



平成 23 年 8 月 9 日

各 位

会 社 名 三菱マテリアル株式会社  
 代 表 者 名 取締役社長 矢尾 宏  
 (コード番号 5711 東・大証第 1 部)  
 問 合 せ 先 広報・IR 室 課長 松原尚人  
 (電話番号 03-5252-5206)

新中期経営計画 (2011-2013 年度) 策定のお知らせ  
**Materials Premium 2013** ～新たなる創造を目指して～

当社 (本社 : 東京都千代田区、社長 : 矢尾宏、資本金 : 1,194 億円) は、今般 2011 年度から 2013 年度の 3 年間を対象とした「新中期経営計画 (2011-2013 年度) Materials Premium 2013」を取りまとめましたので、お知らせ致します。

**I. 07-09 中期経営計画の総括**

当社は、2007-2009 年度を対象とした 07-09 中期経営計画 (以下「07-09 中計」という) では、複合経営の強さを追求し、4 コア事業の拡大・強化により高い収益性を有する安定的な事業基盤の構築に取り組んでまいりました。その結果、計画初年度である 2007 年度には、経常利益が過去最高の 1,359 億円となり経営目標数値を達成しましたが、その後の世界同時不況による事業環境の急速な悪化により、計画最終年度である 2009 年度の実績は目標未達となりました。

なお、07-09 中計の経営方針に基づく 4 コア事業の成長基盤確立のための成長ドライバーへの戦略的投資は概ね実施済です。

(07-09 中計と実績)

|                   | 07-09 中計<br>(2009 年度目標) | 実績                            |                               |
|-------------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                   |                         | 2007 年度                       | 2009 年度                       |
| 連結経常利益            | 1,100 億円超               | 1,359 億円                      | △95 億円                        |
| ROA<br>(総資産経常利益率) | 5%超                     | 7.5%                          | △0.5%                         |
| DE レシオ            | 1.5 倍                   | 1.5 倍<br>(ネット DE レシオ : 1.3 倍) | 2.3 倍<br>(ネット DE レシオ : 2.1 倍) |

**II. 新中期経営計画 (11-13 年度) の概要**

2011-2013 年度を対象とした新中期経営計画 (以下「Materials Premium 2013」という) では、「人と社会と地球のために」という企業理念のもと、成長戦略と財務体質改善の両立を図りながら、「複合事業体として特徴のあるシナジーの創出＝マテリアル・プレミアムの実現」により、資源循環型社会の中で最強の複合事業集団を目指してまいります。

1. 経営目標

1) 財務計画

①経営目標

|                   | 2013 年度目標 | 参考 (2010 年度実績) |
|-------------------|-----------|----------------|
| 連結経常利益            | 1,100 億円  | 564 億円         |
| ROA<br>(総資産経常利益率) | 6%        | 3.1%           |
| ネット DE レシオ        | 1.5 倍以下   | 2.0 倍          |

②連結財務計画 (2013 年度)

(単位: 億円)

|                |         |
|----------------|---------|
| 売 上 高          | 15,700  |
| ( 海 外 売 上 高 )  | (5,100) |
| 営 業 利 益        | 830     |
| 経 常 利 益        | 1,100   |
| 純 利 益          | 640     |
| ROA (総資産経常利益率) | 6%      |

※ 海外売上高は金地金輸出金額を除く

③前提条件 (2013 年度)

|       |           |
|-------|-----------|
| 為 替   | 85 円/USD  |
| 銅 価 格 | 320 ¢ /lb |

感応度 (連結経常利益)

(単位: 億円)

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 為替 1 円/USD (円高)   | △5  |
| 銅価格 10 ¢ /lb (UP) | +11 |

④経常利益の増益要因

(単位: 億円)

|              |                |       |
|--------------|----------------|-------|
| 2010 年度 (実績) |                | 564   |
| 要 因          | 燃料コスト増、製品単価下落等 | △135  |
|              | 販売増            | 390   |
|              | コストダウン         | 110   |
|              | 持分法損益、その他      | 170   |
| 2013 年度 (計画) |                | 1,100 |

2) 投資計画

①キャッシュフロー計画 (2011-2013 年度の 3 年間累計)

(単位: 億円)

|                   |       |
|-------------------|-------|
| 営業キャッシュフロー        | 3,250 |
| 投資キャッシュフロー        | 2,750 |
| フリーキャッシュフロー       | 500   |
| ( 参 考 ) 減 価 償 却 費 | 2,050 |

②事業別投資計画（3年間の投資累計 2,750 億円の内訳）（単位：億円）

|          |     |
|----------|-----|
| セメント事業   | 410 |
| 銅事業      | 860 |
| 加工事業     | 420 |
| 電子材料事業   | 230 |
| アルミ事業    | 330 |
| その他事業・共通 | 500 |

