

三菱マテリアル株式会社 I R 経営説明会資料

2018年 5月15日

三菱マテリアル株式会社

取締役社長 竹内 章



目次

1. 品質問題への対応（P 3 – 18）

2. 業績サマリー（P 20 – 22）

3. 中期経営戦略の推進状況（P 24 – 29）

4. 個別事業の取り組み（P 31 – 43）

5. 総括（P 45）

品質問題概要

社名	対象製品	対象顧客数	内容
三菱電線工業社	シール材	218 社	検査記録の数値書換、検査不実施 等
	メクセル	5 社	検査記録の数値書換 等
三菱伸銅社	黄銅条・銅条 製品	30 社	検査記録の数値書換 等
三菱 アルミニウム社	圧延製品	8 社	検査記録の数値書換、検査方法不備 等
	押出製品	114 社	検査記録の数値書換、検査方法不備 等
立花金属工業社	押出製品	339 社	検査記録の数値書換、検査方法不備 等
ダイヤモンド社	焼結機械部品等	113 社	検査記録の数値書換、検査未実施 等
	合計社数	762 社 ※	※子会社間での重複除く

臨時品質監査の結果

臨時品質監査の概要

- ◆実施期間：2018年2～5月
- ◆対象期間：2017年1月1日～同年12月31日
- ◆対象拠点：当社及びグループ会社の製造拠点
(119拠点)

臨時品質監査の結果

- ◆品質管理手法に問題のあった事案が一部に確認されたが、既に是正を完了。
- ◆製品の品質に問題がある事案は確認されず。

安全性確認の状況

2018年5月9日現在

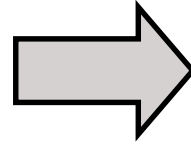
社名	対象製品	対象顧客数	A	B	C	D
三菱電線工業社	シール材	218 社	201 社	17 社	0 社	0 社
	メクセル	5 社	3 社	2 社	0 社	0 社
三菱伸銅社	黄銅条・銅条 製品	30 社	29 社	1 社	0 社	0 社
三菱 アルミニウム社	圧延製品	8 社	7 社	1 社	0 社	0 社
	押出製品	114 社	40 社	74 社	0 社	0 社
立花金属工業社	押出製品	339 社	129 社	200 社	10 社	0 社
ダイヤモンド社	焼結機械部品等	113 社	33 社	33 社	47 社	0 社

- A お客様にて安全性確認を完了いただいたもの
- B お客様にて、当面の問題はないと判断いただいているが、更なる検証を引き続き進めていただいているもの
- C 各社が、技術的見解から高い確度をもって安全性が推認できると判断し、お客様にお伝えしているもの
- D 不適合品を納入した旨の連絡をさせていただいているもの

対応施策

特別調査委員会最終報告書

不適切行為をより早期に発見、是正できなかった事実から、企業風土改革・ガバナンス強化が必要との認識のもとでの施策、対応のスピード感が欠けていたと言わざるを得ない



品質管理を含むグループガバナンスの強化等の措置に、より一層強い危機感とスピード感をもって、再発防止に努めるべき



品質問題に係る対応施策

- ① 問題が発生した各社における「再発防止策」
(2017年12月～2018年3月策定)
- ② 「当社グループの品質管理に係るガバナンス体制の再構築策」
(2017年12月策定)
- ③ 「当社グループのガバナンス体制強化策」
(2018年3月策定)
- ④ 「ガバナンス強化策モニタリング委員会」
(2018年5月10日設置)
- ⑤ 「指名・報酬委員会」
(2018年6月22日設置予定)

品質問題の再発防止策

不適合品出荷に至った主な原因

- ◆ 受注段階における製品開発・受注過程へ働き掛ける仕組みの不十分さ
- ◆ 「受注」「納期」偏重の姿勢
- ◆ 工程能力を超えた仕様での受注、量産

- ◆ 品質保証体制の仕組みの不備
- ◆ 他部門から品質保証部門へのプレッシャー

- ◆ 規格遵守に対する意識の低さ
- ◆ 品質管理ができているという驕りの意識
- ◆ 品質問題に関するリスク感度の低さ

- ◆ 事業に対する資源不足（検査人員・検査設備の不足など）

- ◆ 監査手続きの形骸化

品質問題の再発防止策

（当社グループの品質管理に係るガバナンス体制の再構築策）

1) 受注時のフロントローディングシステムの浸透

2) 品質管理部門の体制・権限の強化

3) 品質教育の拡充

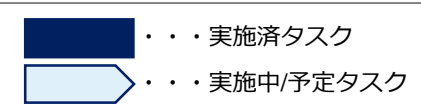
4) 検査設備自動化の推進

5) 品質監査の強化

6) 外部コンサルタントの活用

品質問題の再発防止策

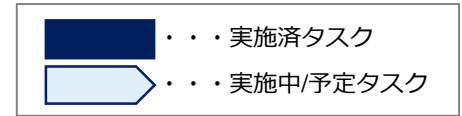
品質問題の再発防止策 (1/3)



施策名	施策概要	実施スケジュール			
		2017年度	2018年度		翌期以降
			上半期	下半期	
①受注時のフロントローディングシステム(FLS)の浸透 受注時に、事業内の各部署において生産能力を考慮し、受注可能な製品であることを検討した上で仕様や受注を決定する仕組み(FLS)の浸透を図る。	◆ガイドライン制定、周知 ◆運用状況確認	FLSガイドライン制定、周知	・FLSガイドラインの見直し実施	・FLS実施状況の確認(品質監査時)、定期見直し	
	◆対象5社の主な品質問題再発防止策	・見積時DR強化 ・技術データ蓄積	・設計・開発段階からの審議体制確立	・受注決定プロセスの再検討と運用改善	
②品質管理部門の体制・権限の強化 ガバナンス統括本部・品質管理部門が中心となって、グループ全体の品質管理レベルの向上を図るための体制を整備するとともに、事業・製品毎に必要な品質管理機能を構築する。	◆各事業組織の品質保証機能の独立性確保確認 ◆各事業組織の品質保証部門の責任範囲、履行状況確認	調査	・確認 ・改善案策定	・品質監査時に運用状況確認 ・体制・権限の見直し、教育	
	◆対象5社の主な品質問題再発防止策	・品質保証部門の組織変更 ・品質保証関連人員の増員 ・品質管理ポリシー作成	・品質保証部の独立性強化と出荷権限確保	・出荷前検査体制・設備の強化	・品質保証基準の見直し、品質管理システムの構築
		・品質保証部門人材の質・量の強化		・ローテーションの実施	

品質問題の再発防止策

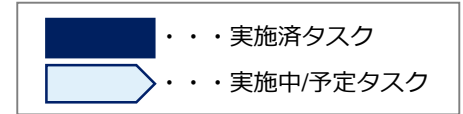
品質問題の再発防止策 (2/3)



施策名	施策概要	実施スケジュール			
		2017年度	2018年度		翌期以降
			上半期	下半期	
③品質教育の拡充 当社グループの全従業員が、品質の重要性及び品質を維持・向上するために行うべきことを理解することを目指し、グループ各社の業態に応じた実践的な教育体系を構築する。	◆国内外拠点の関係従業員への品質教育実施	・研修準備	・研修実施	・フォロー、教育内容見直し	
	◆対象5社の主な品質問題再発防止策	・コンプライアンス教育 ・今次事象を題材とした資料による教育実施		・管理職対象リーダーシップミーティング	
④検査設備自動化の推進 データ書き換え等の不正行為を防止するため、検査データの自動取得や、管理システムへの取り込み等を進める。	◆検査設備自動化(3カ年)	・データ収集、取り纏め	・検査設備自動化の進捗確認 ・グループ内で情報共有し、横展開		
	◆対象5社の主な品質問題再発防止策	・社内基幹システム改善、機能強化	・自動化対応検査機器の導入 ・社内基幹システムへのデータ自動取り込み化		
		・最新の計測技術、自動化技術の導入		継続	
				・検査成績書発行システム改善	
				・納入仕様のデータベース化 ・測定データ自動収集	

品質問題の再発防止策

品質問題の再発防止策 (3/3)



施策名	施策概要	実施スケジュール			
		2017年度	2018年度		翌期以降
			上半期	下半期	
⑤品質監査の強化 監査部門の独立性向上、権限強化および品質監査周期の短縮等により、より充実した品質監査を目指す。	◆品質監査でのチェックリスト見直し実施	制定	・制定以後随時見直し実施		
	◆品質監査すべき全対象拠点への品質監査実施	・計画、準備	・品質監査実施		
⑥外部コンサルタントの活用 品質管理に第三者の視点を導入するため、品質管理に精通した外部コンサルタントを継続的に起用する。	◆品質コンサルタント指導会の実施	・各拠点に対し品質コンサルタント指導会を実施 ・各社改善進捗状況確認、グループ内で情報共有し横展開			
	◆対象5社の主な品質問題再発防止策				

グループガバナンス体制強化策

1

ガバナンス関係
事項に係る審議
・報告体制強化

- ◆グループ全体でリスク低減と問題の未然防止に取り組む体制を構築
→ 2018年4月 ガバナンス関係事項の方針、計画等について、「ガバナンス
審議会」を通じて審議し、共有実施

