



2020年3月25日

各 位

会 社 名 三菱マテリアル株式会社
代 表 者 名 執行役社長 小野 直樹
(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、2020年度から2022年度を対象期間とする新中期経営戦略（以下「22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。なお、22中経の詳細については、別紙をご参照下さい。

記

1. 現中期経営戦略（2017年度から2019年度）の総括

当社グループは、現中期経営戦略において、「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」及び「持続的な改善を通じた効率化の追求」を重点戦略とし、新製品事業への展開、国内外でのM&A、海外の生産拠点・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。

しかしながら、連結営業利益、連結経常利益、ROA（総資産経常利益率）及びネット D/E レシオは現中経での2019年度試算に対して未達となる見込みです。

財務指標	現中経における 2019年度試算	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 見込み
連結営業利益	860～950億円	728億円	368億円	270億円
連結経常利益	820～1,000億円	796億円	506億円	400億円
ROA	4.5～5.0%	4.1%	2.6%	2.1%
ネット D/E レシオ	0.7倍	0.6倍	0.6倍	0.8倍

目標未達となった要因は、中国経済の減速、タイ、インドネシア地域の経済成長の鈍化、自動車や半導体関連の需要の減少、国内におけるセメント需要の減少等の外部環境変化に充分対応できなかったことに加えて、重要戦略施策の遅延が内部要因としてあります。遅延の原因は、「マーケティング活動の不足」、「顧客情報の入手不足」、「製造拠点でのものづくりに関する課題解決能力不足」などであり、新中期経営戦略においては、これらの対策として、「マーケティング強化」、「デジタル化推進」及び「ものづくり強化」を重要戦略として位置付け、経営基盤を強化してまいります。

2. 新中期経営戦略（22 中経）の概要

1) 価値創造の姿

当社グループは、解決すべき様々な社会課題を認識した上で、「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」などの当社グループの強みを活かし、社会課題解決及び経営基盤・基軸強化に対する当社グループの重要課題への取組みを推進し、社会的価値と経済的価値の両立を図ります。

2) 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、この企業理念、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、社会的価値と経済的価値の両立の観点から、会社の目指す姿を新たに策定しました。

<会社の目指す姿>

(1) 豊かな社会の構築に貢献

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。

(2) 循環型社会の構築に貢献

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。

(3) 脱炭素社会の構築に貢献

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。

22 中経における全社方針を以下の通り推進致します。

<全社方針>

① 事業ポートフォリオの最適化

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ます。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します。

② 事業競争力の徹底追求

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）によるサポートのもと、市場に提供できる核となる技術・知見を自ら磨き上げつつ、不足・補充すべきものは M&A・提携で獲得し、事業競争力を徹底追求します。

③ 新製品・新事業の創出

コーポレート戦略（研究開発・マーケティング戦略）によるサポートのもと、顧客のニーズやウォンツに応える新製品・新事業を創出致します。

3) 財務計画

① 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 成長率等で評価致します。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 を併用致します。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 倍以下と致します。

② 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投資を実行することと致します

③ 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 円と致します。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致します。

④ 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・保有しない方針と致します。

4) 各セグメントの事業戦略

<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	■ 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

<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	■ 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

<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	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

<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	■ 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	➢ 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	■ 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

