



三菱マテリアル株式会社  
執行役社長

小野直樹

# 企業価値創造に向けて

## ～社会的価値と経済的価値の両立と経営の持続性の確保～

### 前中期経営戦略の振り返りから現中期経営戦略へ

当社は、2020年度から3年間を対象とする新たな中期経営戦略(22中経)を策定し、2020年3月25日に公表しました。

2017-2019年度を対象期間とした前中期経営戦略(19中経)は「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」という全社方針のもと、「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」及び「持続的な改善を通じた効率化の追求」を重点戦略とし、戦略の実行に重点を置く方針としました。

しかしながら、2017年11月に品質管理に関する不適切な行為が明らかになり、お客様のご協力のもと、製品の安全性を確認するとともに「当社グループの品質管理に係るガバナンス体制の再構築策及び再発防止策」と「当社グループのガバナンス体制の強化策」に取り組むことが喫緊の課題となり、最優先で取り組んできました。

また、中国経済の減速、タイ・インドネシア地域の経済成長の鈍化、自動車や半導体関連の需要の減少、国内におけるセメント需要の減少等の外部環境変化に十分に対応できなかったこと、重要戦略の一部に内部的な要因で遅れが生じたことも否めません。

結果として、連結営業利益、連結経常利益、ROA(総資産経常利益率)及びネットD/Eレシオは、19中経策定時の2019年度試算値に対し未達となりました。

こうした19中経の状況について分析し、改善すべき要因として「マーケティング活動の不足」「顧客情報の入手不足」「製造拠点でのものづくりに関する課題解決能力不足」等を挙げ、22中経ではこれらの対策として「マーケティング強化」「デジタル化推進」「ものづくり強化」を重要戦略として位置付け、経営基盤を強化していきます。

一方で、品質管理を含むガバナンス体制の強化は「コミュニ

ケーションの質・量」「コンプライアンス意識、体制」「資源配分」に関する課題認識のもと、2018年をガバナンス強化元年と位置付け、精力的に取り組んだ結果、改善が進みつつあるという実感を持っています。取り組みの中で「SCQDE」(表紙裏、46ページ参照)を業務遂行における判断の優先順位として位置付け、日常業務を遂行しています。「SCQDE」は資源配分における優先順位や会議での報告順序にも反映される等、経営のさまざまな面での思考の切り口になっています。

また、「バッドニュースファースト」の考え方の浸透も図ってきました。2019年度の不祥事のレポート件数が飛躍的に増加しましたが「バッドニュースファースト」の浸透の表れではないかと分析しています。以前よりは足腰が強くなってきていると思っていますが、こうした取り組みを続け、今後の飛躍に繋がっていきます。

19中経において、全社方針として掲げた3点は、22中経でも引き続き取り組みます。当社の中経は3年をタームとして策定しているものの、事業活動は3年ごとに分断されることなくシームレスに進むものです。従って、全社方針のように底流にある考え方は大きく変化せず、取るべき戦術を環境に適応させる必要があります。

事業構造改革の動き(図1)に示すとおり、全社方針を概観すると、22中経に繋がる動きを進めることができていると考えています。100%子会社の三菱伸銅(株)の吸収合併や三菱日立ツール(株)(2020年4月1日付で(株)MOLDINOに社名変更)の100%子会社化、宇部興産(株)とのセメント事業統合協議開始の基本合意締結等は、「事業ポートフォリオの最適化」の大きな動きです。加工事業におけるテクニカルセンターの設置、新たな銅鉱山の権益取得、リチウムイオン電池リサイクルの共同開発のスタート、地熱・水力発電・バイオガス事業への投資等は「事業競争力の徹底追求」及び「新製品・新事業の創出」に基づくもので、22中経以降でその成果を確実なものにしていきます。