2

管理部門の機能
強化・事業部門
との連携強化

- ◆ガバナンス統括本部を2018年4月1日に新設
ガバナンス統括本部を設置し、管理部門によるガバナンス関係事項の管理・支援
機能の強化を図る

3

人材育成の強化
人材交流活性化

- ◆ガバナンス関係事項の教育を拡充する
- ◆グループ内の人材交流を促進し、コミュニケーションの深化を図るとともに、
異部門交流で培う知識・経験を通してグループ全体での人材育成を進める

4

内部監査の強化

- ◆ガバナンス統括本部内の各部署が連携し、頻度、内容ともに拡充する

5

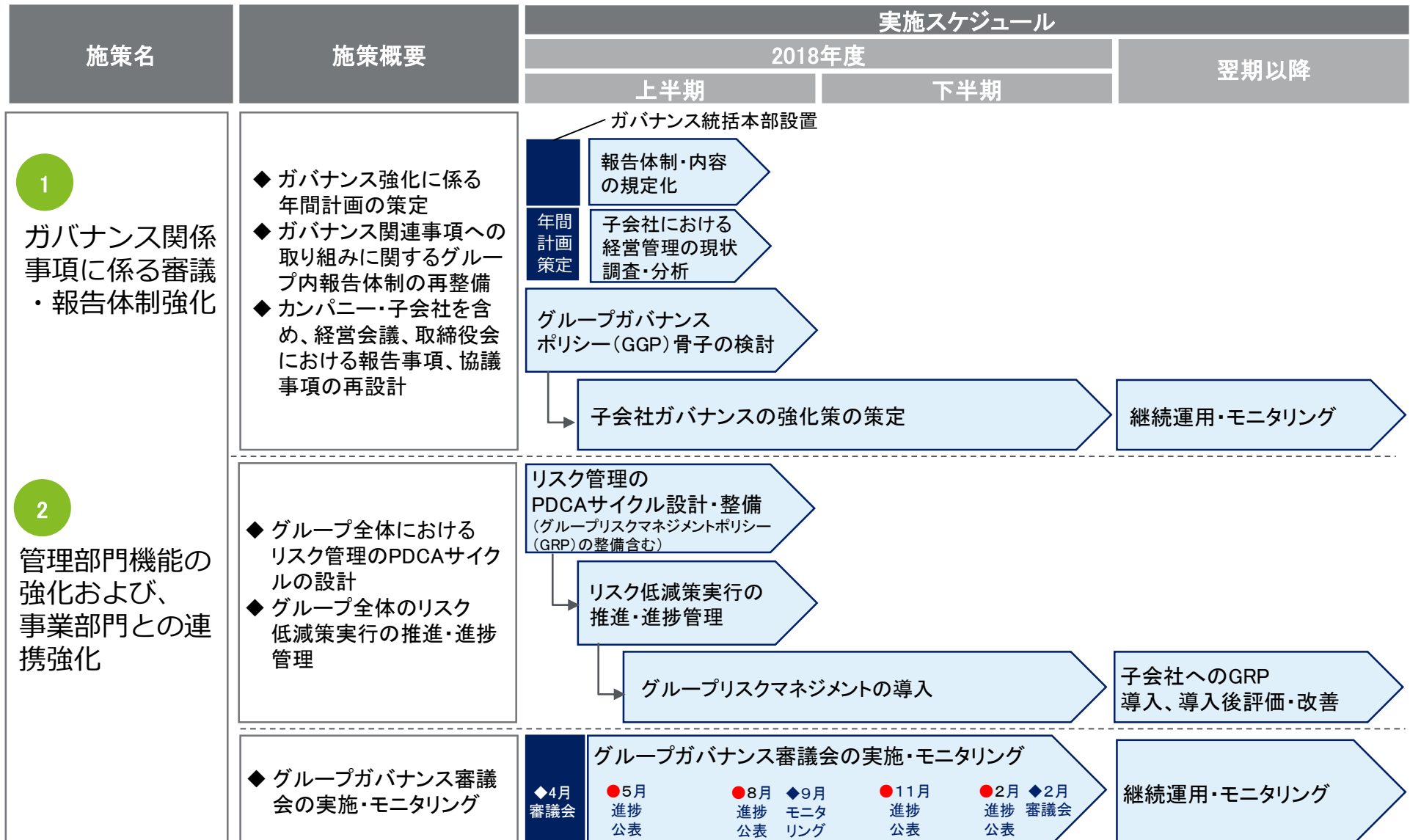
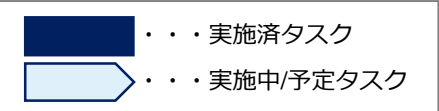
事業最適化の
観点からの
検討

- ◆ガバナンスが機能しているか否かを事業ポートフォリオ検討における重要な
判断基準の一つとする
- ◆ガバナンス能力と事業領域とがミスマッチにならないよう適切なバランスを
追求する

※グループガバナンス体制強化策の進捗状況については、IR経営説明会等の機会を通して、社外にもお知らせする予定。

グループガバナンス体制強化策

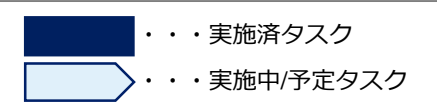
グループガバナンス体制強化策（1/4）



（毎月経営会議で進捗報告）

グループガバナンス体制強化策

グループガバナンス体制強化策 (2/4)





施策名	施策概要	実施スケジュール		
		2018年度		翌期以降
		上半期	下半期	
<div style="text-align: center; background-color: #008000; color: white; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">3</div> <p>人材育成強化、 人材交流の活性化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ グループ各社の経営幹部に対するガバナンス関連事項の教育 ◆ リスクマネジメントやリスク情報の報告システムに係る周知・徹底 	経営幹部研修実施	<div style="border: 1px solid #003366; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 子会社ガバナンス・リスクマネジメントに関する説明・教育研修の実施 <経営トップによるリーダーシップミーティング> </div> <div style="border: 1px solid #003366; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 品質管理に関する教育研修の実施 </div>	
		<div style="border: 1px solid #003366; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 組織風土・コンプライアンス意識調査の継続実施 ◆5月 調査実施 ◆7月 調査実施 ◆10月 調査実施 ◆1月 調査実施 </div>		<div style="border: 1px solid #003366; padding: 5px;"> 組織風土・コンプライアンス意識調査の継続実施 </div>
		<div style="border: 1px solid #003366; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 人材交流の活性化に係る人事施策の検討 (GGPの骨子検討と連携) </div>		<div style="border: 1px solid #003366; padding: 5px;"> 人材交流の活性化に係る人事施策の導入・実施 (子会社ガバナンス導入と連携) </div>
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 部門間・親子会社間・子会社内の人材交流の活性化 ◆ グループ全体での人材育成 	<div style="border: 1px solid #003366; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> グループ全体での人事育成計画の策定・実施 </div>		
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 組織風土改革 ～自由闊達なコミュニケーションができる健全で風通しの良い組織～ 	<div style="border: 1px solid #003366; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 小集団活動での対話 (コンプライアンス、職場活性化) </div>	
	<div style="border: 1px solid #003366; padding: 5px;"> リーダーシップミーティングを通じた管理職の意識改革 (コンプライアンス研修、風通しの良い職場作り) </div>			

