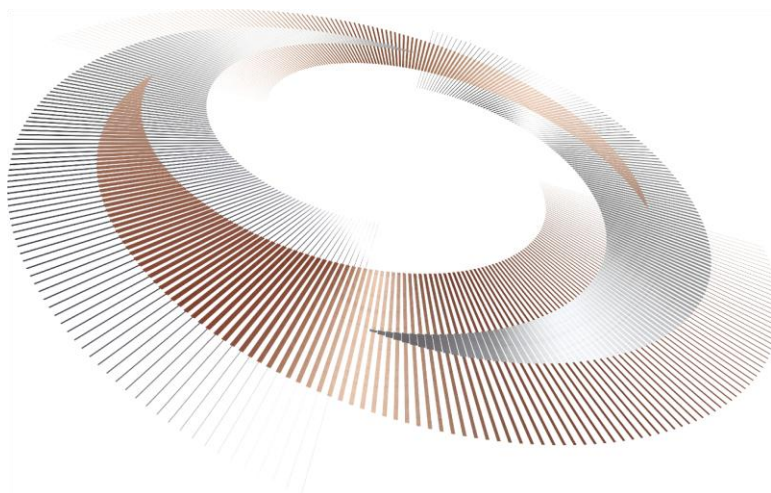


中期経営戦略（2026～2028年度）

2025年11月26日

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



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）

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

事業機会と競争優位を踏まえた戦略を推進

事業機会

製錬・資源循環

- 低TC/RCの継続
- 銅の将来需要の増加
- E-Scrap発生量の増加
- 重要鉱物の囲い込み

タングステン

- 次世代電池、防衛等でのタングステン製品の需要増
- 地域偏在、地政学リスク

戦 略

グローバルに展開

欧、米、アジア・日本の3地域で展開

マテリアル領域を集約した
新たな組織体制へ移行

二次原料製錬拡大

E-Scrap処理量倍増（2035年度）

タングステンリサイクル率の向上

リサイクル率※ 100%（2030年度）

銅精鉱の共同買鉱

パンパシフィック・銅パー（株）との
銅精鉱の購入及び銅精鉱由来の電気銅等