22中経

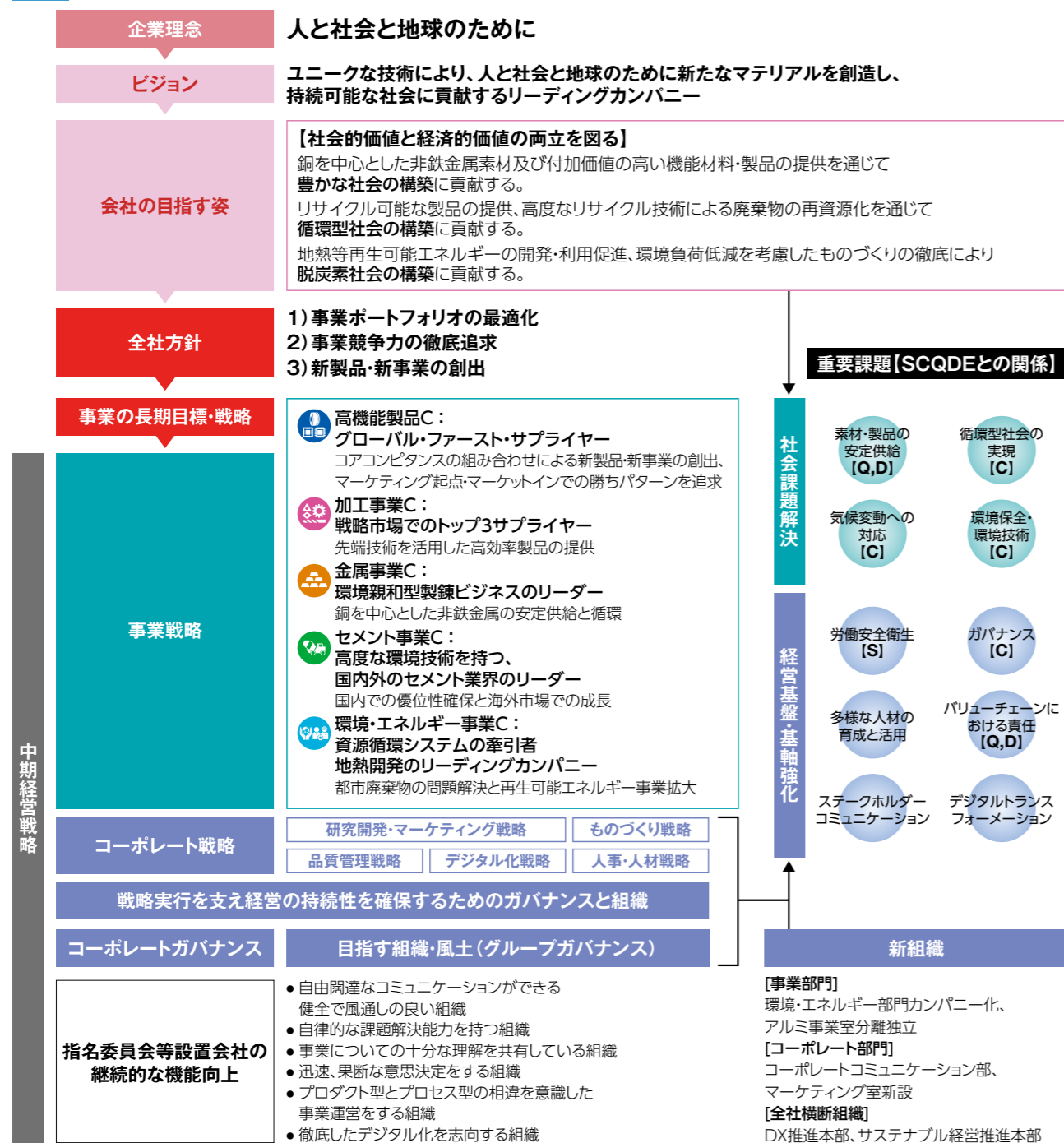
22中経の全体像

22中経は「人と社会と地球のために」という企業理念のもと、社会的価値と経済的価値の両立を図ることを骨子に、当社グループが2030年から2050年にかけて目指す姿に対し、2022年度末までの到達地点を示すものと位置付けています。22中経の全体像 図2 では、左側の縦方向に沿って、企業理念のもと、ビジョン、全社方針、事業の長期目標・戦略、そして22中経での事業戦略、コーポレート戦略、ガバナンスと続きま

す。また、今回、ビジョンである「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」をより具体化し、かつ、当社が考える重要課題との関係を踏まえたものとして「会社の目指す姿」を明確に示しています。

その根底にある考えは「社会的価値と経済的価値の両立」です。重要課題として認識した社会課題の解決に取り組み、それを通じて経済的価値を創造していくことを、2030年から2050年にかけての会社の目指す姿として、3点にまとめています。

