

中期経営戦略（17-19年度）概要

～ 成長への変革 ～

2017年5月16日

三菱マテリアル株式会社

取締役社長 竹内 章

- I 前中期経営計画（16中計）レビュー**
- II 新中期経営戦略（19中経）の概要**
- III セグメント別事業戦略**

I 前中期経営計画（16中計）レビュー

II 新中期経営戦略（19中経）の概要

III セグメント別事業戦略

最終年度経営目標

◆ 営業利益	1,000億円
◆ 経常利益	1,100億円
◆ ROA（総資産経常利益率）	6%
◆ ネットD/Eレシオ	1.0倍以下

全社成長戦略

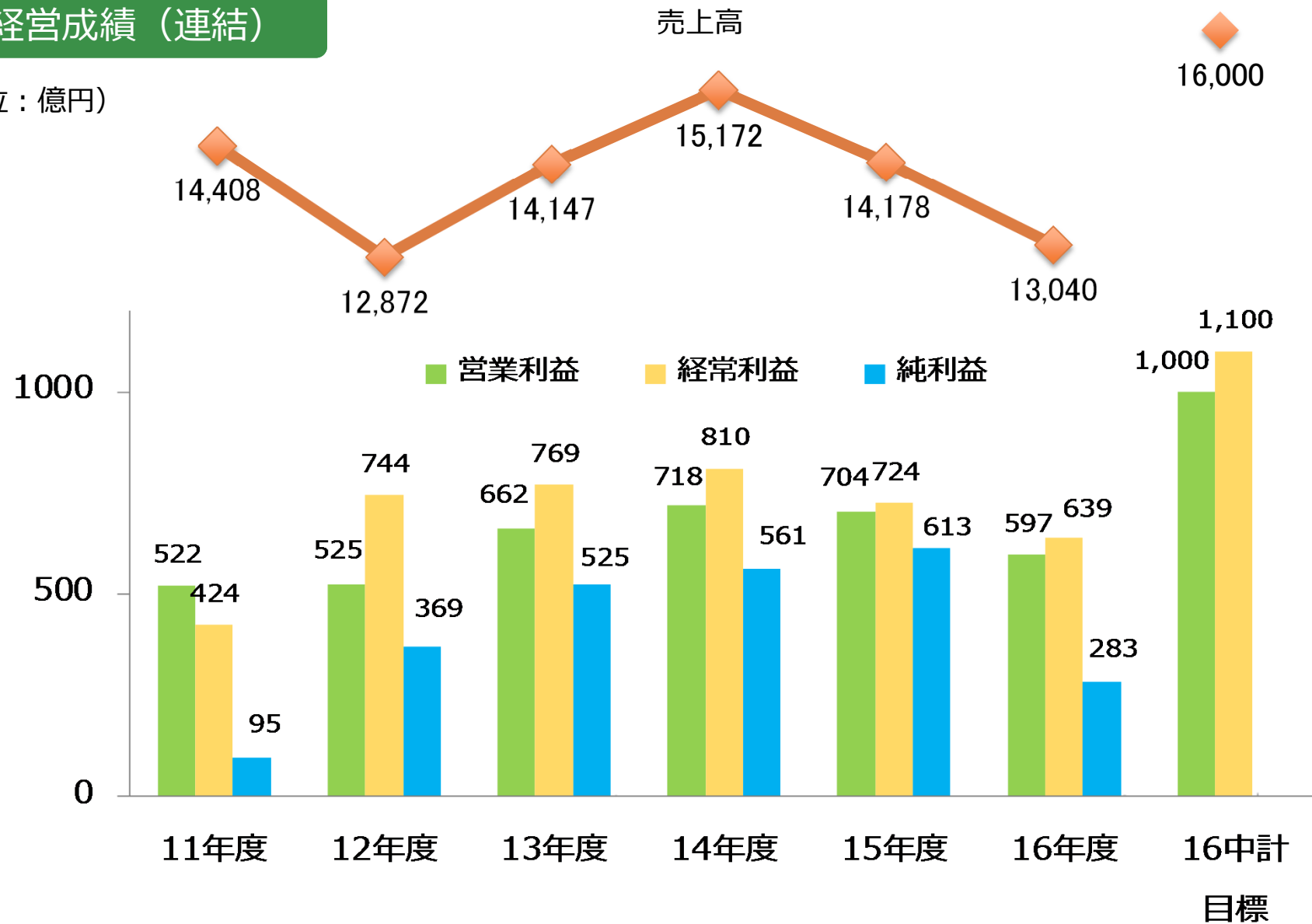
- ◆ 成長基盤の強化
- ◆ グローバル競争力の強化
- ◆ 循環型ビジネスモデルの追求

▶ 将来に向けた成長の
種まきを実施

16中計レビュー

経営成績（連結）

(単位：億円)



16中計レビュー

経営成績（連結）

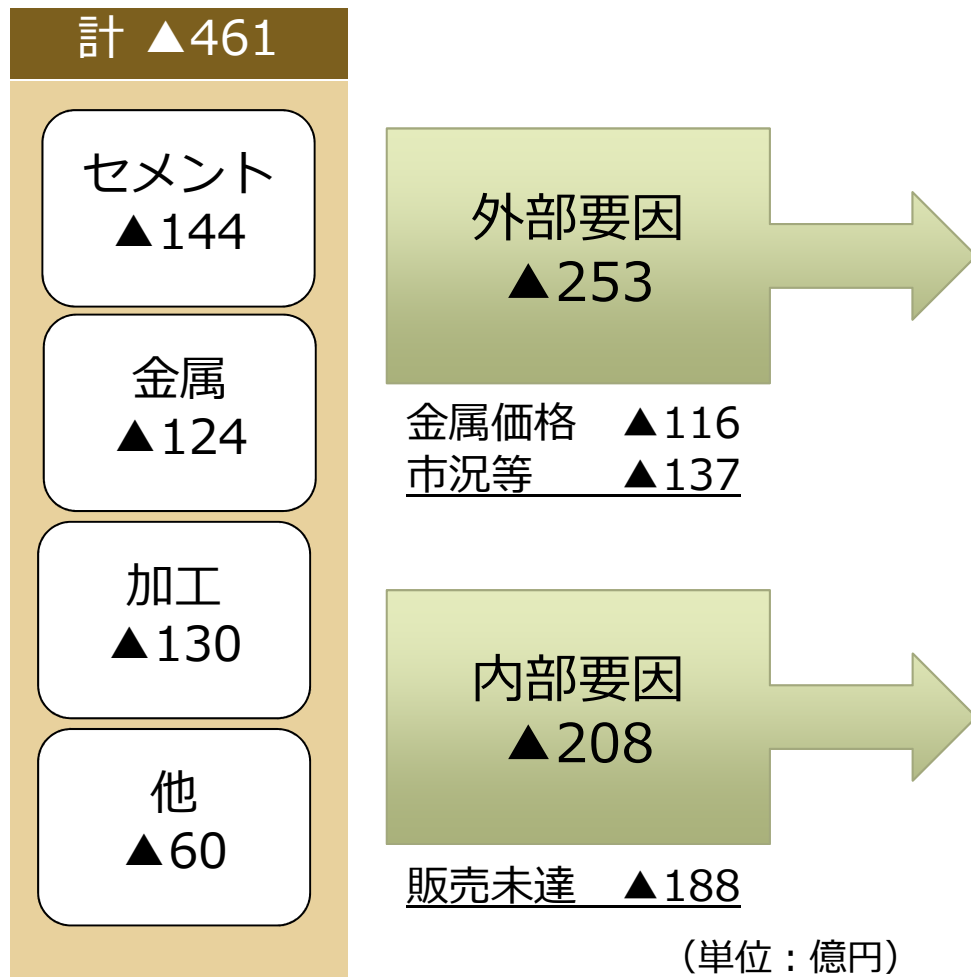
財務指標	16年度 目標	実績		
		14年度	15年度	16年度
営業利益 (億円)	1,000	718	704	597
経常利益 (億円)	1,100	810	724	639
ROA (総資産経常利益率・%)	6	4.4	3.9	3.5
ネットD/Eレシオ (倍)	1.0以下	1.0	0.8	0.6

