三菱マテリアル

MITSUBISHI MATERIALS

ミーティング資料

2019年 11月

目次

○会社概要・経営状況

- ▶ 会社概要 p5-9
- ▶ 中期経営戦略の推進状況 p11-18

○セグメント別事業戦略と概要

- ▶ 高機能製品 p21-27
- ▶ 加工事業 p29-33
- ▶ 金属事業 p35-39
- ▶ セメント事業 p41-44
- ▶ その他事業 p46

○（ご参考）中期経営戦略（2017年5月16日公表） p48-59

MITSUBISHI MATERIALS

会社概要・経営状況

会　社　概　要

会社概要

社名	：三菱マテリアル株式会社
本社	：東京都千代田区丸の内三丁目2番3号
執行役社長	：小野　直樹（おの　なおき）
資本金	：1,194億円（2019年3月末現在）
会社設立年	：1950年
従業員数	：連結 28,426人（2019年3月末現在） 単体　4,807人（2019年3月末現在）
連結対象子会社数	：152社（2019年3月末現在）
持分法適用関連会社数	：　16社（2019年3月末現在） （世界30カ国、165拠点で事業展開）

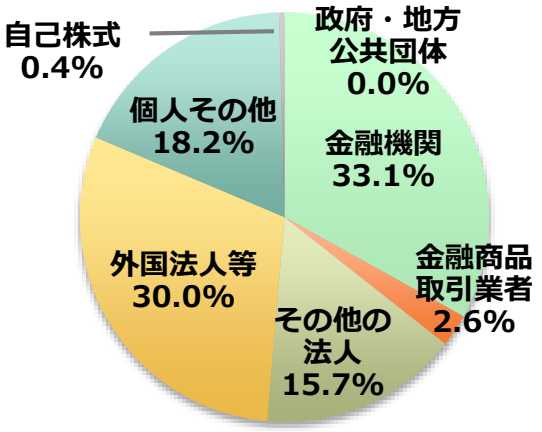
株 式 状 況
（証券コード：5711）

■発行済株式総数	131百万株
単元株主	70,630名
単元株	100株

※2019年3月末現在

■ 所有者別株式分布

※2019年3月末現在



MITSUBISHI MATERIALS

事業体制

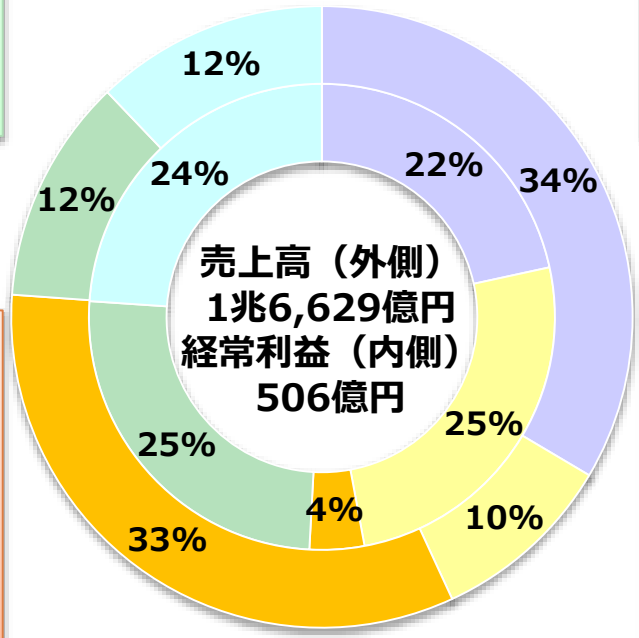
セメント

・セメント
・骨材
・生コンクリート
・コンクリート製品

高機能製品

・銅加工品
・電子材料
・アルミ製品

事業別売上高・経常利益比率
（2019年3月期）



金　属

・銅鉱山
・銅製錬

加　工

・超硬製品
・焼結製品等

その他

環境・エネルギー

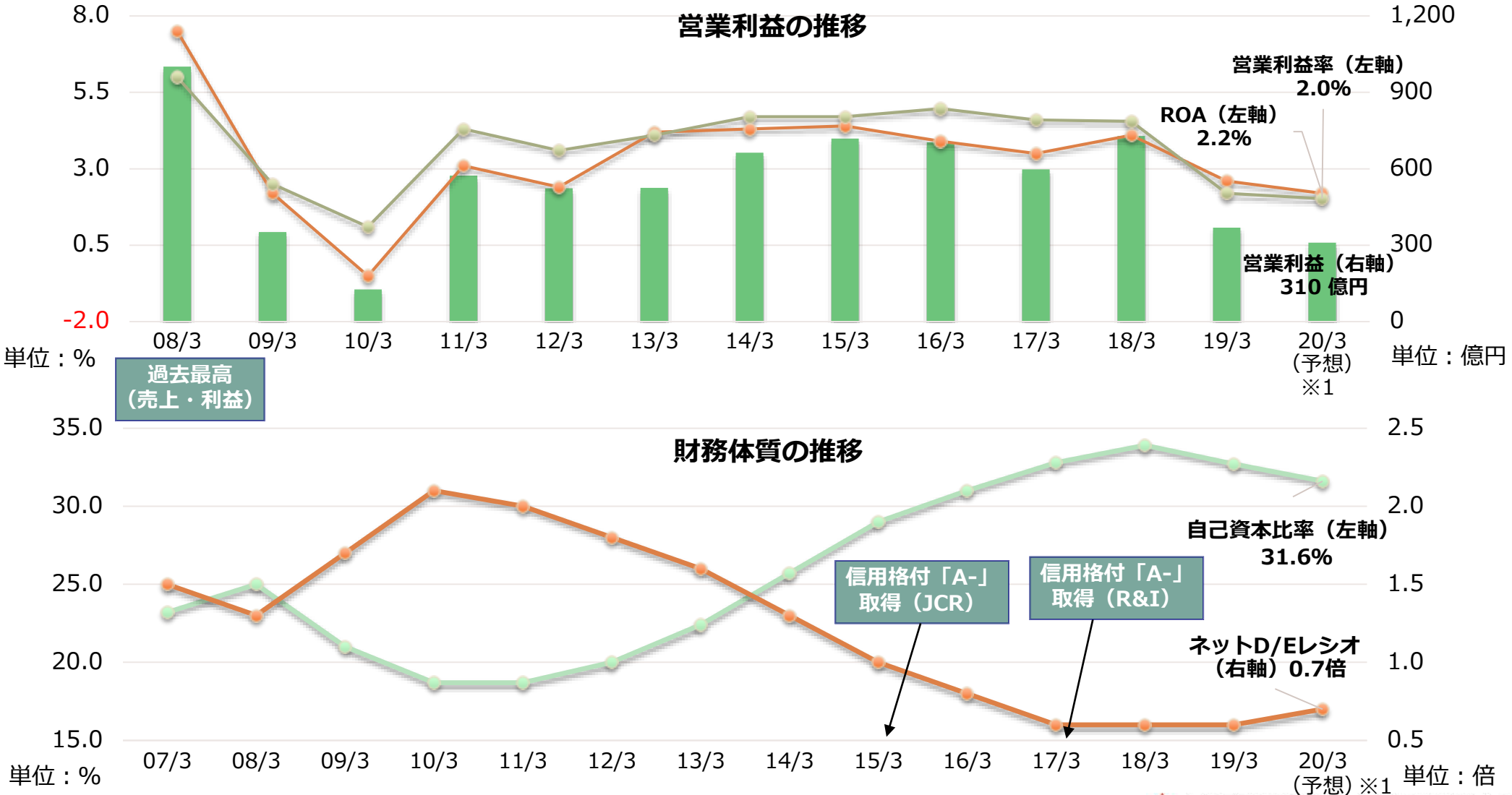
その他

・エンジニアリング
・その他
　など

MITSUBISHI MATERIALS

経営成績の推移

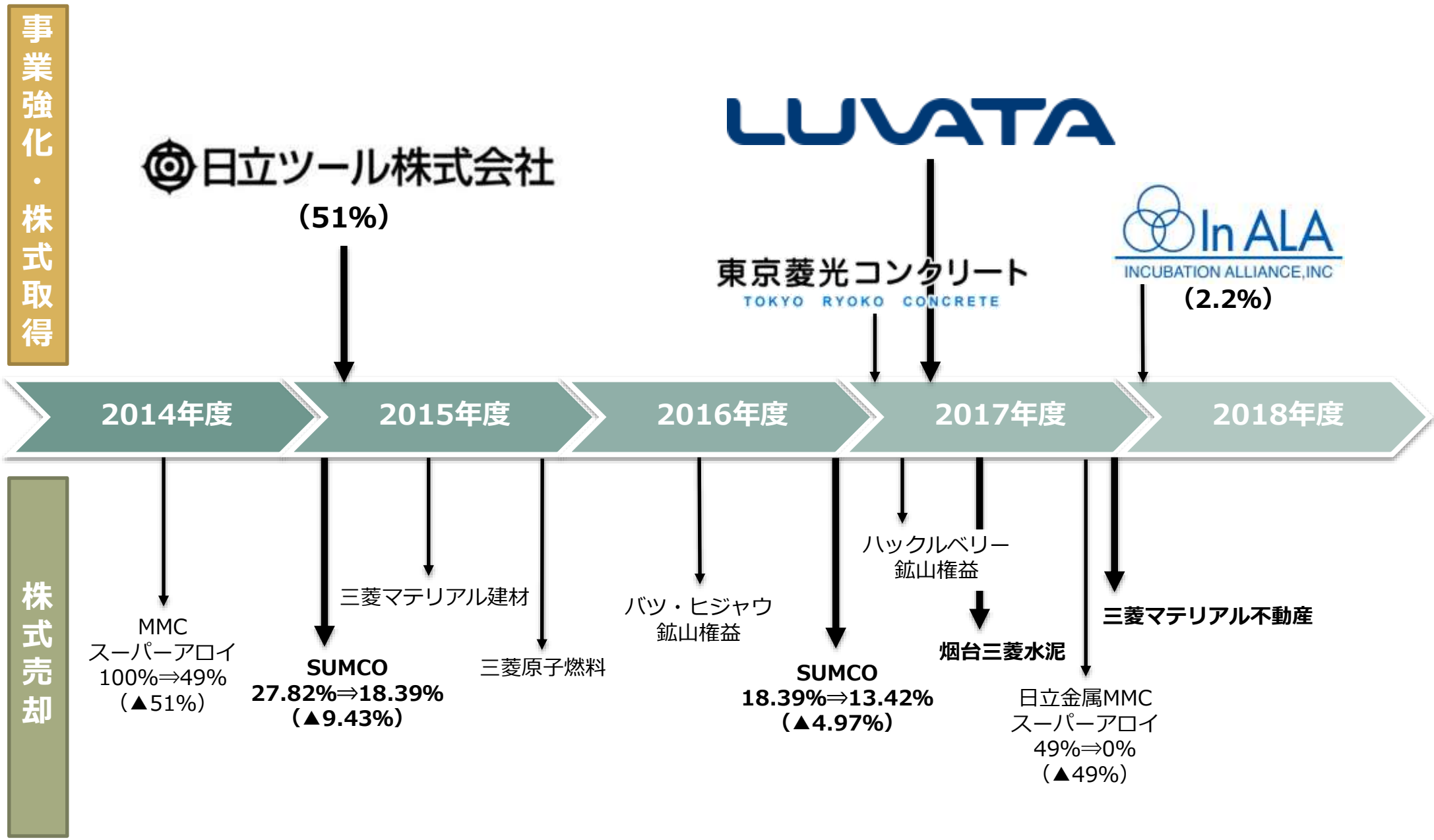
09/3-11/3：リーマンショック後、総合経営対策実施による体質強化
12/3-14/3：中期経営計画（Materials Premium 2013 ～新たなる創造を目指して～）成長戦略と財務体質改善の両立
15/3-17/3：中期経営計画（Materials Premium 2016 ～No.1企業集団への挑戦～）基盤強化
18/3-20/3：中期経営戦略（～成長への変革～）



※1　2019年11月7日公表

MITSUBISHI MATERIALS

事業再編の実績



MITSUBISHI MATERIALS

休廃止鉱山の環境対策引当金の推移

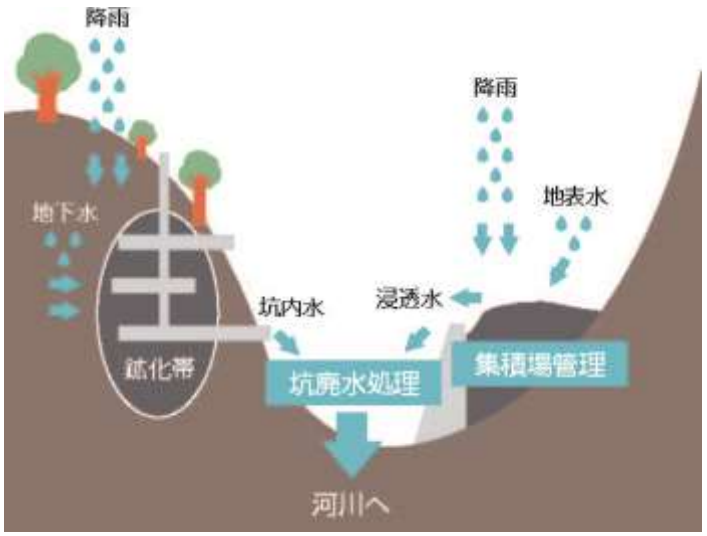
休廃止鉱山の環境対策引当金の計上が2018年度で終了

休廃止鉱山の環境対策引当金

①集積場安定化工事
集積場の安定化に向けた設計・対策工事

②鉱害防止対策
近年の自然環境変化に対応するための水処理能力増強を主とする未処理水放流防止等

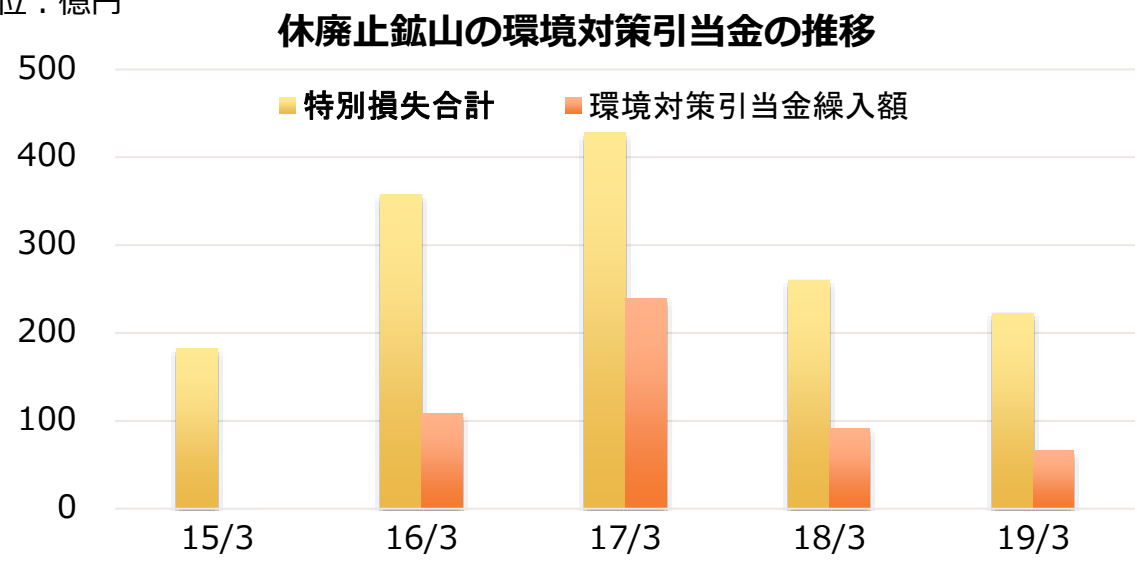
休廃止鉱山における抗廃水処理の概要



八谷鉱山
第一集積場安定化工事

小真木鉱山
清濁分離工事　遮水シート部

単位：億円



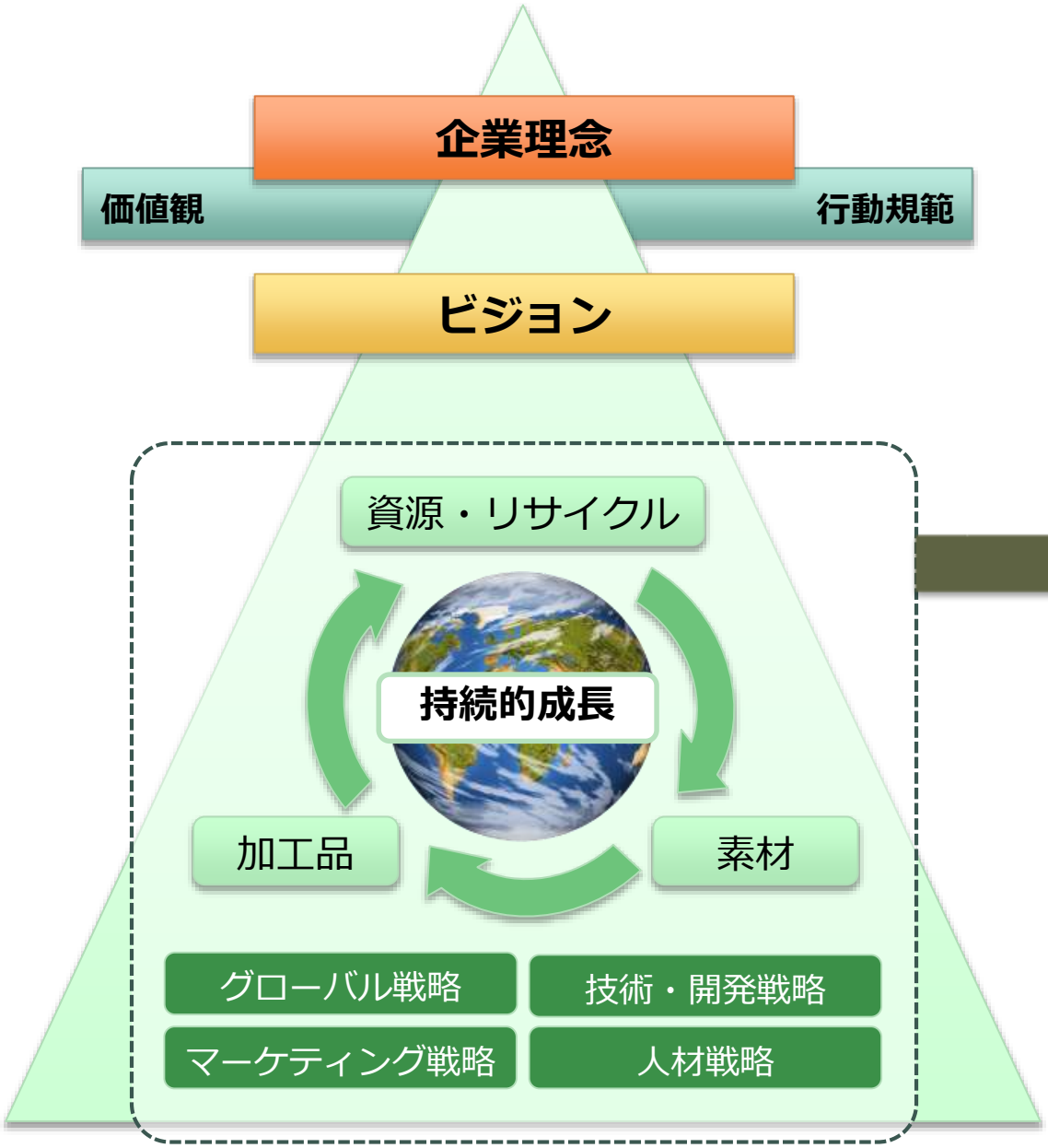
休廃止鉱山の環境対策引当金実績

2015年度	108億円	鉱害防止対策 集積場安定化対策（2箇所）
2016年度	239億円	集積場安定化対策（4箇所） 鉱害防止対策
2017年度	91億円	鉱害防止対策
2018年度	66億円	集積場安定化対策（4箇所）
合計	504億円	