図2 22中期経営戦略の全体像



重要課題は事業を通じて解決を図る社会課題といった面に加え、社会課題を解決する事業が一時的なものではなく持続的なものであることが求められることから、経営の持続性を確保するための重要課題という観点も必要です。

当社では、以上の二つの観点から抽出した課題を、ステークホルダー及び当社グループにとっての重要度の視点で整理し、重要度の高い課題を最終的な重要課題としています。ステークホルダーと一口に言っても、その幅は広いので、議論の中ではステークホルダーを層別して分析し、最後にその結果を総合するという手順を踏みました。また、当社グループが打ち出している「SCQDE」という業務遂行上の優先順位との関係性も検討に加えました。結果として、重要課題を「事業を通じて解決を図る社会課題」と「経営基盤・基軸強化のための課題」に区分し、前者は22中経の「会社の目指す姿」、後者は「コーポレート戦略」及び「戦略実行を支え経営の持続性を確保するためのガバナンスと組織」に繋がるという構造として捉えることができたと考えています。

図2 に示す各要素がいかに有機的に繋がり、統合され、その関係性が構造化されているかを示すことは、当社グループ内で22中経の共有、理解、浸透を促進するために大変重要だと考えています。全体構造の理解のもとで、その構成要素である事業戦略、コーポレート戦略、ガバナンス等の細部の持つ意味が鮮明になると考えています。

会社の目指す姿

会社の目指す姿は、社会課題の解決と繋がっていることから、それぞれ「豊かな社会の構築」「循環型社会の構築」「脱炭素社会の構築」に貢献することを定義としています。会社としてどこを目指すのか、何をもちょうした貢献をするのかについては、種々の議論がありました。若手や中堅クラスからも多くの提案があり、時間をかけた議論の結果、策定したものです。

会社の目指す姿においては、社会課題としての「気候変動」「環境保全・環境技術」との関連性は重要です。当社グループのほとんど全ての事業がこれらの社会課題と深い繋がりがあると同時に、当社グループの事業活動を通じて課題解決への貢献が可能であることが、会社の目指す姿の策定に大きく反映されています。会社の目指す姿を明確に掲げたことで、各事業部門の長期目標と長期戦略の策定にあたって、会社の目指す姿にどう繋がっているのか、数値的な目標を掲げることも含めて、より具体的な方向性を定める展開ができたと考えています。図2 では各事業戦略とESG投資の「ES」やSDGsとの関係性についても整理しています。

環境に関連した分野は、社会的価値と経済的価値の両立を図ることが自社だけの努力では難しい面があるのも事実です。コストの分担や、より効率を高めた社会システムの確立等、社会全体、関連産業への働きかけも必要になると考えます。また、事業を営む会社としてはこの分野における社会的価値と経済的価値の両立をどのように示していくかを市場との対話を通じて模索していく必要があると考えています。

全社方針

22中経の全社方針は、19中経と同様「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」の三つです。

事業ポートフォリオの最適化を目指すうえで、当社グループがオーナーシップを取るべき事業は何かを考え、その事業に集中して経営資源を投入していくべきだと考えます。「オーナーシップ」とは通常は個人に対して使い、その意味は担当する仕事を自分自身の課題と主体的に捉え、強い情熱と責任感を持って取り組む姿勢のことです。会社としての事業に向けた姿勢として、こうした考え方を取るべきと考え、敢えて「オーナーシップ」という言葉を使用しています。

自社がオーナーシップを取るべき事業として、以下の4点を挙げています。図3

- 1) ビジョン、会社の目指す姿と整合性のある事業
- 2) 自社としてガバナンスできる事業
- 3) 世界または特定の地域でリーダーの地位を得られる事業
- 4) 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

1) はビジョンが当社グループの最上位概念であり、会社の目指す姿は企業理念を具現化する姿として描いたものであるため、当然のことです。

2) は品質問題に向き合い、立ち向かった経験から必要性を痛感している事項です。ガバナンスを可能とするためには、事業について隅々まで十分な理解をし、それを共有できるようになっている必要があると考えています。

