



2023年2月10日

各位

会社名 三菱マテリアル株式会社
 代表者名 執行役社長 小野 直樹
 (コード番号 5711 東証プライム市場)
 戦略本社経営戦略部
 問合せ先 コーポレートコミュニケーション室長
 久保田 千秋
 (電話番号 03-5252-5206)

中期経営戦略 2030 の策定に関するお知らせ

当社は、2023年度から2030年度までを対象とする中期経営戦略（以下「中経2030」）を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 2020年度から2022年度までを対象期間とする現中期経営戦略（以下「22中経」）の総括

22中経においては、2030年から2050年にかけての中長期的な当社グループの目標である「豊かな社会」、「循環型社会」および「脱炭素社会」の構築に貢献するという会社の目指す姿の実現に向け、「事業ポートフォリオの最適化」、「事業競争力の徹底追求」および「新製品・新事業の創出」という3つの全社方針を掲げました。

2021年5月には、新型コロナウイルス感染症の世界的流行による事業環境の変化を踏まえて、財務目標などを下方修正しました。売上高および営業利益は目標達成の見込みですが、エネルギー価格や原材料価格高騰などの影響や持分法投資損失の計上により、経常利益およびROICは目標未達となる見込みです。

「事業ポートフォリオの最適化」については、2022年3月にアルミニウム事業の譲渡、2022年4月にUBE株式会社と折半出資のUBE三菱セメント株式会社の発足、2023年3月に予定している多結晶シリコン事業の譲渡といった事業の整理を進めたことにより、事業の選択は概ね完了いたします。

		2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 見通し	2022年度 目標
ROIC(無リスク棚卸資産控除)		3.8%	7.0%	1.6%	4.0%
ROA		2.3%	3.7%	0.2%	2.0%
ROE		4.6%	8.0%	1.1%	6.0%
PL	売上高	14,851億円	18,117億円	16,800億円	14,100億円
	売上高 (メタル代除く)	7,951億円	8,173億円	6,100億円	6,000億円
	営業利益	265億円	527億円	430億円	290億円
	経常利益	445億円	760億円	150億円	380億円
ネットD/Eレシオ		0.9倍	0.8倍	0.7倍	1.0倍以下

2. 中経 2030 の概要（詳細は別紙のとおり）

当社グループは、「人と社会と地球のために」という企業理念のもと、「循環をデザインする」という新たなビジョンを掲げ、「持続可能な社会（豊かな社会、循環型社会、脱炭素社会）を実現する」ことをミッションとしました。この中経 2030 を通じて株式価値、企業価値の向上に努めてまいります。中経 2030 の概要は次のとおりです。

1) 目指す姿

① 私たちの目指す姿

当社グループは、「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」ことを私たちの目指す姿とし、自社の持つ強みをもとに金属資源の循環を強化し、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実現に取り組んでまいります。

② 戦略ロードマップ

中経 2030 においては、2023 年度から 2025 年度までの 3 年間を Phase1、2026 年度から 2030 年度までの 5 年間を Phase2 とし、私たちの目指す姿の実現を図ります。Phase1 においては、プロダクト型事業を中心にコスト競争力強化に基づく利益成長・収益性改善を進めるとともに、資源循環などの中長期の成長領域への投資を実行します。Phase2 においては、対象領域の拡大や海外を含む地域展開により事業拡大を図ってまいります。

③ 財務目標

Phase1 の最終年度である 2025 年度では、売上高 1 兆 9,400 億円、営業利益 700 億円、経常利益 870 億円、ROIC 5.5%、ROE 10.0%、EBITDA 1,500 億円、ネット D/E レシオ 0.7 倍、ネット有利子負債/EBITDA 倍率 3.5 倍を計画しています。

Phase2 の最終年度である 2030 年度では、売上高 2 兆円、営業利益 1,300 億円、経常利益 1,800 億円、ROIC 9.0%、ROE 13.6%、EBITDA 2,600 億円、ネット D/E レシオ 0.5 倍以下、ネット有利子負債/EBITDA 倍率 2.0 倍以下を目標としています。

④ キャピタルアロケーション

Phase1 においては、対象期間累計キャッシュイン 4,200 億円に対して、成長投資 2,300 億円、維持更新投資 1,300 億円、配当など 600 億円のキャッシュアウトを計画しております。Phase2 においては、対象期間累計キャッシュイン 7,900 億円に対して、成長投資 3,300 億円、維持更新投資 2,100 億円、配当など 1,800 億円、有利子負債削減 700 億円のキャッシュアウトを計画しています。

⑤ 株主還元

当社は、株主に対する利益還元が経営の最重要目的の一つであるという認識のもと、利益配分については、期間収益、内部留保、財務体質等の経営全般にわたる諸要素を総合的に判断の上、決定する方針としております。

中経 2030 期間中の利益配分については、Phase1 の 2023 年度から 2025 年度の期間において、配当性向 30%を目途に利益還元を行います。また、Phase2 の 2026 年度から 2030 年度の期間においても株主還元の充実を図ります。なお、自己株式取得については、キャッシュフローの状況、株価、及びネット D/E レシオ等の財務規律を踏まえ、引き続き機動的に行うことを検討してまいります。

2) 企業価値向上に向けた取り組み

①事業ポートフォリオ経営

Phase1 ではコスト削減・プロセス最適化などの施策を実施し、ROIC 改善による収益性の向上を目指してまいります。Phase2 では長期の先行投資を要する資源事業も含め全事業で ROIC と事業別 WACC の差となる ROIC スプレッドがプラスとなり、投下資本を乗じたエコノミックプロフィット(= ROIC スプレッド×投下資本、以下「EP」)の最大化を目指してまいります。

事業ポートフォリオ経営の方針は次のとおりです。

- ・成長性と収益性の2軸で事業ポートフォリオを管理、経営資源の配分を最適化
- ・事業の成長性を EBITDA 成長率で評価し、市場の成長率で補完
- ・企業価値向上に向け、ROIC スプレッドの維持・向上を図りつつ、EP の増加を目指す
- ・金属事業カンパニーと環境リサイクル事業の統合(製錬・資源循環)による効率化を図り、事業価値向上を加速

②投資配分と利益貢献

2030 年度までの成長投資総額 5,600 億円のうち、鉱山投資やタングステン事業への投資など循環型社会貢献に 2,500 億円、高機能製品カンパニーおよび加工事業カンパニーの競争力強化に 2,800 億円、地熱発電事業強化など脱炭素社会への貢献に 300 億円の投資を計画しています。

投資配分の考え方は次のとおりです。

- ・ミッションへの適合、および、維持更新と成長投資のバランスを考慮し投資対象を選定
- ・事業特性に応じたリターンを評価し、事業間で適正に配分
- ・事業毎の財務健全性を保ちつつ、全体のネット D/E レシオ 1 倍以下の財務規律を維持

③コスト競争力強化

中経 2030 では、コスト競争力強化にも取り組み、総額約 240 億円(Phase1 : 約 90 億円、Phase2 : 約 150 億円)のコスト削減をいたします。

営業利益に対するコスト削減累計額の比率は、2025 年度で約 13%、2030 年度で約 19%を見込んでいます。

3) 事業戦略

中経 2030 における事業別の目標および事業戦略は次のとおりです。

・金属事業カンパニー

目標：非鉄金属の資源循環におけるリーダー

事業戦略	資源事業	<ul style="list-style-type: none">● 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
	製錬・資源循環事業	<ul style="list-style-type: none">● 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-Scrap、家電、自動車リサイクル)

※SX-EW : Solvent extraction and electrowinning 溶媒抽出と電解採取の2段階からなる湿式製錬プロセス

・高機能製品カンパニー

目標：グローバル・ファースト・サプライヤー

事業戦略	銅加工事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 国内工場をマザー工場と位置づけ、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
	電子材料事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

目標：グローバルで顧客が認めるタングステン製品のリーディングカンパニー

事業戦略	加工事業	<p>戦略市場で自律した事業展開を目指し、真のグローバル企業へ変革する <超硬工具事業></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <p><タングステン事業></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <p><ソリューション事業></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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

目標：再エネ電力自給率 100%に向けた再エネ発電の拡大

事業戦略	再生可能エネルギー事業	<p>再生可能エネルギー事業を全社的な取り組みとして戦略本社に集約し、長期的な視野で事業の拡大を推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地熱事業の拡大に向け、3年に1箇所のパ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
------	-------------	---

なお、当社は2023年4月1日付で、現在の環境・エネルギー事業カンパニーが所管する「環境リサイクル事業」を金属事業カンパニーに統合し、「再生可能エネルギー事業」を戦略本社に新設する「再生可能エネルギー事業部」に移管する組織変更を予定しています。(これにより、同日付で環境・エネルギー事業カンパニーは廃止となります。)

4) カーボンニュートラル

当社グループの温室効果ガス（以下「GHG」）排出量のうち、事業者自らによる直接排出である Scope1 および供給されたエネルギー利用に伴う間接排出である Scope2 を 2030 年度に 47%以上(2020 年度比) 削減し、2045 年度までにカーボンニュートラル実現を目指します。また、Scope1 と Scope2 以外の事業者の活動に関連する他社の排出である Scope3 を 2030 年度に 13%以上 (2020 年度比) 削減します。さらに、2050 年度までに当社の再生可能エネルギー由来の電力自給率 100%を目指します。

5) 経営基盤強化

次のとおり、グループ共通の課題に対する取り組みを強化するとともに、経営基盤の強化も引き続き行い、企業価値向上を図ってまいります。

ものづくり戦略	<ul style="list-style-type: none">●中経 2030 に基づく工場ビジョンの策定、および工場実力評価と課題設定・解決を追求●ボトムアップ活動、ものづくり基盤強化、技術開発・改善による「ものづくり力の別格化」
研究開発戦略	<ul style="list-style-type: none">●新製品・新技術・新事業創出を通して、持続的な企業価値向上を実現
人事戦略	<ul style="list-style-type: none">●人材の価値最大化と「勝ち」にこだわる組織づくり●共創と成長を生み出す基盤の構築
DX 戦略	<ul style="list-style-type: none">●データとデジタル技術を活用し、ビジネス付加価値向上、オペレーション競争力向上、経営スピード向上の 3 本柱を推進●開始から 2 年以上が経過する中で、ものづくりの強化と従来テーマの着実な実行を行うべく、テーマ再編成、体制強化等を行い、「MMDX2.0」として新たなフェーズへ
IT 戦略	<ul style="list-style-type: none">●MMC グループ IT WAY を実現するため、データ活用・働き方・セキュリティの観点から事業を支える IT モダナイゼーションの推進●100 億円規模の投資を行い、2030 年度における IT コストは売上高比率 1.0%以下（現在は約 0.8%）

以 上

中期経営戦略2030

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
Circulating resources for a sustainable future

2023年2月10日



エグゼクティブサマリ

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

22中経の 振り返り

集中すべき事業領域の選択を完了

- 22中経の方針「事業ポートフォリオの最適化」を概ね完了し、経営資源を集中すべき事業ドメインを明確化
- セメント事業を除くROICは5.0%へ改善するが、事業再編や持分法投資損失の計上等から22中経目標値は未達

中経2030の 概要

資源循環の拡大、高機能素材・製品供給の強化による成長

Phase1 2023年度～2025年度 競争力強化

コスト競争力強化に基づく利益成長・収益性改善と、資源循環などの中長期の成長領域へ投資

Phase2 2026年度～2030年度 事業拡大

対象領域の拡大、海外を含む地域展開による事業規模の拡大

- 金属資源循環の強化、金属・環境リサイクル事業統合による促進（E-Scrap処理の強化、LIB、xEV素材やタングステンの再資源化、伸銅品リサイクル強化）
- 半導体、xEVなどの成長市場に対する製品供給、超硬工具・タングステン事業の拡大
- 地熱発電などの再生可能エネルギー事業の推進（2050年度再生可能エネルギー電力自給率100%に向けた取り組み）
- カーボンニュートラル実現（2045年度）に向けたGHG削減施策の実行