グループガバナンス体制強化策

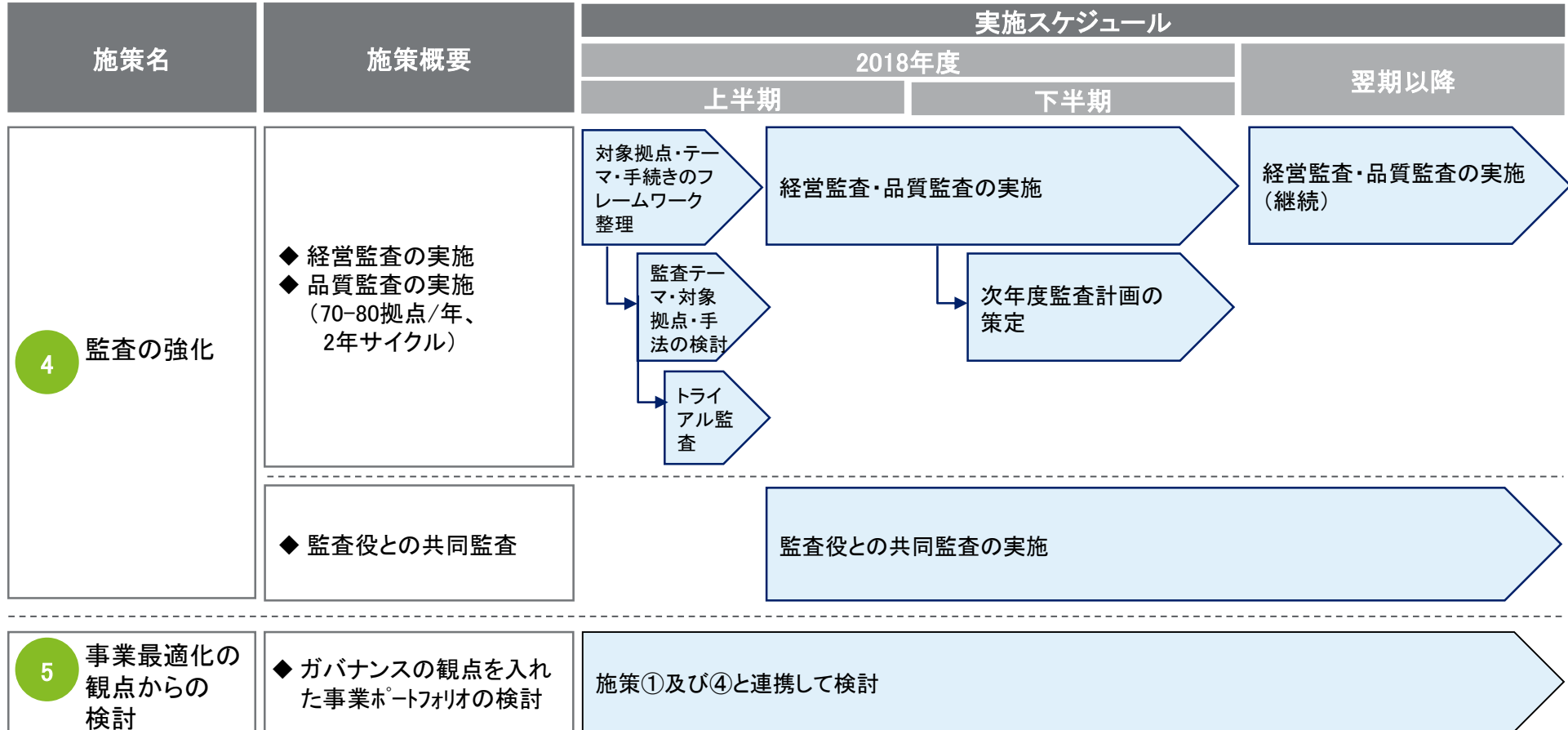
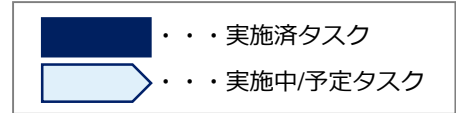
グループガバナンス体制強化策 (3/4)

～自由闊達なコミュニケーションができる健全で風通しの良い組織を目指して～

対象	施策名	2018年度		摘要・備考	
		上半期	下半期		
経営トップ層～	リーダーシップ ミーティング (継続実施)	社長	 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 社長によるグループ会社社長・直轄事業所長とのミーティング ◆ 異なる事業部門からの対象者をグルーピングし、縦割り意識の解消を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーマインド改革 (今回は危機管理マインド醸成) <ol style="list-style-type: none"> 1) 今般の品質問題の経緯、対応状況及び対応方針等の伝達 2) トップの責任の重さを伝える 3) ガバナンス体制の再構築の意義説明 4) 各社・各事業所のガバナンスに関する重要課題や解決策等に関するディスカッション 5) 講師役を務めることで理解を深める ・現場の声を経営陣、管理職が吸い上げ、真摯に対応するマインドを育成 ・グループ会社社長、事業所長からの展開の支援強化 (必要に応じファシリテーター派遣) 	
		グループ会社社長			<ul style="list-style-type: none"> ◆ グループ会社社長→各社経営幹部へ展開 (部長以上+孫会社社長) ◆ 各社担当役員→管理職→一般社員へ展開 ◆ 孫会社社長→各社管理職→一般社員へ展開
		事業所長			<ul style="list-style-type: none"> ◆ 事業所長→管理職→一般社員へ展開
管理職全階層	副社長、常務による対話	 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 子会社・事業所管理職層への講話、直接対話、ワークショップ形式などによりコミュニケーションの深化を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ・直接コミュニケーションにより、本社と現場との距離を縮める ・品質コンプライアンス問題の経緯、当社が置かれた状況、対応方針等を伝え、当事者意識と危機感の醸成、管理職の意識改革を図る 		
	コンプライアンスワークショップ			<ul style="list-style-type: none"> ◆ 専門機関 (外部リソース) による集合研修 ◆ 当社グループの品質コンプライアンス問題をケーススタディとしたワークショップ形式 ◆ 対象者は、事業拠点の管理職層 	<ul style="list-style-type: none"> ・自組織に関する現状認識に基づいて、当事者意識を掘り起こし、自組織をどう変えたいかの考えを問う ・当社グループの事例をケーススタディとして用い、繰り返し伝えることで、今次品質問題の風化を防ぐ
第一線	小集団活動の展開	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 小集団活動を利用した自主的、継続的ワークショップ ◆ コンプライアンスマインドの醸成 ◆ 職場内・職場間のコミュニケーション向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・必要に応じ社内外からファシリテーター派遣による支援強化を行う 		

グループガバナンス体制強化策

グループガバナンス体制強化策 (4/4)



新たな委員会の設置

ガバナンス強化策モニタリング委員会

目的

会社の執行機関とは独立した立場から、品質管理を含むグループガバナンス体制強化策の進捗状況を監督

構成

得能摩利子	社外取締役
渡辺博史	社外取締役
武中和昭	日本能率協会 常務理事

業務

- ①各施策の進捗状況の確認・監督
- ②上記①の結果の取締役会への報告、及びその結果を踏まえた課題対応等に関する取締役会への助言・提言

設置日

2018年5月10日

指名・報酬委員会

目的

当社取締役及び執行役員の選解任並びにその報酬に関する取締役会の判断の透明性及び客観性を担保

構成

得能摩利子	社外取締役
渡辺博史	社外取締役
杉 光	社外取締役
小野直樹	取締役 副社長執行役員
鈴木康信	取締役 専務執行役員

審議事項

- 次の事項を審議し、取締役会に答申する
- ①取締役及び執行役員の選解任方針・基準、各候補者案
 - ②取締役社長をはじめとする経営幹部の後継者計画
 - ③取締役及び執行役員の報酬制度・水準
 - ④その他上記に付随する事項

設置日

2018年6月22日
(定時株主総会開催日)

ガバナンス強化体制のモニタリング

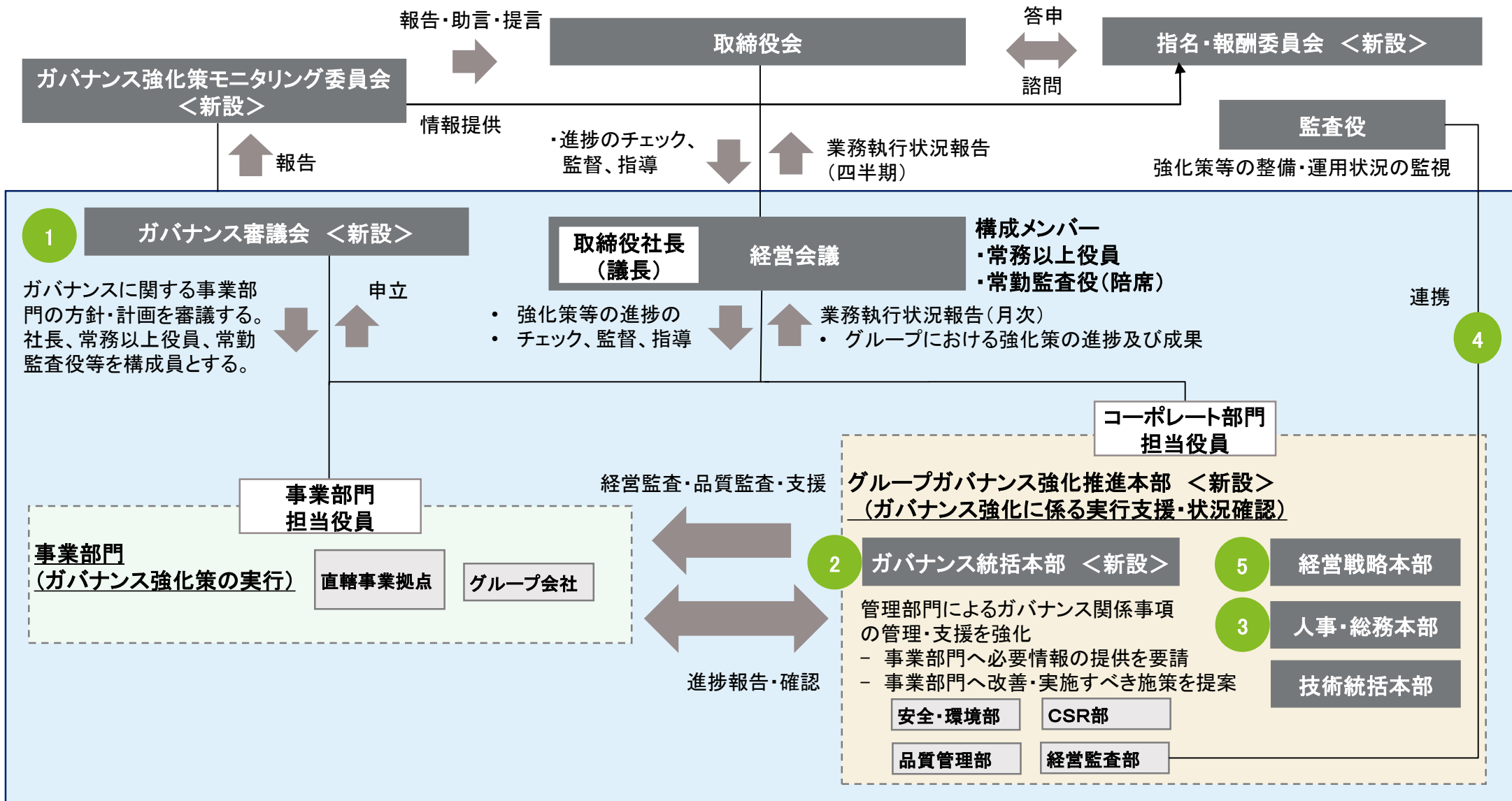
ガバナンス強化策 モニタリング委員会

ガバナンス強化策の進捗状況の確認・監督を行い、その結果を取締役会に報告するとともに、課題への対応等に関する取締役会への助言・提言を行う。
また、本施策に関する社内取締役の実績・成果についてもモニタリングする。

