
新中期経営計画 (07-09年度)

Break-through 1000
～1000億円企業を目指して～

2007年3月29日
三菱マテリアル株式会社
取締役社長 井手 明彦

目 次

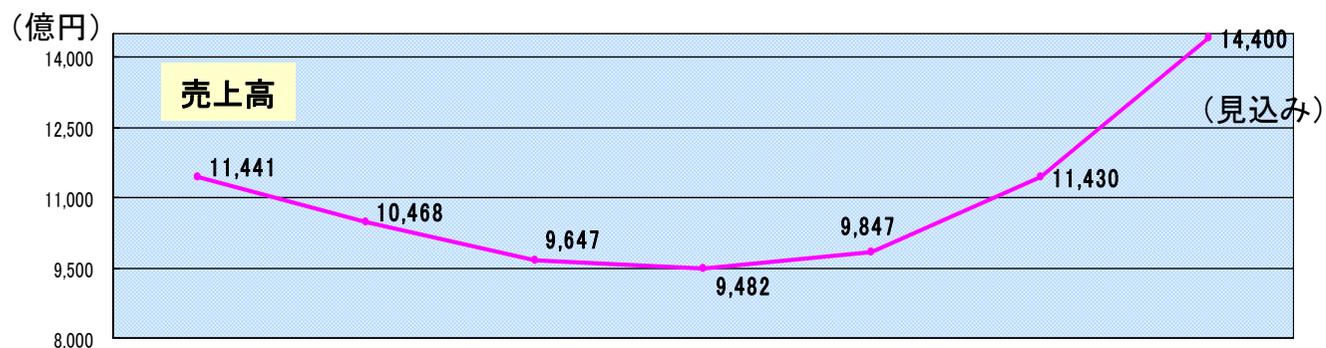
1. 05-06中期経営計画 総括・・・P3～11

2. 新中期経営計画(07-09年度)
「*Break-through 1000*」 概要・・・P12～29

3. 4コア事業ビジネスプラン・・・P30～42

- 1)セメント事業
- 2)銅事業
- 3)加工事業
- 4)電子材料事業

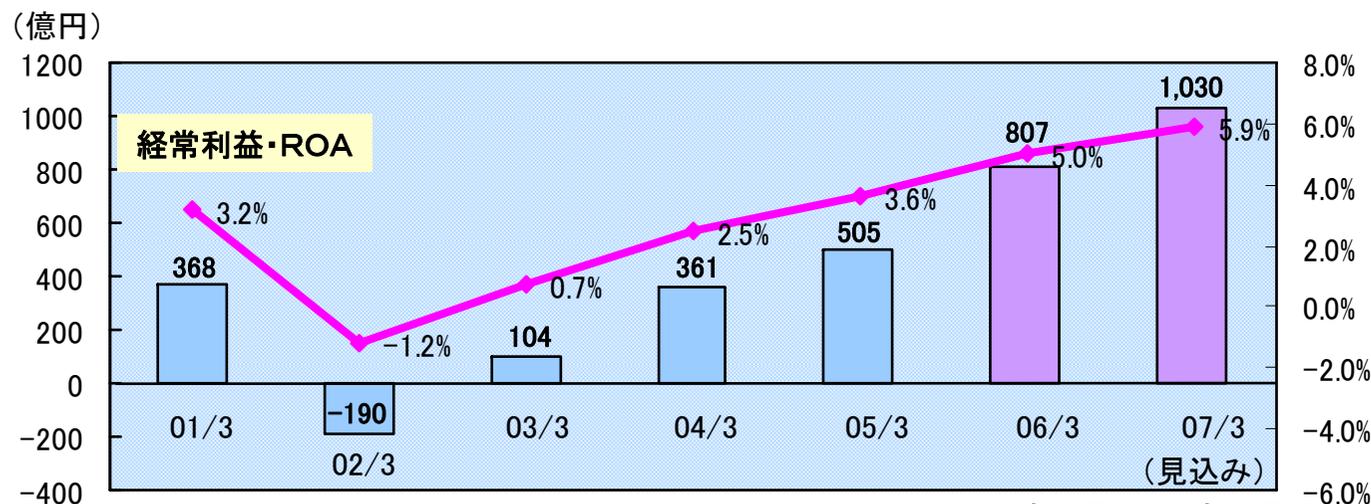
05-06中計総括① 抜本的な収益基盤の改革により成長基盤を確立



<05-06中計>

【利益目標】

- ◆ 経常利益目標 600億円
- ◆ 経常利益ROA目標 4%超



05年4月～07年3月

05-06中期計画

有利子負債

8,895 8,985 8,272 7,920 7,377 6,912 6,850 (見込み) (億円)