の販売に係る事業の統合

競争優位

製錬・資源循環

- 世界トップクラスのE-Scrap集荷・処理能力
- 高効率なE-Scrap処理技術
- 家電リサイクル・製錬・伸銅品バリューチェーン

タングステン

- リサイクル処理技術
- 世界最大のスクラップ処理能力
- 超硬製品事業のグローバルネットワーク

※ 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

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

現 行

金属

製錬・資源循環

資源

高機能製品

銅加工

電子材料

加工

超硬製品

タングステン

再生可能エネルギー

2026年度～

資源循環ビジネス

〔マテリアル領域〕

銅（製錬・資源循環・伸銅品※）

タングステン

〔プロダクト領域〕

高機能製品※

超硬製品



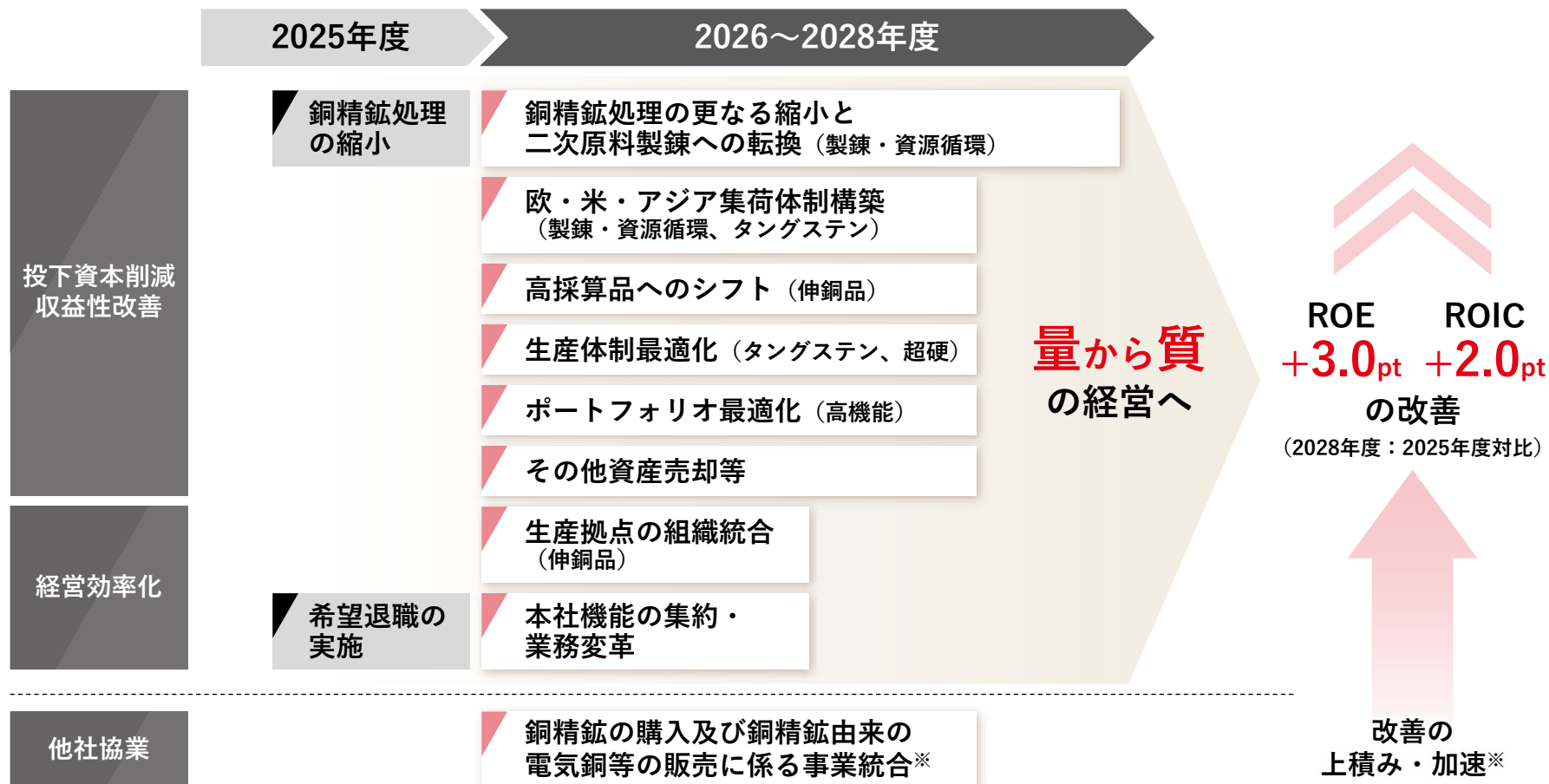
グローバル展開を加速

資源

再生可能エネルギー

※ 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

