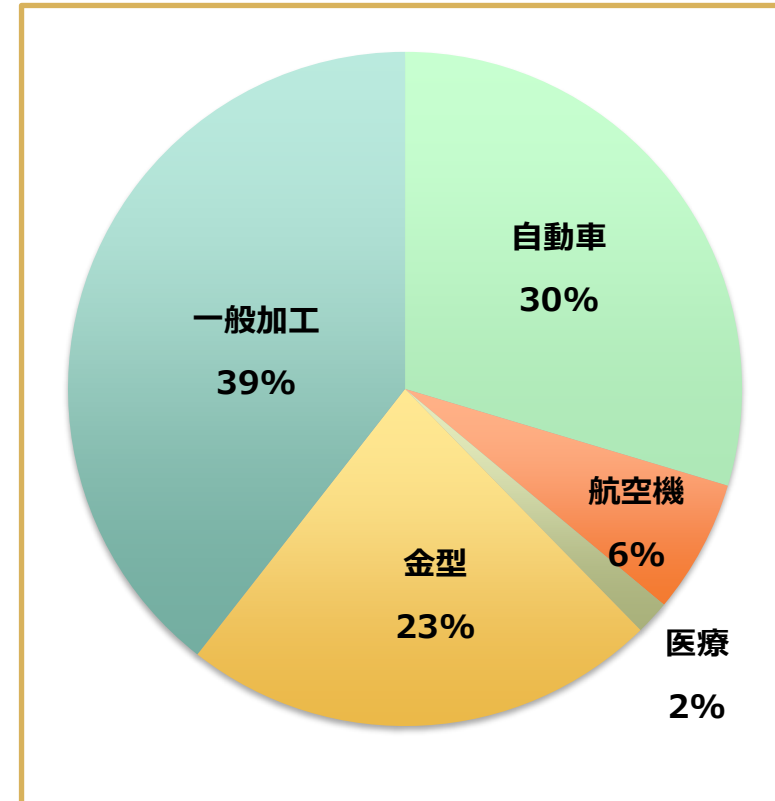
加工事業～超硬製品（2）～

各産業の魅力度分析 ※（2019年）

※当社推定、円の大きさは市場規模を示す



当社の主要産業別売上比率 （2019年度）

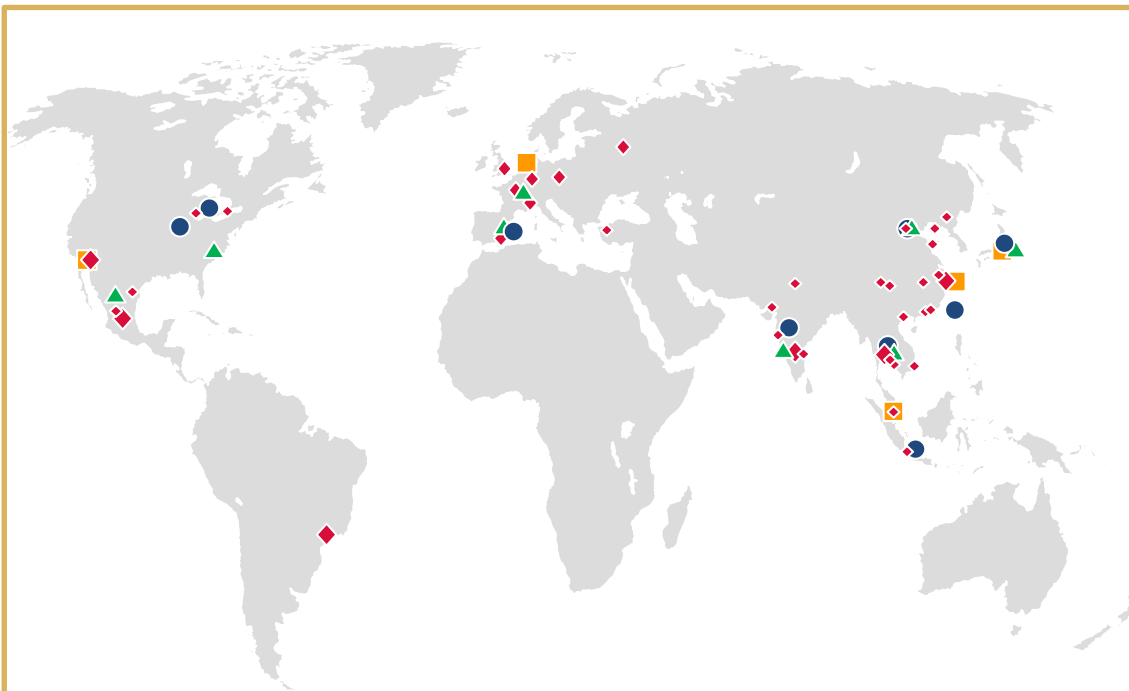


加工事業～超硬製品（3）～

グローバルに製造・販売・在庫・テクニカルセンター拠点を展開

超硬工具海外ネットワーク

- 販社：13販社
- 製造拠点：7箇所
- 在庫拠点：5箇所
- テクニカルセンター：9箇所

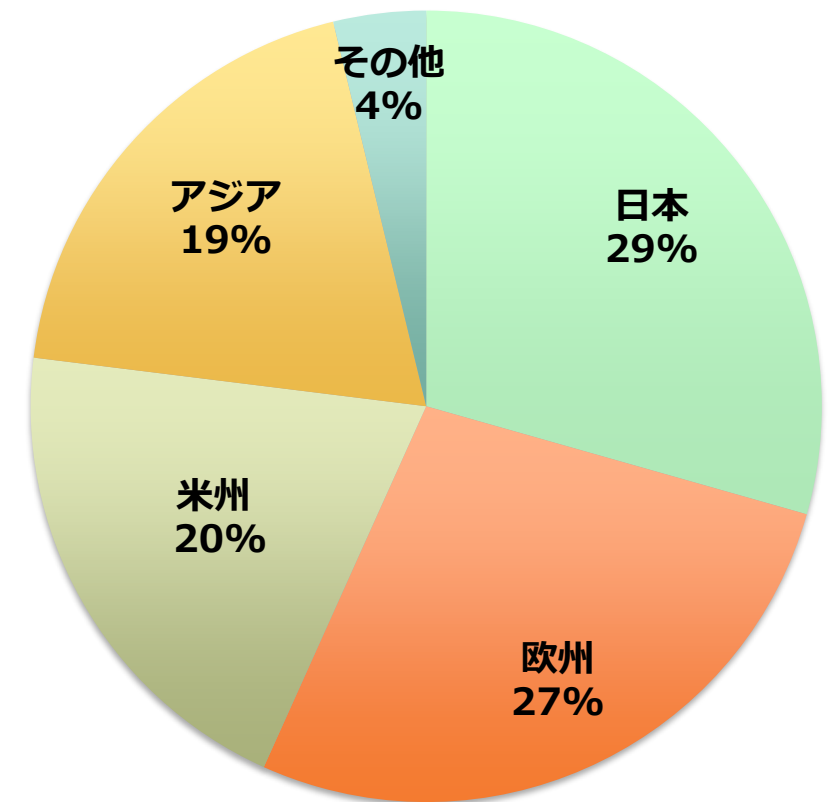


2019年新設（テクニカルセンター）

- ▲メキシコ：MTEC Querétaro
- ▲ドイツ：MTEC Stuttgart
- ▲インド：MTEC Pune

- ◆販売拠点
- 製造拠点
- ▲テクニカルセンター
- 在庫拠点

超硬工具の地域別販売構成比（2019年度）



加工事業～超硬製品（４）～

◆ テクニカルセンターの拡充

MTEC North Carolina

(アメリカ・ノースカロライナ)

2018年移転・拡充



MTEC Valencia

(スペイン・バレンシア)

2008年設立



MTEC Querétaro

(メキシコ・ケレタロ)

2019年新設



MTEC Stuttgart

(ドイツ・シュツットガルト)

2019年新設



MTEC Pune

(インド・プネ)

2019年新設



東日本テクニカルセンター

(日本・埼玉県)

2010年設立



中部テクニカルセンター

(日本・岐阜県)

2017年設立



MTEC Bangkok

(タイ・バンコク)

2015年設立



MTEC Tianjin

天津菱雲刀具設計有限公司

(中国・天津)

2017年リニューアル



情報共有

設備相互
利用

試験応援

加工事業～超硬製品（5）～

TOPICS

Masan High-Tech Materials Corporation（MHT社）への出資（2020年11月:持分比率10%）

戦略提携の目的

超硬工具主原料であるタングステンの安定調達	MHT社の子会社およびパートナー企業：ベトナムおよび中国のタングステン鉱山権益を保有
タングステンリサイクル事業の共同運営	MHT社傘下のHCスタルク社：ドイツに世界最大規模の超硬スクラップリサイクル施設
高品質タングステン粉末製造に関する技術提携	タングステン事業を成長の柱の一つとし、超硬リサイクルや高機能粉末事業の拡大を加速

江钨世泰科钨品（贛州）有限公司（W精錬業）
世泰科江钨特种钨（贛州）有限公司（W/WC粉末製造）
中国・江西省

H. C. STARCK CANADA INC.
（W/WC, Mo系粉末の製造販売）
カナダ・オンタリオ州

H.C. STARCK TUNGSTEN GmbH
（W/WC粉末の製造販売）
タングステンリサイクル拠点
ドイツ・ゴスラー

Masan High-Tech Materials Corporation
（タングステンの製錬、粉末製造ならびに
タングステン及其他鉱石のリサイクル）
ベトナム・ホーチミン

NUI PHAO MINING
（W鉱石採掘）

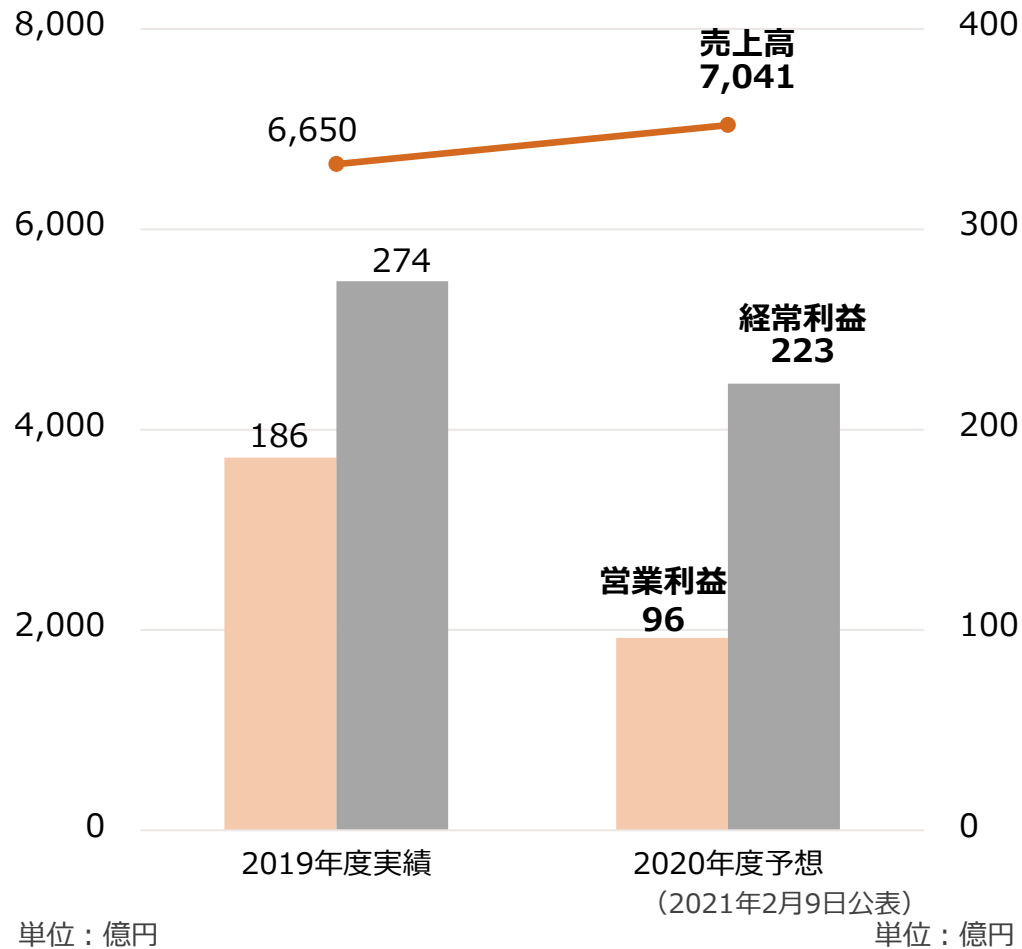


● はMHT社傘下の関係会社拠点

金 属 事 業

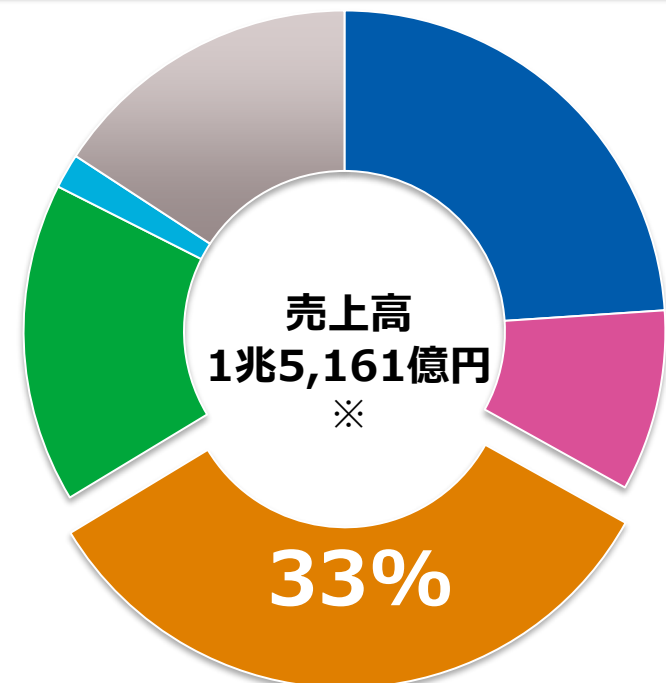
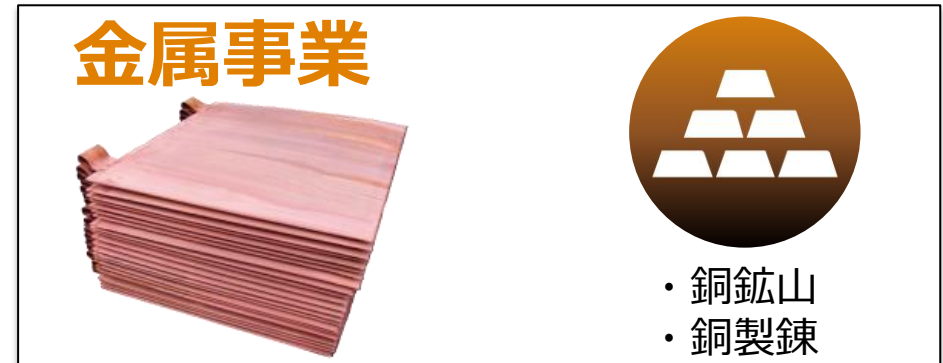
金属事業

連結業績推移



事業別売上高比率

※外部顧客への売上高（2020年3月期）



金属事業～銅鉱山（１）～

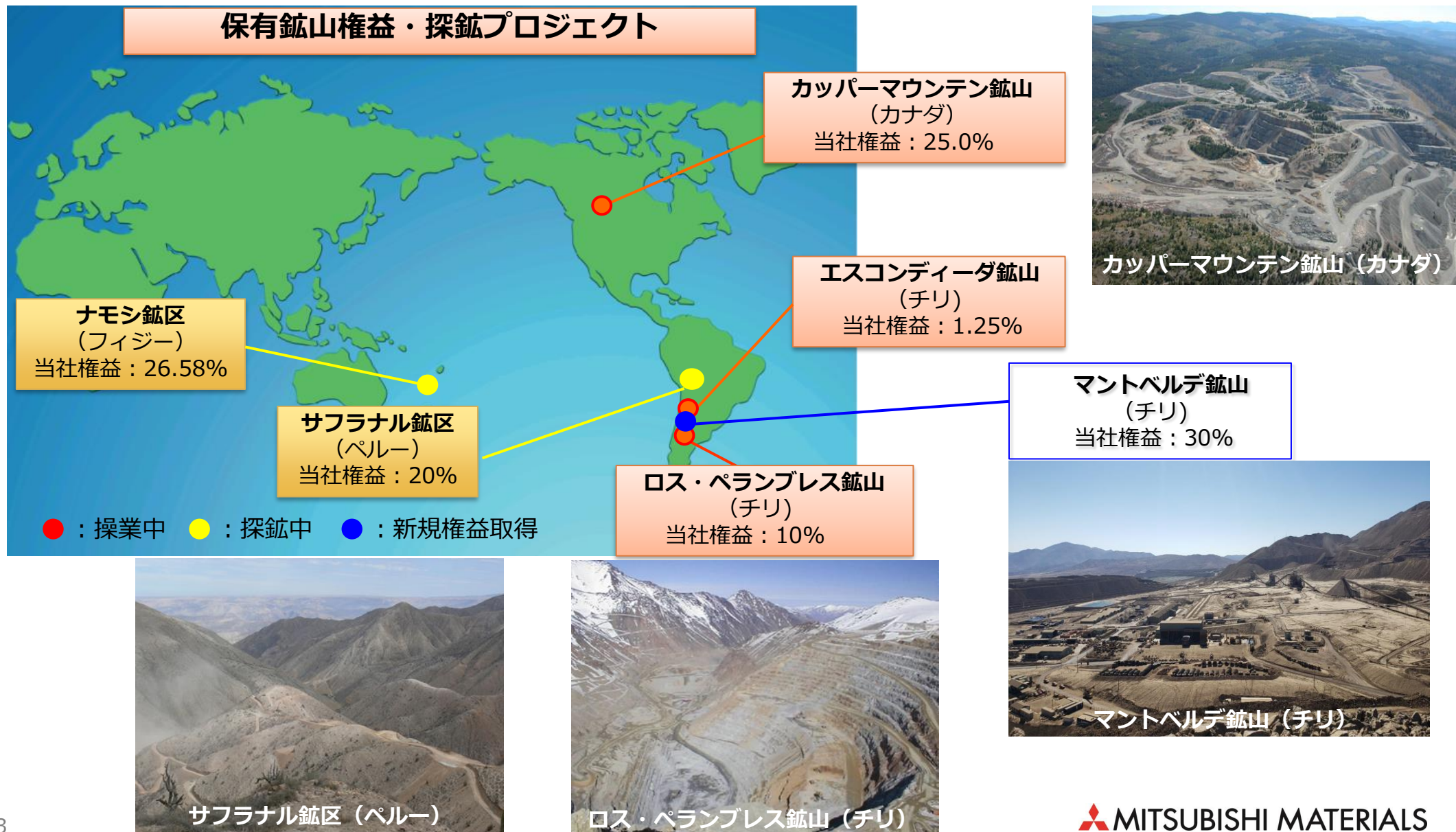
※1

重点施策：安定調達原料比率の向上

※1 安定調達原料比率

（投資鉱山オフテイク※2銅精鉱＋長期契約精鉱＋E-Scrap）中の銅量/生産銅量

※2 オフテイク：鉱山投資権益に紐づいた長期引取権



金属事業～銅鉱山（2）～

TOPICS

新規鉱山投資によるクリーンな銅精鉱の確保

マントベル デ 鉱山

- 2020年2月にマントベルデ鉱山を運営する事業会社であるMantoverde S.A.社の権益30%を取得することで合意
- 銀行団とプロジェクトファイナンスの組成を進め、株式引受契約のクロージングを2021年2月に完了
- 同鉱山が計画している拡張工事のプロジェクトに正式参画

