

# 新中期経営計画

We can do 600 .

2005年3月28日

社長 井手明彦

 三菱マテリアル株式会社



## 1. ローリングプラン総括

1) 03/4-05/3 中期経営計画

ローリングプラン(RP)総括

2) 主な改革内容

事業構造改革

組織構造改革

コスト構造改革

有利子負債削減

## 2. 新中期経営計画概要

1) 新中期経営計画の位置付け

2) 経営目標

3) 当社を取り巻く経営環境

4) 新中期経営計画の基本的考え方

5) 新中期経営計画数値目標

6) まとめ

## 3. 事業部門ビジネスプラン

	03/3実績	05/3目標	05/3見通し
経常利益	104億円	500億円	500億円
ROA	0.7%	3.1%	3.4%
有利子負債	8,272億円	7,500億円	7,500億円

## 構造改革推進による事業体質強化

### 事業構造改革

- ・関係会社削減 141社
- ・事業統合(銅管・アルミ缶)
- ・SUMCO事業再編

### 組織構造改革

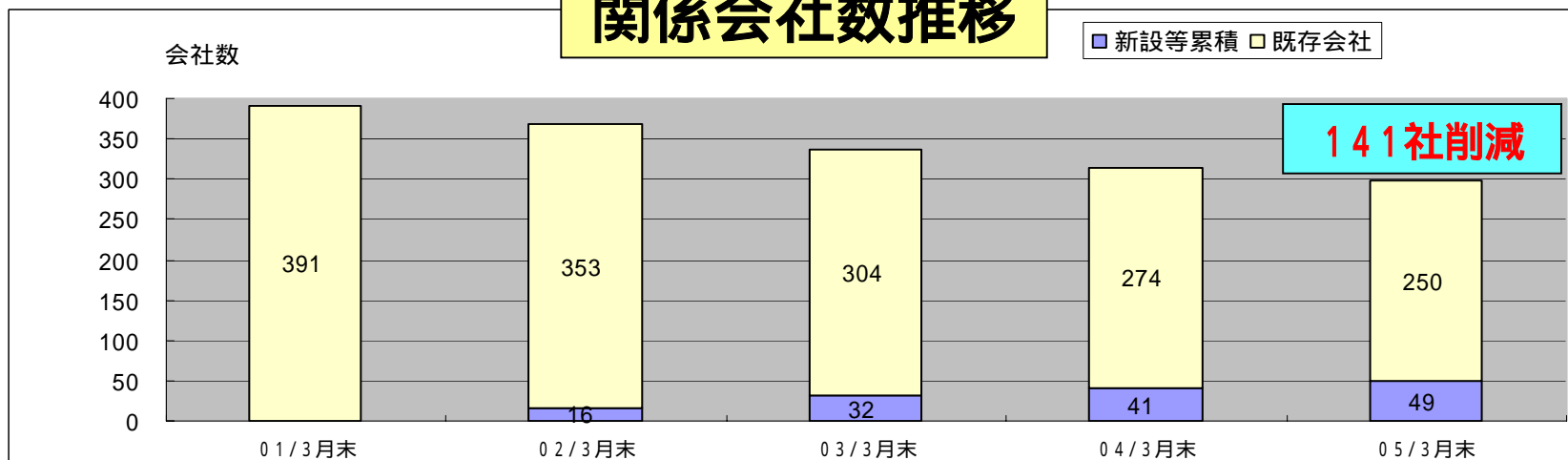
- ・4コア事業強化
- ・戦略事業選択&集中
- ・5カンパニー制発足
- ・本社再編

### コスト構造改革

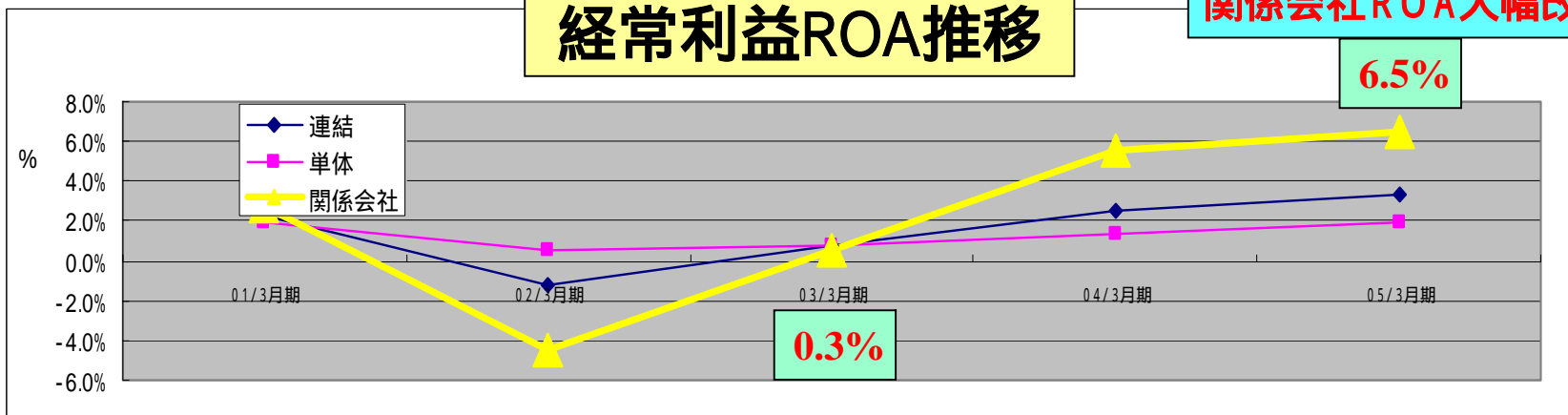
- ・投資厳選
- ・人員削減
- ・物流・資材コスト削減
- ・有利子負債削減

