



三菱マテリアル株式会社

中期経営戦略 2030 進捗説明会

2025 年 5 月 20 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 2030 進捗説明会

[決算期]

[日程] 2025 年 5 月 20 日

[ページ数] 32

[時間] 16:00 – 17:00
(合計：60 分、登壇：23 分、質疑応答：37 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
執行役社長（代表執行役） CEO 田中 徹也（以下、田中）
執行役常務 CFO 平野 華世（以下、平野）

1.はじめに

社長就任にあたって



田中 徹也

1986年4月	当社入社	
2019年4月	執行役員	
	加工事業カンパニー バイスプレジデント	
2020年4月	執行役常務	
	加工事業カンパニー プレジデント	
2023年4月	執行役常務 CGO	CGO=Chief Governance Officer
2024年4月	執行役常務 CSuO	CSuO=Chief Sustainability Officer
2025年4月	執行役社長（代表執行役） CEO	

経営の方針

- ・ 製造現場だけではなく、営業部門や開発部門、本社各部門などの全ての現場力を磨き上げ、イノベーションを起こして世界を相手に戦っていく。
- ・ 新たなマテリアル（お客様の期待を超える製品やサービス）を創造・提供することにより企業価値の向上を目指す。
- ・ 当社自身が変革することにより、急速な経済環境の変化に対応し、会社を絶えず発展させながら、当社の未来を作り上げていく。

今後の方向性・課題

- ・ 急速に変化する外部環境に対応した施策の検討・実行
- ・ 収益力の改善に向けた事業構造改革
- ・ サステナビリティ課題（マテリアリティ）への対応強化
- ・ 企業存続の土台となる安全・法令遵守・品質への対応強化

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

3

田中：皆様、こんにちは。ご紹介にあずかりました執行役社長の田中でございます。本日は弊社中期経営戦略 2030（中経 2030）の進捗説明会にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。

初めに、先日の決算説明会でも触れておりますが、私より社長就任にあたってご挨拶をさせていただきます。

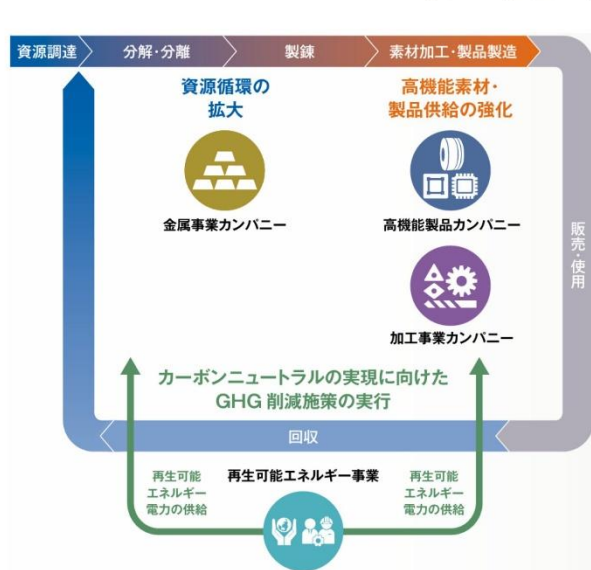
こちらの内容は先週の決算説明会と同じものですので、詳細は割愛いたしますが、下段にあります今後の方向性、課題についてのみ、再度触れさせていただきます。

こちらに記載の通り、足元急速に変化する外部環境により、2025 年度の業績予測が中経 2030 の 2025 年度計画に対して、大きく乖離しております。これに対応する収益力の改善に向けた事業構造変革など、諸施策の実行を進めてまいります。皆様のご支援ご鞭撻のほど、よろしくお願いいたします。

中期経営戦略2030（中経2030）の概要

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

強みをもとに金属資源の循環を構築、対象範囲、展開地域、規模の拡大により
バリューチェーン全体での成長を実現



		2022年度 実績	2025年度 見通し	2025年度 計画
売上高 (メタル代除く売上高)	億円	16,259 (6,080)	18,700 (5,671)	19,400 (6,900)
営業利益	億円	500	100	700
経常利益	億円	253	330	870
ROIC	%	1.4%	2.8%	5.5%
ROE	%	3.5%	2.8%	10.0%
EBITDA	億円	757	875	1,500
ネットD/Eレシオ	倍	0.7	0.7	0.7
ネット有利子負債 /EBITDA倍率	倍	5.2	5.5	3.5
配当（年間）	円	50	100	

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

5

まず、中経 2030 の現状把握でございます。

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という理念のもと、当社の強みをもとに金属資源の循環を構築。対象範囲、展開地域、規模の拡大により、バリューチェーン全体での成長を実現していくというものでございます。

業績面では、中経 2030 フェーズ 1 最終年度の 2025 年度には、売上 1 兆 9,400 億円、営業利益 700 億円、経常利益 870 億円を目指す計画ですが、5 月 14 日に公表の 2025 年度の見通しにつきましては、売上 1 兆 8,700 億円、営業利益 100 億円、経常利益 330 億円と大きく乖離している状況でございます。

中経2030の現状認識と問題点

現状	・ 中経2030策定時に想定していた半導体・自動車関連市況から大きく変化し、需要低迷。収益成長も当初計画から大きく乖離 ・ 中長期スパンの先行投資は概ね順調に進捗した一方で、外部環境の変化を踏まえ、一部投資を中止・延期。それにより短期的な投資リターン、実施済みの先行投資分に対する期待リターンは得られず、投資効率が悪化 ・ 2025年のTC/RC（製錬マージン）が大幅に低下し、製錬ビジネスが収益悪化見込み
課題	・ 中経2030は需要増を前提とした事業戦略・投資計画であり、外部環境が大きく変化した際の戦略・計画の見直し対応が不十分 ・ 投資のリスク/リターン、効果発現時期を組み合わせた全社投資配分 ・ TC/RCが早期回復しない場合を想定した、リサイクル原料を中心とした製錬ビジネスへのシフト、資源循環ループ構築の早期化
外部環境悪化時にも収益性を確保できる「抜本的構造改革」が急務 中経2030Phase2（2026-2030年度）はリセットし、計画の練り直し	

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

6

このような状況に対する私の現状認識といたしましては、中経 2030 策定時に想定していた半導体・自動車関連市況から大きく変化し需要が低迷し、収益成長も当初計画から大きく乖離していること。

中長期スパンの先行投資はおおむね順調に進捗した一方で、外部環境の変化を踏まえ、一部投資を中止・延期しましたが、それにより短期的な投資リターン、実施済みの先行投資分に対する期待リターンは得られず、投資効率が悪化していること。

2025 年度は製錬マージンである TC/RC は大幅に低下し、金属事業の製錬ビジネスが収益悪化見込みであるということでございます。

これらの現状に対し、下で課題を深掘りしております。

中経 2030 は、需要増を前提とした事業戦略、投資計画であり、外部環境が大きく変化した際の戦略・計画の見直し対応が不十分であること。

投資のリスク/リターン、効果発現時期を組み合わせた全社の投資配分が必要であること。TC/RC が早期回復しない場合を想定したリサイクル原料を中心とした製錬ビジネスへのシフト、資源循環ループ構築の早期化が必要であることでございます。

