

# 中期経営戦略2030 進捗説明会

2025年5月20日

執行役社長  
田中 徹也

# アジェンダ

---

1. はじめに
2. 現状把握
3. 中経2030の2年目の振り返り
4. 中経2030の主要施策の進捗状況

# 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。
- 当社自身が変わ革することにより、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

## 2. 現状把握

---

# 中期経営戦略2030（中経2030）の概要

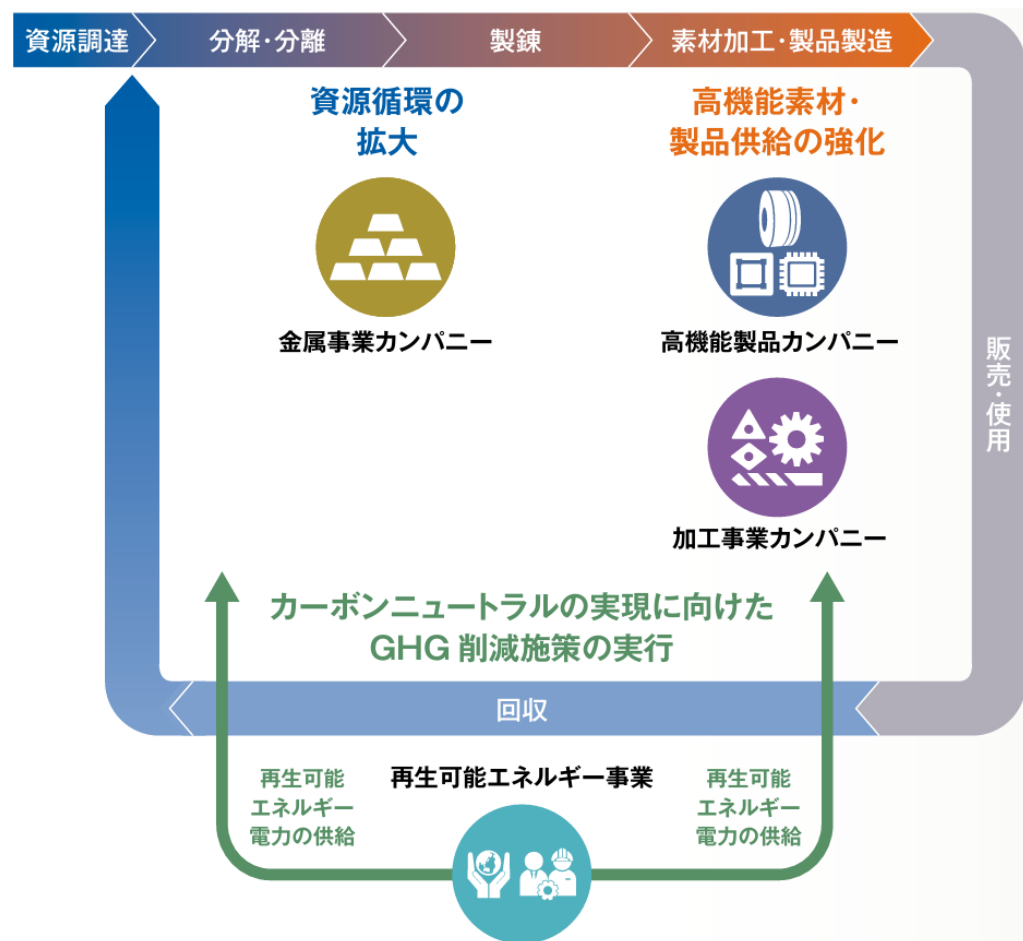
人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する