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

財務目標（KPI）

2025年度（見通し）

2028年度（目標）

長期（2029年度～）

● ROE

○ ROIC

WACC 約5%

3.5%

3.0%

ご参考：利益水準
経常利益430億円

抜本的構造改革の効果

ROE
+3.0pt

ROIC
+2.0pt

8.0%
以上

7.0%
以上

二次原料製錬の
収益貢献本格化

10.0%
以上

7.0%
以上

ご参考：利益水準
経常利益850億円以上

ネットD/Eレシオ
0.6倍

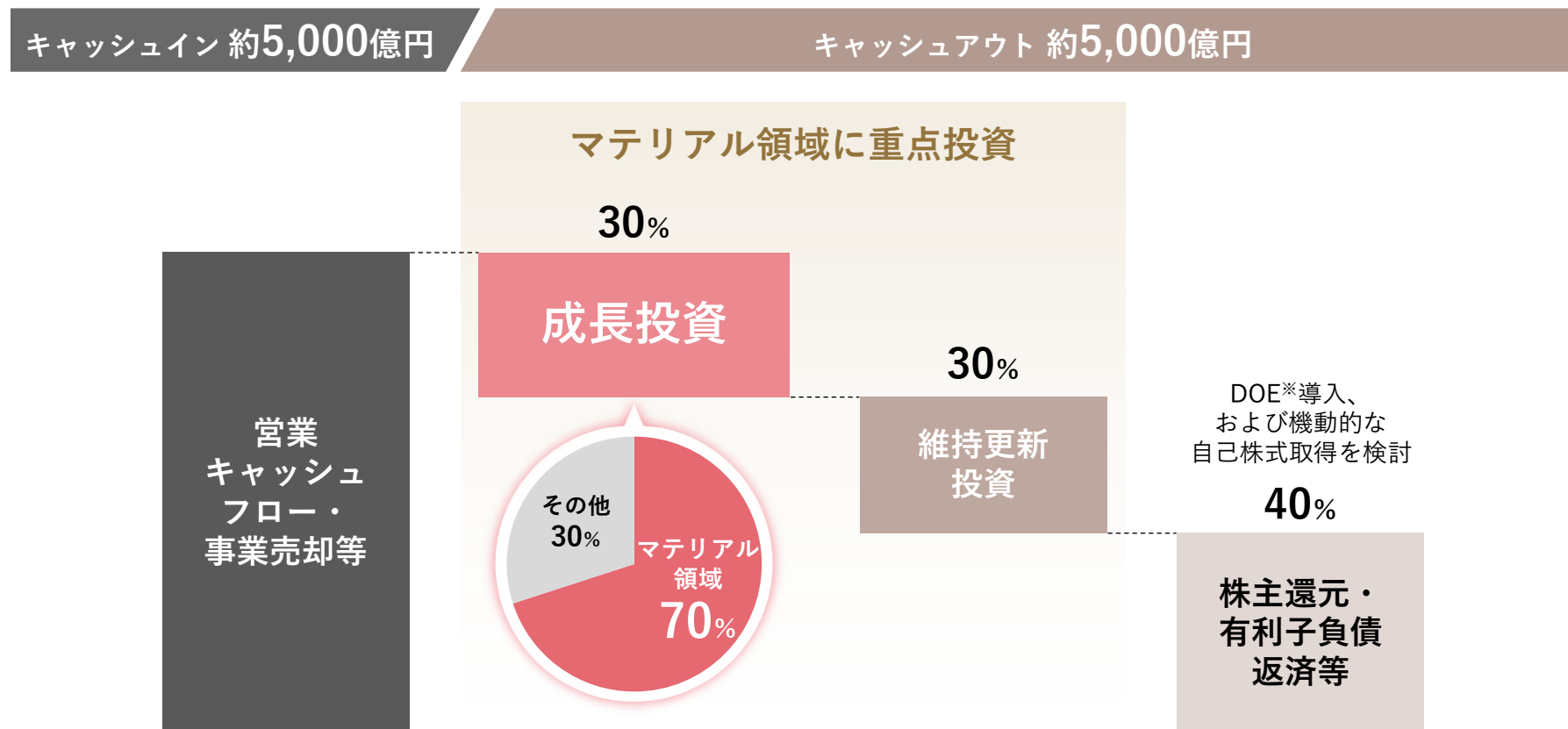
ネット有利子負債/EBITDA倍率
4.5倍

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

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

マテリアル領域（製錬・資源循環）

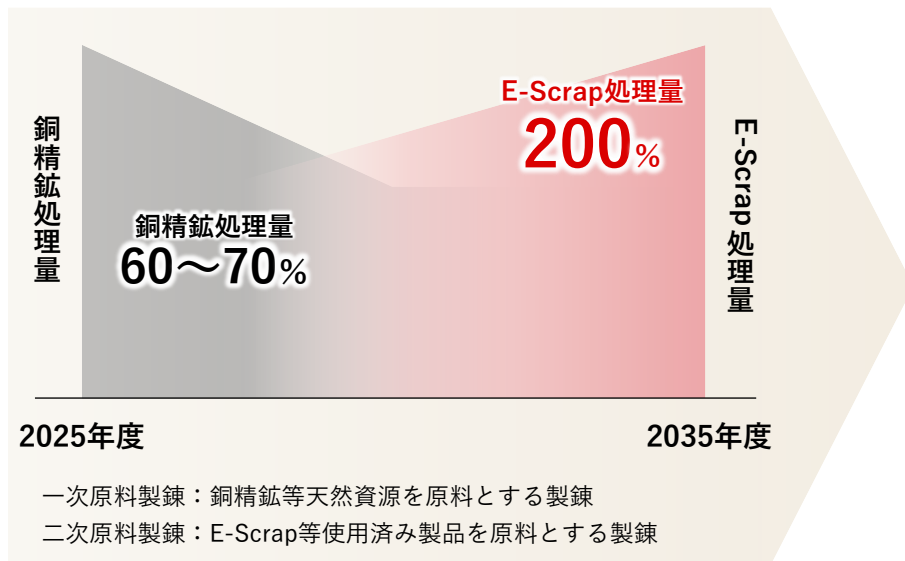
二次原料製錬への転換により収益性を向上

主要施策

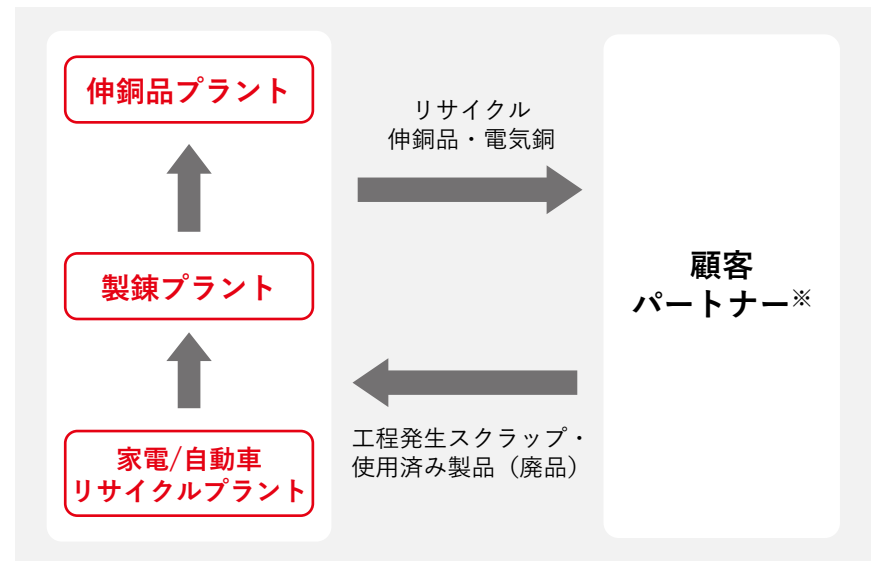
