

16中計



三井金属

# *Striving for Sustainable Growth*

## 新たな成長ステージに向けた経営基盤の強化

三井金属鉱業株式会社

## 数値計画

特殊要因を排除した数値では黒字浮上も、13中計は未達

	2015年度 目標	2015年度 実績
経常利益	450億円	△113億円
（カセロネス減損）		（△193億円）
（在庫要因）		（△156億円）
（退職給付債務）		（△34億円）
<b>経常利益 再計 （特殊要因排除）</b>	<b>450億円</b>	<b>270億円</b>
自己資本比率	38%	35%

### <前提諸元>

Zn LME (\$/t)	2,000	1,831
Cu LME (¢/lb)	360	237
為替 (円/\$)	90	120

## セグメント別経常利益（特殊要因排除）

（億円）

	2015年度 目標	2015年度 実績	差異	主な増減要因
機能材料	200	127	△73	・機能粉、電池材料 販売計画未達 ・R&D含む本部経費増
金属	120	57	△63	・カセロネス収益貢献 できず
自動車機器	100	54	△46	・売上未達 ・メキシコ拠点収益未達
関連	50	39	△11	・伸銅品減益
調整	△20	△7	+13	
計	450	270	△180	

## 13中計の成果

13中計では以下の施策を行い、16中計に繋げた

## 13中計の実施策

機能材料	<p>【触媒】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 四輪向け参入</li> <li>- アジア、北米での新拠点設立</li> <li>- 省貴金属触媒開発</li> </ul> <p>【銅箔】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- MicroThin™※拡販</li> <li>- アジア拠点立て直し</li> </ul> <p>【薄膜】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IGZO、円筒形ITO拡販</li> </ul>
金属	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 製錬ネットワークへの構造転換</li> <li>▪ リサイクル原料増集荷、増処理</li> </ul>
自動車機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 米国向け拡販</li> <li>▪ 海外生産拠点設立</li> </ul>
関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 再建事業の収益改善</li> </ul>

※ MicroThin™ .. キャリア付極薄銅箔

## 13中計の教訓

13中計の未達案件から得られた教訓を16中計で活かす

	未達案件	教訓
機能材料	<ul style="list-style-type: none"><li>・既存の枠を超えた大型の成長商品、事業創出には、至らなかった</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・企画機能強化（全社、本部、開発）</li><li>・研究開発強化（体制見直し、開発費増）</li></ul>
金属	<ul style="list-style-type: none"><li>・カセロネス銅鉱山の収益貢献、大幅乖離</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・大型投資案件での投資リスクへの対応</li></ul>
自動車機器	<ul style="list-style-type: none"><li>・新海外工場での収益未達</li><li>・コスト改善未達</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・現地事情に合わせた支援体制の必要性</li><li>・継続的なコスト改善の仕組みの構築</li></ul>

16中計で教訓を活かす

## 10年後のありたい姿

機能材料、金属、自動車機器の3事業を核に、  
成長商品・事業を継続的に創出し、価値を拡大し続けている会社

## 16中計の位置づけ

13中計 (2013～2015)	16中計 (2016～2018)	19中計 (2019～2021)	22中計 (2022～2024)
メリハリある「攻め」と「守り」で 持続的成長へ	新たな成長ステージに向けた 経営基盤の強化	13中計、16中計の 収穫と22中計への布石	創業150年の時を越え、 未来を拓き続ける

