

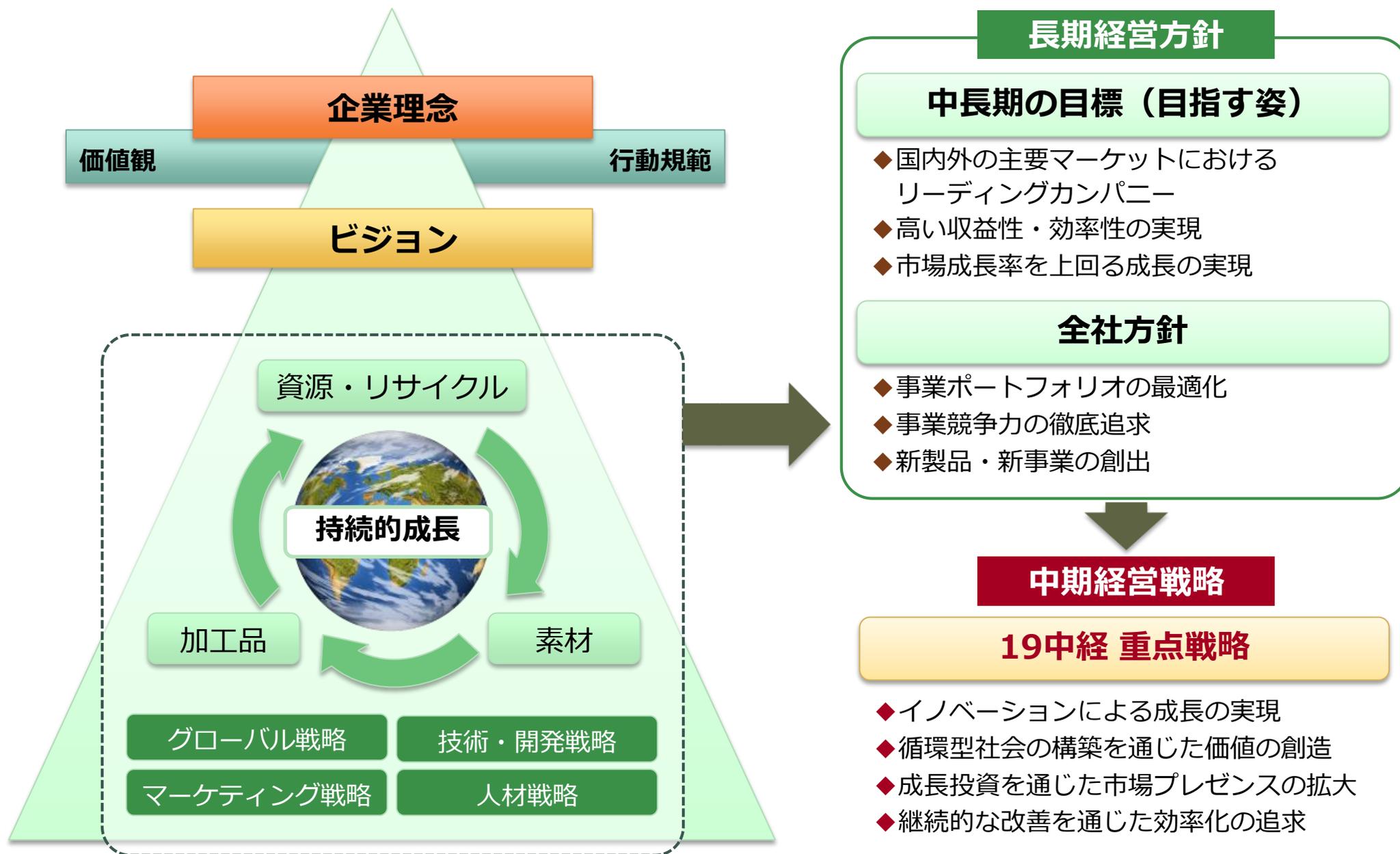
# 中期経営戦略（20-22年度）概要 （含価値創造の姿）

2020年3月25日

**I 現中期経営戦略（19中経）の振り返り**

**II 新中期経営戦略（22中経）の概要**

# I 現中期経営戦略（19中経）の振り返り：概要



# I 現中期経営戦略（19中経）の振り返り：主な重点戦略の進捗と遅延原因／対策

セグメント	実施した主な重点戦略	遅延した主な重点戦略
高機能製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「Luvata社Special Products事業部門」を買収</li> <li>●環境対応車用セラミック絶縁放熱回路基板でデンカ社との協業開始</li> <li>●連結子会社である三菱伸銅社の吸収合併を決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Luvata社とのシナジー（遅延原因①）</li> <li>●自動車、冷蔵庫向けサーミスタセンサの市場拡大に向けた増強（遅延原因③）</li> </ul>
加工事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●タングステンのリサイクル処理能力を1.5倍に拡大</li> <li>●各国にテクニカルセンターを設置</li> <li>●三菱日立ツール社の100%子会社化を決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●製造拠点における資産効率の改善（遅延原因②）</li> </ul>
金属事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●オランダに設立したE-Scrapのサンプリング施設が稼働開始</li> <li>●チリ国Mantoverde銅鉱山の権益取得を決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●E-Scrap処理拡大（遅延原因③）</li> </ul>
セメント事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●九州工場での廃プラスチック処理能力を1.7倍に拡大</li> <li>●米国北カリフォルニア地区へ進出</li> <li>●宇部興産とセメント事業等の統合に関して基本合意</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●海外新規拠点の開拓</li> <li>●国内・米国セメント製造技術の改善（遅延原因③）</li> </ul>
環境・エネルギー事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●リチウムイオンバッテリーのリサイクル技術共同開発を開始</li> <li>●食品廃棄物のバイオガス事業会社を設立</li> <li>●山葵沢地熱発電所を稼働開始、安比地熱発電所の建設工事開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●焼却飛灰洗浄セメント資源化事業開始（遅延原因③）</li> </ul>
共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「三菱マテリアル不動産社」の全株式を売却</li> <li>●グラフェン開発・製造のインキュベーション・アライアンス社へ出資</li> <li>●「新規事業室」、「EV材料開発・リサイクル推進部」を新設</li> <li>●「MMCイノベーション投資事業有限責任組合」設立</li> <li>●スマートファクトリー推進センターを設立</li> </ul>	