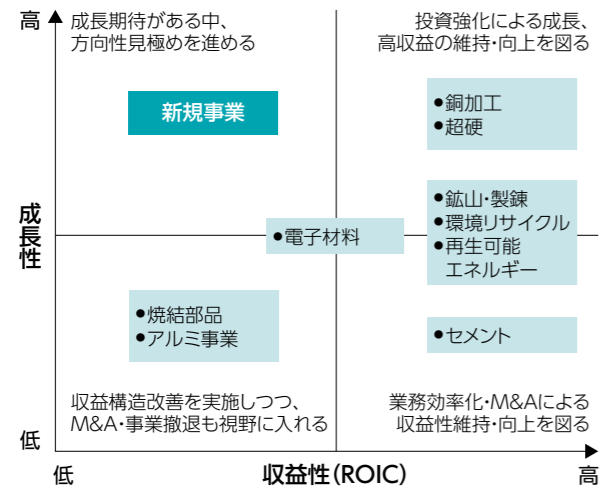
3) はある範囲、分野においてリーダーのポジションを得ることは、ある分野で顧客にとってなくてはならない存在になることを意味し、それによって収集できる情報が増え、今後開発すべき製品、開拓すべき事業分野を迅速かつ効率的に見定めることができると考えます。22中経で示す各事業の長期目標はこの考え方に整合したものとなっています。

4) は資本コストを上回ることが、企業価値創造に繋がることがベースにあります。事業ポートフォリオの構築にあたって、その収益性を見る指標としてROICを採用するのは、資本コストと比較することができ、企業価値創造についての分かりやすい評価ができることによるものです。

また、資本コストを上回るリターンを継続するには、ROICの値が変動（ROICスプレッドが大小）することはあっても、常にROICが資本コストを上回っている状態を維持、継続することが必要です。

これまでのフロー重視の考え方だけでなく、持続的にROICが資本コストを上回る状態を目指すという方向性も持つべきではないかと私自身は考えています。そのために、全社方針として示すとおり、事業ポートフォリオの入れ替えを適宜行い、事業競争力を磨き、新製品・新事業の創出に挑んでいくことを具体的な戦略・施策に落とし込んで実行していくことが必須だと考えます。

図3 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
- 世界また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成長率等により評価

図3のポートフォリオの考え方では、各事業が、収益性と成長性の二つの観点から現在どこに位置するかを示しています。横軸は収益性、縦軸は事業またはマーケットの成長性を評価軸としています。位置付けられた場所ごとに「投資強化による成長、高収益の維持・向上を図る」「業務効率化・M&Aによる収益性維持・向上を図る」「成長期待がある中、方向性見極めを進める」「収益構造改善を実施しつつ、M&A・事業撤退も視野に入れる」というように講ずべき打ち手が異なります。各事業が現状、どのような打ち手を必要としているかの目安になります。

打ち手を講じた結果として、現在位置が変化していくことが起こり得ます。事業ポートフォリオの最適化は、現在のポートフォリオを変化させてどんな姿を目指すのかを追求していくことにほかなりません。その際の観点は以下の二つだと考えています。

1) 収益性の観点

現状を把握したうえで、取るべき施策を講じ、事業の入れ替えを必要に応じて行い、結果として各事業が資本コスト(WACC)を上回る状態にしていくこと。

2) 成長性の観点

高い成長性が望める事業を組合せとして保有していること。この場合、現段階では収益性は劣るが、将来の高い成長が望める事業を保有し、事業の成長を支え、加速できるマネジメント能力を持つこと及び必要な資金をほかの事業が生み出していること。

事業競争力の徹底追求は、その遂行のために、市場に提供できる核となる技術・知見を磨き上げつつ、不足するもの、補充すべきものはM&A・提携で獲得します。コーポレート戦略としての「ものづくり戦略」「品質管理戦略」「デジタル化戦略」によってこれをサポートしていくことが重要です。

新製品・新事業の創出は、コーポレート戦略の「研究開発・マーケティング戦略」がこれをサポートしていくものと位置付けています。

事業戦略(16-17ページ、図4)

22中経では、会社の目指す姿を踏まえたくうえで、各事業部門が2030年以後になりたい姿を長期目標として表現したことは重要なポイントだと考えています。そのなりたい姿があるからこそ、現時点とのギャップを認識することができ、それを解消する道のりについての考えが深まると思うからです。もちろん、長期目標に至る道筋は一通りではなく、環境に応じて変化するもの、または変化させなければならないものですが、迷路に入り込んで迷走しないためにも長期目標が不可欠です。