- ▶ 二次原料集荷の拡大
- ▶ 二次原料処理の拡大

- ▶ 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

マテリアル領域（製錬・資源循環）

グローバルにビジネスを展開

二次原料集荷の
拡大

- ▶ サンプルング・分析技術の強化、集荷地域の拡張、集荷品目の拡張
- ▶ リサイクラーとの協業

二次原料処理の
拡大



- ▶ 一次原料製錬所における
銅精鉱処理量に対する
E-Scrap処理量の比率最大化

- ▶ 二次原料製錬所の
新設

- ▶ 二次原料製錬所の
新設

資源循環ループの
構築・拡大

- ▶ 顧客等E-Waste排出元パートナーとの協業による
二次原料の安定確保、受託製錬、日本で確立したスキーム・ネットワークの海外展開

マテリアル領域（伸銅品）

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

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

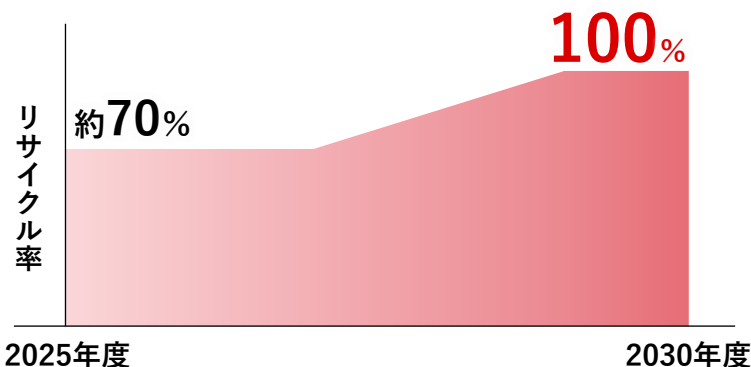
2026～2028年度

投下資本削減
収益性改善

欧、米、アジア・日本