5) コーポレート戦略

22 中経における、各セグメントでの事業をサポートするための主なコーポレート戦略を下記致します。

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

6) ガバナンス

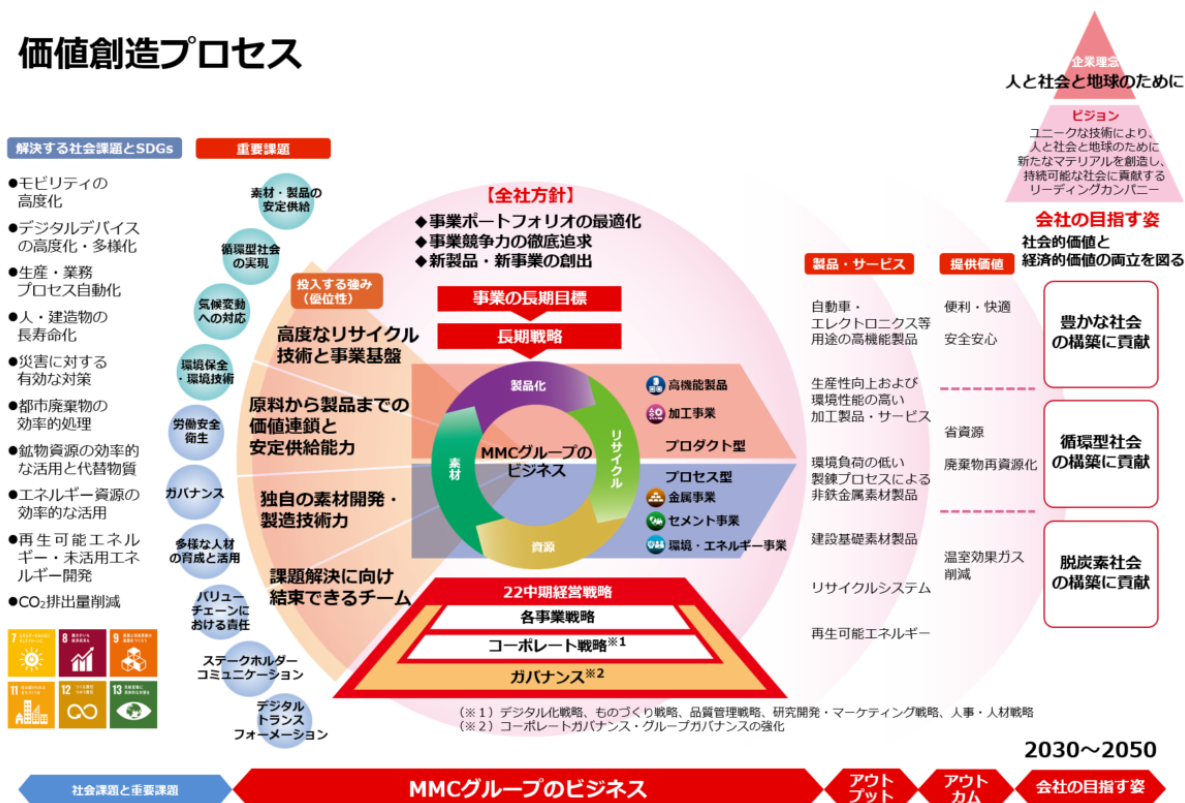
22 中経における、当社グループのガバナンスに対する主要施策を下記致します。

コーポレート・ガバナンスの強化	当社は 2019 年 6 月に指名委員会等設置会社へ移行したことに加え、以下の施策の取り組み ➢ 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	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 ➢ 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 ➢ 権限移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	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) 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	(事業部門) ➢ 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 (コーポレート部門) ➢ 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 (全社横断組織) ➢ DX 推進本部新設 ➢ サステナブル経営推進本部新設