財務 計画・目標

	2025年度計画	2030年度目標
EBITDA ^{※1}	1,500億円	2,600億円
ROIC	5.5%	9.0%
エコノミックプロフィット(EP) ^{※2}	170億円	790億円
営業キャッシュフロー	2,800億円（3か年累計）	7,900億円（5か年累計）

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

※2 EP = ((ROIC - WACC 4.1%) × (投下資本))

22中経振り返り

目指す姿

企業価値向上に向けた取り組み

事業戦略

カーボンニュートラル

経営基盤強化

- 2021年5月に新型コロナウイルス感染症影響から目標を下方修正
- 全社財務目標は、市況悪化、エネルギーや原材料価格高騰等の影響、持分法投資損失、特別損失により未達見込み
- 事業別のROICは、銅加工、金属事業、再生可能エネルギーが未達、それ以外は目標を達成する見込み

全社財務 目標・見通し		22中経	2022	対目標 差異
		目標※1	見通し※2	
ROIC (%) 無リスク棚卸資産控除		4.0	1.6	△2.4
ROA (%)		2.0	0.2	△1.8
ROE (%)		6.0	1.1	△4.9
PL	売上高	14,100	16,800	+2,700
	売上高 (メタル代除く)	6,000	6,100	+100
	営業利益	290	430	+140
	経常利益	380	150	△230
BS	総資産	18,200	18,550	+350
	ネット有利子負債	3,600	4,050	+450
	自己資本	5,600	5,780	+180
ネットD/Eレシオ (倍)		1.0以下	0.7	-
前提 条件	為替レート (円/USドル)	110	135	
	為替レート (円/ユーロ)	130	140	
	銅価格 (¢/lb)	330	385	

単位：億円

事業別 目標・財務見通し		ROIC		EBITDA ※3 / ROA	
		22中経目標	22年見通し	22中経目標	22年見通し
高機能 製品	銅加工	3.0%	0.5%	140	99
	電子材料	4.2%	8.1%	110	105
加工事業		5.3%	6.4%	220	244
金属事業 (ROAはメタル代除く)		12.9%	8.3%	7.2%	6.3%
エネ ルギ ー 環 境 ・ 事 業	環境 リサイクル	2.4%	5.2%	2.8%	6.0%
	再生可能 エネルギー	2.6%	2.4%	3.3%	3.0%

単位：億円

※1 2021年5月見直し目標 ※2 最新予想 (2023年2月10日公表値) ※3 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費



※ プロットはイメージ



財務効果

資産売却等による有利子負債圧縮	事業再編等による投下資本圧縮	投下資本圧縮によるROIC向上効果
約△2,900億円	約△4,000億円	約+1.3%※1

※ 1 再編、売却を行わなかった場合の投下資本影響試算額を反映し、収益影響をゼロ (NOPAT基準) とした2025年度ROIC向上効果を試算

22中経振り返り

目指す姿

企業価値向上に向けた取り組み

事業戦略

カーボンニュートラル

経営基盤強化

取り巻く市況と事業機会

当社を取り巻く市況

資源

- 銅需要の増加に対して銅鉱山からの鉱石供給が追いつかず、2030年度には550万tの銅が不足

E-Scrap

- 2030年度には現状の2倍以上の発生量となるが、各地域での囲い込みが常態化

LIB

- xEV化の加速により廃LIBは2030年度には数十倍に増加
- 電池処理技術の高度化が必要

自動車

- xEVは年率25%の増加
- 大電流・高電圧化の進行、各種制御用の高性能センサーや高精度部品のニーズ拡大

航空宇宙

- 新型コロナウイルス感染症の鎮静化で需要回復
- 環境対策もあり高性能材料の採用が増加

半導体

- 市場規模は年率5%の成長
- 半導体の高度化や製造装置の進化も加速

当社にとっての事業機会

資源循環の拡大

需要が高まる銅を中心とした金属資源循環のためのリサイクル率アップやxEV化の加速によるLIBなどの新規領域へのリサイクル対応が必要

高機能素材・製品供給の強化

自動車のxEV化需要、航空宇宙での高機能材料、半導体における製品高度化への対応が必要

私たちの目指す姿

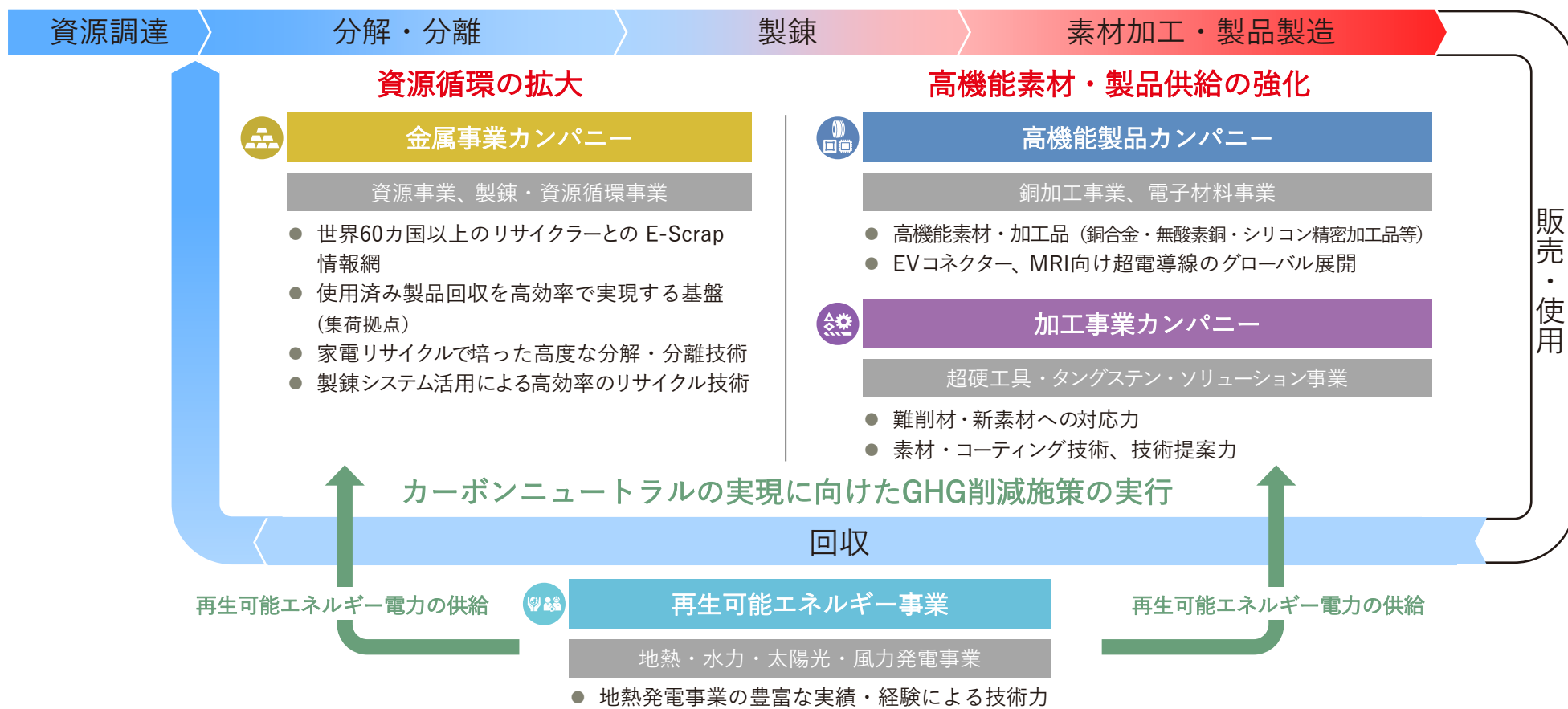
人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する

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



※ 2023年4月から環境リサイクル事業を金属事業カンパニーへ統合、再生可能エネルギー事業は戦略本社直轄へ編成

戦略ロードマップ

- Phase1 コスト競争力強化に基づく利益成長・収益性改善と、資源循環などの中長期の成長領域へ投資
- Phase2 対象領域の拡大、海外を含む地域展開による事業規模の拡大

	2023年度～2025年度 Phase1 競争力強化	2026年度～2030年度 Phase2 事業拡大
資源循環の拡大	投資1,100億円 (3か年累計) <ul style="list-style-type: none"> ● LIBリサイクルをスタート ● タングステン事業の拡大 	投資1,400億円 (5か年累計) <ul style="list-style-type: none"> ● 新規銅鉱山投資 ● 銅製錬所の能力増強
高機能素材・製品供給の強化	投資700億円 (3か年累計) <ul style="list-style-type: none"> ● 半導体製造装置領域への戦略投資 ● サプライチェーン効率化 	投資1,100億円 (5か年累計) <ul style="list-style-type: none"> ● 超硬工具の規模拡大 ● xEV用材料の提供拡大
再生可能エネルギーへの投資	投資50億円 (3か年累計)	投資250億円 (5か年累計)
コスト競争力の強化	売上高経常利益改善率+5.4% ^{※1}	同 +4.9%
営業キャッシュフロー	2,800億円 (3か年累計)	7,900億円 (5か年累計)
EBITDA ^{※2} 成長率 (CAGR)	16.5% ^{※3}	11.5%

※1 売上高経常利益率の改善幅、売上高はメタル代除く

※2 EBITDA = 経常利益 + 支払利息 + 減価償却費 + のれん償却費 (以下同)

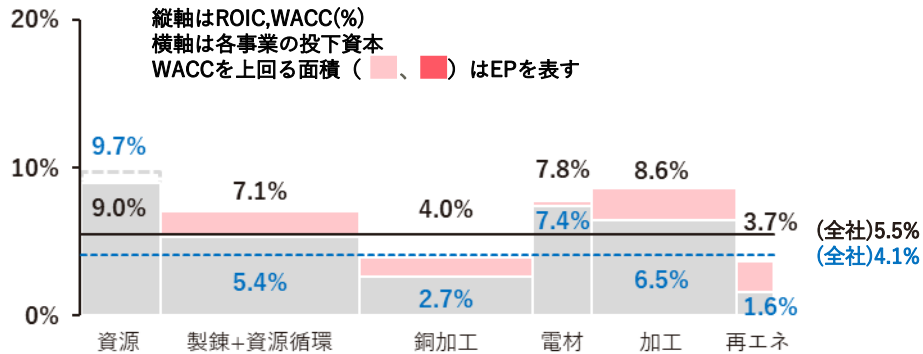
※3 2022年度のセメント事業損失は除外

経営管理指標（ROIC、ROICスプレッド、EP）

- 全社視点から経営資源配分を最適化し、ROICスプレッドの向上、投下資本増によるEPの拡大を目指す
- ROICにおいて2025年度で資源事業がWACCを下回るが、2030年度には全事業でWACCを上回り、EPの増加により企業価値向上を実現