【財務目標】

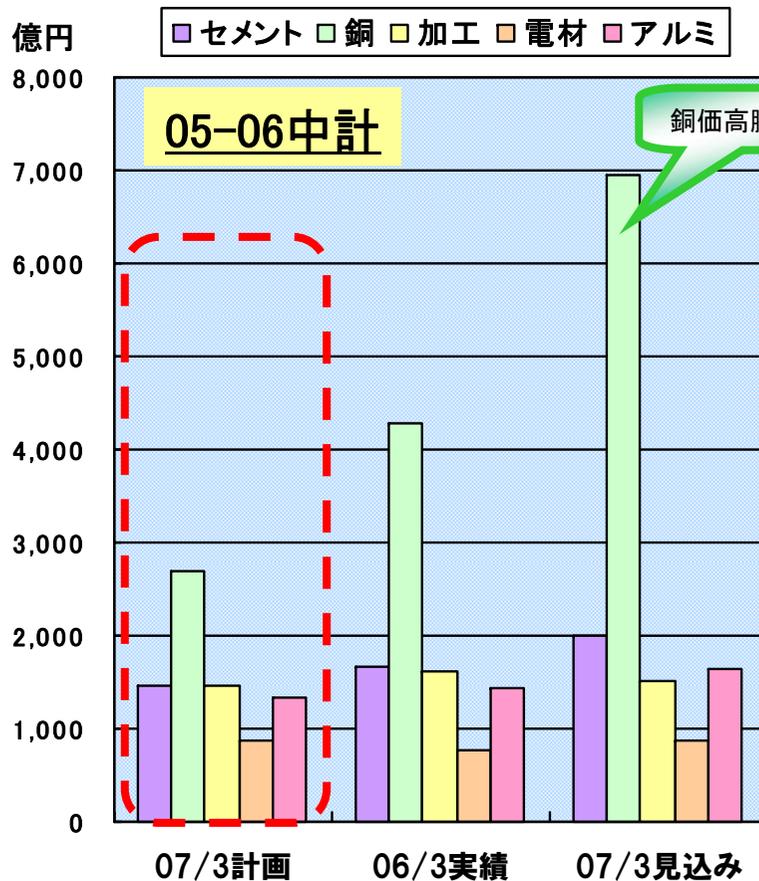
- ◆ 有利子負債 7,000億円

利益目標・財務目標とも1年前倒しで達成

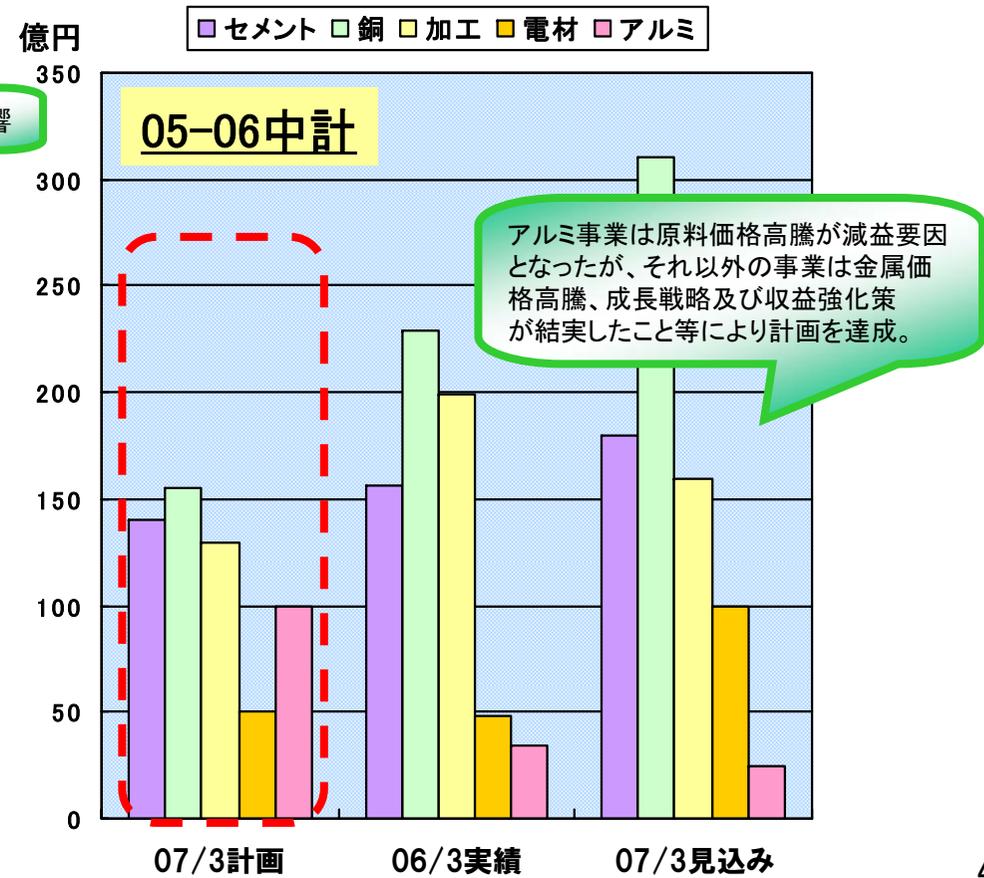
05-06中計総括② セグメント別状況

セメント・銅・加工・電材の4コア事業の収益性が飛躍的に向上
 アルミ事業は、収益性に課題を残す

セグメント別売上高推移

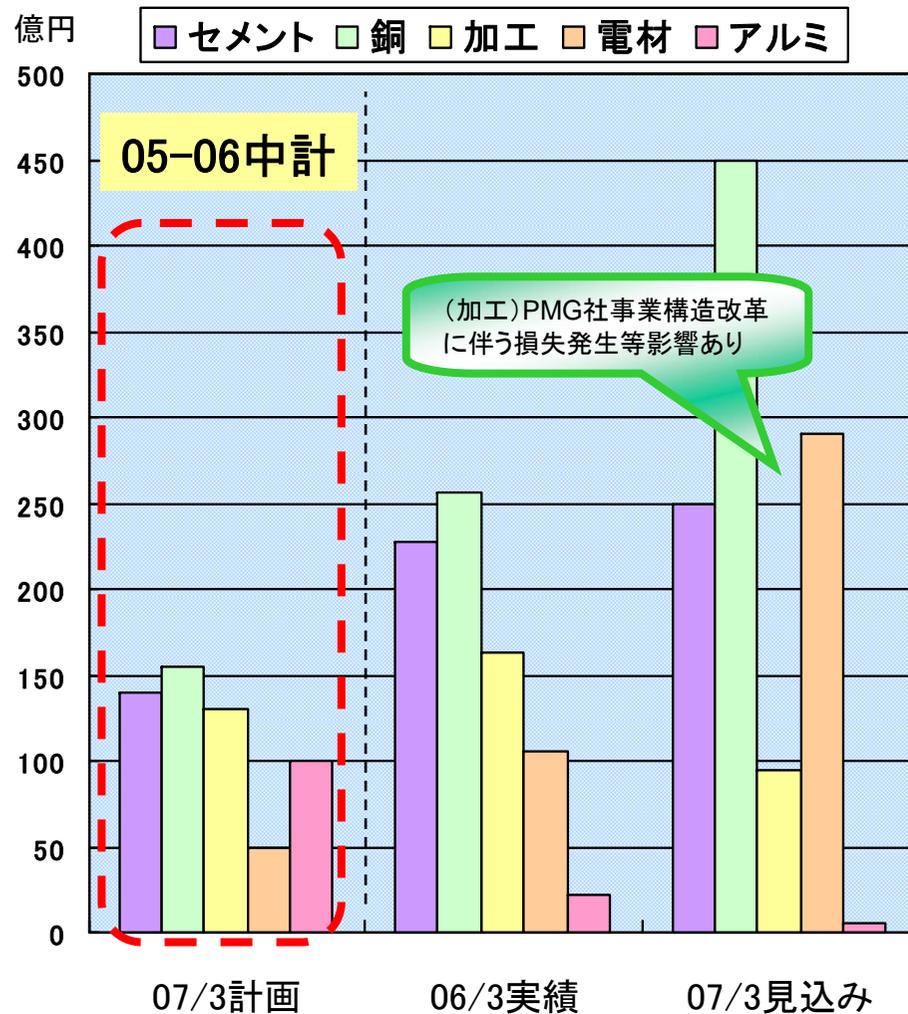


セグメント別営業利益推移

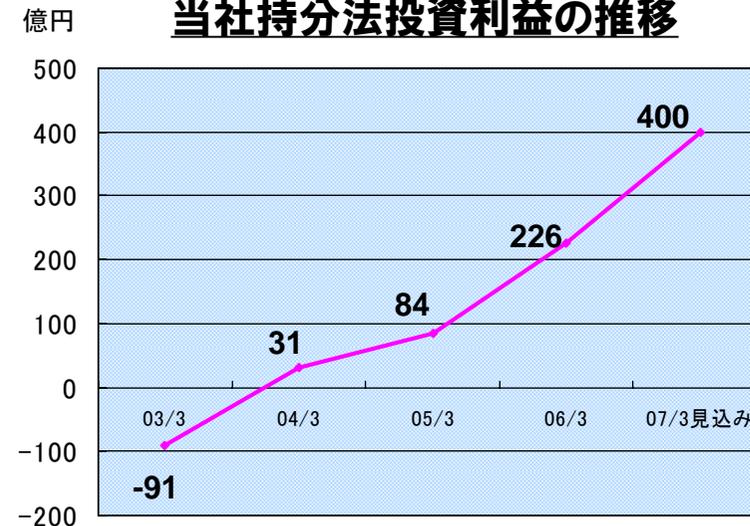


05-06中計総括③ セグメント別状況

セグメント別経常利益推移

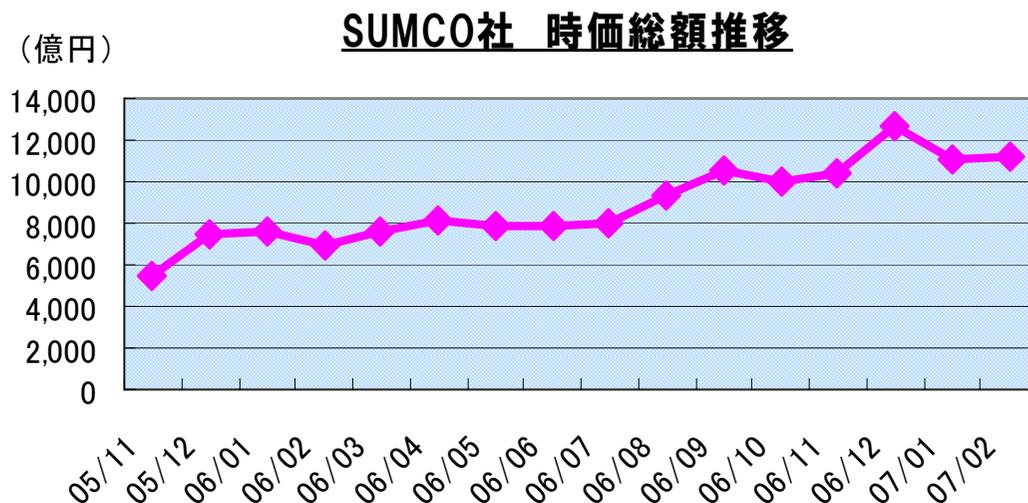
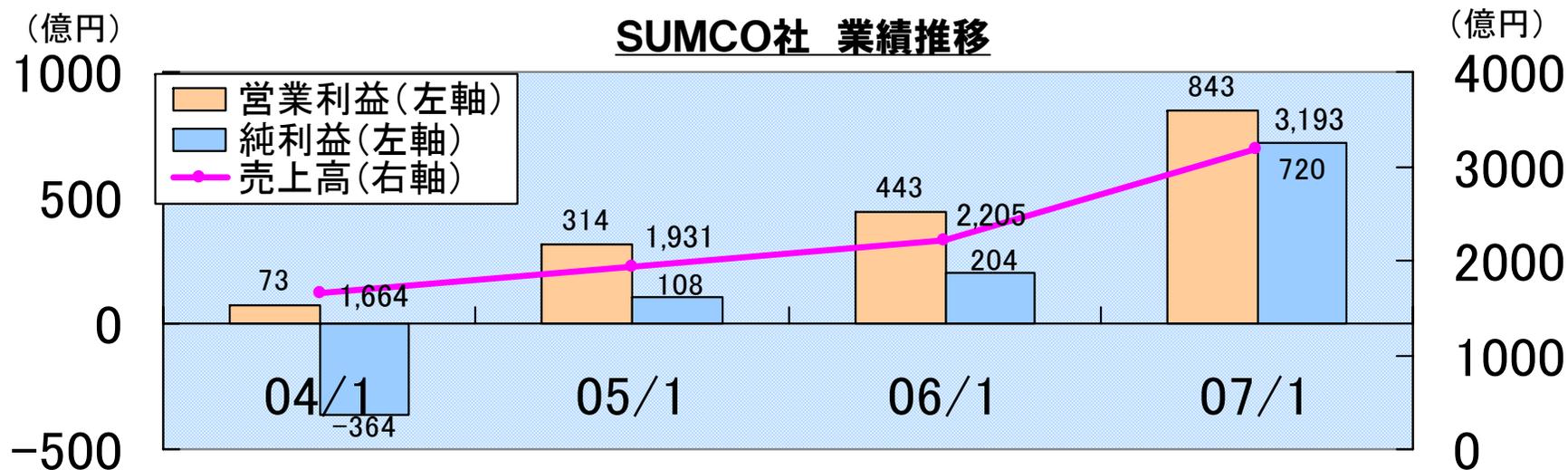


