

長期経営方針 & 中期経営計画 (2014～2016年度)

2014年5月14日

三菱マテリアル（株）

取締役社長 矢尾 宏

目次

- I 長期経営方針
- II 中期経営計画（14-16年度）概要
- III セグメント別事業戦略
- IV 参考資料

I 長期経営方針

ビジョン

私たちはユニークな技術により、地球に新たなマテリアルを創造し、
循環型社会に貢献するNo.1企業集団を目指します。

キーワードに込めた意味

- ユニーク ～ 「三菱マテリアルならではの、三菱マテリアルだから、三菱マテリアルしか」など他とは一味違う差別化されたという意味を強く込めています
- マテリアル ～ 資源、素材、製品という意味だけでなく、サービス、ソリューション、人材など三菱マテリアルが提供できる価値すべてを指します
- No.1企業集団 ～ 全社、カンパニー・事業部、会社、場所、職場などそれぞれのレベルで、地域、市場、製品、生産性、品質、サービスなど、それぞれの事業のビジネスモデル全般にわたるユニークさを追求し、No.1、Only 1を目指している、そういう集団が集まっている姿を指します

目指す姿

それぞれの事業が、目指すべきNo.1を達成することで、その業界・市場において
重要な位置を占め、顧客から信頼される存在になっている。

長期経営方針 概要（2020年代初頭に向けての方針）

企業理念

人と社会と地球のために

ビジョン

私たちは、ユニークな技術により、地球に新たなマテリアルを創造し、循環型社会に貢献するNo.1企業集団を目指します。

事業規模イメージ

売上高2兆円以上、純利益1,000億円以上

セメント事業

- ◆ROA業界世界No.1
- ◆環太平洋地域におけるメジャープレーヤー

加工事業

- ◆超硬製品世界シェア10%超
- ◆高機能製品ROS業界No.1

資源・リサイクル

ユニークな技術

金属事業

- ◆権益鉱比率50%
- ◆金銀滓(E-Scrap)処理量世界No.1
- ◆銅加工収益性世界No.1

電子材料事業

- ◆世界No.1製品群を有する高収益事業体

アルミ事業

- ◆熱交換器用押出多穴管世界シェアNo.1
- ◆飲料用アルミ缶国内シェアNo.1

加工品

素材

持続的成長

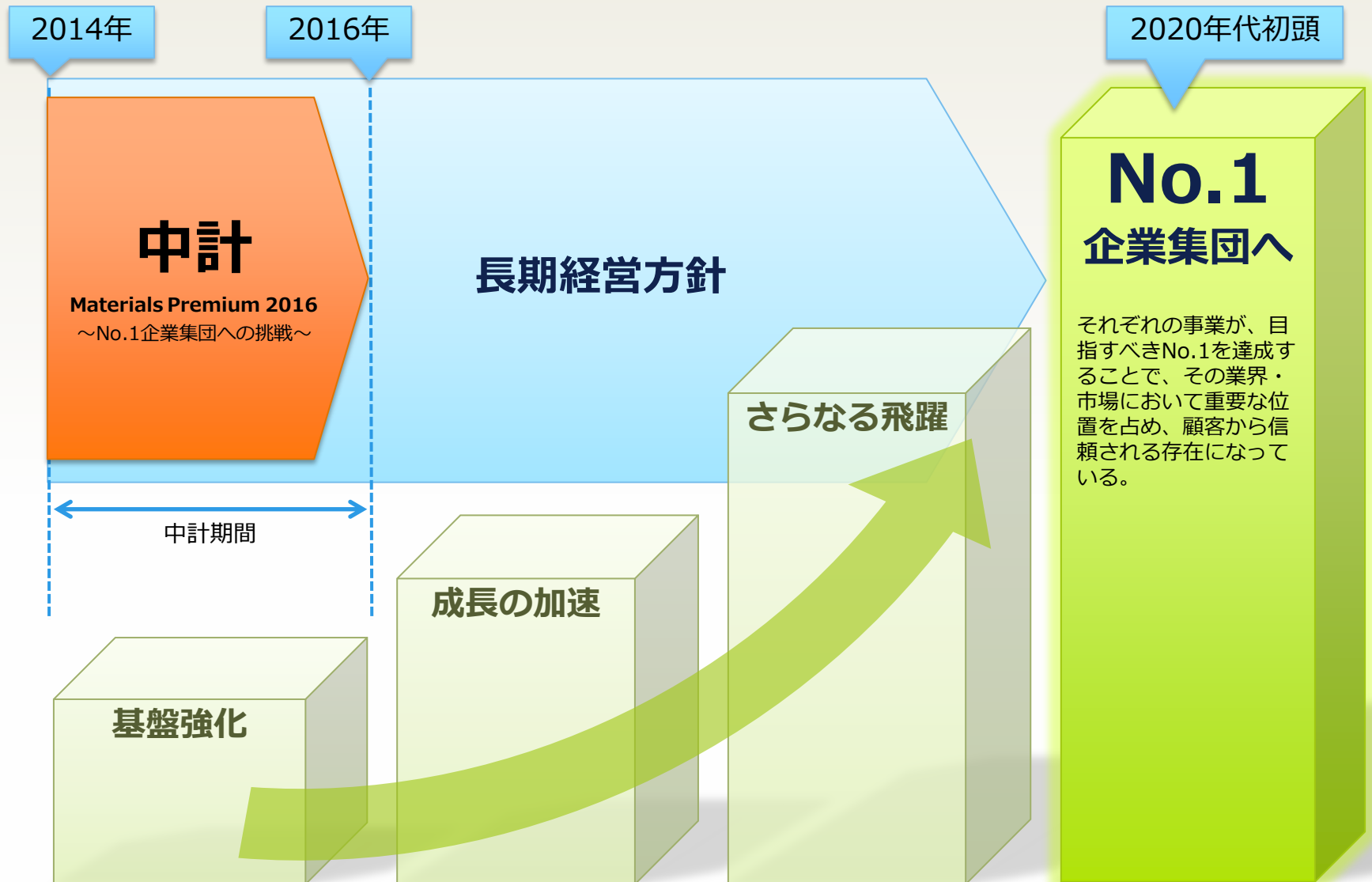
グローバル戦略

人材戦略

技術・開発戦略

Ⅱ 中期経営計画（14-16年度）概要

中期経営計画の位置付け



中期経営計画（2014-2016）

Materials Premium 2016 ～No.1企業集団への挑戦～

経営目標

	2013年度		2016年度
● 営業利益	662億円		1,000億円
● 経常利益	769億円		1,100億円
● ROA（総資産経常利益率）	4.3%		6%
● ネットDEレシオ	1.3倍		1.0倍以下