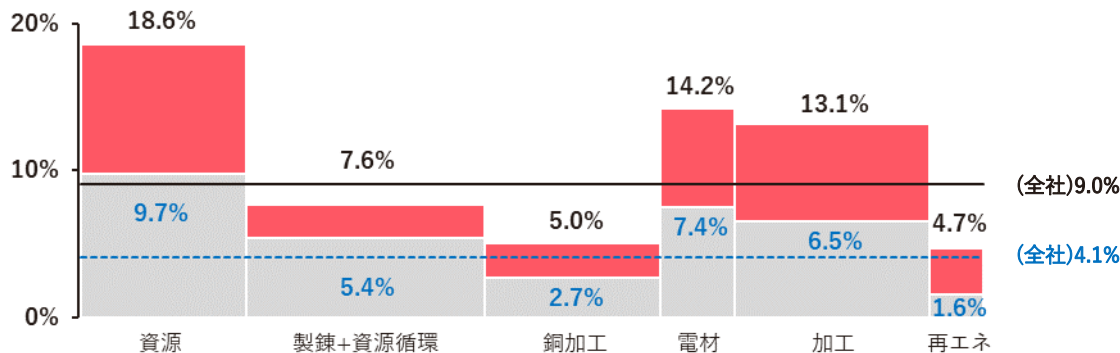
2025年度 各事業EP

EP = 170億円



2030年度 各事業EP

EP = 790億円



各事業の見通し

数字は2030年度各事業のEP目標 (億円)

資源 210	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期目線で戦略投資を実施し、投下資本拡大 ● 鉱山収益拡大によりスプレッドは2026年度以降プラス
製錬・資源循環 80	<ul style="list-style-type: none"> ● 資源循環プロセス最適化、LIBリサイクル投資を実施 ● E-Scrap類の処理能力増強等により持続的に収益力向上
銅加工 60	<ul style="list-style-type: none"> ● 2025年度までに大型成長投資は一段落 ● 投資効果発現による拡販・歩留まり改善・効率化
電材 70	<ul style="list-style-type: none"> ● 将来的な半導体需要を見込み、2025年度までは積極投資 ● 2025年度は低水準となるが、その先は効果発現
加工 190	<ul style="list-style-type: none"> ● M&Aも視野に入れ、成長投資により投下資本拡大 ● 高付加価値品へのシフト、コストダウンにより収益力向上
再エネ 20	<ul style="list-style-type: none"> ● 再エネ電力自給率100%に向けた成長投資を実施 ● ROICは低いが、安定的にWACCを上回り、新規運転開始により拡大

財務計画・目標

		2022年度見通し	2025年度計画	2030年度目標
売上高 (メタル代除く売上高)	億円	16,800 (6,100)	19,400 (6,900)	20,000 (8,500)
営業利益	億円	430	700	1,300
経常利益	億円	150	870	1,800
ROIC ※1 (無リスク棚卸資産控除前)	%	0.6%	5.5%	9.0%
ROE	%	1.1%	10.0%	13.6%
EBITDA	億円	660	1,500	2,600
ネットD/Eレシオ	倍	0.7	0.7	0.5 以下
ネット有利子負債/EBITDA倍率	倍	6.1	3.5	2.0 以下

2023年度以降の前提条件 為替レート：135円/USドル、135円/ユーロ、銅価格：360¢/lb

※1 従来は価格ヘッジ済により無リスクとなる棚卸資産相当額（無リスク棚卸資産）を投下資本から控除してROICを算出
中経2030からは事業別WACCを導入し、ROICスプレッドによる管理に移行したことなどから、無リスク棚卸資産控除前に算出方法を変更

キャピタルアロケーション

- 株主還元としては、Phase1において配当性向30%を目途に利益還元を実施し、Phase2においても株主還元の充実を図る
- Phase2では有利子負債の削減を進め、バランスシートの健全性を改善

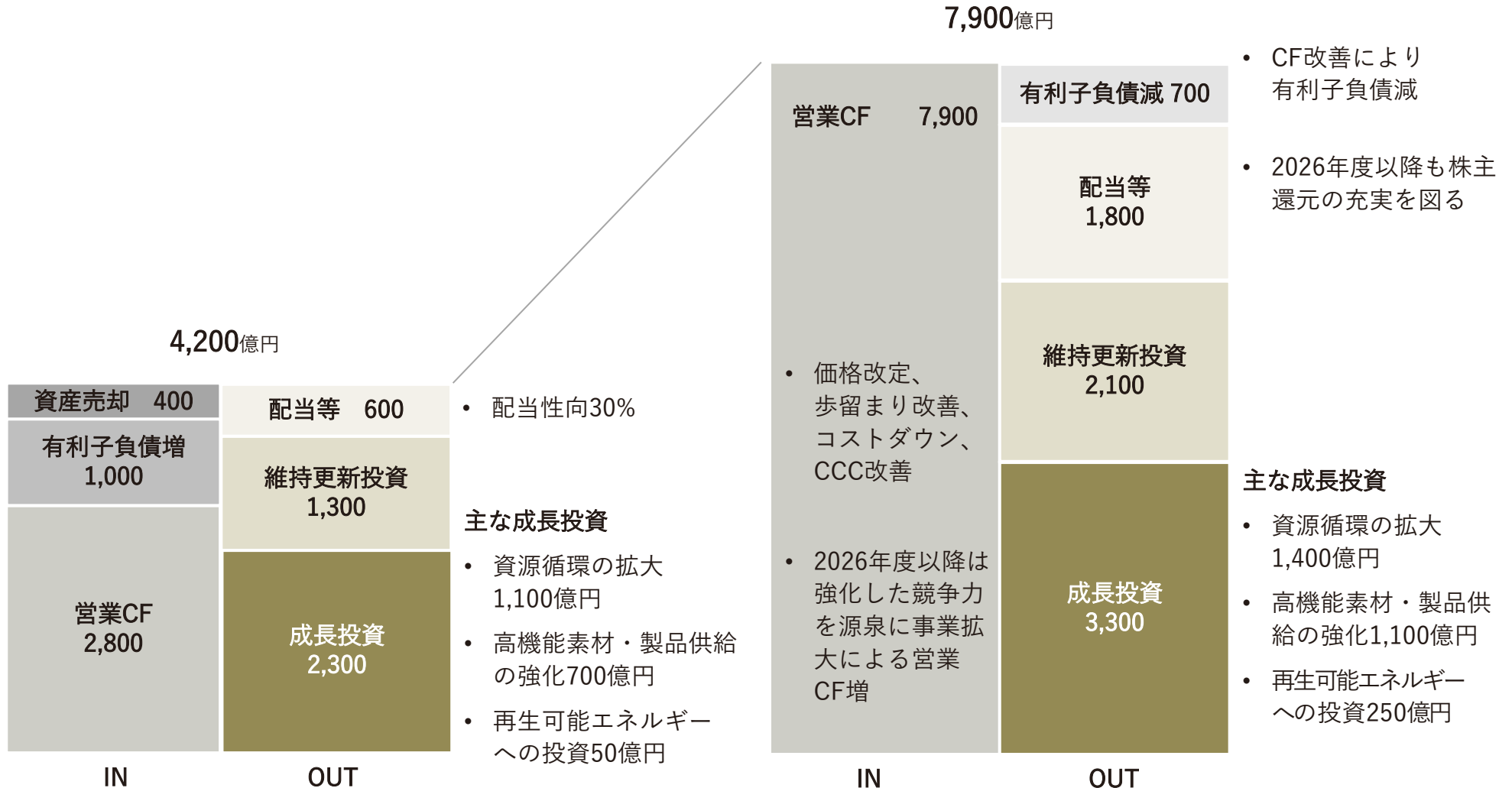
2023年度～2025年度

2026年度～2030年度

単位：億円

Phase1 競争力強化

Phase2 事業拡大



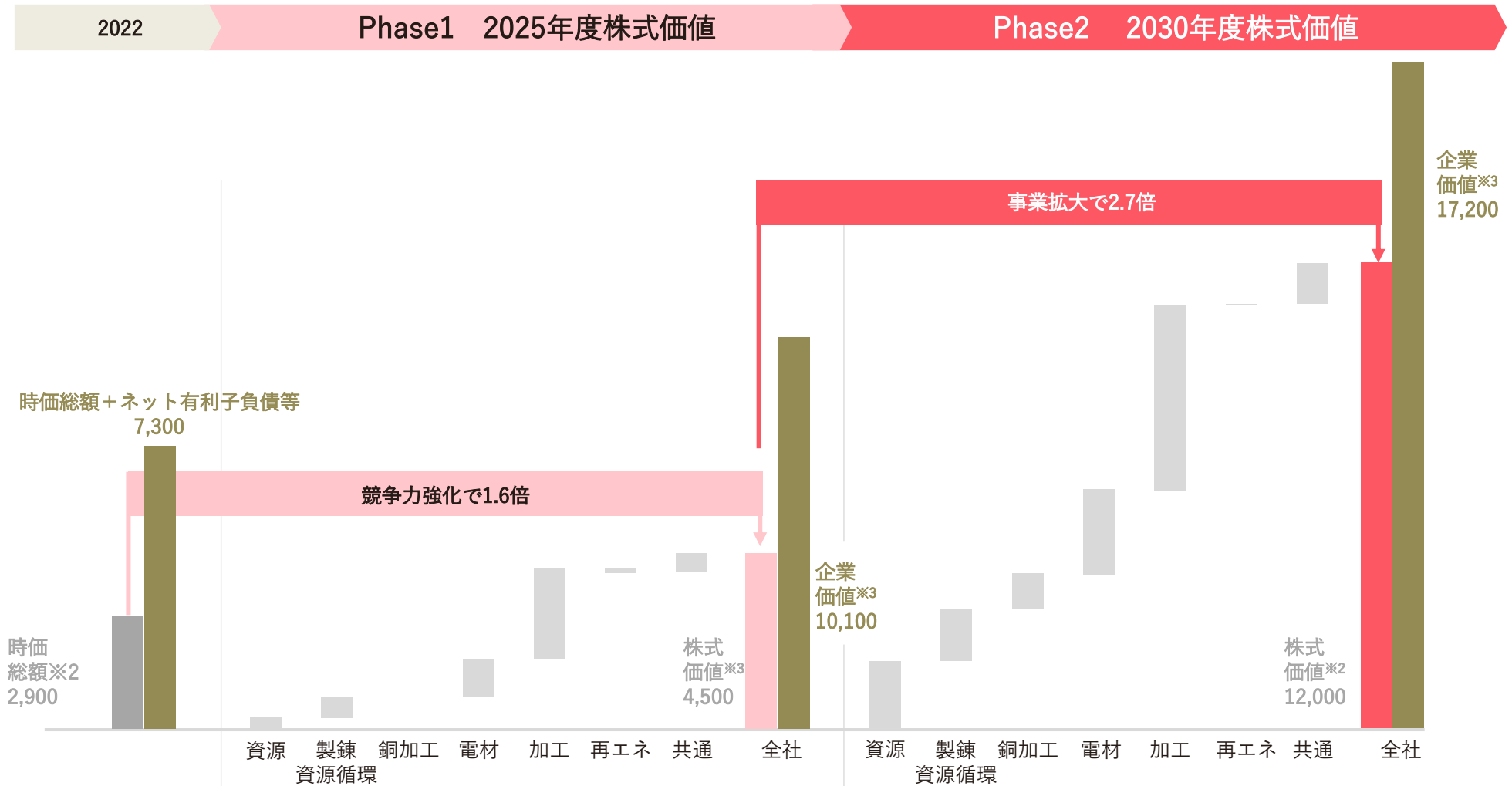
株式価値と企業価値の向上(SOTP※1分析による)