当社持分法投資利益の推移



SUMCO社、米国三菱セメント開発社、MMネザーランズ社の3社の業績拡大に伴い、持分法投資利益が大幅に改善

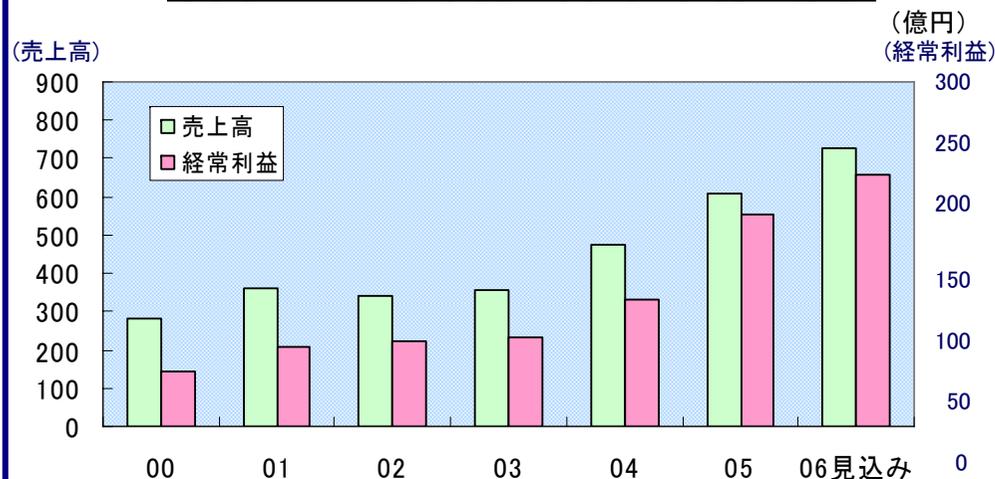
05-06中計総括④ 急成長するSUMCO社



- ・2002年2月
当社シリコンウエハー事業を統合
- ・2005年11月
東証1部上場

05-06中計総括⑤ 過去の大型戦略投資の収益化-1

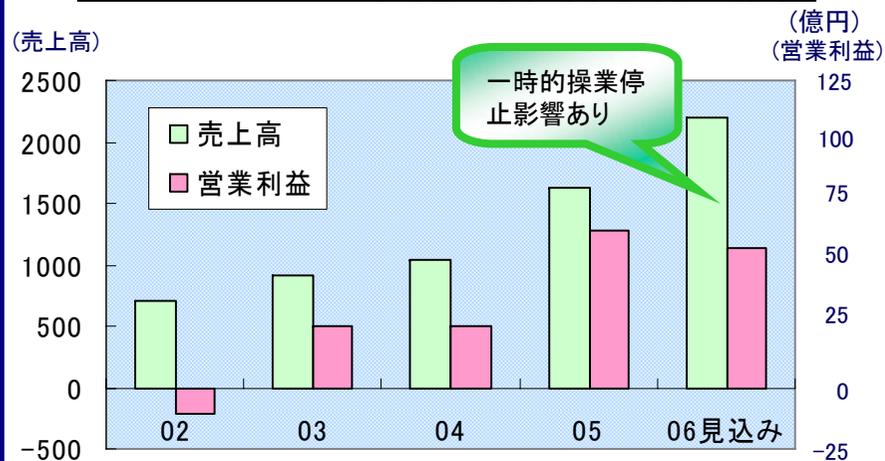
米国セメント事業売上高・経常利益推移



旺盛な需要に対応するため、
輸入ターミナルを強化し、
販売量増加

セメント販売・生コン事業展開
による垂直統合を進め、
高収益化を実現

PTスメルティング社売上高・営業利益推移



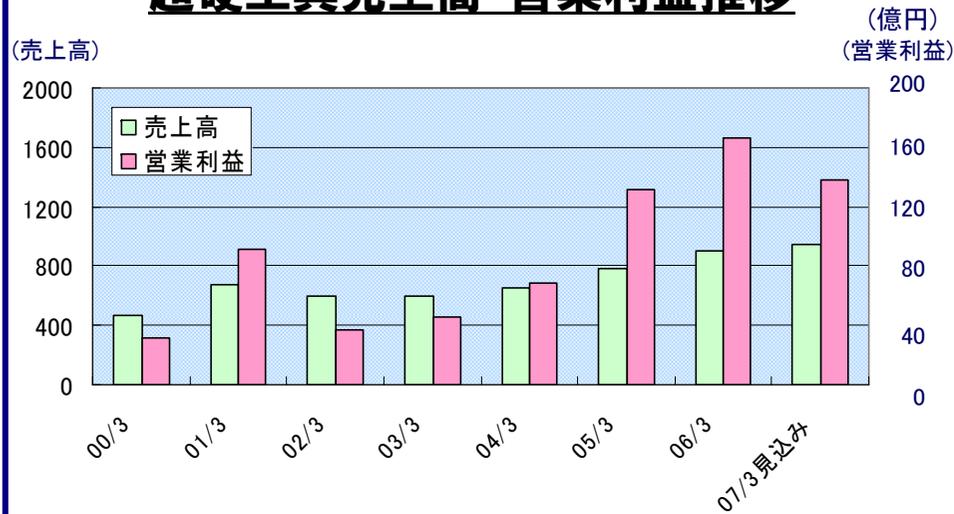
・PTスメルティング：
1999年操業開始。電気銅生産能力27万t/年

世界第2位の鉱石輸出国に
立地する東南アジア最大・
最新鋭製錬所

旺盛な東南アジア市場の
需要増加に対応し、
逐次生産能力を拡大

05-06中計総括⑥ 過去の大型戦略投資の収益化-2

超硬工具売上高・営業利益推移

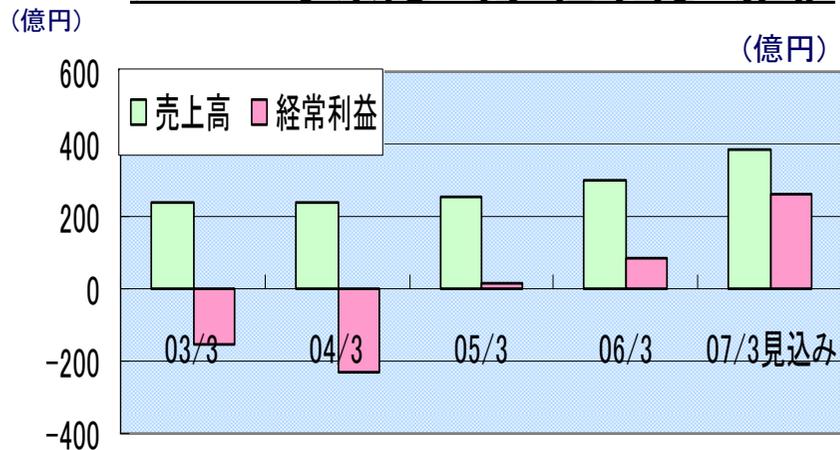


- ・2000年: 神鋼コベルコツール買収
- ・2004年: 超硬販売会社統合

積極的なグローバル展開により
販売数量を拡大

新製品化比率を向上させ
高収益製品を拡大

シリコン事業売上高・経常利益推移



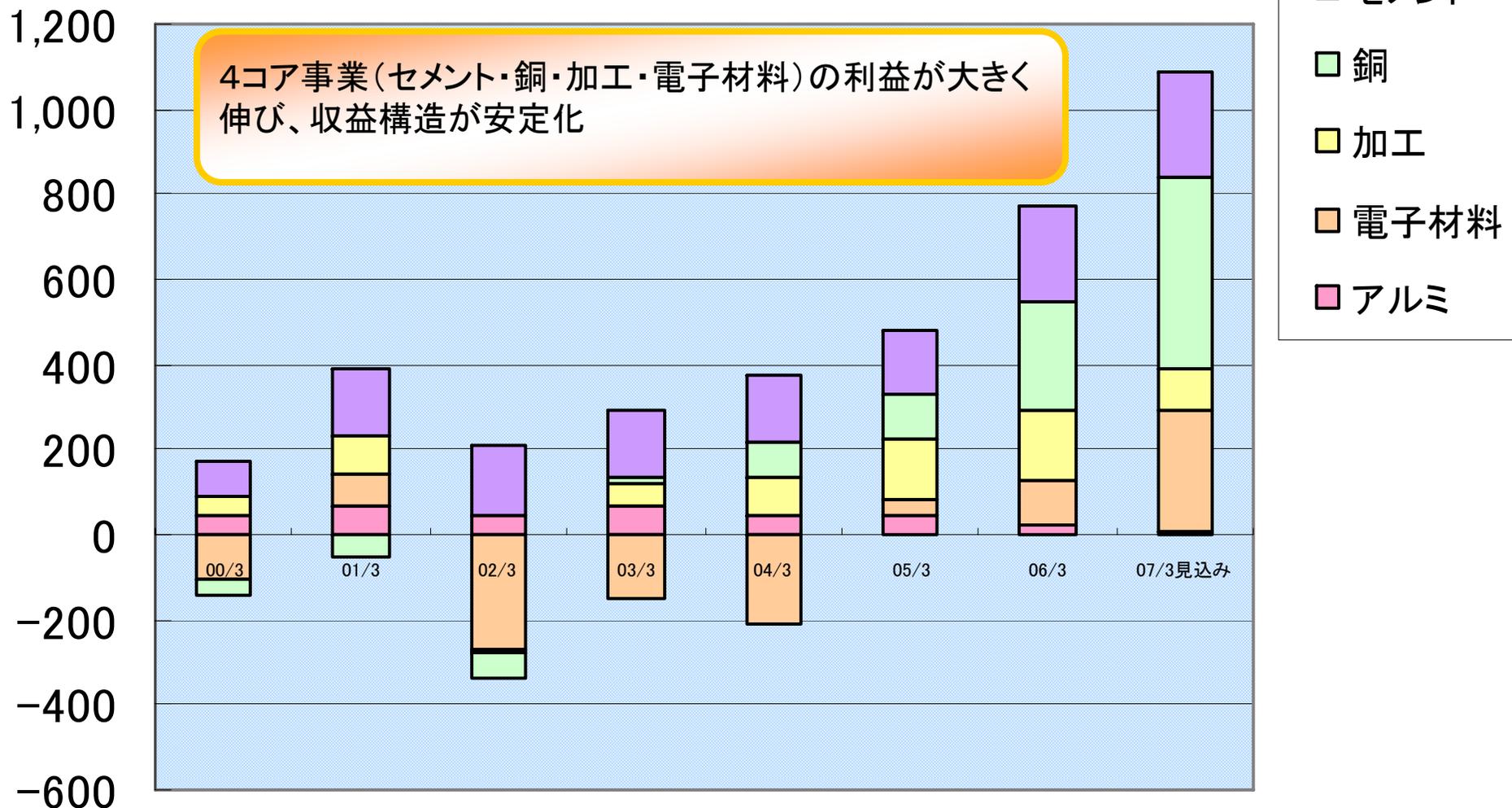
300ミリウエハー拡大、コマツ電子
金属社買収により急成長する
SUMCO社

多結晶シリコンの需給がタイト化し
価格が大幅に上昇

05-06中計総括⑦ 4コア事業による安定収益基盤確立

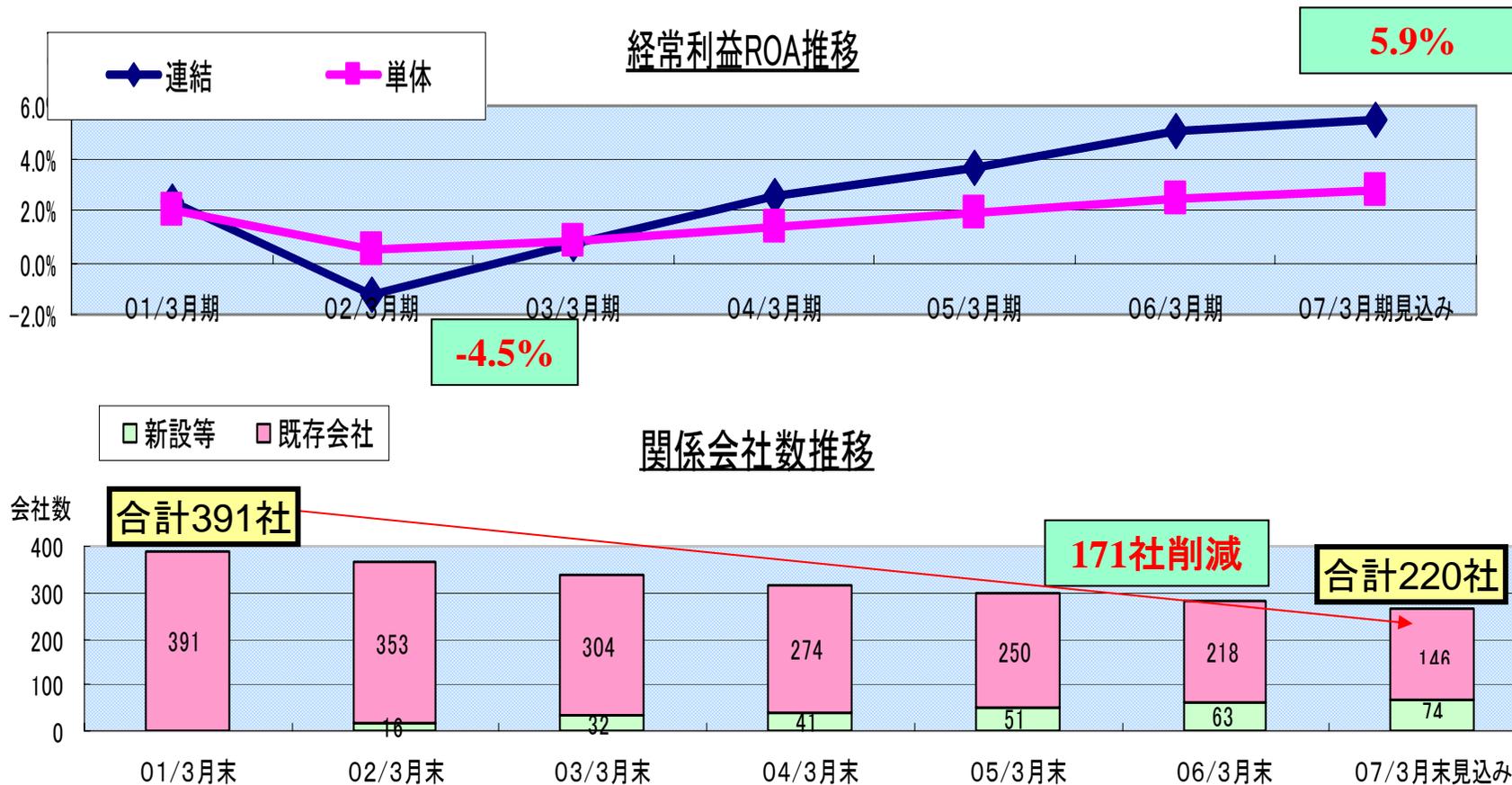
(億円)

セグメント別経常利益推移



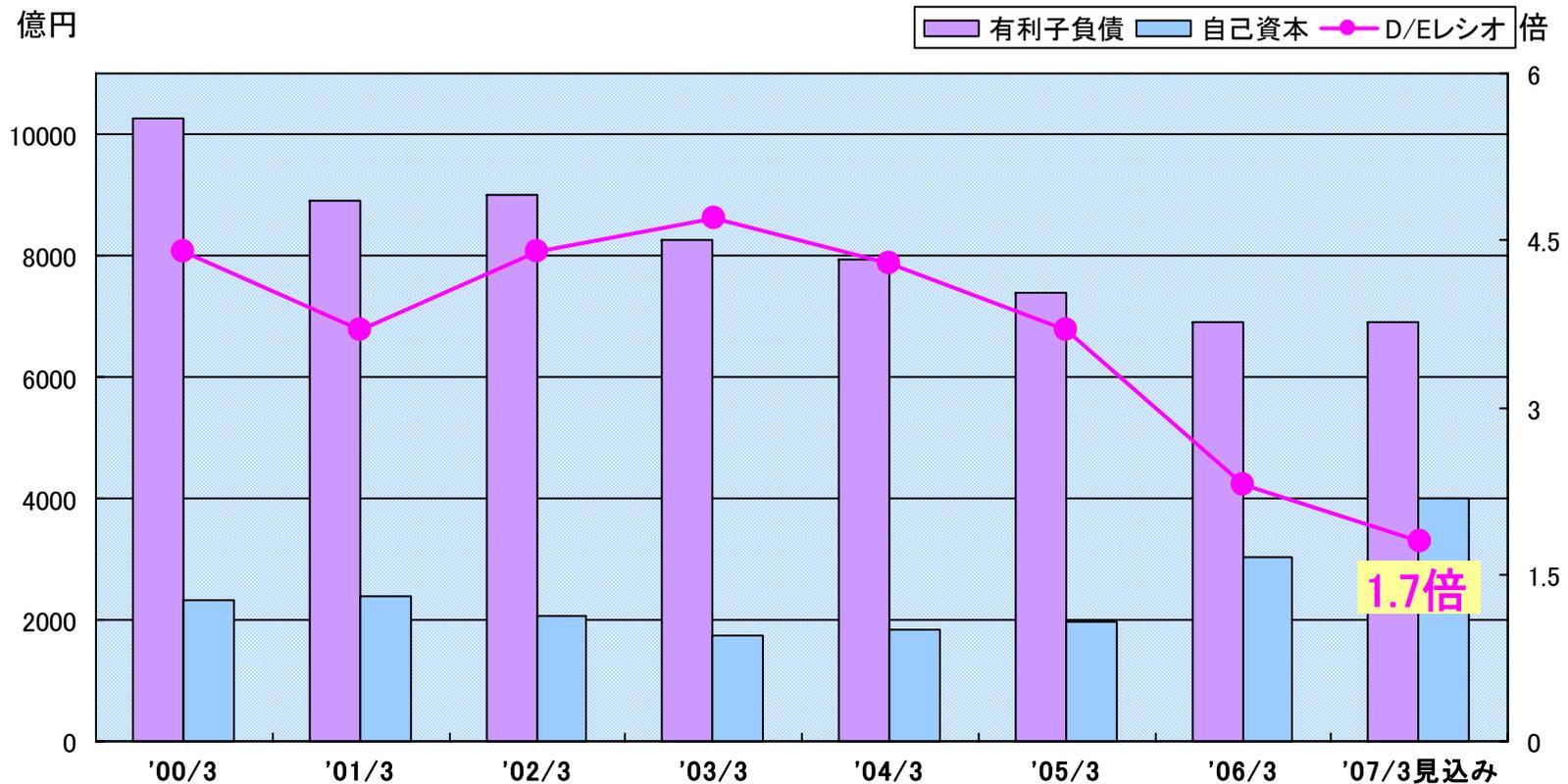
05-06中計総括⑧ 事業構造改革の継続

関係会社事業再編・撤退によりROA大幅改善達成



05-06中計総括⑨ 着実に進む財務体質の改善

財務体質改善状況



配当額	'00/3	'01/3	'02/3	'03/3	'04/3	'05/3	'06/3	'07/3見込み
配当額	1.5円	3円	0円	0円	2円	3円	4円	6円(予定)

資産売却による有利子負債削減

収益力を高め自己資本を強化

新中期経営計画 (07-09年度)

Break-through 1000

基本コンセプト

4コア事業バランス型の
成長会社への進化と変革
～ 四輪駆動型経営の実現～

新中計 経営目標

新中期経営計画(07-09年度) 経営目標

	2006年度 (見通し)	2009年度 (目標)
■ 経常利益	1,030億円	1,000億円超
■ ROA(総資産経常利益率)	5.9%	5%超
■ DEレシオ	1.7倍	1.4倍

成長のための投資を継続しながら自己資本を強化し、DEレシオを改善

設備投融资額 2004~06年度:1,800億円 2007年~09年度:2,500億円

(参考)

売上高

14,400億円

14,100億円

LME銅価格(¢/lb)