# 関係会社事業再編・撤退によりROA大幅改善

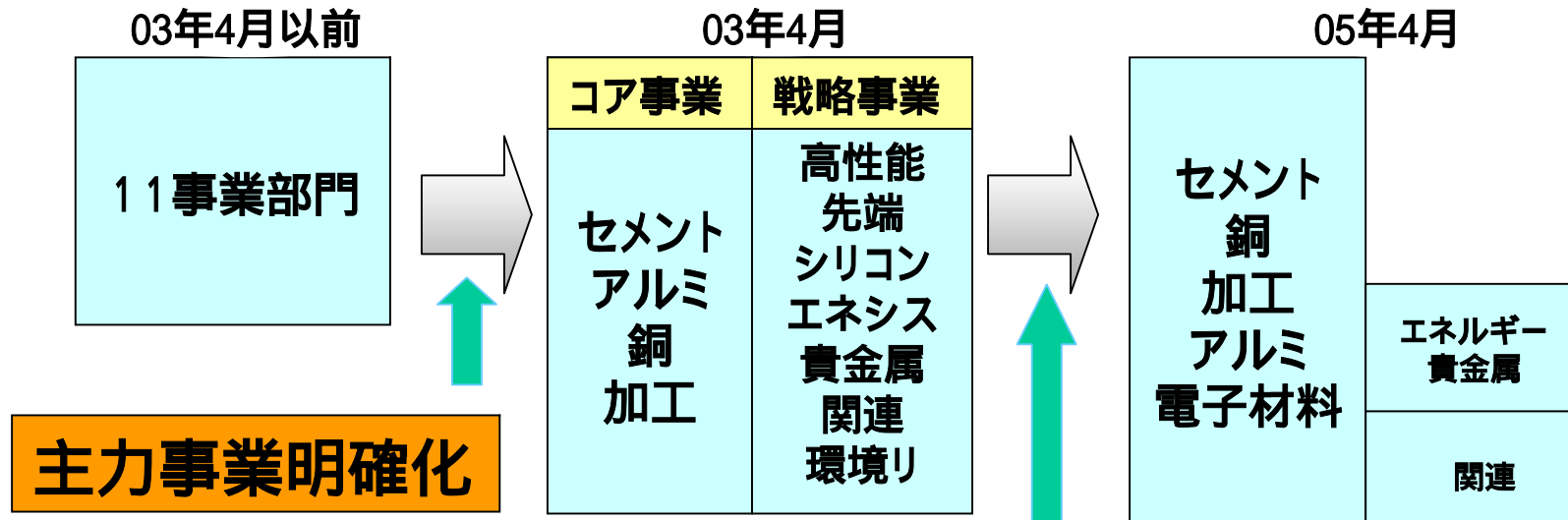
関係会社数推移



経常利益ROA推移

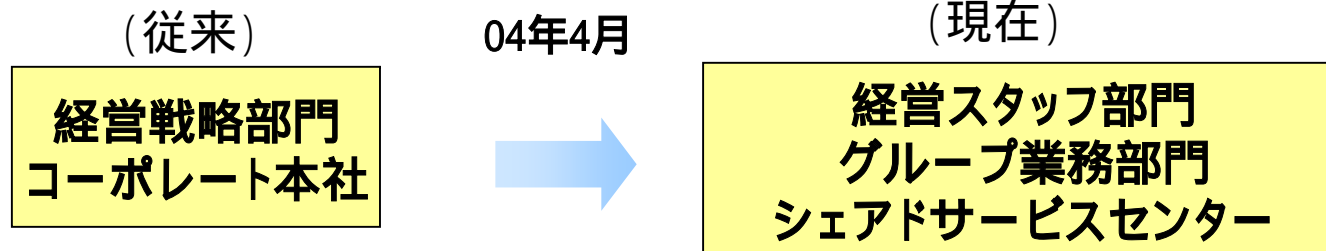


## 事業組織再編



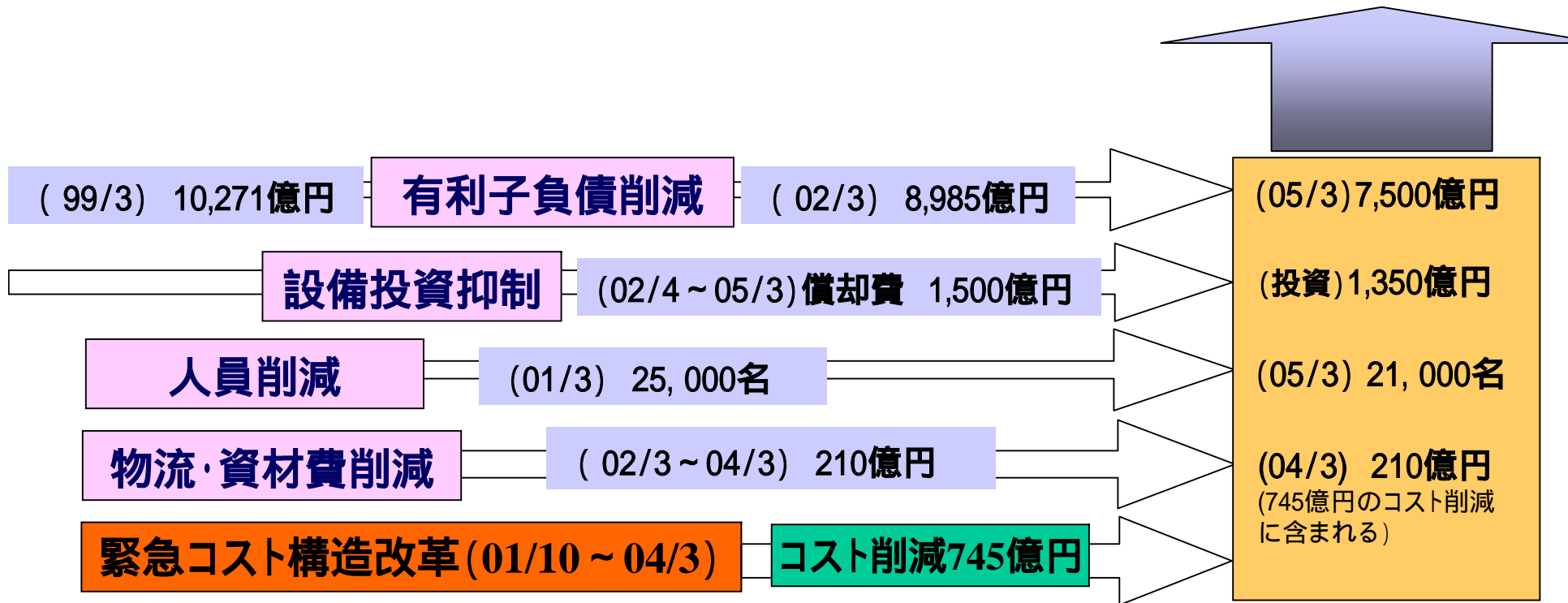
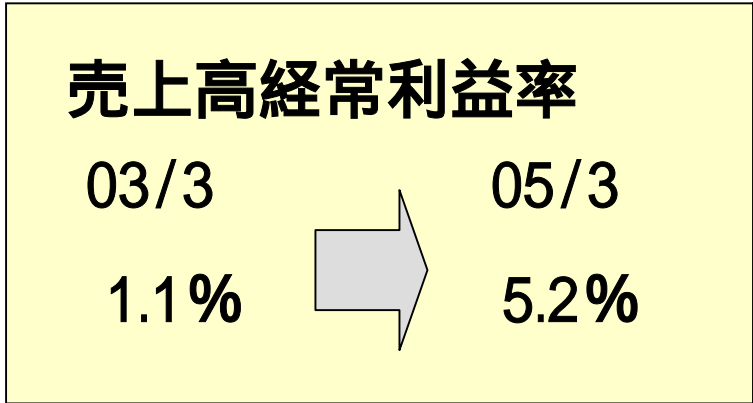
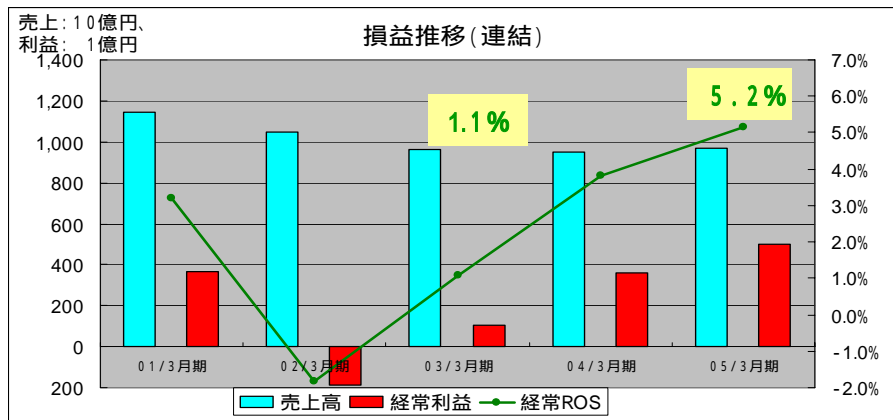
主力事業明確化