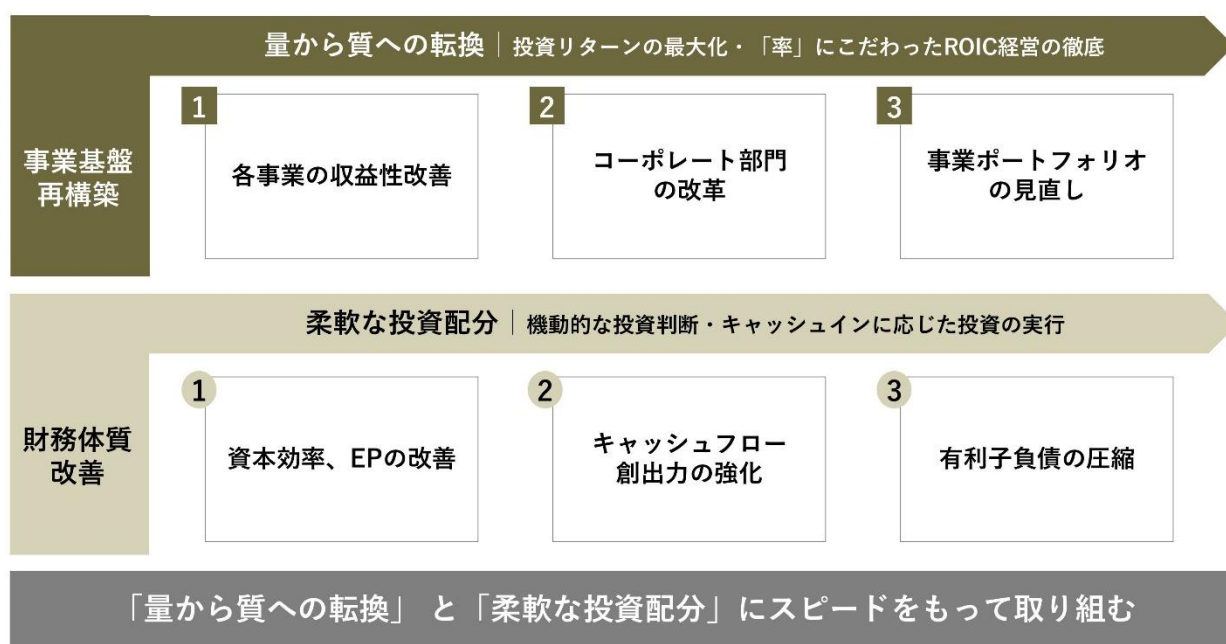
これらを踏まえ、外部環境悪化時にも収益性を確保できる抜本的構造改革が急務と考え、2026年度から2030年度までの中経2030 Phase2は一度リセットし、計画の練り直しを進めてまいります。

私の社長就任以降、現執行役メンバーと様々な議論を重ねておりますが、詳細な内容まで詰めるに至っておりませんので、本日のご説明につきましては、急務となっている抜本的構造改革の方向性についてのみご説明させていただき、具体的な内容、定量的な効果や新たな計画につきましては、今後の決算説明会やラージミーティングなどの場で皆様にご説明させていただきたいと考えております。

2. 現状把握

「抜本的構造改革」の方針

- ・ 外部環境の急激な変化・不透明感の高まる中でも収益性を確保するために、「抜本的構造改革」に着手
- ・ 「事業基盤の再構築」と「財務体質の改善」により、企業価値向上に取り組む



Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

7

抜本的構造改革は、事業基盤の再構築と財務体質の改善に取り組むこととしております。

事業基盤の再構築は、量から質への転換、リターンの最大化と率にこだわったROIC経営の徹底を行います。そのために、各事業の収益性の改善、コーポレート部門の改革、事業ポートフォリオの見直しを進めてまいります。

財務体質の改善については柔軟な投資配分が必要と考え、より機動的な投資判断、キャッシュインに応じた投資の実行を行ってまいります。

具体的な取り組み内容や目標効果額などは詳細検討中でございますため、本日は取り組みテーマのみのご紹介とさせていただきます。

こちらに示した通り、資本効率、EP の改善、キャッシュフロー創出力の強化、有利子負債の圧縮を進めてまいります。今期の収益性の改善も含め、スピードを持って取り組んでまいります。

2. 現状把握

各事業の対応方針

- 1

各事業の収益性改善
- ・ 需要増を前提とした拡大戦略から、収益性を重視した「量から質への転換」を図る
 - ・ 外部環境の変化に左右されにくい「事業基盤再構築」へ

	金属事業	銅加工事業	電子材料事業	加工事業
現状	・ 低TC/RC傾向は数年続く見込み。中期的に大きなマイナス影響が発生する可能性大 ・ 直近の為替変動が大きく、銅価（円建て）にも影響	・ 自動車関連需要は軟調、半導体関連需要は回復途上 ・ 生産能力増強投資を実施（償却負担増） ・ 東日本製造拠点等で減損損失が発生	・ 半導体関連需要はAI関連を中心に回復途上 ・ SPE向けシリコン精密加工品やデバイス製品は低迷 ・ 柱状晶シリコンやシール製品等の能力増強投資を実施	・ グローバルでの自動車産業回復の遅れと中国の大幅なEVシフトにより需要が低迷 ・ 外部環境変化を踏まえ、超硬工具事業の一部投資を中止・延期
対応方針	・ 直島・小名浜製錬所の設備増強によるE-Scrap（リサイクル原料）比率拡大 ・ リサイクル原料100%での製錬を目指す北米Exurbanプロジェクトの推進 ・ 国内外でのネットワーク強化による資源循環ループの早期拡大	・ 営業、製造、管理部門の革新を含めた「収益構造改革」の推進 ・ 高付加価値品へのシフト、低採算品の廃止などの製品ポートフォリオの最適化 ・ 今後、自動車向け製品と半導体向け製品の両輪で成長を実現	・ 生産性向上、自動化などによるコストダウン実施 ・ 主要顧客でのシェアアップ、新規顧客の獲得、新分野への進出による拡販 ・ 角型シリコン基板など半導体パッケージング関連製品及び熱マネ製品の拡充	・ 航空宇宙産業などの比率拡大に向けた製品ポートフォリオとサービス体制の整備、北米・インド市場での更なるシェア拡大 ・ 業務効率化、生産性向上、製造場所最適化などの徹底した合理化追求 ・ タングステン事業全体としての早期収益貢献

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

各事業の対応方針でございます。

金属事業は TC/RC の低下に対して、E-Scrap 比率の拡大、北米 Exurban プロジェクトによるリサイクル原料 100%の製錬などを目指してまいります。

銅加工事業は収益構造改革、高付加価値品へのシフトが必要であると考えております。

電子材料事業はコストダウンを行うとともに、以前、プレスリリースしました角型シリコン基板の拡販などにも努めてまいります。

加工事業は、自動車向け需要が低迷していることもあり、航空宇宙産業など別分野への注力を考えております。

2. 現状把握

コーポレート部門の改革

2

コーポレート部門 の改革

- ・ 抜本的構造改革には、コーポレート部門の改革が不可避
- ・ 間接部門の最適化・R&Dテーマの選択と集中・DX戦略の再構築により固定費の削減を行う

間接部門の最適化

- 業務効率化
 - ・ 無駄な業務の廃止、業務の簡素化・標準化
 - ・ 部門の壁を越えた共通業務の集約・効率化
- 組織の筋肉質化
 - ・ シェアードサービス機能利用拡大
 - ・ 要員管理の徹底を通じた組織の合理化加速

