

三菱マテリアル株式会社

IR経営説明会資料

2022年 11月15日

三菱マテリアル株式会社

取締役 執行役社長 小野 直樹

- 1. 2023年3月期上期決算及び通期業績予想**
- 2. 中期経営戦略（22中経）の進捗**

1. 2023年3月期上期決算及び通期業績予想

2. 中期経営戦略（22中経）の進捗

2023年3月期上期の経営環境

- 世界経済は、ロシアのウクライナ侵攻等に起因する物価上昇とそれに対する金融引き締め、欧州エネルギー危機、中国不動産市場の崩壊など、広範囲にわたり停滞感が出ている。
- 産業別では、自動車関連の需要には、半導体不足の影響等による不透明感が残ったほか、半導体関連の需要には、一服感がみられた。しかしながら、当社の上期業績へのネガティブ影響はほぼ見られず、いずれも底堅く推移した。
- 地域別では、中国においては、感染症対策としての都市封鎖により経済活動が抑制された影響があったが、その他の地域においては、景気は回復基調で推移した。
- その他では、エネルギー価格の高騰や物価高、金属価格の不安定化、先進国を中心とした金利上昇による円安の進展等があり、これらは当社の業績に大きく影響した。また、今後においても、当社の経営に大きな影響を与える、これらの経済動向は引き続き注視していく必要がある。

2023年3月期上期決算概要

2023年 3月期 2Q累計	・ 営業利益は、<u>銅加工事業、金属事業での増販及び円安影響</u>により前年同期比+5億円の増益。 ・ 経常利益は、ロス・ペランブレス鉱山からの<u>受取配当金が減少</u>、UBE三菱セメント社（MUCC）の<u>生産体制見直しによる特別損失</u>などにより前年同期比△151億円の減益。
2023年 3月期通期 見通し	・ 円安影響等により、売上を上方修正。 ・ 営業利益は、全体として若干の下方修正。 ✓ 銅加工事業、加工事業、環境・エネルギー事業は<u>前回見込みよりも収益が上振れる</u>見込み。 ✓ 電材事業は、半導体・自動車向けは堅調であるが、<u>足許状況を踏まえ前回見込みほど伸びない</u>。 ✓ 金属事業は、各種コスト対策を進めているが、<u>エネルギーコスト増や硫酸価格の低迷等</u>により前回見込みよりも下振れる。 ・ 経常利益は、<u>MUCCの特別損失</u>が持分法投資損益として計上され、大きく下方修正。 ・ 純利益は、<u>多結晶シリコン事業の特別損失</u>等により、大きく下方修正。
来期以降の 展望	・ 今期は持分法損失や事業再編損失など<u>一過性の損失</u>が多く見込まれているが、<u>MUCCについては、来期以降生産見直し及び値上げ効果により黒字化</u>が期待できる見込み。 ・ 22中経の方針として事業ポートフォリオの最適化に取り組み、多結晶シリコン事業の譲渡をもって、<u>課題事業の整理（事業の選択）が概ね完了した</u>。<u>来期からの中期経営戦略で成長戦略を示す</u>。
ROIC 経営の 考え方	・ 現在の中期経営戦略のROIC目標4.0%は当初目標（6.0%）から下方修正したものである。今期の<u>通期見通しROICは2.1%と目標を大きく下回る</u>（セメント事業除き5.7%）。 ・ 現在、ROIC改善に向け、製品拡販、原価率低減などの<u>ROIC改善ドライバーを定め、改善を進めている</u>。

2023年3月期上期実績（前年度実績対比）

前年度実績対比	
売上高	: 銅加工事業、金属事業での増販、円安影響があったが、事業譲渡等の影響により、減収
営業利益	: 原材料高、エネルギーコスト高影響があったが、増販及び円安影響により、増益
経常利益	: UBE三菱セメント社の持分法投資損失、受取配当金減により、減益
当期純利益※	: 持分変動利益（1Q計上）があったものの、経常利益減により、減益

（単位：億円）	2022年3月期 上期実績（a）	2023年3月期 上期実績（b）	増減 （b） - （a）
売上高	8,600	8,319	△281
営業利益	290	295	+ 5
経常利益	382	230	△151
当期純利益※	381	236	△145
1株当たり当期純利益（円）	292.24	180.80	△111.44
1株当たり配当金（円）	40	25	△15
為替レート（対US\$）	109.80円	133.97円	24.17円
銅価格（LME）	432.78¢/lb	391.64¢/lb	△41.14¢/lb

※親会社株主に帰属する当期純利益

2023年3月期 通期業績予想（前回予想対比）

前回予想対比	
売上高	: 更なる円安基調の継続により、増収
営業利益	: 増販及び円安影響はあるが、エネルギーコスト高影響により、若干の減益
経常利益	: UBE三菱セメント社の持分法投資損失、受取配当金減により、減益
当期純利益※	: 持分変動利益（1Q計上）があったものの、経常利益減及び事業譲渡損により、減益
配当金	: 50円/株とし、今中経期間中に見込んでいた300億円強の配当総額並みの株主還元実施を目指す

（単位：億円）	2022年3月期 前回 予想（a）	2023年3月期 今回 予想（b）	増減 （b） - （a）
売上高	16,400	16,900	+ 500
営業利益	450	440	△10
経常利益	320	180	△140
当期純利益※	200	30	△170
1株当たり当期純利益（円）	153.06	22.96	△130.10
1株当たり配当金（円）	50	50	±0
為替レート（対US\$）	134円	139円	+ 6円
銅価格（LME）	378¢/lb	368¢/lb	△10¢/lb

※親会社株主に帰属する当期純利益

2023年3月期 通期業績予想（前年同期比）

前年同期比	
売上高	: 銅加工事業、金属事業での増販、円安影響があったが、事業譲渡等の影響により、減収
営業利益	: 増販、円安影響があったが、原材料高、エネルギーコスト高影響により、減益
経常利益	: UBE三菱セメント社の持分法投資損失、受取配当金減により、減益
当期純利益※	: 持分変動利益（1Q計上）があったものの、経常利益減及び事業譲渡損により、減益
配当金	: 50円/株とし、今中経期間中に見込んでいた300億円強の配当総額並みの株主還元実施を目指す

（単位：億円）	2022年3月期 通期 実績（a）	2023年3月期 今回 予想（b）	増減 （b） - （a）
売上高	18,117	16,900	△1,217
営業利益	527	440	△87
経常利益	760	180	△580
当期純利益※	450	30	△420
1株当たり当期純利益（円）	344.56	22.96	△321.60
1株当たり配当金（円）	90	50	△40
為替レート（対US\$）	112円	139円	+ 27円
銅価格（LME）	440¢/lb	368¢/lb	△72¢/lb

※親会社株主に帰属する当期純利益

1. 2023年3月期上期決算及び通期業績予想

2. 中期経営戦略（22中経）の進捗

中期経営戦略目標に対する進捗 | 財務目標

2022年度は市況悪化、エネルギーコスト等の高騰が見込まれる上に、持分法投資損益や多結晶シリコン事業の特別損失の計上により、ROIC等の指標の目標の達成は難しい状況である。

		2021年度実績	2022年度予想	22中経における2022年度目標(※)	対中経目標差異
ROIC (%)		7.0	2.1	4.0	△1.9pt
ROA (総資産経常利益率) (%)		3.7	0.9	2.0	△1.1pt
ROE (%)		8.0	0.5	6.0	△5.5pt
PL	売上高	18,117	16,900	14,100	+2,800
	売上高 (メタル代除く)	8,173	5,014	6,000	△986
	営業利益	527	440	290	+150
	経常利益	760	180	380	△200
BS	総資産	21,250	18,826	18,200	+626
	ネット有利子負債	4,494	3,720	3,600	+120
	自己資本	5,848	5,870	5,600	+270
ネットD/Eレシオ (倍)		0.77	0.63	1.0倍以下	
前提条件	為替レート (円/USドル)	112	139	110	【感応度】 ◆USドル +1円/ドル 3億円 ◆EUR +1円/ユーロ 0.8億円 ◆銅価格 (LME) +10¢/lb 3億円 (経常利益)
	為替レート (円/ユーロ)	131	139	130	
	銅価格 (¢/lb)	440	368	330	

※ セメント事業の持分法移行を前提

中期経営戦略目標に対する進捗 | 事業別の財務目標進捗状況

主要事業		ROIC		EBITDA/ROA	
		22中経目標値	着地見通し	22中経目標値	着地見通し
高機能製品	銅加工	3.0%	1.8%	140.0億円	127.5億円
	電子材料	4.2%	6.4%	110.0億円	105.3億円
加工事業		5.3%	7.7%	220.0億円	266.8億円
金属事業		12.9%	9.3%	7.2%	6.9%
環境・エネルギー事業	環境リサイクル	2.4%	5.2%	2.8%	6.0%
	再生可能エネルギー	2.6%	2.4%	3.3%	3.0%

ROIC改善について（銅加工事業の場合）

- 各カンパニーでは、ROIC改善ドライバーを定め、ROIC改善に取り組んでいる。
- 特に収益性が低い銅加工事業では、以下の改善ドライバーを定め、施策を進めている。
- ・ 堺工場では、歩留改善、安定操業の取り組みを進め、1Qは目標未達ながら、2Qは達成できた。
 - ・ 若松製作所と三宝製作所圧延では、ロールマージン改定として、エネルギーコスト高騰等による影響から、10月に加工費改定のアナウンス済み。
 - ・ 三宝製作所押出では、棚卸資産削減に取り組むものの、2Q末では未達となっている。削減傾向にあるため、歩留改善による効果も含め、更なる改善を目指す。

事業	拠点	ROIC改善ドライバー概要
銅加工	堺工場	荒引線等の歩留向上、MSP5量産技術向上
	若松製作所	ロールマージン改定による増収
		歩留改善によるコスト減
	三宝製作所 圧延	ロールマージン改定による増収
		歩留改善によるコスト減
	三宝製作所 押出	歩留改善によるコスト減 棚卸資産削減