MITSUBISHI MATERIALS

中期経営戦略の推進状況

19中経概要



長期経営方針

中長期の目標（目指す姿）

- ◆国内外の主要マーケットにおける リーディングカンパニー
- ◆高い収益性・効率性の実現
- ◆市場成長率を上回る成長の実現

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

中期経営戦略

19中経 重点戦略

- ◆イノベーションによる成長の実現
- ◆循環型社会の構築を通じた価値の創造
- ◆成長投資を通じた市場プレゼンスの拡大
- ◆継続的な改善を通じた効率化の追求

MITSUBISHI MATERIALS

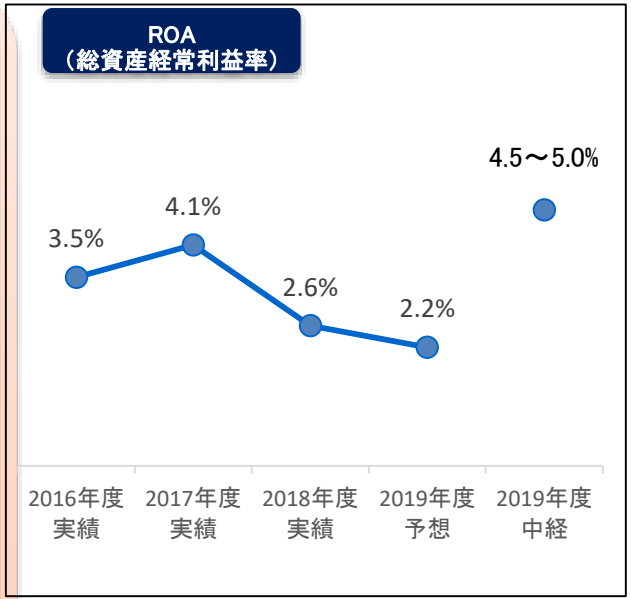
中期経営戦略の進捗状況

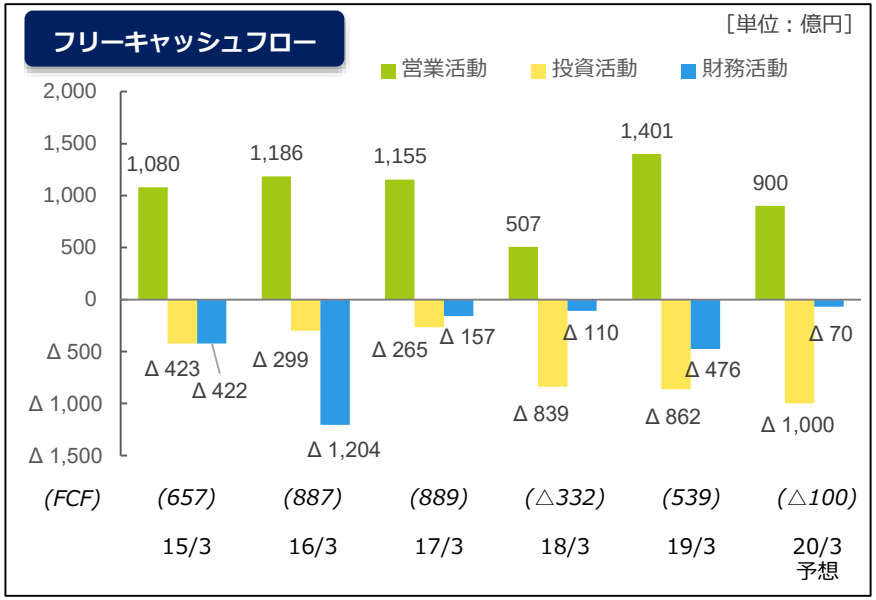
◆中期経営戦略について
・成長戦略と投融資計画について毎年3年分を見直し。

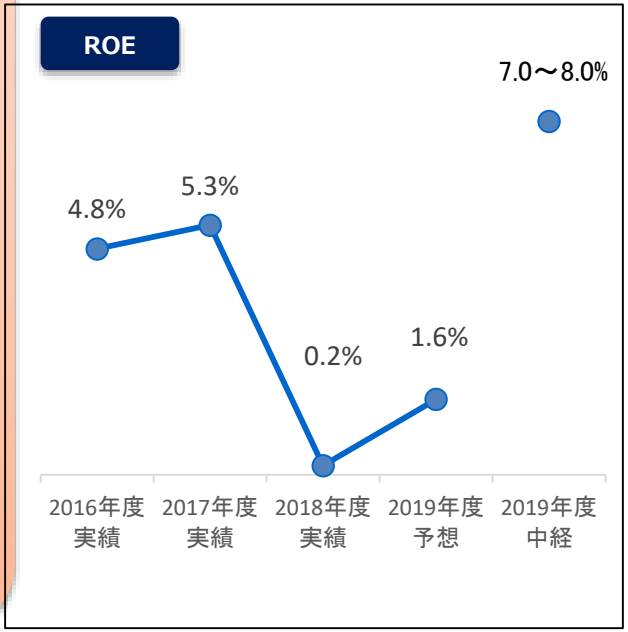
◆中期経営戦略ローリング（2019中経）
・成長戦略：大きな変更なし
・投融資計画：大きな変更なし

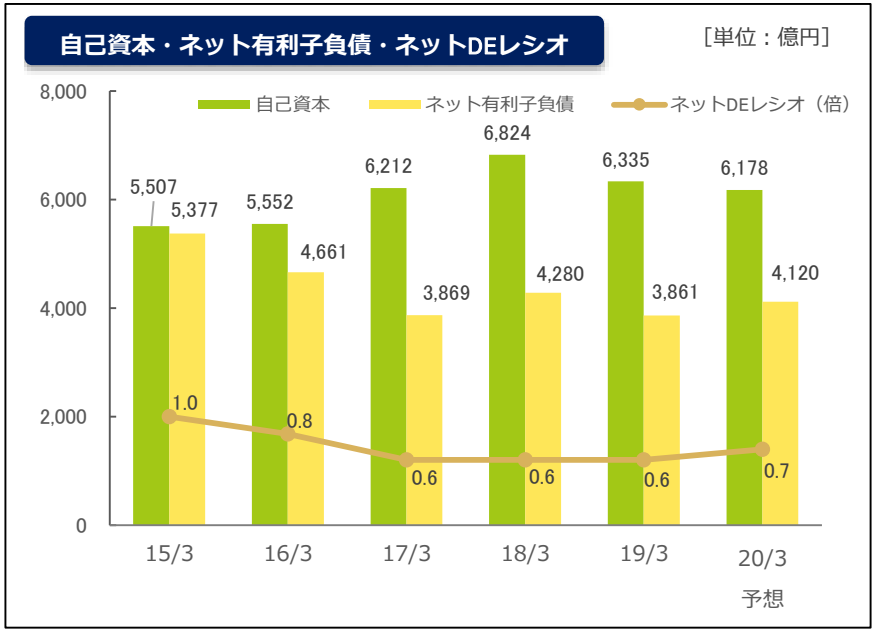
◆事業ポートフォリオの最適化
・高機能製品カンパニーを新設（2018年）
・連結子会社である三菱伸銅社を吸収合併（2019年）
・コベルコマテリアル銅管社の全株式を売却（2019年）

◆ 次期中期経営戦略
現在策定中
（当事業年度末公表予定）





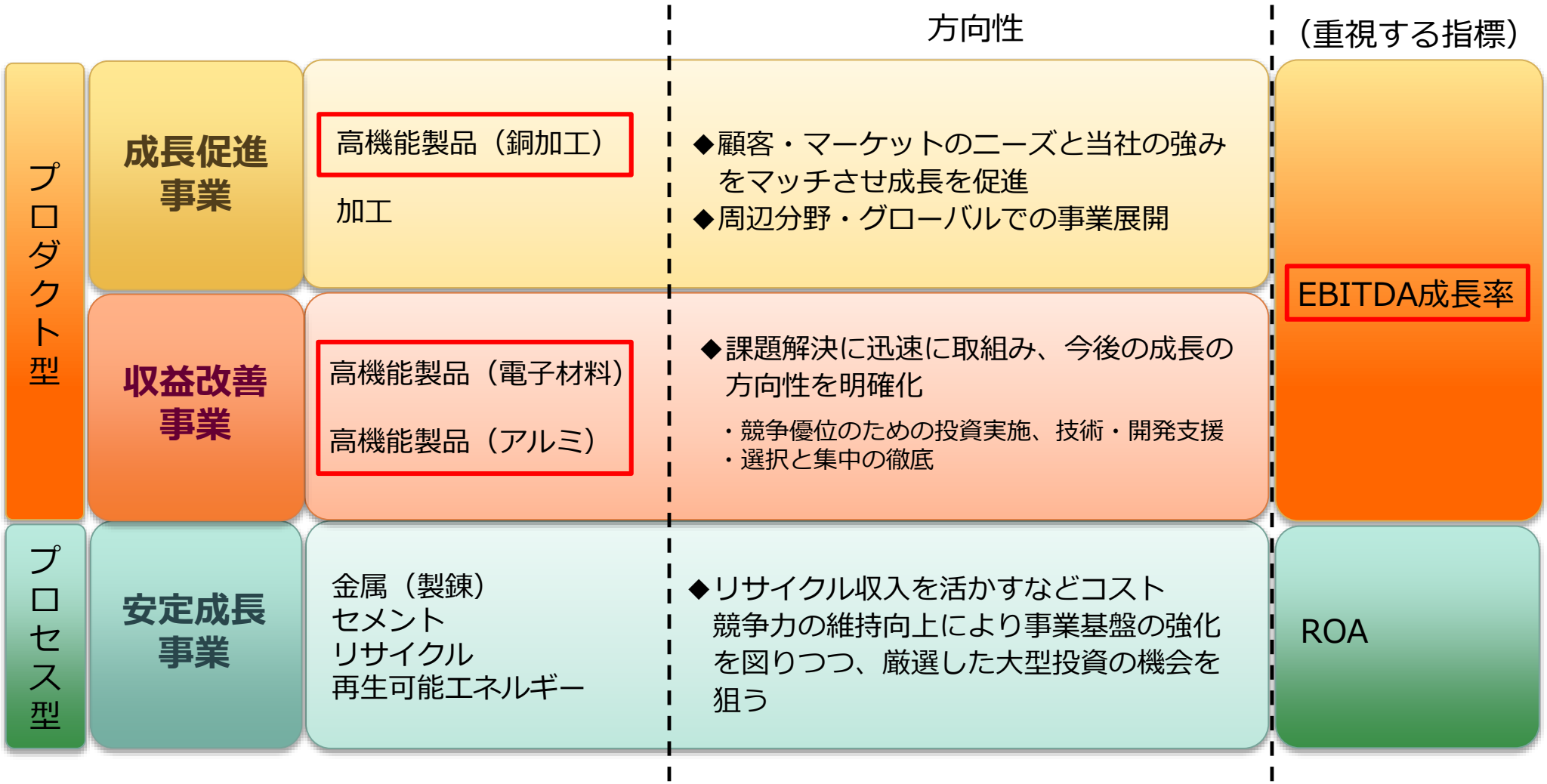




MITSUBISHI MATERIALS

事業ポートフォリオの最適化

◆2018年10月に、プロダクト型事業のうち3つを統合し、高機能製品カンパニーを設立
◆高機能製品カンパニーの最も重要視する指標として、EBITDA成長率を新たに設定



MITSUBISHI MATERIALS

主な事業強化と再編等の実績（2017年4月～）

※黒字：2017年度
※赤字：2018年度

セグメント	実績
高機能製品	・「Luvata社Special Products事業部門」にかかる株式取得を完了し、連結子会社化 ・光通信用レーダーダイオードの高精度温度制御用フレークサーミスタ（長期信頼性に優れ、世界最小）を開発 ・環境対応車用セラミック絶縁放熱回路基板の本格量産に向け、デンカ社との協業開始 ・三菱伸銅社と共同で自動車軽量化に寄与するアルミワイヤーハーネスのコネクタ端子用防食めっき技術を開発 ・次世代型パワーモジュールの接合材として、従来のはんだの弱みを克服した銅系焼結型接合材を2種開発 ・次世代自動車向けに高耐熱・高絶縁性樹脂の均一電着コーティング技術を開発 ・セルラー通信(LTE／3G)を使用するIoT端末向けに小型高性能のマルチバンドアンテナを開発 ・連結子会社である三菱伸銅社の吸収合併により銅加工業界におけるグローバルリーディングカンパニーを目指す ・コベルコマテリアル銅管社の全株式を売却
加工事業	・「中部テクニカルセンター」を新設 ・「日立金属MMCスーパーアロイ社」の全株式を売却 ・「天津テクニカルセンター（中国）」を移転・拡充 ・ 日本新金属社におけるタングステンのリサイクル処理能力を1.5倍に拡大 ・「北米テクニカルセンター（米国）」を移転・拡充 ・「シュツットガルトテクニカルセンター（ドイツ）」を新設 ・「ケレタロテクニカルセンター（メキシコ）」を新設
金属事業	・オランダに設立したE-Scrapのサンプリング施設「MM Metal Recycling B.V.」が稼働開始
セメント事業	・九州工場での廃プラスチック処理能力を1.7倍に拡大

主な事業強化と再編等の実績（2017年4月～）

セグメント	実績
その他事業（環境・エネルギー事業）	・焼却飛灰の処理を手掛ける「北九州アッシュリサイクルシステムズ社」が稼働開始 ・日本磁力選鉱株式会社と、コバルト、ニッケル 等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を目的とした「ニューエナジーふじみ野株式会社」を設立 ・山葵沢地熱発電所の営業運転開始 ・安比地熱発電所の着工 ・車載用リチウムイオン電池劣化度診断技術の実証試験を開始 ・食品廃棄物のバイオガス事業体制強化
共通	・「三菱マテリアル不動産社」の全株式を売却 ・炭素系新素材「グラフェン」の開発・製造を手掛ける「インキュベーション・アライアンス社」への出資 ・「新規事業室」、「EV材料開発・リサイクル推進部」を新設 ・材料技術を有するベンチャー企業を投資対象とする「MMCイノベーション投資事業有限責任組合」設立 ・生産現場のデジタル化・自動化を一層推進するためスマートファクトリー推進センターを設立

