

中期経営戦略2030

人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する
Circulating resources for a sustainable future

2023年2月16日



エグゼクティブサマリ

人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する

22中経の 振り返り

集中すべき事業領域の選択を完了

- 22中経の方針「事業ポートフォリオの最適化」を概ね完了し、経営資源を集中すべき事業ドメインを明確化
- セメント事業を除くROICは5.0%へ改善するが、事業再編や持分法投資損失の計上等から22中経目標値は未達

中経2030の 概要

資源循環の拡大、高機能素材・製品供給の強化による成長

Phase1 2023年度～2025年度 競争力強化

コスト競争力強化に基づく利益成長・収益性改善と、資源循環などの中長期の成長領域へ投資

Phase2 2026年度～2030年度 事業拡大

対象領域の拡大、海外を含む地域展開による事業規模の拡大

- 金属資源循環の強化、金属・環境リサイクル事業統合による促進
(E-Scrap処理の強化、LIB、xEV素材やタングステンの再資源化、伸銅品リサイクル強化)
- 半導体、xEVなどの成長市場に対する製品供給、超硬工具・タングステン事業の拡大
- 地熱発電などの再生可能エネルギー事業の推進（2050年度再生可能エネルギー電力自給率100%に向けた取り組み）
- カーボンニュートラル実現（2045年度）に向けたGHG削減施策の実行

財務 計画・目標

	2025年度計画	2030年度目標
EBITDA※1	1,500億円	2,600億円
ROIC	5.5%	9.0%
エコノミックプロフィット(EP)※2	170億円	790億円
営業キャッシュフロー	2,800億円（3か年累計）	7,900億円（5か年累計）

※1 EBITDA = 経常利益 + 支払利息 + 減価償却費 + のれん償却費

※2 EP = ((ROIC - WACC 4.1%)) x (投下資本)

22中経振り返り

目指す姿

企業価値向上に向けた取り組み

事業戦略

カーボンニュートラル

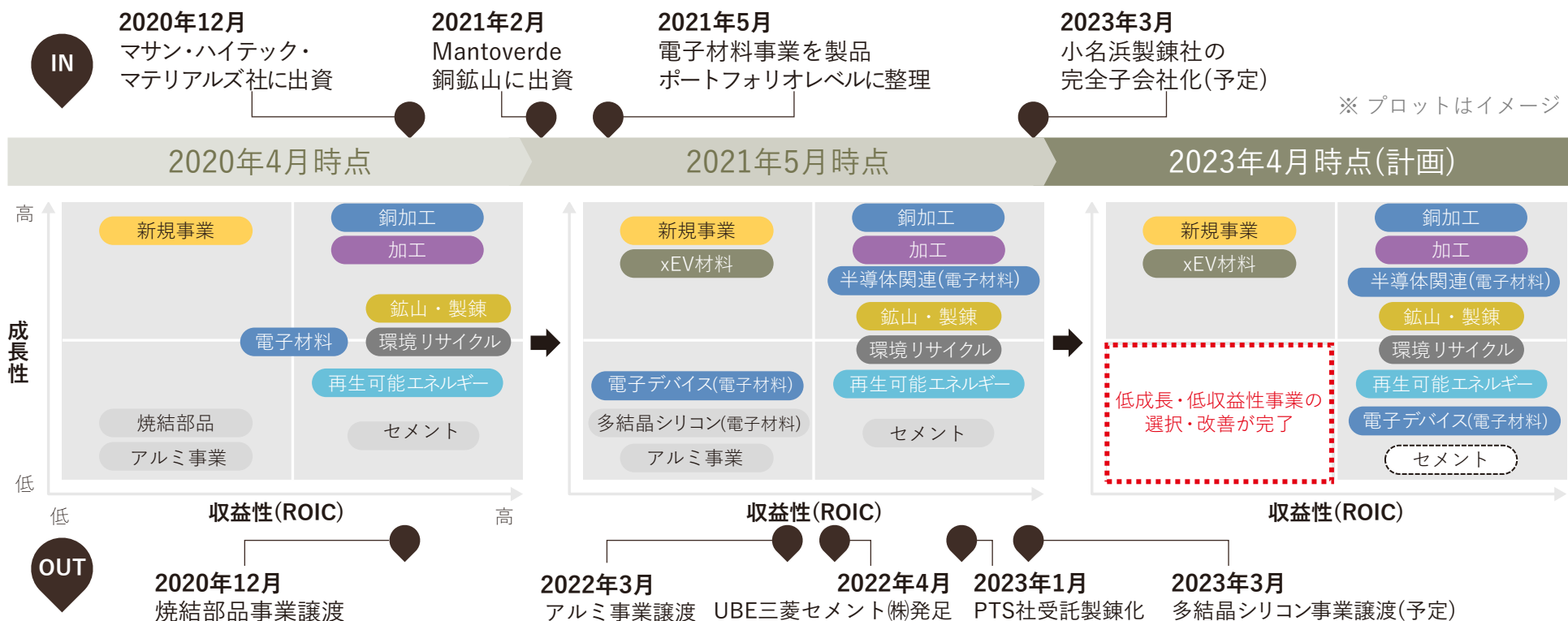
経営基盤強化

● 概況

- 新型コロナウイルス感染症後の市況回復・金属市況の好調な推移等より、売上高・営業利益は目標達成も持分法投資損失等により経常利益およびROICは未達見込み
- 事業ポートフォリオの最適化を進め、事業の選択と集中を概ね完了

単位：億円

全社財務目標・見通し		22中経	2022	対目標 差異
		目標	見通し	
ROIC（％）無リスク棚卸資産控除		4.0	1.6	△2.4
PL	売上高	14,100	16,800	+2,700
	売上高（メタル代除く）	6,000	6,100	+100
	営業利益	290	430	+140
	経常利益	380	150	△230