R&Dテーマの選択と集中

- 注力するR&Dテーマの選定
- コーポレートR&D機能の役割に応じた新技術・新製品の創出

DX戦略の再構築

- 投資・効果発現の時期及び費用対効果の再検証
- 重点DX取り組みテーマの明確化

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

9

コーポレート部門の改革です。

間接部門の最適化、R&D テーマの選択と集中、DX 戦略の再構築の 3 点に重点的に取り組んでまいります。

間接部門の最適化では、業務の効率化を行うとともに組織の筋肉質化にも取り組んでまいります。また、組織の合理化を加速させるために、希望退職者の募集も始めております。

R&D テーマの選択と集中、DX 戦略の再構築につきましても既に取り組みを開始しておりますため、進捗状況や効果なども今後、お伝えしていきたいと考えております。

3. 中経2030の2年目の振り返り

中期経営戦略2030（中経2030）の概要

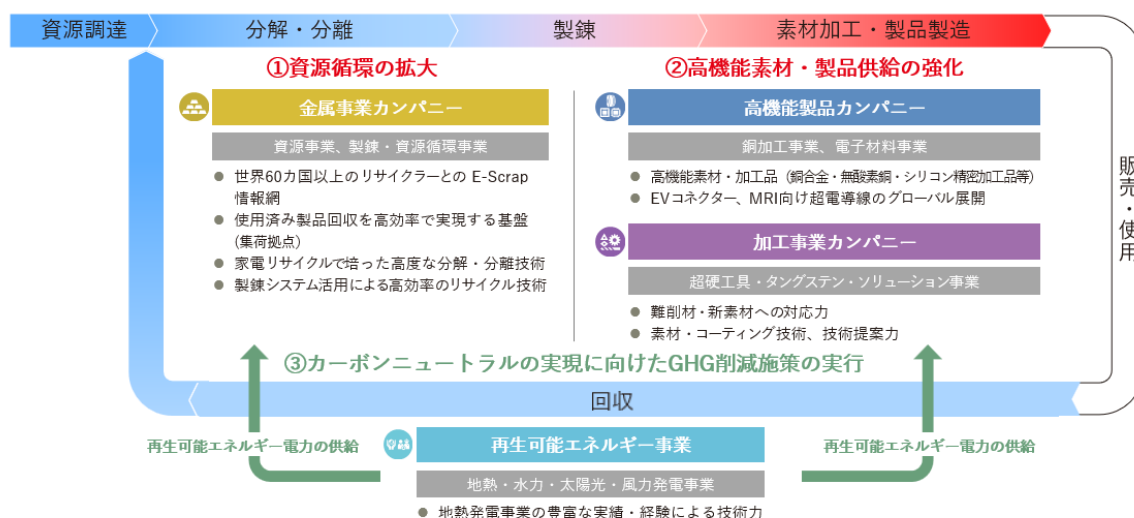
人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する

豊かな社会

循環型社会

脱炭素社会

強みをもとに金属資源の循環を構築、対象範囲、展開地域、規模の拡大により
バリューチェーン全体での成長を実現



Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

11

中経 2030、2 年目の振り返りです。

こちらは中期経営戦略 2030 の概要でございます。冒頭でも触れましたので、ご説明を割愛させていただきます。

2024年度振り返り、2025年度見通し

- ・ 2024年度：為替の円安、金属事業の実収効率の改善などで対2023年度比で増益
- ・ 2025年度：急激な外部環境の変化、不透明感などから、中経における2025年度計画に対して、大きく乖離

		2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 見通し	2025年度 計画
売上高 (メタル代除く売上高)	億円	16,259 (6,080)	15,406 (5,481)	19,620 (5,452)	18,700 (5,671)	19,400 (6,900)
営業利益	億円	500	232	371	100	700
経常利益	億円	253	541	602	330	870
ROIC	%	1.4%	3.8%	4.2%	2.8%	5.5%
ROE	%	3.5%	4.8%	5.1%	2.8%	10.0%
EBITDA	億円	757	1,050	1,104	875	1,500
ネットD/Eレシオ	倍	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
ネット有利子負債 /EBITDA倍率	倍	5.2	4.5	4.5	5.5	3.5
配当（年間）	円	50	94	100	100	

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

12

2024 年度の振り返りと 2025 年度の見通しでございます。先週の決算説明会や冒頭でもご説明した通りでございます。

中経Phase1キャピタルアロケーション計画に対する見込み

- ・ キャッシュイン：営業キャッシュフローがPhase1の計画を下回る見込み
- ・ キャッシュアウト：足元の業績を考慮し、成長投資の先送り・絞り込みを実施、維持更新投資は概ね計画通りの見込み



Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

13

キャピタルアロケーションです。

キャッシュインは、ビジネスが拡大していく当初計画がその通りになっていないことから、営業キャッシュフローが計画を下回る見込みです。キャッシュアウトにつきましては、足元の業績を踏まえ、成長投資については見極めて適切に実行することにより、一部先送り・絞り込みを実施いたしました。一方で、維持更新投資につきましては、安全で効率的な操業を行うために、ほぼ計画通りに行う見込みです。

コスト競争力強化

- ・ 中経2030では、2025年度までに累計約90億円のコスト削減を実施する計画
- ・ 2024年度は、事業環境悪化を踏まえ、金属事業、高機能製品、加工事業では追加削減策を進め、再エネはほぼ計画通り。2025年度も各セグメントでコストダウンを推進

(単位：億円)

コストダウン計画		2023年度		2024年度		2025年度	
		中経計画	実績	中経計画	実績	中経計画	見込み
金属	・ ヘッジコスト、スラグコスト、エネルギーコスト削減	0	47	0.1	100	26	140
高機能製品	銅加工 ・ 歩留改善、固定費削減（労務費・外部委託費 等） 電子材料 ・ 固定費削減（労務費 等）、生産性の向上	17	16	24	30	32	54
加工	・ 製造原価低減 ・ 子会社でのコストダウン	9	21	19	37	30	57
再エネ	・ 発電所運転経費削減 ・ 発電所の自動運転による運営効率化等	0	0.3	0.2	0.3	0.2	0.5
事業合計		26	84	44	168	88	252

コスト競争力強化につきましては先週の決算説明会でもご説明いたしましたので、割愛させていただきます。

中経2030 事業別戦略一覧

※青字の事業別戦略に関連する
取り組み内容を説明

		①資源循環の拡大	②高機能素材・製品供給の強化
金属事業 カンパニー	資源事業	●銅鉱床に含まれる希少資源の確保・回収に向けた技術開発の推進 ●継続的な鉱山投資による権益の獲得と銅精鉱の安定確保 ●銅鉱山でのSX-EWによる銅供給量の拡大	※銅精鉱処理能力の増加を抑えながら、 E-Scrap類処理能力を高める計画に修正
	製錬・ 資源循環 事業	●資源循環の推進に向けたネットワーク強化・規模拡大 ●電気銅生産能力の拡大※ ●E-Scrap類の集荷・処理拡大によるリサイクル率アップ ●レアアース、レアメタルリサイクル事業の創出 ●新製錬技術の獲得（Exurban） ●国内および海外展開の加速（E-Wasteリサイクル）	
高機能製品 カンパニー	銅加工 事業	●伸銅品リサイクル率を向上し、スクラップのプラットフォーム基盤を確立	●海外(Luvata社)：成長市場(EV、医療、環境)への迅速な参入 ●国内工場をマザー工場と位置付け、海外に新たな川下工場を検討し、海外顧客への拡販、サービスを強化 (※主に、国内工場の能力増強、収益改善についてご説明)
	電子材料 事業		●事業ポートフォリオの継続的な組み換えによる高資本効率経営 ●成長領域の注力製品への戦略投資 ●新規事業創出や事業提携の推進およびそのための人材育成と確保 ●ものづくり力とDXの強化による生産高度化、稼ぐ力の追求 ●カーボンニュートラルに向けた事業、社会的価値（SDGs）の提供
加工事業 カンパニー		タングステン事業 ●超硬工具向けに加え、二次電池向け等に事業規模を拡大 ●環境対応力の強化	超硬工具事業 ●素材とコーティング技術の強みを活かした高効率製品を世界No.1品質で安定的に提供 ソリューション事業 ●ものづくり現場へのコト売りを事業化
再生可能エネルギー 事業		③再生可能エネルギー電力の供給 ●地熱事業の拡大に向け、3年に1箇所のペースで新規開発を実施 ●将来的に発電コスト低下が見込まれる風力発電への新規参入 ●所有地を活用した太陽光開発、操業経験を活かした小水力開発の展開	