Sustainable Growth

「13中計の収穫」

「既存事業の基盤強化」

「将来への布石作り」

### 10年後のありたい姿

#### 【機能材料】

・「市場共創型」の事業体へ変革する

#### 【金属】

・リサイクル製錬と成長事業の創出で  
持続的に拡大する

#### 【自動車機器】

・アクトブランドの確立  
- Automotive News Top100入り

新たな価値を継続的に創り出す

## 16中計基本方針

機能材料、金属、自動車機器の3事業を核に、  
成長商品・事業を継続的に創出可能な体制を構築する

## 16中計スローガン

Striving for Sustainable Growth

新たな成長ステージに向けた  
経営基盤の強化

## 16中計 経営目標

	2018年度 目標
経常利益	350億円
自己資本比率	37%

## &lt;前提諸元&gt;

Zn LME (\$/t)	2,200
Cu LME (¢/lb)	250
為替 (円/\$)	110



## 16中計基本戦略

企画部門強化と研究開発体制を見直し、

- ①成長商品・成長事業の創出を図る
- ②既存事業での収益最大化を図る

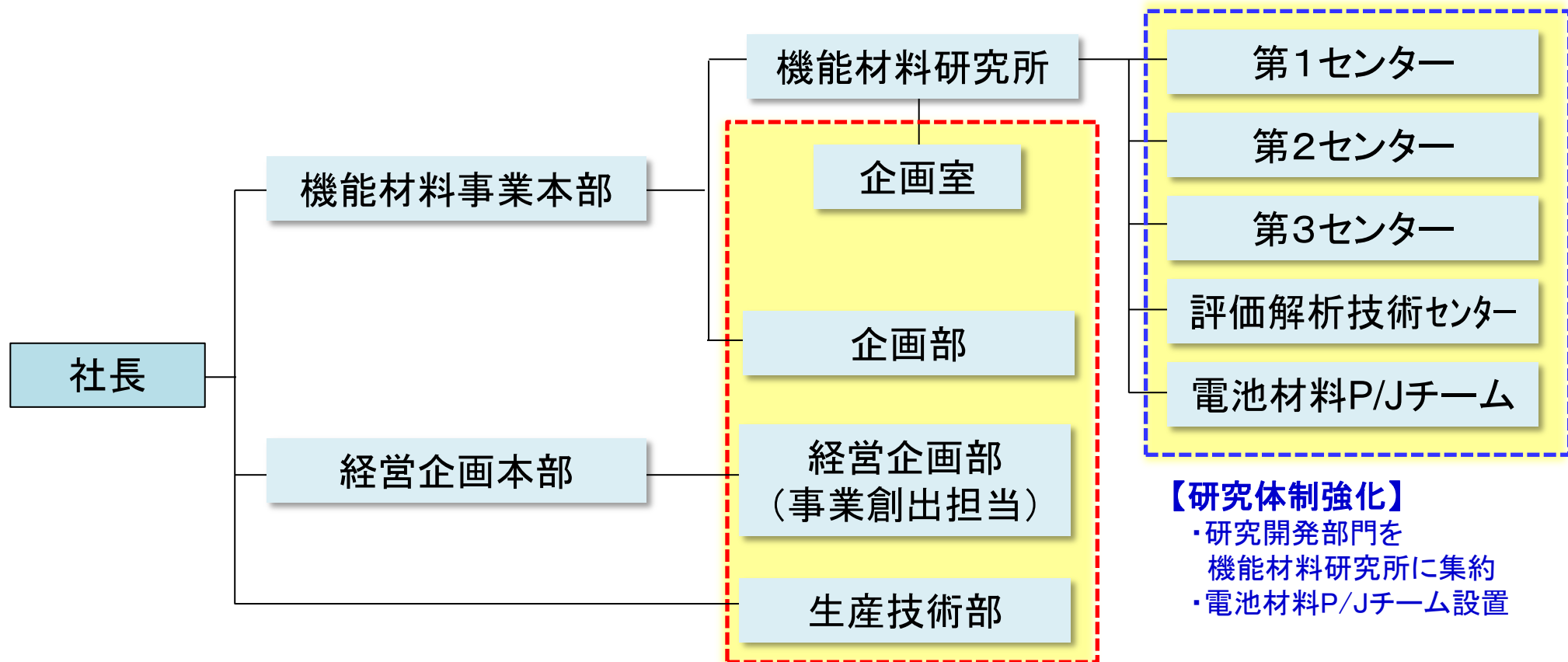
## 16中計で取り組むこと

既存事業では特に触媒、銅箔に注力する

13中計の収穫	既存事業の基盤強化	将来への布石作り
<p>【触媒】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 四輪向け生産拠点設立と新規顧客獲得</li> </ul> <p>【銅箔】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 極薄銅箔の用途拡大</li> </ul> <p>【薄膜材料】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IGZO、円筒形ITOの拡販</li> </ul>	<p>【触媒】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 二輪向けシェア維持</li> </ul> <p>【銅箔】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- パッケージ用極薄銅箔シェアNo.1</li> </ul> <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 単結晶向け酸化タンタル</li> <li>- ITOターゲット生産革新</li> <li>- メタロフィルターの海外拡販</li> </ul>	<p>【触媒】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 四輪向け新モデル獲得</li> </ul> <p>【銅箔】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 次世代新商品</li> </ul> <p>【新商品・新規事業創出の強化】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 環境・エネルギー分野</li> <li>- エレクトロニクス分野</li> <li>- 次世代電池材料</li> </ul>

## 成長商品・成長事業創出（横串機能・研究体制強化）

経営資源投入ならびに新しい仕組みを導入し、成長商品・成長事業を創出する



### 【横串機能強化】

- ・企画部機能拡充
- ・組織横断的なタスクフォース、プロジェクトチームの適宜編成

### 【研究体制強化】

- ・研究開発部門を機能材料研究所に集約
- ・電池材料P/Jチーム設置

## 16中計で取り組むこと

- （二輪） 収益性の維持・確保（世界シェア  $\geq 50\%$ ）
- （四輪） 生産拠点増強・新規顧客獲得
- （開発） 助触媒材料開発による仕様提案力の強化