財務効果

資産売却等による有利子負債圧縮	事業再編等による投下資本圧縮	投下資本圧縮によるROIC向上効果
約△2,900億円	約△4,000億円	約+1.3%※1

※ 1 再編・売却を行わなかった場合の投下資本影響試算額を反映し、収益影響をゼロ（NOPAT基準）とした2025年度ROIC向上効果を試算

22中経振り返り

目指す姿

企業価値向上に向けた取り組み

事業戦略

カーボンニュートラル

経営基盤強化

取り巻く市況と事業機会

当社を取り巻く市況

当社にとっての事業機会

資源

- 銅需要の増加に対して銅鉱山からの鉱石供給が追いつかず、2030年度には550万tの銅が不足

E-Scrap

- 2030年度には現状の2倍以上の発生量となるが、各地域での囲い込みが常態化

LIB

- xEV化の加速により廃LIBは2030年度には数十倍に増加
- 電池処理技術の高度化が必要

自動車

- xEVは年率25%の増加
- 大電流・高電圧化の進行、各種制御用の高性能センサーや高精度部品のニーズ拡大

航空宇宙

- 新型コロナウイルス感染症の鎮静化で需要回復
- 環境対策もあり高性能材料の採用が増加

半導体

- 市場規模は年率5%の成長
- 半導体の高度化や製造装置の進化も加速

資源循環の拡大

需要が高まる銅を中心とした金属資源循環のためのリサイクル率アップやxEV化の加速によるLIBなどの新規領域へのリサイクル対応が必要

高機能素材・製品供給の強化

自動車のxEV化需要、航空宇宙での高機能材料、半導体における製品高度化への対応が必要

私たちの目指す姿

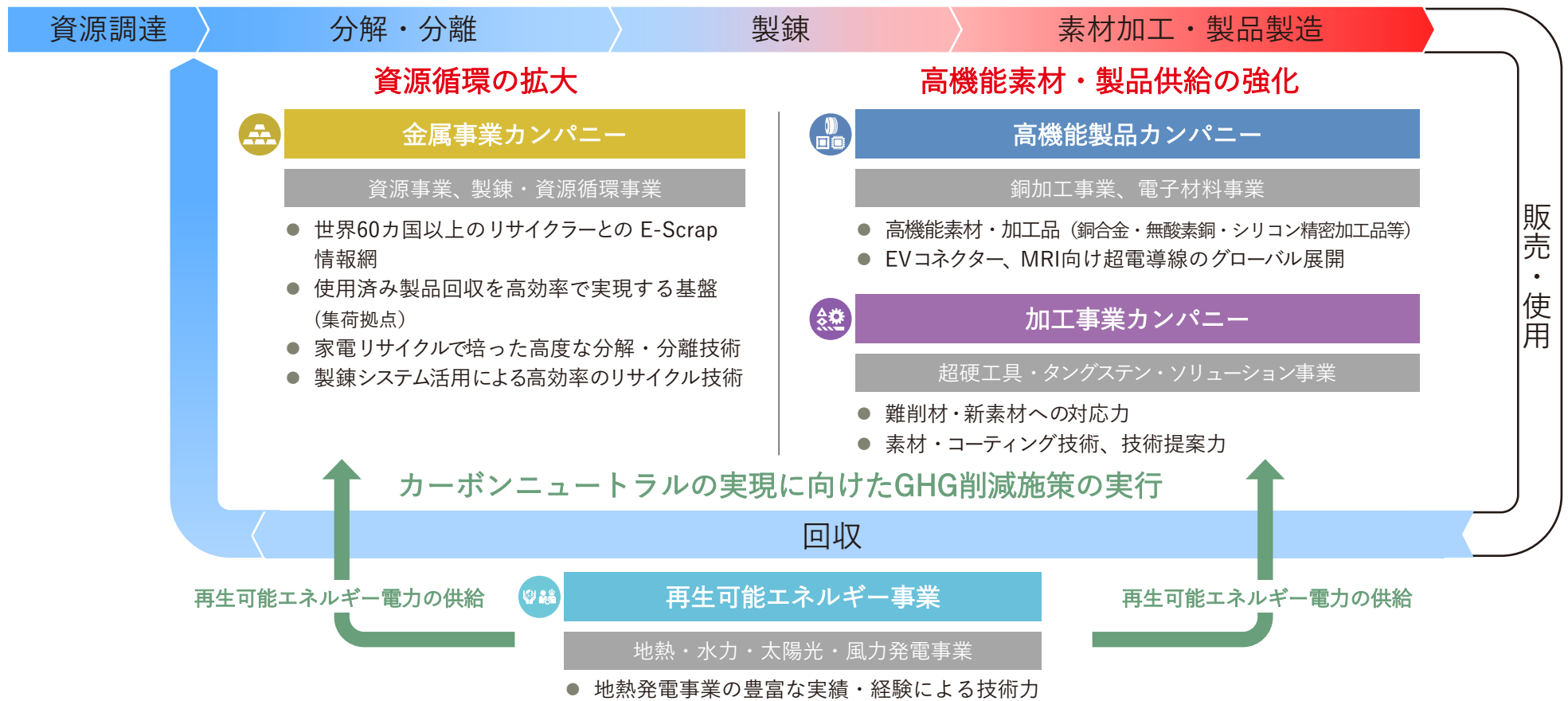
人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する

豊かな社会

循環型社会

脱炭素社会

強みをもとに金属資源の循環を構築、対象範囲、展開地域、規模の拡大により
バリューチェーン全体での成長を実現



※ 2023年4月から環境リサイクル事業を金属事業カンパニーへ統合、再生可能エネルギー事業は戦略本社直轄へ編成

戦略ロードマップ

- **Phase1** コスト競争力強化に基づく利益成長・収益性改善と、資源循環などの中長期の成長領域へ投資
- **Phase2** 対象領域の拡大、海外を含む地域展開による事業規模の拡大

	2023年度～2025年度 Phase1 競争力強化	2026年度～2030年度 Phase2 事業拡大
資源循環の拡大	投資1,100億円 (3か年累計) ● LIBリサイクルをスタート ● タングステン事業の拡大	投資1,400億円 (5か年累計) ● 新規銅鉱山投資 ● 銅製錬所の能力増強
高機能素材・製品供給の強化	投資700億円 (3か年累計) ● 半導体製造装置領域への戦略投資 ● サプライチェーン効率化	投資1,100億円 (5か年累計) ● 超硬工具の規模拡大 ● xEV用材料の提供拡大
再生可能エネルギーへの投資	投資50億円 (3か年累計)	投資250億円 (5か年累計)
コスト競争力の強化	売上高経常利益改善率+5.4%※1	同 +4.9%
営業キャッシュフロー	2,800億円 (3か年累計)	7,900億円 (5か年累計)
EBITDA※2成長率 (CAGR)	16.5%※3	11.5%

※1 売上高経常利益率の改善幅、売上高はメタル代除く

※2 EBITDA＝経常利益＋支払利息＋減価償却費＋のれん償却費（以下同）

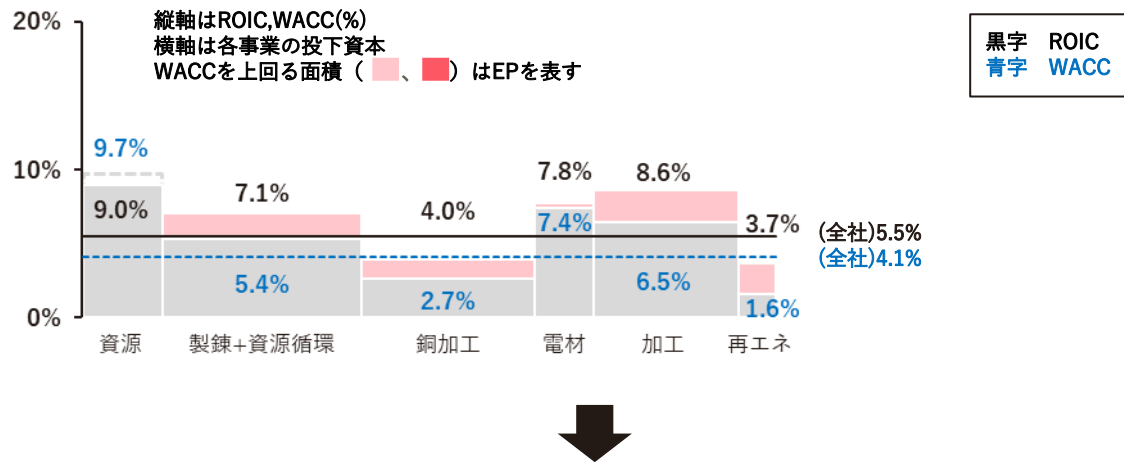
※3 2022年度のセメント事業損失は除外

経営管理指標（ROIC、ROICスプレッド、EP）

- 全社視点から経営資源配分を最適化し、ROICスプレッドの向上、投下資本増によるEPの拡大を目指す
- ROICにおいて2025年度で資源事業がWACCを下回るが、2030年度には全事業でWACCを上回り、EPの増加により企業価値向上を実現

