



三菱マテリアル株式会社

中期経営戦略（2026～2028 年度）進捗説明会

2026 年 5 月 19 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] 中期経営戦略説明会

[イベント名] 中期経営戦略（2026～2028 年度）進捗説明会

[決算期]

[日程] 2026 年 5 月 19 日

[ページ数]

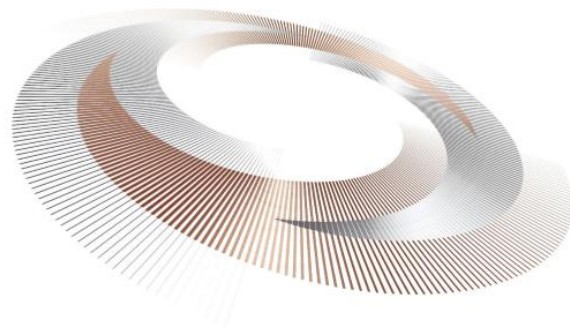
[時間] 16:30 – 17:29
(合計：59 分、登壇：27 分、質疑応答：32 分)

[開催場所] インターネット配信

[会場面積]

[出席人数]

[登壇者] 4 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（代表執行役） CFO 平野 華世（以下、平野）
執行役常務 マテリアル領域全般担当 井上 達也（以下、井上）
執行役常務 プロダクト領域全般担当 張 守斌（以下、張）



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

限りある資源を大切に使うために、使用済みの製品を資源として再生させる。

そこに新たな価値を付加し、再び社会に送り出す。

その循環のプラットフォームを構築し、自らプレイヤーとして価値を創出する。

そして未来に向けて、持続可能な社会の実現に力強く貢献し、循環の輪を広げていく。

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

田中：CEOの田中でございます。本日は、昨年11月に公表いたしました中期経営戦略の進捗説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。

先週5月13日に開催した決算説明会では、2025年度の実績と2027年3月期の見通しを中心にご説明しました。本日は、その内容を踏まえ、より戦略に焦点を当て、中期経営戦略がどこまで実行段階に入っているのか、そして2028年度目標の達成確度をどのように高めていくのかについてご説明します。

昨年11月に掲げた基本方針は、「資源循環ビジネスで未来を創る企業へ」です。昨年度は構造改革を前倒しで実行しながら、資源循環を将来の成長軸に据えるための布石を打ってまいりました。本日は、この進捗を踏まえ、当社が目指す姿の実現に向けて、どのように成果を積み上げ、成長を加速していくのか、その道筋をご説明します。

アジェンダ

中期経営戦略（2026～2028年度）

- ▶ 中期経営戦略における成長戦略（2025年11月26日公表「中期経営戦略（2026～2028年度）」より再掲）
- ▶ 外部環境の変化は、資源循環ビジネスへの転換を加速
- ▶ 資源循環を軸に、「量」から「質」へと経営モデルを転換する
- ▶ 2026年3月期は、構造改革と将来成長への布石が大きく進展した一年
- ▶ 資源循環ビジネスで未来を創る企業へ
- ▶ 財務目標（KPI）
- ▶ 財務計画（連結）
- ▶ 2025年度における抜本的構造改革の着手・進捗状況
- ▶ キャピタルアロケーション
- ▶ 株主還元方針

事業別概況

- ▶ マテリアル領域（製錬・資源循環）
- ▶ マテリアル領域（伸銅品）
- ▶ プロダクト領域（超硬製品／高機能製品）
- ▶ 資源事業
- ▶ 再生可能エネルギー事業

（Appendix）当社の持続的成長を支える経営基盤

- ▶ 人事戦略
- ▶ 開発戦略
- ▶ デジタル戦略

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

3

本日は、こちらのアジェンダに沿って説明します。

前半では、中期経営戦略の成長戦略、外部環境の変化、2026年3月期の進捗、そしてROICを中心とした財務面での道筋を整理します。後半では、各事業の具体的施策と2028年度目標に向けた実行の蓋然性をご説明します。

本日のポイントは三つです。第1に、資源循環への転換は、外部環境の変化を踏まえて一層重要性を増していること、第2に、当社は「量」から「質」へ経営モデルを転換し、収益性と資本効率を同時に高めること、第3に、2026年3月期に構造改革と将来成長への布石が大きく前進し、28年度目標達成に向けた土台が整いつつあることです。

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.

5

改めて、中期経営戦略における成長戦略を確認します。

当社は、「資源循環ビジネスで未来を創る企業へ」を基本方針に掲げています。

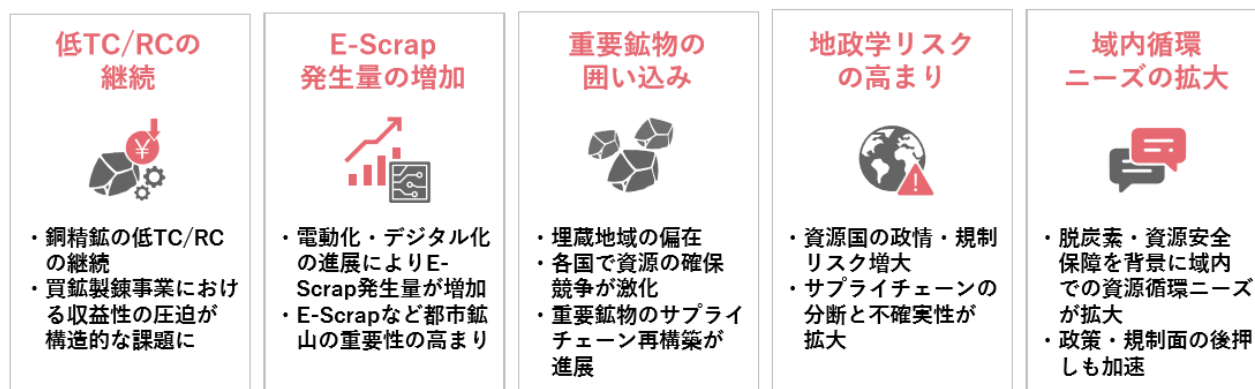
その柱は、第1に、資源循環ビジネスをグローバルに展開すること、第2に、二次原料製錬を拡大し、E-Scrap 処理量の倍増、タングステンのリサイクル率 100%を目指すこと、第3に、低 TC/RC が継続する環境下で銅精鉱の共同買鉱を通じて国際競争力を高めることです。

本日の説明は、この三つの方針が既に実行段階に入っていること、そして ROIC を共通の尺度として、成果が見える形にしていくことをお伝えするものです。

外部環境の変化は、資源循環ビジネスへの転換を加速

事業環境の構造変化が、
当社の戦略方向性の妥当性と重要性を一層高めている

当社を取り巻く主な外部環境の変化



資源制約・環境規制が高まる中、
資源循環ビジネスへの転換により、
環境負荷の低減と経済的価値の両立により企業価値向上につなげる

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

6

まず、なぜ今この戦略を進めるのかについてご説明します。

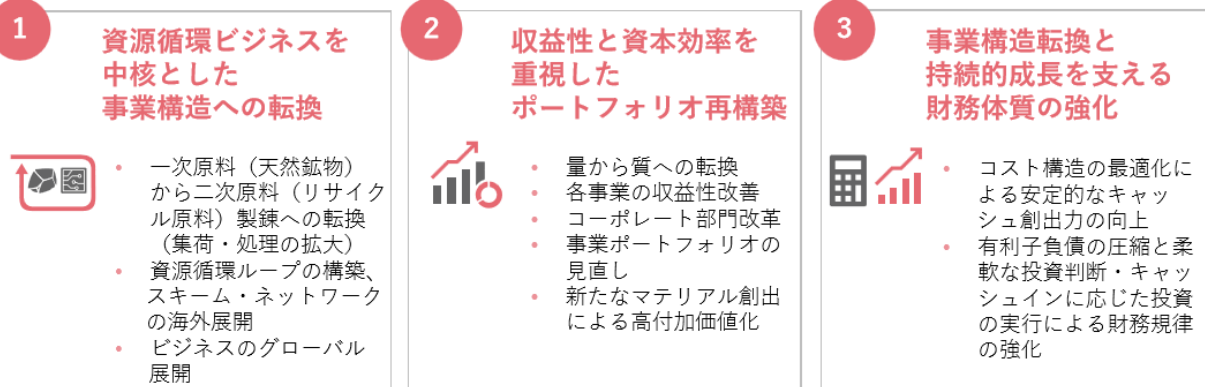
当社を取り巻く事業環境はもはや一時的な市況変動ではなく、構造的な変化が同時に進んでいます。低TC/RCの継続、E-Scrap発生量の増加、重要鉱物の困り込み、地政学リスクの高まり、そして域内循環ニーズの拡大です。