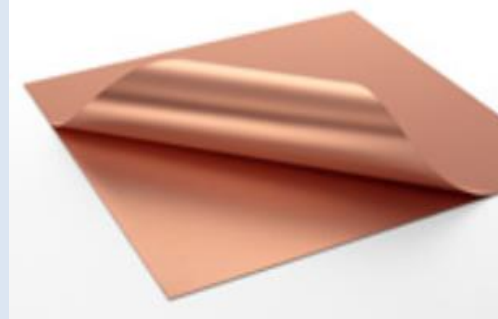


## 触媒拠点と四輪生産強化拠点



## 16中計で取り組むこと

- ・ MicroThin™（極薄銅箔）の優位性維持・拡販
- ・ 海外拠点におけるハイエンド銅箔の拡販
- ・ 次世代商品の創出



## 銅箔アジア主要拠点と重点戦略

## TCF（台湾、南投県）

- ・ HDI、HSD向け銅箔の拡販
- ・ ハイエンドコモディティ商品拡販

## MCF（マレーシア、セランゴール州）

- ・ MicroThin™の拡販
- ・ フレキ向け銅箔の拡販



## ACF・開発部（埼玉県、上尾市）

- ・ 次世代商品開発
- ・ PKG向けMicroThin™市場優位性維持

## （補足説明）

- MicroThin™ .. キャリア付極薄銅箔
- PKG .. Semiconductor Package（ICパッケージ基板）
- HDI .. High Density Interconnect（高密度ビルトアップ多層基板）
- HSD .. High Speed Digital（高周波用途基板）