2025年度 各事業EP

EP = 170億円

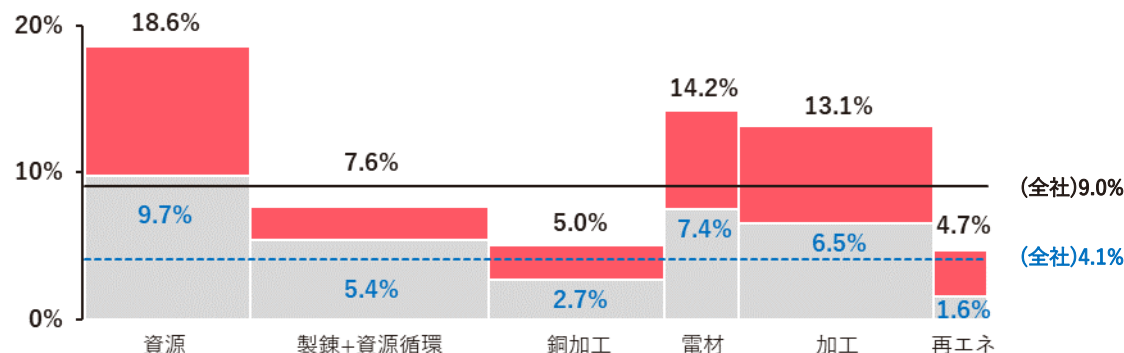


各事業の見通し 数字は2030年度各事業のEP目標（億円）

資源 210	● 長期目線で戦略投資を実施し、投下資本拡大 ● 鉱山収益拡大によりスプレッドは2026年度以降プラス
製錬・資源循環 80	● 資源循環プロセス最適化、LIBリサイクル投資を実施 ● E-Scrap類の処理能力増強等により持続的に収益力向上
銅加工 60	● 2025年度までに大型成長投資は一段落 ● 投資効果発現による拡販・歩留まり改善・効率化
電材 70	● 将来的な半導体需要を見込み、2025年度までは積極投資 ● 2025年度は低水準となるが、その先は効果発現
加工 190	● M&Aも視野に入れ、成長投資により投下資本拡大 ● 高付加価値品へのシフト、コストダウンにより収益力向上
再エネ 20	● 再エネ電力自給率100%に向けた成長投資を実施 ● ROICは低いが、安定的にWACCを上回り、新規運転開始により拡大

2030年度 各事業EP

EP = 790億円



財務計画・目標

		2022年度見通し	2025年度計画	2030年度目標
売上高 (メタル代除く売上高)	億円	16,800 (6,100)	19,400 (6,900)	20,000 (8,500)
営業利益	億円	430	700	1,300
経常利益	億円	150	870	1,800
ROIC ※1 (無リスク棚卸資産控除前)	%	0.6%	5.5%	9.0%
ROE	%	1.1%	10.0%	13.6%
EBITDA	億円	660	1,500	2,600
ネットD/Eレシオ	倍	0.7	0.7	0.5 以下
ネット有利子負債/EBITDA倍率	倍	6.1	3.5	2.0 以下

2023年度以降の前提条件 為替レート：135円／USドル、135円／ユーロ、銅価格：360 ¢ /lb

※1 従来は価格ヘッジ済により無リスクとなる棚卸資産相当額（無リスク棚卸資産）を投下資本から控除してROICを算出
中経2030からは事業別WACCを導入し、ROICスプレッドによる管理に移行したことなどから、無リスク棚卸資産控除前に算出方法を変更

キャピタルアロケーション

- 株主還元としては、Phase1において配当性向30%を目途に利益還元を実施し、Phase2においても株主還元の充実を図る
- Phase2では有利子負債の削減を進め、バランスシートの健全性を改善

