

三菱マテリアル株式会社

IR経営説明会資料

2021年 5月20日

三菱マテリアル株式会社

取締役 執行役社長 小野 直樹

目次

1. 業績サマリー	… P.2
2. 2020年度の取り組み	… P.6
3. 個別事業の取り組み	… P.12
4. 中期経営戦略（2020-22年度）見直し概要	… P.28
5. ESGへの取り組み	… P.38

1. 業績サマリー

2021年3月期 年間実績（前年度実績対比）



前年度実績対比

売上高 : 金属事業で増収となったものの、その他の事業が減収となり、全体で減収
営業利益 : 金属事業及び環境・エネルギー事業は前年度並み、その他の事業は減益となり、全体で減益
経常利益 : 営業利益の減少により減益
当期純利益※ : 経常利益は減益となったものの、特別損益等の改善により増益

(単位：億円)	2020年3月期 通期 実績 (a)	2021年3月期 通期 実績 (b)	増減 (b) - (a)
売上高	15,161	14,851	△309
営業利益	379	265	△113
経常利益	496	445	△50
当期純利益※	△728	244	972
1株当たり当期純利益 (円)	△556.34	186.71	743.05
1株当たり配当金 (円)	80	50	△30
為替レート (対US\$)	109円	106円	△3円
銅価格 (LME)	266¢/lb	312¢/lb	46¢/lb

※親会社株主に帰属する当期純利益

2021年3月期 年間実績（21.2.9 前回予想対比）



前回予想対比

売上高 : 高機能製品、加工事業及び金属事業で増収となり、全体で増収
営業利益 : セメント事業は減益となったものの、その他の事業が増益となり、全体で増益
経常利益 : 営業利益の増加により増益
当期純利益※ : 経常利益の増加により増益
配当金 : 2月9日の前回予想から+10円増配の50円/株

(単位：億円)	2021年3月期 前回 予想 (a) (21.2.9公表)	2021年3月期 通期 実績 (b)	増減 (b) - (a)
売上高	14,600	14,851	251
営業利益	150	265	115
経常利益	320	445	125
当期純利益※	100	244	144
1株当たり当期純利益 (円)	76.5	186.71	110.21
1株当たり配当金 (円)	40	50	10
為替レート (対US\$)	106円	106円	0円
銅価格 (LME)	291¢/lb	312¢/lb	21¢/lb

※親会社株主に帰属する当期純利益

2022年3月期 通期業績予想（当年度実績対比）



当年度実績対比

売上高 : セメント事業及び環境・エネルギー事業が減収も、その他の事業が増収で、全体で増収
営業利益 : 金属事業及び環境エネルギー事業が減益も、その他の事業が増益となり、全体で増益
経常利益 : 営業利益は増加を見込むが、鉱山配当の減少等を見込み減益
当期純利益※ : 経常利益の減少により減益
配当金 : 50円/株を下限とし、追加配当・自己株式取得等の機動的な資源配分を実行

（単位：億円）	2021年3月期 通期 実績 (a)	2022年3月期 通期 予想 (b)	増減 (b) - (a)
売上高	14,851	16,200	1,349
営業利益	265	350	85
経常利益	445	370	△75
当期純利益※	244	200	△44
1株当たり当期純利益（円）	186.71	152.99	△33.72
1株当たり配当金（円）	50	50	-
為替レート（対US\$）	106円	110円	4円
銅価格（LME）	312¢/lb	345¢/lb	33¢/lb

※親会社株主に帰属する当期純利益

2. 2020年度の取り組み

事業ポートフォリオの最適化

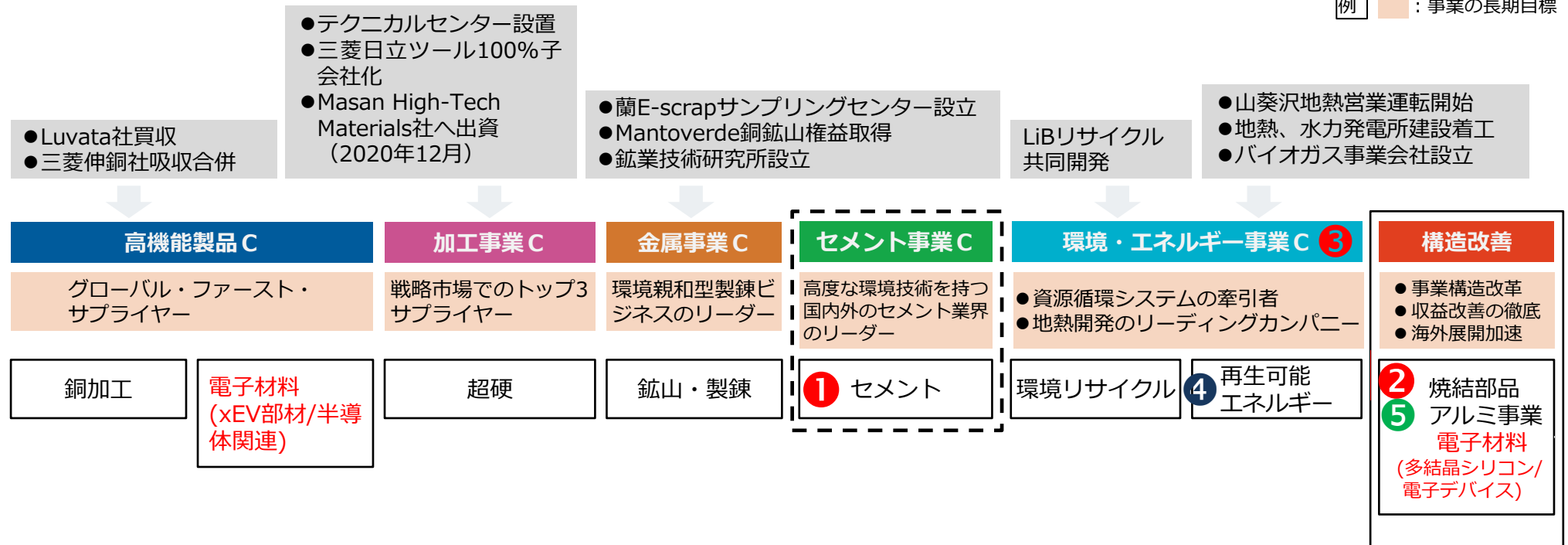
＜全社方針＞

- 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



事業構造改革の動き

凡例 C : カンパニーの略
 〇 : 事業の長期目標



- ① ● 宇部興産社とのセメント事業等の統合契約書締結
 ● 2022年4月、統合新会社発足

- ④ ● 2020年9月4日、ニューエナジーふじみ野社操業開始
 (食品廃棄物バイオガス化)

- ② ● 2020年12月4日、ダイヤモンド社株式譲渡完了

- ⑤ 三菱アルミG
事業構造改善策(コスト競争力強化、事業の選択と集中)を実施中
- 2021年1月 中国子会社株式譲渡完了
 - 2021年4月 立花金属社株式譲渡完了

- ③ ● 2021年7月1日、ダイヤコンサルタント社(土木地質系) 株式譲渡(予定)