これらは、当社の戦略方向性の妥当性と重要性を一層高めるものです。資源制約と環境規制が高まる中で、資源循環ビジネスへの転換は単なる環境対策ではありません。二次原料を価値ある資源として再生し、環境負荷の低減と経済的価値の創出を両立させることで、社会価値と企業価値を同時に高める成長戦略です。

資源循環を軸に、「量」から「質」へと経営モデルを転換する

資源循環を中核に据え、収益性と資本効率を両立する経営を実現する

資源循環ビジネスで未来を創る企業へ



Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

7

こうした外部環境を踏まえ、当社は資源循環を中核に据え、「量」から「質」へ経営モデルを転換します。ここで申し上げる「質」とは、単に高付加価値化にとどまりません。収益性、資本効率、キャッシュ創出力、そして財務規律を伴った成長を意味します。この転換を三つの柱で進めます。

第1に、資源循環ビジネスを中核とした事業構造への転換です。一次原料に過度に依存するモデルから、二次原料の集荷・処理を拡大するモデルへ転換します。





第2に、収益性と資本効率を重視したポートフォリオの再構築です。各事業の収益性改善、コーポレート部門改革、ポートフォリオの見直し、新たなマテリアルの創出を進めます。

第3に、事業構造転換と当社の持続的成長を支える財務体質の強化です。キャッシュ創出力を高め、有利子負債を圧縮し、キャッシュインに応じた投資判断を徹底します。これにより、収益力、資本効率、財務体質の三つを同時に高めてまいります。

2026年3月期は、構造改革と将来成長への布石が大きく進展した一年

計画策定に留まらず、実行を前倒しで推進し、確かな成果を積み上げ

2026年3月期の主な進捗

1 構造改革の前倒し  <ul style="list-style-type: none">銅精鉱処理量の縮小と縮小に伴う製錬設備の稼働停止の決定共同買鉱、銅精鉱由来の電気銅販売に係る事業の統合方針の決定希望退職の実施と機能軸人材のコーポレートへの集約	2 既存事業の収益力強化  <ul style="list-style-type: none">開発機能の再設計による、戦略領域へのリソースの集中自社デジタルプラットフォームを活用したW-Scrapの集荷体制構築伸銅品事業の拠点統合銅帯（銅プスパー）製品の製造・販売終了新たなマテリアル創出による高付加価値品へのシフト	3 資源循環ビジネスで未来を創る布石  <ul style="list-style-type: none">北米リサイクラーへの資本参加（E-Scrap回収ネットワークの強化）レアアース・レアメタル分野での戦略的パートナーシップの締結欧州での二次原料製錬所建設計画の初期調査完了日本・欧州でのタングステンリサイクル処理能力増強・欧州でのW-Scrap集荷ルート構築への着手	4 資本効率の向上・キャッシュ創出力の強化  <ul style="list-style-type: none">運転資本の効率化推進資金効率の向上を企図した海外事業拠点へのCMSの導入（欧州、米国、中国、タイ）ROICとFCFを軸とした戦略および投資判断議論の浸透と継続事業環境の変化と機会を見極め、投資優先順位を機動的に見直し、成長機会と投資規律を両立
---	--	--	--

2026年～2027年3月期（2025～26年度）
収益構造転換
構造改革・基盤整備を加速

2027年～2029年3月期（2027～28年度）
効果発現
収益性・資本効率の改善

2030年3月期～（2029年度～）
資源循環ビジネス収益貢献本格化
資源循環ビジネスの成長を加速

2026年3月期は、目指す姿の実現に向けた確かな前進を果たした一年
今後は、効果の発現と成長の加速フェーズへとつなげていく

Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

8

2026年3月期は、計画策定にとどまらず、実行を前倒しで進め、確かな成果を積み上げた1年であったと考えています。

構造改革では、銅精鉱処理の縮小と関連する製錬設備の稼働停止、共同買鉱、販売に関わる統合方針の決定、希望退職の実施、機能軸人材のコーポレートへの集約を進めました。

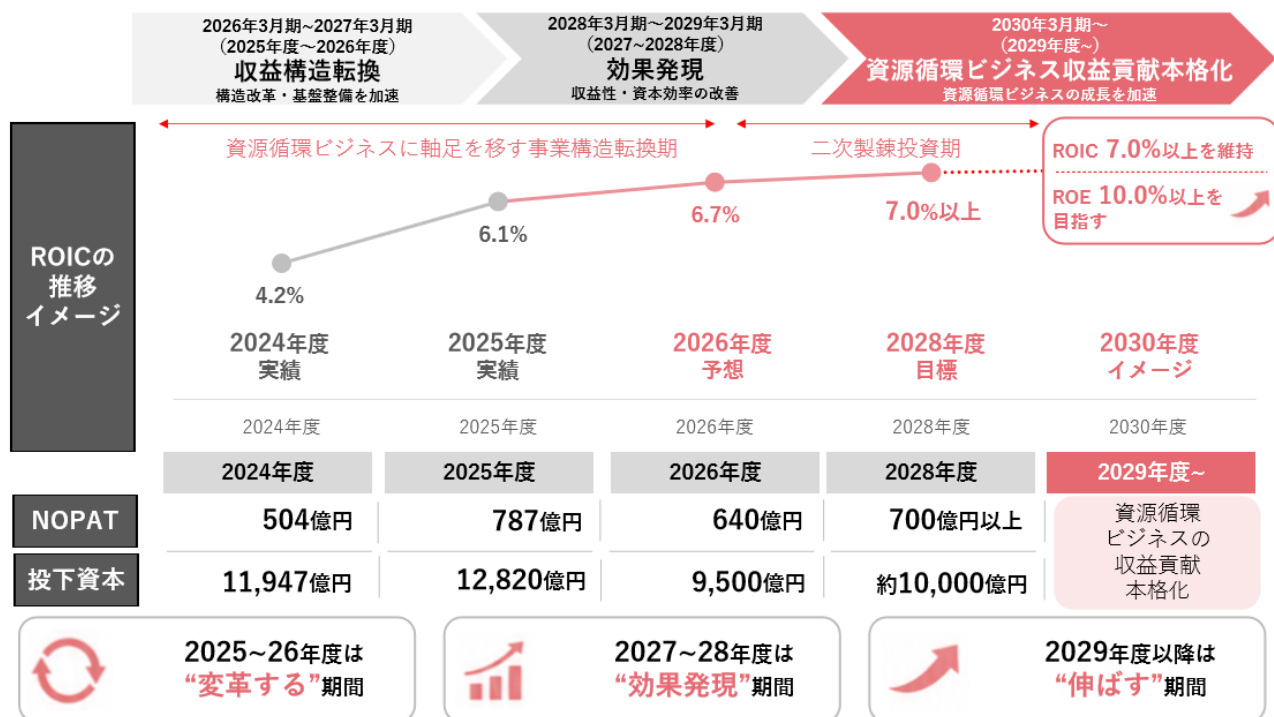
同時に、運転資本の効率化、海外拠点へのキャッシュマネジメントシステムの導入、ROICとフリーキャッシュフローを軸にした戦略、投資判断の浸透も進めています。これは、投資規律を組織に根付かせる取り組みです。