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



		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	

## 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

# 「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

量から質への転換 | 投資リターンの最大化・「率」にこだわったROIC経営の徹底

## 事業基盤再構築

1

各事業の収益性改善

2

コーポレート部門の改革

3

事業ポートフォリオの見直し

柔軟な投資配分 | 機動的な投資判断・キャッシュインに応じた投資の実行

## 財務体質改善

1

資本効率、EPの改善

2

キャッシュフロー創出力の強化

3

有利子負債の圧縮

「量から質への転換」と「柔軟な投資配分」にスピードをもって取り組む

# 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

# 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

### 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

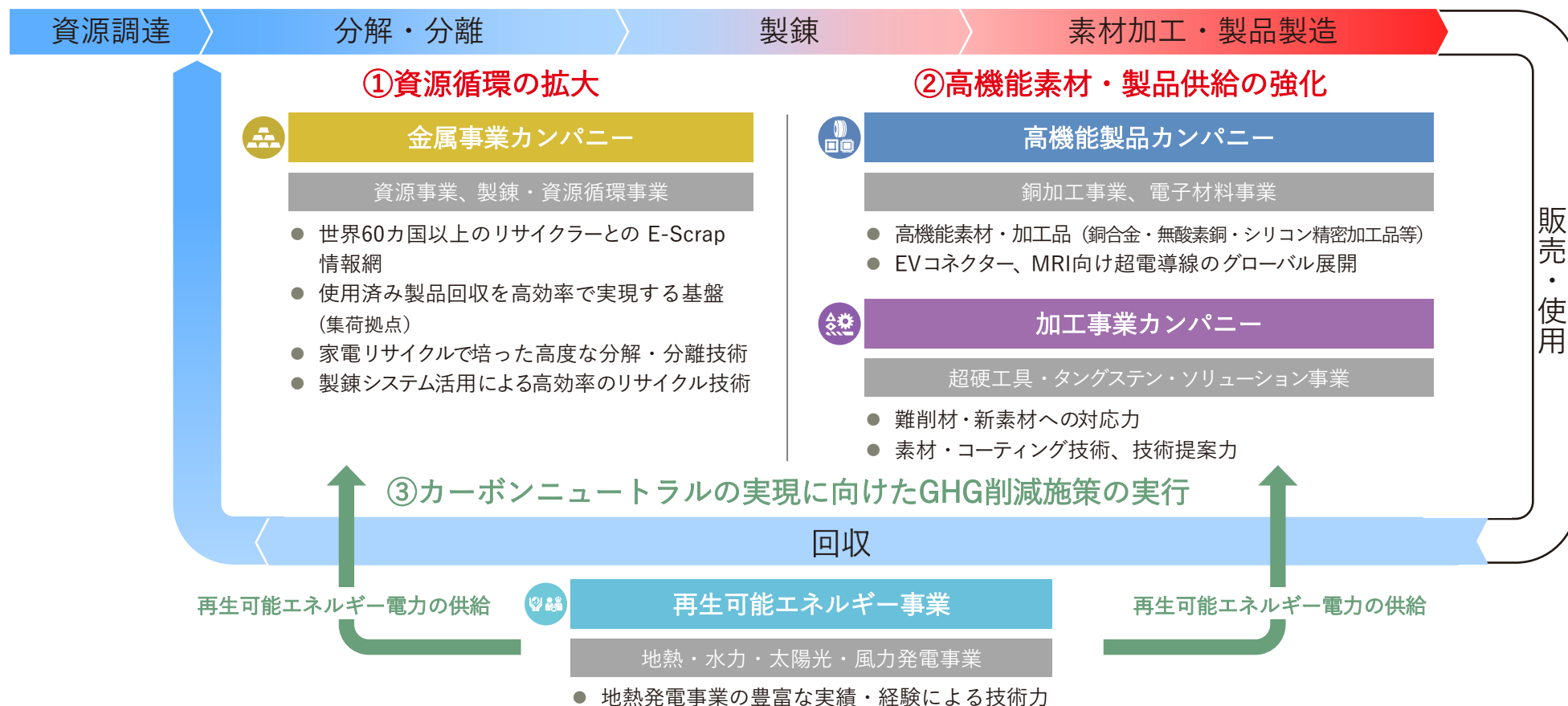
人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する

