

新中期経営計画

2011～2013年度

Materials Premium 2013
～ 新たなる創造を目指して～

2011年8月10日
三菱マテリアル株式会社
取締役社長 矢尾 宏

目次

1 . 前中期経営計画(07 - 09年度) 総括

2 . 新中期経営計画(11 - 13年度) 概要

3 . 成長戦略

4 . セグメント別の事業戦略

1. 前中期経営計画(07 - 09年度) 総括

■ 前中計(07 - 09年度) 総括

■ 経営目標

(2009年度)

経常利益 1,100億円超

ROA(総資産経常利益率) 5%超

DEレシオ 1.5倍

■ 実績

	07年度	08年度	09年度	10年度
経常利益	1,359億円	400億円	95億円	564億円
ROA	7.5%	2.2%	0.5%	3.1%
DEレシオ	1.5倍	1.9倍	2.3倍	2.3倍
(ネットDEレシオ)	(1.3倍)	(1.7倍)	(2.1倍)	(2.0倍)

- ◆ 世界同時不況による想定を超えた経営環境の悪化により08,09年度は目標未達
- ◆ 08年度より経営基盤の強化のための総合経営対策を実施、コスト圧縮に加え市況の回復により、10年度は564億円の経常利益を達成

■ 前中計(07 - 09年度) 総括

■ 複合経営の基盤である4コア事業の拡大・強化

(単位:億円)

セグメント	主要投資案件	セグメント別投資総額
セメント	ロバートソン社の持分追加取得 等	1,200
銅	シミルコ鉱山投資 伸銅2社の統合・生産能力増強 小名浜S炉建設 等	1,200
加工	インサート増産 タングステン製錬増強 等	500
電子材料	多結晶シリコン増産 等	500
その他		500
計		3,900

◆ 4コア事業の成長基盤確立のため、成長ドライバーへの戦略的投資を実行

2. 新中期経営計画(11 - 13)年度 概要

■ 企業理念・ビジョン・新中期経営計画



Materials Premium : 複合事業体として特徴のあるシナジーの創出

■ 新中期経営計画(11 - 13年度) 経営目標

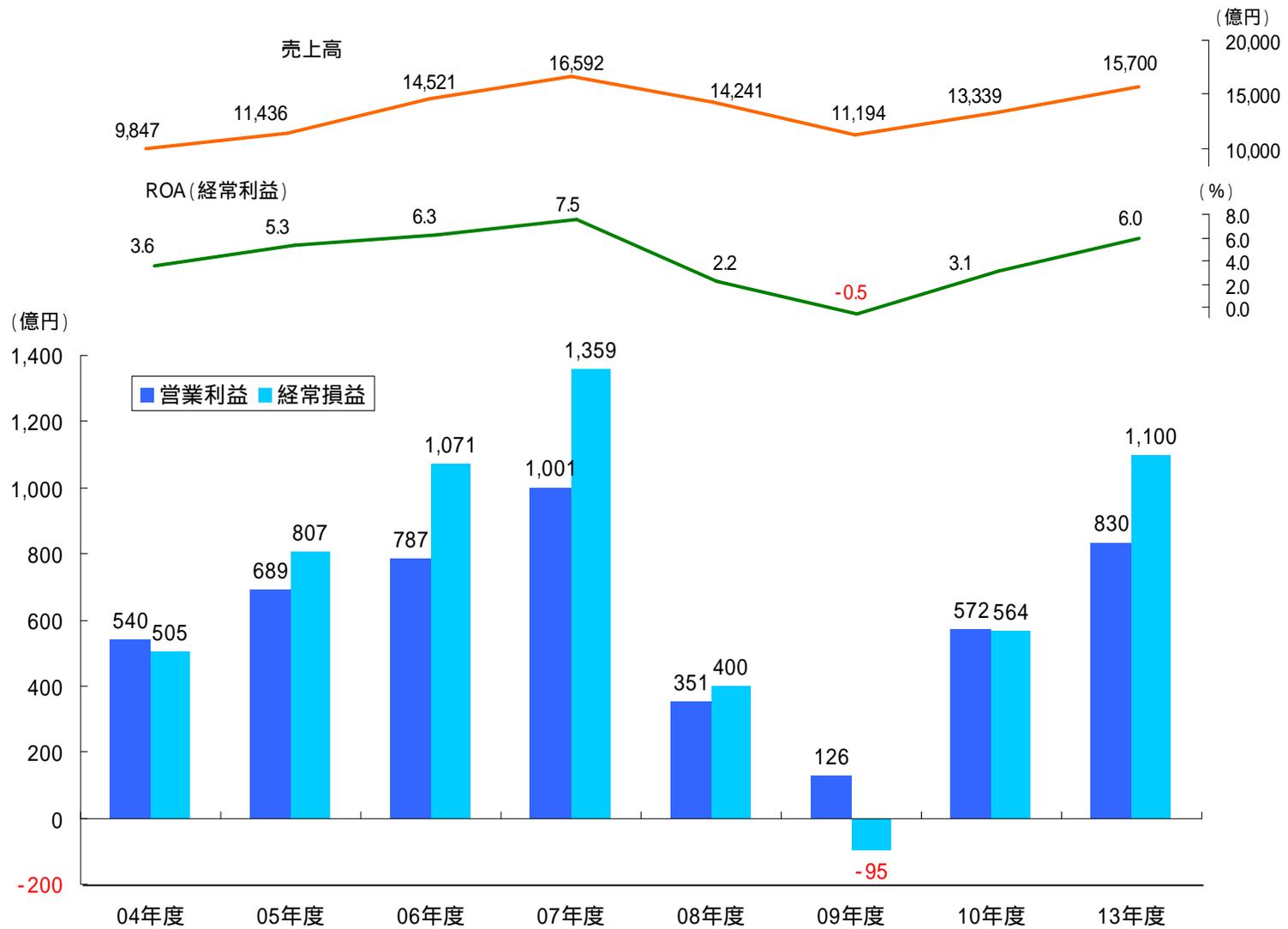
成長戦略と財務体質改善の両立

	2010年度	2013年度
◆ 経常利益	564億円	1,100億円
◆ ROA(総資産経常利益率)	3.1%	6%
◆ ネットDEレシオ	2.0倍	1.5倍以下
売上高	13,339億円	15,700億円
(海外売上高)	3,918億円	5,100億円)

金地金輸出を除く

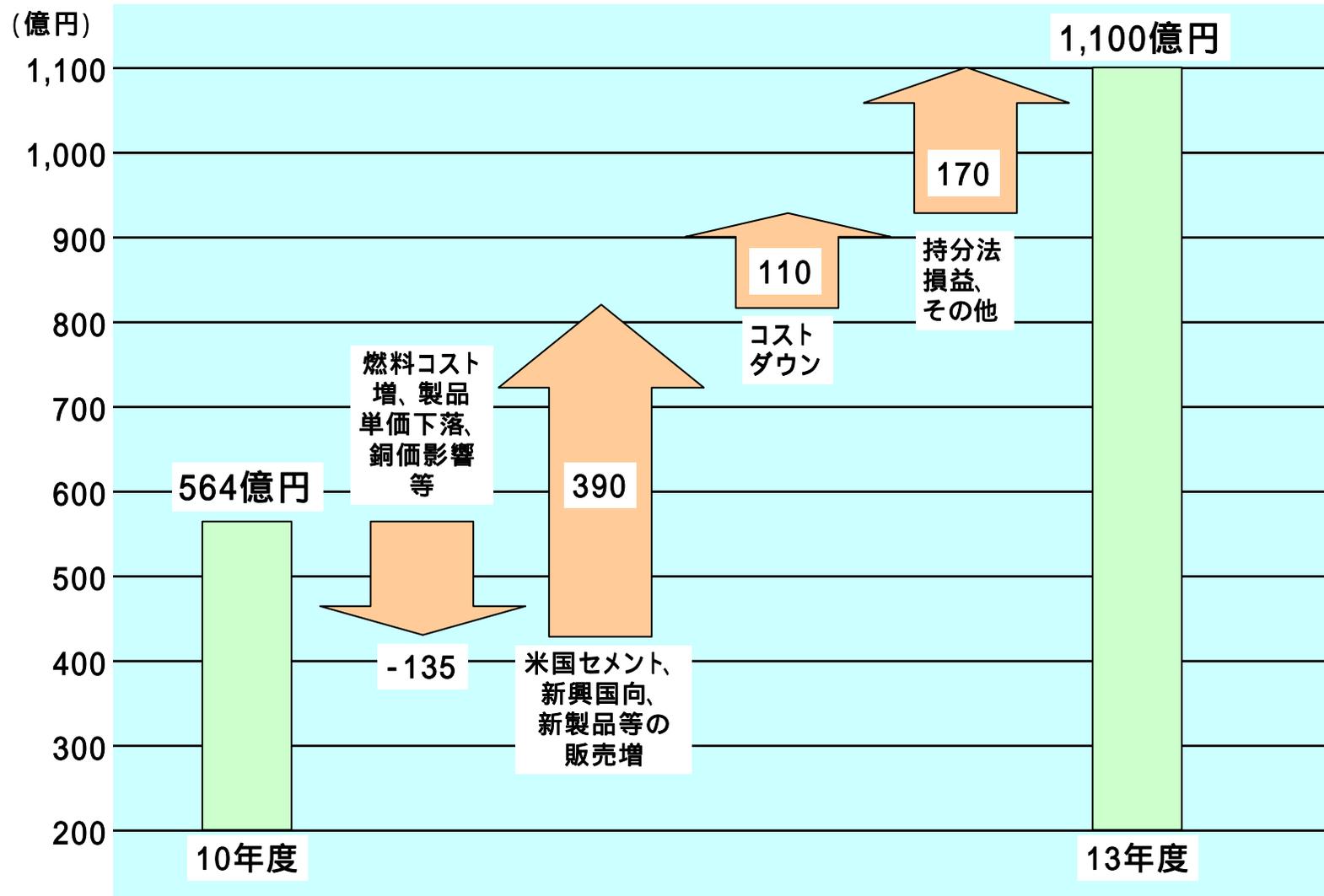
(前提) 為替 13年度 85円 / USD
銅価 13年度 320¢ / lb