312¢/lb

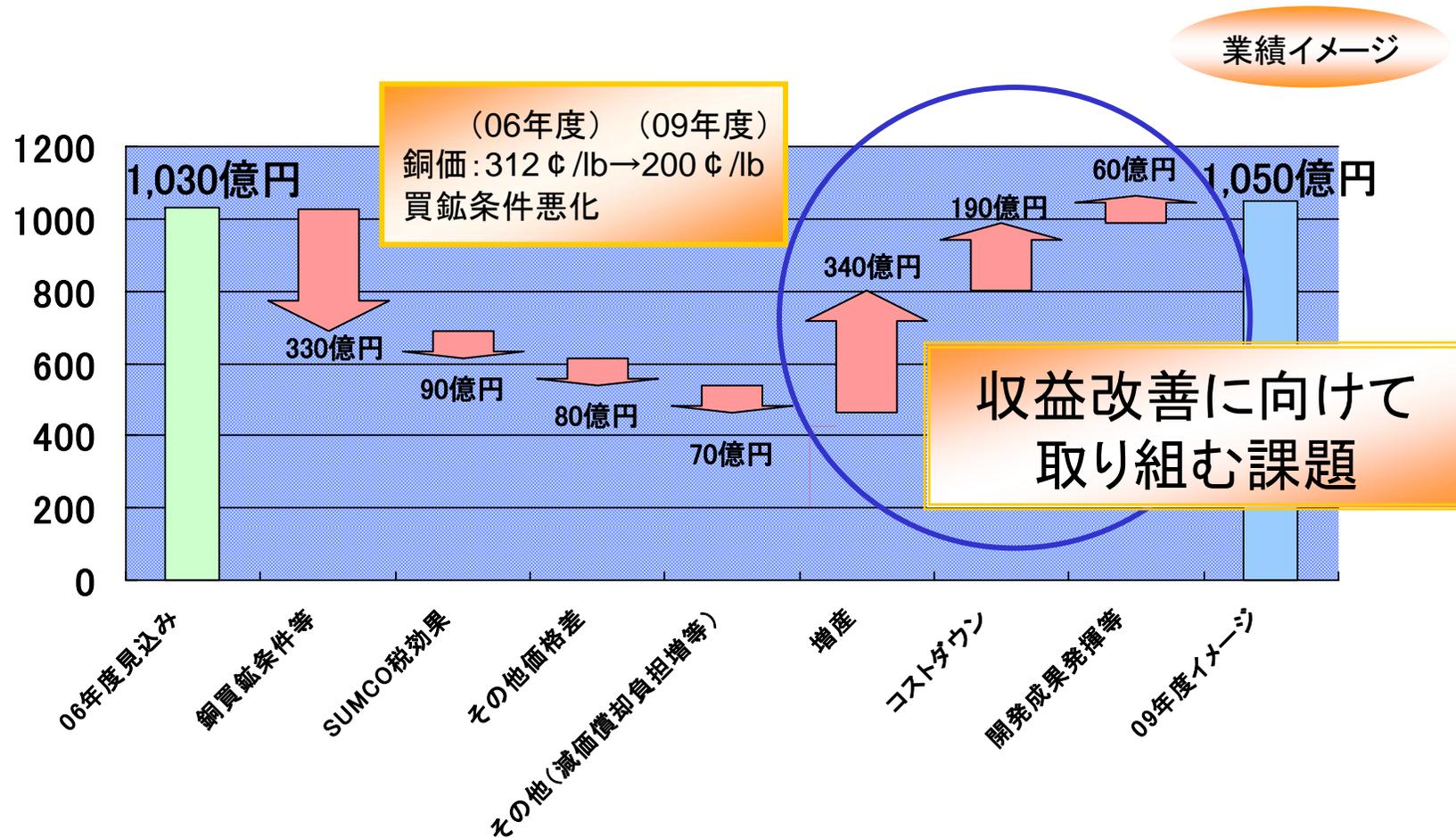
200¢/lb

為替(円/ドル)

115.5円/ドル

110円/ドル

新中計 経常利益変動要因



成長投資、コストダウン等により3ヶ年累計で590億円の實力収益改善を目指す

新中計のポイント

4コア事業を中心とした複合経営の強さの追求

**競争力を備えた
4コア事業により
収益を安定化**

**成長3分野への
経営資源投入**

2,500億円の積極的な設備投融資による成長の実現

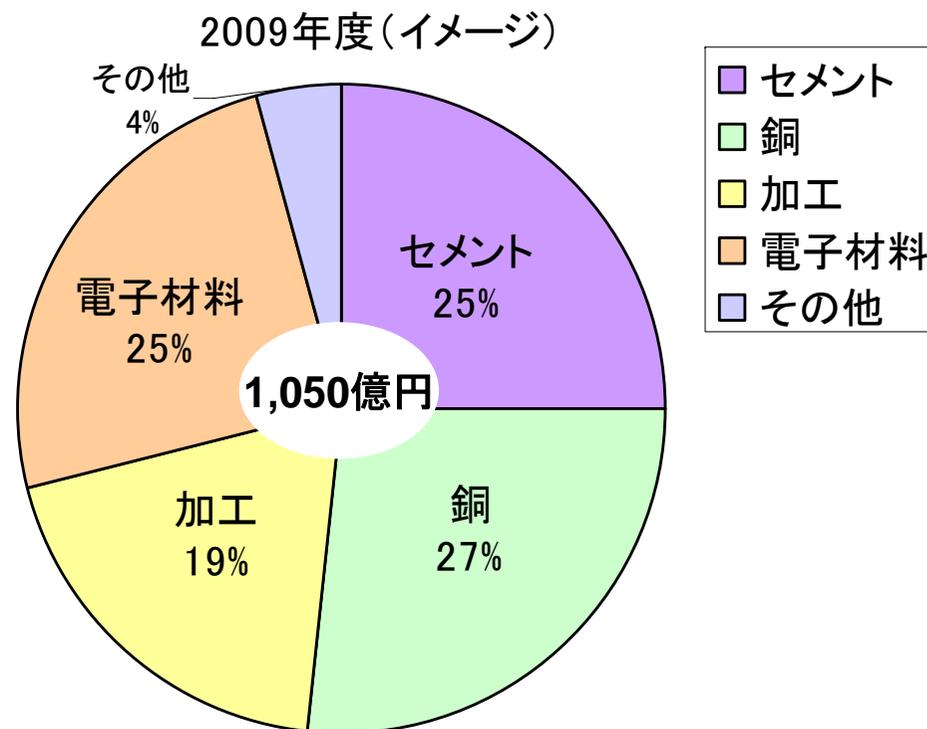
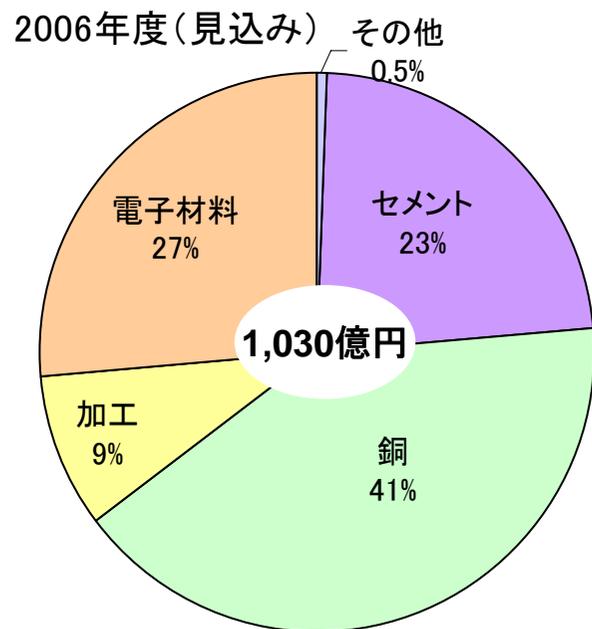


企業価値向上

4コア事業による収益安定化

外部要因影響型から
4コア事業が高い収益性を有する安定成長型への
収益構造の進化
～四輪駆動型経営の実現～

セグメント別経常利益内訳



＜四輪駆動型経営＞

4コア事業の拡大・強化

4コア事業における成長ドライバー

セメント : 国内・米国事業

(国内)廃棄物処理事業・石灰石事業の拡大
(米国)将来の成長に向けての基盤強化(ターミナル能力増強等)

銅 : 銅加工事業

無酸素銅・銅合金の材料開発力の強みを活かし、グループ内での伸銅事業における事業提携により事業価値拡大

加工 : 超硬工具事業

- ①タングステン等製錬、リサイクル事業をグループ会社内で手掛けることにより、原料の安定調達可能
- ②グローバル展開により積極的に超硬工具の販売を拡大
- ③新製品投入による高収益化

電子材料 : シリコン事業

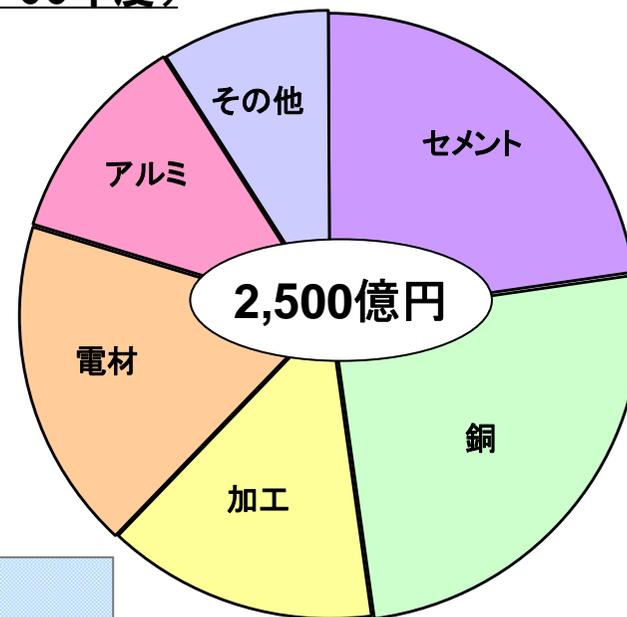
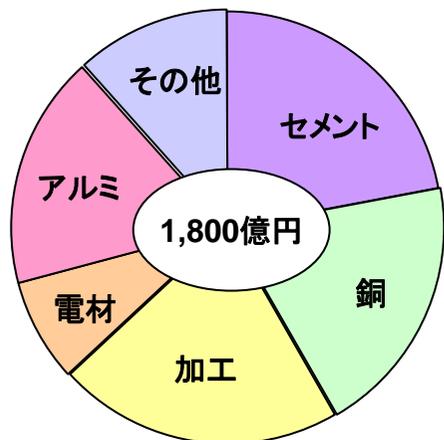
シリコン製品の垂直価値連鎖により事業全体を大きく成長

さらなる成長の加速 ~2,500億円の設備投融资実施

過去3年間(04-06年度)

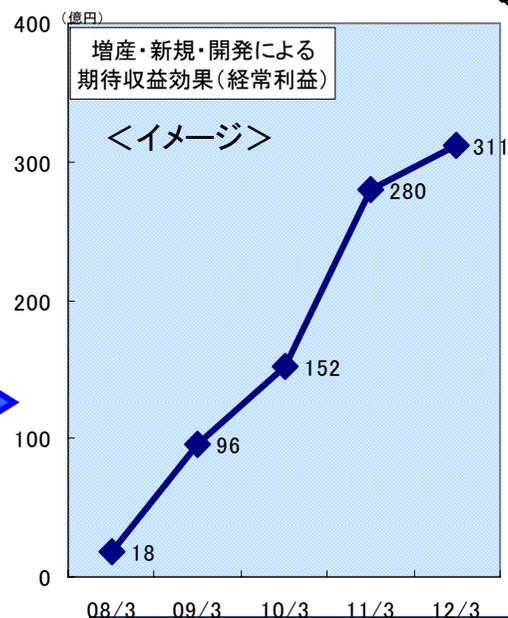
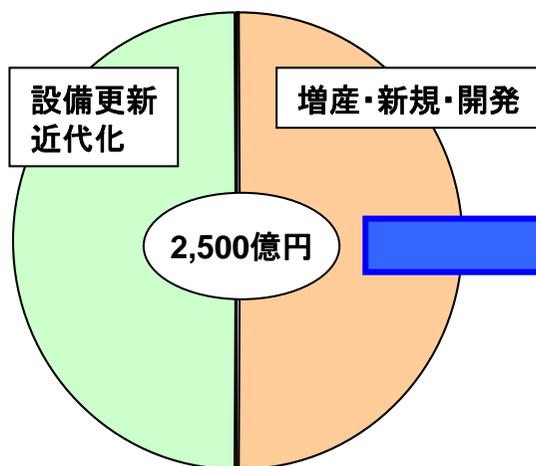
新中計(07-09年度)

【事業別内訳】



【用途別内訳】

新中計(07-09年度)