前提条件	16年度 中計前提	16年度 実績
平均為替 (円/ドル)	100	108
平均為替 (円/ユーロ)	130	119
銅価 (¢/lb)	300	234

16中計レビュー

16中計最終年度目標利益の未達

16中計目標からの
利益乖離（経常利益）



外部環境の変化に対応

- ◆中期経営戦略については、成長戦略と投融資計画について毎年3年分を見直す
- ◆長期経営方針については、3年毎に必要な応じて見直す

戦略重視の体制づくり

- ◆財務計画よりも成長戦略に焦点をあて、その実行やチェックに重点を置く
- ◆戦略策定にあたってはマーケティングを重視

I 前中期経営計画（16中計）レビュー

II 新中期経営戦略（19中経）の概要

成長への変革

19中経概要

財務試算

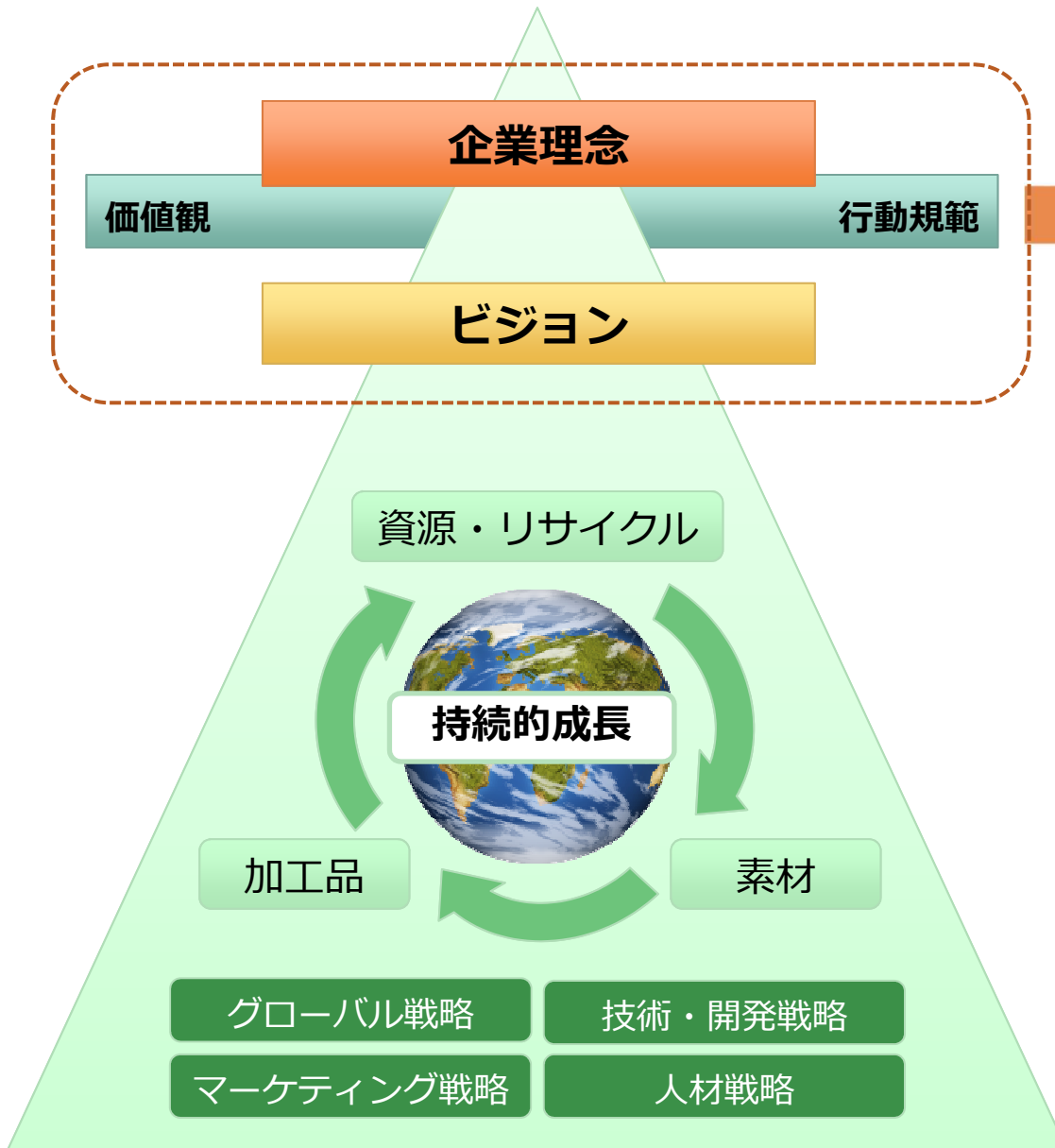
III セグメント別事業戦略

成長への変革

当社グループの持続的成長のため
様々な『**変革**』にチャレンジ!!