成長戦略

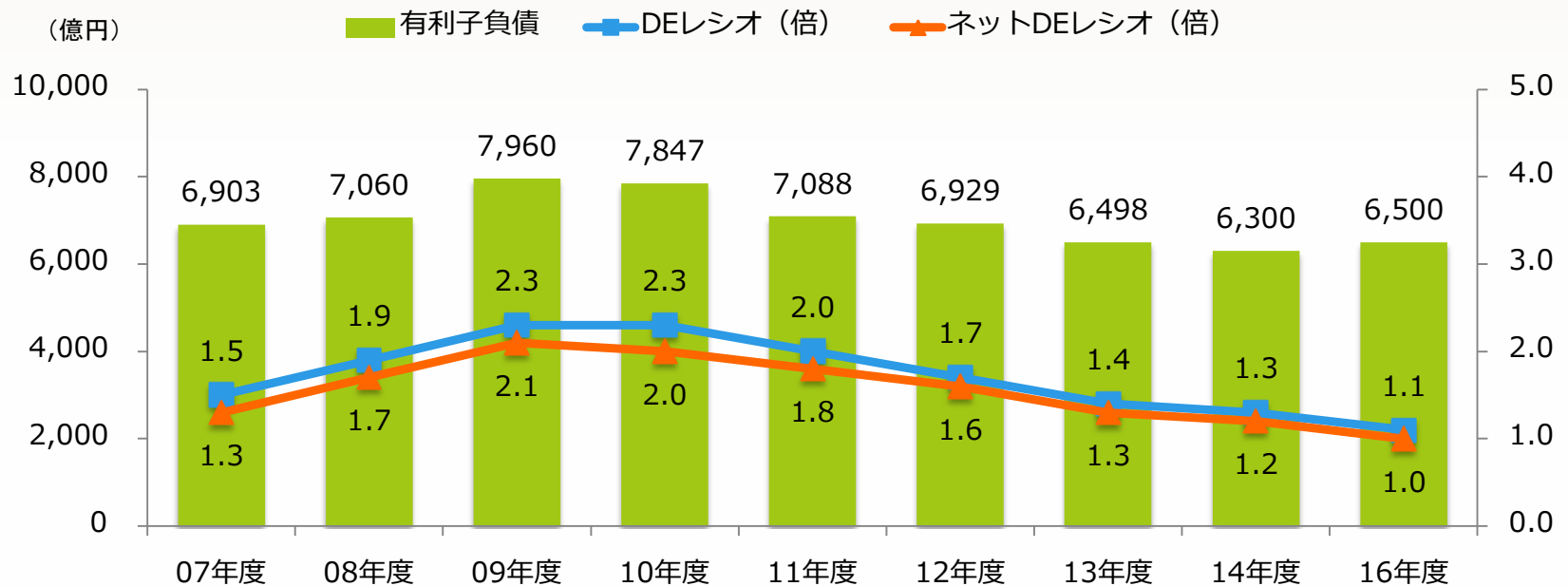
- 成長基盤の強化
- グローバル競争力の強化
- 循環型ビジネスモデルの追求

連結財務目標

キャッシュフロー

(14－16年度) 3年間のCF	営業CF	3,610億円
	(償却費)	1,760億円
	投資CF	△3,180億円
	フリーCF	430億円

財務健全化



セグメント別 財務数値

(億円)	2013年度			2016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	1,901	191	188	2,290	350	350
金属	※7,509	※237	※378	8,100	300	400
加工	1,458	140	139	1,680	230	230
電子材料	677	40	21	880	70	60
アルミ	1,515	55	47	1,750	80	70
その他・消去等	※1,085	※-3	※-7	1,300	-30	-10
合計	14,147	662	769	16,000	1,000	1,100

※2013年度実績は貴金属地金事業を移管後の区分に組替えて表示しております。

前提条件	2013年度	2016年度
平均為替TTM(円/\$)	100	100
平均為替TTM(円/€)	134	130
銅価(¢/lb)	322	300

全社成長戦略

成長基盤の強化

- 安全管理体制の強化及び、安定操業の確保
- 持続的成長を実現するための戦略投融資(M & Aなど)の実施
- 財務体質改善の継続（選択と集中による収益性向上）

グローバル競争力の強化

- 既存拠点の拡充と新興国を中心とした新規生産・販売拠点を展開
- 新たな顧客や市場を開拓することによる競争力の向上（戦略的マーケティング）

循環型ビジネスモデルの追求

- 循環型バリューチェーンの追求による中長期的な成長
- 複合事業体としての強みである「マテリアル・プレミアム」を生かした三菱マテリアルならではのビジネスモデルの確立

全社成長戦略 ①成長基盤の強化

持続的成長を加速させるための戦略投資の実施

■ 2014～2016年度累計投資計画



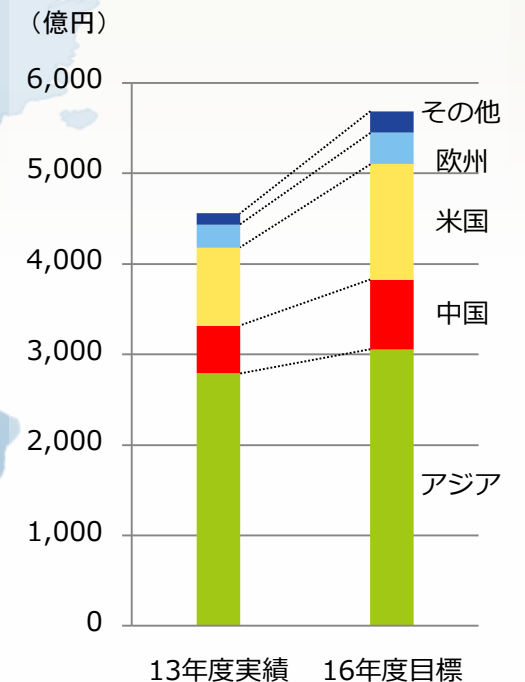
全社成長戦略 ②グローバル競争力の強化

既存拠点の拡充と新興国を中心とした 新規生産・販売拠点を展開

- 戦略的にマーケティングを展開し、新たな顧客・市場を開拓することにより、グローバル競争力を強化

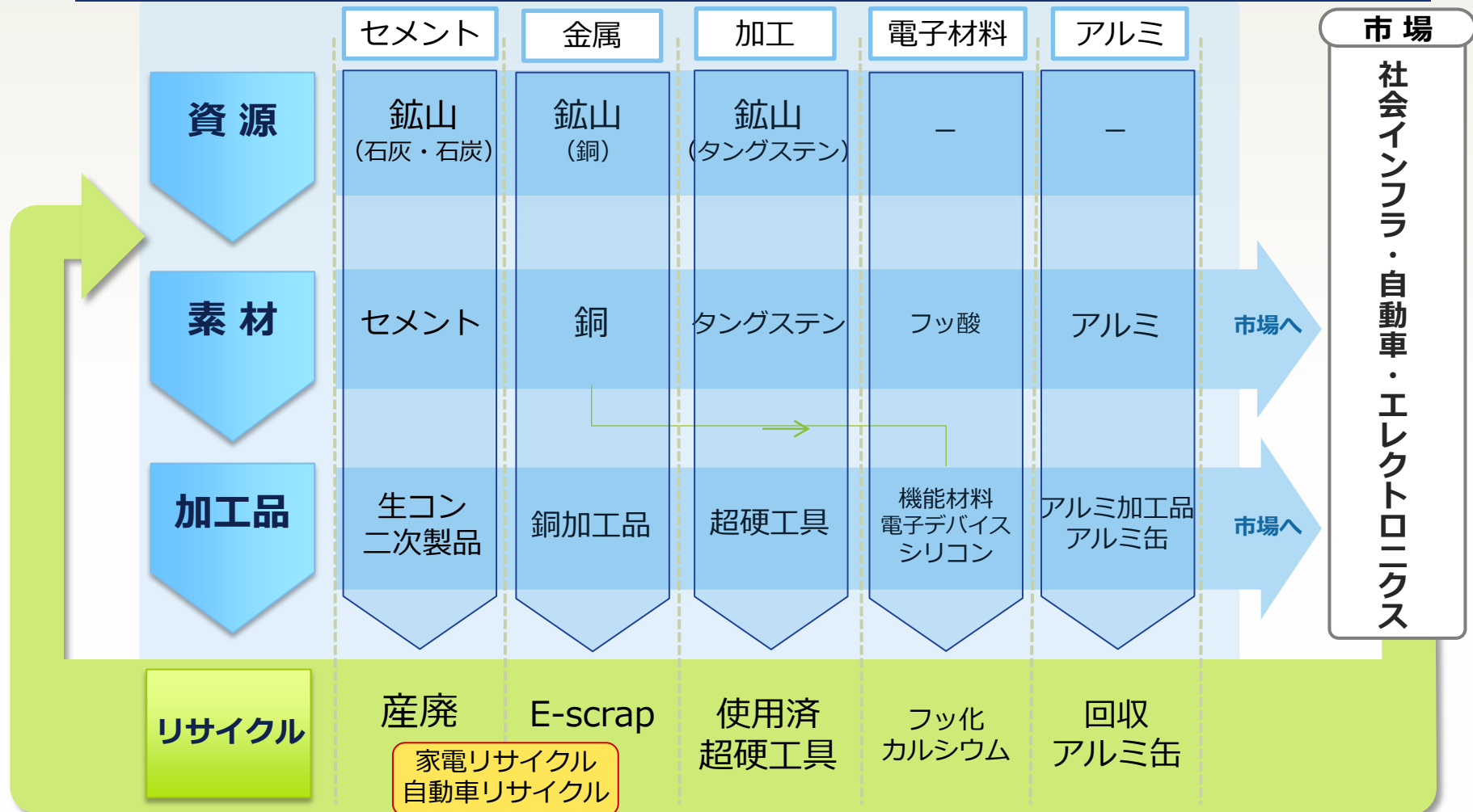
	既存拠点			新規拠点		
	生産	販売	その他	生産	販売	その他
欧州	2	6	4		2	
北中南米	16	8	11	1	2	1
中国	8	10	4	1	5	
アジア	21	19	4	7	1	2
その他	2	1	3			
合計	49	44	26	9	10	3