指名・報酬委員会

ガバナンス強化策モニタリング委員会から得た情報も踏まえ、取締役及び執行役員の選解任方針・基準、候補者案、経営幹部の後継者計画及び報酬制度・水準等を審議し、取締役会に対して答申。
当社のコーポレート・ガバナンス体制強化のための重要な機関として、取締役、執行役員の選解任、報酬制度の決定について、責任を持って重要な役割を果たす。

ガバナンス体制強化の推進体制



- 1** ガバナンス関係事項に係る審議・報告体制強化
- 2** 管理部門の機能強化・事業部門との連携強化
- 3** 人材育成の強化・人材交流活性化
- 4** 内部監査の強化
- 5** 事業最適化の観点からの検討

目次

1. 品質問題への対応（P 3－18）

2. 業績サマリー（P 20－22）

3. 中期経営戦略の推進状況（P 24－29）

4. 個別事業の取り組み（P 31－43）

5. 総括（P 45）

2018年3月期 連結実績 (前年実績対比)

前年 実績 対比

- 売上高** : 銅価上昇や、超硬製品などでの販売数量増加などにより増収
営業利益 : 金属事業、加工事業を中心に、販売数量効果、円安などにより増益
経常利益 : 営業利益の増加に加え、鉱山配当の増加などにより増益
当期純利益 : 経常利益の増加などにより増益
配当金 : 中期経営戦略における資本政策に基づき、一株当たり+20円増の年間80円

(業績：億円)	17年3月期 通期 実績 (a)	18年3月期 通期 実績 (b)	増減 (b) - (a)
売上高	13,040	15,995	+2,954
営業利益	597	728	+130
経常利益	639	796	+156
当期純利益	283	345	+62
一株利益 *	216.44円/株	264.15円/株	+47.71円/株
一株配当金 *	60円/株	80円/株	+20円/株
為替レート (対US\$)	108円	111円	+3円
銅価格 (LME)	234 ¢ /lb	292 ¢ /lb	+58 ¢ /lb

* 16年10月1日に普通株式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、一株利益及び一株配当金は17年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、算定しております。

2018年3月期 連結実績 (前回予想対比)

前回 予想 対比

売上高 : ほぼ前回予想並みで着地
営業利益 : 超硬製品の販売上振れなどにより超過達成
経常利益 : 営業利益の上振れなどにより超過達成
当期純利益 : 特別損益の下振れなどにより前回予想並みで着地
配当金 : 前回予想を据え置き

(業績 : 億円)	18年3月期 通期 予想 (a) (18.2.13公表)	18年3月期 通期 実績 (b)	増減 (b) - (a)
売上高	15,800	15,995	+195
営業利益	700	728	+28
経常利益	780	796	+16
当期純利益	350	345	-4
一株利益	267.23円/株	264.15円/株	-3.08円/株
一株配当金	80円/株	80円/株	-
為替レート (対US\$)	112 円	111 円	-1円
銅価格 (LME)	288 ¢ /lb	292 ¢ /lb	+4 ¢ /lb

2019年3月期 通期業績予想

前年 実績 対比

売上高	: 銅価上昇などにより増加
営業利益	: 米国生コンや超硬製品などで増収を見込むも、エネルギーコスト、為替などの外部環境影響などにより減益
経常利益	: 持分法損益の改善などにより、減益幅は営業利益よりは縮小
当期純利益	: 特別損益の改善などにより増益
配当金	: 中期経営戦略における資本政策に基づき、前年度と同額の一株当たり年間80円

(業績：億円)	18年3月期 通期 実績 (a)	19年3月期 通期 予想 (b)	増減 (b) - (a)
売上高	15,995	16,600	+604
営業利益	728	670	-58
経常利益	796	790	-6
当期純利益	345	350	+4
一株利益	264.15円/株	267.23円/株	+3.08円/株
一株配当金	80円/株	80円/株	-
為替レート (対US\$)	111円	107円	-4円
銅価格 (LME)	292 ¢ /lb	310 ¢ /lb	+18 ¢ /lb

