

第2【事業の状況】

1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

本項に記載の中期経営戦略を含む経営方針は、本年3月25日に公表した時点のものであり、その後の新型コロナウイルス感染症の世界的流行の影響については、有価証券報告書提出日（2020年6月30日）現在、十分に見極められていない状況にあります。

今後も国内外の情勢の把握に努め、事業環境の変化に迅速に対応していくとともに、中期経営戦略を含む経営方針について精査を行い、その内容の変更を要すると判断した場合は、速やかに公表することといたします。

1. 全社課題

当社グループは、2020年3月に、次のとおり、2030年から2050年にかけての中長期的な当社グループの目標として「会社の目指す姿」及び2020年度から2022年度までを対象とした中期経営戦略（以下「22中経」といいます。）をそれぞれ策定いたしました。今後、これらに基づき、企業価値の向上に向けた諸施策を実施してまいります。

(1) 会社の目指す姿

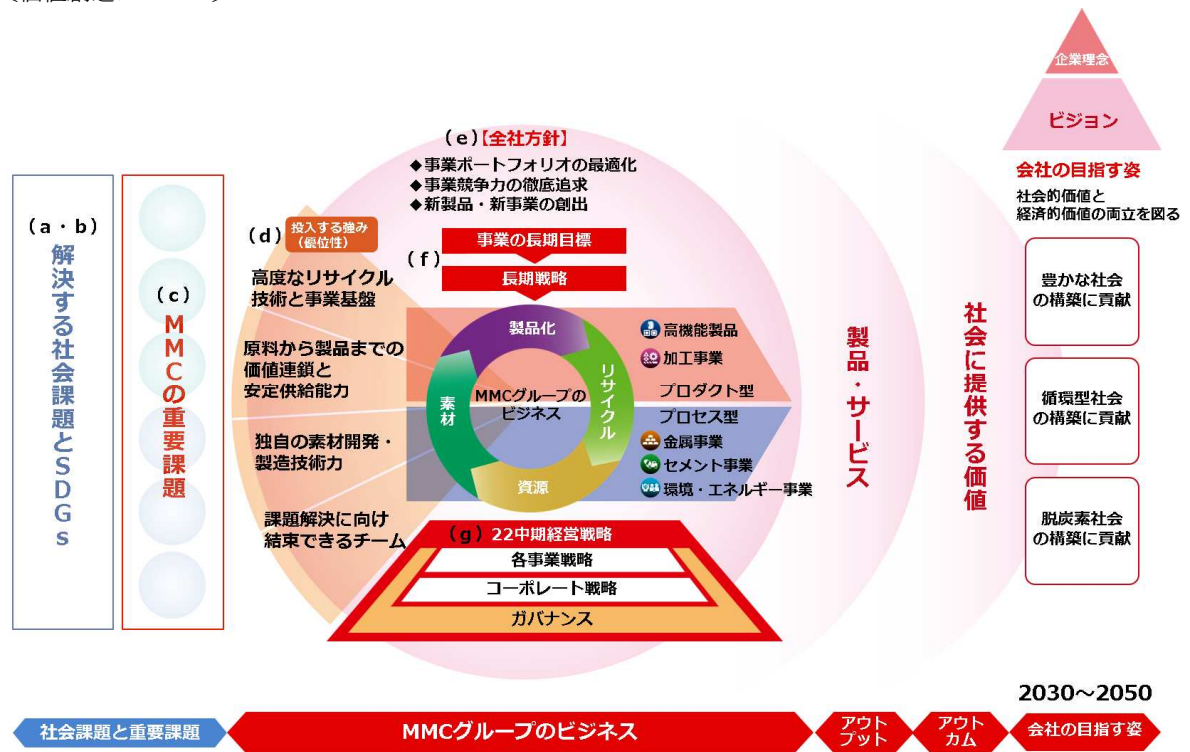
当社グループは、「人と社会と地球のために」という企業理念のもと、「ユニークな技術により、人と社会と地球のために新たなマテリアルを創造し、持続可能な社会に貢献するリーディングカンパニー」をビジョンとしております。

22中経の策定にあたっては、社会的価値と経済的価値の両立を図るという観点から、当社グループの企業理念、ビジョンの実現に向けた2030年から2050年にかけての中長期的な当社グループの目標として、以下のとおり、新たに「会社の目指す姿」を策定いたしました。

- ・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。

(2) 価値創造の姿（価値創造プロセス）の全体像

当社グループは、「社会的価値と経済的価値の両立を図る」という考え方を基軸とし、社会課題の解決による社会的価値の創造を、当社グループの事業を通じて行うことで、経済的価値の創造を実現してまいります。このような観点から、ステークホルダーに伝えるべき情報（経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンス等）を体系的・統合的に整理し、次のとおり「価値創造プロセス」としてまとめております。



左側に、当社グループとして解決する社会課題と関連するSDGs (a・b)、及び当社グループとして認識している重要課題 (c) を挙げ、中心のピンク色の円は、当社グループの事業活動そのものを表しています。中心の円の左側にある4項目は、これまで培ってきた当社グループの強み (d) を示しています。こうした強みを投入し、中央上部にある全社方針 (e) のもと、それぞれの事業の長期目標・長期戦略 (f)、或いは中期経営戦略 (g) を支えにして、右側にある「アウトプット」につなげてまいります。「アウトプット」には、こうした事業活動を通して、当社グループが生み出し、社会に提供していく、製品・サービスを示しております。それが、当社グループの提供する価値につながり、更に、会社の目指す姿につながっていくという、当社グループの価値創造の姿全体を示しております。

なお、(a)～(g)の個別要素の詳細については、後掲(3)、(4)のとおりです。

(3) 価値創造プロセスの個別要素

<a. 当社グループが解決する社会課題>

解決すべき社会課題は非常に幅広く、様々な提案が為されております。そのなかで、当社グループの事業と関連が深く、解決に貢献し得る社会課題として、以下を選定いたしました。

- ・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
- ・CO2排出量削減

< b. SDGs >

2015年9月に国際連合が採択した、SDGs (Sustainable Development Goals) も、解決すべき社会課題と捉えることができます。当社グループの事業を通じて貢献し得る主な項目として、7、8、9、11、12、13を選定いたしました。

- ・1 (貧困) 貧困をなくそう
- ・2 (飢餓) 飢餓をゼロに
- ・3 (保健) すべての人に健康と福祉を
- ・4 (教育) 質の高い教育をみんなに
- ・5 (ジェンダー) ジェンダー平等を実現しよう
- ・6 (水・衛生) 安全な水とトイレを世界中に
- ・7 (エネルギー) エネルギーをみんなにそしてクリーンに
- ・8 (成長・雇用) 働きがいも経済成長も
- ・9 (イノベーション) 産業と技術革新の基盤をつくろう
- ・10 (不平等) 人や国の不平等をなくそう
- ・11 (都市) 住み続けられるまちづくり
- ・12 (生産・消費) 作る責任、つかう責任
- ・13 (気候変動) 気候変動に具体的な対策を
- ・14 (海洋資源) 海の豊かさを守ろう
- ・15 (陸上資源) 陸の豊かさも守ろう
- ・16 (平和) 平和と公正をすべての人に
- ・17 (実施手段) パートナリシップで目標を達成しよう