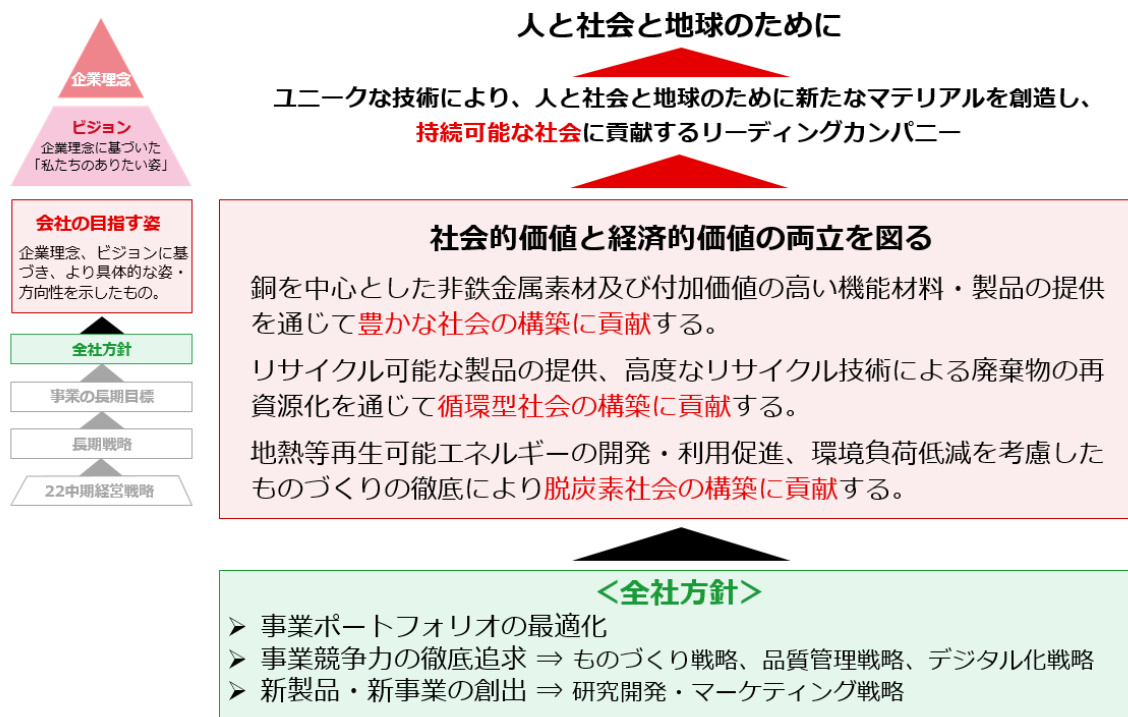
<ご参考>

1. 価値創造プロセス、会社の目指す姿

価値創造プロセス



会社の目指す姿（企業理念体系）



2. 財務目標及び投資額

22 中経に基づき諸施策を実施した結果として試算した 2022 年度の財務目標及び投資額は以下の通りです。

① 財務数値（連結）

（単位：億円）

②

		2019 年度見込み	2022 年度目標
ROIC		-	6.0%
ROA（総資産経常利益率）		2.1%	4.0%
ROE		-	7.0%
P L	連結売上高	15,200	15,300
	連結売上高（メタル代除く）	8,300	6,500
	連結経常利益	400	750
B S	総資産	19,900	20,400
	ネット有利子負債	4,500	5,100
	自己資本	5,600	6,300
ネット D/E レシオ		0.8 倍	1.0 倍以下
前提 条件	為替レート	109 円/US ドル	110 円/US ドル
		121 円/ユーロ	125 円/ユーロ
	銅価格	268 ¢ /1b	290 ¢ /1b

② 投資額

（単位：億円）

◆2020～2022年度累計投資計画

投資総額 3,600				
維持更新 1,700		成長戦略 1,900		
22%	30%	21%	8%	4%
(銅加工15、電材7)	(超硬28、焼結2)			
高機能製品	加工	金属	セメント	環境I初年
				(関連2,7,共9,共通4)
				その他