集荷体制構築

生産体制最適化

欧、米、アジア・日本において
リサイクル率※ 100%を目指す



※ 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

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）

資源 / 再生可能エネルギー

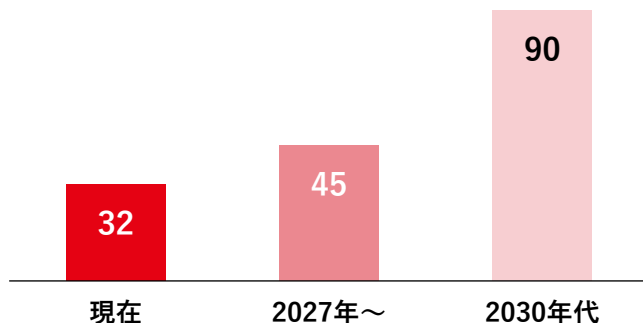
資源

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/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

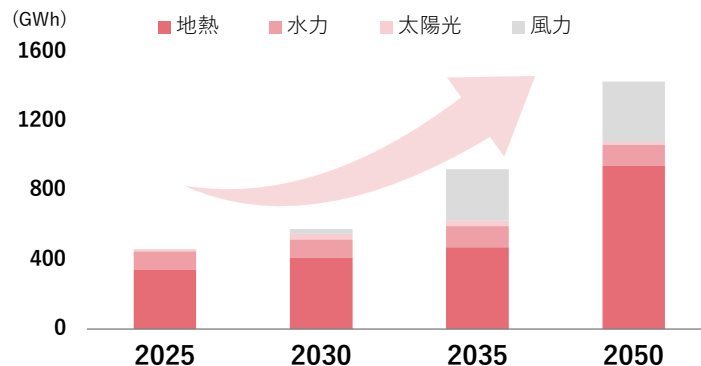
再生可能エネルギー

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〕



人事戦略

「人材の価値最大化」と「共創と成長」の進化

- ▶ 資源循環ビジネスでの戦略的人材採用・育成・配置の実現
- ▶ 生産性と資本効率を高める変革の推進
- ▶ 三菱マテリアルグループの共創と成長を生み出す基盤づくり