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



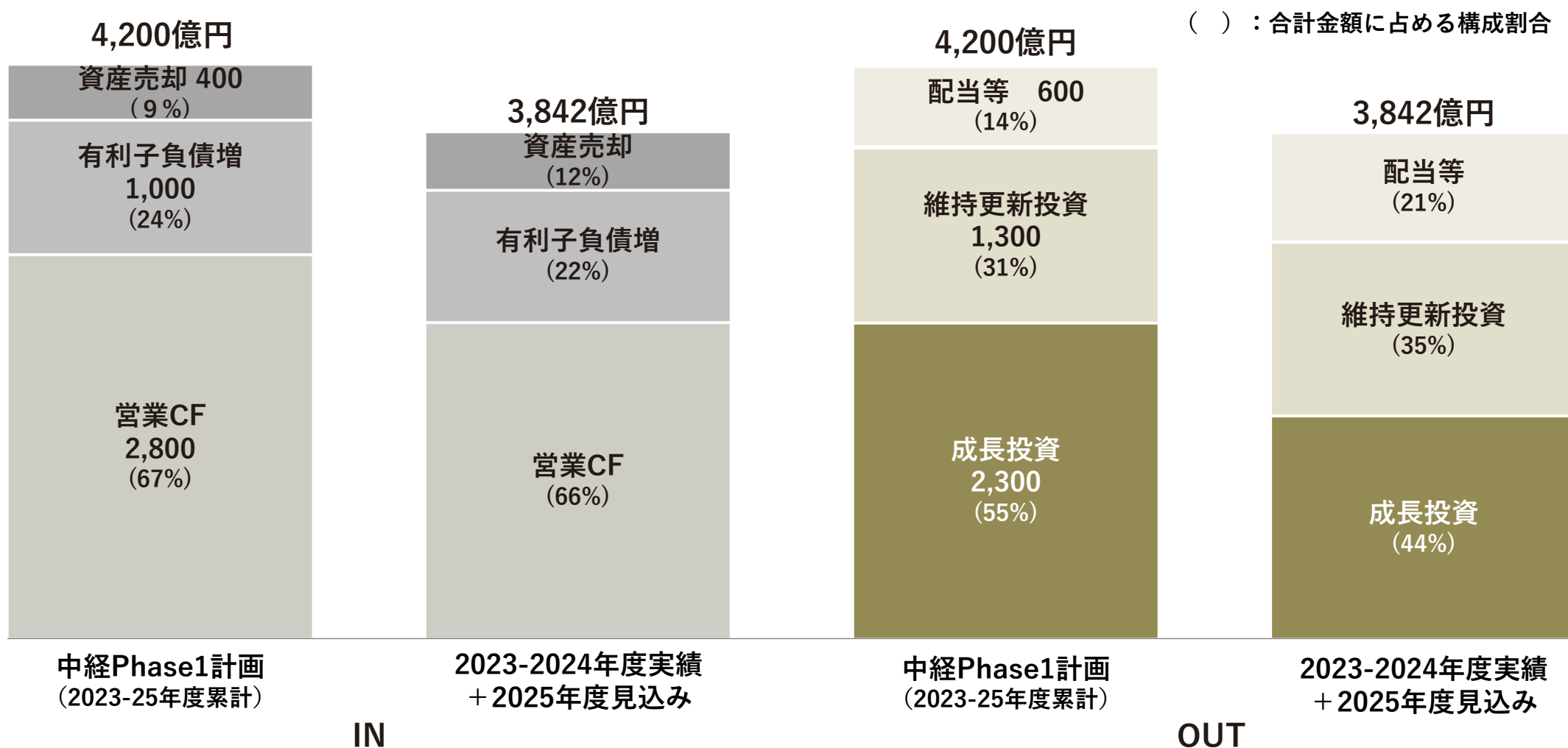
## 2024年度振り返り、2025年度見通し

- 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	

# 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



## 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

## 4. 中経2030の主要施策の進捗状況

---

# 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

金属事業 カンパニー	資源事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● 銅鉱山でのSX-EWによる銅供給量の拡大</li> </ul>
	製錬・資源循環事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資源循環の推進に向けたネットワーク強化・規模拡大</li> <li>● 電気銅生産能力の拡大※</li> <li>● E-Scrap類の集荷・処理拡大によるリサイクル率アップ</li> <li>● レアアース、レアメタルリサイクル事業の創出</li> <li>● 新製錬技術の獲得（Exurban）</li> <li>● 国内および海外展開の加速（E-Wasteリサイクル）</li> </ul>
高機能製品 カンパニー	銅加工事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>
	電子材料事業	
加工事業 カンパニー		<p><b>タングステン事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 超硬工具向けに加え、二次電池向け等に事業規模を拡大</li> <li>● 環境対応力の強化</li> </ul>

## ②高機能素材・製品供給の強化

※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

- 海外(Luvata社)：成長市場(xEV、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、国内工場能力増強、収益改善についてご説明）
  - 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、稼働力の追求
  - 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
- 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

## ③再生可能エネルギー電力の供給

再生可能エネルギー事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● 社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</li> </ul>
-------------	---

