



2021年5月14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 コーポレートコミュニケーション部長
大 村 勇 次
(電 話 番 号 0 3 - 5 2 5 2 - 5 2 0 6)

中期経営戦略の一部見直しに関するお知らせ

当社は、新型コロナウイルス感染症の世界的流行による事業環境の変化や中長期的な業績見通しへの影響を踏まえて、2020年3月25日に公表（2020年6月2日に公表資料の一部を訂正）した2020年度から2022年度を対象期間とする中期経営戦略（以下「22中経」）の一部を下記のとおり見直しましたのでお知らせいたします。

記

1. 22中経の見直しの理由

2020年3月25日の22中経公表時点においては、新型コロナウイルス感染症の世界的流行による事業環境の変化や中長期的な業績見通しへの影響が極めて不透明であったことから、これらの影響は織り込んでおりませんでした。今般、これらの影響を含む最近の事業環境や業績の動向を踏まえ、2022年度の事業環境は、新型コロナウイルス感染症の世界的流行以前の水準に回復する前提で、22中経の財務計画を見直いたしました。

併せて、事業ポートフォリオの最適化に関して、電子材料事業を細分化し、その各事業について事業ポートフォリオ上の位置付けを明確化いたしました。更に、コーポレート戦略のうちデジタル化戦略に関して、2020年度の取り組みを踏まえて、取り組みテーマや計画を具体化いたしました。

これらの点以外には主要な見直しはなく、当社は、2030～2050年の会社の目指す姿として掲げる「豊かな社会」、「循環型社会」、「脱炭素社会」の構築に貢献するため、引き続き、22中経に掲げております各事業の長期目標や戦略に基づき取り組みを進めてまいります。

2. 22中経の見直しの概要

1) 財務計画

2020年3月25日に公表した2022年度のROICやEBITDA等の目標の達成は2023年度以降に遅延する見込みです。そのため、22中経はROICを改善して効率性・収益性基盤を固め、2023年度以降の確実な成長軌道に繋げる期間として位置付けました。

① 財務目標

見直し後の2022年度の全社の財務目標は、ROIC 4.0%（見直し前6.0%）、ROA 2.0%（同4.0%）、ROE 6.0%（同7.0%）、連結営業利益290億円（同580億円）、連結経常利益380億円（同750億円）、ネットD/Eレシオ1.0倍以下（同1.0倍以下）といたします。

② 投資方針

投資については、高機能製品、加工事業を中心に投資時期を一部延期した一方で、2020年3月25日の22中経公表時点では未確定であった成長投資などを織り込みました。見直し後の22中経期間の投資総額は、成長戦略投資が1,950億円（見直し前1,900億円）、維持更新投資が1,600億円（見直し前1,700億円）の合計3,550億円（見直し前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。新型コロナウイルス感染症の影響により、営業キャッシュ・フローが減少する見通しの中、需要拡大が想定より遅れる事業への22中経期間中の成長投資は絞り、高水準な銅価により好収益が期待できる鉱山投資及びM&Aに係る投資は積極的に実行いたします。加えて、老朽化設備のトラブルによる機会損失の極小化のための更新投資も確実にを行うことにより、収益力の基盤を確保し、将来の成長に繋げてまいります。なお、これらの投資を継続的に実行していくために、当社は2021年2月5日に、ハイブリッドローンによる1,000億円の資金調達を実施し、財務体質を強化しております。

③ 株主還元方針

当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の最重要目的の一つとして認識し、安定的かつ継続的に実施していくことを基本方針としながら、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。配当の額については、全社方針として掲げる「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」に向けた投資等に必要な資金、先行きの業績見通し、連結及び単独の財務体質等を勘案して判断します。自己株式取得については、機動的な追加的株主還元として実施し、資本効率の向上を図ってまいります。

なお、22中経期間中の配当金額については、1株当たり年間80円とする方針としておりましたが、新型コロナウイルス感染症の影響により同期間中の営業キャッシュ・フローや資産売却等の特殊要因調整後の純利益が当初の予想を大きく下回る見通しです。このような状況のもと、配当については安定性・継続性を重視し、安定的に創出可能と判断した営業キャッシュ・フローの水準に基づき、22中経期間中の年間配当金額の下限を1株当たり50円に変更いたします。その上で、資産の売却等を加速させ自己株式取得や追加配当等の機動的な資金配分を行うことにより、22中経期間中において当初見込んでいた配当総額並みの株主還元の実施を目指してまいります。

2) 事業ポートフォリオの最適化（別添ご参照）

電子材料事業は収益性と成長性の異なる複数の事業の集合体であるため、2020年3月25日の公表時点においては、事業ポートフォリオ上は収益性、成長性ともに中間的な位置付けとしておりました。今回の見直しに合わせて、電子材料事業を細分化し、事業毎の収益性と成長性を示すことで事業ポートフォリオ上の位置付けを明確化しました。今後、各事業の位置づけに応じた対応を図ってまいります。

3) 持続可能な社会への貢献目標（別添ご参照）

足許及び今後の事業環境の見通しに基づき、持続可能な社会への貢献目標の数値を次のとおり見直しいたしました。

① 新規HV・EV向け銅部材の販売量

2022年度末目標値：1,200t（見直し前1,000t）

見直し理由：市場動向の変化

② 次世代自動車・環境対応製品の売上高

2022年度末目標値：56億円（同203億円）

見直し理由：売上高見通しの変更

③ 再生可能エネルギー年間総発電量

2030年度末目標値：533GWh（同2025年度末目標値：550GWh）

見直し理由：目標年度の変更、および各事業の発電量に対し、当社持分比率を掛けた値に定義を変更

4) デジタル化戦略（MMDX：三菱マテリアル デジタル・ビジネストランスフォーメーション）

デジタル化戦略の一環として、2020年4月にDX推進本部を設置し、2020年度は中期経営戦略に掲げた施策をより具体化するため、DXテーマの選定と施策実現に向けた詳細検討を行い、「『顧客との距離を縮める』を柱にすべての業務プロセスを見直す」、「競合の取り組みに追いつき、グローバルで勝っていくための基盤をつくる」、「安全・安心などものづくり活動の高度化、経営管理やデータ活用の高度化、業務効率化の推進など経営基盤を強くする」などをポイントにした21のDXテーマを選定するとともに、2020年度から2025年度までの6年間のMMDX実行計画を策定しました。

また、DX人材の基盤強化を図るべく、デジタル・マインド/リテラシーの向上、DX人材の育成のためのワークショップなども併せて実施しました。

こうした取り組みを踏まえ、今回の22中経の見直しにおいては、具体化したデジタル化戦略「MMDX」の重要視点と実行テーマ、マスタープランを明確化しました。詳細は別添に示すとおりです。今が競合に追いつき追い越すことができる唯一の時期である、という強い危機感のもと、MMDXを推進してまいります。

<ご参考>

1. 連結財務目標及び投資額

最近の事業環境及び業績動向を踏まえて見直しを行い試算した 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

(単位：億円)

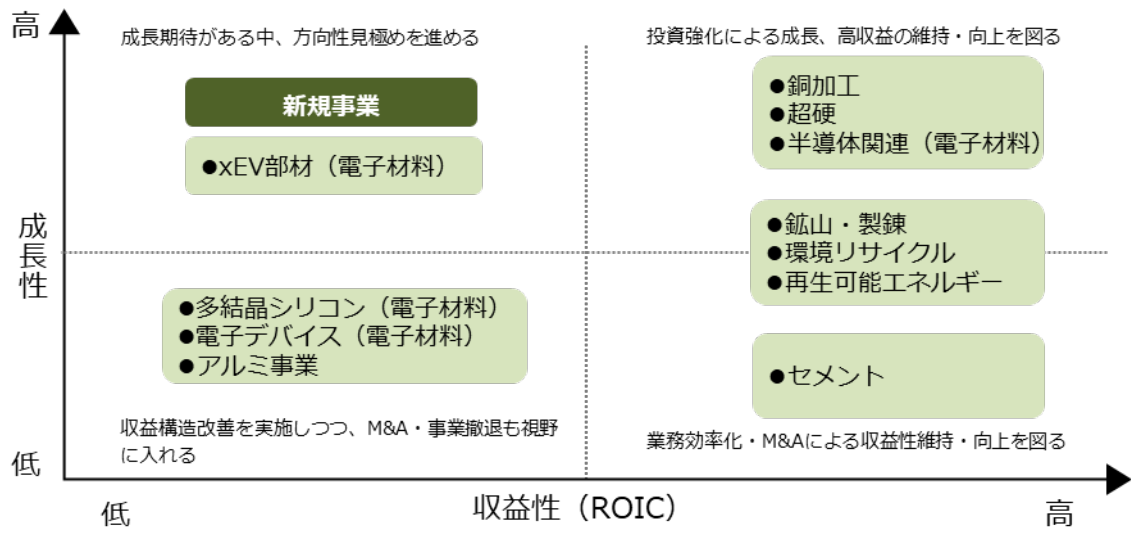
		2019 年度実績	2020 年度実績	2022 年度目標	
				当初目標	見直目標
ROIC		3.8%	3.8%	6.0%	4.0%
ROA (総資産経常利益率)		2.6%	2.3%	4.0%	2.0%
ROE		-12.8%	4.6%	7.0%	6.0%
PL	売上高	15,161	14,851	15,300	14,100
	売上高 (メタル代除く)	8,573	7,951	6,500	6,000
	営業利益	379	265	580	290
	経常利益	496	445	750	380
BS	総資産	19,040	20,355	20,400	18,200
	ネット有利子負債	4,131	4,763	5,100	3,600
	自己資本	5,067	5,452	6,300	5,600
ネット D/E レシオ		0.8 倍	0.9 倍	1.0 倍以下	1.0 倍以下
前提 条件	為替レート	109 円/US ドル	106 円/US ドル	110 円/US ドル	110 円/US ドル
		121 円/ユーロ	124 円/ユーロ	125 円/ユーロ	130 円/ユーロ
	銅価格	266 ¢ /1b	312 ¢ /1b	290 ¢ /1b	330 ¢ /1b

② 22 中経期間の投資総額

(単位：億円)