政策保有株式縮減実績

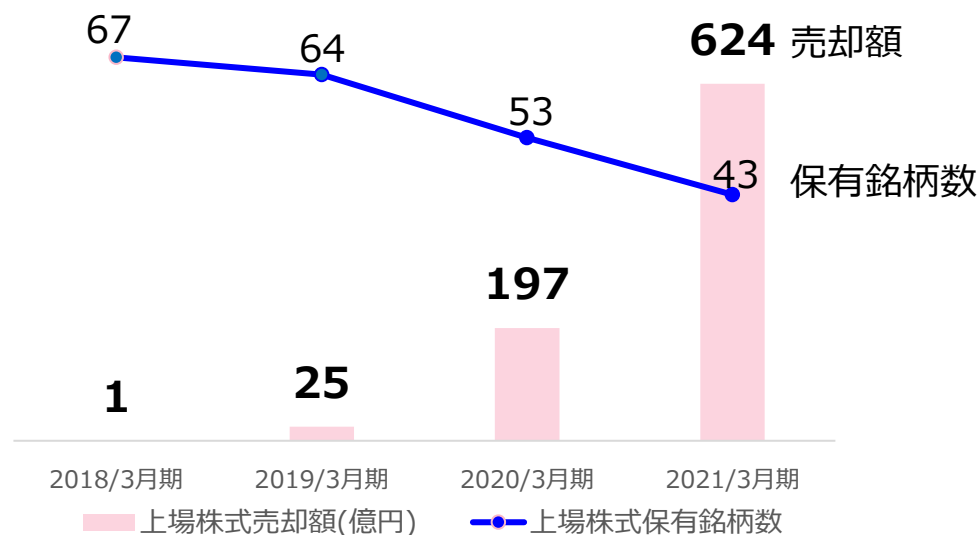


■ 政策保有株式の保有方針

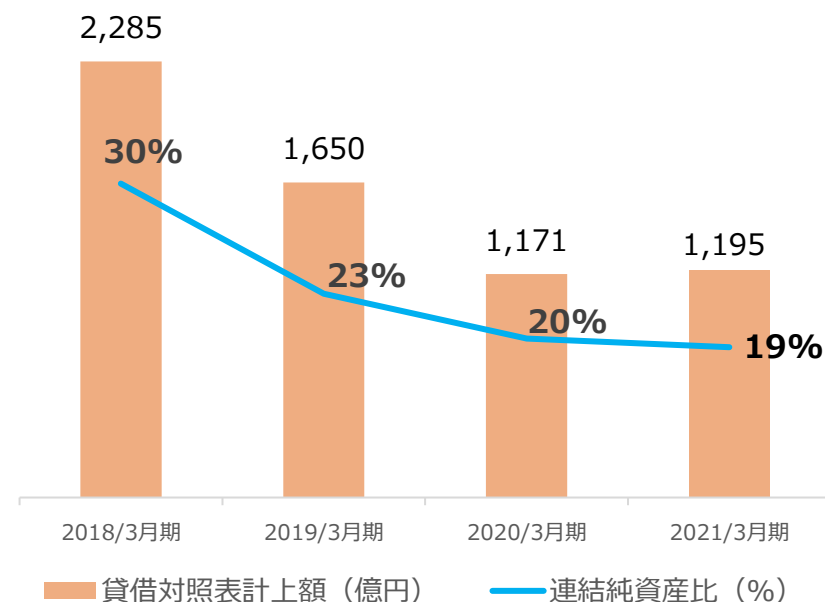
- ✓ 当社は、事業戦略上必要である場合を除き、純投資目的以外の株式（政策保有株式）を取得・保有しない。
- ✓ 保有している政策保有株式については、毎年取締役会において、保有の妥当性を具体的に精査し保有の適否を検証する。検証の結果、保有意義が認められない政策保有株は縮減する。

■ 政策保有株式縮減の推移

上場株式縮減推移



連結純資産に占める政策保有株式割合 (%)



MMDX*の21テーマと重要視点

＜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



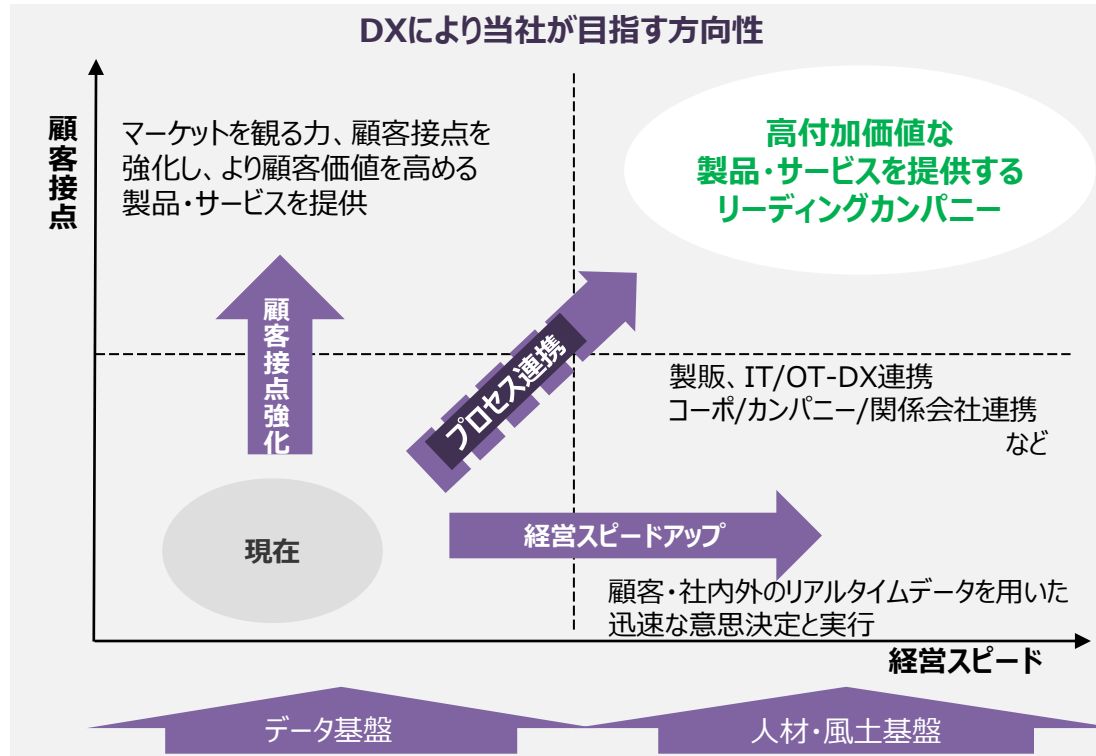
MMDXテーマ一覧 2021年4月時点 *MMDX:三菱マテリアル・デジタル・ビジネストランスフォーメーション

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
			10. E-scrap強化
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)	循環型事業		11. 環境リサイクルDX
			12. 安全・安心
			13. 保全
			14. 調達高度化
			15. 中央研究所DX
			16. ERP
			17. 経営管理高度化
			18. データ基盤・利活用
			19. 業務効率化
			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2025年度までの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

MMDX全体のマスタスケジュール



ステージⅠ					
FY20		FY21		FY22	
上期	下期	上期	下期	上期	下期

MMDXテーマの実行初期段階

- ✓ 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）

- ・ 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

- ・ リサイクルビジネスの基盤構築

- ・ 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

- ・ ERP導入計画策定
- ・ 要件定義/設計/開発/テスト

- ・ 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

- ・ 業務の標準化、徹底自動化

- ・ 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

ステージⅡ		
FY23	FY24	FY25

MMDXテーマの本格稼働フェーズ

- ✓ 基幹システム（ERP）導入開始
- ✓ グループでMMDX加速

- ・ 競合に追いつき、追い越す施策を強化
 - ✓ 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

- ・ リサイクルデータの利活用の推進

- ・ 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

- ・ 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

- ・ 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

事業DX	プロダクト型事業 (加工・高機能)
	循環型事業

ものづくりDX

ERP

データ基盤/
経営管理

業務効率化

DX人材育成

新製品・新事業の創出

＜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



「MMCイノベーション投資事業有限責任組合」投資実績

当社グループの中長期的な技術の育成、協業によるイノベーションの創出および新たな価値創造のため、「MMCイノベーション投資事業有限責任組合」を設立し、新規事業候補となる素材技術などを持つ下記のベンチャー企業へ出資。

時期	投資先	投資先の技術・製品	当社の狙い
2019年10月	エレファンテック株式会社	金属ナノインクのインクジェット印刷と無電解銅めっきを用いた、アディティブ・マニファクチュアリングによる電子回路基板の製造技術を保有している。	同社を評価パートナーとして「銅ナノインク」の開発を開始、回路基板用に銅の新製品を開拓し材料供給の機会を狙う。
2020年5月	株式会社エネコートテクノロジーズ	従来のシリコン系の太陽電池と比べて、高い発電効率と軽量、柔軟性を特徴とするペロブスカイト太陽電池の開発を行っている。	ペロブスカイト太陽電池の性能向上や鉛フリー化に必要な周辺材料等の開発に関して同社と協業し、ペロブスカイト太陽電池の普及時の材料供給の機会を狙う。
2020年6月	CONNEX SYSTEMS株式会社	リチウムイオン電池(LIB)と鉛蓄電池を組み合わせた新規の蓄電池や高出力LIB、次世代電池の開発・生産技術を有している。	使用済車載LIBをリユース・リサイクルする技術開発を進めており、回収された使用済車載LIBの定置用蓄電池等へのリユースを同社と検討することで、リユース事業を推進する。
2020年9月	Nature Architects株式会社	部品などの軽量化のために必要な部分のみに強度を持たせたり、硬い部材に振動を吸収する機能を付与したりするなどの独自の構造体設計技術に強みがある。	同社と協業し、当社が持つ非鉄金属を始めとする材料特性に関する知見と、同社の設計技術を掛け合わせ、当社の材料を生かした積層造形で、新たな付加価値を持った独自の製品の開発に取り組んでいく。