# 金属事業カンパニー

## 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年度見通し	25年度中経計画
経常利益	201	185	222	114
EBITDA	190	170	208	111
ROIC	11.7%	10.2%	13.6%	9.0%
ROIC スプレッド	+2.0pt	+0.5pt	+2.9pt	△0.7pt
EP	21	6	33	

### 中経2030 施策

- ・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

### 進捗状況

- ・鉱山投資は検討の結果、一部見直し
- ・カッパーマウンテン売却は2025年度に実施
- ・マントベルデ銅鉱山は2024年9月に商業生産開始、フル生産体制に移行中

### 2025年度の 取り組み

- ・投資鉱山の入替など投資ポートフォリオ最適化を検討

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

# 金属事業カンパニー

## 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
EBITDA	288	366	65	396
ROIC	2.9%	5.9%	△1.2%	7.1%
ROICスプレッド	△2.5pt	+0.6pt	△7.3pt	+1.7pt
EP	△74	17	△181	

### 中経2030 施策

- ・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)

### 進捗状況

- ・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

### 2025年度 の取り組み

- ・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

## 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**
  - ・ アセアンへのE-Wasteリサイクル事業展開（マレーシア、タイ等）

# 資源循環戦略(LIBリサイクルの取り組み・資源循環ループ)

## 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）

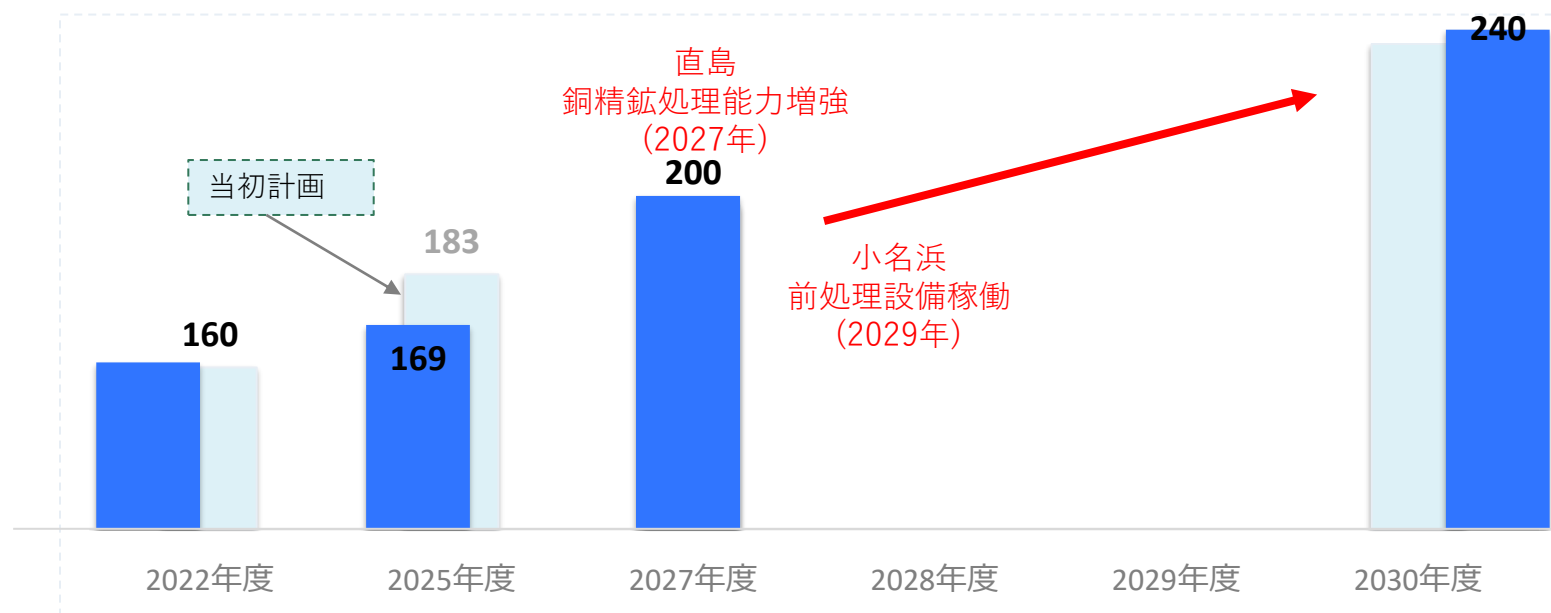
自動車OEM等より使用済み製品（E-Waste）をお預かりし、当社のリサイクル工場および銅製錬所にて再資源化し、素材または加工品にて返還する「資源循環ループ」の構築に取り組中。