加えて、これらの長期目標は事業部門としての「熱い思い」が表現されたものであると感じており、だからこそ意味があると思っています。これは、事業運営において、市場があり顧客が存在すること、その市場に提供できる技術または製品を保有していることに加え、その事業に対する情熱があるかどうか成功の鍵だと考えているからです。事業ポートフォリオのところで述べた、オーナーシップにも通ずる考え方です。

16-17ページでは、各事業の長期目標・戦略とESG/SDGsとの関係や、各事業戦略が22中経において、そして長期的に社会課題の解決にどう繋がっていくかを一覧できるように表現しています。各事業部門がバラバラになることなく、互いの関係性を深めつつ、共通の目標に向かっていくことを更に加速、促進していくことが今後の課題だと考えています。

コーポレート戦略

コーポレート戦略は、研究開発・マーケティング、ものづくり、品質管理、デジタル化、人事・人材の各戦略で構成されます。

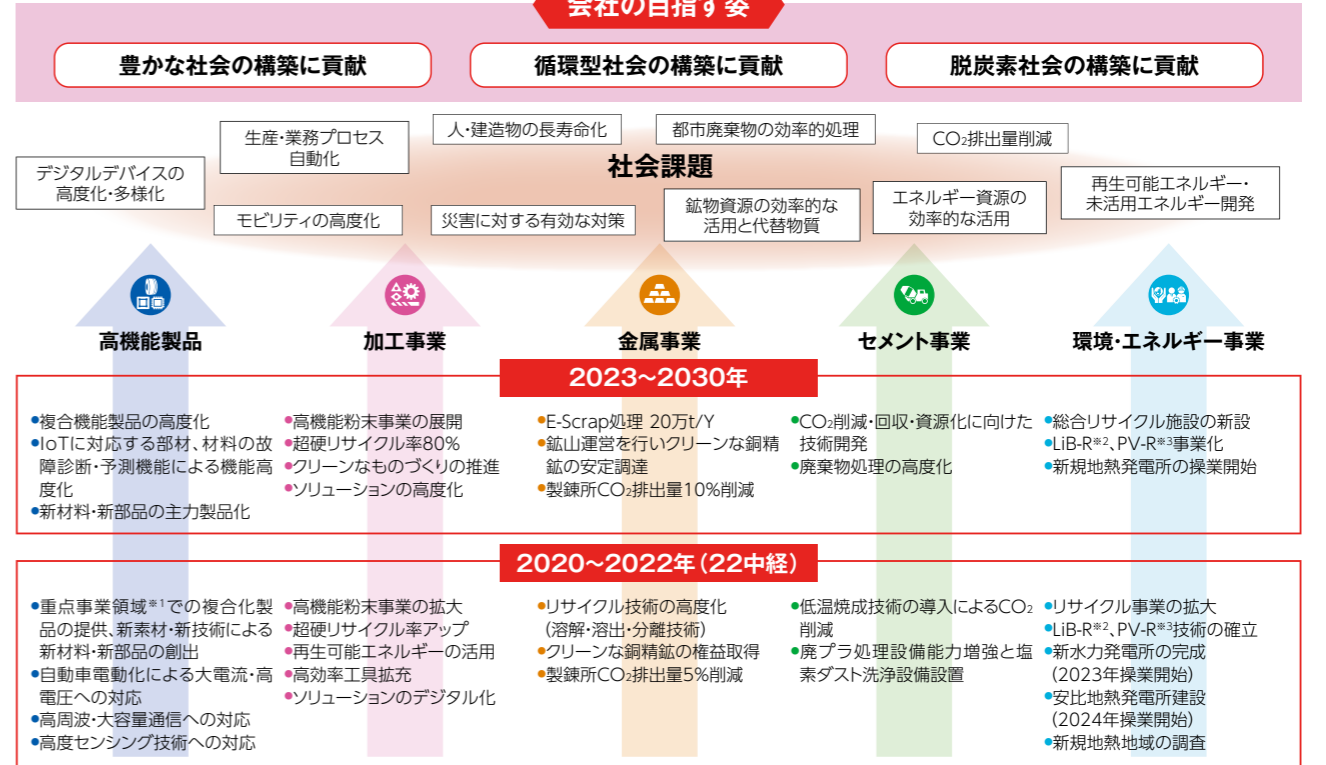
研究開発・マーケティング戦略は全社方針の新製品・新事業の創出を支えるものとして、ものづくり・品質管理・デジタル化戦略は事業競争力の徹底追求をサポートするものとして位置付けています。