連結財務計画



■ 経常利益の増益要因

販売増、持分法損益改善等により大幅増益を見込む

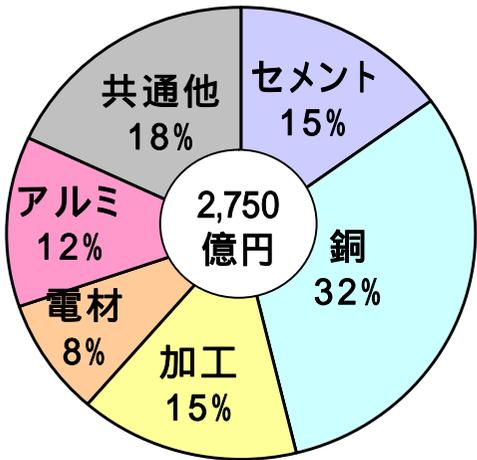


■ 投資計画

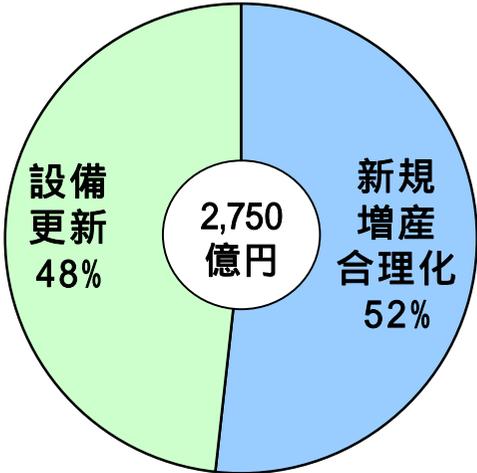
成長戦略と財務体質改善の両立を図る

(11 - 13年度) 3年間のCF	営業CF	3,250 億円
	(償却費)	(2,050)
	投資CF	2,750 億円
	フリーCF	500 億円

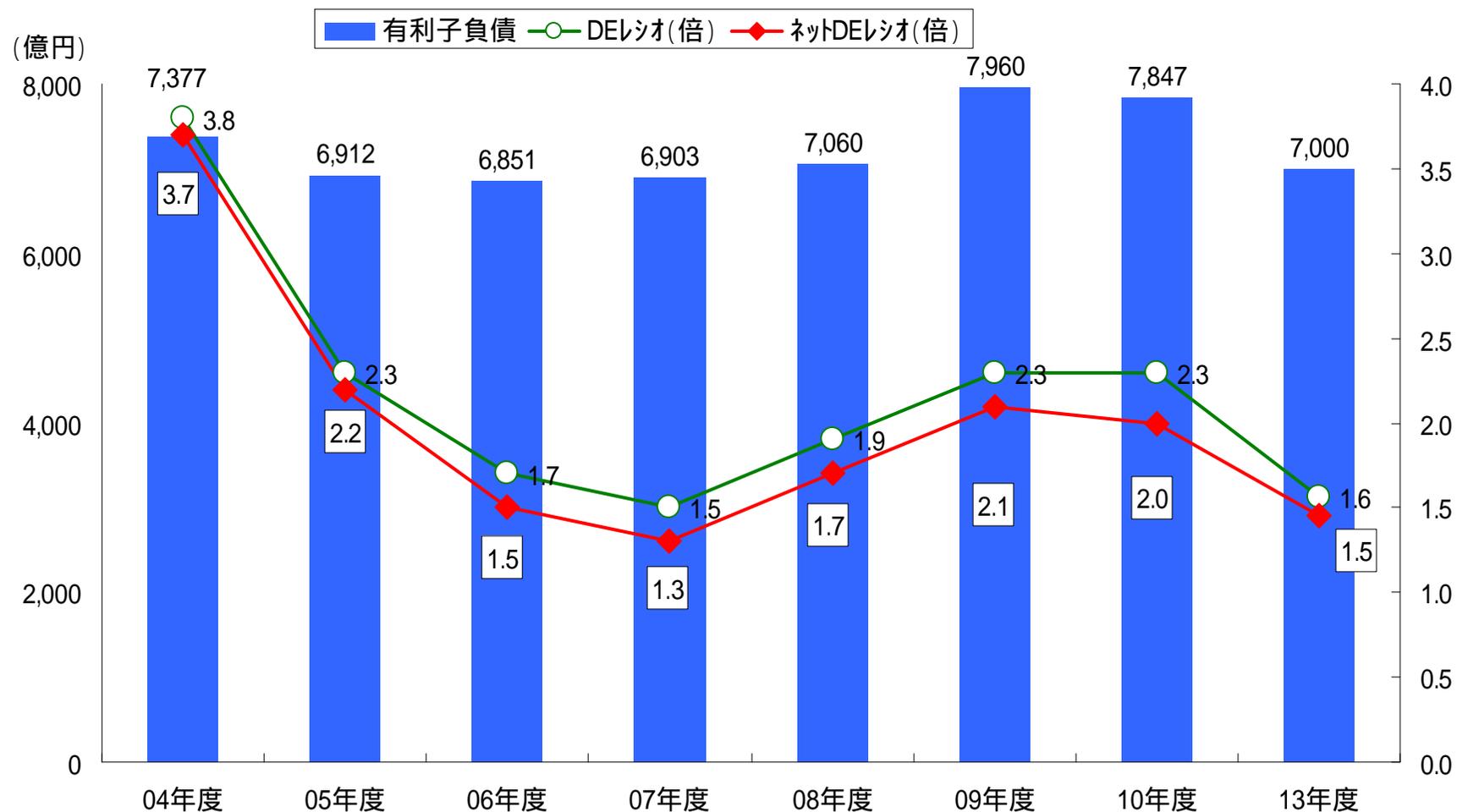
事業別



用途別



■ 連結財務健全性指標



■ セグメント別計画

(億円)	2010年度			2013年度		
	売上高	営業利益	経常利益	売上高	営業利益	経常利益
セメント	1,532	74	52	1,980	235	230
銅	7,079	259	432	7,460	270	485
加工	1,430	160	151	1,790	240	215
電子材料	647	47	-115	870	65	130
アルミ	1,360	49	38	1,670	105	90
その他・消去等	1,289	-19	5	1,930	-85	-50
合計	13,339	572	564	15,700	830	1,100

為替感応度 (連結経常利益)

1円/USD (円高)

-5億円

3 . 成長戦略

■ 事業環境の構造的変化

- ◆ 先進国市場の停滞、新興国市場の拡大と競争の激化
- ◆ 資源価格の高止まり
- ◆ 低環境負荷社会への世界的な要請
- ◆ 自動車産業、エレクトロニクス産業は新興国を中心としたグローバル市場で成長
- ◆ エネルギー問題に対する世界的な関心の高まり
- ◆ 震災復興に伴う新たな社会資本形成の進行