## 本社部門再編

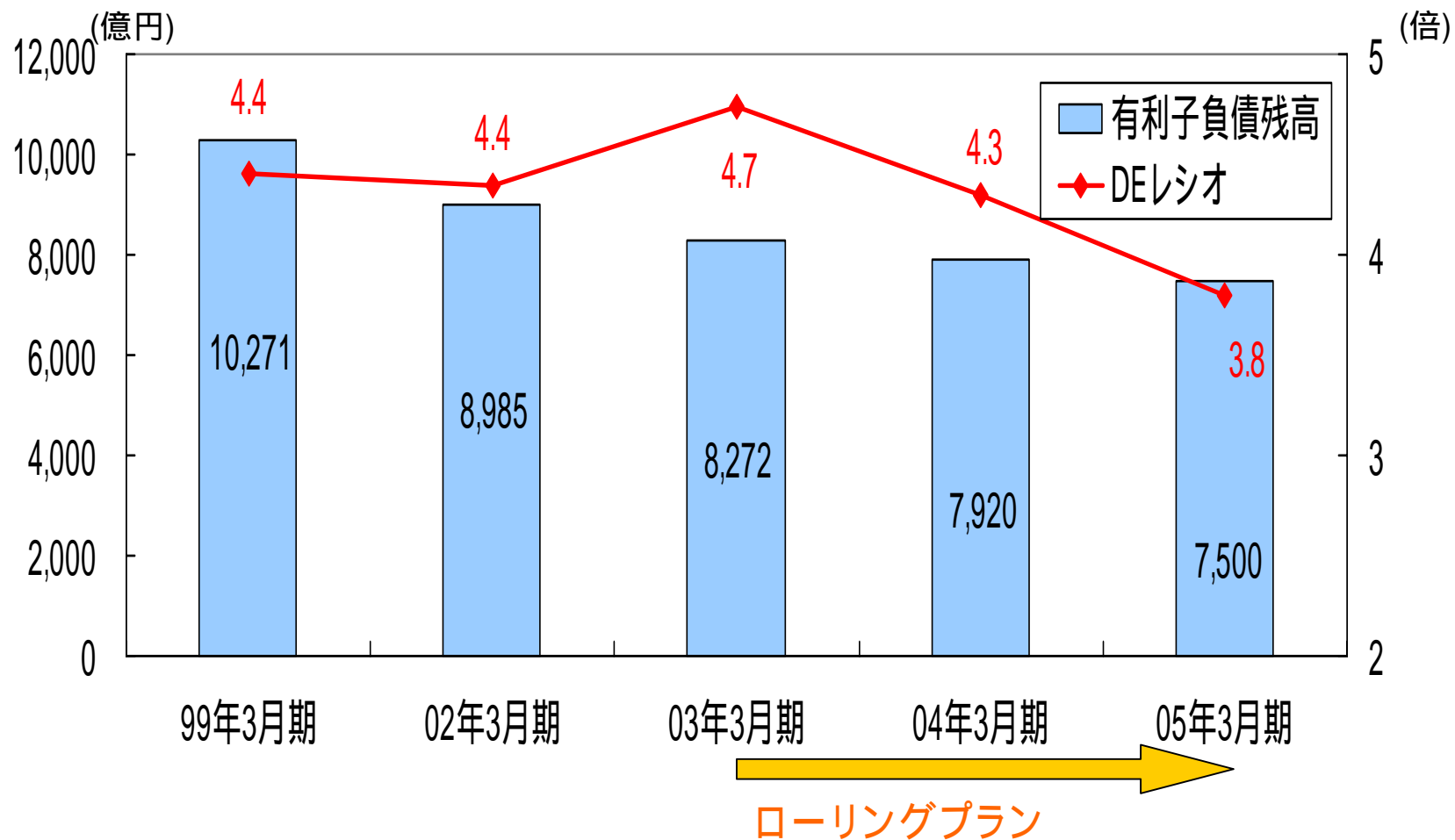


戦略事業 選択と集中の実施  
電子材料事業強化

# 中計RP総括 コスト構造改革



対02/3月比 8,985億円 7,500億円 = 約1,500億円削減



# 新中期経営計画

We can do 600 .

## 2. 新中期経営計画の概要

1) 新中期経営計画の位置付け

2) 経営目標

3) 当社を取り巻く経営環境

4) 新中計の基本的考え方

安定力強化

成長分野への展開

コスト競争力強化

5) 新中期経営計画数値目標

利益目標

財務体質改善目標

事業別利益

増益要因分析

6) まとめ





# 新中期経営計画の位置付け

03年 - 04年

05年 - 06年

07年

ローリングプラン

新中期経営計画

一級品企業集団へ

事業再構築

成長基盤確立

事業構造改革推進

財務体質健全化

コスト競争力強化

CSR推進

本業で勝ち抜く

【前提】為替 06年度 105円/US\$

銅価 06年度 100¢/lb

## 【目標値】

經常利益 600億円

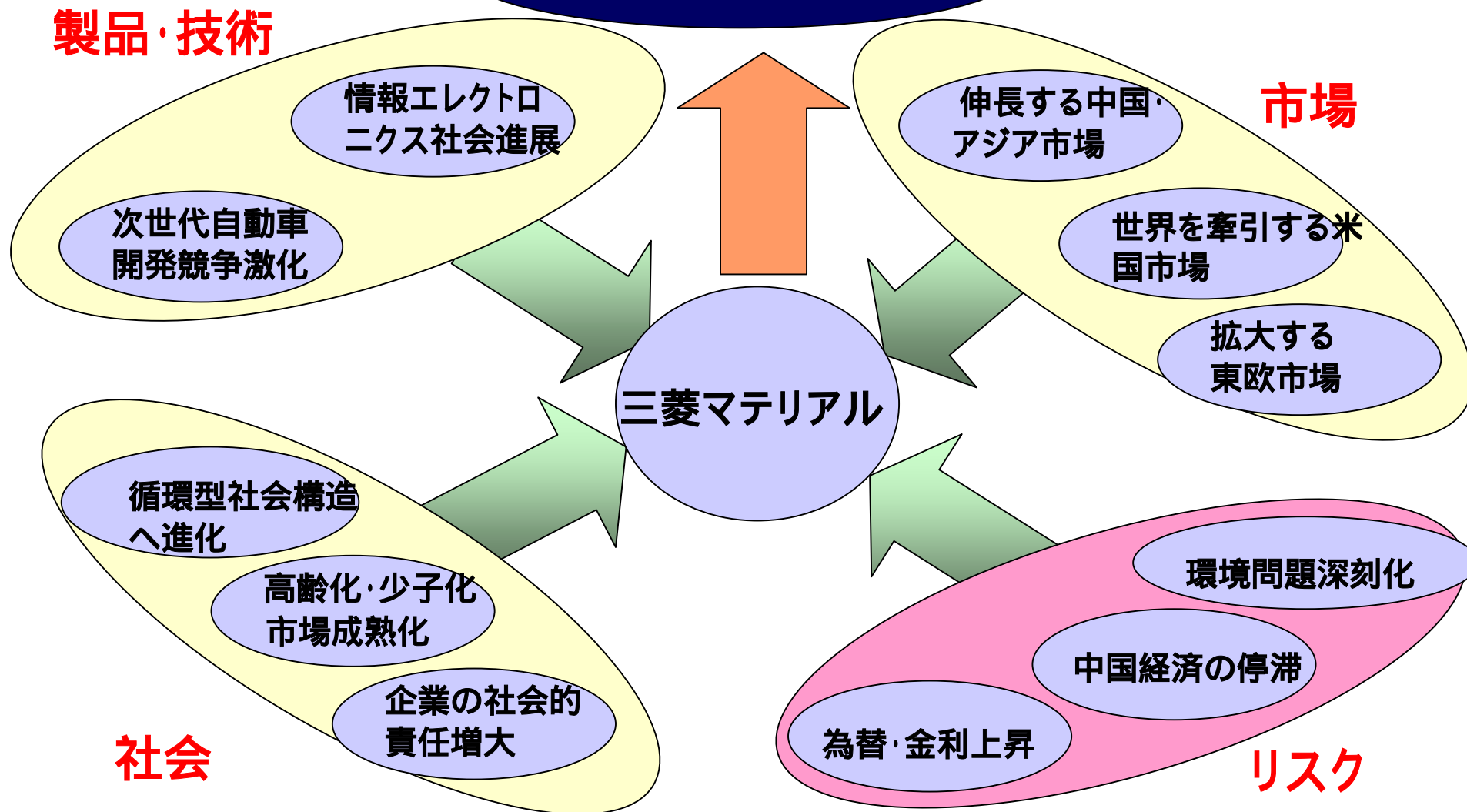
經常利益ROA 4%超

有利子負債 7,000億円

## 【イメージ】

	2004年(見通し)	2006年	増	減
売上高	9,700億円	9,700億円		— 億円
営業利益	510	600	+ 90	
經常利益	500	600	+ 100	
純利益	150	300	+ 150	
經常ROA	3.4%	4.2%	+ 0.8%	