研究開発・マーケティング戦略のうち研究開発については、注力すべき分野、重点分野を定め、目指す姿に繋がるメガトレンドを見据え、重点ターゲットを絞り込んでいきます。マーケティングについては、事業部門が既存の事業領域の周辺部を担い、既存事業領域から少し距離のある新規分野はコーポレート部門に新設したマーケティング室が担当します。

ものづくり戦略は各事業戦略との繋がりをベースとした各拠点のビジョン策定と経営フレームワークに沿った自らの実力評価、改善課題の設定、自律的な体質改善がキーです。

品質管理戦略は「守りの品質から攻めの品質へ」がスローガ

図4 社会課題解決に向けた事業戦略



※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

ンです。これまでの規格外品を流出させない体制から、規格外品を発生させない設計・設備・工程の実現を目指すことへステージを進めていきます。

デジタル化戦略は22中経以降の核となる戦略と考えています。ものづくり、品質管理とも密接に関連することに加えて、研究開発、マーケティング、人材育成、経営全般等、幅広く、かつ部門横断的な取り組みとなるため、新たにDX推進本部を立ち上げるとともに、外部からCDO(Chief Digital Officer)を担う人材を招聘し、取り組みを加速させます。当社のデジタル化は部分的に進んでいるところはあるものの、全社を挙げた取り組みという意味では他社に後れを取っており、何もしなければ数年後には追い付くことすらできなくなるという危機感を持っており、今ならば、まだ必ず追いつくチャンスはあると思っています。

人事・人材戦略はガバナンスと同様に全体の土台を支えるものとして位置付けています。

持続性の確保

企業経営の持続性を確保することは、社会的価値と経済的価値の両立を持続的に支えるために必須です。そのためには、事業を通じた取り組み、事業戦略実行を支えるコーポレート戦略に加えて、目指す組織・風土を明確にしたうえで、コーポレートガバナンスやグループガバナンスの強化を進めていくことが重要です。

目指す組織・風土として、従来、以下の6項目を挙げています。

- 1) 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
- 2) 自律的な課題解決能力を持つ組織
- 3) 事業についての十分な理解を共有している組織
- 4) 迅速、果敢な意思決定をする組織
- 5) 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
- 6) 徹底したデジタル化を志向する組織

1)、2)、3)はグループガバナンス強化の目標となるものです。親会社・子会社間、本社・拠点間、各拠点内・各グループ会社内のあらゆる階層で円滑かつ自律的なコミュニケーションを行うことにより目指していくものと考えています。22中経では、従来の各階層に対する社長を含めた執行役によるコミュニケーションワークに加え、コミュニケーション活性化を狙いグループ会社取締役会の実効性評価とその結果に基づく改善、グループ会社役員研修の充実を進めます。また、監査部門だけでなくコーポレート部門の部長が各拠点のいろいろな階層へのヒアリングにより課題抽出を行う活動も推進することとしています。

4)はコーポレートガバナンスにも関連するもので、指名委員会等設置会社へ移行した後の執行サイドへの権限移譲と執行に対する監督機能強化・改善を進めることで進化させていく考えです。

5)は特に研究開発、ものづくり、人材交流において意識的な

運営をする必要があると考えています。

6)はDX推進本部による戦略実行により加速させていくものです。

コーポレートガバナンスは、2019年度に指名委員会等設置会社へ移行し、社外取締役が過半を占める取締役会構成となり、22中経策定にあたっては従来以上に多様な視点からの議論・検討が取締役会において行われました。また、2020年7月からは、社外取締役の構成を一部変更し、新たな多様性からの議論が期待される所です。引き続き、モニタリングボードとしての機能性向上の追求と多様性確保による取締役会の継続的改善に取り組んでいきます。