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。



# 低TC/RCによるリサイクル資源比率向上へのシフト

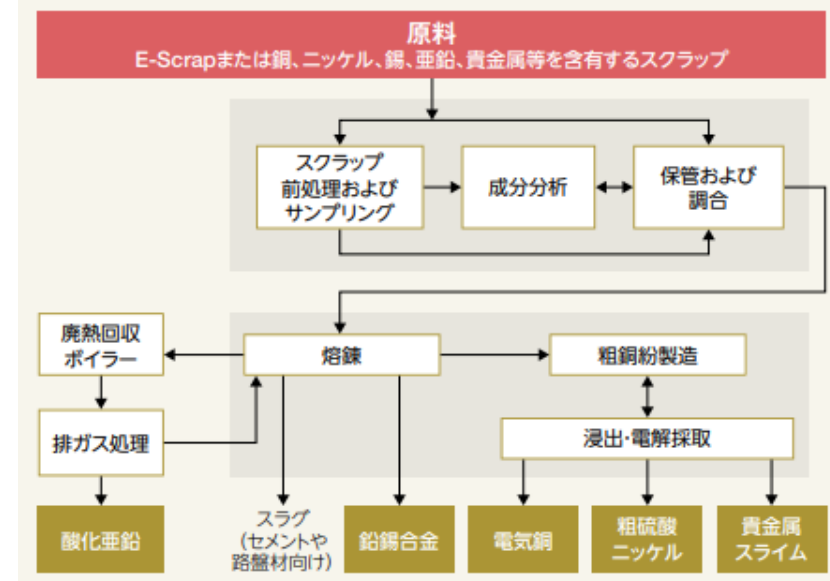
当初計画から銅精鉱処理能力は抑える一方、E-Scrap類処理能力を増強する。



# 資源循環戦略 海外プロジェクトの進捗

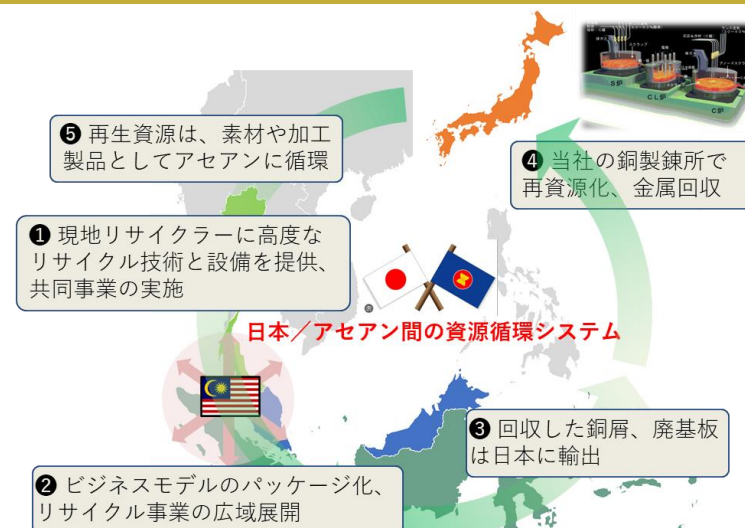
## 米国：Exurbanプロジェクトの推進

- 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）



# 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
経常利益	△5	△10	26	124
EBITDA	106	117	152	246
ROIC	0.6%	0.8%	2.1%	4.0%
ROICスプレッド	△2.1pt	△1.9pt	△1.0pt	+1.3pt
EP	△45	△43	△20	

### 中経2030 施策

- ・ 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

### 進捗状況

- ・ 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

### 2025年度の 取り組み

- ・ 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

□：次ページ以降で詳細のご説明

# 高機能製品カンパニー

## 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
EBITDA	69	89	103	160
ROIC	3.3%	5.2%	4.9%	7.8%
ROICスプレッド	△4.1pt	△2.2pt	△3.4pt	+0.4pt
EP	△27	△16	△27	

### 中経2030 施策

- ・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

### 進捗状況

- ・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

### 2025年度の 取り組み

- ・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

□：次ページ以降で詳細のご説明

## 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：銅ケークに関する鑄造設備増強
  - 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 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、国内ブスバー拡販、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