## 成長基盤確立



成長基盤確立：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。

## 安定力強化

- ・カンパニー自立化促進
- ・事業再編促進
- ・財務体質改善

## 成長分野への展開

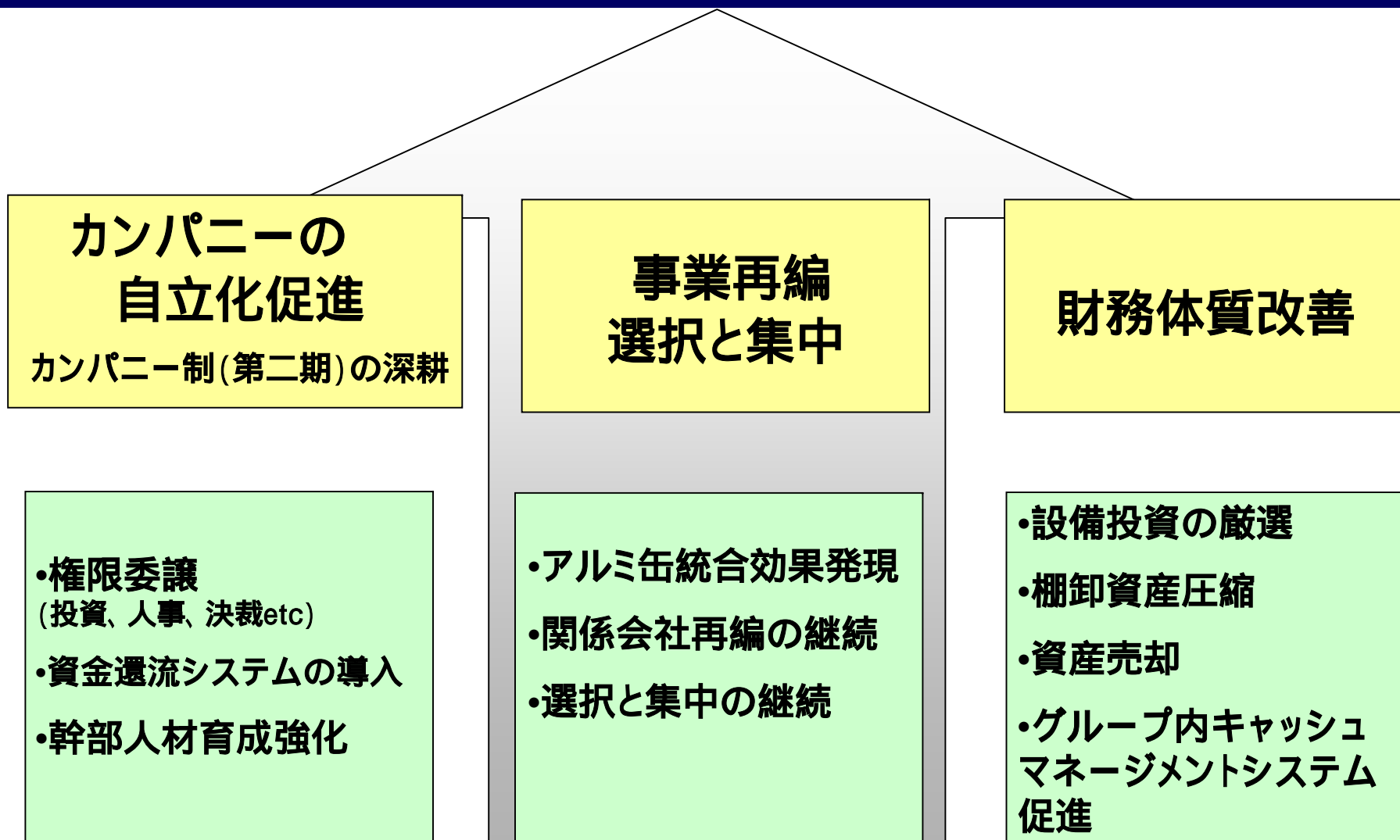
- ・自動車・IT・環境分野への経営資源投入
- ・開発強化
- ・グローバル展開推進

## コスト競争力強化

- ・IT 技術高度利用による業務効率改善
- ・営業・開発・製造連携強化によるコスト削減
- ・物流・資材コスト削減

## 企業風土改革

- ・CSR推進
- ・連結経営強化
- ・人材教育の充実



## 自動車・情報エレクトロニクス・環境分野への経営資源投入

### 本業で勝ち抜く・当社競争優位3つの存在

成長市場・有力顧客	一定規模を有する 事業基盤	技術競争力
<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車 国内主要自動車部品メーカー</li> </ul>	切削工具、機能部品、アルミ板材、熱交材、電線、ハーネス、端子	薄膜技術 精密加工技術
<ul style="list-style-type: none"> <li>情報エレクトロニクス 主要半導体・家電メーカー</li> </ul>	切削工具、半導体部品、銅加工品	無酸素銅 結晶成長技術
<ul style="list-style-type: none"> <li>環境リサイクル 電力、自動車、家電メーカー</li> </ul>	ASR処理、セメント産廃処理	セメント焼成技術 銅製錬技術