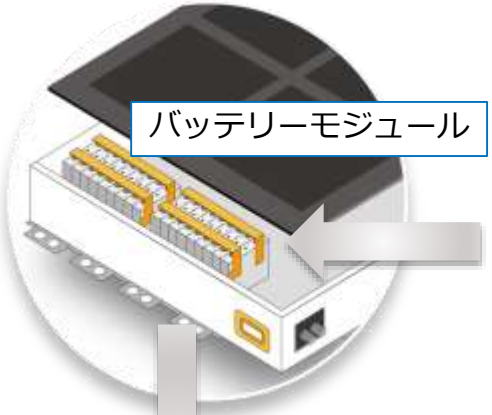
※黒字：2017年度
※赤字：2018年度

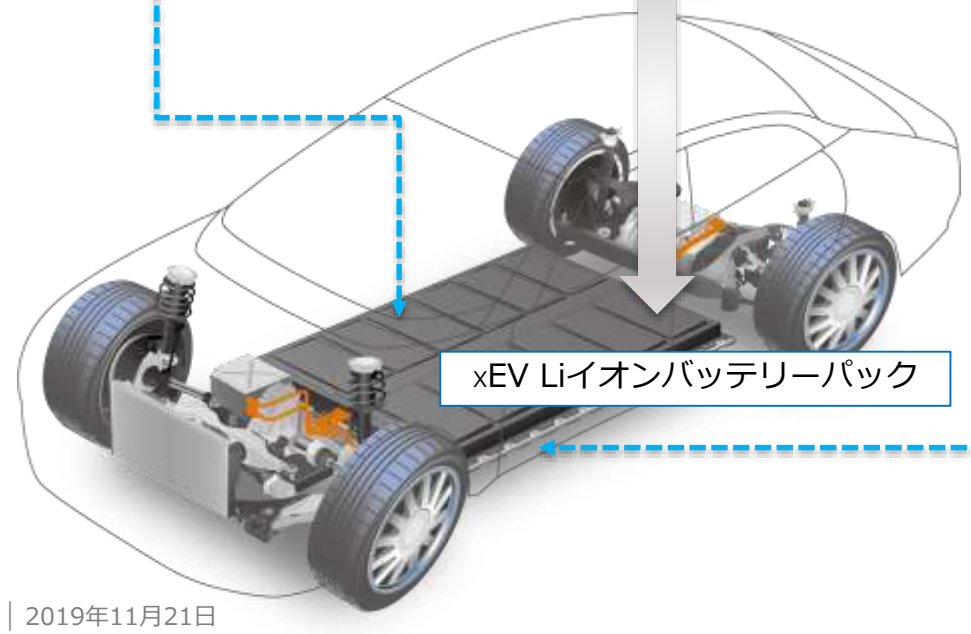
新製品・新事業の創出

バッテリー・パック　内・外装材料からリサイクルまで

「つくる」「つかう」「よみがえる」をキーワードとして、電気自動車に関連した製品・リサイクル技術を提供。

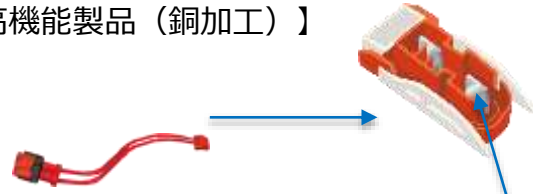
バッテリー・パック材料（カバー）
【高機能製品（銅加工）】





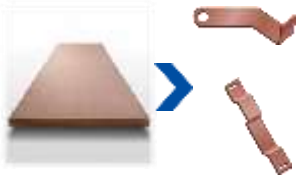
電子デバイス
【高機能製品（電子材料）】

コネクタ材料
【高機能製品（銅加工）】



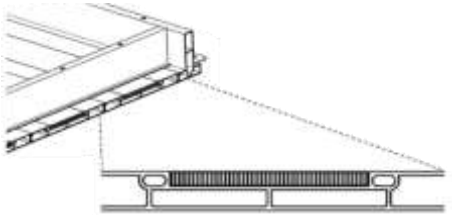
パワーリレー可動片・
固定片向け銅材
【高機能製品（銅加工）】

バスバー
【高機能製品（銅加工）】



タブリード
【高機能製品（銅加工）】

バッテリー・パック材料（フロアーケース）
【高機能製品（アルミ）】



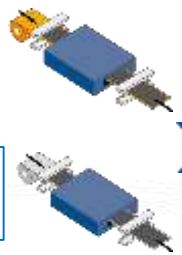
MITSUBISHI MATERIALS

新製品・新事業の創出

バッテリーモジュール

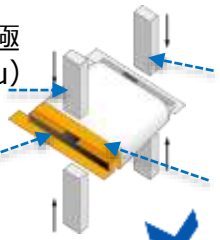
負極活物質塗工
（銅集電箔）

正極活物質塗工
（アルミ集電箔）

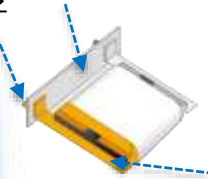


電極巻き取り
プレス加工

抵抗溶接工程１
（電極シート/集電板）

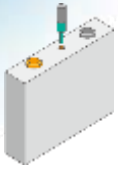


抵抗溶接工程2
（出力端子/集電板）



電極シート
スタック挿入

キャップ溶接/
電解液注入



バスバー溶接

アルミ箔製品
（高機能製品/アルミ）

スロットダイ
（加工/超硬）

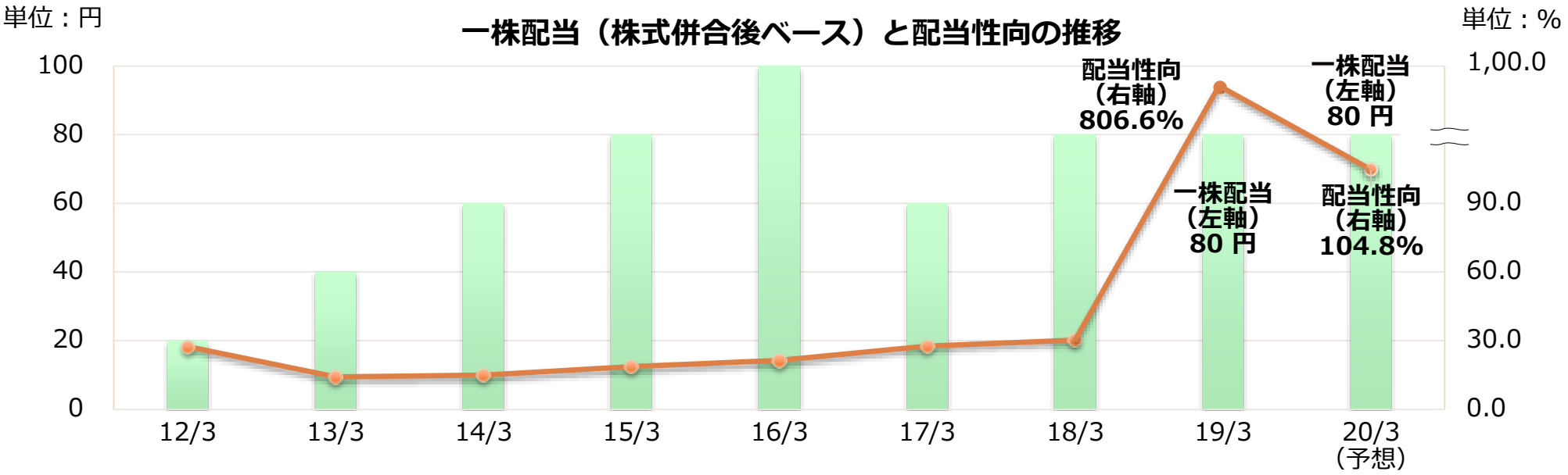
イオン液体
（高機能製品/電子材料）

酸化タングステン粉末
（加工/超硬）

＜リサイクル＞ xEV用リチウムイオン電池からのレアメタル精製

MITSUBISHI MATERIALS

株主還元



	2016年度（実績）	2017～2019年度
配当	60 円／株※	80 円／株

◆当社業績の変動時においても安定的な配当を旨とし、2019年度までの配当は**年間 80円／株**（2017年度の配当額と同額）とする。

◆但し、連結配当性向が25%を下回る場合は、25%まで一時的な増配、あるいは自己株式の取得を行う。

※2016年10月1日を効力発生日として、普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しております。
これに伴い、12/3～17/3の配当は12/3の期首に当該株式併合が行われたと仮定し算定したものです。

MITSUBISHI MATERIALS

セグメント別事業戦略と概要

高機能製品

高機能製品　概要

銅加工

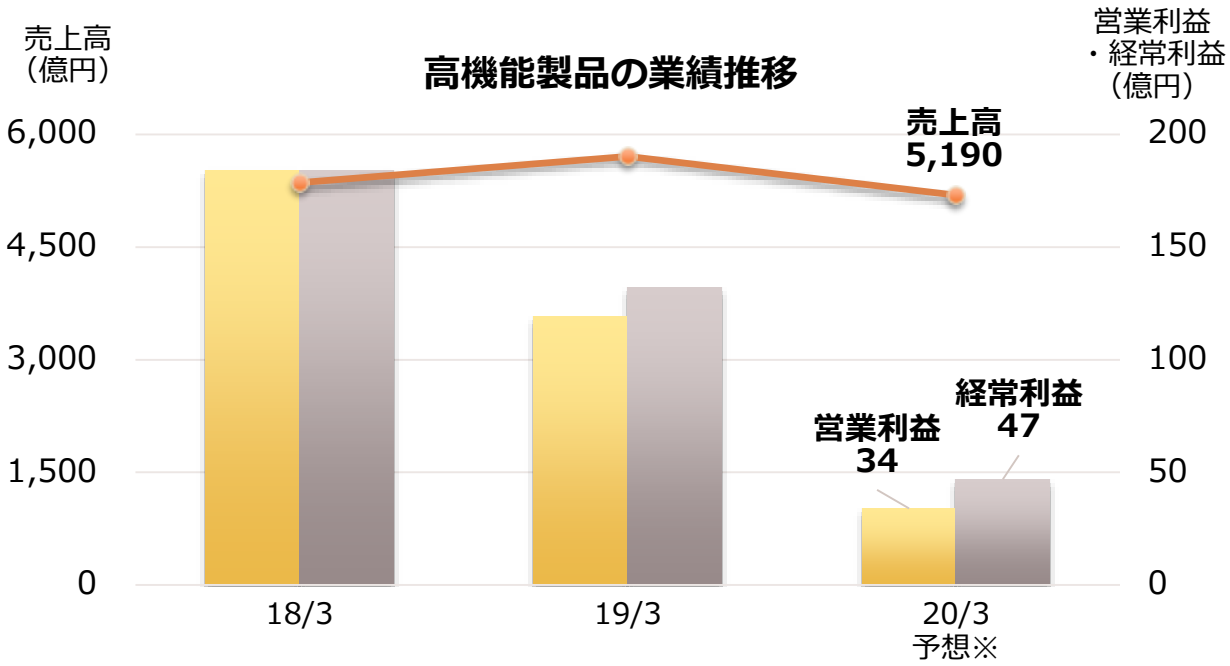
- **三菱伸銅社：**
  車載端子材が車載部品メーカーの生産調整などにより販売低迷。
- **Luvata社：**
  自動車メーカー向け溶接関連製品が中国等で低迷、また自動車関連向け等の導電部材製品も欧州・アジアで販売低迷。

電子材料

- **機能材料：**
  スマートフォン市場の成長鈍化、半導体市況の悪化により、半導体・エレクトロニクス向け製品等の販売が低迷。
- **電子デバイス：**
  米中貿易摩擦による中国の市況悪化により低迷。

アルミ

- **三菱アルミニウム社：**
  厳しい市況等により自動車熱交換器向け板材やトラック・自動車等向け押出製品等の販売が低迷。
- **ユニバーサル製缶社：**
  大型アルミボトルの上市による拡販はあるものの、引き続きコーヒー飲料用PETボトルの影響を受けアルミボトルの販売が低迷。



※ 2019年11月7日公表

高機能製品カンパニー新設（2018年10月）

◆**組織変更**
・プロダクト型事業のうち3つを統合し新カンパニーを設立する
◆**目的**
・プロダクト型事業における新製品・新事業の創出を促進するため、対象製品・事業を長期的視点で育成・強化する部門横断組織を設置する
・顧客ニーズに適切に対応し、顧客により貢献できる体制を構築する

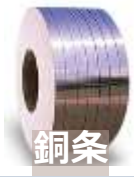
MITSUBISHI MATERIALS

高機能製品～銅加工品（1）～

事業体制：自社製造の型銅を傘下の伸銅会社へ供給

一次加工

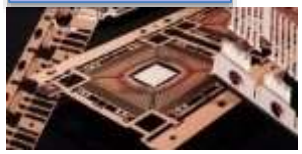
二次加工



お客様

・最終製品

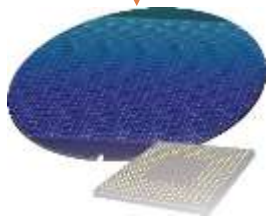
三菱伸銅社主要製品の用途例



リードフレーム

コネクター

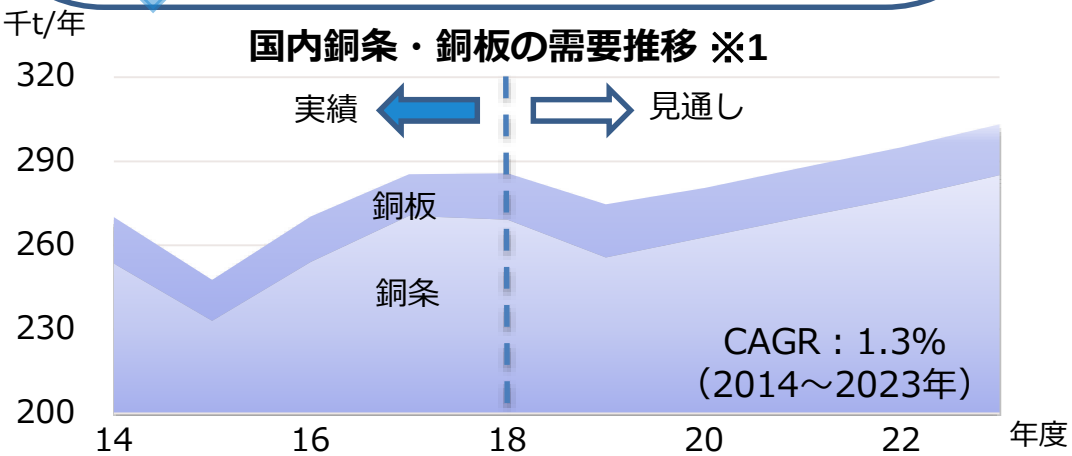
エコブラス®



半導体・電子機器

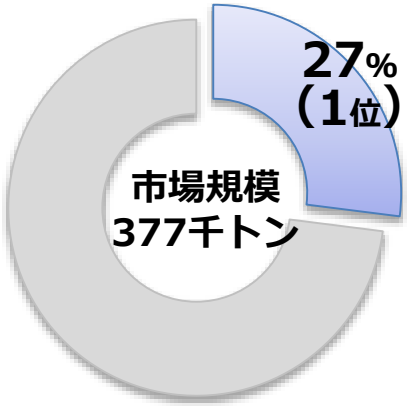
自動車

建設・水道

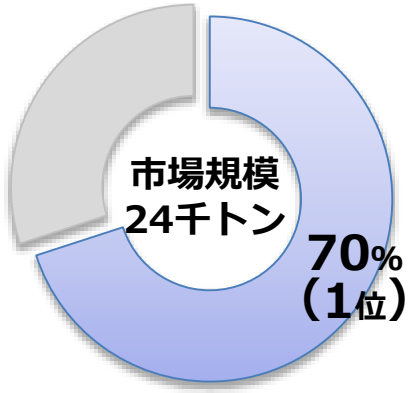


※1 日本伸銅協会

銅条製品国内シェア ※2



銅板製品国内シェア ※2



※2 日本伸銅協会（2018年度）

MITSUBISHI MATERIALS

高機能製品～銅加工品（2）～

三菱伸銅社吸収合併

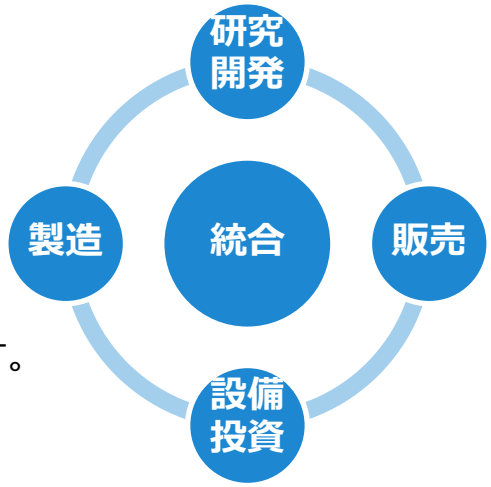
19年7月　三菱伸銅社合併　発表
20年4月　合併予定日

◆銅加工事業の位置づけ

プロダクト型	成長促進事業	高機能製品（銅加工） 加工	方向性 ◆顧客・マーケットのニーズと当社の強みをマッチさせ成長を促進 ◆周辺分野・グローバルでの事業展開	（重視する指標） EBITDA成長率

◆吸収合併の目的

三菱伸銅社を当社に統合し、経営リソースを一体的に運営する。
世界規模でのプレゼンス向上を図り、新たな需要を確実に捉え、銅加工業界におけるグローバルリーディングカンパニーとなることを目指す。



◆マーケットのニーズ

大電流・高電圧化　電子制御

IoT・AI

CASE ※　環境負荷の低減

◆戦略投資

2020～26年度までに総額約300億円の設備投資を計画。
旺盛な需要が見込まれる自動車関連製品を中心に、生産能力を約3割拡大。

- 圧延事業の拡大
- 押出事業の再編促進
- 堺工場の素材供給能力拡張及びグループ会社の拡販
- 海外及び川下への事業展開強化
- マーケティング力及び技術開発力の向上