	当初計画	見直計画
成長投資	1,900	1,950
維持更新投資	1,700	1,600
投資額計	3,600	3,550

2. 事業ポートフォリオの最適化



以上

中期経営戦略 (20-22年度) 見直し概要

2021年5月14日

財務計画：財務目標（連結）の見直しについて

【足許及び今後の事業環境の見直し】

新型コロナウイルス感染症の影響等により、足許業績は悪化しているが、ワクチン普及、集団免疫獲得等に伴い徐々に回復し、2022年度には、セメント事業の持分法移行影響や金属事業の鉱山配当の減少影響を受けるものの、高機能製品、加工事業についてはコロナ禍前水準に回復することを前提として計画を策定した。しかしながら、2022年度の当初目標に対しては大きく下振れし、2022年度当初目標への到達は2023年度以降に遅延する見込みである。

		2022年度 当初目標（※1）	2022年度 見直し目標（※1）	増減
ROIC（%）		6.0	4.0	-2.0
ROA（総資産経常利益率）（%）		4.0	2.0	-2.0
ROE（%）		7.0	6.0	-1.0
PL	売上高	15,300	14,100	-1,200
	売上高（メタル代除く）	6,500	6,000	-500
	営業利益	580	290	-290
	経常利益	750	380	-370
BS	総資産	20,400	18,200	-2,200
	ネット有利子負債	5,100	3,600	-1,500
	自己資本	6,300	5,600	-700
ネットD/Eレシオ（倍）		1.0以下	1.0以下	—

※1 セメント事業の持分法移行を前提

財務計画：財務目標（連結）



(単位：億円)

		2019年度 実績	2020年度 実績	2022年度目標 (※1)	対2019年度 増減割合	備考
ROIC (%)		3.8	3.8	4.0	+0.2ポイント	
ROA (総資産経常利益率) (%)		2.6	2.3	2.0	-0.6ポイント	
ROE (%)		△12.8	4.6	6.0		
PL	売上高	15,161	14,851	14,100	-7%	【経常利益増減要因】 市況 55 金属価格 30 為替 20 鉱山配当 △55 セメント事業が持分法になることによる影響 △100 その他 △66 合計 △116
	売上高 (メタル代除く)	8,573	7,951	6,000	-30%	
	営業利益	379	265	290	-23%	
	経常利益	496	445	380	-23%	
BS	総資産	19,040	20,355	18,200	-4%	セメント事業が持分法になることによる影響 △100 その他 △66 合計 △116
	ネット有利子負債	4,131	4,763	3,600	-13%	
	自己資本	5,067	5,452	5,600	+11%	
ネットD/Eレシオ (倍)		0.8	0.9	1.0以下		
前提 条件	為替レート (円/USドル)	109	106	110		【感応度】 ◆USドル +1円/ドル 8億円 ◆銅価格 +10¢/lb 16億円 (LME) (経常利益)
	為替レート (円/ユーロ)	121	124	130		
	銅価格 (¢/lb)	266	312	330		

※1 セメント事業の持分法移行を前提

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

		2017-2019 平均	2022年度末 目標
全社	ROIC	4.2%	4.0%
	ROA	3.1%	2.0%
	ROE	-2.0%	6.0%

<主要事業>

		2017-2019 平均	2022年度末 目標	事業部門別 KGI	2017-2019 平均	2022年度末 目標
高機能製品	銅加工	3.8%	3.0%	EBITDA	144億円	140億円
	電子材料	2.5%	4.2%			
加工事業	超硬	8.3%	5.3%	EBITDA	281億円	220億円
金属事業		25.0%	12.9%	ROA※1	8.9%	7.2%
環境・エネルギー事業	環境リサイクル	1.4%	2.4%	ROA	2.0%	2.8%
	再生可能エネルギー	4.3%	2.6%	ROA	5.6%	3.3%

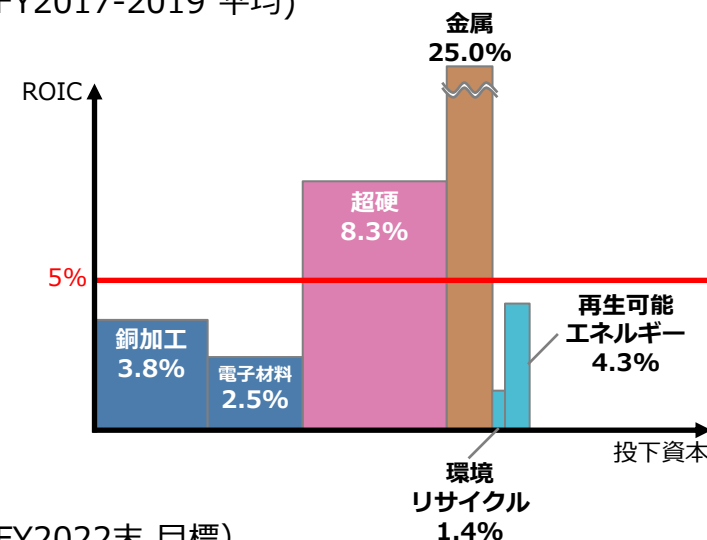
ROIC = NOPAT/投下資本

NOPAT : (経常利益+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

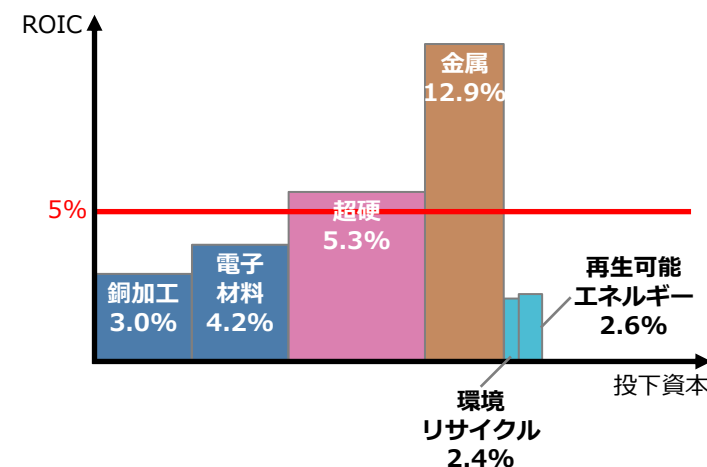
※1 地金代を控除して算出

中経における主要事業のROICの変化

(FY2017-2019 平均)



(FY2022末 目標)



- 22中経期間は効率性・収益性基盤を固め、確実な成長軌道に繋げる
- 2023年度以降速やかに22中経当初目標の達成を目指す

主要事業		ROIC		EBITDA/ROA	
		22中経 当初目標値	22中経 見直目標値	22中経 当初目標値	22中経 見直目標値
高機能製品	銅加工	4.0%	3.0%	200億円	140億円
	電子材料	6.0%	4.2%	160億円	110億円
加工事業	超硬	7.0%	5.3%	390億円	220億円
金属事業		10.5%	12.9%	6.5%	7.2%
環境・エネルギー事業	環境リサイクル	4.0%	2.4%	6.0%	2.8%
	再生可能エネルギー	4.0%	2.6%	5.5%	3.3%

資源配分の見直しについて

投資方針

◆2020～2022年度累計キャッシュ・フロー（連結）

キャッシュ・イン (単位：億円)

	当初計画	見直計画	増減
営業CF	2,800	2,400	-400
その他	600	1,450 ^{※1}	850
合計	3,400	3,850	450

※1 事業再編、政策保有株式売却等

◆2020～2022年度累計投資計画（連結）

	高機能製品	加工	金属	セメント	環境・I初*	その他
当初計画	820	1,070	740	300	150	520
見直計画	780	810	930	470	180	380
増減	-40	-260	190	170	30	-140
主な増減内訳	・成長投資減	・成長投資減 ・M&A増	・鉱山投資増	・事業統合投資増 ・環境対応投資増 (米国)	・家電、再生エネ 成長投資増	・アルミ事業設備 投資減

新型コロナウイルス感染症の影響により営業CFが減少する中、需要拡大が想定より遅れる事業への22中経期間中の成長投資は絞り、高水準な銅価により好収益が期待できる鉱山投資及びM&Aに係る投資は積極的に実行する。加えて、老朽化設備のトラブルによる機会損失の極小化のための更新投資も確実に行うことにより、収益力の基盤を確保し、将来の成長に繋げる。

株主還元方針

- 中経期間中の配当は年間50円/株を下限とする
- 資産の売却等を加速させ自己株式取得や追加配当等の機動的な資金配分を行うことにより、22中経期間中において当初見込んでいた配当総額並みの株主還元の実施を目指す

	2020～2022年度 当初計画	2020～2022年度 見直し計画
配当	80円/株	50円/株

キャッシュ・アウト

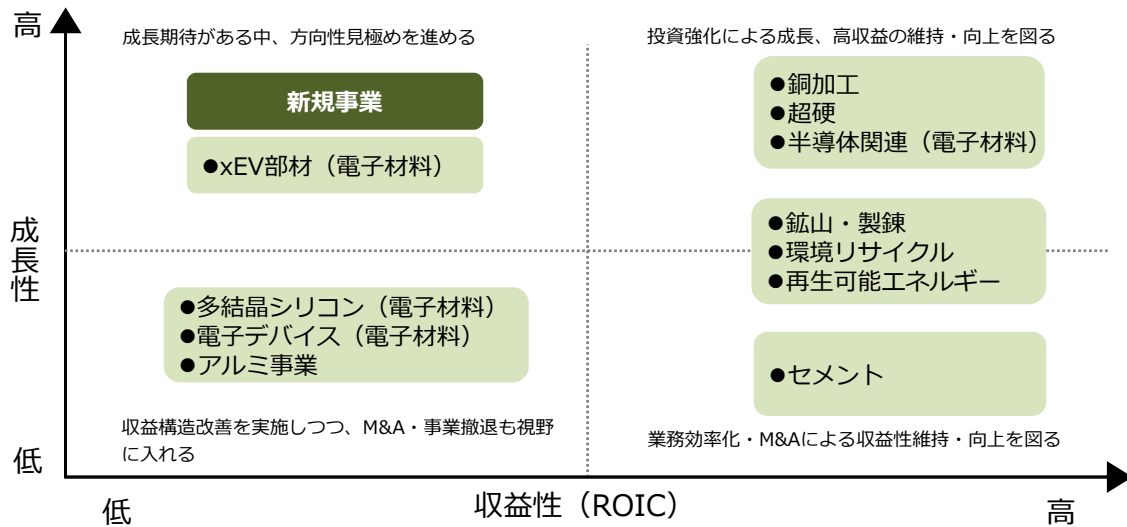
(単位：億円)