## 16中計基本戦略

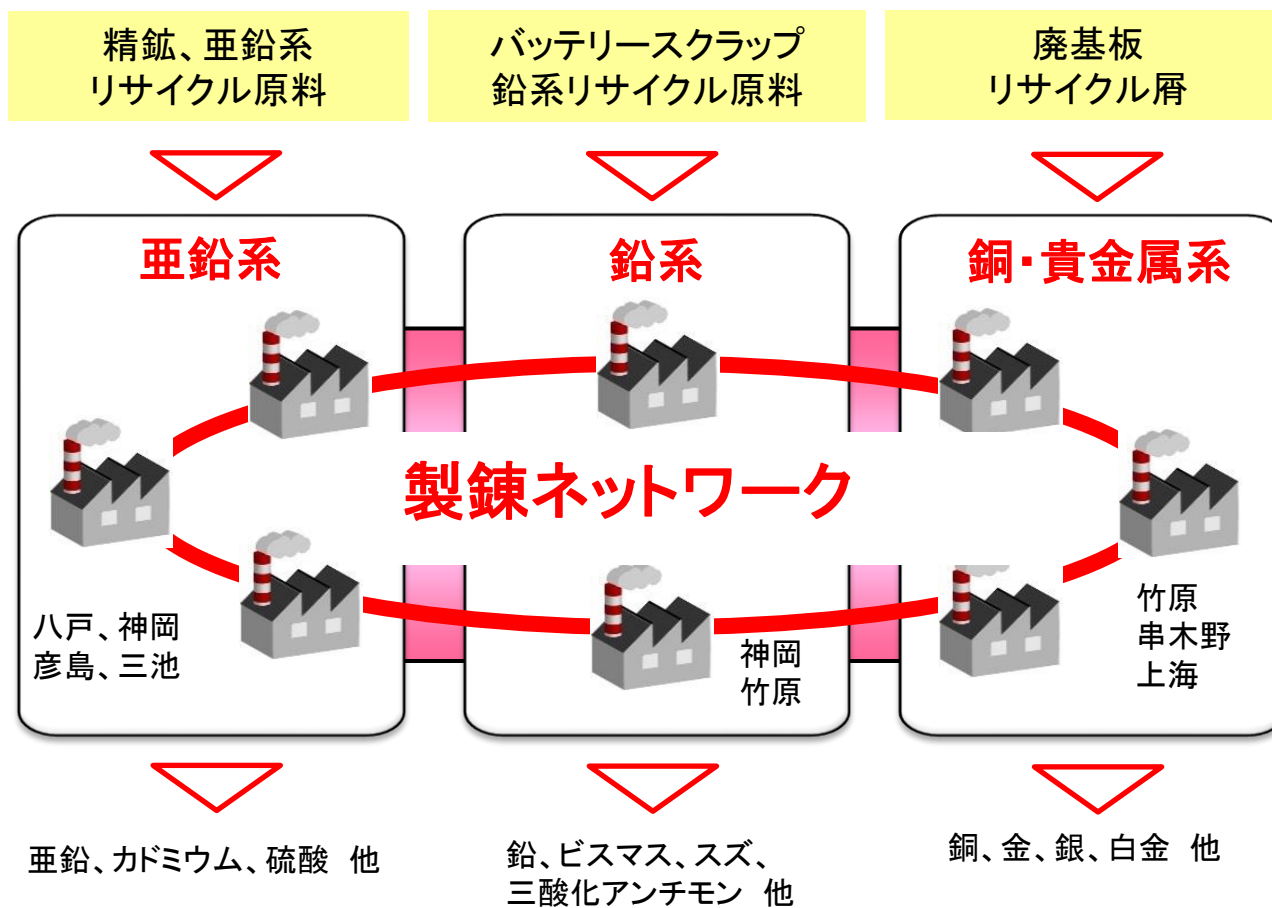
リサイクル製錬への事業転換・構造転換の深化・加速

## 16中計で取り組むこと

13中計の収穫	既存事業の基盤強化	将来への布石作り
<ul style="list-style-type: none"><li>・原料増集荷・増処理</li><li>・リサイクル原料集荷の海外展開</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・製錬ネットワークの深化<ul style="list-style-type: none"><li>- 有価金属増回収</li><li>- 不純物処理能力拡大</li></ul></li><li>・カセロネス銅鉱山フル操業</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・リサイクル製錬プロセス開発</li><li>・神岡水力発電事業投資</li></ul>

## 当社のリサイクル製錬ネットワーク

既存の製錬所を「製錬ネットワーク」として有機的に繋げることで、多種多様な原料の増処理、有価金属の増回収を実現する



## 16中計で取り組むこと

- 安定操業体制確立のため、当社も必要な人的資源を投入する
- PPCを通じ、早期のフル操業体制確立に向けて監視を強化する

PPC … パンパシフィック・銅株式会社

## 足元の状況

- 稼働率は着実に上昇し、3月には一段と向上
- 今後は安定的な生産体制の維持、採算性向上のためのコスト削減に取り組む





## 16中計基本戦略

「10年後のありたい姿」を実現するための事業基盤、利益創出力を本部・ビジネスユニット一体で整備・強化する

## 16中計で取り組むこと

13中計の収穫	既存事業の基盤強化	将来への布石作り
<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外拠点展開               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 海外新工場の戦力化</li> <li>- 中国拠点生産能力拡大</li> </ul> </li> <li>・米国向け拡販</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・域内完結型 生産供給体制構築               <ul style="list-style-type: none"> <li>- メキシコ工場の主力拠点化</li> </ul> </li> <li>・自動化推進</li> <li>・国内拠点の収益改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・米国Big3拡販</li> <li>・中国民族系拡販</li> <li>・次世代製品開発</li> <li>・生産技術開発</li> </ul>