海外売上高（地域別）

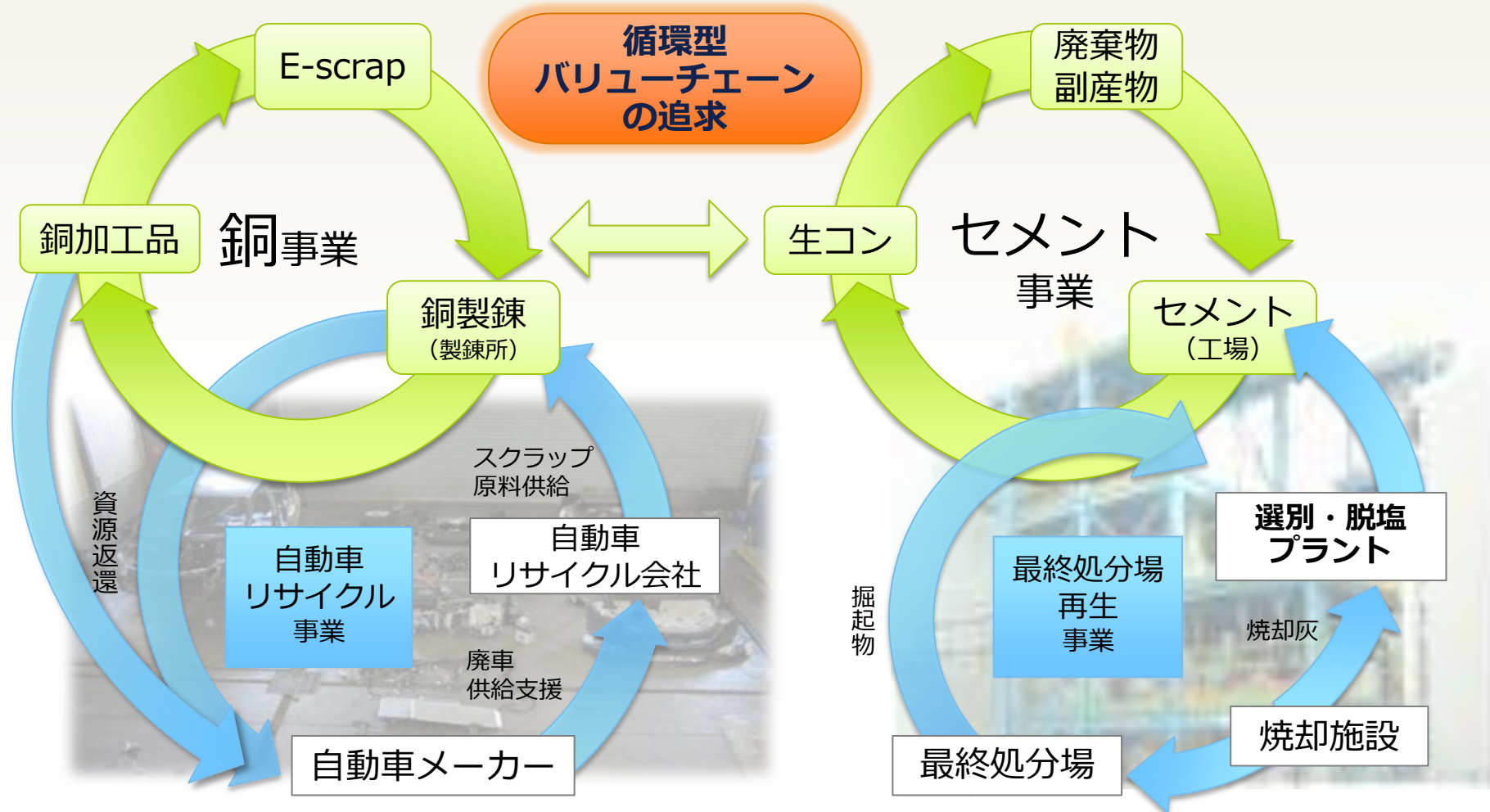


注：アジアは日本・中国を除く、金銀地金除く

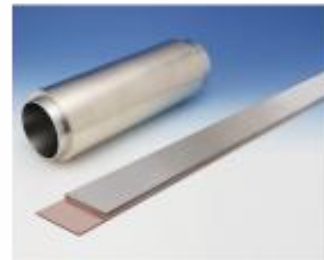
セグメント別循環型ビジネスモデル



「マテリアル・プレミアム」を生かした ビジネスモデルの確立



Ⅲ セグメント別事業戦略

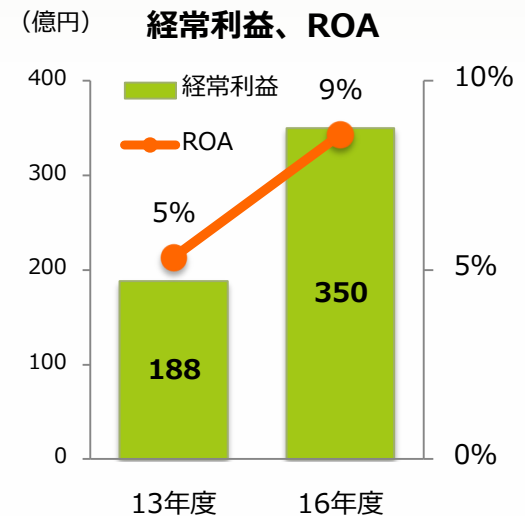
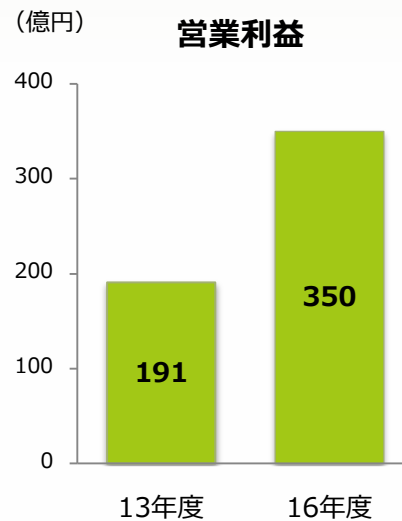
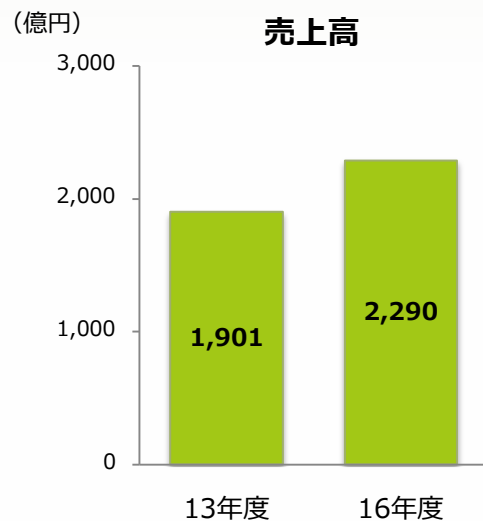