目次

1．品質問題への対応（P 3－18）

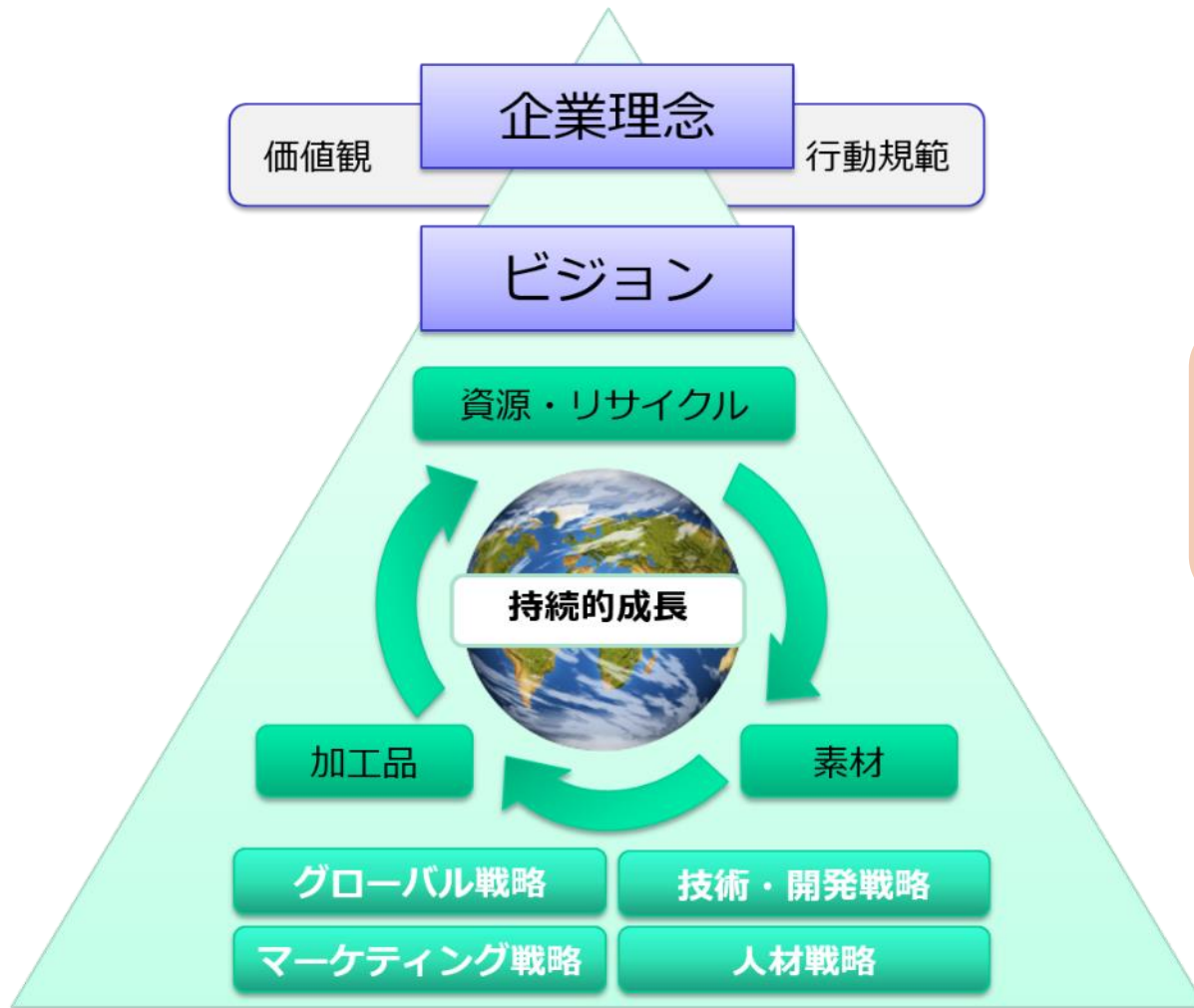
2．業績サマリー（P 20－22）

3．中期経営戦略の推進状況（P 24－29）

4．個別事業の取り組み（P 31－43）

5．総括（P 45）

全社方針



長期経営方針

中長期の目標（目指す姿）

- ◆ 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

中期経営戦略

中経重点戦略

- ◆ 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

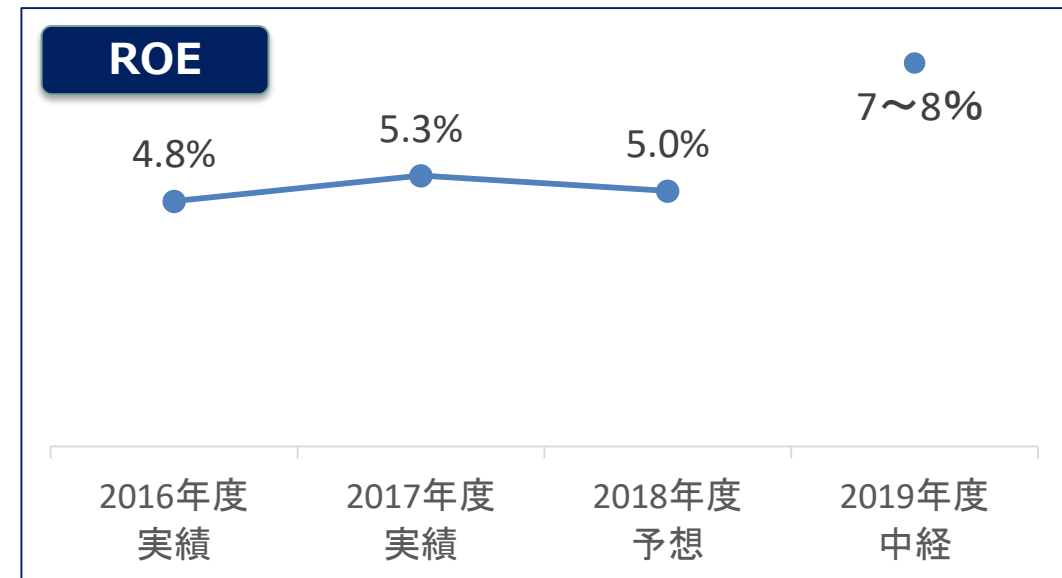
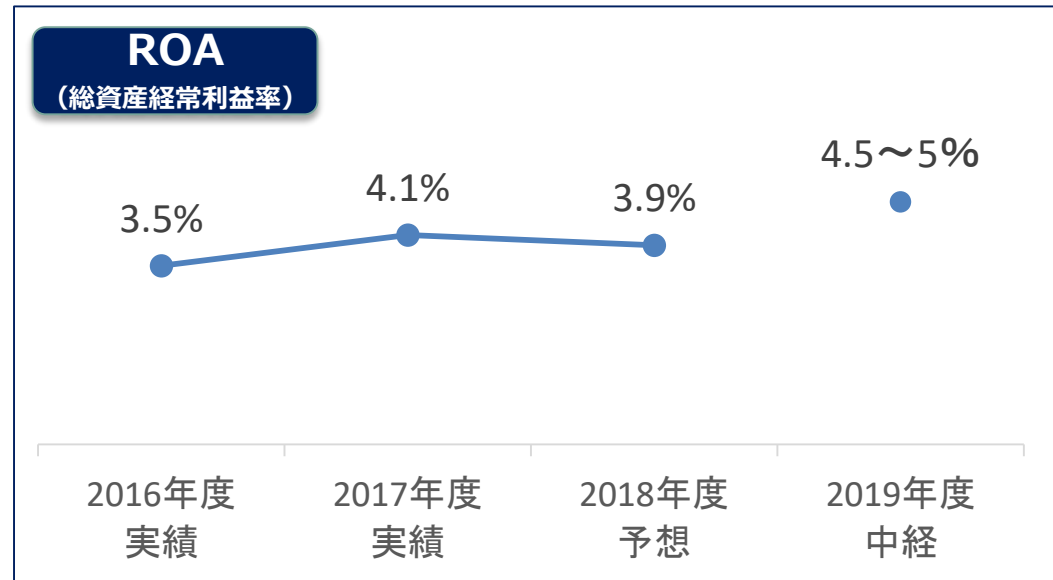
中期経営戦略ローリング

中期経営戦略ローリング状況

- ◆ 中期経営戦略については、成長戦略と投融资計画について毎年3年分を見直す
- ◆ 2017年度策定時から大きな事業環境等の変化はない状況

→ 全社及び各事業における基本戦略、投融资計画及び財務試算について、大きな変更はなし

財務試算



資本政策

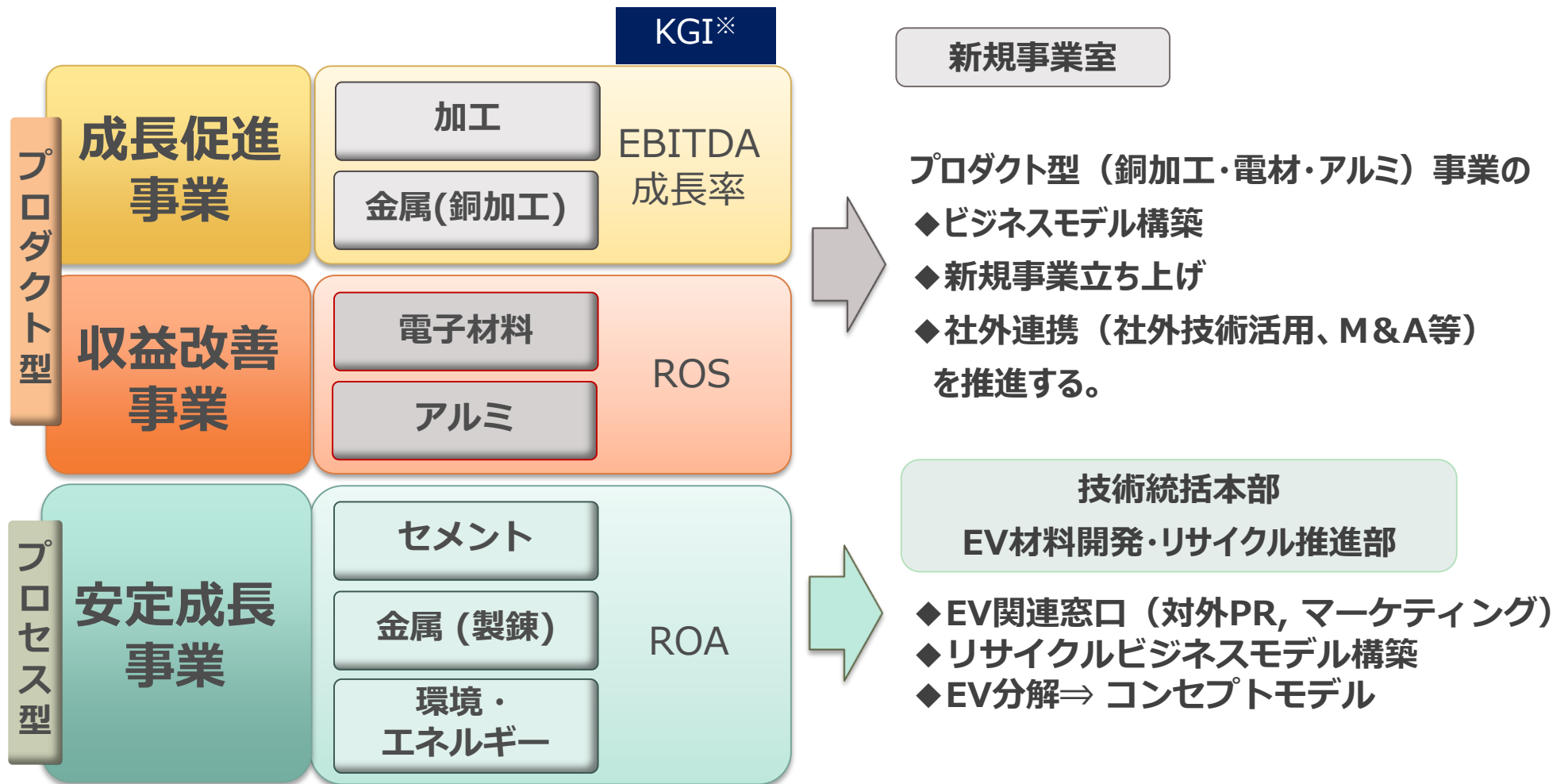
	2016年度(実績)	2017～2019年度
配当	60 円/株	80 円/株

- ◆ 当社業績の変動時においても安定的な配当を旨とし、2019年度までの配当は年間 80円/株（2017年度の配当額と同額）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。

