



三井金属

2022年5月20日

各位

## 中期経営計画「22中計」策定のお知らせ

当社 三井金属（社長 納 武士）は、2022年度から2024年度の3年間を対象とした中期経営計画「22中計」を取り纏めましたのでお知らせいたします。

1. 計画の名称 「22中計」
2. 期間 2022年4月～2025年3月
3. 概要
  - (1) 変化に対応できる体制の構築  
「パーパス」を基軸に「全社ビジョン」の実現を目指す。
  - (2) 統合思考経営への変革  
「社会的価値の向上」と「経済的価値の向上」の両軸で経営戦略を構築する「統合思考経営」へ変革する。

### [社会的価値向上の重点取組み]

- ・カーボンニュートラルへの取組み
- ・ダイバーシティ&インクルージョンの推進

### [経済的価値向上への重点取組み]

- ・活動領域の設定
- ・事業ポートフォリオの動的管理
- ・成長戦略を加速するためのM&Aの活用
- ・「両利きの経営」推進のための資源再配分

### [統合思考を支える新たな仕組み]

- ・人材アロケーションの強化
- ・DXへの取組み

詳細につきましては添付のプレゼンテーション資料をご参照ください。

【本件お問い合わせ先】

三井金属 経営企画本部 コーポレートコミュニケーション部

TEL 03-5437-8028 FAX 03-5437-8029

Eメール [PR@mitsui-kinzoku.com](mailto:PR@mitsui-kinzoku.com)