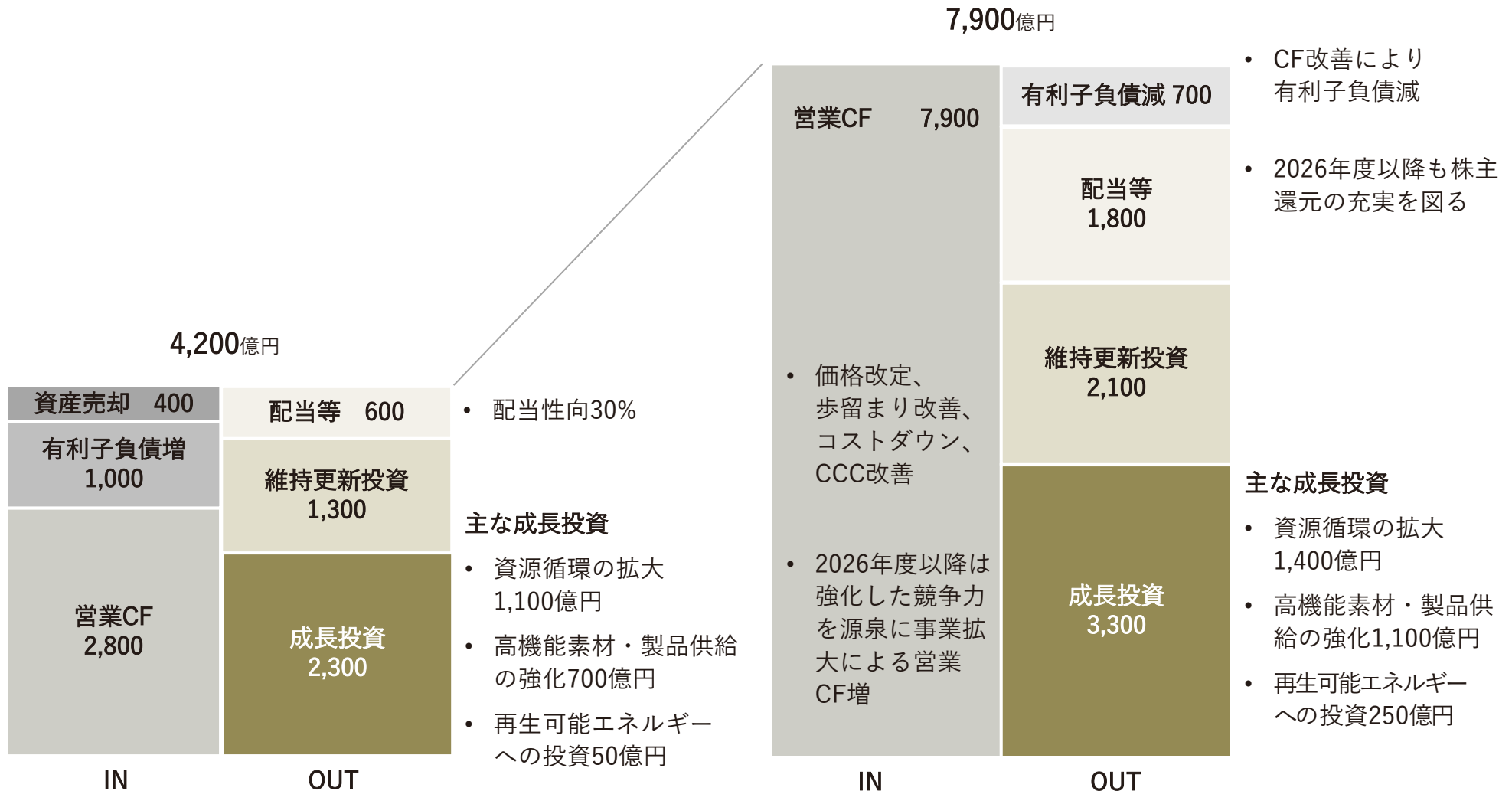
2023年度～2025年度

2026年度～2030年度

単位：億円

Phase1 競争力強化

Phase2 事業拡大



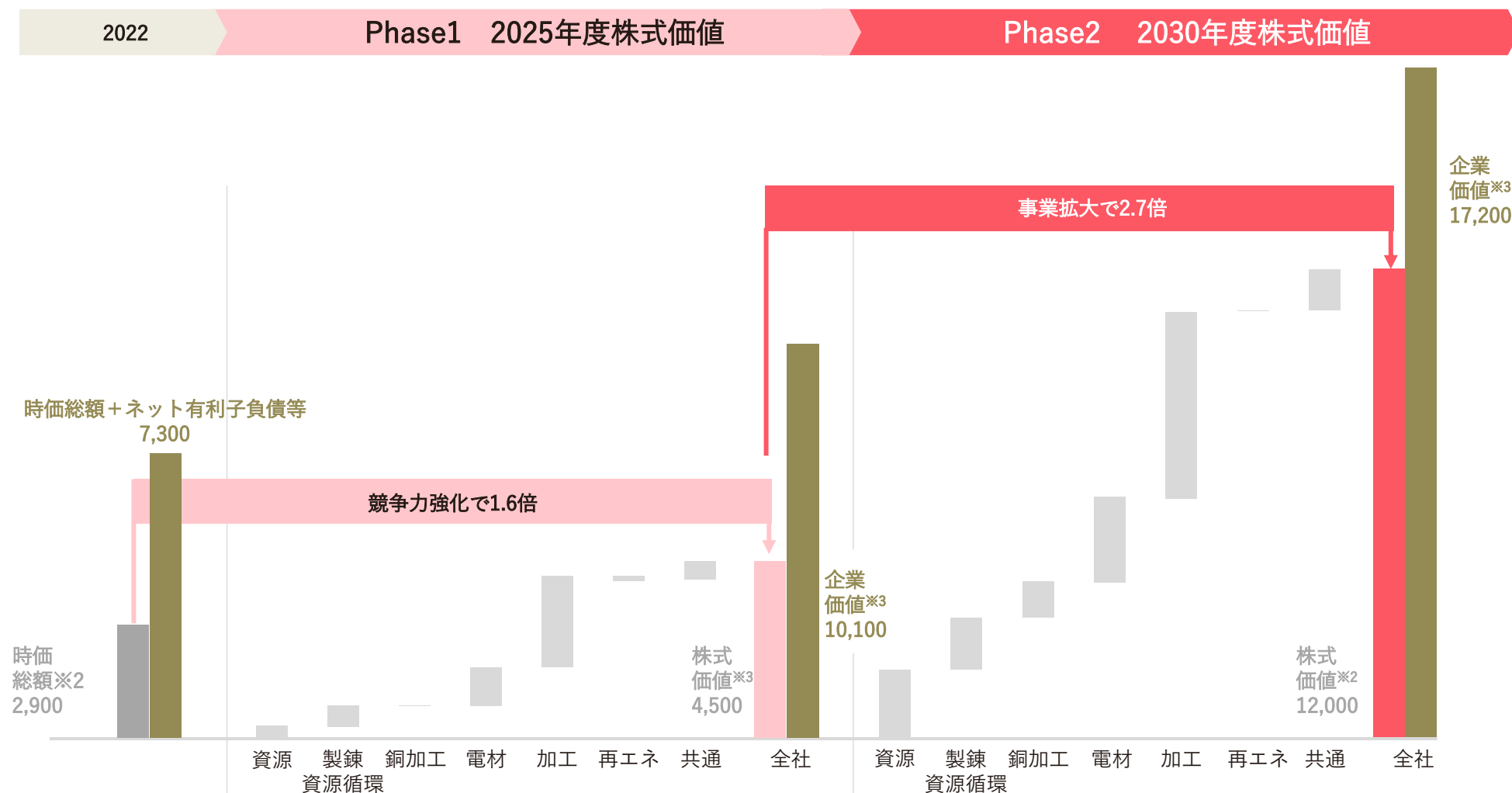
株式価値と企業価値の向上(SOTP※1分析による)

- 中経2030を通じてEBITDAの成長とバランスシートの改善を行い、株式価値と企業価値の向上を実現し、2030年度には株式価値約4倍を目指す

2023年度～2025年度

2026年度～2030年度

単位：億円



※1 Sum-of-the-Parts

※2 2022年度時価総額は2023年1月末時点

※3 企業価値は各事業毎EBITDAに同業勘案した倍率を乗じて算出し、企業価値からネット有利子負債等を控除し株式価値を算出

企業価値、株式価値につきましては、当社が中経2030の業績予想に基づきSOTP分析を用いて独自に算出した数値であり、株価を保証するものではありません

22中経振り返り

目指す姿

企業価値向上に向けた取り組み

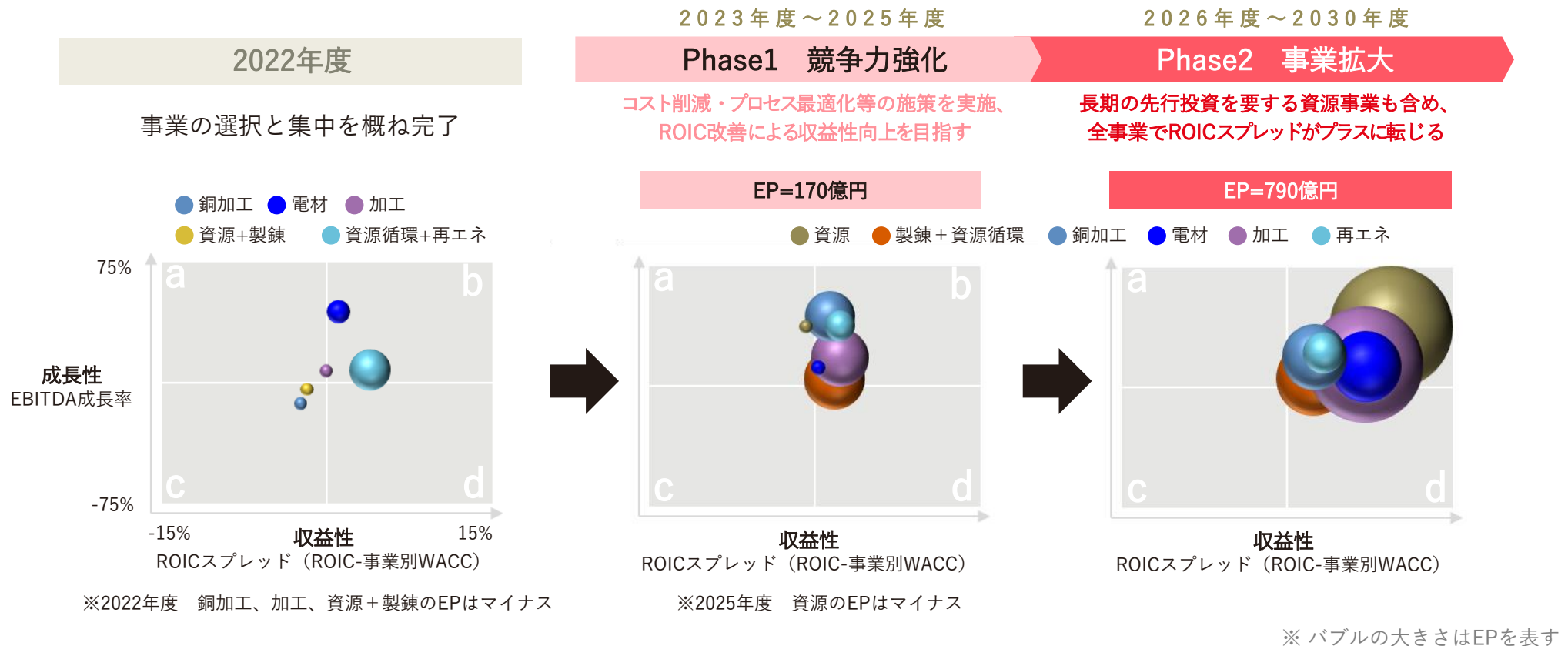
事業戦略

カーボンニュートラル

経営基盤強化

事業ポートフォリオ経営

- 成長性と収益性の2軸で事業ポートフォリオを管理、経営資源の配分を最適化
- 事業の成長性をEBITDA成長率で評価し、市場の成長率で補完
- 企業価値向上に向け、ROICスプレッドの維持・向上を図りつつ、EPの増加を目指す
- 金属事業カンパニーと環境リサイクル事業の統合（製錬・資源循環）による効率化により事業価値向上を加速



- 成長期待がある中、方向性見極めを進める
- 投資強化による成長、高収益の維持・向上を図る
- 収益構造改善を実施しつつ、M&A・事業撤退も視野に入れる
- 業務効率化・M&Aによる収益性維持・向上を図る