変革を進めるために



企業理念

人と社会と地球のために

ビジョン

ユニークな技術により、人と社会と地球のために新たなマテリアルを創造し、循環型社会に貢献するリーディングカンパニー

価値観

- ◆多様な個性の尊重とチームワーク
- ◆誠実かつ迅速果敢な行動
- ◆顧客・社会のニーズ実現への飽くなき挑戦

行動規範

第1章	人権尊重	第4章	共存共栄
第2章	安全優先	第5章	環境保全
第3章	法令遵守		

変革を進めるために

組織風土改革

企業は人なり

人こそが価値創造、競争力の源泉
リーダーの思考や行動が企業の将来を左右

当社グループの求めるリーダー像

リーダーとしての人格と気概

事業モデルを構想する力

構想を実現する力

社名ロゴ変更

2017年4月1日制定

新・社名ロゴ

 三菱マテリアル

 MITSUBISHI MATERIALS

 三菱総合材料

全世界での事業推進における当社
グループの認知度、ブランド力向
上につなげる

I 前中期経営計画（16中計）レビュー

II 新中期経営戦略（19中経）の概要

成長への変革

19中経概要

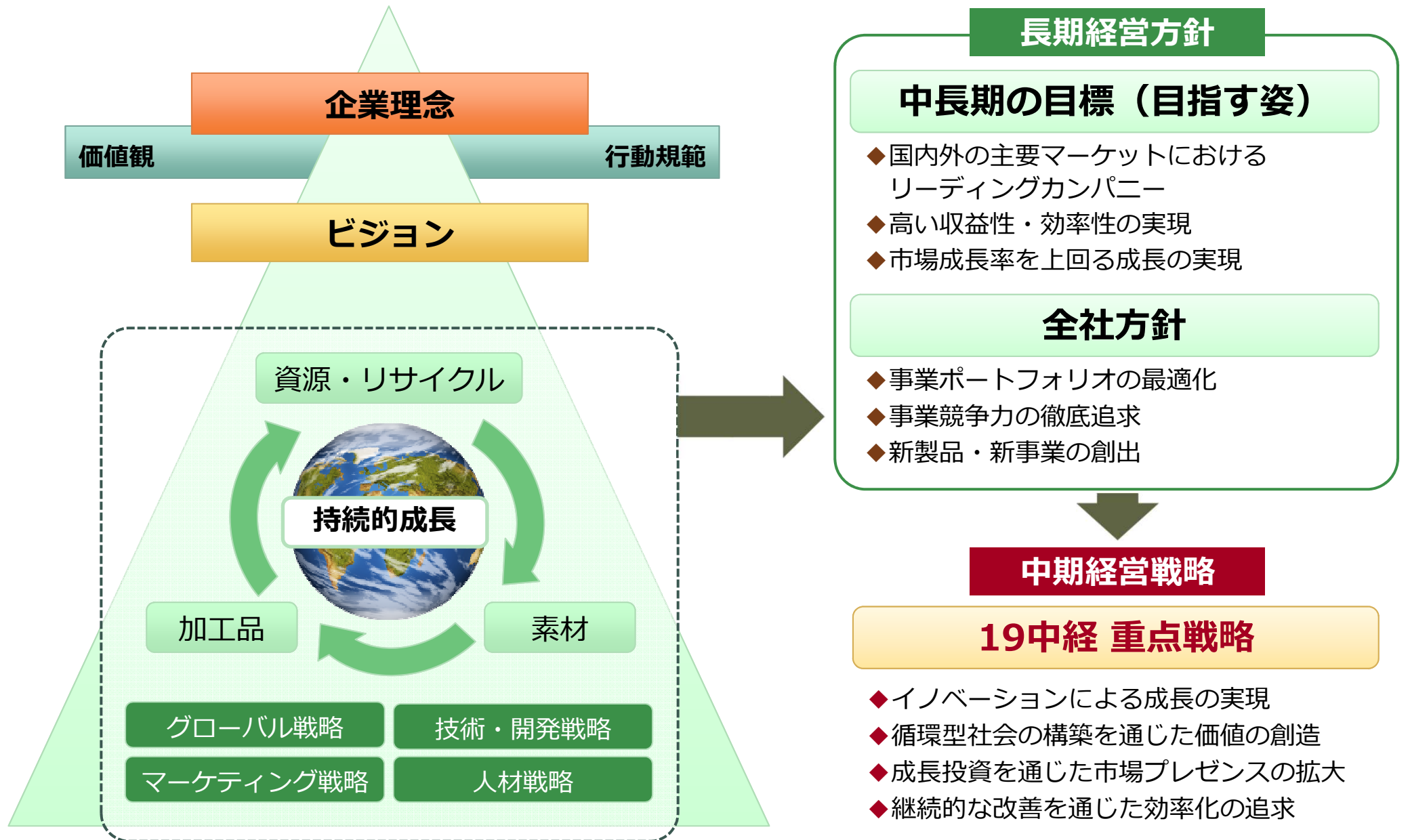
財務試算

III セグメント別事業戦略

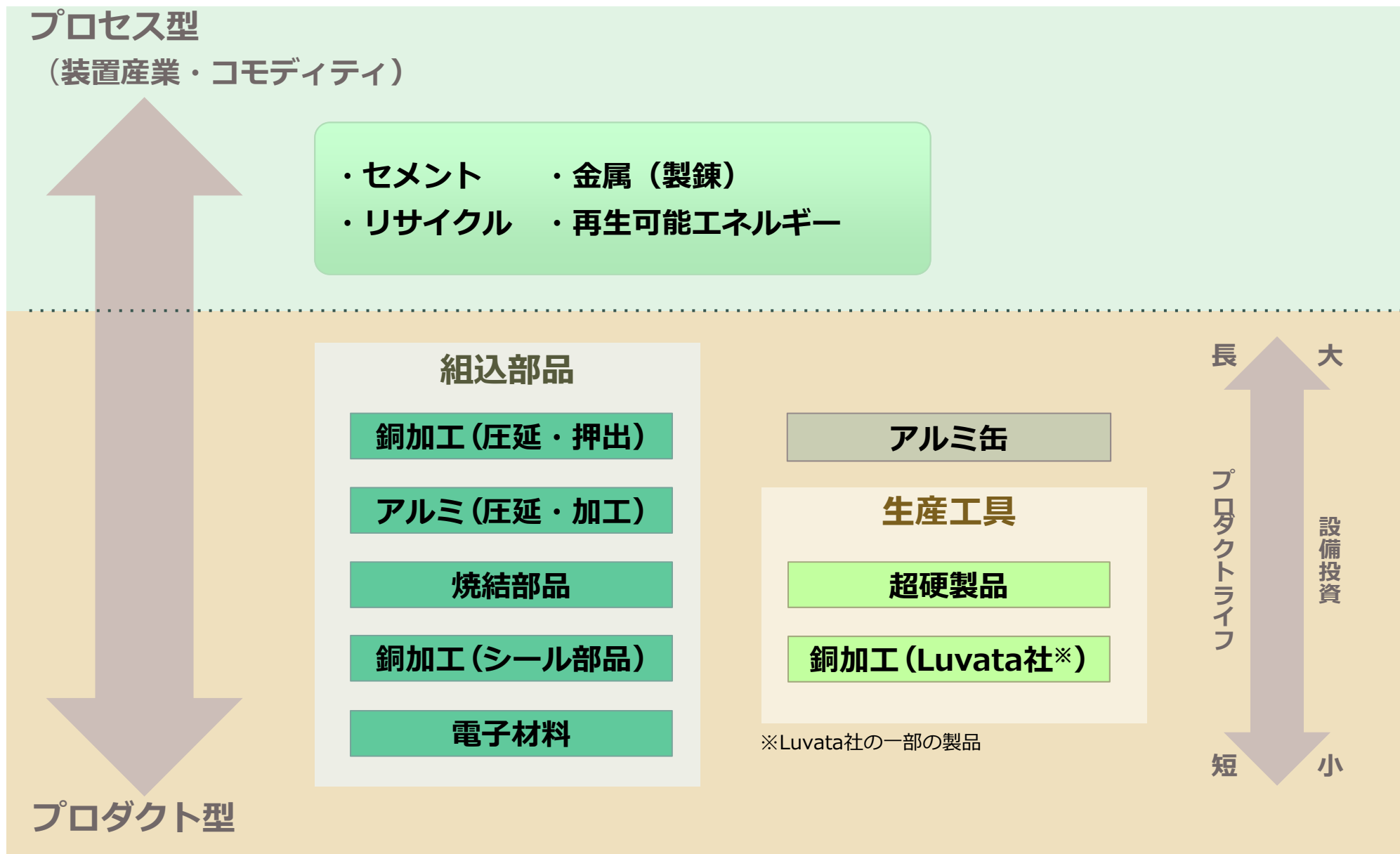
外部環境認識（今後10年間）

セグメント	国内	海外
全体	<ul style="list-style-type: none"> ◆超高齢社会 ◆防災・減災のためのインフラ整備 ◆グローバル化（地産地消）の進展による国内空洞化 ◆環境マインドの高まり(例、自動車の電動化、リサイクルニーズ) ◆AIやIoTによる超高度情報社会（変化スピードの加速） 	<ul style="list-style-type: none"> ◆国際秩序の変化 ◆保護貿易主義の高まり ◆中国、BRICSなど新興国の経済失速 ◆人口増加によるインフラ整備ニーズの高まり ◆環境マインドの高まり（例、自動車の電動化、リサイクルニーズ） ◆AIやIoTによる超高度情報社会（変化スピードの加速）
セメント	<ul style="list-style-type: none"> ◆需要縮小の可能性 ◆供給過剰による業界再編の可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ◆新興国の需要伸長 ◆新興国における過剰生産能力 ◆中国の供給過剰・輸出ドライブ・市況低迷長期化 ◆米国の需要堅調
金属	<ul style="list-style-type: none"> ◆コモディティ化の進展 ◆伸銅製品の需要縮小の可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ◆鉱山の銅品位低下、操業コストアップ ◆世界的な鉛フリー化の動き
加工	<ul style="list-style-type: none"> ◆自動車生産台数は減少傾向 ◆航空機生産数増加、被削材の難削化 	<ul style="list-style-type: none"> ◆新興国の自動車生産台数増加 ◆航空機生産数増加、被削材の難削化
電子材料	<ul style="list-style-type: none"> ◆新興国の低コスト製品との競争激化 ◆AIやIoTによる超高度情報社会（変化スピードの加速） 	<ul style="list-style-type: none"> ◆新興国の需要伸長 ◆AIやIoTによる超高度情報社会（変化スピードの加速）
アルミ	<ul style="list-style-type: none"> ◆圧延市場の縮小の可能性 ◆飲料缶市場は人口減により暫減 	<ul style="list-style-type: none"> ◆圧延市場の伸長（自動車パネル材、缶材） ◆自動車熱交材の伸長 ◆東南アジアにおける飲料缶市場の伸長