続けて、中経 2030 の諸施策の進捗状況でございます。

スライドは事業別に掲げている戦略施策の一覧となります。本日は主に、青字にしている内容につきましてご説明をいたします。



資源事業

- ・2024年度：ロスペランブレス銅鉱山からの受取配当金が減少
- ・2025年度：鉱山からの配当金の増加とマントベルデ銅鉱山の増益を見込む

単位：億円	23年度実績	24年度実績	25年度見直し	25年度中経計画	
経常利益	201	185	222	114	中経2030施策
EBITDA	190	170	208	111	進捗状況
ROIC	11.7%	10.2%	13.6%	9.0%	
ROICスプレッド	+2.0pt	+0.5pt	+2.9pt	△0.7pt	2025年度の取り組み
EP	21	6	33		

※ EBITDA＝経常利益＋ネット支払利息＋減価償却費＋のれん償却費

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

17

金属事業カンパニーの進捗状況です。

資源事業は、2024年度はロス・ペランブレス銅鉱山からの受取配当金が減少したことにより、対前年度減益となりました。

2025年度は銅などの金属価格が中経2030策定時に対して上昇し、ロス・ペランブレス銅鉱山からの配当増加が見込まれることから、対中経2025年度計画で増益を見込んでおります。

中経2030施策の進捗状況につきましては、プレスリリースを出しております通り、総合的な資源事業の投資先ポートフォリオの最適化の一環として、カッパーマウンテンの売却を行いました。



製錬・資源循環事業

- ・2024年度：実収効率の改善、ヘッジ停止によるコスト削減などにより損益が改善
- ・2025年度：TC/RCの低下などで損益は悪化の見込み

単位：億円	23年度実績	24年度実績	25年度見通し	25年度中経計画	
経常利益	116	224	△48	270	中経2030 施策
EBITDA	288	366	65	396	進捗状況
ROIC	2.9%	5.9%	△1.2%	7.1%	
ROIC スプレッド	△2.5pt	+0.6pt	△7.3pt	+1.7pt	2025年度 の取り組み
EP	△74	17	△181		

- ・資源循環の推進に向けたネットワーク強化・規模拡大
- ・電気銅生産能力の拡大
- ・E-Scrap類の集荷・処理拡大によるリサイクル率アップ
- ・レアアース、レアメタルリサイクル事業の創出
- ・国内および海外展開の加速(E-Wasteリサイクル)

- ・LIBリサイクルパイロットプラント建設中
- ・外部パートナーと資源循環ループの構築取り組み
- ・直島E-Scrap類の処理能力増強投資内容の見直し
- ・Exurban PJの推進・体制強化
- ・家電リサイクルのアセアン展開FS中

- ・二次原料処理技術の確立とExurban PJへの投資意思決定
- ・海外製錬所建設PJのパートナー選定・推進
- ・小名浜前処理炉建設準備
- ・国内外家電リサイクル事業M&A、FS

※ EBITDA = 経常利益 + ネット支払利息 + 減価償却費 + のれん償却費

□：次ページ以降で詳細のご説明

18

製錬・資源循環事業についてです。

2024年度は実収効率の改善影響等により対前年度増益となりましたが、2025年度はTC/RCの急激な悪化影響を受け、対中経2025年度計画で減益となる見込みです。

また、赤枠に記載の内容は次ページ以降でご説明いたします。

資源循環の拡大

各国・地域の動向や法規制等を踏まえ、資源循環の**対象拡大**と**地域展開**による規模の拡大を推進

対象の拡大	● E-Scrapリサイクル（処理能力向上） ● LIBリサイクル（パイロットプラント建設中） ● 銅加工工程内リサイクル（コスト削減、銅製錬所の負荷軽減→E-Scrap増） ● 銅鉱山でのコバルト回収（マントベルデ、パイロットスケール試験中） ● タングステンリサイクル（切削工具原料、H.C.Starck社買収によりグローバルトップへ） ● 資源循環ループの構築 ・ 家電：国内外で規模拡大 ・ 自動車リサイクル：EVをターゲットとした拡大 ・ 各種製品から重要鉱物資源を抽出、製品原料として供給する循環の構築
地域の展開 経済のブロック化、 重要鉱物資源の 囲い込み 日：経済安全保障 米：IRA法 EU：各種規制 ↓ 域内循環へ	● 欧州新社設立 ・ 欧州地域の資源循環戦略策定と迅速な実行 （E-Scrap／銅系スクラップ／LIB／タングステン） ● 国内製錬所によるE-Scrapリサイクルの強化 ・ 製錬、前処理能力向上によるE-Scrap処理能力増強 ・ 欧州集荷拠点の拡充 ・ 不純物の少ない銅精鉱確保のための鉱山投資 ・ MEX*の機能強化 *オンラインE-Scrap取引システム ● Exurban社への出資 ・ 米国インディアナ州でのリサイクルプラント建設・運営への参画 ・ 米国地域以外への展開 ● アジア圏へのリサイクル事業展開 ・ <u>アセアンへのE-Wasteリサイクル事業展開</u>（マレーシア、タイ等）

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

19

資源循環の拡大についてご説明いたします。

こちらのスライドにつきましては、これまでもお出ししておりますが、今回、アジア圏へのリサイクル事業展開の取り組みが進展してきましたため追加いたしました。

資源循環戦略(LIBリサイクルの取り組み・資源循環ループ)



金属事業カンパニー

LIBリサイクルパイロットプラントの建設

2025年1月撮影

<概要>

原料：LIB由来のブラックマス

生産物：電池グレードの炭酸リチウム、
硫酸ニッケル、硫酸コバルト

稼働開始時期：2025年8月（予定）

場所：小名浜製錬所敷地内



使用済み製品排出者との資源循環ループの構築（再資源化→返還→製品）

自動車OEM等より使用済み製品（E-Waste）をお預かりし、当社のリサイクル工場および銅製錬所にて再資源化し、素材または加工品にて返還する「資源循環ループ」の構築に取り組中。

特に、当社グループにおける銅の長いバリューチェーンを強みとしてお客様ニーズに応じた資源循環ループモデルを提案。



Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

20

こちらのスライドはリチウムイオンバッテリー（LIB）リサイクルと資源循環ループについてまとめております。LIB リサイクルについて現在、小名浜製錬所内にパイロットプラントを建設中です。稼働予定は2025年8月としております。