■ 新中計の成長戦略

海外市場、特に新興国市場への展開

- ◆ 海外市場、特に成長著しいアジア地域への展開
に注力

“マテリアル・プレミアム”の実現

- ◆ 複合事業体として特徴のあるシナジーを創出、
保有する技術やビジネスインフラを全社横断的に
活用

■ 海外市場、特に新興国市場への展開 基本方針

アジア新興国を中心とした海外事業を部門横断的に展開

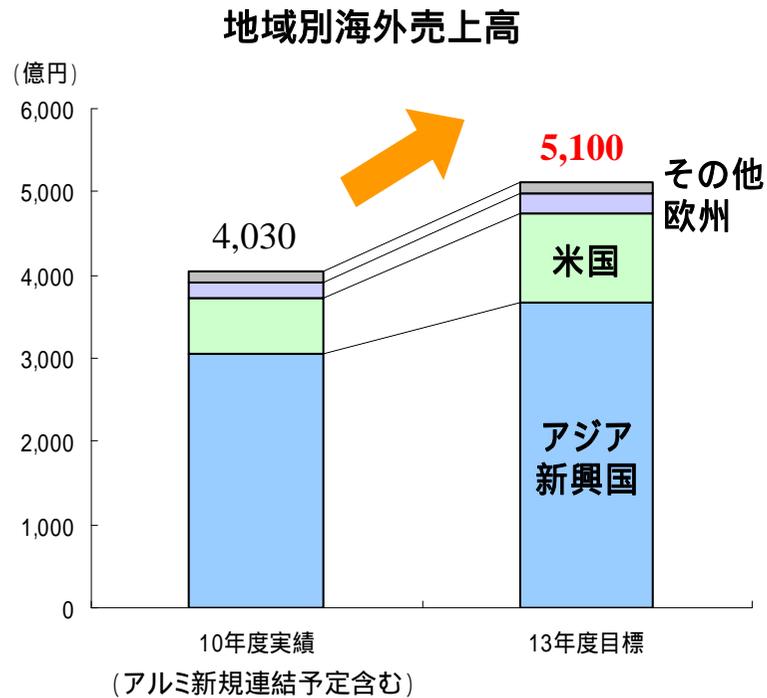
	アジア新興国	米国	中南米	欧州
組織	<ul style="list-style-type: none"> ・現地統括機能の強化 ・既存拠点の部門横断的な活用 			
市場・販売戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・部門横断的な地域戦略・マーケティングの実行 ・非日系顧客への事業展開 ・自動車、エレクトロニクス、新エネルギー関連商品の拡販 			
	・カスタマイズ商品の開発	・航空機、医療向製品の増販	・販売網の強化	・東欧、ロシア市場の開拓
製造戦略 新規事業展開	<ul style="list-style-type: none"> ・既存製造拠点の拡大、新規製造拠点の設立 ・環境リサイクル事業の展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・セメント事業の垂直価値連鎖強化 		<ul style="list-style-type: none"> ・既存製造拠点の拡大

海外市場、特に新興国市場への展開 基本方針

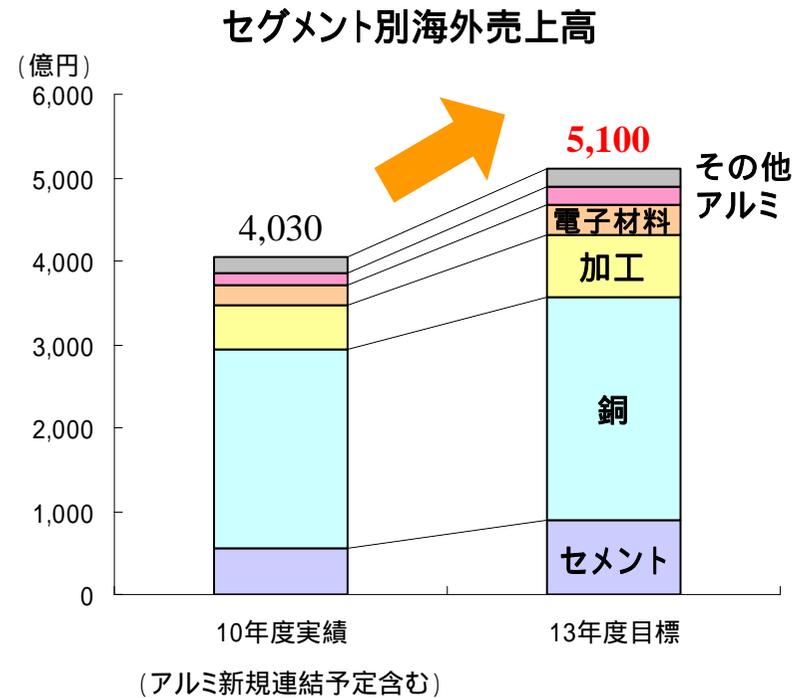
2013年度全社海外売上高を5,100億円とする

< 海外市場展開 >

海外既存拠点の拡充や新規事業・拠点の積極展開により、海外市場での増販を図る



金地金輸出金額を除く

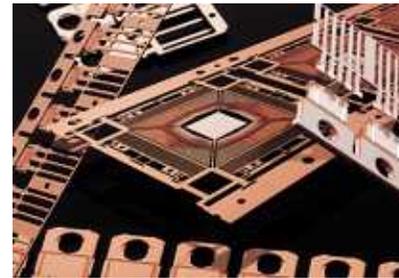
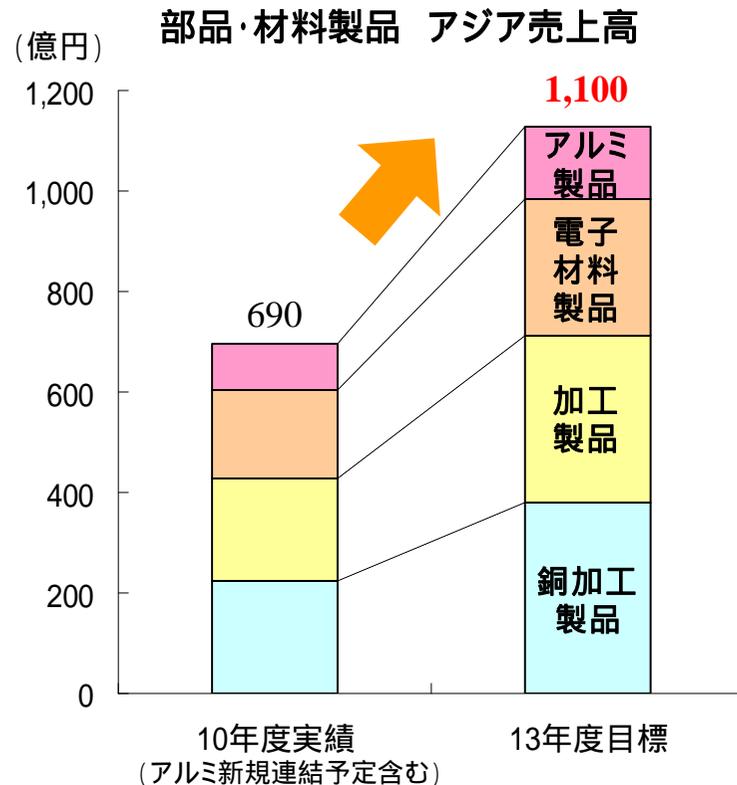


海外市場、特に新興国市場への展開 基本方針

部品・材料製品のアジア売上高を2010年度比60%増とする

< 特に部品・材料製品のアジア増販に注力 >

付加価値の高い部品・材料製品を成長著しいアジア新興国の自動車・エレクトロニクス市場にて増販



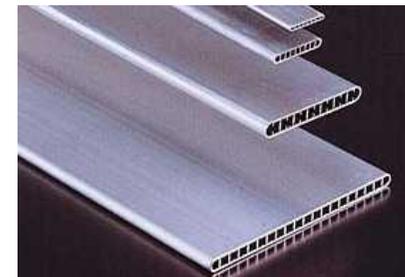
リードフレーム素材



超硬工具(インサート)



サージアブソーバ



アルミ多穴管

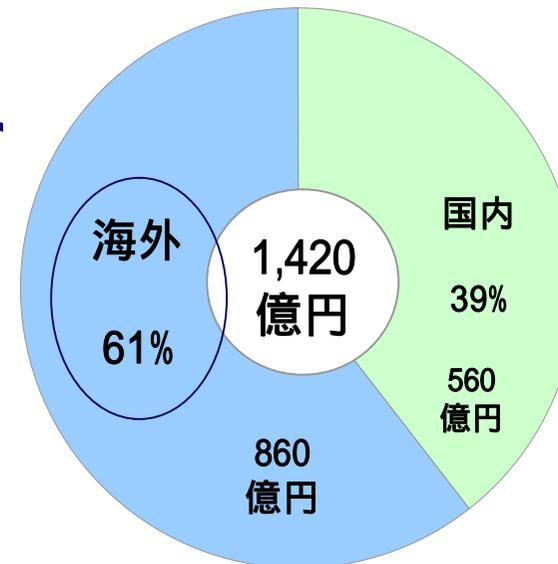
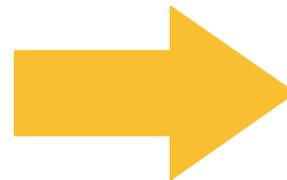
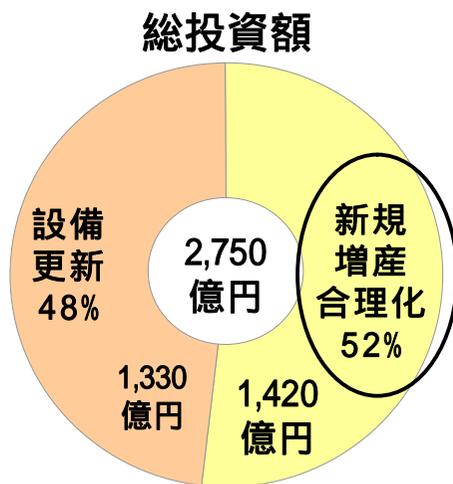
海外市場、特に新興国市場への展開 基本方針