サフラナル 鉱山

- フィジビリティ・スタディ完成
- 2021年第1四半期の環境許認可申請手続きの開始を目指す
- 今後、詳細エンジニアリング、建設許認可等を経て、2022年に最終投資判断に至る予定

その他 新規案件

- 事業継続のためのプロジェクトパイプラインの拡充を目指し、他新規案件も開拓中

金属事業～銅製錬（１）～

事業体制：国内2拠点、海外1拠点の合計3拠点体制

直島製錬所



電気銅：23万トン/年
E-Scrap：12万トン/年

小名浜製錬所

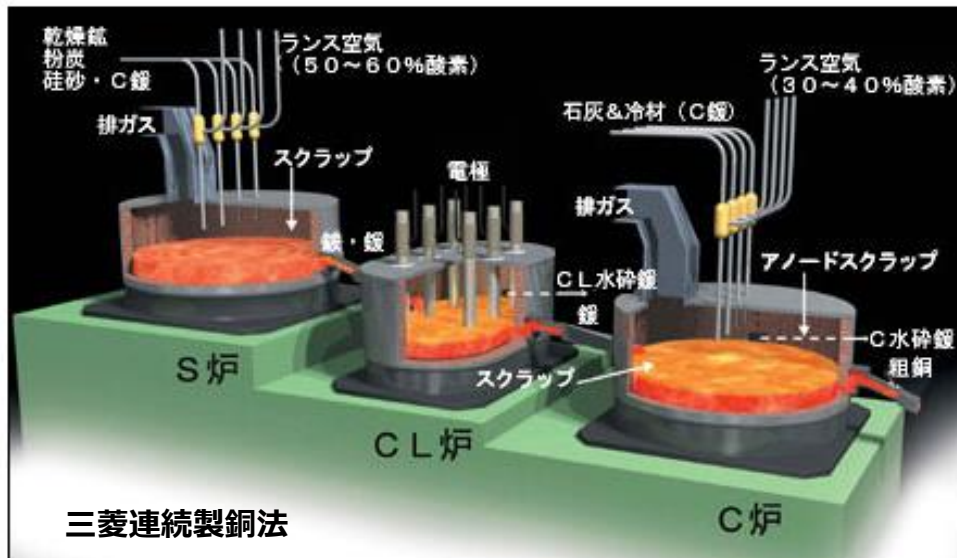


電気銅：30万トン/年
E-Scrap：4万トン/年

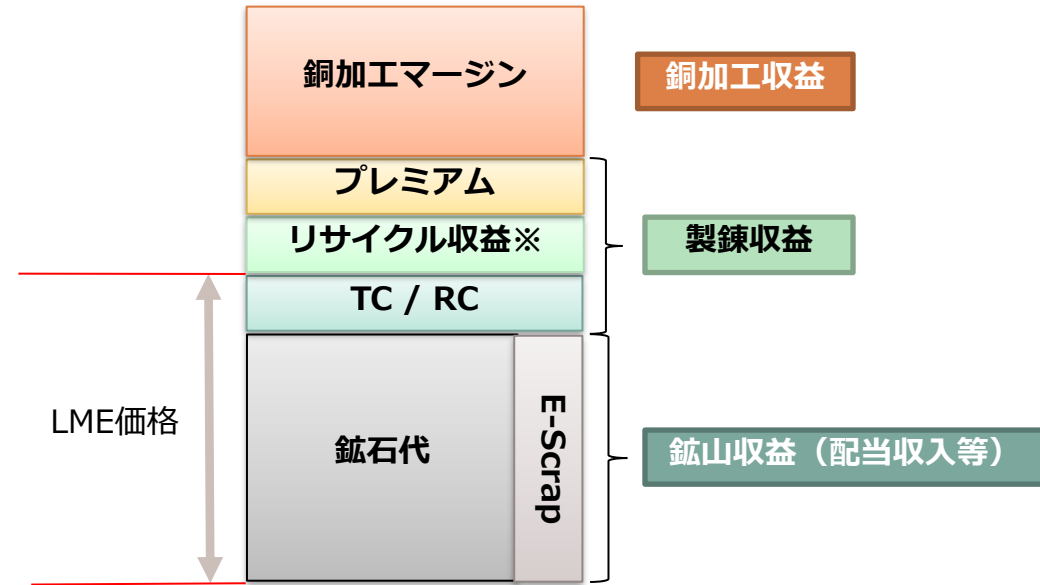
インドネシアPTS



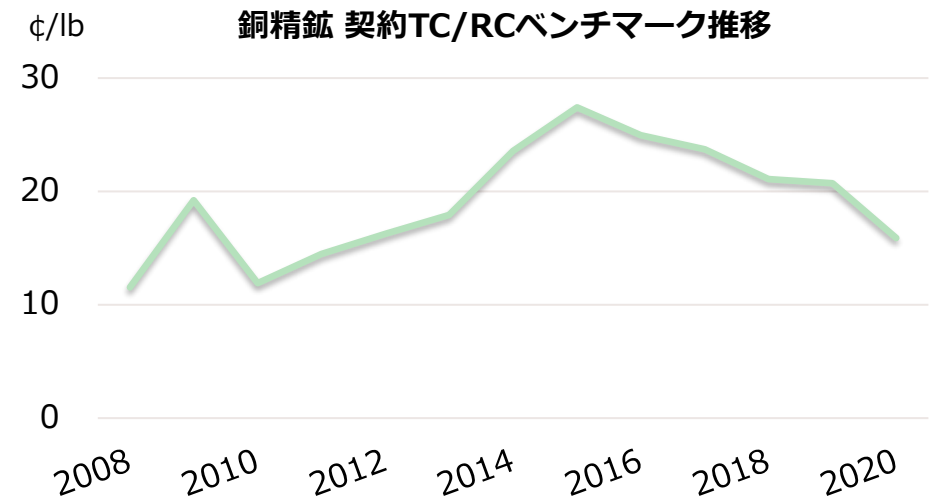
電気銅：30万トン/年



金属事業収益構成（イメージ図）



※ 処理収入、実収差益等で構成。

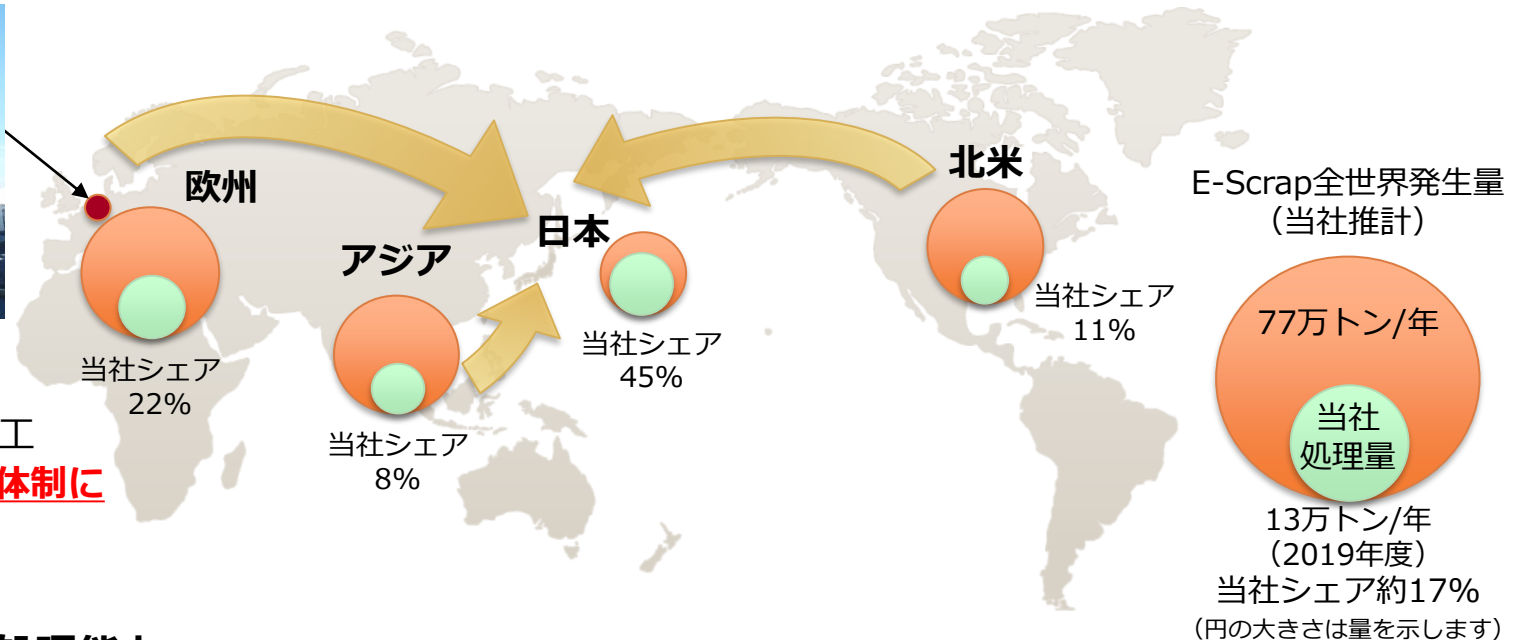


金属事業～銅製錬（2）～

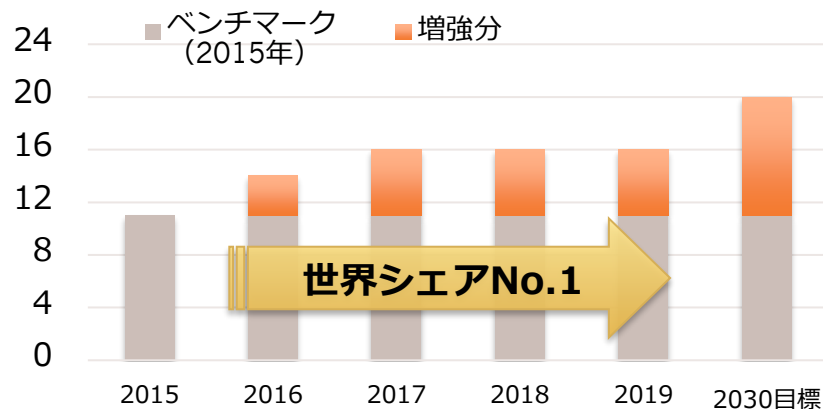
重点施策：E-Scrap処理拡大



2018年5月
MM Metal Recycling B.V.
サンプリングセンターが完工
+2万トンの年間16万トン体制に



(万トン/年) E-Scrap 処理能力



直島製錬所
受入サンプリング、分析、
処理能力増強 (2016年～)

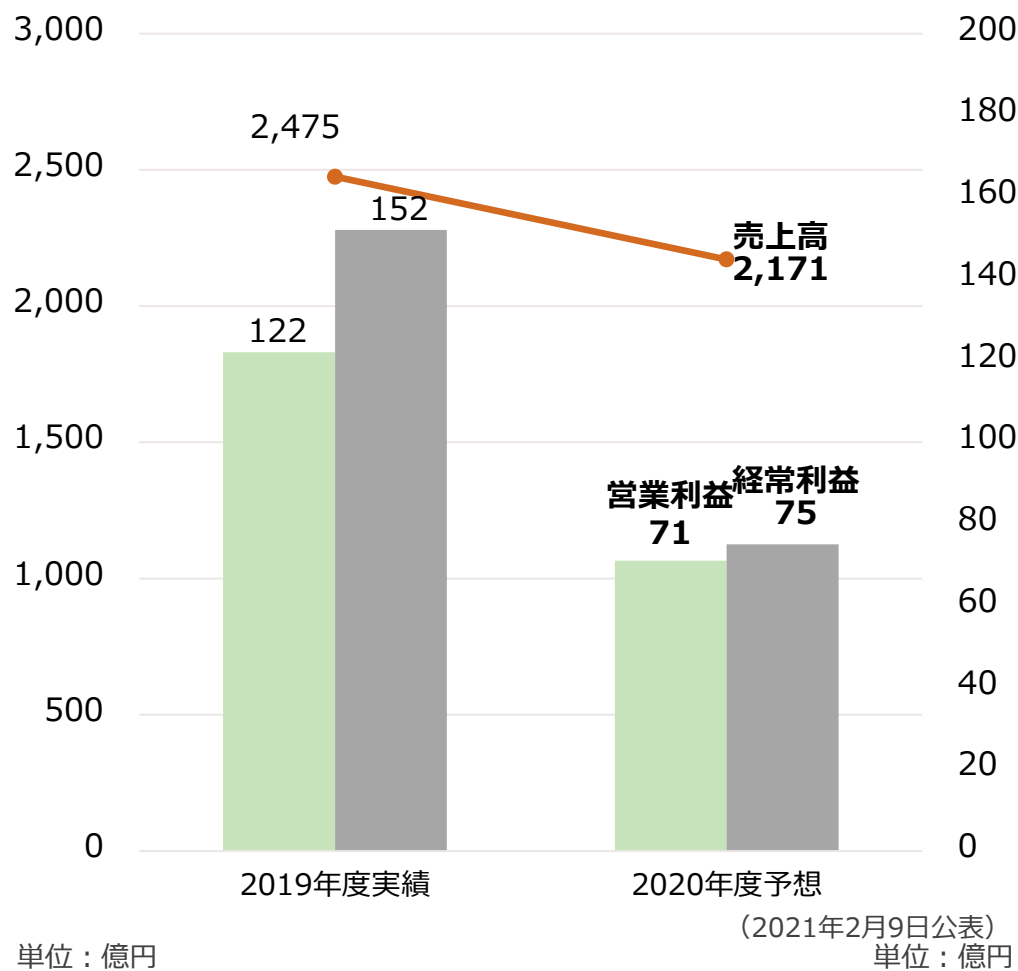


小名浜製錬所
処理能力増強
+3千トン/年 (2018年～)

セメント事業

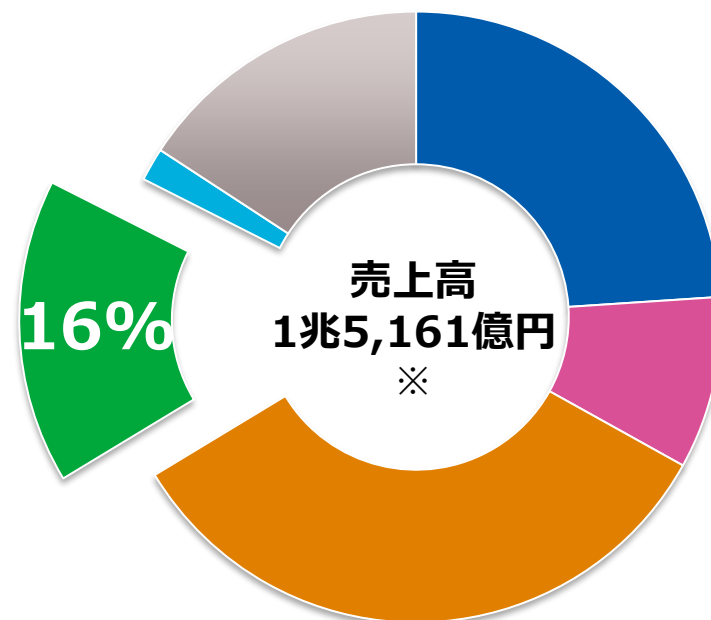
セメント事業

連結業績推移



事業別売上高比率

※外部顧客への売上高（2020年3月期）

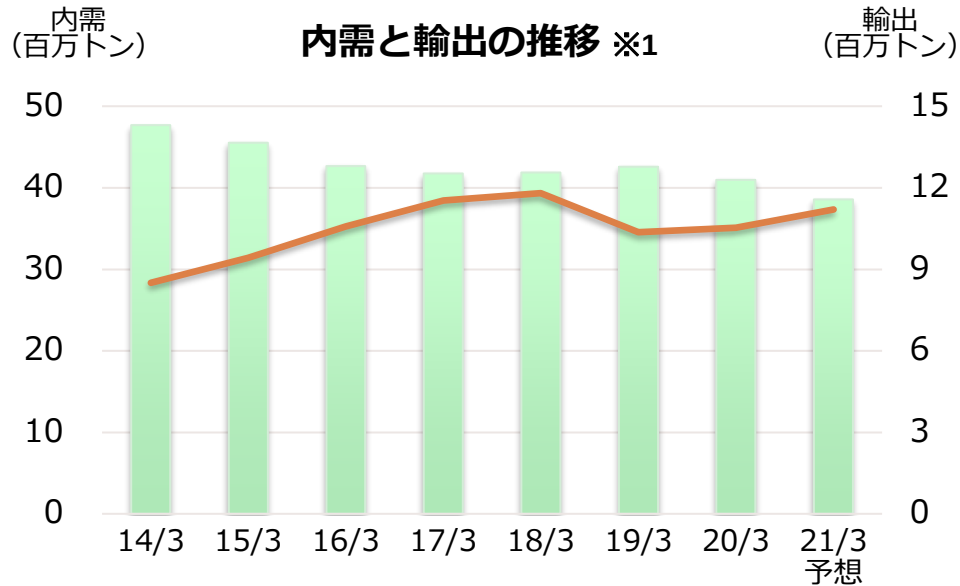


セメント事業～日本～

国内競争基盤強化

※1 セメント協会

内需と輸出の推移 ※1



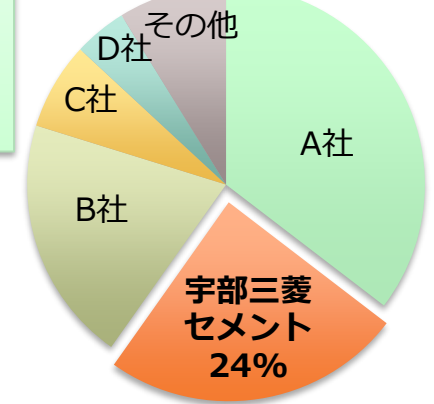
国内需要

- ◆ 20/3実績 4,097万トン
- ◆ 21/3予想 (セメント協会) 3,860万トン
- ◆ 17年12月 セメント値上げ発表
1千円以上/トン (2018年4月出荷分～)
20年度もセメント販売価格適正化を継続