投資配分と利益貢献

投資配分の考え方

1 投資特性

ミッションへの適合性と維持更新と成長投資のバランスを考慮し投資対象を選定

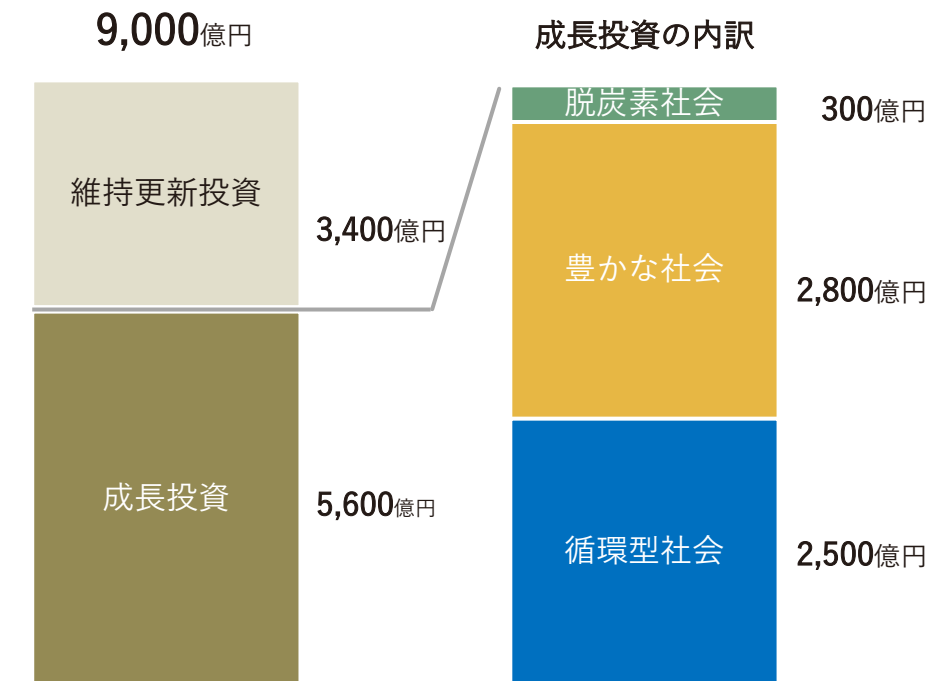
2 事業効率性

事業特性に応じたりターンを評価し、事業間で適正に配分

3 財務健全性

事業毎の財務健全性を保ちつつ、全体のネットD/Eレシオ1倍以下の財務規律を維持

2023年度-2030年度の投資計画

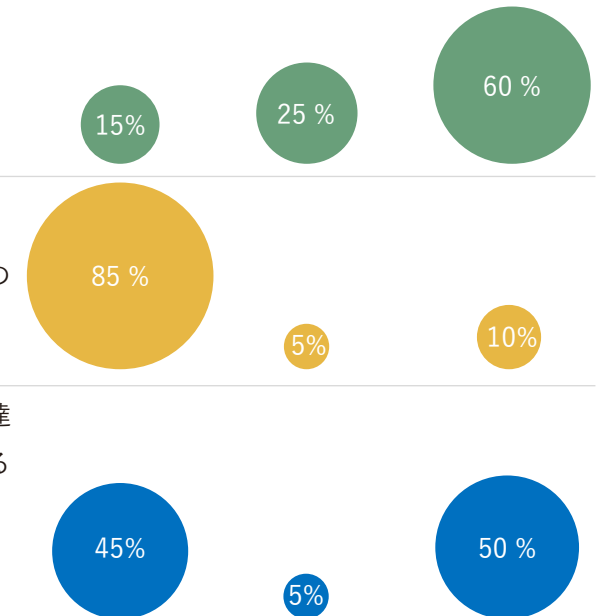


主な投資方針

- 地熱発電など再生可能エネルギー事業への投資
- 超硬工具の増産など加工事業・高機能製品事業の競争力強化
- 鉱山投資による原料安定調達
- タングステン事業投資による収益拡大
- 銅製錬所能力増強
- レアアース・LIB関係M&A

利益貢献発現予定時期

2年以内 3～5年以内 6年以降



短期での利益貢献を見込む超硬工具・高機能製品事業への投資に加え「循環型社会」実現に向け長期でEPが増加する資源、製錬・資源循環事業への投資も実施

22中経振り返り

目指す姿

企業価値向上に向けた取り組み

事業戦略

カーボンニュートラル

経営基盤強化

2030年度目標 / 非鉄金属の資源循環におけるリーダー

- 権益保有鉱山からの銅精鉱確保量50万t以上
- 電気銅（含SX-EW※1）供給体制の確立

事業戦略

2023年度～2030年度

- 銅鉱床に含まれる希少資源の確保・回収に向けた技術開発の推進
- 継続的な鉱山投資による権益の獲得と銅精鉱の安定確保
- 銅鉱山でのSX-EWによる銅供給量の拡大

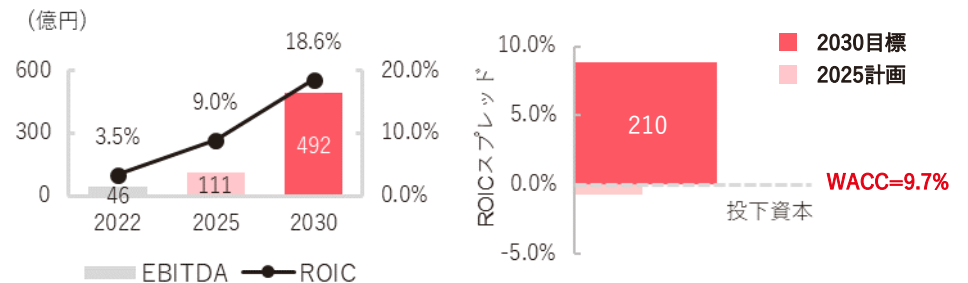
事業環境

- 銅の需要は今後も増加が続く一方、供給は2025年度以降需要増加に追いつけず、2030年度には550万tの供給不足となる
- 当社の権益保有鉱山からの銅精鉱確保量は現状15万tに留まる
- 鉱山の生産コストはさらに上昇する
- コバルトなどのレアメタルも需要が拡大する一方、供給は不足する



※1 Solvent extraction and electrowinning 溶媒抽出と電解採取の2段階からなる湿式製錬プロセス

EBITDA・ROIC、EP



重要施策

2023年度～2030年度

- Mantoverde硫化鉱プロジェクトの推進
(コバルト回収等の新規技術開発を含む)
- 中規模銅鉱山への新規参画
- 銅鉱山における湿式製錬への参画
- 銅精鉱確保量 現状15万t⇒2030年度には50万t以上へ
(直島・小名浜製錬所の銅精鉱処理量の約10%⇒約30%)

2030年度目標 / 非鉄金属の資源循環におけるリーダー

- 非鉄金属の資源循環におけるメジャー、かつ最先端の事業者
- E-Scrapに限定しない非鉄金属資源を含むリサイクル品の処理拡大
- 世界トップクラスの電気銅供給能力をもとに資源循環ループの中でコアサプライヤーになる

事業戦略

2023年度～2030年度

- 資源循環の推進に向けたネットワーク強化・規模拡大
- 電気銅生産能力の拡大
- E-Scrap類の処理拡大によるリサイクル率アップ
- レアアース、レアメタルリサイクル事業の創出
- 国内および海外展開の加速（E-Scrap、家電、自動車リサイクル）

