



三菱マテリアル株式会社

中期経営戦略（2026～2028 年度）説明

2025 年 11 月 26 日

イベント概要

[企業名] 三菱マテリアル株式会社

[企業 ID] 5711

[イベント言語] JPN

[イベント種類] 中期経営計画説明会

[イベント名] 中期経営戦略（2026～2028 年度）説明会

[決算期]

[日程] 2025 年 11 月 26 日

[ページ数] 23

[時間] 17:30 – 18:32
(合計：62 分、登壇：23 分、質疑応答：39 分)

[開催場所] インターネット配信

[会場面積]

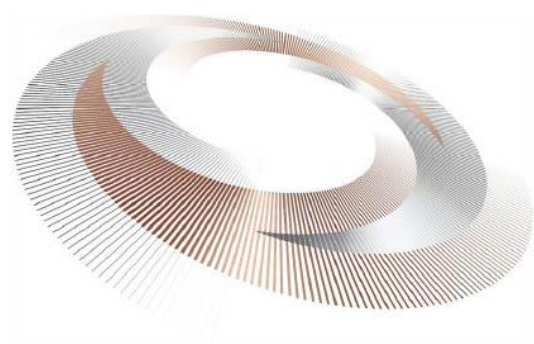
[出席人数]

[登壇者] 2 名
取締役 執行役社長（代表執行役） CEO 田中 徹也（以下、田中）
取締役 執行役常務 CFO 平野 華世（以下、平野）

田中：本日は新たに策定しました中期経営戦略について、スライドに沿ってご説明いたします。

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



Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

2

当社は現中期経営戦略 2030 策定時に、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ことを、私たちの目指す姿として定めました。

この目指す姿に変更はございません。

財務計画はネットD/Eレシオを除き未達成の見通し

	2025年度	
	中経2030	見通し※2
経常利益	870億円	430億円
ROIC※1	5.5%	3.5%
ROE	10.0%	3.0%
ネットD/Eレシオ	0.7倍	0.6倍
ネット有利子負債/EBITDA倍率	3.5倍	4.5倍

抜本的構造改革
開始

- ▶ 銅精鉱処理の縮小
- ▶ 希望退職の実施

※1 $(\text{経常利益} + \text{ネット支払利息} - \text{持分法投資損益}) \times (1 - \text{実効税率}) + \text{持分法投資損益} \div \text{投下資本}$
 ※2 最新業績予想（2025年11月11日公表値）

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

3

はじめに、現行の中期経営戦略 2030、Phase1 について振り返ります。

Phase1 の最終年度である 2025 年度の財務計画は、ネット D/E レシオを除き未達となる見込みでございます。

これは需要増を前提とした事業戦略、投資計画となっており、外部環境が大きく変化した際の戦略や計画の見直し、十分ではなかったことに起因すると認識しております。加えまして、2025 年度は鉱山会社からの銅精鉱を購入する際の条件である TC/RC が大幅に悪化しています。

これらを踏まえまして、外部環境悪化時にも収益性を確保できるよう、抜本的構造改革を開始するとともに、中経 2030 の Phase2 の計画をリセットし、新たに 2026 年度以降を対象とする中期経営戦略を策定することにいたしました。

資源循環ビジネスで未来を創る企業へ

資源循環ビジネスをグローバルに展開

二次原料製錬の拡大、E-Scrap処理量倍増
タングステンリサイクル率100%

銅精鉱の共同買鉱

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

4

新中期経営戦略の説明となります。本スライドは、今回の新中経で最もお伝えしたいポイントをまとめています。

当社は、資源循環ビジネスで未来を創る企業となることを基本方針に掲げます。未来を創る企業とは、単なる現状の延長線上での成長を目指すのではなく、私たち自身が変革し、社会や産業の持続可能性を支える存在になるという、強い決意を示しています。

具体的には資源循環ビジネスを通じて、限りある資源を最大限に活用し、廃棄物を新たな価値へと転換することで、環境負荷の低減と経済的価値の両立を目指します。

続いて、新中経の成長戦略と重要施策についてご説明します。これらは大きく三つに集約されます。

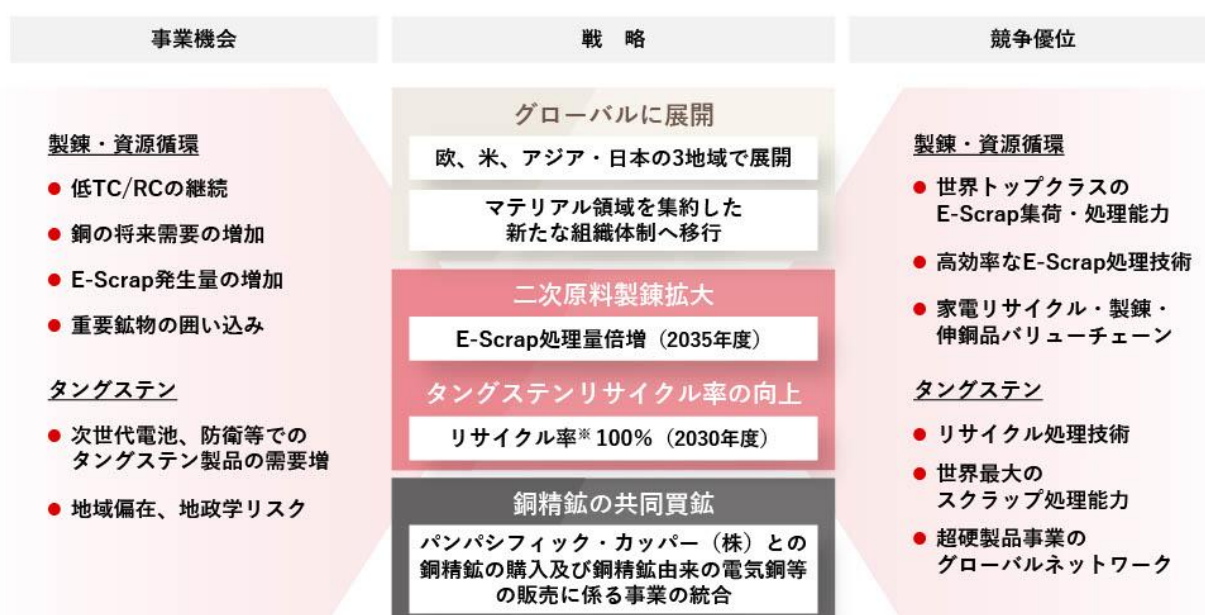
一つ目の成長戦略は、資源循環ビジネスのグローバル展開です。これまで日本の製錬所を中心に展開してきた製錬・資源循環事業を、今後は欧州、米国での二次原料製錬所の新設などを通じて、グローバルに拡大していきます。また既にグローバルに展開しているタングステン事業や、超硬製品事業などについても展開を加速します。