さらに、資源循環ビジネスの布石として、北米リサイクラーへの資本参加、レアアース・レアメタル分野での戦略的パートナーシップ、欧州での二次原料製錬所建設に向けた初期調査、タングステンリサイクル能力の強化などが進捗しました。

今後も成果を積み上げ、成長の加速につなげてまいります。

資源循環ビジネスで未来を創る企業へ

構造改革から資源循環の収益貢献本格化への道筋



Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved. *2028年度、2030年度におけるNOPAT、投下資本の金額は、2026年度予想前提条件に基づき計算

9

ここからが本日の説明の中核です。このスライドには、構造改革から資源循環の収益貢献本格化までの道筋を、ROICの推移を切り口に示しています。

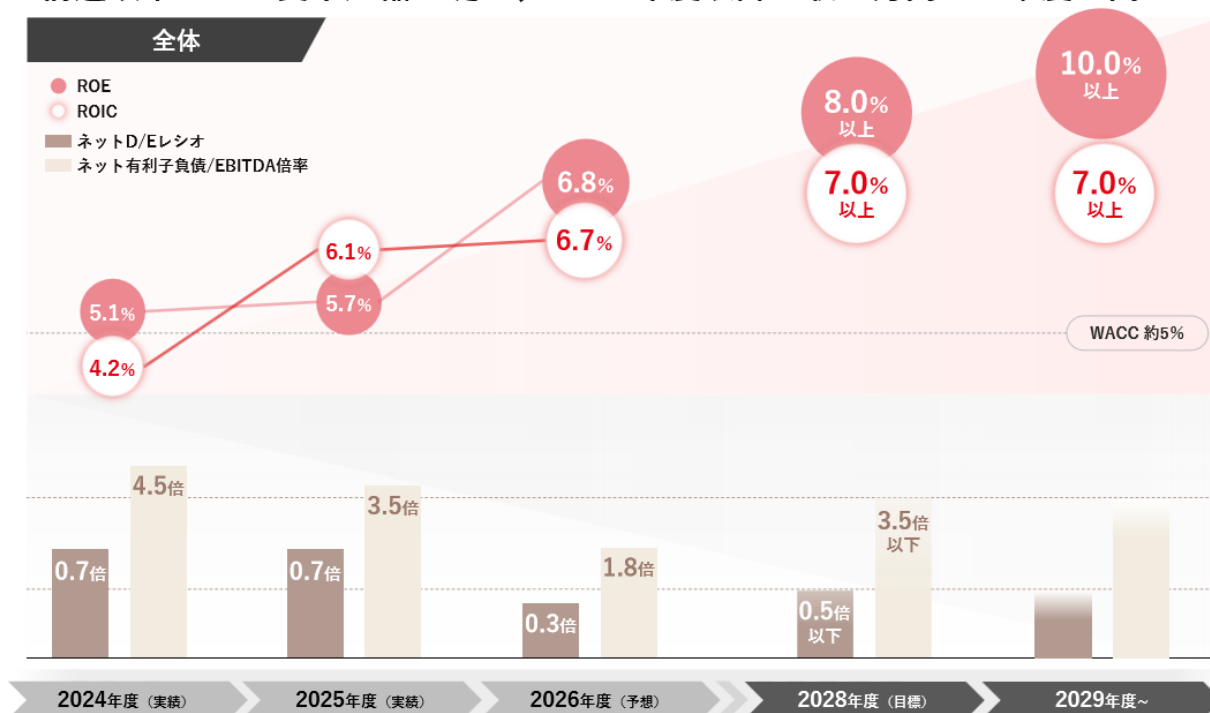
2025年度から2026年度は、変革する期間です。資源循環ビジネスに軸足を移すため、構造改革と基盤整備を加速し、投下資本の圧縮を先行させます。

2027年度から2028年度は、成果を積み上げる期間です。前倒しで実行してきた構造改革の効果を収益改善として顕在化させるとともに、二次原料製錬に関する投資を実行する期間となります。それ故、投下資本は2028年度にかけて再び増加しますが、従来の投下資本水準を上回らないよう資本効率を意識した投資判断を徹底します。

そして、2029年以降は、伸ばす期間です。資源循環ビジネスへの成長投資を進めるため、ROICはWACCを上回る7%以上を維持しながら、収益貢献の本格化により、ROE10%以上を目指してまいります。強調したいことは、ROIC改善は一過性の資本圧縮だけではなく、収益改善と成長投資を組み合わせる設計であるということです。また、資源循環による収益確保には一定の時間を要するため、その間も構造改革と既存事業の収益力強化により、収益基盤を確保してまいります。

財務目標 (KPI)

構造改革による資本圧縮を礎に、2027年度以降の収益力向上の確度を高める



ROIC・ROEのバブルのサイズは、記載の数値との関連性はありません (以降スライドも同様)

Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

10

財務 KPI についてご説明します。

WACC 約 5% を前提に、2028 年度には ROIC 7% 以上、ROE 8% 以上を目指します。加えて、ネット D/E レシオ、ネット有利子負債/EBITDA 倍率により財務規律を維持します。

2026 年度は、構造改革推進により一時的に減益を見込みますが、投下資本の圧縮を礎に、ROIC の改善は継続します。

2027 年度以降は、構造改革の効果を収益改善として顕在化させ、2028 年度目標の達成確度を高めていきます。

財務計画（連結）

2026年度は抜本的構造改革推進により利益は一時的に減益を伴うものの、ROICの改善は継続。2028年度計画達成に向けて着実に進捗

	年度実績		中期経営戦略（2026～2028）		2029 以降
	2024	2025	2026 予想	2028 目標	
経常利益	602億円	975億円	730億円	850億円以上	
ROIC	4.2%	6.1%	6.7%	7.0%以上	
ROE	5.1%	5.7%	6.8%	8.0%以上	10.0%以上
ネットD/Eレシオ	0.7倍	0.7倍	0.3倍	0.5倍以下	
ネット有利子負債/EBITDA倍率	4.5倍	3.5倍	1.8倍	3.5倍以下	
NOPAT	504億円	787億円	640億円	700億円以上	
投下資本	11,947億円	12,820億円	9,500億円	約10,000億円	
ドル為替（円/\$）	153	151	150	150	
銅価格（¢/lb）	425	491	500	500	