セメント事業

長期目標

- ROA業界世界No.1
- 環太平洋地域におけるメジャープレーヤー

中計の経営目標



セメント事業

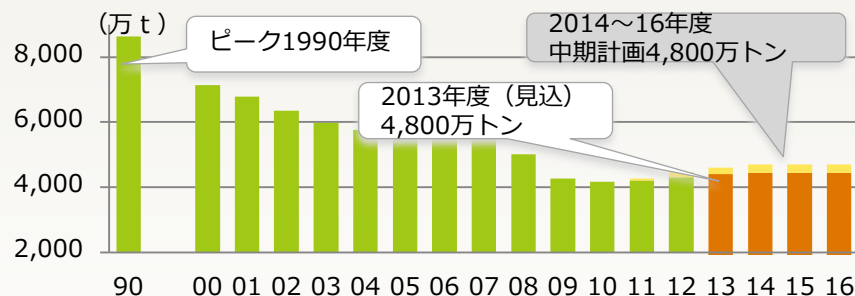
中計期間中の事業環境

日本 国内セメント
需要予測

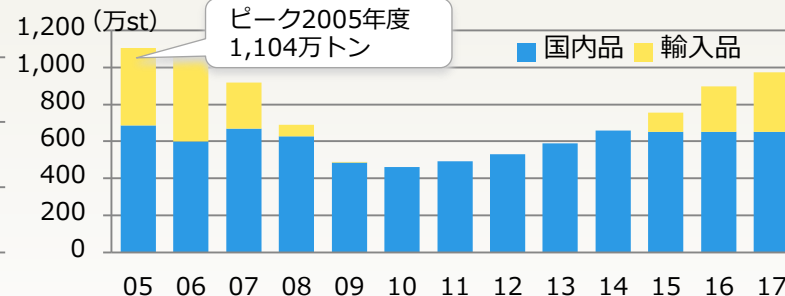
(13年度) 4,800万トン
(16年度) 4,800万トン

米国 南カルフォルニア
セメント需要予測

(13年度) 590万トン
(16年度) 900万トン



2014年度見通しまではセメント協会発表値。2015年度以降は当社予測値



USGS Cement Statistics and Information : ~2009年
PCA Forecast 2013年winter 2013年までは実績、2022は当社予測