二つ目の成長戦略は、E-Scrap などの二次原料製錬の拡大と、タングステンのリサイクル率の向上です。具体的には E-Scrap 処理量を 2035 年までに倍増させること、タングステン製造拠点でのリサイクル原料比率を 2030 年までに 100%とすることを目標とします。

加えて低 TC/RC が継続すると見込む中、三つ目に記載している銅精鉱の他社との共同買鉱により、銅精鉱製錬の国際競争力強化を図ることも重要な施策となります。

事業機会×競争優位

事業機会と競争優位を踏まえた戦略を推進



※ 当社グループのタングステン製品製造拠点(中国拠点を除く)におけるリサイクル原料の使用比率

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

5

前のスライドでご説明した成長戦略をなぜ行うのか、なぜ必要なのかについて、事業機会と当社の競争優位性の観点からご説明します。

まず、現状の銅精鉱の低 TC/RC の状況は今後も続く見込まれます。そのため収益性の高い E-Scrap へのシフトは当社の持続的な成長に不可欠です。銅の将来需要は脱炭素化やデジタル化の進展により、長期的に増加すると予測される一方で、銅精鉱の供給量には限りがあり、E-Scrap などのリサイクル原料の重要性がますます高まっています。

世界的に E-Scrap の発生量の増加が見込まれますが、欧州と米国では発生量が処理量を上回る状況が継続すると予測しています。また重要鉱物の囲い込みの動きも強まっているため、発生地域での処理体制の構築が求められます。

当社は世界トップクラスの E-Scrap の集荷、処理能力と技術力を有していることに加え、家電リサイクルから伸銅品までのバリューチェーンを保有しています。これらの強みを生かして、E-Scrap の集荷、処理をグローバルに展開することで、2035 年度までに処理量を倍増することを目指すことにいたしました。

次にレアメタルであるタングステンについてですが、次世代の電池や防衛産業での需要の増加が見込まれる一方、一次原料の埋蔵地域は偏在しています。当社は 2024 年度にドイツの H.C. Starck 社を買収したことによりまして、世界最大のスクラップ処理能力を獲得しています。さらに処理能力を拡大し、中国を除くタングステン製造拠点におけるリサイクル原料比率を、2030 年度までに 100%とすることで、需要増に応えるとともに、収益力の向上を図ってまいります。

新たな組織体制へ移行

現行体制をマテリアル領域とプロダクト領域に再定義
マテリアル領域は二次原料製錬等を拡大
プロダクト領域は高付加価値製品・ソリューションを提供



※ 伸銅品は現銅加工事業（ルパタを除く）、ルパタは高機能製品へ
Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

本スライドでは、新たな組織体制への移行についてご説明します。

当社の資源循環ビジネスは大きく、銅に関する資源循環とタングステンに関する資源循環に分けられます。今回の組織再編では、リサイクル原料の集荷、処理から伸銅品やタングステン素材までをマテリアル領域とし、さらに川下に加工を進めた高機能製品や超硬製品をプロダクト領域と位置づけ、それぞれグローバル展開を加速します。

マテリアル領域では、関連事業を集約することで二次原料製錬や資源循環ループ、タングステンリサイクルの拡大を推進します。プロダクト領域は高付加価値な製品やソリューションの提供を通じて、収益性の向上を図ることがミッションになります。

具体的には現行の金属事業カンパニーの製錬・資源循環事業、高機能製品カンパニーの銅加工事業、加工事業カンパニーのタングステン事業を集約し、マテリアル領域とします。現高機能製品カンパニーの電子材料事業、および Luvata 社の事業、加工事業カンパニーの超硬製品事業は、プロダクト領域とします。

なお、マテリアル領域の銅加工は伸銅品と呼称を変更します。また Luvata 社の事業は製品のライフサイクルなどを考慮して、電子材料事業と併せて高機能製品事業とするものでございます。

