



平成 17 年 3 月 25 日

各 位

会 社 名 三菱マテリアル株式会社
代表者名 取締役社長 井手 明彦
(コード番号 5711 東・大証第 1 部)
問合せ先 広報・IR 室課長 鈴木 徹
(TEL 03-5252-5206)

新中期経営計画策定のお知らせ

当社(社長 井手明彦、資本金 993 億円)は、「連結中期経営計画」(2001 年度～2003 年度を対象、以下「'01 中期計画」という)及び「ローリングプラン」(2003 年度～2004 年度を対象)を推進してまいりましたが、このたび 2005 年 4 月からスタートする「新中期経営計画」(対象期間:2 年間)を策定しましたので、お知らせ致します。

「'01 中期計画」では、「超一級品企業集団」への再生に向けて諸施策を断行致しましたが、内外の経営環境が大きく変化したことを踏まえ、2003 年に「'01 中期計画」を見直した「ローリングプラン」を策定し、事業構造改革及びコスト構造改革を実行計画として織り込み、主として収益力強化及び財務体質改善に努めてまいりました。

このたび策定しました「新中期経営計画」においても、引き続き収益力強化及び財務体質改善を重要課題と位置付け、一層の強化・改善に努めることにより、当社グループの成長戦略を描くための経営基盤を盤石なものとし、あるべき「超一級品企業集団」としての姿を追求してまいります。

1. ローリングプランの実行と成果

[ローリングプランの概要](2003 年 4 月～2005 年 3 月)

1) 事業構造改革の推進

事業構造改革及びコスト構造改革を推し進め、収益強化並びにスピード経営の実現を目指した。

2) 経営目標

利益目標(2004 年度)

- ・連結経常利益: 500 億円
- ・ROA(総資産経常利益率): 3.1%

財務体質改善目標(2005 年 3 月末)

- ・有利子負債残高: 7,500 億円

[主な実行内容と成果]

1) 事業構造及び本社部門の再編

経営資源の効率的配分を徹底し、事業の選択と集中を加速させるため、「コア事業」と「戦略事業」に区分した事業運営体制に 2003 年 4 月より移行した。

本社部門の戦略企画機能と統括力の強化並びに業務の効率化と費用負担の透明化・適

正化によるコストダウン促進等を図るため、本社部門を「経営スタッフ部門」「グループ業務部門」「シェアードサービスセンター」に2004年4月再編した。

2) コスト構造改革

景気変動の底においても収益確保を確実にするコスト構造を構築すべく、抜本的なコスト構造改革に取り組んだ。

(2001年10月～2004年3月の間に固定費・変動費の連結ベースで合計700億円削減を目指した緊急コスト構造改革において、計画を上回る745億円のコスト削減を達成。)

3) 経営目標

	0-リング プラン目標値	当期末見込
連結経常利益	500億円 (2004年度)	500億円 (2004年度)
ROA (総資産経常利益率)	3.1% (2004年度)	3.4% (2004年度)
有利子負債残高	7,500億円 (2005年3月末)	7,500億円 (2005年3月末)

2. 新中期経営計画の概要

1) 期 間

2005年4月～2007年3月の2カ年

2) 基本概念

収益構造の安定化を図るとともに、複合経営の強みを生かし、本業で勝ち抜く成長基盤を確立する。

3) 取り組むべき課題と経営戦略

[安定力強化]

事業再編～最適事業ミックスの構築～

経営資源の効率的投入を実現し、骨太で盤石な事業集団を形成することを目的として、事業再編を実施。

<概要>

【従 来】: 4コア事業(セメント、アルミ、銅、加工) + 戦略事業群(7事業)

【2005年4月～】: 5カンパニーを中心とする事業体制に移行

(5カンパニー + 2事業部 + 1事業室)

5カンパニー: 「セメント事業」「銅事業」「加工事業」「アルミ事業」「電子材料事業」

・従来の「高性能材料事業」は「加工事業」に統合する。

「高性能材料事業」は、「加工事業」と自動車、航空機分野等の顧客基盤を共有しており、加工事業のもつ海外市場における広範なマーケティング・販売網を活用することによる事業効率化が見込めることから、「加工事業」に統合し、育成・強化を図る。