## 遅延原因

- ① マーケティング活動の不足
- ② 顧客情報の入手不足
- ③ 製造拠点でのものづくりに関する課題解決能力不足

等

## 対策

- マーケティング強化
- デジタル化推進
- ものづくり強化

# I 現中期経営戦略（19中経）の振返り：経営成績（連結）

（単位：億円）

		2017年度実績	2018年度実績	2019年度見込み （※1）	2019年度試算 （※2）
PL	連結売上高	15,995	16,929	15,200	16,200～18,400
	連結売上高（メタル代除く）	8,311	8,607	8,300	8,700～9,000
	連結営業利益	728	368	270	860～950
	連結経常利益	796	506	400	820～1,000
ROA（総資産経常利益率）（%）		4.1	2.6	2.1	4.5～5.0
ROE（%）		5.1	0.2	-	7.0～8.0
ネットD/Eレシオ（倍）		0.6	0.6	0.8	0.7
前提 条件	為替レート（円/USドル）	111	111	109	100～120
	為替レート（円/ユーロ）	130	128	121	120
	銅価格（¢/lb）	292	288	268	250～270

※1 2/12公表値

※2 19中経公表時の試算値

---

## Ⅱ 新中期経営戦略（22中経）の概要

- 1) 価値創造プロセス
- 2) 会社の目指す姿（企業理念体系）
- 3) 財務計画
- 4) 事業戦略
- 5) コーポレート戦略
- 6) ガバナンス

# 価値創造プロセス

企業理念  
人と社会と地球のために

ビジョン  
ユニークな技術により、  
人と社会と地球のために  
新たなマテリアルを創造し、  
持続可能な社会に貢献する  
リーディングカンパニー

## 会社の目指す姿

社会的価値と  
経済的価値の両立を図る

豊かな社会  
の構築に貢献

循環型社会  
の構築に貢献

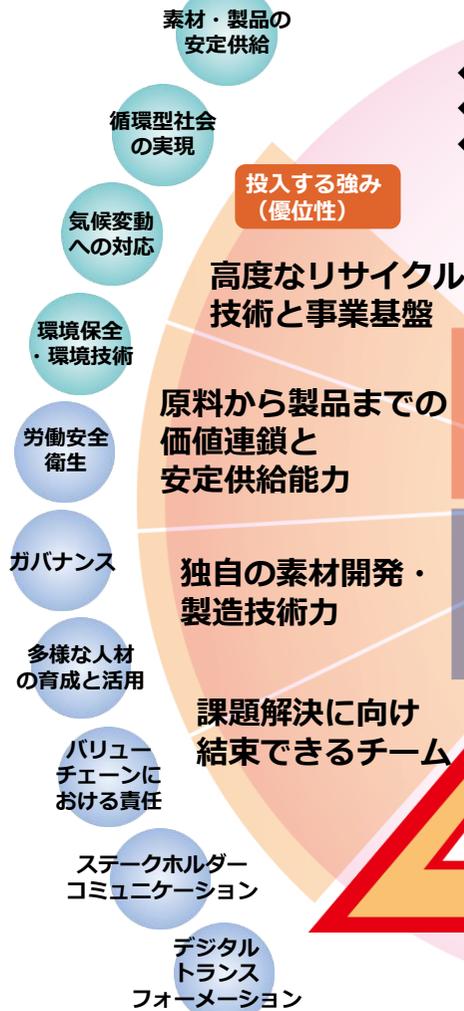
脱炭素社会  
の構築に貢献

### 解決する社会課題とSDGs

- モビリティの高度化
- デジタルデバイスの高度化・多様化
- 生産・業務プロセス自動化
- 人・建造物の長寿命化
- 災害に対する有効な対策
- 都市廃棄物の効率的処理
- 鉱物資源の効率的な活用と代替物質
- エネルギー資源の効率的な活用
- 再生可能エネルギー・未活用エネルギー開発
- CO<sub>2</sub>排出量削減



### 重要課題



### 【全社方針】

- ◆事業ポートフォリオの最適化
- ◆事業競争力の徹底追求
- ◆新製品・新事業の創出

### 事業の長期目標

### 長期戦略

高度なリサイクル  
技術と事業基盤

原料から製品までの  
価値連鎖と  
安定供給能力

独自の素材開発・  
製造技術力

課題解決に向け  
結束できるチーム



### 22中期経営戦略

各事業戦略

コーポレート戦略※1

ガバナンス※2

(※1) デジタル化戦略、ものづくり戦略、品質管理戦略、研究開発・マーケティング戦略、人事・人材戦略  
(※2) コーポレートガバナンス・グループガバナンスの強化

### 製品・サービス

- 自動車・エレクトロニクス等用途の高機能製品
- 生産性向上および環境性能の高い加工製品・サービス
- 環境負荷の低い製錬プロセスによる非鉄金属素材製品
- 建設基礎素材製品
- リサイクルシステム
- 再生可能エネルギー

### 提供価値

- 便利・快適
- 安全安心
- 省資源
- 廃棄物再資源化
- 温室効果ガス削減

社会課題と重要課題

MMCグループのビジネス

アウト  
プット

アウト  
カム

会社の目指す姿

2030~2050

---

## Ⅱ 新中期経営戦略（22中経）の概要

- 1) 価値創造プロセス
- 2) 会社の目指す姿（企業理念体系）
- 3) 財務計画
- 4) 事業戦略
- 5) コーポレート戦略
- 6) ガバナンス

# 会社の目指す姿（企業理念体系）

## 人と社会と地球のために

ユニークな技術により、人と社会と地球のために新たなマテリアルを創造し、  
**持続可能な社会**に貢献するリーディングカンパニー

### 社会的価値と経済的価値の両立を図る

銅を中心とした非鉄金属素材及び付加価値の高い機能材料・製品の提供を通じて**豊かな社会の構築に貢献**する。

リサイクル可能な製品の提供、高度なリサイクル技術による廃棄物の再資源化を通じて**循環型社会の構築に貢献**する。

地熱等再生可能エネルギーの開発・利用促進、環境負荷低減を考慮したものづくりの徹底により**脱炭素社会の構築に貢献**する。

### <全社方針>

- 事業ポートフォリオの最適化
- 事業競争力の徹底追求 ⇒ ものづくり戦略、品質管理戦略、デジタル化戦略
- 新製品・新事業の創出 ⇒ 研究開発・マーケティング戦略