※CASE…Connected、Autonomous、Shared & Services、Electricの頭文字。

MITSUBISHI MATERIALS

高機能製品～銅加工品（3）～

Luvata社SP事業部門買収

16年9月　Luvata社SP事業部門の株式譲渡契約締結
17年5月　クロージング完了

LUVATA

会社概要（2018年12月期）

【本社所在地】フィンランド、ポリ

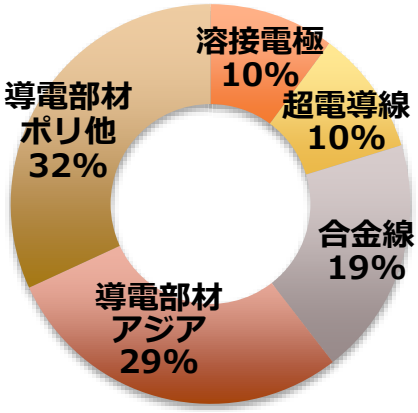
【総売上高】625百万€

【製造・販売拠点】7ヵ国12拠点

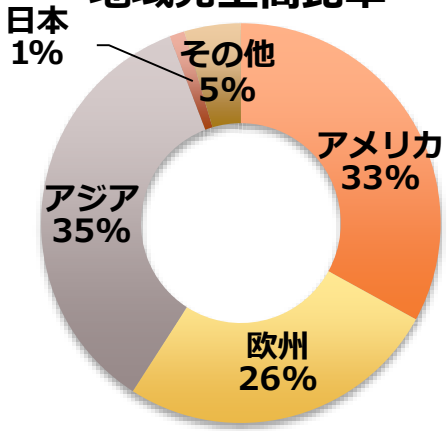
【従業員数】1,415人

▲カパーインダストリアルパーク（ポリ）

事業別売上高比率



地域売上高比率



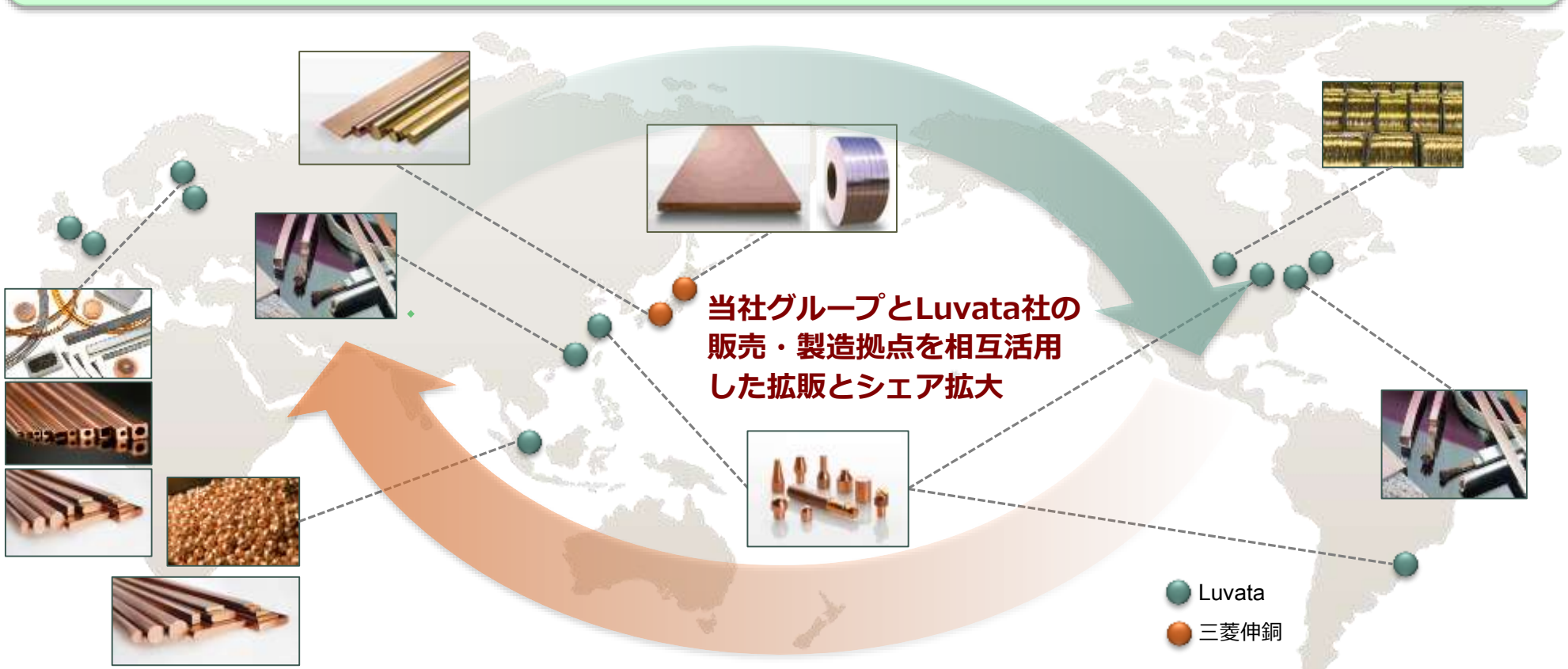
Luvata社主要製品及びマーケット

事業	主要製品	マーケット
溶接電極	溶接電極	自動車
合金線、導電部材アジア、導電部材ポリ他：ホローコンダクター（導電部材ポリ）	ホローコンダクター	
合金線、導電部材アジア、導電部材ポリ他：バスバー（導電部材アジア、ポリ）	バスバー	インフラ、エネルギー
合金線、導電部材アジア、導電部材ポリ他：プロファイル、ロッド等導電部材（導電部材ポリ）		
合金線、導電部材アジア、導電部材ポリ他：産業用特殊加工品（導電部材ポリ）	特殊加工品	
合金線、導電部材アジア、導電部材ポリ他：バッテリー用合金線（合金線）		
合金線、導電部材アジア、導電部材ポリ他：銅アノード（導電部材アジア、ポリ）	銅アノード	インフラ、エネルギー
合金線、導電部材アジア、導電部材ポリ他：太陽電池用インターコネクター（導電部材アジア他）	太陽電池用インタコネクター	
合金線、導電部材アジア、導電部材ポリ他：その他の製品		
超電導線	超電導ワイヤー	ヘルスケア

MITSUBISHI MATERIALS

高機能製品～銅加工品（4）～

重点施策：Luvata社とのシナジー



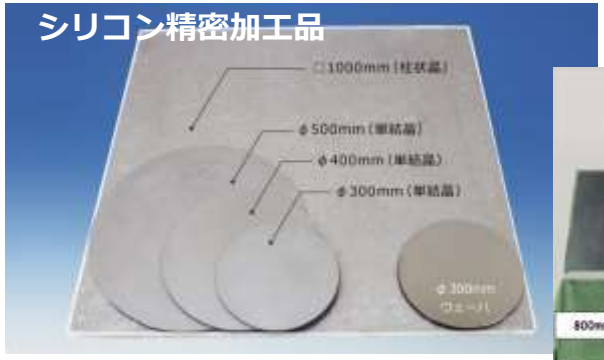
- 北米・欧州を中心に展開するLuvata社の販売・製造拠点を活用した当社グループ銅加工製品の世界展開
- 当社国内拠点を活用した、Luvata社製品の拡販実施
  - ➡Luvata社拠点を活用したグローバル販売・製造体制の確立
  - ➡Luvata社の協力による製品構成の最適化及びシェア拡大

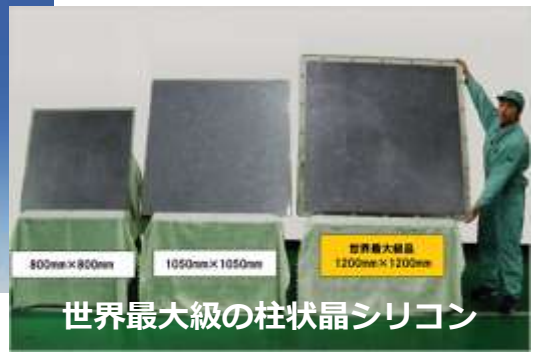
MITSUBISHI MATERIALS

高機能製品～電子材料～

事業体制：機能材料、電子デバイス、多結晶シリコン

機能材料・化成品





多結晶シリコン

生産能力
四日市　：2,200t
米国アラバマ州：1,550t

↓

単結晶、ウェーハ
（SUMCO社）
当社保有比率 約13%

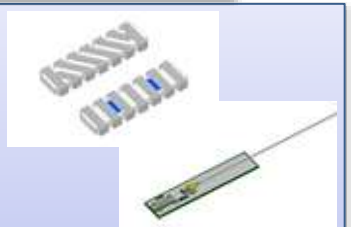
↓

半導体

▲純度11N
（99.999999999%）

重点戦略：IoT関連製品の市場展開・拡販

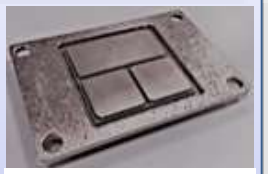
◆アンテナ
モバイルタイプの小型決済端末向け
マルチバンドアンテナを開発。
（2019年4月）



◆サーミスタセンサ
18年度は光通信市場において高信頼性、
小型化を強みにシェア拡大。

重点戦略：次世代自動車対応製品の市場展開・拡販

◆絶縁放熱部品
18年度はヒートシンク一体型基板の生産能力
拡張を実施。19年度も事業の強化を継続。



◆車載センサ
19年度はサーミスタ、サージアブソーバの
売上高拡大を図る。

◆熱線カット塗料
18年度は昨年度実績を上回る販売を達成。
19年度も売上高拡大を図る。

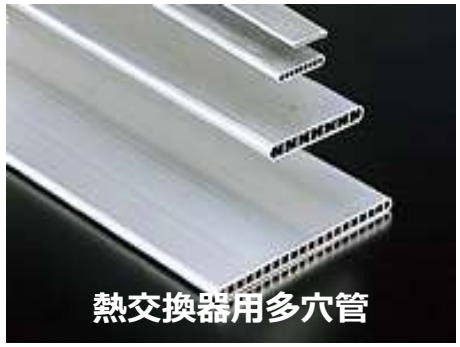
MITSUBISHI MATERIALS

高機能製品～アルミ製品～

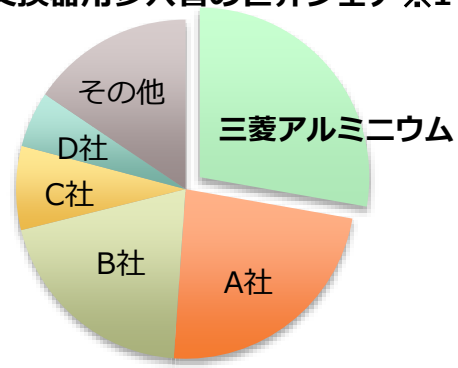
三菱アルミニウム社

当社出資比率：90%

・熱交換器用多穴管で世界シェアトップクラス
・自動車熱交向け板製品へのシフト⇒設備増強



熱交換器用多穴管の世界シェア※1

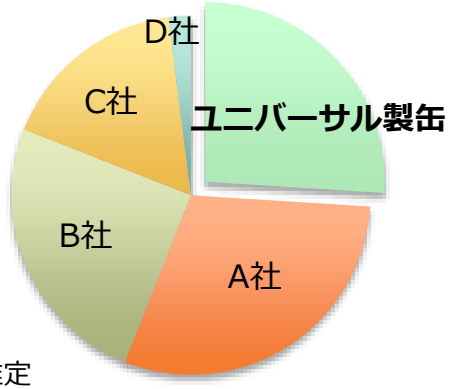


ユニバーサル製缶社

当社出資比率：80%

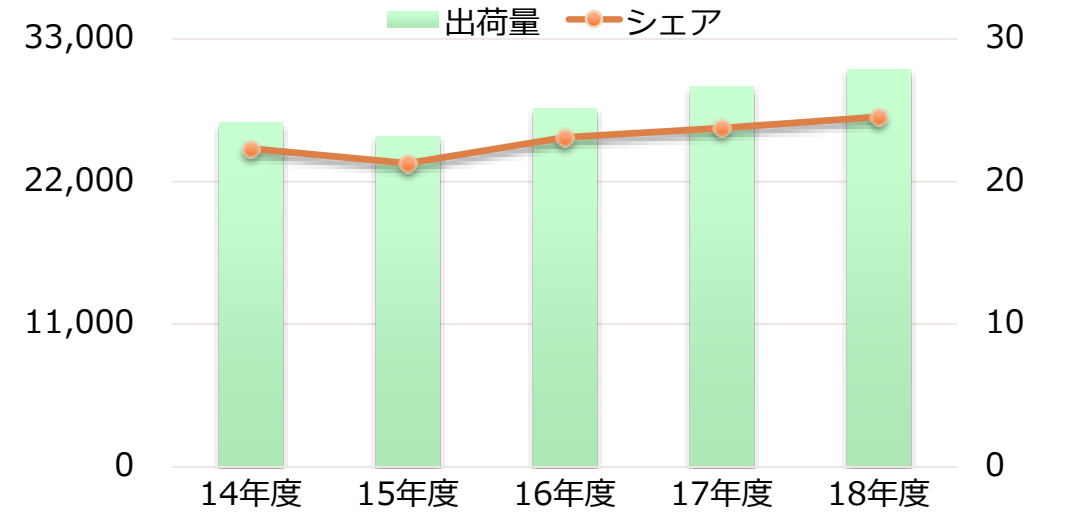
・飲料用アルミ缶、ボトル缶で国内シェアトップクラス
・軽量アルミボトルと新形状アルミボトルの開発・投入
⇒岐阜工場に新ライン（2019年5月操業開始）
・海外事業展開⇒東南アジアなどでの事業展開を検討中

飲料用アルミ缶国内シェア※1



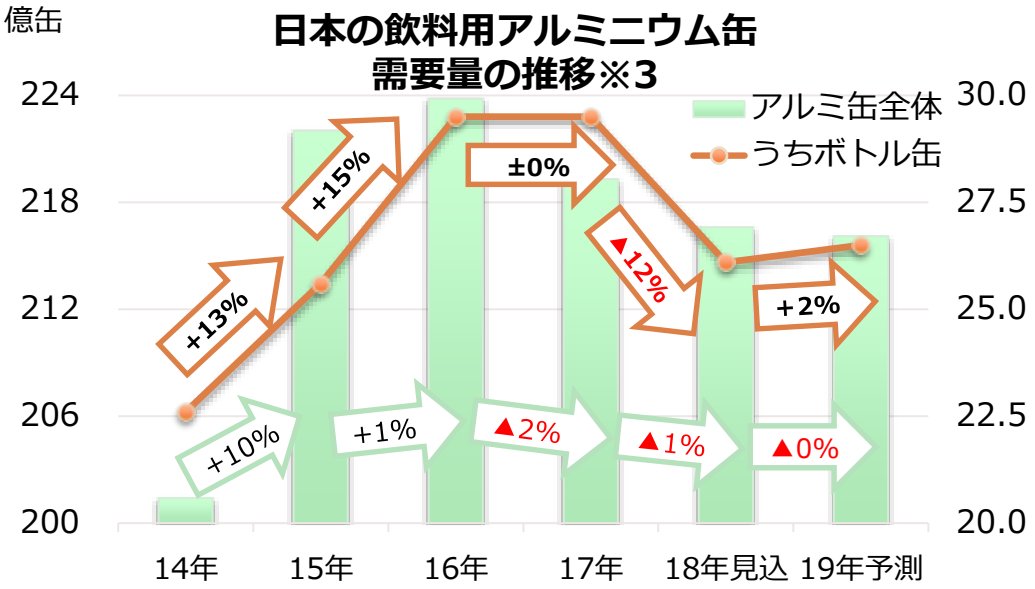
※1 当社推定

自動車熱交換器向け出荷量・シェアの推移（国内）※2



※2 日本アルミニウム協会

日本の飲料用アルミニウム缶需要量の推移※3



※3 アルミ缶リサイクル協会

MITSUBISHI MATERIALS

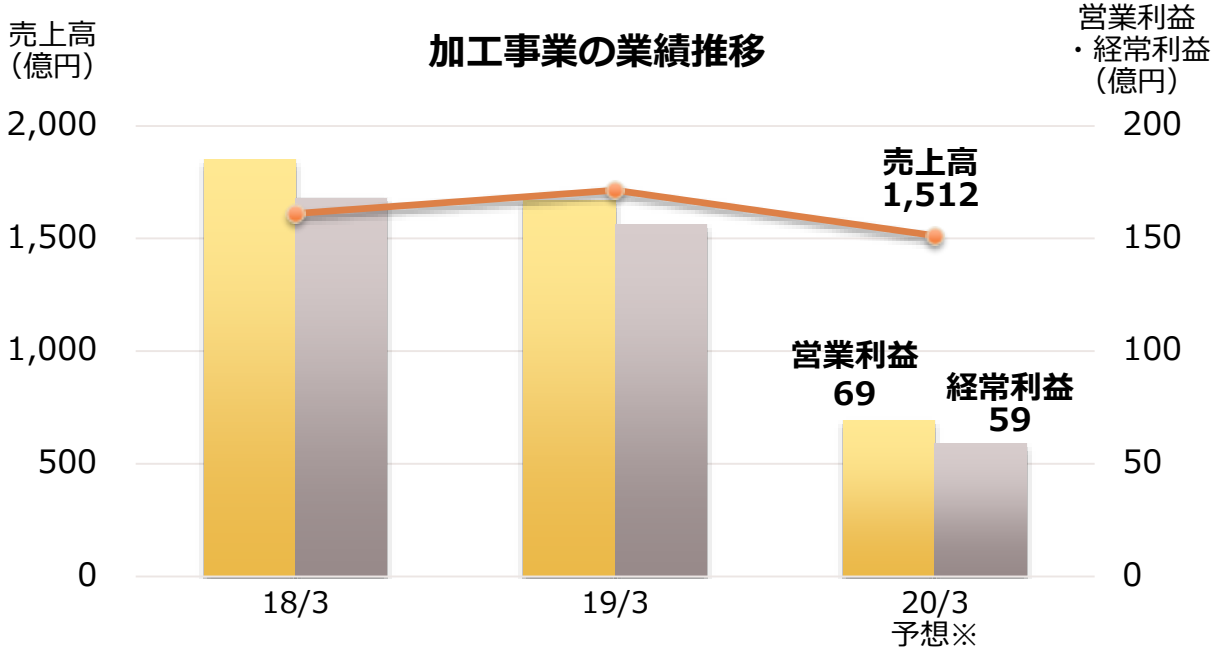
加　工　事　業

加工事業　概要

超硬製品

主要製品

自動車、航空機部品の切削加工
- 切削工具（インサート、ドリル等）
- 耐摩工具
- 建設工具



※2019年11月7日公表

焼結製品等

主要製品

エンジン、トランスミッション部品
- 含油軸受
- 可変動弁部品
- ミッション部品

需要・販売見通し（超硬製品）
- キーアカウント戦略の強化・加速、自動車・航空宇宙・医療・金型の重点産業拡販等による増販に加えて、将来に向けた拡販費用を計画に織り込み。

MITSUBISHI MATERIALS

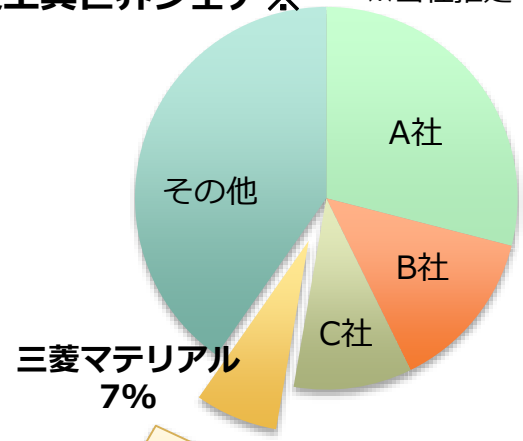
加工事業～超硬製品（1）～

超硬工具市場規模：約2兆円/年※

※2018年、当社推定

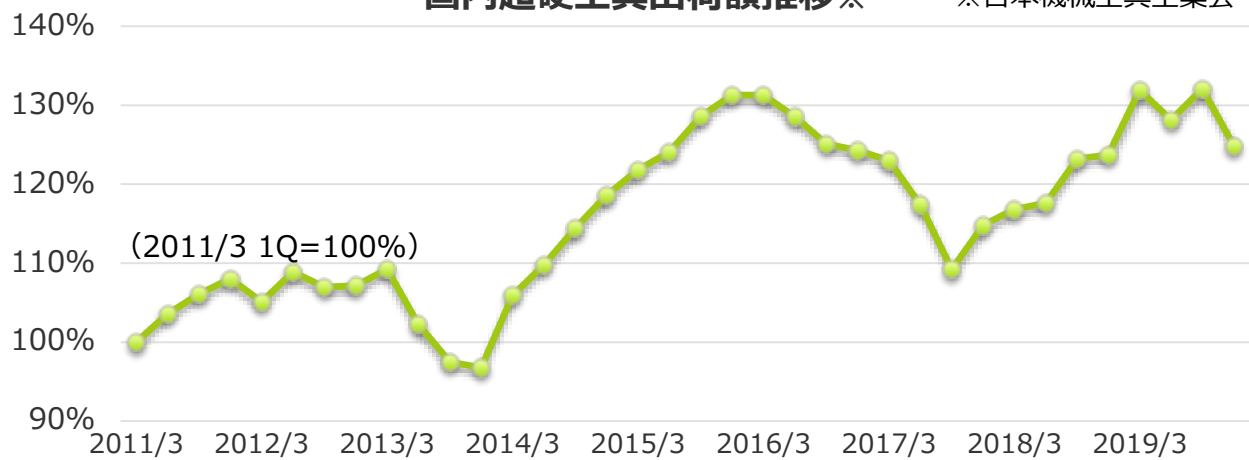
シェア：世界4位、国内1位

超硬工具世界シェア※　※当社推定



日立ツール社買収（15年4月）

国内超硬工具出荷額推移※　※日本機械工具工業会



三菱日立ツール社とのシナジー効果

◆**主なシナジー発揮項目**

開発：お互いの強みを生かした新製品開発
（当社の材料技術、三菱日立ツール社のコーティング・形状付与技術等）
製造：設備相互活用による生産効率向上（ボトルネック工程の解消等）
営業：相互の販売チャンネル等のリソースも活用したグローバルでの拡販
（米国、東南アジア）
その他：資材集中購買、ITシステムや物流の統合・共有化等