・従来の「シリコン事業」を「先端製品事業」に統合し、「電子材料事業」に改組する。

シリコンの主用途は電子材料であり、既存の先端製品との技術面、販売面等での共通基盤が多く、統合による相乗効果の発揮が期待できることから、「先端製品事

業」と「シリコン事業」を統合し、新たに「電子材料事業」とする。

2 事業部：「エネルギー」「貴金属」

- ・従来の「エネルギー・システム」を原子力、地熱、石炭を中心とした「エネルギー」に改組。

1 事業室：関連事業室

- ・従来の「資源・環境・リサイクル」はコーポレート本社機能に特化する。

カンパニーの自立化～カンパニー制（第二期）への移行～

1999年に導入したカンパニー制を更に深耕させ、必要な権限委譲を受けたカンパニーとコーポレートガバナンスのバランスによるスピード経営の実現により、各カンパニーの業種業態に合わせた効率的経営を目指す。

具体的には、「カンパニー制（第二期）」として、一定の人事権や中長期投融資枠等の権限を委譲する一方、業績評価制度による結果責任の徹底を図る。

財務体質改善

設備投資の厳選、棚卸資産圧縮等により、有利子負債残高の削減を一層進め、財務体質の改善を図る。

[成長分野への展開]

研究開発の強化

成長分野を「自動車」「情報エレクトロニクス」「環境リサイクル」の3分野とし、研究開発を進めるにあたっては、この分野に経営資源の集中配分を行なう。また、営業・マーケティング部門と協力して、ユーザーオリエンテッドな研究開発テーマを見出すとともに、マーケットを重視し、カンパニーと連携した研究開発体制を強化する。

< 主要開発テーマ >

- ・情報エレクトロニクス：ネットワーク化
(通信モジュール等、実装材の高機能化)
- ・自動車：エレクトロニクス化
(パワーエレクトロニクス用キーパーツ、無線センサーモジュール等)
- ・環境リサイクル：ゼロエミッション化
(セメント、銅事業における生産プロセス改善等)

[コスト競争力の強化]

コスト競争力強化

リードタイム短縮、棚卸資産圧縮、品質向上等を目的にSCM(サプライチェーンマネジメントシステム)の更なる展開を図る等、コスト競争力強化に努める。

コストダウン推進

グループ全体での共同購入、グローバル規模での安価原材料の調達を進めることにより資材コスト削減を図る等、コストダウンを継続的に推進する。

[企業風土の改革]

人材育成

今後の事業発展を支える第一の基盤は人材であるとの認識の下、次の施策を実施する。

- ・次世代経営幹部育成制度創設
当社を支える次世代経営幹部を担える人材を意図的かつ計画的に育成する制度を創

設する。同時に、経営幹部を支える層のレベルアップを図る。

一方で、連結経営強化の観点から、当社次世代経営幹部育成と連動し、グループ会社経営幹部候補者の育成を行なう。

・ 全社教育研修体系の再構築

各部門の人材育成計画を明確にするとともに、それを支える現行全社教育研修体系を「次世代経営幹部育成制度」ともリンクさせ、再構築する。

人事給与制度の改革

行動や業績等顕在化した事実に基づく成果主義（プロセスを含む）をベースとした人事・給与制度を構築し、社員一人ひとりの働き甲斐を高め、組織の活性化を図り、企業風土の変革を促す。

CSR（企業の社会的責任）の推進

当社グループでは、2002年12月にリスクマネジメント体制を構築し、グループ全体に係るリスク管理の強化とコンプライアンスの徹底に取り組んできた。

しかし、社会の多様化、環境保護に対する意識の高まり、情報化の進展などに伴い、これまで以上にステークホルダーを視野に入れた事業活動の進展や、社会との共生を図るため、企業が積極的に社会的責任を果たすことが必要と認識し、2005年1月よりCSR活動推進体制を整備し、従来のリスク管理やコンプライアンスなどの諸活動の枠を超えたCSR活動を、積極的かつ統一的に取り進めていく。