## 事業分野

### 自動車

銅 アルミ  
加工 電子材料

### 情報エレクトロニクス

銅 アルミ  
加工 電子材料

### 環境リサイクル

セメント 銅製錬  
アルミ 電子材料

## 基盤技術

金属加工

銅合金

薄膜技術

結晶成長技術

セラミックス

銅合金

薄膜技術

結晶成長技術

高温焼成

選鉱・製錬

湿式製錬

飛灰処理

## 技術トレンド

環境対応

エレクトロニクス化

軽量化

ネットワーク化

実装材高機能化

ゼロエミッション化

## 成長製品・サービス

ハイブリッドカー部材

・放熱部材、軟磁性材

無線センサーモジュール

・セキュリティ、流通

アルミ熱交換器用部品

通信モジュール

・高速電力通信

RF-ID

ターゲット

実装材料・電子材料

エネルギー回収

・廃プラスチック

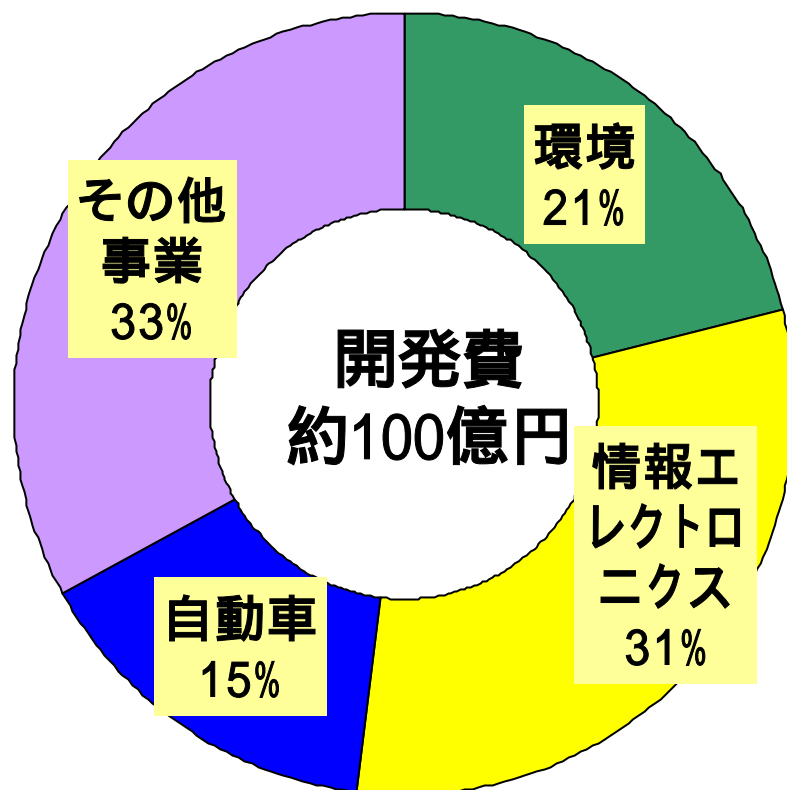
金属素材回収

・ASR、自販機処理

原料代替

・セメント

## 2005年度開発費



## 開発テーマ

### 自動車

- ・第3世代ハイブリッド車向けDBA
- ・センサー 一体型コネクター

### 情報エレクトロニクス

- ・高機能配線・接合用実装材開発
- ・高速電力線通信用モジュール

### 環境リサイクル

- ・廃プラ処理



## コーポレート横串機能強化によるコスト競争力アップ

IT技術高度利用による業務効率改善

営業・開発・製造  
連携強化による  
コスト削減

物流・資材コスト削減

情報システム・生産技術

開発技術・  
営業マーケティング

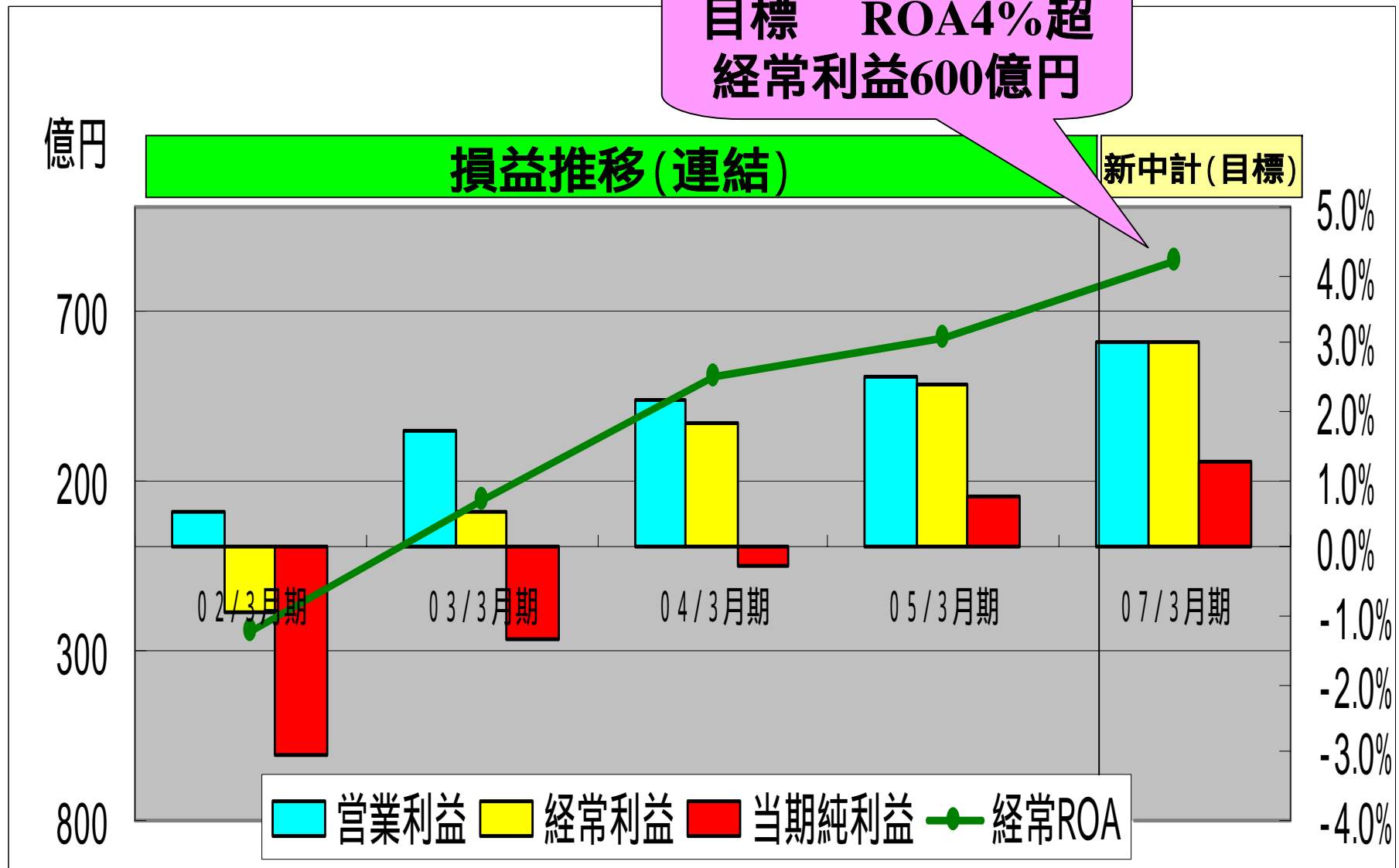
物流資材

- ・先進CRM・SCMモデルのグループ内水平展開促進
- ・情報システムグループ内統合

- ・開発による製造プロセス見直し(コスト開発プロジェクト)
- ・営業/開発部隊連携強化(自動車プロジェクト)
- ・グループ共同開発推進

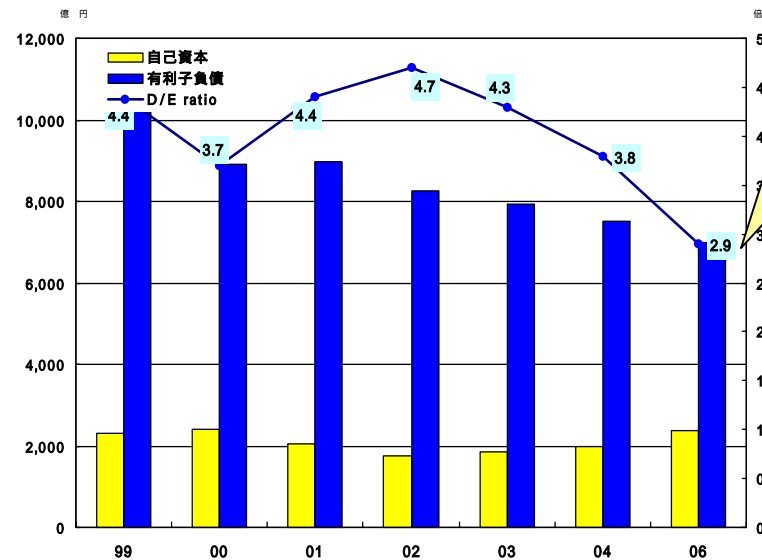
- ・グループ共同購買強化
- ・全社最適物流システム構築
- ・購買拠点グローバル展開

**目標 ROA4%超  
經常利益600億円**



## 連結D/E Ratio

目標：2倍台達成



05 / 3

7,500億円

500億円削減

07 / 3

7,000億円

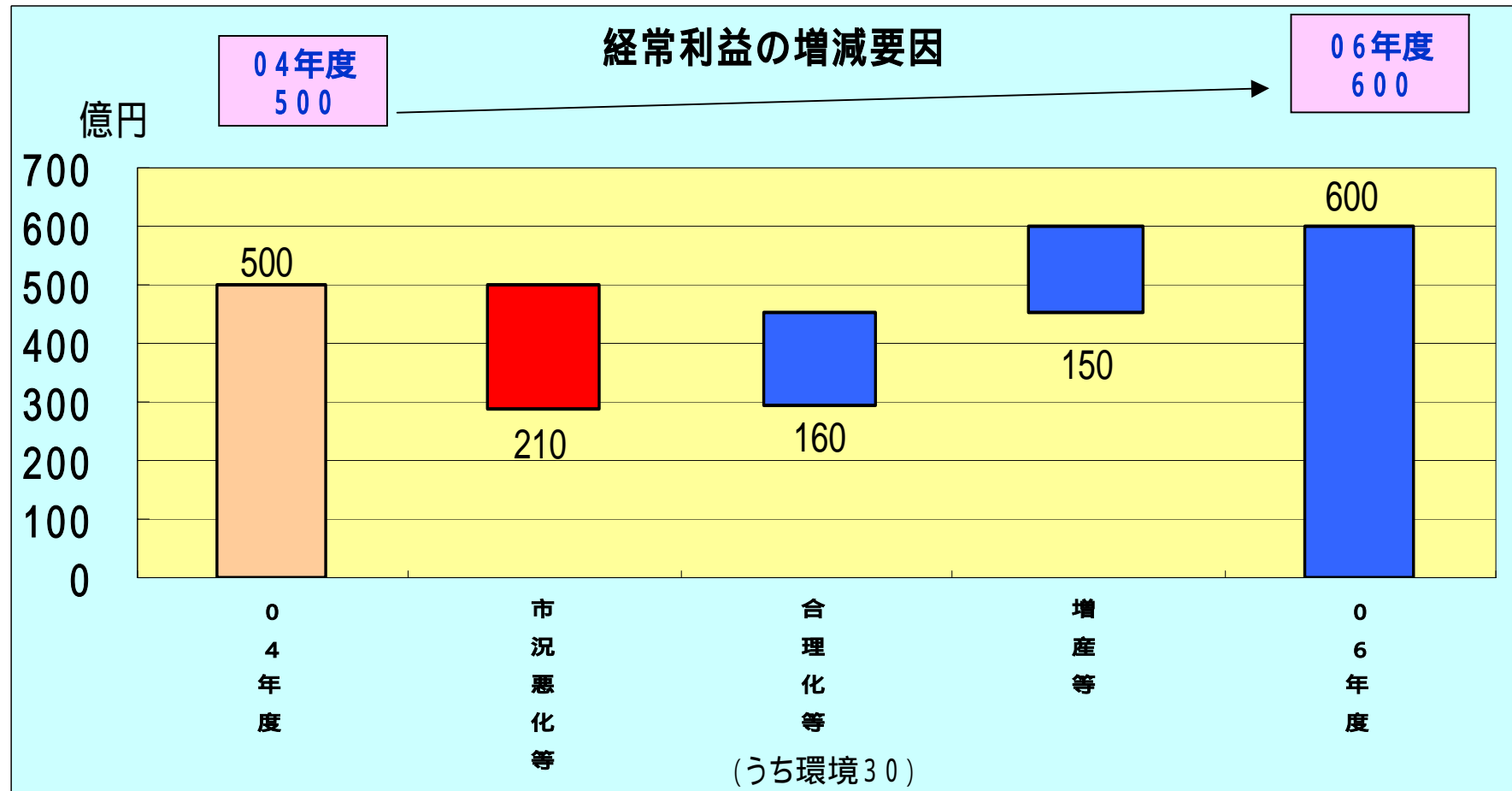
(削減内容)

- ・フリーキャッシュフロー等
- ・棚卸資産圧縮等
- ・資産売却

250億円  
150億円  
100億円

## 事業別経常利益

(億円)		A	B	B - A
		04年度見通し	06年度計画	
カンパニー	セメント	140	160	20
	銅	115	135	20
	加工	130	105	25
	アルミ	50	85	35
	電子材料	40	90	50
	カンパニー小計	475	575	100
事業部・室・共通		25	25	0
合計		500	600	100