## 自動車機器事業 生産拠点



● 生産拠点

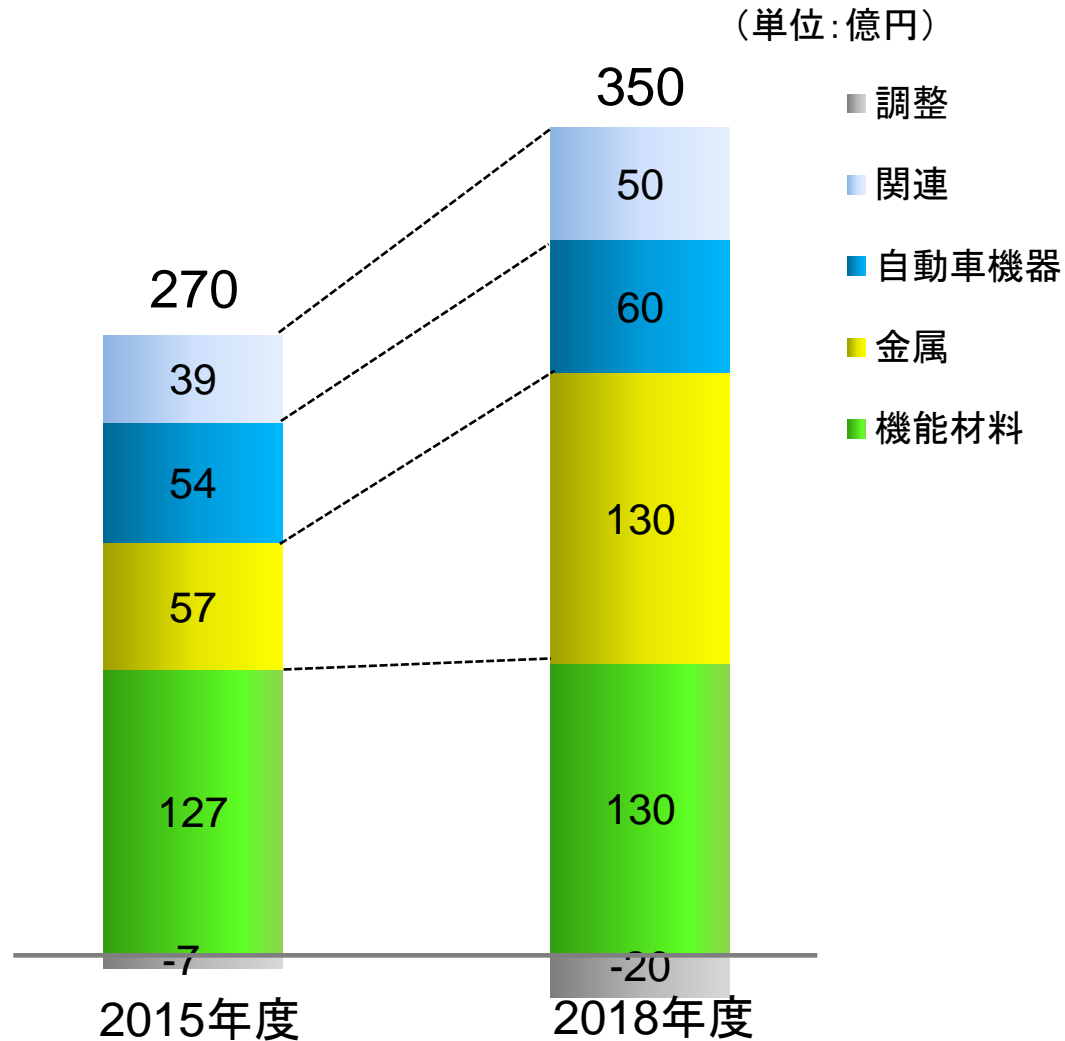


Mitsui Kinzoku ACT Mexicana



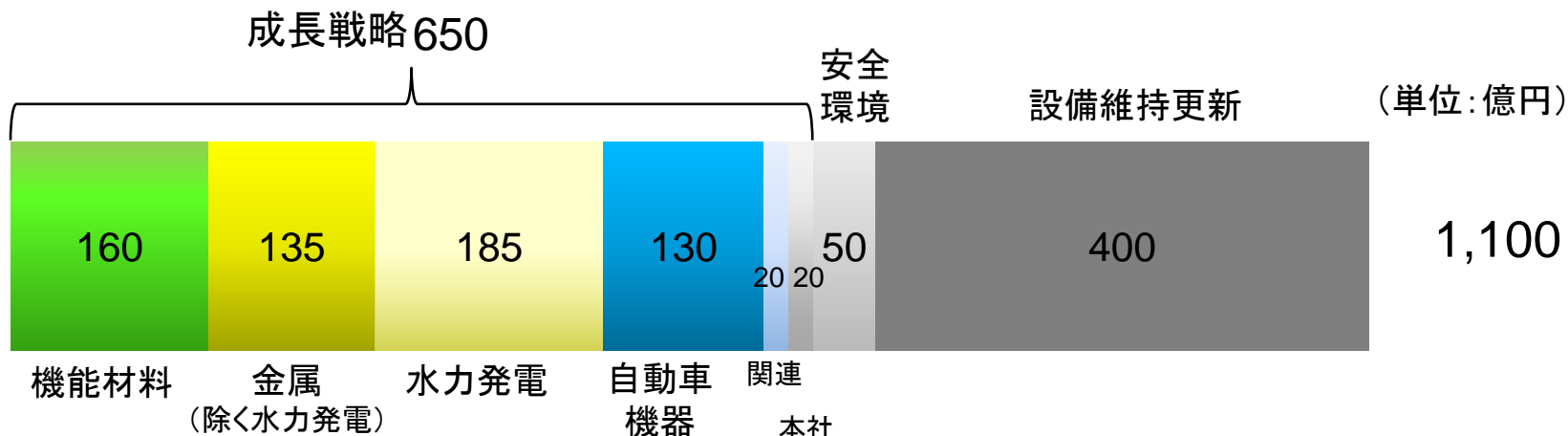
## セグメント別経常利益(特殊要因排除)