さらに、資源事業は資源循環ビジネスには含めていませんが、マテリアル領域で使用する銅精鉱の安定調達や、安定した収益基盤の構築に貢献する役割を担っています。

再生可能エネルギー事業は、脱炭素社会の実現に寄与する位置づけであります。

抜本的構造改革をスピード感を持って実行



※ 他社との検討・協議段階のため、ROE・ROICへの影響は未織り込み

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

7

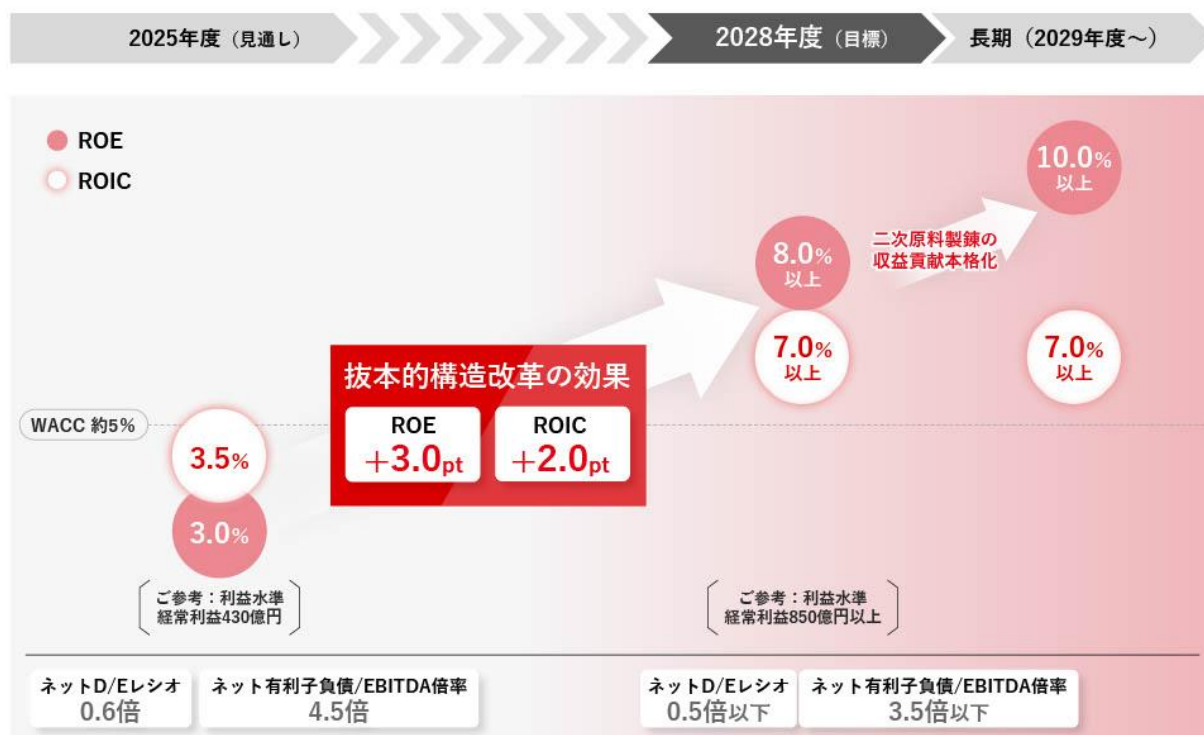
ここでは 2028 年度に向けた抜本的構造改革についてご説明します。

量から質へ経営を転換し、銅精鉱処理から二次原料製錬への収益構造の転換、生産体制や事業内ポートフォリオの最適化、本社機能の集約などを迅速に進めます。

施策の意思決定は本年度中に行い、多くの施策について 2027 年度までに執行を完了させる考えです。これらの施策により、2028 年度には 2025 年度比で ROE プラス 3%ポイント、ROIC プラス 2%ポイントの改善効果を織り込んでいます。

また 11 月 11 日に公表しているとおり、JX 金属、三井金属、丸紅と銅精鉱の購入、銅精鉱由来の電気銅等の販売に係る事業統合の協議、検討を開始しています。本件の影響については検討協議段階のため、ROE および ROIC の改善への影響は未織り込みであるものの、この改善の上積みへ寄与するものと考えております。

財務目標 (KPI)



Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

8

抜本的構造改革の効果を踏まえた財務目標についてご説明します。

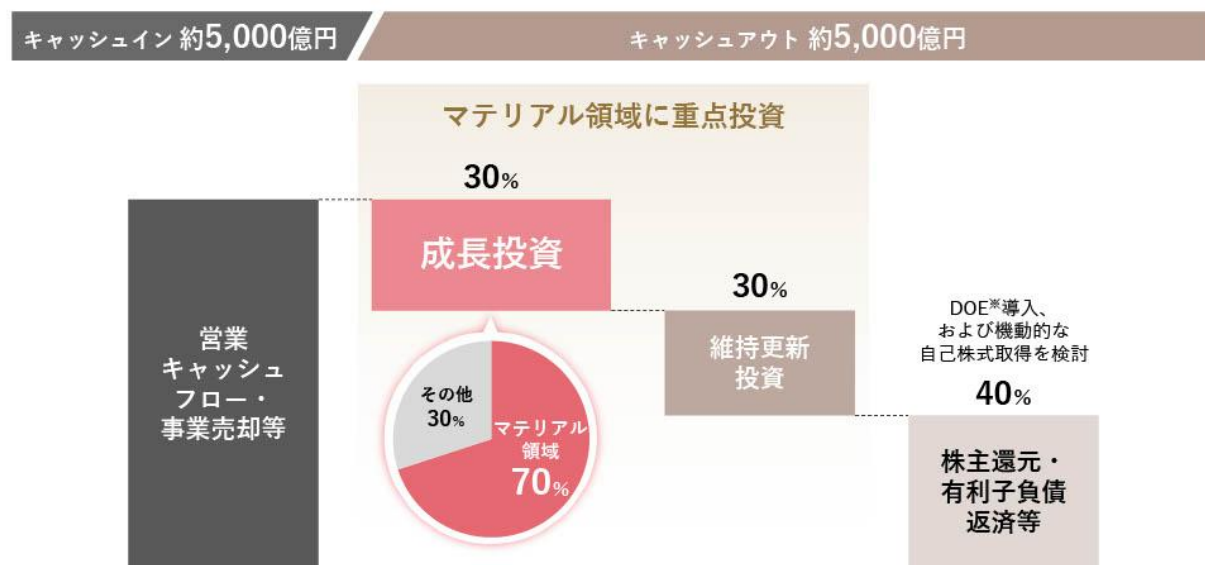
2028年度の財務目標はROE8%以上、ROIC7%以上、ネットD/Eレシオ0.5倍以下、ネット有利子負債/EBITDA倍率3.5倍以下といたします。