圧延営業部  
押出営業部

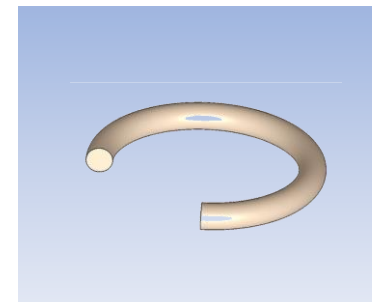
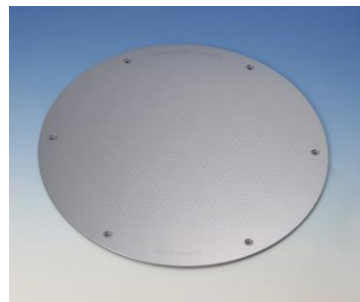
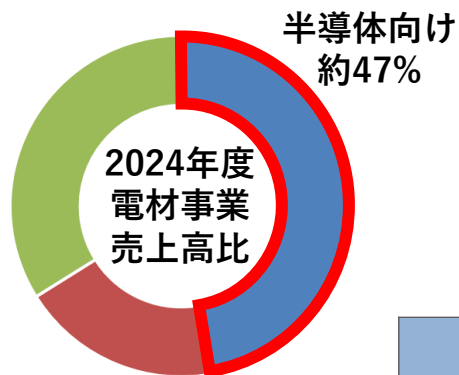
⇒

(本年4月1日付で組織改革)

**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

# 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。



	低α線はんだ材	シリコン加工品	柱状晶シリコン	シール製品
用途	半導体 パッケージ材料	半導体 製造装置用パーツ		
需要動向	生成AI、先端パッケージ用途で需要堅調	商流での在庫過多が継続しており軟調	半導体メモリ用途等で需要堅調	商流での在庫過多が継続しており軟調
製品の強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>独自の低α線材料と品質評価技術</li> <li>長年の信頼と実績</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脆性材料への優れた微細加工技術</li> <li>カスタム対応力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大口径品の供給 (□1050、φ1050)</li> <li>高強度、介在物フリー</li> <li>単結晶品と同等の熱膨張率、加工性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>材料設計力</li> <li>カスタム対応力</li> <li>自動化によるコスト競争力</li> </ul>
今後の展開	実績ある大手顧客の要請を受けて、生産設備増強を進行中。24年度比生産量3倍の投資を計画しており、27年度より効果発揮予定。	既存主要顧客でのシェアアップ、及び新規顧客・新分野へ進出し、新領域での拡販を目指す。25年度より効果発揮を計画。	顧客需要は旺盛、かつ対象市場は継続的な成長を見込む。需要動向を見ながら段階的に生産能力増強。25年度以降、効果発揮を計画。	25年度下期には流通在庫の削減が進み、その後は市場の成長に合わせ需要増を見込む。需要動向を見ながら更なる能力増強を検討。

# 加工事業カンパニー

- 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・航空機中心のキーアカ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
EBITDA	245	209	259	399
ROIC	5.2%	3.1%	3.7%	8.6%
ROICスプレッド	△1.3pt	△3.3pt	△3.6pt	+2.1pt
EP	△21	△66	△73	

## 中経2030 施策

### 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

## 進捗状況

- 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

## 2025年度の 取り組み

- 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り組みを加速

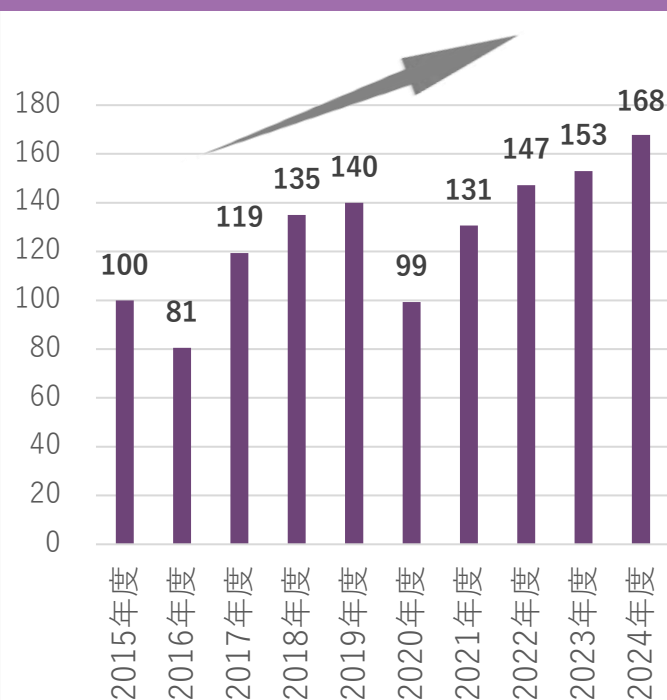
※ EBITDA = 経常利益 + ネット支払利息 + 減価償却費 + のれん償却費