- 中経2030を通じてEBITDAの成長とバランスシートの改善を行い、株式価値と企業価値の向上を実現し、2030年度には株式価値約4倍を目指す

2023年度～2025年度

2026年度～2030年度

単位：億円



※1 Sum-of-the-Parts

※2 2022年度時価総額は2023年1月末時点

※3 企業価値は各事業毎EBITDAに同業勘案した倍率を乗じて算出し、企業価値からネット有利子負債等を控除し株式価値を算出

企業価値、株式価値につきましては、当社が中経2030の業績予想に基づきSOTP分析を用いて独自に算出した数値であり、株価を保証するものではありません

22中経振り返り

目指す姿

企業価値向上に向けた取り組み

事業戦略

カーボンニュートラル

経営基盤強化

事業ポートフォリオ経営

- 成長性と収益性の2軸で事業ポートフォリオを管理、経営資源の配分を最適化
- 事業の成長性をEBITDA成長率で評価し、市場の成長率で補完
- 企業価値向上に向け、ROICスプレッドの維持・向上を図りつつ、EPの増加を目指す
- 金属事業カンパニーと環境リサイクル事業の統合（製錬・資源循環）による効率化により事業価値向上を加速



※2022年度 銅加工、加工、資源+製錬のEPはマイナス

※2025年度 資源のEPはマイナス

- 成長期待がある中、方向性見極めを進める
- 投資強化による成長、高収益の維持・向上を図る
- 収益構造改善を実施しつつ、M&A・事業撤退も視野に入れる
- 業務効率化・M&Aによる収益性維持・向上を図る

※ バブルの大きさはEPを表す

投資配分と利益貢献

投資配分の考え方

1 投資特性

ミッションへの適合性と維持更新と成長投資のバランスを考慮し投資対象を選定

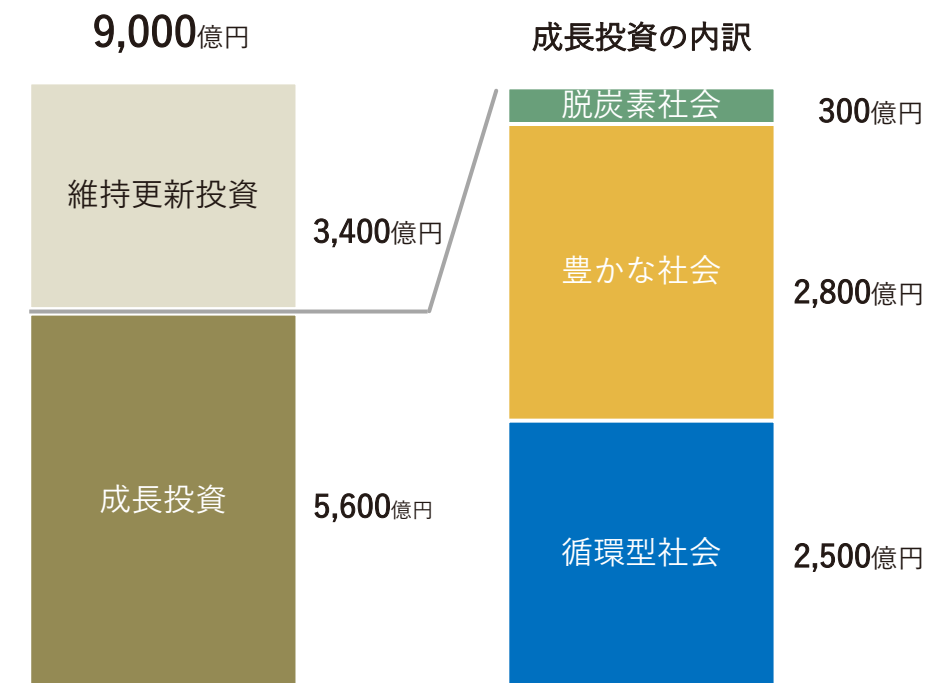
2 事業効率性

事業特性に応じたリターンを評価し、事業間で適正に配分

3 財務健全性

事業毎の財務健全性を保ちつつ、全体のネットD/Eレシオ1倍以下の財務規律を維持

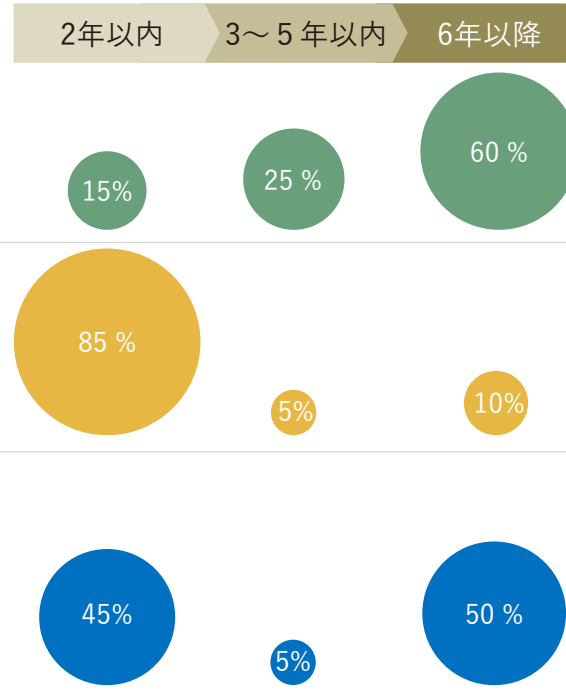
2023年度-2030年度の投資計画



主な投資方針

- 地熱発電など再生可能エネルギー事業への投資
- 超硬工具の増産など加工事業・高機能製品事業の競争力強化
- 鉱山投資による原料安定調達
- タングステン事業投資による収益拡大
- 銅製錬所能力増強
- レアアース・LIB関係M&A





利益貢献発現予定時期



短期での利益貢献を見込む超硬工具・高機能製品事業への投資に加え「循環型社会」実現に向け長期でEPが増加する資源、製錬・資源循環事業への投資も実施

コスト競争力強化

- 2025年度までに総額（累計）約90億円、2030年度までに総額（累計）約240億円のコスト削減を実施
- 営業利益に対するコストダウン総額の比率は、2025年度までで約13%、2030年度までで約19%を見込む
- 売上高経常利益率も全事業において2022年度対比増加を見込む

各事業の コストダウン計画		コストダウン総額および営業利益に占める比率				売上高経常利益率		
		2023	2024	2025	2030	2022	2025	2030
 金属 <ul style="list-style-type: none"> ● 直島の銅精鉱処理能力増強により、電気銅1t当たり生産コストの低減 (2025-2026：△12千円/t、2027-2030：△16千円/t) 	0	0.1	26	47	12.4%	21.5%	23.5% (資源除く)	
	0.0%	0.1%	13.7%	15.8%				
 高機能製品 <ul style="list-style-type: none"> ● 銅加工事業：歩留まり改善、伸銅品リサイクル効果等△49億円 ● 電子材料事業：変動費削減、柱状晶リサイクル効果等△38億円 	17	24	32	87	3.2%	10.7%	15.3%	
	10.6%	12.3%	13.5%	22.2%				
 加工 <ul style="list-style-type: none"> ● スマートファクトリー化の推進により、製造コスト△1%/年 ● DX効果により2025年度以降販管費増加抑制 	9	19	30	103	9.6%	10.5%	17.3%	
	6.4%	9.1%	12.7%	20.5%				
 再エネ <ul style="list-style-type: none"> ● 遠隔・自動運転の運営効率化による労務費削減 ● バイオガスプラントの標準化、発電効率向上によるコスト低減効果等△10% 	0	0.2	0.2	1	22.5%	25.4%	32.7%	
	0.0%	0.5%	0.7%	2.5%				
事業合計		26	44	88	238	7.8%	13.2%	18.2%
		4.9%	7.4%	12.8%	19.3%			

単位：億円

※ 売上高経常利益率における売上高はメタル代除く

22中経振り返り

目指す姿

企業価値向上に向けた取り組み

事業戦略

カーボンニュートラル

経営基盤強化



2030年度目標 / 非鉄金属の資源循環におけるリーダー

- 権益保有鉱山からの銅精鉱確保量50万t以上
- 電気銅（含SX-EW※1）供給体制の確立

事業環境

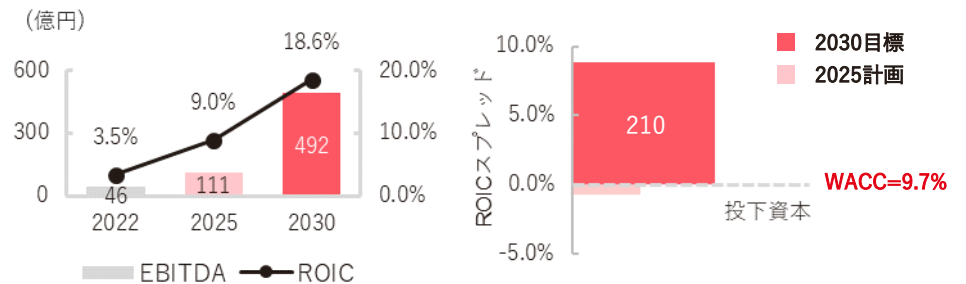
- 銅の需要は今後も増加が続く一方、供給は2025年度以降需要増加に追い付けず、2030年度には550万tの供給不足となる
- 当社の権益保有鉱山からの銅精鉱確保量は現状15万tに留まる
- 鉱山の生産コストはさらに上昇する
- コバルトなどのレアメタルも需要が拡大する一方、供給は不足する

事業戦略

2023年度～2030年度

- 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

EBITDA・ROIC、EP



重要施策

2023年度～2030年度

- Mantoverde硫化鉱プロジェクトの推進
（コバルト回収等の新規技術開発を含む）
- 中規模銅鉱山への新規参画
- 銅鉱山における湿式製錬への参画
- 銅精鉱確保量 現状15万t⇒2030年度には50万t以上へ
（直島・小名浜製錬所の銅精鉱処理量の約10%⇒約30%）

※1 Solvent extraction and electrowinning 溶媒抽出と電解採取の2段階からなる湿式製錬プロセス



製錬・資源循環事業

2030年度目標 / 非鉄金属の資源循環におけるリーダー

- 非鉄金属の資源循環におけるメジャー、かつ最先端の事業者
- E-Scrapに限定しない非鉄金属資源を含むリサイクル品の処理拡大
- 世界トップクラスの電気銅供給能力をもとに資源循環ループの中でコアサプライヤーになる

事業環境

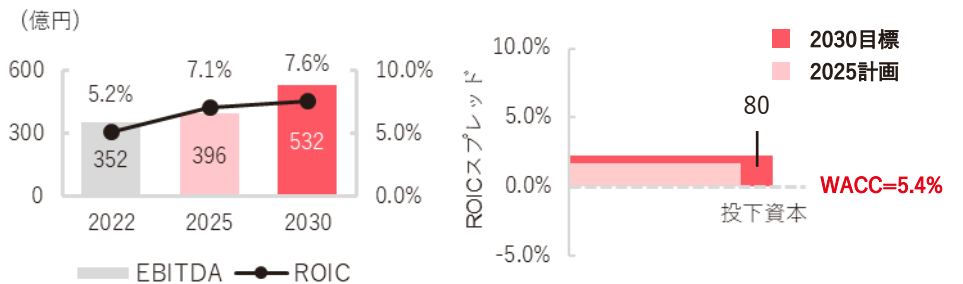
- 経済安全保障の視点に基づく、希少資源（レアアース、コバルト/ニッケル、PGM※1等）のリサイクルニーズの高まり
- 循環型経済に対する顧客の関心の高まり