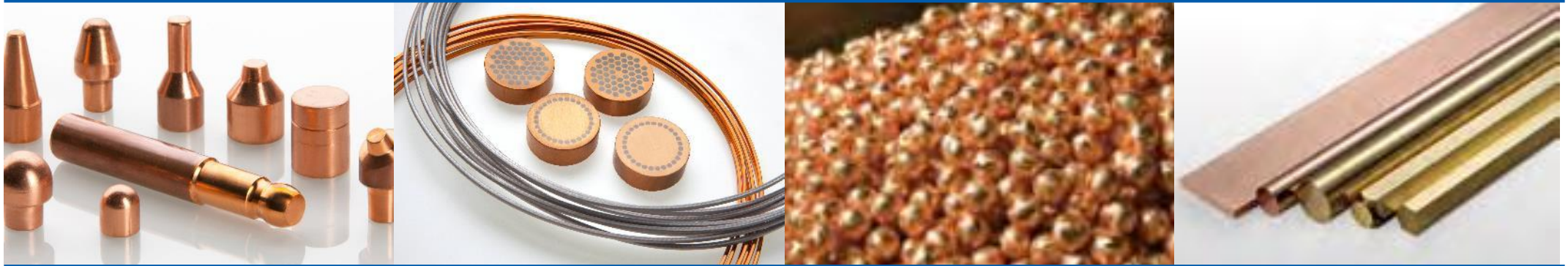
3. 個別事業の取り組み



高機能製品（銅加工、電子材料）



高機能製品 （銅加工、電子材料）

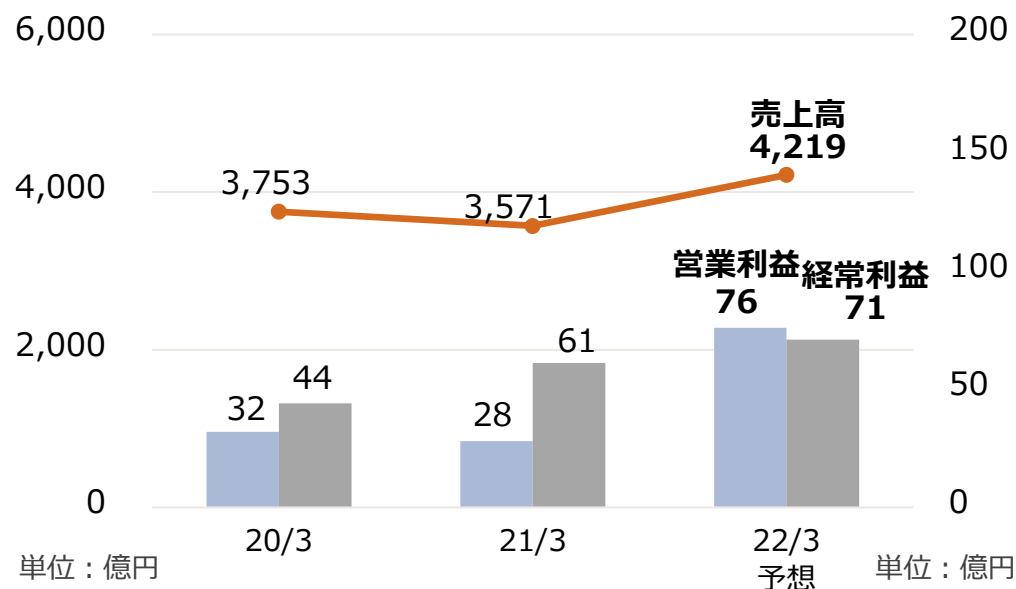




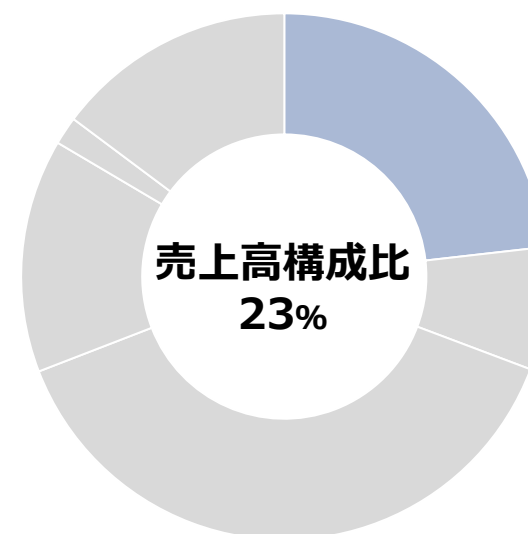
高性能製品（銅加工、電子材料）



連結業績推移



事業別売上高比率



※2021/3月期実績 売上高は外部顧客への売上高

2021年度 概況

◆ 銅加工

車載向け半導体不足と新型コロナウイルス感染再拡大の不透明感が残るが、自動車関連の回復需要を取り込む。ルバタグループは、自動車関連ビジネスの正常化、コネクタ事業の成長、MRI市場の回復を見込む。

◆ 電子材料

旺盛な需要が期待される5Gインフラ、データセンター等、半導体関連製品向け需要の堅調な推移を見込む。エレクトロニクス関連製品、自動車関連製品の市況回復による増販を見込む。



高機能製品（銅加工、電子材料）



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

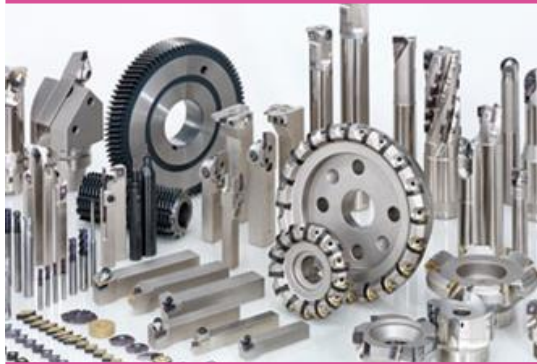
	中期経営戦略		
	重点戦略	2020成果	2021以降計画
事業共通	事業部間を横断した キーアカウント責任者の設置 ／AI・IoTの活用による情報分析	・ キーアカウントマネジャー責任者の任命 ・ MA,SFA,CRM*を導入し、効率的なマーケティングと営業活動を推進	・ MA,SFA,CRM運用活性化、KPI実績推移をダッシュボード化し活動を可視化 ・ 欧州マーケティング部門と連携し、グローバルニーズの分析
銅加工	圧延・押出事業再編と 生産体制強化 ／製品ロードマップに基づく 製品開発・上市	・ 若松、三宝製作所での増産推進体制確立 ・ 約300億円の大型投資については骨格を維持 ・ 車載用小型端子およびプレスフィット向け合金MSP® 5の量産開始	・ 堺工場の素材供給能力拡張については、2020年度着工、2022年度稼働予定 ・ 新型コロナ影響で長期販売計画を後ろ倒し（圧延）若松に圧延機、三宝にスリッター、梱包設備新設 （押出）新押出機導入によるプロセス合理化、鉛レス黄銅棒増産検討
電子材料	次世代自動車対応製品の市場 展開・拡販 ／シリコン加工品の増産体制構築	・ 絶縁放熱部品事業の再構築 ・ 自動車向け製品の開発目標数達成 ・ 顧客需要に応えた生産体制の強化	旺盛な需要により堅調に推移する半導体関連 ・ 増産体制の構築と生産効率化により、収益力の維持・向上 成長が期待されるxEV部材 ・ 開発ロードマップ活用による、重要顧客とのパートナーシップ構築 ・ 開発および生産体制の強化を推進