先ほどご説明した抜本的構造改革の効果により、ROE、およびROICを着実に改善します。抜本的構造改革の効果以外では、資源事業の鉱山配当や持分法投資利益の増加などを織り込んでおります。目標達成の蓋然性は、高いと考えております。

2029年度以降の長期の目標値については、二次原料製錬の収益貢献の本格化によりROE10%を目指します。なお、ROICについては成長投資の実行段階において、一時的に停滞することも想定していますが、当社の算定しているWACC約5%を上回る7%以上とすることを目標としております。

財務規律を維持しつつ、成長投資を優先実施

〔2026～2028年度累計〕



※ 安定的な配当の継続を重視し、DOE（株主資本配当率）をベースとした方針への変更を検討

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

9

次にキャピタル・アロケーションについてご説明します。

2026年度から2028年度までの3年間、累計で5,000億円のキャッシュインを見込んでおります。財務規律を維持するため、一部を有利子負債返済に充当しますが、営業キャッシュ・フローや事業売却等で得た資金を、資源循環ビジネスのマテリアル領域を中心とした成長投資に、優先的に振り分けます。

株主還元は安定的な配当の継続を重視し、DOEをベースとした方針への変更を検討しています。また自己株式取得についてはキャッシュ・フローの状況、株価、および財務規律を踏まえ、機動的に行うことを検討いたします。

二次原料製錬への転換により収益性を向上

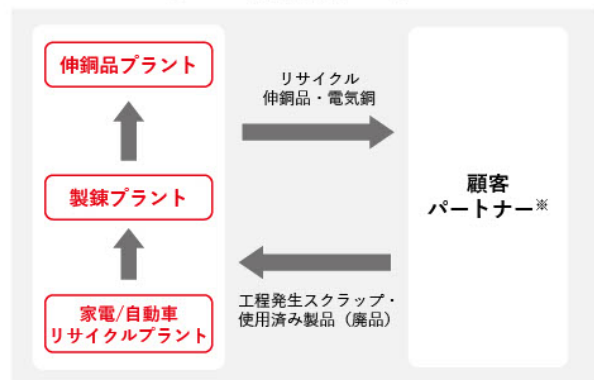
主要施策

- ▶ 二次原料集荷の拡大
- ▶ 二次原料処理の拡大
- ▶ 資源循環ループの構築、スキーム・ネットワークの海外展開

〔一次原料製錬の縮小と二次原料製錬の拡大〕
（2035年見通し対2025年見込み）



〔顧客等E-Waste排出元パートナーとの
クローズド資源循環ループ〕



※ 素材加工事業者、部品加工事業者、完成品製造者、廃棄物排出者を含む

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

10

以降で、各事業戦略を説明してまいります。資源循環ビジネスのマテリアル領域のうち、銅に関する資源循環では、二次原料製錬への転換を進め、収益性の向上を図ります。

銅精鉱処理量は2025年度との比較で60から70%に減少させる方向で検討している一方、E-Scrap集荷量、および処理量は先にお話ししたとおり、2035年度に倍増を目指します。

右下の図は、顧客とE-Waste排出元パートナーとの協業により、使用済み製品をお預かりし、当社のリサイクルプラント、製錬プラント、もしくは伸銅品のプラントにて再資源化、素材または加工品にて変換する資源循環ルートを表しています。

資源循環ルートを自ら構築、拡大し、トレーサビリティを確保したリサイクル電気銅や、リサイクル伸銅品の安定供給を実現します。

グローバルにビジネスを展開



11

このスライドはマテリアル領域の製錬・資源循環事業をグローバルに展開する、具体的な戦略を示しています。

集荷面ではサンプルング、分析技術の強化や、リサイクラーとの協業を図ります。

二次原料処理の拡大は、まず日本においては E-Scrap 処理量を拡大する設備投資を実行中でございます。さらに、銅精鉱処理量に対する E-Scrap 処理量比率の最大化に向けた技術開発を進めます。

欧州においては、三菱マテリアルヨーロッパ社において、二次原料製錬所新設の検討を開始しています。米国では、二次原料製錬所新設の Exurban プロジェクトを推進しております。

資源循環ループについては E-Waste 排出元パートナーとの提携を強化し、日本で確立したスキーム・ネットワークを海外にも展開することを想定しています。

資源循環ループにおける顧客との接点、高付加価値製品の提供

主要施策

資源循環

- ▶ 自社および顧客発生スクラップの循環利用推進
- ▶ 合金リサイクル技術の高度化

製品ポートフォリオ、市場・顧客戦略等

- ▶ 付加価値の高い銅合金の開発・提供
- ▶ 高採算品へのシフトによる資本効率の向上
- ▶ マーケティング強化による新分野の開拓（データセンター向け等）
- ▶ 生産拠点の組織統合によるオペレーションの高度化

2026～2028年度

投下資本削減
収益性改善

高採算品へのシフト

経営効率化

生産拠点の組織統合

次に、マテリアル領域における伸銅品事業についてご説明します。

伸銅品事業は、資源循環ループにおける顧客との接点として、重要な役割を担います。顧客発生スクラップの循環利用の推進や、合金リサイクル技術の高度化を目指します。加えて付加価値の高い銅合金の開発や、データセンター向けなどの新分野の開拓を進めます。