中期経営戦略目標に対する進捗 | 投資・株主還元

2022年度は厳しい市場環境ではあるが、今後の市場回復を見据え、将来の成長に向けた投資は22中経の計画通り行う。

投資計画

- 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
- 22中経計画と同等の成長投資を含む、設備投資・投融資を見込む

単位：億円	22中経累計投資見込み							22中経 累計投資計画	増減
	銅加工	電子材料	加工	金属	環境 工ネ	共通・他 ※	合計		
設備投資キャッシュアウト	433	232	329	640	146	688	2,470	2,500	▲30
成長投資	210	124	98	114	101	213	860	900	▲40
維持更新投資	223	108	231	526	44	479	1,610	1,600	+10
投融資キャッシュアウト							990	1,050	▲60
投資キャッシュアウト計							3,460	3,550	▲90

※ 共通・他にはセメント事業、アルミ事業の過去の設備投資額が含まれる

株主還元

- 22中経期間中の年間配当金額の下限は、安定的に創出可能と判断した営業キャッシュフロー水準に基づき、50 円に変更
- 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

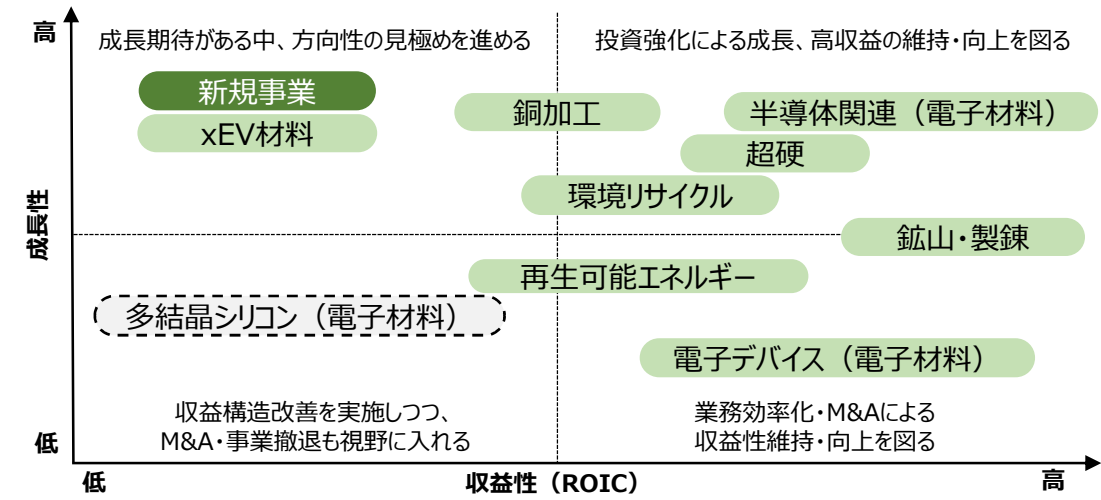
単位：円	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 見込み	22年中経 計画 22中経期間中	22中経 当初計画
年間配当金額	50	90	50	50	80

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（事業構造改革の主な動き）

これまでは、課題事業の分社化、事業譲渡等、事業領域の適正化が先行した。
2022年度は収益構造の改善を含む事業競争力向上による収益力改善に重点を置く。



【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

カンパニー	高機能製品 C	加工事業 C	金属事業 C	セメント事業 C	6 環境・エネルギー事業 C	構造改善
長期目標	グローバル・ファースト・サプライヤー	戦略市場でのトップ3サプライヤー	環境親和型製錬ビジネスのリーダー	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	●資源循環システムの牽引者 ●地熱開発のリーディングカンパニー	●事業構造改革 ●収益改善の徹底 ●海外展開加速
	1 銅加工 2 電子材料 (xEV部材・半導体関連)	3 超硬	4 鉱山・製錬	5 セメント	7 環境リサイクル 再生可能エネルギー	8 焼結部品事業 9 アルミ事業、電子材料 (多結晶シリコン)

赤字：2021年度以降公表した取り組み

1	●2022年3月 (株)コベルコマテリアル銅管の株式譲渡 ●2022年3月 Sambo Shindoタイ社の株式譲渡 ●2022年4月 連結子会社3社を合併、MMカッププロダクツ(株)発足	4	●2021年2月 Mantoverde銅鉱山へ30%出資 ●2023年1月（予定）PTS社受託製錬化、2024年持分法適用会社 ●2023年3月（予定）小名浜製錬(株)の完全子会社化※
2	●2021年12月 三菱電線工業(株)子会社 菱星システム(株)の株式譲渡 ●2022年12月 三菱電線工業(株)光部品事業会社新設、古河電気工業(株)出資 ●2023年3月（予定）多結晶シリコン事業を(株)SUMCOへ分割譲渡※ ●2024年3月（予定）スパッタリングターゲット事業からの撤退	5	●2022年4月 UBE三菱セメント(株)発足
3	●2020年12月 マサン・ハイテック・マテリアルズ社へ出資	6	●2021年7月 (株)ダイヤコンサルタント株式譲渡
		7	●2020年9月 ニューエナジーふじみ野(株)操業開始（食品廃棄物バイオガス化）
		8	●2020年12月 (株)ダイヤメット株式譲渡
		9	●2022年3月 ユニバーサル製缶(株)株式譲渡、三菱アルミニウム(株)事業再編

事業ポートフォリオの最適化 | 直近の取り組み

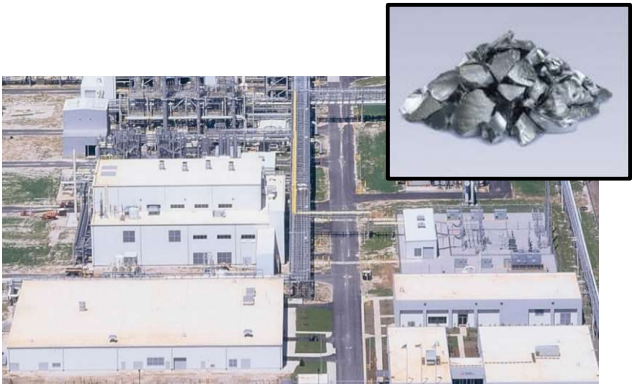
小名浜製錬(株)の完全子会社化

- 銅の受託製錬を行う小名浜製錬(株)の当社の持分は55.714%であった（その他株主：DOWAメタルマイン(株)31.621%、古河メタルリソース(株)12.665%）。
- 当社の金属事業Cは、以下を取り組み中。
 - ・2030年度末までにE-Scrap処理年間20万トン体制を確立
 - ・多様な拠点間のマテリアルフローの最適化
 - ・多様な金属元素の分離・回収、製品化促進の管理・開発の強化
- 完全子会社化により、同社小名浜製錬所に新たにリサイクル原料の前処理施設を建設する。
- 機動的・効率的な意思決定体制を確立し、電力料や燃料費などの操業コスト高騰等の厳しい経済情勢の局面を乗り越える。



多結晶シリコン事業の譲渡

- 多結晶シリコン事業として四日市工場及び米国三菱ポリシリコン社において半導体向けシリコンウェーハの多結晶シリコンを製造・販売、及び超微粒子シリカ等を製造販売する日本アエロジル(株)へマイナー出資を行っていた。
- 多結晶シリコン事業は構造的な低収益により、22中経において、課題事業と位置付けられたため、抜本的な収益性改善や別オーナーシップによる事業成長の可能性を模索していた。
- (株)SUMCOの下で垂直統合による事業運営を行うことが対象事業の価値向上に資するものであり、当社および対象事業にとって最良であるとの判断。



UBE三菱セメント(株) (MUCC) 生産体制の見直し

- 急騰する石炭等のエネルギーコストに対応するため、セメント・固化材価格+2,200円/トン、10月荷渡し分から更に+3,000円/トンの価格改定を打ち出した。
- 価格改定のみでは、すべてのコスト上昇分を吸収することは極めて困難。
- 企業体質の抜本的な強化が必要と判断し、青森工場（生産能力：1,600千トン/年）の操業停止、伊佐セメント工場1号K（1,400千トン/年）の生産停止を発表。
- MUCCとして22年度以降で特別損失を200億円程度計上するが、23年度以降は年間100億円程度の増益効果を見込む。