加工事業



加工事業

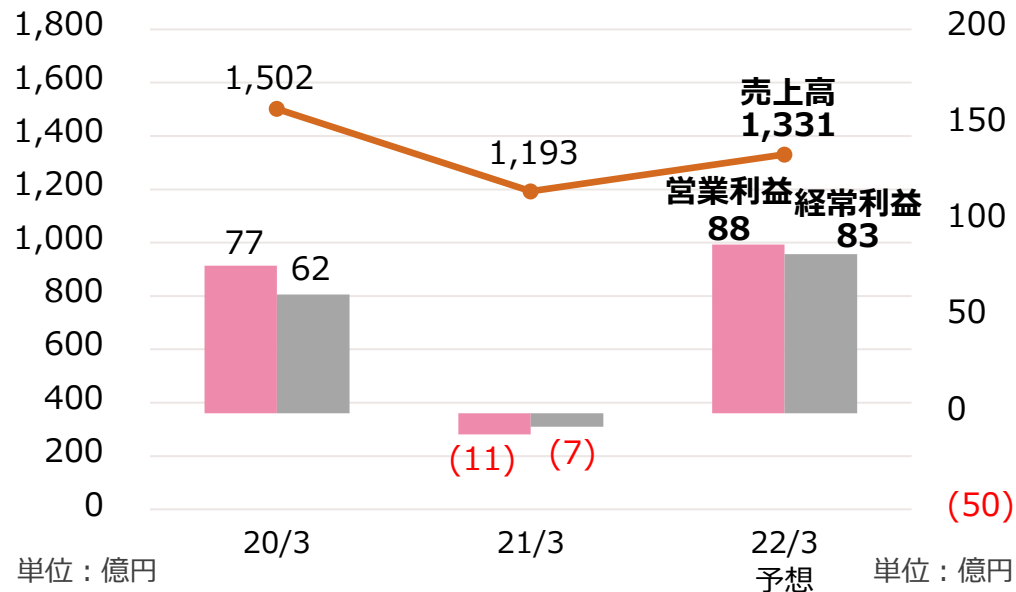




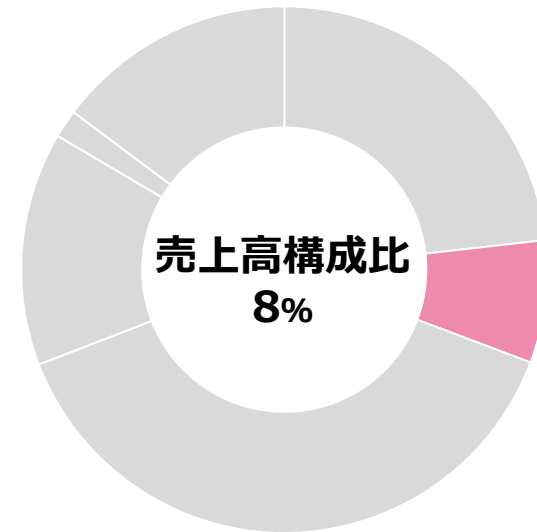
加工事業



連結業績推移



事業別売上高比率



※2021/3月期実績 売上高は外部顧客への売上高

2021年度 概況

◆ 超硬製品

- (地域別) 主に中国向けの需要回復が進み、新型コロナウイルス感染拡大等の影響を受ける前の2019年度並みの売上高に回復する計画。
- (産業別) 自動車産業では主要メーカーの増産計画による需要回復が見込まれるものの、半導体不足による生産調整が開始しており、回復スピードの鈍化が懸念。医療産業では外科手術の再開による再生治療機器の増加が見込まれ、需要回復の見込み。航空宇宙産業では旅客減少による民間機需要が大きく落ち込み、依然大幅な減産で厳しい事業環境が継続する見込み。金型産業では精密金型市況の回復や国内半導体製造装置メーカーの復調が期待されるが、市況の先行き不透明感が残る。



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

	中期経営戦略		
	重点戦略	2020成果	2021以降計画
超硬製品	重点テーマ新製品の発売	コロナ影響により顧客で行うフィールドテストが遅れたものの、8つの新製品を発売	2021年度は新製品8テーマ発売
	電池市場向け高機能粉末事業の拡大	新たに10%出資したマサン・ハイテック・マテリアルズ社(MHT)とタングステン粉末製造に関する技術提携の検討を開始	・ 車載二次電池向け高機能粉末の販売先拡大 ・ MHTグループとの技術提携/リソース活用の検討
	タングステンリサイクル拡大	スクラップ回収エリア、リサイクル処理リソースの拡大により、リサイクル目標35%を達成	・ 超硬スクラップ回収量・処理量拡大によるリサイクル率引上げ ・ MHTグループと、タングステンリサイクル事業共同運営の検討
	再生可能エネルギーの活用	調達手段の調査実施 2030年使用率50%実現へのロードマップ策定	再生可能エネルギーの具体的な活用手段を国内/海外場所で策定



金属事業



金属事業

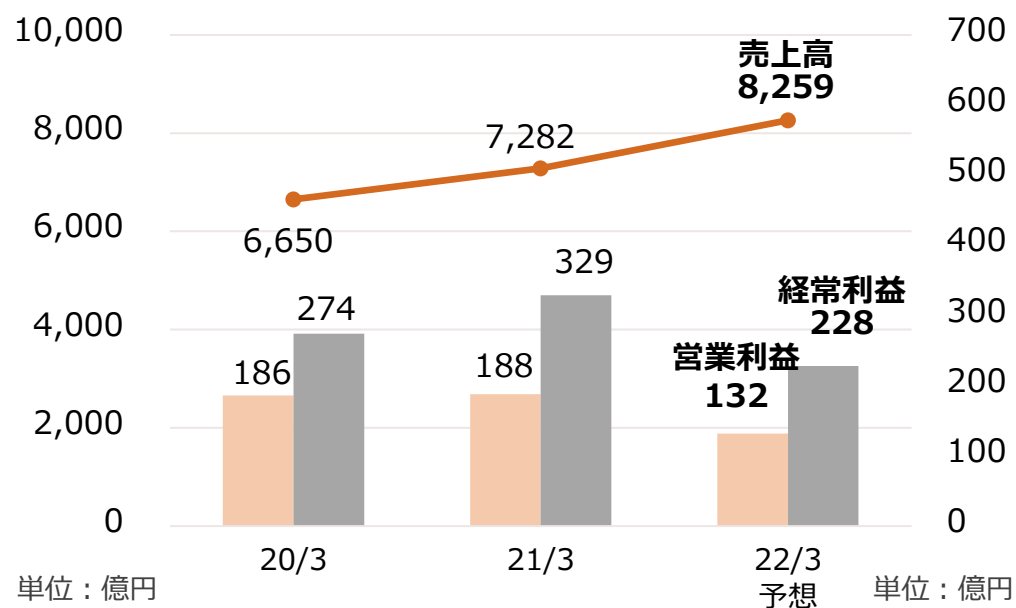




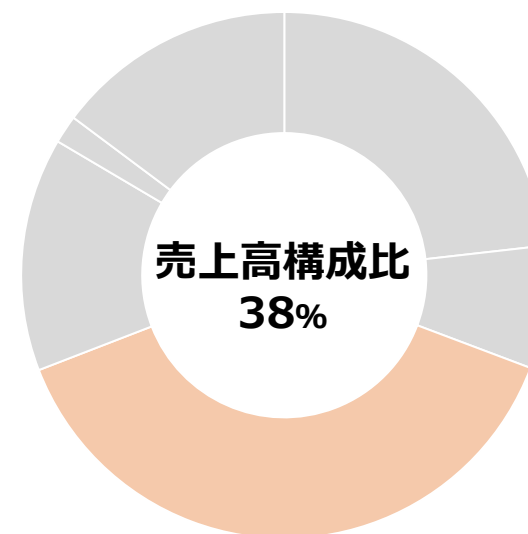
金属事業



連結業績推移



事業別売上高比率



※2021/3月期実績 売上高は外部顧客への売上高

2021年度 概況

◆ 銅鉱山

鉱山配当は、鉱山拡張工事の時期ズレの影響があり、増額された2020年度に比して減額の見通し。

◆ 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一方、TC/RCの買鉱条件は悪化。
直島製錬所及びインドネシア・カパー・スメルティング社での大規模炉修なし(2020年度実施)。



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

	中期経営戦略		
	重点戦略	2020成果	2021以降計画
鉱山	新規鉱山投資による クリーンな銅精鉱の 確保	・ サフラナル鉱山はフィジビリティ・ スタディ完成、環境認可（EIA）申請準備	・ 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
		・ マントベルデ鉱山はプロジェクト・ ファイナンス組成完了、2/12に30%株式 引受契約クロージングさせ、正式参画	・ マントベルデPJ建設工事の着実な推進
		・ 南米地域の鉱山投資事業管理基盤強化のため、 チリ国に鉱山投資事業の管理運営を担 う子会社を設立	・ 情報収集等を行い、南米地域における当 社の鉱山投資事業の円滑な運営を支援しな がら順次業務を拡大
製錬	有価金属マテリアル フロー最適化	・ 直島製錬所のスライム工程改善による 有価金属回収強化、細倉金属鉱業社 での錫回収等、生産拠点を横断した有価 金属回収フローの構築等を計画通り推進	・ 貴金属工場での金銀回収率向上及び 副産品の増産
	化石燃料の削減	・ E-Scrap等リサイクル原料の燃料代替使用 により化石燃料使用量削減を推進	・ E-Scrap投入量制約因子の把握と最適化 を図る