< c. 重要課題 >

当社グループでは、当社グループが解決すべき社会課題及び関連するSDGsを、ステークホルダー（株主、投資家、従業員、取引先、債権者、地域社会等）と当社グループの双方にとって重要度の高い4つの課題としてまとめ、これに、当社グループの経営基盤・基軸強化にとっての課題を併せて、重要課題としております。

< 社会的課題 >

- ・素材・製品の安定供給
- ・循環型社会の実現
- ・気候変動への対応
- ・環境保全と環境技術

< 経営基盤・基軸強化 >

- ・労働安全衛生
- ・ガバナンス
- ・多様な人材の育成と活用
- ・バリューチェーンにおける責任
- ・ステークホルダーコミュニケーション
- ・デジタルトランスフォーメーション

< d. 投入する強み >

- ・高度なリサイクル技術と事業基盤

金属、セメント、環境リサイクル事業を中心に蓄積した、多様で高度なリサイクル技術と、幅広い事業経験、独自の廃棄物収集ネットワーク・事業基盤により、リサイクル事業を推進することができます。

- ・原料から製品までの価値連鎖と安定供給能力

原料資源の安定調達から製品までの一貫した製造体制により、良質な製品を安定的に市場に供給することができます。

- ・独自の素材開発・製造技術力

無酸素銅及び銅合金（銅加工事業）、異種材料接合（電子材料事業）、超硬原料、コーティング（加工事業）に代表されるように、原子レベルでの分析力・シミュレーション技術に裏付けられた素材開発・製造技術力は、当社の競争力の源泉です。

- ・課題解決に向け結束できるチーム

多様な個性と価値観を尊重し、誠実さを重んずることで、課題解決に向けて、個人の力を結束して取り組むことができます。

< e. 全社方針 >

・事業ポートフォリオの最適化

当社がオーナーシップを取るべき事業を、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、世界または特定の地域でリーダーの地位を得られる事業、及び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として集中を図り、その上で、収益性と成長性の2つの軸で事業ポートフォリオを構築し、各事業の方向性を定め、ポートフォリオの最適化を目指してまいります。

・事業競争力の徹底追求

ものづくり戦略、品質管理戦略、デジタル化戦略により、事業競争力の徹底追求を図ってまいります。ものづくり戦略では、それぞれの製造拠点が、事業戦略に基づくビジョンを描き、生産プロセス高度化等により、ものづくり力別格化の実現を目指します。品質管理戦略では、製品・工程設計、設備保全計画の最適化により、規格外品を発生させない、「攻めの品質」を目指してまいります。デジタル化戦略では、顧客接点の強化やデータの共有等を進め、ビジネス付加価値、オペレーション競争力等を向上させてまいります。今後5年間で約300億円を投資し、100人規模のデジタル専門人材を投入する予定としております。

・新製品・新事業の創出

将来の収益基盤となる新しいビジネス創出のため、当社グループが捉えるべき重要な社会のニーズを「次世代自動車」、「IoT・AI」、「都市鉱山」及び「クリーンエネルギー・脱炭素化」とし、持続可能性の核となる新製品・新事業を創出・育成してまいります。

(4) 22中経について

<財務計画>

・財務指標及び目標

22中経では、中長期的な収益性と成長性を重視し、事業毎に収益性は主にROIC、成長性はEBITDA成長率等で評価いたします。プロセス型事業ではROAを補完的に採用し、全社の財務指標には、ROIC・ROE・ROAを併用いたします。2022年度の全社の財務目標は、ROIC 6.0%、ROA 4.0%、ROE 7.0%、連結営業利益580億円、連結経常利益750億円、ネットD/Eレシオ1.0倍以下といたします。

・投資方針

22中経期間の投資総額は、成長戦略投資が1,900億円、維持更新投資が1,700億円の合計3,600億円を見込んでおり、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いたします。但し、これ以外にも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倍以下の範囲内で積極的に投資を実行することといたします。

・株主還元方針

当社は、株主に対する利益還元が経営の最重要目的の一つであるという認識のもと、利益配分については、期間収益、内部留保、財務体質等の経営全般にわたる諸要素を総合的に判断の上、決定する方針としております。22中経期間中の利益配分については、当社連結業績の変動時においても安定的な配当を実施することを重視し、2020年度から2022年度の配当金額は1株当たり年間80円といたします。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方針といたします。

なお、本項に記載している株主還元方針及びその前提となる財務計画は、本年3月25日に公表した時点のものであり、その後の新型コロナウイルス感染症の世界的流行による影響を織り込んでおりません。

同感染症の影響により、当社グループの事業と関連の深い国内外の自動車や半導体、建設等の需要減少が生じており、今後当社グループの事業への影響が拡大することが懸念されますが、現時点で合理的に見積もることが困難であることから、2021年3月期の業績見通しは未定としております。また、2021年3月期の配当についても、未定としております。

・政策保有株式について

当社は、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・保有しない方針といたします。

< f. 各事業における長期目標・長期戦略 / g. 22中期経営戦略 >

●高機能製品

| | |
|----------------------|--|
| 長 期 目 標 | グローバル・ファースト・サプライヤー |
| 長 期 戦 略 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ・事業部間を横断したキーマン責任者の設置 ・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 |

●加工事業

| | |
|----------------------|--|
| 長 期 目 標 | 戦略市場でのトップ3サプライヤー |
| 長 期 戦 略 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 |

●金属事業

| | |
|----------------------|---|
| 長 期 目 標 | 環境親和型製錬ビジネスのリーダー |
| 長 期 戦 略 | <p>銅を中心とした非鉄金属の安定供給と循環</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 |

●セメント事業

| | |
|----------------------|--|
| 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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・CO2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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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CO2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 |

●環境・エネルギー事業

| | |
|---------------|---|
| 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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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中経戦略の具体的な施策 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・リチウムイオン電池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 |

●コーポレート戦略

22中経における、各事業戦略をサポートするための主なコーポレート戦略は以下のとおりです。

| | |
|----------------|---|
| 研究開発・マーケティング戦略 | メガトレンド等の外部環境変化を注視しつつ、22中経では、IoT・AI、次世代自動車、都市鉱山、クリーンエネルギー・脱炭素化の分野を中心に、当社グループの有する機能複合化技術、材料複合化技術、基盤・量産化技術、リサイクル技術等をベースに、顧客ニーズに即した高付加価値な製品・サービスを創出 |
| ものづくり戦略 | 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及び外部の知見の積極的な活用により、ものづくり力別格化を実現 |
| 品質管理戦略 | 製品・工程設計、設備保全計画の最適化により、規格外品を発生させない、「攻めの品質」を実施 |
| デジタル化戦略 | デジタルトランスフォーメーションにより、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本柱を推進。今後5年間で約300億円を投資し、100人規模のデジタル専門人材を投入 |