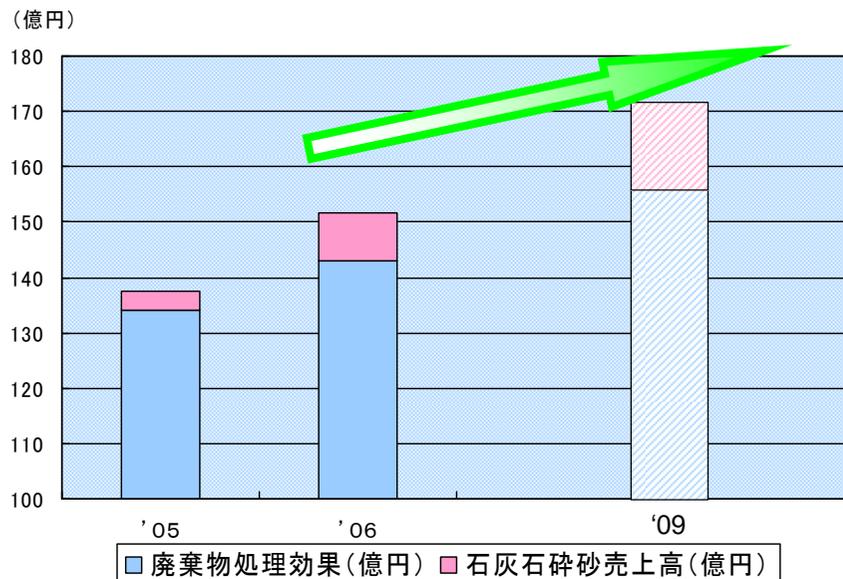
4コア事業の拡大・強化 成長ドライバー①

国内・米国セメント事業

(1) 国内事業

廃棄物処理事業、石灰石事業の拡大

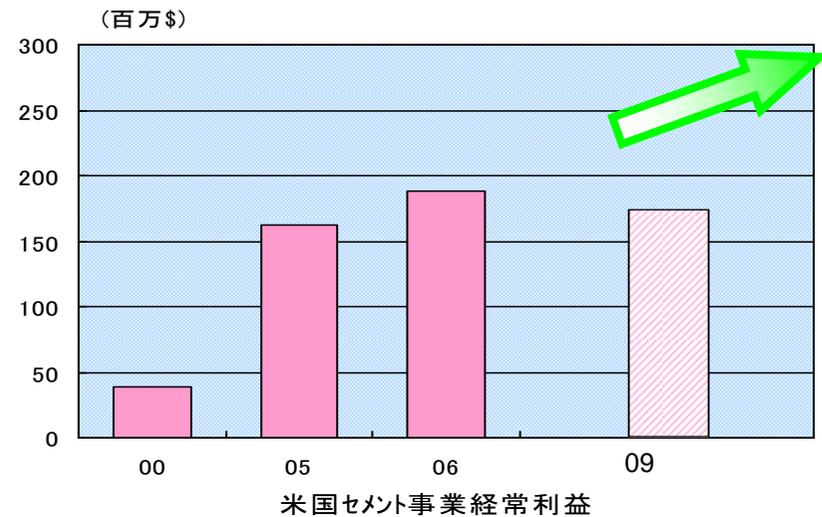
- ・廃棄物処理技術の確立と処理量の拡大
- ・石灰石、骨材資源の寡占化と販売の拡大