セメント事業



セメント事業

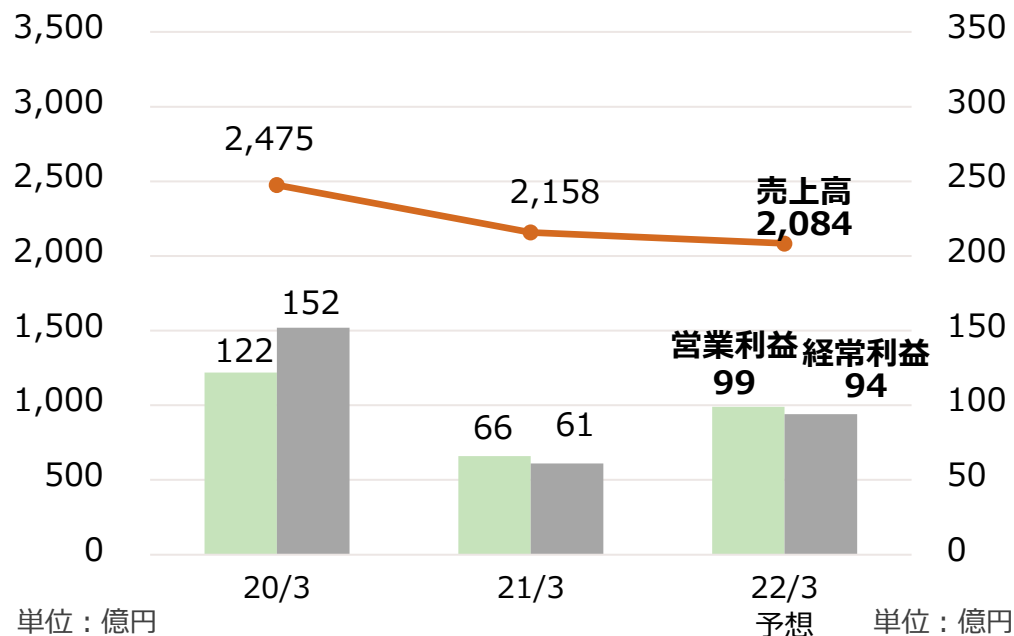




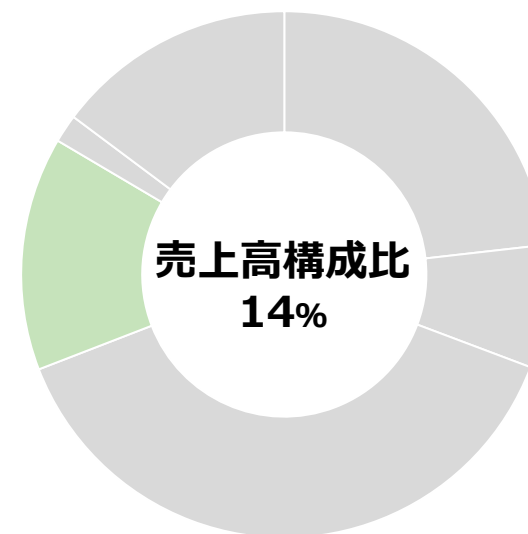
セメント事業



連結業績推移



事業別売上高比率



※2021/3月期実績 売上高は外部顧客への売上高

2021年度 概況

◆ 国内

セメント国内需要は、官需は堅調に推移するものの、引き続き新型コロナウイルス感染症の影響により民間建設投資の冷え込みが懸念され、ほぼ前年並みの3,900万tを見込む。

◆ 海外

セメント事業は、概ね前期並みの販売数量。生コン事業は、大型物流関連物件が堅調に推移し、販売増を見込む。



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

	中期経営戦略		
	重点戦略	2020成果	2021以降計画
国内	国内事業再編による生産体制の最適化・効率化	・ 9/29に宇部興産社とのセメント事業等の統合に係る最終契約を締結	・ 2022年4月の事業統合に向けた準備継続 ・ 統合シナジーの検討
	廃棄物処理量増、CO2排出量削減	・ 石炭灰処理能力増強 ・ CO2分離回収に向けた実証試験設備設置に着手	・ 九州工場の強靱化 再生油受入投入設備設置 廃プラスチック処理設備能力増強 4Kバーナー高効率化
海外	米国事業拡充 (生コン事業拡充)	・ ロバートソン・レディ・ミックス社(RRM)における南CA骨材鉱山買収の検討 ・ 物流体制効率・最適化に向けたソフト開発	・ RRM/ 生コン事業(工場)取得を目指す ・ RRM/ 骨材事業(鉱山)取得を目指す ・ DX×ITの推進によるメンテナンスコストの削減、安全性の向上を図る
	事業領域拡大に向けた新規市場への進出	・ 参入戦略の検討、市場調査	・ 進出先(買収/提携先)の選定と事業参入の実行



環境・エネルギー事業



環境・エネルギー事業

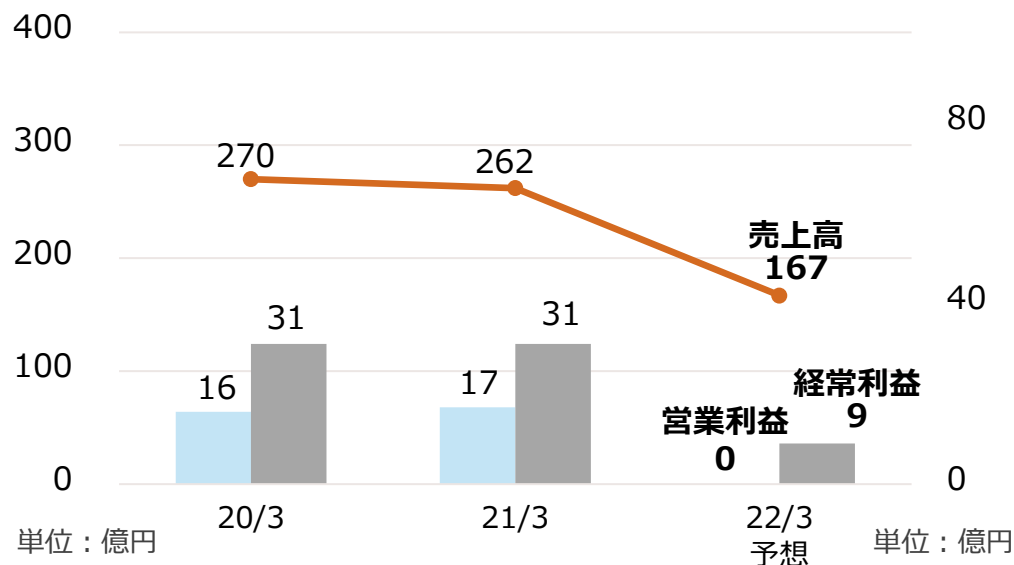




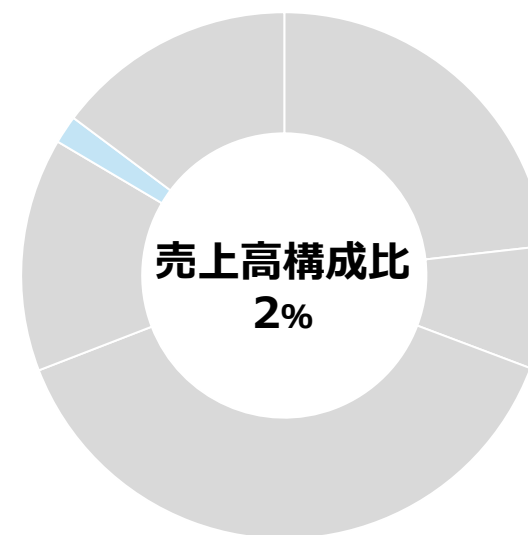
環境・エネルギー事業



連結業績推移



事業別売上高比率



※2021/3月期実績 売上高は外部顧客への売上高

2021年度 概況

◆ 環境リサイクル

家電リサイクル事業は、DX化並びに省人化対応を含めた自動化技術導入の活用の推進。

自動車リサイクル事業は、環境省の委託事業である北九州におけるLiBリサイクルシステム実証を継続推進。

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、処理最適化を推進。

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、集荷量を拡大させ早期安定操業化を推進。

◆ 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を計画通りに進め、安比地熱発電所建設工事では本格的な掘削工事開始。「秋田発電社」と「八幡平地熱社」を2021年4月に統合し、「八幡平グリーンエネルギー社」を設立。



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

	中期経営戦略		
	重点戦略	2020成果	2021以降計画
環境 リサイクル	家電リサイクル 解体自動化の推進、回収物高付加価値化	・自動ピッキングロボットを洗濯機・エアコン室外機解体ラインに導入し、技術実証を行い実用化	・家電リサイクルにおける自動解体技術の開発、ピッキングロボットの他工場へ応用展開を図る ・操業管理システムのクラウド化(DX)を推進し、データ共有、活用を行う
	LiBリサイクル技術の実証、太陽光パネルリサイクルの実証	・環境省の委託事業を受託(2020年7月) ・LiB一貫適正処理システム実証事業開始 ・太陽光パネルリサイクル設備改良設計	・北九州におけるLiBリサイクルシステムの実証事業を継続実施 ・2021年度に劣化診断、LiB解体、熱分解、破碎選別装置を導入 ・EJRS*拡張後移設工事、技術実証試験を実施
	焼却飛灰リサイクル事業と食品廃棄物バイオガス化事業の安定操業	・安定操業化への設備改善、処理最適化を推進 ・2020年9月4日ニューエナジーふじみ野社(NEFC)操業開始	・焼却飛灰リサイクルは、さらなる受入量拡大並びに処理最適化を推進し、安定操業化 ・食品廃棄物バイオガス化は、NEFCでの集荷量をさらに増加させながら、早期安定稼働に向けて事業を推進、合わせて第二工場の事業化検討に着手
再生可能 エネルギー	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	・小又川新水力発電所はトンネル掘削など計画通りに進捗 ・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	・小又川新水力発電所建設工事のトンネルは2021年10月に全線貫通、営業運転開始は2022年12月を予定 ・新規地熱調査については、許認可取得と掘削調査による進展を計画