マテリアル領域（タングステン）

レアメタルであるタングステンの資源循環をグローバルに構築

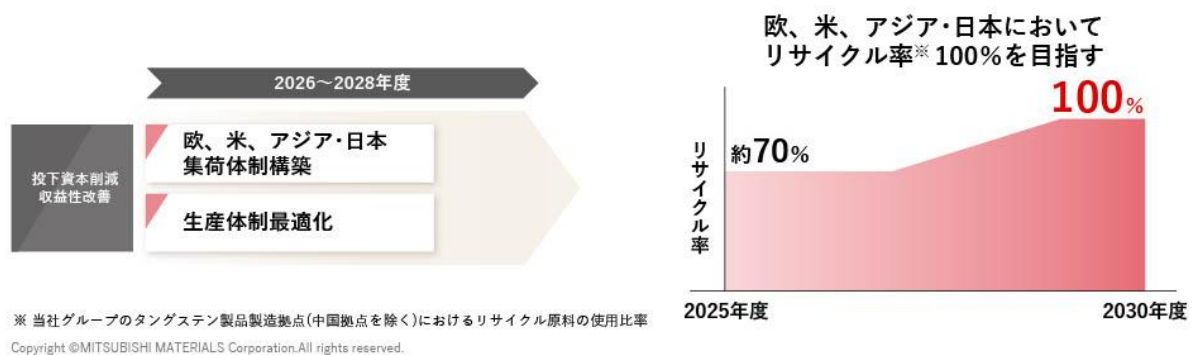
主要施策

資源循環

- ▶ 欧州拠点（H.C.Starck）リサイクル量を1.5倍に拡大
- ▶ 米国内リサイクル拠点新設による米州域内循環の構築
- ▶ E-Scrap集荷ルート活用による集荷増

製品ポートフォリオ、市場・顧客戦略等

- ▶ 生産体制最適化による固定費圧縮
- ▶ 高付加価値タングステン製品の拡販



13

次に、レアメタルであるタングステンに関する資源循環を、グローバルに構築する戦略についてご説明します。

H.C. Starck 社においてリサイクル量を 1.5 倍に拡大する設備投資や、米国内リサイクル拠点の新設を検討しています。集荷面では E-Scrap 集荷ルートの活用や、後ほどご説明する超硬製品事業での使用済み製品の回収強化を図ります。

これらの施策により、2030 年度までに中国拠点を除く、欧、米、アジア、日本のリサイクル率 100%を目指します。また超硬製品向けの安定供給と併せ、電子部品向けのタングステン粉など、高付加価値製品の拡販を推進します。

プロダクト領域（超硬製品 / 高機能製品）

超硬製品

使用済み超硬製品の回収強化
高い収益性とキャッシュ創出力により、
グループ全体の成長に貢献

主要施策

- ▶ 各国の販売会社での使用済み製品の回収強化
- ▶ 生産体制最適化による固定費圧縮
- ▶ 航空・宇宙・医療・半導体分野に、より高付加価値な製品とソリューションを提供
- ▶ インドをアジア・オセアニア・中近東・アフリカ拡販の起点へ
- ▶ 建設工具・耐摩工具への経営資源投入拡大

高機能製品

収益性と資本効率を磨き
グループ全体の成長に貢献

主要施策

- ▶ ポートフォリオ組み換えによる資本効率の最適化
- ▶ コンセプト・インによる高付加価値な製品とソリューションを提供（半導体、xEV、ヘルスケア領域）
- ▶ ソリューション型営業の強化
- ▶ ものづくり力の強化、事業内横断の開発推進

2026～2028年度

投下資本削減
収益性改善

生産体制最適化（超硬製品）

ポートフォリオ最適化（高機能製品）

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

14

このスライドは、資源循環ビジネスのうち、プロダクト領域の事業戦略となります。

超硬製品事業の戦略については、タングステンの資源循環の観点では、各国の販売会社での使用済み製品の回収を強化します。また抜本的構造改革として、生産体制最適化による固定費圧縮を図ります。

販売面では、航空・宇宙・医療・半導体分野を切削工具のターゲット市場とし、高付加価値な製品とソリューションの提供をします。地域戦略としては、インドを起点にした拡販を推進します。

これらの施策により、超硬製品事業は収益性とキャッシュ創出力を高め、当社グループ全体の成長に貢献する役割を担います。

高機能製品事業の戦略については、事業内ポートフォリオの組み換えによる資本効率の最適化を、まず実行します。その上で、半導体、xEV、ヘルスケア領域への高付加価値な製品とソリューションの提供、事業内横断の開発推進などにより、収益性と資本効率を高め、超硬製品事業と同様にグループの成長に貢献する役割を担います。

資源 / 再生可能エネルギー

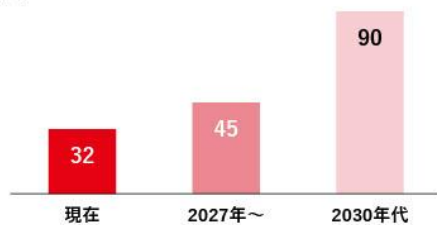
資源

銅精鉱の安定調達
安定した収益基盤の構築

主要施策

- ▶ 既存権益の収益性向上
- ▶ 当社処理量に対する持分銅量※比率の拡大
- ▶ 銅鉱山開発費/採業費増加を緩和する技術開発
(コバルト、スカンジウム等の副産有価元素の回収)

〔マントベルデ鉱山におけるプラント処理能力の拡張計画〕

プラント処理量
(kt/日)