企業理念

ビジョン

企業理念に基づいた  
「私たちのありたい姿」

会社の目指す姿

企業理念、ビジョンに基づき、より具体的な姿・方向性を示したもの。

全社方針

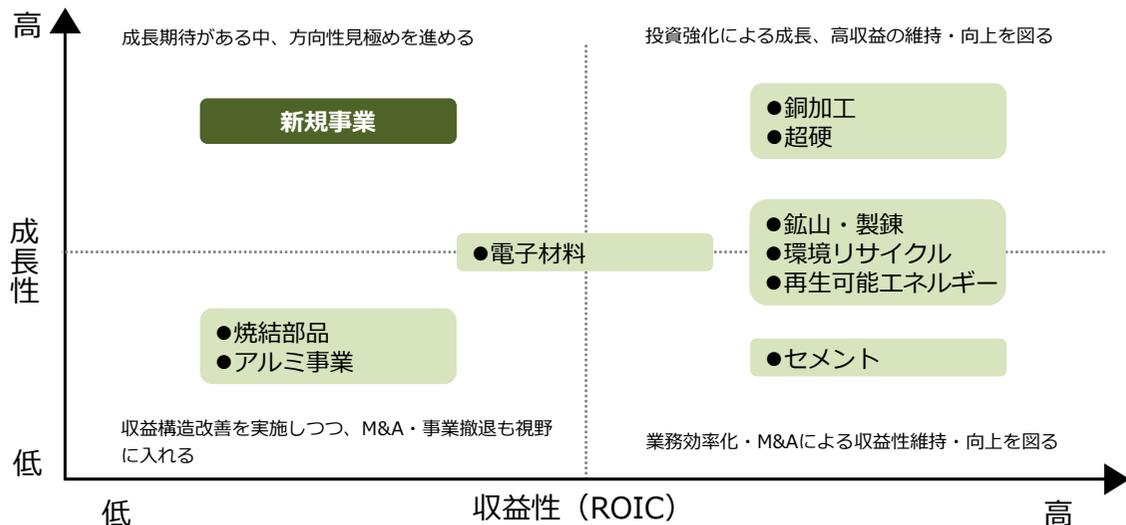
事業の長期目標

長期戦略

22中期経営戦略

# 事業ポートフォリオの最適化

## ポートフォリオの考え方



### 【自社がオーナーシップを取るべき事業への集中】

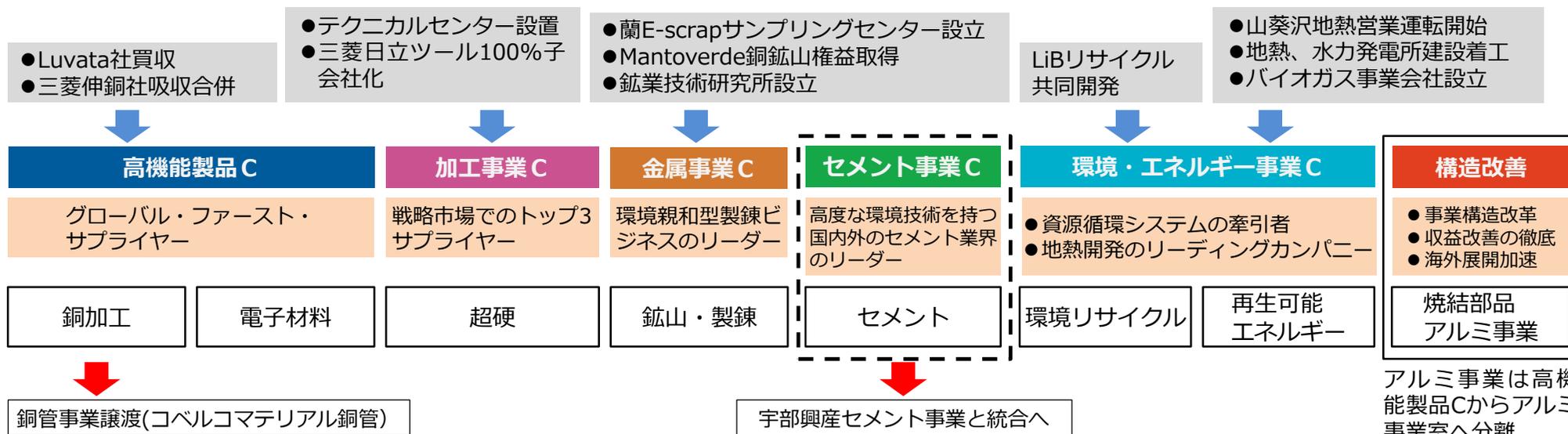
- ビジョン・会社の目指す姿と整合性のある事業
- 自社としてガバナンスできる事業
- 世界又は特定の地域でリーダーの地位を得られる事業
- 中長期的に資本コストを上回るリターンを継続できる事業

### 【ポートフォリオの構築】

- 収益性と成長性の2軸で事業の方向性を決定
- 収益性はROIC（スプレッド）により評価
- 成長性はEBITDA成長率などにより評価

## 事業構造改革の動き

凡例 C : カンパニーの略  
  : 事業の長期目標



---

## Ⅱ 新中期経営戦略（22中経）の概要

- 1) 価値創造プロセス
- 2) 会社の目指す姿（企業理念体系）
- 3) 財務計画
- 4) 事業戦略
- 5) コーポレート戦略
- 6) ガバナンス

# 財務計画：財務目標

(単位：億円)

		2019年度 (※1)	2022年度目標 (※2)	増減割合	備考
ROIC (%)		-	6.0		
ROA (総資産経常利益率) (%)		2.1	4.0	+1.9ポイント	
ROE (%)		-	7.0		
PL	連結売上高	15,200	15,300	+1%	【経常利益増減要因】 市況 235 投資効果 170 金属価格 35 為替 15
	連結売上高 (メタル代除く)	8,300	6,500	-22%	
	連結営業利益	270	580	+115%	
	連結経常利益	400	750	+88%	
BS	総資産	19,900	20,400	+3%	セメント事業が持分法になることによる影響 △90 その他 △15 合計 350
	ネット有利子負債	4,500	5,100	+13%	
	自己資本	5,600	6,300	+13%	
ネットD/Eレシオ (倍)		0.8	1.0倍以下		
前提条件	為替レート (円/USドル)	109	110		【感応度】 ◆USドル +1円/ドル 8億円 ◆銅価格 +10¢/lb 17億円 (LME) (経常利益)
	為替レート (円/ユーロ)	121	125		
	銅価格 (¢/lb)	268	290		

※1 2/12公表値 ※2 セメント事業の持分法移行を前提

# 財務計画：財務指標

- 中長期的な収益性と成長性を重視
- 事業毎に収益性は主にROIC、成長性はEBITDA等で評価
- プロセス型事業ではROAを補完的に採用
- 全社の財務指標には、ROIC・ROE・ROAを併用

		2016-2018 平均	2022年度末 目標
全社	ROIC	4.2%	6.0%
	ROA	3.4%	4.0%
	ROE	3.4%	7.0%

## <主要事業>

		2016-2018 平均	2022年度末 目標	事業部門別 KGI	2016-2018 平均	2022年度末 目標
高機能製品	銅加工※1	6.4%	4.0%	EBITDA	157億円	200億円
	電子材料					
加工事業	超硬	7.9%	7.0%	EBITDA	285億円	390億円
金属事業		19.4%	10.5%	ROA※2	7.8%	6.5%
セメント事業		4.8%	6.0%	ROA	5.4%	6.0%
環境・エネルギー事業※3	環境リサイクル	1.1%	4.0%	ROA	3.3%	6.0%
	再生可能エネルギー	2.7%	4.0%	ROA	4.8%	5.5%