4. 中期経営戦略（20-22年度） 見直し概要

事業ポートフォリオの最適化

＜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

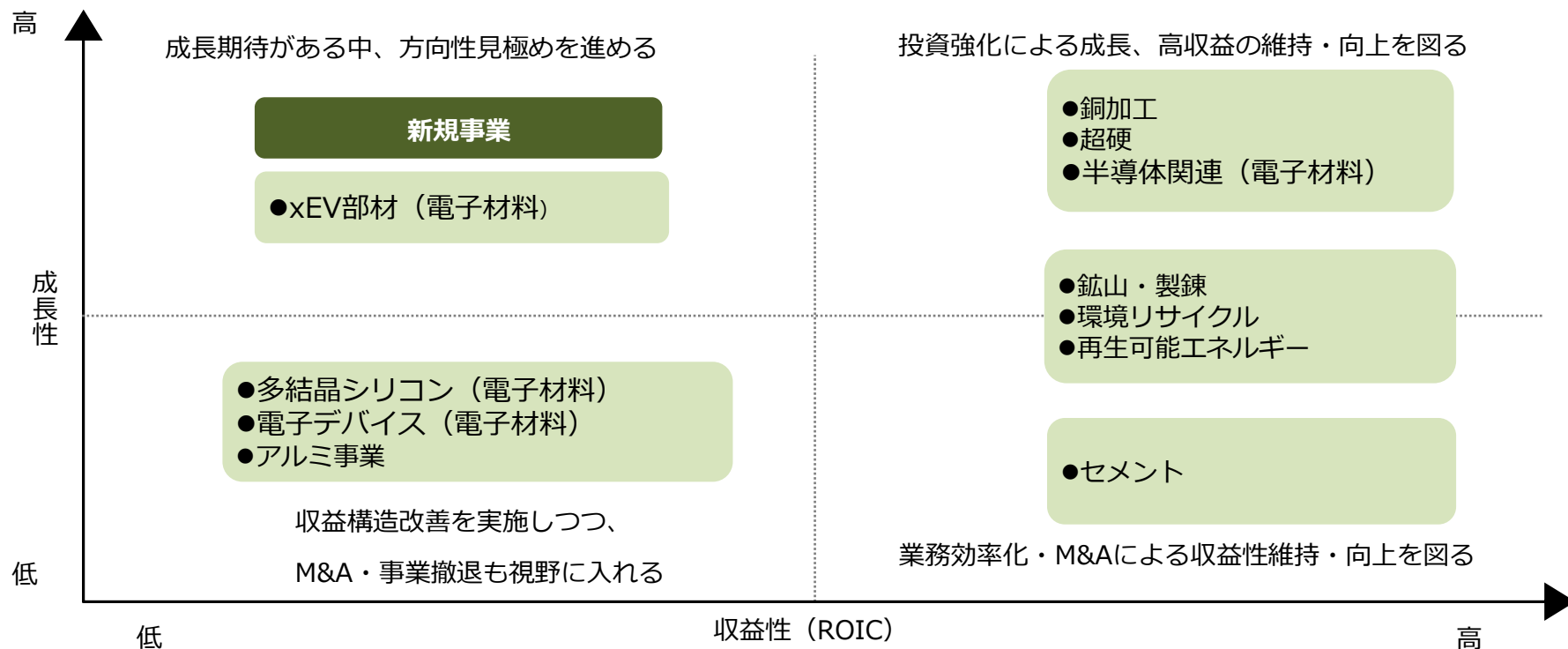


【自社がオーナーシップを取るべき事業への集中】

- 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付けていた。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。

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通し】

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倍以下	1.0倍以下	—

※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）



		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%	(単位：億円) 【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%	
	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倍以下		
前提 条件	為替レート (円/USドル)	109	106	110		
	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

財務計画：財務指標（連結）

- 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	ROIC	3.8%	3.0%	EBITDA	144億円	140億円
	電子材料		2.5%	4.2%	EBITDA	41億円	110億円
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%

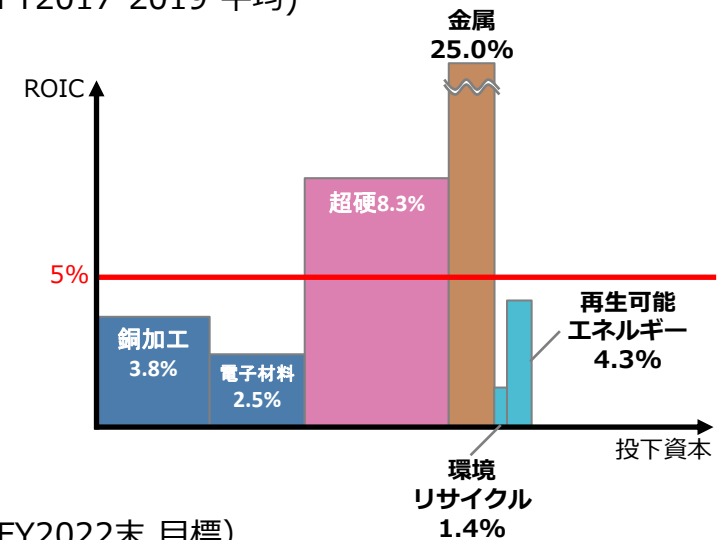
ROIC = NOPAT/投下資本

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

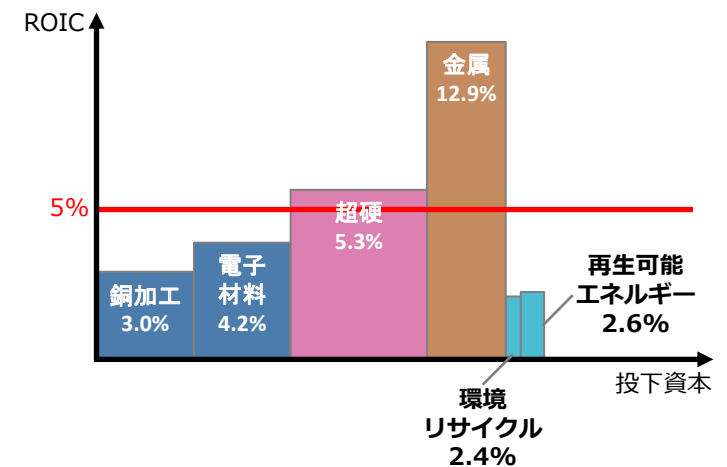
※1 地金代を控除して算出

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：財務指標（連結）の目標値

- 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%

財務計画：財務指標改善策



150th Anniversary

事業	短期的改善策	中長期的改善策
銅加工	・ DXによる顧客接点強化 ・ 車載関連製品の拡販（需要回復対応） ・ 歩留改善、不採算在庫圧縮 ・ CCCモニタリングによる改善活動の本格化	・ DXによる生産性向上 ・ 車載関連製品の更なる拡販 ・ データ需要拡大を捉えた端子・コネクタ用製品の拡販 ・ 鉛規制強化を見据えた製品の拡販（エコプラス） ・ Luvataグループと連携した海外供給体制の確立 ・ パワー半導体関連製品の増産
電子材料	・ DXによる顧客接点強化 ・ 車載、エレクトロニクス関連製品の拡販（需要回復対応） ・ 不採算品の在庫圧縮、LT短縮（仕掛品削減）	・ DXによる生産性向上 ・ 半導体関連製品の拡販 ・ 事業ポートフォリオの位置付けに応じた事業展開
加工	・ DXによる顧客接点・生産性・品質水準の向上 ・ 需要変化に柔軟に対応できる生産体制の再構築 ・ 超硬工具リサイクルプロセス（回収～再生）のグローバル展開 ・ グローバル物流と供給の効率化	・ DXによる顧客接点・ソリューションの高度化（販売増） ・ 製造・販売機能の拡大（含M&A） ・ 高機能粉末事業の拡大 ・ 成長市場への戦略投資 ・ DXによる需給管理（仕掛品削減）
金属	・ 生産量の拡大（製錬所稼働率の向上） ・ マージン収入増、燃料費削減（E-Scrap処理比率の向上） ・ 貴金属リテール販売拡大 ・ 融資先鉱山の操業改善支援の実施による融資金回収	・ DXによるリサイクルデータ利活用の推進 ・ 生産量の増加（製錬所稼働率の向上） ・ マージン収入増、燃料費削減（E-Scrap処理比率の向上） ・ 投資先鉱山の効果発揮（持分法損益増加、融資金回収） ・ TC/RC回復
環境 リサイクル	・ 廃家電等リサイクル処理量の拡大 ・ 焼却飛灰リサイクル事業、食品廃棄物バイオガス発電事業の安定操業 ・ 自動化推進、DXによる生産性向上、回収物の高付加価値化	・ DXによる生産性向上、リサイクルデータ利活用の推進 ・ トレーサブルなリサイクルシステムの確立 ・ 高効率なリサイクル処理工場の新設、拠点数の拡大 ・ アライアンス、M&A（自動車リサイクル）
再生可能 エネルギー	・ 再生可能エネルギー事業の安定操業と拡大検討（新規地熱発電、新規小水力発電） ・ 販売単価の改善（環境価値上乗せ）	・ 再生可能エネルギー事業の拠点数の拡大 ・ 発電拠点数の拡大（投資回収を重視した開発、建設、操業）