輸出環境

- ◆ 21/3見通し(当社予想)
アジア向け：増加
オセアニア向け：減少
合計：前年度比増加

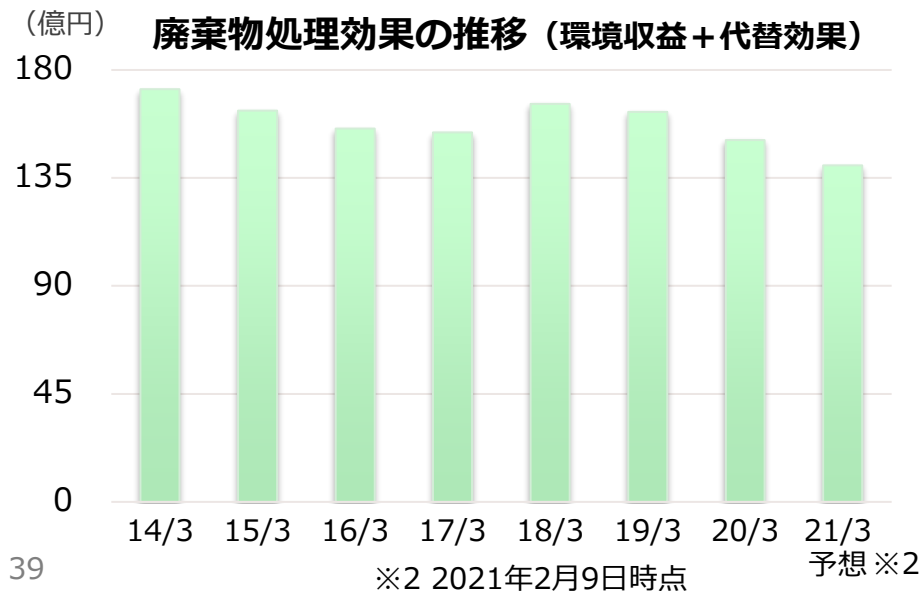
国内販売シェア※



※当社推定

環境リサイクル事業

廃棄物処理効果の推移 (環境収益+代替効果)



※2 2021年2月9日時点

廃棄物処理

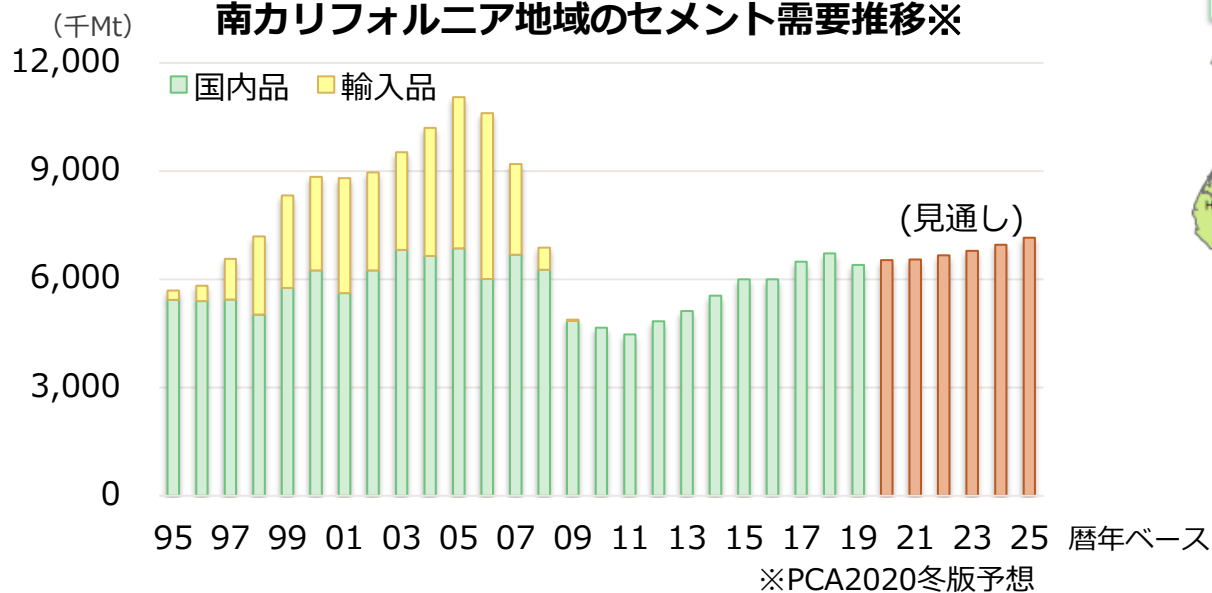
新型コロナウイルス感染拡大による影響により、2020年度は各需要の落ち込みにより受入れ減少。

- ◆ 石炭灰：石炭灰確保のための諸施策を講じる。
- ◆ 廃プラスチック：九州工場の処理能力を1.7倍に拡大 (2018年2月運転開始)。
- ◆ 焼却飛灰：焼却飛灰の洗浄、セメント資源化事業を担う北九州アッシュリサイクルシステムズ社が営業運転を開始 (2018年4月～)。
- ◆ 自然災害廃棄物：地震・豪雨等の自然災害廃棄物の受け入れに最大限の努力。

セメント事業～アメリカ（1）～

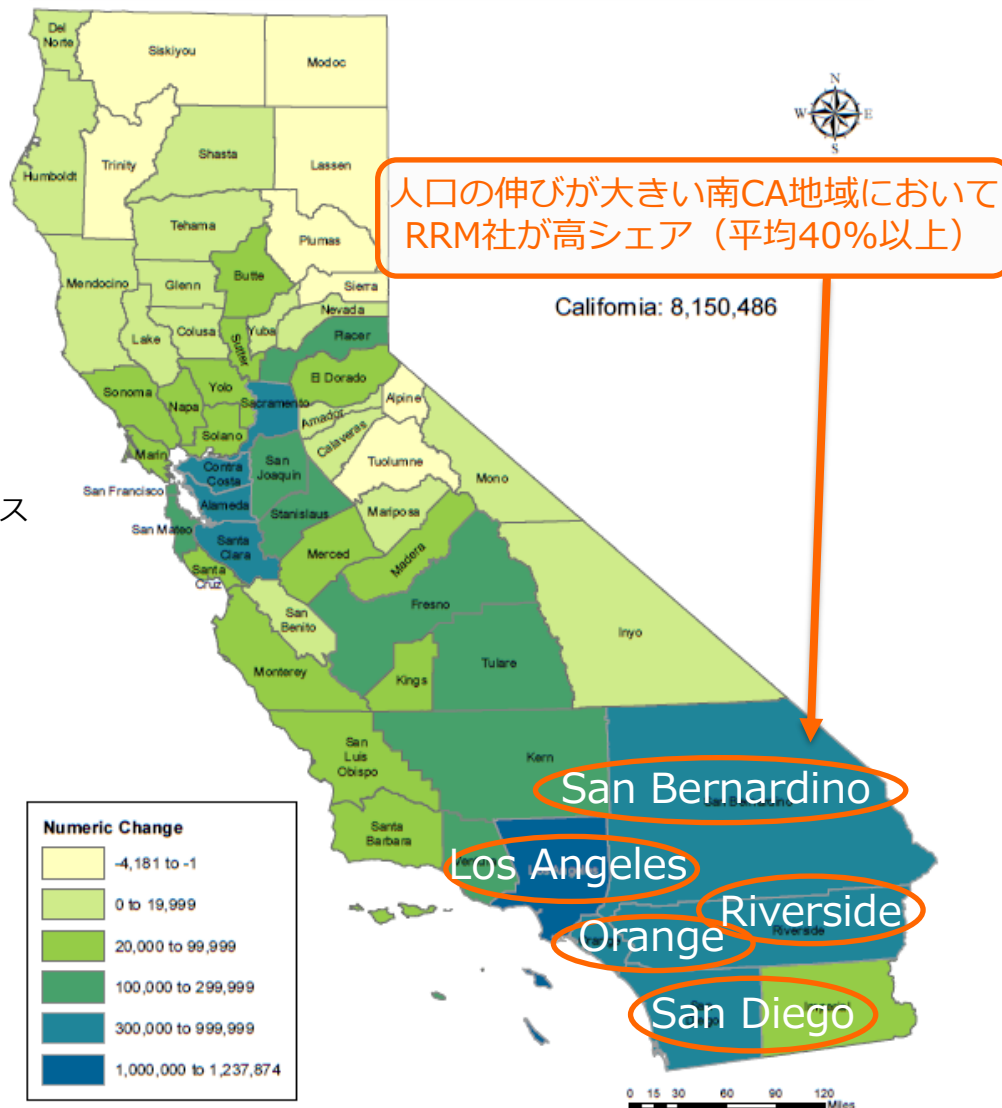
米国事業の需要環境

南カリフォルニア地域のセメント需要推移※



▲ロバートソン・レディ・ミックス社生コン工場

カリフォルニア州における人口増加予測 (2010-2035年・数的変化)



Source: California Department of Finance

MITSUBISHI MATERIALS

セメント事業～アメリカ/新規拠点（2）～

重点施策：米国事業拡大および新規拠点開拓

米国事業拡大…垂直価値連鎖の強化

セメント製造・供給（輸入ターミナル）



クッセンベリー工場

ロングビーチ輸入ターミナル

セメント供給・販売

生コン・骨材事業



生コン工場

骨材鉱山

セメント製造

コスト競争力強化

リノベーションによる安定操業・エネルギーコスト削減、リサイクル処理拡大

セメント供給

供給体制拡充

セメント・コンクリート混和材需要への対応（LBT*拡張,SDT*新設）

生コン事業

収益基盤拡大

既存事業の強化、新規市場への進出
骨材鉱山取得・増強

* LBT=ロングビーチターミナル * SDT=サンディエゴターミナル

南カリフォルニア地区



新規拠点開拓

（海外）事業買収の検討

垂直統合モデル構築可能エリア

◆ 豪州等先進国(に準ずる国)がターゲット

グローバル人材育成・確保

マネジメント人材の育成・確保

◆ 海外事業に携わる人員を増やす

セメント事業

TOPICS

宇部興産株式会社とのセメント事業等の統合

【目 的】

- ◆ セメント事業を宇部興産株式会社と統合
 - ・ 2022年4月1日を目途
- ◆ 国内セメント事業
 - ・ 生産体制の最適化
 - ・ 販売・物流体制の再構築
 - ⇒バリューチェーン全体の効率化、シナジー効果を最大化
《社会インフラ整備、循環型社会の発展に貢献》
- ◆ 経営資源の成長分野への集中投下
 - ・ 海外のセメント・生コンクリート事業
 - ・ 高品質石灰石ベースの高機能無機材料事業 など

【日 程】

- 2020年9月29日 : 統合契約書締結
- 2021年4月(予定) : 新会社設立
- 2021年6月(予定) : 両社の定時株主総会に
おける統合承認取得
- 2022年4月(予定) : 統合の効力発生日

CO2削減への取り組み

【22中経戦略の具体的施策】

低温焼成技術の導入とCO₂削減、回収、資源化に向けた技術開発



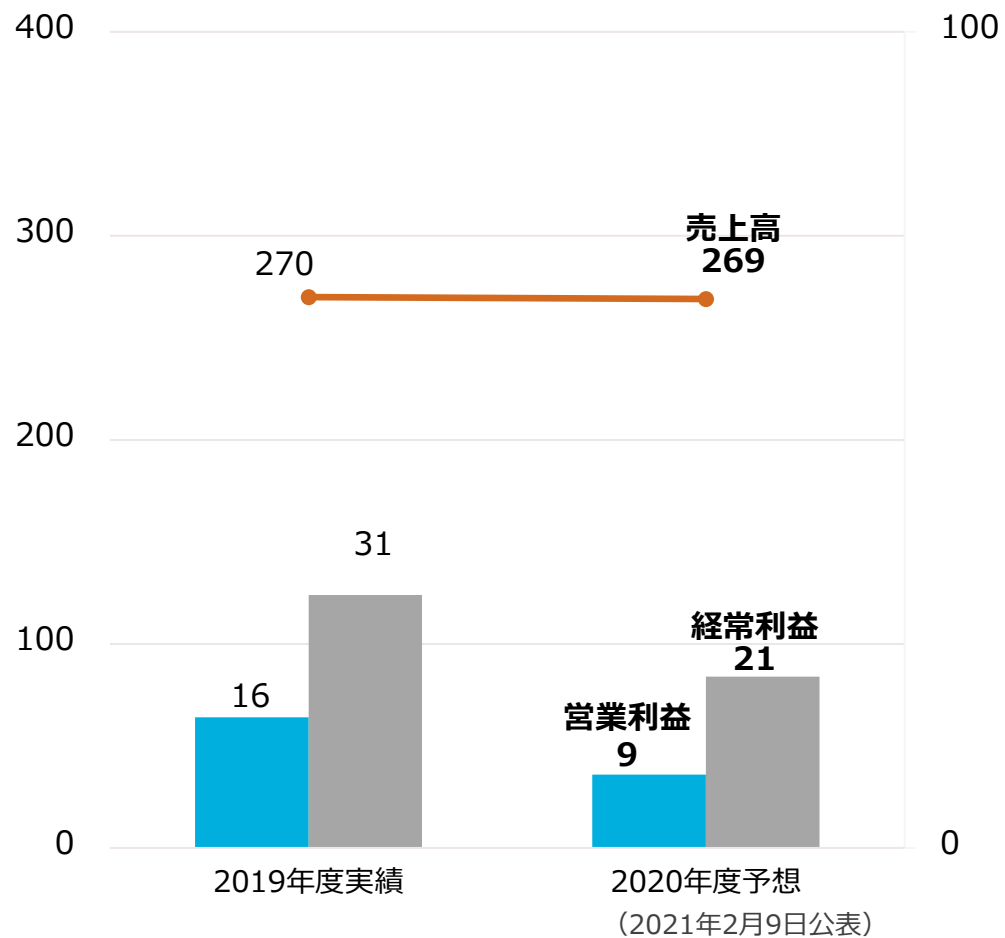
【20年度の進捗】

2021年度の低温焼成設備、CO₂分離設備の導入に向けた設計中

環境・エネルギー事業

環境・エネルギー事業

連結業績推移



単位：億円

単位：億円

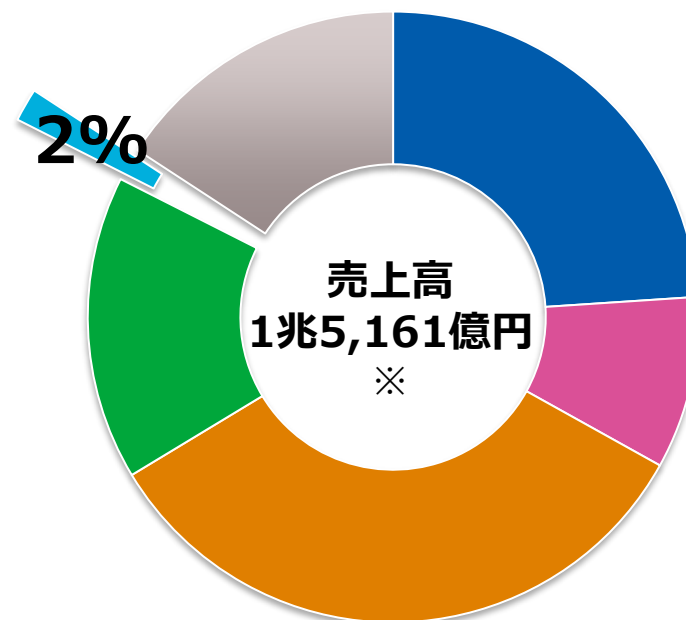
事業別売上高比率

※外部顧客への売上高（2020年3月期）

環境・エネルギー事業



- ・エネルギー
- ・環境・リサイクル



売上高
1兆5,161億円
※

環境・エネルギー事業

環境リサイクルへの取り組み

素材産業としての特徴・機能を活用し、最終処分場に依存することの無い、ステークホルダーに信頼されるリサイクル事業の創設、拡大を通して循環型社会構築の一役を担う。

- : 家電リサイクル
- : 自動車リサイクル
- : 飛灰処理
- : バイオガス



自動車リサイクル



家電リサイクル
冷蔵庫処理ライン



飛灰処理：
北九州アッシュリサイクルシステムズ社営業運転開始（2018年4月）



バイオガス：
ニューエナジーふじみ野社営業運転開始（2020年9月）

再生可能エネルギーへの取り組み

当社が培ってきた経営資源をベースとして、再生可能エネルギー事業を拡大し、環境負荷の少ないエネルギーを安定供給することで持続可能な社会の構築に貢献する。

- ▲ : 地熱 (▲) : 調査中
- ▲ : 水力
- ▲ : メガソーラー



水力：秋田県森吉ダム
小又川新発電所着工
（2019年5月）



地熱：秋田県湯沢市
山葵沢地熱発電所運転開始
（2019年5月）



メガソーラー：
福井県福井市
福井太陽光発電所

TOPICS

食品廃棄物のバイオガス発電プラント営業運転を開始

～1日40トン进行处理、最終処分場の延命や地球温暖化防止にも貢献～



- ◆ 本年9月4日、食品廃棄物のバイオガス化及び発電電力の販売を目的とした「ニューエナジーふじみ野株式会社」が、営業運転を開始（2018年5月設立、2019年7月プラント施設建設開始）
- ◆ 処理過程で発生する廃プラ、汚泥などを、当社セメント工場で原料や熱エネルギー代替として再資源化する独自の事業スキームを構築
- ◆ 最終処分廃棄物ゼロ、CO₂排出量の削減が可能となり、最終処分場の延命や地球温暖化防止にも寄与
- ◆ 株式会社地球クラブとの間で、再生可能エネルギー電気特定卸供給に関する契約を締結し、12月1日より特定卸供給を開始