(2) 米国事業

将来成長に向けての基盤強化

- ・セメント供給能力(ターミナル能力)の増強
→販売エリアの拡大
- ・垂直統合(セメント*生コン)の更なる強化
- ・生コン事業基盤強化のための骨材山確保



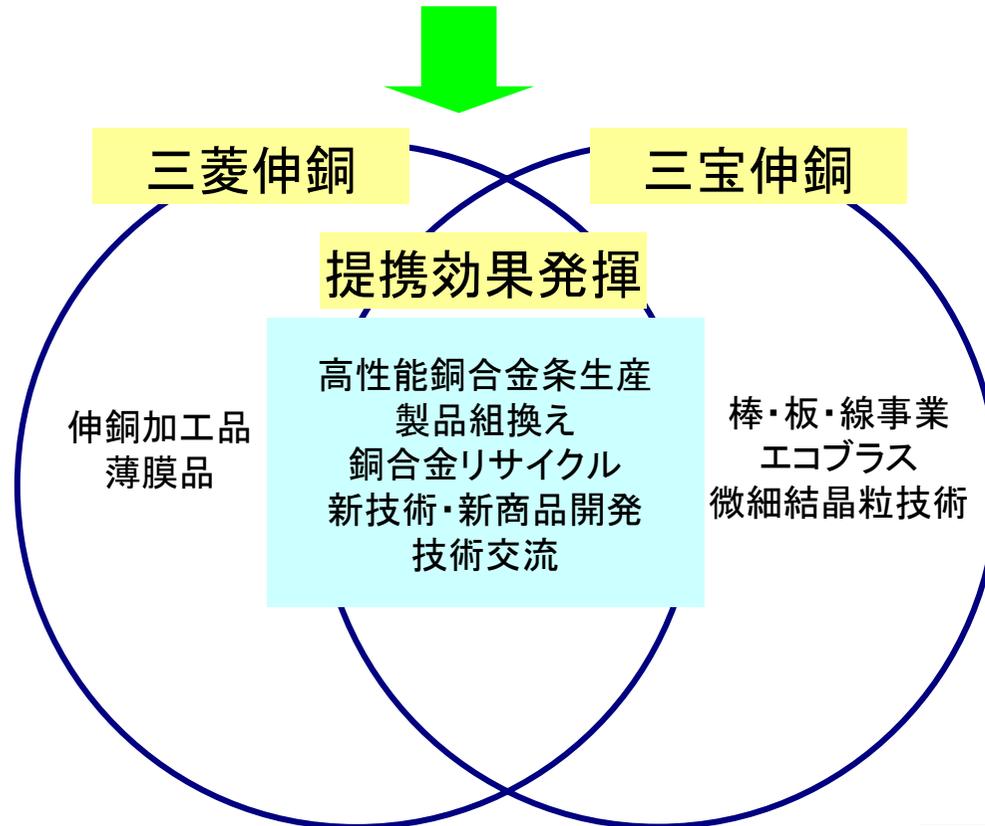
4コア事業の拡大・強化 成長ドライバー②

銅加工事業

◆三菱伸銅社、三宝伸銅社との事業提携

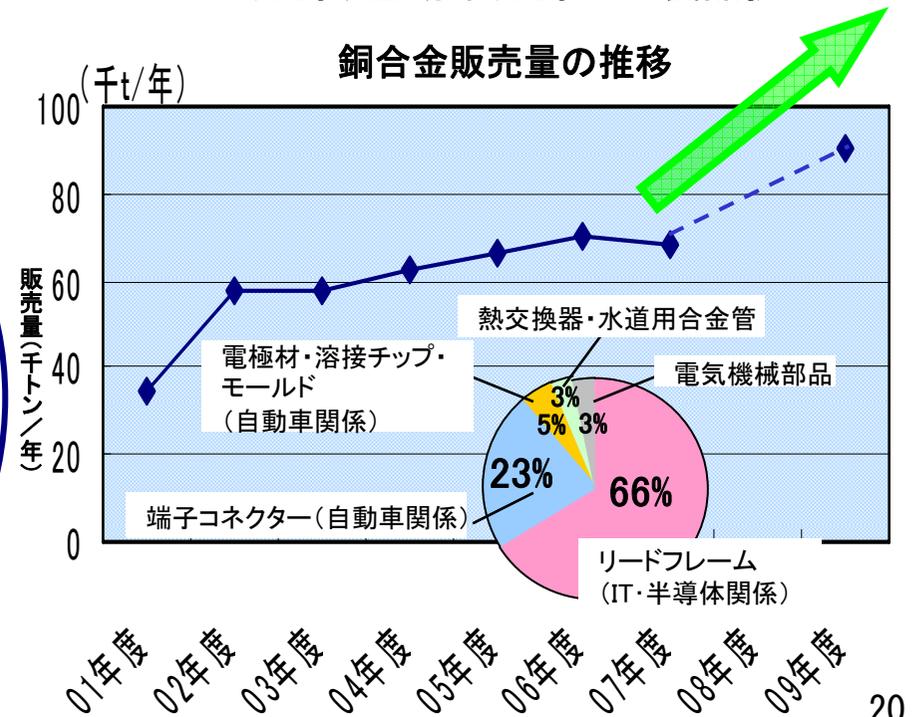
三菱マテリアル

素材レベルの技術開発・中間素材供給



◆銅合金事業の拡大

- ・世界トップシェア:約25%
- ・型銅合金増産
- ・IT分野、自動車分野向け製品拡大



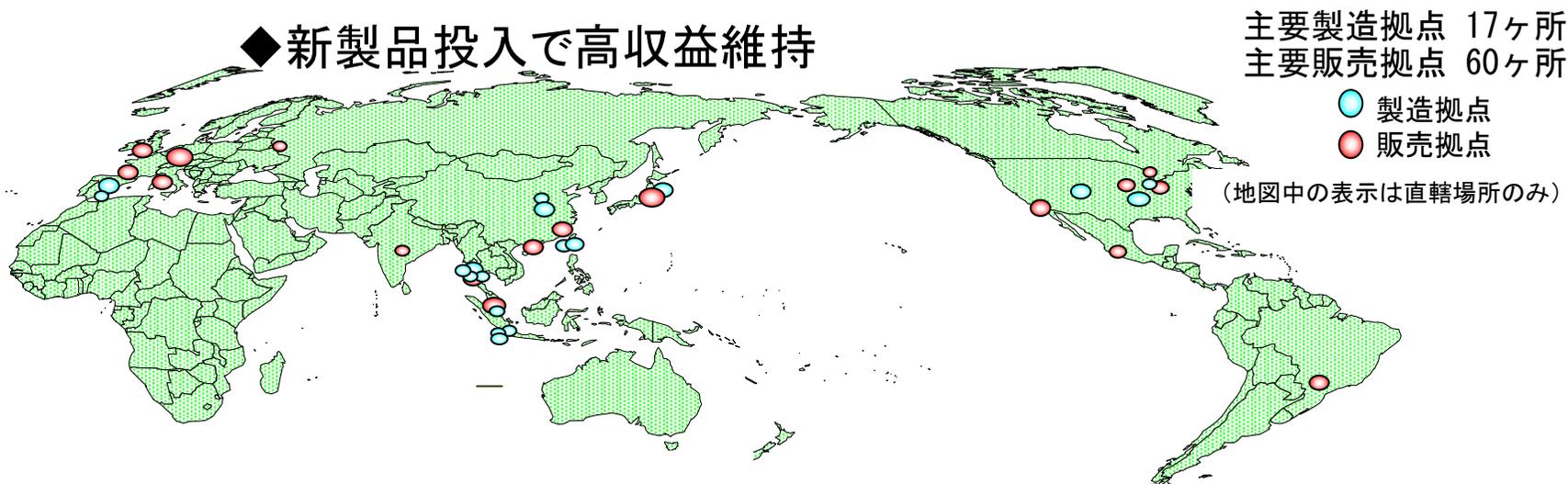
4コア事業の拡大・強化 成長ドライバー③

超硬工具事業

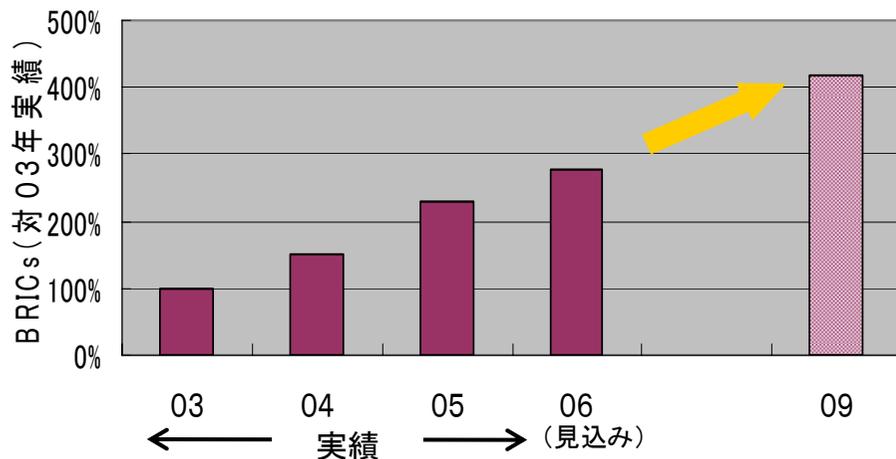
◆ 製造・販売拠点の世界展開による事業規模拡大

◆ 海外売上高比率50%超に拡大

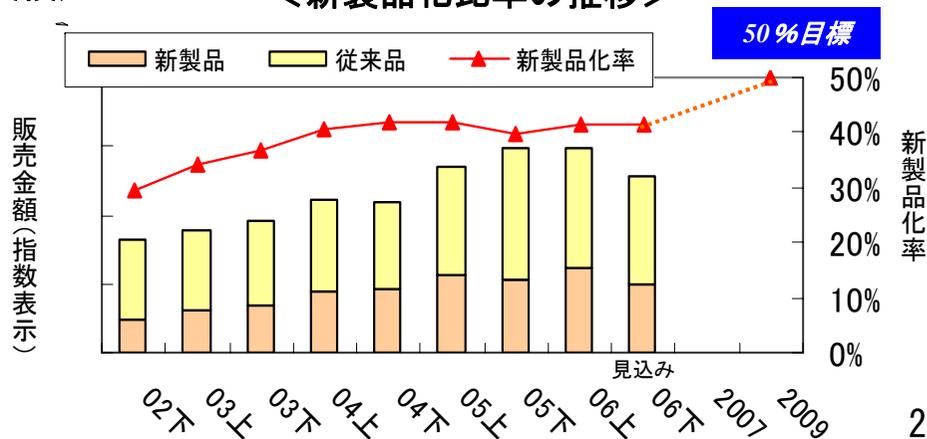
◆ 新製品投入で高収益維持



＜BRICsにおける当社超硬工具売上高の伸び(対03年実績)＞



＜新製品化比率の推移＞



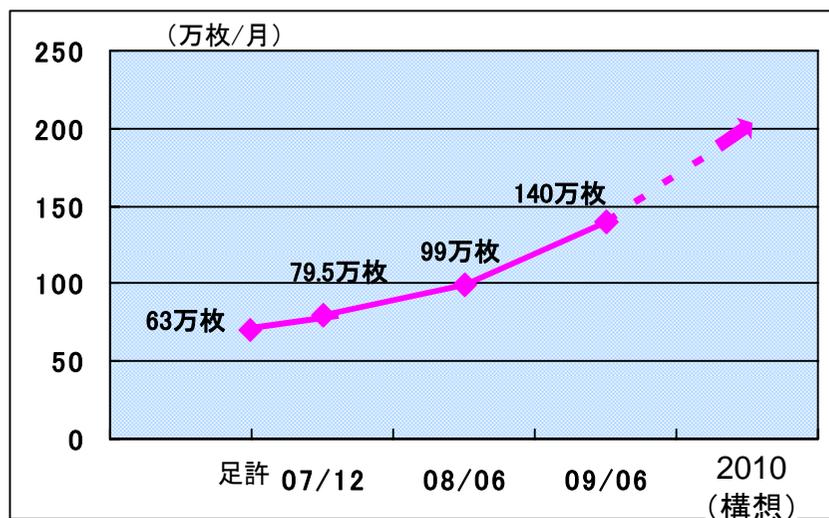
4コア事業の拡大・強化 成長ドライバー④

シリコン事業

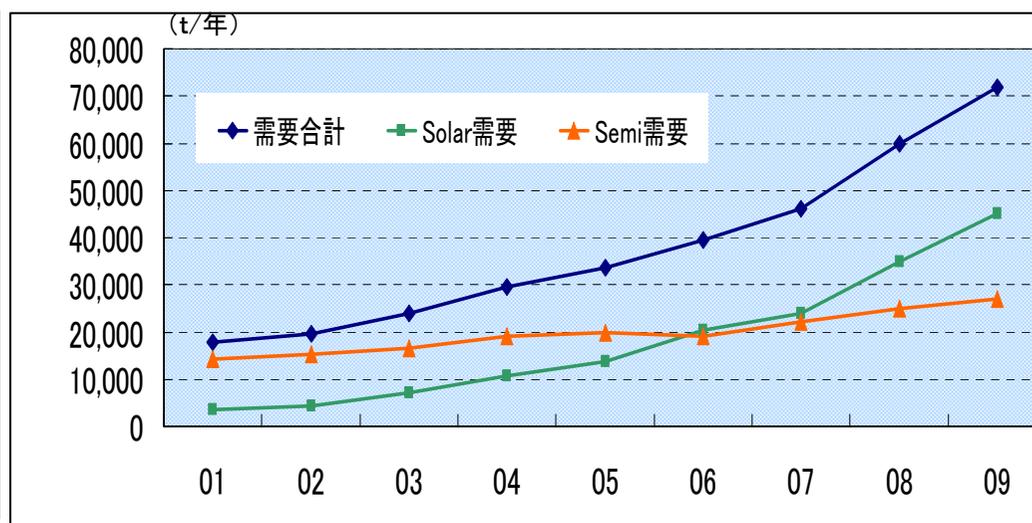
◆SUMCO社との価値連鎖の追求

- ・SUMCO社300ミリウエハー生産能力増強等に対応し、多結晶シリコン事業を拡大
- ・現在進めている450tの増産に加えて、1,000t規模の段階的な多結晶シリコン増産を検討

SUMCO社300ミリウエハー生産能力



多結晶シリコン需要推移と予測(当社推定)