事業戦略

2023年度～2030年度

- 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-Scrap、家電、自動車リサイクル）

EBITDA・ROIC、EP



重要施策

2023年度～2030年度

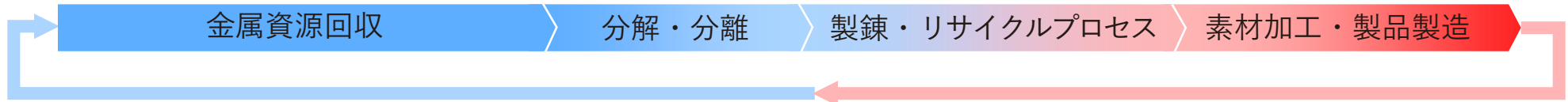
- 直島での銅精鉱とE-Scrap類処理能力増強(↑25%)
- 小名浜での前処理設備導入によるE-Scrap類処理能力増強(↑120%)
- MEXの機能強化
- LIBリサイクルの事業化と拡大(ブラックマス 6,000t/年※2)
- EVからの金属資源循環の基盤構築と強化拡大
- レアメタル回収における範囲と規模との拡大
- 国内リサイクルセンター※3の構築
- グローバル市場での資源循環事業展開に向けた提携、M&A等の推進

※1 Platinum Group Metals プラチナ、パラジウム、ロジウムなどの白金族のメタル
 ※3 家電・自動車から分解した部品類を集約し、リサイクルに適した処理を行う拠点

※2 LIBを放電・乾燥・破碎・選別したリチウム、コバルト、ニッケルの濃縮滓



- 銅を中心とした当社バリューチェーンの連携を強化することによって資源循環領域を広げるとともに、新たなプロセス開発によって資源循環の効率性を高め、競争力強化と事業拡大を早期に実現する



銅スクラップ回収の強化

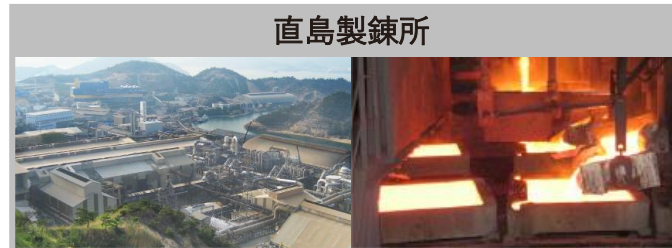
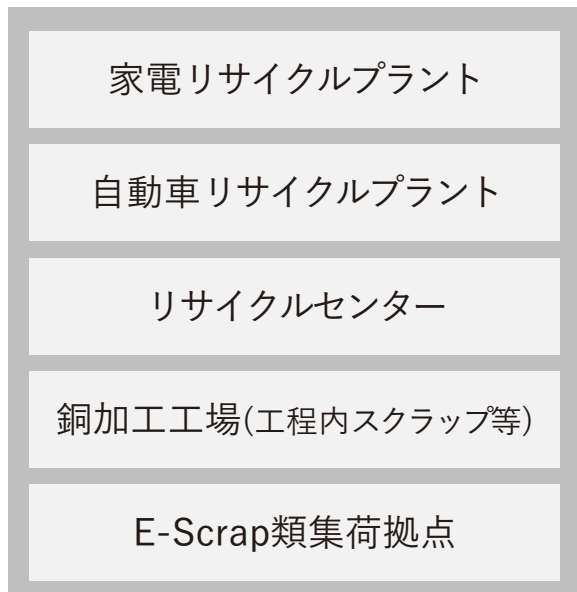
- 家電リサイクルプラント増強
(国内シェア30%へ、海外新規拠点構築)
- 自動車リサイクルプラント新規拠点構築
- リサイクルセンター新規拠点構築
- 世界60カ国以上の取引先とのE-Scrap情報網

E-Scrap類の処理能力を24万t/年に増強

- 直島：銅熔錬設備等を増強し、銅精鉱およびE-Scrap類の処理能力を増強
- 小名浜：前処理設備建設
(2028年度稼働、総工費約200億円)

リサイクル銅の活用

- 製品のリサイクル原料比率向上
- 高効率リサイクル技術の確立

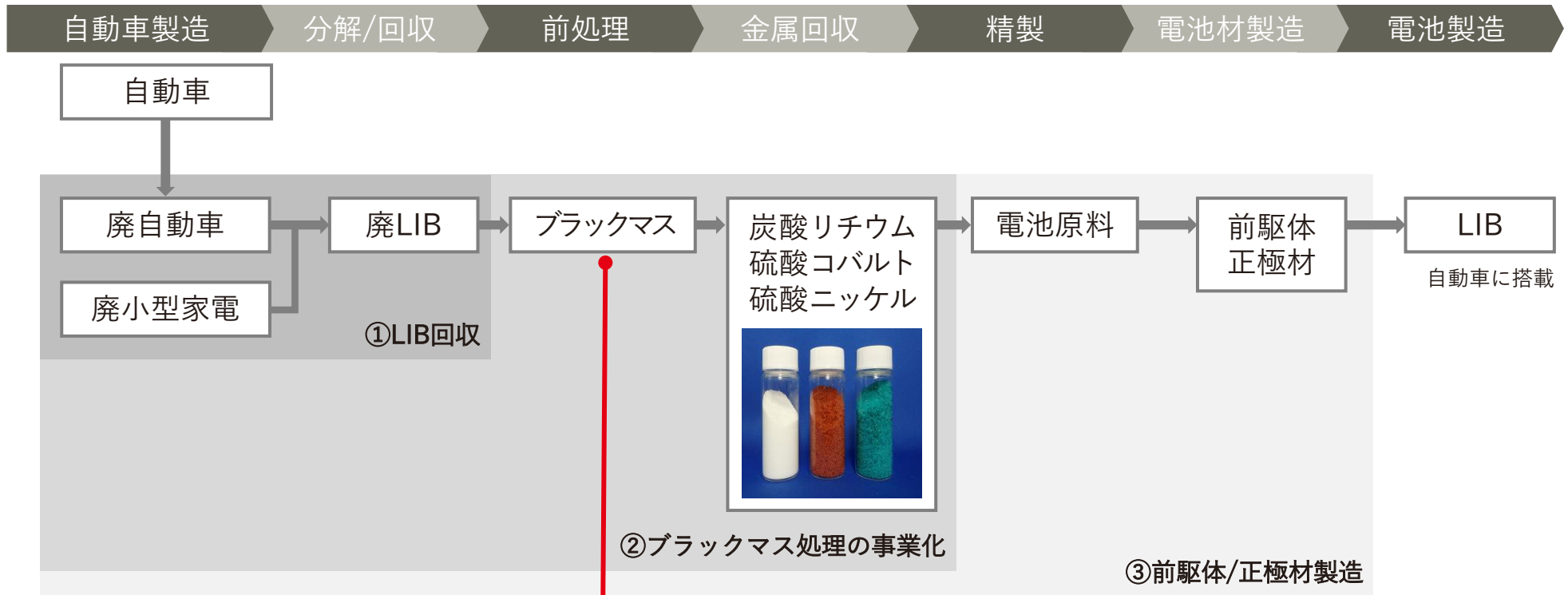


銅スクラップとして回収され国内製錬所で処理





- 「LIBから電池材料までの一貫したリサイクルプロセスを早期に開発」、「E-Scrapビジネスを通じて構築したネットワークを活かしたブラックマスの集荷」、「ブラックマスからの炭酸リチウム、硫酸コバルト、硫酸ニッケルの高効率回収」によりグローバル競争力を確保
- 廃自動車からのLIB回収 (①) および他社との協業によりブラックマス処理の事業化 (②)、さらに前駆体/正極材製造まで展開 (③) することで当社事業領域を拡大





銅加工事業

2030年度目標 / グローバル・ファースト・サプライヤー

- 国内：最大サプライヤーとして国内No.1伸銅品メーカーの圧倒的な地位を確立
- 海外：合金開発力をベースにしたキーアカウント(KA)戦略の強化

事業環境

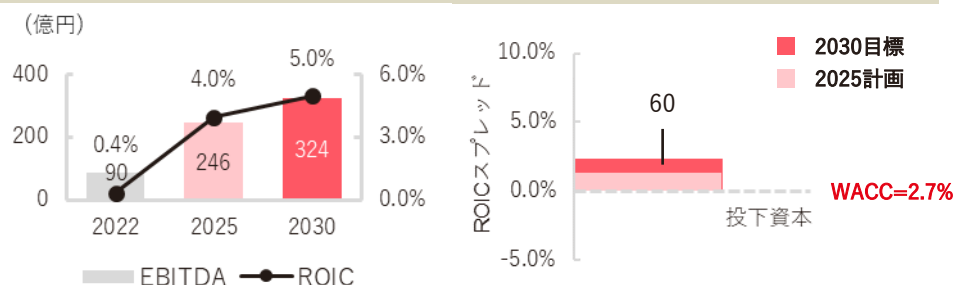
- xEV市場の拡大に伴い、自動車向け銅加工品の需要拡大
- 再生可能エネルギー向けの銅加工品の需要拡大
- 医療の高度化によるMRIをはじめとした医療機器などの需要拡大

事業戦略

2023年度～2030年度

- 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
- 国内工場をマザー工場と位置づけ、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

EBITDA・ROIC、EP



重要施策

2023年度～2025年度

- 国内：高機能合金を強みとする圧延製品の生産能力増強
- 海外(Luvata社)：冷間鍛造技術等の強みを生かした製品の拡販

2026年度～2030年度

- 銅合金系スクラップのリサイクル強化によるコストダウン
- 現地での供給とサービスの強化を目的とする海外拠点拡充の構築



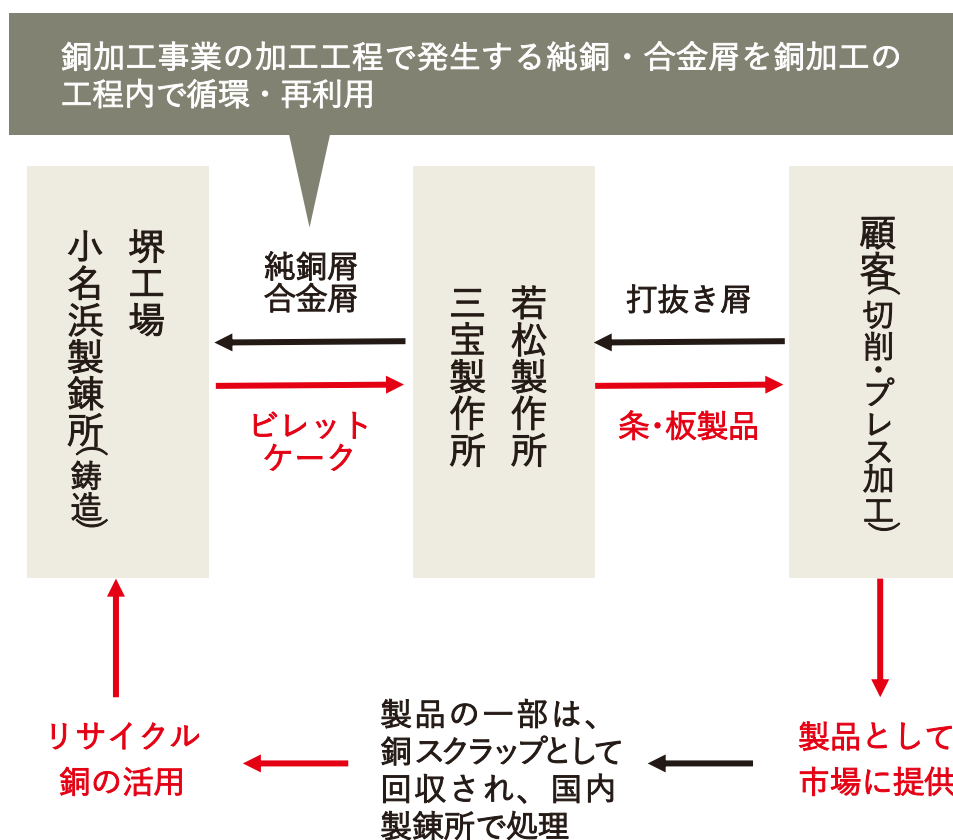
TOPICS 銅加工

- 増産投資により、伸長市場であるBEV用端子等に向けた製品販売を拡大し、圧延事業で圧倒的な地位を確立
- 競争力強化のため、合金を中心にリサイクル率を向上しコストダウンを推進