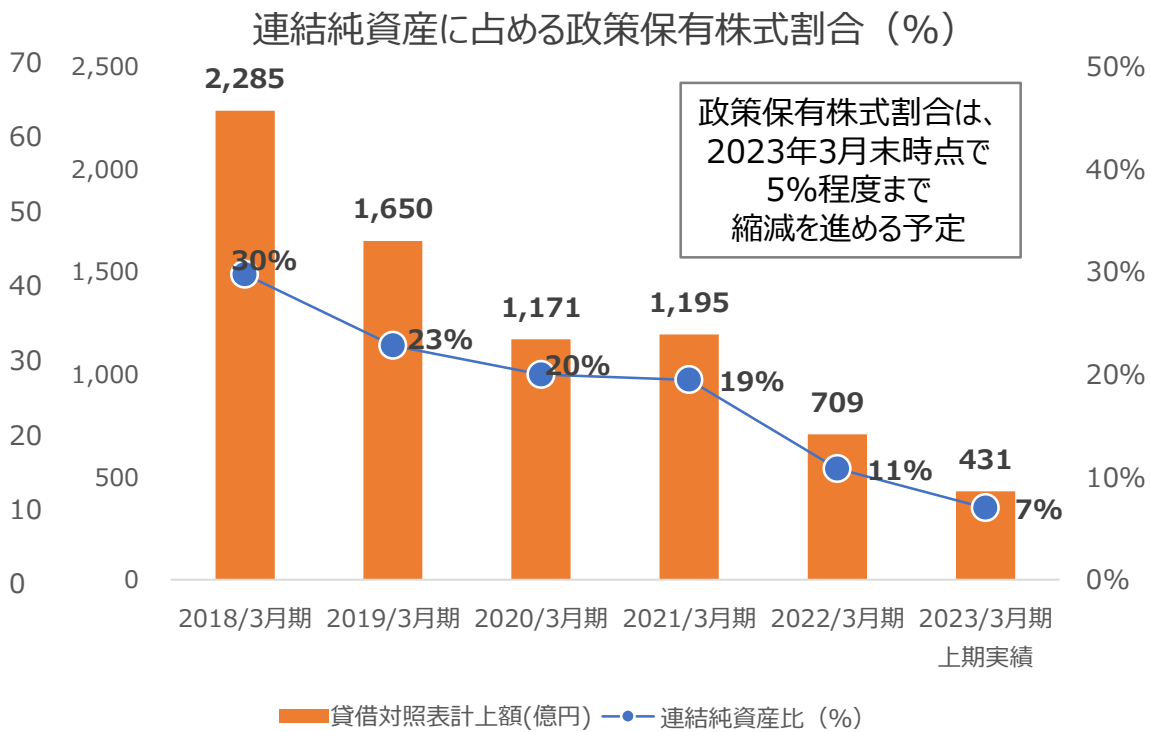
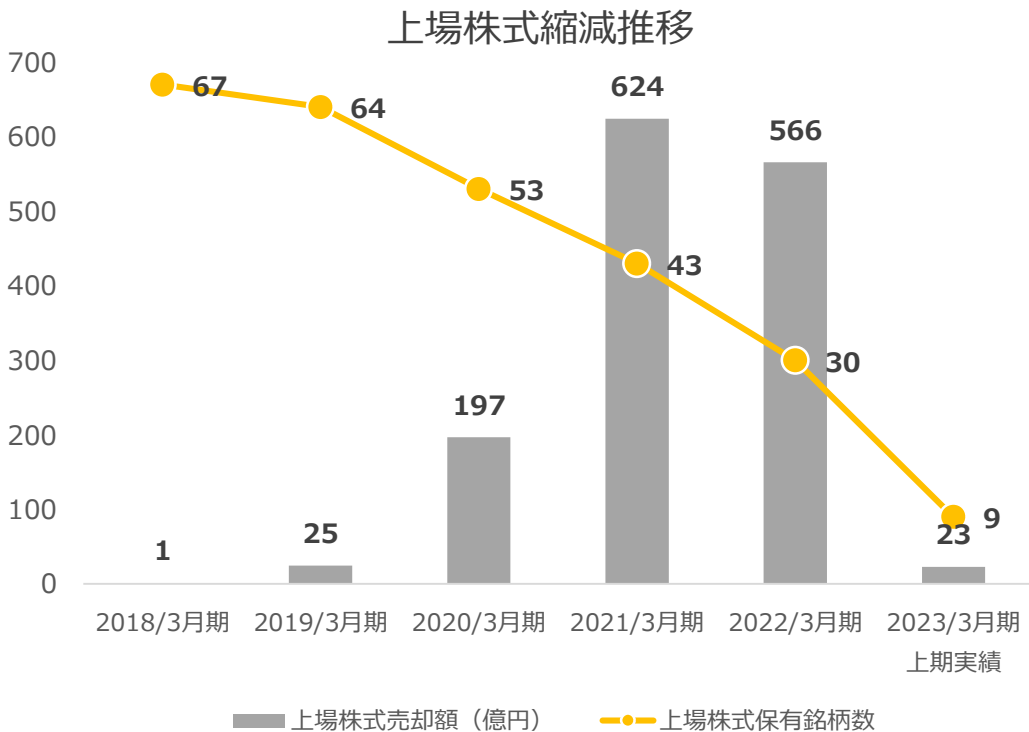


政策保有株式縮減実績

■ 政策保有株式の保有方針（コーポレート・ガバナンス基本方針第7条）

- ✓ 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。
- ✓ 保有している政策保有株式については、毎年取締役会において、保有の妥当性を具体的に精査し保有の適否を検証する。
- ✓ 検証の結果、保有意義が認められない政策保有株は縮減する。

■ 政策保有株式縮減の推移



4つの経営改革

全社方針の実現に向け、組織能力の向上のために、4つの経営改革を一体で推進している。
CX、HRXについては3～6か月で実効性の観点での課題を洗い出し、10月以降にその改善を実行する。
DXについては、引き続き実効性を見極めを行いながら柔軟に取り進める。

CX	:最適なグループ経営形態（組織・経営管理）への改革 戦略本社 + 高度化・効率化を担うプロフェッショナルCoE* + 自律経営を行う強い事業部門（完全カンパニー）
HRX	:変化に適応する自律的な人材の確保・育成に向けた人事制度、働き方の改革 ①職務型人事制度導入、②社内公募、③タレントマネジメント、④1-on-1コミュニケーション、⑤次世代人材育成
DX	:データとデジタル技術活用による改革 ビジネス付加価値・オペレーション競争力・経営スピードの向上
業務効率化	:組織の見直し、仕事（のやり方）の見直し、働き方の改革

*CoE：センターオブエクセレンス
「特定の領域において専門知識を有する組織」

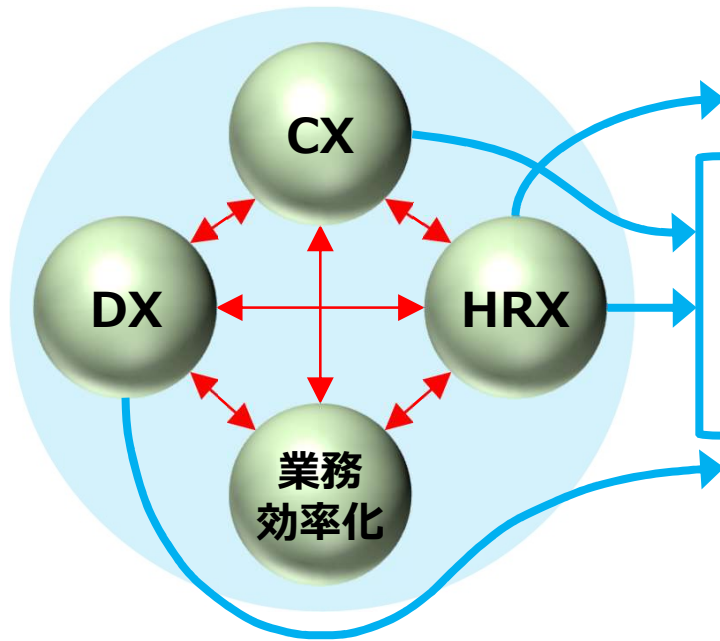
社会的価値と経済的価値の両立

目指す姿

■「豊かな社会」
■「循環型社会」
■「脱炭素社会」
の構築に貢献

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



目指す組織・風土

①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
②自律的な課題解決能力を持つ組織
③事業についての十分な理解を共有して
いる組織
④迅速、果断な意思決定をする組織
⑤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
⑥徹底したデジタル化を志向する組織

組織能力の向上

・変化適応力
環境変化に適応して、機敏に打ち手を変える能力
・統合力
人のつながり、機能の組合せによる実行力

CXの実効性向上のための重点施策

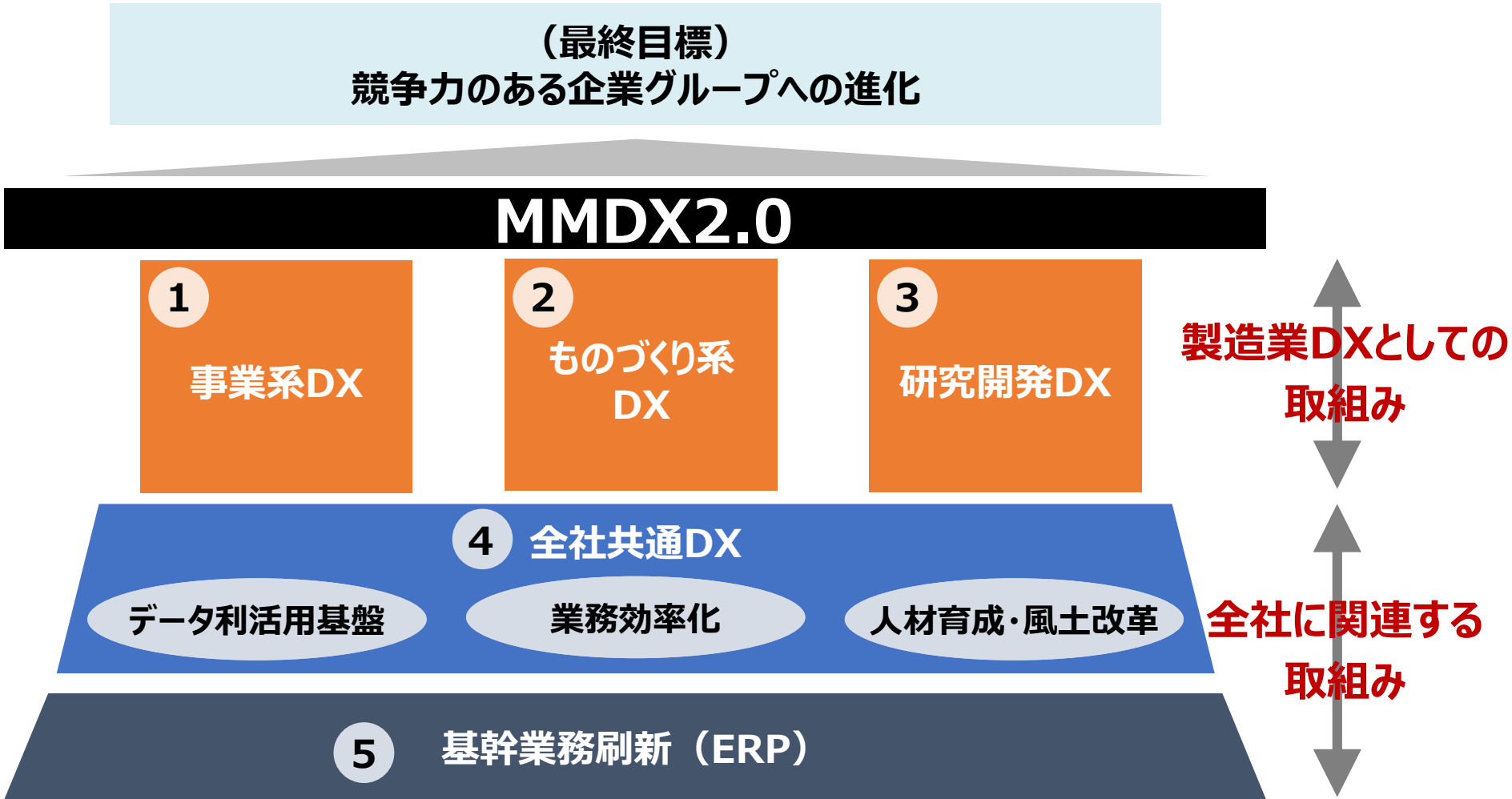
自己完結型のカンパニー（完全カンパニー制）により遠心力が働くが、各カンパニーの自律した経営により事業競争力を高めることが優先すべき課題。
以下の施策により、遠心力と求心力のバランスを保ち、CXの実効性の向上に努める。