以 上

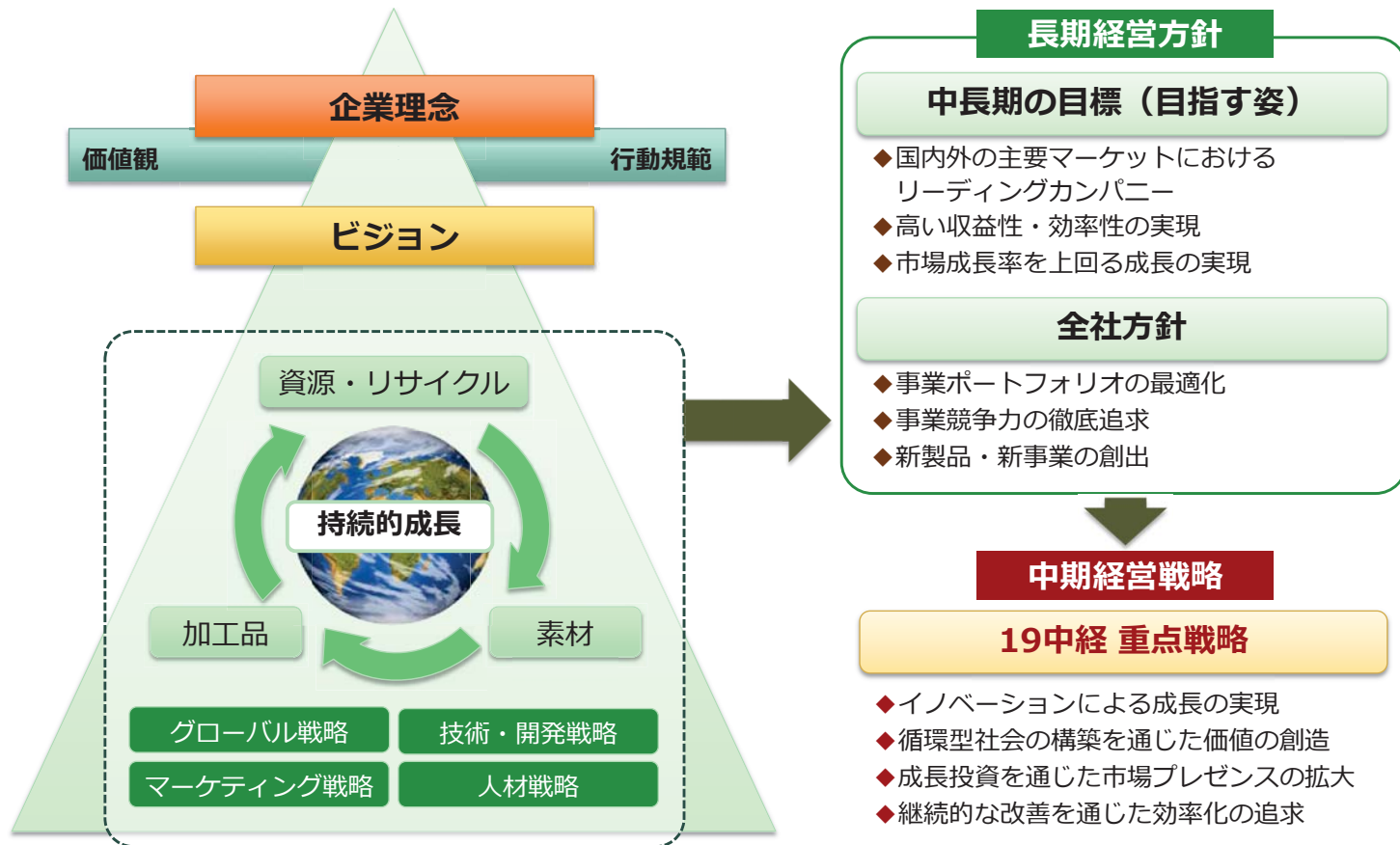
中期経営戦略（20-22年度）概要 （含価値創造の姿）

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）の振返り：概要



I 現中期経営戦略（19中経）の振返り：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	●「Luvata社Special Products事業部門」を買収 ●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 ●連結子会社である三菱伸銅社の吸収合併を決定	●Luvata社とのシナジー（遅延原因①） ●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）
加工事業	●タングステンのリサイクル処理能力を1.5倍に拡大 ●各国にテクニカルセンターを設置 ●三菱日立ツール社の100%子会社化を決定	●製造拠点における資産効率の改善（遅延原因②）
金属事業	●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 ●チリ国Mantoverde銅鉱山の権益取得を決定	●E-Scrap処理拡大（遅延原因③）
セメント事業	●九州工場での廃プラスチック処理能力を1.7倍に拡大 ●米国北カリフォルニア地区へ進出 ●宇部興産とセメント事業等の統合に関して基本合意	●海外新規拠点の開拓 ●国内・米国セメント製造技術の改善（遅延原因③）
環境・エネルギー事業	●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 ●食品廃棄物のバイオガス事業会社を設立 ●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	●焼却飛灰洗浄セメント資源化事業開始（遅延原因③）
共通	●「三菱マテリアル不動産社」の全株式を売却 ●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 ●「新規事業室」、「EV材料開発・リサイクル推進部」を新設 ●「MMCイノベーション投資事業有限責任組合」設立 ●スマートファクトリー推進センターを設立	