		当初計画	見直計画	増減
投資CF	成長投資	1,900	1,950	50
	維持更新投資	1,700	1,600	-100
	小計	3,600	3,550	-50
財務CF	配当等 ^{※2}	460	420	-40
合計		4,060	3,970	-90

※2 配当金の支払額、自己株式取得額および非支配株主への配当金の支払額

(単位：億円)

事業ポートフォリオの最適化の状況



【自社がオーナーシップを取るべき事業への集中】

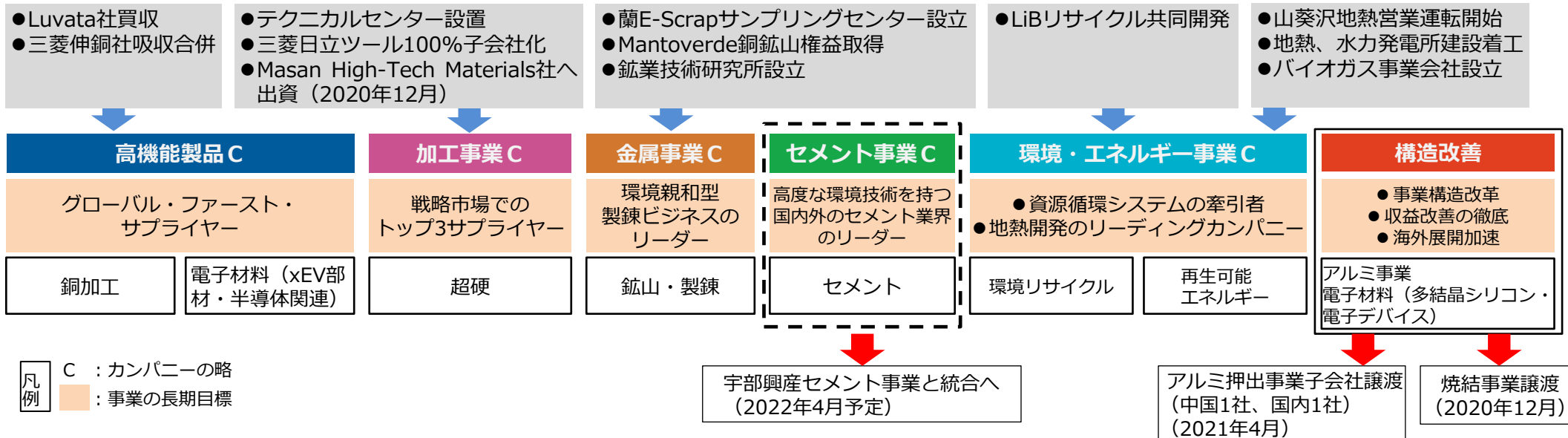
- ビジョン・会社の目指す姿と整合性のある事業
- 自社としてガバナンスできる事業
- 世界又は特定の地域でリーダーの地位を得られる事業
- 中長期的に資本コストを上回るリターンを継続できる事業

【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

電子材料事業は複数の事業で構成された複合事業体であり、当初22中経では電子材料事業全体として位置づけた。今回の見直しでは、オーナーシップを取るべき事業の観点、開発リソース、当社保有技術との関連性、収益性・成長性の観点などから電子材料事業の各事業を細分化し、位置づけを明確化した。今後、各事業の位置づけに応じた対応を図っていく。

事業構造改革の動き

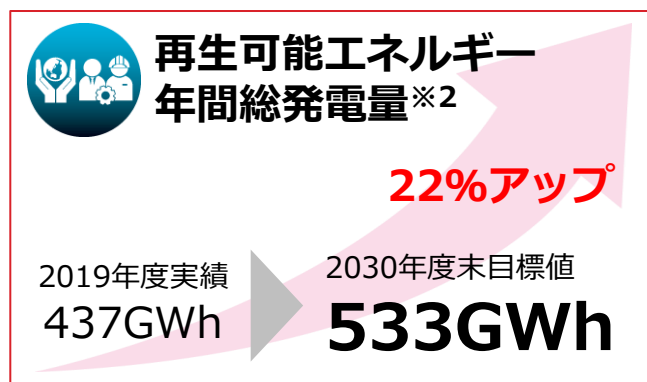
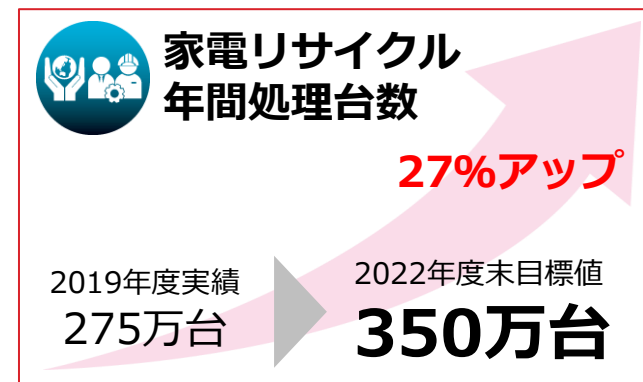
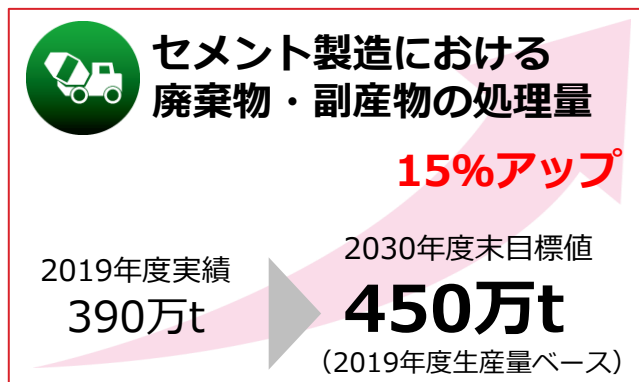
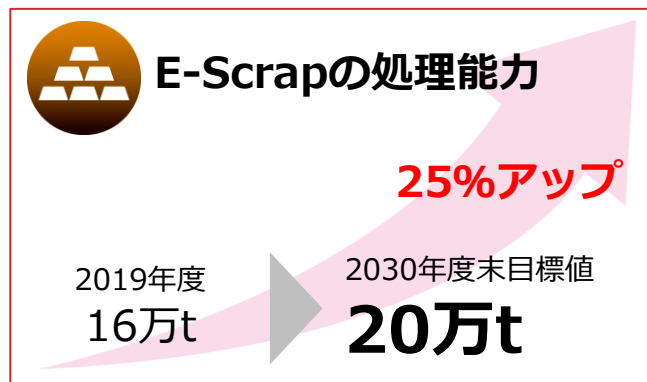
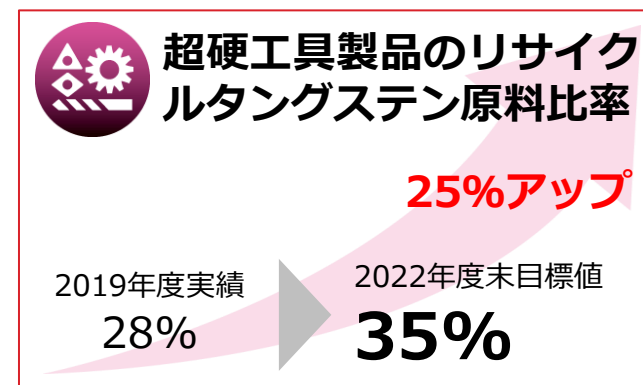
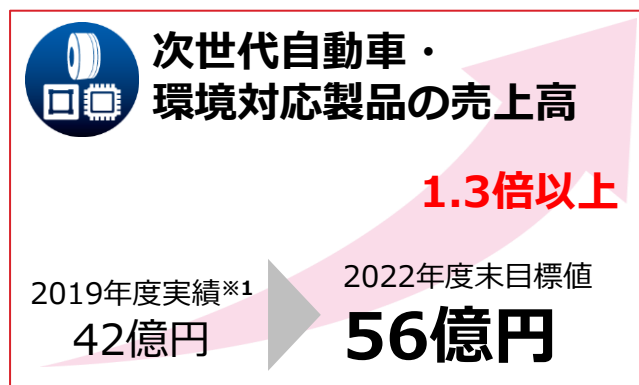


凡例
C : カンパニーの略
 : 事業の長期目標

持続可能な社会への貢献目標の見直しについて

- 足許及び今後の事業環境の見直しに基づき、以下の3目標に対して見直しを行った。

貢献目標	当初目標	見直目標	見直し理由
新規HV・EV向け 銅部材の販売量	2022年度 1,000t	2022年度 <u>1,200t</u>	- 市場動向の変化 (新規品の売上状況の反映)
次世代自動車・環境 対応製品の売上高	2022年度 203億円	2022年度 <u>56億円</u>	- 売上高見通しの変更 (施策の不調、製品変更の影響)
再生可能エネルギー 年間総発電量	2025年度 550GWh	2030年度 <u>533GWh</u>	- 各事業（発電及び地熱蒸気供給）の 発電量に対し、当社の持分比率を掛 けた値に定義を変更 - 目標年度をGHG削減目標の2030年 度に変更



温室効果ガス（GHG）削減目標

- 2050年度までにカーボンニュートラル実現を目指す。
- 当社グループ全体のGHG排出量を2030年度までに17%以上削減を目指す（2013年度比）
- エネルギー起源排出量が主体である高機能製品・加工事業では30%以上の削減を目指す

※1 対象とする車載用デバイス製品の定義を見直した

※2 各事業（発電及び地熱蒸気供給）の発電量に対し、当社の持分比率を掛けた値に定義を見直した

ESGへの取り組みについて (2020年度トピックス)

Environment

- **気候変動への取り組み**
 - ・温室効果ガス(GHG)排出削減目標を設定
(2050年度までにカーボンニュートラル実現、2030年度までに17%以上削減)
 - ・再生可能エネルギーの使用比率と発電目標を設定
(2030年度の使用比率20%以上、発電目標533GWh)
 - ・シナリオ分析結果の開示
 - ・CCU*(メタン等の合成)技術開発実証試験の開始
 - ・PPA*モデルによる太陽光発電設備の運転を開始(再生可能エネルギーによる電力調達を推進)
 - ・経団連「チャレンジゼロ」に参画
- **再生可能エネルギー事業の拡大**
 - ・新規地熱地域の調査に加え、新規小水力の調査／探索を開始
- **循環型ビジネスモデルの追求**
 - ・食品廃棄物のバイオガス発電プラント営業運転を開始
 - ・Masan High-Tech Materials社へ出資(タングステンリサイクルの拡大に向けた協業の検討を開始)
- **環境負荷低減への取り組み**
 - ・次世代鉛フリー快削黄銅「グローブラス」を開発