※ 出資鉱山銅生産量×出資比率

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

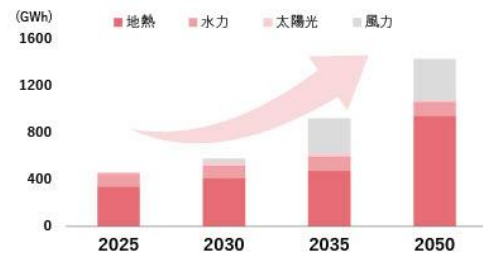
再生可能エネルギー

脱炭素社会の実現に向けて、
自社消費電力量相当の発電量達成を目指す

主要施策

- ▶ 既存発電所の強靱化及び効率化
- ▶ 地熱開発総合力を活かした新規開発地点の開拓
- ▶ 陸上風力、電気小売への進出による領域拡大と収益多様化

〔再エネ発電量〕



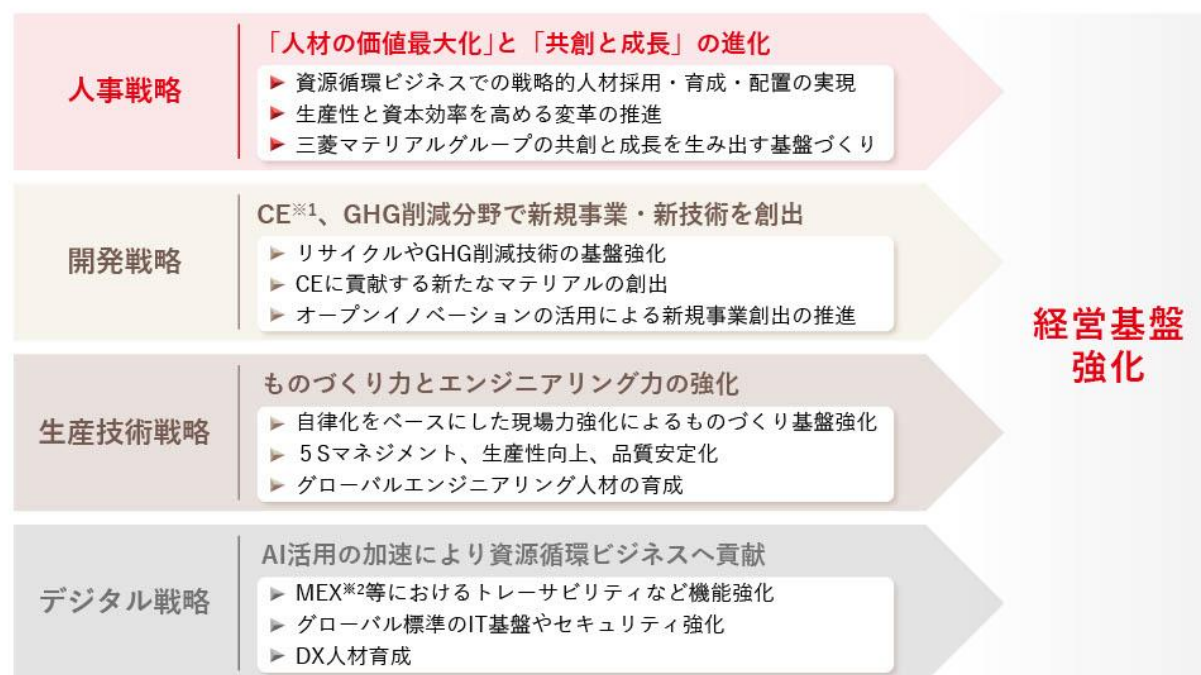
15

事業戦略としては最後になりますが、資源事業と再生可能エネルギー事業をご説明します。

資源事業では、銅精鉱の安定調達や既存権益での収益性向上に努めます。マントベルデ銅鉱山では、プラント処理能力の拡張計画が進行中です。これらにより、当社銅鉱石処理量に対して持分銅量比率を拡大し、低 TC/RC による減益影響を緩和します。またコバルト、スカンジウム等の副産有価元素の回収に関する技術開発も行っています。

再生可能エネルギー事業は、脱炭素社会の実現に向けて、自社消費電力量相当の電力量達成を長期的な目標としております。地熱を中心に新規開発拠点の開拓を進めます。

経営基盤強化



※1 Circular Economy

※2 Mitsubishi Materials E-Scrap EXchange

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

16

ここまでご説明しました事業戦略を実行する上では、経営基盤をさらに強化し、これと事業戦略を連動させながら一体的に進めていくことが不可欠です。本日のご説明の最後として、人事、開発、生産技術、デジタルの各経営戦略の強化についてご説明します。

人事戦略については、第一に資源循環ビジネスのグローバル展開に対応した人材の採用、育成、配置を戦略的に実現します。また抜本的構造改革を進める中で、生産性と資本効率を高めるための変革を推進できる人材を後押しし、当社グループ全体の共創と成長を生み出す基盤づくりを進めます。

開発戦略は、サーキュラーエコノミー、GHG 削減分野において、新規事業や新技術の創出を目指します。

生産技術に関しては、ものづくり力、エンジニアリング力の強化を図ります。

デジタル戦略については、グローバル標準の IT 基盤やセキュリティ強化、AI 活用の加速により、資源循環ビジネスの拡大に貢献します。

なお、これらの各戦略の詳細やカーボンニュートラルについては、次のスライド以降に補足資料を付けておりますので、そちらも併せてご参照ください。

新中期経営戦略についての、私からのご説明は以上となります。

これまで申し上げたとおり、当社は資源循環ビジネスで未来を創る企業になることを目指します。私たち自身の変革することにより、急速な環境変化に対応し、会社を絶えず発展させてまいりますので、引き続きご支援いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。ありがとうございました。