成長3分野戦略の推進

〈成長3分野〉

自動車

情報エレクトロニクス

環境リサイクル

銅加工製品

(セメント・銅)
製造プロセス活用

超硬工具

湿式製錬

電子材料・デバイス

タングステンリサイクル

アルミ製品

多結晶シリコン

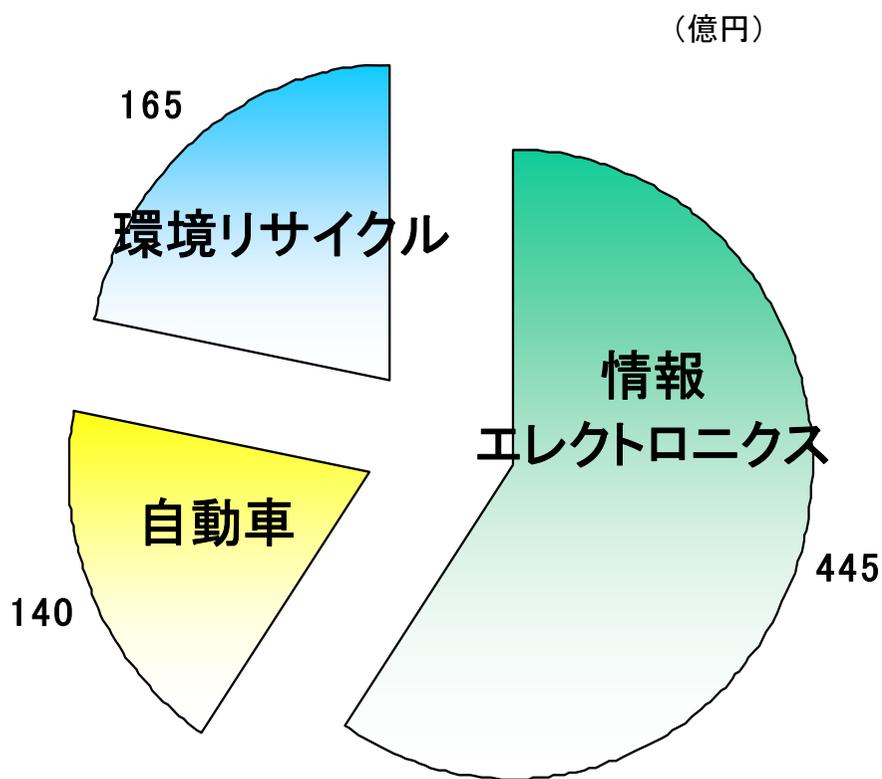
廃家電リサイクル

当社グループが注力する市場を自動車、情報エレクトロニクス、環境リサイクルの3分野に絞り、重点的に経営資源の投入を図る。

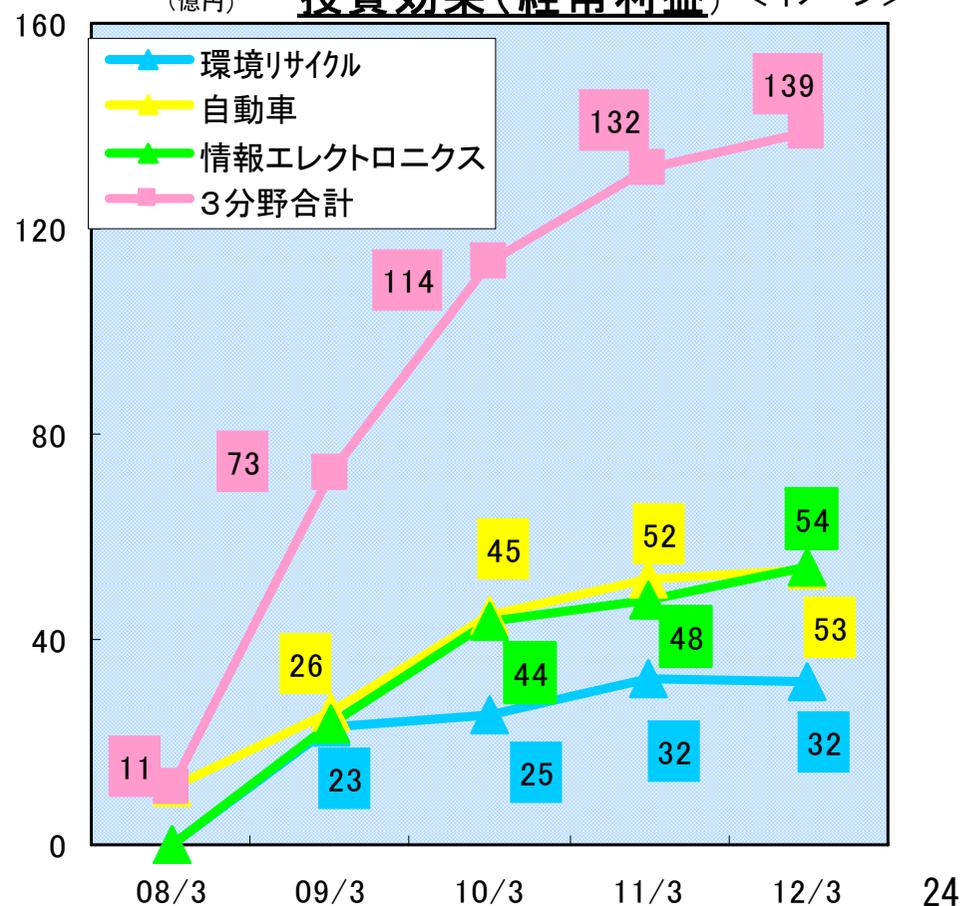
成長3分野戦略の推進

成長3分野への増産合理化投資額と期待収益

設備投資額750億円



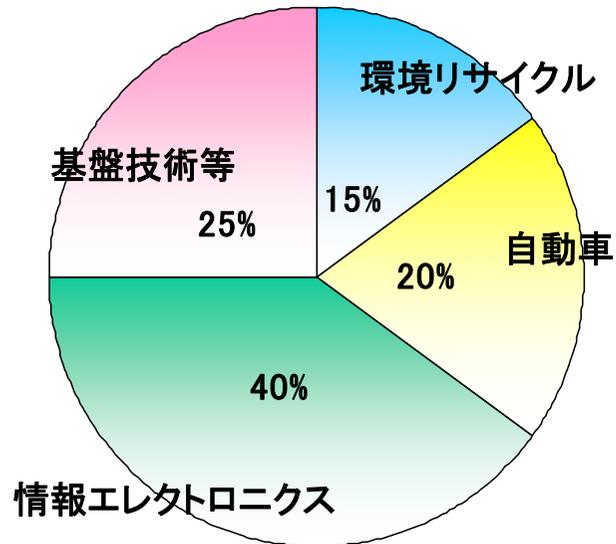
(億円) 投資効果(経常利益) <イメージ>



成長3分野戦略の推進

コーポレート部門における研究開発

コーポレート部門 研究開発費用内訳



07-09の3年間で180億円
05-06実績(年平均)に対し3割増

3分野における研究開発テーマ

＜環境リサイクル＞
廃棄物の増処理技術
湿式製錬

＜自動車＞
コネクタ材(銅加工製品)
工具コーティング

＜情報エレクトロニクス＞
ディスプレイ用材料
多結晶シリコン

当社コア技術

・分析評価技術

・湿式・反応
プロセス技術

・金属・加工
プロセス技術

・界面・薄膜
技術

・CAE技術

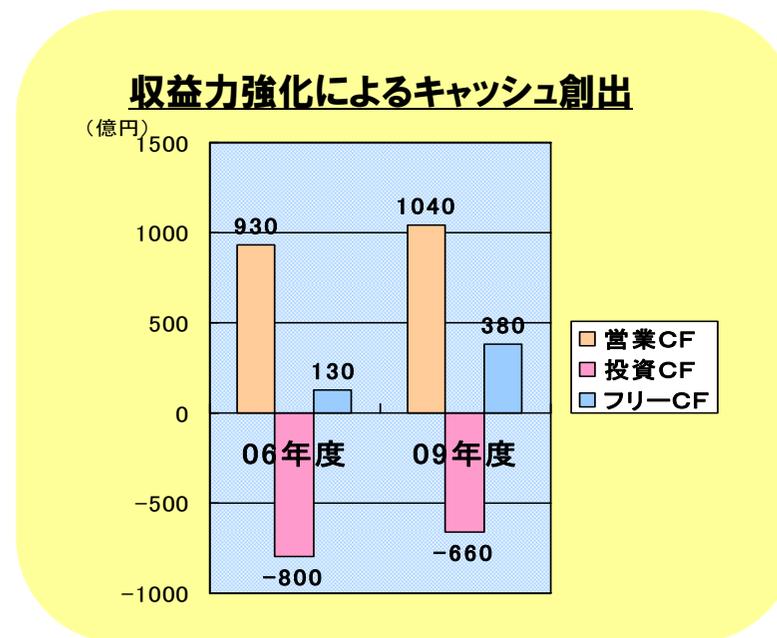
キャッシュフロー計画 ~成長に向けて投資を拡大

(07-09年度) 3年間合計のキャッシュフロー

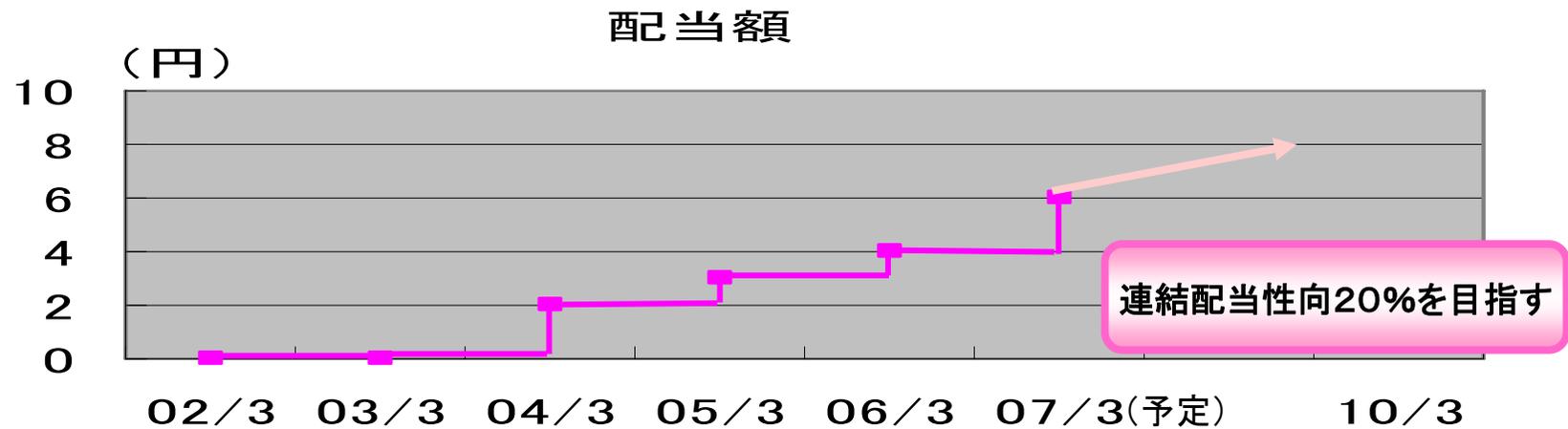
■営業CF	2,850	億円
■投資CF	△2,500	億円
(減価償却費	1,940	億円)
■フリーCF	350	億円

資金活用内訳

- ・株主還元(配当)
- ・M&A等



財務計画



企業理念・ビジョン・新中期経営計画



新中計 基本方針

全社経営方針

1. 複合経営の基盤である4コア事業の拡大・強化

- －垂直価値連鎖を追求した質の向上
- －グローバル展開の推進

2. 成長戦略の推進による進化と変革

- －成長3分野への集中投資
自動車、情報エレクトロニクス、環境リサイクル分野
- －ビジネスモデルの革新
- －戦略的提携による事業構造の変革

3. 成長を支える知的資本の充実

- －人づくり、ものづくり・現場力向上（研修センターの設置）
- －CSR中期計画推進、内部統制システム整備

4. 財務体質の強化

4コア事業ビジネスプラン

1. セメント事業
2. 銅事業
3. 加工事業
4. 電子材料事業

1-1. セメント事業

事業方針

地域ポートフォリオ運営により環太平洋地域の
メジャープレイヤーとなる

一戦略拠点九州工場を核とし、環太平洋地域においてより高いパフォーマンスが得られる
拠点到に経営資源を集中させることにより高収益体質とする

事業環境(セメント需要予想)

日本

(06年度) 5,900万t

(09年度) 5,500万t

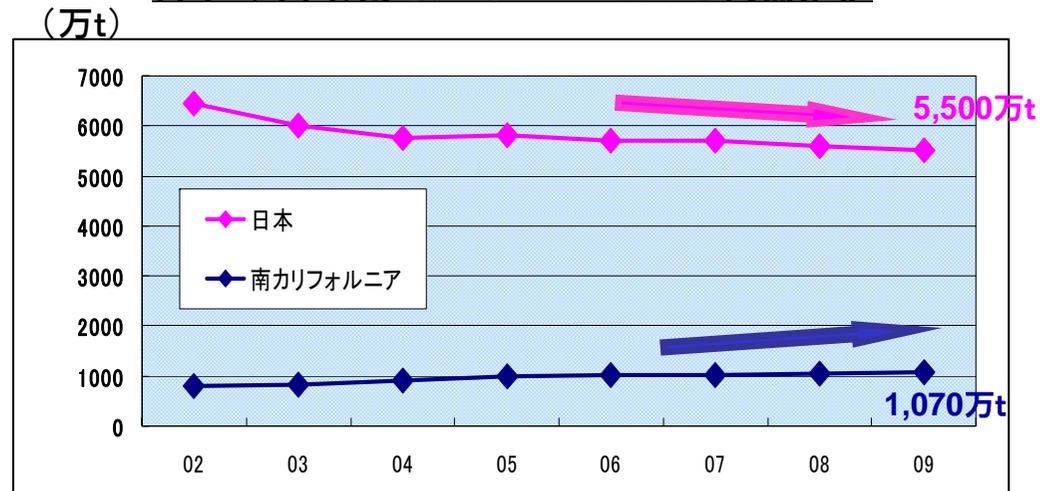
(米国)南カリフォルニア

(06年) 1,020万t

(09年) 1,070万t

※2006年夏米国セメント協会発表

日本・(米国)南カリフォルニアセメント内需推移



当社の主力市場である南カリフォルニアの需要は漸増する見通しにあるが、昨年後半からの住宅着工件数の減少傾向等を考慮し、当社としては現行の水準のまま2009年まで需要は横ばいが続くと保守的に想定。

1-2. セメント事業

基本戦略

①日本:国内需要減少を見込む中、収益改善に向けてセメント価格の是正及び製造コスト削減に努める。

(製造コスト削減策)

・産業廃棄物処理拡大(処理量及び種類の拡大)

産廃処理収入(含代替処理効果) (06年度)143億円 ⇒ (09年度)156億円

(成長拡大分野)

・豊富な国内資源を活かした石灰石事業の拡大

石灰石砕砂設備能力増強 (06年度) 90万トン/年⇒(09年度)170万トン/年

②米国:セメント製造・輸入販売から生コン・骨材事業までの垂直統合の強みを発揮し、川下分野の拡大に取り組む。

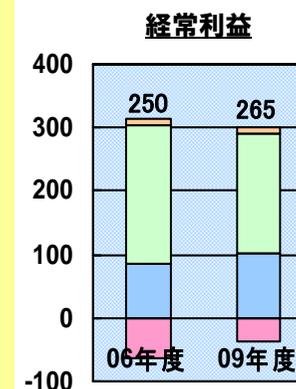
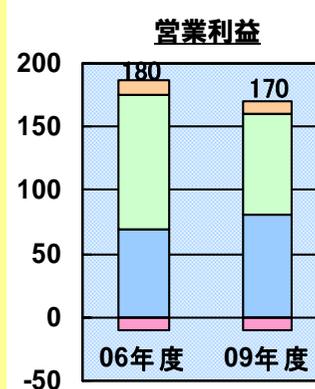
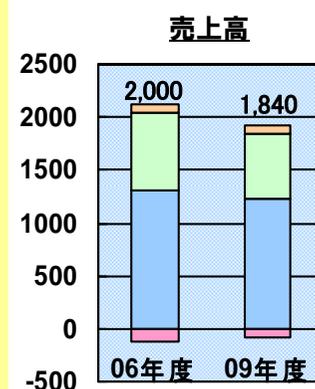
・輸入用ターミナル設備能力増強

・米国内販売エリア拡大

1-3. セメント事業

数値計画(09年度イメージ)

売上高 1,840億円
 営業利益 170億円
 経常利益 265億円



中国 ■ 米国 ■ 日本 ■ 消却等 ■

単位: 億円

(事業計画)

セメント販売数量

単位: 万トン

	06年度	09年度
単体	1,105	1,050
米国三菱セメント	300	300
烟台三菱	160	185

* 烟台三菱販売数量は青島・連雲港ターミナル分を含む

(設備投資計画)

- ◆ 自家発電能力増強
- ◆ 産廃処理設備拡大
- ◆ 東谷鉱山石灰石共同開発
- ◆ 米国ターミナル能力増強

2-1. 銅事業

事業方針

コスト競争力、技術力、開発力を活かし、銅製錬から銅加工までの垂直統合により付加価値を増大させ、安定収益の底上げをはかる

— 製錬事業において三菱連続製銅炉・反射炉の両方を持っている強みを活かし、リサイクル処理の強化により世界トップレベルのコスト競争力を達成。
加えて無酸素銅・銅合金の材料開発力を持っている強みを活かし伸銅事業での付加価値拡大につなげる。

事業環境

銅価格(LME)前提：(06年度)312 ¢ /lb → (09年度)200 ¢ /lb
為替前提：(06年度)115.5円/ドル → (09年度)110円/ドル
伸銅品需要：国内外とも増加を見込む

銅製品は、中国、インドの経済成長を背景に自動車、半導体製品を中心に市場の拡大を予想

2-2. 銅事業

基本戦略

①銅製錬：銅製錬コストを低減することにより、収益の安定化を図る

- ・国内製錬コスト削減
リサイクル事業拡大（難処理物処理技術の開発）
小名浜S炉立ち上げ（製錬コスト削減：現状比15～20%減）
- ・PTSにおける生産数量拡大に伴うスケールメリットの発揮

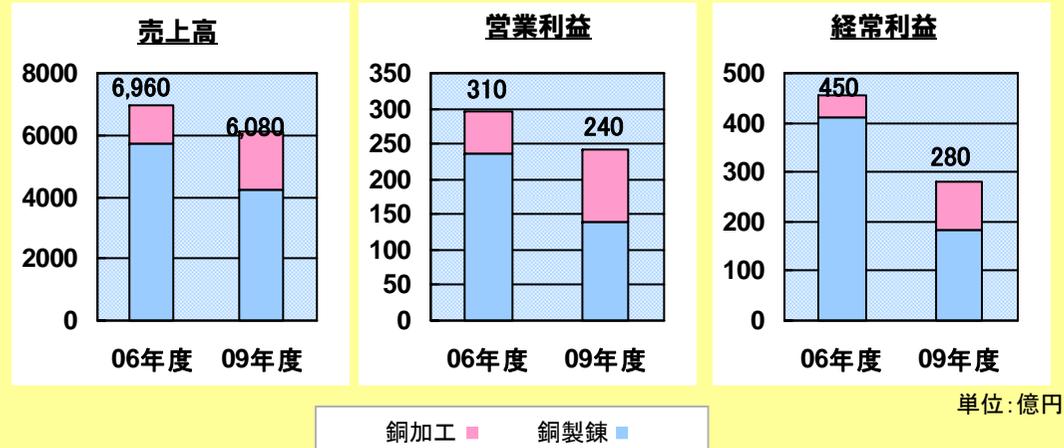
②銅加工：銅合金開発力を活かし、グループ伸銅会社との価値連鎖を向上させる

- ・堺、小名浜
銅合金：生産・販売量計画（7万t／年 ⇒ 10万t／年）
めっき用銅ボール：生産能力（2万t／年 ⇒ 4万t／年）
- ・三菱伸銅、三宝伸銅との事業提携効果の発揮

2-3. 銅事業

数値計画(09年度イメージ)

売上高 6,080億円
 営業利益 240億円
 経常利益 280億円



(事業計画)

銅製品販売数量 単位: 万トン

	06年度	09年度
直島製錬所	22.7	22.6
小名浜製錬社	12.0	11.4
PTスマルティング社	19.8	29.3
堺(型銅・線材)	23.4	24.4

(設備投資計画)

- ◆ 銅合金増産
- ◆ 小名浜S炉設置
- ◆ リサイクル事業拡大

※小名浜製錬社については、当社引取分

3-1. 加工事業

事業方針

世界の自動車、航空機、情報産業の
バリューサプライヤーとなる

- 超硬原料製錬過程から完成品工具まで手掛ける強みを活かす
- グローバル展開の積極拡大により超硬工具事業、機能部品事業を拡大
- 新規マーケットの航空機分野で超硬工具、高性能材料事業を拡大