Social

- ・新型コロナ禍を契機とした新たな労働環境の構築
(本社をコミュニケーションコアと位置づけ最適化)
- ・抗菌・抗ウイルス効果を持つ耐変色銅合金「クリーンブライト®」の提供(ボールペン、シャープペン)

Governance

- ・グループガバナンス体制強化
- ・社外取締役比率の向上(2019年度11名中6名から2020年度は10名中6名へ)
- ・役員報酬制度の見直し
- ・政策保有株式の縮減(2020年度の売却総額は約624億円で前期末のBS計上額の約54%に相当)

*CCU : Carbon Capture and Utilization(二酸化炭素回収・有効利用)

*PPA : Power Purchase Agreement (電力販売契約)

デジタル化戦略：MMDX※1 の21テーマと重要視点

※1 MMDX：三菱マテリアル・デジタル ビジネス トランスフォーメーション



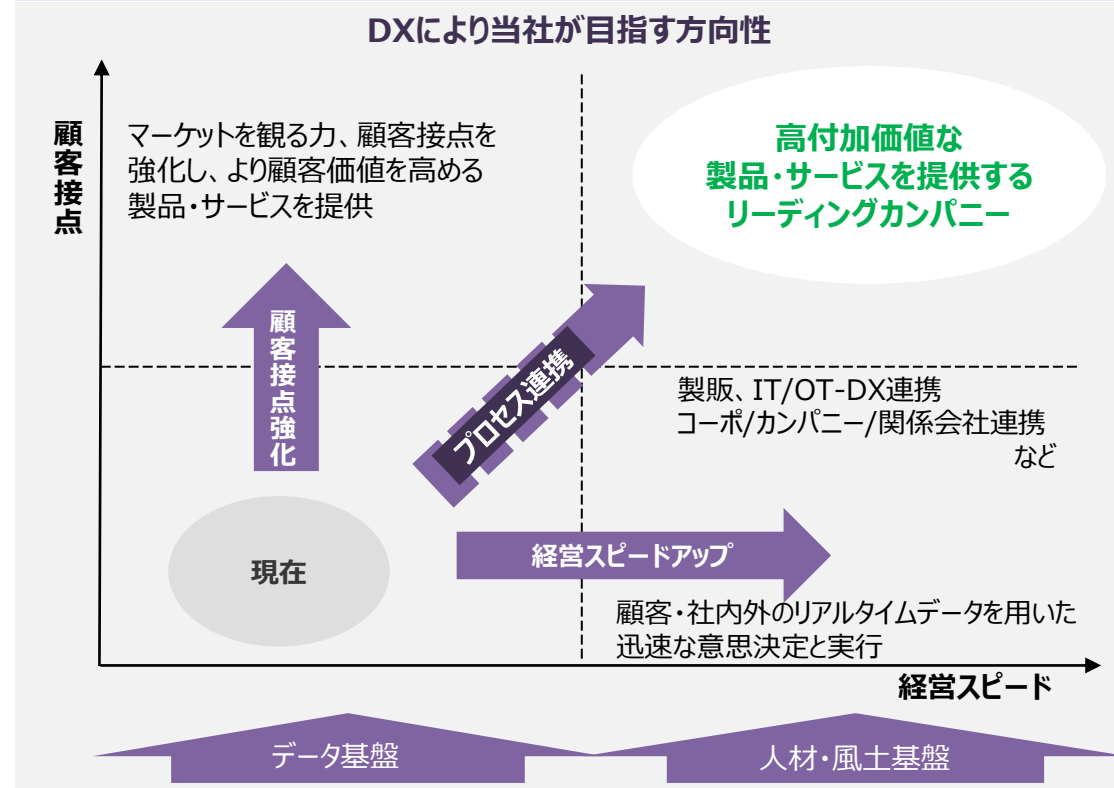
MMDXテーマ一覧 2021年4月時点

事業DX	プロダクト型事業	加工C DX	1. MI※2：デジタル顧客接点
			2. MI※2：マーケット情報活用
			3. ソリューション提案力
			4. 需給管理
	高機能C DX	5. 顧客接点強化	
		6. サプライチェーン一気通貫	
		7. 開発・生産データ活用高度化	
		8. 収益プラットフォーム	
	共通	9. 共通化	
循環型事業	10. E-scrap強化		
	11. 環境リサイクルDX		
	12. 安全・安心		
ものづくりの高度化 (プロセス系事業への デジタル技術活用含む)	13. 保全		
	14. 調達高度化		
	15. 中央研究所DX		
基幹業務	16. ERP		
データ基盤	17. 経営管理高度化		
	18. データ基盤・利活用		
業務効率化	19. 業務効率化		
人材基盤	20. タレントマネジメント		
	21. DX人材育成・リテラシー向上		

施策実行のポイント

- ・『顧客との距離を縮める』を柱にすべての業務プロセスを見直す
- ・競合の取組みに追いつきグローバルで勝っていく基盤を作る
- ・安全・安心、経営管理の高度化、効率化など経営基盤を強くする

MMDXテーマ 重要視点



※2 MI：マーケットインテリジェンス

- MMDXテーマについては事業環境の変化、各テーマの進捗に応じて適宜追加・統廃合を行う
- MMDX計画では2020年度から6年間で400億円超の投資を予定している
- MMDX実行を通じて100名規模のデジタル人材（ビジネス系/システム系DXリーダー、データサイエンティスト）を育成中

デジタル化戦略：MMDX全体のマスタスケジュール

		ステージⅠ						ステージⅡ		
		2020年度		2021年度		2022年度		2023年度	2024年度	2025年度
		上期	下期	上期	下期	上期	下期			
		MMDXテーマの実行初期段階						MMDXテーマの本格稼働フェーズ		
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ まず追いつく施策、追い越す基盤を作る ✓ 経営基盤を強くする（安全・安心、データ基盤、経営管理など） 						<ul style="list-style-type: none"> ✓ 基幹システム（ERP）導入開始 ✓ グループでMMDX加速 		
事業DX	プロダクト型事業 (加工・高機能)	<ul style="list-style-type: none"> 各事業の中期経営戦略を実現する施策の実行 顧客接点の強化、プロセス連携・グローバル連携強化 						<ul style="list-style-type: none"> 競合に追いつき、追い抜く施策を強化 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 加工：グローバルTop3 ✓ 高機能：グローバル・ファースト・サプライヤー 		
	循環型事業	<ul style="list-style-type: none"> リサイクルビジネスの基盤構築 						<ul style="list-style-type: none"> リサイクルデータの利活用の推進 		
ものづくりDX		<ul style="list-style-type: none"> 安全・安心、保全、調達、研究開発の目指す姿に向けたDXの実行 現場におけるデータ活用、スマートファクトリー計画などを推進 						<ul style="list-style-type: none"> 安全・安心、保全、調達DXの加速 データ・デジタル技術を活用し、ものづくり、新規事業開発が加速 		
ERP		<ul style="list-style-type: none"> ERP導入計画策定 		<ul style="list-style-type: none"> 要件定義/設計/開発/テスト 				<ul style="list-style-type: none"> 単体先行導入、国内外グループ会社へ順次展開 		
データ基盤/ 経営管理		<ul style="list-style-type: none"> データ分析基盤の構築 データサイエンティストの育成、データ利活用推進 経営管理の高度化 						<ul style="list-style-type: none"> データ基盤をグループで構築・活用 経営情報可視化・分析の自動化・高度化 データに基づく迅速な経営を実現 		
業務効率化		<ul style="list-style-type: none"> 業務の標準化、徹底自動化 						<ul style="list-style-type: none"> グループ全体で業務が標準化・効率化され、付加価値の高い業務へ人材シフト 		
DX人材育成		<ul style="list-style-type: none"> DX教育体系を構築、グループ全体でMMDX活動 自由闊達・フランクなコミュニケーションを実践 						<ul style="list-style-type: none"> DX人材の育成、DXリテラシーの強化 グループ全員が自律的にDXを加速 		