19中経概要



全社方針：事業ポートフォリオの最適化



全社方針：事業ポートフォリオの最適化

		方向性	(重視する指標)
安定成長 事業	セメント 金属（製錬） リサイクル 再生可能エネルギー	◆リサイクル収入を活かすなどコスト競争力の維持向上により事業基盤の強化を図りつつ、厳選した大型投資の機会を狙う	ROA
成長促進 事業	金属（銅加工） 加工	◆顧客・マーケットのニーズと当社の強みをマッチさせ成長を促進 ◆周辺分野・グローバルでの事業展開	EBITDA成長率
収益改善 事業	電子材料 アルミ	◆課題解決に迅速に取組み、今後の成長の方向性を明確化 ・競争優位のための投資実施、技術・開発支援 ・選択と集中の徹底	競合とのROS比較

全社方針：事業競争力の徹底追求

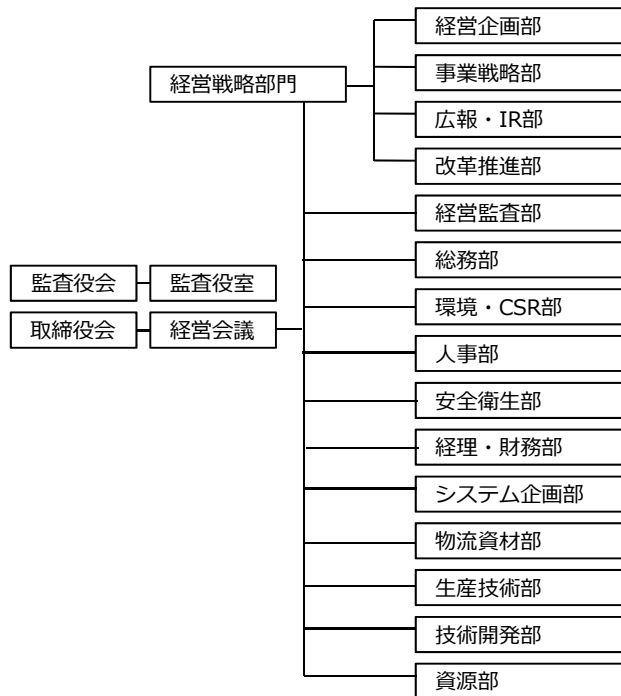
本社コーポレート部門の組織体制変更

- ◆ 技術統括本部によるプロセス開発、製品開発の一体推進
- ◆ 全社戦略立案の機能と事業支援の強化
- ◆ 事業部門に対するワンストップサービスの提供

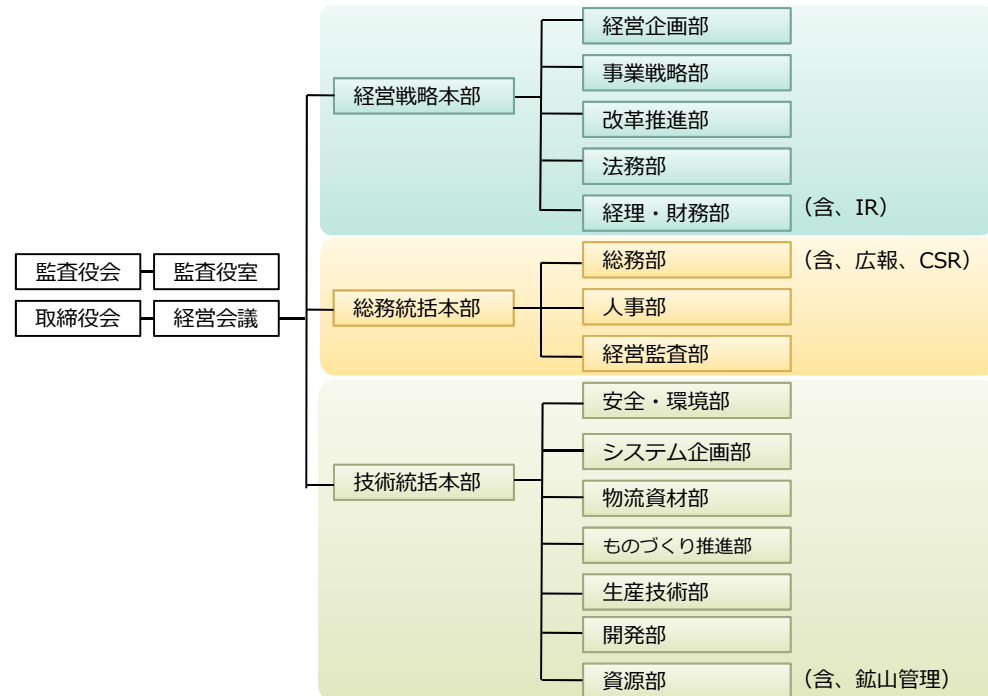


**事業競争力強化を
支援する組織に変革**

従来の体制

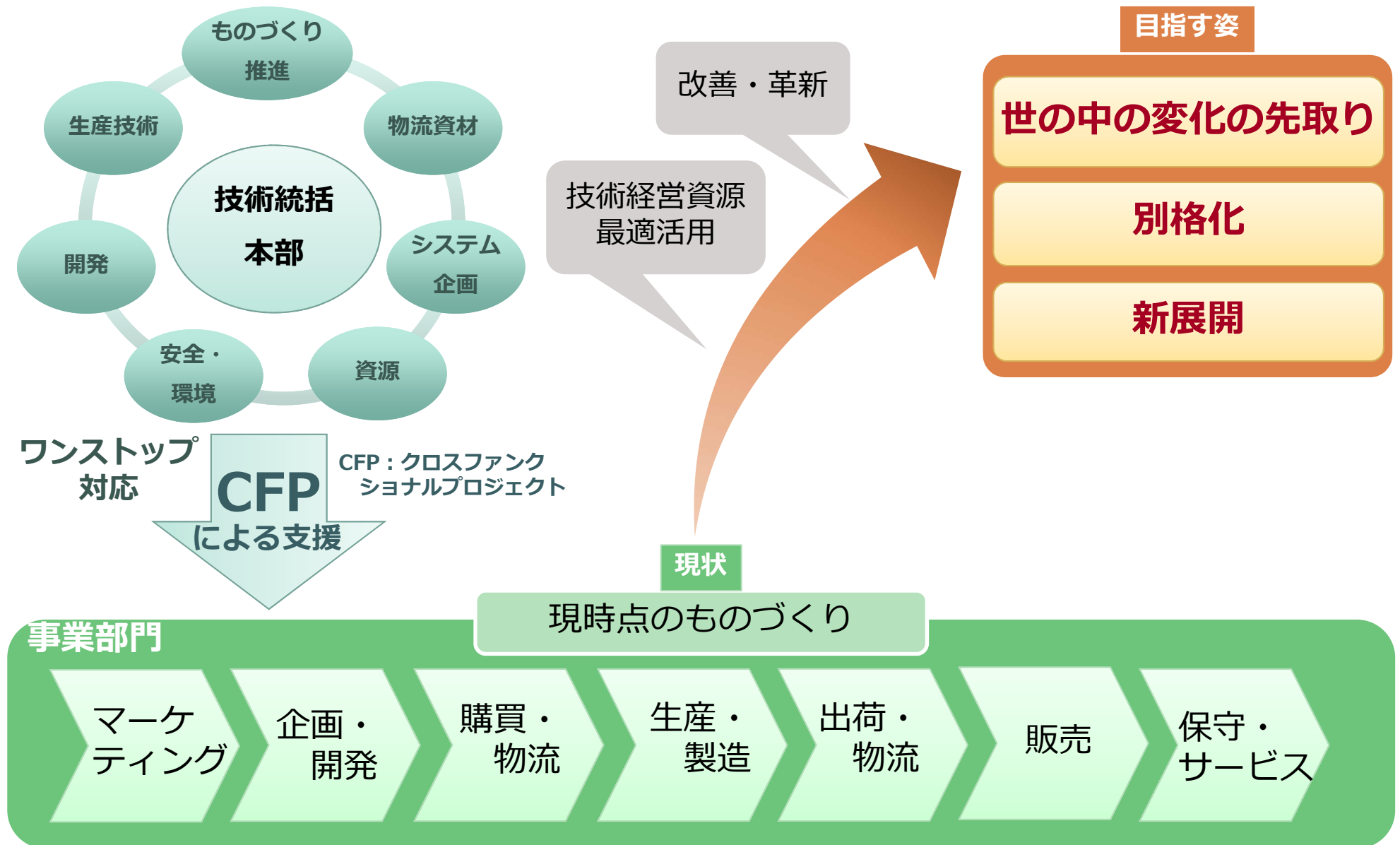


変更後の体制（2017年4月～）



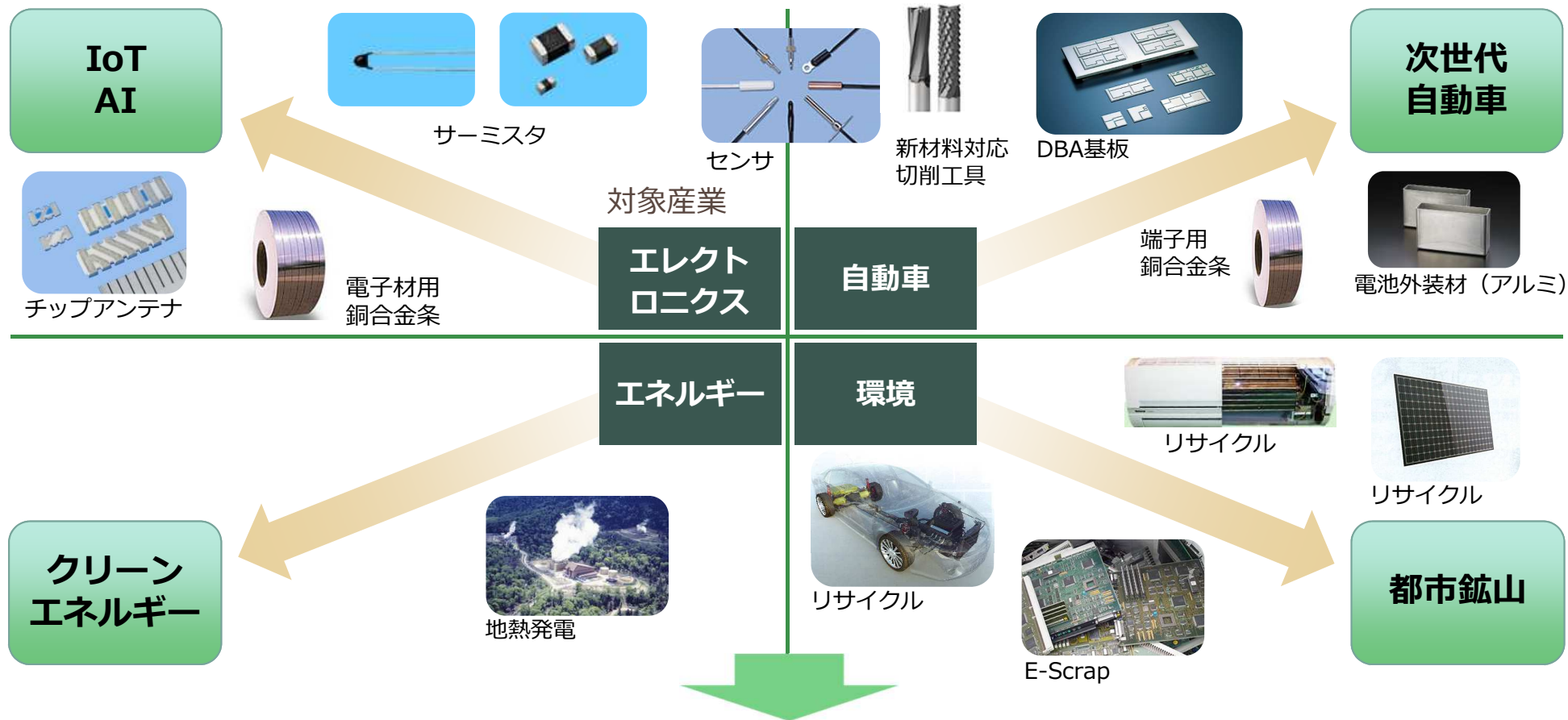
※事業部門の組織体制については、19中経期間内に見直し

全社方針：事業競争力の徹底追求



全社方針：新製品・新事業の創出

→トレンド



当社が捉えるべきニーズ	新製品・新事業候補
次世代自動車、IoT・AI	自動車の電動化・自動運転ニーズへのソリューション、熱マネジメント部材、センサ、アンテナモジュール など
持続可能な豊かな社会の構築	リサイクル、再生可能エネルギー、水素社会関連事業など

グローバル戦略

グローバルマーケットにおける 成長促進とプレゼンスの強化

既存拠点の 拡充

- ◆ 北米におけるセメント事業の拡大
- ◆ 超硬工具海外拠点の機能強化