全社横断会議	ガバナンス審議、予算審議、国内/海外グループ経営会議、安全・環境・品質担当者的会議、ものづくり戦略会議、オールマテリアルものづくり大会、開発戦略会議、グループ技術開発見学会、MMC-ICT戦略委員会
カンパニー別 ビジネスレビュー	■各カンパニー戦略本社間で毎月実施＜プレジデント+α⇔CEO+戦略本社担当執行役＞ ■トピックス ・SCQ、ESG、中長期視点での事業戦略や事業構想などカンパニー経営に関わる事項全般 ■目的 ・戦略的対話による求心力の維持 ・戦略本社による事業運営のモニタリング ・カンパニー経営の全社戦略や方針への反映
事業PF の高度化	ポートフォリオを管理する事業区分の決定 EBITDA成長率/ROICでの評価に加え、9象限のビジネススクリーンを用いて評価
インナー ブランディング	社内イントラを活用した経営の見える化 経営改革に関する従業員との意見交換のためのタウンホールミーティングの開催等

各カンパニーも含めた全社での中長期視点の次期経営戦略の検討を活性化

DXの取り組み

MMDXは全社デジタル戦略として「ビジネス付加価値」「オペレーション競争力」「経営スピード」を向上させるべく19のテーマに取り組んでおり、顧客接点などのテーマ（MEXやCRM/SFAなど）で成果が出始めている一方で、ものづくりの強化が不十分などの課題があるため、テーマ再編成、体制強化等を行い、「MMDX2.0」として新たなフェーズへ移行する。
MMDX2.0は、「事業系DX」「ものづくり系DX」「研究開発DX」の製造業DXとしての3本柱、そして全社に関連する「全社共通DX」「基幹業務刷新」の5領域で構成する。



MMDX2.0の全体テーマ一覧

MMDX2.0で新たに組み込むテーマ

			付加価値向上 ビジネス	オペレーション 競争力向上	経営スピード 向上	データ基盤 の整備	人材強化 風土改革	
事業系DX	加工C DX	MI（マーケットインテリジェンス）	✓					
		ソリューション提案力	✓					
		需給管理		✓				
	高機能C DX	顧客接点強化	✓					
		サプライチェーン一気通貫		✓				
		電材原価管理高度化			✓			
	金属C DX	E-scrap強化	✓					
環エネCDX	環境リサイクルDX	✓	✓					
ものづくり系DX	安全・安心	設備に係わる安全		✓				
		人に係わる安全		✓		✓		
		材料に係わる安全		✓				
		作業方法に係わる安全		✓				
	環境・エネルギー	GHG削減		✓				
		省エネルギー		✓				
	品質管理	歩留まり		✓				
		材料効率		✓				
	保全	業務効率		✓				
		予知保全		✓				
		リスクベースメンテナンス		✓				
	ものづくり系DX	生産プロセス	開発・生産データ活用高度化		✓		✓	
自動化・省人化				✓				
検査自動化チャレンジ				✓				
製造リードタイム短縮				✓				
生産性向上				✓				
管理間接業務			在庫管理		✓			
			ロケーション管理		✓			
			生産計画		✓			
研究開発DX		電子実験ノート		✓				
		社内外のナレッジ活用		✓				
		MI		✓		✓	✓	
		研究開発の業務効率化		✓				
全社共通DX	間接部門	調達高度化		✓				
	経営管理	経営管理高度化			✓			
	データ基盤	データ基盤・利活用				✓		
	業務効率化	業務効率化		✓				
	人材	タレントマネジメント					✓	
		DX人材育成・リテラシー向上					✓	
基幹業務刷新		ERP		✓	✓			

MMDXのこれまでの取り組み成果

本格的な成果は2023年度からになるが、以下のテーマでは段階的な成果が見られている。

テーマ		サブテーマ		リリース時期	成果・実績サマリ
事業系DX	金属C DX	E-Scrap	Phase 1 取引業務のデジタル化	2021/12	製錬所へE-Scrapを納入いただくお客様からご好評を頂戴しており数量確保に大きく寄与。今後も様々なニーズを反映させMEXを深化させていく方針 ・ 2021年12月のMEX導入後、E-Scrap約5%の集荷増。
	ものづくり DX	保全DX	予兆検知	2022/9	予兆検知は加工事業C岐阜工場でのモデル構築が完了 ・ 対象設備の時系列データより故障に繋がる異常兆候を捉えられることが判明。今後、N数を増やして実証実験を継続予定。 ・ データ解析により、数値データの変化を観測することで劣化の予兆検知など、保全設備の交換シグナルとして適用予定。
	研究開発 DX	イノベーションセンター	インサイトエンジン センター内情報の検索性向上	2022/7	インサイトエンジンの導入によるセンター内情報の検索性向上 ・ ファイルサーバーの膨大な資料から素早く検索が出来る。また、パス表示機能により関連資料も探しやすい。 ・ 技術情報（特許）を「簡易的」「短時間」「広範囲」に調べられる。
全社共通DX	データ基盤	データ基盤の利活用	教育検討・展開	2022/7	デジタルリテラシー教育受講者数：685名（11月2日時点） 23年3月末までに2,716名の受講予定
	業務効率化		RPA	2022/4	年間目標値7.7万時間に対し、2Q終了時点で3.3万時間の削減 ※時間は削減した業務を年換算したもの
	人材	タレントマネジメント	タレントマネジメントシステムの構築 人材情報の一元管理	2022/2	データドリブン人事の実現に向け、タレントマネジメントシステムを導入・運用開始 ・ 従来エクセルで実施していた自己申告制度と、新規取り組みとなるエンゲージメントサーベイをシステム上で登録・運用開始。従業員の登録率は95%超。 ・ システム上での組合員人事考課プロセス実施や、従業員自身による「業務・リーダーシップ経験」の登録を開始。自律的キャリア構築支援や人事業務効率化・高度化を図る。

業務効率化の取り組み

- 全社視点の「機能軸」と組織を意識した「部門軸」の両面からアプローチし、
- ・紙と印鑑が当たり前の旧態依然の仕事のやり方を抜本的に見直す。
 - ・メールやエクセルのバケツリレー等、マンパワー頼みの仕事のやり方を抜本的に見直す。
 - ・あらゆるツールを用いてコミュニケーションの量と質を向上させ、組織の機動性を向上させる。

【施策1】経理財務ワークフローシステムの導入

Before

伝票処理、財務関連業務において、業務効率化や見える化、ペーパーレス化・印鑑レス化が必要な状況。

After

ワークフローシステムを経理システムとつなぎ、ペーパーレス化・印鑑レス化を実現する。

【施策2】申請・届出のペーパーレス化・印鑑レス化と全従業員へのスマートフォン貸与

Before

人事領域の諸々の申請・届出が紙と印鑑が中心で非効率な状況。また、製造現場従業員にはPC・スマホが貸与されていない。

After

現行の人事給与システムのワークフロー機能を活用しペーパーレス化・印鑑レス化を実現する。また、全従業員にスマートフォンを貸与し効果を拡大する。

【施策3】RPAの導入

RPAにより自動化が実現した業務例

- ・ 開発生産データ連携
- ・ 環境データ取得
- ・ 製造に関するアラーム
- ・ 納品案内書発行
- ・ 請求内容確認

削減実績 **3.3万時間**（2Q末時点）

2022年度KPI **7.7万時間**
（年換算削減時間として）

20名分以上の工数削減

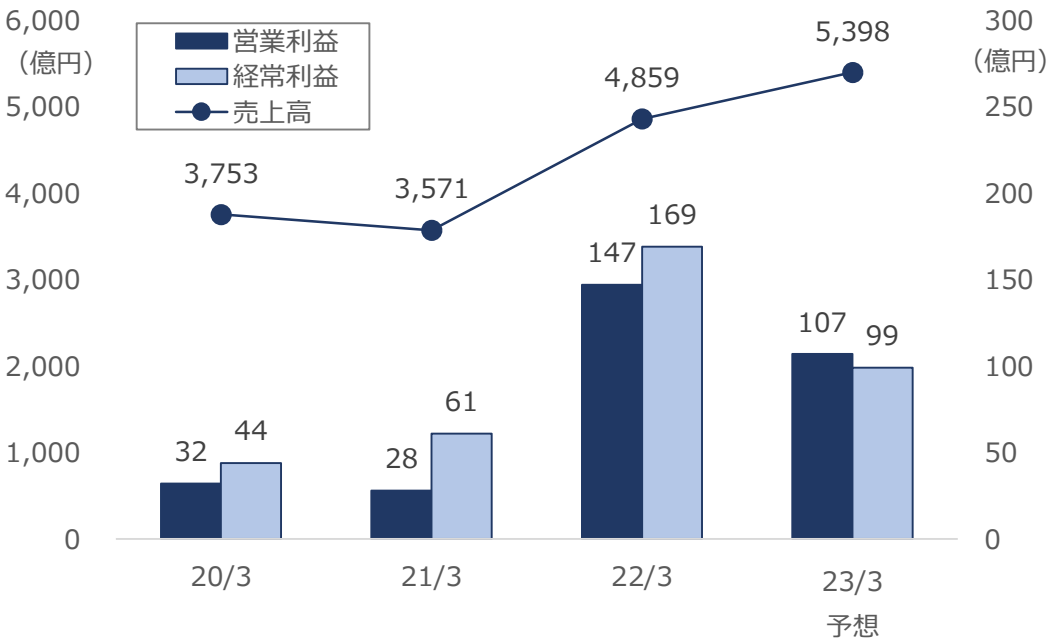
（年間180日×8時間稼働として）

→高度化業務等へのシフト



業績概要

連結業績推移



事業別業績推移

単位：億円		20/3	21/3	22/3	23/3予想
高機能C 連結	売上高	3,753	3,571	4,859	5,398
	営業利益	32	28	147	107
銅加工	売上高	2,529	2,316	3,666	4,122
	営業利益	24	-3	46	47
電子材料	売上高	1,232	1,266	1,207	1,285
	営業利益	8	35	100	65
その他 連結調整等	売上高	-8	-11	-14	-9
	営業利益	-0	-3	0	-5