開発戦略

CE※1、GHG削減分野で新規事業・新技術を創出

- ▶ リサイクルやGHG削減技術の基盤強化
- ▶ CEに貢献する新たなマテリアルの創出
- ▶ オープンイノベーションの活用による新規事業創出の推進

生産技術戦略

ものづくり力とエンジニアリング力の強化

- ▶ 自律化をベースにした現場力強化によるものづくり基盤強化
- ▶ 5Sマネジメント、生産性向上、品質安定化
- ▶ グローバルエンジニアリング人材の育成

デジタル戦略

AI活用の加速により資源循環ビジネスへ貢献

- ▶ MEX※2等におけるトレーサビリティなど機能強化
- ▶ グローバル標準のIT基盤やセキュリティ強化
- ▶ DX人材育成

経営基盤
強化

※1 Circular Economy

※2 Mitsubishi Materials E-Scrap EXchange

補足資料

人事戦略

- ▶ 中経2030で注力した「人材の価値最大化」と「共創と成長」をさらに進化させ、当社グループの企業価値向上に貢献

資源循環ビジネスを支える

資源循環ビジネスでの
戦略的人材採用・育成・配置の実現

- グローバル事業推進の人材獲得・活用
- コア人材の専門性強化・リスクリング
- 次世代経営人材の積極的アサイン

現場の付加価値向上を支える

生産性と資本効率を高める
変革の推進

- 役割×成果に基づく人事運用の強化
- 変革を実現する人材の登用
- 生産性を高める個の成長

中期経営戦略
実現

一人ひとりの活躍を支える

三菱マテリアルグループの共創と
成長を生み出す基盤づくり

- DE&I推進
- 人材データ利活用
- 健康経営推進・エンゲージメント向上

開発戦略

▶ サークュラーエコノミー、GHG削減分野で新規事業・新技術を創出

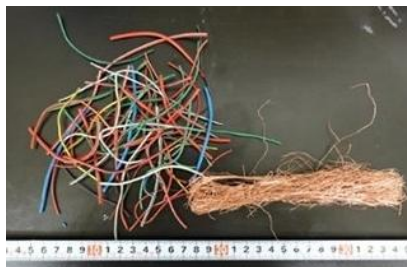
注力分野 | サークュラーエコノミー

- ▶ 使用済銅ケーブルリサイクルやLIBリサイクル等湿式リサイクル技術
- ▶ レアアース等重要資源のリサイクル技術
- ▶ 高信頼性技術によるリユース・リペア事業の創出

鉄道事業で発生する 使用済みケーブルのリサイクル



有機溶媒によって膨潤した電線の被覆材を剥離する様子

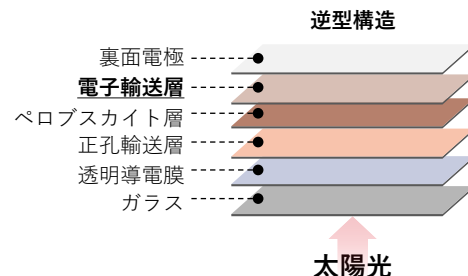


湿式剥離法による剥離後の銅線と被覆材

注力分野 | GHG削減

- ▶ ペロブスカイト太陽電池の発電効率を向上する材料やCO₂を分解し炭素ナノ材料として回収する技術等
- ▶ 東京科学大学との産学連携やCVC※等オープンイノベーションの活用を推進