ROIC = NOPAT ÷ 投下資本

NOPAT = (経常利益 + ネット支払利息 - 持分法投資損益) × (1 - 実効税率) + 持分法投資損益

投下資本 = ネット有利子負債 + 純資産

Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

11

こちらでは、経常利益やROICなどに加え、ROICを構成するNOPATと投下資本、為替、銅価格の前提をお示ししています。

ポイントは2点です。

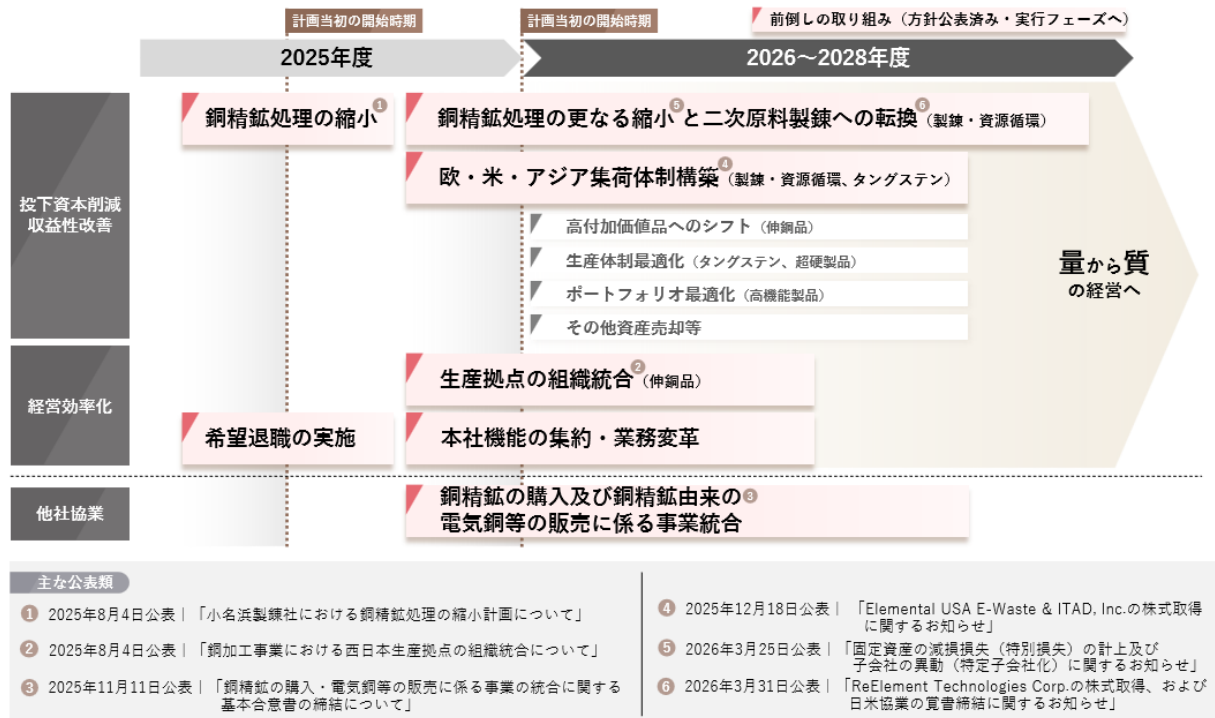
第1に、2026年度は一時的に減益を見込むものの、ROICの改善は継続するということ。これは利益水準だけではなく、投下資本を含めた資本効率で経営を見るという当社の方針を示しています。

第2に、2028年度に向けては、二次原料製錬所などへの投資により増加する見込みですが、構造改革効果の積み上げと収益性改善により、ROICを7%以上へ引き上げる計画です。

なお、今回の中期経営戦略はローリング型としており、2028年度の目標達成確度を継続的に精査していきます。そうした観点から、為替、銅価格の前提についても每期見直しをしていく予定です。

2025年度における抜本的構造改革の着手・進捗状況

中期経営戦略は、計画策定フェーズから実行・検証フェーズへ



Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

12

こちらは、2025年度に着手した抜本的構造改革の一覧です。

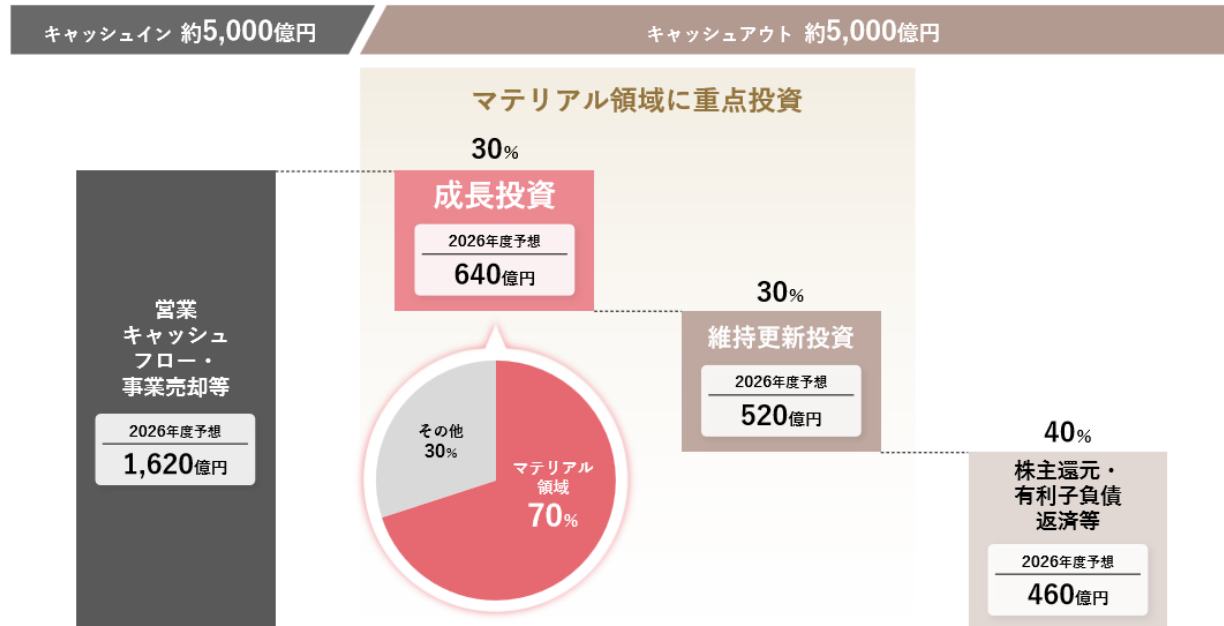
ご覧のとおり、多くの項目について既に方針を公表し、実行フェーズに入っています。当社は、「量」から「質」への経営へ転換するため、投下資本削減、収益性改善、経営効率化、他社協業を同時に進めています。

今後は、ここに示した施策の実行を確実に進めるとともに、現時点で公表していない施策も含め、資本効率の向上に資する取り組みを着実に進めてまいります。

キャピタルアロケーション

中期経営戦略に沿ったキャピタルアロケーションにより 成長投資と財務体質の強化を両立

(2026~2028年度累計)



Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

13

キャピタルアロケーションです。

昨年11月のご説明のとおり、2026から28年度3カ年累計で、キャッシュイン、キャッシュアウトともに約5,000億円を見込んでいます。

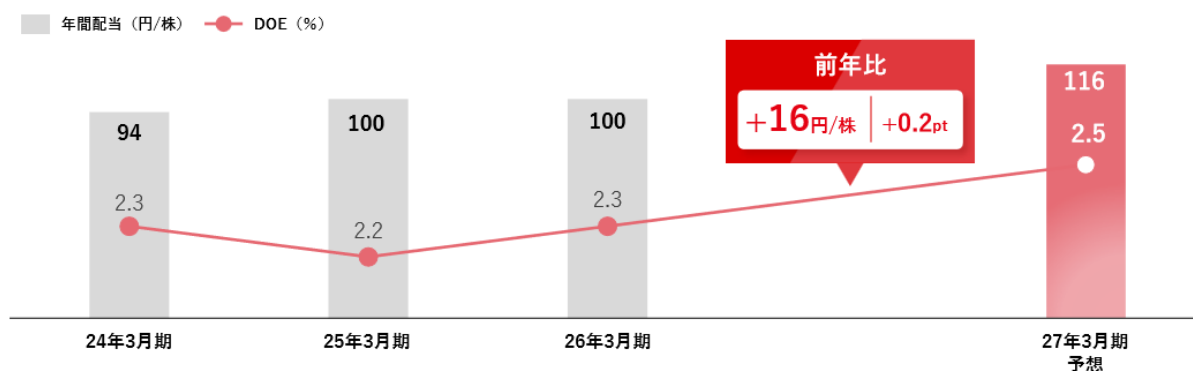
成長投資については、マテリアル領域に重点配分します。

2026年度は、二次原料製錬拡大に伴う投資が本格化しますが、全体としては計画に沿った進捗です。

株主還元方針

財務規律を前提に、DOE2.5%を目途とした安定的な株主還元を実行

中期経営戦略2030 Phase 1における株主還元方針	中期経営戦略期間（2026～2028年度）の株主還元方針
<ul style="list-style-type: none">▶ 配当性向30%を目途に利益還元を図る▶ 自己株式取得については、キャッシュフローの状況、株価、およびネットD/Eレシオ等の財務規律を踏まえ、引き続き機動的に行うことを検討する	<ul style="list-style-type: none">▶ 構造改革期においても安定的な株主還元の実施を図る▶ DOE2.5%（株主資本配当率；年間配当総額/前期末株主資本）を目途とした配当方針とし、キャッシュフローと財務規律を踏まえ、成長投資と還元の両立を図る▶ 自己株式取得は、キャッシュフローの状況・株価水準・中期経営戦略期間（2026～2028年度）において目標とする財務水準の達成確度を勘案し機動的に検討するものとする



Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

14

株主還元についてです。

構造改革期においても安定的な還元を実施するために、DOE2.5%を目途とした方針に変更します。利益が一時的に変動する局面においても、株主資本をベースとするDOEを用いることで、より安定的・継続的な還元を実現したいと考えています。

自己株式取得については、キャッシュフローの状況、株価水準、ネットD/Eレシオなどの財務規律を踏まえ、機動的に検討します。

16 ページ目以降は、事業別のご説明です。

各事業のスライドでは、左側にROICの推移、右側にその改善を支える具体的施策を整理しています。本日は、個別施策の羅列ではなく、各事業がどのようにROICを高め、グループ全体の企業価値向上に貢献するのかという観点でご説明します。

2026年度の方向性

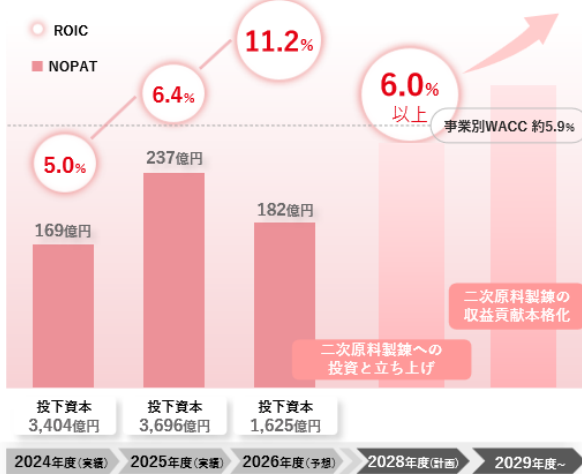
2026年度中の国内事業構造再編を通じて、

2027年度以降の収益構造転換と投下資本削減を進め、ROIC向上を図る

▶は前例して推進中の取り組み

中期経営戦略期間における主要施策

- ▶ 銅精鉱処理の更なる縮小と二次原料製錬への転換
- ▶ 欧・米・アジア集荷体制構築
- ▶ 銅精鉱の購入及び銅精鉱由来の電気銅等の販売に係る事業統合
- ▶ 欧州拠点（H.C.Starck）タングステンリサイクル量を1.5倍に拡大
- ▶ 米国内リサイクル拠点新設によるリサイクル事業展開
- ▶ E-Scrap集荷ルート活用によるタングステン集荷増



2024・2025年度実績：新セグメント区分に基づき、簡易的に組み替え算出
 事業別WACC：ローリング型中期経営戦略の導入により、毎期見直し
 Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

2025年度における進捗

日本での事業構造再編と共にリサイクル基盤を構築

銅精鉱処理の更なる縮小と二次原料製錬への転換

- ・小名浜製錬所における銅精鉱処理量を2025年12月より40%減産、2027年3月末の銅精鉱処理停止を決定
- ・銅精鉱の購入及び銅精鉱由来の電気銅等の販売に係る事業統合について検討開始
- ・欧州における二次原料製錬所建設計画の初期調査を完了
- ・ReElement Technologies社に資本参加

欧・米・アジア集荷体制構築

- ・Elemental USA E-Waste & ITAD, Inc.の株式取得
- ・MMMR（蘭）においてW-Scrap集荷トライアル開始

2026年度以降における取り組み

事業構造再編の完了とE-Scrap・W-Scrapの増処理を推進

- ・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最終合意を予定（クロージング時期は未定）
- ・直島製錬所の二次原料（E-Scrap）処理増強工事を4Qに予定（処理能力としては2025年度比で約30%の増）
2027年度に構造改革に伴う収益改善効果の顕在化を見込む
- ・日本新金属（秋田）とH.C.Starckにおいてリサイクル原料によるタングステン増処理を推進

まず、製錬・資源循環事業です。

この事業では、従来の買鉱製錬モデルから二次原料、つまりリサイクル原料を軸とした資源循環型モデルへの転換を進めています。

国内では、小名浜製錬所において銅精鉱処理量を2025年12月から約40%減産し、2027年3月末で銅精鉱処理停止を決定しました。これは、低TC/RC環境下で収益性を守るだけでなく、資源循環型モデルへの転換を進めるための重要な一歩です。

直島製錬所では、E-Scrap処理能力を、2025年度比で約30%増強する工事を今期、第4四半期に予定しています。

また、欧州では、二次原料製錬所建設に関する初期調査を完了させるとともに、欧・米・アジアでの集荷体制構築を進めています。

2026年度は、国内事業構造再編を完了させる年と位置付けています。共同買鉱スキームへの参画も含め、2027年度以降の収益構造転換と投下資本削減を進め、ROIC向上につなげます。低TC/RCに耐えるのではなく、資源循環で収益性を高めるモデルへの転換を最優先で実行し、2028年度の財務目標の達成につなげます。

マテリアル領域（米州）

欧・米・アジア集荷体制構築

北米リサイクラー資本参加 米国におけるE-Scrap回収能力の強化 および供給地域の拡大を図る



- 米国におけるE-Scrapを含む二次原料の回収量拡大、回収ネットワークの強化を目的に出資を決定
- 重要な素材のより強靱で持続可能なサプライチェーンの構築を目指す
- 2026年1月にElemental USA E-Waste & ITAD社の株式49%を取得し、当社従業員の派遣を開始

二次原料製錬への転換・新たなマテリアルの創出

ReElement Technologiesへの資本参加と レアアース・レアメタルリサイクル分野 における日米協業に関する覚書を締結



- レアアース精錬を行うReElement Technologies社に資本参加を決定
- 同社が有する独自のクロマトグラフィー技術を活用し、北米における資源循環型サプライチェーンへの参画と、日本におけるレアアース・レアメタルリサイクル事業の事業化検討を進める
- 2026年度は、日本での共同事業化のためフィージビリティスタディを実施予定

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

17

米州における取り組みです。

北米で資源循環ビジネスを成立させるためには、処理能力だけではなく、安定的な集荷ネットワークの構築が不可欠です。そのため、北米のE-WasteリサイクラーであるElemental USA E-Waste & ITAD社への資本参加をし、当社人材の派遣も開始しました。単なる出資ではなく、現場に入り込み、E-Scrap回収ネットワークの強化を進めていきます。

また、ReElement Technologies社への資本参加と、日米協業により、レアアース・レアメタル分野の新たな資源循環モデルにも取り組みます。2026年度は、フィージビリティスタディを通じて、技術として成立するかに加え、事業として継続的に収益を生むかを見極めます。

米州での主な狙いは、安定的な集荷ネットワークと新たなリサイクル原料の事業化オプションを確保することであり、マテリアル領域全体のROIC改善と、2029年度以降の二次原料製錬の収益貢献本格化につながる布石と位置付けています。

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

E-Scrapリサイクラーからの W-Scrap集荷ルート構築により、 欧州域内のリサイクル拡大に向けて前進



- E-Scrapリサイクラーからのタングステンスクラップ（W-Scrap）集荷ルートの確立に向け、MMMR*をスクラップ集荷センターとして活用
- 2025年度は新たなビジネススキームを構築し、W-Scrap集荷のトライアルを実施
- MMRにおけるW-Scrapの取扱いに向け、関係当局へ許可申請中

*MMメタルリサイクリング社（オランダ）

Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

タングステンリサイクルの拡充による 安定供給体制の構築に向け進展



- 鉱石資源の特定地域偏在や重要原材料法による域内資源困り込みリスクの極小化に向け、日本（日本新金属社秋田工場）およびドイツ（H.C. Starck社）で超硬スクラップの増処理体制構築を推進
- 上記取り組みにおいて、日本新金属社では、サプライチェーンリスク低減に向け、国内タングステン循環強化に向けた供給体制の整備（CAPEX 約80億円）に着手。2028年から2029年の立ち上げを目指す
- また、需要拡大への対応として、電子産業向け等で需要が増加する高純度タングステン・酸化タングステンについて、2026年度の立ち上げに向けた生産能力増強に着手