新規生産・販売 拠点の展開

- ◆ Luvata社拠点活用による銅加工品の拡販
- ◆ 超硬工具販売拠点の拡充

顧客・市場の 新規開拓

- ◆ 超硬工具の航空機・医療分野への拡販（欧米）
- ◆ 自動車用アルミ熱交材の拡販

海外マーケ ティングの強化

- ◆ （米国）営業支援体制の強化
- ◆ （インド）営業支援体制の強化
- ◆ （その他地域）市場調査を踏まえた事業進出の検討

（単位：億円）

海外売上高	
2016年度 実績	4,160
2019年度 試算	5,350 ～ 6,060

注：金地金除く

自社の製品、技術及びサービスの差別化

ソリューション型 ビジネスモデルの構築

ターゲット顧客と、ソリューションパートナーとしての関係構築を図るべく、グループ会社も参画したプロジェクト活動を展開

顧客が求める 価値の見える化

主として自動車業界に向けて、部材単体の提案から部材が組み込まれたモジュールやシステムの形にして提案するスタイルに移行し、顧客が求める価値を見える化する

顧客情報の一元管理

顧客動向やニーズを共有し、効果的な開発、営業、マーケティング活動に繋げる

マーケティング人材の 育成・強化

外部コンサルタントや社内外研修を活用した人材育成・強化

人材戦略

人材戦略

高い戦略性と実行力が備わった人材の確保・育成の強化を図るとともに、適正な人材配置を行うことにより、グループ経営力の強化を図る

人材

- ・次世代経営幹部育成
- ・グローバル人材育成
- ・人材の多様化の推進
- ・適正な人材配置

制度

- ・人事諸制度の適正運用と継続的見直し
- ・人事システムの有効利用
- ・多様な働き方を支える制度

風土

- ・『リーダー像』の浸透と実践
- ・コミュニケーション向上の場づくり
- ・多様性を受容する風土の醸成

技術・開発戦略

- ◆ グループ開発の全体最適化（当社グループの強みを理解し、開発の方向性を提示）
- ◆ 盤石な技術基盤の確立（既存コア技術の強化、新技術を先行して獲得）
- ◆ 既存事業の技術・開発支援（新製品・新技術開発支援、事業強化のための技術支援）
- ◆ イノベーション（新事業創出など）