中計期間中における事業戦略

国内

- 震災復興、東京オリンピック開催等による旺盛な国内需要への安定供給
- グループの総合力を発揮した環境リサイクル事業拡大

米国

- ターミナル増強等によるセメント供給体制の拡充
- 生コン工場の新設・買収や骨材鉱区確保による生コン事業の収益拡大

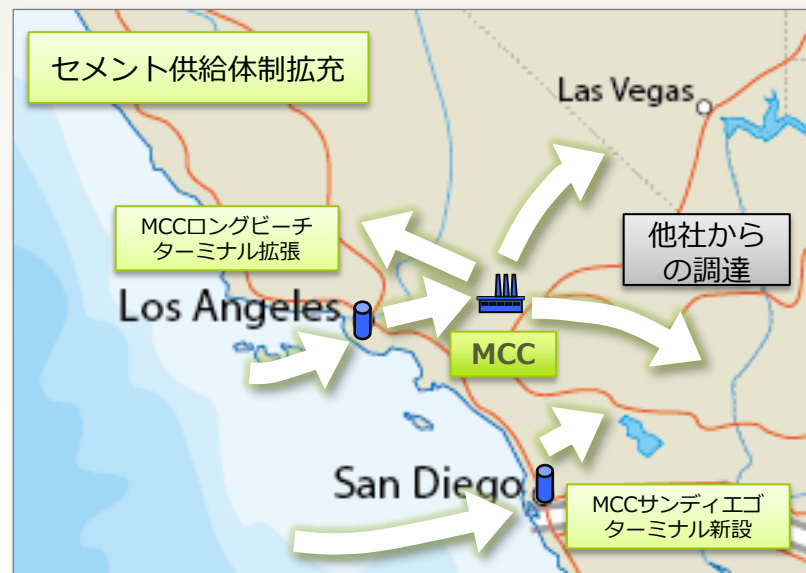
新興国

- 現地資本との関係構築やセメント工場・ターミナル新設等による新興国への展開

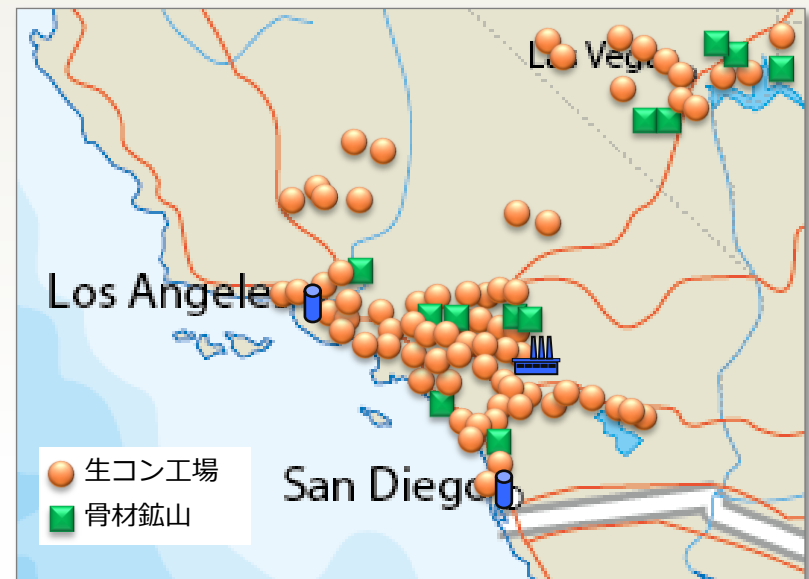
セメント事業

重点成長戦略：米国事業拡大および新興国展開

■ 米国事業 セメント供給体制の拡充

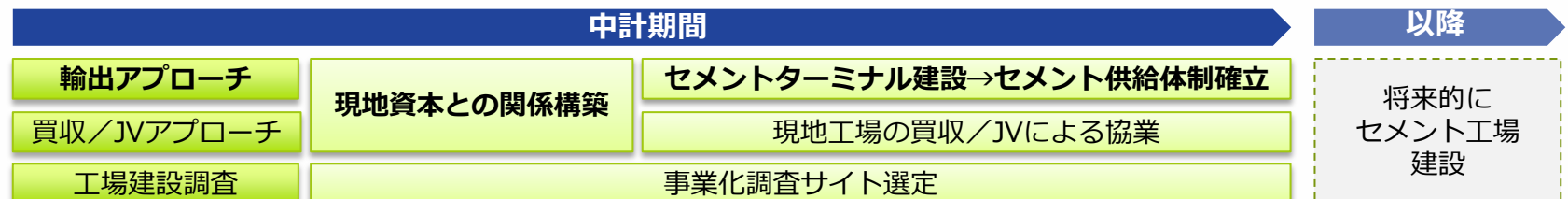


生コン事業の収益拡大



■ 新興国展開 現地資本との関係構築やセメント工場・ターミナル新設等による新興国への展開

▼アプローチ例



金属事業

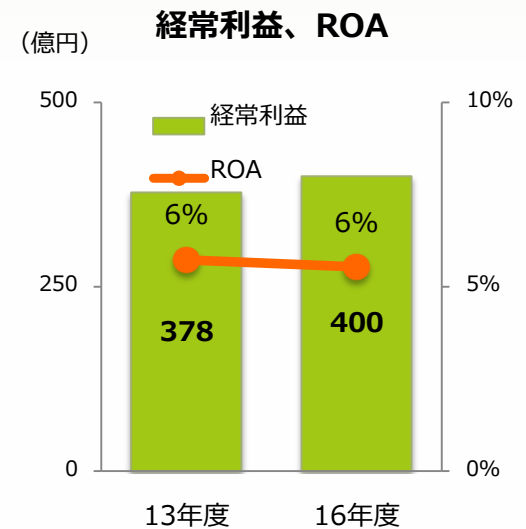
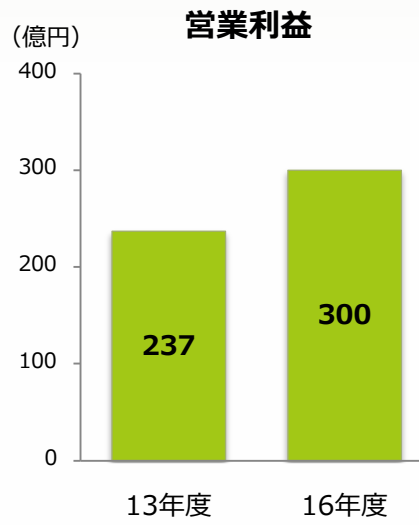
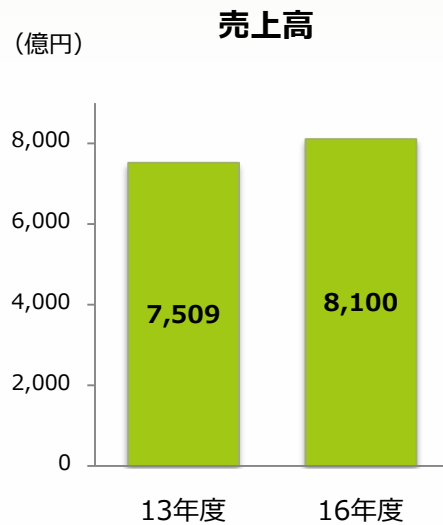
長期目標

- 鉱山 権益鉱比率50%

* 権益鉱比率 = (当社出資鉱山の当社権益比率相当の生産銅量) / (鉱石出電気銅生産量)

- 製錬 金銀滓 (E-Scrap) 処理量世界No.1
- 銅加工 収益性世界No.1

中計の経営目標



※2013年度実績は貴金属地金事業を移管後の区分に組替えて表示しております。

金属事業

中計期間中の事業環境

- 製錬、銅加工のいずれの分野でも中国の過剰能力が存在
- 円高により海外移転した国内需要は回復しないが、海外の需要は今後も増加
- 銅加工品においてはグローバルで、新興国製品との価格競争が激化
- 当面は、中国景気の減速による銅鉱石の需給バランスの緩和からTC/RCに一定の改善見込み

中計期間中における事業戦略

鉱山

- 新規鉱山開発着手（ペルー・サフラナル等）

製錬

- リサイクル事業の強化。海外での金銀滓（E-Scrap）発生量増に対応して、集荷対応、前処理施設を増強
- 製錬副産物であるスラグの有効利用

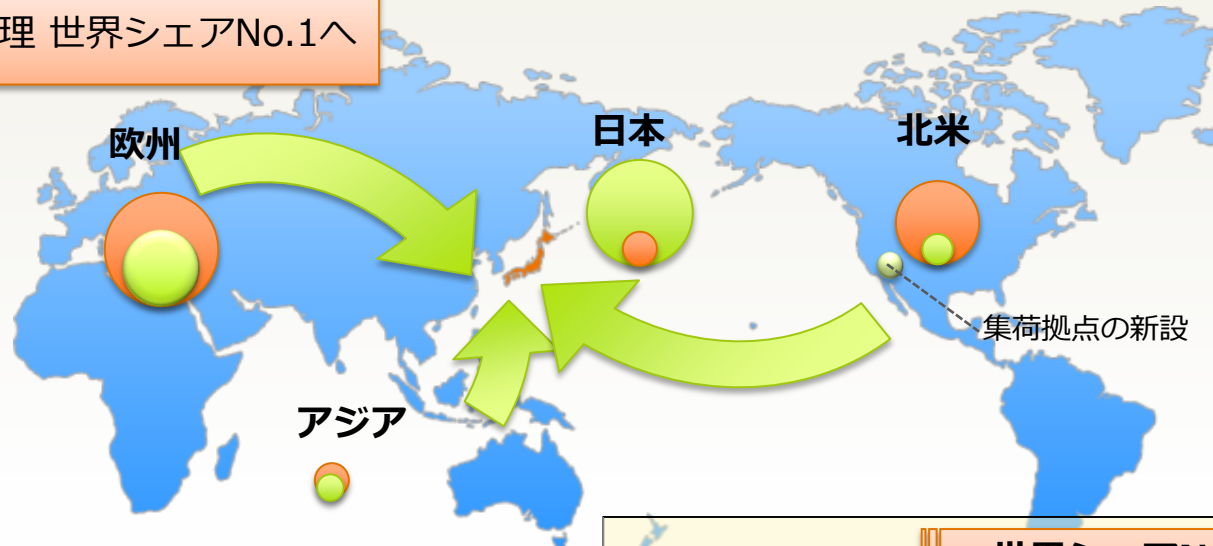
銅加工

- 新興国ボリウムゾーン市場向け新合金MNEX®の拡販
- 新興国におけるスリッター・営業拠点の整備
- 鉛フリー製品（エコブラス）、耐変色抗菌材（クリーンブライト）等のオンリーワン合金で新市場を開拓

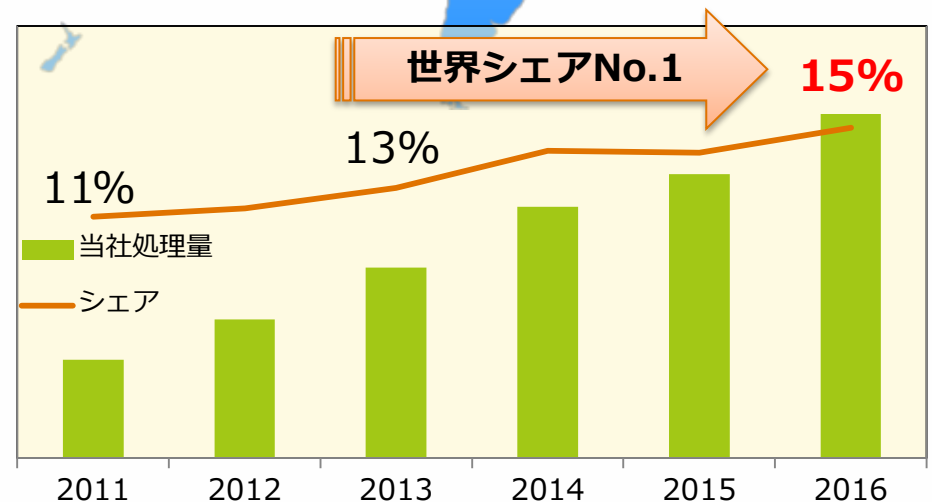
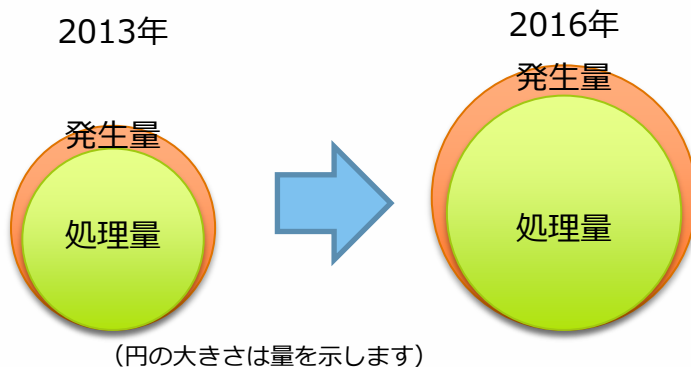
重点成長戦略：リサイクル事業の強化