ペロブスカイト太陽電池用 電子輸送層成膜用インク



ペロブスカイト太陽電池の構造



新開発の電子輸送層成膜用酸化スズナノインク

デジタル戦略

- ▶ AIの活用を加速し、資源循環ビジネスの拡大に貢献
- ▶ グローバル標準のIT基盤やセキュリティ、将来に向けた人材育成を通じて事業の変革を推進

デジタル戦略のフェーズ



事業系DX

- ▶ E-Scrapオンライン取引プラットフォーム

「MEX」

集荷・運用の業務効率化

▶ **MEX機能強化**
トレーサビリティ

ものづくり系DX

- ▶ CFP※1デジタルプラットフォーム

製品のCFPを可視化するデータ基盤の構築

研究開発DX

- ▶ MI※2データ活用

研究開発効率向上やアイデア創出のためのデータ分析基盤の構築

全社共通DX

- ▶ 業務効率化

RPA※3運用最適化

- ▶ DX人材育成

▶ 業務の質とスピードの
さらなる向上

AI、デジタルツールの活用

資源循環ビジネスの
拡大に貢献

業務効率化・
スピード向上

※1 Carbon Footprint

※2 Materials Informatics

※3 Robotic Process Automation

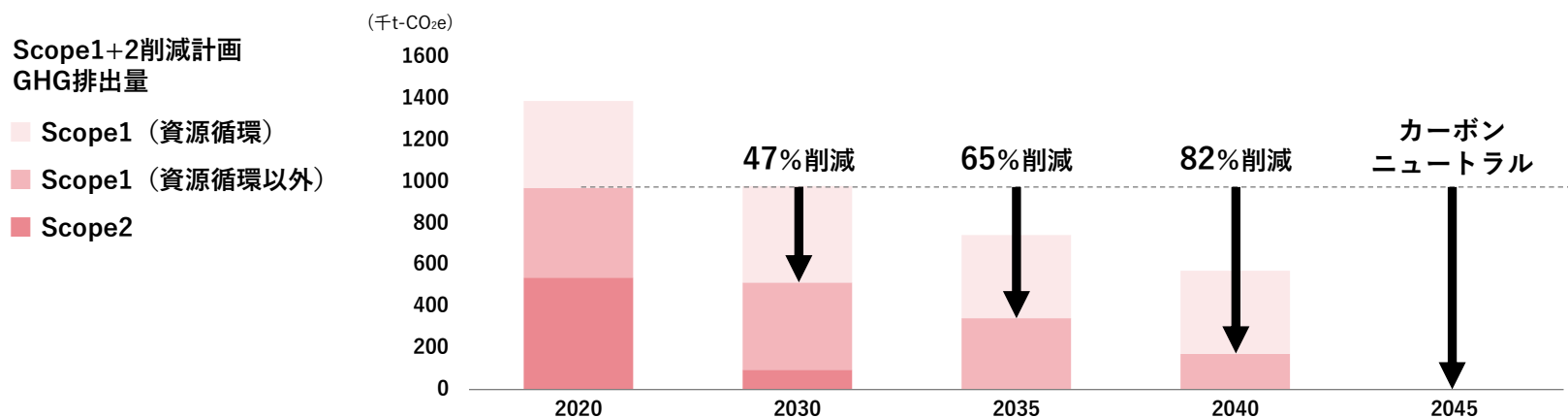
カーボンニュートラル

- ▶ 2045年にカーボンニュートラル、2050年度に自社消費電力量相当の再エネ発電量（実質的な再生可能エネルギー電力自給率100%）達成を目指す

	2025	2030	2035	2040	2045	2050
GHG削減目標 （2020年度比）	Scope1+2※1: Scope3:		47%削減 22%削減	65%削減	82%削減	カーボンニュートラル実現
電力の再エネ電力利用率※2	30%	80%	100%			
電力の再エネ電力自給率※3	33%	37%	67%			100%