(ご参考) 中期経営戦略

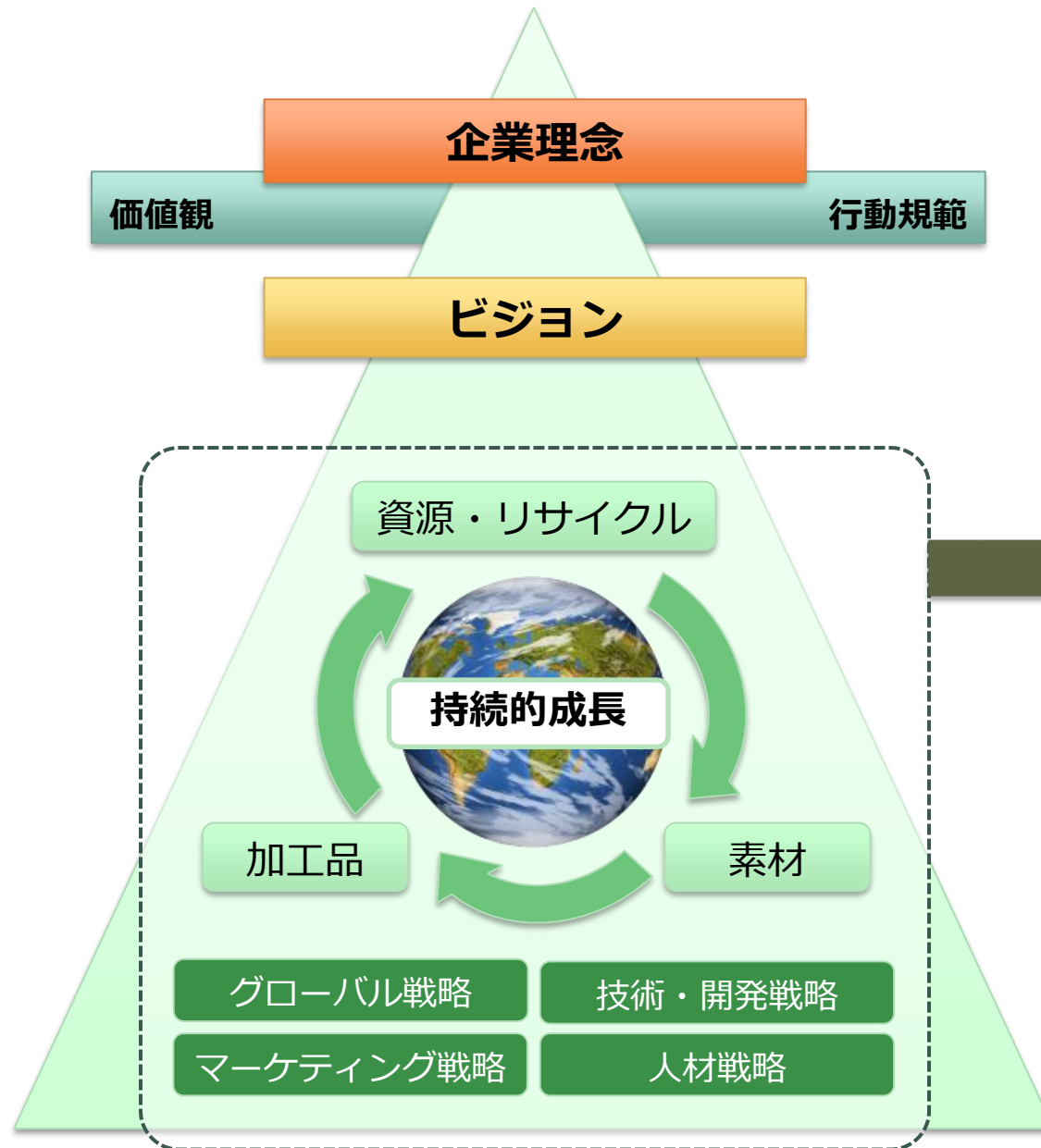
(2020年3月25日公表)

中期経営戦略（20-22年度）概要 （含価値創造の姿）

2020年3月25日

I 現中期経営戦略（19中経）の振り返り

II 新中期経営戦略（22中経）の概要



長期経営方針

中長期の目標（目指す姿）

- ◆ 国内外の主要マーケットにおけるリーディングカンパニー
- ◆ 高い収益性・効率性の実現
- ◆ 市場成長率を上回る成長の実現

全社方針

- ◆ 事業ポートフォリオの最適化
- ◆ 事業競争力の徹底追求
- ◆ 新製品・新事業の創出

中期経営戦略

19中経 重点戦略

- ◆ イノベーションによる成長の実現
- ◆ 循環型社会の構築を通じた価値の創造
- ◆ 成長投資を通じた市場プレゼンスの拡大
- ◆ 継続的な改善を通じた効率化の追求

I 現中期経営戦略（19中経）の振返り：主な重点戦略の進捗と遅延原因／対策

セグメント	実施した主な重点戦略	遅延した主な重点戦略
高機能製品	●「Luvata社Special Products事業部門」を買収 ●環境対応車用セラミック絶縁放熱回路基板でデンカ社との協業開始 ●連結子会社である三菱伸銅社の吸収合併を決定	●Luvata社とのシナジー（遅延原因①） ●自動車、冷蔵庫向けサーミスタセンサの市場拡大に向けた増強（遅延原因③）
加工事業	●タングステンのリサイクル処理能力を1.5倍に拡大 ●各国にテクニカルセンターを設置 ●三菱日立ツール社の100%子会社化を決定	●製造拠点における資産効率の改善（遅延原因②）
金属事業	●オランダに設立したE-Scrapのサンプリング施設が稼働開始 ●チリ国Mantoverde銅鉱山の権益取得を決定	●E-Scrap処理拡大（遅延原因③）
セメント事業	●九州工場での廃プラスチック処理能力を1.7倍に拡大 ●米国北カリフォルニア地区へ進出 ●宇部興産とセメント事業等の統合に関して基本合意	●海外新規拠点の開拓 ●国内・米国セメント製造技術の改善（遅延原因③）
環境・エネルギー事業	●リチウムイオンバッテリーのリサイクル技術共同開発を開始 ●食品廃棄物のバイオガス事業会社を設立 ●山葵沢地熱発電所を稼働開始、安比地熱発電所の建設工事開始	●焼却飛灰洗浄セメント資源化事業開始（遅延原因③）
共通	●「三菱マテリアル不動産社」の全株式を売却 ●グラフェン開発・製造のインキュベーション・アライアンス社へ出資 ●「新規事業室」、「EV材料開発・リサイクル推進部」を新設 ●「MMCイノベーション投資事業有限責任組合」設立 ●スマートファクトリー推進センターを設立	

遅延原因

- ①マーケティング活動の不足
- ②顧客情報の入手不足
- ③製造拠点でのものづくりに関する課題解決能力不足

等

対策

- マーケティング強化
- デジタル化推進
- ものづくり強化

I 現中期経営戦略（19中経）の振返り：経営成績（連結）

（単位：億円）

		2017年度実績	2018年度実績	2019年度見込み （※1）	2019年度試算 （※2）
PL	連結売上高	15,995	16,929	15,200	16,200～18,400
	連結売上高（メタル代除く）	8,311	8,607	8,300	8,700～9,000
	連結営業利益	728	368	270	860～950
	連結経常利益	796	506	400	820～1,000
ROA（総資産経常利益率）（%）		4.1	2.6	2.1	4.5～5.0
ROE（%）		5.1	0.2	-	7.0～8.0
ネットD/Eレシオ（倍）		0.6	0.6	0.8	0.7
前提 条件	為替レート（円／USドル）	111	111	109	100～120
	為替レート（円／ユーロ）	130	128	121	120
	銅価格（¢／lb）	292	288	268	250～270

※1 2/12公表値

※2 19中経公表時の試算値

Ⅱ 新中期経営戦略（22中経）の概要

- 1) 価値創造プロセス
- 2) 会社の目指す姿（企業理念体系）
- 3) 財務計画
- 4) 事業戦略
- 5) コーポレート戦略
- 6) ガバナンス

価値創造プロセス

企業理念
人と社会と地球のために

ビジョン

ユニークな技術により、
人と社会と地球のために
新たなマテリアルを創造し、
持続可能な社会に貢献する
リーディングカンパニー

会社の目指す姿

社会的価値と
経済的価値の両立を図る

豊かな社会
の構築に貢献

循環型社会
の構築に貢献

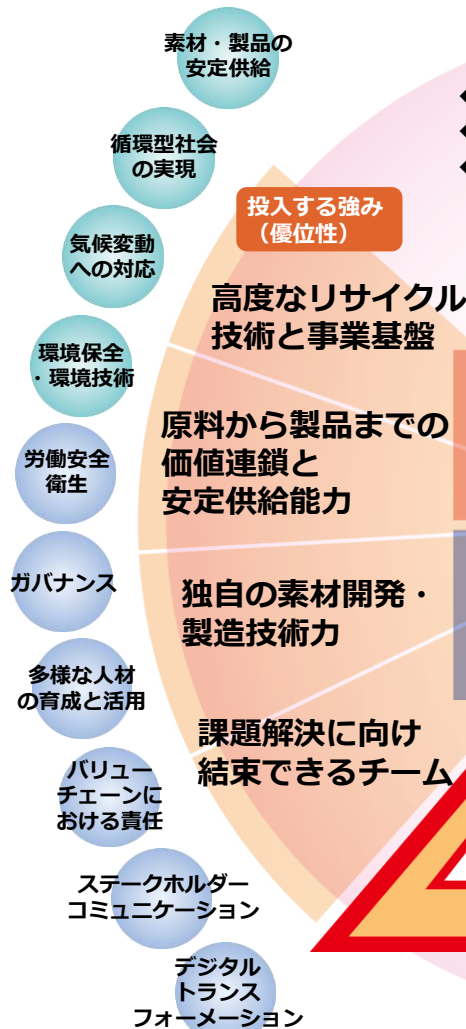
脱炭素社会
の構築に貢献

解決する社会課題とSDGs

- モビリティの高度化
- デジタルデバイスの高度化・多様化
- 生産・業務プロセス自動化
- 人・建造物の長寿命化
- 災害に対する有効な対策
- 都市廃棄物の効率的処理
- 鉱物資源の効率的な活用と代替物質
- エネルギー資源の効率的な活用
- 再生可能エネルギー・未活用エネルギー開発
- CO₂排出量削減



重要課題



【全社方針】

- ◆事業ポートフォリオの最適化
- ◆事業競争力の徹底追求
- ◆新製品・新事業の創出

事業の長期目標

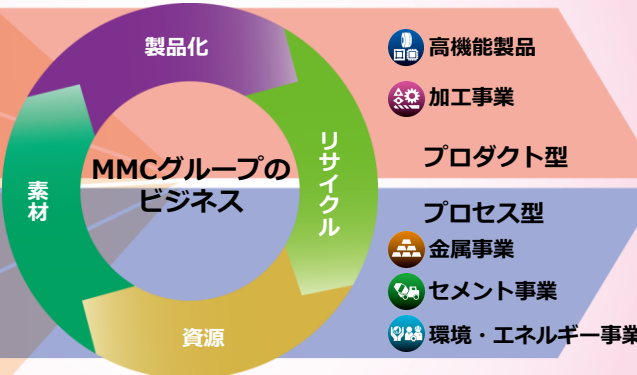
長期戦略

高度なリサイクル
技術と事業基盤

原料から製品までの
価値連鎖と
安定供給能力

独自の素材開発・
製造技術力

課題解決に向け
結束できるチーム



22中期経営戦略

各事業戦略

コーポレート戦略※1

ガバナンス※2

(※1) デジタル化戦略、ものづくり戦略、品質管理戦略、研究開発・マーケティング戦略、人事・人材戦略

(※2) コーポレートガバナンス・グループガバナンスの強化

製品・サービス

自動車・
エレクトロニクス等
用途の高機能製品

生産性向上および
環境性能の高い
加工製品・サービス

環境負荷の低い
製錬プロセスによる
非鉄金属素材製品

建設基礎素材製品

リサイクルシステム

再生可能エネルギー

提供価値

便利・快適
安全安心

省資源

廃棄物再資源化

温室効果ガス
削減

社会課題と重要課題

MMCグループのビジネス

アウト
プット

アウト
カム

会社の目指す姿

2030～2050

MITSUBISHI MATERIALS

Ⅱ 新中期経営戦略（22中経）の概要

- 1) 価値創造プロセス
- 2) 会社の目指す姿（企業理念体系）
- 3) 財務計画
- 4) 事業戦略
- 5) コーポレート戦略
- 6) ガバナンス

会社の目指す姿（企業理念体系）

人と社会と地球のために

ユニークな技術により、人と社会と地球のために新たなマテリアルを創造し、
持続可能な社会に貢献するリーディングカンパニー

社会的価値と経済的価値の両立を図る

銅を中心とした非鉄金属素材及び付加価値の高い機能材料・製品の提供を通じて**豊かな社会の構築に貢献**する。

リサイクル可能な製品の提供、高度なリサイクル技術による廃棄物の再資源化を通じて**循環型社会の構築に貢献**する。

地熱等再生可能エネルギーの開発・利用促進、環境負荷低減を考慮したものづくりの徹底により**脱炭素社会の構築に貢献**する。

<全社方針>

- 事業ポートフォリオの最適化
- 事業競争力の徹底追求 ⇒ ものづくり戦略、品質管理戦略、デジタル化戦略
- 新製品・新事業の創出 ⇒ 研究開発・マーケティング戦略

企業理念

ビジョン

企業理念に基づいた
「私たちのありたい姿」

会社の目指す姿

企業理念、ビジョンに基づき、より具体的な姿・方向性を示したもの。

全社方針

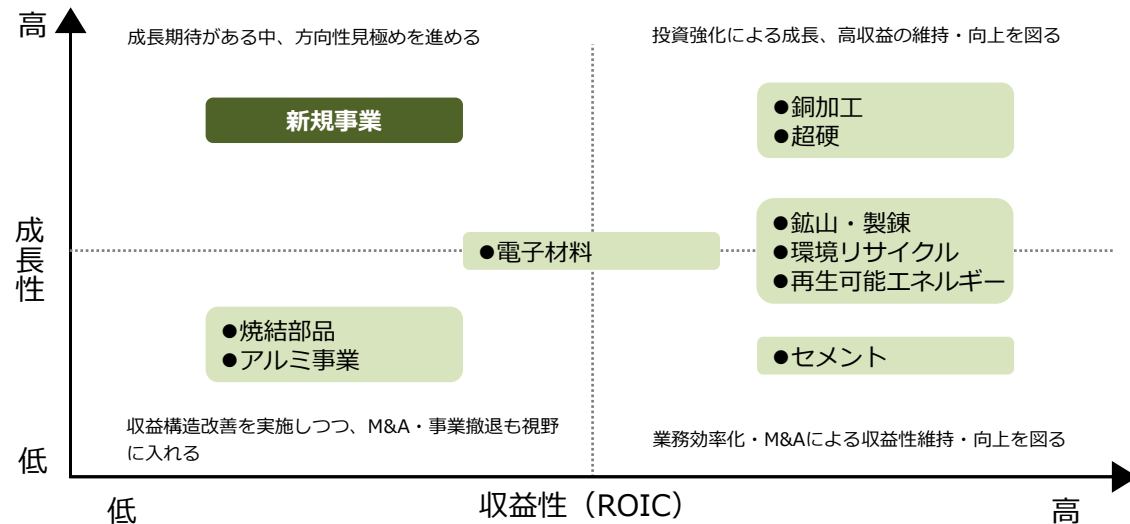
事業の長期目標

長期戦略

22中期経営戦略

事業ポートフォリオの最適化

ポートフォリオの考え方



【自社がオーナーシップを取るべき事業への集中】

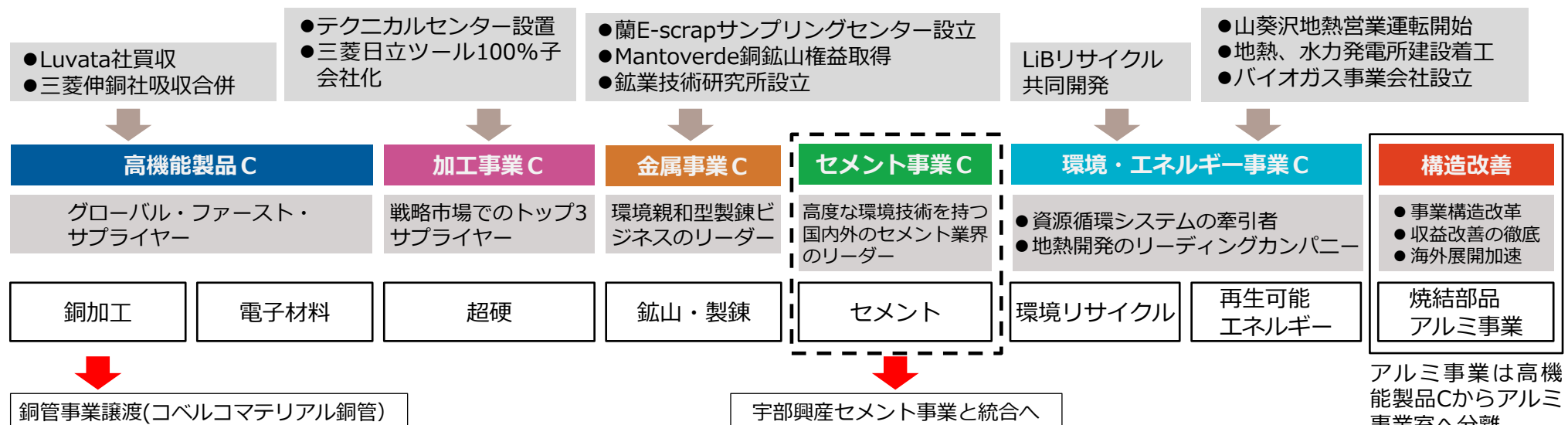
- ビジョン・会社の目指す姿と整合性のある事業
- 自社としてガバナンスできる事業
- 世界又は特定の地域でリーダーの地位を得られる事業
- 中長期的に資本コストを上回るリターンを継続できる事業