2022年度 概況

◆ 銅加工

車載関連は、半導体部材不足により、調整局面ながら、xEV関連の部材向け需要は高位で推移。半導体関連は、産業機械向けは堅調だが、リードフレーム向け、サーバー向け需要は調整局面。民生用途は需要減が拡大。

Luvata社は、サプライチェーンの混乱などにより原材料調達に苦慮するも、溶接電極材やMRI向け超導電線は堅調。

◆ 電子材料

半導体市場の足許の不透明感を受け、機能材料事業は、シリコン精密加工品（半導体製造向けの消耗部材）の減速影響により減収。主にxEV向けの電子デバイス事業（サージアブソーバ、センサ類）は半導体不足影響による自動車減産影響を受けるも、xEVが好調であることから、増収を見込む。多結晶シリコン事業は、金属シリコン価格、エネルギーコスト増を製品価格に転嫁したことで増収となるも、コスト増が大きく減益を見込む。



重点施策

長期目標 | グローバル・ファースト・サプライヤー

長期
戦略

- ・コアコンピタンスを磨き組合せ、社会・顧客のウォンツを実現するための新製品・新事業を創出
- ・マーケティング起点・マーケットインで物事を考え、勝ちパターンを追求

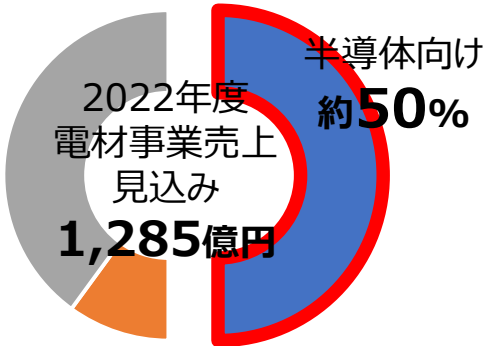
22中経
における
成長
戦略

- ・マーケティング力強化
- ・製品ロードマップを軸とした、新製品の企画・開発、新規事業の創出
- ・グローバル拠点の拡充
- ・モノづくり力強化（業務標準化、量産化体制の確立）
- ・キーマウント戦略（ファーストコールベンダー化）
- ・優秀人材の確保・育成

22中経重点施策		2022年度上期までの成果	今後の取り組み
事業共通	事業部間を横断したキーマウント（KA）責任者の設置	KA戦略活動が定着	月次会議による KAの状況管理を継続
	顧客接点強化	SFDCの 導入定着、KPIフォローアップ	KPIフォローアップによる 定着率の向上
	営業（交渉力強化）教育	交渉準備、交渉術などの トレーニングを継続実施	3Qのプログラムを継続実施予定
銅加工	圧延・押出事業再編と生産体制強化	増産設備設置に向けた計画策定	三宝：安定操業継続
		圧延：若松にスリッター・梱包機、三宝に洗浄機・スリッター・梱包機の 新設起業を推進	若松：生産計画システムの見直し、主要設備故障低減活動横展開
電子材料	シール材生産能力の強化	堺工場の型銅 増産起業の推進	押出事業：値上げ活動による収益改善
		押出： プロセス合理化 の検討	
		シール材生産能力の強化のための新工場設立計画の実施	2023年度稼働予定（2025年時点で対象製品の売上を1.5倍）
電子材料	デバイス事業の成長	デバイス事業の方向性の明確化	オーガニック成長以外の選択肢も視野に入れた検討の継続



半導体市場向けの事業展開概要



※多結晶シリコン事業（多結晶シリコン及び半導体級シラン）
は2023年3月末に事業譲渡を行う予定にしています。

- 機能材料（売上構成比約15%）
- 化成事業（6%）
- 多結晶シリコン※（18%）
- 電線（11%）

多結晶シリコン※



ウェハー原料

シリコンウェハー



ドーピング剤

塗布拡散剤



シール



シール部品

シリコン
精密加工品



柱状晶シリコン



シリコンパーツ

プロセス
(前工程)

薄膜形成剤

薄膜形成剤
ゾルゲル液



半導体級シラン※



フォトレジスト用
光酸発生材



フォトレジスト材料

パッケージ
(後工程)