## ROIC = NOPAT/投下資本

NOPAT : (税引き前利益 + 資金利子) × (1 - 実効税率)  
 事業活動に係わるリターンに持分法投資損益および受取配当金を含む  
 投下資本 : 価格ヘッジ済により無リスクとなる棚卸資産資産相当額を控除

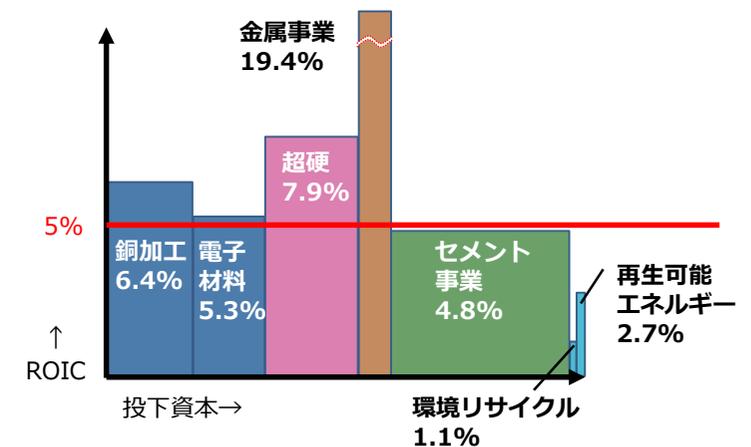
※1 2020年度から7年間で約300億円の投資を計画、効果発揮は次期中経以降となる見込み

※2 地金代を控除して算出

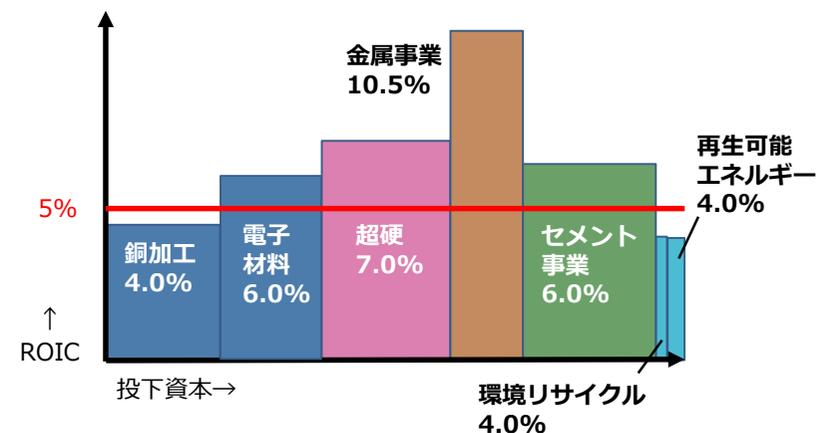
※3 建設中の設備稼働開始時期の関係で、環境リサイクル事業は2023年度、エネルギー事業は2028年度にWACCを上回る見込み

## 中経における主要事業のROICの変化

(FY2016-2018 平均)



(FY2022末 目標)



# 財務計画：資源配分（投資方針・株主還元方針・政策保有株式について）

## 投資方針

- 営業キャッシュ・フロー、事業再編及び資産売却収入を源泉として投資を実行
- 成長のための優良な大型投資案件があれば、ネットD/Eレシオ1.0倍以下の範囲で積極的に実行

◆ 2020～2022 年度累計キャッシュ・フロー

(単位：億円)

キャッシュ・イン	
営業CF	2,800
その他※1	600
合計	3,400

キャッシュ・アウト		
投資CF	成長投資	1,900
	維持更新投資	1,700
	小計	3,600
財務CF	配当等※2	460
合計		4,060

※1 事業再編、政策保有株式売却等  
 ※2 配当金の支払額および非支配株主への配当金の支払額

◆ 2020～2022年度累計投資計画



## 株主還元方針

- 業績の変動時においても安定的な配当を旨とし、中経期間中の配当は年間80円/株とする。
- 但し、連結配当性向が25%を下回る場合は、一時的な増配、または自己株式の取得を行う。

	2019年度 (実績)	2020～2022年度
配当	80円/株	80円/株

## 政策保有株式について

- 事業戦略上必要である場合を除き、純投資目的以外の株式（政策保有株式）を取得・保有しない方針
- 2019年度削減見込み：12%

---

## Ⅱ 新中期経営戦略（22中経）の概要

- 1) 価値創造プロセス
- 2) 会社の目指す姿（企業理念体系）
- 3) 財務計画
- 4) 事業戦略
- 5) コーポレート戦略
- 6) ガバナンス

# 事業戦略：事業の長期目標／長期戦略とESG/SDGs

	事業の長期目標	長期戦略	ESG/SDGs			会社の目指す姿		
			E (環境)	ES	S (社会)	豊かな社会 の構築へ貢献	循環型社会 の構築へ貢献	脱炭素社会 の構築へ貢献
高機能製品	グローバル・ファースト・サプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コアコンピタンス（無酸素銅・合金の開発及び製造技術、機能材料開発、接合技術等）を磨き、組合せ、新製品・新事業を創出</li> <li>●マーケット起点で、勝ちパターンを追求</li> </ul>	 	 		<ul style="list-style-type: none"> <li>●モビリティ・デジタルデバイスの高効率化・多様化</li> <li>●生産・業務プロセス自動化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●低環境負荷素材の開発・使用</li> <li>●鉱物資源の効率的な活用と代替物質</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●エネルギー資源の効率的活用</li> <li>●CO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>●脱炭素化に貢献する製品の開発・供給</li> </ul>
加工事業	戦略市場でのトップ3 サプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> <li>●クリーンなものづくりの推進</li> <li>●先端技術を活用した高効率製品の提供</li> <li>●高機能粉末事業の展開</li> </ul>	 	 		<ul style="list-style-type: none"> <li>●高効率製品とデジタルソリューションの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●超硬リサイクル原料使用の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●再生可能エネルギーを活用したものづくりの推進</li> <li>●高機能粉末技術の活用による電動化ビジネスの拡大</li> </ul>
金属事業	環境親和型製錬ビジネスのリーダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>●銅を中心とした非鉄金属の安定供給と循環</li> <li>●クリーンな銅精鉱とE-Scrapからなる持続可能な原料ポートフォリオの形成</li> <li>●リサイクルの推進</li> <li>●気候変動への対応</li> </ul>	 	 		<ul style="list-style-type: none"> <li>●高機能製品向けの銅を中心とした素材の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●リサイクル可能な製品の提供</li> <li>●廃棄物の再資源化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●CO<sub>2</sub>削減技術の開発・利用促進</li> <li>●環境負荷を考慮したものづくり</li> </ul>
セメント事業	高度な環境技術を持つ、国内外のセメント業界のリーダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社会インフラ・防災インフラ等整備のための建設基礎素材の安定供給</li> <li>●廃棄物処理の高度化</li> <li>●CO<sub>2</sub>削減による気候変動への対応</li> <li>●事業再編による強靱な国内事業基盤の構築と海外市場における成長</li> </ul>	 	 		<ul style="list-style-type: none"> <li>●安全・安心・機能的な街づくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●廃棄物の再資源化</li> <li>●持続的資源リサイクルの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●製造プロセスの改善によるCO<sub>2</sub>排出量削減</li> </ul>
環境・エネルギー事業	(環境リサイクル) 資源循環システムの牽引者 (再生可能エネ) 地熱開発のリーディングカンパニー	<ul style="list-style-type: none"> <li>●トレーサビリティの徹底等による安心できるリサイクルシステムの提供</li> <li>●再生可能エネルギー事業の拡大による脱炭素化</li> </ul>	 	 		<ul style="list-style-type: none"> <li>●クリーンエネルギー、リサイクル製品の安定供給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●都市廃棄物の問題解決</li> <li>●持続可能な社会システムの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●再生可能エネルギーの提供</li> </ul>