【ポートフォリオの構築】

- 収益性と成長性の2軸で事業の方向性を決定
- 収益性はROIC（スプレッド）により評価
- 成長性はEBITDA成長率などにより評価

事業構造改革の動き

凡例 C : カンパニーの略
■ : 事業の長期目標



アルミ事業は高機能製品Cからアルミ事業室へ分離

Ⅱ 新中期経営戦略（22中経）の概要

- 1) 価値創造プロセス
- 2) 会社の目指す姿（企業理念体系）
- 3) 財務計画
- 4) 事業戦略
- 5) コーポレート戦略
- 6) ガバナンス

財務計画：財務目標

(単位：億円)

		2019年度 (※1)	2022年度目標 (※2)	増減割合	備考
ROIC (%)		-	6.0		
ROA (総資産経常利益率) (%)		2.1	4.0	+1.9ポイント	
ROE (%)		-	7.0		
PL	連結売上高	15,200	15,300	+1%	【経常利益増減要因】 市況 235 投資効果 170 金属価格 35 為替 15 セメント事業が持分法になることによる影響 △90 その他 △15 合計 350
	連結売上高 (メタル代除く)	8,300	6,500	-22%	
	連結営業利益	270	580	+115%	
	連結経常利益	400	750	+88%	
BS	総資産	19,900	20,400	+3%	
	ネット有利子負債	4,500	5,100	+13%	
	自己資本	5,600	6,300	+13%	
ネットD/Eレシオ (倍)		0.8	1.0倍以下		
前提条件	為替レート (円/USドル)	109	110		
	為替レート (円/ユーロ)	121	125		
	銅価格 (¢/lb)	268	290		

※1 2/12公表値 ※2 セメント事業の持分法移行を前提

財務計画：財務指標

- 中長期的な収益性と成長性を重視
- 事業毎に収益性は主にROIC、成長性はEBITDA等で評価
- プロセス型事業ではROAを補完的に採用
- 全社の財務指標には、ROIC・ROE・ROAを併用

		2016-2018 平均	2022年度末 目標
全社	ROIC	4.2%	6.0%
	ROA	3.4%	4.0%
	ROE	3.4%	7.0%

<主要事業>

		2016-2018 平均	2022年度末 目標	事業部門別 KGI	2016-2018 平均	2022年度末 目標
高機能製品	銅加工※1	5.9%	4.0%	EBITDA	144億円	200億円
	電子材料	4.5%	6.0%	EBITDA	53億円	160億円
加工事業	超硬	7.9%	7.0%	EBITDA	282億円	390億円
金属事業	ROIC	20.3%	10.5%	ROA※2	7.4%	6.5%
セメント事業	ROIC	4.9%	6.0%	ROA	5.2%	6.0%
環境・エネルギー事業※3	環境リサイクル	1.1%	4.0%	ROA	1.7%	6.0%
	再生可能エネルギー	2.7%	4.0%	ROA	3.5%	5.5%

ROIC = NOPAT/投下資本

NOPAT : (税引き前利益 + 資金利子) × (1 - 実効税率)
事業活動に係わるリターンに持分法投資損益および受取配当金を含む
投下資本 : 価格ヘッジ済により無リスクとなる棚卸資産資産相当額を控除

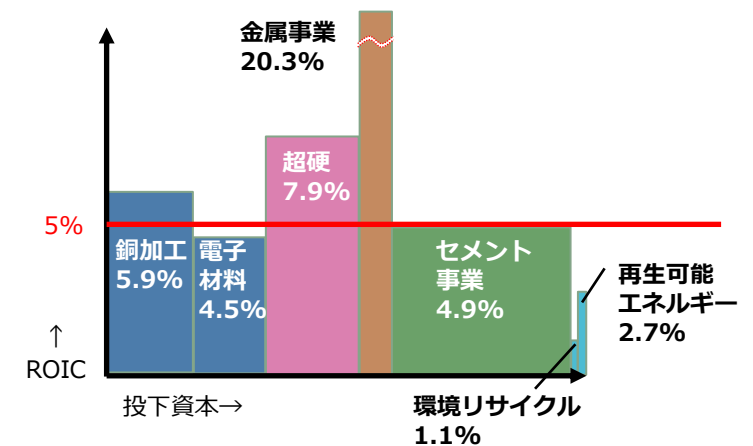
※1 2020年度から7年間で約300億円の投資を計画、効果発揮は次期中経以降となる見込み

※2 地金代を控除して算出

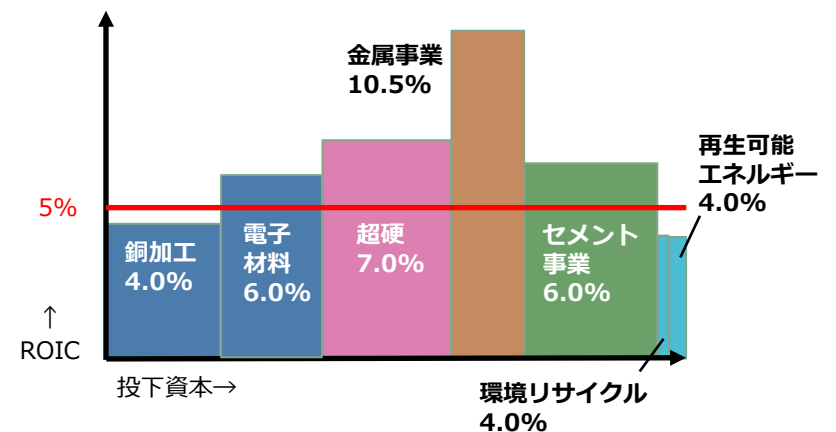
※3 建設中の設備稼働開始時期の関係で、環境リサイクル事業は2023年度、エネルギー事業は2028年度にWACCを上回る見込み

中経における主要事業のROICの変化

(FY2016-2018 平均)



(FY2022末 目標)



財務計画：資源配分（投資方針・株主還元方針・政策保有株式について）

投資方針

- 営業キャッシュ・フロー、事業再編及び資産売却収入を源泉として投資を実行
- 成長のための優良な大型投資案件があれば、ネットD/Eレシオ1.0倍以下の範囲で積極的に実行

◆2020～2022 年度累計キャッシュ・フロー

（単位：億円）

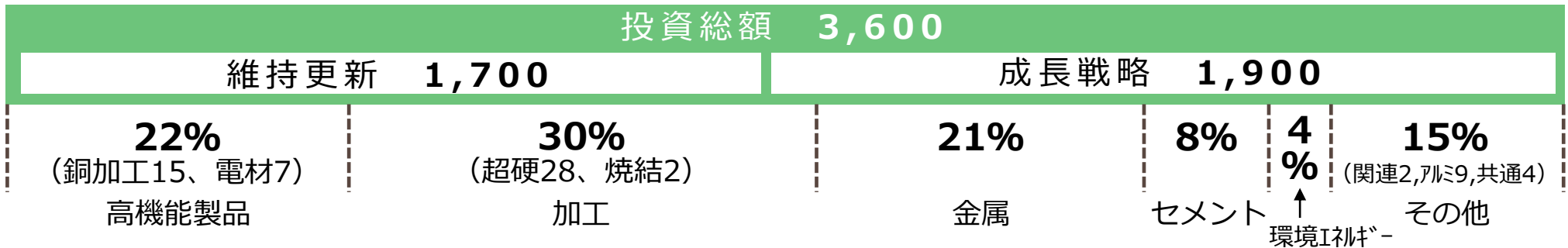
キャッシュ・イン	
営業CF	2,800
その他※1	600
合計	3,400

キャッシュ・アウト		
投資CF	成長投資	1,900
	維持更新投資	1,700
	小計	3,600
財務CF	配当等※2	460
合計		4,060

※1 事業再編、政策保有株式売却等

※2 配当金の支払額および非支配株主への配当金の支払額

◆2020～2022年度累計投資計画



株主還元方針

- 業績の変動時においても安定的な配当を旨とし、中経期間中の配当は年間80円／株とする。
- 但し、連結配当性向が25%を下回る場合は、一時的な増配、または自己株式の取得を行う。

	2019年度（実績）	2020～2022年度
配当	80円／株	80円／株

政策保有株式について

- 事業戦略上必要である場合を除き、純投資目的以外の株式（政策保有株式）を取得・保有しない方針
- 2019年度削減見込み：12%

Ⅱ 新中期経営戦略（22中経）の概要

- 1) 価値創造プロセス
- 2) 会社の目指す姿（企業理念体系）
- 3) 財務計画
- 4) 事業戦略
- 5) コーポレート戦略
- 6) ガバナンス

事業戦略：事業の長期目標／長期戦略とESG/SDGs

	事業の長期目標	長期戦略	ESG/SDGs			会社の目指す姿		
			E (環境)	ES	S (社会)	豊かな社会 の構築へ貢献	循環型社会 の構築へ貢献	脱炭素社会 の構築へ貢献
高機能製品	グローバル・ファースト・サプライヤー	●コアコンピタンス（無酸素銅・合金の開発及び製造技術、機能材料開発、接合技術等）を磨き、組合せ、新製品・新事業を創出 ●マーケット起点で、勝ちパターンを追求	 	 		●モビリティ・デジタルデバイスの高度化・多様化 ●生産・業務プロセス自動化	●低環境負荷素材の開発・使用 ●鉱物資源の効率的な活用と代替物質	●エネルギー資源の効率的活用 ●CO₂排出量削減 ●脱炭素化に貢献する製品の開発・供給
加工事業	戦略市場でのトップ3 サプライヤー	●クリーンなものづくりの推進 ●先端技術を活用した高効率製品の提供 ●高機能粉末事業の展開	 	 		●高効率製品とデジタルソリューションの提供	●超硬リサイクル原料使用の推進	●再生可能エネルギーを活用したものづくりの推進 ●高機能粉末技術の活用による電動化ビジネスの拡大
金属事業	環境親和型製錬ビジネスのリーダー	●銅を中心とした非鉄金属の安定供給と循環 ●クリーンな銅精鉱とE-Scrapからなる持続可能な原料ポートフォリオの形成 ●リサイクルの推進 ●気候変動への対応	 	 		●高機能製品向けの銅を中心とした素材の提供	●リサイクル可能な製品の提供 ●廃棄物の再資源化	●CO₂削減技術の開発・利用促進 ●環境負荷を考慮したものづくり
セメント事業	高度な環境技術を持つ、国内外のセメント業界のリーダー	●社会インフラ・防災インフラ等整備のための建設基礎素材の安定供給 ●廃棄物処理の高度化 ●CO₂削減による気候変動への対応 ●事業再編による強靱な国内事業基盤の構築と海外市場における成長	 	 		●安全・安心・機能的な街づくり	●廃棄物の再資源化 ●持続的資源リサイクルの推進	●製造プロセスの改善によるCO₂排出量削減
環境・エネルギー事業	(環境リサイクル) 資源循環システムの牽引者 (再生可能エネ) 地熱開発のリーディングカンパニー	●トレーサビリティの徹底等による安心できるリサイクルシステムの提供 ●再生可能エネルギー事業の拡大による脱炭素化	 	 		●クリーンエネルギー、リサイクル製品の安定供給	●都市廃棄物の問題解決 ●持続可能な社会システムの構築	●再生可能エネルギーの提供

事業戦略：社会課題解決に向けた事業戦略

会社の目指す姿

豊かな社会の構築に貢献

循環型社会の構築に貢献

脱炭素社会の構築に貢献

社会課題



2023～2030年

- 複合機能製品の高度化
- IoTに対応する部材、材料の故障診断・予測機能による機能高度化
- 新材料・新部品の主力製品化
- 高機能粉末事業の展開
- 超硬リサイクル率80%
- クリーンなものづくりの推進
- ソリューションの高度化
- E-Scrap処理 20万t/Y
- 鉱山運営を行いクリーンな銅精鉱の安定調達
- 製錬所CO₂排出量10%削減
- CO₂削減・回収・資源化に向けた技術開発
- 廃棄物処理の高度化
- 総合リサイクル施設の新設
- LiB-R※2、PV-R※3事業化
- 新規地熱発電所の操業開始

2020～2022年（22中経）

- 重点事業領域※1での複合化製品の提供、新素材・新技術による新材料・新部品の創出
- 自動車電動化による大電流・高電圧への対応
- 高周波・大容量通信への対応
- 高度センシング技術への対応
- 高機能粉末事業の拡大
- 超硬リサイクル率アップ
- 再生エネルギーの活用
- 高効率工具拡充
- ソリューションのデジタル化
- リサイクル技術の高度化（溶解・溶出・分離技術）
- クリーンな銅精鉱の権益取得
- 製錬所CO₂排出量5%削減
- 低温焼成技術の導入によるCO₂削減
- 廃プラ処理設備能力増強と塩素ダスト洗浄設備設置
- リサイクル事業の拡大
- LiB-R※2、PV-R※3技術の確立
- 新水力発電所の完成（2023年操業開始）
- 安比地熱発電所建設（2024年操業開始）
- 新規地熱地域の調査

※1…次世代自動車、半導体・エレクトロニクス、産業機械・インフラ ※2…Liイオンバッテリーリサイクル ※3…太陽光パネルリサイクル

事業戦略：持続可能な社会への貢献目標



新規HV・EV向け
銅部材の販売量

1.3倍以上

2019年度見込
721t

2022年度末目標値

1,000t



次世代自動車・
環境対応製品の売上高

3倍以上

2019年度見込
62億円

2022年度末目標値

203億円



超硬工具製品のリサイク
ルタングステン原料比率

25%アップ

2019年度見込
28%

2022年度末目標値

35%



E-Scrapの処理能力

25%アップ

2019年度
16万t

2030年度末目標値

20万t



セメント製造における
廃棄物・副産物の処理量

13%アップ

2019年度見込
400万t

2030年度末目標値

450万t

(2019年度生産量ベース)



家電リサイクル
年間処理台数

35%アップ

2019年度見込
260万台

2022年度末目標値

350万台



再生可能エネルギー
年間総発電量

30%アップ

2019年度見込
421GWh

2025年度末目標値

550GWh

2020年3月、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD; Task Force on Climate-related Financial Disclosures）提言へ賛同。

今後、TCFD提言を踏まえた気候変動に関連する当社グループの重要情報を開示。



長期目標

グローバル・ファースト・サプライヤー

長期戦略

- コアコンピタンス（無酸素銅・合金の開発及び製造技術、機能材料開発、接合技術等）を磨き、組合せ、新製品・新事業を創出
- マーケット起点で、勝ちパターンを追求

22中経戦略の具体的施策

- 事業部間を横断したキーアカウント責任者の設置
- AI・IoTの活用による情報分析（デジタルマーケティング等）
- 製品ロードマップの顧客との共有（共創力）
- 中央研究所との連携による製品開発
- ものづくり力の強化（量産技術、生産効率の向上等）
- M&A、アライアンスの検討

22年度末の到達点

- 重点事業領域※において
- 顧客との信頼関係構築
 - 既存技術の組合せによる新製品開発
 - 新たな製品アプリケーションの発掘

※次世代自動車、半導体・エレクトロニクス、産業機械・インフラ



重点施策

集中事業（銅加工）への大型投資
海外拠点の活用(製造・販売・開発拠点の活用)

銅加工事業の
主要戦略

銅合金の拡販

- 三菱伸銅統合によるバリューチェーンのシームレス化
- 直接的な市場情報収集に基づく迅速な投資実行

大型投資の実行

- 圧延事業の拡大
- 押出事業の再編
(2020～2026年度で約300億円の設備投資計画)

海外事業・川下事業
の展開強化

- バリューチェーンの強化・最適化
- Luvataグループとの連携強化

マーケティング力・
技術開発力の向上

- 新興ユーザーの開拓
- 新たなニーズ汲み上げによる先行開発

マーケットニーズへの対応
(次世代自動車、AI・IoT、環境負荷低減ほか)



長期目標

戦略市場でのトップ3サプライヤー

長期戦略

- クリーンなものづくりの推進
- 先端技術を活用した高効率製品の提供
- 高機能粉末事業の展開

22中経戦略の具体的施策

- 超硬リサイクルの拡大と再生可能エネルギーの活用
- 高効率工具とデジタルソリューションの提供
- スマートファクトリー化と物流・供給の効率化
- 電池市場向け高機能粉末事業の拡大