また、資源循環ループの構築として、昨年プレスリリースしました通り、パナソニック株式会社との間では、プロダクト・マテリアル・プロダクトのループとして、PMPループと呼ぶ資源循環ループを構築いたしました。使用済み製品の分解、金属の回収、リサイクル、加工品の製造といった当社の強みを生かして、同様の取り組みを他社・他業界にも拡大していきたいと考えております。



低TC/RCによるリサイクル資源比率向上へのシフト

当初計画から銅精鉱処理能力は抑える一方、E-Scrap類処理能力を増強する。



Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

21

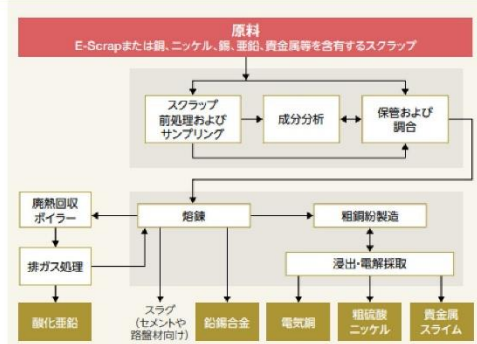
低 TC/RC によるリサイクル率資源比率向上へのシフトです。こちらのスライドは 2024 年 12 月に行われました IR Day でお示ししたものと同様でございます。

E-Scrap 処理能力を増強するために今後、2027 年度に向け、設備投資を進めてまいります。



米国：Exurbanプロジェクトの推進

- Exurban社とリサイクル原料による新製錬技術の共同開発中で米国インディアナ州における製錬所建設プロジェクトを推進中
- 資源メジャーのRio Tinto社、リサイクラーのGiampaolo Group社を新たなパートナーとして迎え入れ推進体制を強化
- 技術開発体制と現地プロジェクトマネジメント体制強化のため人材を当社より派遣



アセアン：家電リサイクルプロジェクトの推進

- E-Waste管理の法制化が計画されているマレーシア、タイにおける家電リサイクルの事業化プロジェクトを推進中
- マレーシアでは現地パートナー（Jaring Metal Industries社）と共同事業化に関するMOUを締結し、プロセス設計、サプライチェーン構築（廃家電仕入・回収資源販売）等、フィージビリティスタディ（FS）を共同で実施。事業性を見極め、法制化のタイミングで投資判断を行う
- タイでは現地大学等と提携しFSを実施中（マレーシアモデルの展開）



Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

22

海外プロジェクトの進捗状況をご説明いたします。

海外における資源循環の取り組みとして、米国では Exurban プロジェクトを推進しております。こちらは 2 次原料のみから電気銅などの製品を生産することを目指しておりますが、昨年度には当社から海外に人材を派遣するなど、プロジェクト体制を強化して取り組んでおります。引き続き技術開発を進め、今年度中には投資判断を行う予定です。

また、アセアン地域では家電リサイクルプロジェクトを推進しております。家電リサイクルなど E-Waste の管理が海外で法制化されることを見越して、日本と同様のビジネスを展開していく予定です。第 1 弾として、マレーシアにおいて、現地パートナーと協力しながら事業化を検討推進してまいります。

高機能製品カンパニー



銅加工事業

- ・ 2024年度：自動車向け及び半導体向けの需要軟調。
- ・ 2025年度：自動車向け需要の緩やかな回復に加え、AIサーバー関連の需要増により増益。

単位：億円	23年度実績	24年度実績	25年度見通し	25年度中経計画	中経2030施策
経常利益	△5	△10	26	124	・ 伸銅品リサイクル率を向上し、スクラップのプラットフォーム基盤を確立 ・ 海外(Luvata社)：成長市場(xEV、医療、環境)への迅速な参入
EBITDA	106	117	152	246	進捗状況
ROIC	0.6%	0.8%	2.1%	4.0%	・ 高度化する顧客要求に対応すべく専任部署で検討開始 ・ EVコネクタ分野で既存設備の増産およびM&A ・ 銅板・銅条の生産能力増強投資は計画通り進捗し、2024年度下期から本格的に稼働
ROICスプレッド	△2.1pt	△1.9pt	△1.0pt	+1.3pt	2025年度の取り組み
EP	△45	△43	△20		・ 新規で認定取得した車載端子向けに加え、半導体関連のヒートスプレッダー用途の拡販 ・ 生産合理化による歩留向上、リードタイム短縮による棚卸在庫圧縮 ・ 高付加価値品へのシフト、低採算品の廃止などの製品ポートフォリオの最適化

※ EBITDA = 経常利益 + ネット支払利息 + 減価償却費 + のれん償却費

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

□：次ページ以降で詳細のご説明

高機能製品カンパニーの状況でございます。

銅加工事業については冒頭でもご説明しました通り、能力増産投資は行いましたが、想定の需要に戻ってならず、収益が低迷しておりますため、収益構造改革などを進めてまいります。



電子材料事業

- ・2024年度：AI関連など半導体向け一部製品の需要が回復。
- ・2025年度：同製品を中心に増益を見込む。

単位：億円	23年度 実績	24年度 実績	25年度 見通し	25年度 中経計画	
経常利益	28	49	53	86	中経2030 施策
EBITDA	69	89	103	160	
ROIC	3.3%	5.2%	4.9%	7.8%	進捗状況
ROIC スプレッド	△4.1pt	△2.2pt	△3.4pt	+0.4pt	
EP	△27	△16	△27		2025年度 の取り組み

- ・事業ポートフォリオの継続的な組み換えによる高資本効率経営
- ・成長領域の注力製品への戦略投資
- ・新規事業創出や事業提携の推進、および、そのための人材育成と確保
- ・ものづくり力とDXの強化による生産高度化、稼ぐ力の追求
- ・カーボンニュートラルに向けた事業、社会的価値（SDGs）の提供

- ・シリコン精密加工品は事業環境が悪化。増産投資を見直し、他の成長分野に振り替え
- ・柱状晶シリコン、シール製品の能力増強投資は、計画通り進捗

- ・強みのある製品によるシェアアップ、新規顧客の獲得（半導体関連製品、デバイス）
- ・半導体市況回復に伴う増産効果
- ・コストダウンによる価格競争力強化
- ・新製品（角型シリコン、アブソーバDH53シリーズ）の拡販

※ EBITDA = 経常利益 + ネット支払利息 + 減価償却費 + のれん償却費

Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

□：次ページ以降で詳細のご説明

24

電子材料事業でございます。半導体市況が一部戻り始めており、中経計画ほどではありませんが、収益は戻りつつあります。

進捗状況につきましては後ろのスライドでご説明いたします。

銅加工事業 2024年度の振り返り

- これまでに行ってきた増産設備投資は完了
 - ・ 堺工場：銅ケークに関する鋳造設備増強
 - ・ 三宝製作所：銅板・条に関する洗浄機、スリッター、梱包機の増設
 - ・ 若松製作所：銅条に関するスリッター、梱包機の増設、リフロー錫めっきラインの増強
- 自動車・半導体関連の需要が軟調に推移
 - ・ 自動車：自動車需要は軟調、EV需要の立ち上がり遅れ
 - ・ 半導体：民生需要の回復遅れ、パワー半導体の需要軟調
- 主力事業である圧延事業を中心に収益改善策を実施
 - ・ 製造：若松製作所・三宝製作所における各種コストダウン・歩留り改善等による損益分岐点の引き下げ（前年度比△10%前後）
 - ・ 販売：東南アジアを中心に需要が増加しているAI用データセンター向けのヒートスプレッダーの拡販
- 当初想定以上の外部環境の悪化は収益改善策ではリカバリーできず、2024年度は減損を計上