以 上

◇添付資料

『新中期経営計画（22 中計）』

# 新中期経営計画（22中計）

2022年 5月20日

三井金属鉱業株式会社

# 目次

## 1

### はじめに

- 振り返り

## 2

### パーパス・全社ビジョン

- 当社グループのパーパス
- 全社ビジョン

## 3

### 新中計の基本戦略

- 統合思考経営への変革
  - (1)社会的価値の向上
  - (2)経済的価値の向上
  - (3)統合思考を支える新しい仕組み

## 4

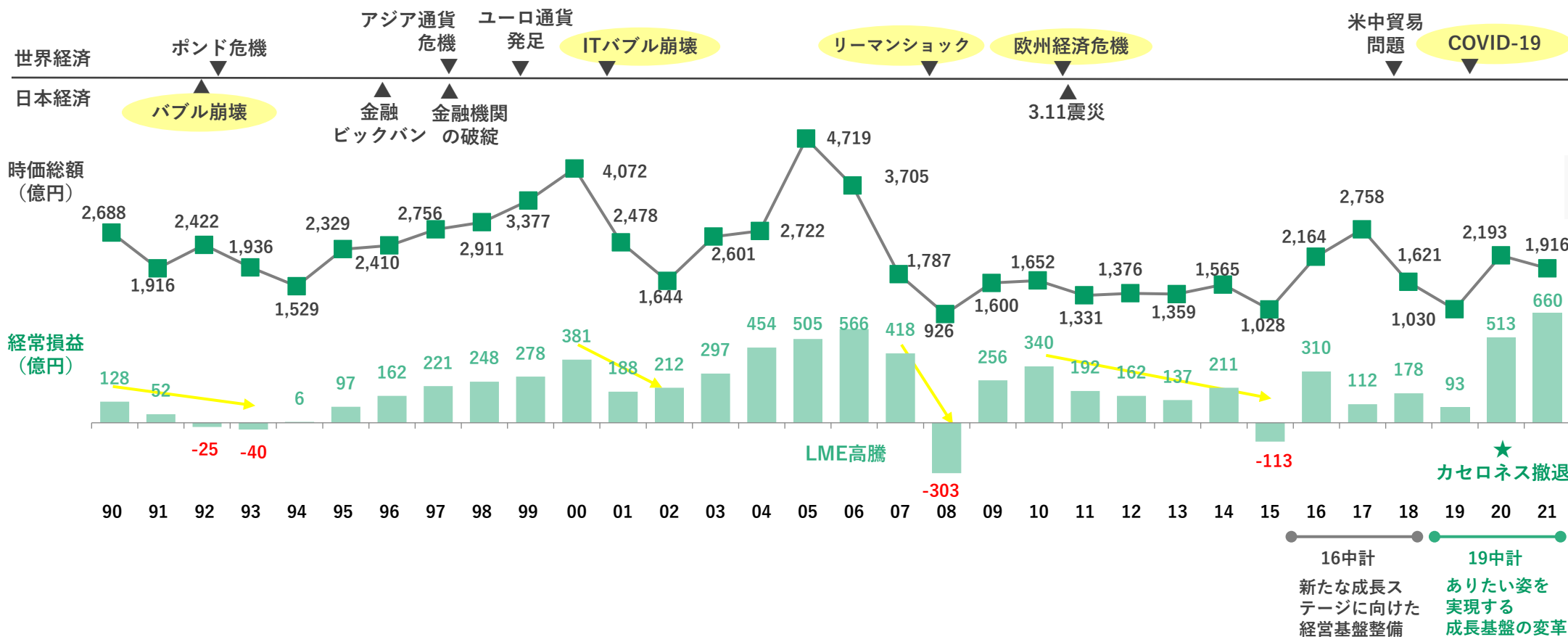
### 財務数値

- 22中計財務数値
- 株主還元

# 1 はじめに

業績のボラティリティが大きく、企業価値は向上していない。

最大のリスク要因であったカセロネス銅鉱山から撤退し、経営資源の有効活用に取り組む



2024年のありたい姿の実現に向け、各本部での“自律自走”は浸透するものの企業価値は向上せず。  
外部環境の変化を受け、グループ全体での取り組みや、変化に柔軟に対応できる体制構築が必要

### 16中計・19中計 位置づけ

#### 「2024年のありたい姿」の実現

機能材料、金属、自動車部品の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  
(2016～2018)

新たな成長ステージに向けた  
経営基盤の強化

19中計  
(2019～2021)

2024年のありたい姿を実現  
する成長基盤の変革

22中計  
(2022～2024)