事業ポートフォリオの最適化

新製品・新事業の創出

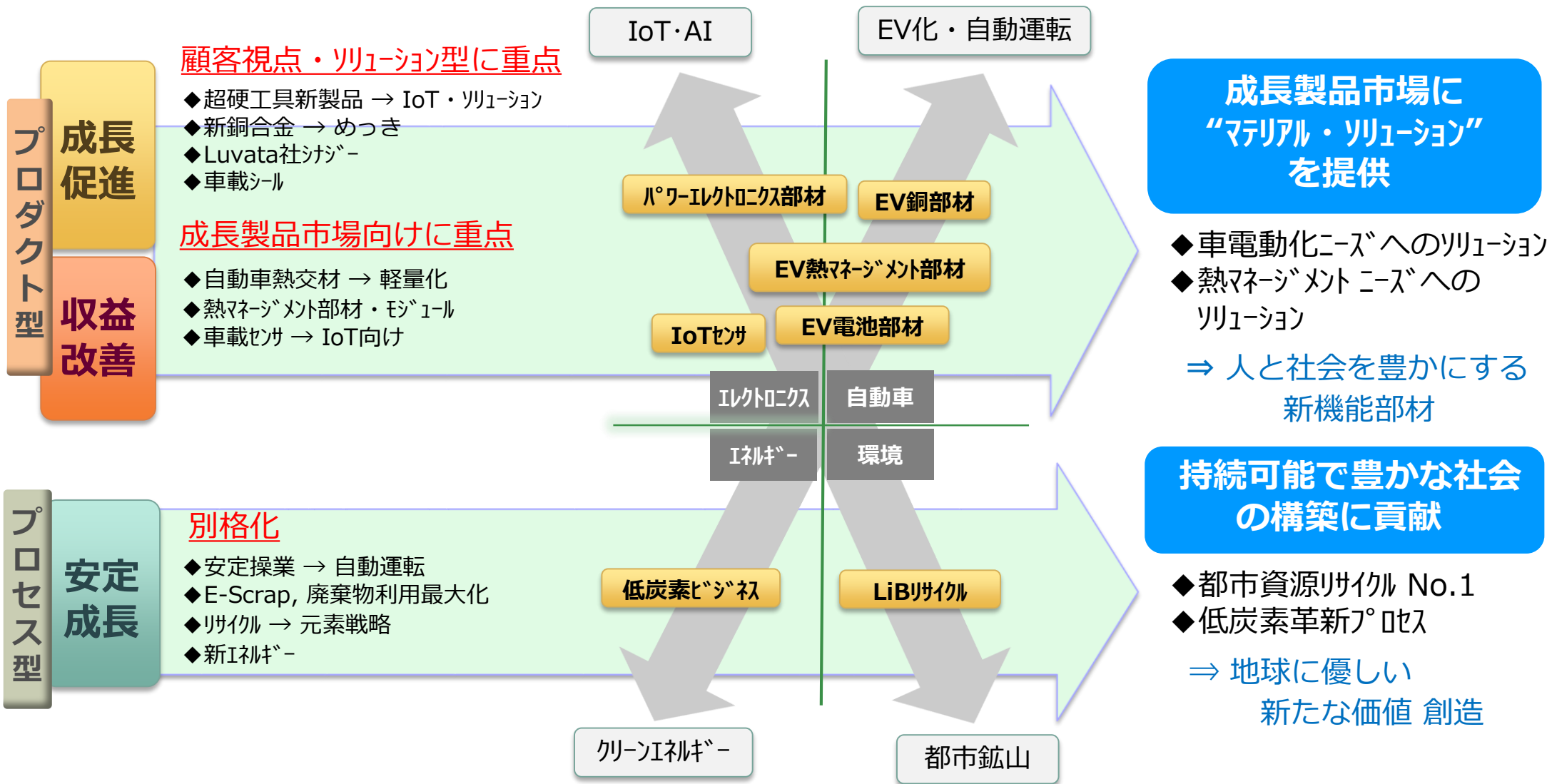


◆ 事業形態に応じた指標（KGI/KPI）を設定、運用開始

◆ 事業ポートフォリオの最適化の際、ガバナンスの観点を入れて検討

◆ プロセス/プロダクト型 それぞれに新規事業を創出するための組織を設立（2018/4～）

新製品・新事業の創出



17年4月以降における主な事業強化と再編等の実績

事業強化、株式取得等の主な実績

セメント事業	<ul style="list-style-type: none"> 九州工場での廃プラスチック処理能力を1.7倍に拡大
金属事業	<ul style="list-style-type: none"> 「Luvata社 Special Products事業部門」にかかる株式取得を完了し、連結子会社化 オランダに設立したE-Scrapのサンプリング施設「MM Metal Recycling B.V.」が稼働開始
加工事業	<ul style="list-style-type: none"> 「中部テクニカルセンター」を新設 「天津テクニカルセンター」を移転・拡充 日本新金属社におけるタングステンのリサイクル処理能力を1.5倍に拡大
その他事業	<ul style="list-style-type: none"> 焼却飛灰の処理を手掛ける「北九州アッシュリサイクルシステムズ社」が稼働開始
共通	<ul style="list-style-type: none"> 「新規事業室」、「EV材料開発・リサイクル推進部」を新設 炭素系新素材「グラフェン」の開発・製造を手掛ける「インキュベーション・アライアンス社」への出資

事業再編、株式売却等の主な実績

加工事業	<ul style="list-style-type: none"> 「日立金属MMCスーパーアロイ社」の全株式を売却
共通	<ul style="list-style-type: none"> 「三菱マテリアル不動産社」の全株式を売却

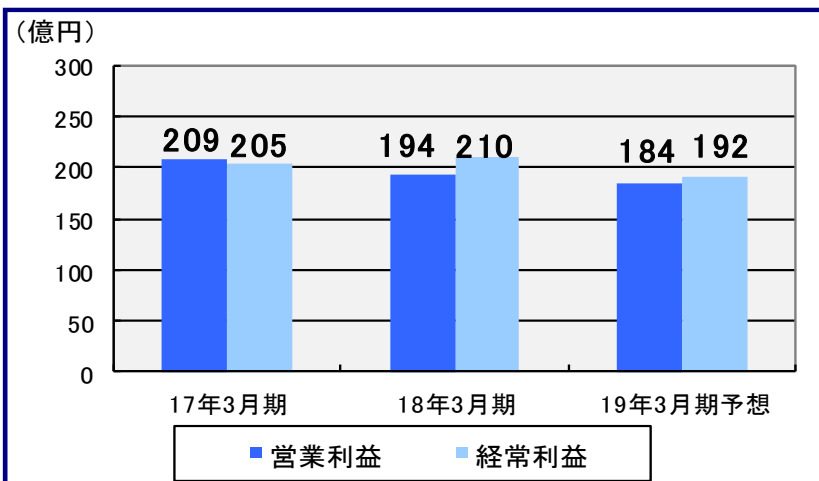
目次

1. 品質問題への対応（P 3－18）
2. 業績サマリー（P 20－22）
3. 中期経営戦略の推進状況（P 24－29）
- 4. 個別事業の取り組み（P 31－43）**
5. 総括（P 45）

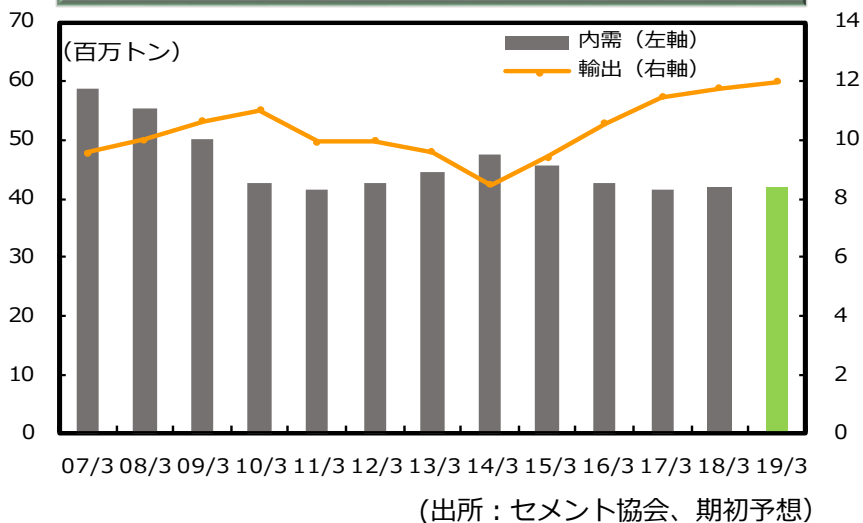
セメント事業

国内事業

セメント事業 連結業績推移



内需と輸出の推移 (セメント協会)



18年度事業見通し

◆ 需要見通し

- ・ 当社の18年度国内需要前提は4,250万トンと17年度比+1.5%増を予想
- ・ 輸出はオセアニア、アジア地域を中心に堅調な需要が見込まれる

◆ 販売価格

- ・ 製造・物流コストの上昇を受け、18年4月1日出荷分より、トン当たり1,000円以上の価格改定をアナウンス

◆ 産業廃棄物処理

- ・ 石炭灰処理単価の引き上げ、廃プラスチックの受入・処理量の拡大

重点戦略：国内競争基盤強化

- 廃プラスチック処理能力を増強 (18年2月運転開始)
→ 九州工場 処理能力を1.7倍に拡大
- 九州工場 輸出バース能力の強化を検討
→ 内需減退時の輸出量拡大に対応