●ガバナンス

22中経における、当社グループのガバナンスに対する主要施策は以下のとおりです。

| | |
|-----------------|---|
| コーポレート・ガバナンスの強化 | <p>2019年6月に指名委員会等設置会社へ移行したに加え、以下の施策の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の継続的改善 ・コーポレート・ガバナンス基本方針制定(2020年4月1日付) ・CEOの選解任・後継者育成計画の立案・実行 ・役員報酬制度の見直し ・子会社ガバナンスの充実 |
| グループガバナンスの強化 | <p>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し、以下の施策の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・権限委譲と監督機能強化によるスピーディな意思決定 ・研究開発、ものづくり、人材交流におけるビジネス形態の相違を意識した運営 ・DX推進本部による戦略実行の加速 |
| 人事・人材戦略 | <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ・(人)人材の確保と育成 ・(組織風土)やる気向上、グループ会社の経営力強化 ・(社会的価値向上)多様な人材活用、健康経営の取り組み |
| 組織変更 | <p>(事業部門)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・環境・エネルギー事業のカンパニー化 ・アルミ事業室の高機能製品カンパニーからの分離 <p>(コーポレート部門)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マーケティング室新設 ・コーポレートコミュニケーション部新設 <p>(全社横断組織)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・DX推進本部新設 ・サステナブル経営推進本部新設 |

(5) 目標とする経営指標

当社グループは、中長期的な収益性と成長性を重視し、全社の財務指標にはROIC・ROE・ROAを併用いたします。事業毎には、収益性は主にROIC、成長性はEBITDA成長率等を使用するほか、金属事業、セメント事業等のプロセス型事業ではROAを補完的に使用いたします。

2. 品質管理を含むグループガバナンス体制強化のための施策について

当社及び当社グループは、過去に製造販売した製品の一部について、検査記録データの書き換えや検査の一部不実施等の不適切な行為により顧客の規格値または社内仕様値を逸脱した製品等を出荷した事案が明らかとなったことから、再発防止等のため、2017年12月以降、品質管理を含むグループガバナンス体制強化のための諸施策（以下「本強化策」といいます。）に取り組んでまいりました。また、本強化策の進捗等について、会社の業務執行より独立した立場から監督することを目的として、2018年5月10日付で「ガバナンス強化策モニタリング委員会」（以下「モニタリング委員会」といいます。）を設置いたしました。

当社及び当社グループとしては、本強化策を計画通り実施してきたことにより、各拠点において自律的に品質管理やガバナンス強化に関する取り組みを継続できる見通しが立っていることから、2020年5月13日付でモニタリング委員会を解散いたしました。

モニタリング委員会の解散後は、2020年4月1日付で設置した「サステナブル経営推進本部」において、品質管理を含むグループガバナンスに関する取り組みを統括・推進するとともに、2018年4月から定期的開催している「ガバナンス審議会」において、ガバナンス強化に関する取り組み計画の審議・進捗確認を引き続き実施してまいります。当社及び当社グループの各拠点においては、サステナブル経営推進本部等が策定する方針及びガバナンス審議会承認されたガバナンス計画に従い、自律的にガバナンス強化に関する取り組みを進めるとともに、コーポレート部門においては、各拠点の取り組み支援を行ってまいります。更に、こうしたガバナンス強化に関する取り組みの状況を取締役会等に報告し、定期的にモニタリングしてまいります。

今後も、このような事態を再び繰り返すことがないよう、引き続き当社及び当社グループの品質管理を含むグループガバナンスの更なる向上に努めてまいります。

3. 独占禁止法遵守体制強化のための施策について

当社の連結子会社であるユニバーサル製缶株式会社は、2019年9月、公正取引委員会より、2016年3月31日以前に行われた飲料用アルミ缶の一部の取引に関し、独占禁止法に違反する行為があったとして、排除措置命令及び課徴金納付命令を受けました。本件につきましては、株主の皆様にご心配とご迷惑をおかけしたことを深くお詫び申し上げます。

当社及び当社グループにおいては、この事実を厳粛に受け止め、今後このような事態を再び繰り返すことがないよう、独占禁止法遵守体制を強化することとし、規定制定によるルールの明確化、教育・啓蒙の継続・拡充、監査体制の強化等の施策を策定、順次実行しております。

4. 事業別課題

今後の世界経済につきましては、新型コロナウイルス感染症の世界的流行の沈静化まで経済活動に大幅な制約が生じることから、世界の経済成長率がマイナス成長に転じることが予想されるなど、景気の低迷が深刻化する恐れがあります。

今後のわが国経済につきましては、新型コロナウイルス感染症の影響により、個人消費の低迷や投資・輸出の減少が懸念されます。

このような状況のもと、今後、当社グループの事業と関連の深い国内外の自動車や半導体、建設等の需要減少により、当社グループの事業への影響が懸念されます。

●高機能製品

高機能製品の主要市場である自動車・半導体関連の需要は、次世代自動車や大容量通信の普及により、中長期的に増加することが期待されます。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の世界的流行の影響により、自動車や半導体関連製品の需要の減少が懸念されることから、経済情勢や市場環境の動向を注視してまいります。

このような状況のもと、銅加工品については、2020年4月1日付で三菱伸銅株式会社を吸収合併いたしました。同社との合併効果を最大限発揮するとともに、マーケティングや研究開発、販売体制の強化、生産能力の拡大を進め、開発・製造・販売が一体となって高付加価値製品を提供し、収益力を強化してまいります。

電子材料は、次世代自動車、半導体、エレクトロニクスを中心とする成長性の高い産業に、材料技術により付加価値を高めた製品を提供することで、持続的に成長する高収益事業体となることを目指してまいります。また、多結晶シリコンについては、厳しい事業環境が続くことが見込まれますが、安全・安定操業と品質向上に加え、徹底したコスト削減により収益力を強化してまいります。

●加工事業

超硬製品の市場環境は、中長期的に航空機向けや医療向けの分野での需要の増加を見込んでおります。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の世界的流行の影響により、日本及び海外の主要国経済の減速による需要減少に加え、原料調達リスクや顧客の生産活動の低迷等が懸念されることから、経済情勢や市場環境の動向を注視してまいります。

このような状況のもと、引き続き主要顧客である自動車産業への営業活動強化に取り組むとともに、中長期的に成長が見込まれる航空宇宙産業・医療産業に優先的に経営資源を投入し、開発・製造・販売面の機能強化を図ってまいります。切削工具に関しては、DIAEDGE（三菱マテリアル株式会社）及びMOLDINO（株式会社MOLDINO※）の2つのブランドのもと、顧客の真のパートナーとして信頼を得られるよう、世界主要地域に設けた技術拠点（テクニカルセンター）を活用しながら、顧客視点に立ったソリューション提供に取り組んでまいります。また、主原料であるタングステン及びコバルトの調達については、タングステンリサイクル量の増加や、原料調達ソースの多様化を進めることにより、調達リスク及び調達コストの低減を図るとともに、鉱物資源の効率的活用による循環型社会の構築に貢献してまいります。

焼結製品等に関しては、引き続き、自動検査機の導入による省力化や歩留改善施策を進めることにより、品質及び生産性の向上を図り、収益の改善に努めてまいります。なお、焼結部品を製造・販売する株式会社ダイヤモンドは、継続的な営業損失及び固定資産の減損損失の計上により債務超過になっていることから、当社は、同社に対して融資枠を設定の上、融資を行っております。