カセロネス減損および在庫要因を除く経常利益



### 16中計の設備投資

3年間合計で1,100億円  
 中核3事業を中心に、成長戦略に3年間で650億円を投じる



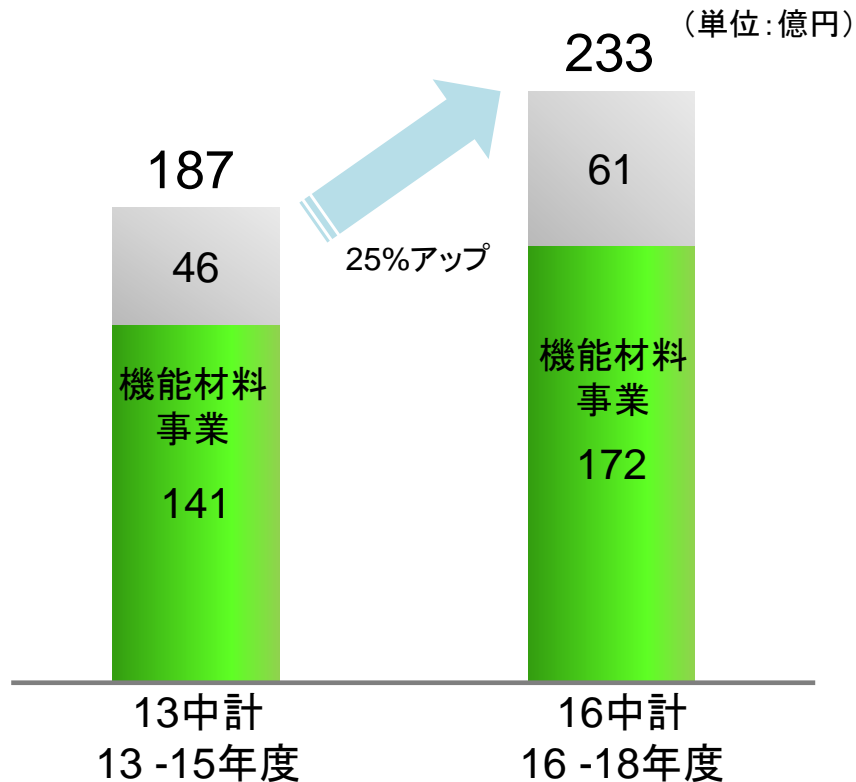
### 成長戦略の主要設備投資

機能材料	金属	自動車機器
<ul style="list-style-type: none"> <li>・四輪向け触媒</li> <li>・MicroThin™</li> <li>・単結晶向け酸化タンタル</li> <li>・新電池材料 他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原料増処理対応</li> <li>・有価金属増回収対応</li> <li>・不純物対応力強化</li> <li>・神岡水力発電事業 他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・拡販準備</li> <li>・各種コストダウン投資</li> <li>・自動化推進 他</li> </ul>

## 16中計の研究開発

## 研究開発費

13中計13-15年度3年間と比べて  
16中計3年間では25%の増。  
中でも機能材料事業に経営資源を  
投入していく



## 機能材料研究所

## 開発センター(第1・第2・第3センター)

【環境・エネルギー】

- ・次世代燃料電池材料
- ・ガスエンジン排ガス浄化材料

【エレクトロニクス】

- ・次世代回路材料
- ・次世代半導体接合材料

## 電池材料プロジェクト

- ・次世代型高エネルギー密度電極材料
- ・高イオン導電性固体電解質材料

## 評価解析技術センター

- ・構造解析、化学形態解析
- ・予測評価解析

## 16中計 配当の考え方

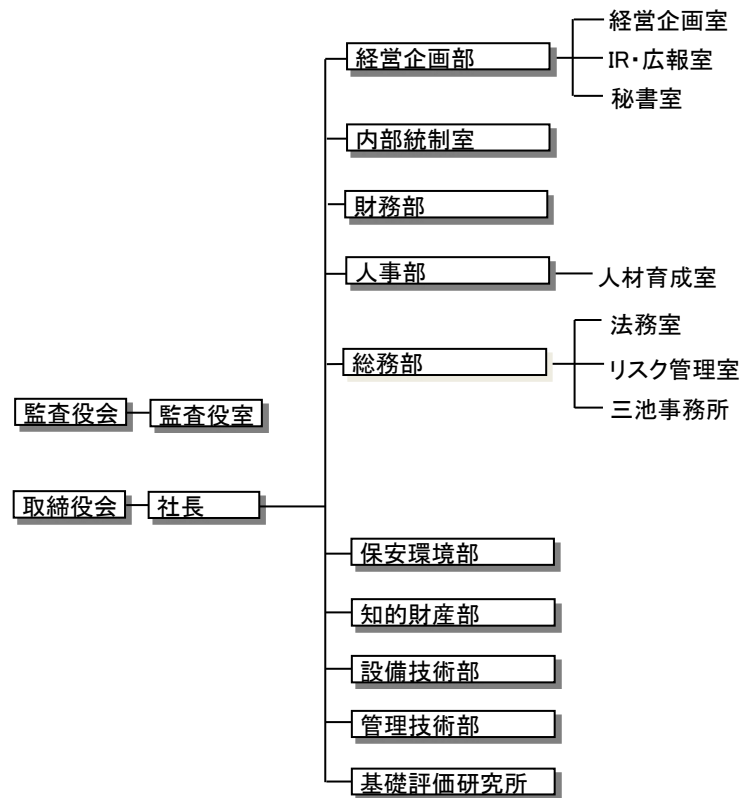
当社は、将来の事業展開と経営体質強化のために必要な内部留保を確保しつつ、業績に応じた適正な利益配分を行うことを基本方針としております。