銅リサイクル

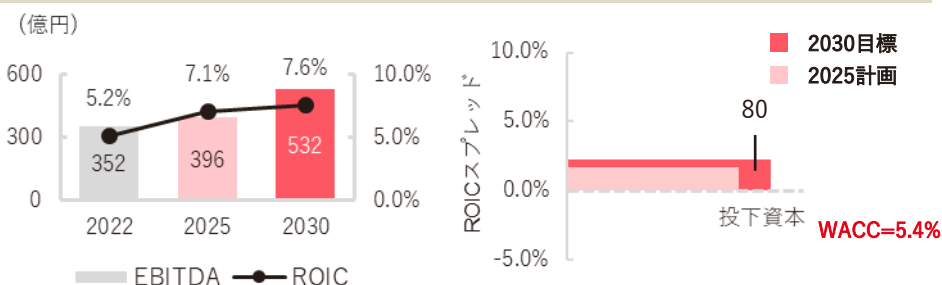
- 銅を中心とした当社バリューチェーンの連携を強化することによって資源循環領域を広げるとともに、新たなプロセス開発によって資源循環の効率性を高め、競争力強化と事業拡大を早期に実現する



※1 LIBを放電・乾燥・破碎・選別したリチウム、コバルト、ニッケルの濃縮滓

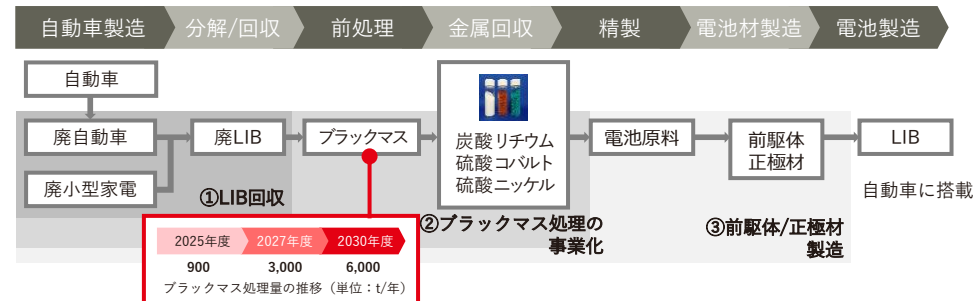
※2 家電・自動車から分解した部品類を集約し、リサイクルに適した処理を行う拠点

EBITDA・ROIC、EP



LIBリサイクル

- 「LIBから電池材料までの一貫したリサイクルプロセスを早期に開発」、「E-Scrapビジネスを通じて構築したネットワークを活かしたブラックマス※1の集荷」、「ブラックマスからの炭酸リチウム、硫酸コバルト、硫酸ニッケルの高効率回収」によりグローバル競争力を確保
- 廃自動車からのLIB回収（①）および他社との協業によりブラックマス処理の事業化（②）、さらに前駆体/正極材製造まで展開（③）することで当社事業領域を拡大



銅加工事業

2030年度目標 / グローバル・ファースト・サプライヤー

- 国内：最大サプライヤーとして国内No.1伸銅品メーカーの圧倒的な地位を確立
- 海外：合金開発力をベースにしたキアアカウント(KA)戦略の強化

事業戦略

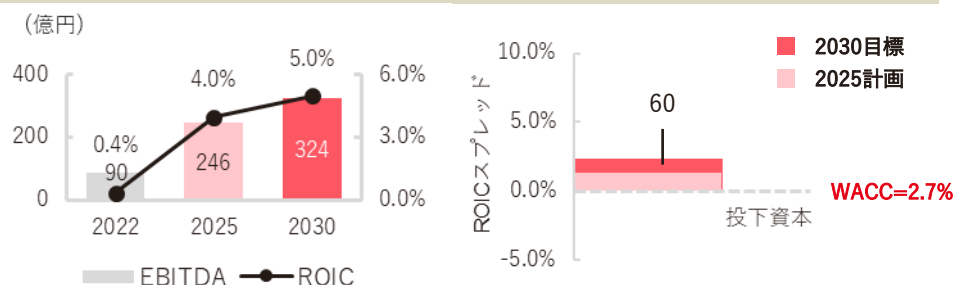
2023年度～2030年度

- 伸銅品リサイクル率を向上し、スクラップのプラットフォーム基盤を確立
- 海外(Luvata社)：成長市場(xEV、医療、環境)への迅速な参入
- 国内工場をマザー工場と位置づけ、海外に新たな川下工場を検討し、海外顧客への拡販、サービスを強化

圧延事業で圧倒的な地位を確立

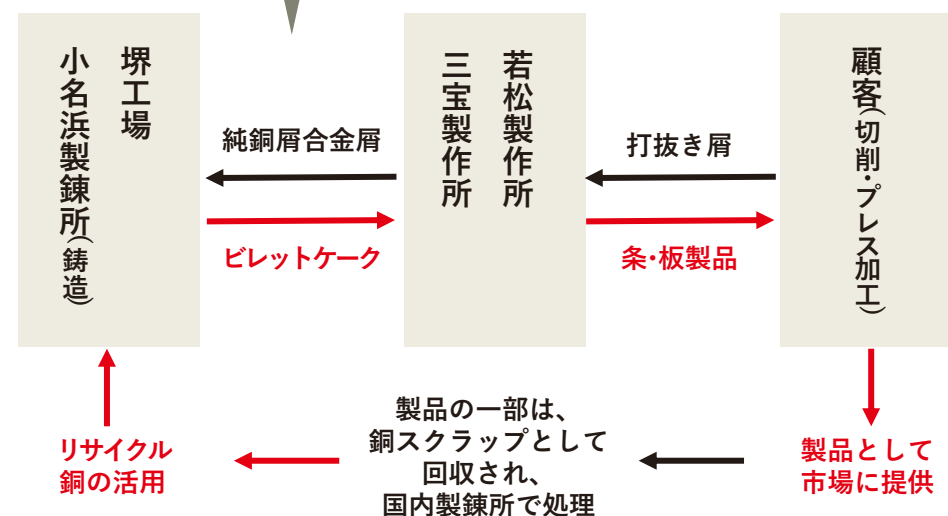
	xEV用 端子・バスバー	自動車用 端子・バスバー
対象市場	EV/HV市場	新興国を中心とした自動車市場
販売計画	純銅系を拡販 2021-2030 CAGR 4.3%	開発合金を拡販 2021-2030 CAGR 3.7%
増産計画	+1,800t/月 (2030年度)	+1,100t/月 (2030年度)

EBITDA・ROIC、EP



銅リサイクル率の向上

銅加工事業の加工工程で発生する純銅・合金屑を銅加工の工程内で循環・再利用



2030年度目標 / グローバル・ファースト・サプライヤー

- 半導体、xEV市場を中心に、コンセプト・インによって付加価値を高めた製品・ソリューションの提供
- 市場からなくてはならない存在となり、認知され、持続的に成長する高収益事業体

事業戦略

2023年度～2030年度

- 事業ポートフォリオの継続的な組み換えによる高資本効率経営
- 成長領域の注力製品への戦略投資
- 新規事業創出や事業提携の推進およびそのための人材育成と確保
- ものづくり力とDXの強化による生産高度化、稼ぐ力の追求
- カーボンニュートラルに向けた事業、社会的価値（SDGs）の提供

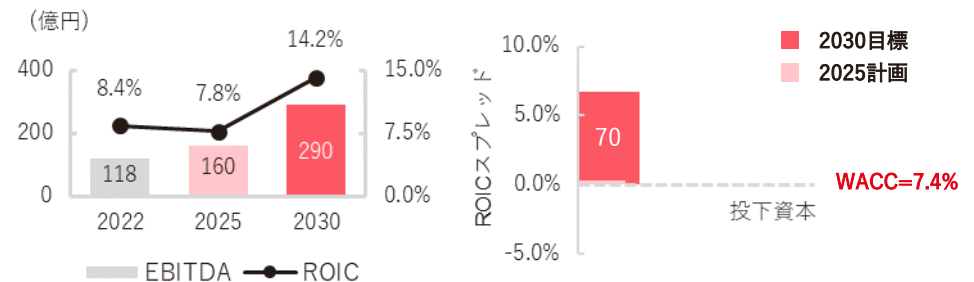
注力製品の事業拡大

- シリコン精密加工品・柱状晶事業：事業基盤整備、増産・開発体制の強化
投資額 **Phase1 110億円** **Phase2 40億円**
- シール事業：第二生産拠点の設立、自動化、開発体制強化
投資額 **Phase1 80億円** **Phase2 70億円**
- サーマスタセンサ事業：xEV向け製品の量産・開発体制の強化
投資額 **Phase1 20億円** **Phase2 20億円**