③用途別投資計画（3年間の投資累計 2,750 億円の内訳）（単位：億円）

|           |       |
|-----------|-------|
| 設備更新      | 1,330 |
| 新規・増産・合理化 | 1,420 |

④地域別投資計画（新規・増産・合理化投資累計 1,420 億円の内訳）（単位：億円）

|      |     |
|------|-----|
| 国内向け | 560 |
| 海外向け | 860 |

3) 財務体質改善計画

財務健全性指標（2013 年度）（単位：億円）

|            |        |
|------------|--------|
| 総資産        | 18,500 |
| 有利子負債      | 7,000  |
| ネット DE レシオ | 1.5 倍  |

2. 経営方針

1) 事業環境認識

世界同時不況以降、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化してまいりました。先進国経済の停滞と新興国市場の拡大、新興国企業の台頭による競争の激化といった、市場の構造的変化が顕著になる一方、資源価格の高止まり、低環境負荷社会への世界的な要求、新興国市場を中心とする自動車産業の拡大、グローバル市場でのエレクトロニクス産業の成長等の事業環境は、当面継続すると予想されます。

また、東日本大震災を契機とし、震災復興に伴う新たな社会資本形成が必要になることに加え、エネルギー問題に対する世界的な関心が今後ますます高まることが予想されます。

2) 成長戦略

①海外市場、特に新興国市場への展開

今後、国内市場の大きな伸びが期待できない中で、海外市場、特に新興国市場への展開が当社グループの成長の鍵となります。「Materials Premium 2013」では、海外市場、特に成長が著しく当社グループの既存拠点多いアジア新興国市場への事業展開に注力し、2013 年度海外売上高 5,100 億円を目標とし、部門横断的な地域戦略・マーケティングの実行や、既存拠点を活用した地域共通販社設立、非日系顧客への事業展開等の諸施策を実施してまいります。

具体的には、各事業において、次のような海外事業の強化を図ってまいります。

|        |  |
|--------|--|
| セメント事業 | 米国事業の垂直価値連鎖の追求、中国既存拠点（烟台）の収益基盤強化                                       |
| 銅事業    | 海外鉱山投資案件の着実な推進、銅加工事業の新興国展開拡大、インドネシア製錬所（インドネシア・カパー・スメルティング社）を核とした川下事業展開 |
| 加工事業   | 海外販売・製造拠点展開によるグローバル増販、環境対応車部品の新興国での増販                                  |
| 電子材料事業 | 新興国ハイエンド・ボリュームゾーン向け商品の増販、差別化技術の深耕と新製品対応                                |
| アルミ事業  | 自動車熱交換器用部材の新興国での増販   |

「Materials Premium 2013」においては、海外事業の強化のため、総額 800 億円規模の新規・増産投資を海外事業向けに実施する予定です。

## ②マテリアル・プレミアムの実現

当社グループは、非鉄金属やセメントをはじめとする広範な材料・製品・技術を保有しており、またアジア新興国を中心にグローバルな拠点展開を実施しております。「Materials Premium 2013」では、当社のグループ力を結集し、事業部門間の連携をさらに強化することで既存融合領域の拡大強化と新規事業領域の創出により、「複合事業体として特徴のあるシナジーの創出＝マテリアル・プレミアムの実現」を推進してまいります。

既存融合領域の拡大強化では、特に資源事業と環境リサイクル事業の強化を図ってまいります。事業環境変化に伴う資源セキュリティの重要性の増大や、資源循環型社会構築への世界的な要請により、当社グループならではのマテリアル・プレミアムである両事業の価値がさらに増大しており、より一層の強化を行い中長期的な成長を目指します。

このため、資源事業（天然資源）と環境リサイクル事業（都市鉱山）を一体的に運営する「資源・リサイクル事業本部」を本年 4 月に新たに設置し、長期的な視点に基づく総合的な資源戦略を立案・実行することにより収益基盤の拡大・強化を図ってまいります。

グローバル事業の推進に関しましては、地域戦略立案機能強化のために「海外事業戦略室」を、またグローバルマーケティング機能強化のために「マーケティング統括室」を本年 4 月に設置し、既存拠点の連携強化等による部門横断的な取り組みを強化してまいります。

## ③成長を支える全社戦略

「Materials Premium 2013」では、従業員がグローバルかつ部門横断的に活躍できる複合企業体集団を目指します。そのため、グローバル人財の採用・活用、事業部門やグループ会社の垣根を超えた人財配置・活用の推進により多様な人財を育成し、事業環境変化に対応しつつ、これに挑戦する企業風土を醸成してまいります。