指名・監査・報酬の各委員会では、2019年度は極めて活発な議論が行われました。私は、執行役社長として指名委員会と報酬委員会において、議論のたたき台としての案を提示する役割も担いました。各委員のこれまでの知見に基づく多彩な議論がなされ、良い成果が得られたものと実感しています。今後は立案した計画の遂行、制度に則った運営を行い、結果を踏まえた継続的改善が必要であると考えています。

経営の持続性確保を全社横断的に推進する組織として、2020年4月1日付で執行役社長を本部長とする、サステナブル経営推進本部を立ち上げました。部会を設置して活動するとともに、推進本部会議を開催し、スピード感を持って必要な意思決定を行います。当社が対応すべき課題が社会的要因等により変化した場合には、対象とする課題や部会構成も柔軟に対応させていただきます。

経営の持続性を確保するための取り組みとは、人間の体で言えば体幹を鍛えることにあたると考えます。当社グループにとって、この体幹を鍛え上げておくことが、次に大きくジャンプをしようとする時の差となって現れるに違いないと考えています。

財務計画と新型コロナウイルス感染症の影響について

22中経において、採用する財務指標と中経最終年度(2022年度)における財務目標、投資計画、株主還元方針、政策保有株式に関する方針を公表しています。図5

財務指標は、収益性はROIC、成長性はEBITDA等で評価をすることとし、プロセス型事業ではROAを補完的に使用していきます。全社的にはROIC/ROE/ROAを併用していく考えとしています。

投資方針は営業キャッシュ・フローや資産売却等によるキャッシュ・インとのバランスを重視しつつ、成長のための大型投資案件がある場合は、財務規律としてネットD/Eレシオ1.0倍以下の範囲で積極的に実行することとしています。

しかしながら、1株当たり80円配当とした株主還元方針も含めて、財務計画は、2020年3月25日に公表した時点のものとあり、その後の新型コロナウイルス感染症の世界的流行による影響を織り込んだものにはなっていません。同感染症の影響により、当社グループの事業と関連の深い国内外の自動車や半導体、建設等の需要減少が生じており、今後当社グループの事業への影響が拡大することが懸念されます。

そのため、2020年5月27日の2020年3月期決算発表時点においては、2021年3月期の業績見通しは合理的に見積もる

ことが困難であること、2021年3月期の配当についても未定であることを公表しました。

今後の同感染症による事業環境の変化や中長期的な業績見通しへの影響を踏まえて、株主還元方針を含む財務計画をはじめとする中期経営戦略については精査を行い、内容の変更を要すると判断した場合は、速やかに公表することとしています。

22中経で打ち出している財務計画以外の戦略の方向性は、

大きく変える必要はないと考えていますが、同感染症が経営に及ぼす影響と対応策は、足許での対応策に加えて、ポストコロナの事業環境の変化を注視しておく必要があります。図6

その変化の程度、内容によっては当社グループが取り組むべき社会課題の追加や見直しが必要となることや、業界の構造変化による戦略や短期的な戦術変更が必要となることへの備えをしておく必要があると考えます。