プロセス型事業 （セメント・ 金属（製錬））

- ◆ プロセス革新（安定操業、プラント効率（コスト競争力）、CO₂対策）
- ◆ 都市資源リサイクルNo.1（廃棄物利用最大化、E-Scrap処理量増）
- ◆ 国内需要低下・労働力不足への対応（技術伝承など）

プロダクト型事業 〔金属（銅加工）、 加工、電材、アルミ〕

- ◆ 顧客ニーズの多様化への対応
⇒差別化製品開発（新銅合金、めっき等）
- ◆ 商品サイクルの更なる短期化⇒開発スピードアップ、社外技術の活用等
- ◆ グローバル化・コモディティ化⇒量産・自動化、知財強化

イノベーション （新事業）

- ◆ 次世代自動車、IoT・AI（自動車の電動化・自動運転ニーズへのソリューション、熱マネジメント部材、センサ、アンテナモジュール等）
- ◆ 持続可能で豊かな社会の構築（リサイクル、再生可能エネルギー、水素社会関連事業等）

19中経 重点戦略（全社）

中長期の目標

- ◆ 国内外の主要マーケットにおけるリーディングカンパニー
- ◆ 高い収益性・効率性の実現
- ◆ 市場成長率を上回る成長の実現



全社方針

- ◆ 事業ポートフォリオの最適化
- ◆ 事業競争力の徹底追求
- ◆ 新製品・新事業の創出

重点戦略

イノベーションによる成長の実現	循環型社会の構築を通じた価値の創造	成長投資を通じた市場プレゼンスの拡大	継続的な改善を通じた効率化の追求
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 顧客から優先されるパートナーとなる ◆ 最適なソリューションの提供 ◆ オープンイノベーションの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ バリューチェーン追求による廃棄物の削減 ◆ 当社独自のビジネスモデル確立によるリサイクル事業の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 生産・販売・サービス拠点の拡充によるグローバル拠点の拡充 ◆ 地産地消の推進 ◆ コア技術の見極めと強化 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 安全管理体制の強化 ◆ 安定操業 ◆ 生産性向上 ◆ エネルギー効率向上 ◆ IT活用による生産性・サービスの向上 ◆ 競合他社に負けない営業力の育成

I 前中期経営計画（16中計）振り返り

II 新中期経営戦略（19中経）の概要

成長への変革

19中経概要

財務試算

III セグメント別事業戦略

全社：投資戦略

- ◆ 営業キャッシュ・フロー及び資産売却収入を源泉として事業を強化
- ◆ 成長のための優良な大型投資案件があれば、ネットD/Eレシオ1.0倍以下の範囲で積極的に実行する

2017～2019 年度累計キャッシュ・フロー

(単位：億円)

キャッシュ・イン	
営業CF	2,400
投資CF	600
資産売却	
合計	3,000
SUMCO社株式売却（前期前倒し）260	
	3,260

キャッシュ・アウト		
投資CF	成長投資	1,500
	維持更新投資	1,700
	小計	3,200
財務CF	配当等※1	460
合計		3,660
Luvata買収（繰越）		▲400
		3,260

● } 2,800 ●

2017～2019年度累計投資計画

投資総額 2,800 ※2	
維持更新 1,700	成長戦略 1,100 ※2
セメント 22%	金属 ※2 33%
加工 21%	4% 8% 7% 5%

※1 当社配当金支払額と当社連結子会社の非支配持分への配当金支払額の合計

※2 前期より繰越のLuvata社取得費用（約400億円）を除く

電材 アルミ 環境 工不 共通社

全社：資本政策

	2016年度(実績)	2017～2019年度
配当	60 円／株	80 円／株

- ◆ 当社業績の変動時においても安定的な配当を旨とし、2017～2019年度までの配当は年間 80円／株（2017年度の配当額）とする。
- ◆ 但し、連結配当性向が25%を下回る場合は、25%まで一時的な増配、あるいは自己株式の取得を行う。

※ 2016年10月1日を効力発生日として、普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しております。これに伴い、2016年度の配当は2016年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し算定したものです。

全社：財務試算

(単位：億円)

		2016年度 実績	2019年度試算	備考
PL	連結売上高	13,040	16,200~18,400	
	連結売上高(メタル代除く)	7,571	8,700~9,100	
	連結経常利益	639	820~1,000	【経常利益増減要因】
BS	総資産	18,969	19,500	市況 120
	ネット有利子負債	3,869	4,500	投資効果 150
	自己資本	6,212	6,400	金属価格 30~70
ROA (総資産経常利益率) (%)		3.5	4.5~5.0	為替 △60~80
ROE (%)		4.8	7.0~8.0	その他 △60
ネットD/Eレシオ (倍)		0.6	0.7	合計 181~361
前提 条件 (※)	為替レート (円/USドル)	108	100~120	【感応度】
	為替レート (円/ユーロ)	119	120	◆USドル +1 円/ドル 7 億円
	銅価格 (¢/lb)	234	250~270	◆銅価格 +10 ¢/lb 22 億円 (LME) (経常利益)

※BSは中央値を使用

I 前中期経営計画（16中計）振り返り

II 新中期経営戦略（19中経）の概要

III セグメント別事業戦略

セメント事業

中長期の目標

- ◆ 効率性におけるセメント業界のリーディングカンパニー
- ◆ 海外ではローカルエリアチャンピオン



事業方針

- ◆ 成熟化して縮小する国内市場で優位形成
- ◆ 国内事業から得られる安定的なキャッシュを支えに海外事業で成長

重点戦略

イノベーションによる成長の実現	循環型社会の構築を通じた価値の創造	成長投資を通じた市場プレゼンスの拡大	継続的な改善を通じた効率化の追求
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 研究開発・技術革新 <ul style="list-style-type: none"> ・ 廃棄物のセメント再利用技術開発 ・ コンクリート技術の高度化 ・ CO₂ 削減 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 環境事業拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・ 成長分野新規事業化 ・ 熱エネルギー代替率向上 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 国内競争基盤強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 九州工場／国際競争力強化 ・ 川下事業／首都圏他販売基盤整備強化 ◆ 米国事業拡充 <ul style="list-style-type: none"> ・ 生コン事業拡充 ・ ターミナル増強新設 ◆ 海外新規拠点の開拓 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 国内・米国セメント製造技術の改善 <ul style="list-style-type: none"> ・ 安定操業体制確立 ・ 低コスト化 ・ 省エネ追及 ・ 現場力向上