低コスト体質への変革への取り組みも引続き強化してまいります。グローバル調

達体制の構築、SCMの高度化、品質工学の展開等により、調達コストやプロセス・コストの一層の削減を実現してまいります。

また、CSR（企業の社会的責任）活動の更なる推進、企業価値に重大な影響を及ぼす要因（マテリアリティ）に力点を置いた事業活動の継続的な取組みを実施し、社会全体の持続的な発展に本業で貢献してまいります。

### 3. 各事業セグメントの事業戦略

#### 1) セグメント別計画（2013年度計画）

（単位：億円）

|           | 売上高    | 営業利益 | 経常利益  |
|-----------|--------|------|-------|
| セメント事業    | 1,980  | 235  | 230   |
| 銅事業       | 7,460  | 270  | 485   |
| 加工事業      | 1,790  | 240  | 215   |
| 電子材料事業    | 870    | 65   | 130   |
| アルミ事業     | 1,670  | 105  | 90    |
| その他事業・消去等 | 1,930  | △85  | △50   |
| 合計        | 15,700 | 830  | 1,100 |

#### 2) 各事業セグメントビジネスプラン

##### ①セメント事業

###### 【事業方針】

国内事業の収益基盤強化および米国事業の拡大により、環太平洋地域におけるメジャープレーヤーを目指す。

###### 【成長戦略】

（基本戦略）・国内事業における収益基盤強化

- ・リサイクル事業、資源事業の拡大

（海外戦略）・米国におけるセメント事業と生コン事業の垂直価値連鎖の追求

- ・中国事業における既存拠点（烟台）の収益基盤強化

##### ②銅事業

###### 【事業方針】

鉱山開発投資、製錬事業のコスト競争力強化、銅加工事業における成長分野への戦略的な事業展開による成長を目指す。

###### 【成長戦略】

（基本戦略）・既存鉱山の安定操業と、探鉱中案件（フィジー）及び新規案件の着実な推進による自山鉱比率向上（鉱山）

- ・低コスト体質の強化とリサイクル事業の拡大による収益安定化（製錬）

- ・三菱伸銅㈱・三菱電線工業㈱との連携強化による川下成長分野での収益力向上（銅加工）

（海外戦略）・インドネシア・カパー・スメルティング社を核とした川下事業展開

（製錬）

- ・伸銅製品（異形条、エコプラス等）の新興国事業展開（三菱伸銅㈱）

- ・高機能ケーブル・シール部品の海外増販（三菱電線工業株）

### ③加工事業

#### [事業方針]

超硬事業のグローバル展開を核とし、戦略的なマーケティング、強力な販売ネットワーク、圧倒的な技術開発力、進化・変革する現場力による成長を目指す。

#### [成長戦略]

- (基本戦略)・グローバルでの販路・生産拡大（超硬製品）
  - ・自動車に加え航空機、インフラ、医療等の分野で増販（超硬製品）
  - ・航空機、環境、新エネルギー分野での収益向上（高機能製品）
- (海外戦略)・中国、他新興国での販売網拡大（超硬製品）
  - ・アジア新興国での製造拠点拡大（超硬製品、高機能製品）
  - ・環境対応車部品の新興国向け増販（高機能製品）

### ④電子材料事業

#### [事業方針]

垂直価値連鎖の発揮できるシリコン関連事業を核とし、技術開発力に裏づけされ、差別化された No. 1 の製品群を擁する高収益事業集団を目指す。

#### [成長戦略]

- (基本戦略)・半導体向け高品質製品のコスト競争力強化（シリコン）
  - ・精密実装材料、ターゲット材料を中心に拡販（機能材料）
  - ・新興国、欧米市場での販売体制強化（電子デバイス）
- (海外戦略)・戦略製品の新興国ハイエンド・ボリュームゾーン拡販と海外製造拠点の強化（電子デバイス）
  - ・差別化技術の深耕と新製品対応による新興国市場での増販（機能材料）

### ⑤アルミ事業

#### [事業方針]

川上（圧延・加工事業／三菱アルミニウム株）から川下（製缶事業／ユニバーサル製缶株）までのアルミ事業を一貫して手掛けている強みを活かし、競争力のあるアルミ製品のバリューチェーンを構築する。

#### [成長戦略]

- (基本戦略)・自動車熱交換器用押出材、フィン材事業の強化（圧延・加工）
  - ・太陽電池用バックシートの拡販（圧延・加工）
  - ・缶材薄肉高強度化・軽量化の推進（製缶）
  - ・ボトル缶の拡販（製缶）

以 上