図6 事業環境変化への対応

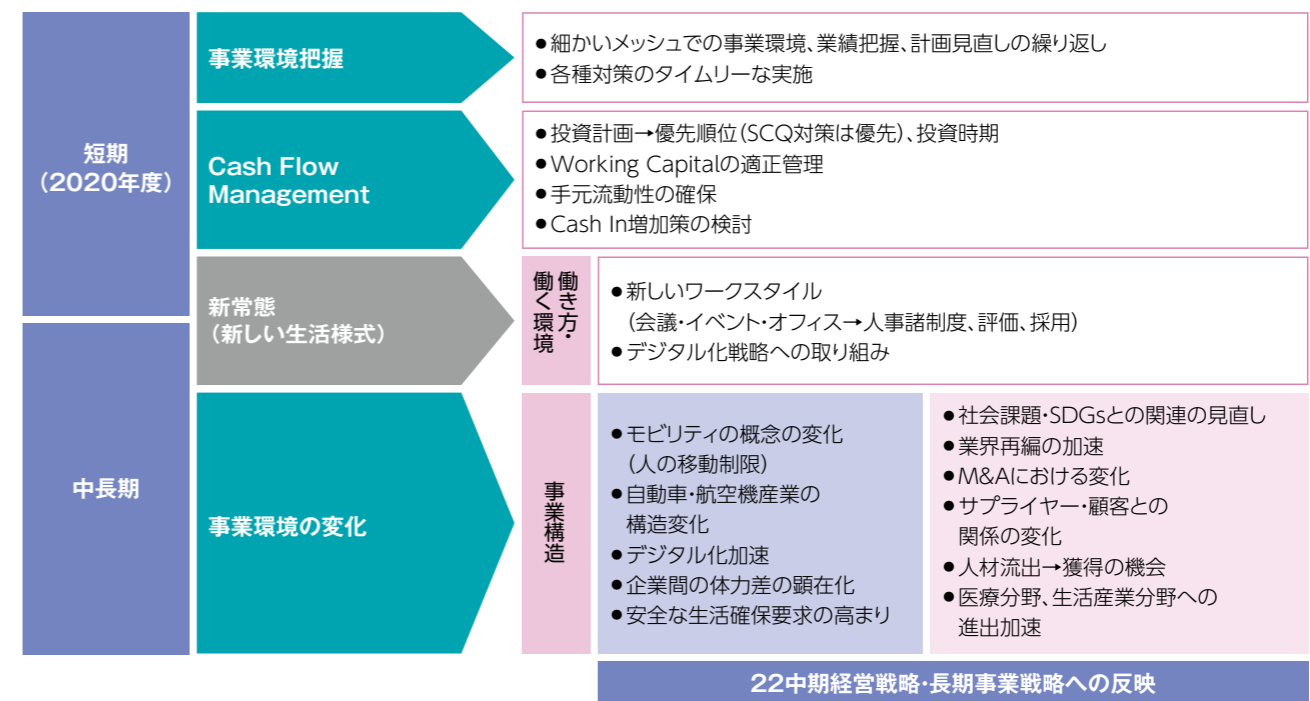


図5 投資方針、株主還元方針、政策保有株式に関する方針

**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		キャッシュ・アウト	
営業CF	2,800	成長投資	1,900
その他*1	600	維持更新投資	1,700
合計	3,400	小計	3,600
		財務CF	配当等*2
		合計	4,060

※1 事業再編、政策保有株式売却等  
※2 配当金の支払額及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 (単位:億円)

投資総額 3,600	
維持更新 1,700	成長戦略 1,900
22% (銅加工15、電材7) 高機能製品	21% 金属
30% (超硬28、焼結2) 加工	8% セメント
	4% 環境・エネルギー
	15% その他 (関連2、アルミ9、共通4)

**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:12%

より次元の高い企業価値創造に向けて

今回の統合報告書は2020年3月25日に公表した22中経が中心となっています。中経の策定にあたっては、社内、及び取締役会で多くの時間をかけ、活発かつ綿密な議論を積み重ねました。その結果、重要課題として認識した社会課題の解決に取り組み、それを通じて経済的価値を創造していくことを、当社グループが2030年から2050年にかけて目指す姿としてまとめることができました。22中経は、その目指す姿に向けて足許3年間で取り組むことを示しています。

事業環境変化は、大変な勢いで、目まぐるしく変化しています。しかしながら、今回示した目指す姿は、長期的な視点に立ち、根源的な価値創造を目指すという観点に立っていることから、時々の環境変化によって簡単に揺らぐものではないと言えます。

企業価値の創造は、戦略の立案、策定だけでなし得るものではありません。戦略の実行が伴わなければなりません。戦略

自体は「こうありたい」という意思であり、構想です。それを皆が本当に目指せるかが実行の鍵を握っています。戦略に対する納得性、つまりトップから現場に至るまでの全員が戦略を理解し、共感できることが必要です。そのため、22中経公表後、社内では国内外の代表者を対象としたリモート会議の実施、イントラネットを通じた補足資料の配信、グループ広報誌の特集記事の連載、研修用教材の配信、事業部門ごとの現場への展開等、多種多様な方法で、より多くの階層に中経の考え方の浸透を図っています。

この統合報告書が、社内外の幅広いステークホルダーの方に私たちの考え方を伝える役目を担い、そのうえで多くの異なる視点からのフィードバックをいただき、議論を展開していく材料となることを期待しています。ステークホルダーの方々との議論を通して、私たちの考え方、目指す姿をブラッシュアップしていくことで、より次元の高い企業価値創造へ繋げていけると考えています。