米国事業

18年度事業見通し

◆需要見通し（南カリフォルニア）

- ・住宅、非住宅といった民間部門を牽引役に地域の需要増が継続する予測

◆生産・販売計画

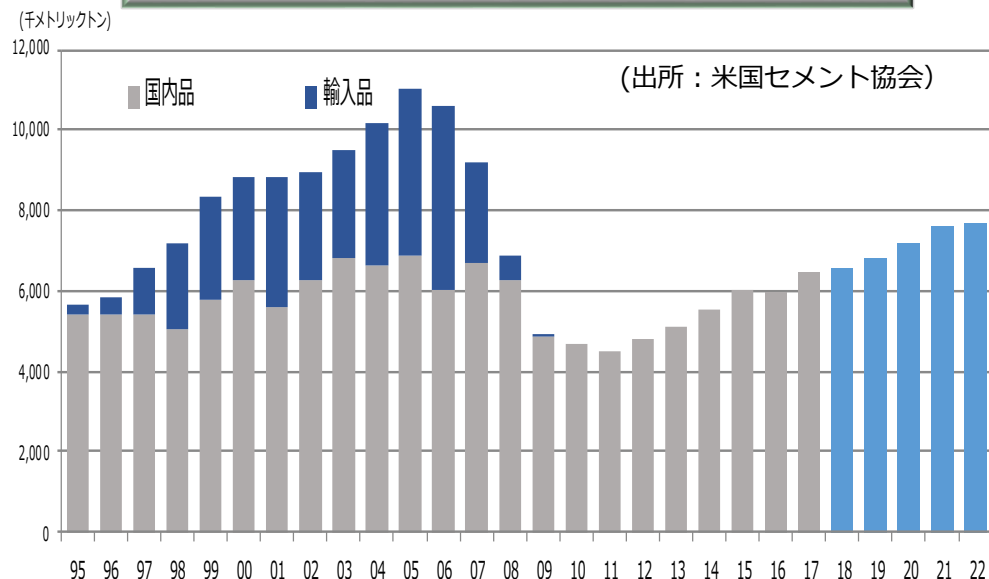
- ・セメント [米国三菱セメント社 (MCC社)] は17年度同様にフル生産を計画
- ・生コン [ロバートソン・レディ・ミックス社 (RRM社)] は販売増を見込む

◆販売価格

- ・セメント(MCC社)、生コン(RRM社)ともに、さらなる値上を計画



南カリフォルニアのセメント需要推移



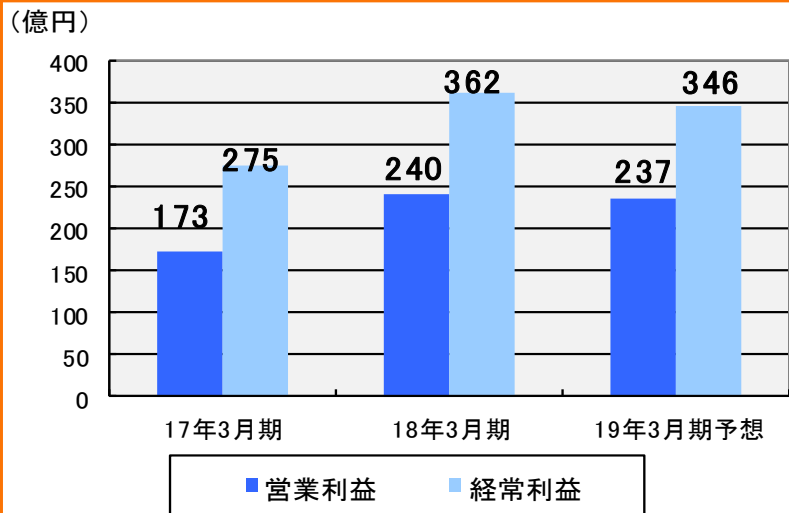
重点戦略：米国事業拡充（RRM社）

- ロサンゼルス北西部シミバレーの新生コン工場が稼働予定（18年度下期稼働予定）
- 骨材資源確保を目指し、既存鉱山拡張、新規鉱山取得を計画的に推進

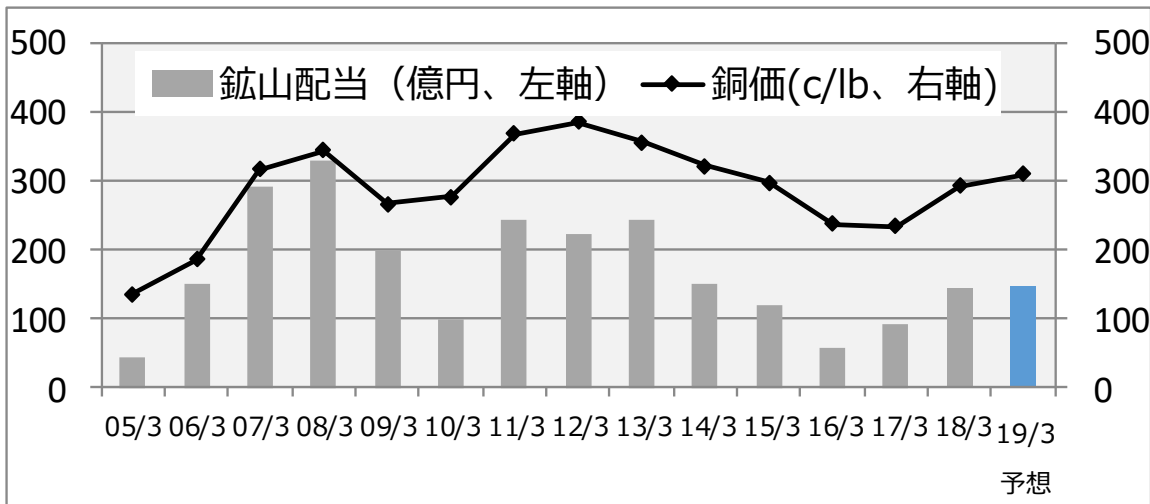
金属事業

鉾山

金属事業 連結業績推移



出資先鉾山からの配当金と銅価の推移



18年度事業見通し

◆ 受取配当金

- ・ 17年度比+3億円増加の146億円を見込む



◆ 鉾山投資

- ・ 鉾石の安定調達を目的に、新規鉾山の開発継続
- ・ 新たな鉾山権益取得の検討継続

重点戦略：新規案件の開拓

- サフラナルプロジェクトを推進
→ 18年度中のF/S完了を目指す
- 新規鉾山権益の取得に向けた検討継続
→ 銅製錬事業で培った技術を活かした新規鉾山開発も検討

長期的な支配鉾比率目標



50%程度 (20年代初頭)

※支配鉾比率：出資見合いの鉾石に、契約でオフテイク権を確保している鉾石を加えた比率

製 錬

18年度事業見通し

◆ 製錬所稼働状況

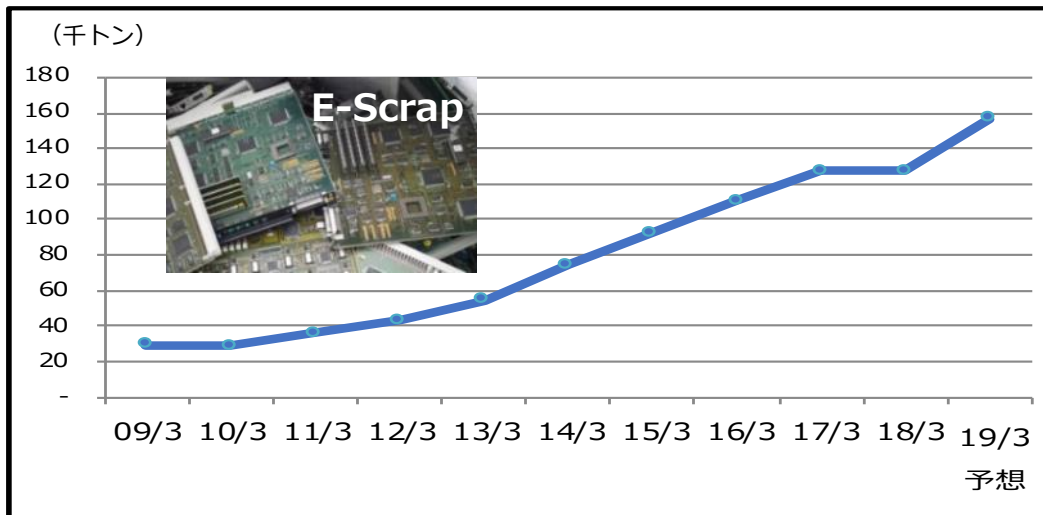
- ・ 直島、小名浜、PTSとも高水準の操業を計画
- ・ 18年度の大規模定修は、PTS（上期）、直島（下期）で計画

◆ リサイクル(E-Scrap)

- ・ 処理能力が約16万トン/年間へ拡大



金銀滓 (E-Scrap) 処理量の推移 (直島・小名浜)



重点戦略：E-Scrap処理拡大

- オランダのE-Scrapサンプリング施設が稼働開始 (18年2月)
→ +2万トン増の16万トン体制が実現
- 19年度以降での新たな投資も検討し、21年での20万トン体制を目指す

銅加工

18年度事業見通し

◆ 三菱伸銅社

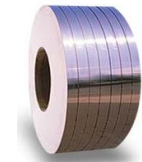
- ・ 車載端子材、半導体向けリードフレーム材を中心に旺盛な需要が継続する見込
- ・ 生産性向上のための設備投資を計画