※当社は、2020年4月1日付で、三菱日立ツール株式会社を株式追加取得により完全子会社とし、同社は、会社名を株式会社MOLDINOに変更いたしました。

●金属事業

主要製品である銅地金については、中長期的に板条分野を中心とした需要の増加が見込まれます。また、主要原料である銅精鉱の調達には、中国における製錬能力の拡大ペースの鈍化と、複数の新規大型鉱山の操業開始・拡張の影響により、需給バランスが緩和することが期待されます。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の世界的流行の影響により、海外銅鉱山の操業率低下に伴う原料調達リスクや、銅価格の下落、銅需要の減少等が懸念されることから、経済情勢や市場環境の動向を注視してまいります。

このような状況のもと、資源事業部門では、ロスペランプレス銅鉱山、エスコンディード銅鉱山及びカップパーマウンテン銅鉱山の設備の改善・補強、並びに新規案件の開拓に取り組み、不純物の少ないクリーンな銅精鉱を製錬所へ安定的に供給することで、製錬所操業の基礎を支えます。2020年度は、従来のプロジェクトに加え、2019年度に権益取得契約を締結したMantoverde銅鉱山の拡張プロジェクトに参画するほか、2020年4月1日付で設立した鉱業技術研究所において、銅精鉱中の不純物の除去技術の開発等に向けた研究にも注力してまいります。

製錬事業部門では、世界トップクラスの金銀滓処理能力を活かして収益力を強化するとともに、金銀滓処理量の増加に伴って工程内に増加する微量成分をも効率よく回収し再資源化するため、マテリアルフローの最適化に取り組んでまいります。更に、気候変動への対応を改めてテーマとして掲げ、環境への負荷が低い当社独自の三菱プロセスの環境的優位性を最大限に活かしつつ、化石燃料の削減や、エネルギーの変換効率・使用効率の向上、再生可能エネルギーの活用等製錬プロセス改革に取り組むことにより、脱炭素社会の構築に貢献してまいります。

●セメント事業

国内では、2020年度は、昨年度相次いだ自然災害による工事の遅延等が解消されるほか、都市再開発工事等の大型プロジェクトによる需要の増加が見込まれる一方で、建設業界の人手や輸送能力の不足による工期の遅れが懸念されており、中長期的には需要の減少が見込まれます。海外では、2020年度のセメント・生コン需要は緩やかに増加するものと見込んでおります。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の世界的流行の影響により、工事の遅延によるセメント出荷量の減少等が懸念されることから、経済情勢や市場環境の動向を注視してまいります。

このような状況のもと、今後も継続が予想される国内セメント需要の減少に対応するため、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を目的として、2022年4月を目途に宇部興産株式会社との事業統合を実施することについて、具体的な協議・検討を開始する基本合意書を締結いたしました。本統合により、国内セメント事業で創出されるキャッシュ・フローを国内外で成長が期待できる事業に集中的に投下することで、持続的な成長を図ってまいります。また、大型プロジェクトによる需要を確実に取り込み、販売数量の確保に努めるとともに、製造面において、故障率を低減し、安定供給に努めてまいります。また、廃棄物処理設備の増強や高効率設備の導入、エネルギー代替廃棄物の使用拡大を進め、循環型社会の構築に貢献してまいります。

海外では、米国の中長期的な需要を着実に取り込むため、成長市場への拠点展開を図るとともに、垂直価値連鎖体制の拡張・強化を実施することにより、事業基盤の更なる強化に努めてまいります。

●環境・エネルギー事業

環境・エネルギー関連の事業環境は、中長期的な社会課題として、都市型廃棄物の効率的処理やエネルギー資源の効率的な活用、CO2排出削減の要請といった環境問題への対応を強化することが強く求められております。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の世界的流行の影響により、再生可能エネルギー関連工事の遅延等が懸念されることから、経済情勢や市場環境の動向を注視してまいります。

このような状況のもと、エネルギー関連は、再生可能エネルギー事業を拡大し、脱炭素社会の構築に貢献してまいります。前年度から引き続き進行中の小又川新水力発電所を完工させるほか、安比地熱発電所の建設をスケジュール通りに進めるとともに、引き続き新規地熱地域の調査を進め、新規事業の開拓を目指します。

環境リサイクル関連は、自動化の推進、回収物の高付加価値化を通じて家電リサイクル事業及び自動車リサイクル事業の拡大を図るとともに、リチウムイオン電池のリサイクル技術及び太陽光パネルリサイクル技術の実証をより一層積極的に進めてまいります。更に、焼却飛灰リサイクル事業及び食品廃棄物のバイオガス化事業の安定操業に注力し、最終処分場に依拠することのないリサイクル事業の展開に努めてまいります。

●アルミ事業

飲料用アルミ缶は、通常缶の国内需要に関しては、今後急激な需要の増加は見込めないほか、ボトル缶についても、ペットボトルコーヒーの発売により伸び悩みを見せております。圧延・加工品は、次世代自動車の普及により、中長期的な需要の増加が期待されます。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の世界的流行の影響により、主要顧客の生産活動の低迷等が懸念されることから、経済情勢や市場環境の動向を注視してまいります。

このような状況のもと、飲料用アルミ缶は、大型ボトル缶をはじめとした製品の高付加価値化を推進するとともに、環境保護の観点から、ペットボトルの代替品としてのボトル缶の拡販、製品の薄肉軽量化、使用済みアルミ缶のリサイクルに、より一層注力してまいります。

圧延・加工品は、継続的に需要が見込まれる缶材の増販や、リチウムイオン電池箔の増販及び生産設備への投資の推進を実施するほか、自動車向け熱交板材・押出加工品事業の強化を進めてまいります。また、コスト競争力を強化することにより競争力のある企業体質を構築するとともに、安定した収益確保と持続的な成長を実現するため、生産安定化及び事業・製品の選択と集中を推進してまいります。

以上の当社グループの総力を結集した諸施策の実施により、価値創造を推進してまいりる所存であります。

2【事業等のリスク】

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、経営者が連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは、以下のとおりであります。

当社グループでは、こうしたリスクに対して、「第4 提出会社の状況、4. コーポレート・ガバナンスの状況等、(1) コーポレート・ガバナンスの概要、③企業統治に関するその他の事項、イ. 内部統制システムの整備の状況及び子会社の業務の適正を確保するための体制整備の状況」に記載のとおり、「内部統制システム」を構築し、執行役の中からリスク管理に関する事項を分掌する役員を任命するほか、リスクマネジメントを重要なガバナンス関連事項として、サステナブル経営推進本部会、ガバナンス審議会、執行役会、及び取締役会において統合的に管理し、重大リスクの全社方針・計画の審議と決定、及びモニタリングを実施しております。

上記体制の下、重大リスクを含む各リスクを認識・評価した上で、リスクの回避・軽減・移転・保有を判断、実行し、万一発生した場合には影響の極小化に努めております。

なお、以下の内容は、当社グループの全てのリスクを網羅するものではありません。また、当該リスクが顕在化する可能性の程度や時期、当該リスクが顕在化した場合に当社グループの経営成績等の状況に与える定量的な影響につきましては、合理的に予見することが困難であるため記載しておりません。本項においては、将来に関する事項が含まれておりますが、当該事項は有価証券報告書提出日（2020年6月30日）現在において判断したものであります。