18

続いて、タングステン事業です。

タングステンは、資源の地域偏在、地政学リスク、各国の資源困り込み政策により、サプライチェーンリスクが極めて高い素材です。従って、タングステンにおいては、循環そのものが競争力の源泉になります。当社は、リサイクルを軸としたグローバル循環モデルの構築により、この課題に対応します。

欧州では、オランダのMMメタルリサイクリング社をスクラップ集荷センターとして活用し、タングステンスクラップの集荷ルート構築に向けたトライアルと、必要な許認可の取得を進めています。

また、日本の日本新金属、欧州のH.C. Starck社において、域内でのタングステン循環を強化するための設備投資に着手しています。

さらに、日本では、電子産業向けなどで需要が拡大する高純度タングステン、酸化タングステンの生産能力増強も進めています。

タングステンスクラップ集荷ルートの構築、日・欧でのリサイクル増処理、高付加価値品の拡販、これらを通じて収益力の向上を図ります。

マテリアル領域（伸銅品）

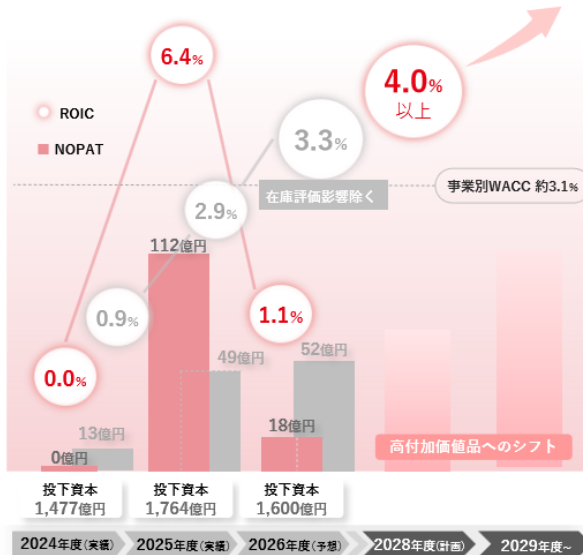
2026年度の方向性

高付加価値品へのシフトと生産構造改革により、
収益安定化と資本効率の向上を図る

▶は前倒しで推進中の取り組み

中期経営戦略期間における主要施策

- ▶ 高付加価値品へのシフト
- ▶ 生産拠点の組織統合



2024・2025年度実績：新セグメント区分に基づき、簡易的に組み替え算出
事業別WACC：ローリング型中期経営戦略の導入により、毎期見直し
Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

2025年度における進捗

生産構造改革と高付加価値品の創造を両輪で推進

生産拠点の組織統合

- ・生産性向上と事業成長の加速を図るため、西日本生産拠点（堺工場・三宝製作所）の組織統合を決定

高付加価値品へのシフト

- ・xEVの性能向上を背景とした需要拡大に向け、高強度・高耐熱無酸素銅「MOFC®-HR異形条」を新たに開発

2026年度以降における取り組み

高付加価値品の拡販と資源循環ループ確立を推進

生産拠点の組織統合

- ・堺工場と三宝製作所を統合し「大阪製作所」が始動

高付加価値品へのシフト

- ・xEV向け無酸素銅条の顧客連携による採用拡大・拡販加速。
- ・AIデータセンター向けヒートスプレッダー用途の無酸素銅条について、成長が見込まれる台湾市場を重点的に開拓

資源循環ループの確立

- ・リサイクル銅供給の顧客ニーズへの対応に向け、全拠点でのマスバランスクレジットモデル適用を推進
- ・大阪製作所におけるスクラップ増処理起業の検討開始

19

伸銅品事業では、高付加価値品へのシフトと生産構造改革を両輪で進めます。

堺工場と三宝製作所を統合し、大阪製作所として生産体制を最適化します。加えて、xEV向け無酸素銅条、AIデータセンター向けヒートスプレッダー用途など、成長が見込まれる市場に重点的に取り組みます。

また、リサイクル銅供給に対する顧客ニーズに応えるため、マスバランスクレジットモデルの適用を進め、資源循環ループの確立にも取り組みます。主な施策は、拠点統合による生産効率の改善、高付加価値品へのシフト、スクラップ循環利用の拡大です。

これらにより、在庫評価影響に左右されにくい収益基盤をつくり、2028年度の財務目標につなげます。

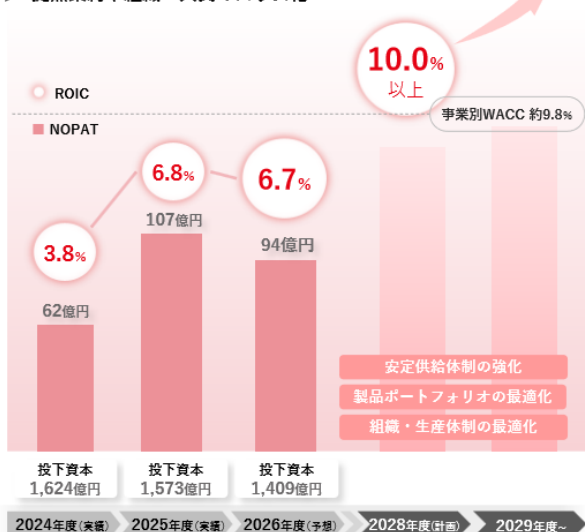
プロダクト領域（超硬製品）

2026年度の方向性

構造改革の推進、高付加価値品比率の向上により、ROIC改善に貢献

中期経営戦略期間における主要施策

- ▶ 高付加価値品へのシフト
- ▶ ポートフォリオ最適化
- ▶ 拠点集約や組織・人員のスリム化



2024・2025年度実績：新セグメント区分に基づき、簡易的に組み替え算出
事業別WACC：ローリング型中期経営戦略の導入により、毎期見直し

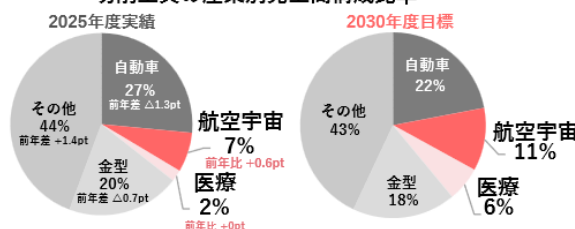
Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

2025年度における進捗

航空宇宙産業向け売上高 前年度比15%伸長

- ・航空エンジン部品加工の顧客へ難削材（チタン合金、ニッケル基合金等の耐熱合金）加工用のソリッドツール、インサートMP90/91、MV10/90シリーズの拡充・拡販
- ・2025年度売上高は前年度比+15%伸長
- ・コロナ後（2023年度から2025年度）のCAGRは12%

切削工具の産業別売上高構成比率



2026年度以降における取り組み

資源循環によるサプライチェーン強化を基盤に高付加価値製品を提供

- ・タングステン原料のリサイクルを活用した調達により、超硬製品の安定供給体制を強化
- ・市場および製品ポートフォリオの最適化を進め、航空宇宙産業向けをはじめとする高付加価値製品の開発・拡販
- ・拠点集約や組織・人員のスリム化を含む構造改革の実行

20

超硬製品事業では、タングステン原料のリサイクルを活用した調達により、安定供給体制を構築できることが大きな強みです。この安定供給を基盤として、拠点集約や組織人員のスリム化、製品ポートフォリオの最適化を進めます。

航空宇宙産業向け製品売上は、2025年度に前年度比15%増、2023年度から2025年度までのCAGRで12%と、順調に成長しています。今後も航空宇宙、医療、半導体など、より高付加価値な分野での開発・拡販を加速します。