事業環境

自動車生産台数

(国内)06年度見込み台数1,100万台に対し、横ばいを見込む

(世界)06年度見込み台数6,800万台に対し、年率5%の成長を見込む

超硬工具出荷額

06年度国内出荷額3,310億円(見通し)に対し、年率5%成長を見込む

航空機生産台数

06年世界生産台数18,000機に対し、年率5%成長を見込む

3-2. 加工事業

基本戦略

①超硬工具:グローバルでの自動車生産拡大に対応し、拡販体制を構築

- ・積極的増産投資:投資金額220億円(3年間累計)、能力2割増
- ・海外販売網拡大:BRICs中心に販売拠点を強化
- ・新製品化比率向上:現状45%から50%強へ
- ・原料の安定調達:タングステンリサイクルの強化
(現状280トン/年→09年度760トン/年)
- ・航空機向けマーケットの拡大
航空機向け売上高:06年度15億円/年→09年度55億円/年
(世界シェア 2006年度0.7%→2009年度に2%)

②高性能材料:製品の集中と選択を加速

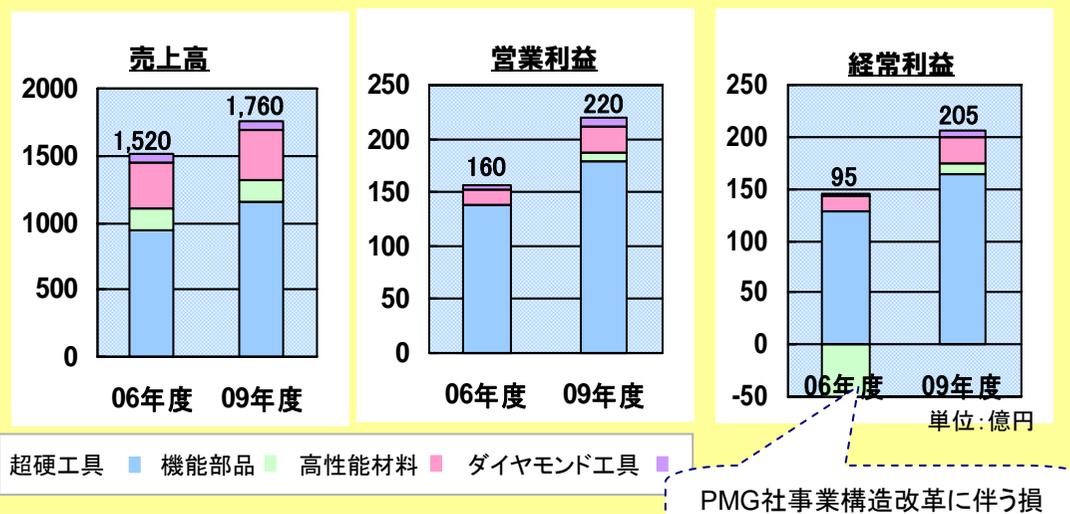
産業用タービン、航空機、自動車向け製品に注力

- ・航空機向け製品の拡大
当社の注力する製品=航空機エンジン関連製品(リング、ケース等)
航空機向け売上高:06年度55億円→09年度80億円
(世界シェア 2006年度3%→2009年度に7%→2012年度に10%)

3-3. 加工事業

数値計画(09年度イメージ)

売上高 1,760億円
 営業利益 220億円
 経常利益 205億円



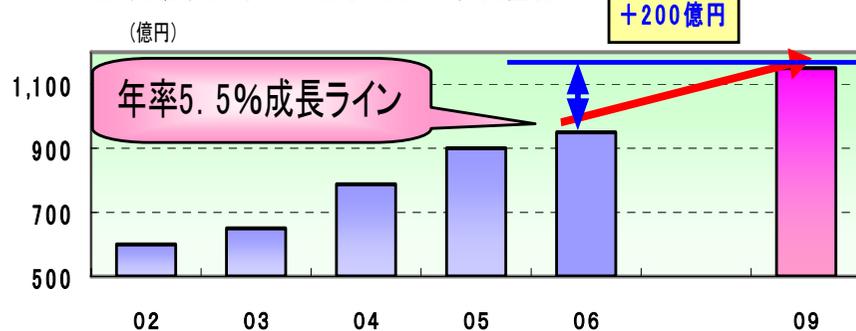
(事業計画・設備投資計画)

◆ 超硬工具増産

・積極的増産投資:

投資金額220億円(3年間累計)、能力2割増

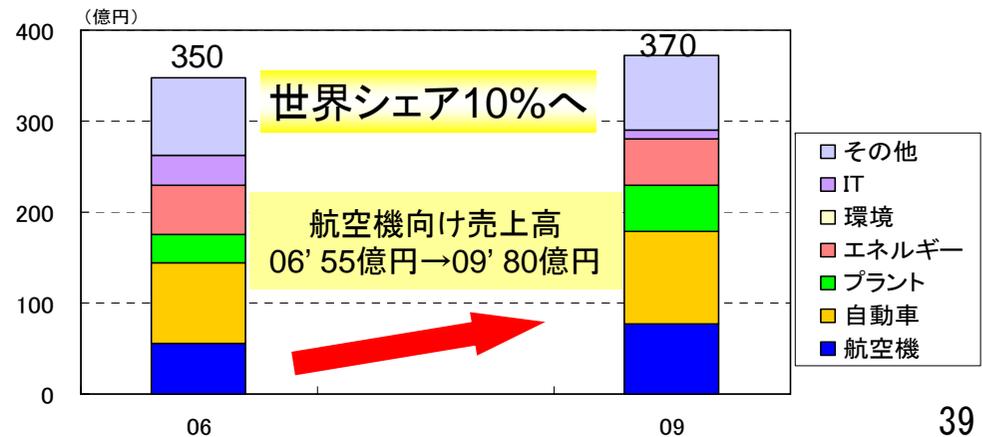
<超硬製品事業連結売上高推移>



◆ 高性能材料航空機増産

・航空機向け鍛造品増産: 投資金額30億円(3年間累計)

<高性能材料事業連結売上高推移>



4-1. 電子材料事業

事業方針

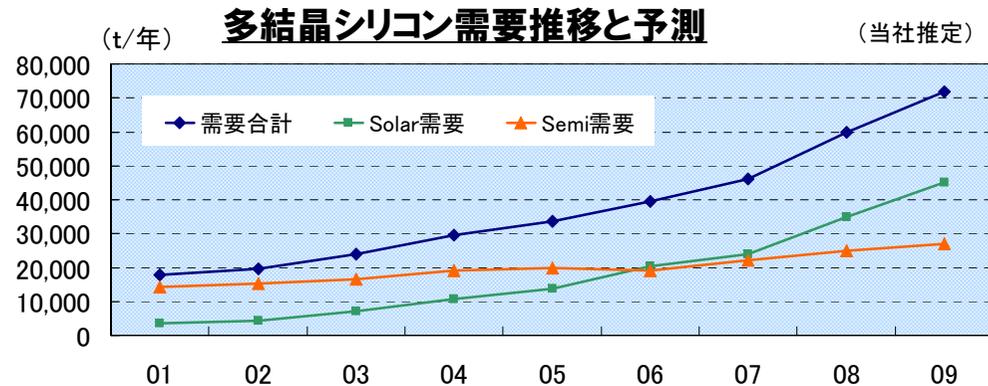
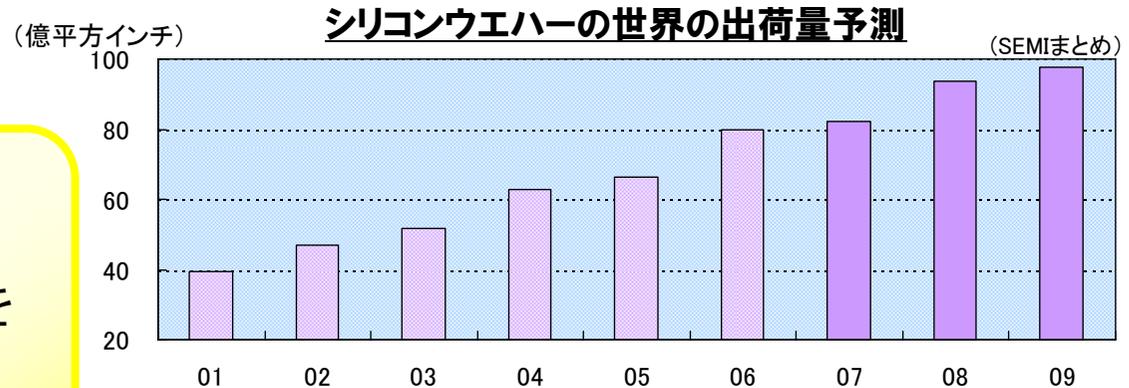
シリコン製品の垂直価値連鎖とニッチNo.1製品により
高収益事業となる

—半導体ウエハーの主要原料多結晶シリコンを手掛けている強みを活かし、
半導体関連製品の拡大を図る。

事業環境

半導体市場の成長にともない、
09年までのシリコンウエハーは、
300ミリを中心に年率7%成長を
見込む。

また多結晶シリコンについては、
太陽電池向け需要も加わり、現
在と同様需給はタイトと予想。



4-2. 電子材料事業

基本戦略

①多結晶シリコン: SUMCO社との垂直的価値連鎖

- ・日米生産拠点の設備能力増強、生産性向上
 - ・三菱マテリアルポリシリコン社の単体への組み入れ(07/4予定)
- ⇒積極的投資、コーポレート部門と連動した研究開発の促進

②機能材料: 半導体関連製品を中心に材料開発力を活かしたニッチNo1製品に注力

- ・半導体の高精度化・高密度化にともない、シリコン精密加工品、はんだペースト増産に向けた投資促進

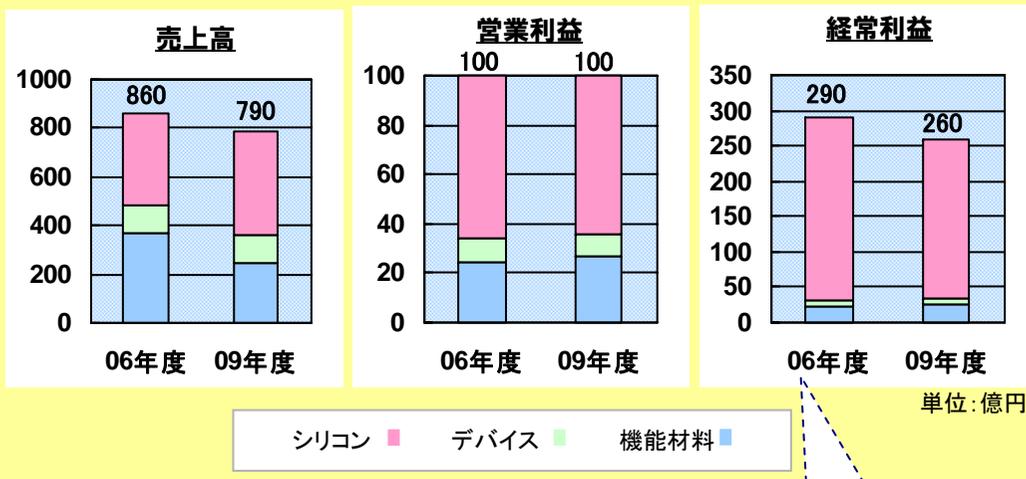
③電子デバイス: 開発力を強化、高品質の電子部品をタイムリーに製品化

- ・地上波デジタル放送機器向け及びカーアンテナ向けチップアブソーバ拡販
- ・自動車向けサーミスタセンサ拡販
- ・通信モジュール(PLC等)の立ち上げ

4-3. 電子材料事業

数値計画(09年度イメージ)

売上高 790億円
 営業利益 100億円
 経常利益 260億円



(事業計画)

- ・多結晶シリコン生産能力
: 2割増(対'06年度比)
2,850トン('06年度)→3,300トン('09年度)
- ・シリコン精密加工品生産能力
: 5割増(対'06年度比)

(設備投資計画)

- ◆ 多結晶シリコン増産
- ◆ 半導体関連製品増産

SUMCO社税
効果影響90
億円を含む

まとめ

新中期経営計画(07-09年度)

「*Break-through 1000* ~1000億円企業を目指して~」

基本コンセプト

4コア事業バランス型の
成長会社への進化と変革
~ 四輪駆動型経営の実現 ~

(参考)セグメント情報

単位：億円

	2006年度(見込み)			2009年度(イメージ)		
	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	2,000	180	250	1,840	170	265
銅	6,960	310	450	6,080	240	280
加工	1,520	160	95	1,760	220	205
電子材料	860	100	290	790	100	260
アルミ	1,630	25	5	1,710	65	55
その他・消去等	1,430	-35	-60	1,920	55	-15
合計	14,400	740	1,030	14,100	850	1,050

◆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。