下線は、投下資本の圧縮に関する施策

財務計画：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

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

	高機能製品	加工	金属	セメント	環境・I初ギ-	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、銅価高により高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。

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)

事業戦略：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通しに基づき、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一年間総発電量	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

事業戦略：中経見直しの概要



新規HV・EV向け
銅部材の販売量

1.2倍以上

2019年度実績
989t

2022年度末目標値
1,200t



次世代自動車・
環境対応製品の売上高

1.3倍以上

2019年度実績※1
42億円

2022年度末目標値
56億円



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年度実績
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

15%アップ

2019年度実績
390万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

27%アップ

2019年度実績
275万台

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※2

22%アップ

2019年度実績
437GWh

2030年度末目標値
533GWh

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な事業を目指す。
- 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

5. ESGへの取り組み

ESGの取り組みについて

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

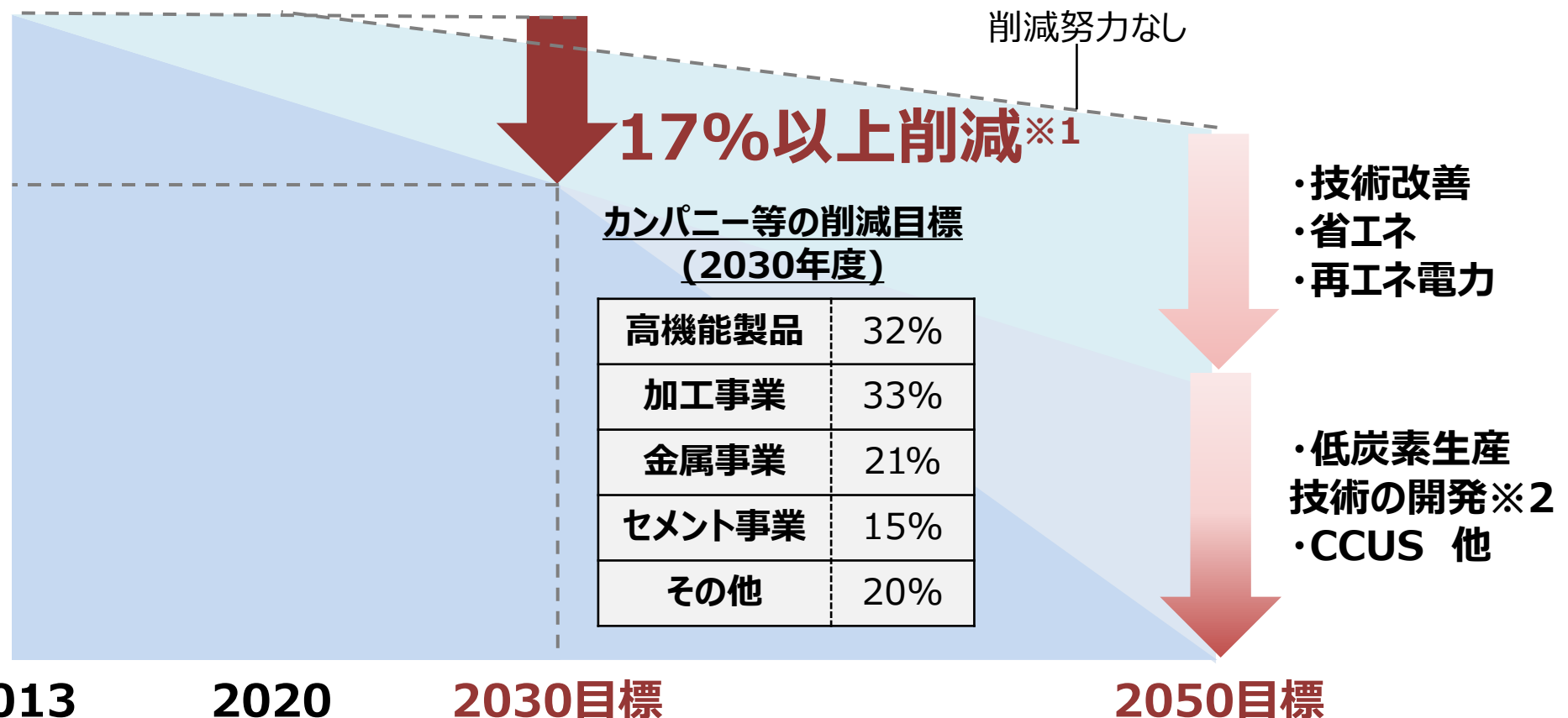
- ・グループガバナンス体制強化
- ・社外取締役比率の向上(2019年度11名中6名から2020年度は10名中6名へ)
- ・役員報酬制度の見直し
- ・政策保有株式の縮減(2020年度の売却総額は約624億円で前期末のBS計上額の約54%に相当)

*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)

温室効果ガス（GHG）排出削減目標

- **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%以上の削減**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
- 2030年度までに当社グループ全体の**使用電力の20%以上を再生可能エネルギー**とする