2025年度は、前年度末に完了した増産設備投資の活用、
営業体制の強化によるトップラインの引き上げ（既存市場の深掘り・新規市場の開拓）に加え、
更なるコストダウンも含めた「収益構造改革」を実行する

銅加工事業の収益構造改革についてご説明いたします。

昨年度は収益改善策ということで、各種コストダウンを進めてまいりましたが、リカバリーには至りませんでした。そこで、今年度はコストダウンと拡販を組み合わせ収益構造改革を行うこととしました。



銅加工事業 収益構造改革の概要

徹底した生産合理化・リードタイム圧縮

コスト削減施策

- 若松製作所 : MSP等合金リサイクル、歩留向上・合理化、棚卸在庫削減
- 三宝製作所 : 歩留向上・合理化、棚卸在庫削減
- 堺・小名浜 : 生産効率化、棚卸在庫削減
- 追加対策 : 生産ライン統廃合、リードタイムの圧縮

マーケティングの強化+新たな付加価値の提供

拡販施策

- 車載市場(圧延) : BEV関連分野の拡販、国内プスパー拡販、欧州市場拡販
- 半導体市場(圧延) : ヒートスプレッダー拡販、ターゲット材拡販
- 水栓市場(押出) : GloBrass拡販(海外)、エコ角丁拡販(国内)
- その他 : 銅合金棒拡販、価格改定・回収サイト圧縮

営業体制の強化

(本年4月1日付で組織改革)

圧延営業部
 押出営業部

⇒

銅加工営業部 : 既存市場の国内・国外向け営業
戦略営業部 : 新規市場の国内外の営業&マーケティング

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

26

収益構造改革の概要でございます。

製造面においては、歩留まり向上や棚卸在庫の削減などの既存施策に加えて、リードタイムの圧縮を進めます。販売面においては、自動車半導体市場を中心に既存市場の拡販に加えて、新市場の開拓を進めます。

また、新たに営業マーケティングを担う部署を設置し、付加価値を提供できる体制を構築してまいります。

電子材料事業 半導体関連製品の展開

- ・ 当社製品の需要動向は、個々に状況が異なるものの、徐々に回復傾向。
- ・ 特に、生成AI用途の需要が旺盛であり、増産投資による更なる事業拡大を検討中。



Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

27

電子材料事業の半導体向け製品の展開についてまとめたものです。

電子材料事業が注力する半導体関連製品においては個々には状況が異なるものの、需要は徐々に回復傾向にあり、中でも生成 AI 用途の需要は旺盛です。

低 α 線はんだ材は生成 AI、先端パッケージ用途で需要が堅調であり、増産投資を計画しております。シリコン加工品は商流での在庫過多が継続しておりますが、既存顧客でのシェアアップ、新規顧客、新分野への進出による拡販を目指しています。

柱状晶シリコンは半導体メモリー用途向け等で需要が堅調であり、需要動向を見ながら段階的に生産能力の増強を計画しています。シール製品は商流での在庫過多が継続していますが、2025 年度下期には在庫の削減が進み、需要増に転じるとみています。需要動向を見ながら能力増強を検討していきます。



- ・2024年度：自動車向け販売の成長が想定を大きく下回った。
- ・2025年度：自動車・航空機中心のキーマウントに注力した営業活動を推進し、更に講習会開催を大幅に増やし、顧客に寄り添った活動を展開する。

単位：億円	23年度実績	24年度実績	25年度見通し	25年度中経計画	
経常利益	122	85	83	250	中経2030 施策
EBITDA	245	209	259	399	
ROIC	5.2%	3.1%	3.7%	8.6%	進捗状況
ROIC スプレッド	△1.3pt	△3.3pt	△3.6pt	+2.1pt	
EP	△21	△66	△73		2025年度 の取り組み

超硬工具事業

・素材とコーティング技術の強みを活かした高効率製品を世界No.1品質で安定的に提供

タングステン事業

・超硬工具向けその他、二次電池向け等に事業規模を拡大
・環境対応力の強化

ソリューション事業

・ものづくり現場へのコト売りを事業化

・高付加価値製品の創出は自動車・航空機・医療等の各分野で進捗するも、市況悪化に伴い、一部投資を中止・延期

・世界有数のタングステン製品メーカーであるH.C.Starck社の買収を完了

・人員再配置・規模の適正化・調達の最適化を含めた徹底的なコスト圧縮と景況反転時に備えた省力化を加速

・成長基調にある航空宇宙産業向けへの拡販を強化
・日本新金属（当社子会社）とH.C.Starck社が有するリサイクル技術・能力・グローバル拠点を活用し、使用済み超硬工具の回収やリサイクル能力の確保に向けた取組みを加速

※ EBITDA＝経常利益＋ネット支払利息＋減価償却費＋のれん償却費

□：次ページ以降で詳細のご説明

28

加工事業カンパニーの進捗状況でございます。

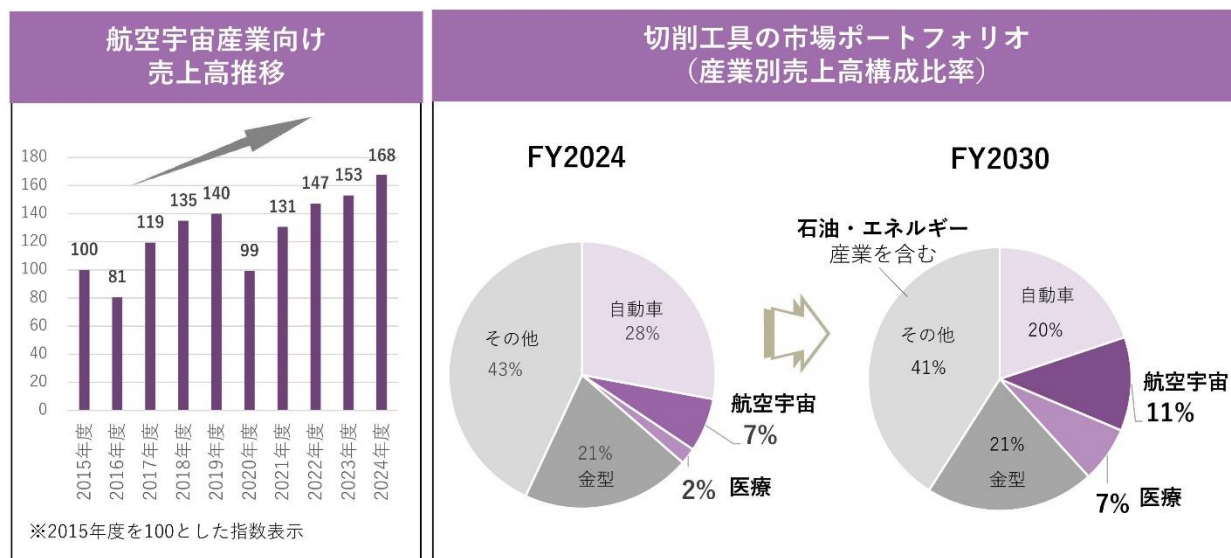
2024年度は自動車向けの販売の成長が想定を大きく下回りました。今年度もグローバルの自動車向けの需要の回復は不透明であり、航空宇宙産業など別分野への強化を進めてまいります。