□：次ページ以降で詳細のご説明

# 超硬工具事業の注力市場のシフト

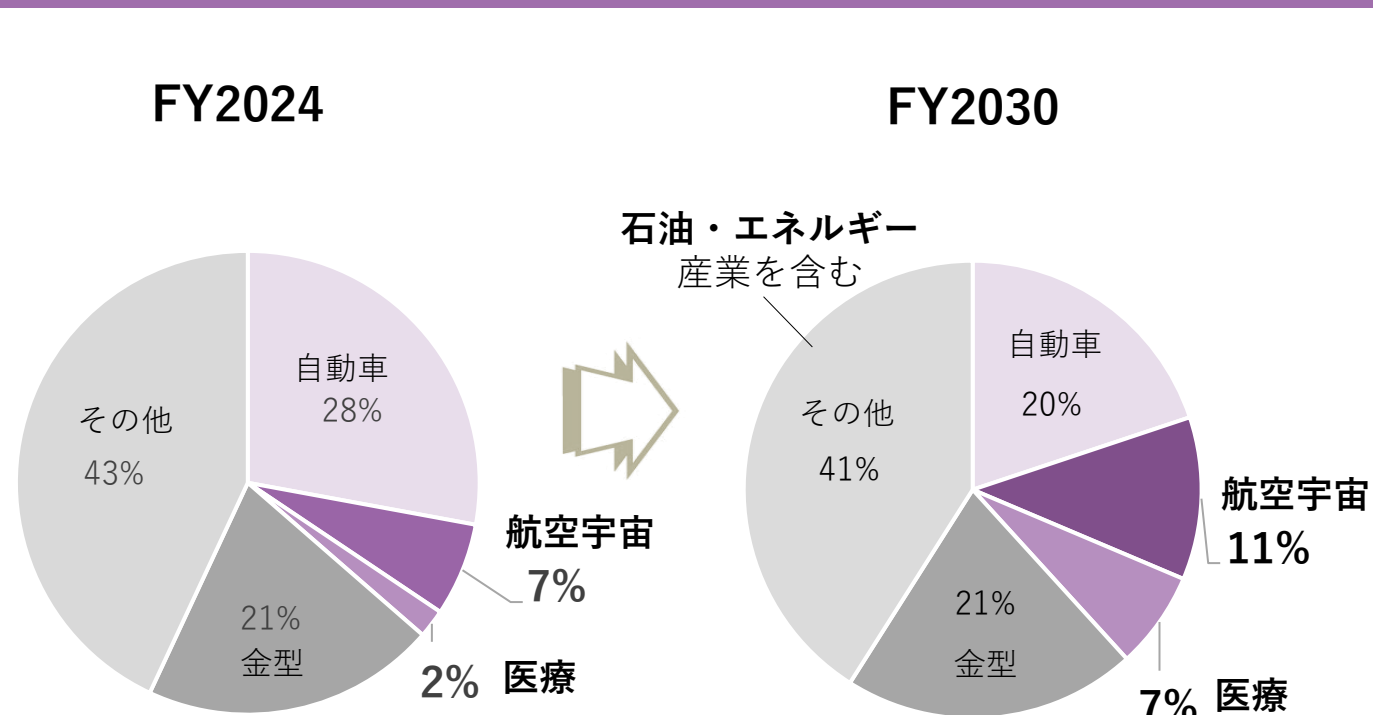
- 切削工具は、航空宇宙・医療中心に市場ポートフォリオを組替え、高付加価値の耐熱合金用ソリッドツール、インサート・MVシリーズ（コーティング特許保有）等を中心に拡販する。
- 米国では、石油・エネルギー産業向けに最新材種を投入し、更には外部サプライヤーも活用しながら切削工具の販売を強化する。