圧延事業で圧倒的な地位を確立

	xEV用 端子・バスバー	自動車用 端子・バスバー
対象市場	EV/HV市場	新興国を中心とした 自動車市場
販売計画	純銅系を拡販 2021-2030 CAGR 4.3%	開発合金を拡販 2021-2030 CAGR 3.7%
増産計画	+1,800t/月 (2030年度)	+1,100t/月 (2030年度)

銅リサイクル率の向上



2030年度目標 / グローバル・ファースト・サプライヤー

- 半導体、xEV市場を中心に、コンセプト・インによって付加価値を高めた製品・ソリューションの提供
- 市場からなくてはならない存在となり、認知され、持続的に成長する高収益事業体

事業環境

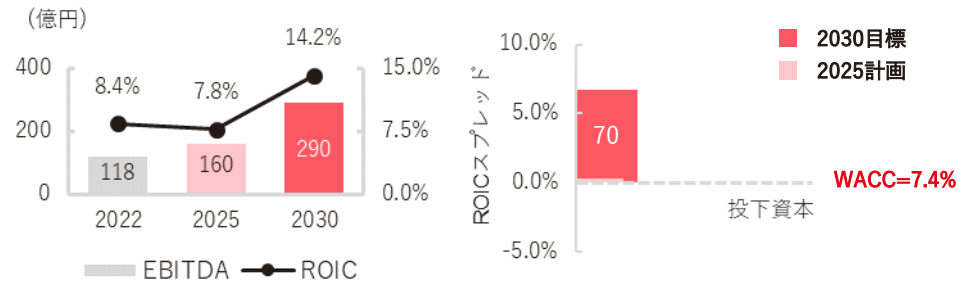
- 半導体市場は用途拡大と情報量の増大に伴い、CAGR5~6%の堅調な成長
- xEV市場(特にBEV市場)はCAGR20~25%の高成長

事業戦略

2023年度~2030年度

- 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

EBITDA・ROIC、EP



重要施策

2023年度~2025年度

- 注力製品への積極的な投資によるシェアアップとオーガニック成長および新事業の立ち上げ
- ものづくり力の高度化、コスト競争力の強化と省人化の推進
- DXによる情報連携強化と稼ぐ力の最大化

2026年度~2030年度

- 横断的な研究開発体制を立ち上げ新事業・新製品の探索を強化
- 環境負荷低減製品の開発・拡販、GHG削減、循環の仕組みを向上



TOPICS 電子材料

- 半導体、xEV市場を中心に、コンセプト・インによって付加価値を高めた製品・ソリューションの提供

注力製品の事業拡大

- シリコン精密加工品・柱状晶事業

事業拡大の基盤整備、増産・開発体制の強化
投資額

Phase1 110億円 Phase2 40億円

- シール事業

第二生産拠点の設立、自動化促進、開発体制の強化
投資額

Phase1 80億円 Phase2 70億円

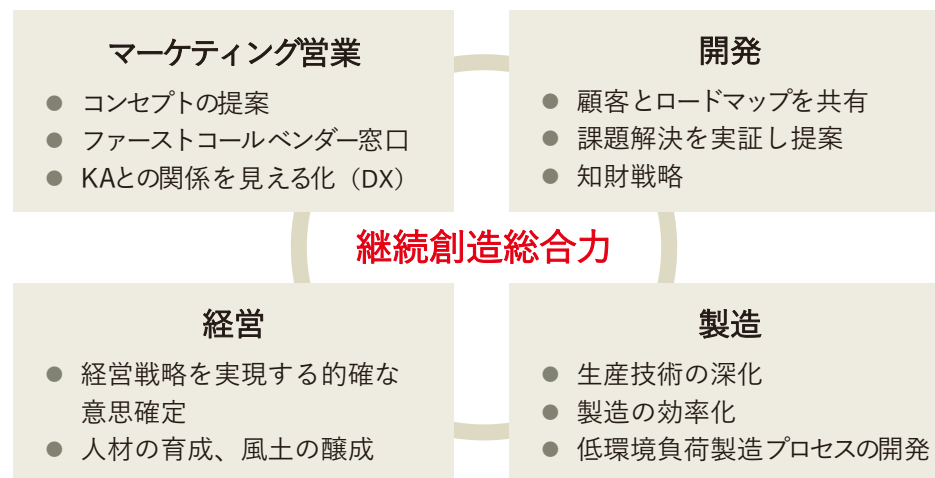
- サーミスタセンサ事業

xEV向け製品の量産・開発体制の強化
投資額

Phase1 20億円 Phase2 20億円

マーケティング力の強化

- マーケティング力を強化し、イノベーション、新製品、新事業の創出を促進
- 営業、開発、製造、経営を連携させ、顧客が求める「機能、価値」を、効率よく、迅速に提供



注力製品の事業拡大

- ものづくり力の高度化、コスト競争力の強化と省人化 (品質安定化の取り組みと生産管理体制強化のための仕組みを導入)
- DXによる情報連携強化 (KA戦略や原価把握の強化) による意思決定のスピードアップで稼ぐ力の推進力強化

マーケティング力の強化

- 半導体材料・部材を中心とした事業および技術の開発 (次世代実装材料、高耐熱性材料、機能性複合材料、パワーデバイス用センサなど)
- 横断的な研究開発体制の新規構築 (半導体新事業開発センターの新設)



2030年度目標 / グローバルで顧客が認めるタングステン製品のリーディングカンパニー

- 卓越した技術のタングステン製品とソリューションを世界のものづくり現場に提供する
- 基幹事業である超硬工具に加え、タングステン事業とソリューション事業を収益の柱とする

事業環境

- 超硬工具市場は2030年度頃までCAGR3%の安定成長
- SDGsなど環境・社会課題への対応要請
- 加工ソリューション提供の要求
- 二次電池市場でのタングステン材料需要の拡大

事業戦略

2023年度～2030年度

戦略市場で自律した事業展開を目指し、
真のグローバル企業へ変革する

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

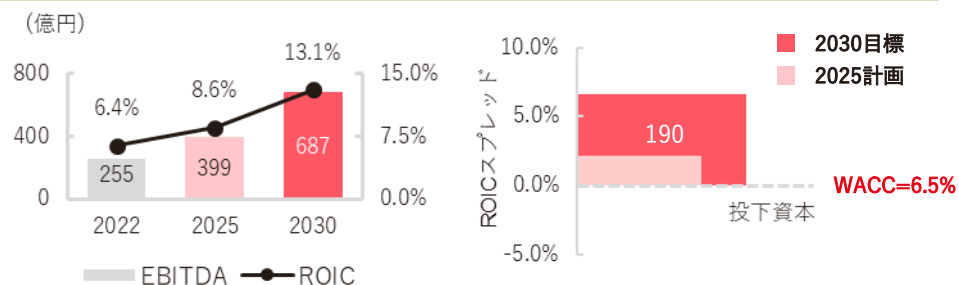
タングステン事業

- 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

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

EBITDA・ROIC、EP



重要施策

2023年度～2030年度

超硬工具事業

- 難削材加工・難加工領域への製品開発力、ソリューション対応力の強化
- DXを活用したスマートファクトリー化の推進
- グローバルでS&OP導入によるサプライチェーンの強靱化

タングステン事業

- パートナーとの協業による研究開発強化、クロスセルの推進
- グローバルでのリサイクル拠点の増設による処理能力の強化

ソリューション事業

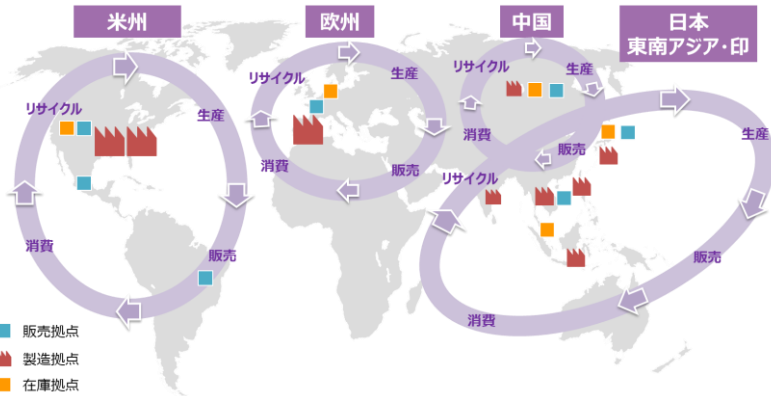
- DX活用した加工ソリューションの深化、M&Aによる事業基盤の構築



TOPICS 加工

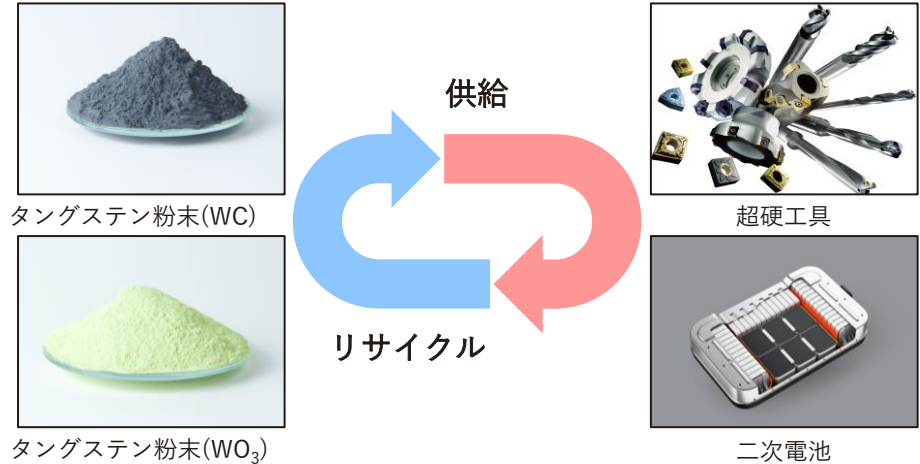
戦略市場で自律した事業展開

- グローバルで開発、製造、販売、リサイクルまで循環させ、ローカル市場対応力強化
- サプライチェーンの強靱化による輸送におけるGHG排出量を削減



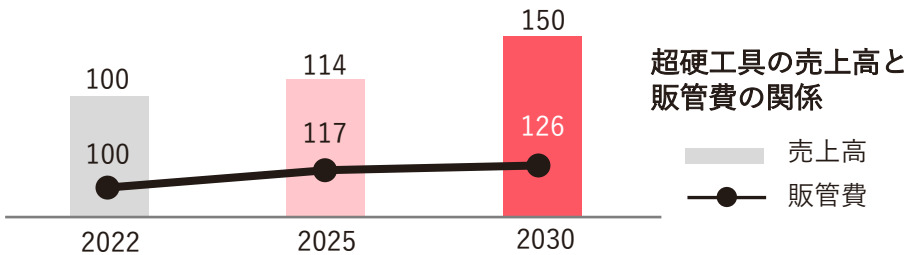
製品提供からリサイクルまで環境・社会課題に対応

- 超硬工具製品と二次電池用タングステンの提供
- グローバルでの使用済み製品の回収とリサイクル処理



DX活用によるコスト競争力強化

- 事業拡大に伴うコスト増を抑制し、販管費を低減



※ 2022年度の売上高、販管費を100とした時の指数で比較

ものづくり現場へのコト売りの提供

- デジタル技術を活用し、切削加工ソリューションを拡充

	工具選定	工具購入	量産準備 (試作)	量産実行	工具管理
顧客課題	最適な工具の、素早い選定	工具費最適化によるコスト削減	生産性の高い加工方法の素早い設計・試作	・加工精度の向上 ・加工時間の短縮	・再研磨やリサイクルによる効率的な工具使用 ・工具の最小在庫
MMCの提供価値	デジタルサービスメニュー				
	工具の自動選定	自動工程設計 (工程デジタルプランニング)	加工試作アウトソーシング	量産品質・経済性提案	工作機械制御自動最適化 摩耗度・再研磨自動監視