ものづくり力とDXの強化

- ものづくり力の高度化、コスト競争力の強化と省人化
（品質安定化の取り組みと生産管理体制強化のための仕組みを導入）
- DXによる情報連携強化（KA戦略や原価把握の強化）による意思決定のスピードアップで稼ぐ力の推進力強化

EBITDA・ROIC、EP



マーケティング力の強化

- マーケティング力を強化し、イノベーション、新製品、新事業の創出を促進
- 営業、開発、製造、経営を連携させ、顧客が求める「機能、価値」を、効率よく、迅速に提供

新規事業の獲得

- 半導体材料・部材を中心とした事業および技術の開発
（次世代実装材料、高耐熱性材料、機能性複合材料、パワーデバイス用センサなど）
- 横断的な研究開発体制の新規構築
（半導体新事業開発センターの新設）

2030年度目標 / グローバルで顧客が認めるタングステン製品のリーディングカンパニー

- 卓越した技術のタングステン製品とソリューションを世界のものづくり現場に提供する
- 基幹事業である超硬工具に加え、タングステン事業とソリューション事業を収益の柱とする

事業戦略

2023年度～2030年度

戦略市場で自律した事業展開を目指し、真のグローバル企業へ変革する

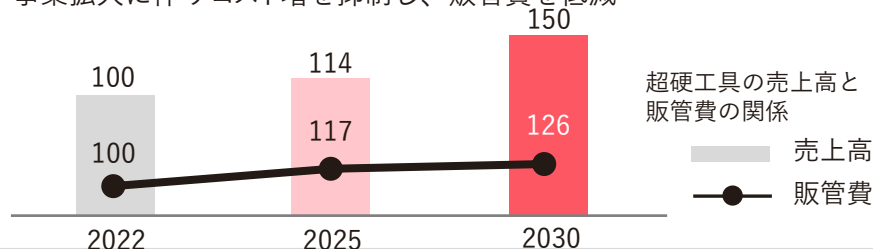
- 素材とコーティング技術の強みを活かした高効率製品を世界No.1品質で安定的に提供（**超硬工具事業**）
- 超硬工具向けに加え、二次電池向け等に事業規模を拡大（**タングステン事業**）
- 環境対応力の強化（**タングステン事業**）
- ものづくり現場へのコト売りを事業化（**ソリューション事業**）

戦略市場で自律した事業展開

- グローバルで開発、製造、販売、リサイクルまで循環させ、ローカル市場対応力強化（欧州、米州、中国、日本・東南アジア・印）
- サプライチェーンの強靱化による輸送におけるGHG排出量を削減

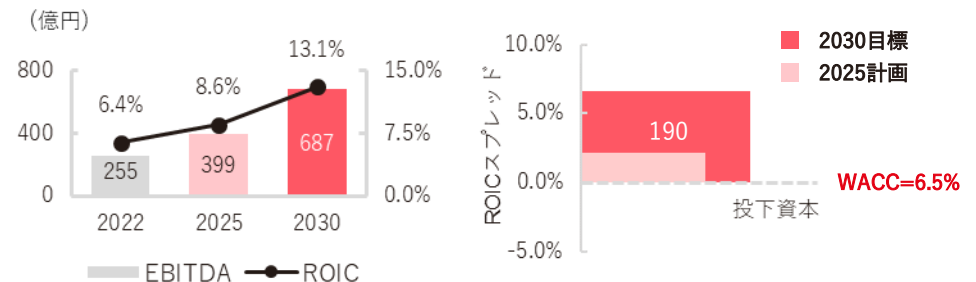
DX活用によるコスト競争力強化

- 事業拡大に伴うコスト増を抑制し、販管費を低減



※ 2022年度の売上高、販管費を100とした時の指数で比較

EBITDA・ROIC、EP



製品提供からリサイクルまで環境・社会課題に対応

- 超硬工具製品と二次電池用タングステンの提供
- グローバルでの使用済み製品の回収とリサイクル処理



ものづくり現場へのコト売りの提供

- デジタル技術を活用し、切削加工ソリューションを拡充

	工具選定	工具購入	量産準備（試作）	量産実行	工具管理
顧客課題	最適な工具の、素早い選定	工具費最適化によるコスト削減	生産性の高い加工方法の素早い設計・試作	加工精度の向上 加工時間の短縮	再研磨やリサイクルによる効率的な工具使用 工具の最小在庫
MMCの提供価値	デジタルサービスメニュー				
	工具の自動選定	自動工程設計（工程データ生成）	加工試作アウトソーシング	量産品質・経済性提案	工作機械制御自動最適化 摩耗度・再研磨自動監視



再生可能エネルギー事業

2030年度目標 / 再エネ電力自給率100%に向けた再エネ発電の拡大

- 地熱発電事業の更なる拡大
- 事業領域の拡大(風力発電、発電関連事業)

事業戦略

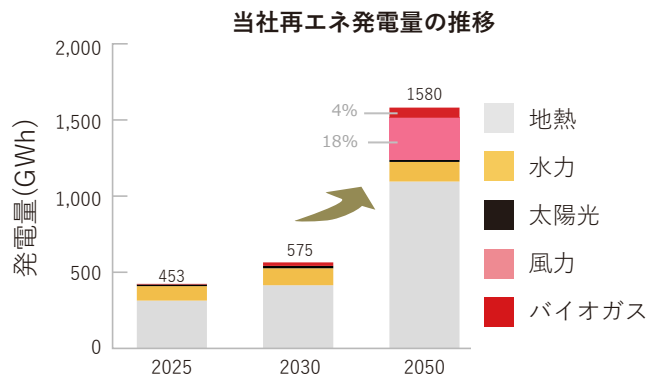
2023年度～2030年度

再生可能エネルギー事業を全社的な取り組みとして戦略本社に集約し、長期的な視野で事業の拡大を推進

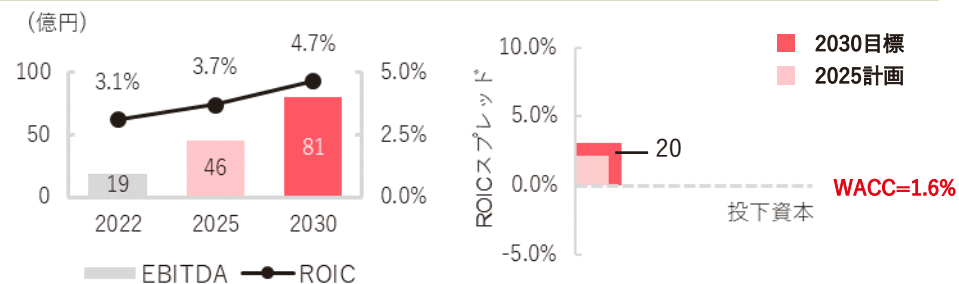
- 事業の拡大に向け、3年に1箇所のペースで新規開発を実施（**地熱**）
- 将来的に発電コスト低下が見込まれる風力発電への新規参入（**風力**）
- 新規バイオガスプラントの更なる拠点の展開（**バイオガス**）

