



2017年5月11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 竹内 章
 (コード番号 5711 東証第1部)
 問合せ先 総務部広報室長 鈴木 信行
 (電話番号 03-5252-5206)

中期経営戦略策定のお知らせ

当社は、2017年度から2019年度を対象期間とする中期経営戦略（以下「19中経」）を策定致しましたので、下記の通りお知らせ致します。

記

1. 前中期経営計画（2014年度から2016年度）の総括

当社は、前中期経営計画において、「成長基盤の強化」、「グローバル競争力の強化」及び「循環型ビジネスモデルの追求」を全社成長戦略とし、国内外でのM&A、海外の生産・販売拠点の拡充及びリサイクル関連設備の増強などの諸施策を実行してまいりました。

その結果、2016年度において、ネットD/Eレシオは目標の1.0倍以下を達成致しましたが、連結営業利益、連結経常利益及びROA（総資産経常利益率）は目標未達となっております。

	2016年度 目標	実績		
		2014年度	2015年度	2016年度
連結営業利益	1,000億円	718億円	704億円	597億円
連結経常利益	1,100億円	810億円	724億円	639億円
ROA（総資産経常利益率）	6%	4.4%	3.9%	3.5%
ネットD/Eレシオ	1.0倍	1.0倍	0.8倍	0.6倍

目標未達となった要因は、セメント事業は国内・北米の需要低迷及びアジア等における輸出価格の低下、金属事業は銅価格の下落及び銅加工品の減販、加工事業は拡販施策の効果発揮の遅れ、中国経済の減速等による減販及び固定費圧縮の遅れなどです。これを要因別に見ると、銅価格の下落や中国経済の減速等の外部要因に加えて、重要戦略の未実施・遅延や拡販施策の効果発揮の遅れなどの内部要因があります。よって、経営戦略の策定においては、「外部環境変化への対応」及び「戦略重視の体制づくり」が課題だと考えております。

2. 19中経の策定にあたって

1) テーマ

近年、当社グループを取り巻く事業環境の変化が激しく、不確実性も増しております。こうした中、持続的成長を遂げるためには変革を行っていく必要があるため、19中経の策定に当たり、「成長への変革」をそのテーマと致しました。

変革の推進力は、「健全な危機感の共有」、「明確な目標とそれを達成しようとする情熱」及び「組織風土改革」だと考えており、これらの推進力が備わってはじめて「成長への変革」が成し遂げられると考えております。

2) 策定方法の変更

課題である「外部環境変化への対応」及び「戦略重視の体制づくり」に対応するため、19中経においては次のように策定方法を変更致しました。

- ・従来の財務計画主体の「中期経営計画」から、成長戦略の立案・実行に重点を置いた「中期経営戦略」に名称を含め変更致します。戦略重視の体制とするため、財務計画よりも成長戦略に焦点をあて、その実行に重点を置きます。
- ・外部環境の変化に柔軟に対応するため、19中経における成長戦略と投資計画については、従来の3年間固定ではなく1年毎に将来3年分を見直します。

3) 長期経営方針の見直し

今般、19中経の策定にあたり、10年後を見据えた方針として長期経営方針の見直しを行いました。

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、循環型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、資源、素材、加工品といった川上から川下に至る幅広い事業を展開し、そこで培われた製造技術・ノウハウを基に、より付加価値の高い製品を供給するビジネスモデルや廃棄物を資源として活かす循環型ビジネスモデルを構築しております。