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

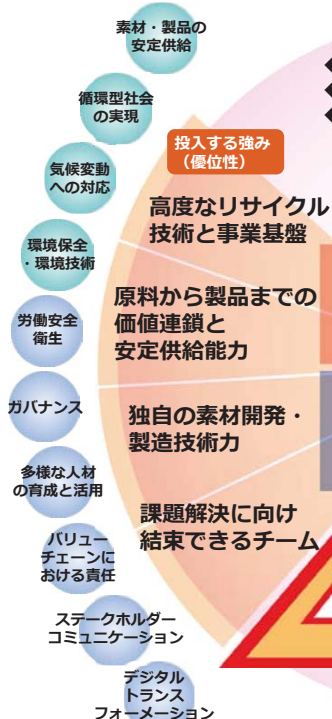
価値創造プロセス

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



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



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

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

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

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

2030~2050

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

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

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

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。

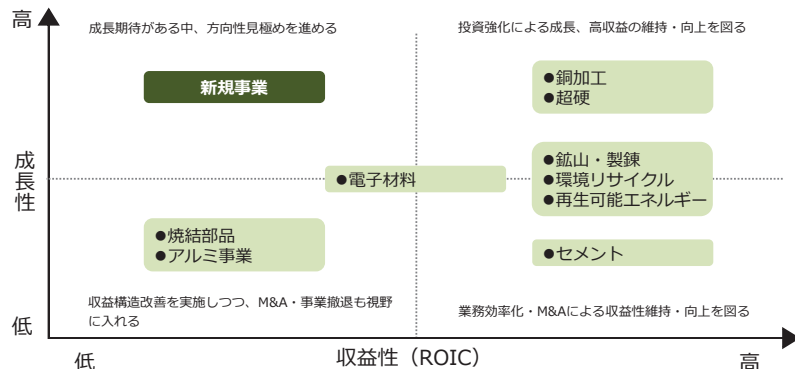
地熱等再生可能エネルギーの開発・利用促進、環境負荷低減を考慮したものづくりの徹底により**脱炭素社会の構築に貢献**する。

<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

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】

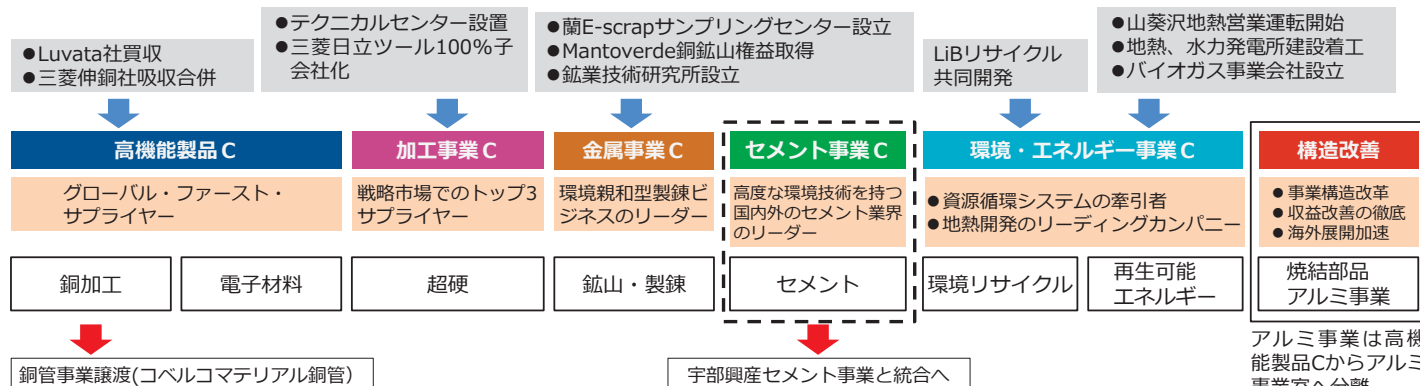
- ビジョン・会社の目指す姿と整合性のある事業
- 自社としてガバナンスできる事業
- 世界又は特定の地域でリーダーの地位を得られる事業
- 中長期的に資本コストを上回るリターンを継続できる事業

【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	5.3%	6.0%	EBITDA	57億円	160億円
加工事業	超硬	7.9%	7.0%	EBITDA	285億円	390億円
金属事業	ROIC	19.4%	10.5%	ROA※2	7.8%	6.5%
セメント事業	ROIC	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