質疑応答

質問者 [Q]：具体的な施策や数値的な部分はこれから詰めていって、今後 27 年度の手前位までで開示されるということか。

田中 [A]：構造改革の施策については、公表できる段階になったところで、個別具体的な話を開示していく。

質問者 [Q]：経常利益が 850 億円以上にならないと、この目標数値には届かないように見えるが、目標へ到達する過程についてはどのように考えているか。

平野 [A]：850 億円の内訳として一番伸びるのが、現時点では 1 桁前半の利益構成比であるマテリアル領域で、利益構成比の約 30%まで伸びる。それ以外が超硬製品事業 20%、高機能製品事業 10%、資源事業 40%という比率を想定している。

質問者 [Q]：元になるスタートの年度の比率を教えてください。

平野 [A]：2025 年度の見込みは経常利益ベースで、今後マテリアル領域として集計するところで約 2%、超硬製品事業 30%、高機能製品事業 10%、資源事業 58%である。28 年度までの期間では、直島製錬所での一次原料製錬と組み合わせた E-Scrap の増処理、それから銅精鉱処理減に伴うコストダウンが増益ドライバーである。29 年度以降になると、欧米での二次原料製錬所が立ちあがり増益ドライバーになる。

質問者 [Q]：9 ページ目のスライドについて、26 年度から 28 年度に営業キャッシュ・フローと事業売却で 5,000 億円のキャッシュインがあって、キャッシュアウトが 5,000 億円ということでしょうか。直近の営業キャッシュ・フローは年間 600 億円程度、3 倍で 2,000 億円と 5,000 億円と相違がある。

平野 [A]：資産売却などについては一定の仮定をもって試算したもので、収益性の改善、キャッシュ・フローの改善も図っている。それらの合計で、5,000 億円程度になると試算している。

質問者 [Q] 5,000 億円の 60%が投資とすると 3,000 億円で、年間 1,000 億円となる。直近では年間 700～800 億円程度の設備投資だが、そのような見方でよいのか。

平野 [A]：維持更新投資は 5,000 億円の 30%で 1,500 億円、1,500 億円を 3 年間で割り年間 500 億円。これはちょうど現在と同水準であり、また年間の減価償却費とおおむね等しくなる水準である。成長投資は、5,000 億円の 30%で 1,500 億円、年間 500 億円だが、これは事業資産の入れ替え

を考えてのものである。年間 1,000 億円は、事業売却や入れ替え等があるため、ネットで考えれば大きくない。

質問者 [Q]：二次原料と E-Scrap の違いは何か。

田中 [A]：一次原料は鉱山から採掘してきた銅精鉱を原料としたもので、二次原料はスクラップ、リサイクル品を原料とするものである。二次原料の中には E-Scrap もあり、銅スクラップもあり、さまざまなスクラップが含まれている。

質問者 [Q]：二次原料の処理拡大について、経済効果やビジネスのスキームを教えてください。スクラップを日本に持ってきて、直島で製錬するということか。

田中 [A]：資源の囲い込みが、特に欧州では起こってくると考えている。現在、E-Scrap を欧州で集めて、日本に持ってきて処理をしているが、今後欧州域外に持ち出すことが制限されると予想している。そこで、当社は欧州に製錬所を立てて、欧州域内で製錬をする。米国も同様である。製錬した銅は、現地、あるいはグローバルで売っていくことになる。

質問者 [Q]：抜本的構造改革は、銅精鉱処理の縮小と希望退職の実施の二つになるのか。希望退職の実施は、具体的に決まっているものではないという理解でよいか。

田中 [A]：希望退職については、今年度の 9 月末までに間接人員の 158 人が応募した実行済みの施策である。7 ページに記載の全ての項目が抜本的構造改革を示している。例えば、高採算品へのシフト、生産体制の最適化、特定の製品からの撤退、製造拠点の閉鎖等が含まれているが、現段階では対外的に公表できるレベルまで至っていないため、このような記載となっている。

質問者 [Q]：E-Scrap の処理が経済的に有利な状況が今後も続くのか。スクラップの集荷競争のリスクなどをどう考えているか教えてください。

田中 [A]：欧州ではしばらくの間、E-Scrap の発生量と処理量を比較すると、発生量のほうが多く、その一部が国外に輸出される状態で変わらないと見ている。米国は欧州ほどリサイクルが進んでいないが、E-Scrap 発生量は相当の量があり、ポテンシャルは高いと考えている。新規の鉱山プロジェクトで有望なものは少なく、銅精鉱の供給が非常にタイトになっているため、E-Scrap の価値が上がり、集荷競争が激化してくるのはそのとおりである。当社は、サンプリングと分析技術の強化により、E-Scrap を正確に分析してできるだけ高い値付けをすることで購買力を強化することを戦略としている。価格変動のリスクはあるが、集荷の需給という観点からは、十分な E-Scrap の供給が担保されと考えている。

質問者 [Q]：欧米の製錬所の新設はどの程度の規模感の投資になるのか。

田中 [A] : 5,000 億円の 30%を成長投資としているが、おおよそその半分为二次製錬所の建設に必要なになり、数百億円規模の投資になる。

質問者 [Q] : 株主還元方針について、現状の検討状況と決定時期を教えてください。

田中 [A] : 株主還元方針については、来春に来年度以降の計画を立てる際に、配当方針も開示するタイムスケジュールで考えている

質問者 [Q] : E-Scrap の処理量を 35 年度に 25 年度対比で倍増ということだが、現時点で 30 年度に 24 万トンの処理量を目指しており、そこから 34 万トン程度まで増加することになる。10 万トン程度の増加分は、新たに欧米で建てる製錬所で処理する分が含まれているのか。