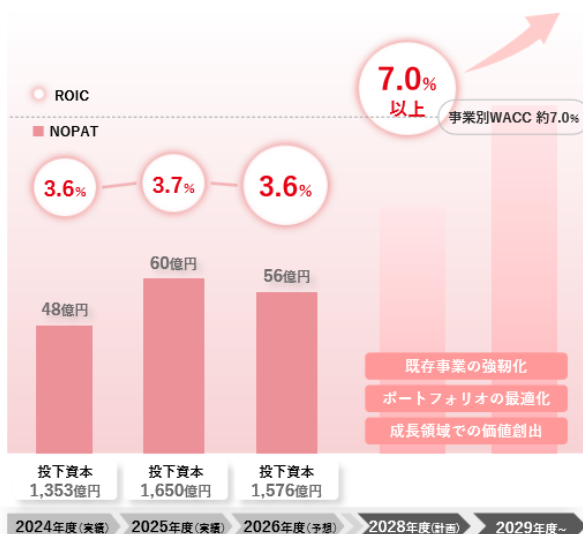
今期2026年度以降において、タングステン循環を活用した安定調達、拠点集約、組織スリム化、製品ポートフォリオの最適化により、2028年度の財務目標の達成を目指します。

2026年度の方向性

ポートフォリオ再構築と生産効率向上を進め、
収益性と資本効率の着実な改善を図る

中期経営戦略期間における主要施策

- ▶ 高付加価値品へのシフト
- ▶ ポートフォリオ最適化



2024・2025年度実績：新セグメント区分に基づき、簡易的に組み替え算出
事業別WACC：ローリング型中期経営戦略の導入により、毎期見直し

Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

2025年度における進捗

ポートフォリオ最適化・生産効率の向上を推進

- ・フッ酸事業撤退（三菱マテリアル電子化成社）
アジア圏競合の台頭および製造設備の老朽化を背景に撤退を決定
- ・熊谷第二工場建設：シール材（三菱電線社）
半導体製造装置や空気圧機器向けを中心に、付加価値の高いシール製品を提供。自動化とDXを活用したスマートファクトリーであり、2027年度以降効果発現を計画

2026年度以降における取り組み

更なる収益性と資本効率の改善を推進

既存事業の強靱化

- ・投資案件の早期戦力化と回収スピード向上
- ・自動化による生産効率向上

製品・事業ポートフォリオの最適化

- ・ポートフォリオの積極的な組み換えによる高付加価値製品へのシフト

成長領域での価値創出

- ・半導体、熱マネジメント分野での新製品創出と収益化

高機能製品事業では、既存事業の強靱化と事業、製品ポートフォリオの最適化を通じて、収益性と資本効率の改善を進めます。

三菱マテリアル電子化成におけるフッ酸事業からの撤退を決定しました。

また、三菱電線工業の熊谷第二工場では、高付加価値シール製品を提供するため、自動化とDXを活用したスマートファクトリー化を進めています。効果は2027年度以降に発現する計画です。

さらに、半導体、熱マネジメント分野での新製品創出と収益化にも取り組み、将来成長分野での価値創出を図ってまいります。

不採算事業からの撤退、投資案件の早期戦力化、自動化、DXによる生産効率向上、成長領域での新製品創出などを通じて、投下資本の効率化と収益性改善を進め、2028年度の財務目標の達成を目指します。

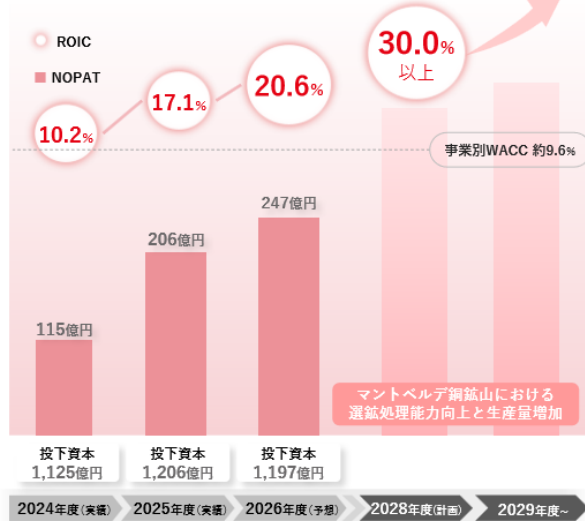
資源事業

2026年度の方向性

既存権益の価値最大化を図り、 2027年度からの増益およびROIC向上に貢献

中期経営戦略期間における主要施策

- ▶ 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/操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物有価元素の回収)



2025年度における進捗

2027年度以降の収益向上に資する拡張工事を最終決定

- ・チリ・マントベルデ銅鉱山において拡張工事 (MV-O) の最終投資決定 (FID) を2025年8月に実施し建設開始。2025年度末時点で計画通りに進捗中

2026年度以降における取り組み

2027年度以降の収益向上に資する拡張工事を推進

- ・チリ・マントベルデ銅鉱山において拡張工事 (MV-O) を推進中。2026年4Qでの立ち上げ、2027年初頭の本格稼働を予定。2027年1月(1Q)からの業績貢献を見込む
- ・本拡張により、選鉱処理能力は32,000t/日から45,000t/日に増加。銅・金の年間生産量はそれぞれ20,000t、6,000oz増加
山命は6年間の延長 (19年→25年) を見込む
(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)



2024・2025年度実績：新セグメント区分に基づき、簡易的に組み替え算出
事業別WACC：ローリング型中期経営戦略の導入により、毎期見直し

※出資鉱山銅生産量×出資比率

資源事業についてです。

今回の中期経営戦略では、製錬・資源循環をマテリアル領域に位置付ける一方、資源事業は独立した報告セグメントとして整理をしています。

資源事業では、引き続き技術支援、プロジェクト支援を通じて、既存権益の価値最大化を図り、2028年度以降のROIC30%以上を目指します。

中期経営戦略期間中には、チリのマントベルデで銅鉱山において、選鉱処理能力の拡張を進めます。2027年初頭の本格稼働を予定しており、本拡張により、日当たりの選鉱処理能力は約1.4倍に増加し、山命も6年間延長される見込みです。

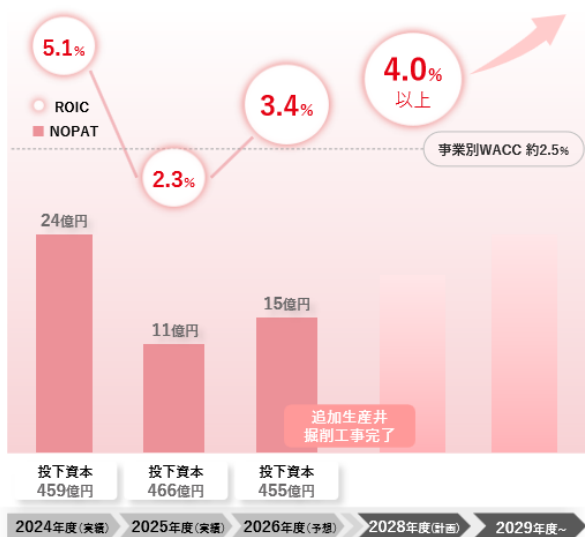
再生可能エネルギー事業

2026年度の方向性

既存発電所の操業安定化と新規地点の開発により収益基盤を強化

中期経営戦略期間における主要施策

- ▶ 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拠点の開発
- ▶ 陸上風力、電気小売りへの進出による領域拡大と収益多様化



2024・2025年度実績：新セグメント区分に基づき、簡易的に組み替え算出
事業別WACC：ローリング型中期経営戦略の導入により、毎期見直し

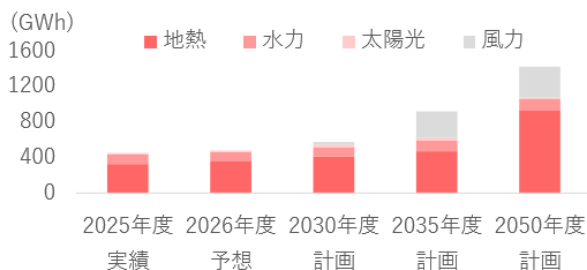
Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