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

中期経営戦略（20-22年度）概要 （含価値創造の姿）

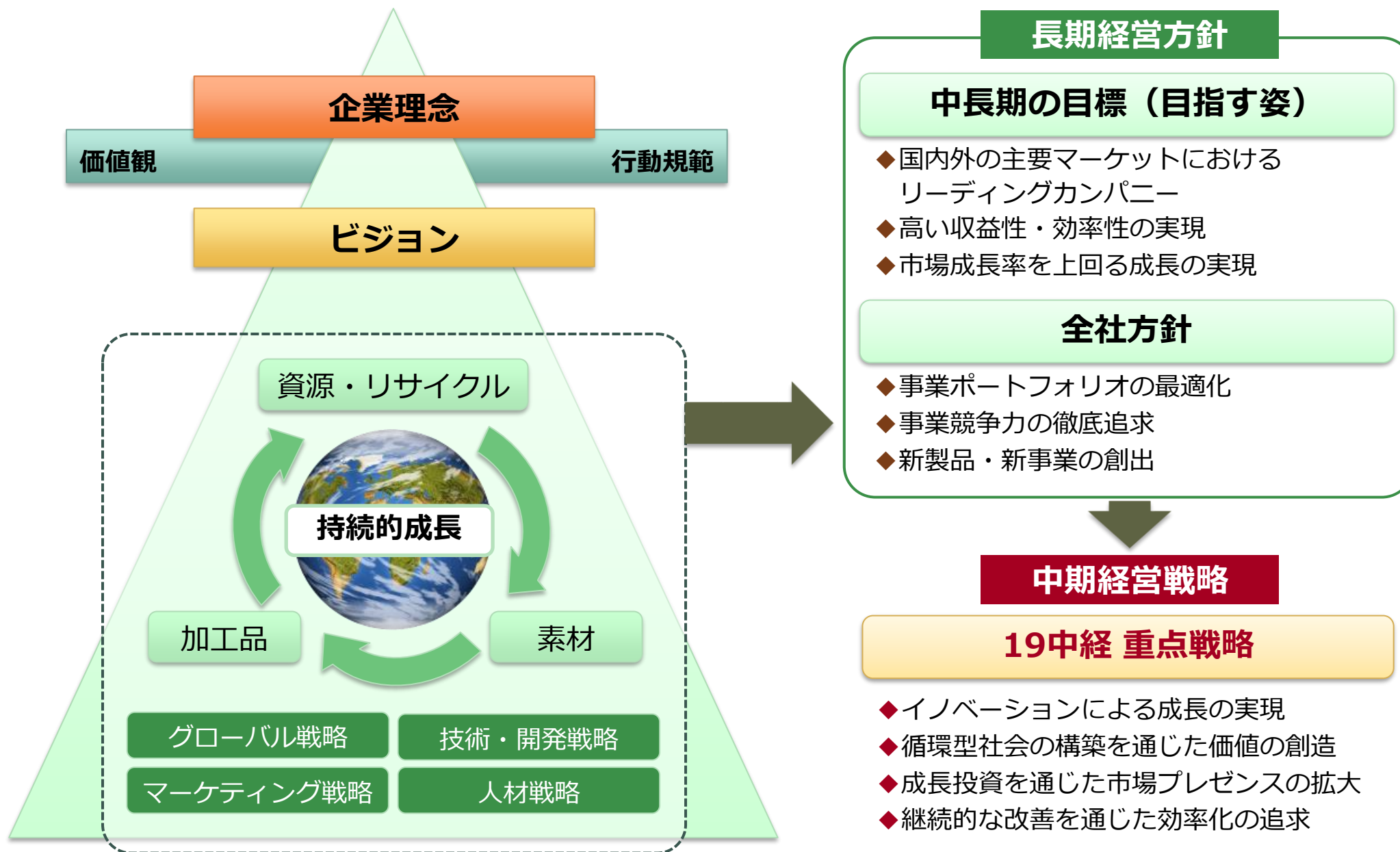
見直し版

2021年5月14日

I 前中期経営戦略（19中経）の振り返り

II 現中期経営戦略（22中経）の概要

I 前中期経営戦略（19中経）の振り返り：概要



I 前中期経営戦略（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"> ●「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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●製造拠点における資産効率の改善（遅延原因②）
金属事業	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●E-Scrap処理拡大（遅延原因③）
セメント事業	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●焼却飛灰洗浄セメント資源化事業開始（遅延原因③）
共通	<ul style="list-style-type: none"> ●「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 前中期経営戦略（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年度実績	2019年度試算 （※1）
PL	連結売上高	15,995	16,929	15,161	16,200～18,400
	連結売上高（メタル代除く）	8,311	8,607	8,573	8,700～9,000
	連結営業利益	728	368	379	860～950
	連結経常利益	796	506	496	820～1,000
ROA（総資産経常利益率）（%）		4.1	2.6	2.6	4.5～5.0
ROE（%）		5.1	0.2	△12.8	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	266	250～270

※1 19中経公表時の試算値

Ⅱ 現中期経営戦略（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

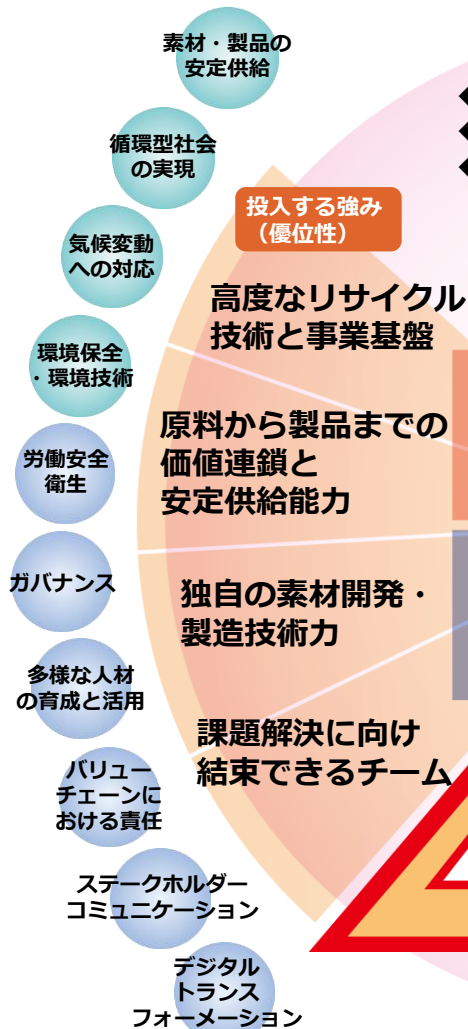
脱炭素社会の構築に貢献

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
- CO₂排出量削減



重要課題

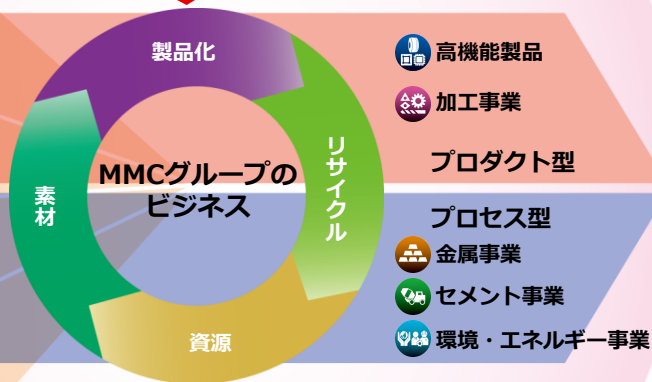


【全社方針】

- ◆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

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 現中期経営戦略（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

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

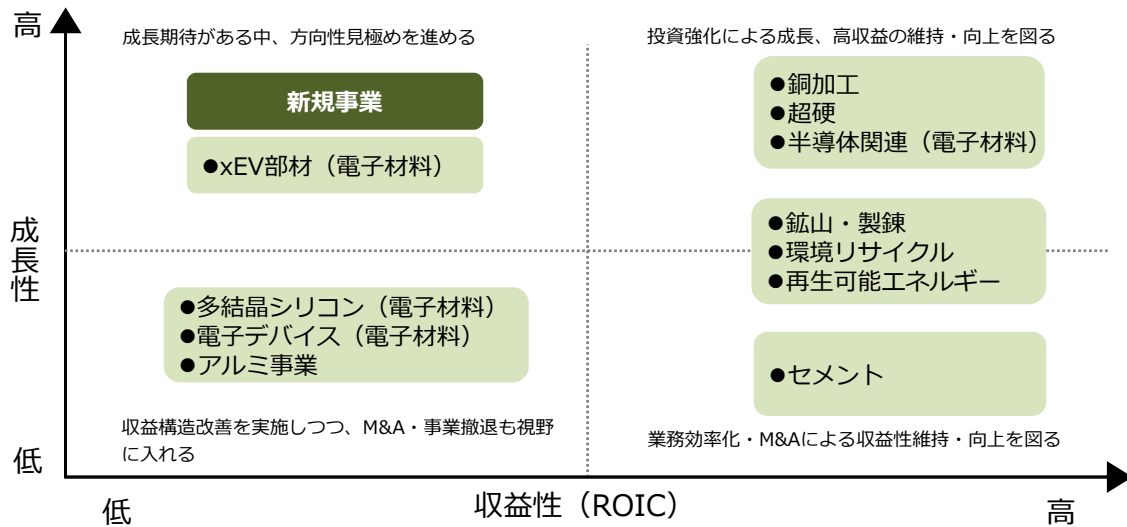
企業理念、ビジョンに基づき、より具体的な姿・方向性を示したもの。

全社方針

事業の長期目標

長期戦略

22中期経営戦略



【自社がオーナーシップを取るべき事業への集中】

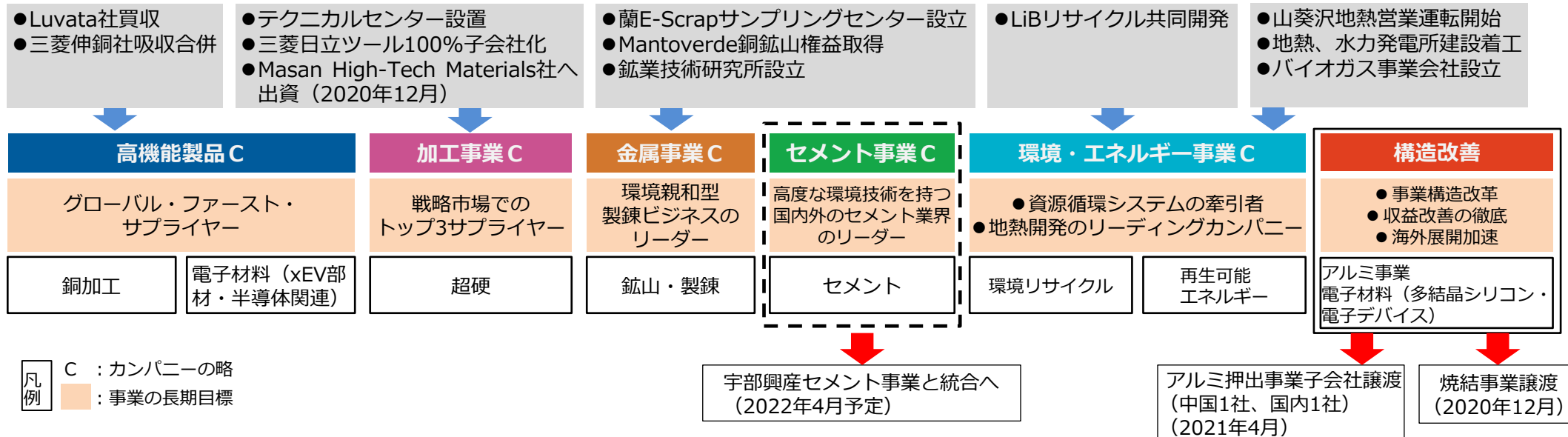
- ビジョン・会社の目指す姿と整合性のある事業
- 自社としてガバナンスできる事業
- 世界又は特定の地域でリーダーの地位を得られる事業
- 中長期的に資本コストを上回るリターンを継続できる事業

【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

電子材料事業は複数の事業で構成された複合事業体であり、当初22中経では電子材料事業全体として位置づけた。今回の見直しでは、オーナーシップを取るべき事業の観点、開発リソース、当社保有技術との関連性、収益性・成長性の観点などから電子材料事業の各事業を細分化し、位置づけを明確化した。今後、各事業の位置づけに応じた対応を図っていく。