16中計の配当については、引き続きこの基本方針に基づき、総合的に判断いたします。

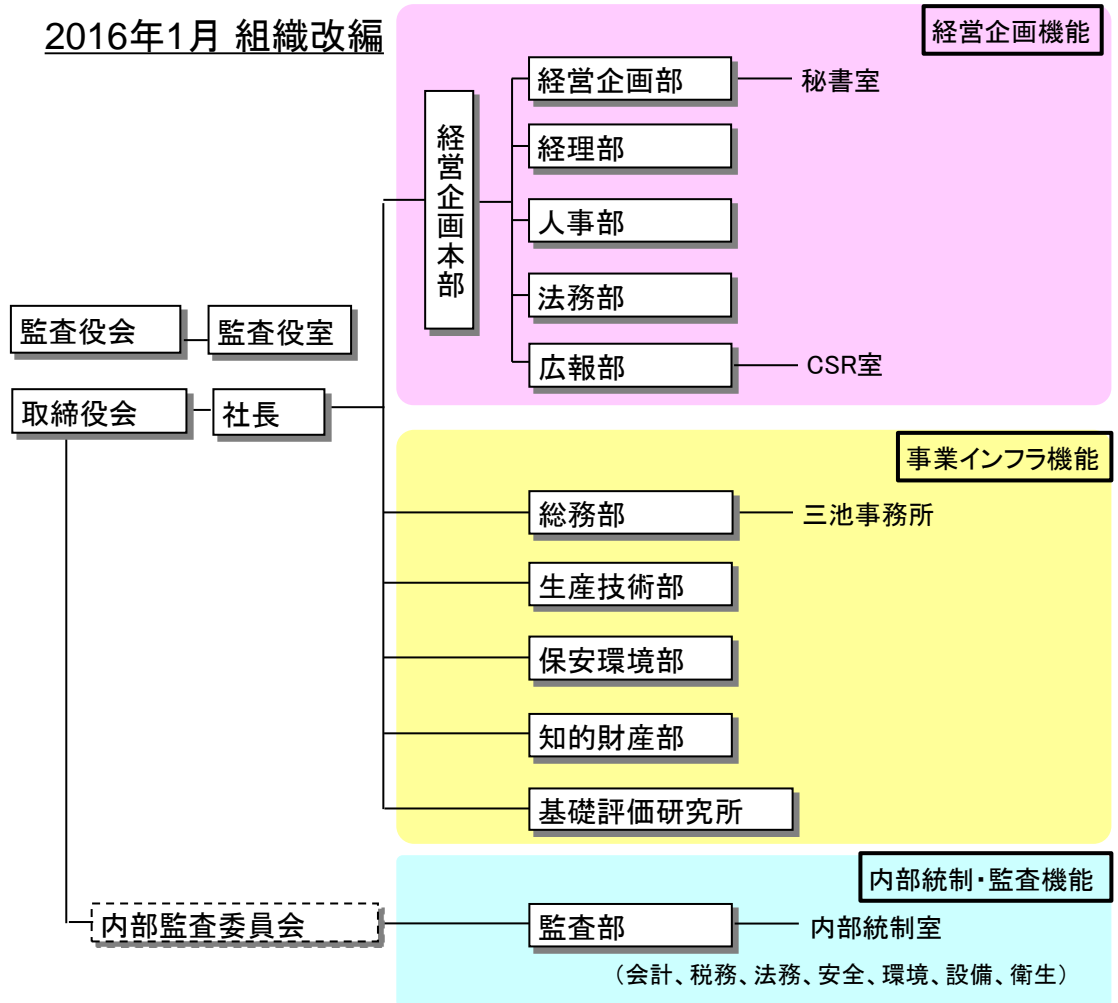
## 16中計実行体制

コーポレート機能を「経営企画機能」、「事業インフラ機能」、「内部統制・監査機能」に再編し、16中計の実行を推進する

従来組織(～2015年12月)