(2016年時点の当社推計)

E-Scrap処理 世界シェアNo.1へ



E-Scrap市場合計

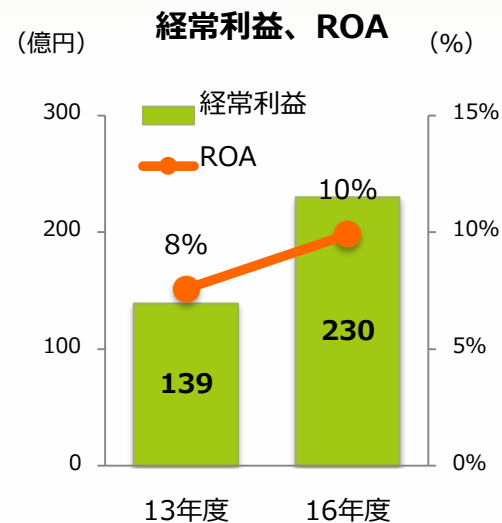
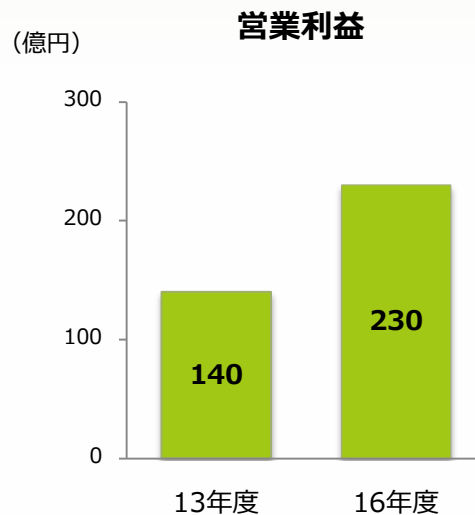
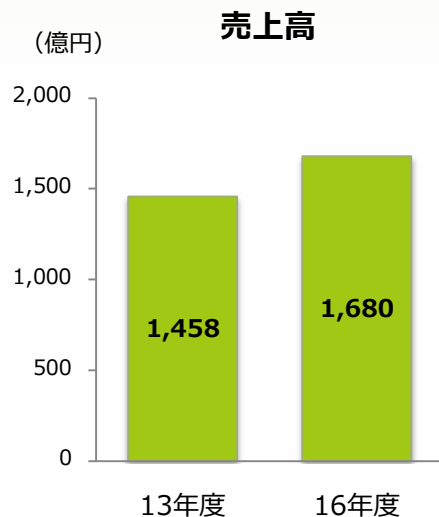