(1) 事業再編

当社グループは、2020年度から2022年度を対象期間とする新中期経営戦略における全社方針の一つとして「事業ポートフォリオの最適化」を掲げており、自社がオーナーシップを取るべき事業として、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、及び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への集中を図り、収益性と成長性の2軸で事業の方向性を決定し、ポートフォリオを構築することとしています。その結果により、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。なお、当社は、2020年2月12日付で、宇部興産株式会社との間で2022年4月を目途に両社のセメント事業及びその関連事業等の統合実施に向けた基本合意書を締結しました。また、2020年4月1日付で、株式会社MOLDINO（三菱日立ツール株式会社から社名変更）を完全子会社化しました。

(2) 市場・顧客動向

当社グループは、様々な業界に対し、製品及びサービスを提供しておりますが、世界経済情勢の変化や顧客の市場の急速な変化と顧客の市場占有率の変化、顧客の事業戦略または商品展開の変更により、当社グループの製品等の販売に影響を受ける可能性があります。特に自動車及びIT関連業界は激しい価格及び技術開発競争にさらされており、当社グループは各般に亘るコストダウン、新製品・技術の開発に努めておりますが、業界と顧客市場の変化に的確に対応できない場合は、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(3) 非鉄金属相場、為替相場の変動等

金属事業においては、主な収益源である外貨建の出資鉱山からの配当金及び製錬費等が、非鉄金属相場、為替相場の変動や買鉱条件により影響を受けます。また、出資鉱山に係る貸付金の回収可能性及び債務保証の履行可能性は、非鉄金属相場の影響を受ける当該鉱山のキャッシュ・フローの状況に左右されます。なお、たな卸資産に関しては、鉱石の調達から地金生産・販売に至る期間において、原料代に非鉄金属相場、為替相場の変動リスクを有します。

また、アルミ事業、加工事業等の非鉄金属原材料、セメント事業の石炭等も国際商品であり、これらの原材料及び原燃料の調達価格が、非鉄金属や石炭等の相場、為替相場、海上運賃等の変動の影響を受けます。

(4) 半導体市況の動向

当社グループは、半導体業界向けに電子材料、多結晶シリコン等を供給しており、半導体市況の動向が、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(5) 有利子負債

2020年3月期において、当社グループの有利子負債は5,476億円（短期借入金、コマーシャル・ペーパー、社債、長期借入金の合計額。注記なき場合は以下同様）、総資産に対する割合は28.8%となっております。たな卸資産圧縮、資産売却等により財務体質改善に努めておりますが、今後の金融情勢の変化により資金調達コストが上昇した場合、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(6) 債務保証

当社グループは、連結会社以外の関連会社等の金銭債務に対して、2020年3月期において180億円の債務保証を引き受けております。将来、これら債務保証の履行を求められる状況が発生した場合には、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(7) 保有資産の時価の変動

保有する有価証券、土地、その他資産の時価の変動等によって発生した損失が、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(8) 退職給付費用及び債務

従業員の退職給付費用及び債務は主に数理計算上で設定される前提条件に基づき算出しております。これらの前提条件は、従業員の平均残存勤務期間や日本国債の長期利回り、更に信託拠出株式を含む年金資産運用状況を勘案したものでありますが、割引率の低下や年金資産運用によって発生した損失が、将来の当社グループの費用及び計上される債務に影響を及ぼす可能性があります。

(9) 環境に関するリスクとその対応

当社グループが国内外で展開する各事業において、万が一、有害物質の漏えいによる大気、水質、土壌等の汚染や、廃棄物の不適切な処理が惹起した場合には、当社グループの事業活動に深刻な影響を与えるとともに、新たな費用負担が発生し、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。当社グループでは、環境リスクの顕在化を防止するために、環境関連法令に基づき、大気、水質、土壌等の汚染防止や廃棄物の適正管理に努めるとともに、環境方針に基づき、事業活動や取り扱い物質、また、立地条件に即してリスク評価を行い、当社グループにとっての環境リスクを見出すとともに必要な対策を講じています。

(10) 海外活動等

当社グループは、海外30の国・地域に生産及び販売拠点等を有しており、また、海外売上高も連結売上高の44.4%を占めておりますが、各国の政治・経済情勢や為替相場等のほか、貿易・通商規制、鉱業政策、環境関連規制、税制、その他予期しない法律または規制の変更及びその解釈の相違や現地提携先・パートナーの経営方針変更等が、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(11) 知的財産権

当社グループでは、知的財産権の重要性を認識し、その保護に努めておりますが、保護が不十分であった場合あるいは違法に侵害された場合は、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。他方、他社の有する知的財産権についても細心の注意を払っておりますが、万が一、他社の有する知的財産権を侵害したと認定され、損害賠償等の責任を負担する場合は、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(12) 製品の品質

当社グループでは、高品質の製品の提供を目指し品質管理体制の強化に取り組んでおりますが、過去に製造販売した製品に関連する現時点で想定していない補償費用等が生じた場合や、重大な品質問題が新たに発生し、信用低下による販売活動への影響並びに品質管理体制の改善・強化等に要する費用及び補償費用等が生じた場合には、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(13) 労働安全衛生、設備事故等

当社グループでは、労働安全衛生・防災保安管理体制といったソフト面と、運転・保守管理と設備安全化といったハード面の両面から労働災害及び生産設備等の事故防止の徹底を図っておりますが、万が一、重大な労働災害や設備事故等が発生した場合は、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(14) 情報管理

当社グループでは、個人情報の取扱いを含め情報管理の徹底を図っておりますが、万が一、情報漏洩等が発生した場合は、社会的信用失墜等により、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(15) 訴訟等

国内及び海外の現在または過去の事業に関連して、当社グループが現在当事者となっており、若しくは将来当事者となることのある訴訟、紛争、その他法的手続きに係る判決、和解、決定等が、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、訴訟等が提起されることを未然に防ぐため、法令遵守を徹底するとともに、取引の相手方と十分に協議を行い、合意に基づいて書面で契約を締結する取り組みを進めております。

万が一、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性のある重要な訴訟等が提起された場合は、当社としては、所管部署が取締役会等に報告するとともに、法務担当部署が所管部署や弁護士等と連携をとりながら、慎重かつ迅速に対応することとしております。

(16) 電力調達

原子力発電所の稼働停止に伴う輸入化石燃料費の増加や再生可能エネルギー賦課金の増加等による電気料金の値上げが、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(17) 株式会社ダイヤモンドの業績

当社の連結子会社である株式会社ダイヤモンドは、継続的に営業損失及び固定資産の減損損失を計上しており、債務超過の状態にあります。当社では、同社の事業継続のために同社に対して融資を実行しておりますが、今後、同社の業績の悪化が継続した場合は、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(18) 気候変動

気候変動による物理的リスクと移行リスクは当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。物理的リスクとして、異常気象（暴風雨、洪水、干ばつ等）による被害により当社グループの事業活動に悪影響を及ぼす可能性があります。また、温室効果ガス排出に対する規制（排出量取引制度等）が強化された場合には、当社事業の全てに財務リスクが発生する可能性があります。特に、セメント事業は、エネルギー起源の二酸化炭素に加えて、主原料である石灰石の熱分解においても二酸化炭素が排出されるため、当該財務への影響が大きいと考えます。