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。

## 2006年度目標

経常利益	600億円
経常ROA	4%超
有利子負債残高	7,000億円

全ての  
ステークホルダーと **感動の共有** を目指します

# 新中期経営計画

## 事業部門ビジネスプラン

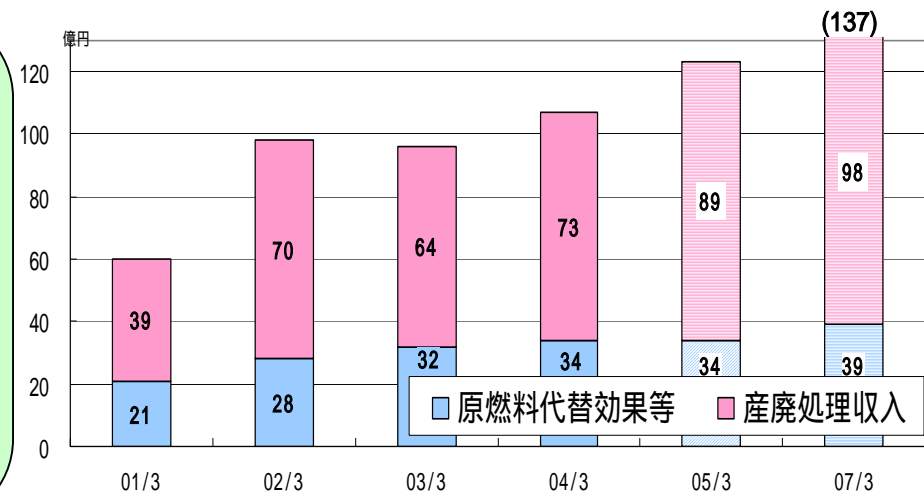
1. セメント事業カンパニー
2. 銅事業カンパニー
3. 加工事業カンパニー
4. アルミ事業カンパニー
5. 電子材料事業カンパニー
6. エネルギー事業部
7. 貴金属事業部

## 事業環境

- ・高まる環境意識・循環型社会への移行
- ・逼迫するアジア需要—スマトラ沖巨大地震復興事業
- ・増加傾向の国内民間投資、補正予算の成立による国内セメント需要底打ちの兆し
- ・高齢化・少子化による住宅市場の成熟化

## 事業基盤

- ・拡大する廃棄物処理事業
- ・安定推移する米国事業
- ・連携強固な環太平洋ポートフォリオ体制



増大する廃棄物処理収入



	2004年度(見通し)	2006年度(計画)
売上高	1,500億円	1,460億円
営業利益	125	140
経常利益	140	160

国内市場成熟化の中、リサイクル事業強化・コスト削減で  
収益力強化を達成

### 安定力強化

- ・販売基盤強化
  - 中国ターミナル展開
- ・米国事業拡大
  - 生コン事業展開
  - ターミナル新設

### 成長基盤確立

- ・処理難度の高い廃棄物  
受入技術確立
- ・砕砂事業展開

### コスト競争力強化

- ・代替燃料比率増加
- ・産廃全工場受入強化
- ・最適物流体制構築

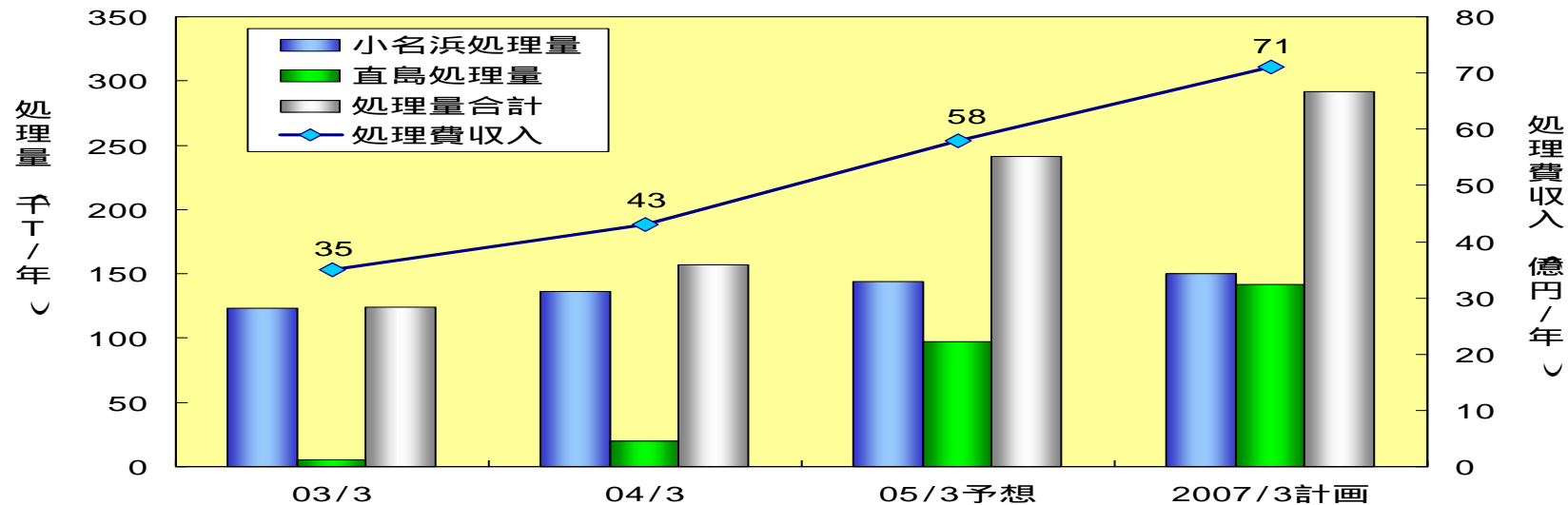
## 事業環境

- ・中国・東南アジア地域需要増大
- ・05年自動車リサイクル法施行
- ・情報エレクトロニクス・自動車向け銅製品需要の増大

## 事業基盤

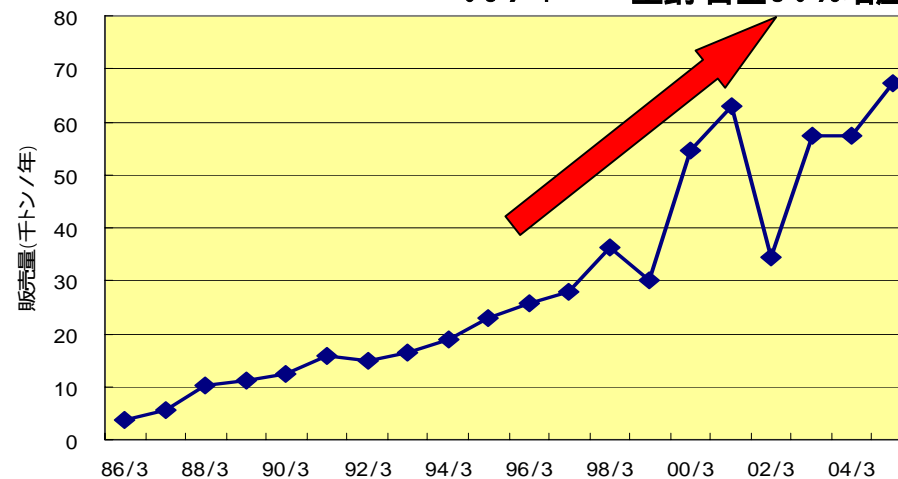
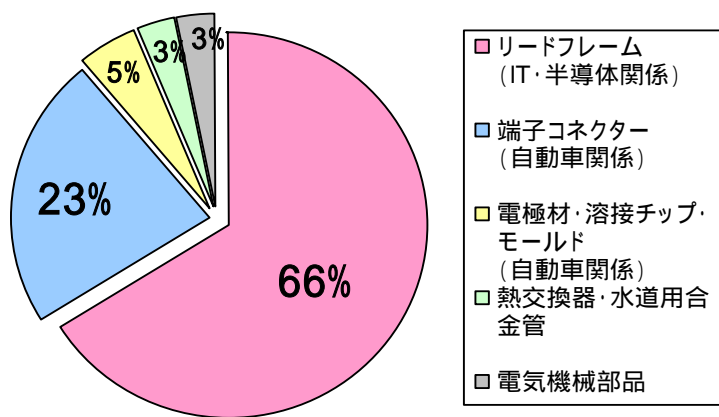
- ・鉱山・製錬・加工品までの一貫事業体制
- ・確立したASR処理技術
- ・世界をリードする無酸素銅・銅合金技術