22年度末の到達点

- 戦略市場の攻略にむけデジタル技術を活用し競争力あるグローバルな事業基盤の構築



重点施策

- 顧客課題解決へ繋がる新技術の活用と新サービスの展開・拡大
- グローバル供給体制・機能の充実化

戦略市場の攻略

自動車産業、航空宇宙産業、医療産業

- ターゲット顧客を軸としたマーケティング機能の強化
- M&Aを含めた製造・販売機能の拡大
- デジタル技術を活用した技術診断とシミュレーション
- 電池市場向け高機能粉末事業の拡大

大きな成長が期待できる市場への戦略的投資

競争力あるグローバルな事業基盤の構築

- 使用済み超硬工具の回収～再生プロセスのグローバル展開
- デジタル技術による高品質且つ効率化されたものづくり
- 市場変動に応じた、グローバル物流と供給の効率化
- 安定供給のための製造BCPの確立
- テクニカルセンター機能のグローバル連携強化

Global Technical Support Network



MATERIALS



長期目標

環境親和型製錬ビジネスのリーダー

長期戦略

銅を中心とした非鉄金属の安定供給と循環

- クリーンな銅精鉱とE-Scrapからなる持続可能な原料ポートフォリオの形成
- リサイクルの推進
- 気候変動への対応

22中経戦略の具体的施策

- 新規鉱山投資によるクリーンな銅精鉱の確保
- 銅精鉱中不純物除去技術の開発
- 有価金属マテリアルフロー最適化
- 化石燃料の削減

22年度末の到達点

- E-Scrap由来有価金属マテリアルフロー最適化の実現
- 製錬所CO₂排出量5%削減



重点施策

安定的な原料確保と環境親和型製錬プロセスの実現

素材の安定供給

新規鉱山投資によるクリーンな銅精鉱の確保

- Mantoverde鉱山権益取得と建設開始
- Zafranalプロジェクトの推進



優良案件への参画機会拡大

- プロジェクト初期段階からの出資
- コンソーシアムの組成

銅精鉱中不純物除去技術の開発

- 鉱業技術研究所の設立（資源技術開発の拡充）・外部との共同研究
- 資源技術者の人材育成

リサイクルの推進

マテリアルフローの最適化

- マテリアルグリッド
各製錬所をつなぐマテリアルフローの最適化、各製錬所における有価金属回収強化
→E-Scrap中のCu、貴金属、微量成分の効率的なリサイクル
- 貴金属工場プロセス整備によるAu、Agの収率改善
- E-Scrap投入量制約条件の把握と処理プロセスの最適化



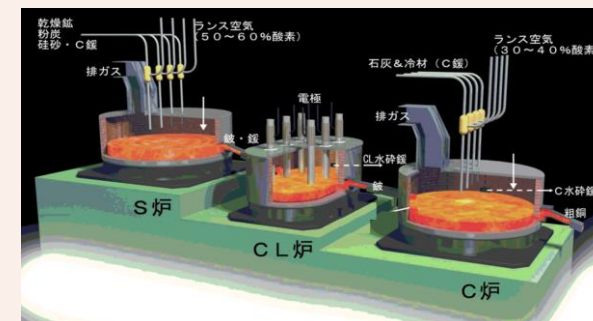
安定調達原料比率の向上

（投資鉱山オフテイク※銅精鉱＋長期契約銅精鉱＋E-Scrap）中の銅量／生産銅量
※オフテイク：鉱山投資権益に紐づいた長期引取権

気候変動への対応

三菱プロセスの優位性発揮

- 環境負荷の低い三菱プロセスの活用



化石燃料の削減

- 再生油等への燃料代替
- E-Scrapによる燃料代替

エネルギー変換効率の向上

- ボイラーの伝熱効率向上
- 発電効率向上

エネルギー使用効率の向上

- 蒸気の効率的な使用
- 電解電流効率の向上

再生可能エネルギーの活用



長期目標

高度な環境技術を持つ、国内外のセメント業界のリーダー

長期戦略

- 社会インフラ・防災インフラ等整備のための建設基礎素材の安定供給
- 廃棄物処理の高度化
- CO₂削減による気候変動への対応
- 事業再編による強靱な国内事業基盤の構築と海外市場における成長

22中経戦略の具体的施策

- 国内事業再編による、生産体制の最適化・効率化
- 廃プラ処理設備能力増強と塩素ダスト洗浄設備設置
- 低温焼成技術の導入とCO₂削減、回収、資源化に向けた技術開発
- 米国事業の拡大と海外新規拠点の開拓

22年度末の到達点

- 国内事業再編
- 生産体制の最適化、事業全体の効率化推進



重点施策 国内事業再編と海外新規拠点の開拓

国内セメント需要の減少に対応するため、国内事業再編を実現し、生産体制の最適化、スケールメリットによる安定した収益基盤の確立

国内で優位に立ち、米国事業ほか海外事業拠点の拡大などによる海外市場での成長

国内

工場・物流施設・販売機能等統廃合による合理化効果の創出

- 国内事業再編
- 生産体制最適化
- 九州工場強靱化
- 川下事業強化、最適化

当社グループ単独により得られるメリットは限定的、事業統合によるメリット・シナジーの取込み

環境事業拡充、新技術開発・事業化等

- リサイクル事業拡大
- CO₂排出量削減、回収、資源化に向けた新技術開発・事業化等

拡大余地のある熱エネルギー系廃棄物処理の重点的取り組みによる熱エネルギー代替率の向上

海外

人口増加が見込まれる海外エリアに事業基盤を拡大

- 米国事業拡大
- 海外新規拠点開拓

国内事業から得られるキャッシュで海外事業の拡大を実現
(豪州等垂直統合に展開できる先進国(に準ずる国)がターゲット)



長期目標

（環境リサイクル）資源循環システムの牽引者 （再生可能エネルギー）地熱開発のリーディングカンパニー

長期戦略

- トレーサビリティの徹底等による安心できるリサイクルシステムの提供
- 再生可能エネルギー事業の拡大による脱炭素化

22中経戦略の具体的施策

- 家電リサイクル事業の拡大、自動化推進、回収物高付加価値化
- LiBリサイクル技術の実証、太陽光パネルリサイクル技術の実証
- 焼却飛灰リサイクル事業とバイオガス化事業の安定操業
- 小又川新水力発電所の完成、安比地熱発電所建設、新規地熱地域の調査

22年度末の到達点

- 環境リサイクル事業の安定した事業基盤の構築
- 再生可能エネルギーの拡大・安定操業と新規地熱地域の探索



重点施策

- 環境リサイクル各事業の競争力強化と拡大
- 小又川新水力発電所の完工、安比地熱発電所の建設、新規地熱地域の調査

環境リサイクルへの取り組み

素材産業としての特徴・機能を活用し、最終処分場に依存することの無い、ステークホルダーに信頼されるリサイクル事業の展開及び拡大を通して循環型社会構築に貢献する。



- ：家電リサイクル
- ：自動車リサイクル
- ：焼却飛灰リサイクル
- ：バイオガス



再生可能エネルギーへの取り組み

当社グループが培ってきた経営資源をベースとして、再生可能エネルギー事業を拡大し、環境負荷の少ないエネルギーを安定供給することで脱炭素社会の構築に貢献する。

- ▲：地熱 (▲)：調査中
- ▲：水力
- ▲：メガソーラー



Ⅱ 新中期経営戦略（22中経）の概要

- 1) 価値創造プロセス
- 2) 会社の目指す姿（企業理念体系）
- 3) 財務計画
- 4) 事業戦略
- 5) コーポレート戦略
- 6) ガバナンス

コーポレート戦略：研究開発・マーケティング戦略

目指すべき姿

脱炭素社会の構築に貢献

脱炭素化に向けた
カーボンリサイクラー

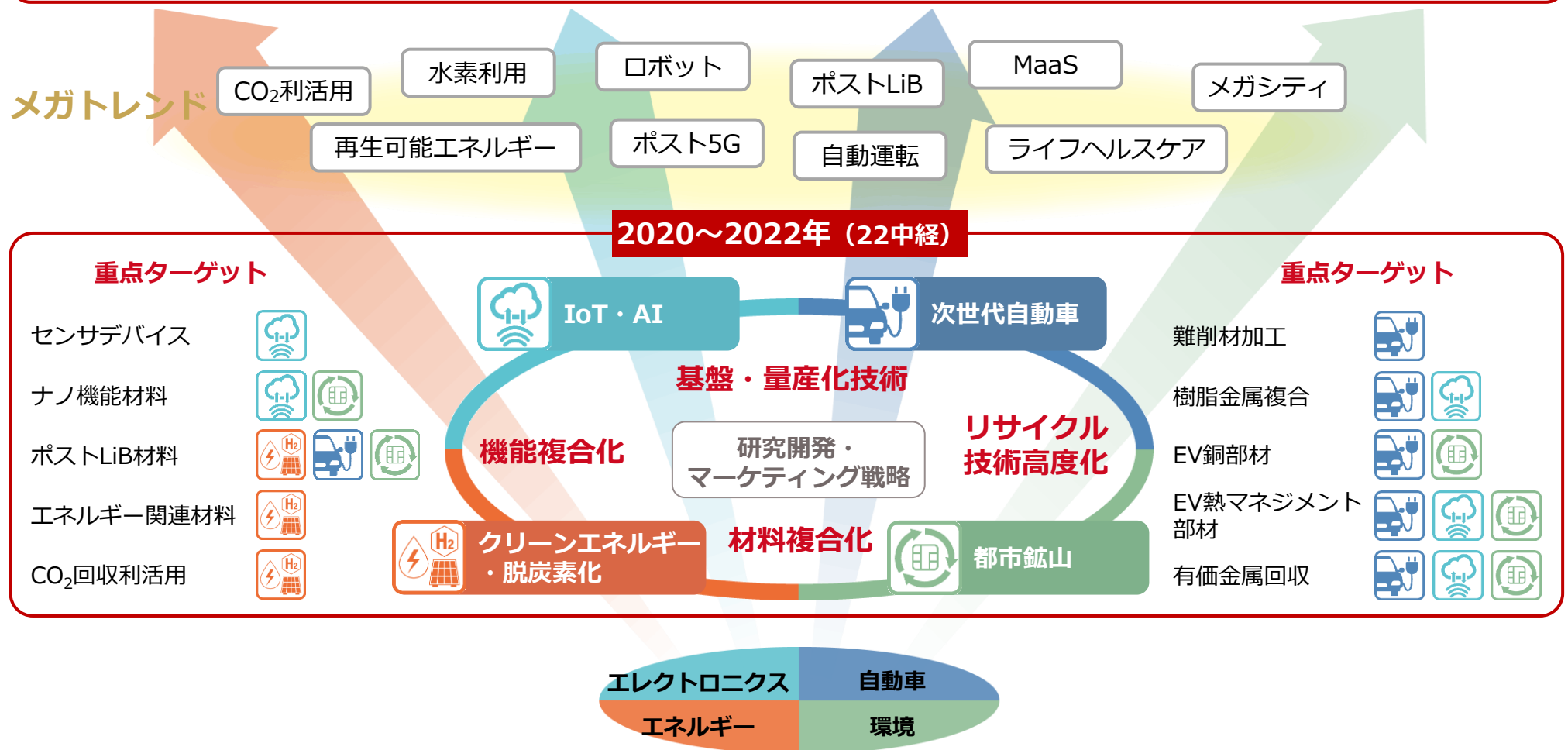
豊かな社会の構築に貢献

IoT社会基盤の
クリエイター

軽量化/複合/高機能素材
のサプライヤー

循環型社会の構築に貢献

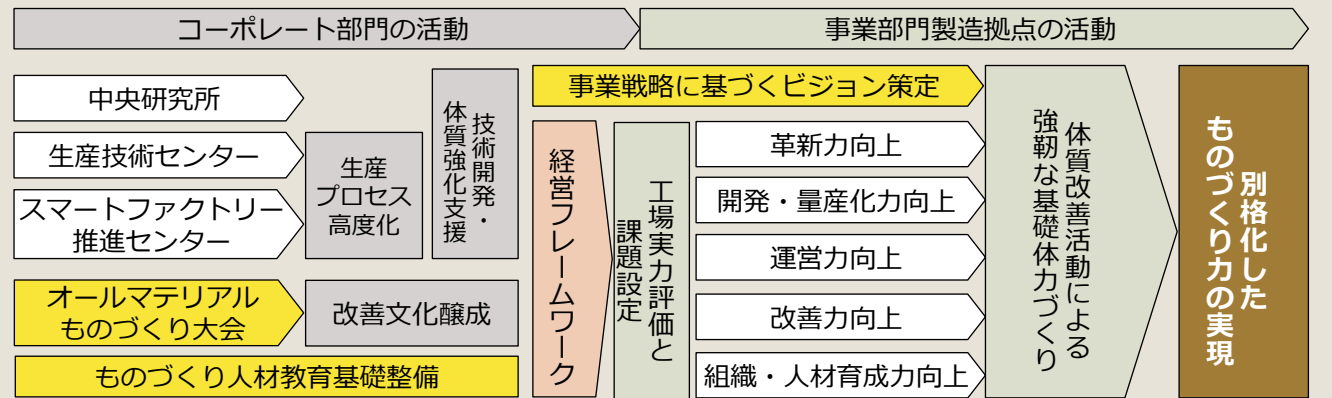
都市資源No1
リサイクラー



ものづくり戦略

ものづくり力別格化の実現

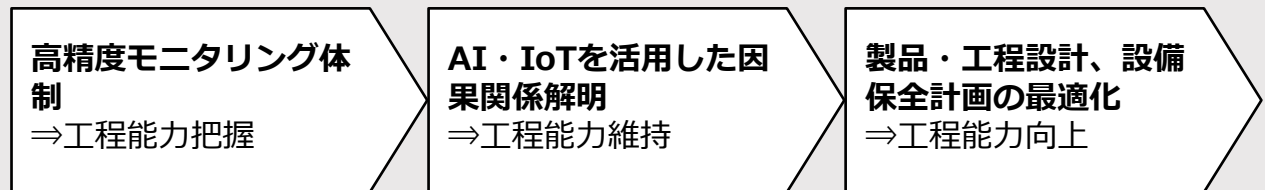
- 事業戦略に基づく工場ビジョン策定と実現
- 生産プロセス高度化
- 外部の知見を積極的に活用



品質管理戦略

攻めの品質

(規格外品を発生させない)

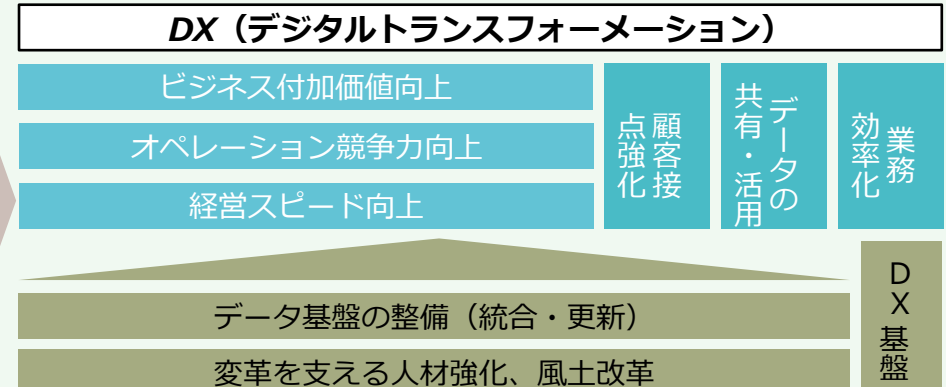
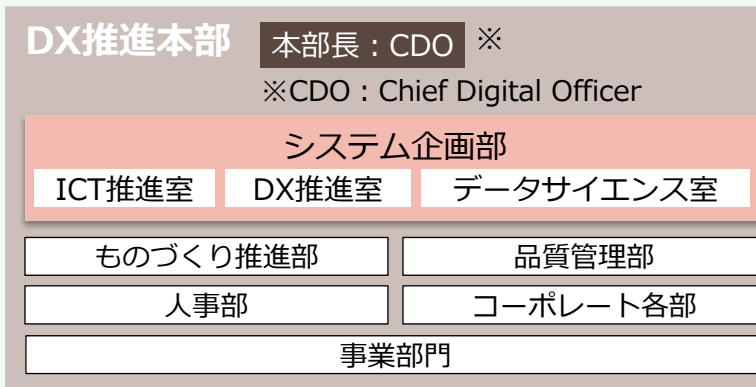


デジタル化戦略

- DXにより、ビジネス付加価値向上とオペレーション競争力向上、経営スピード向上の3本柱を推し進め、目指す「リーディングカンパニー」を具現化する

- 今後5年間で約300億円投資

- 100人規模のデジタル専門人材



Ⅱ 新中期経営戦略（22中経）の概要

- 1) 価値創造プロセス
- 2) 会社の目指す姿（企業理念体系）
- 3) 財務計画
- 4) 事業戦略
- 5) コーポレート戦略
- 6) ガバナンス

ガバナンス：コーポレート・ガバナンスの強化

◆2019年6月、指名委員会等設置会社へ移行

＜目的＞ 権限委譲による意思決定の迅速化、取締役会の監督機能強化、透明性・公正性向上

取締役会の継続的改善

- モニタリングボードとしての継続的な機能向上追求
- 取締役構成の多様性確保

コーポレート・ガバナンス基本方針制定（2020年4月1日付）

- CGコードの各項目への対応方針を明確化

CEOの選解任・後継者育成計画

- 選解任プロセスの策定
- 指名委員会の関与による後継者候補選定とその育成計画の立案・実行

役員報酬制度見直し

- 報酬委員会において変動報酬割合を高めたインセンティブ性の強い役員報酬制度を策定済（2020年度より運用開始）

子会社ガバナンスの充実

- 取締役の指名・報酬制度見直し
- 取締役会の運営活性化等

ガバナンス：グループガバナンスの強化

目指す組織・風土

●自由闊達なコミュニケーションができる健全で風通しの良い組織

●自律的な課題解決能力を持つ組織

●事業についての十分な理解を共有している組織

●迅速、果断な意思決定をする組織

●プロダクト型とプロセス型の相違を意識した事業運営をする組織

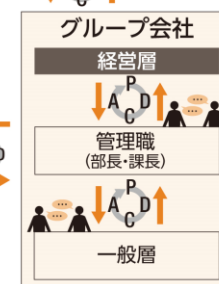
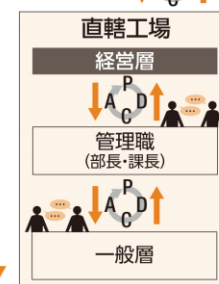
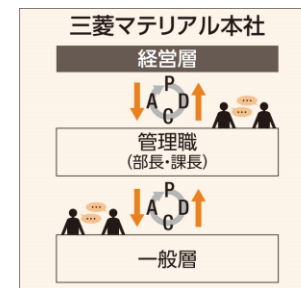
●徹底したデジタル化を志向する組織