再生可能エネルギー事業

2030年度目標 / 再エネ電力自給率100%に向けた再エネ発電の拡大

- 地熱発電事業の更なる拡大
- 事業領域の拡大(風力発電、発電関連事業)

事業環境

- 気候変動対策として、再生可能エネルギーの利用、ものづくりにおける環境負荷低減の重要性のさらなる高まり
- 再生可能エネルギーの主力電源化に向けた国の高い目標設定と各種支援制度

事業戦略

2023年度～2030年度

再生可能エネルギー事業を全社的な取り組みとして戦略本社に集約し、長期的な視野で事業の拡大を推進

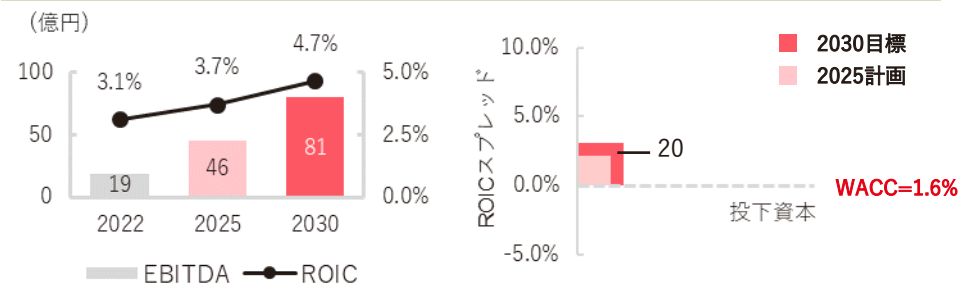
地熱

- 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

風力

- 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
- バイオガス
- 新規バイオガスプラントの更なる拠点の展開

EBITDA・ROIC、EP



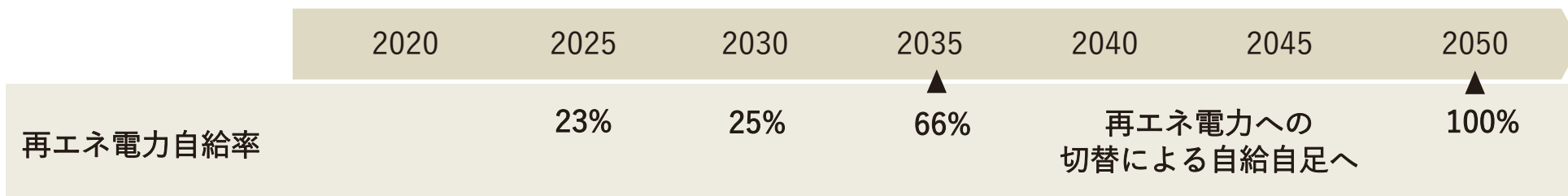
重要施策

2023年度～2025年度

- 実績ある地熱技術を活かした事業拡大 (調査3件、運転開始1件)
- 既存事業地域以外(北海道・恵山など)への地熱発電事業展開
- 地熱資源の調査技術を活かした海外調査の実施
- 他社との協業による風力発電事業の調査

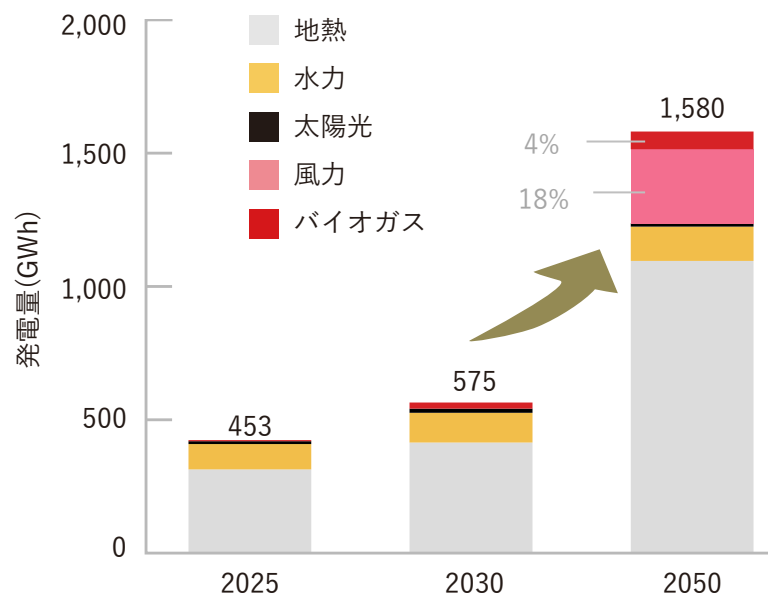
2026年度～2030年度

- 地熱発電事業拡大の継続 (調査2件、運転開始1件)
- 社有地活用による陸上風力発電事業立ち上げ
- バイオガスプラント用原料廃棄物の集荷量最大化に向けた排出業者との連携強化

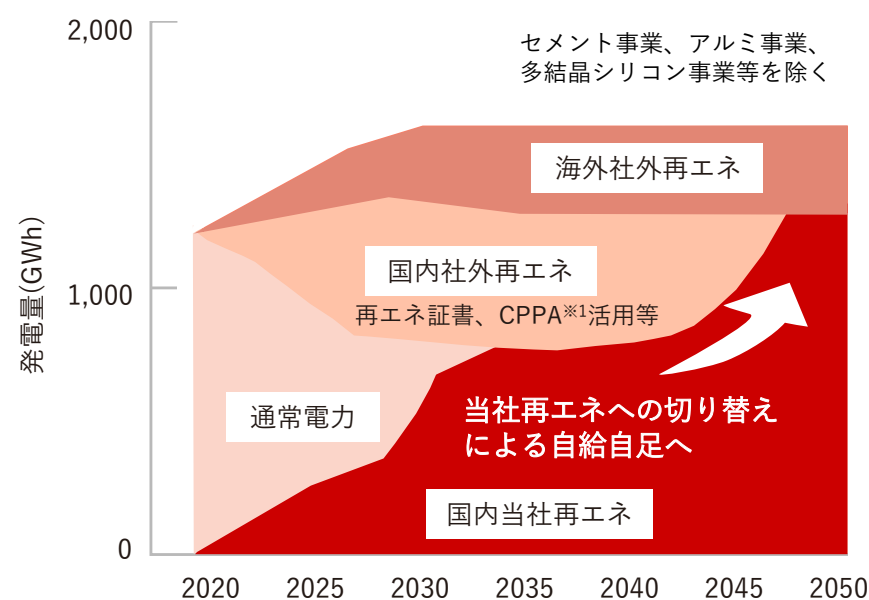


- 2050年度の当社消費電力に匹敵する発電量を目指して、地熱発電開発体制の構築と事業拡大を加速、風力を中心に新規再エネ発電への展開
- 2035年度に実質的な電力の再エネ化100%達成、2050年度に当社消費電力に匹敵する再エネ発電量を実現して実質的な再エネ電力自給率100%へ

当社再エネ発電量の推移



当社消費電力の構成



※1 CPPA (Corporate Power Purchase Agreement)