リサイクル事業における処理量と処理費収入推移



## 銅合金販売量の推移

・世界トップシェア: 約25% (当社推定)  
 ・05/1~ 型銅合金30%増産



	2004年度(見通し)	2006年度(計画)
売上高	2,920億円	2,700億円
営業利益	130	155
経常利益	115	135

## リサイクル事業・開発強化による収益力安定

### 安定力強化

- ・PTS社電解増強
- ・パートナーとの連携強化による銅鉱石安定確保

### 成長基盤確立

- ・直島エコ事業展開本格稼働
- ・湿式製錬事業の展開
- ・伸銅グループ連携強化による開発力UP

### コスト競争力強化

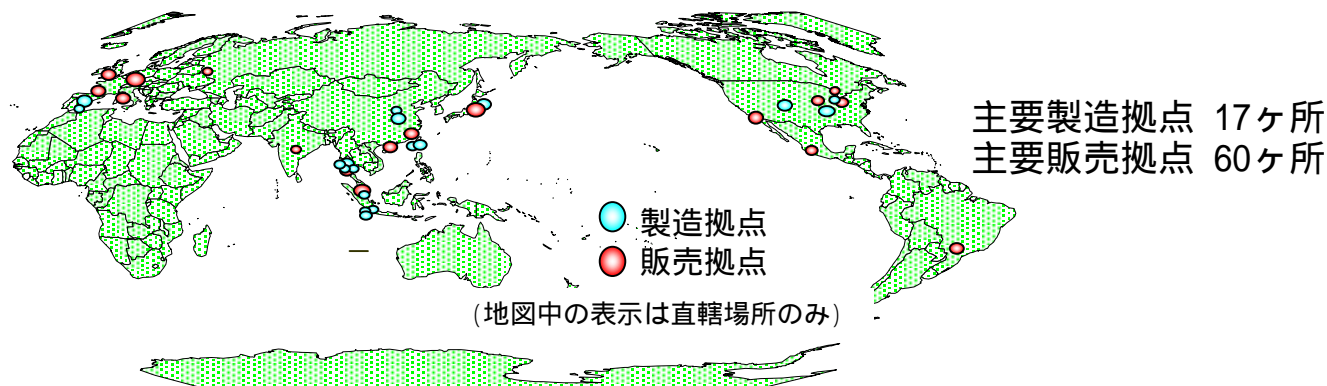
- ・小名浜リサイクル事業強化

## 事業環境

- ・世界を牽引する日系自動車メーカーがメインユーザー
- ・拡大する中国、東欧自動車市場に対応
- ・高機能化する電子部品のニーズに対応
- ・航空機国産化を目指す国内重工業メーカーとの連携

## 事業基盤

- ・グローバル展開した製造・販売拠点
- ・世界をリードする有力顧客群
- ・独自材料・薄膜加工技術をベースにした製品開発力
- ・溶解・塑性加工・評価技術をベースにした合金開発力



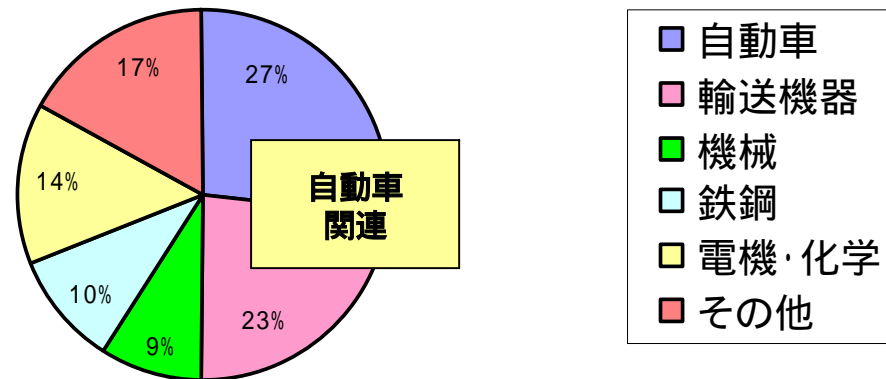
< 加工事業カンパニーの海外事業展開 >

## 自動車産業を主たる顧客に、世界で展開する加工事業

### 加工事業メインドライバー

- ・ 国内トップシェアの超硬工具事業
- ・ 成長を支える自動車向け製品

超硬製品需要先内訳(国内)