4) 経営目標

利益目標（2006年度）

- ・ 連結経常利益：600億円
- ・ ROA（総資産経常利益率）：4%超

財務体質改善目標（2007年3月末）

- ・ 有利子負債残高：7,000億円

< 参考：新中期経営計画のイメージ >

1) 業績計画 (単位：億円)

	新中期経営計画 (2006年度)
売上高	9,700
営業利益	600
経常利益	600
純利益	300

2) 主要事業別売上高 (単位：億円)

	新中期経営計画 (2006年度)
セメント事業	1,460
銅事業	2,700
加工事業	1,470
アルミ事業	1,330
電子材料事業	870
その他	3,170
全社共通・消去等	1,300
売上高	9,700

3) 主要事業別営業利益 (単位：億円)

	新中期経営計画 (2006年度)
セメント事業	140
銅事業	155
加工事業	130
アルミ事業	100
電子材料事業	50
その他	75
全社共通・消去等	50
営業利益	600

4) 財務体質改善計画 (単位：億円)

	新中期経営計画 (2007年3月末)
有利子負債残高	7,000
総資産	14,300
有利子負債残高/総資産	49.0%
D/E レシオ	2倍台

3.5 カンパニーにおける事業展開の概要

1) セメント事業

[事業運営方針]

地域ポートフォリオ経営(日本、米国、中国・東南アジアを拠点とする)により安定した収益を確保する。

(日本)国内セメント需要の減少に対応し、産業廃棄物処理の拡大を中心としてコスト削減に取り組み、収益基盤の強化を図る。

(米国)既存事業のコスト競争力を強化し、一方で生コンクリート等の川下事業の拡大を進める。

(中国・東南アジア)セメント出荷・販売拠点増設により事業規模の拡大を図る。

2) 銅事業

[事業運営方針]

鉱山、製錬、銅加工まで一貫した事業展開により総合力を活かし収益拡大に繋げる。

(国内銅製錬)自動車シュレッダーダスト処理量増加等によるリサイクル事業の拡大を中心としてコストダウンを図り、銅製錬所のコスト競争力を強化する。

(海外銅製錬)インドネシア・カパー・スメルティング社において、電気銅の生産量を拡大する。

(銅加工)無酸素銅及び銅合金を中心とした高収益製品を拡大させる。

3) 加工事業

[事業運営方針]

自動車、航空機、ITを中心としたユーザーオリエンテッドな視点による運営で事業発展を目指す。また、顧客基盤を同一とする高性能材料事業を統合し、一層の事業規模の拡大を図る。

(工具事業) 新製品の開発に努めるとともに、国内販売基盤を強化し、更には海外のエマージングマーケットへの取り組みを進め、グローバル規模での製造・販売体制を拡大する。

(機能部品) 世界自動車生産台数増加の需要環境下、グローバル規模で事業拡大の基盤を築く。

(高性能材料) 航空機市場の拡大に対応する。

4) アルミ事業

[事業運営方針]

アルミ缶の販売数量拡大並びに自動車部品向け押出品を中心としたアルミ圧延加工事業の拡大を目指す。

(アルミ缶) 2005年10月に北海製罐社と飲料用アルミ缶について事業統合を予定。戦略商品であるアルミボトル缶については、更なる需要を喚起することにより、販売数量の拡大を遂げる。

(圧延加工) 熱交換器用押出材等の自動車関連製品を重点的に拡大する。

5) 電子材料事業

[事業運営方針]

技術面、販売面での共通基盤の多いシリコン事業を従来の先端製品事業に統合し、相乗効果を発揮させる。全社事業のなかで電子材料事業を成長ドライバーの一つに位置付け、経営資源を投入し、収益拡大を図る。

(機能材料) 半導体関連を中心に高機能材料分野で相乗効果を発揮し、事業の発展拡大を図る。

(電子部品) 通信モジュール製品中心とした新製品の開発に努め、部品事業の基盤を活かし、収益への寄与を早期に実現化させる。

(シリコン) 300ミリウエハー事業増強を中心として三菱住友シリコン社の収益基盤を一層強化させるとともに、200ミリ以下の高品質化を図る。

多結晶シリコンは300ミリ向けの高品質を維持するとともに、更なる価格の是正、生産性の向上により技術的に参入障壁の高い同事業の収益力を強化する。

以 上