実装材料

シェア
No.1 低α線はんた

銀コート粉

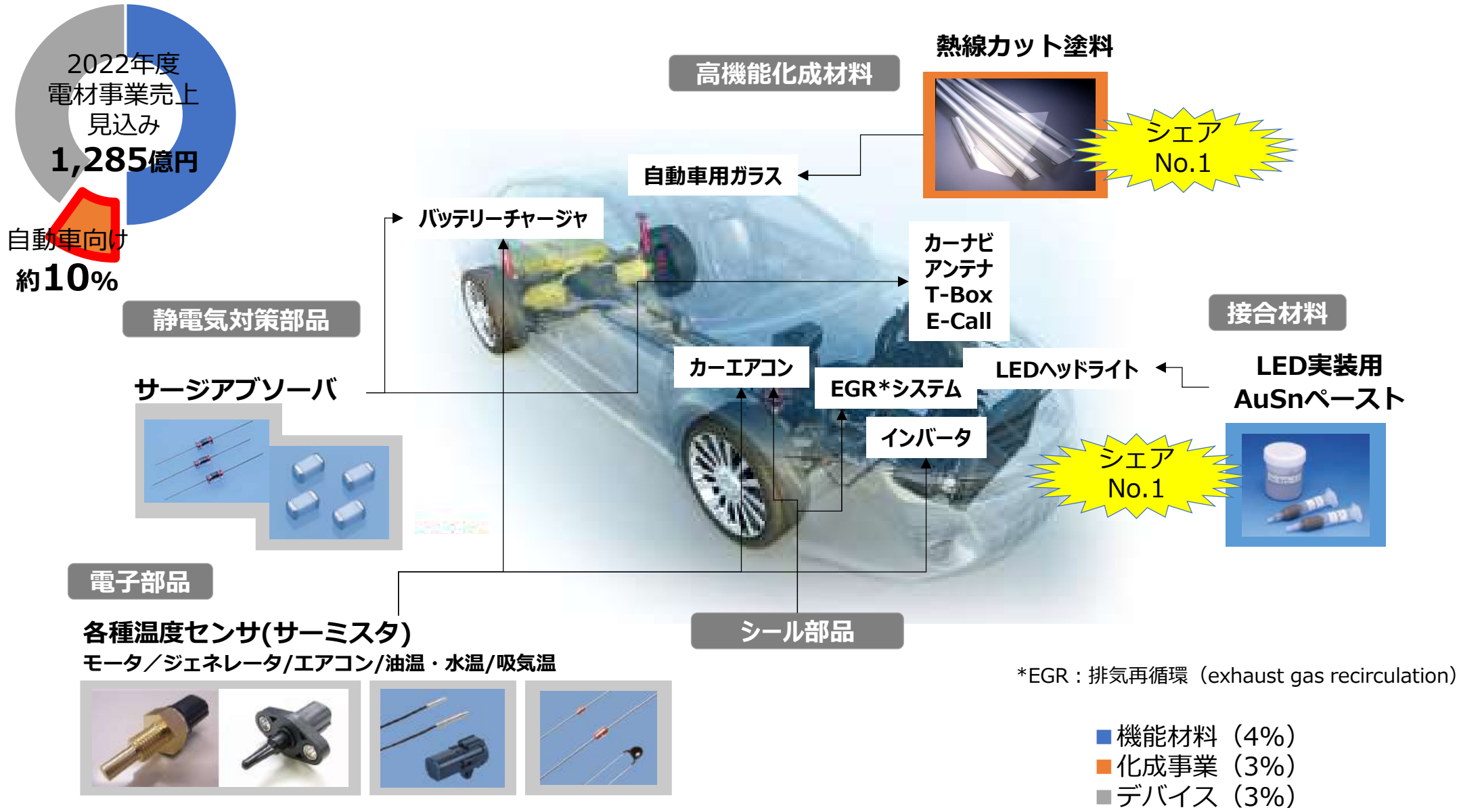


AuSnペースト





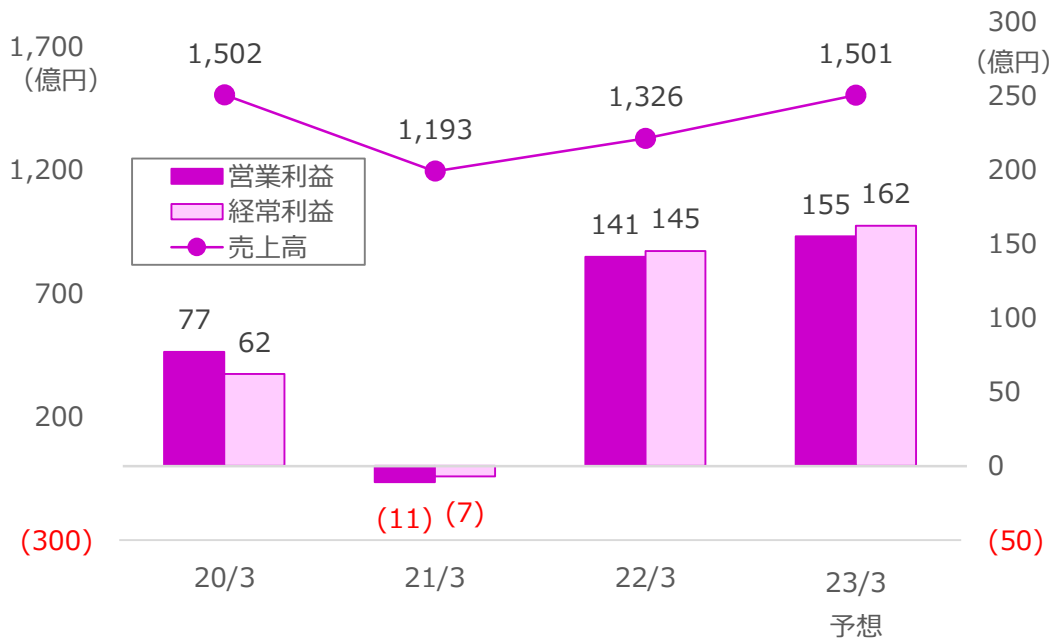
xEV市場向けの事業展開概要





業績概要

連結業績推移



地域別切削工具販売推移

単位：億円	20/3	21/3	22/3	23/3予想
日本	237	182	221	248
中国	82	99	96	98
アジア	90	70	97	107
欧州	200	154	171	179
北米	127	110	135	179
中南米	37	36	38	50
その他	5	8	10	10
合計	779	661	771	872

2022年度 概況

◆ 超硬製品

新型コロナウイルス感染症による上海ロックダウンやウクライナ情勢によるサプライチェーンの混乱、各国金融対策などの影響はあるものの、加工事業全般のマーケットは円安の影響や受注好調などにより回復傾向。前年同期比で増収増益。

自動車関連では欧米、特に米国での需要は堅調だが、半導体不足、部品価格上昇などの影響が継続し、生産は低調。一方で航空機関連では欧米を中心として回復基調。

下期は、自動車関連では円安による業績上昇要因はあるものの、サプライチェーン全体で資材価格高騰や生産数量減少による供給制約の為、販売台数の減少が見込まれる。航空機関連ではウクライナ情勢によるチタン材不足などから、エンジン生産がボトルネックとなり、新型コロナウイルス感染症流行以前の生産数量への回復も遅れが生じる見込み。



重点施策

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
における
成長
戦略

- ・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中経重点施策	2022年度上期までの成果	今後の取り組み
4極体制による顧客の近くで製品・サービス提供	各拠点と製造・販売・在庫など <u>統括機能に移管</u> する基本コンセプトを策定	<u>欧州統括拠点を先行立上げ</u> 、順次、米州・中国へ展開
高効率工具の開発	注力産業をターゲットとした <u>新製品629アイテム</u> の販売開始	注力産業向けに難削材加工用工具を開発し、2022年度は <u>2,641アイテム</u> の新製品発売を計画
スマートファクトリー化の推進	<u>ものづくり力別格化</u> の実現に向け、事業戦略に基づく工場ビジョンの策定	進捗・余力・現物管理など、モノ・人・設備の効率化を <u>部門横断プロジェクト</u> で推進
超硬リサイクルの拡大と再生可能エネルギーの活用	<u>2021年度リサイクル率実績44%</u> （22中経目標35%） GHG削減目標量見直しに伴い、2030年度までに製造過程で <u>使用する電力の全量を実質CO2フリー</u> へと計画変更	2030年までにリサイクル率80%達成（2022年度目標50%）に向け、マサン・ハイテック・マテリアルズ社との協業及び <u>海外エリアからの超硬スクラップ回収量拡大</u> 国内製造拠点において再エネ買電を開始し、2030年まで、 <u>毎年11%相当の積み増し切替</u> を計画
電池市場向け高機能粉末事業の拡大	<u>車載二次電池向け高機能粉末の商品化</u> に向けた開発 マサン・ハイテック・マテリアルズ社（MHT社）と高機能タングステン粉末に関する <u>技術提携の検討</u>	二次電池メーカーでの試作品 <u>評価試験を継続実施</u> （ロット再現性確認） <u>MHT社との検討継続</u>



タングステン粉末事業の概要

タングステン粉末事業では中核製品である超硬用WC（WC：炭化タングステン）に加え、市場成長が高い高機能粉末の事業に注力

超硬用WC

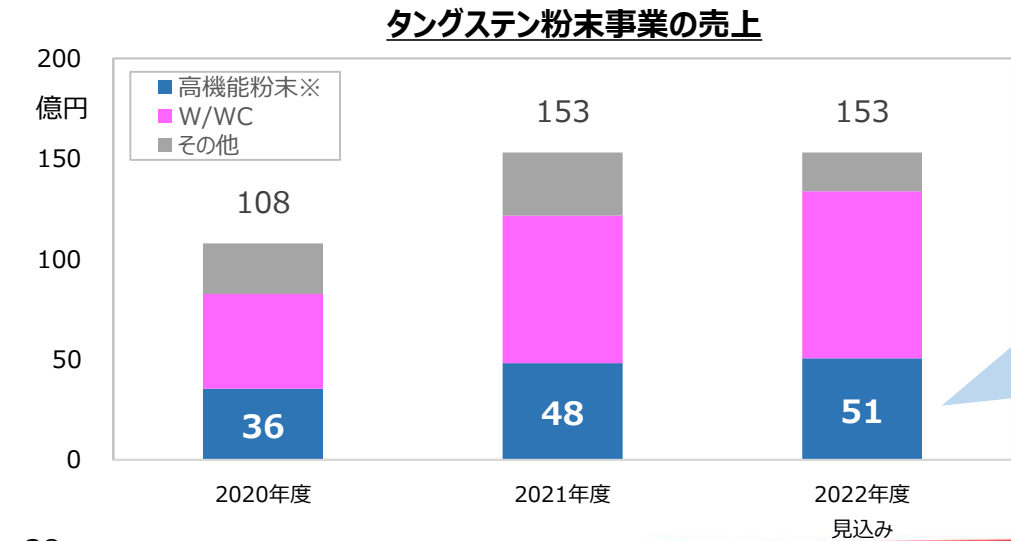
超硬工具用WC粉末で経営基盤、技術基盤を支え、ユニークな高付加価値製品へ応用し成長する

超硬リサイクル

リサイクル比率を向上させ資源循環型社会に貢献する

高機能粉末

顧客の求める特性・品質の高機能粉末を開発し、顧客の製品競争力向上に貢献する



高機能粉末は3ヶ年で約20%の年平均成長の見込みである。
※中国ロックダウン影響を受けた特定案件を除いた数値

半導体用粉末

- 半導体用高純度W
- 電子部品用W

ケミカル用粉末

- 二次電池用WO₃
- 触媒用各種ヘテロポリ酸

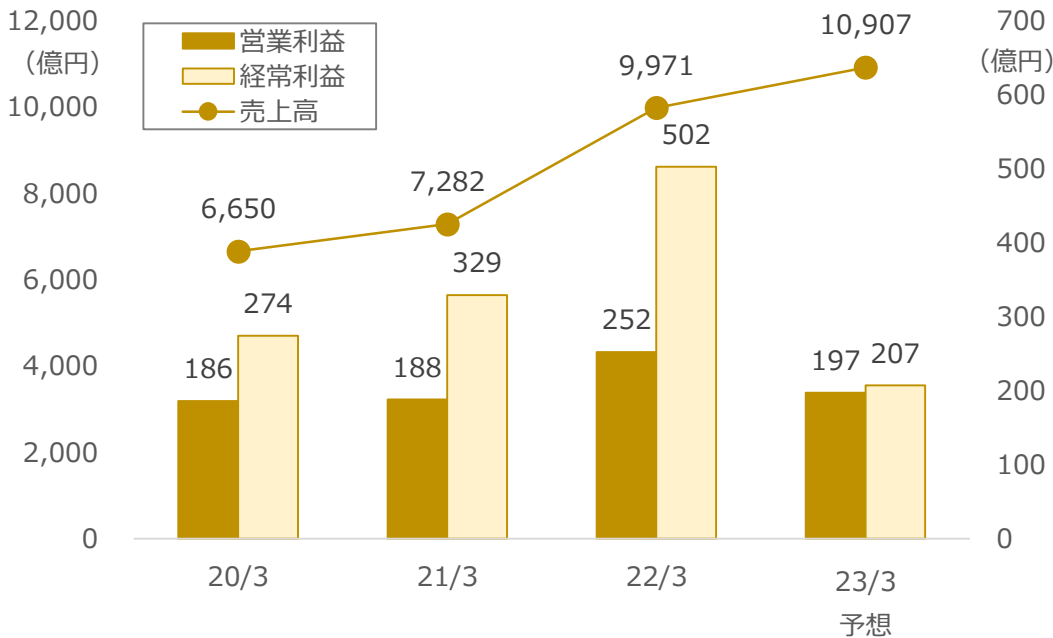
新規分野用粉末

- 3Dプリンター用粉末
- 耐熱・耐酸化セラミック粉末



業績概要

連結業績推移



鉱山配当・電気銅生産量推移

■ 投資先鉱山からの受取配当（連結）

単位：億円	20/3	21/3	22/3	23/3予想
ロス・ペランブレス	114	127	199	42
エスコンティータ	13	14	36	33

■ 電気銅生産量

単位：t	20/3	21/3	22/3	23/3予想
直島	223,401	213,007	226,811	212,023
小名浜	200,942	197,182	185,502	214,968

2022年度 概況

◆ 銅鉱山

鉱山配当は、ロスペランブレス鉱山が渇水対策（2023年完工見込）及び拡張工事により2022年度は配当が減少する見通し、燃料費等のコストも増加することから、大きな減益の見込み。