	2004年度(見通し)	2006年度(計画)
売上高	1,550億円	1,470億円
営業利益	170	130
経常利益	130	105

## 厳しい値引き要求の中、新製品投入で収益維持

### 安定持続成長

- ・タイムリーな投資
- ・M & A
- ・コスト競争力強化

### 成長基盤確立

- ・中国市場参入強化
- ・高性能材料事業との統合効果発現
- ・グループ営業強化による有力顧客囲い込み

### 顧客満足度向上

- ・SCM活動強化
- ・CRM活動強化
- ・新製品開発強化による高付加価値製品の市場投入

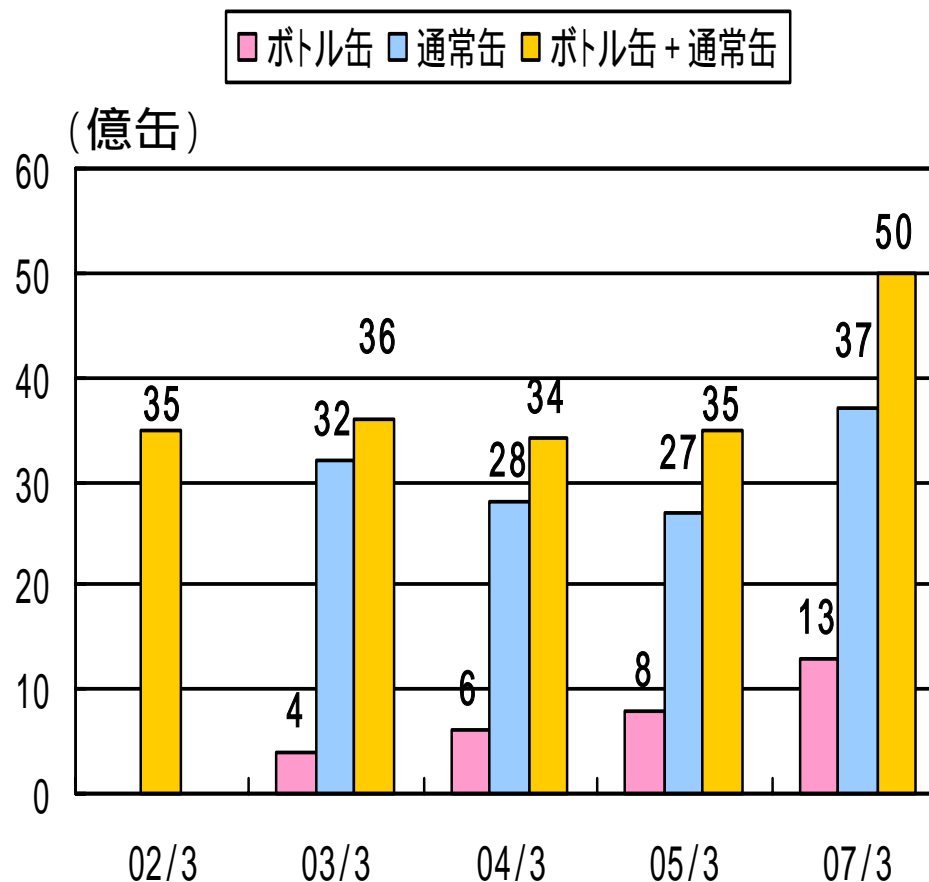
## 事業環境

- ・競争激化する飲料容器事業
- ・増大するボトル缶需要
- ・進展する自動車軽量化

## 事業基盤

- ・事業統合により拡大強化されたアルミ缶事業
- ・自動車向けに伸張する圧延・押出製品群

< アルミ缶販売推移 >





	2004年度(見通し)	2006年度(計画)
売上高	1,340億円	1,330億円
営業利益	70	100
経常利益	50	85

## 統合効果発現・ボトル缶拡販で収益力強化

### 安定力強化

- ・ホット飲料缶強化による季節変動影響極小化
- ・リサイクル強化による環境対応促進
- ・アルミ缶新社・三菱アルミ連携強化

### 成長基盤確立

- ・アルミ缶新社統合効果発現促進
  - 新製品開発
- ・押出事業中国市場参入

### コスト競争力強化

- ・アルミ缶新社統合効果発現
  - 最適生産体制確立
  - 最適物流体制確立
- ・高付加価値製品の市場投入
  - アルミ熱交品事業

### 事業環境

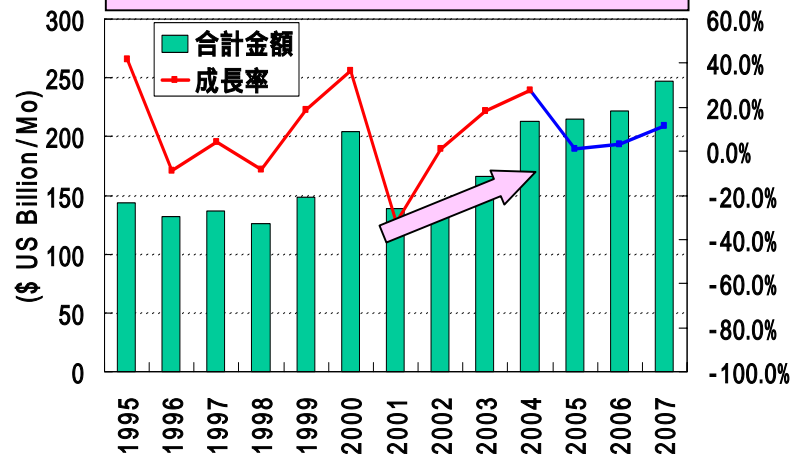
活況を呈し裾野広がる電子材料の需要拡大

- ・IT装備化進む自動車産業
- ・拡大する情報通信市場
- ・拡大するホームエレクトロニクス市場
- ・拡大する300mmウエハー

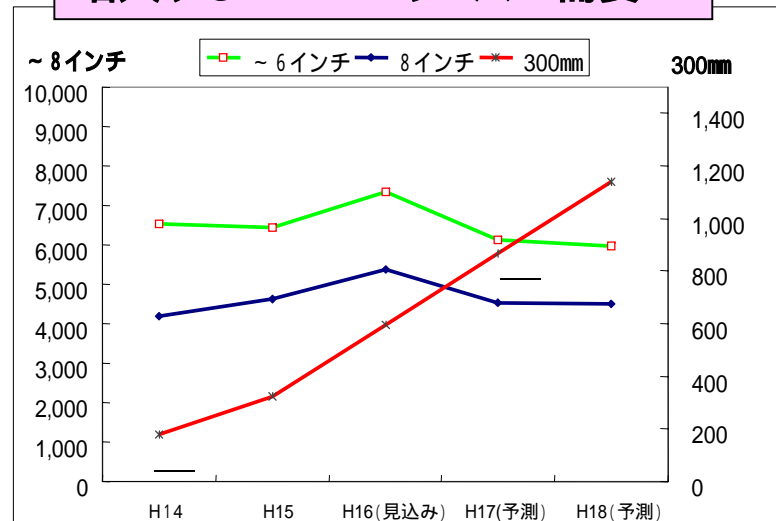
### 事業基盤

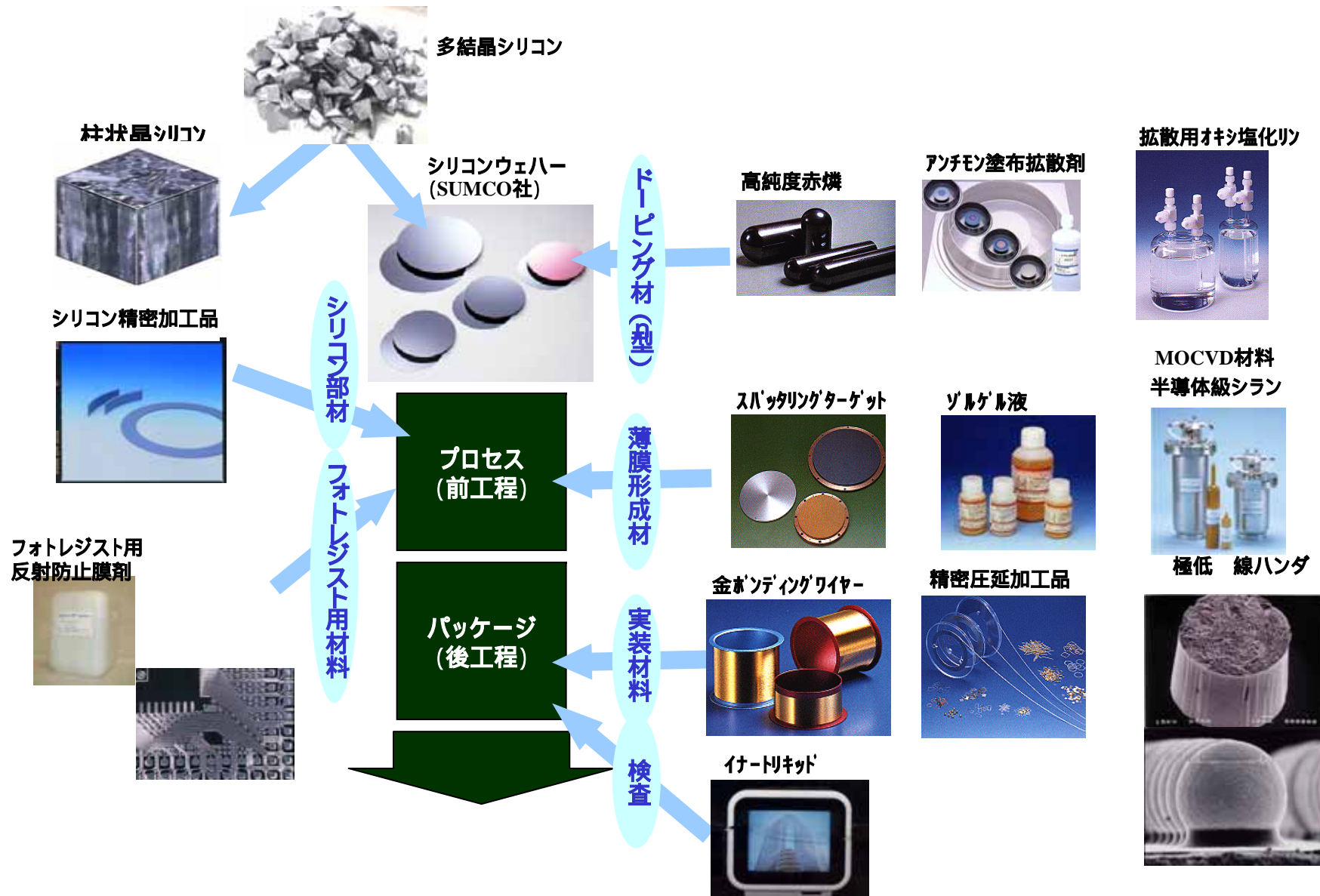
- ・多結晶シリコン・シリコンウエハー・シリコン精密加工品一貫生産体制
- ・グローバルに展開する製造拠点
- ・開発と一体となった国内生産体制

### 拡大する半導体市場 (世界半導体出荷額)



### 増大する300mmウエハー需要





	2004年度(見通し)	2006年度(計画)
売上高	700億円	870億円
営業利益	25	50
経常利益	40	90

先端・シリコン統合による顧客基盤強化

収益力強化

- ・SUMCOにおける300mmウェハー事業強化、並びに当社多結晶シリコン事業の強化
- ・海外生産移管促進
  - 金線事業中国展開
- ・マザーファクトリー機能強化

成長基盤確立

- ・デファクト型材料・部品事業
  - ハイブリッドカー用DBA
- ・オンリーワン モジュール製品投入
  - 高速電力線通信PLC

コスト競争力強化

- ・トヨタ式作業工程改善による徹底したコストダウン
- ・製品寿命の早期見極め・撤退

	2004年度(見通し)	2006年度(計画)
売上高	690億円	660億円
営業利益	20	29
経常利益	20	27
売上高経常利益率	2.9%	4.1%

事業の選択と集中による収益力強化

事業環境

- ・地球温暖化対応で見直される原子力発電・クリーンエネルギー
- ・進むエネルギー多様化

成長基盤確立

- ・国内電力10%を支える原子力燃料事業
- ・地域電力需要を支える地熱発電事業

事業戦略

- ・品質保証技術高度化による安心と信頼の確保
- ・探査技術向上による有力地熱井の確保

	2004年度(見通し)	2006年度(計画)
売上高	830億円	1,000億円
営業利益	13	20
経常利益	13	20

## 無店舗販売事業強化(宝飾)、店舗販売力強化(地金)による事業基盤の拡大

### 事業環境

- ・デフレ時代の資産保有として金人気
- ・縮小基調であるが依然として巨大な宝飾品マーケット(1兆2千億円)

### 成長事業基盤

- ・「三菱の金」ブランド確立
- ・「三菱のジュエリー事業」の浸透(MJCブランド)

### 事業戦略

- ・効率的な広告宣伝活動とマーケティング
- ・宝飾品新ブランド育成
- ・全国主要都市での店舗販売強化

■ 【お問合せ先】

三菱マテリアル株式会社 広報・IR室

〒100 - 8117 東京都千代田区大手町1 - 5 - 1

TEL:03-5252-5206 FAX:03-5252-5272

E-MAIL:www-ir@mmc.co.jp

URL:<http://www.mmc.co.jp/japanese/ir/index.html>

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。