創業150年の時を超えて未来  
を拓き続ける

環境変化

外部環境

SDGs・脱炭素化の加速や新型コロナ等  
企業経営を取り巻く環境が大きく変化

### 19中計 総括

21年度は過去最高益を実現するも、ボラティリティが高く、  
企業価値は向上していない

既存事業「深化」は、各本部での“自律自走”が浸透するも、  
成長の絵が不明確。全社的な資源配分の議論も不十分

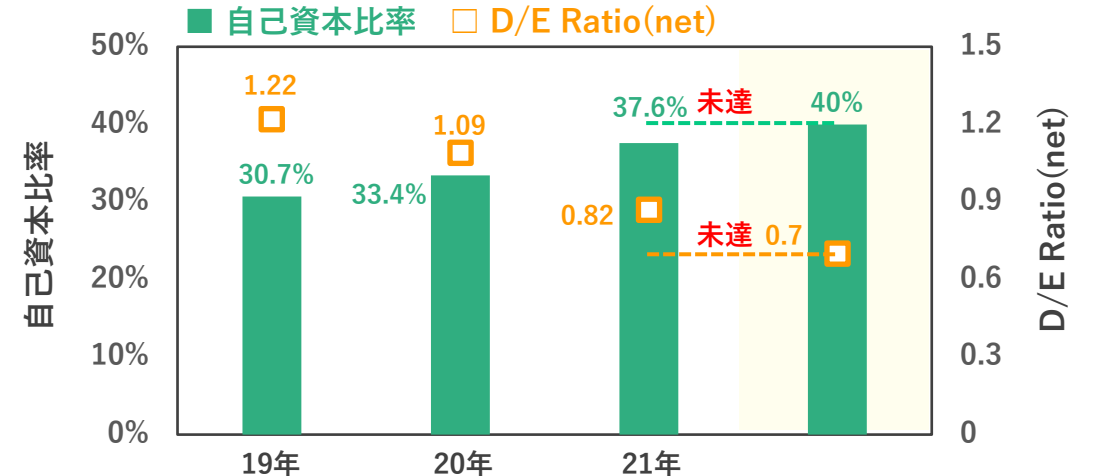
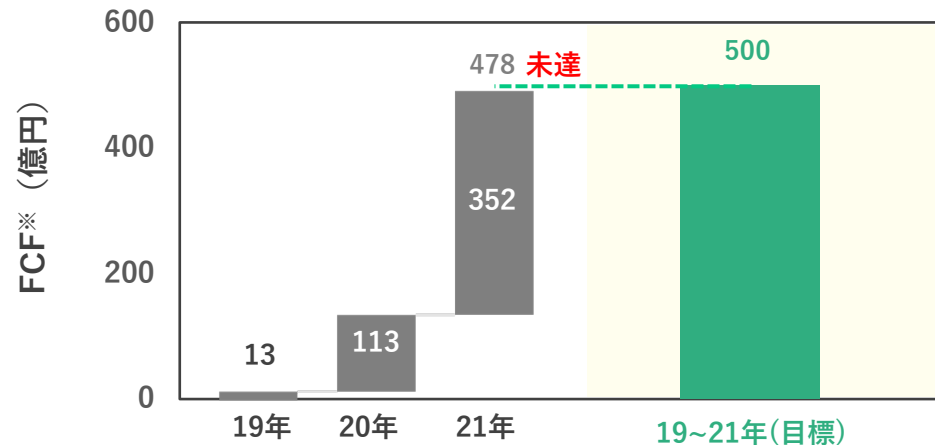
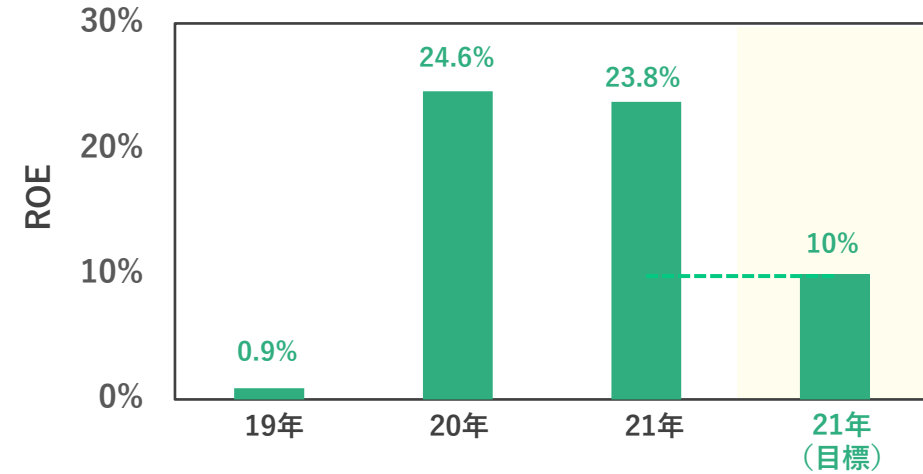
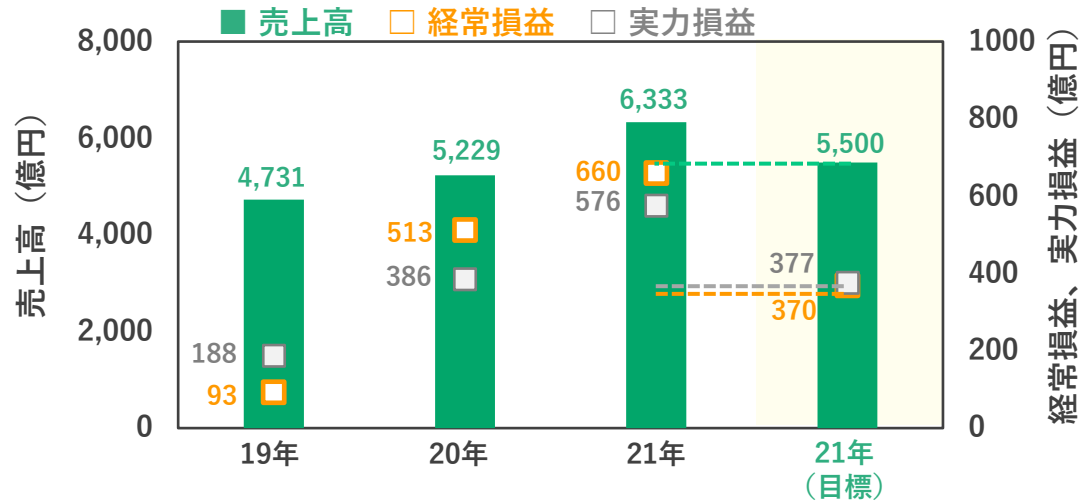
新規事業「探索」は、本社部門に事業創造本部を設立。  
ただし、資源配分は不十分

カセロネス権益のリスクオフにより将来リスクは排除

- ・自律自走のみでは限界が来ており、当社グループ全体としての企業価値向上への取り組みが必要
- ・企業経営を取り巻く環境は大きく変化し、これまでの「勝ち筋」は通用せず、変化に柔軟に対応できる体制構築が必要