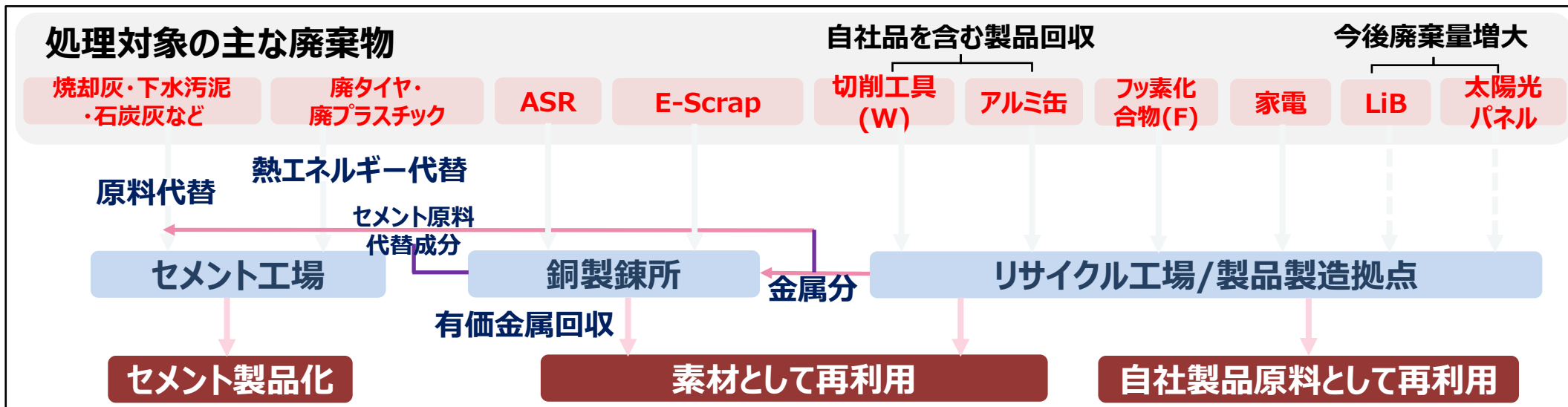


※1 Scope1+Scope2

※2 水素・電気エネルギーによる生産工程への移行

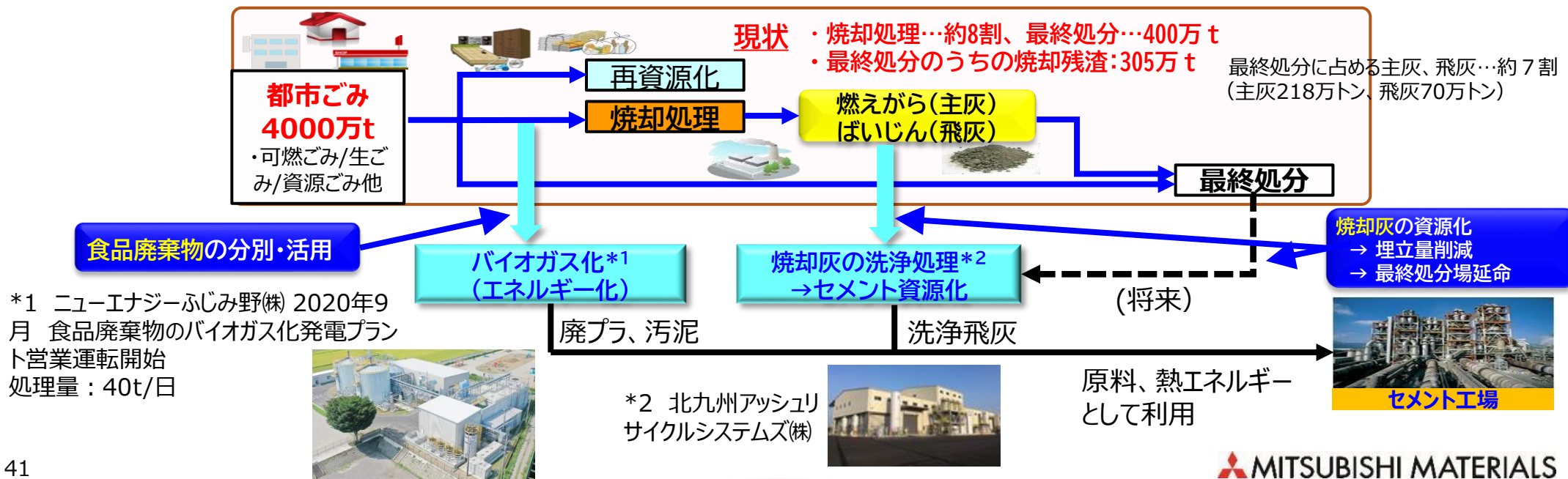
カーボンニュートラルの実現

循環型ビジネスの全体像



ASR:自動車粉碎残渣 LiB:リチウムイオン電池 W: タングステン

「都市ゴミ」へのアプローチ



当社グループが展開するリサイクル事業例（１）



タングステンのリサイクル（加工事業）

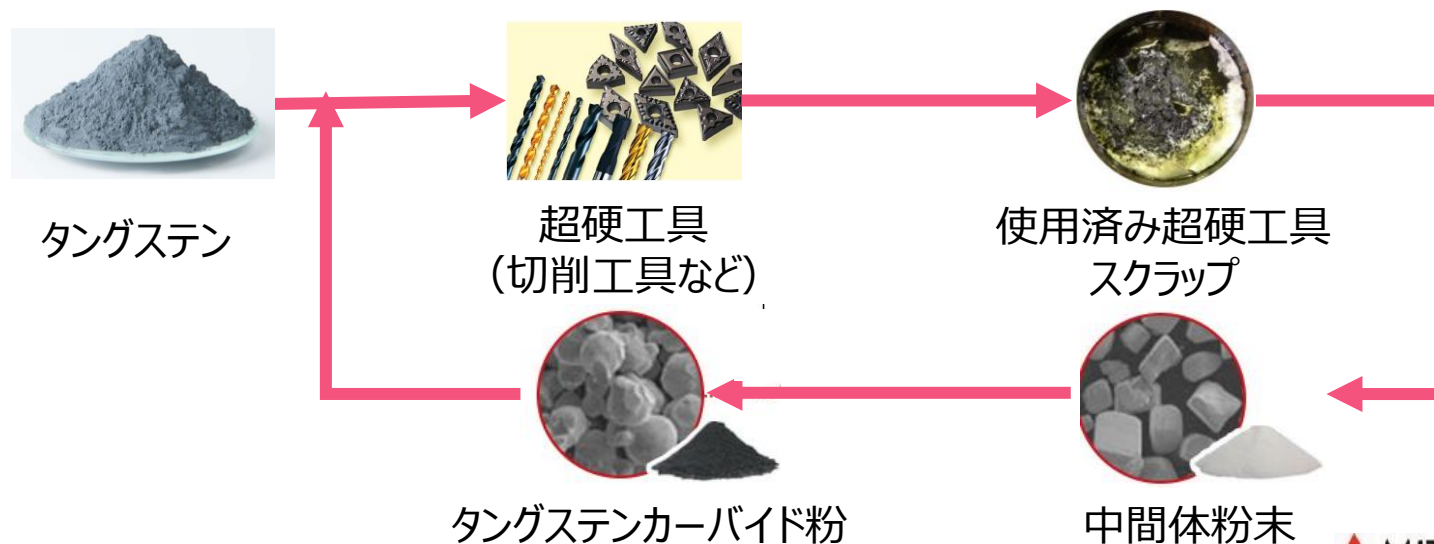
■ 目標（2022年度）

リサイクルタングステンの原料比率35%（2019年度実績：28.3%）

■ 取り組み

- ・タングステンの安定確保においてリサイクル比率向上は必須。使用済み超硬工具の原料化リサイクルを促進
- ・Masan High-Tech Materials社（ベトナム）へ出資、リサイクル協業を検討

■ リサイクルタングステンの原料化プロセス



当社グループが展開するリサイクル事業例（2）



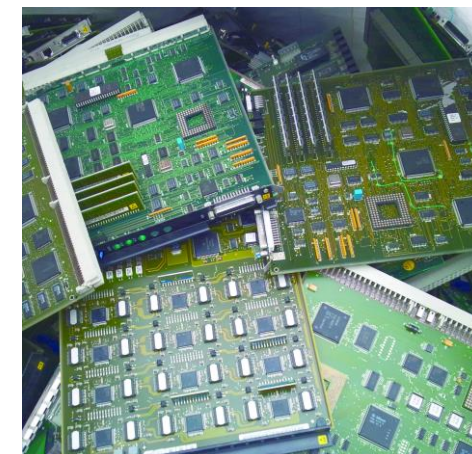
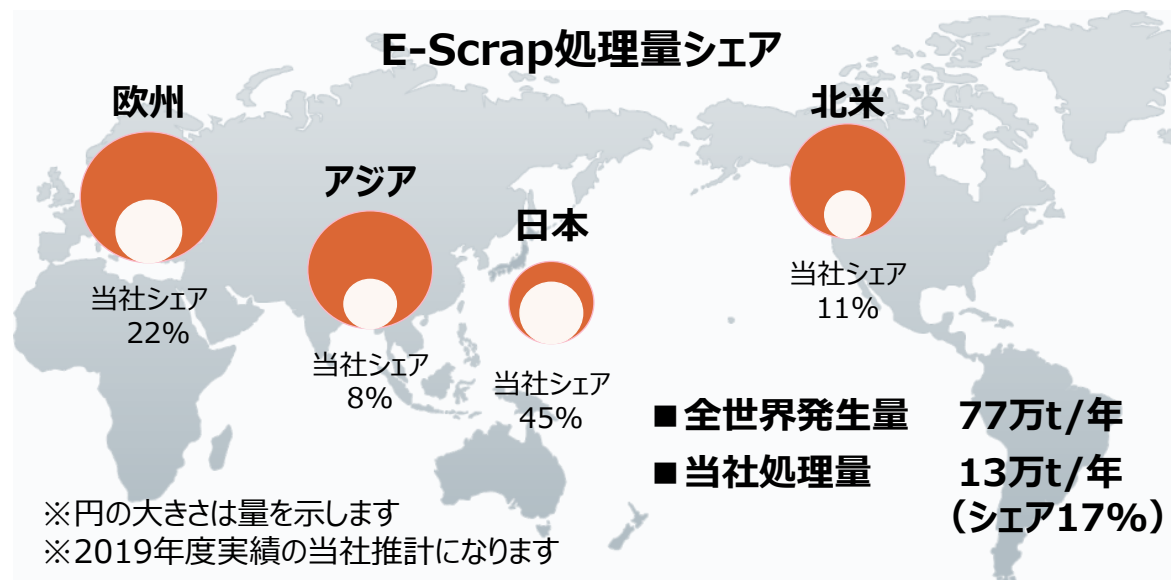
E-Scrapの再資源化（金属事業）

■ 目標（2030年度）

E-Scrapの処理能力20万t/年（2019年度処理能力：16万t/年）

■ 取り組み

- ・廃家電等から回収される電子基板・コネクタ等の「E-Scrap」を世界中から集荷（2019年度実績：47カ国から集荷）
- ・含有する銅、金、銀、プラチナ、パラジウム、鉛、錫等の有価金属を、当社グループ製錬所で効率良く再資源化（マテリアルグリッド）



**E-Scrap
（電子基板）**

お問合せ先

三菱マテリアル株式会社
コーポレートコミュニケーション部 IR室
〒100-8117 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビル

TEL : 03-5252-5290

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。