海外成長事業を中心とした投資を実行

- ◆ 新規・増産・合理化投資の60%を海外にて実施
- ◆ アジア新興国の拠点拡充・新設および海外鉱山投資を推進

アジアの拠点拡充・新設：450億円
海外鉱山投資：350億円

新規・増産・合理化投資
の地域別内訳



■ マテリアル・プレミアムの実現 基本方針

三菱マテリアル・グループが保有する広範な材料・製品・技術と、新興国を中心としたグローバル展開の強みを活かし、複合事業体として特徴のあるシナジーの創出により当社グループならではの価値創造を行う



■ マテリアル・プレミアムの実現 既存融合領域強化

資源事業、環境リサイクル事業の強化

- ◆ 原燃料価格の高騰、資源の偏在による資源確保の重要性
- ◆ 資源循環型社会構築への全世界的な強い要請



- ◆ マテリアル・プレミアムの実現により既存融合領域を強化し
中長期的な成長を目指す
 - 「製錬事業 - セメント事業」等のシナジーによりわが国トップの26元素の資源化を実現する環境リサイクル事業
 - 「銅鉱山 - 銅製錬事業」、「石炭鉱山 - セメント事業」の価値連鎖により当社グループの成長を支える資源事業

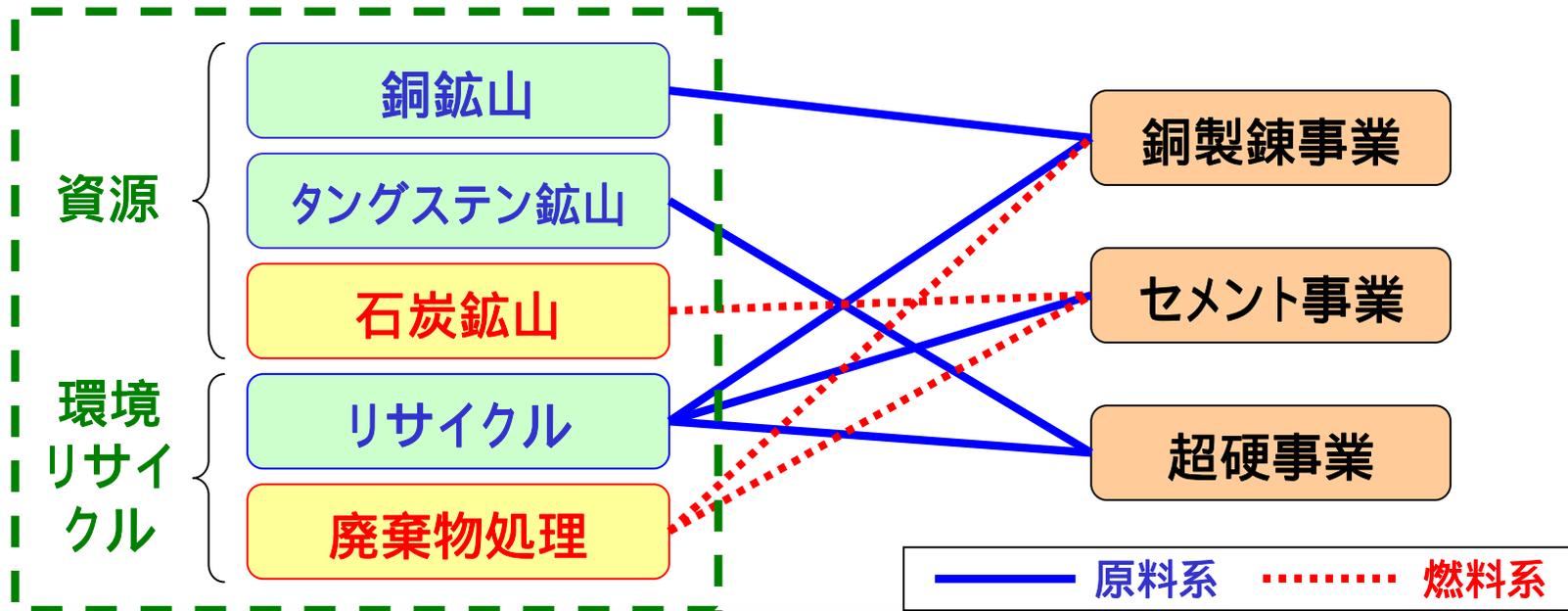
■ マテリアル・プレミアムの実現 既存融合領域強化

資源事業、環境リサイクル事業の融合

～資源・リサイクル事業本部を新設～

- ◆ 資源事業(天然資源)と環境リサイクル事業(都市鉱山)の一元化・一体運営により長期的な視点に基づく資源戦略を実行
- ◆ 資源技術の結集により事業基盤を拡大・強化

資源・リサイクル事業の一体運営



■ マテリアル・プレミアムの実現 既存融合領域強化

環境リサイクル事業の新たな取り組み

～ 各部門における新たな取り組みを強化～

- ◆ 家電リサイクル事業にて「レアアース磁石回収」「新興国展開」等の取り組みを加速
- ◆ 当社独自の製錬・セメント資源化システムを高度化し、最終処分場再生など、難処理廃棄物の受入を拡大

レアアース再資源化



エアコンのコンプレッサーや冷蔵庫のモーターから高性能なレアアース磁石を回収し再資源化（写真 部がレアアース磁石部分）

製錬・セメント資源化システム



■ マテリアル・プレミアムの実現 新規事業領域創出

グローバル事業の推進

~ 海外事業戦略室を新設 ~
~ マーケティング統括室を新設 ~

■ 伸長する新興国市場

伸長する新興国市場

- 自動車・エレクトロニクス需要の増大
- 日系企業の現地調達進展
- 高い参入障壁の存在
(カントリーリスク、事業リスク)
- 厳しい価格競争

■ 当社グループの強み

- 25カ国約100拠点の海外展開(本年4月)
- アジア新興国が中心
(東アジア29、東南アジア32拠点)
- 自動車・エレクトロニクス市場を対象とした拠点展開
- 豊富な現地・顧客情報

- ◆ 中国・ASEAN・インド、およびそれらを統括する本社の戦略立案・マーケティング機能を強化、アジア売上高3700億円を目指す
- ◆ 既存拠点の連携強化を図る