21年度の売上高は6,333億円、経常損益は660億円、実力損益576億円と目標を達成。

一方、FCF、自己資本比率、D/E Ratioは目標未達





## 2 パーパス・全社ビジョン

# 当社グループのパーパス

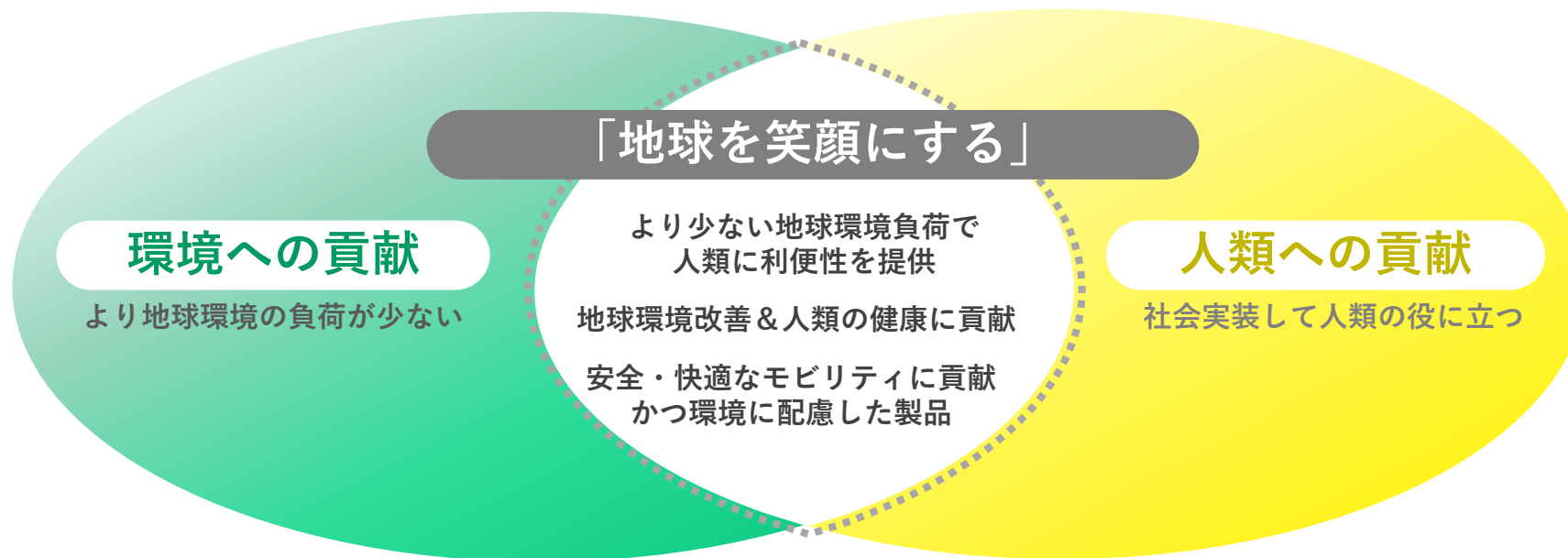


探索精神と多様な技術の融合で、  
地球を笑顔にする。

We promote the well-being of the world  
through a spirit of exploration and diverse technologies.

「地球を笑顔にする」領域で、当社の「探索精神」と「多様な技術の融合」を活かす

探索精神と多様な技術の融合で、地球を笑顔にする。



### 「地球を笑顔に」の事業活動

- 商品・事業のポートフォリオを低炭素社会と豊かな社会の両立に貢献する商品にする
- 事業活動における「環境負荷」を下げる
- 新規事業は「地球を笑顔に」する事業に繋がる

### 「地球を笑顔に」で行動が変わる

- 「地球を笑顔に」することに共感する人材を採用していく
- 働く一人ひとりが地球を笑顔にするためのアイデアを考え、行動していく

# 全社ビジョン

A decorative graphic consisting of several overlapping, wavy bands of color. The colors transition from light green and yellow on the left to a darker green and blue on the right, creating a sense of movement and flow.

マテリアルの知恵で“未来”に貢献する、  
事業創発カンパニー。

Building new businesses – and the future – with our material intelligence.

## マテリアルの知恵で“未来”に貢献する、事業創発カンパニー<sup>(\*)</sup>。

マテリアルの知恵を活かす。

明治7年、創業からおよそ150年を迎える三井金属。

私たちが、これまで培ってきた「探索精神」と「多様な技術の融合」は、持続可能な社会の実現に向けて、世界からより一層つよく求められています。

新しいマテリアルの開発、低環境負荷でのものづくり、循環型サービスの構築。  
マテリアルの知恵を、常識にとらわれない発想で組み合わせ、新たな事業を創出し、まだ見ぬ“未来”に不可欠な価値を、もっと世界中に届けたい。