◆ 銅製錬

金銀滓原料の増集荷・増処理、及び各種コストダウンに取り組む。
前年から若干良化していたTC/RCの買鉱条件は、操業を停止していた中国製錬所の再開等により7月末に下落後、中国新製錬所の生産開始遅延や中国の電力制限措置に伴う生産減、新鉱山の生産開始等による需給の余剰感のため、9月初には再上昇。



重点施策

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
における
成長
戦略

- ・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中経重点施策		2022年度上期までの成果	今後の取り組み
鉱山	新規鉱山投資による クリーンな銅精鉱 の確保	サフラナル鉱山について、ペルーの現地情勢（コロナ禍等）の影響により当初計画から一部遅延、 環境許認可（EIA）の取得に注力	サフラナルPJの環境認可（EIA）を取得し、 最終投資判断 を行う。
		マントベルデ鉱山について、24年の硫化鉱生産開始に向け、 詳細エンジニアリングや剥土等の建設工事の実施 （22年8月末時点で計画71.4%に対し64.5%の進捗）	マントベルデPJ 建設工事の着実な推進 （選鉱場及び尾鉱ダム建設完了は23年度中）
		カッパーマウンテンについて、 選鉱場拡張設備の試運転 を21年11月末より実施	拡張工事を含めた 鉱山操業の最適化
製錬	有価金属マテリアル フロー最適化	直島製錬所の貴金属工場の工程改善により 有価金属回収量の増加	有価金属の更なる効率的な回収を目指し、 E-Scrap中の微量成分の分離・回収技術の開発 （Sn、Al）
		細倉金属鉱業社の 錫回収設備（新設）は安定操業 を継続	
	化石燃料の削減	化石燃料削減に向け、代替燃料にもなる E-Scrap投入量制約因子の把握と最適化 （計画通り進捗）	三菱連続製銅法の優位性を活かし、E-Scrap増処理により 化石燃料代替を推進



マテリアルグリッド | 各事業所の主要生産品

リサイクルの推進に向け、金属を効率的に再資源化するための製錬所間のフローの構築、各製錬所の製錬プロセスの改善、E-Scrapの処理能力強化に努める。

銅精鉱とE-Scrapに含有される
様々な金属元素の内、

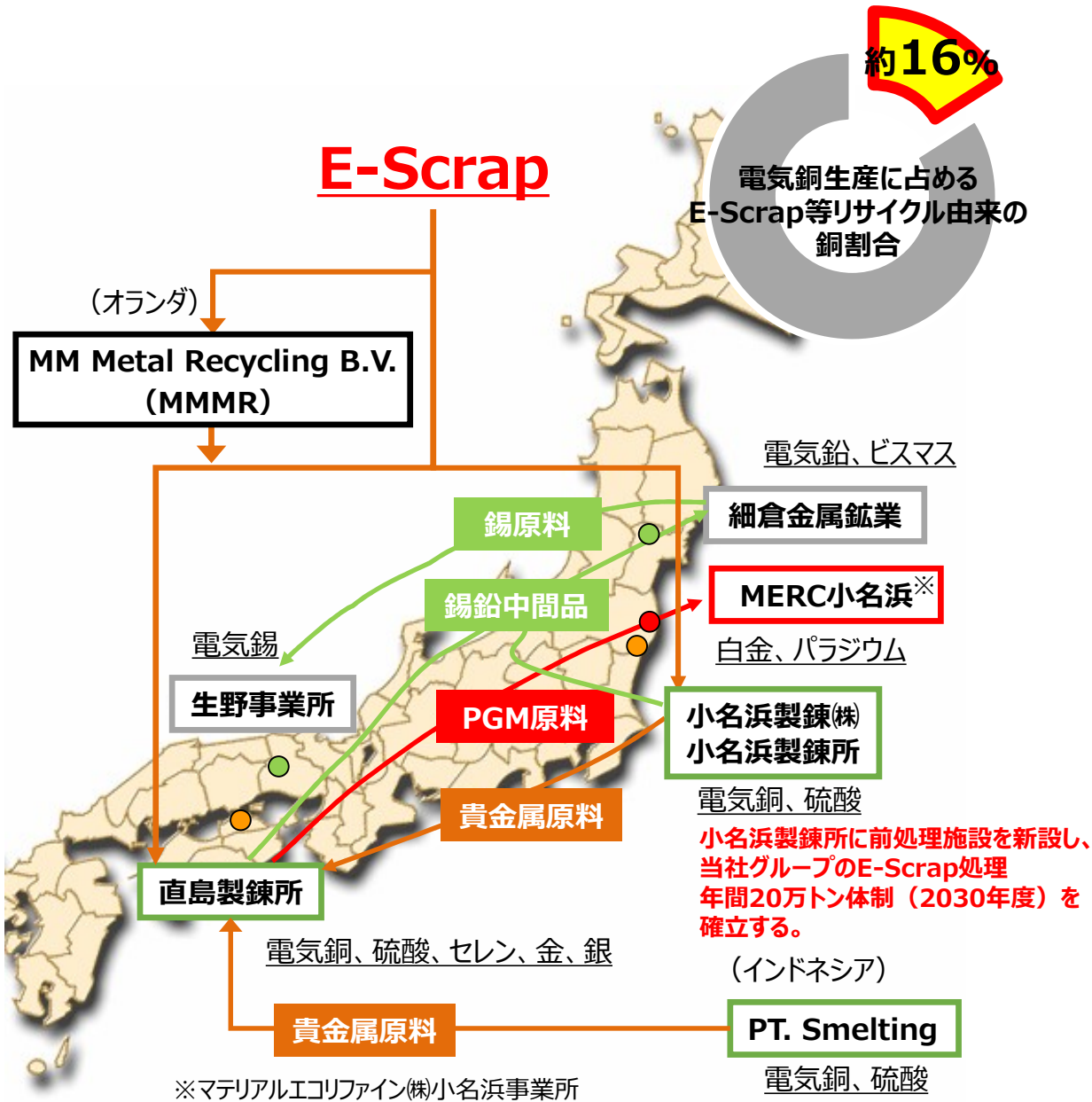
Cu、Au、Ag、Ni
などは
既存工程で
効率的に回収

忌避金属
(Sn、Alなど)は
銅製錬工程から
副産物工程に
抜き出し

E-Scrapの処理増大により、
忌避金属も増加傾向

マテリアルグリッドを構築・高度化し、
忌避金属も効率的に再資源化

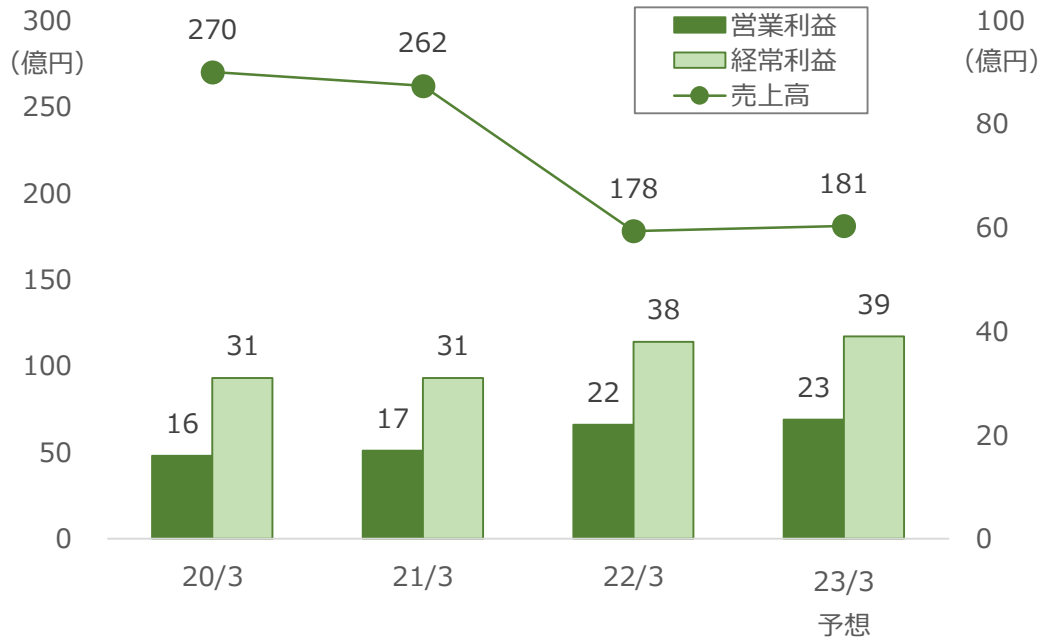
E-Scrapの処理能力も強化し、
資源循環のリーディングカンパニーになる





業績概要

連結業績推移



事業別業績推移

単位：億円		20/3	21/3	22/3	23/3予想
環エネC	売上高	270	262	178	181
	連結 経常利益	34	31	38	39
再生可能エネルギー	売上高	26	27	30	32
	経常利益	17	15	10	8
環境リサイクル	売上高	30	35	47	48
	経常利益	0	2	15	10
その他	売上高	213	199	100	100
	連結調整等 経常利益	15	13	13	19

2022年度 概況

◆ 再生可能エネルギー

小又川新水力発電所と安比地熱発電所の建設工事は計画通り。小又川新水力発電所は、12月の運転開始の予定。再生可能エネルギー新規案件調査では、地熱発電として、恵山、菰ノ森、安比周辺での取り組みを進める。

◆ 環境リサイクル

家電リサイクル事業、自動車リサイクル事業は、効率化を進めるものの、金属価格相場下落による収益減の影響があった。焼却飛灰リサイクル事業は、北九州アッシュリサイクルシステムズ社にて、集荷量の拡大、操業の安定化を引き続きすすめる。食品廃棄物バイオガス化事業は、ニューエナジーふじみ野社にて、集荷先見直し・集荷量拡大、早期安定操業化を推進。