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 現中期経営戦略（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（連結）

		2019年度 実績	2020年度 実績	2022年度目標 (※1)	対2019年度 増減割合	備考
ROIC (%)		3.8	3.8	4.0	+0.2ポイント 	
ROA (総資産経常利益率) (%)		2.6	2.3	2.0	-0.6ポイント 	
ROE (%)		△12.8	4.6	6.0		
PL	売上高	15,161	14,851	14,100	-7% 	【経常利益増減要因】 市況 55 金属価格 30 為替 20 鉱山配当 △55
	売上高 (メタル代除く)	8,573	7,951	6,000	-30% 	
	営業利益	379	265	290	-23% 	
	経常利益	496	445	380	-23% 	
BS	総資産	19,040	20,355	18,200	-4% 	セメント事業が持分法になることによる影響 △100 その他 △66 合計 △116
	ネット有利子負債	4,131	4,763	3,600	-13% 	
	自己資本	5,067	5,452	5,600	+11% 	
ネットD/Eレシオ (倍)		0.8	0.9	1.0以下		
前提 条件	為替レート (円/USドル)	109	106	110		【感応度】 ◆USドル +1円/ドル 8億円 ◆銅価格 +10¢/lb 16億円 (LME) (経常利益)
	為替レート (円/ユーロ)	121	124	130		
	銅価格 (¢/lb)	266	312	330		

※1 セメント事業の持分法移行を前提

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

		2017-2019 平均	2022年度末 目標
全社	ROIC	4.2%	4.0%
	ROA	3.1%	2.0%
	ROE	-2.0%	6.0%

<主要事業>

		2017-2019 平均	2022年度末 目標	事業部門別 KGI	2017-2019 平均	2022年度末 目標
高機能製品	銅加工	3.8%	3.0%	EBITDA	144億円	140億円
	電子材料	2.5%	4.2%			
加工事業	超硬	8.3%	5.3%	EBITDA	281億円	220億円
金属事業		25.0%	12.9%	ROA※1	8.9%	7.2%
環境・エネルギー事業	環境リサイクル	1.4%	2.4%	ROA	2.0%	2.8%
	再生可能エネルギー	4.3%	2.6%	ROA	5.6%	3.3%

ROIC = NOPAT/投下資本

NOPAT : (経常利益+資金利子) × (1-実効税率)

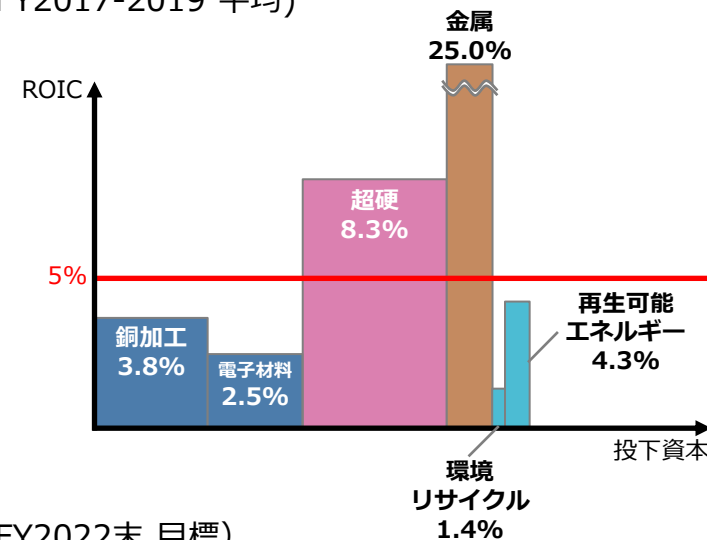
事業活動に係わるリターンに持分法投資損益および受取配当金を含む

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

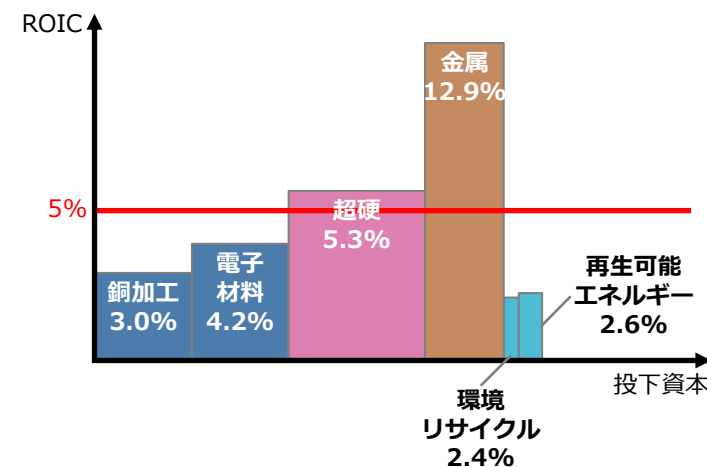
※1 地金代を控除して算出

中経における主要事業のROICの変化

(FY2017-2019 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

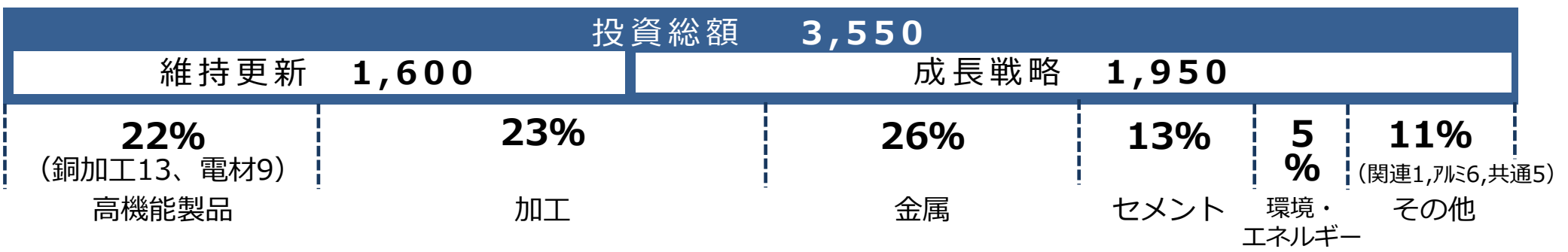
キャッシュ・イン	
営業CF	2,400
その他※1	1,450
合計	3,850

キャッシュ・アウト		
投資CF	成長投資	1,950
	維持更新投資	1,600
	小計	3,550
財務CF	配当等※2	420
合計		3,970

(単位：億円)

※1 事業再編、政策保有株式売却
 ※2 配当金の支払額、自己株式取得額
 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**
- 中経期間中の配当は年間50円/株を下限とする。
 - 資産の売却等を加速させ自己株式取得や追加配当等の機動的な資金配分を行うことにより、22中経期間中において当初見込んでいた配当総額並みの株主還元の実施を目指す

	2019年度 (実績)	2020～2022年度
配当	80円/株	50円/株

- 政策保有株式**
- 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年度削減実績：12% (2019年度売却額÷2018年度末BS計上額)
 - 2020年度削減実績：54% (2020年度売却額÷2019年度末BS計上額)

Ⅱ 現中期経営戦略（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"> ●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 	 	 		<ul style="list-style-type: none"> ●モビリティ・デジタルデバイスの高高度化・多様化 ●生産・業務プロセス自動化 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<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 	 	 		<ul style="list-style-type: none"> ●高効率製品とデジタルソリューションの提供 	<ul style="list-style-type: none"> ●超硬リサイクル原料使用の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ●再生可能エネルギーを活用したものづくりの推進 ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	 	 		<ul style="list-style-type: none"> ●高機能製品向けの銅を中心とした素材の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ●リサイクル可能な製品の提供 ●廃棄物の再資源化 	<ul style="list-style-type: none"> ●CO₂削減技術の開発・利用促進 ●環境負荷を考慮したものづくり
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	<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 	 	 		<ul style="list-style-type: none"> ●安全・安心・機能的な街づくり 	<ul style="list-style-type: none"> ●廃棄物の再資源化 ●持続的資源リサイクルの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<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 	 	 		<ul style="list-style-type: none"> ●クリーンエネルギー、リサイクル製品の安定供給 	<ul style="list-style-type: none"> ●都市廃棄物の問題解決 ●持続可能な社会システムの構築 	<ul style="list-style-type: none"> ●再生可能エネルギーの提供