当社は、2020年3月にTCFD提言への賛同を表明し、今後統合報告書等において同提言に基づいた情報開示を積極的に行ってまいります。

(19) 感染症（新型コロナウイルス）

新型コロナウイルス感染症に対しては、従業員の健康を第一に、事業活動に支障が出ることのないよう予防・拡大の防止に努めておりますが、感染地域・感染者数の拡大による工場操業や事業活動への制約、及び世界的な景気低迷に伴う需要減退により、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(20) その他

上記のほか、取引慣行の変化、地震等の自然災害、及びテロ・戦争・疫病等の不測の事態が、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

3【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

1. 経営成績等の状況の概要

(1) 経営成績

当連結会計年度における世界経済は、アジア地域では、中国において景気の減速が続いたほか、タイやインドネシアにおいても経済成長に鈍化傾向がみられました。米国では、着実な景気の回復が続きました。

当連結会計年度におけるわが国経済は、雇用・所得環境が改善傾向にあったものの、輸出や鉱工業生産に減少の動きがみられました。

当社グループを取り巻く事業環境は、自動車や半導体関連の需要の減少、銅価格の下落、国内におけるセメント需要の減少があったものの、パラジウム価格の上昇等による影響がありました。

このような状況のもと、当社グループは、10年後を見据えた長期経営方針及び成長戦略の立案・実行に重点を置いた中期経営戦略（2017-2019年度）に基づき、「成長への変革」をテーマに企業価値の向上に向けて、全社方針として掲げている「事業ポートフォリオの最適化」、「事業競争力の徹底追求」及び「新製品・新事業の創出」に向けた諸施策を引き続き推進してまいりました。

この結果、当連結会計年度は、連結売上高は1兆5,161億円（前年度比8.8%減）、連結営業利益は379億52百万円（同3.0%増）、連結経常利益は496億10百万円（同2.1%減）となりました。また、当社における固定資産減損損失として274億20百万円、三菱アルミニウム株式会社における固定資産減損損失として203億51百万円、焼結事業における事業再編損失引当金繰入額として302億72百万円を計上したほか、当社の連結子会社であるユニバーサル製缶株式会社における独占禁止法関連損失として104億23百万円を計上しております。これにより、親会社株主に帰属する当期純損失は728億50百万円（前年度は12億98百万円の当期純利益）となりました。

セグメントの業績を示すと、次のとおりであります。

当連結会計年度より、報告セグメントの変更等を行っております。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等（1）連結財務諸表 注記事項（セグメント情報等）」に記載のとおりです。なお、以下の前年度比較については、前年度の数値を変更後の区分に組み替えた数値で比較しております。

なお、前連結会計年度及び当連結会計年度の報告セグメントごとの営業利益は、有限責任 あずさ監査法人の監査を受けておりません。

（高機能製品）

（単位：億円）

| | 前期 | 当期 | 増減（増減率） |
|------|-------|-------|--------------|
| 売上高 | 5,709 | 5,119 | △590（△10.3%） |
| 営業利益 | 119 | 12 | △107（△89.7%） |
| 経常利益 | 132 | 14 | △117（△88.7%） |

銅加工品は、自動車向け製品及び半導体関連製品の販売が減少したことから、減収減益となりました。

電子材料は、機能材料及び電子デバイス製品の販売が減少したことに加えて、多結晶シリコン製品の製造コストの増加等により、減収減益となりました。

アルミ製品は、飲料用の通常缶・ボトル缶及び圧延・加工品である自動車向け押出製品・熱交換材等の販売が減少したことから、減収減益となりました。

以上により、前年度に比べて事業全体の売上高及び営業利益は減少しました。経常利益は、営業利益が減少したことから、減少しました。

(加工事業)

(単位：億円)

| | 前期 | 当期 | 増減 (増減率) |
|------|-------|-------|---------------|
| 売上高 | 1,715 | 1,502 | △212 (△12.4%) |
| 営業利益 | 167 | 85 | △82 (△49.1%) |
| 経常利益 | 156 | 69 | △86 (△55.4%) |

超硬製品は、中国をはじめとした国内外における販売が減少したことから、減収減益となりました。

焼結製品等は、主要製品である焼結部品の販売が減少したものの、出荷に係る費用の減少等により損失は縮小しました。

以上により、前年度に比べて事業全体の売上高及び営業利益は減少しました。経常利益は、営業利益が減少したことから、減少しました。

(金属事業)

(単位：億円)

| | 前期 | 当期 | 増減 (増減率) |
|----------------|-------|-------|--------------|
| 売上高 | 7,200 | 6,650 | △550 (△7.6%) |
| 営業利益又は営業損失 (△) | △71 | 192 | 264 (－%) |
| 経常利益 | 23 | 280 | 257 (－%) |

銅地金は、銅価格の下落があったものの、製錬コストの減少等により、減収増益となりました。

金及びその他の金属は、原料中の含有量の減少により減産となったものの、パラジウム価格が上昇した影響等により、減収増益となりました。

以上により、前年度に比べて事業全体の売上高は減少したものの、営業利益は増加しました。経常利益は、営業利益が増加したことから、増加しました。

(セメント事業)

(単位：億円)

| | 前期 | 当期 | 増減 (増減率) |
|------|-------|-------|--------------|
| 売上高 | 2,536 | 2,382 | △154 (△6.1%) |
| 営業利益 | 166 | 119 | △46 (△28.2%) |
| 経常利益 | 197 | 149 | △47 (△24.1%) |

国内では、首都圏において東京五輪関連工事、東海地区において新名神高速関連工事、東北地区において震災復興関連工事による需要がそれぞれ減少したことなどから、販売数量が減少し、減収減益となりました。

海外では、米国において、生コムの販売数量が増加したものの、原材料費や人件費等の操業コストが増加しました。また、豪州の石炭事業において、石炭の販売価格が下落しました。この結果、増収減益となりました。

以上により、前年度に比べて事業全体の売上高及び営業利益は減少しました。経常利益は、営業利益が減少したことから、減少しました。

(その他の事業)

(単位：億円)

| | 前期 | 当期 | 増減 (増減率) |
|------|-------|-------|--------------|
| 売上高 | 1,947 | 1,873 | △74 (△3.8%) |
| 営業利益 | 100 | 83 | △16 (△16.4%) |
| 経常利益 | 103 | 98 | △5 (△5.5%) |

エネルギー関連は、原子力関連の販売が増加したことにより、増収増益となりました。

環境リサイクルは、家電リサイクルの処理量が増加したことにより増収となったものの、有価物売却単価の下落に加えて、操業コストの増加により、損失が拡大しました。

エネルギー関連及び環境リサイクル以外の事業は、合算で減収減益となりました。

以上により、前年度に比べてその他の事業全体の売上高及び営業利益は減少しました。経常利益は、営業利益が減少したことから、減少しました。

(2) キャッシュ・フローの状況

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

当連結会計年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純損失であったものの、非資金損益項目である減価償却費、減損損失等の加算などにより、675億円の収入（前期比726億円の収入減少）となりました。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

当連結会計年度の投資活動によるキャッシュ・フローは、設備投資に係る支出等により、668億円の支出（前期比193億円の支出減少）となりました。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