2025年度における進捗

- 操業リスクへの対策実施、自己託送による電力供給を開始**
- ・安比地熱において落雷発生時の保護能力増強完了
 - ・鳥の糞発電所設置。当社初の自己託送の活用事例として、25年11月より明石製作所へ電力供給を開始

2026年度以降における取り組み

- 操業リスク対策の拡充、自己託送による電力供給対象拡大**
- ・秋田県大館市、青森県八戸市の所有地を活用し、若松製作所への電力供給を計画
 - ・極性反転型避雷針PDCEの設置（落雷そのものをおこさないための設備導入）工事を計画
 - ・安比地熱発電所の追加生産井APP-6掘削工事を計画。2027年度からの増益への貢献を計画



23

最後に、再生可能エネルギー事業です。

再エネ事業では、昨年の安比地熱における落雷による操業停止を教訓に、既存発電所の強靱化と新規地点開発により収益基盤を強化します。安比地熱の追加生産性掘削、自己託送の拡大、操業リスク対策の強化を進め、2027年度以降の増益につなげていきます。

私からの説明は以上です。

当社の持続的成長を支える経営基盤については、次のスライド以降に補足資料として、人事戦略、開発戦略、デジタル戦略を掲載しておりますので、後ほどご参照ください。

本日お伝えしたかったことはシンプルです。当社は、外部環境の構造変化を受けて、受身で捉えるのではなく、資源循環を成長機会に変え、事業構造そのものを転換していきます。その過程で投下資本を圧縮し、収益性を高め、ROICを軸に経営の質を高めていきます。

「資源循環ビジネスで未来を創る企業になる」、この目指す目標に向けて、スピード感を持って実行し、成果を数字でお示ししてまいります。

引き続き、皆様のご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

質疑応答

質問者 [Q]：事業環境が厳しくなっている中で、リサイクルへのシフトを掲げているが、二次原料製錬やタングステンリサイクルはどのような形で損益計算書へ貢献するのか。

田中 [A]：銅については、足元の TC/RC 水準では、一次原料（銅精鉱）からの製錬では、収益を確保できる構造になっていない。このため、E-Scrap を中心とする二次原料への転換により収益性の確保を進める。一次原料と同量を投じた場合、二次原料では一次原料と比較して数倍の利益創出が可能と見込んでいる。

タングステンについては、中間原料であるパラタングステン酸アンモニウム（APT）相場の急騰に伴い、スクラップ取引価格も上昇しているが、APT 価格の上昇と比較して、スクラップ価格の上昇は緩やかであるため、相対的なマージンが拡大している。逆に APT 価格が下落する局面では、スクラップ価格が高止まりする可能性もあり不確実性はあるものの、現行の価格水準では、鉱石由来原料より利益率は高まると見込んでいる。

質問者 [Q]：一次原料の需給に逼迫感がある場合に収益を確保しやすいとの理解でよいか。

田中 [A]：ご指摘の通りである。一次原料の価格上昇局面では、二次原料価格も上昇するが、その上昇速度が二次原料のほうが緩やかなためである。

質問者 [Q]：二次原料製錬については検証段階ということだが、予定通り TSL 炉をベースに進める計画か。

井上 [A]：TSL 炉をベースに計画を策定中である。

質問者 [Q]：集荷やマーケティング面も含めて想定外の事象は発生していないか。

井上 [A]：想定外の事象は発生していない。欧州においては、二次原料は重要な資源であるため、域内で循環するべきという機運が高まっている。

質問者 [Q]：米国の状況はどうか。

井上 [A]：米国は欧州ほどリサイクル法規制が発達していないが、リサイクル強化の動きが見られる。現在製錬能力をほぼ失っていることから供給能力を回復する動きもあり、二次製錬事業への期待が高まっている。

質問者 [Q]：マントベルデの能力増強が進展していくことでさらに増益が期待できるのか。

平野 [A]：能力増強について、昨年 8 月に決定し増強工事を進めている。工事は計画通り進んでおり、来年度の 1Q から業績貢献予定である。生産量で約 1.4 倍を見込んでおり、利益面でも 1.4 倍程度の増益貢献があると考えている。

質問者 [Q]：欧米での二次原料製錬所新設については長期間の事業になると考えるが、一次原料と比較して二次原料が安価である状況は継続するのか。

井上 [A]：一次原料の需給が逼迫し、製錬側に不利になっている状況についてはご案内のとおりである。二次原料は安価というよりは、TC/RC に相当する収益要素が大きい点、有価金属濃度の高い点から製錬側にとって収益性を確保しやすい原料である。これがコモディティ化し獲得競争が激化する可能性もあるが、重要鉱物の地域内確保の動きが強まる中で、事業の持続性は保たれると考えている。

質問者 [Q]：リサイクル原料のみを使った銅製錬について、技術開発の状況を教えてほしい。

井上 [A]：欧州では、TSL 炉に含まれるプロセスを利用するが、プロバイダの技術支援に積み重ねてきた自社の製錬技術や知見を加えながら操業していく。米国は、詳しいことは申し上げられないが、研究所段階での検証が一部残っている。

質問者 [Q]：レアアース・レアメタルのリサイクルについて、事業化に向けた時間軸や技術優位性を教えてほしい。

井上 [A]：過去に原子力事業を手がけており、その中で培われた分離精製技術が、レアアースの分離精製に使用されるクロマトグラフィー技術に活用可能か検証している。長期検証ではなく、比較的早期に事業の内容や規模等について公表したいと考えている。

質問者 [Q]：投下資本について、全体で約 3,000 億円程度圧縮するとのことで、内訳を教えてください。

平野 [A]：資料 16 頁に記載の通り、マテリアル領域（製錬・資源循環）において 2,000 億円程度の圧縮を見込む。残り 1,000 億円は主にコーポレート部門等の遊休資産売却や検討中の事項の積み上げである。

質問者 [Q]：昨年度の期初段階では、2025 年度の営業キャッシュフローが 1,400 億円程度計上されるとのことだったが、2025 年度実績でも 2026 年度予想でも計上されていないのはなぜか。

平野 [A]：昨年度期初段階で見込んでいた子会社からの特別配当金は計上されているが、11 月頃からの急激な円安進行と銅価上昇に伴う運転資本の増加で相殺された結果、顕在化しなかったためである。

質問者 [Q]：3年間の成長投資 1,500 億円について、過去の説明会では半分程度は欧米での二次原料製錬所の建設計画に伴うものとのことだったが、改めて 1,500 億円の内訳に変化がないか教えてほしい。

井上 [A]：財務体質の強化と両立のうえ、成長投資については、マテリアル領域を中心に、二次原料製錬や E Scrap 処理能力の拡大、タングステンリサイクルなど、資源循環ビジネスの強化に向けてグローバルに投資を進めていく。今後精査をしてくが、2026～2028 年度で織り込んでいる水準は、欧州で 650 億円程度、国内で 250 億円程度、米国で 150 億円程度、その他成長投資を含めて 1,500 億円としている。

質問者 [M]：経常利益について、2026 年度の 730 億円から 2028 年度の 850 億円へ 120 億円の改善を見込んでいるが、構造改革によるコストサイドの効果と投資による利益面での効果に分けて解説してほしい。

平野 [A]：120 億円の内、直島の増強と構造改革の効果を合わせて 60 億円強の改善を見込んでおり、投資面ではマントベルデの拡張工事に伴い 50 億円程度の改善を想定している。

質問者 [Q]：事業別概況に記載の構造改革や 2026 年度以降の取り組みはどのような形で収益に影響するか解説してほしい。

平野 [A]：26 年度以降における取り組みはこれから実行するものであり、現時点ではまだ織り込んでいないものもある。構造改革の推進に伴い、さらなる利益の積み増しも可能と考えている。

[了]