◆**シナジー想定効果額（17～20年度）**

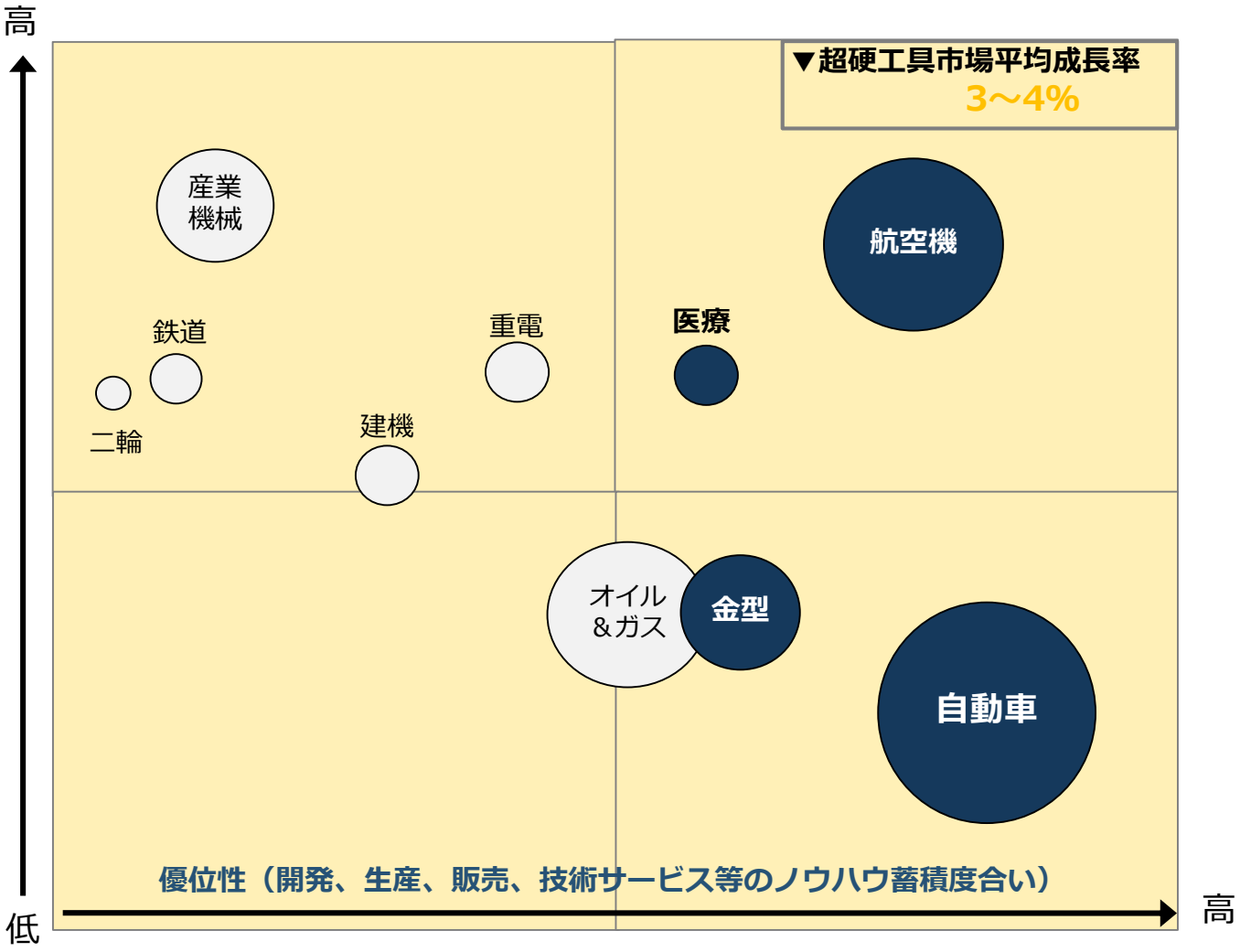
年間5～10億円程度の効果発揮を計画

MITSUBISHI MATERIALS

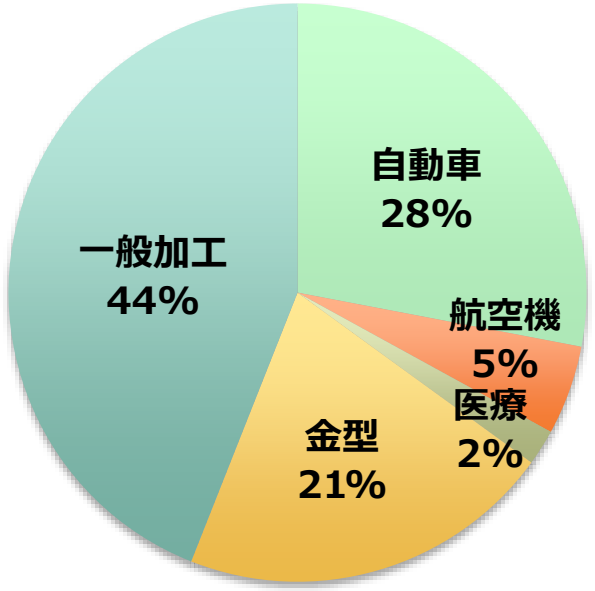
加工事業～超硬製品（2）～

各産業の魅力度分析※

※当社推定、円の大きさは市場規模を示す



当社の需要産業別売上比率（2018年度）



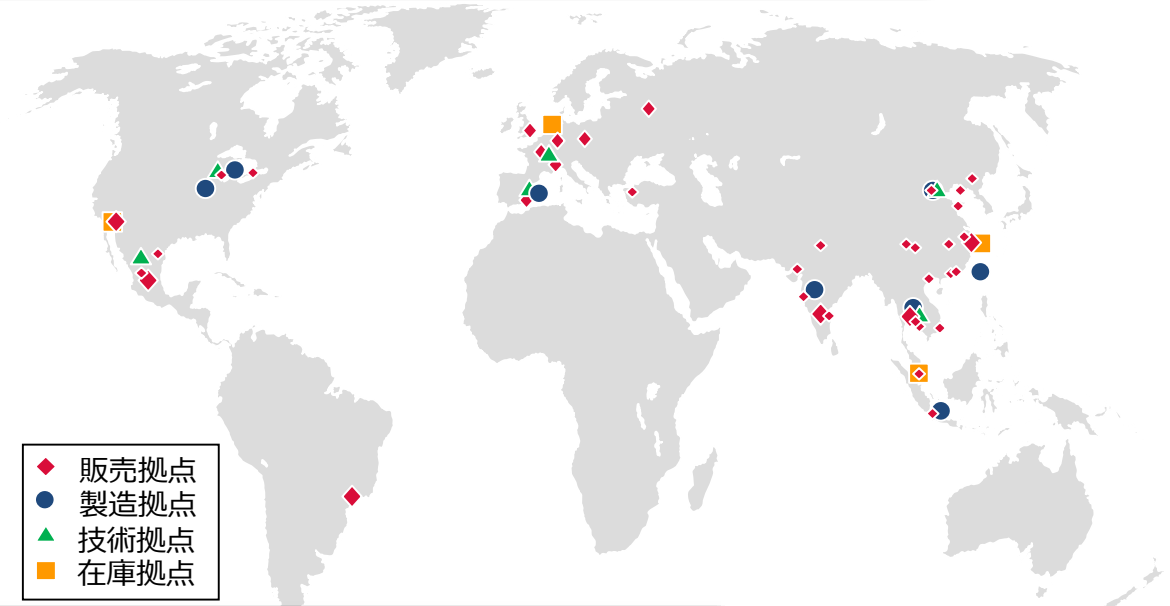
MITSUBISHI MATERIALS

加工事業～超硬製品（3）～

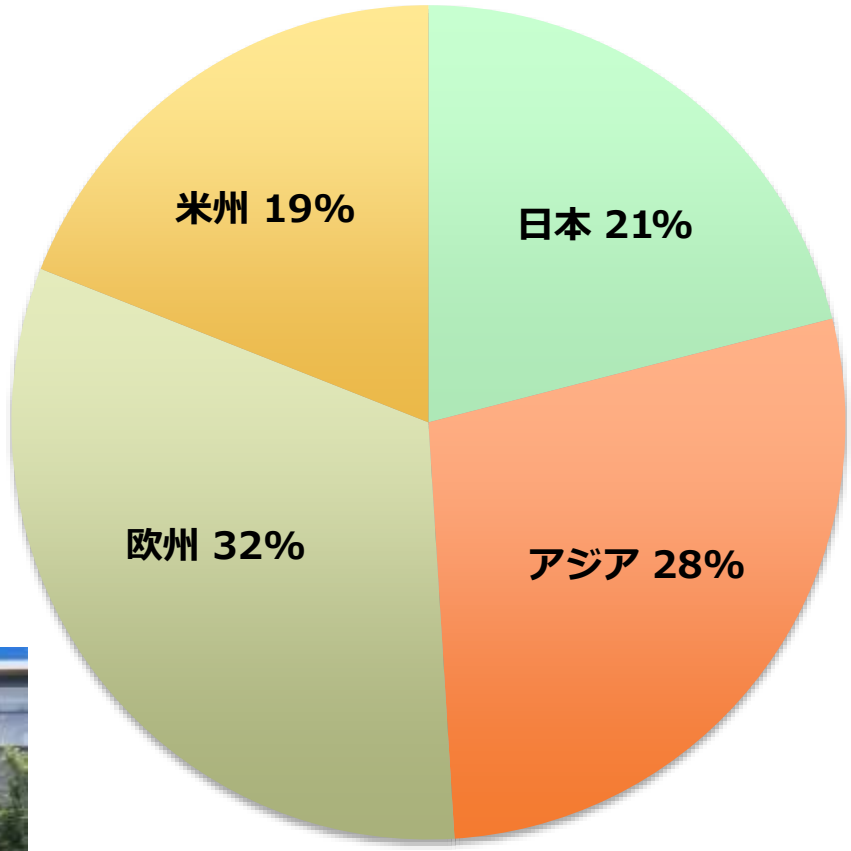
グローバルに生産・販売拠点を展開

超硬工具海外ネットワーク

○販売拠点：38箇所　○製造拠点：7箇所
○技術拠点：5箇所　○在庫拠点：4箇所



超硬工具の地域別販売構成比（2018年度）



17～19年度実績

技術拠点：
17年　6月 中部テクニカルセンター竣工
17年10月 中国・天津のテクニカルセンターを移設・拡充
18年10月 北米テクニカルセンターを移転・拡充
19年　6月 ドイツにテクニカルセンターを新設
19年　9月 メキシコにテクニカルセンターを新設

今後の計画

技術拠点：
インドでテクニカルセンターの開設を計画

▲ドイツテクニカルセンター外観

MITSUBISHI MATERIALS

加工事業～超硬製品（4）～

◆ テクニカルセンターの拡充

MTEC North Carolina
（アメリカ・ノースカロライナ）
2018年移転・拡充

東日本テクニカルセンター
（日本・埼玉県）
2010年設立

中部テクニカルセンター
（日本・岐阜県）
2017年設立

MTEC Valencia
(スペイン・バレンシア)
2008年設立

MTEC Querétaro
(メキシコ・ケレタロ)
2019年新設

MTEC Stuttgart
(ドイツ・シュツットガルト)
2019年新設

MTEC インド
（インド・プネ）
※新設計画中

MTEC Bangkok
（タイ・バンコク）
2015年設立

MTEC Tianjin
天津菱雲刀具設計有限公司
（中国・天津）
2017年リニューアル

情報共有

設備相互利用

試験応援

MITSUBISHI MATERIALS

金　属　事　業

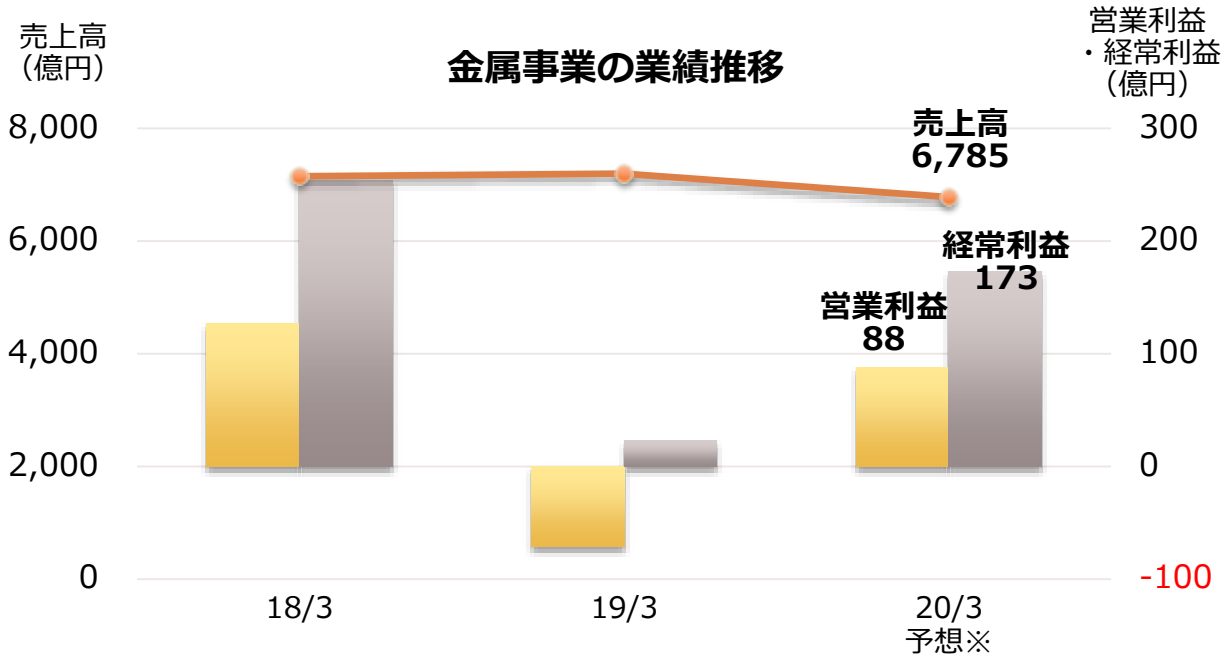
金属事業　概要

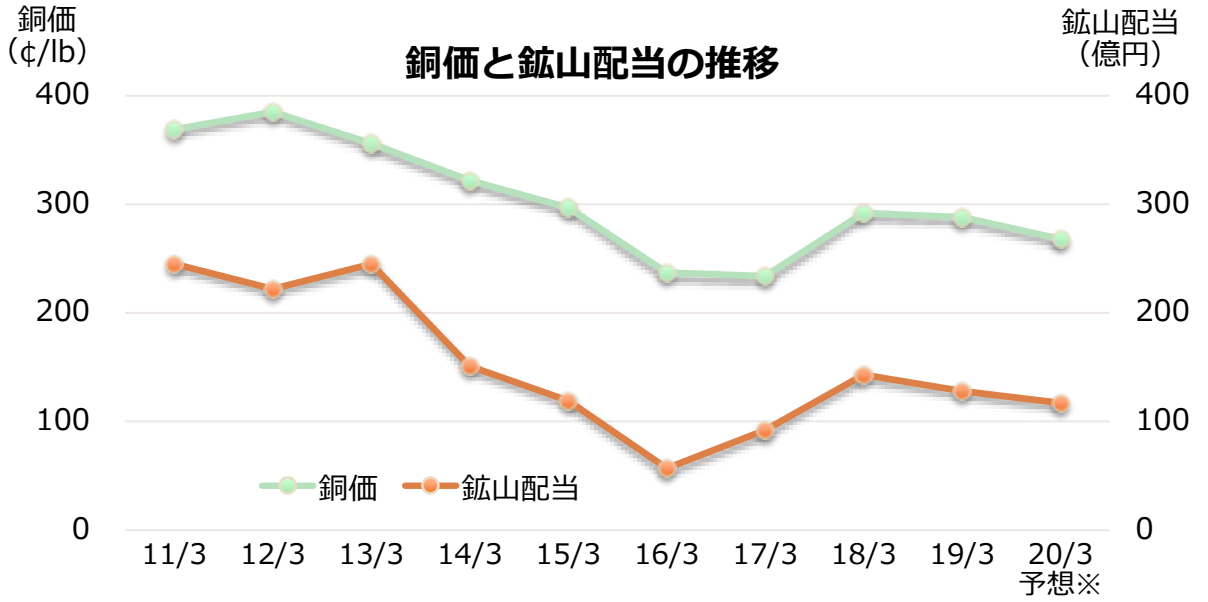
銅鉱山開発

- **銅価見通し（2020/3）：**
  平均268¢/lb
- **新規鉱山開発：**
  サフラナル鉱山のフィジビリティ・スタディは概ね完成、目下レビュー中。年内に環境許認可の申請手続き開始を目指す