22中経振り返り

目指す姿

企業価値向上に向けた取組み

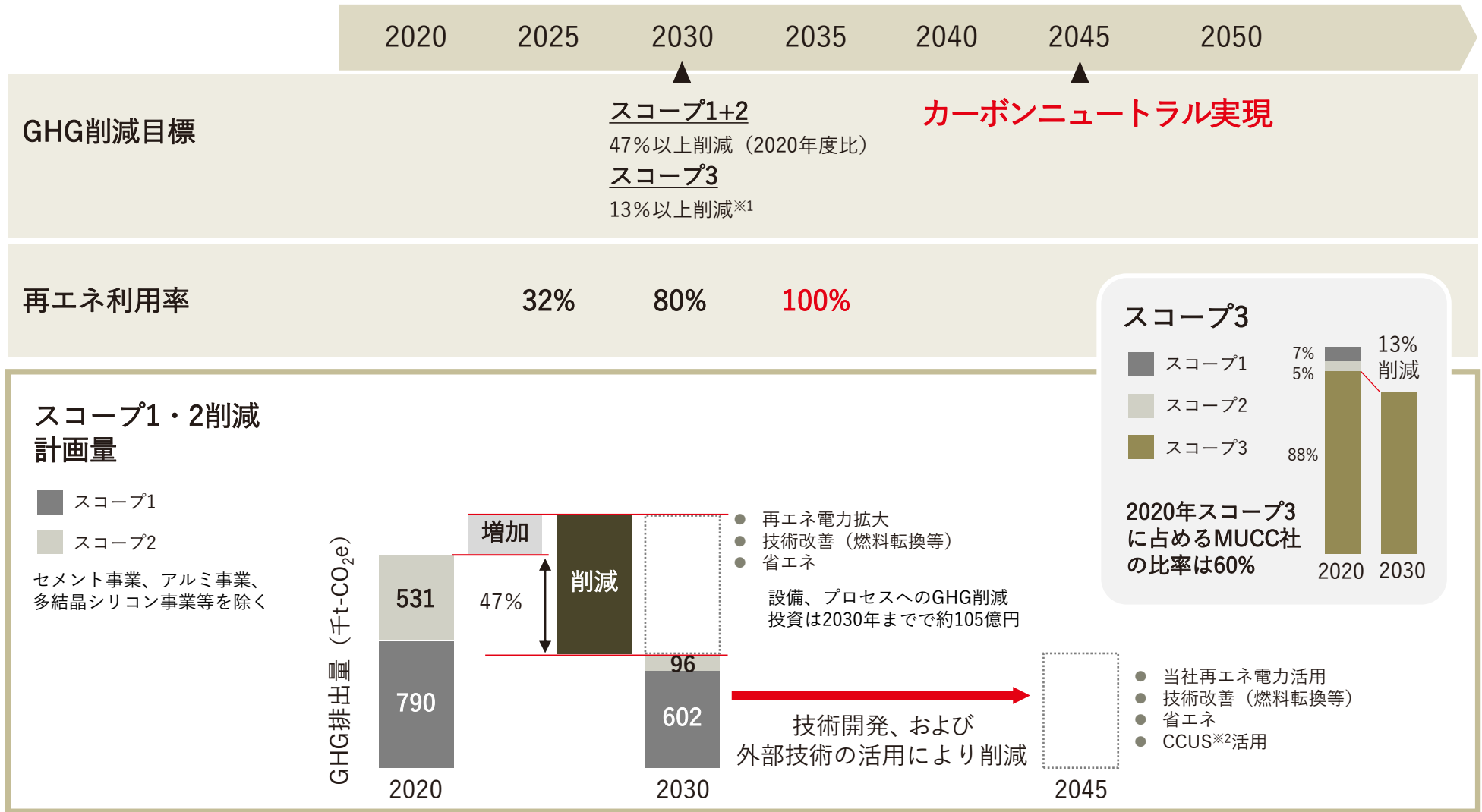
事業戦略

カーボンニュートラル

経営基盤強化

カーボンニュートラル：GHG削減目標

- 2045年度のカーボンニュートラル、2050年度の再生可能エネルギー電力自給率100%が目標
- 2030年度に向けてはスコープ2を中心に削減



※1 カテゴリ1,3,15 2020比 ※2 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage

22中経振り返り

目指す姿

企業価値向上に向けた取組み

事業戦略

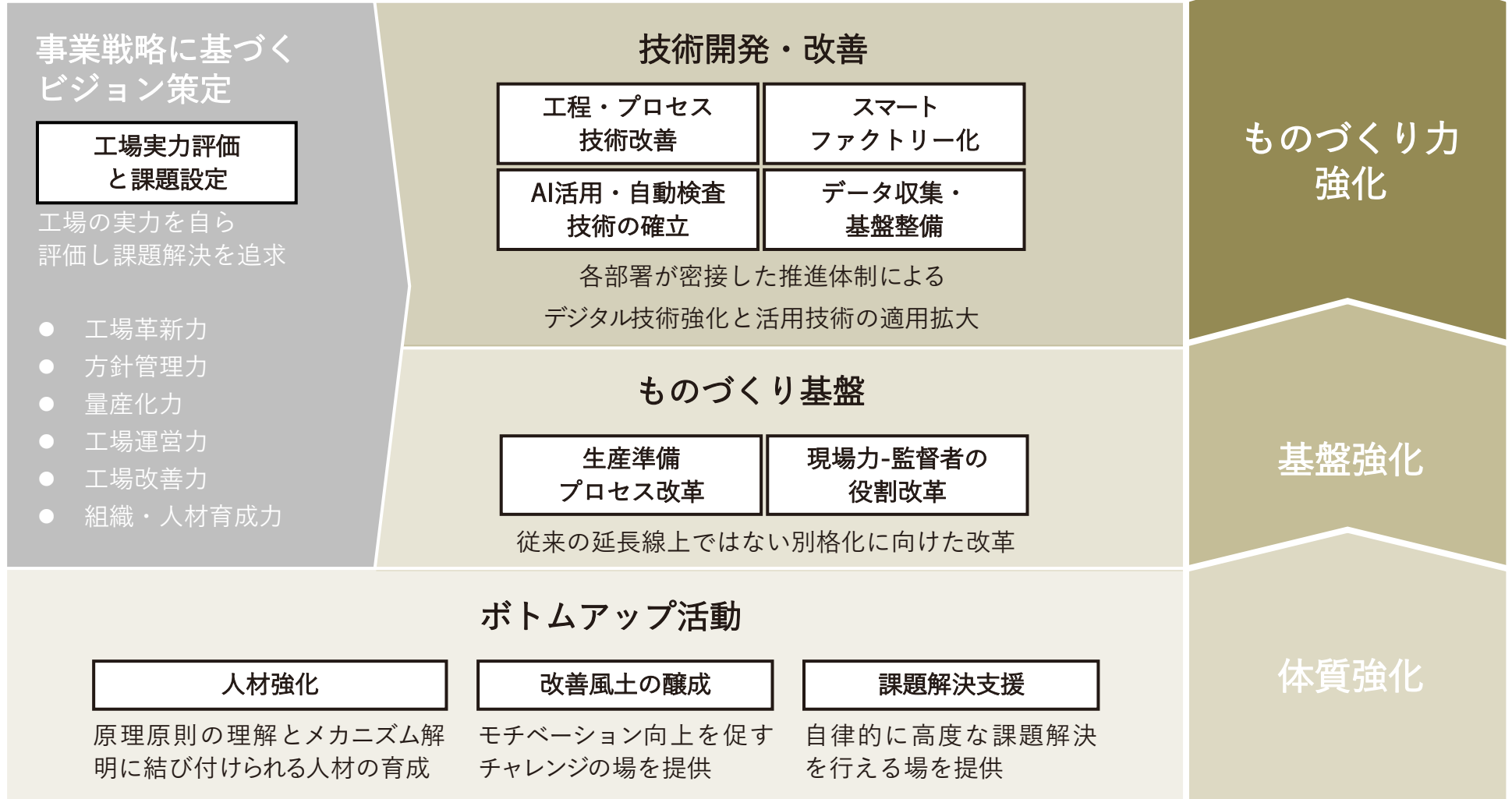
カーボンニュートラル

経営基盤強化

ものづくり戦略

- 中経2030に基づく工場ビジョンの策定、および工場実力評価と課題設定・解決を追求
- ボトムアップ活動、ものづくり基盤強化、技術開発・改善による「ものづくり力の別格化」

別格化



研究開発戦略

- 新製品・新技術・新事業創出を通して、持続的な企業価値向上を実現

研究開発基本方針

- 未来を見据えた素材・材料開発
- コーポレート/ディビジョン・ラボが一体となり、事業競争力強化に向けた新製品・新技術の創出
- 産・官・学連携(含むCVC)による早期実現

循環をデザインするサステナブルな材料を提供

中経2030重点方針

新規素材・部材の創出と
資源循環の両機能を強化

製品ライフサイクル
全体のGHG削減

アイデア創出、研究開発、量産化、事業化まで
一気通貫で行う組織運営の深化

経営資源(要員、資金)の柔軟な配置による
開発テーマ設定・遂行、事業化の加速



注力分野

資源循環

- 分離・回収・精製

脱炭素

- エネルギー素材
- グリーン材料
- グリーンプロセス

半導体関連

- 実装材料
- 装置向け部材(樹脂複合材料)

モビリティ

- 高性能銅材料・部材
- 超硬工具

人事戦略

1. 人材の価値最大化と「勝ち」にこだわる組織づくり

事業成長を実現する人材の育成・確保

- 経営リーダー候補の育成・確保
- 事業競争力強化/ものづくり力強化に必要な人材の育成・確保
- 事業戦略に則した採用チャネル・雇用形態の戦略的選択

柔軟な雇用と働き方の実現

- 外部労働市場を意識した人材マネジメントの深化
- 時間・場所に囚われない柔軟な働き方の実現

個の力の最大化と自律的成長の支援

- パフォーマンスマネジメントを通じた「勝ち」にこだわる組織づくり
- 個々人が自律的に成長するための支援と学習する組織の実現

2. 共創と成長を生み出す基盤の構築

多様な人材と価値観の融合による 変革の加速

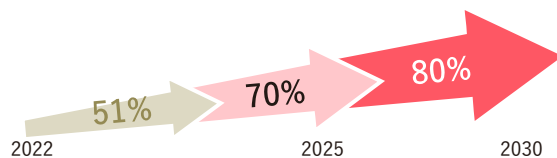
- 多様な人材の育成・確保
- 多様な個性を認め合い、異なる意見から新たな価値を創出する意識・風土醸成

Well-being推進を通じた働きがいの醸成

- エンゲージメントの継続的向上
- 健康経営の推進強化

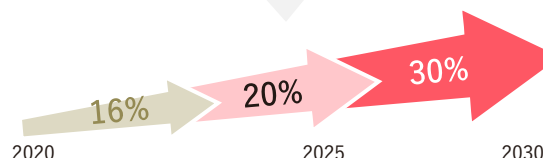
データ利活用による組織能力の最大化

- HRシステム活用によるタレントマネジメント強化
- 人材情報の更なる活用に向けた環境整備とデータ分析による施策推進



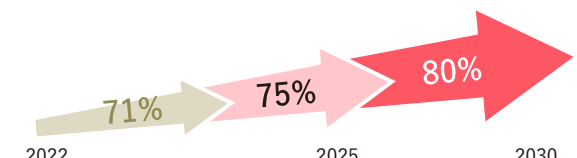
経営リーダー候補の継続的確保育成

執行役後継候補に占める
次世代経営人材育成プログラム選抜者比



意思決定層における多様性の確保

管理職層における
多様な属性※1の割合



エンゲージメントの継続的向上

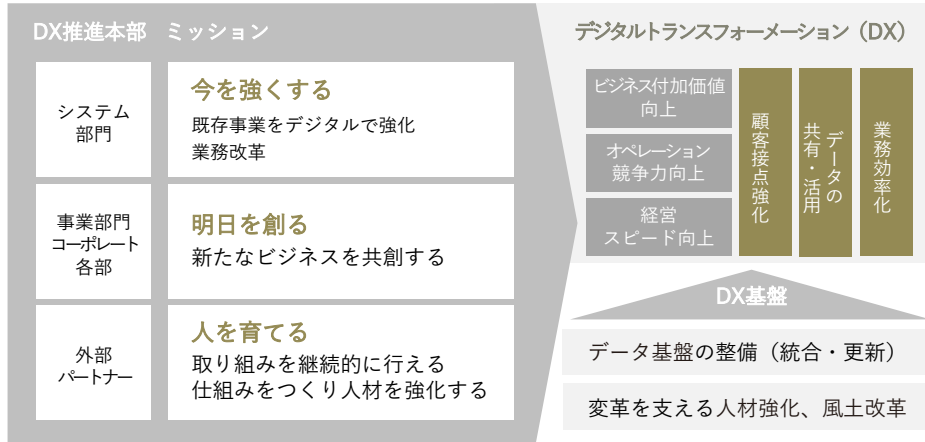
エンゲージメントサーベイ
全設問における肯定的回答率

※1 女性、外国人、経験者採用、障がい者

DX戦略(MMDX※1)

DX戦略

データとデジタル技術を活用し、**ビジネス付加価値向上**、**オペレーション競争力向上**、**経営スピード向上**の3本柱を推進



DX戦略のフェーズ



MMDX2.0における取組

MMDXは開始から2年以上が経過する中で、ものづくりの強化と従来テーマの着実な実行を行うべく、テーマ再編成、体制強化等を行い、**「MMDX2.0」として新たなフェーズへ**



MMDX2.0で目指すもの



※1 MMDX 三菱マテリアル・デジタル・ビジネス・トランスフォーメーション

※2 ERP Enterprise Resource Planning

IT戦略

- MMCグループIT WAYを実現するため、データ活用・働き方・セキュリティの観点から事業を支えるITモダナイゼーションの推進
- 100億円規模の投資を行い、2030年度におけるITコストは売上高比率1.0%以下（現在は約0.8%）

ITにおける取り組み方針

主要施策

「MMCグループIT WAY」
(ITガバナンス、ITシナジー) の
確立と実行

- ITガバナンス＝情報セキュリティ
 - グローバルのセキュリティレベルを均一化、時代に応じたセキュリティ施策の実施
 - グローバル共通ポリシーの策定と全社適用のための新ネットワークおよびクラウドベースセキュリティの導入
- ITシナジー＝共通化/標準化
 - グループ全体で共通のデータ分析基盤・クラウド基盤・ITサービス利活用の促進

レガシーからグローバル標準の
IT基盤への移行と、
適切な情報セキュリティ対策の実行

- レガシー技術で開発されたシステムを段階的に刷新し2030年度を目途に古いアーキテクチャからの脱却
- 会計領域へ先行してERP導入により業務効率化とデータ可用性の向上
- IT/OTの両面で高度化する外部脅威へのセキュリティ対策の強化

マーケットで通用する
事業会社系IT人材の育成、
確保と最適なIT組織の構築

- 戦略本社IT/カンパニーIT/IT機能会社/外部パートナーの役割分担の最適化
- ガバナンスとシナジー（共通・標準化）/事業支援（個別システム）/実行機能
- IT人材のキャリアパス・教育計画を策定し専門性を向上すると同時に2030年度までにIT人員を1割程度増員

人と社会と地球のために

For People, Society and the Earth



注意事項

本資料は、金融商品取引法上のディスクロージャー資料ではなく、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。また、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あり、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。

したがって、本資料のみに依拠して投資判断されまことはお控えくださいますようお願いいたします。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

本資料に関する著作権、商標権その他すべての知的財産権は、当社に帰属します。