また、ドイツのタングステン製品メーカーである H.C.Starck 社の買収を行いました。今後、シナジー効果の獲得を進めてまいります。



超硬工具事業の注力市場のシフト

- ・ 切削工具は、航空宇宙・医療中心に市場ポートフォリオを組替え、高付加価値の耐熱合金用ソリッドツール、インサート・MVシリーズ（コーティング特許保有）等を中心に拡販する。
- ・ 米国では、石油・エネルギー産業向けに最新材種を投入し、更には外部サプライヤーも活用しながら切削工具の販売を強化する。



Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

29

加工事業カンパニー、超硬工具事業の注力市場のシフトについてご説明いたします。

左側のグラフにありますように、この数年間は航空宇宙関連の売上は堅調に成長しております。

航空宇宙関係の市場では、耐熱合金用の超硬工具など、高性能品が求められます。当社は超硬工具の性能を上げるためのコーティング技術を有しておりますため、これらの製品力を持って、航空宇宙関係の売上構成比率を増やしていこうと考えております。

また、米国における新たな注力市場として、石油エネルギー産業向けに新材種を投入し、さらには外部サプライヤーも活用しながら、切削工具の販売を強化してまいります。



タングステン戦略の推進 H.C.Starckと日本新金属のシナジー

- ・ 2024年12月に世界有数のタングステンメーカーであるH.C.Starckの買収を完了。
- ・ H.C.Starckは、W/WCを欧州・北米・中国で量産し、グローバルの販売網を通じて販売、世界最大級のリサイクル能力も保有する。
- ・ 日本新金属は、2023年度に超硬向け、半導体向け両方の市況が悪く業績を落とすも、2024年度は収益性の高い電子部品・半導体向け高機能粉末が大幅な増販となった。

タングステンリサイクルのグローバルな事業展開



日本新金属とH.C.Starckが有するリサイクル技術・能力・グローバル拠点を活用し、使用済み超硬工具の回収やリサイクル能力の確保に向けた取組みを加速

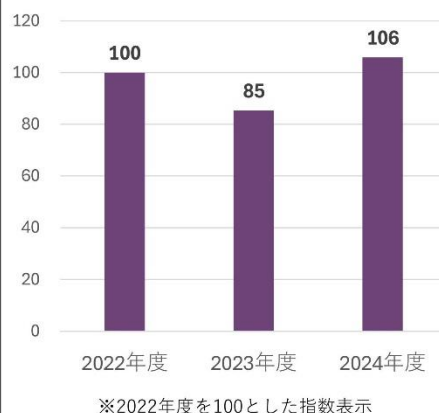


三菱マテリアル、日本新金属とH.C.Starckの3社連携による研究開発力の強化



日本新金属とH.C.Starckのクロスセル推進等を通じたシナジー創出と企業価値向上

日本新金属社 売上高推移



加工事業カンパニーのタングステン戦略の推進についてご説明いたします。

加工事業カンパニーは中経 2030 において、超硬工具事業と並ぶ柱として、タングステン事業に注力しております。昨年 12 月に買収しました H.C.Starck 社は、タングステンカーバイドなどを欧州・北米・中国で量産し、グローバルの販売網を通じて販売しております。また、世界最大級のリサイクル能力も保有しております。

一方で、当社子会社の日本新金属社は 2023 年度は超硬向け、半導体向け、両方の市況が悪く、業績を落とすも、2024 年度は収益性の高い電子部品、半導体向け高機能粉末が大幅な増販となりました。

今後、日本新金属社と H.C.Starck 社が有するリサイクル技術、能力、グローバル拠点を活用し、使用済み超硬工具の回収やリサイクル能力の確保に向けた取り組みを加速するとともに、両者のクロスセル推進等を通じたシナジー創出と企業価値向上に取り組んでまいります。

再生可能エネルギー事業

- 2024年度：安比地熱の発電開始により増益。
- 2025年度：安比地熱の定修影響などにより減益を見込む。

単位：億円	23年度実績	24年度実績	25年度見通し	25年度中経計画	
経常利益	8	26	12	23	中経2030 施策
EBITDA	22	52	37	46	
ROIC	3.4%	5.1%	2.7%	3.7%	進捗状況
ROIC スプレッド	+1.8pt	+3.3pt	+0.9pt	+2.1pt	
EP	5	15	4		2025年度 の取り組み

- 地熱事業の拡大に向け、3年に1箇所のペースで新規開発を実施
- 将来的に発電コスト低下が見込まれる風力発電への新規参入
- 新規バイオガスプラントの更なる拠点の展開

- 2024年3月に安比地熱発電所が稼働（1か月前倒し）
- 当社社有地にて風況調査を実施中（北海道今金町）
- 2024年9月にバイオガス事業から撤退

- 社有地を活用した太陽光発電所建設（2025年11月に鳥の奥発電所が運転開始予定）
- 地熱、風力、小水力、太陽光の新規プロジェクトを逐次立ち上げ、調査・評価を継続中

※ EBITDA = 経常利益 + ネット支払利息 + 減価償却費 + のれん償却費

Copyright © MITSUBISHI MATERIALS Corporation. All rights reserved.

□：次ページで詳細のご説明

31

再生可能エネルギー事業についてです。

2024年度は安比地熱の発電開始により増益となりました。

2025年度は安比地熱の定修などがある影響で減益を見込んでおります。進捗状況につきましては次ページでご説明をいたします。

安比地熱発電所、新規プロジェクトの状況

安比地熱発電所の運転状況

- 2024年3月1日に計画を一か月前倒して営業運転を開始
- 営業運転開始以降、安定した操業が続き、2024年10月に約一週間のタービンの開放点検を実施し、異常がないことを確認
- 2025年度は9-10月に約一か月間の定期点検を計画



冬の安比地熱発電所

主な新規プロジェクトの状況

菰ノ森プロジェクト（地熱）

- 秋田県鹿角市八幡平における地熱プロジェクト
- 2024年度に約2,200m及び約2,000mの調査井を掘削し、310℃以上の高温部を確認
- 2025年度も最多2本の調査井掘削を計画

今金プロジェクト（風力）

- 北海道今金町の当社社有林を活用したプロジェクト
- 2023年度より風況調査を開始し、現在も調査中
- 風況調査の結果をもとに事業化判断を実施

鳥の奥プロジェクト（太陽光）

- 当社明延鉱山の集積場敷地を活用したプロジェクト
- 自己託送制度を利用し、自社工場に電力を供給
- 2025年4月に着工し、11月に運転開始予定

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

32

安比地熱発電所は2024年3月の営業運転開始以降、2024年度は大きなトラブルなく安定した操業をいたしました。

主な新規プロジェクトですが、地熱発電は秋田県菰ノ森で昨年、調査井掘削を実施いたしました。今年も調査井掘削を行う予定にしております。風力発電は北海道の今金町で風況調査を行っております。太陽光は当社、明延鉱山の集積場敷地を活用して発電所の建設を進めています。

私の説明は以上でございます。

2025年度は、足元の環境に対応すべく、構造改革と今後の中経計画の策定を進めていきます。引き続き、ご支援ご鞭撻のほど、よろしくお願いいたします。

質疑応答

質問者 [Q] : TC/RC の改善というのは、中国がマイナス 40 ドルの TC/RC で生産をさらに増やしており、出口の見えない状況になっている。この対策についてはどのように考えているか。

田中 [A] : 金属事業の TC/RC 低下についてはご指摘の通り、中国の戦略があるということで、単純に需給バランスの関係だけではない。従って、需給が回復してくるに伴い、TC/RC が戻ってくるという楽観的な見方はしない方がよいと考えている。対策の一つは鉱山投資、TC/RC が下がった分は鉱山側に利益が移動するため、鉱山側の投資で一部を回収する。もう一つは鉱石によらず、リサイクル品から銅を作ること。加えて、買鉱条件を改善するため、国へのロビー活動や中国以外の国々とタッグを組みながら鉱山側と交渉していく。