銅製錬

- **製錬：**
  有価金属の実収効率は、予定通り改善進む。
- **リサイクル事業：**
  E-Scrap処理拡大のための基盤整備





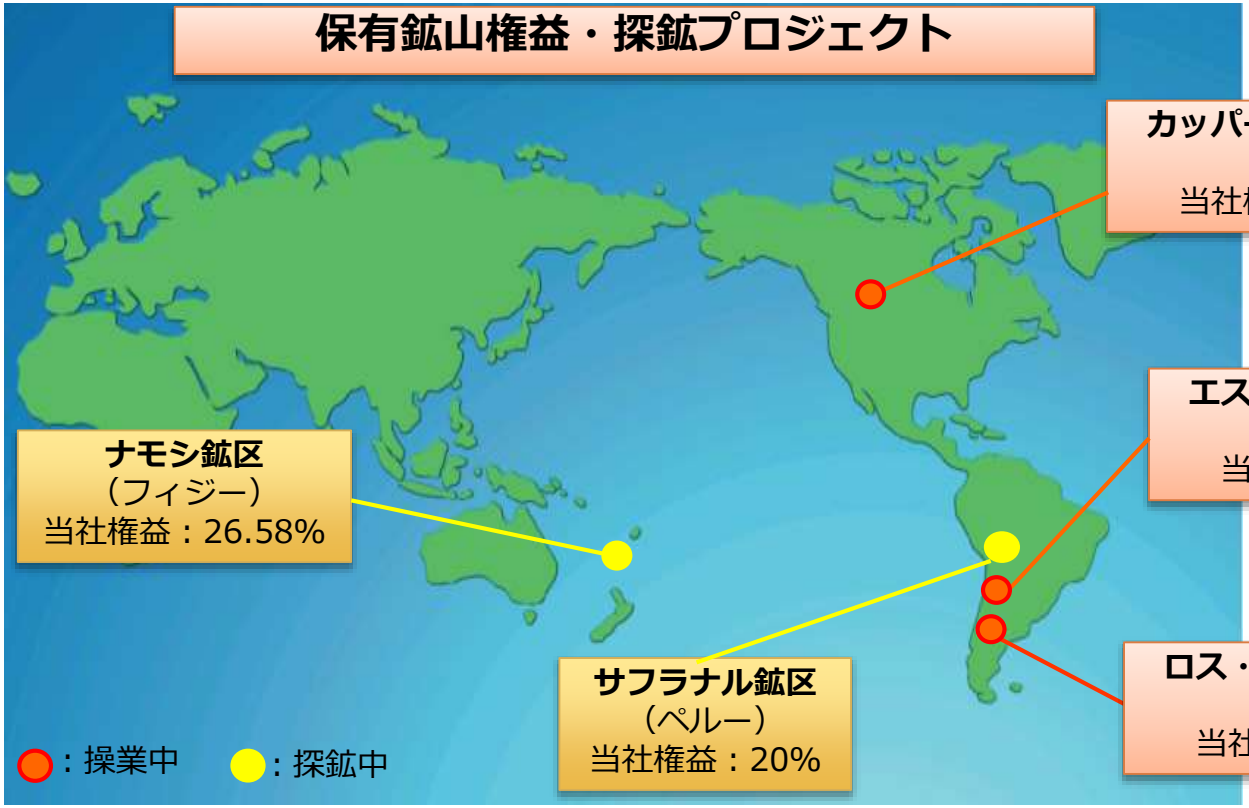
※ 2019年11月7日公表

MITSUBISHI MATERIALS

金属事業～銅鉱山～

長期目標：支配鉱比率※　約30%⇒50%程度

※支配鉱比率：出資鉱山からの権益見合いの鉱石に、契約で
オフテイク権を確保している鉱石を加えた比率。



カッパーマウンテン鉱山（カナダ）

ロス・ペランブレス鉱山（チリ）

サフラナル鉱区（ペルー）

MITSUBISHI MATERIALS

金属事業～銅製錬（1）～

事業体制：国内2拠点、海外1拠点の合計3拠点体制

直島製錬所

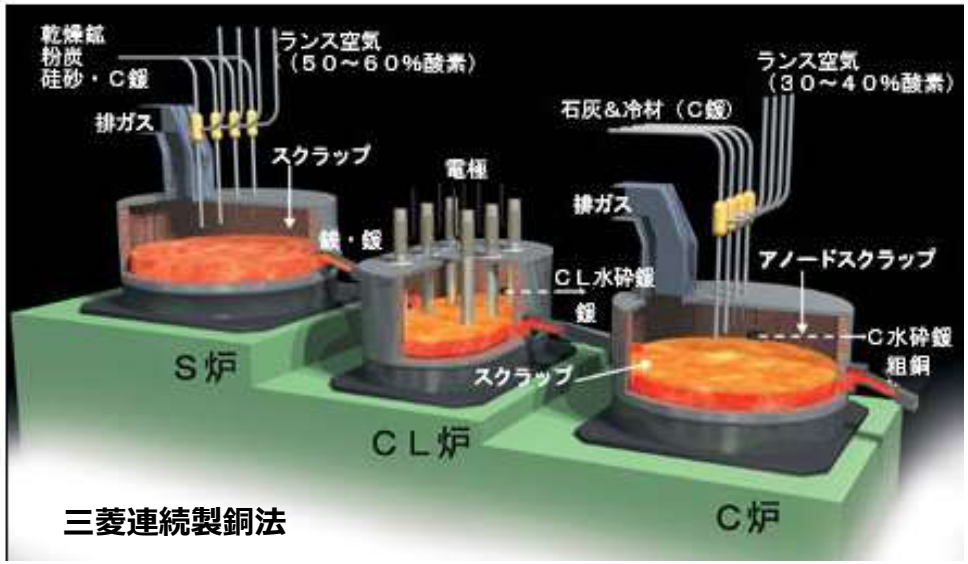
電気銅　：23万トン/年
E-Scrap：12万トン/年

小名浜製錬所

電気銅　：30万トン/年
E-Scrap： 4万トン/年

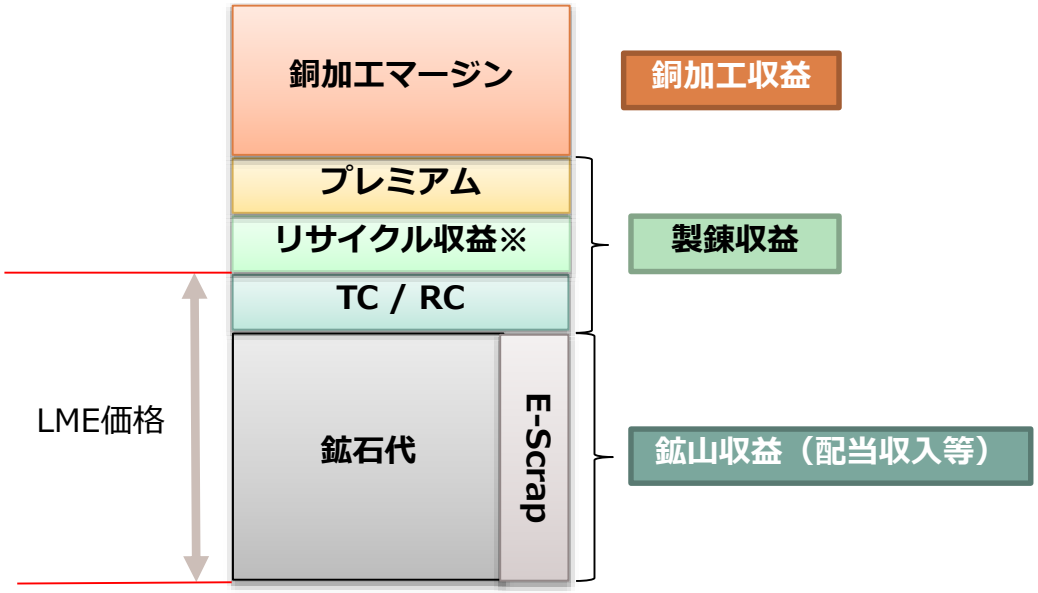
インドネシアPTS

電気銅：30万トン/年

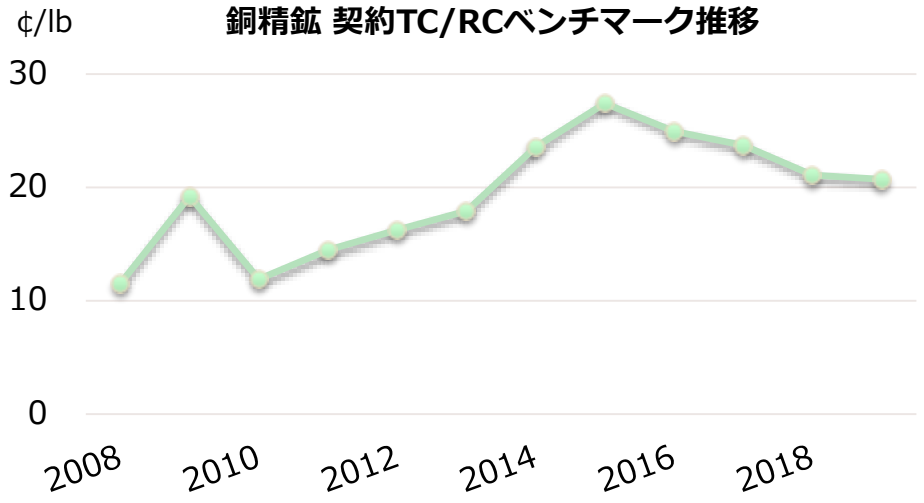


三菱連続製銅法

金属事業収益構成（イメージ図）



※ 処理収入、実収差益等で構成。

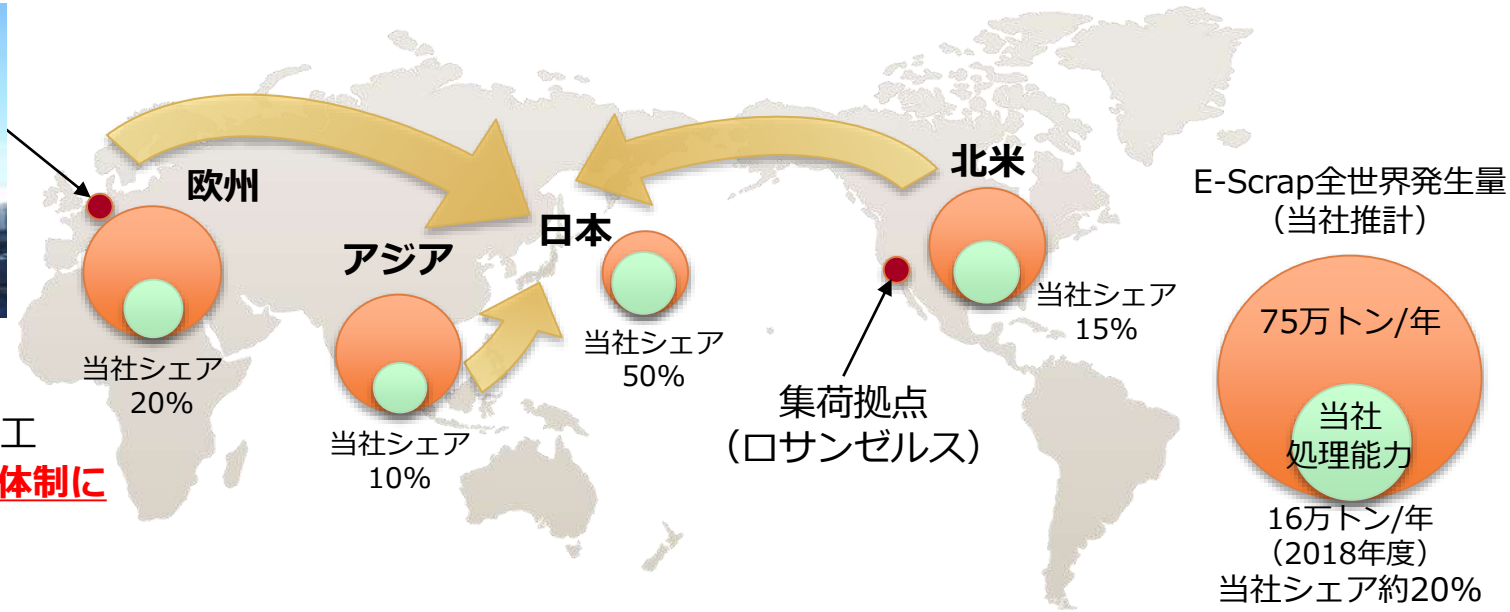


MITSUBISHI MATERIALS

金属事業～銅製錬（2）～

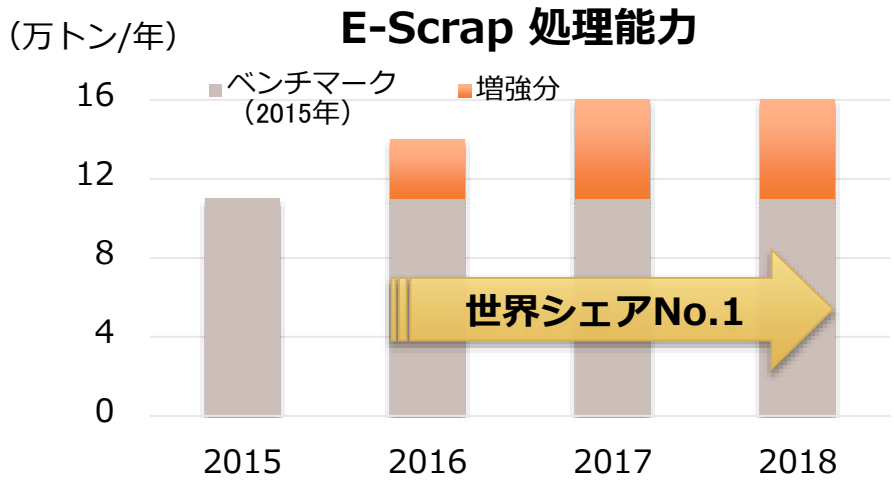
重点施策：E-Scrap処理拡大

2018年5月
MM Metal Recycling B.V.
サンプリングセンターが完工
+2万トンの年間16万トン体制に



E-Scrap全世界発生量
（当社推計）

16万トン/年
（2018年度）
当社シェア約20%
（円の大きさは量を示します）



直島製錬所
受入サンプリング、分析、
処理能力増強（2016年～）

小名浜製錬所
処理能力増強
＋3千トン/年（2018年～）

MITSUBISHI MATERIALS

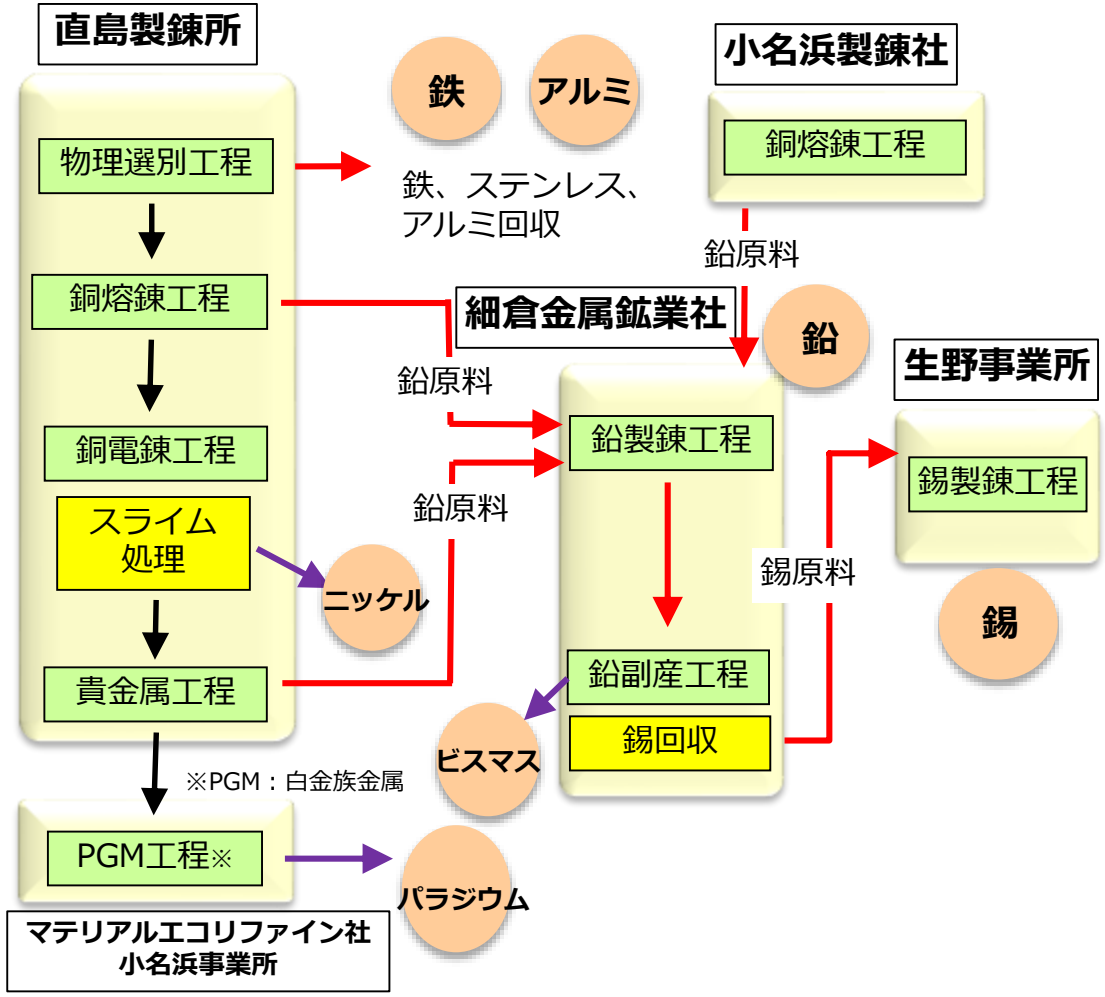
金属事業～銅製錬（3）～

◆ E-Scrap処理拡大のための基盤整備

E-Scrap処理の拡大により、微量成分の負荷が増大し、トラブルを招くようになった。今年度を”意志ある踊り場”と位置づけ、グループ内の製錬ネットワークの強みを活かし、E-Scrapに含まれる微量成分を積極的に分離・回収し、製品化を行う。