■ 成長を支える全社戦略

全社的な取組み

人財の 育成・活用

- グローバル人財の採用・育成・活用及び諸制度の充実
- 部門・会社を超えた人財配置、人的ネットワークの構築

低コスト体質 への変革

- グローバル調達体制構築による調達コスト削減
- SCM・品質工学横展開によるプロセスコスト削減

CSRの さらなる推進

- 企業価値に重大な影響を及ぼす要因(マテリアリティ)に力点を置いた事業活動により、社会全体の持続的な発展に本業で貢献

4 . セグメント別の事業戦略

■ セメント事業

事業方針

国内事業の収益基盤強化および米国事業の拡大により、
環太平洋地域におけるメジャープレーヤーを目指す

事業環境

< セメント需要予測 >

日本

(10年度) 4,160万トン

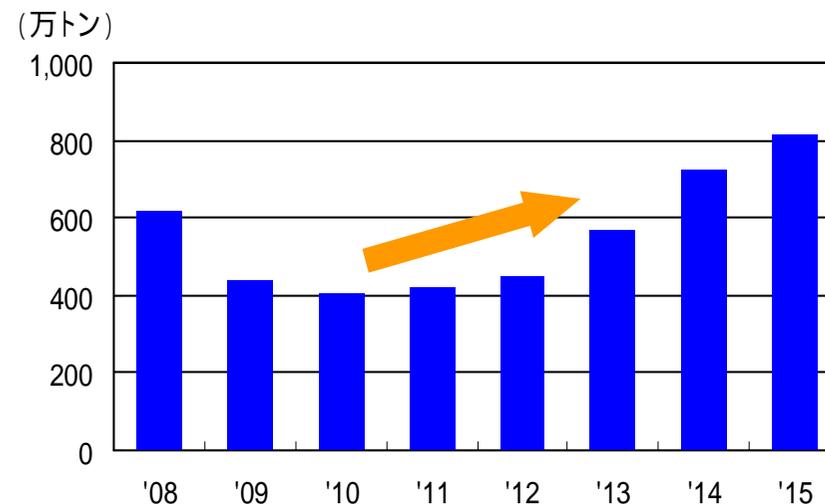
(13年度) 4,300万トン

米国南カルフォルニア

(10年度) 405万トン

(13年度) 570万トン

南カルフォルニアセメント需要予測



出典 PCA State Forecast, June 2011

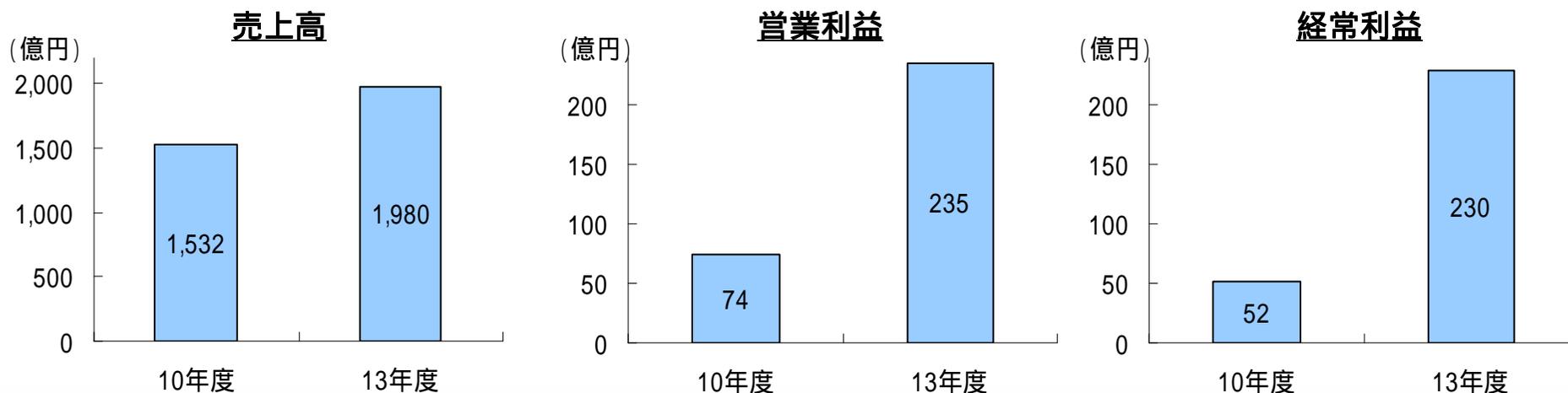
景気回復に伴い米国需要は拡大に転じる

セメント事業

基本戦略

- ◆国内事業における収益基盤強化
 - ・効率的な生産・販売・物流体制の確立
- ◆米国事業における垂直価値連鎖の追及
- ◆リサイクル事業・資源事業の拡大

13年度数値計画



■ セメント事業

海外市場戦略

◆ 米国事業

垂直価値連鎖の追求

- ターミナル事業強化、生コン事業地域展開
- 環境規制を踏まえた商品の多様化

米国セメント事業展開(南カリフォルニア)

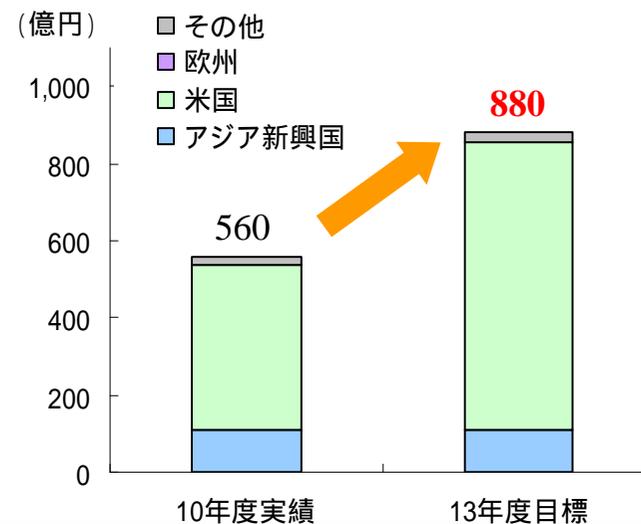


◆ 中国事業

既存拠点(烟台)の収益基盤強化

- 高品質・高付加価値品商品の拡販
- 烟台を核とした環境事業・生コン事業展開

セメント事業の地域別海外売上高



■ 銅事業

事業方針

鉱山開発投資、製錬事業のコスト競争力強化、銅加工事業における成長分野への戦略的な事業展開による成長を目指す

事業環境

銅価格前提

(13年度) 320 ¢ /lb

伸銅品需要

国内外ともに増加を見込む

銅価による感応度

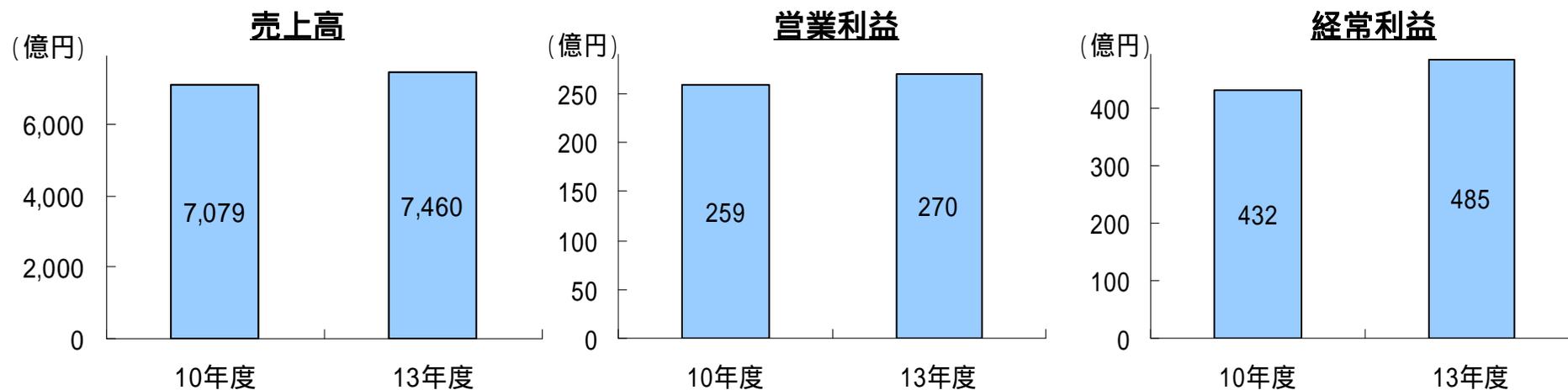
	銅価 (10 ¢ /lb UP)
営業利益(億円)	5
受取配当金(億円)	5
持分法損益(億円)	1

銅事業

基本戦略

- ◆ 鉱山 既存鉱山の安定操業と、探鉱中(フィジー)案件及び新規案件の着実な推進による自山鉱比率向上
- ◆ 製錬 低コスト体質の強化とリサイクル事業の拡大による収益安定化
- ◆ 銅加工 三菱伸銅・三菱電線工業の連携強化による川下成長分野での収益拡大