加工事業

長期目標

- 超硬製品 世界シェア10%超
- 高機能製品 R O S 業界No.1

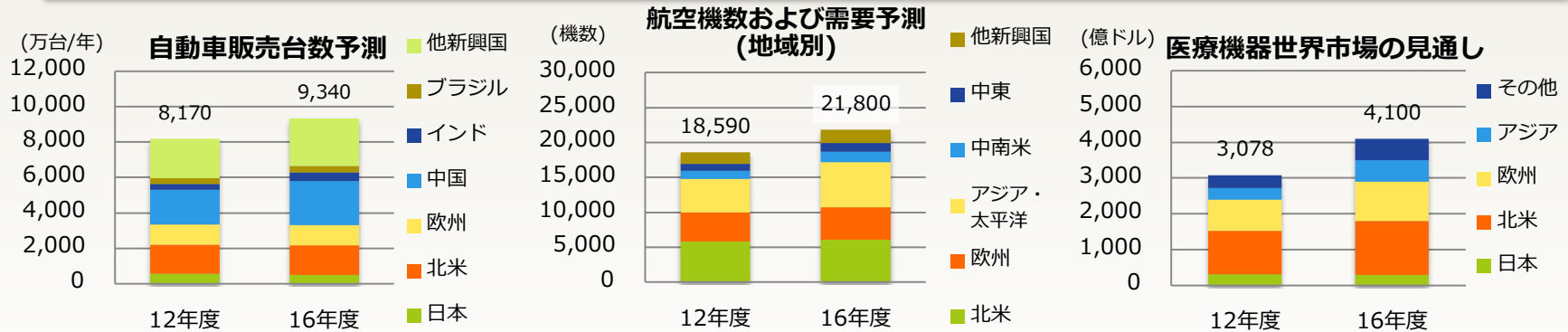
中計の経営目標



加工事業

中計期間中の事業環境

- 自動車、航空機、医療を中心に超硬工具需要は、持続的に拡大



中計期間中における事業戦略

超硬製品

- 産業別チームによる自動車、航空機、医療分野への拡販
- 新興国を中心とした販売網、生産拠点の拡充
- タングステンのリサイクル拡大

高機能製品

- 既存生産拠点の増強及び新規生産拠点の開設により自動車部品メーカーへのシェアアップ
- エコカー部品(VVT等)の高品質、低コスト化による拡販

加工事業

重点成長戦略：海外拠点の拡大・展開

超硬製品事業

新興国を中心とした販売網、生産拠点の拡充

- 中国、東欧、他新興国での販売網拡大
- アジア・新興国での生産拠点拡大

高機能製品事業

既存生産拠点の増強及び新規生産拠点の開設
による自動車部品メーカーのシェアアップ

- エコカー部品の海外増販
- アジア・新興国での生産拠点拡大

超硬製品ネットワーク

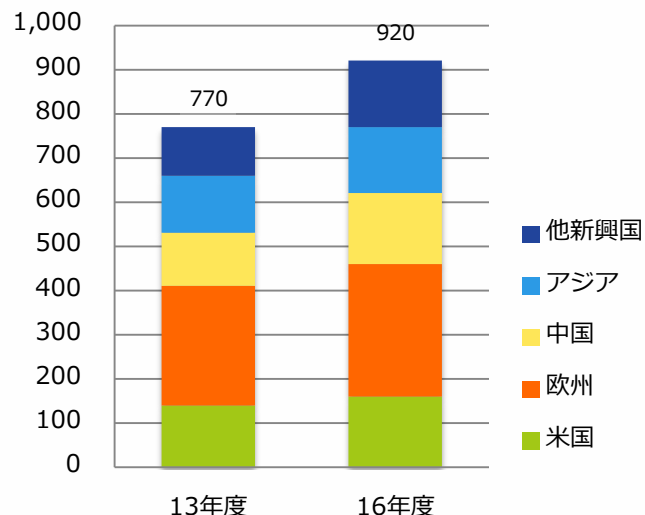
● 新規販売網※ ● 既存販売会社

※海外販社、支店・事務所の新設、新規代理店の起用



加工事業・地域別海外売上高

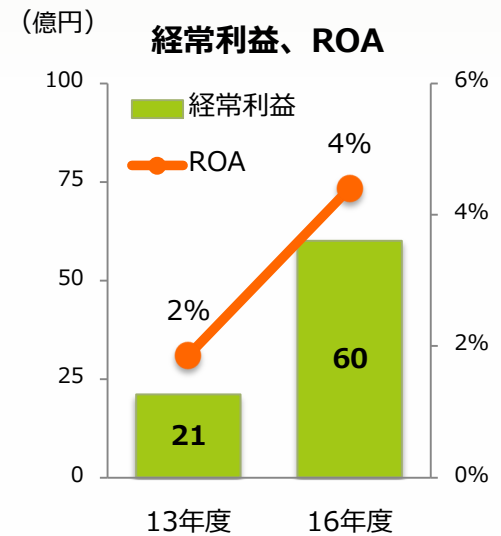
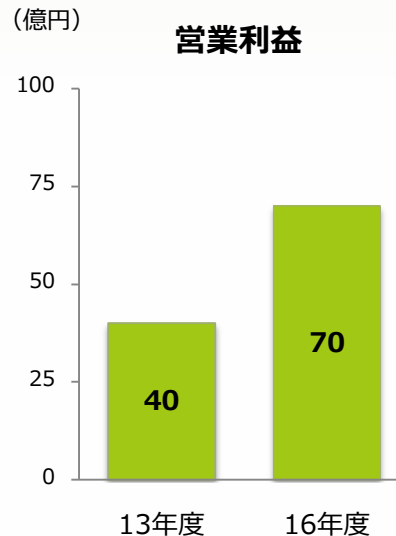
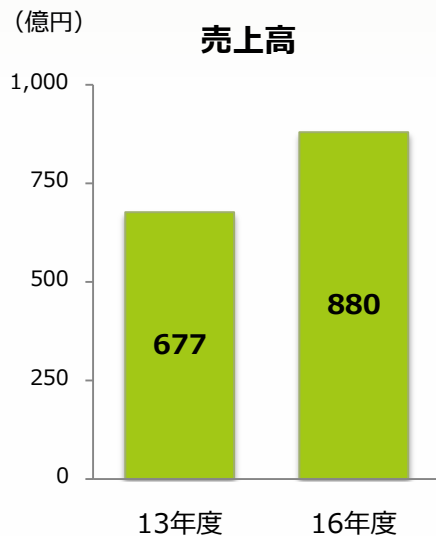
(億円)



長期目標

- 世界シェアNo.1製品群を有している高収益事業体

中計の経営目標



電子材料事業

中計期間中の事業環境

機能材料

- 半導体、ディスプレイ用途製品および、鉄道車両・産業機器用放熱基板等の需要伸張が見込まれる

デバイス

- 省エネ規制によるエアコン・冷蔵庫のインバータ率拡大
- 欧州排ガス規制導入による自動車・二輪の環境対策などを背景に、センサ製品の需要拡大が見込まれる

中計期間中における事業戦略

機能材料事業、電子デバイス事業

- ユニークで高付加価値戦略製品の短期開発と戦力化を実現するために、マーケティング主導による研究開発を推進
- 製品の選択と集中、M&Aによる、製品ポートフォリオの最適化

シリコン事業

- 四日市工場の操業再開を目指し、事故原因の徹底解明および安全・生産技術面で万全の体制を構築
- シリコン事業全体について早期経営安定化
(SUMCO社については自律的な経営再建を引き続き注視)

重点成長戦略：機能材料・デバイスの生産販売体制増強

機能材料

ターゲット材生産体制増強

- ディスプレイ市場の取り込み
台湾の生産拠点を確保
- 円筒型、大型量産
特殊製造技術により顧客目線での差別化
- 新合金（Ag, Cu）の開発
原料、製造、リサイクルなど
マテリアル・プレミアムを発揮

鉄道車両・産業機器用市場向けDBA

- 次世代車載用途に加えて、鉄道車両・産業機器等の新規市場・顧客開拓

デバイス（生産販売体制増強）

生産販売体制増強

- 低コスト増産対応を図るため、海外生産委託先の確保と合わせ、ローコストカントリーであるラオスに新工場を建設（15年3月操業開始予定）

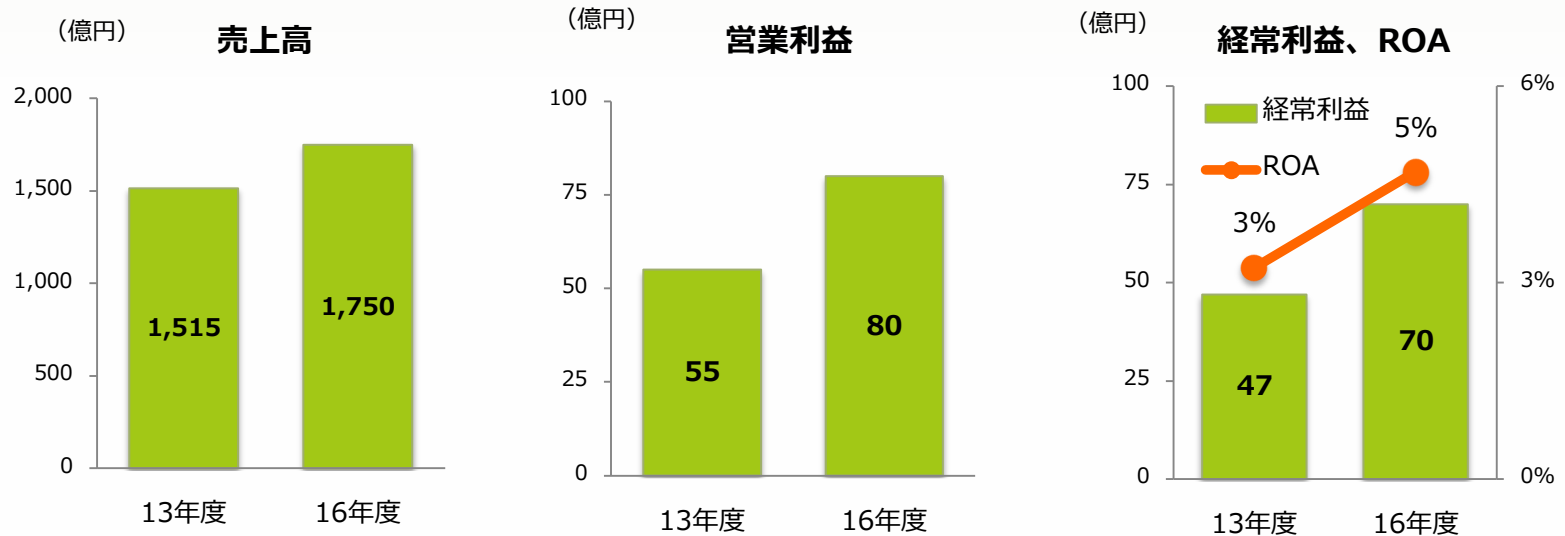


アルミ事業

長期目標

- 圧延・加工 熱交換器用押出多穴管世界シェアNo.1
- 製缶 飲料用アルミ缶国内シェアNo.1、
UBC活用率業界No.1

中計の経営目標



中計期間中の事業環境

国内市場

- 国内需要は頭打ち（人口減少・少子高齢化等）
圧延・加工：顧客生産拠点の海外移転と現地調達化
製缶：アルミ缶需要は安定的
- 顧客・競合他社（国内）
圧延・加工：同業他社統合による強力なトップ社の登場
製缶：飲料メーカーの製缶メーカー選別強化