これによりトラブルを減少させるとともに新たな収益源を獲得することにより、E-Scrap処理を安定化させ、今後の処理の拡大につなげる。

項目	2019年度計画	2019年度進捗
直島・小名浜2銅製錬所発生の鉛原料の濃縮（鉛原料中銅回収増）	銅製錬所発生の鉛原料からの鉛回収量増加	直島製錬所から小名浜製錬所へ鉛澱物送鉱実施。小名浜製錬所にて濃縮。
直島製錬所にてスライム処理工程を改善	着工（完工は2020年度見込み）	2020年秋からの実施に向け、設置工事を推進中。
細倉金属鉱業社にて錫を回収	着工、完工予定(2020年度操業開始予定)	2019年度中の完工に向け、設置工事を推進中。
マテリアルエコリファイン社小名浜事業所にてパラジウム増処理	増処理体制確立	新ラインは設置完工し計画通り稼働。



MITSUBISHI MATERIALS

セメント事業

セメント事業　概要

主要製品

・セメント
・骨材
・生コンクリート
・コンクリート製品

生産能力

日本

・三菱マテリアル社（セメント製造）
　工場：九州、横瀬、岩手、青森
　生産能力（クリンカ）　約850万トン/年

・宇部三菱セメント社（セメント販売）

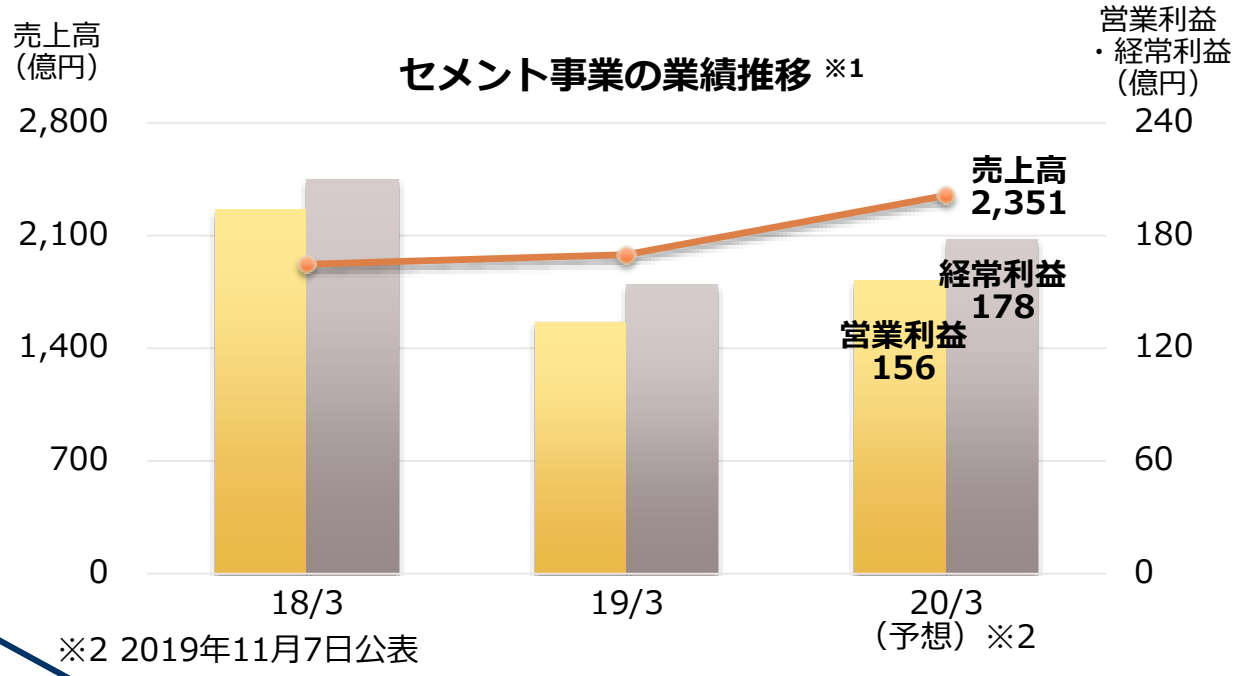
米国　カリフォルニア州

・米国三菱セメント社（セメント製造、販売）
　セメント生産能力　約160万トン/年

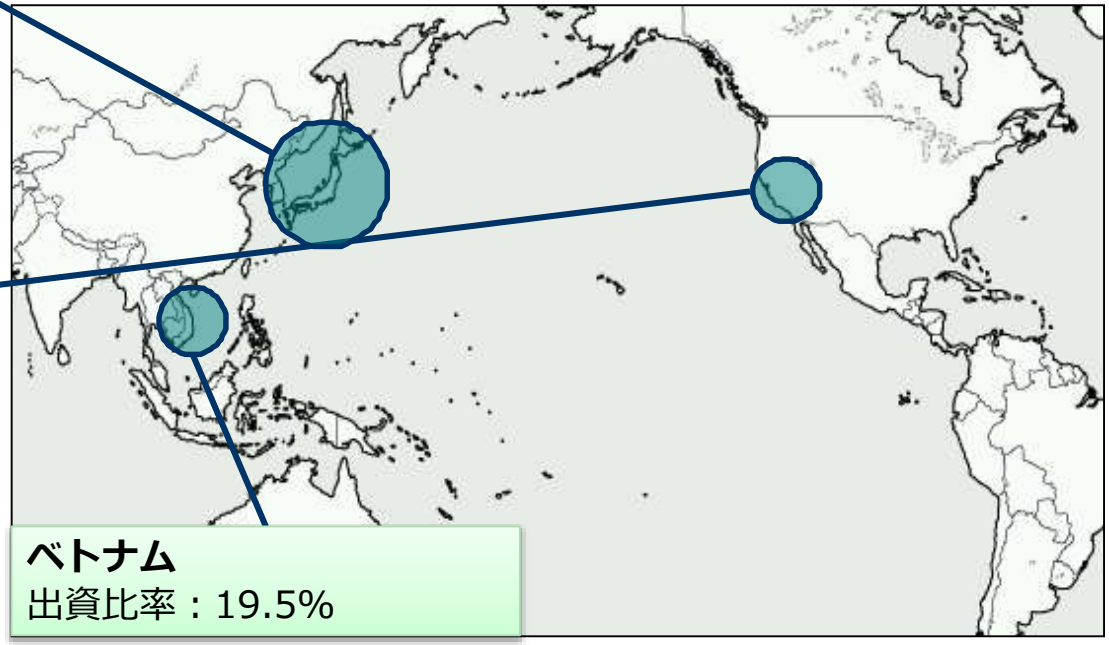
・MCCデベロップメント社（生コン・骨材）
　生コン工場（RRM社）　53工場
　骨材鉱山（RRM社）　12箇所

RRM社：ロバートソン・レディ・ミックス社

※1 2019年4月1日付で「その他事業」に属する石炭関連事業を「セメント事業」に移管しております。



※2 2019年11月7日公表

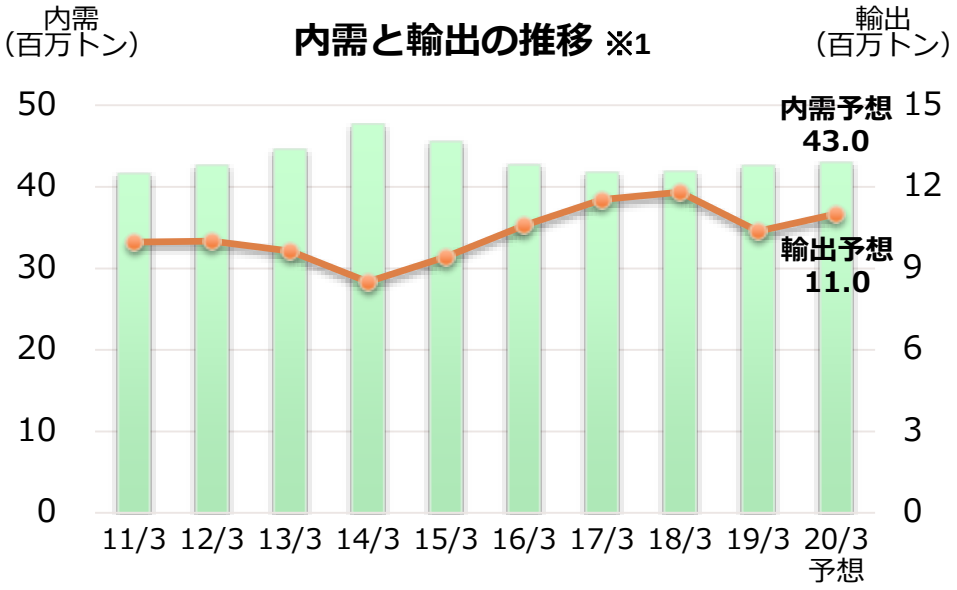


MITSUBISHI MATERIALS

セメント事業～日本～

国内競争基盤強化

※1 セメント協会



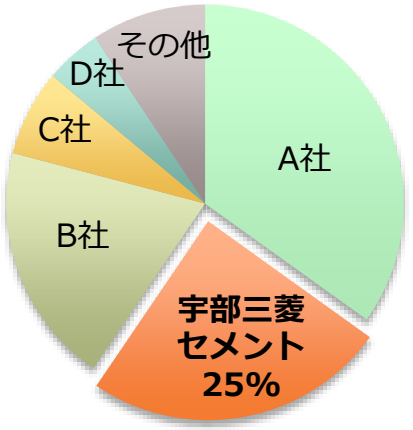
国内需要

- ◆19/3実績 4,259万トン
  20/3予想（セメント協会）4,300万トン
  19/3予想（当社）4,250万トン
- ◆17年12月 セメント値上げ発表
  1千円以上/トン（2018年4月出荷分～）
  19年度もセメント販売価格適正化を継続

輸出環境

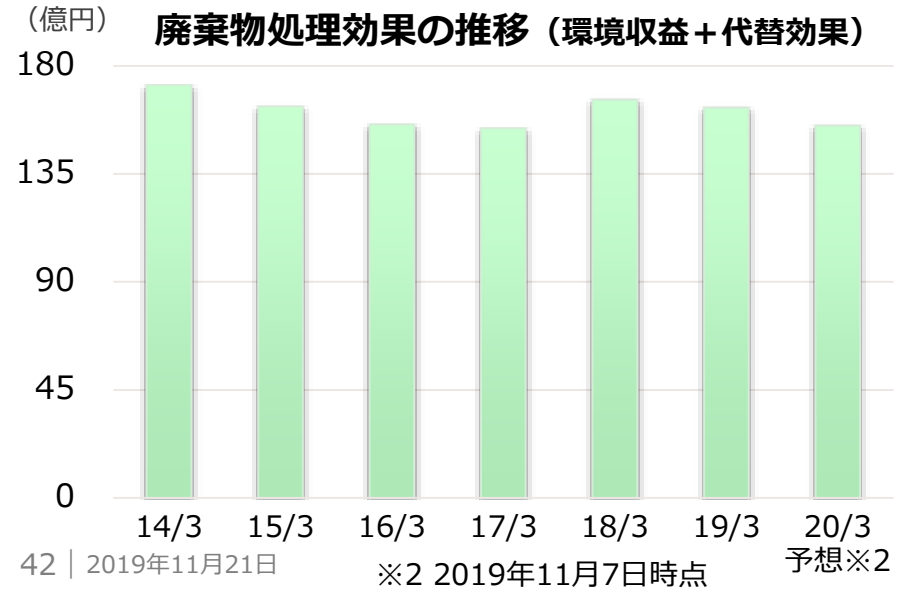
- ◆20/3見通し
  アジア向け：減少
  オセアニア向け：堅調
  合計：前年度比増加

国内販売シェア※



※当社推定

環境リサイクル事業



※2 2019年11月7日時点

廃棄物処理

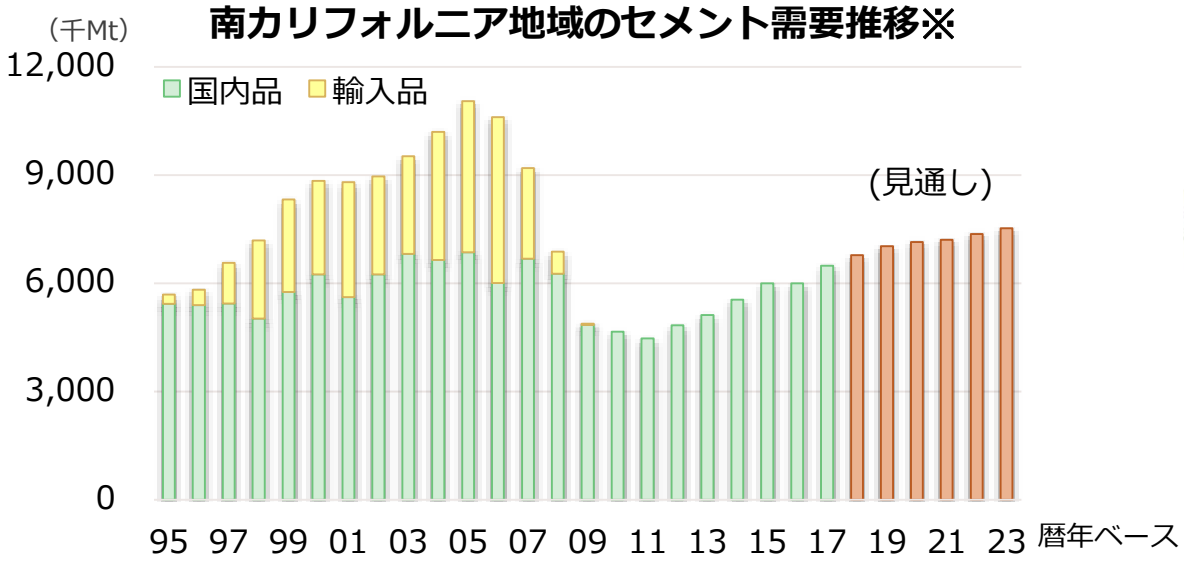
セメントの製造工程において廃棄物を処理
処理単価の引き上げと処理困難物の受入拡大

- ◆**石炭灰**：石炭灰確保のための諸施策を講じる。
- ◆**廃プラスチック**：九州工場の処理能力を1.7倍に拡大（2018年2月運転開始）。
- ◆**焼却飛灰**：焼却飛灰の洗浄、セメント資源化事業を担う北九州アッシュリサイクルシステムズ社が営業運転を開始（2018年4月～）。
- ◆**自然災害廃棄物**：地震・豪雨等の自然災害廃棄物の受け入れに最大限の努力。

MITSUBISHI MATERIALS

セメント事業~アメリカ（1）~

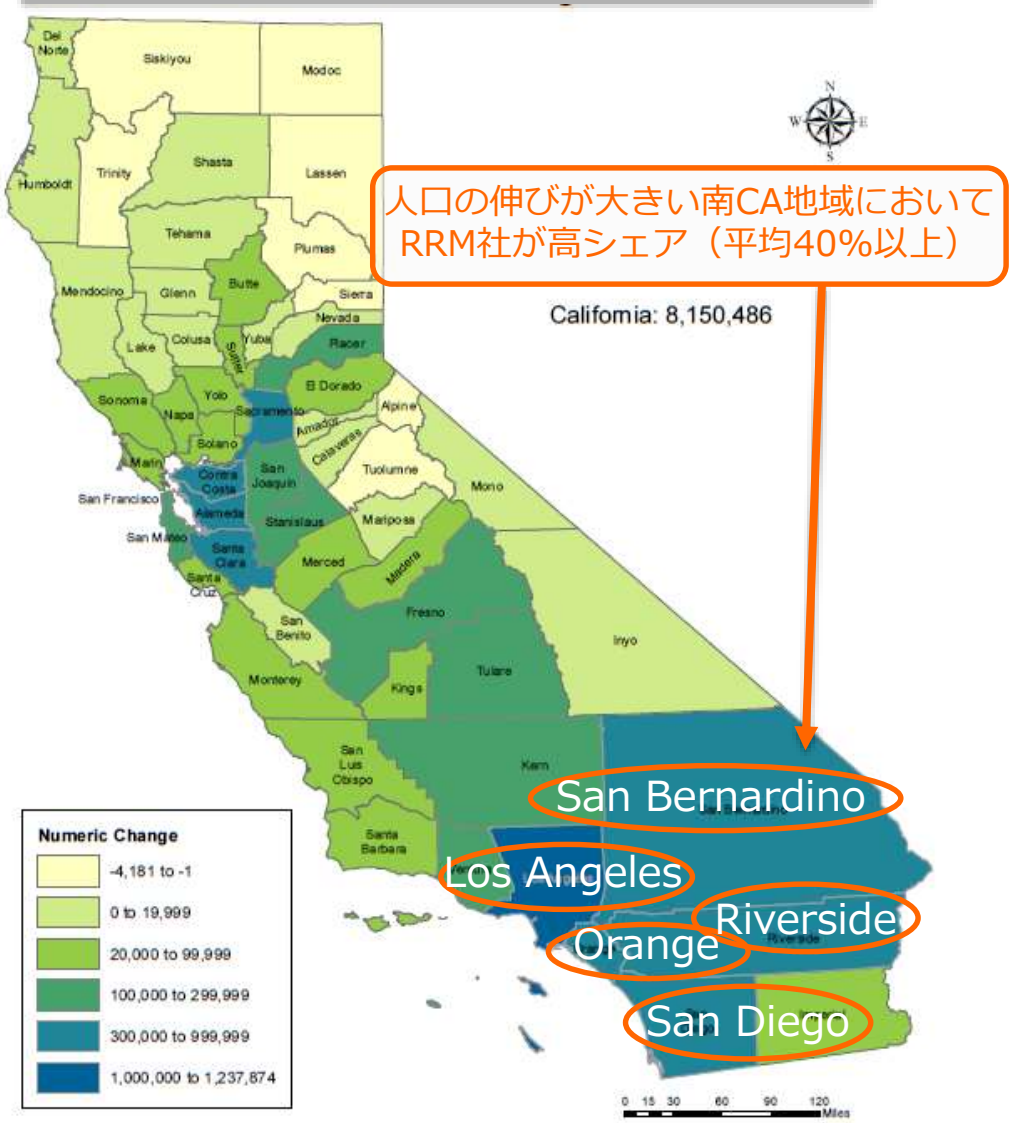
米国事業の需要環境



※PCA2018-2019冬版予想

▲ロバートソン・レディ・ミックス社生コン工場

カリフォルニア州における人口増加予測
(2010-2035年・数的変化)