〔GHG削減目標〕

省エネや新製品・技術の開発、適用可能な技術の活用等により削減し、カーボンニュートラル実現を目指す



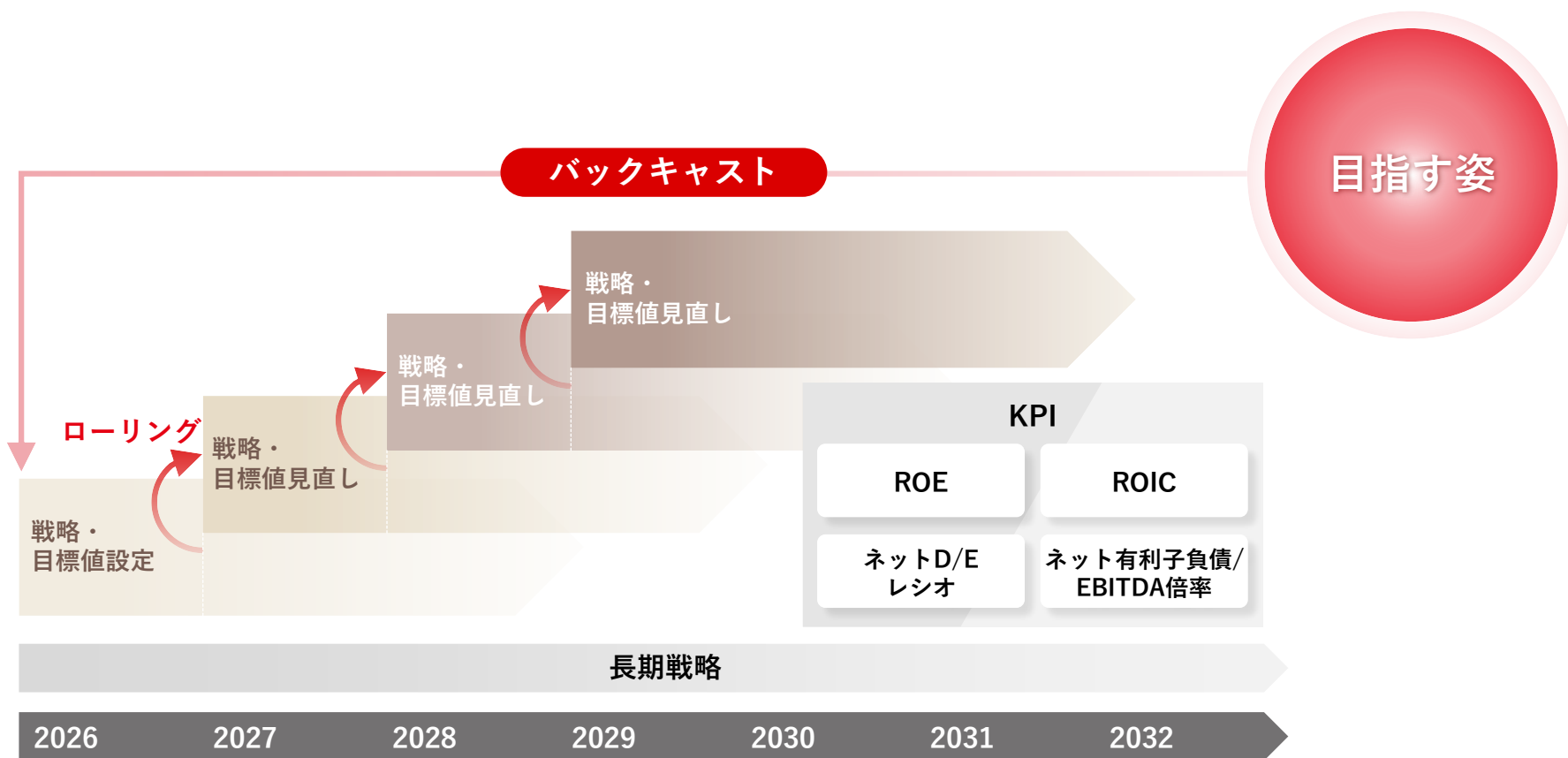
※1 Scope1、2のGHG排出量は温対法の調整後排出量の算定による(資源循環の取り組みにより排出されるGHGを除く)

※2 再エネ電力利用率=当社グループにおける再エネ電力の購入量(PPA、非化石証書を含む) / 当社グループの総購入電力量×100

※3 再エネ電力自給率=再生可能エネルギー事業における発電量 / 当社グループの総購入電力量×100

ローリング型中期経営戦略の導入とKPI

- ▶ 目指す姿からバックキャストして長期戦略を策定
- ▶ 環境変化への対応として毎年3年先までの戦略と目標値をローリング
- ▶ 量から質への転換と財務体質改善の達成度を計測する指標をKPIに設定



お問合せ先

三菱マテリアル株式会社
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

ml-mmccir@mmc.co.jp

<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/index.html>

< 免責事項 >

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。