# 事業戦略：社会課題解決に向けた事業戦略

## 会社の目指す姿

豊かな社会の構築に貢献

循環型社会の構築に貢献

脱炭素社会の構築に貢献

## 社会課題

デジタルデバイスの高度化・多様化

生産・業務プロセス自動化

人・建造物の長寿命化

都市廃棄物の効率的処理

CO<sub>2</sub>排出量削減

モビリティの高度化

災害に対する有効な対策

鉱物資源の効率的な活用と代替物質

エネルギー資源の効率的な活用

再生可能エネルギー・未活用エネルギー開発

高機能製品

加工事業

金属事業

セメント事業

環境・エネルギー事業

## 2023~2030年

- 複合機能製品の高度化
- IoTに対応する部材、材料の故障診断・予測機能による機能高度化
- 新材料・新部品の主力製品化

- 高機能粉末事業の展開
- 超硬リサイクル率80%
- クリーンなものづくりの推進
- ソリューションの高度化

- E-Scrap処理 20万t/Y
- 鉱山運営を行いクリーンな銅精鉱の安定調達
- 製錬所CO<sub>2</sub>排出量10%削減

- CO<sub>2</sub>削減・回収・資源化に向けた技術開発
- 廃棄物処理の高度化

- 総合リサイクル施設の新設
- LiB-R<sup>※2</sup>、PV-R<sup>※3</sup>事業化
- 新規地熱発電所の操業開始

## 2020~2022年 (22中経)

- 重点事業領域<sup>※1</sup>での複合化製品の提供、新素材・新技術による新材料・新部品の創出
- 自動車電動化による大電流・高電圧への対応
- 高周波・大容量通信への対応
- 高度センシング技術への対応

- 高機能粉末事業の拡大
- 超硬リサイクル率アップ
- 再生エネルギーの活用
- 高効率工具拡充
- ソリューションのデジタル化

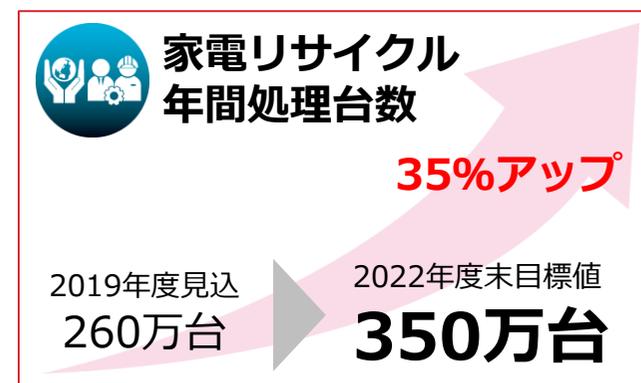
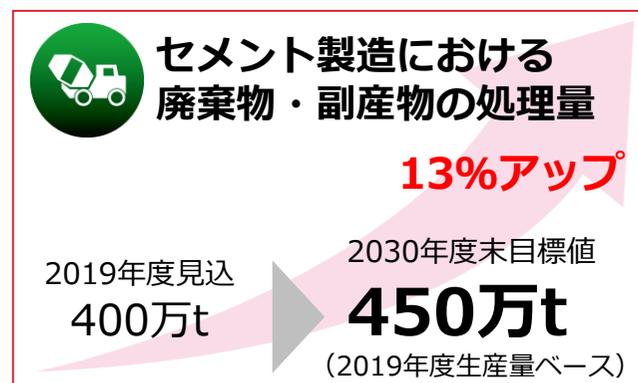
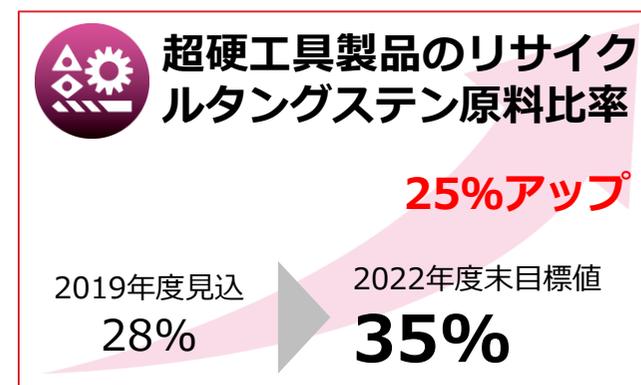
- リサイクル技術の高度化（溶解・溶出・分離技術）
- クリーンな銅精鉱の権益取得
- 製錬所CO<sub>2</sub>排出量5%削減

- 低温焼成技術の導入によるCO<sub>2</sub>削減
- 廃プラ処理設備能力増強と塩素ダスト洗浄設備設置

- リサイクル事業の拡大
- LiB-R<sup>※2</sup>、PV-R<sup>※3</sup>技術の確立
- 新水力発電所の完成（2023年操業開始）
- 安比地熱発電所建設（2024年操業開始）
- 新規地熱地域の調査

※1…次世代自動車、半導体・エレクトロニクス、産業機械・インフラ ※2…Liイオンバッテリーリサイクル、 ※3…太陽光パネルリサイクル

# 事業戦略：持続可能な社会への貢献目標



2020年3月、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD; Task Force on Climate-related Financial Disclosures）提言へ賛同。  
今後、TCFD提言を踏まえた気候変動に関連する当社グループの重要情報を開示。



長期目標

## グローバル・ファースト・サプライヤー

### 長期戦略

- コアコンピタンス（無酸素銅・合金の開発及び製造技術、機能材料開発、接合技術等）を磨き、組合せ、新製品・新事業を創出
- マーケット起点で、勝ちパターンを追求

### 22中経戦略の具体的施策

- 事業部間を横断したキーアカウント責任者の設置
- AI・IoTの活用による情報分析（デジタルマーケティング等）
- 製品ロードマップの顧客との共有（共創力）
- 中央研究所との連携による製品開発
- ものづくり力の強化（量産技術、生産効率の向上等）
- M&A、アライアンスの検討