当連結会計年度の財務活動によるキャッシュ・フローは、コマーシャル・ペーパーの発行等により、288億円の収入（前期比764億円の収入増加）となりました。

以上に、換算差額等による増減を加えた結果、当連結会計年度末の現金及び現金同等物の残高は、1,272億円（前期末比276億円の増加）となりました。

(3) 生産、受注及び販売の実績

「(1) 経営成績」において、各事業のセグメント情報に関連付けて記載しております。

2. 経営者の視点による財政状態、経営成績等の状況に関する分析・検討内容

当社グループに関する財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析・検討内容は、原則として連結財務諸表に基づいて分析した内容であります。

本項においては、将来に関する事項が含まれておりますが、当該事項は有価証券報告書提出日（2020年6月30日）現在において判断したものであります。

(1) 当連結会計年度の経営成績及び財政状態の分析

① 経営成績

当連結会計年度における経営成績の概況については、「1. 経営成績等の状況の概要」に記載しております。

② 財政状態

当連結会計年度末の総資産残高は、前期末比 342億円（1.8%）減少し、1兆9,040億円となりました。流動資産は、現金及び預金の増加等により、前期末比 458億円（5.0%）増加の 9,554億円となりました。固定資産は、投資有価証券の減少等により、前期末比 800億円（7.8%）減少の 9,485億円となりました。

負債残高は、前期末比 1,030億円（8.5%）増加し、1兆3,180億円となりました。流動負債は、コマーシャル・ペーパーの増加等により、前期末比 698億円（9.6%）増加の 7,978億円となりました。固定負債は、事業再編損失引当金の増加等により、前期末比 332億円（6.8%）増加の 5,201億円となりました。なお、借入金に社債、コマーシャル・ペーパーを加えた有利子負債残高については、前期末比 528億円（10.7%）増加の 5,476億円となりました。

純資産残高は、利益剰余金の減少等により、前期末比 1,373億円（19.0%）減少の 5,860億円となりました。

この結果、連結ベースの自己資本比率は、前期末の32.7%から26.6%となり、期末発行済株式総数に基づく1株当たり純資産額は 4,838.31円から 3,870.35円に減少しました。

(2) 経営成績に重要な影響を与える要因について

「2 事業等のリスク」に記載のとおりであります。

(3) 事業戦略と見通し

「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」に記載のとおりであります。

(4) 資本の財源及び流動性の管理方針

当社グループは、事業運営上必要な資金の流動性と資金の源泉を安定的に確保することを基本方針とし、内部資金、銀行借入、社債発行等により資金調達を行っております。また、キャッシュマネージメントシステムの導入等によるグループ各社における余剰資金の一元管理を図り、資金効率の向上に努めております。

当社グループの資金の状況については、「1. 経営成績等の状況の概要 (2) キャッシュ・フローの状況」に記載しております。

(5) 経営者の問題意識と今後の方針について

当社グループの経営陣は、収益力、有利子負債等グループの財政状況を認識し、現在の事業規模及び入手可能な情報に基づき経営資源の最も効率的な運用を行い、企業価値を最大限に高めるべく努めております。

(6) 重要な会計方針及び見積り

当社グループの連結財務諸表は、わが国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づいて作成しておりますが、その作成にあたっては、経営者による会計方針の選択・適用等、開示に影響を与える判断と見積りが必要となります。これらの見積りについては、過去の実績等を勘案し、合理的に判断しておりますが、実際の結果は見積り特有の不確実性があるため、これらの見積りとは異なる場合があります。

当社グループが採用している重要な会計方針（「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表注記事項（連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項）」に記載）のうち、特に次の重要な会計方針が連結財務諸表作成における重要な見積りの判断に大きな影響を及ぼす事項であると考えております。

なお、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う会計上の見積りつきまちは「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表注記事項（追加情報）」に記載のとおりであります。

① 貸倒引当金、関係会社事業損失引当金の計上

当社グループの保有する債権または関係会社への投資に係る損失が見込まれる場合、その損失に充てる必要額を見積もり、引当金を計上しておりますが、将来、債務者や被投資者の財務状況が悪化した場合、引当金の追加計上等による損失が発生する可能性があります。

② 事業再編損失引当金の計上

焼結事業を営む関係会社において発生することが見込まれる事業再編に伴う損失に備えるため、現時点において発生が見込まれる額を見積り、引当金を計上しております。将来、経済環境の著しい悪化や再編計画の変更等により、引当金の追加計上等による損失が発生する可能性があります。

③ 有価証券の減損処理

当社グループの保有する株式については、時価のある有価証券、時価のない有価証券ともに、合理的な判断基準を設定の上、減損処理の要否を検討しております。従って、将来、保有する株式の時価や投資先の財務状況が悪化した場合には、有価証券評価損を計上する可能性があります。

④ 固定資産の減損処理

当社グループは、「固定資産の減損に係る会計基準」（「固定資産の減損に係る会計基準の設定に関する意見書」（企業会計審議会 2002年8月9日））及び「固定資産の減損に係る会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第6号 2003年10月31日）を適用しております。将来、経済環境の著しい悪化や市場価格の著しい下落の発生如何によっては、減損損失を計上する可能性があります。

⑤ 繰延税金資産の回収可能性

当社グループは、繰延税金資産の回収可能性を評価するに際して将来の課税所得を合理的に見積もっております。繰延税金資産の回収可能性は将来の課税所得の見積りに依存するため、課税所得がその見積り額を下回る場合、繰延税金資産が取崩され、税金費用が計上される可能性があります。

4 【経営上の重要な契約等】

当社は、2019年7月31日開催の取締役会において、当社の連結子会社である三菱伸銅株式会社との間で、2020年4月1日を効力発生日として、当社を吸収合併存続会社、同社を吸収合併消滅会社とする吸収合併を行うことを決議し、同日付で合併契約を締結いたしました。2020年4月1日付で同社を吸収合併し、同社が有していた全ての権利義務を承継しております。

詳細は「第5 経理の状況 2. 財務諸表等 (1)財務諸表 注記事項(重要な後発事象)」に記載のとおりであります。

当社は、Mantos Copper Holding SpAとの間で、チリ北部のアタカマ地域に位置するMantoverde銅鉱山の権益の30%を当社が取得し、同鉱山が計画している拡張プロジェクトに参画することについて合意し、株式引受契約や株主間契約等の関係契約を締結することを2020年2月7日に決定し、同日付で株式引受契約を締結しました。

詳細は「第5 経理の状況 1. 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 注記事項(追加情報)」に記載のとおりであります。

当社及び宇部興産株式会社は、2020年2月12日開催の各々の取締役会において、2022年4月を目途に両社のセメント事業及びその関連事業等の統合を実施すること(以下「本統合」)に向けた具体的な協議・検討を開始することを決議し、同日付で両社の間で基本合意書を締結いたしました。今後、両社は、本統合に向けた具体的な協議・検討を進め、2020年9月末を目途に、本統合に関する最終契約書を締結する予定です。

詳細は「第5 経理の状況 1. 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 注記事項(追加情報)」に記載のとおりであります。

当社は、2020年2月26日開催の取締役会において、当社の連結子会社である三菱日立ツール株式会社の発行済株式のうち日立金属株式会社保有の全株式を取得(以下「本取得」)することを決議し、2020年4月1日付で三菱日立ツール株式会社を完全子会社としております。なお、本取得後、同社は社名を株式会社MOLDINOに変更しております。