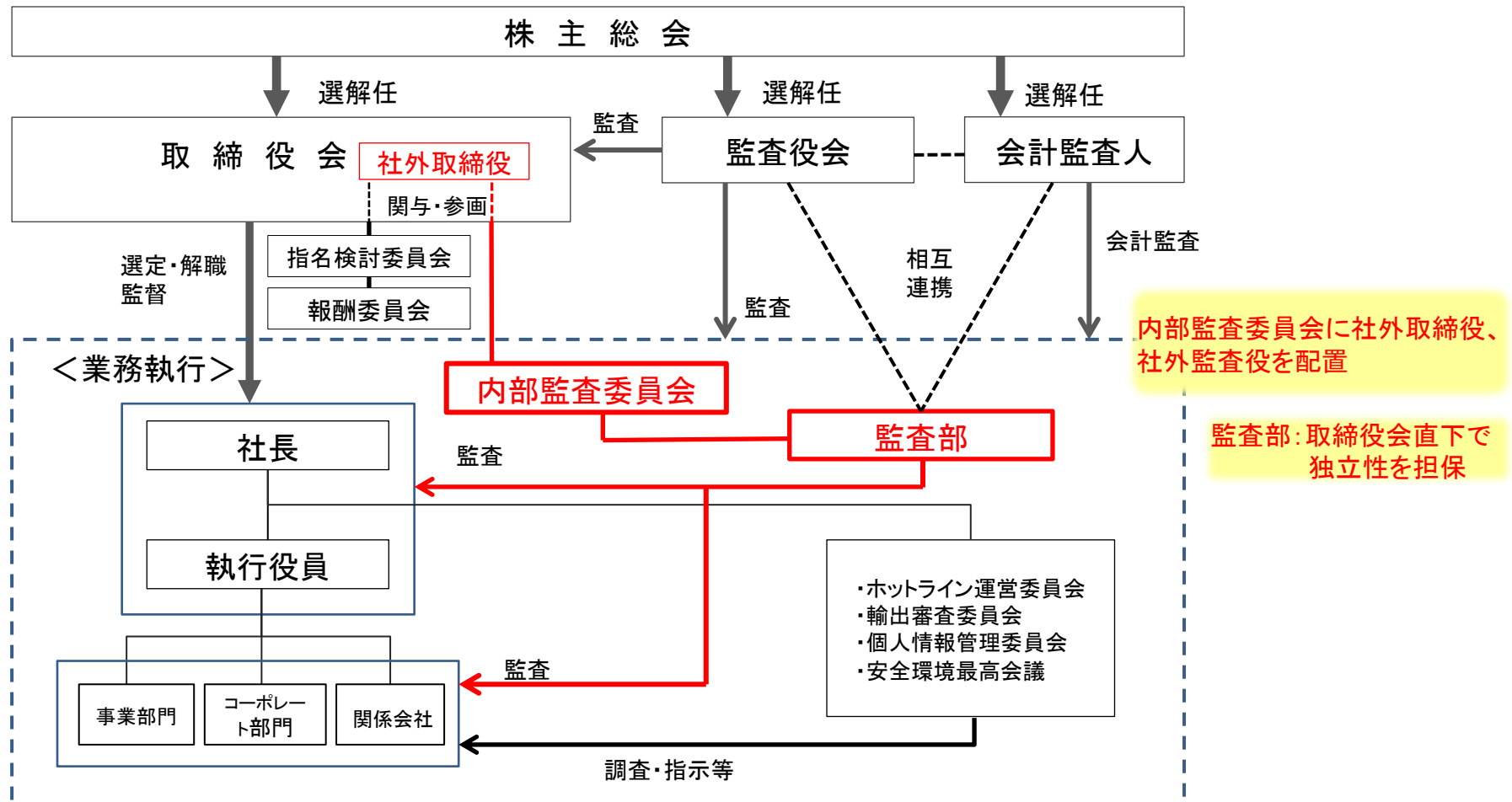


2016年1月 組織改編



## コーポレート・ガバナンス体制

取締役会直下に独立性を担保した監査部を新設し、社外役員を配置した内部監査委員会の運営によりコーポレート・ガバナンスを強化していく



## 16中計 経営数値(参考)

	2015年度 実績	2018年度 計画
売上高	4,506億円	5,000億円
営業利益	111億円	300億円
経常利益	△113億円	350億円
親会社株主に帰属する当期純利益	△209億円	240億円
フリーキャッシュフロー(3年合計)	-	80億円
設備投資(3年合計)	-	1,100億円
自己資本比率	35%	37%
ROE	△11.4%	13.2%
D/E レシオ(Net)	1.0	0.9

## 将来の見通しに関する記述等についてのご注意

本資料に記載されている将来の見通しに関する記述は、様々な既存のリスク、未知のリスク、不確定要因等を伴っているため、実際の事業環境・事業活動は、これらによる影響を受けることとなります。したがって、将来の見通しに関する記述内容またはそれによって示唆されている内容が、実際に生じる結果と大きく異なる可能性もあります。

本資料は、将来の見通しに関する記述の中で使用されている目標、想定、期待、予測、計画、評価等の情報が正確である、または将来その通りになるということを、当社が保証したものではありません。

将来の見通しに影響を与える潜在的リスクや不確定要因については、当社の有価証券報告書またはホームページの「事業等のリスク」の項目に記載されておりますが、潜在的リスクや不確定要因がその項目ですべて網羅されている訳ではありませんので、その旨ご留意ください。

本資料は、株主・投資家等の皆様に、当社の経営方針・経営情報等をよりよくご理解いただくことを目的として作成しており、当社の株式の購入・売却など、株式等の投資を勧誘することを目的としたものではありません。したがって、皆様が実際に投資なさる際には、本情報に全面的に依拠して判断を下すのではなく、あくまでご自身で投資の可否をご判断くださいますよう、お願いいたします。