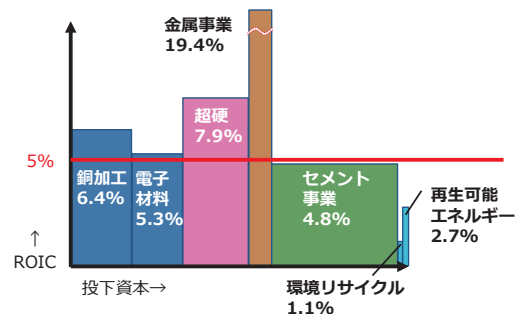
※1 2020年度から7年間で約300億円の投資を計画、効果発揮は次期中経以降となる見込み

※2 地金代を控除して算出

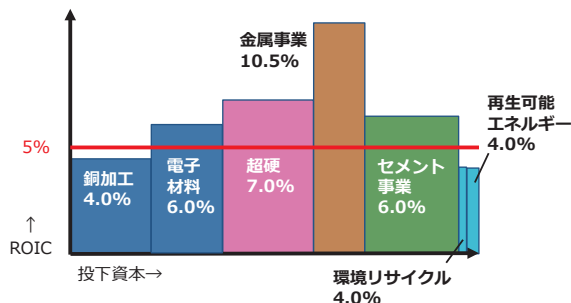
※3 建設中の設備稼働開始時期の関係で、環境リサイクル事業は2023年度、エネルギー事業は2028年度にWACCを上回る見込み

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

投資総額 3,600					
維持更新 1,700			成長戦略 1,900		
22%	30%		21%	8%	4%
(銅加工15、電材7)	(超硬28、焼結2)				(関連2、アルミ9、共通4)
高機能製品	加工		金属	セメント	その他
				↑	
				環境I補給	

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	●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	 	 		●モビリティ・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	●低環境負荷素材の開発・使用 ●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活用 ●CO₂排出量削減 ●脱炭素化に貢献する製品の開発・供給
加工事業	戦略市場でのトップ3サプライヤー	●クリーンなもののづくりの推進 ●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	 	 		●高効率製品とデジタルソリューションの提供	●超硬リサイクル原料使用の推進	●再生可能エネルギーを活用したもののづくりの推進 ●高機能粉末技術の活用による電動化ビジネスの拡大
金属事業	環境親和型製錬ビジネスのリーダー	●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	 	 		●高機能製品向けの銅を中心とした素材の提供	●リサイクル可能な製品の提供 ●廃棄物の再資源化	●CO₂削減技術の開発・利用促進 ●環境負荷を考慮したもののづくり
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	●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	 	 		●安全・安心・機能的な街づくり	●廃棄物の再資源化 ●持続的資源リサイクルの推進	●製造プロセスの改善によるCO₂排出量削減
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	●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	 	 		●クリーンエネルギー、リサイクル製品の安定供給	●都市廃棄物の問題解決 ●持続可能な社会システムの構築	●再生可能エネルギーの提供

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

CO₂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・新製品の主力製品化

- 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CO₂排出量10%削減

- CO₂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^{※2}、PV-R^{※3}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^{※1}での複合化製品の提供、新素材・新技術による新材料・新製品の創出
- 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權益取得
- 製錬所CO₂排出量5%削減

- 低温焼成技術の導入によるCO₂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^{※2}、PV-R^{※3}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



新規HV・EV向け
銅部材の販売量

2.5倍以上

2019年度見込
396t

2022年度末目標値
1,000t



次世代自動車・
環境対応製品の売上高

5倍以上

2019年度見込
34億円

2022年度末目標値
203億円



超硬工具製品のリサイク
ルタングステン原料比率

25%アップ

2019年度見込
28%

2022年度末目標値
35%



E-Scrapの処理能力

25%アップ

2019年度
16万t

2030年度末目標値
20万t



セメント製造における
廃棄物・副産物の処理量

13%アップ

2019年度見込
400万t

2030年度末目標値
450万t
(2019年度生産量ベース)