再エネ発電の拡大

- 2050年度の当社消費電力に匹敵する発電量を目指して、地熱発電開発体制の構築と事業拡大を加速、風力を中心に新規再エネ発電への展開

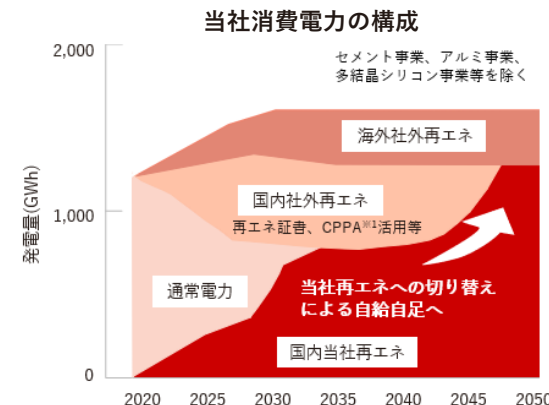


EBITDA・ROIC、EP



当社消費電力の構成

- 2035年度に実質的な電力の再エネ化100%達成、2050年度に当社消費電力に匹敵する再エネ発電量を実現して実質的な再エネ電力自給率100%へ



※1 CPPA (Corporate Power Purchase Agreement)

22中経振り返り

目指す姿

企業価値向上に向けた取組み

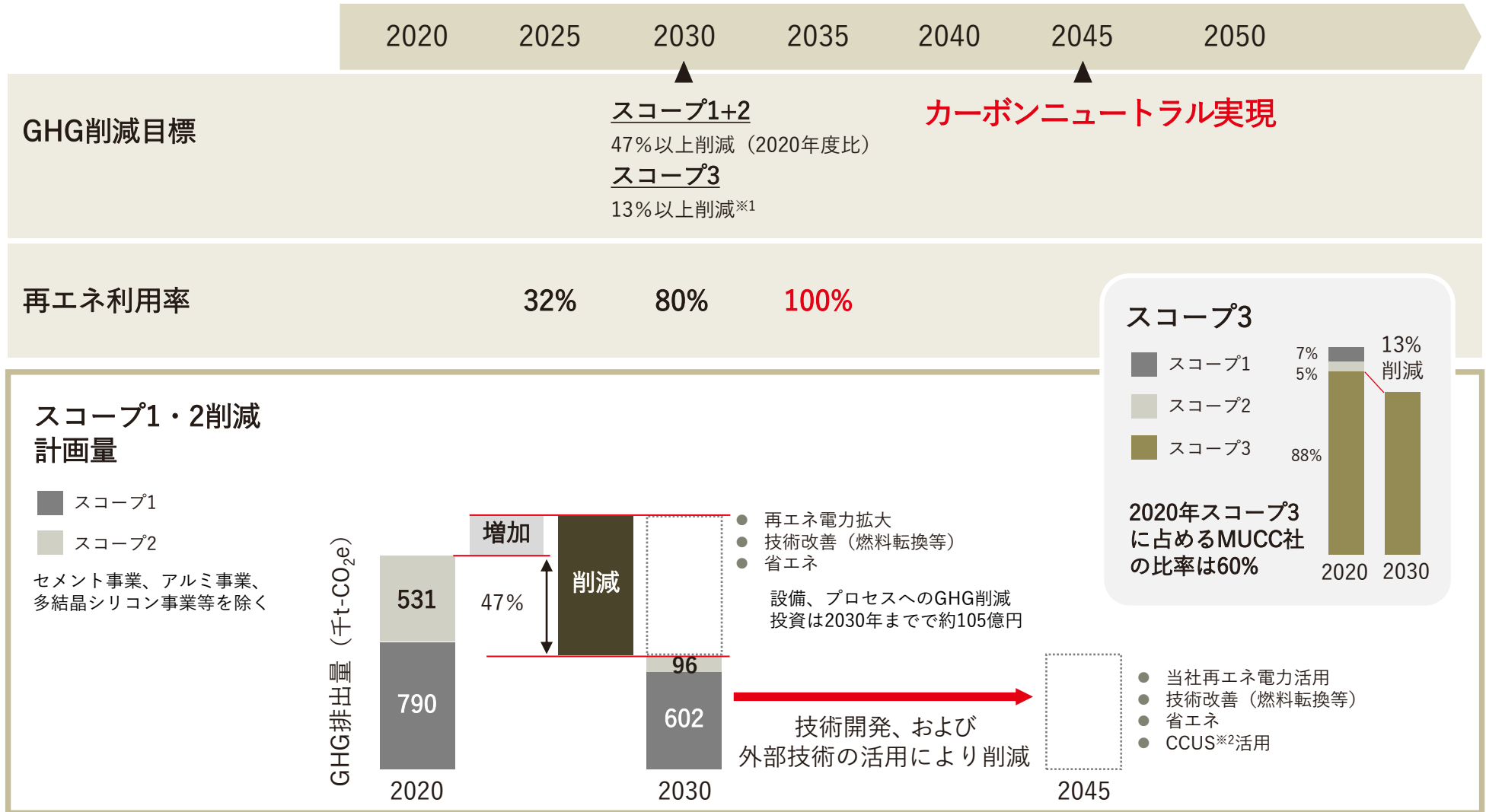
事業戦略

カーボンニュートラル

経営基盤強化

カーボンニュートラル：GHG削減目標

- 2045年度のカーボンニュートラル、2050年度の再生可能エネルギー電力自給率100%が目標
- 2030年度に向けてはスコープ2を中心に削減



※1 カテゴリ1,3,15 2020比 ※2 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage

22中経振り返り

目指す姿

企業価値向上に向けた取組み

事業戦略

カーボンニュートラル

経営基盤強化

経営基盤強化

ものづくり・研究開発

目標

新事業創出、ものづくりの別格化、重要技術の維持発展を通して、持続的な企業価値向上を実現

主要施策

ものづくり

- デジタル技術強化とこれを適用した新システム・設備の開発強化
- 生産準備プロセス改革と現場力強化を通じたものづくり基盤強化

研究開発

- 循環をデザインする技術・市場での事業領域拡大
- 注力分野：資源循環、脱炭素(カーボンニュートラル)、半導体関連、モビリティ
- 育成事業テーマ数増、事業成長に資するM&A、事業化推進人材の育成により新事業創出を加速

人事

目標

個人と会社がともに成長し、企業価値の向上を実現

主要施策

人材の価値最大化と「勝ち」にこだわる組織づくり

- 事業成長を実現する人材の育成・確保
- 柔軟な雇用と働き方の実現
- 個の力の最大化と自律的成長の支援

共創と成長を生み出す基盤の構築

- 多様な人材と価値観の融合による変革の加速
- Well-being推進を通じた働きがいの醸成
- データ利活用による組織能力の最大化

DX

目標

テーマ再編成・体制強化によるMMDX2.0への移行
ビジネス付加価値・オペレーション競争力・経営スピード向上

主要施策

- ①事業系DX ②ものづくり系DX ③研究開発DX
④全社共通DX ⑤基幹業務刷新の5領域で再構成

以下3点の推進

- ものづくりおよびR&D領域の強化
- (顧客接点強化を起点とした) 事業系DXテーマのさらなる推進
- DX人材育成とボトムアップ活動の活性化

IT

目標

データ活用・働き方・セキュリティの観点から
事業を支えるITモダナイゼーションの推進

主要施策

- IT ガバナンスとグループシナジーを軸とした「MMCグループIT WAY」を具現化
- レガシーからグローバル標準のIT基盤への移行と、適切な情報セキュリティ対策の実行
- マーケットで通用する事業会社系IT人材の育成、確保と最適なIT組織の構築

人と社会と地球のために

For People, Society and the Earth



注意事項

本資料は、金融商品取引法上のディスクロージャー資料ではなく、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。また、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あり、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。

したがって、本資料のみに依拠して投資判断されますことはお控えくださいますようお願いいたします。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

本資料に関する著作権、商標権その他すべての知的財産権は、当社に帰属します。