## 航空宇宙産業向け 売上高推移



※2015年度を100とした指数表示

## 切削工具の市場ポートフォリオ (産業別売上高構成比率)



## 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

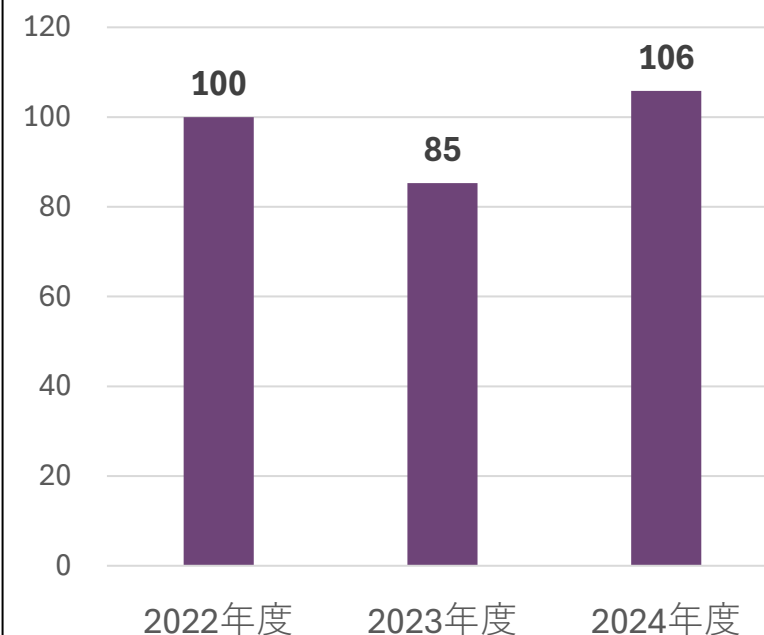


三菱マテリアル、日本新金属とH.C.Starckの3社連携による研究開発力の強化



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



※2022年度を100とした指数表示

## 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
EBITDA	22	52	37	46
ROIC	3.4%	5.1%	2.7%	3.7%
ROICスプレッド	+ 1.8pt	+ 3.3pt	+ 0.9pt	+ 2.1pt
EP	5	15	4	

中経2030  
施策

- 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

## 進捗状況

- 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

2025年度の  
取り組み

- 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

□：次ページで詳細のご説明

# 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）

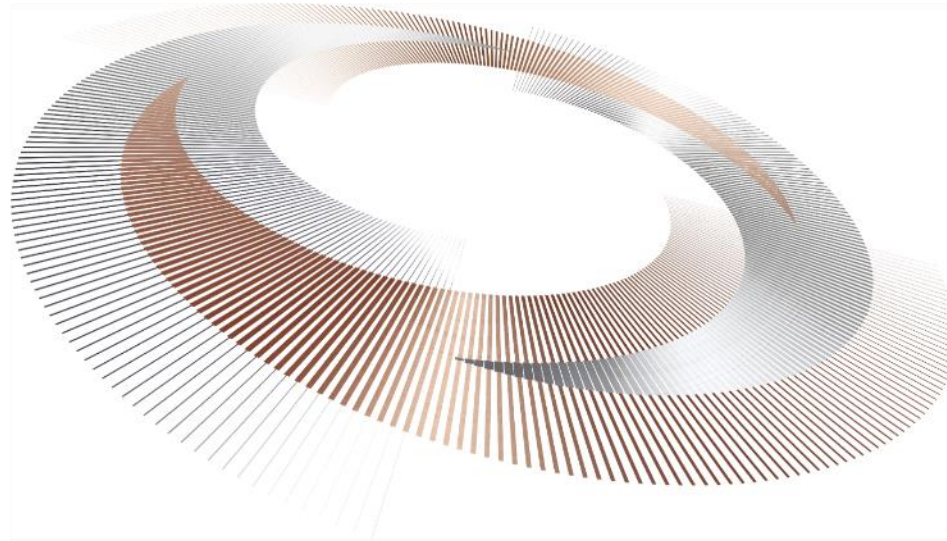
- 秋田県鹿角市八幡平における地熱プロジェクト
- 2024年度に約2,200m及び約2,000mの調査井を掘削し、310°C以上の高温部を確認
- 2025年度も最多2本の調査井掘削を計画

### 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）

- 当社明延鉦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



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

 三菱マテリアル

## 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-mmcir@mmc.co.jp](mailto:ml-mmcir@mmc.co.jp)

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

<お知らせ>

最新の適時開示など、当社IRに関する情報のメール配信サービスをご希望の方は、  
以下のURLからご登録ください

<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/ir/irmail.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。