家電リサイクル
年間処理台数

35%アップ

2019年度見込
260万台

2022年度末目標値
350万台



再生可能エネルギー
年間総発電量

30%アップ

2019年度見込
421GWh

2025年度末目標値
550GWh

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
- 電池市場向け高性能粉末事業の拡大

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CO₂排出量5%削減



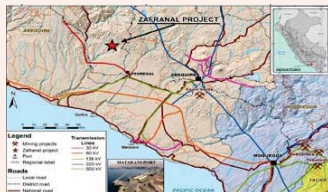
重点施策

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

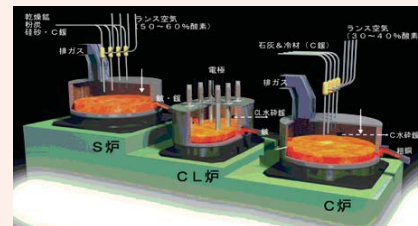
- マテリアルグリッド
各製錬所をつなぐマテリアルフローの最適化、各製錬所における有価金属回収強化
→E-Scrap中のCu、貴金属、微量成分の効率的なリサイクル
- 貴金属工場プロセス整備によるAu、Agの収率改善
- E-Scrap投入量制約条件の把握と処理プロセスの最適化



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

- 蒸気の効率的使用
- 電解電流効率の向上

再生可能エネルギーの活用

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



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
- 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

- 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

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
- CO₂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。



食品廃棄物
バイオガス化



家電リサイクル
冷蔵庫処理ライン



自動車リサイクル



焼却飛灰リサイクル

- ：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

- ▲：地熱 (▲)：調査中
- ▲：水力
- ▲：メガソーラー

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。



メガソーラー
福井県福井市
福井太陽光発電所



地熱
岩手県八幡平市
(安比：建設中)



水力
秋田県北秋田市
(小又川新水力：建設中)

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

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

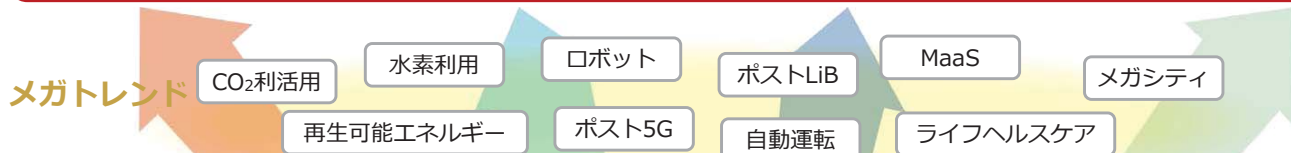
豊かな社会の構築に貢献

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



CO₂回収利活用



IoT・AI



次世代自動車

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

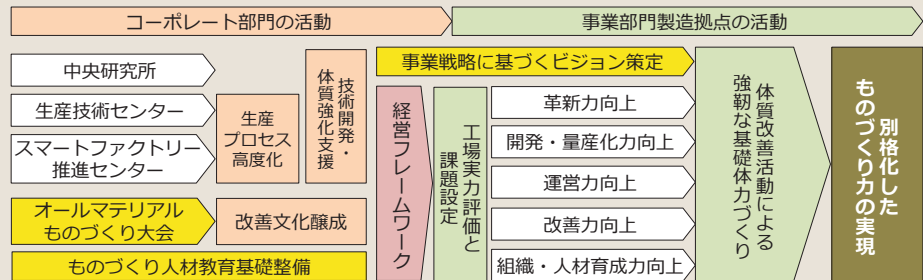
環境

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)

高精度モニタリング体制
⇒工程能力把握

AI・IoTを活用した因果関係解明
⇒工程能力維持

製品・工程設計、設備保全計画の最適化
⇒工程能力向上

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本柱を押し進め、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

DX推進本部

本部長：CDO ※

※CDO：Chief Digital Officer

システム企画部

ICT推進室

DX推進室

データサイエンス室

ものづくり推進部

品質管理部

人事部

コーポレート各部

事業部門

DX (デジタルトランスフォーメーション)

ビジネス付加価値向上

オペレーション競争力向上

経営スピード向上

顧客接点強化

データの共有・活用

業務効率化

データ基盤の整備 (統合・更新)

変革を支える人材強化、風土改革

DX基盤

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

ガバナンス：コーポレート・ガバナンスの強化

◆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、果断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

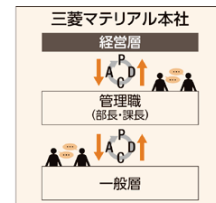
●徹底したデジタル化を志向する組織

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	事業部門
	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
	コーポレート部門
	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
	全社横断組織
	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、セーフティ推進部会を設置

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