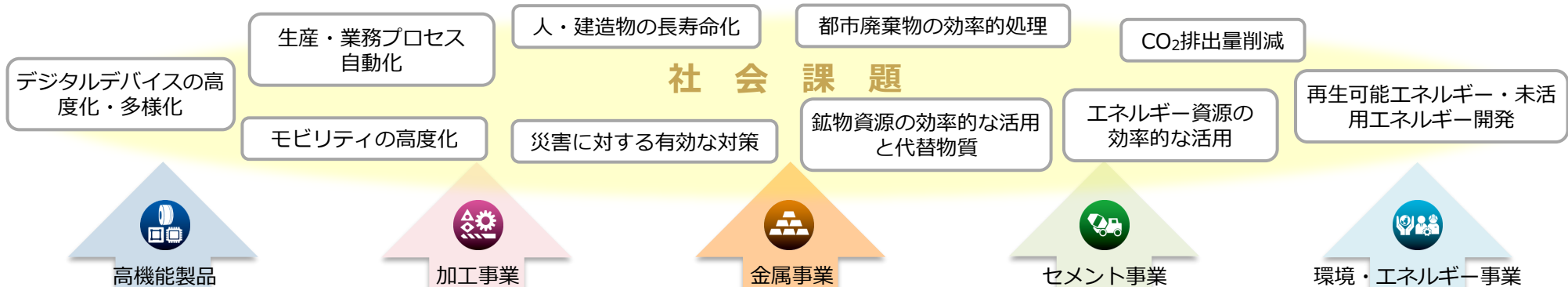
会社の目指す姿

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



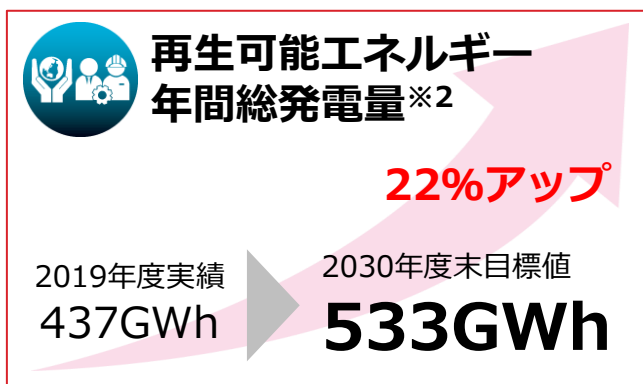
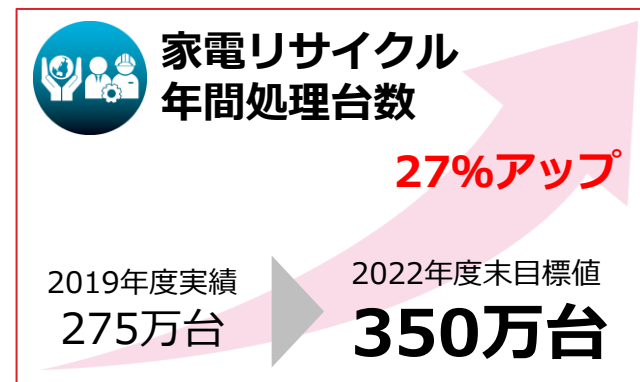
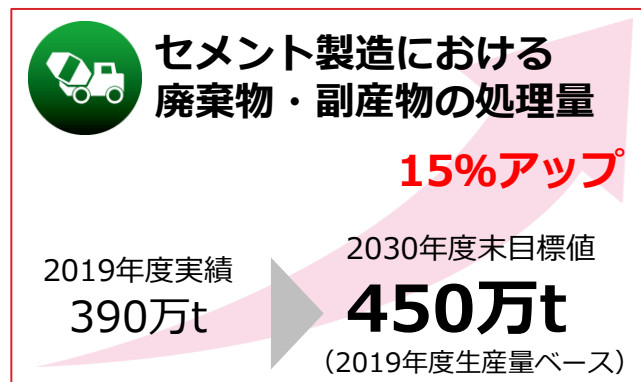
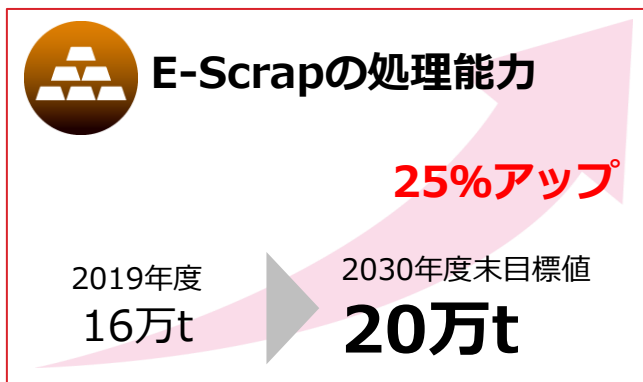
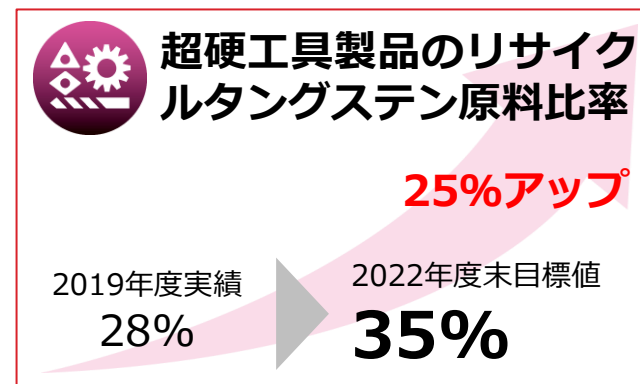
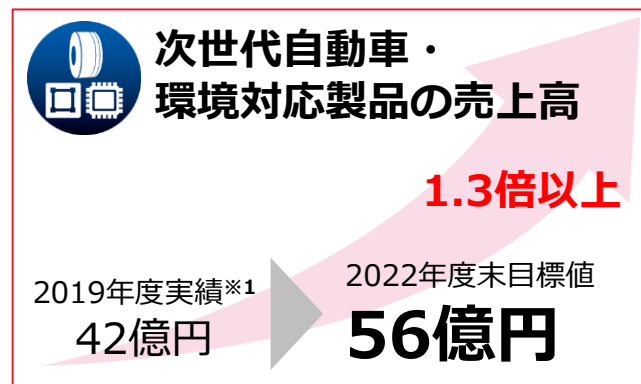
2023~2030年

- 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
- 電池市場向け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
- 新規小水力の調査

※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



温室効果ガス（GHG）削減目標

- 2050年度までにカーボンニュートラル実現を目指す
- 当社グループ全体のGHG排出量を2030年度までに17%以上削減を目指す（2013年度比）
- エネルギー起源排出量が主体である高機能製品・加工事業では30%以上の削減を目指す

※1 対象とする車載用デバイス製品の定義を見直した

※2 各事業（発電及び地熱蒸気供給）の発電量に対し、当社の持分比率を掛けた値に定義を見直した



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(約300億円の設備投資計画については、需要動向を踏まえ適宜実施する予定)

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、金型産業

- 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
- 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

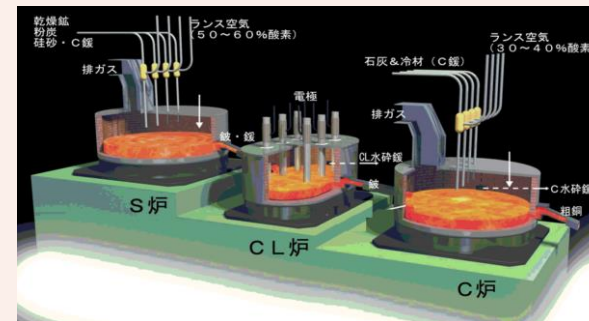
- マテリアルグリッド
各製錬所をつなぐマテリアルフローの最適化、各製錬所における有価金属回収強化 → E-Scrap 中の Cu、貴金属、微量成分の効率的なリサイクル
- 貴金属工場プロセス整備による Au、Ag の収率改善
- E-Scrap 投入量制約条件の把握と処理プロセスの最適化



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

- 蒸気の効率的な使用
- 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

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

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

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、新規小水力の調査

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、新規小水力の探索



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

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



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 現中期経営戦略（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

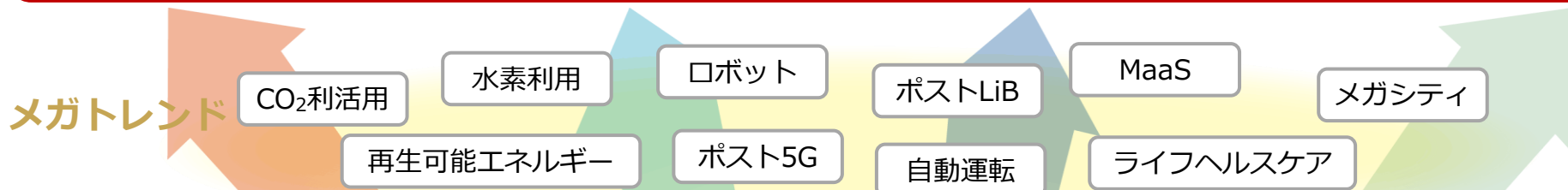
豊かな社会の構築に貢献

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

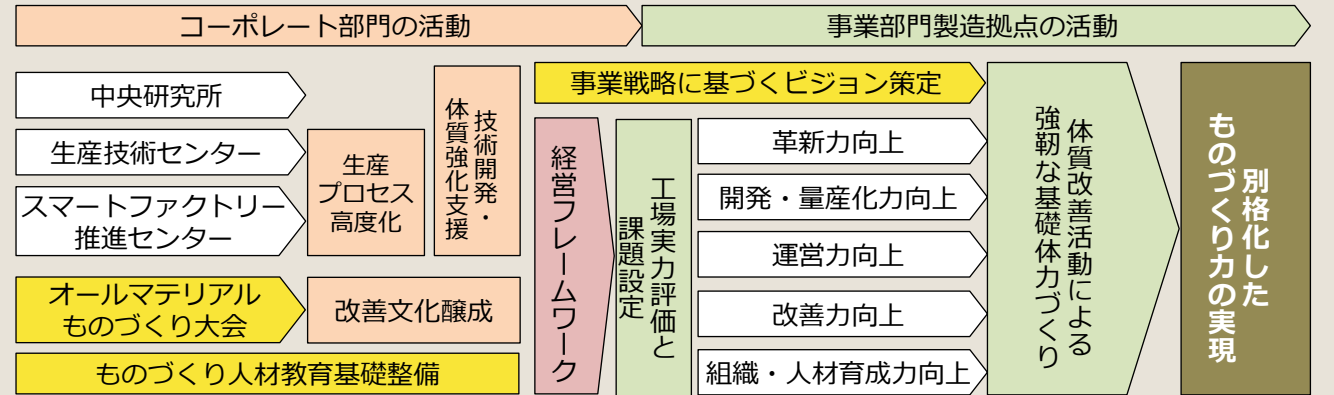
エネルギー

環境

ものづくり戦略

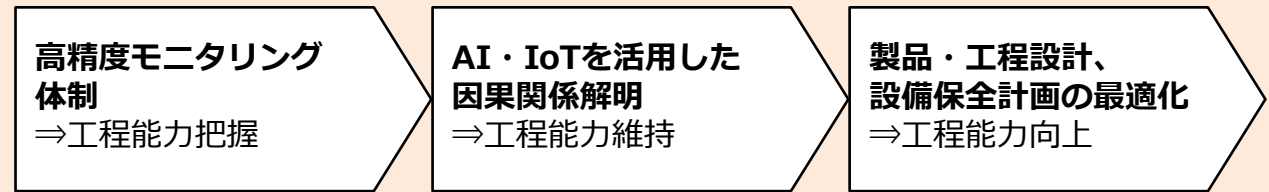
ものづくり力別格化の実現

- 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

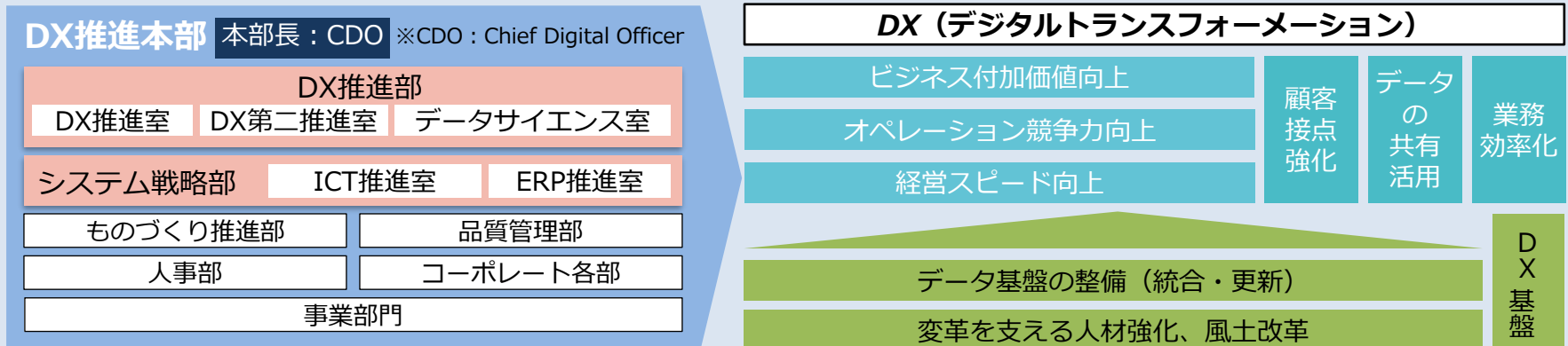
攻めの品質
(規格外品を発生させない)