親・子会社間、本社・拠点間及び各拠点・各グループ会社内で円滑かつ自律的にコミュニケーションが行われるガバナンスの姿を目指す。

PDCAの仕組みによる適切な運用

親会社・子会社間、各階層間において、双方向のレポートラインが構築され、適切に情報が共有されている。

双方向コミュニケーションルートの維持



カンパニー、事業拠点、グループ会社ごとに強弱を付けたガバナンス

共有された情報を基に、経営層がスピード感を持った意思決定を行い、グループ全体として適切に業務を遂行している。

コミュニケーションを活性化させる組織風土の醸成

●グループ会社取締役会の実効性評価と改善

●グループ会社役員研修

●ガバナンス監査※の充実

※監査において、コーポレート部門部長クラスが被監査部門の様々な層と面談、ヒヤリングにより課題の抽出を図るもの

権限委譲と監督機能強化によるスピーディな意思決定

特に研究開発、ものづくり、人材交流における意識的な運営

DX推進本部による戦略実行の加速

人事・人材戦略	変化に適応する人材の確保・育成と、健全な組織風土の形成		
	◆ 人	①人材の確保	グループ会社を含めた採用活動・体制の強化 等
		②人材の育成	人材能力見える化（タレントマネジメント） 等
	◆ 組織風土	①やる気向上	プロフェッショナル人材制度導入 等
		②グループ会社の経営力強化	グループ内人材交流の促進 等
	◆ 社会的価値向上	①多様な人材活用	女性活躍推進（新卒採用比率25%以上） 等
		②健康経営の取り組み	健康企業宣言、健康優良企業認定取得

組織変更	事業部門	
	1. 環境・エネルギー事業のカンパニー化	: 社会課題解決に貢献し得る事業として主力事業に位置付け
	2. アルミ事業室の高機能製品カンパニーからの分離	: 収益改善の徹底及び海外展開を含む戦略検討加速
	コーポレート部門	
	1. マーケティング室新設	: コーポレートマーケティング機能強化
	2. コーポレートコミュニケーション部新設	: ステークホルダーへの情報発信の一元化
	全社横断組織	
	1. DX推進本部	: デジタル化戦略推進
	2. サステナブル経営推進本部	: 経営の持続可能性確保
	コミュニケーション、ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメント、気候変動対応、環境管理、品質管理、情報セキュリティ、ゼロ災推進部会を設置	

(ご参考)
決算補足説明資料
(2021年2月9日公表)

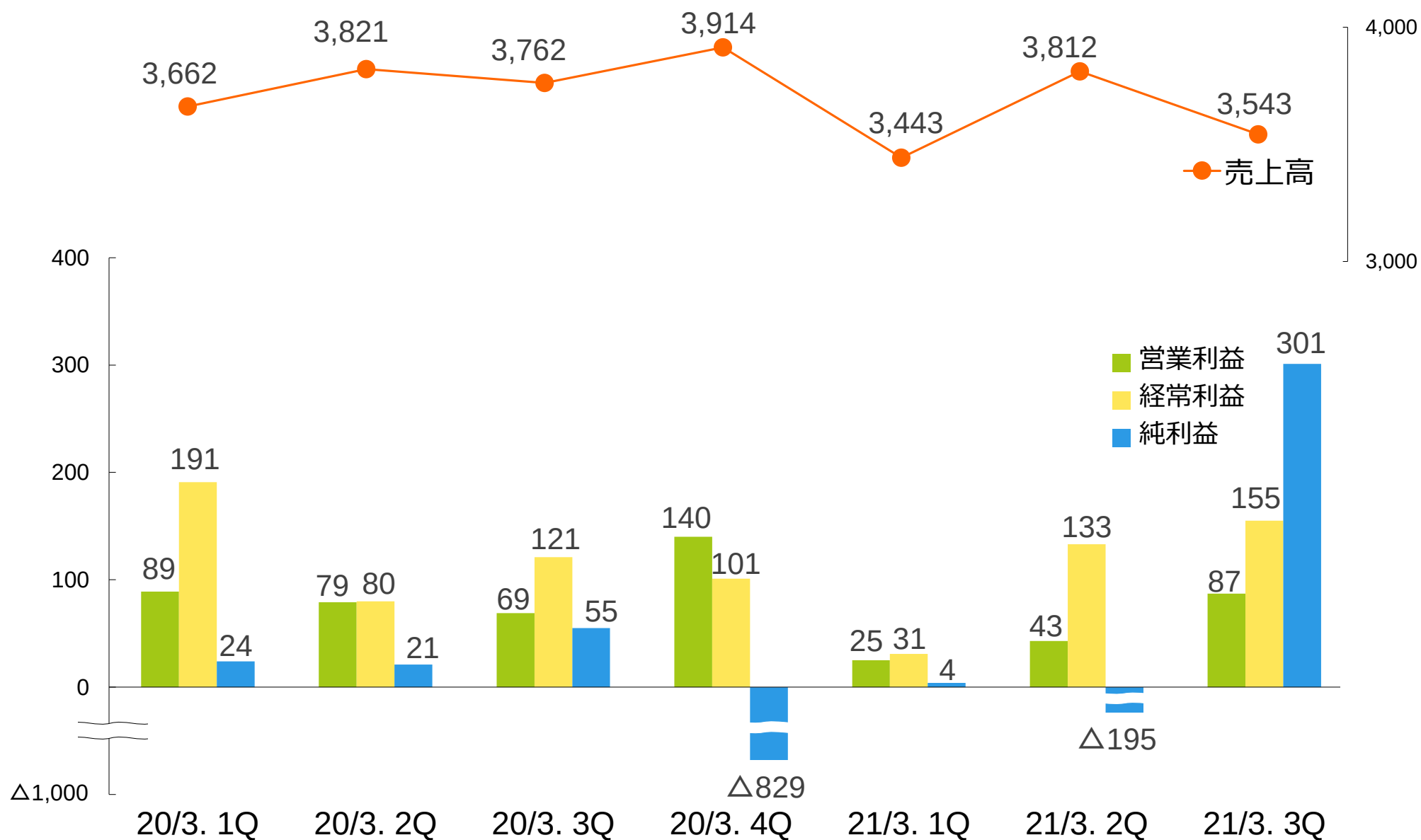
三菱マテリアル株式会社

2021年3月期
第3四半期決算補足説明資料

2021年2月9日

損益推移状況（四半期）

[単位：億円]



前年実績対比（損益計算書）

[単位：億円]

	20年3月期 3Q累計 実績(a)	21年3月期 3Q累計 実績(b)	増減 (b-a)	増減理由
売上高	11,246	10,798	△447	高機能製品△338、加工△265、金属+404、セメント△288 外
営業利益	239	155	△83	高機能製品△29、加工△100、金属+17、セメント△31 外
金融収支	150	131	△19	受取配当金△21 外
持分法損益	33	30	△3	
その他営業外損益	△29	3	32	雇用調整助成金+17 外
経常利益	394	320	△74	
特別損益	△109	△46	62	事業再編損失△223、投資有価証券売却益+180 独占禁止法関連損失+104 外
法人税等	△144	△115	29	
非支配株主に帰属 する四半期純利益	△40	△48	△7	
親会社株主に帰属する 四半期純利益(四半期純損失△)	100	110	9	
ドル為替レート	109	106	△3	円/ドル
ユーロ為替レート	121	122	1	円/ユーロ
銅価格（LME）	269	288	19	¢/lb

前年実績対比（諸元）

		20年3月期	21年3月期	
■ 諸元		3Q累計	3Q累計	増減
		実績(a)	実績(b)	(b-a)
伸銅品販売量	(千 t)	99	80	Δ 20
電気銅販売量（単体自社品）	(千 t)	225	247	23
電気銅販売量（PTS）	(千 t)	202	193	Δ 9
鉱山配当	(億円)	126	125	Δ 0
セメント（国内）総需要	(万 t)	3,133	2,961	Δ 172
セメント販売数量（単体国内）	(万 t)	504	474	Δ 30
〃（単体輸出）	(万 t)	151	170	19
セメント（米国）販売数量	(万 t)	108	120	12
生コン（米国）販売数量	(万cy)	630	605	Δ 25
アルミ板製品販売数量	(千 t)	76	69	Δ 6
アルミ押出製品販売数量	(千 t)	11	9	Δ 2

前年実績対比（要因内訳/経常利益）

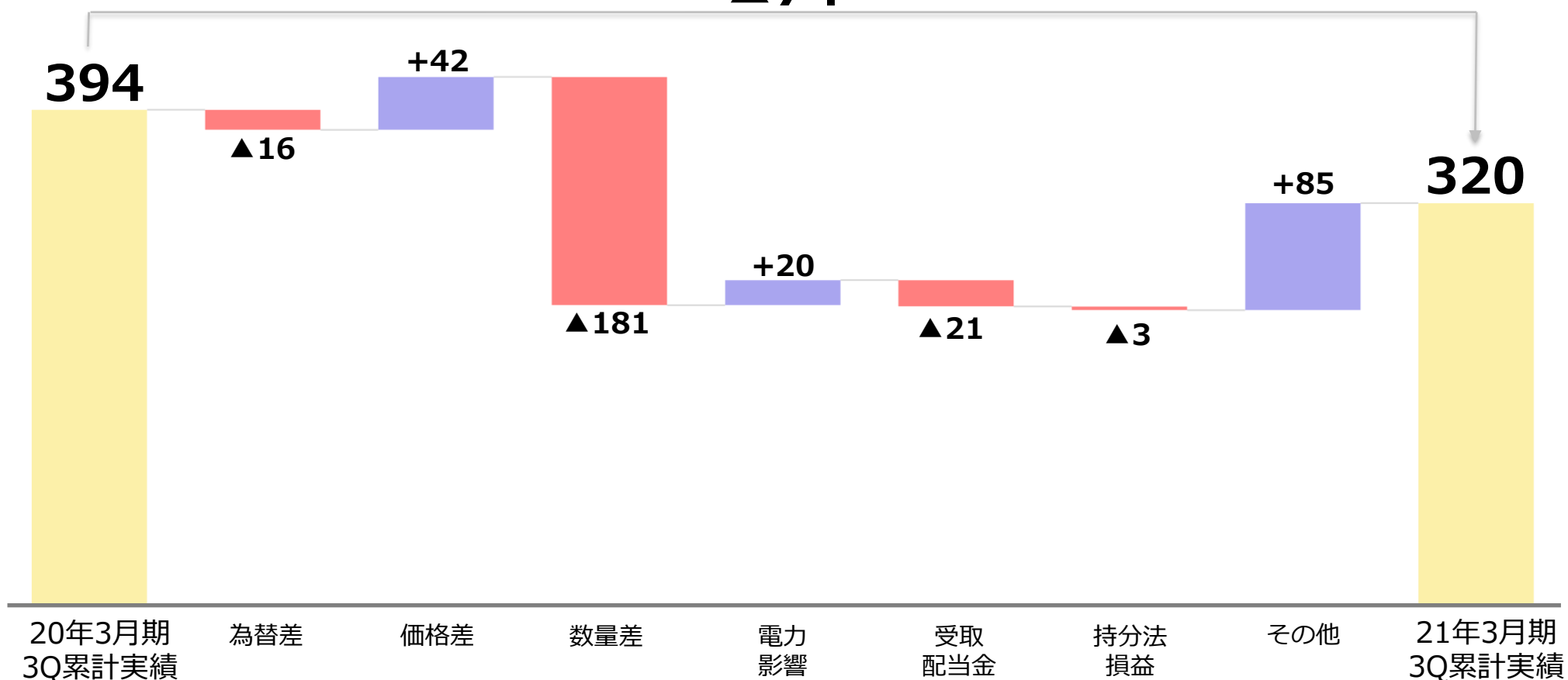
[単位：億円]

第3四半期累計実績△74億円減益(対前年)

【数量差】自動車市況の悪化により高機能製品(銅加工)、加工事業の販売減少により減益

【その他】金属事業の買鉱条件悪化やPTスメルティング社にて定期炉修を実施するも、各事業の収益対策等により一定の収益改善

▲74



前年実績対比（セグメント別 要因内訳）

[単位：億円]

		20年3月期 3Q累計 実績 (a)	21年3月期 3Q累計 実績 (b)	増減 (b-a)	為替差	価格差	数量差	電力影響	受取配当金	持分法損益	その他
高機能製品	売上高	2,852	2,514	△ 338	△ 12	△ 9	△ 317	—	—	—	—
	営業利益	23	△ 6	△ 29	△ 0	2	△ 40	4	—	—	5
	経常利益	34	19	△ 14					△ 3	△ 2	25
	銅加工 売上高	1,929	1,610	△ 319	△ 8	△ 9	△ 302	—	—	—	—
	銅加工 営業利益	19	△ 18	△ 37	△ 0	△ 0	△ 44	1	—	—	6
	銅加工 経常利益	10	△ 6	△ 17					△ 0	△ 0	26
	電子材料 売上高	928	912	△ 15	△ 4	△ 0	△ 11	—	—	—	—
	電子材料 営業利益	3	14	11	0	2	7	3	—	—	△ 1
	電子材料 経常利益	22	29	6					△ 2	△ 1	△ 3
加工	売上高	1,150	885	△ 265	△ 12	△ 8	△ 228	—	—	—	△ 17
	営業利益	66	△ 34	△ 100	△ 6	△ 6	△ 131	2	—	—	41
	経常利益	56	△ 31	△ 88					△ 0	—	53
金属	売上高	4,814	5,218	404	△ 62	544	△ 78	—	—	—	—
	営業利益	89	106	17	△ 7	24	13	5	—	—	△ 18
	経常利益	202	225	23					△ 1	△ 4	△ 7
セメント	売上高	1,876	1,587	△ 288	△ 20	△ 23	△ 245	—	—	—	—
	営業利益	96	65	△ 31	△ 2	△ 6	△ 14	3	—	—	△ 12
	経常利益	124	74	△ 49					△ 11	4	△ 23
環境・エネルギー	売上高	166	157	△ 8	0	1	△ 9	—	—	—	0
	営業利益	4	2	△ 2	0	1	1	0	—	—	△ 4
	経常利益	15	11	△ 3					0	△ 1	△ 4
その他	売上高	2,099	1,961	△ 138	△ 4	3	△ 137	—	—	—	—
	営業利益	6	52	46	△ 0	28	△ 14	5	—	—	27
	経常利益	5	50	45					△ 0	0	26
	アルミ 売上高	1,046	965	△ 80	△ 2	3	△ 81	—	—	—	—
	アルミ 営業利益	△ 21	31	52	0	28	△ 7	5	—	—	26
	アルミ 経常利益	△ 24	26	50					△ 0	0	24
消去等	売上高	△ 1,713	△ 1,526	187	0	△ 56	243	—	—	—	—
	営業利益	△ 46	△ 30	16	0	0	4	0	—	—	12
	経常利益	△ 44	△ 31	13					△ 5	0	14
合計	売上高	11,246	10,798	△ 447	△ 110	451	△ 771	—	—	—	△ 17
	営業利益	239	155	△ 83	△ 16	42	△ 181	20	—	—	52
	経常利益	394	320	△ 74					△ 21	△ 3	85

※2020年4月1日に実施した組織再編に伴い、報告セグメントを変更しております。これに伴い、20年3月期3Q累計実績(a)については、変更後の区分にあわせて組み替えております。加えて、当社の共通コストの配賦方法を見直し、報告セグメントの利益又は損失の算定方法の変更を行っております。

貸借対照表

[単位：億円]

	20年3月末 (a)	20年12月末 (b)	増減 (b-a)		20年3月末 (a)	20年12月末 (b)	増減 (b-a)
資産				負債			
現金・預金	1,344	1,314	Δ 30	支払手形・買掛金	1,131	1,247	116
受取手形・売掛金	2,172	2,054	Δ 118	借入金・社債・CP	5,476 ^{29%}	6,197 ^{32%}	721
棚卸資産	3,522	3,751	229	その他負債	6,572	6,337	Δ 234
その他	2,515	2,927	412	負債 計	13,180	13,783	602
流動資産 計	9,554	10,047	492	純資産			
有形・無形固定資産	7,107	6,962	Δ 145	資本金	1,194	1,194	—
投資その他資産	2,377	2,491	113	資本剰余金・自己株式	902	763	Δ 138
固定資産 計	9,485	9,454	Δ 31	利益剰余金	2,747	2,814	66
資産 計	19,040	19,501	461	その他の包括利益累計額	223	289	65
				非支配株主持分	792	656	Δ 135
				純資産 計	5,860 ^{31%}	5,718 ^{29%}	Δ 141
				負債純資産 計	19,040	19,501	461
				自己資本比率	27 %	26 %	
				ネットDEレシオ	0.82 倍	0.96 倍	