### 22年度末の到達点

- 重点事業領域※において
- 顧客との信頼関係構築
  - 既存技術の組合せによる新製品開発
  - 新たな製品アプリケーションの発掘

※次世代自動車、半導体・エレクトロニクス、産業機械・インフラ



重点施策

集中事業（銅加工）への大型投資  
海外拠点の活用(製造・販売・開発拠点の活用)

銅加工事業の  
主要戦略

銅合金の拡販

- 三菱伸銅統合によるバリューチェーンのシームレス化
- 直接的な市場情報収集に基づく迅速な投資実行

大型投資の実行

- 圧延事業の拡大
- 押出事業の再編  
(2020～2026年度で約300億円の設備投資計画)

海外事業・川下事業  
の展開強化

- バリューチェーンの強化・最適化
- Luvataグループとの連携強化

マーケティング力・  
技術開発力の向上

- 新興ユーザーの開拓
- 新たなニーズ汲み上げによる先行開発

マーケットニーズへの対応  
(次世代自動車、AI・IoT、環境負荷低減ほか)



長期目標

## 戦略市場でのトップ3サプライヤー

### 長期戦略

- クリーンなものづくりの推進
- 先端技術を活用した高効率製品の提供
- 高機能粉末事業の展開

### 22中経戦略の具体的施策

- 超硬リサイクルの拡大と再生可能エネルギーの活用
- 高効率工具とデジタルソリューションの提供
- スマートファクトリー化と物流・供給の効率化
- 電池市場向け高機能粉末事業の拡大

### 22年度末の到達点

- 戦略市場の攻略にむけデジタル技術を活用し競争力あるグローバルな事業基盤の構築



重点施策

- 顧客課題解決へ繋がる新技術の活用と新サービスの展開・拡大
- グローバル供給体制・機能の充実化

戦略市場の攻略

自動車産業、航空宇宙産業、医療産業

- ターゲット顧客を軸としたマーケティング機能の強化
- M&Aを含めた製造・販売機能の拡大
- デジタル技術を活用した技術診断とシミュレーション
- 電池市場向け高機能粉末事業の拡大

大きな成長が期待できる市場への戦略的投資

競争力あるグローバルな事業基盤の構築

- 使用済み超硬工具の回収～再生プロセスのグローバル展開
- デジタル技術による高品質且つ効率化されたものづくり
- 市場変動に応じた、グローバル物流と供給の効率化
- 安定供給のための製造BCPの確立
- テクニカルセンター機能のグローバル連携強化

Global Technical Support Network





長期目標

## 環境親和型製錬ビジネスのリーダー

### 長期戦略

銅を中心とした非鉄金属の安定供給と循環

- クリーンな銅精鉱とE-Scrapからなる持続可能な原料ポートフォリオの形成
- リサイクルの推進
- 気候変動への対応

### 22中経戦略の具体的施策

- 新規鉱山投資によるクリーンな銅精鉱の確保
- 銅精鉱中不純物除去技術の開発
- 有価金属マテリアルフロー最適化
- 化石燃料の削減

### 22年度末の到達点

- E-Scrap由来有価金属マテリアルフロー最適化の実現
- 製錬所CO<sub>2</sub>排出量5%削減



## 重点施策

## 安定的な原料確保と環境親和型製錬プロセスの実現

### 素材の安定供給

#### 新規鉱山投資によるクリーンな銅精鉱の確保

- Mantoverde 鉱山権益取得と建設開始
- Zafranal プロジェクトの推進



#### 優良案件への参画機会拡大

- プロジェクト初期段階からの出資
- コンソーシアムの組成

#### 銅精鉱中不純物除去技術の開発

- 鉱業技術研究所の設立（資源技術開発の拡充）・外部との共同研究
- 資源技術者の人材育成

### リサイクルの推進

#### マテリアルフローの最適化

- マテリアルグリッド  
各製錬所をつなぐマテリアルフローの最適化、各製錬所における有価金属回収強化 → E-Scrap 中の Cu、貴金属、微量成分の効率的なリサイクル
- 貴金属工場プロセス整備による Au、Ag の収率改善
- E-Scrap 投入量制約条件の把握と処理プロセスの最適化



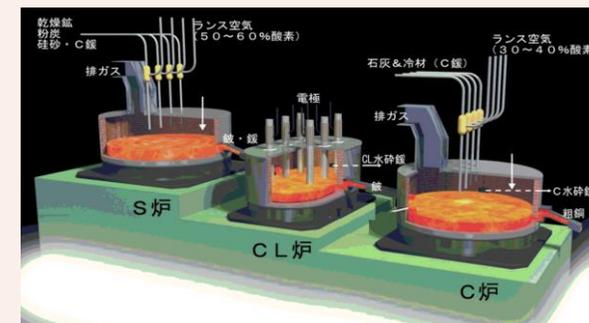
### 安定調達原料比率の向上

(投資鉱山オフテイク※銅精鉱 + 長期契約銅精鉱 + E-Scrap) 中の銅量 / 生産銅量  
 ※オフテイク：鉱山投資権益に紐づいた長期引取権

### 気候変動への対応

#### 三菱プロセスの優位性発揮

- 環境負荷の低い三菱プロセスの活用



#### 化石燃料の削減

- 再生油等への燃料代替
- E-Scrap による燃料代替

#### エネルギー変換効率の向上

- ボイラーの伝熱効率向上
- 発電効率向上

#### エネルギー使用効率の向上

- 蒸気の効率的な使用
- 電解電流効率の向上

#### 再生可能エネルギーの活用



長期目標

## 高度な環境技術を持つ、国内外のセメント業界のリーダー

### 長期戦略

- 社会インフラ・防災インフラ等整備のための建設基礎素材の安定供給
- 廃棄物処理の高度化
- CO<sub>2</sub>削減による気候変動への対応
- 事業再編による強靱な国内事業基盤の構築と海外市場における成長

### 22中経戦略の具体的施策

- 国内事業再編による、生産体制の最適化・効率化
- 廃プラ処理設備能力増強と塩素ダスト洗浄設備設置
- 低温焼成技術の導入とCO<sub>2</sub>削減、回収、資源化に向けた技術開発
- 米国事業の拡大と海外新規拠点の開拓

### 22年度末の到達点

- 国内事業再編
- 生産体制の最適化、事業全体の効率化推進



**重点施策** 国内事業再編と海外新規拠点の開拓

国内セメント需要の減少に対応するため、国内事業再編を実現し、生産体制の最適化、スケールメリットによる安定した収益基盤の確立

国内で優位に立ち、米国事業ほか海外事業拠点の拡大などによる海外市場での成長

**国内**

工場・物流施設・販売機能等統廃合による合理化効果の創出

- 国内事業再編
- 生産体制最適化
- 九州工場強靱化
- 川下事業強化、最適化

当社グループ単独により得られるメリットは限定的、事業統合によるメリット・シナジーの取込み

環境事業拡充、新技術開発・事業化等

- リサイクル事業拡大
- CO<sub>2</sub>排出量削減、回収、資源化に向けた新技術開発・事業化等

拡大余地のある熱エネルギー系廃棄物処理の重点的取り組みによる熱エネルギー代替率の向上

**海外**

人口増加が見込まれる海外エリアに事業基盤を拡大

- 米国事業拡大
- 海外新規拠点開拓

国内事業から得られるキャッシュで海外事業の拡大を実現  
(豪州等垂直統合に展開できる先進国(に準ずる国)がターゲット)