13年度数値計画



銅事業

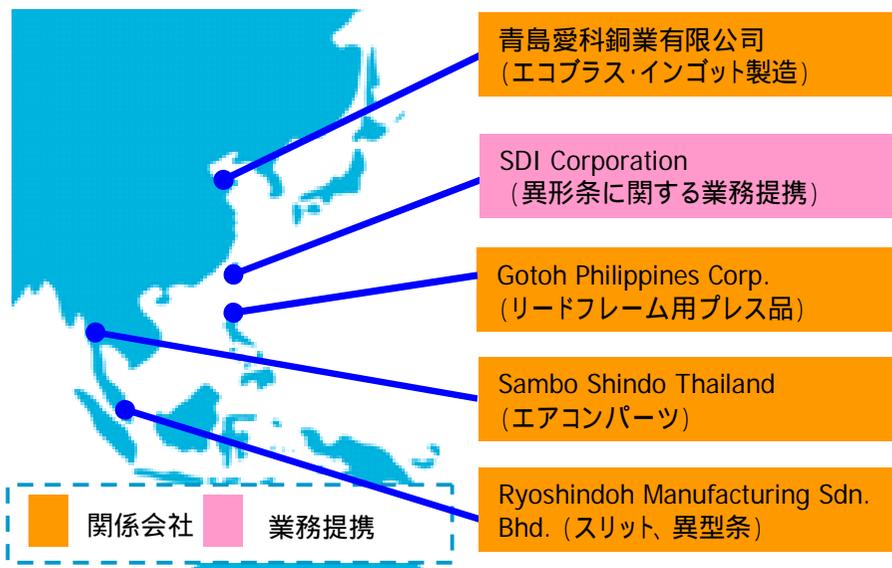
海外市場戦略

◆ 製錬事業

インドネシア銅製錬所(PTS)の活用

- PTSの高稼働維持・強化
- PTSを核とした川下事業展開

アジアにおける伸銅事業の製造拠点

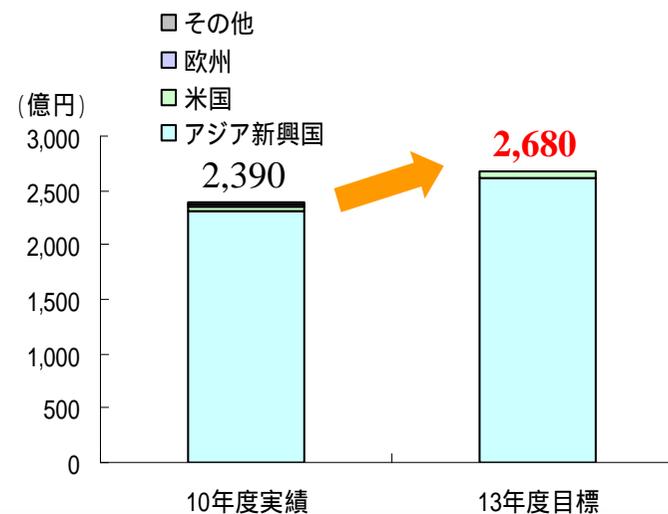


◆ 銅加工事業

成長市場・分野への戦略的展開

- 異形条、エコプラスの既存新興国製造拠点活用・強化による増販(三菱伸銅)
- 高機能ケーブル、シール部品の海外増販(三菱電線工業)

銅事業の地域別海外売上高



加工事業

事業方針

超硬事業のグローバル展開を核とし、戦略的なマーケティング、強力な販売ネットワーク、圧倒的な技術開発力、進化・変革する現場力による成長を目指す

事業環境

< 世界自動車生産台数予測 >

成熟市場

(10年度) 4,390万台
(13年度) 5,500万台

新興市場

(10年度) 2,800万台
(13年度) 3,790万台

自動車(3.5t以下のライトビークル)生産台数予測



出典: IHS Automotive, 2011 June 資料(禁無断転載) 2010 actual, 2011 ~ Forecast

新興国を中心に自動車生産は拡大

加工事業

基本戦略

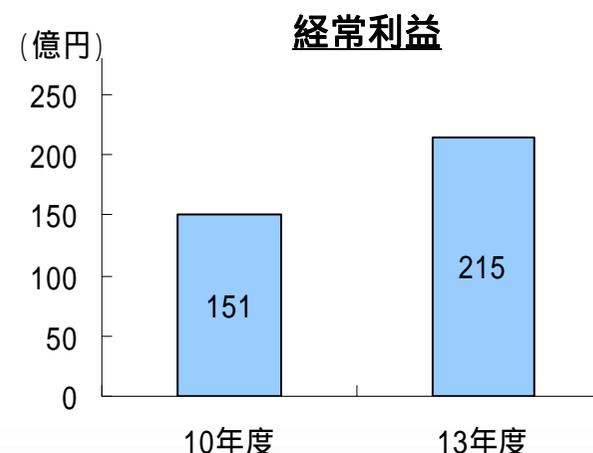
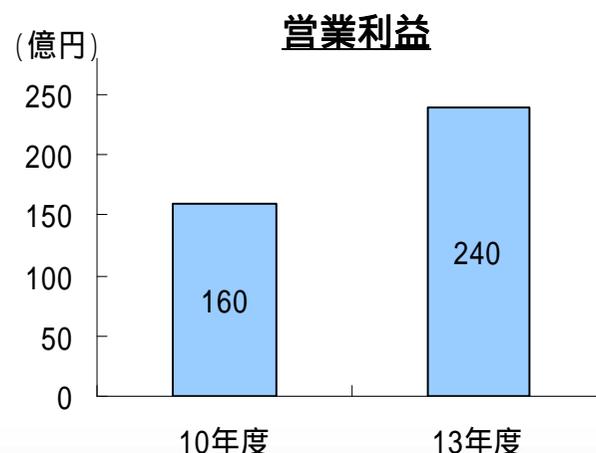
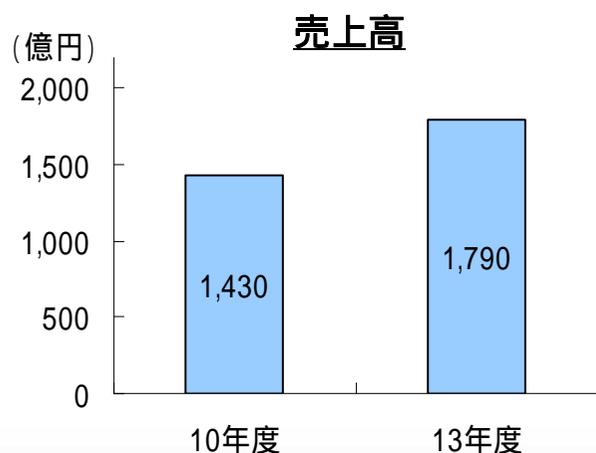
◆ 超硬製品

- ・グローバルでの販路・生産拡大
- ・主力の自動車分野に加え、航空機、インフラ、医療等の分野で増販
- ・タングステンの安定調達：調達先多元化とリサイクル比率向上

◆ 高機能製品

- ・航空機、環境、新エネルギー分野での収益向上(MMCスーパーアロイ)
- ・環境対応車部品の増販(ダイヤモンド)