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6年間で約400億円超の投資
- 100名規模のデジタル専門人材



デジタル化戦略：MMDX*1の21テーマと重要視点

*1 MMDX: 三菱マテリアル・デジタルビジネストランスフォーメーション

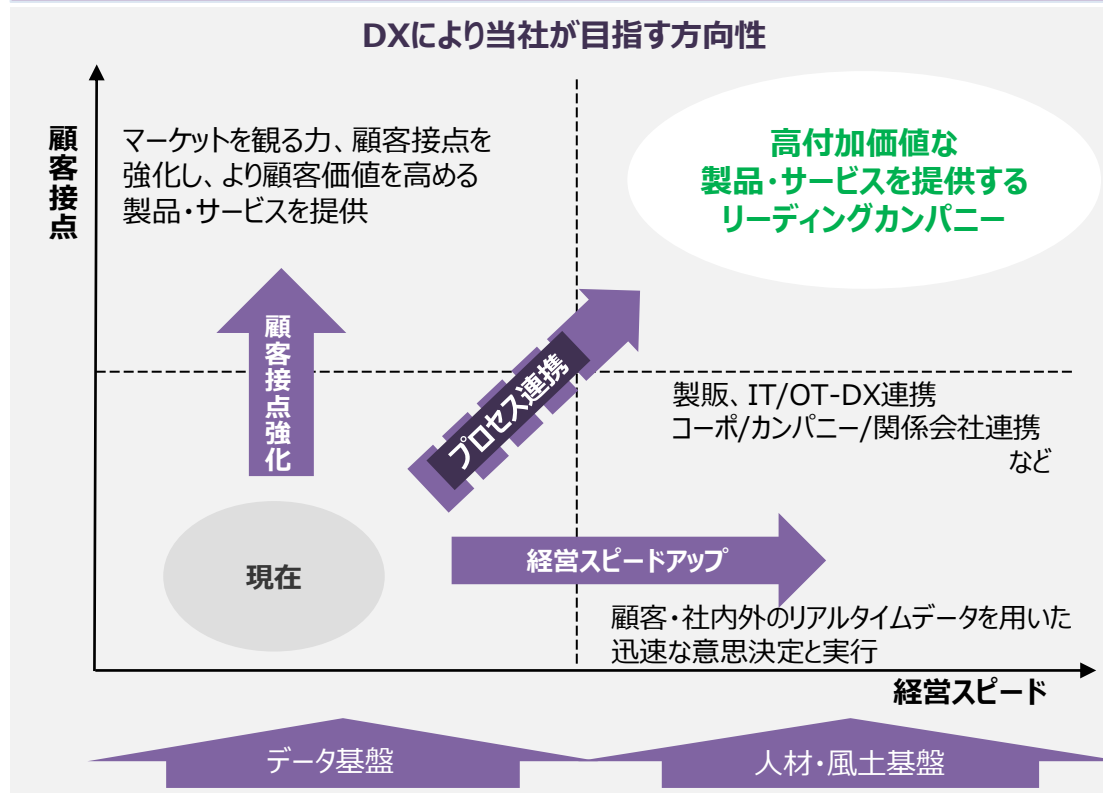
MMDXテーマ一覧 2021年4月時点

事業DX	プロダクト型事業	加工C DX	1. MI*2：デジタル顧客接点
			2. MI*2：マーケット情報活用
			3. ソリューション提案力
			4. 需給管理
	高機能C DX	5. 顧客接点強化	
		6. サプライチェーン一気通貫	
		7. 開発・生産データ活用高度化	
		8. 収益プラットフォーム	
	共通	9. 共通化	
	循環型事業	10. E-scrap強化	
11. 環境リサイクルDX			
ものづくりの高度化 (プロセス系事業へのデジタル技術活用含む)	12. 安全・安心		
	13. 保全		
	14. 調達高度化		
	15. 中央研究所DX		
基幹業務	16. ERP		
データ基盤	17. 経営管理高度化		
	18. データ基盤・利活用		
業務効率化	19. 業務効率化		
人材基盤	20. タレントマネジメント		
	21. DX人材育成・リテラシー向上		

施策実行のポイント

- ・『顧客との距離を縮める』を柱にすべての業務プロセスを見直す
- ・競合の取組みに追いつきグローバルで勝っていく基盤を作る
- ・安全・安心、経営管理の高度化、効率化など経営基盤を強くする

MMDXテーマ 重要視点



*2 MI：マーケットインテリジェンス

- MMDXテーマについては事業環境の変化、各テーマの進捗に応じて適宜追加・統廃合を行う
- MMDX計画では2020年度から6年間で400億円超の投資を予定している
- MMDX実行を通じて100名規模のデジタル人材（ビジネス系/システム系DXリーダー、データサイエンティスト）を育成中

デジタル化戦略：MMDX全体のマスタスケジュール

		ステージ I						ステージ II		
		2020年度		2021年度		2022年度		2023年度	2024年度	2025年度
		上期	下期	上期	下期	上期	下期			
		MMDXテーマの実行初期段階						MMDXテーマの本格稼働フェーズ		
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ まず追いつく施策、追い越す基盤を作る ✓ 経営基盤を強くする（安全・安心、データ基盤、経営管理など） 						<ul style="list-style-type: none"> ✓ 基幹システム（ERP）導入開始 ✓ グループでMMDX加速 		
事業DX	プロダクト型事業 (加工・高機能)	<ul style="list-style-type: none"> 各事業の中期経営戦略を実現する施策の実行 顧客接点の強化、プロセス連携・グローバル連携強化 						<ul style="list-style-type: none"> 競合に追いつき、追い抜く施策を強化 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 加工：グローバルTop3 ✓ 高機能：グローバル・ファースト・サプライヤー 		
	循環型事業	<ul style="list-style-type: none"> リサイクルビジネスの基盤構築 						<ul style="list-style-type: none"> リサイクルデータの利活用の推進 		
ものづくりDX	<ul style="list-style-type: none"> 安全・安心、保全、調達、研究開発の目指す姿に向けたDXの実行 現場におけるデータ活用、スマートファクトリー計画などを推進 						<ul style="list-style-type: none"> 安全・安心、保全、調達DXの加速 データ・デジタル技術を活用し、ものづくり、新規事業開発が加速 			
ERP	<ul style="list-style-type: none"> ERP導入計画策定 		<ul style="list-style-type: none"> 要件定義/設計/開発/テスト 				<ul style="list-style-type: none"> 単体先行導入、国内外グループ会社へ順次展開 			
データ基盤/ 経営管理	<ul style="list-style-type: none"> データ分析基盤の構築 データサイエンティストの育成、データ利活用推進 経営管理の高度化 						<ul style="list-style-type: none"> データ基盤をグループで構築・活用 経営情報可視化・分析の自動化・高度化 データに基づく迅速な経営を実現 			
業務効率化	<ul style="list-style-type: none"> 業務の標準化、徹底自動化 						<ul style="list-style-type: none"> グループ全体で業務が標準化・効率化され、付加価値の高い業務へ人材シフト 			
DX人材育成	<ul style="list-style-type: none"> DX教育体系を構築、グループ全体でMMDX活動 自由闊達・フランクなコミュニケーションを実践 						<ul style="list-style-type: none"> DX人材の育成、DXリテラシーの強化 グループ全員が自律的にDXを加速 			

Ⅱ 現中期経営戦略（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

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

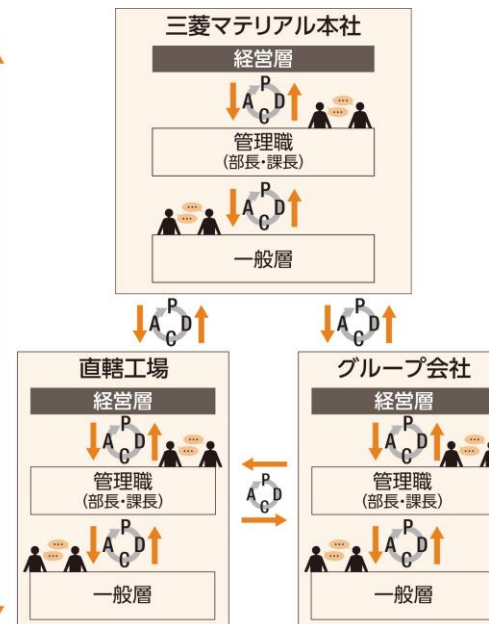
●徹底したデジタル化を志向する組織

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

グローバルに推進

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	定年延長・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	人材の見える化（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・リーダー像の浸透等
社会的 価値向上	①多様な人材活用	定年延長・ダイバーシティ&インクルージョン活動の拡充等
	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に向けた活動

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
 専門部会を設置
 コミュニケーション部会、本社機能効率化部会、ガバナンス部会、コンプライアンス部会、リスクマネジメント・危機管理部会、気候変動対応部会、環境管理部会、品質管理部会、情報セキュリティ部会、ゼロ災推進部会、健康経営推進部会

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