このビジョンの実現に向けての長期経営方針として中長期の目標（目指す姿）と全社方針を次の通りと致します。

<中長期の目標（目指す姿）>

- ・国内外の主要マーケットにおけるリーディングカンパニー
- ・高い収益性・効率性の実現
- ・市場成長率を上回る成長の実現

<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

なお、長期経営方針については、3年毎にその10年後を見据えた見直しを検討することと致します。

3. 19中経の概要

1) 全社方針

19中経において、長期経営方針に定める全社方針を以下の通り推進致します。

①事業ポートフォリオの最適化

当社グループの事業を「安定成長事業」、「成長促進事業」及び「収益改善事業」の3つのカテゴリーに分け、各事業の特性に適した方向性を定め、課題を明確化した上で、事業の選択と集中を推進し資本効率の改善を図ります。安定成長事業は、セメント事業、金属(製錬)事業、リサイクル事業及び再生可能エネルギー事業で、コスト競争力の維持・向上等により事業基盤の強化を図ります。成長促進事業は、金属(銅加工)事業及び加工事業で、周辺分野の事業展開やグローバル事業展開を図り、市場成長率を上回る成長を目指します。収益改善事業は、電子材料事業及びアルミ事業で、課

題の解決に向け迅速に取り組み、今後の成長の方向性を定めます。

②事業競争力の徹底追求

事業部門の事業競争力を高めていくためには、より効率的で効果的な組織体制を整える必要があります。2017年4月1日付で発足させた技術統括本部の各部署（ものづくり推進部、安全・環境部、システム企画部、物流資材部、生産技術部、開発部、資源部）を中心としたクロスファンクショナルプロジェクトにおいて、技術経営資源を最適活用し、事業部門の「ものづくり」の改善・革新等を実施します。これにより、「ものづくり」において、世の中の変化を先取りし、他社よりも一歩抜きん出た存在になるための「別格化」や新製品・新製造技術の開発等の「新展開」を図り、事業競争力を徹底追求してまいります。

③新製品・新事業の創出

外部環境が大きく変化する中、当社グループの持続的成長のためには、将来の収益基盤となる新しいビジネスの創出が不可欠です。19中経では、当社グループが捉えるべき重要な社会ニーズを「次世代自動車」、「IoT・AI」及び「持続可能な豊かな社会の構築」とし、持続的成長の核となる新製品・新事業を創出・育成してまいります。

2) 重点戦略

以下を重点戦略とし、具体的施策を推進いたします。

- ・イノベーションによる成長の実現
- ・循環型社会の構築を通じた価値の創造
- ・成長投資を通じた市場プレゼンスの拡大
- ・継続的な改善を通じた効率化の追求

3) 投資戦略

19中経期間の投資総額は、成長戦略投資が1,100億円、維持更新投資が1,700億円の合計2,800億円を見込んでおり、営業キャッシュ・フロー及び資産売却収入を源泉として実施致します。

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実施することと致します。

4) 資本政策

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。

19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、2017年度から2019年度の配当金額は1株当たり年間80円とし、連結配当性向が25%を下回る場合は、25%まで一時的な増配又は自己株式の取得を行う方針と致します。

5) 各事業セグメントの事業戦略

①セメント事業

中長期の目標	効率性におけるセメント業界のリーディングカンパニー 海外ではローカルエリアチャンピオン
事業方針	成熟化して縮小する国内市場で優位形成 国内事業から得られる安定的なキャッシュを支えに海外事業で成長
重点戦略	<p><国内事業></p> <p>九州工場の国際競争力強化 川下事業における首都圏他販売基盤の整備強化 成長分野新規事業化等による環境事業の拡大</p> <p><米国事業></p> <p>セメント製造・供給体制の整備強化 生コン事業の拡充</p> <p><海外新規拠点></p> <p>事業買収等による拠点開拓</p>

②金属事業

中長期の目標	新規鉱山開発と製錬とのシナジー拡大 リサイクル事業の拡大・高収益化 高ロールマージン利益率の構築
事業方針	ものづくりからリサイクルまで金属を通じた循環型社会への貢献
重点戦略	<p><鉱山></p> <p>新規案件の開拓 既存案件改善・見極め体制強化</p> <p><製錬></p> <p>E-Scrap 処理拡大 プロセスの高効率化、製錬事業の最適化</p> <p><銅加工></p> <p>顧客ニーズにあった製品の販売（端子材・新合金の増販、高性能めっきの開発） 合金リサイクルの推進 ルバタ社加工品部門買収に係るシナジー効果発揮、グローバル販売体制確立 シール材事業拡充 圧延事業生産体制強化 押出事業コスト競争力強化</p>