セメント事業

重点施策：米国事業拡充および新規拠点開拓

米国事業拡充
垂直価値連鎖の強化

セメント製造・供給（輸入ターミナル）



クッシュェンベリー工場

ロングビーチ輸入ターミナル

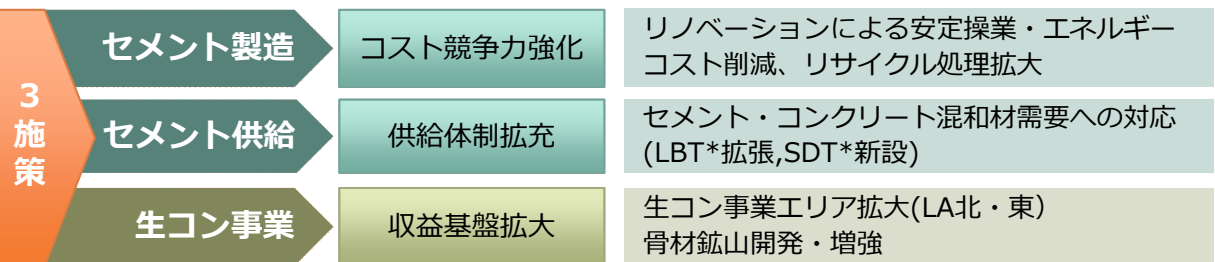
セメント供給・販売

生コン・骨材事業



生コン工場

骨材鉱山



* LBT=ロングビーチターミナル * SDT=サンディエゴターミナル



新規拠点開拓

(海外) 事業買収の検討

垂直統合モデル構築可能エリア

- ◆ バリューチェーン全体での利益最大化

輸入依存度の高いエリア

- ◆ 国内工場とのシナジー追求

新興国市場

- ◆ 川上事業(セメント製造・販売)
 - ・ 川下事業(生コン等)と比較し差別化可能
- ◆ 臨海立地
 - ・ 需給バランスの変化に応じ、輸出可能

金属事業

中長期の目標

- ◆ 新規鉱山開発と製錬とのシナジー拡大
- ◆ リサイクル事業の拡大・高収益化
- ◆ 高ロールマージン利益率の構築

事業方針

ものづくりからリサイクルまで金属を通じた循環型社会への貢献

重点戦略

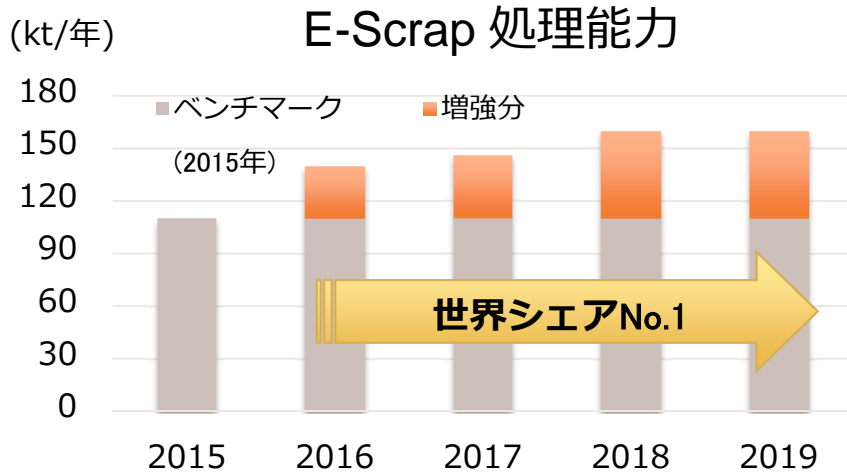
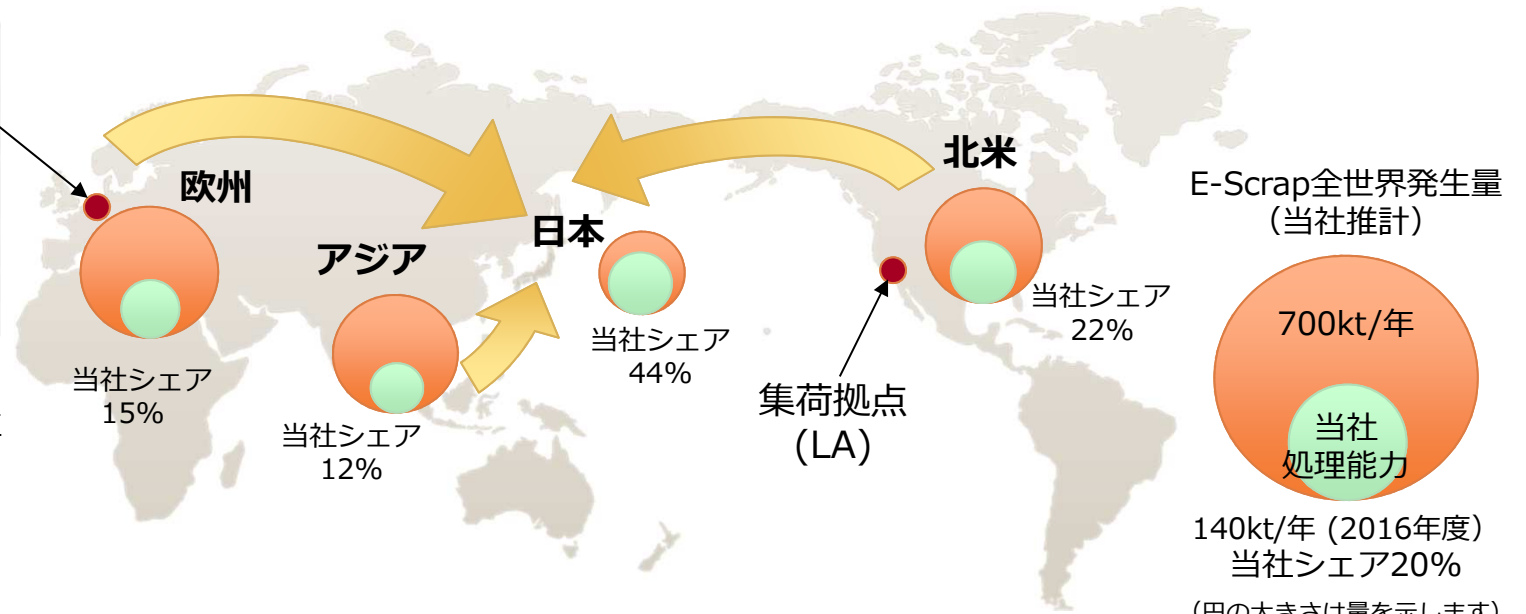
	イノベーションによる成長の実現	循環型社会の構築を通じた価値の創造	成長投資を通じた市場プレゼンスの拡大	継続的な改善を通じた効率化の追求
鉱山			◆ 新規案件の開拓	◆ 既存案件改善・見極め体制強化
製錬		◆ E-Scrap処理拡大		◆ プロセスの高効率化 ◆ 製錬事業の最適化
銅加工	◆ 顧客ニーズにあった製品の販売 ・端子材・新合金の増販 ・高性能めっきの開発	◆ 合金リサイクルの推進	◆ Luvata社とのシナジー ・シナジー効果発揮 ・グローバル販売体制確立 ◆ シール事業拡充	◆ 圧延事業生産体制強化 ◆ 押出事業コスト競争力強化

金属事業

重点施策：E-Scrap処理拡大



MMMR
 (MM Metal Recycling B.V.)設立
 受入サンプリング能力増強
 +17kt/年 (2017年～)