長期目標

**(環境リサイクル) 資源循環システムの牽引者**  
**(再生可能エネルギー) 地熱開発のリーディングカンパニー**

長期戦略

- トレーサビリティの徹底等による安心できるリサイクルシステムの提供
- 再生可能エネルギー事業の拡大による脱炭素化

22中経戦略の具体的施策

- 家電リサイクル事業の拡大、自動化推進、回収物高付加価値化
- LiBリサイクル技術の実証、太陽光パネルリサイクル技術の実証
- 焼却飛灰リサイクル事業とバイオガス化事業の安定操業
- 小又川新水力発電所の完成、安比地熱発電所建設、新規地熱地域の調査

22年度末の到達点

- 環境リサイクル事業の安定した事業基盤の構築
- 再生可能エネルギーの拡大・安定操業と新規地熱地域の探索



重点施策

- 環境リサイクル各事業の競争力強化と拡大
- 小又川新水力発電所の完工、安比地熱発電所の建設、新規地熱地域の調査

環境リサイクルへの取り組み

素材産業としての特徴・機能を活用し、最終処分場に依存することの無い、ステークホルダーに信頼されるリサイクル事業の展開及び拡大を通して循環型社会構築に貢献する。



- ：家電リサイクル
- ：自動車リサイクル
- ：焼却飛灰リサイクル
- ：バイオガス

再生可能エネルギーへの取り組み

当社グループが培ってきた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脱炭素社会の構築に貢献する。



- ▲：地熱 (▲)：調査中
- ▲：水力
- ▲：メガソーラー



---

## Ⅱ 新中期経営戦略（22中経）の概要

- 1) 価値創造プロセス
- 2) 会社の目指す姿（企業理念体系）
- 3) 財務計画
- 4) 事業戦略
- 5) コーポレート戦略
- 6) ガバナンス

# コーポレート戦略：研究開発・マーケティング戦略

## 目指すべき姿

### 脱炭素社会の構築に貢献

脱炭素化に向けた  
カーボンリサイクラー

### 豊かな社会の構築に貢献

IoT社会基盤の  
クリエイター

軽量化/複合/高機能素材  
のサプライヤー

### 循環型社会の構築に貢献

都市資源No1  
リサイクラー



## 2020～2022年（22中経）

### 重点ターゲット

センサデバイス



ナノ機能材料



ポストLiB材料



エネルギー関連材料



CO<sub>2</sub>回収利活用



基盤・量産化技術

機能複合化

研究開発・  
マーケティング戦略

リサイクル  
技術高度化

クリーンエネルギー  
・脱炭素化

材料複合化

都市鉱山

### 重点ターゲット

難削材加工



樹脂金属複合



EV銅部材



EV熱マネジメント  
部材



有価金属回収



エレクトロニクス

自動車

エネルギー

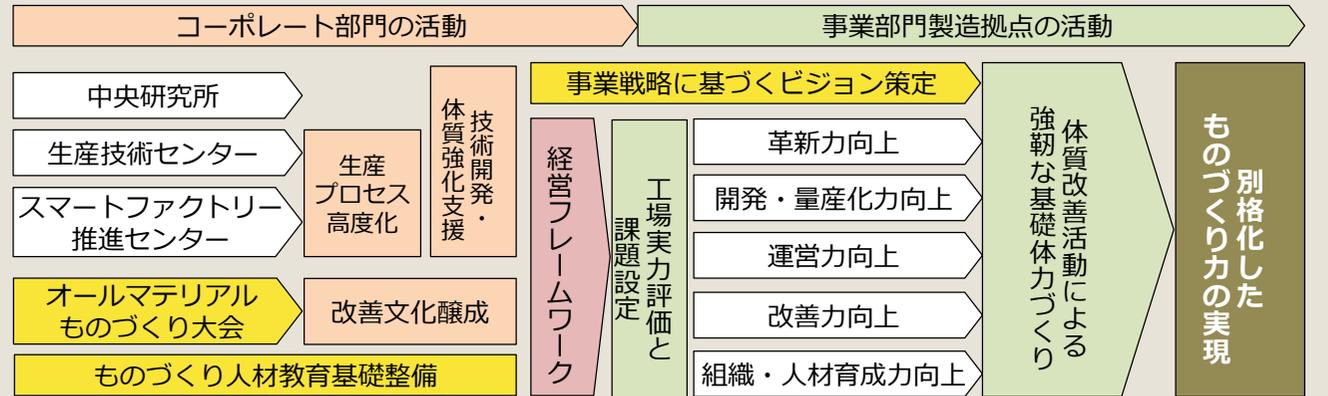
環境

# コーポレート戦略：ものづくり戦略・品質管理戦略・デジタル化戦略

## ものづくり戦略

### ものづくり力別格化の実現

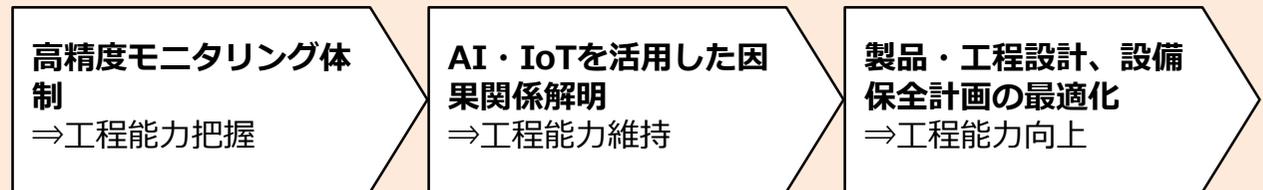
- 事業戦略に基づく工場ビジョン策定と実現
- 生産プロセス高度化
- 外部の知見を積極的に活用



## 品質管理戦略

### 攻めの品質

(規格外品を発生させない)