13年度数値計画



加工事業

海外市場戦略

◆ 超硬製品事業

海外拠点展開によるグローバル増販

- 中国、他新興国での販売網拡大
- アジア新興国での製造拠点拡大

中国 超硬製品販売ネットワーク

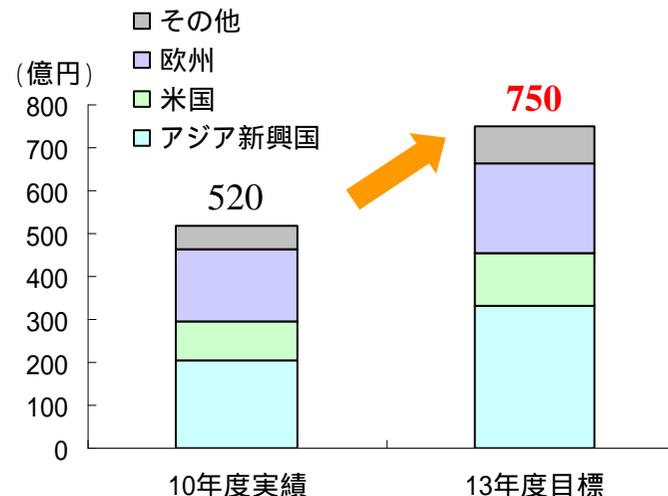


◆ 高機能製品事業

海外拠点展開によるグローバル増販

- 環境対応車部品の海外増販
- アジア新興国での製造拠点拡大

加工事業の地域別海外売上高



■ 電子材料事業

事業方針

垂直価値連鎖の発揮できるシリコン関連事業を核とし、技術開発に裏づけされ、差別化されたNo.1の製品群を擁する高収益事業集団を目指す

事業環境

< 市場予測 >

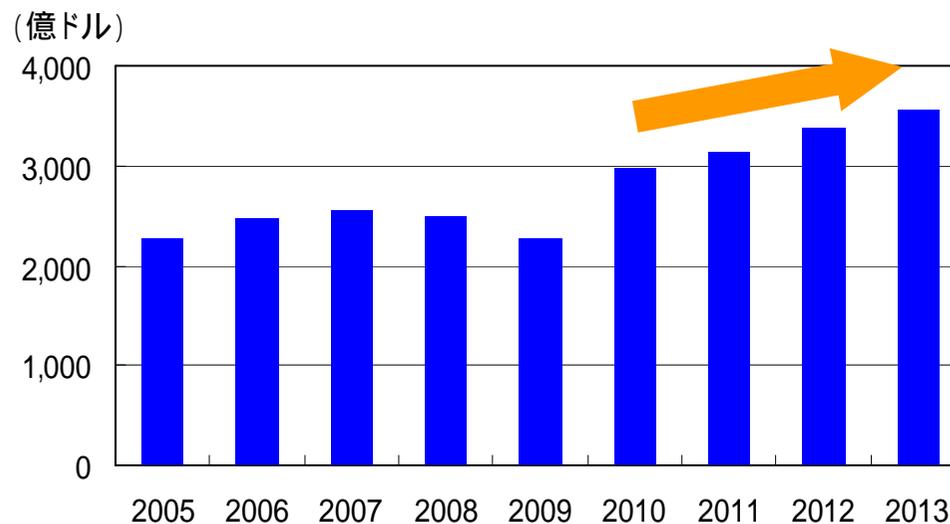
事業部製品全般

省エネ・代エネ・環境関連を中心に堅調に拡大

多結晶シリコン

半導体向け需要拡大

世界半導体市場予測



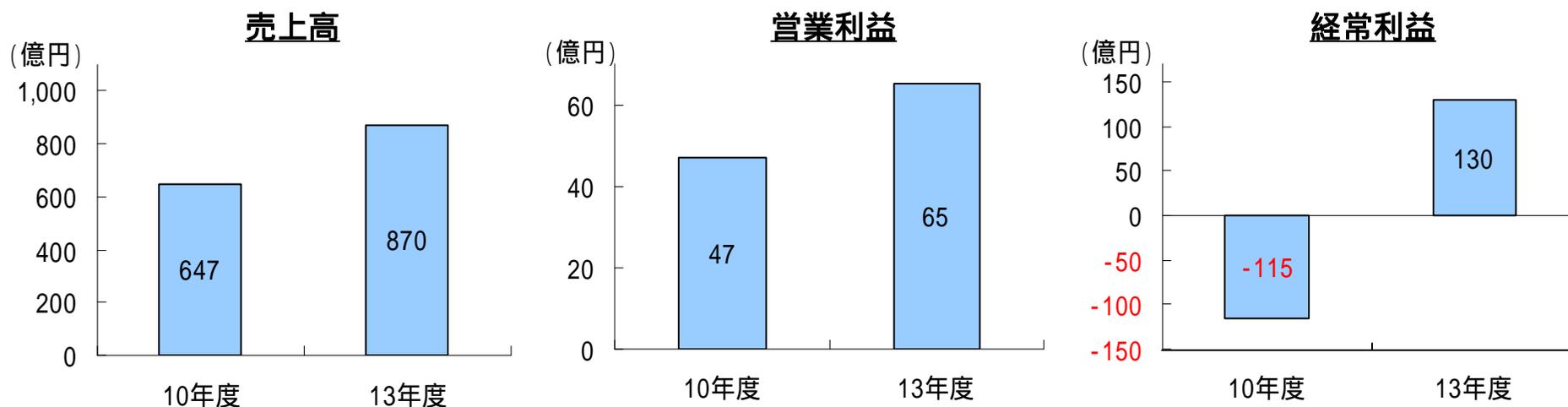
出典: 世界半導体市場統計 (WSTS)

■ 電子材料事業

基本戦略

- ◆ シリコン 半導体向け高品質製品のコスト競争力強化
- ◆ 機能材料 精密実装材料、ターゲット材料を中心に拡販
- ◆ デバイス グローバル市場での販売体制強化による拡販

13年度数値計画



■ 電子材料事業

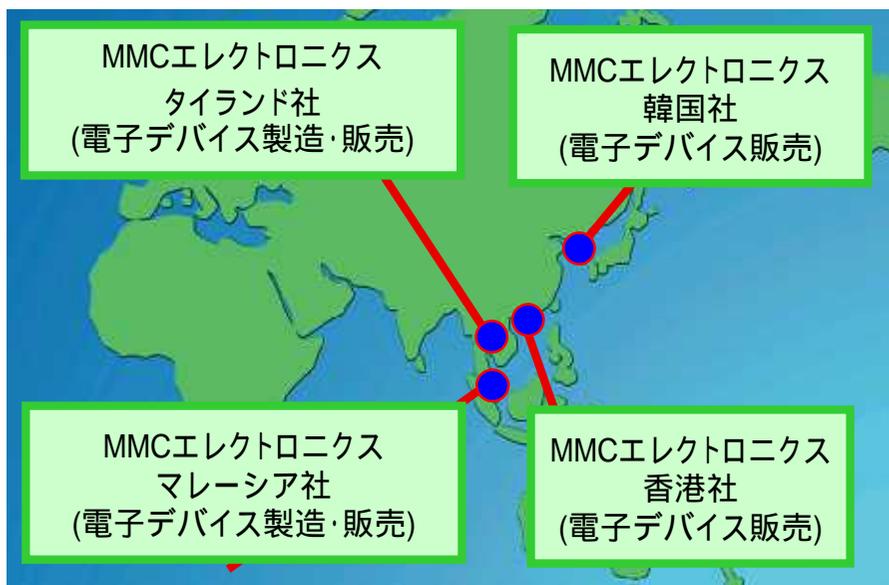
海外市場戦略

◆ 電子デバイス事業

新興国ハイエンドボリュームゾーン拡販

- タイ、マレーシアの製造拠点強化
- 新興国向け戦略商品の開発

電子デバイス事業のアジア新興国拠点

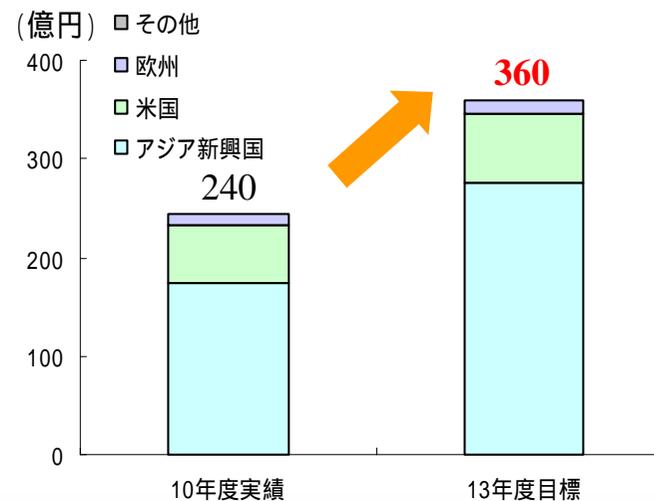


◆ 機能材料事業

差別化技術の深耕と新製品対応

- 精密実装材料、ターゲットの台湾及びアジア新興国市場向け拡販

電子材料事業の地域別海外売上高

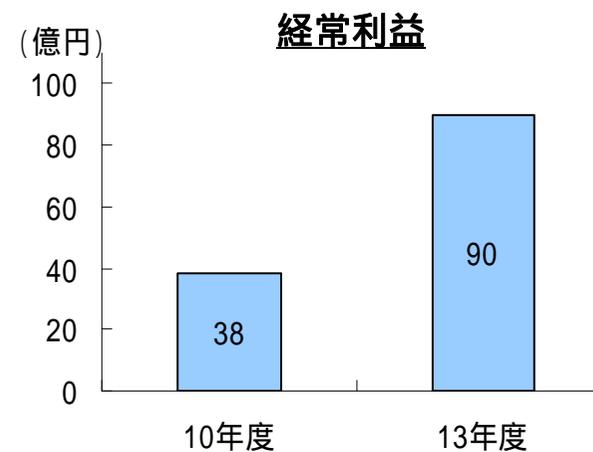
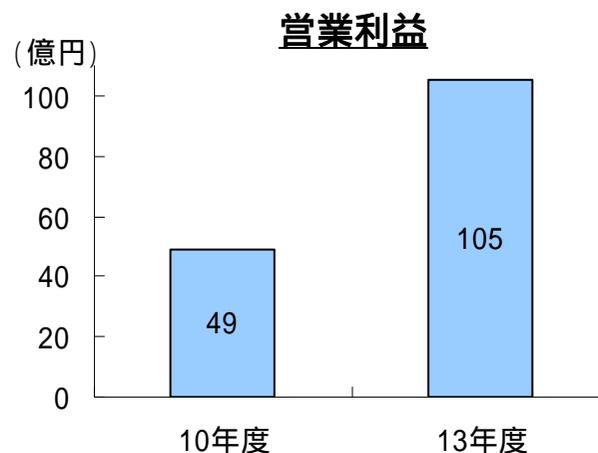
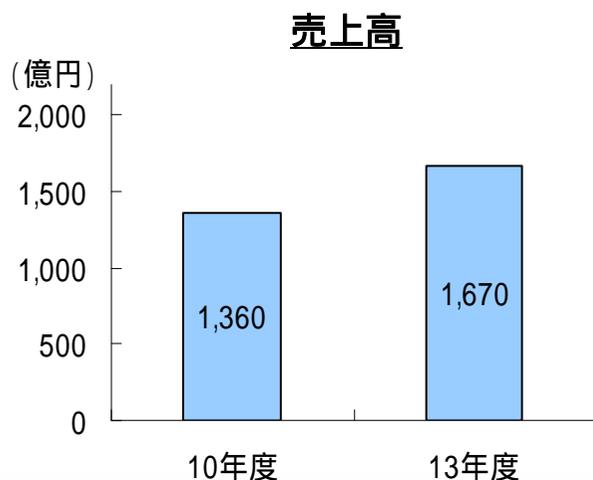