③加工事業

中長期の目標	高付加価値製品、サービス・ソリューションを提供できるグローバルプレーヤー
事業方針	顧客視点に立ったスピードと変革を常に求め、実現し続けることで、顧客より真のパートナーとして信頼を得る、活力溢れたワクワクする事業体となる
重点戦略	<p>産業別専門部隊によるソリューション提供力の強化 自社開発、オープンイノベーションによるキーテクノロジー創出 既存製造拠点の機能強化、ローカルベンダー活用による地産地消の推進 三菱日立ツール社とのシナジー創出の加速 キアアカウント戦略の強化、加速</p>

④電子材料事業

中長期の目標	成長市場が求めるマテリアル（製品だけでなくソリューションを含む）を機敏に提供し事業環境に即応する高収益事業体
事業方針	高付加価値品のラインアップ 成長事業・製品へのリソース集中による利益の確保・拡大 新たな有力事業の開発・育成
重点戦略	IoT 関連製品の市場展開・拡販（アンテナモジュール、サーミスタセンサなど） 次世代自動車対応製品の市場展開・拡販（絶縁放熱部品、車載センサ、熱線カット塗料など）

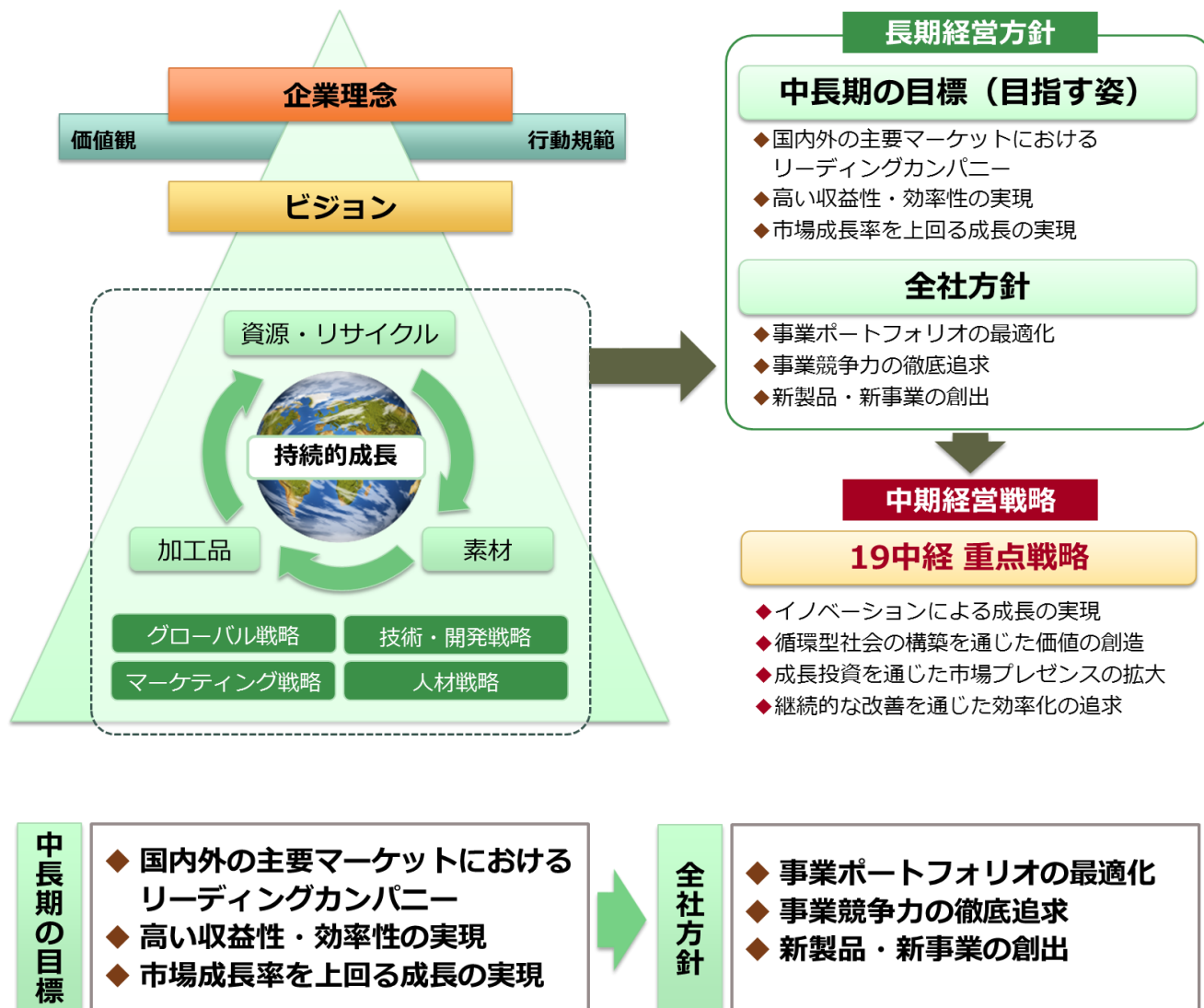
⑤アルミ事業

中長期の目標	（圧延・加工）自動車用熱交材のグローバル企業 （製缶）アルミ缶国内シェア No. 1、海外事業展開
事業方針	圧延・製缶事業それぞれが保有する強みを活かした事業戦略の推進
重点戦略	圧延・加工での選択と集中（熱交材へのシフト） 飲料ボトル缶での増産対応・次世代製品開発

以 上

<ご参考>

1. 企業理念、長期経営方針、19中経



重点戦略

イノベーションによる成長の実現	循環型社会の構築を通じた価値の創造	成長投資を通じた市場プレゼンスの拡大	継続的な改善を通じた効率化の追求
<ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客から優先されるパートナーとなる ■ 最適なソリューションの提供 ■ オープンイノベーションの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ■ バリューチェーン追求による廃棄物の削減 ■ 当社独自のビジネスモデル確立によるリサイクル事業の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生産・販売・サービス拠点の拡充によるグローバル拠点の拡充 ■ 地産地消の推進 ■ コア技術の見極めと強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 安全管理体制の強化 ■ 安定操業 ■ 生産性向上 ■ エネルギー効率向上 ■ IT活用による生産性・サービスの向上 ■ 競合他社に負けない営業力の育成

2. 財務数値及び投資額

19 中経に基づき諸施策を実施した結果として試算した 2019 年度の財務数値及び投資額は以下の通り。

①財務数値（連結）

（単位：億円）

		2016 年度実績	2019 年度（試算）
P L	連結売上高	13,040	16,200～18,400
	連結売上高（メタル代除く）	7,571	8,700～9,100
	連結経常利益	639	820～1,000
B S	総資産	18,969	19,500
	ネット有利子負債	3,869	4,500
	自己資本	6,212	6,400
ROA（総資産経常利益率）		3.5%	4.5～5.0%
ROE		4.8%	7.0～8.0%
ネット D/E レシオ		0.6 倍	0.7 倍
前提 条件 (※)	為替レート	108 円/US ドル	100～120 円/US ドル
		119 円/ユーロ	120 円/ユーロ
	銅価格	234 ¢ /1b	250～270 ¢ /1b

※B S は中央値を使用。

②投資額

（単位：億円）

2017～2019年度累計投資計画

投資総額 2,800 ※							
維持更新 1,700				成長戦略 1,100 ※			
セメント 22%	金属※ 33%		加工 21%	4 %	8 %	7 %	5 %
				電 材	アル ミ	環 境	工 業 共 通 社

※ 2016年度より繰越のルバタ社加工品部門買収額（約400億円）を除く