詳細は「第5 経理の状況 1. 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 注記事項(重要な後発事象)」に記載のとおりであります。

5 【研究開発活動】

当連結会計年度の研究開発活動は、基本的には各事業の基幹となる分野の研究開発を当社単独あるいはグループ会社と連携をとりながら行い、各社固有の事業及びユーザーニーズに応える研究開発についてはそれぞれが単独で行っております。そのうえで、各セグメントと技術統括本部開発部が協力して、当社グループの開発の全体最適化を図り、新製品・新事業の創出を推進してまいります。研究開発・マーケティング戦略では、メガトレンド等の外部環境変化を注視しつつ、IoT・AI、次世代自動車、都市鉱山、クリーンエネルギー・脱炭素化の分野を中心に、当社グループの有する機能複合化技術、材料複合化技術、基盤・量産化技術、リサイクル技術等をベースに、顧客ニーズに即した高付加価値な製品・サービスを創出してまいります。

なお、研究開発費の総額は、10,881百万円であります。

セグメントごとの研究開発活動は、次のとおりであります。

(1) 高機能製品

銅加工事業の研究開発は、当社の中央研究所及び銅加工部技術室銅加工開発センターを中心として、堺工場や三菱伸銅株式会社と連携のもと、基盤技術の強化や製造プロセスの改善や新規銅合金の開発等をテーマに研究開発を行っており、主な内容は次のとおりであります。

- ・端子コネクタ用銅合金の開発と量産化
- ・各種シミュレーション技術の開発と応用（ casting / 加工 / 組織制御）
- ・ROX素材を生かしたプロセスと商品開発

（※ROX：SCR法により製造される無酸素銅荒引銅線）

電子材料事業の研究開発は、当社の中央研究所、三田工場、三菱マテリアル電子化成株式会社、セラミック工場、四日市工場において機能材料、化成品、電子デバイス、多結晶シリコン各分野の研究開発を行っており、主な内容は次のとおりであります。

- ・EV向け電子材料部材・部品の開発
- ・エレクトロニクス向け電子材料部材・部品の開発
- ・半導体向け電子材料部材・部品の開発

アルミ事業の研究開発は、ユニバーサル製缶株式会社技術開発部並びに三菱アルミニウム株式会社研究開発部を中心に研究開発を行っており、主な内容は次のとおりであります。

- ・新規形状ボトルの開発
- ・缶・ボトルの軽量化
- ・ボトル用途拡大のための内面塗料・塗装の研究開発
- ・自動車軽量化を目的とした素材の開発
- ・各種熱交換器用素材の開発
- ・リチウムイオン電池を中心としたエレクトロニクス分野向け素材の開発

研究開発費の金額は、3,838百万円であります。

(2) 加工事業

当社の中央研究所、筑波製作所、岐阜製作所、明石製作所、及びグループ会社である日本新金属株式会社、三菱日立ツール株式会社、株式会社ダイヤモンドを中心に研究開発を行っており、主な内容は次のとおりであります。

- ・工具材料である超硬合金・サーメット・CBN焼結体の材料開発、工具用硬質皮膜の技術開発
- ・刃先交換式切削工具、硬質皮膜を有する超硬ドリル・エンドミルの設計及び開発
- ・精密工具、微細加工用工具の開発、IT市場向け超精密耐摩耗工具、鉱山・都市開発工具の開発
- ・超硬工具の主原料であるタングステンカーバイド粉の開発
- ・廃超硬工具スクラップからタングステンを回収・分離するリサイクル技術の研究開発
- ・エコカー部品を中心とした高精度、高強度機械部品の開発
- ・ハイブリッド車・EV車等エコカー向けのリアクトルコア、モーターコアの開発
- ・自動車の電動化・低燃費化に伴い要求が高まる耐熱・耐食軸受の開発

研究開発費の金額は、456百万円であります。

(3) 金属事業

製錬事業の研究開発は、グループ会社を含む国内各事業所と当社の中央研究所、生産技術センター、ものづくり推進部及び製錬部製錬技術開発センターとの緊密な連携により効率的に進めており、開発・製造が一体となって取り組んでおります。環境にやさしい製錬プロセスを最適化することにより高収益リサイクル企業となることを目指し研究開発を行っており、主な内容は次のとおりであります。

- ・E-Scrap増処理技術開発
- ・製錬プロセス基盤強化のための各種解析及び開発
- ・微量成分フロー全体最適化のための技術開発

研究開発費の金額は、207百万円であります。

(4) セメント事業

セメント事業における研究開発は、ディビジョンラボのセメント研究所を中心とし、テーマを中央研究所と共同または分担する効率的体制で実施しております。また、グループ会社である菱光石灰工業株式会社においては石灰事業関連製品・技術に特化した研究開発を実施しております。研究開発に当たっては各事業所との連携により成果の早期移管を実現するとともに、他事業部との連携や、関係会社、大学等との共同研究を推進しております。研究開発の主な内容は次のとおりであります。

- ・セメント工場の安定操業及び廃棄物・副産物の処理拡大に資する技術開発
- ・セメント製造における原価低減・省エネルギー・CO₂削減に資する技術開発
- ・ニーズに対応したコンクリート及びその製造技術開発
- ・コンクリート構造物の維持補修に関する商品開発
- ・石灰及び消石灰に関する新製品・技術開発

研究開発費の金額は、792百万円であります。

(5) その他の事業

当社のエネルギー事業（那珂エネルギー開発研究所等を含む）においては、エネルギー関連（原子力、地熱等）に関する技術開発を行っており、主な内容は次のとおりであります。

- ・福島原発事故に伴う廃棄物や放射性廃棄物の処理、処分、リサイクル等の技術開発
- ・澄川地熱地域における既存調査結果の再解析と地熱貯留層モデルの精緻化

研究開発費の金額は、418百万円であります。

また、各セグメントにおける研究開発以外に、技術統括本部開発部では、当社グループが保有する技術経営資源、国内外の最先端技術及び顧客ニーズの融合、当社コア技術の盤石化、社内・グループ事業部門及び外部との連携などを通じてグループの事業展開の選択肢を提示し、かつ新製品・新技術・新事業を創造して行く姿を目指しています。その研究開発に取り組む中央研究所では、金属材料、金属加工、樹脂複合、粉体プロセス、界面接合、成膜・表面、機能化学、分離精製、生産技術開発、コンピュータ解析、分析評価といった基盤技術の強化・革新を図り、IoT・AI、次世代自動車、都市鉱山、クリーンエネルギー・脱炭素化の分野を中心にテーマを推進しています。主なテーマは以下のとおりであります。

- ・熱電発電モジュール用途の銀焼成膜付基板
- ・アルミワイヤーハーネスのコネクター端子用防食めっき技術
- ・加圧不要の次世代型パワーモジュール向け焼結型接合材料
- ・車載用高輝度LED向けメタルベース基板
- ・次世代自動車向け高耐熱・高絶縁性樹脂の均一電着コーティング技術
- ・次世代自動車の耐高電圧・大電流用Cu-Mg系固溶強化型銅合金
- ・高硬度鋼切削加工用コーテッドCBN材種

研究開発費の金額は、5,168百万円であります。