◆ 三菱電線工業社

- ・ 品質問題の再発防止策を最優先に実施するとともに、操業の正常化へ

◆ Luvata社

- ・ 今年度より通期で連結寄与、事業シナジー創出の実現



銅条（伸銅社）



超電導線（L社）



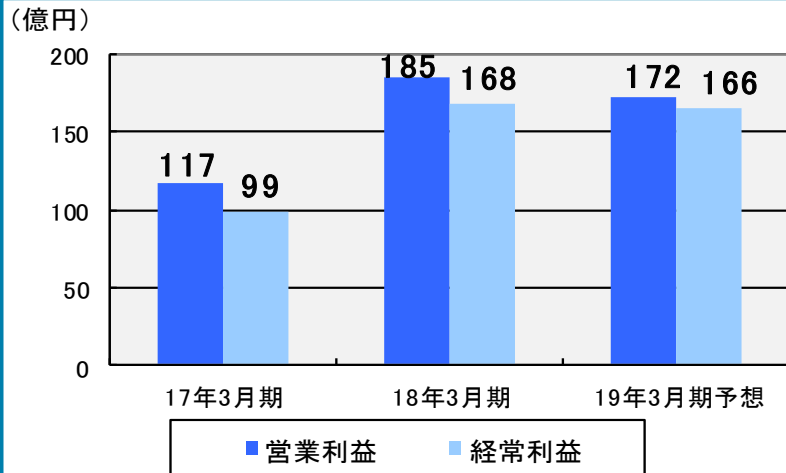
溶接用電極材（L社）

重点戦略	戦術			
	三菱伸銅社(圧延)	三菱伸銅社(押出)	三菱電線工業	堺工場
● 高付加価値分野への注力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 車載端子材増販 (MSP合金、PICめっき) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ エコプラス特性で増販 ・ 高品質銅合金の拡販 	<ul style="list-style-type: none"> ・ シール材増販 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ROX合金増販 ・ トロリー、ターゲット材、高純度銅の拡販
● 業容拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・ Luvata社とのシナジー 			<ul style="list-style-type: none"> ・ Luvata社とのシナジー
● 将来に向けての取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高機能めっき開発 ・ EV化等への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ELV・RoHS指令に備えた販売・生産体制確立 ・ 銅合金の増産体制構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 車載向けシール材開発 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 端子材・新合金増販の基盤づくり 			
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生産体制強化 			

加工事業

超硬製品

加工事業 連結業績推移



18年度事業見通し

◆ 需要・販売見通し

- ・グローバルでの堅調な販売環境を見込む
- ・原料高を背景に、18年4月1日より製品販売価格の改定をアナウンス
- ・超硬原料であるタングステンリサイクルの処理能力を50%増強完了（17年10月）



重点戦略：ソリューション提供力強化

- 中部テクニカルセンター開設（17年6月）
- 中国の天津テクニカルセンターを移設・拡充（17年10月）
- 新たに、ドイツとインドでのテクニカルセンターの開設を計画



中部テクニカルセンター



天津テクニカルセンター

重点戦略：

キーアカウント戦略の強化、加速

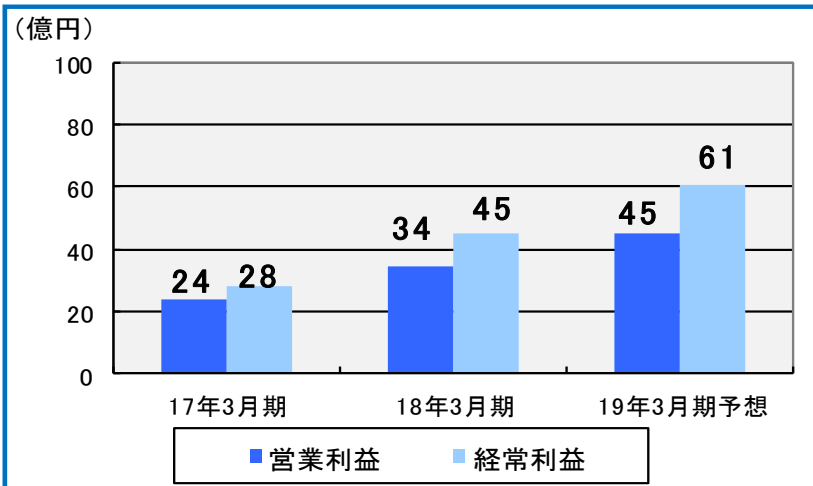
- 米国オレゴン州の産官学連携研究機関「OMIC R&D」へ参画（17年11月）

- ・ボーイング社の主導による世界各地で設立された15カ所目の産官学連携研究機関
- ・OMIC R&Dでの活動をバネに、グローバルプレイヤーとしてのさらなる飛躍を目指す

電子材料事業

電子材料事業

電子材料事業 連結業績推移



重点戦略：高付加価値品のラインナップ

★ 17年4月以降の主な新製品

- 有機ELディスプレイ用銀合金スパッタリングターゲット新製品
- 親水撥油特性を持つフッ素化合物「エフロンティア™」
- 全世界のセルラーバンドに対応した車載用通信機器向けマルチバンドアンテナ
- 自動車用LEDヘッドライト向けアルミニウムヒートシンク一体型基板モジュール
- 世界で初めて洗浄工程を必要としない金錫ペースト

事業概況

◆ 機能材料

- 半導体製造装置向けシリコン部材（シリコン精密加工品、シリコンパーツ）など、成長製品へのリソース集中

◆ 電子デバイス

- エアコン向けのサーミスタセンサ（温度センサ）などの販売増を見込む
- 旺盛な需要に対して増産投資計画中

◆ シリコン

- 原料となる金属シリコンの価格上昇がコスト高に
- フル生産まで稼働を高め、収益改善へ

重点戦略：新たな有力事業の開発・育成

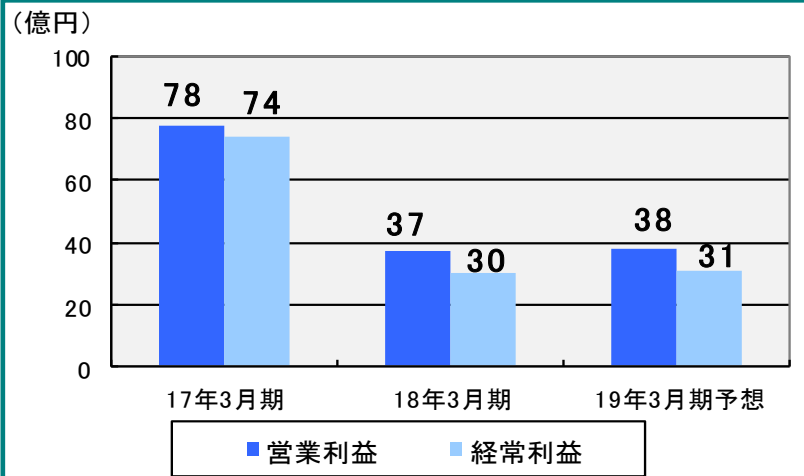
- 「アンテナソリューションセンター」をさいたまオフィス内に開設

→ IoT分野拡大によって増加するソリューションニーズに対応するため、体制の強化を図り、より多くの顧客へ無線通信の最適化を提案

アルミ事業

アルミ事業

アルミ事業 連結業績推移



事業概況

◆三菱アルミニウム社 (圧延・加工品)

- 自動車向け熱交板材、リチウムイオン電池外装材などで販売の好調継続を見込む

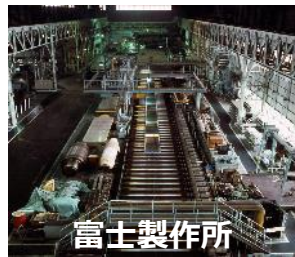
◆ユニバーサル製缶 (アルミ飲料缶)

- ボトル缶はPETボトル製品に押されて前年度は販売減少
- 18年度販売は、通常缶は回復、ボトル缶は減少の見込

三菱アルミニウム社

重点戦略

- 選択と集中による自動車用熱交板材へのシフト
- 北米における自動車用熱交板材の生産拠点新設
→ 世界最大手のグレンゲス社と検討継続



ユニバーサル製缶社

重点戦略

- ボトル缶の拡販と新規形状缶の開発・投入
→ 岐阜工場に新ライン設置中
- U B Cリサイクルの推進
- 海外事業展開
→ 東南アジアなどでの事業展開を検討中



目次

- 1 . 品質問題への対応（P 3 – 18）
- 2 . 業績サマリー（P 20 – 22）
- 3 . 中期経営戦略の推進状況（P 24 – 29）
- 4 . 個別事業の取り組み（P 31 – 43）
- 5 . 総括（P 45）**

総括

品質管理を含む当社グループの
ガバナンス体制の強化策



株主の皆様、お客様、
社会からの信頼を回復

中期経営戦略に基づく諸施策を
継続性をもって推進

役員及び従業員全員が
強い危機意識をもって
一丸となって取り組む

当社の企業価値維持



当社の企業価値向上

◆お問合せ先◆

三菱マテリアル株式会社

経営戦略本部 経理・財務部 IR室

〒100-8117 東京都千代田区大手町1-3-2 経団連会館

TEL : 03-5252-5290 FAX : 03-5252-5280

URL : <http://www.mmc.co.jp/>

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。

Note

A series of ten horizontal dashed lines for writing notes.