田中 [A] : E-Scrap については、そのとおりで、現状約 15 万トン処理しており、35 年度には 33 万トンまで増加する計画である。欧米の製錬所をつくることをプラス要因として考えている。

質問者 [Q] : Exurban プロジェクトは研究開発段階であって、建設を考える段階ではないと認識している。技術開発が進んで、生産性が高くなってきているのか。技術開発の進み方によっては投資のタイミングも変わってくるのか解説してほしい。

田中 [A] : Exurban プロジェクトについてはまだ大学でのテストなどを実施中だが、実験結果から、安定した操業ができる判断になっている。また、米国の土地の手配等もめどをつけており、投資採算を詰めている状況である。一方、欧州に導入しようとしている設備は、市販の設備を中心に考えており、技術的なリスクは高くないと想定している。E-Scrap から銅を製錬することは、銅精鉱から銅を製錬するよりも原料組成のばらつきや不純物により難易度は上がるため、技術の高度化が必要であるが、銅製錬の本質的なところについては十分、実行可能だと考えている。採算性検討、許認可の取得などにこれから着手し、来年の中ほどには投資判断をしたい。

質問者 [Q] : 来年半ばまでに投資判断は考えるとのことだが、欧州が先でその後に北米という理解で正しいか。

田中 [A] : 両者共に同じようなタイミングになると想定している。

質問者 [Q] : 今年度見込みの経常利益ベースでマテリアル領域 2%、超硬製品事業 30%、高機能製品事業 10%、資源事業 58%ということである。この前提から計算すると、超硬製品事業が 430 億円の 30%で 129 億円となる。今年度の計画は経常利益 88 億円であるため、整合性を確認したい。

平野 [A] : 実数が先ほどの比率で割り返すと合わない部分は、連結調整とその他事業のところの差分である。

質問者 [Q]：超硬製品事業や高機能製品事業など、マテリアル領域以外でも利益が増えていく計画である。今回の中経においては前回の中経と異なり、各部門の ROIC やエコノミック・プロフィット（EP）の概念もないため、今後この中経をどう追跡していけばよいか分からない。数字感や各部門の目標値は、次の春の第 4 四半期で開示されるのか教えてほしい。

田中 [A]：各部門の ROIC や EP は内部の数字としては持っているが、今後の指標については 4 月、5 月に発表する年度の計画において、毎年 3 年分を予算としてつくってローリングしていく。その際に数字は開示される。

質問者 [Q]：2028 年度における全体的なバランスシートの方角性について、資産の入れ替えや売却があるということだったため、拡大傾向か縮小傾向か教えてほしい。

平野 [A]：パンパシフィック・カッパー社との共同買収により、改善の上積みを加速と記載があるように、BS を縮小させる方向で考えている。二次製錬所の立上げによりアセットヘビーになるという懸念を持っていると思うが、基本的には投下資本は小さくして、利益の額を増やすところをコンセプトに、施策は積み上げている。

質問者 [Q]：投下資本に関して、維持更新投資はこれまでと同程度だが、成長投資は大きな額を示しているため、それに見合った何かを削っていくということか。

平野 [A]：そのとおりである。

質問者 [Q]：新社長に就任後、量から質へ経営をシフトさせたいとコメントがあった。この中経において、量から質への経営は、こういったところに注目して見ておけばよいか。

田中 [A]：量から質に関する私の思いは、量が拡大していく前提条件を立て投資を行うものの実際には量が拡大していかない。その結果、固定費が上がって利益が出ないということを繰り返していることが、当社の悪いところと考えている。投下資本に対する利益を重視していくことで、マーケットが伸びないとしてもある一定の利益が確保できる体制を構築する。利益率の低いものから高いものへ製品ポートフォリオを変えていく。そのためには、お客様に認められる付加価値の付いた、期待を超える製品やサービスを生み出していく必要がある。これを称して、社内では新たなマテリアルと呼んでいるが、新たなマテリアルを供給して、お客様にとって付加価値が高い、当社にとっては利益率の高いものへシフトしていきたい。

質問者 [Q]：素材産業ということで、景気の波があって、キャッシュインやキャッシュアウトの時間軸がずれることもあると思うが、成長投資、維持更新投資、株主還元のスケジュールを変更する可能性があるのか。すなわち、株主還元は外部環境が変化しても優先するが、成長投資は地合いを

見てコントロールするなど、どのように外部環境とキャッシュインのスケジュール感を見ておけばよいか。

田中 [A]： 想定以上にキャッシュが出れば、成長投資に回そうと考えているが、想定どおりにいかない場合には、維持更新について必要最低限なものに厳選する。成長投資についても外部環境が成長していないものについては見直す。株主還元については、キャッシュインに左右されず、DOEのような考え方を入れていきたい。どれを第一優先で減らすということではなく、投資を必要に応じて絞っていく。

質問者 [Q]： 一次製錬を縮小し二次製錬を拡大していく中長期の戦略の理解はしているが、二次製錬は投資が数百億円先行する。新中経の26年から28年までは、全体では構造改革でスリム化しマージンが上がる計画だと思うが、製錬に関しては新しい中経でマージンを改善していくのか。

田中 [A]： そのとおりで、二次製錬には多額の投資が必要で、効果が本格発揮するのは2029年以降である。現在のTC/RCでは、生産するほど収益が上がらない構造になっているため、一次製錬を減らしコストダウンすること、及び直島の増強により27年からE-Scrapの増処理をすることで収益を上げていく。

質問者 [Q]： 伸銅品については、前回中経でも構造改革の説明があったが、これまでと何が違うのか解説してほしい。

田中 [A]： 伸銅品については利益率の低いものから撤退していこうと考えている。ブスバーからの撤退等一部で実施し始めているが、それ以外も抜本的構造改革の中で実施していく。

[了]