21年3月期 通期業績予想（諸元・前提条件・感応度）

■ 諸元		※前回予想			今回予想			増減 (b-a)
		上期	下期	通期	上期	下期	通期	
		実績	予想	(a)	実績	予想	(b)	
伸銅品販売量	(千 t)	50	61	110	50	63	112	2
電気銅販売量（単体自社品）	(千 t)	175	151	325	175	138	312	Δ 13
電気銅販売量（PTS）	(千 t)	141	114	256	141	122	263	7
鉱山配当	(億円)	90	35	125	90	51	141	15
セメント（国内）総需要	(万 t)	—	—	3,950	—	—	3,950	—
セメント販売数量（単体国内）	(万 t)	303	340	643	303	335	638	Δ 5
〃（単体輸出）	(万 t)	108	123	231	108	127	235	4
セメント（米国）販売数量	(万 t)	84	73	156	84	73	157	1
生コン（米国）販売数量	(万cy)	425	402	827	425	369	794	Δ 33
アルミ板製品販売数量	(千 t)	46	48	94	46	48	94	0
アルミ押出製品販売数量	(千 t)	5	7	12	5	7	12	0

※2020年12月16日公表

■ 感応度		21年3月期 4Q
為替レート	営業利益 1円/\$円安	2 億円
	営業利益 1円/€円安	0.2 億円
銅価格(LME)	営業利益 10 ¢ /lb	1 億円
	営業外利益 10 ¢ /lb	0 億円

■ 前提条件

4Q
105 円/ドル
125 円/ユーロ
300 ¢ /lb

21年3月期 通期業績予想（損益計算書）

[単位：億円]

	※前回予想			今回予想			増減 (b-a)
	上期 実績	下期 予想	通期 (a)	上期 実績	下期 予想	通期 (b)	
売上高	7,255	7,245	14,500	7,255	7,345	14,600	100
営業利益	68	12	80	68	82	150	70
金融収支	94	26	120	94	46	140	20
持分法損益	8	29	37	8	37	45	8
その他営業外損益	△ 7	△ 30	△ 37	△ 7	△ 8	△ 15	22
経常利益	164	36	200	164	156	320	120
特別損益	△ 230	230	0	△ 230	210	△ 20	△ 20
法人税等	△ 86	△ 54	△ 140	△ 86	△ 60	△ 146	△ 6
非支配株主に帰属 する当期純利益	△ 39	△ 21	△ 60	△ 39	△ 15	△ 54	6
親会社株主に帰属する 当期純利益	△ 191	191	0	△ 191	291	100	100
ドル為替レート	107	105	106	107	105	106	△ 0 円/ドル
ユーロ為替レート	121	124	123	121	125	123	0 円/ユーロ
銅価格（LME）	269	307	288	269	313	291	3 ¢ /lb
一株配当（円）	0	40	40	0	40	40	—

※2020年12月16日公表

21年3月期 通期業績予想（セグメント別内訳）

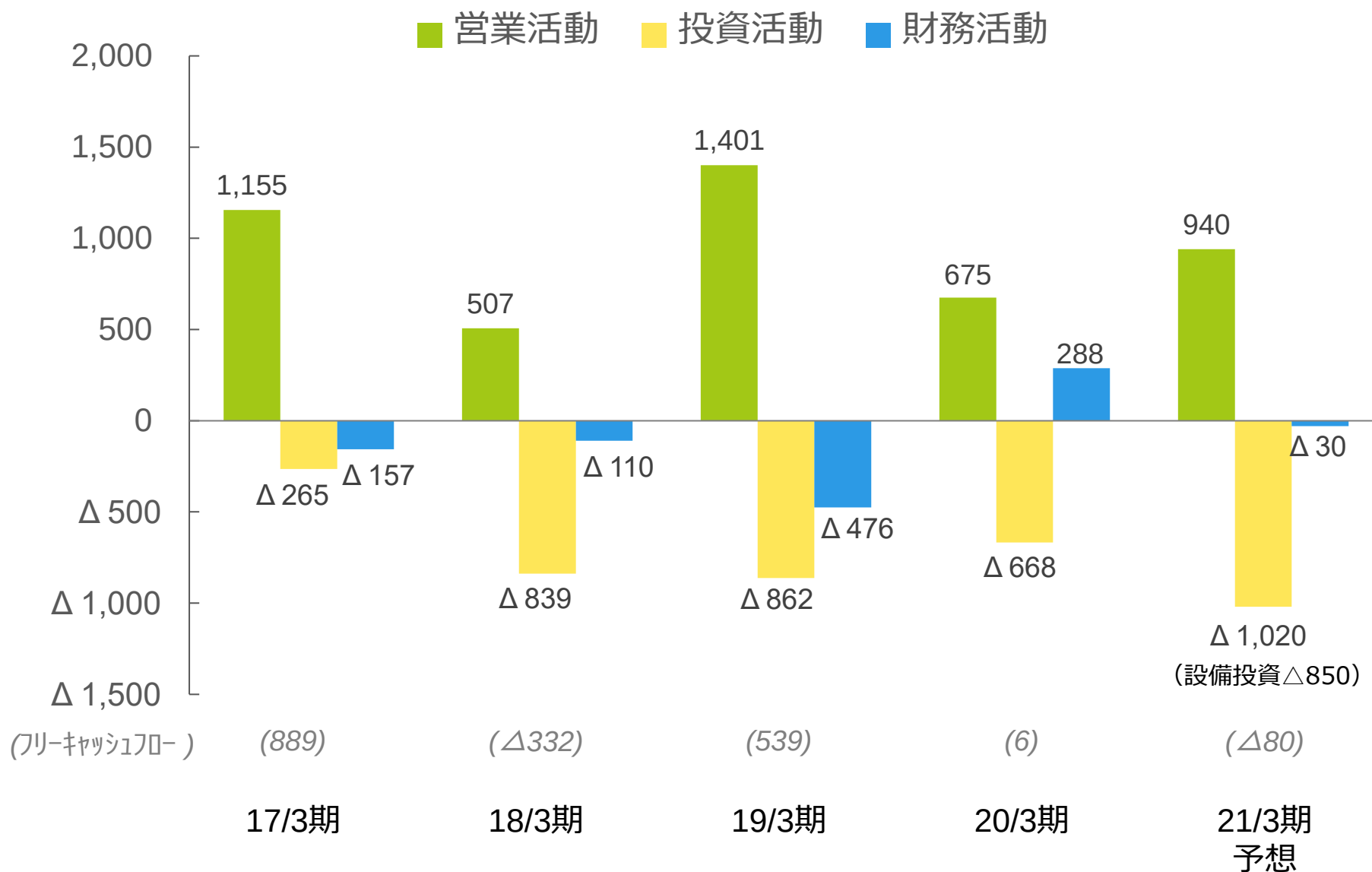
[単位：億円]

			※前回予想			今回予想			増減 (b-a)
			上期 実績	下期 予想	通期 (a)	上期 実績	下期 予想	通期 (b)	
高機能製品		売上高	1,560	1,812	3,372	1,560	1,922	3,483	111
		営業利益	△ 17	0	△ 17	△ 17	25	7	24
		経常利益	0	7	7	0	39	40	33
	銅加工	売上高	990	1,162	2,152	990	1,261	2,251	99
		営業利益	△ 22	△ 7	△ 29	△ 22	7	△ 15	14
		経常利益	△ 17	△ 5	△ 22	△ 17	18	1	23
	電子材料	売上高	575	650	1,225	575	663	1,239	14
		営業利益	6	9	15	6	19	26	11
		経常利益	19	12	31	19	23	42	11
加工		売上高	566	574	1,140	566	590	1,157	17
		営業利益	△ 30	△ 21	△ 51	△ 30	△ 6	△ 37	14
		経常利益	△ 28	△ 27	△ 55	△ 28	△ 8	△ 37	18
金属		売上高	3,583	3,376	6,959	3,583	3,457	7,041	82
		営業利益	74	1	75	74	22	96	21
		経常利益	154	27	181	154	69	223	42
セメント		売上高	1,057	1,187	2,244	1,057	1,113	2,171	△ 73
		営業利益	41	50	91	41	30	71	△ 20
		経常利益	38	56	94	38	36	75	△ 19
環境・エネルギー		売上高	96	167	263	96	172	269	6
		営業利益	△ 0	9	9	△ 0	9	9	0
		経常利益	4	17	21	4	17	21	0
その他		売上高	1,273	1,322	2,595	1,273	1,352	2,626	31
		営業利益	25	26	51	25	43	68	17
		経常利益	22	31	53	22	49	71	18
	アルミ	売上高	639	645	1,284	639	637	1,277	△ 7
		営業利益	17	12	29	17	14	31	2
		経常利益	13	17	30	13	19	33	3
消去等		売上高	△ 883	△ 1,192	△ 2,075	△ 883	△ 1,265	△ 2,148	△ 73
		営業利益	△ 22	△ 57	△ 79	△ 22	△ 42	△ 64	15
		経常利益	△ 27	△ 76	△ 103	△ 27	△ 48	△ 75	28
合計		売上高	7,255	7,245	14,500	7,255	7,345	14,600	100
		営業利益	68	12	80	68	82	150	70
		経常利益	164	36	200	164	156	320	120

※2020年12月16日公表

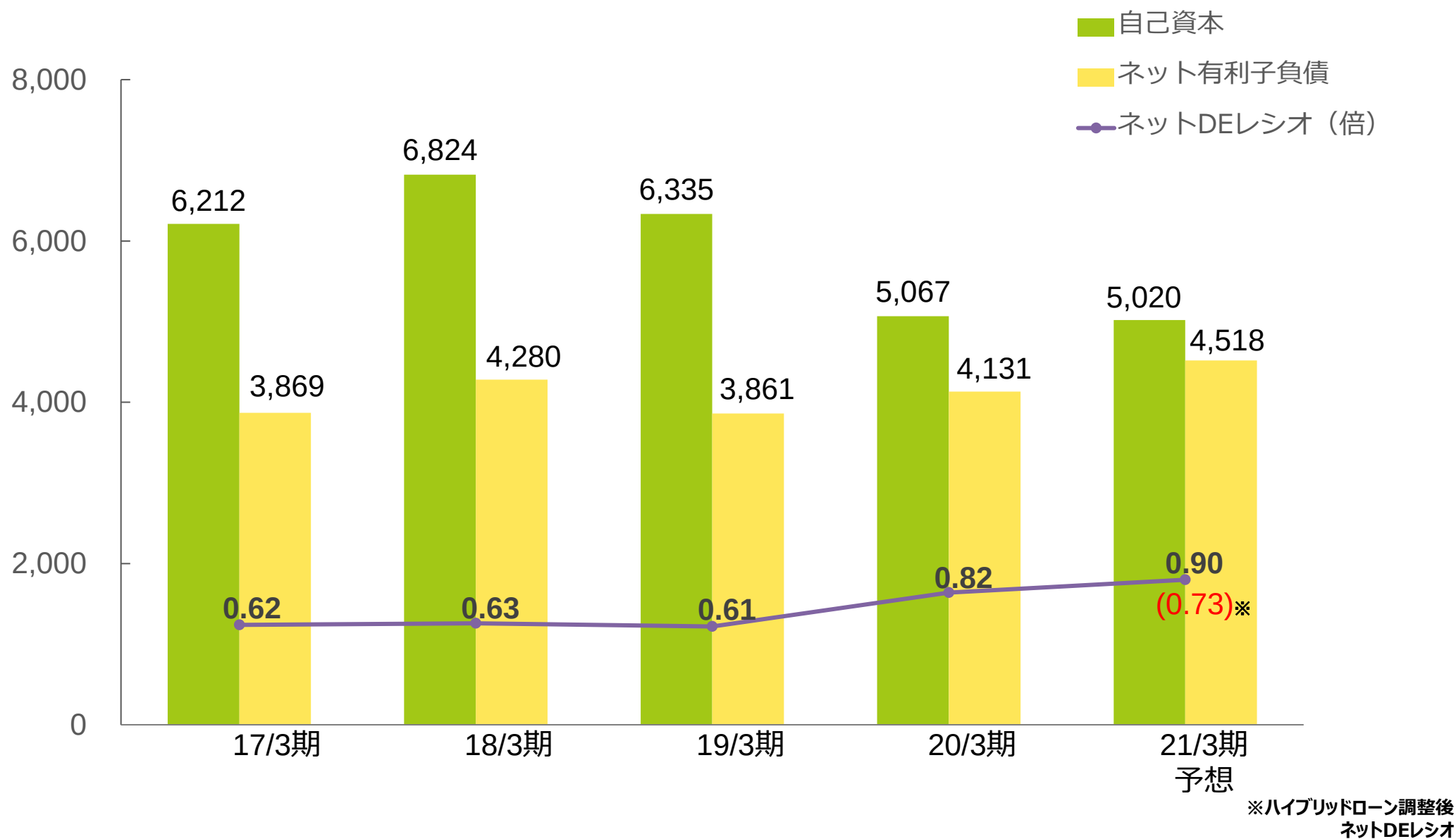
キャッシュフロー

[単位：億円]



ネットD Eレシオ

[単位：億円]



【ご参考】 四半期別 実績推移

[単位：億円]

■ 損益推移状況		2020年3月期実績							2021年3月期実績						
		1 Q	2 Q	上期	3 Q	4 Q	下期	通期	1 Q	2 Q	上期	3 Q	4 Q	下期	通期
高機能製品	売上高	976	942	1,918	933	901	1,835	3,753	799	761	1,560	953			
	営業利益	12	3	15	7	9	16	32	△ 1	△ 16	△ 17	10			
	経常利益	16	12	28	5	10	15	44	△ 7	7	0	19			
	銅加工 売上高	671	638	1,309	619	600	1,219	2,529	505	484	990	619			
	銅加工 営業利益	12	2	15	4	4	8	24	△ 7	△ 14	△ 22	4			
	銅加工 経常利益	13	△ 1	11	△ 0	△ 0	△ 1	10	△ 17	0	△ 17	10			
	電子材料 売上高	306	304	611	317	304	621	1,232	296	279	575	336			
	電子材料 営業利益	△ 0	0	0	3	5	8	8	6	△ 0	6	8			
	電子材料 経常利益	3	13	16	6	10	16	33	11	8	19	10			
加工	売上高	404	377	781	369	351	720	1,502	279	287	566	318			
	営業利益	34	21	55	11	11	22	77	△ 12	△ 18	△ 30	△ 3			
	経常利益	30	17	47	9	5	14	62	△ 13	△ 14	△ 28	△ 3			
金属	売上高	1,519	1,646	3,165	1,648	1,835	3,484	6,650	1,578	2,005	3,583	1,635			
	営業利益	12	41	53	35	97	133	186	15	58	74	32			
	経常利益	97	36	133	68	72	141	274	16	137	154	71			
セメント	売上高	606	631	1,237	638	598	1,237	2,475	512	545	1,057	529			
	営業利益	42	23	65	31	25	56	122	19	21	41	24			
	経常利益	50	28	79	44	28	72	152	25	12	38	36			
環境・エネルギー	売上高	44	64	109	56	104	161	270	46	50	96	61			
	営業利益	0	2	2	1	12	14	16	△ 0	0	△ 0	3			
	経常利益	3	6	9	5	15	21	31	2	2	4	7			
その他	売上高	668	695	1,364	735	753	1,488	2,852	619	653	1,273	688			
	営業利益	△ 3	5	1	4	13	18	20	8	16	25	27			
	経常利益	△ 2	3	0	4	7	12	12	7	14	22	28			
	アルミ 売上高	356	348	705	341	321	662	1,367	317	322	639	325			
	アルミ 営業利益	△ 4	△ 7	△ 12	△ 9	△ 9	△ 18	△ 30	5	11	17	13			
	アルミ 経常利益	△ 5	△ 8	△ 14	△ 9	△ 15	△ 24	△ 39	4	9	13	12			
	消去等 売上高	△ 556	△ 537	△ 1,094	△ 619	△ 630	△ 1,250	△ 2,344	△ 392	△ 491	△ 883	△ 643			
	消去等 営業利益	△ 7	△ 17	△ 24	△ 22	△ 29	△ 51	△ 76	△ 3	△ 18	△ 22	△ 7			
	消去等 経常利益	△ 3	△ 24	△ 28	△ 16	△ 37	△ 53	△ 81	△ 0	△ 27	△ 27	△ 3			
合計	売上高	3,662	3,821	7,484	3,762	3,914	7,677	15,161	3,443	3,812	7,255	3,543			
	営業利益	89	79	169	69	140	209	379	25	43	68	87			
	経常利益	191	80	272	121	101	223	496	31	133	164	155			
■ 諸元・前提条件															
伸銅品販売量	(千 t)	34	33	67	32	31	63	130	27	23	50	30			
電気銅販売量(単体自社品)	(千 t)	69	81	150	74	81	156	306	77	98	175	73			
電気銅販売量(PTS)	(千 t)	68	70	138	64	69	133	271	69	72	141	52			
鉱山配当	(億円)	89	△ 0	88	37	0	37	126	9	80	90	35			
セメント(国内)総需要	(万 t)	1,003	1,033	2,036	1,097	964	2,061	4,097	940	965	1,905	1,056			
セメント販売量(単体国内)	(万 t)	162	162	324	181	165	345	669	147	155	303	171			
" (単体輸出)	(万 t)	48	53	101	50	71	121	222	41	66	108	62			
セメント(米国)総需要	(万 t)	—	—	—	—	—	—	9,956	—	—	—	—			
セメント(米国)販売数量	(万 t)	38	35	74	34	40	74	148	41	43	84	37			
生コン (米国)販売数量	(万 c y)	229	214	443	187	194	381	824	221	204	425	181			
アルミ板 製品販売数量	(千 t)	26	24	50	26	24	50	100	24	22	46	23			
アルミ押出製品販売数量	(千 t)	4	4	7	3	3	7	14	3	3	5	3			
ドル為替レート	(円/ドル)	110	107	109	109	109	109	109	108	106	107	105			
ユーロ為替レート	(円/ユーロ)	123	119	121	120	120	120	121	118	124	121	125			
銅価格 (LME)	(¢ /lb)	277	263	270	267	256	261	266	242	296	269	325			

お問合せ先

三菱マテリアル株式会社
経営戦略本部 コーポレートコミュニケーション部 IR室

〒100-8117 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビル

TEL : 03-5252-5290

<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/index.html>

<免責事項>

本資料における見通しは、本資料発表日時点で入手可能な情報により当社が判断したものです。
実際の業績は様々なリスク要因や不確実な要素により、本資料業績予想と大きく異なる可能性があります。