■ アルミ事業

基本戦略

- ◆ 圧延・加工事業：三菱アルミニウム
 - ・自動車熱交材、押出材、フィン材の競争力強化
 - ・太陽電池用バックシートの拡販
- ◆ 製缶事業：ユニバーサル製缶
 - ・缶材薄肉高強度化・軽量化の推進
 - ・ボトル缶の拡販

13年度数値計画



■ アルミ事業

海外市場戦略

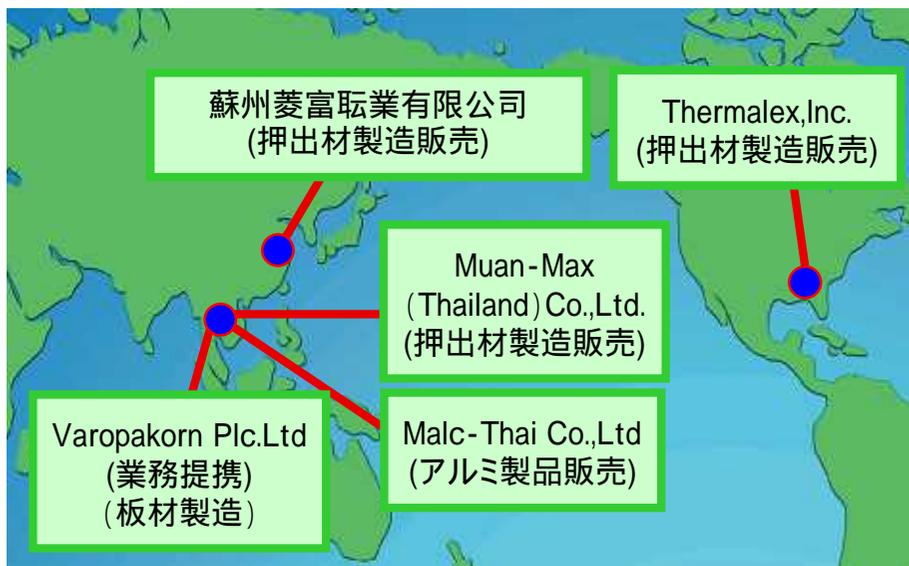
◆ 圧延・加工事業（三菱アルミニウム）

新興国市場を中心とした自動車向け製品の海外事業推進

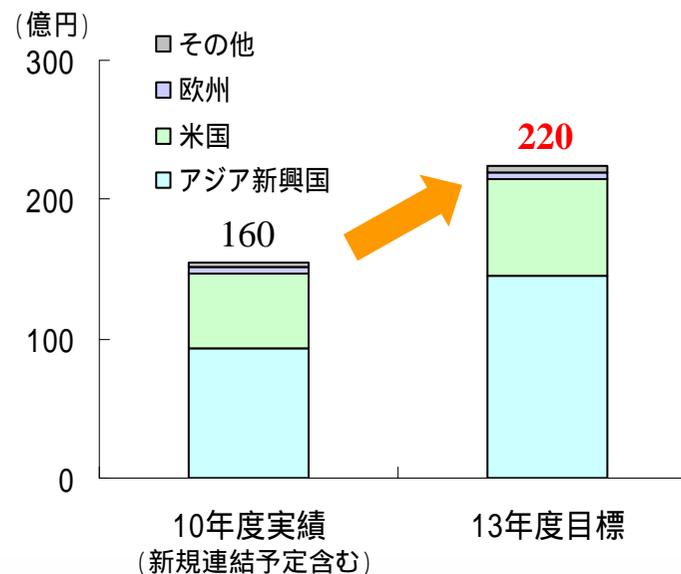
●熱交換器用押出材（多穴管）・板材（フィン）の中国・タイ・米国等での生産推進・拡販

●太陽電池用バックシートの拡販

三菱アルミニウムの海外事業拠点



アルミ事業の地域別海外売上高



新中期経営計画(11 - 13年度)
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 -

海外市場、特に
新興国市場への展開

マテリアル・プレミアムの
の実現

新たな
価値創造へ

～ 人と社会と地球のために～

私たち三菱マテリアルグループは、地球温暖化問題に加え、東日本大震災を契機としたエネルギー問題の潮流変化、更には喫緊の社会的要請である震災復興への対応に関し、多様な経営資源を活用して貢献します

■ 震災復興への貢献

震災廃棄物の処理

▶ 当社グループにおける廃棄物処理ノウハウの発揮により多面的な貢献を図る

セメント工場を利用した木質系・プラスチック系廃棄物の処理

青森工場

岩手工場

横瀬工場

九州工場

放射能汚染地域における環境修復事業への参画・協力

資源・リサイクル事業本部

グループ各社

銅製錬所による自動車シュレッダ-ダスト・非鉄系廃棄物のリサイクル

小名浜製錬所

家電廃棄物の処理

東日本リサイクルシステムズ社

パナソニックエコテクノロジー-関東社

■ 新エネルギー分野への取り組み

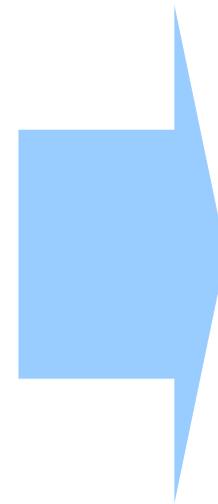
新エネルギー分野への取り組み

➤ 地球温暖化問題に加え、東日本大震災を契機にエネルギー問題への関心が高まる中、当社グループでは従来から取り組んできた多様な新エネルギー関連事業の中長期的な拡大を図り、社会の要請に応える

当社グループの新エネルギー関連事業

◆ 素材・部材技術を活かした
多彩な製品の販売・開発

◆ 地下資源開発技術を活か
したエネルギー供給



創エネルギー

蓄エネルギー

省エネルギー

■ 新エネルギー分野への取り組み

素材・部材技術を活かした多彩な製品

創エネルギー

【太陽電池関連製品】

- バックシート
- 化合物系スパッタリングターゲット
- シリコン単結晶引揚機



バックシート



シリコン単結晶引上機

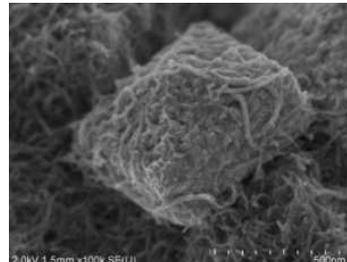


化合物系
スパッタリングターゲット

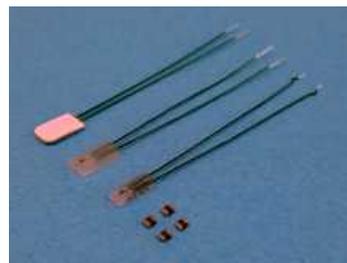
蓄エネルギー

【リチウム二次電池 関連製品】

- Sn合金系負極材
- サーミスタセンサ



Sn合金系負極材

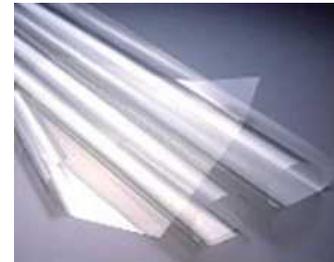


サーミスタセンサ

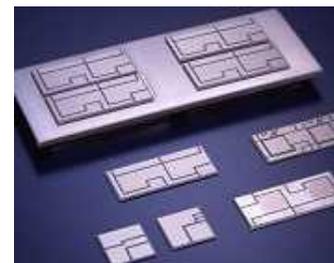
省エネルギー

【省エネ関連製品】

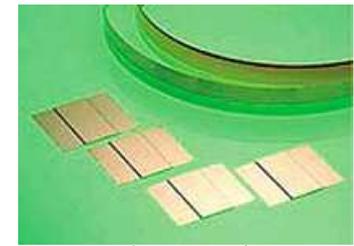
- 熱線カット塗料
- DBA基板
- 半導体パワートランジスタ素材(異型条)



熱線カット塗料



DBA基板



半導体パワートランジスタ素材
(異型条)

■ 新エネルギー分野への取り組み

地下資源開発技術を活かしたエネルギー供給

創エネルギー

【地熱発電】

- 2箇所の地熱発電所(蒸気供給含む)を運営
- 新規地点(秋田県湯沢市)の発電事業化検討実施中、その他複数地域で資源調査・評価



大沼地熱発電所
(秋田県鹿角市)



山葵沢地域噴気試験
(秋田県湯沢市)

省エネルギー

【地中熱ヒートポンプシステム】

- 場所特性に合わせた最適設計技術
- 多くの施工実績(公共施設、商業施設、住宅、道路融雪等)



東京スカイツリー
地中熱交換井設置工事状況