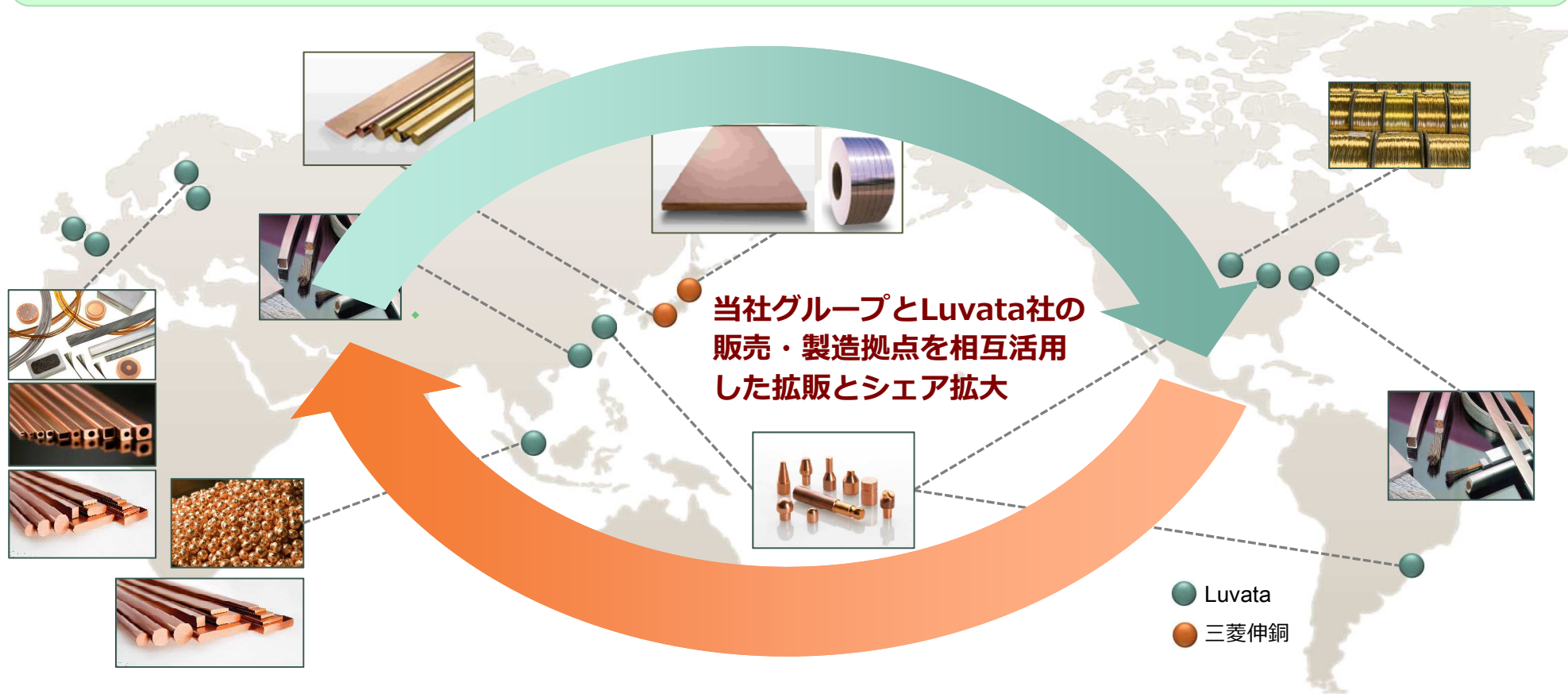


直島製錬所
 受入サンプリング、分析、
 処理能力増強 (2016年～)



小名浜製錬所
 処理能力増強
 +3kt/年 (2018年～)

重点施策：Luvata社とのシナジー



- ◆ 北米・欧州を中心に展開するLuvata社の販売・製造拠点を活用した当社グループ銅加工製品の拡販
- ◆ Luvata社製品の当社国内拠点を活用した拡販の実施
 - ➔ Luvata社拠点を活用したグローバル販売・製造体制の確立
 - ➔ Luvata社の協力による製品構成の最適化及びシェア拡大

加工事業

中長期の目標

高付加価値製品、サービス・ソリューションを提供できるグローバルプレーヤー



事業方針

顧客視点に立ったスピードと変革を常に求め、実現し続けることで、顧客より真のパートナーとして信頼を得る、活力溢れたワクワクする事業体となる

重点戦略

イノベーションによる成長の実現	循環型社会の構築を通じた価値の創造	成長投資を通じた市場プレゼンスの拡大	継続的な改善を通じた効率化の追求
<ul style="list-style-type: none"> ◆産業別専門部隊によるソリューション提供力の強化 ◆自社開発、オープンイノベーションによるキーテクノロジー創出 ◆IoTとビッグデータを活用した提案とものづくりの改革 	<ul style="list-style-type: none"> ◆タングステンリサイクルの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ◆既存製造拠点の機能強化、ローカルベンダー活用による地産地消の推進 ◆海外営業拠点、テクニカルセンター拡充 ◆三菱日立ツール社とのシナジー創出の加速 	<ul style="list-style-type: none"> ◆キーアカウント戦略の強化、加速 ◆コストダウンの推進 ◆製造拠点における資産効率の改善

加工事業

重点施策：産業別専門部隊によるソリューション提供力の強化

重点産業

航空
宇宙

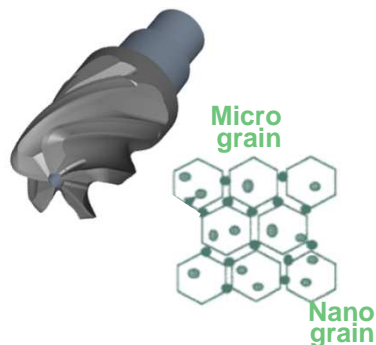
自動車

医療

金型

航空宇宙産業

「技術力」



難削材・新素材に
対する強み

- 成長ステージにつき、経営資源を優先的に投入
- 専門性を蓄積し、顧客と密接な関係を構築
- 開発初期から新規案件に参画し、試作品にも迅速対応

「組織力」



航空宇宙部新設

自動車産業

- エンジニアリング部隊を編成し顧客へ面でも対応
- 工作機械や工具ホルダーメーカーとの関係強化

医療産業

- 米国での専門部隊立上、専門性を持つ要員の確保、製品ラインナップ拡充、M&A・協業も視野に検討

金型産業

- 三菱日立ツール社とのリソースを有効活用し、新規顧客を開拓、金型産業世界シェアNo.1

電子材料事業・アルミ事業

電子材料事業

中長期の目標

成長市場が求める
マテリアル（製品だけで
なく、ソリューションを
含む）を機敏に提供し、
事業環境に即応する
高収益事業体

事業方針

- ◆ 高付加価値品のラインアップ
- ◆ 成長事業・製品へのリソース集中による利益の確保・拡大
- ◆ 新たな有力事業の開発・育成

重点戦略

- ◆ IoT関連製品の市場展開・拡販
(アンテナモジュール、サーミスタセンサなど)
- ◆ 次世代自動車対応製品の市場展開・拡販
(絶縁放熱部品、車載センサ、熱線カット塗料など)

アルミ事業

中長期の目標

圧延・加工

- ◆ 自動車用熱交材の
グローバル企業

製缶

- ◆ アルミ缶国内シェアNo.1
- ◆ 海外事業展開

事業方針

- ◆ 圧延および製缶事業それぞれが保有する強みを活かした
事業戦略の推進

重点戦略

- ◆ 圧延・加工での選択と集中(熱交材へのシフト)
- ◆ 飲料ボトル缶での増産対応・次世代製品開発

その他事業

環境リサイクルへの取り組み

素材産業としての特徴・機能を活用し、最終処分場に依存することの無い、ステークホルダーに信頼されるリサイクル事業の創設、拡大を通して循環型社会構築の一役を担う。

- : 家電リサイクル
- : 自動車リサイクル
- : 飛灰処理



自動車リサイクル



家電リサイクル
冷蔵庫処理ライン



再生可能エネルギーへの取り組み

当社が培ってきた経営資源をベースとして、再生可能エネルギー事業を拡大し、環境負荷の少ないエネルギーを安定供給することで持続可能な社会の構築に貢献する。

将来情報についての注意事項

本資料における将来の計画等は、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、本資料の計画等と大きく異なる可能性があります。

三菱マテリアル株式会社