重点施策

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		22中経 における 成長 戦略	- 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、新規中小水力の調査
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中経重点施策		2022年度上期までの成果	今後の取り組み
環境 リサイクル	家電リサイクル 解体自動化の推進	AC室外機のコンプレッサの自動回収実証機設置完成 8月より運転開始	実証実験の実施
	回収物高付加価値化	中部エコテクノロジー社（CETEC社）にピッキングロボット技術を移管し、 実運用中	東日本リサイクルシステムズ社（EJRS社）への導入に向けた検討を実施中
	LIBリサイクル技術の実証	LIBリサイクルプロセスを見直し、回収率などの改善	システム実証の継続実施
	太陽光パネルリサイクル の実証	半導体供給不足による部品入手の遅延により 前処理工程の改良計画に遅れ	改善後の 前処理工程をEJRS社へ導入
	焼却飛灰リサイクル事業 の安定操業	設備改善を継続実施し、搬送系でのトラブルを低減、概ね 安定操業 が出来ている。	さらなる 受入量拡大並びに処理最適化 を推進
	食品廃棄物バイオガス化事業 の安定操業	設備改善を継続実施し、 概ね安定操業を実施中	集荷量のさらなる増加・安定稼働に向けて事業を推進、第二工場の事業化について自治体等と協議中
再生可能 エネルギー	小又川新水力発電所 の完成	小又川新水力発電所は、発電機搬入据付開始、鉄塔基礎工事、護岸工事実施中	計画通り 2022年12月から営業運転開始 を予定
	安比地熱発電所建設	安比地熱発電所建設は進入道路造成工事、生産井掘削工事着手など 計画通りに進捗	来年の簡易噴気試験での確認に向け、生産井掘削・生産・発電・還元基地にて蒸気設備工事を実施
	新規地熱・中小水力の調査	調査はほぼ 計画通りに進捗	引き続き調査を行う



地熱発電に関する取り組み

北海道函館市 恵山地域

北海道函館市恵山地域での新規地熱発電所開発を目指して事業開発を進める。
当社としては、出資を通じて当社の経験と技術力を活かし、プロジェクトに貢献する。

2015年 レノバ及びデナジーが、地熱調査に着手
2016年12月 株式会社はこだて恵山地熱設立
2019年4月 合同会社に変更、
レノバ、大和エナジー・インフラ、シグマパワー（東芝）が出資
2017～19年 調査井3坑を掘削
2020年 ESN-1短期噴気試験
2021年10月 東芝が撤退表明

2022年5月 当社がプロジェクトに参画

※JOGMECの「令和4年度地熱発電力の資源量調査事業費助成金交付事業」に採択



秋田県鹿角市 菰ノ森地域

地元関係者と良好な関係を維持し、地熱発電所開発に向けた合意形成を
順調に進める。

2021年度 電磁探査、温泉連続モニタリング
2022年度 新設道路・敷地造成工事に向けた伐採・伐根工事
2023年度 新設道路・敷地造成工事
2024年度 調査井掘削工事（予定）

地元（鹿角市、温泉事業者ほか）とのコミュニケーションは良好。
当社が提供する連続温泉モニタリング設備は当初計画通りに稼働。

※JOGMECの「令和4年度地熱発電力の資源量調査事業費助成金交付事業」に採択

岩手県八幡平市 安比地熱

2024年春の運転開始に向けて建設
工事を実施中。

2022年度 土木建築工事、蒸気設備工事、坑井掘削工事
2023年度 発電設備工事を開始予定





食品廃棄物バイオガス化でのDX推進

ニューエナジーふじみ野社の操業データを活用し、バイオガス化事業の環境価値可視化と、データ分析による操業高度化を実施。



環境価値可視化

環境価値の見える化を行い、営業ツールとして活用を開始
今後ユーザーが利用できる仕組みの構築、顧客への訴求
力向上を目指す。



食品廃棄物
削減

様々な環境価値



最終処分量
削減



再エネ発電



CO₂排出
削減



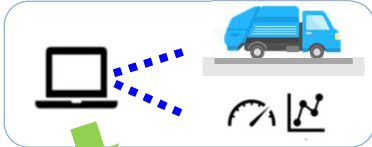
塩素
削減量

レポートタイプ（現行）



顧客への提供を実施中

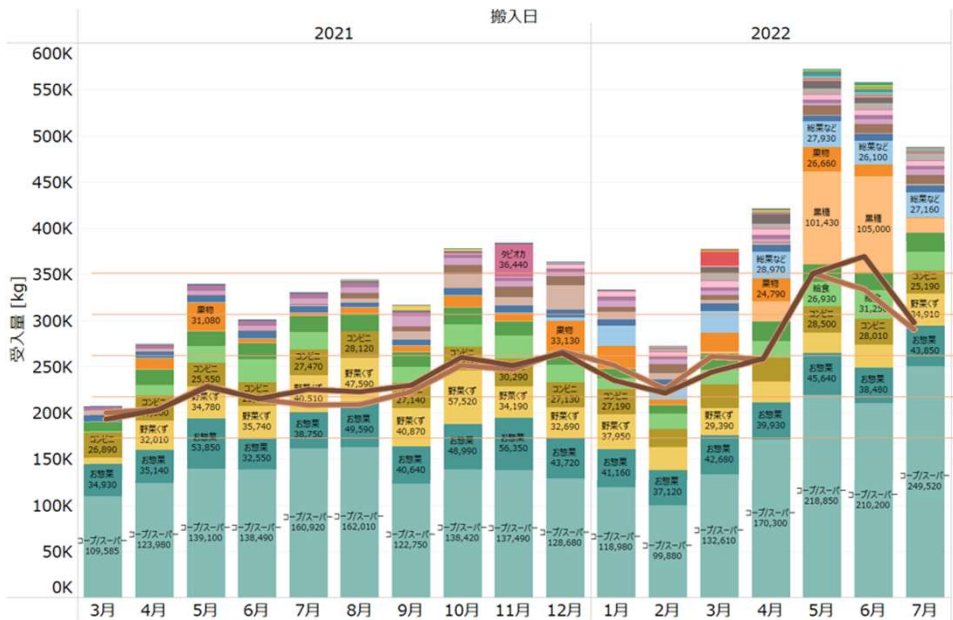
操業管理データからのレポート出力、
顧客への提供方式について検討中



営業活動時に顧客から環境価値情報の
ニーズをヒアリングし、反映

データ分析

操業のデータ分析を行い、槽内状況の把握や運転
の最適化などの操業の高度化を目指す。



受入廃棄物の種別ごとの内訳と発電効率の推移（一例）

廃棄物の内訳からガス発生の影響因子について特定を行い、
発電効率を向上させる取り組みを実施。

ESGに関する様々な取り組み

ESGに関する取り組みは積極的に展開している。今後も一層の取り組み強化を図る。

中期経営戦略（22中経）開始 ▼ 2020年4月				ESG説明会（2021年3月） ▼ 2021年4月				2022年4月	
E	循環型社会の実現	バイオガス発電プラント 営業運転開始		経団連チャレンジ・ゼロへの参画 TCFD提言への賛同 TCFDコンソーシアムへの参画	温室効果ガス排出量削減目標設定 →見直し	E-Scrap ・処理能力向上拡張工事 ・ビジネスプラットフォーム 「MEX」の運用開始	生物多様性のための 30by30アライアンス への参加	自然共生サイト認定 実証事業へ協力	
	気候変動への対応				カーボンフットプリントの算定				
	環境保全・ 環境技術				CO ₂ 回収・メタン化・利用試験	産学官連携による GHG削減推進 カーボンリサイクル技術 NEDO事業採択	経済産業省 「GXリーグ基本構想」 に賛同	SBT認定へ向けた 申請 自社水力発電由来 の電力を自社工場に 活用	
S	バリュー チェーンに おける責任	本社をコミュニケーション・コア と位置づけ最適化		「健康経営優良法人2020 （大規模法人部門）」 に認定 2017年度～産学連携活動 （寄附講座）	ヒューマン・リソース・ トランスフォーメーション （HRX）の取り組み開始	D & Iに関する取り組み開始 人権方針 ・調達方針制定	北海道大学・九州大学による 「資源系教育コンソーシアム」への 支援	G20 POWER への参画	
	多様な人材の 育成と活用	三菱マテリアルグループ 健康経営宣言の制定			グループ創業150周年を契機として 社会課題の解決に取り組む4団体へ寄附	京都大学寄附講座 “非鉄製錬学講座”設置 健康経営優良法人2022 （大規模法人部門）に認定 国連グローバル・コンパクトへの署名 経営改革に係る組織変更及び職 務型人事制度の導入	社会課題の解決に 取り組む4団体へ 寄付継続 東京工業大学と提携 「サステナビリティ革新共同 研究拠点」設置 JR東日本へのトロリー 線の早期納入に感謝状		
G	ガバナンス	コーポレートガバナンス 役員報酬制度の見直し コーポレート・ガバナンス基本方針の制定 社外取締役比率変更(6/11→6/10)		取締役スキルマトリックス公表	コーポレートガバナンス・コード 改訂	プライム市場上場申請 サステナビリティ基本方針制定	執行役報酬制度の変更	サステナビリティ委員会 の設置	
		グループガバナンス				戦略的知財形成活動と 知財ガバナンスの推進		社外取締役比率の増 6(1)/10→7(2)/10 カッコ内は女性取締役	
		内部統制強化策			海外内部通報制度の導入	第三者機関を起用した 取締役会の実効性評価			
		サステナブル経営推進本部の設置			インナーブランディング、リバーズメンタリング等の コミュニケーション施策	企業広報誌 「WITH MATERIALS」を創刊		「会社の目指す姿 特設サイト」開設	

お問合せ先

三菱マテリアル株式会社

経営戦略部コーポレートコミュニケーション室IRグループ

〒100-8117 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビル

Mail : ml-mmccir@mmc.co.jp

URL : <https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/index.html>

本資料における見通しは、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、本資料業績予想と大きく異なる可能性があります。

本資料に掲載されている内容・写真・図表などの無断転載を禁止します。