質問者 [Q] : 設備投資と減価償却のバランスについて、2024 年度に絞った投資額が 2025 年度はまた増加している。メリハリをつけることを期待しているが、どのように考えているか教えてほしい。

田中 [A] : 全社投資配分を熟慮して、実行することが課題と考えている。各事業の計画の通り進めてしまったというのが、これまでの流れだった。全社で厳選した上で、どこに投資し、どこを抑えるのかコントロールしながら実行したい。

質問者 [Q] : コスト削減はどれくらいの規模感を目途に取り組むのか。

田中 [A] : 資料 14 ページは積み上げで算出しているが、元々 3 年間の累計で 88 億のコストダウンを予定していたところ、252 億円まで積み上がっている状況となっている。

コスト競争力強化

- ・中経2030では、2025年度までに累計約90億円のコスト削減を実施する計画
- ・2024年度は、事業環境悪化を踏まえ、金属事業、高機能製品、加工事業では追加削減策を進め、再エネはほぼ計画通り。2025年度も各セグメントでコストダウンを推進

(単位：億円)

コストダウン計画		2023年度		2024年度		2025年度	
		中経計画	実績	中経計画	実績	中経計画	見込み
金属	・ヘッジコスト、スラグコスト、エネルギーコスト削減	0	47	0.1	100	26	140
高機能製品	銅加工 ・歩留改善、固定費削減（労務費・外部委託費等） 電子材料 ・固定費削減（労務費等）、生産性の向上	17	16	24	30	32	54
加工	・製造原価低減 ・子会社でのコストダウン	9	21	19	37	30	57
再エネ	・発電所運転経費削減 ・発電所の自動運転による運営効率化等	0	0.3	0.2	0.3	0.2	0.5
事業合計		26	84	44	168	88	252

Copyright ©MITSUBISHI MATERIALS Corporation.All rights reserved.

14

質問者 [Q]：UBE 三菱セメントの上場を通じたキャッシュインをどう活用するか、あるいはセメント事業との付き合い方が変わっていくのかについて、ヒントがあれば教えてほしい。

平野 [A]：現時点では明言できないが、財務体質として目指すべきポイントまで有利子負債を返済すること、さらに新しい成長の芽のあるところにメリハリをつけた投資をする。財務体質については、ネット D/E レシオ 0.5 が、現中経で掲げている数値であるし、格付けを考えても適切と考えている。

質問者 [Q]：抜本的構造改革について、具体的にこういったイメージを持っているのか、実行に取り組む時間軸も教えてほしい。

田中 [A]：事業基盤の再構築については、各事業の収益性の改善をメインに考えている。コーポレート部門の改革については、筋肉質化ということで、投下資本回転率を上げるような体制にしていきたい。開発と DX については、テーマを厳選して優先順位を決めて、同時並行的に進めるのではなく効果が上がるところから重点的に投資をしていきたい。事業ポートフォリオの見直しは、これまで様々な事業をカーブアウトしてきたが、現在の事業の中にも利益が出ている部分とそうでない

部分があるためさらに見直しを考えている。昨今の急激な環境変化によって、かなり大きな事業ポートフォリオの見直し、或いは経営体制の変更まで踏み込んでやる必要があるかもしれない。財務体質の改善については、投資が先行し、キャッシュを稼げる体質になっていないところをまず改めたい。キャッシュフローをしっかりと出した上で、それを投資に回していく基本的な考え方を規律としていきたい。エコノミックプロフィットもマイナスになっている事業が多いため、早期にプラスに改善するべく、利益向上と投下資本低下の両面で取り組んでいきたい。

質問者 [Q]：銅加工事業が 2025 年 3 月期に減損に至ったことを踏まえて、今後の設備投資の規律についてはどのように考えているか。

田中 [A]：銅加工事業が減損に至った大きな理由は、需要が右肩上がりに成長する予測のもとに増産投資をしていったことであり、安易な右肩上がりは想定しないことが重要であると思っている。今後は全社の中でどの事業に投資するかというのはよく考えた上で、収益性の悪い事業には投資しない方向で進めていきたい。

質問者 [Q]：抜本的構造改革における事業ポートフォリオ見直しに一番注目しているが、現行のセグメントにさらにメスを入れる余地があるのか教えてほしい。

田中 [A]：現行事業内でのポートフォリオ整理を中心に考えているが、その議論にとどまらず、既存事業のポートフォリオ変更も議論の俎上にはのせたい。効果の発揮時期は、着手して効果が出る分については、今期から成果として出していきたい。

質問者 [Q]：26 ページの銅加工事業のスライドで、マーケティングの強化、新たな付加価値の提供とあるが、もう少し詳しく教えてほしい。

田中 [A]：半導体分野のヒートスプレッダーや無酸素銅は当社としては強い製品になるため、拡販していく。新たなマテリアルを創造という観点で、お客様の期待以上の製品を開発して提供していくことも視野に入れて取り組んでいきたい。

質問者 [Q]：投資鉱山の入れ替えなど投資ポートフォリオ最適化について、もう少し詳しく教えてほしい。

田中 [A]：鉱山投資については、開発に着手してから鉱石が得られるまで、かなり長い時間がかかるため、今後の抜本的改革の中でも議論をしていきたい。ただ、足元の TC/RC が下がってきていることは、鉱山側に利益が配分されている状況でもある。リーズナブルな価格で権益を増やすことができればよいが、状況としては簡単ではない。

質問者 [Q]：加工事業について、航空機などの新しい市場向けの取り組みについて解説があったが、メインの自動車向け用途の施策について教えてほしい。

田中 [A]：自動車産業に向けての取り組みは、営業体制に大きな変更をする予定はない。DX の活動の中で、お客さまとの接点を増やすために、知識の浅い人でもどういう工具を選定すればよいか分かるようなソフトウェア開発をするなど取り組んでいる。

質問者 [Q]：銅加工事業について、外部環境が想定よりもさらに悪化した場合でも、収益をある程度維持するような、コンティンジェンシープランはしっかりできているのか。

田中 [A]：外部環境の悪化についてのコンティンジェンシープランは、シナリオをいくつか立てておいて、最悪の場合にどうなるかをしっかり事前検証することが必要である。

質問者 [Q]：銅加工事業は MMC のポートフォリオの中でどういう位置づけになってくるのか。

田中 [A]：バスタブカーブの両サイドで利益が出るということになると、一番川上の鉱山のところと川下の銅の製品を作っている領域が利益を稼ぐ位置付けだと思っている。そういう意味では、銅加工事業は、利益を出しにくい位置にあるのは間違いない。ただ、銅加工のプロセスで材料に様々なものを添加することで特性を改善できる。新たなマテリアルを開発し、お客様により高い価格で買って頂けるかをよく見極めて、ポートフォリオの中の位置づけを再定義していきたい。

質問者 [Q]：25、26 ページを見ると、増産投資が完了している状態では、ある程度数量を販売しないと収益が上がらないという理解で良いか。

田中 [A]：増産投資を終えた現在の状態で、今の受注量では利益が出る体質にはなっていない。今年度は営業体制の強化で受注量をもう少し上げたうえで、製造側のコストダウンも行うことで、利益を出す考えである。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す