海外市場

- 新興国市場の拡大と競争の激化

中計期間中における事業戦略

圧延・加工

- 熱交換器用押出多穴管・板材の既存海外拠点増強
- インド新社の立上げと収益化
- 自動車、エレクトロニクス分野等の軽量化・低コスト化ニーズの取り込み

製缶

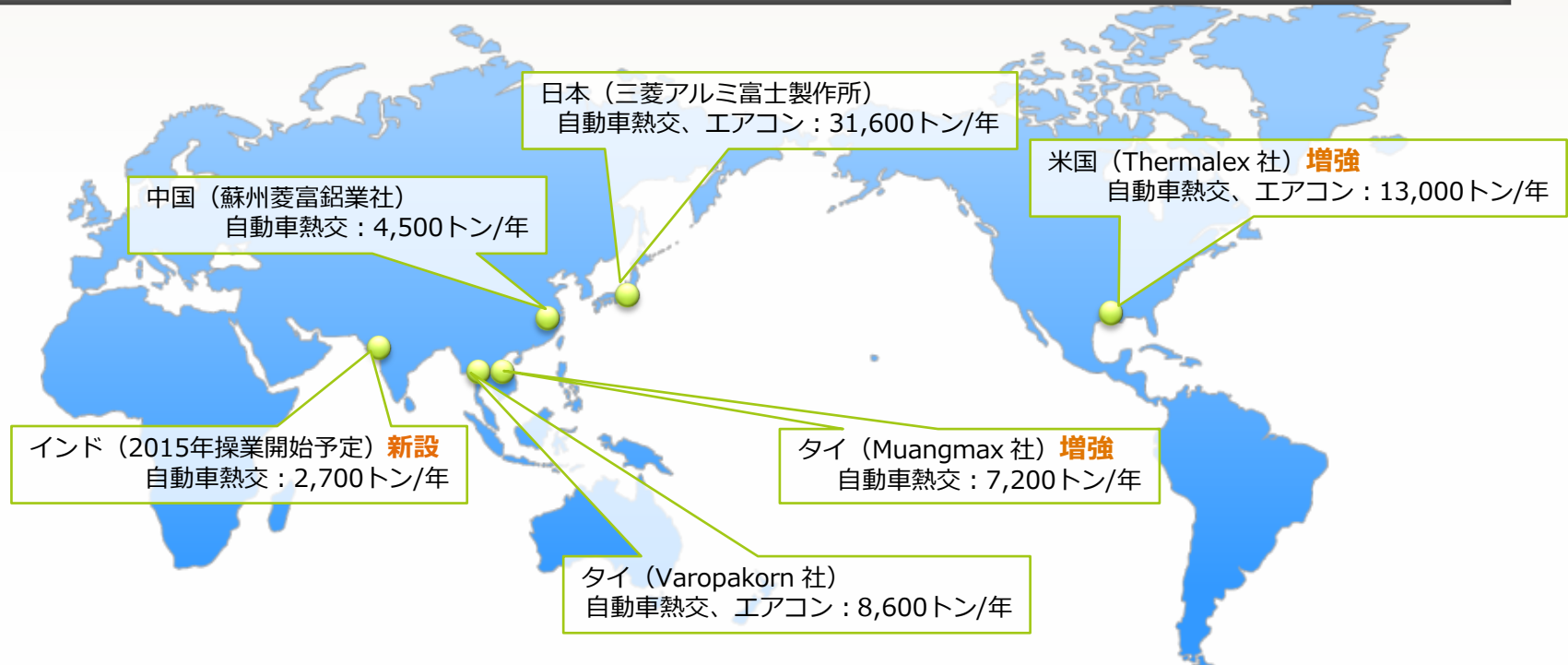
- 既存ラインの高速化による増産体制の確立
- ボトル缶の海外販売強化
- アルミ缶リサイクルにおける回収、鋳造、圧延の連携強化

重点成長戦略：海外拠点の増強・新設

- 圧延・加工事業（三菱アルミニウム）
熱交換器用押出多穴管・板材に経営資源を集中、グローバル展開を加速
- 製缶（ユニバーサル製缶）
ボトル缶の海外販売を強化



三菱アルミニウム社熱交事業グローバル展開



その他事業：再生可能エネルギーへの取り組み

当社が培ってきた貴重な経営資源をベースとして、再生可能エネルギー事業を拡大し、環境負荷の少ないエネルギーを安定供給することで持続可能な社会の構築に貢献する。
目指す姿：2030年に予想される国内地熱発電量350万kwのうち、100万kw以上に関与



Materials Premium 2016

～No.1企業集団への挑戦～

成長基盤の強化

グローバル競争力の
強化

循環型ビジネス
モデルの追求



NO.1企業集団
の実現に向けた
基盤強化

IV 参考資料

前中期経営計画（2011-2013年度）総括①

経営目標と実績

	経営目標	2011年度	2012年度	2013年度
経常利益	1,100億円	424億円	744億円	769億円
ROA (総資産経常利益率)	6%	2.4%	4.2%	4.3%
ネットDEレシオ	1.5倍以下	1.8	1.6	1.3

- 銅鉱山からの受取配当金の大幅減および超硬製品の販売数量計画未達、シリコン事業の不振等の理由により経常利益、ROAは目標未達。
- ネットDEレシオについては、為替の円安と株価の上昇による純資産の増加に加え、資産売却等によって有利子負債を圧縮したこともあり、目標を達成。
- 投資は2,750億円（3ヶ年累計）の計画に対し、事業環境の変化もあり2,536億円に止まったが、RRM社100%化などの成長戦略投資を着実に実施。

前中期経営計画（2011-2013年度）総括②

海外市場、特に新興国市場への展開

- 焼結部品生産拠点の中国、インドネシア進出
- 超硬製品事業の中国販売拠点の拡充
- アルミ押出熱交材事業でのインド進出
- 米国生コンクリート・骨材販売会社の完全子会社化
- ペルーの銅鉱山開発への参画

マテリアル・プレミアムの実現

- 製錬・セメント資源化システムの高度利用による震災廃棄物の処理や難処理廃棄物の受入れ拡大
- 銅スラグのコンクリート骨材利用促進
- 原料調達・リサイクル・溶解鑄造・圧延技術を活用した長尺円筒ターゲット材の開発
- 超硬コーティング技術を活用したフレキシブルサーミスタの開発

【参考】前提条件、感応度①

諸元・前提条件	13年3月期 (通期) 実績	14年3月期 (通期) 実績(a)	15年3月期 (通期) 予想	17年3月期 (通期) 予想(b)	増減 (b-a)
平均為替TTM (円/\$)	83	100	102	100	0
(円/€)	107	134	140	130	-4
セメント(国内)総需要(万トン)	4,458	4,771	4,800	4,800	29
セメント販売数量(単体国内・万トン)	659	742	749	790	48
同上 (単体輸出・万トン)	273	228	251	250	22
セメント(米国)総需要(万トン)	7,647	7,984	8,601	10,420	2,436
セメント(米国)販売数量(万 s トン)	153	168	175	230	62
銅価 (¢/lb)	356	322	310	300	-22
電気銅販売量(単体自社品・千 t)	284	289	272	300	11
同上 (内 輸出数量・千t)	98	114	135	90	-24
電気銅販売量(PTS・千 t)	202	198	275	260	62
伸銅品販売量(千 t)	129	143	154	160	17
鉱山配当(億円)	245	151	126	140	-11

【参考】 前提条件、感応度②

諸元・前提条件	13年3月期 (通期) 実績	14年3月期 (通期) 実績(a)	15年3月期 (通期) 予想	17年3月期 (通期) 予想(b)	増減 (b-a)
SUMCO純利益 (億円)	34	7	※90	※—	—
内 当社持分 (億円)	6	-1	22	—	—

感応度（営業損益ベース）

為替レート 1円／ドル (円高△)

1円／ユーロ (円高△)

銅価格(LME) 営業利益 10 ¢ /lb

営業外利益 10 ¢ /lb

年間

7 億円

1 億円

5 億円

15 億円

※ 2015年3月期のSUMCO純利益について、上期はSUMCO社2014年2月14日公表値を使用しております。下期は同社が通期予想を未定としていることから上期数値と同額にしております。

また、SUMCO社の中期計画については発表されていないため、2017年3月期には計上しておりません。

◆将来情報についての注意事項◆

本資料における将来の計画等は、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、
本資料の計画等と大きく異なる可能性があります。

三菱マテリアル株式会社