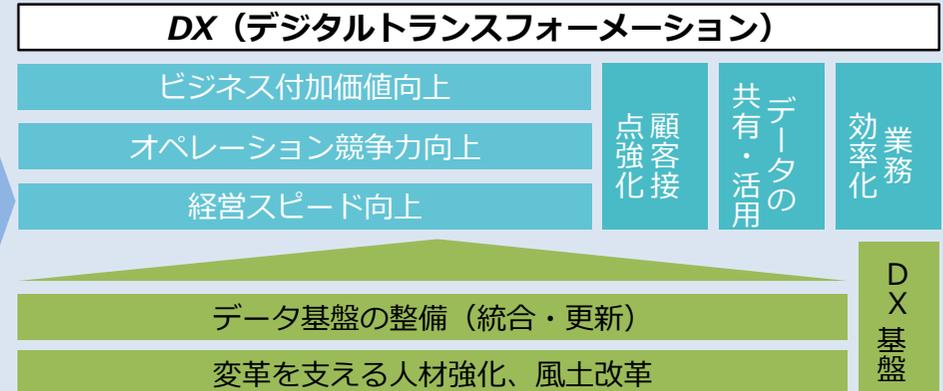
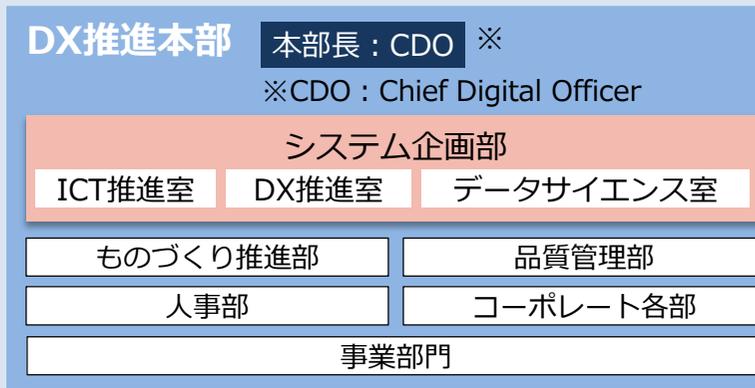


## デジタル化戦略

- DXにより、ビジネス付加価値向上とオペレーション競争力向上、経営スピード向上の3本柱を推し進め、目指す「リーディングカンパニー」を具現化する

- 今後5年間で約300億円投資

- 100人規模のデジタル専門人材



---

## Ⅱ 新中期経営戦略（22中経）の概要

- 1) 価値創造プロセス
- 2) 会社の目指す姿（企業理念体系）
- 3) 財務計画
- 4) 事業戦略
- 5) コーポレート戦略
- 6) ガバナンス

## ◆2019年6月、指名委員会等設置会社へ移行

＜目的＞ 権限委譲による意思決定の迅速化、取締役会の監督機能強化、透明性・公正性向上

### 取締役会の継続的改善

- モニタリングボードとしての継続的な機能向上追求
- 取締役構成の多様性確保

### コーポレート・ガバナンス基本方針制定（2020年4月1日付）

- CGコードの各項目への対応方針を明確化

### CEOの選解任・後継者育成計画

- 選解任プロセスの策定
- 指名委員会の関与による後継者候補選定とその育成計画の立案・実行

### 役員報酬制度見直し

- 報酬委員会において変動報酬割合を高めたインセンティブ性の強い役員報酬制度を策定済（2020年度より運用開始）

### 子会社ガバナンスの充実

- 取締役の指名・報酬制度見直し
- 取締役会の運営活性化等

# ガバナンス：グループガバナンスの強化

## 目指す組織・風土

●自由闊達なコミュニケーションができる健全で風通しの良い組織

●自律的な課題解決能力を持つ組織

●事業についての十分な理解を共有している組織

●迅速、果敢な意思決定をする組織

●プロダクト型とプロセス型の相違を意識した事業運営をする組織

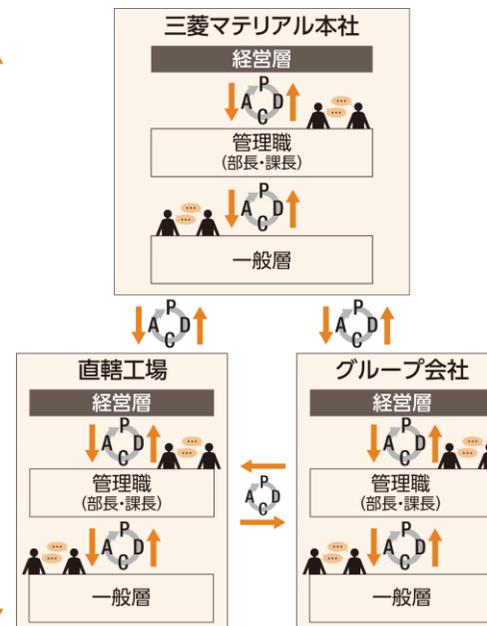
●徹底したデジタル化を志向する組織

親・子会社間、本社・拠点間及び各拠点・各グループ会社内で円滑かつ自律的にコミュニケーションが行われるガバナンスの姿を目指す。

PDCAの仕組みによる適切な運用

親会社・子会社間、各階層間において、双方向のレポートラインが構築され、適切に情報が共有されている。

双方向コミュニケーションルートの維持



カンパニー、事業拠点、グループ会社ごとに強弱を付けたガバナンス

共有された情報を基に、経営層がスピード感を持った意思決定を行い、グループ全体として適切に業務を遂行している。

コミュニケーションを活性化させる組織風土の醸成

●グループ会社取締役会の実効性評価と改善

●グループ会社役員研修

●ガバナンス監査※の充実

※監査において、コーポレート部門部長クラスが被監査部門の様々な層と面談、ヒヤリングにより課題の抽出を図るもの

権限委譲と監督機能強化によるスピーディな意思決定

特に研究開発、ものづくり、人材交流における意識的な運営

DX推進本部による戦略実行の加速

変化に適応する人材の確保・育成と、健全な組織風土の形成		
人事・人材 戦略	◆ 人	①人材の確保    グループ会社を含めた採用活動・体制の強化    等
		②人材の育成    人材能力見える化（タレントマネジメント）    等
	◆ 組織風土	①やる気向上    プロフェッショナル人材制度導入    等
		②グループ会社の経営力強化    グループ内人材交流の促進    等
	◆ 社会的価値 向上	①多様な人材活用    女性活躍推進（新卒採用比率25%以上）    等
		②健康経営の取り組み    健康企業宣言、健康優良企業認定取得

組織 変更	<b>事業部門</b>	
	1. 環境・エネルギー事業のカンパニー化	: 社会課題解決に貢献し得る事業として主力事業に位置付け
	2. アルミ事業室の高機能製品カンパニーからの分離	: 収益改善の徹底及び海外展開を含む戦略検討加速
	<b>コーポレート部門</b>	
	1. マーケティング室新設	: コーポレートマーケティング機能強化
	2. コーポレートコミュニケーション部新設	: ステークホルダーへの情報発信の一元化
	<b>全社横断組織</b>	
	1. DX推進本部	: デジタル化戦略推進
	2. サステナブル経営推進本部	: 経営の持続可能性確保
	コミュニケーション、ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメント、気候変動対応、環境管理、品質管理、情報セキュリティ、ゼロ災推進部会を設置	

## 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