Source: California Department of Finance

MITSUBISHI MATERIALS

セメント事業～アメリカ（2）～

重点施策：米国事業拡充および新規拠点開拓

米国事業拡充：垂直価値連鎖の強化

セメント製造・供給（輸入ターミナル）

クッシェンベリー工場

ロングビーチ輸入ターミナル

セメント供給・販売

生コン・骨材事業

生コン工場

骨材鉱山

3施策		
セメント製造	コスト競争力強化	リノベーションによる安定操業・エネルギーコスト削減、リサイクル処理拡大
セメント供給	供給体制拡充	セメント・コンクリート混和材需要への対応 (LBT*拡張,SDT*新設)
生コン事業	収益基盤拡大	生コン事業エリア拡大(LA北・東) 骨材鉱山開発・増強

＊ LBT=ロングビーチターミナル　＊ SDT=サンディエゴターミナル

新規拠点開拓

（海外）事業買収の検討

垂直統合モデル構築可能エリア

◆バリューチェーン全体での利益最大化

輸入依存度の高いエリア

◆国内工場とのシナジー追求

新興国市場

◆川上事業(セメント製造・販売)

・川下事業(生コン等)と比較し差別化可能

◆臨海立地

・需給バランスの変化に応じ、輸出可能

MITSUBISHI MATERIALS

その他事業

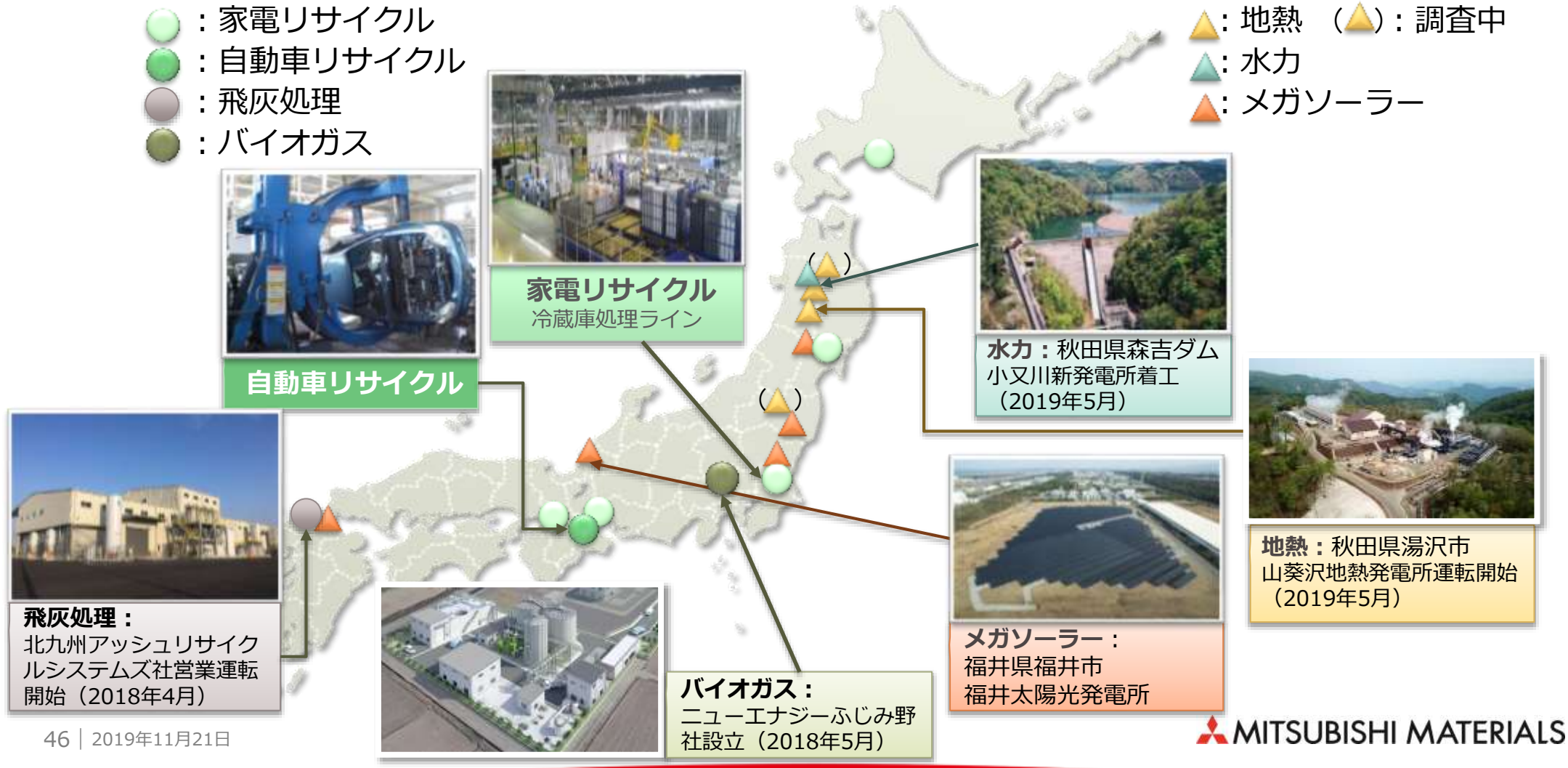
その他事業

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創設、拡大を通して循環型社会構築の一役を担う。

再生可能エネルギーへの取り組み

当社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持続可能な社会の構築に貢献する。



MITSUBISHI MATERIALS

（ご参考）中期経営戦略
（2017年5月16日公表）

成長への変革

当社グループの持続的成長のため
様々な『変革』にチャレンジ!!

3つの推進力

MITSUBISHI MATERIALS

外部環境認識（今後10年間）

国内	海外
◆超高齢社会	◆国際秩序の変化
◆防災・減災のためのインフラ整備	◆保護貿易主義の高まり
◆グローバル化（地産地消）の進展による国内空洞化	◆中国、BRICSなど新興国の経済失速
	◆人口増加によるインフラ整備ニーズの高まり
◆環境マインドの高まり(例、自動車の電動化、リサイクルニーズ)	◆環境マインドの高まり（例、自動車の電動化、リサイクルニーズ）
◆AIやIoTによる超高度情報社会（変化スピードの加速）	◆AIやIoTによる超高度情報社会（変化スピードの加速）

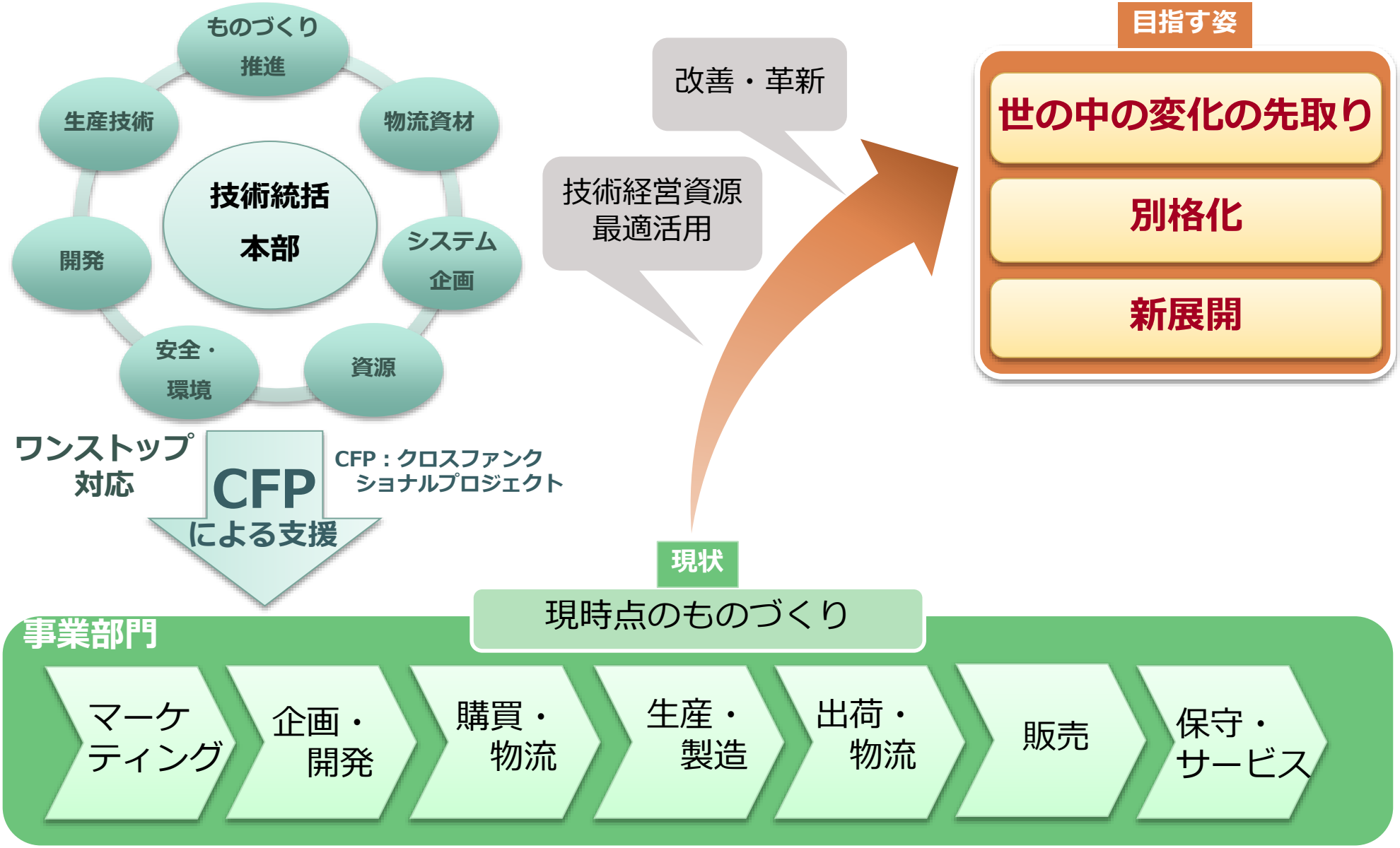
全社方針：事業ポートフォリオの最適化①

MITSUBISHI MATERIALS

全社方針：事業ポートフォリオの最適化②

		方向性	（重視する指標）
安定成長事業	セメント 金属（製錬） リサイクル 再生可能エネルギー	◆リサイクル収入を活かすなどコスト競争力の維持向上により事業基盤の強化を図りつつ、厳選した大型投資の機会を狙う	ROA
成長促進事業	金属（銅加工） 加工	◆顧客・マーケットのニーズと当社の強みをマッチさせ成長を促進 ◆周辺分野・グローバルでの事業展開	EBITDA成長率
収益改善事業	電子材料 アルミ	◆課題解決に迅速に取組み、今後の成長の方向性を明確化 ・競争優位のための投資実施、技術・開発支援 ・選択と集中の徹底	競合とのROS比較

全社方針：事業競争力の徹底追求



MITSUBISHI MATERIALS

全社方針：新製品・新事業の創出

→トレンド

IoT AI

サーミスタ

センサ

新材料対応
切削工具

DBA基板

次世代自動車

チップアンテナ

電子材用
銅合金条

対象産業

エレクトロニクス

自動車

端子用
銅合金条

電池外装材（アルミ）

エネルギー

環境

リサイクル

リサイクル

クリーンエネルギー

地熱発電

リサイクル

E-Scrap

都市鉱山

当社が捉えるべきニーズ	新製品・新事業候補
次世代自動車、 IoT・AI	自動車の電動化・自動運転ニーズへの ソリューション、熱マネジメント部材、センサ、 アンテナモジュール など
持続可能な豊かな社会の構築	リサイクル、再生可能エネルギー、 水素社会関連事業など

MITSUBISHI MATERIALS

全社：投資戦略

◆営業キャッシュ・フロー及び資産売却収入を源泉として事業を強化
◆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する

（単位：億円）

2017～2019 年度累計キャッシュ・フロー

キャッシュ・イン		
営業CF		2,400
投資CF	資産売却	600
合　計		3,000
SUMCO社株式売却（前期前倒し）		260
		3,260

キャッシュ・アウト		
投資CF	成長投資	1,500
	維持更新投資	1,700
	小　計	3,200
財務CF	配当等※1	460
合　計		3,660
Luvata買収（繰越）		▲400
		3,260

2,800

2017～2019年度累計投資計画

投資総額　2,800 ※2

維持更新　1,700

成長戦略　1,100 ※2

セメント	金属 ※2	加工	電材	アルミ	環境 エネ	共通 全社
22%	33%	21%	4%	8%	7%	5%

※1　当社配当金支払額と当社連結子会社の非支配持分への配当金支払額の合計
※2　前期より繰越のLuvata社取得費用（約400億円）を除く

MITSUBISHI MATERIALS

全社：財務試算

（単位：億円）

		2016年度 実績	2019年度試算	備考
PL	連結売上高	13,040	16,200～18,400	
	連結売上高(メタル代除く)	7,571	8,700～9,100	
	連結経常利益	639	820～1,000	【経常利益増減要因】 市況 120 投資効果 150 金属価格 30～70 為替 △60～80 その他 △60 合計 181～361
BS	総資産	18,969	19,500	
	ネット有利子負債	3,869	4,500	
	自己資本	6,212	6,400	
ROA（総資産経常利益率）(%)		3.5	4.5～5.0	
ROE (%)		4.8	7.0～8.0	
ネットD/Eレシオ (倍)		0.6	0.7	
前提条件 (※)	為替レート (円／USドル)	108	100～120	【感応度】 ◆USドル ＋1 円/ドル 7 億円 ◆銅価格 ＋10 ¢/lb 22 億円 (LME) (経常利益)
	為替レート (円／ユーロ)	119	120	
	銅価格 (¢／lb)	234	250～270	

※BSは中央値を使用

セメント事業　戦略

中長期の目標

- ◆ 効率性におけるセメント業界のリーディングカンパニー
- ◆ 海外ではローカルエリアチャンピオン

事業方針

- ◆ 成熟化して縮小する国内市場で優位形成
- ◆ 国内事業から得られる安定的なキャッシュを支えに海外事業で成長

重点戦略

イノベーションによる成長の実現	循環型社会の構築を通じた価値の創造	成長投資を通じた市場プレゼンスの拡大	継続的な改善を通じた効率化の追求
◆研究開発・技術革新 ・廃棄物のセメント再利用技術開発 ・コンクリート技術の高度化 ・CO_2 削減	**◆環境事業拡大** ・成長分野新規事業化 ・熱エネルギー代替率向上	**◆国内競争基盤強化** ・九州工場／国際競争力強化 ・川下事業／首都圏他販売基盤整備強化 **◆米国事業拡充** ・生コン事業拡充 ・ターミナル増強新設 **◆海外新規拠点の開拓**	**◆国内・米国セメント製造技術の改善** ・安定操業体制確立 ・低コスト化 ・省エネ追及 ・現場力向上

金属事業　戦略

中長期の目標

- ◆ 新規鉱山開発と製錬とのシナジー拡大
- ◆ リサイクル事業の拡大・高収益化
- ◆ 高ロールマージン利益率の構築

事業方針

ものづくりからリサイクルまで金属を通じた循環型社会への貢献

重点戦略

	イノベーションによる成長の実現	循環型社会の構築を通じた価値の創造	成長投資を通じた市場プレゼンスの拡大	継続的な改善を通じた効率化の追求
鉱山			◆新規案件の開拓	◆既存案件改善・見極め体制強化
製錬		◆E-Scrap処理拡大		◆プロセスの高効率化 ◆製錬事業の最適化
銅加工	◆顧客ニーズにあった製品の販売 ・端子材・新合金の増販 ・高性能めっきの開発	◆合金リサイクルの推進	◆Luvata社とのシナジー ・シナジー効果発揮 ・グローバル販売体制確立 ◆シール事業拡充	◆圧延事業生産体制強化 ◆押出事業コスト競争力強化

加工事業　戦略

中長期の目標

高付加価値製品、サービス・ソリューションを提供できるグローバルプレーヤー

事業方針

顧客視点に立ったスピードと変革を常に求め、実現し続けることで、顧客より真のパートナーとして信頼を得る、活力溢れたワクワクする事業体となる

重点戦略

イノベーションによる成長の実現	循環型社会の構築を通じた価値の創造	成長投資を通じた市場プレゼンスの拡大	継続的な改善を通じた効率化の追求
◆産業別専門部隊によるソリューション提供力の強化 ◆自社開発、オープンイノベーションによるキーテクノロジー創出 ◆IoTとビッグデータを活用した提案とものづくりの改革	◆タングステンリサイクルの拡大	◆既存製造拠点の機能強化、ローカルベンダー活用による地産地消の推進 ◆海外営業拠点、テクニカルセンター拡充 ◆三菱日立ツール社とのシナジー創出の加速	◆キーアカウント戦略の強化、加速 ◆コストダウンの推進 ◆製造拠点における資産効率の改善

電子材料事業・アルミ事業　戦略

電子材料事業

中長期の目標

成長市場が求めるマテリアル（製品だけでなく、ソリューションを含む）を機敏に提供し、事業環境に即応する高収益事業体

事業方針

- ◆高付加価値品のラインアップ
- ◆成長事業・製品へのリソース集中による利益の確保・拡大
- ◆新たな有力事業の開発・育成

重点戦略

- ◆ ＩｏＴ関連製品の市場展開・拡販
  （アンテナモジュール、サーミスタセンサなど）
- ◆ 次世代自動車対応製品の市場展開・拡販
  （絶縁放熱部品、車載センサ、熱線カット塗料など）

アルミ事業

中長期の目標

圧延・加工

- ◆ 自動車用熱交材のグローバル企業

製缶

- ◆ アルミ缶国内シェアNo.1
- ◆ 海外事業展開

事業方針

- ◆圧延および製缶事業それぞれが保有する強みを活かした事業戦略の推進

重点戦略

- ◆圧延・加工での選択と集中(熱交材へのシフト)
- ◆飲料ボトル缶での増産対応・次世代製品開発

お問い合わせ先

三菱マテリアル株式会社
経営戦略本部
経理・財務部　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：http://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。