地球と人が、もっと健やかな喜びを分かち合える“未来”。

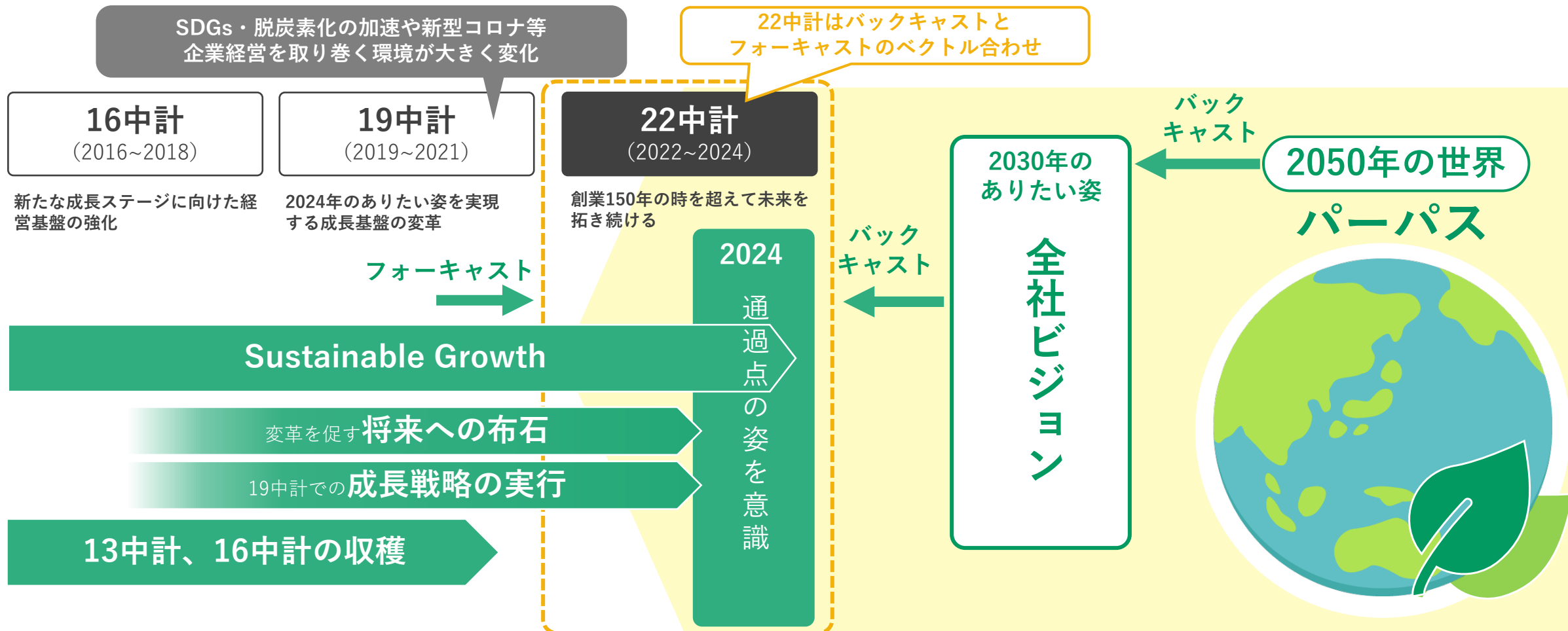
私たち三井金属は、そんな“未来”に貢献するため、マテリアルの知恵を活かした「事業創発カンパニー」を目指します。

**(\*) 事業創発カンパニー**

個々の事業、部門が相互に関係することによって、個々の総和では得られない新たな価値を創り出すことにチャレンジする会社

# パーパス、全社ビジョン、22中計の位置づけ

2050年の「パーパス（存在意義）」からバックキャストした2030年の「全社ビジョン」を設定。  
22中計は、19中計の延長線上ではなく、「全社ビジョン」とのベクトル合わせを実施する





# 3 新中計の基本戦略

当社グループは、パーパスを基軸にし全社ビジョンを達成するため、「社会的価値の向上」と「経済的価値の向上」の両立を目指す、統合思考経営を本格的に導入する

## 統合思考経営

### (1) 社会的価値の向上

#### ESG（機会・リスク）

5つの観点で各事業を評価し、事業の持続可能性を経営判断に活かす

環境影響

社会関係資本

人的資本

ビジネスモデル  
・イノベーション

リーダーシップ  
・ガバナンス



### (2) 経済的価値の向上

#### 活動領域の設定

#### 両利きの経営

##### 知の深化

事業ポートフォリオの動的管理

M&A戦略投資

シナジーの追求



##### 知の探索

事業創造本部への積極的経営資源投入

### (3) 統合思考を支える新しい仕組み

組織改編

人材戦略

DX

# (1) 社会的価値の向上

## 統合思考経営

### (1) 社会的価値の向上

#### ESG (機会・リスク)

5つの観点で各事業を評価し、事業の持続可能性を経営判断に活かす

環境影響

社会関係資本

人的資本

ビジネスモデル  
・イノベーション

リーダーシップ  
・ガバナンス

### (2) 経済的価値の向上

#### 活動領域の設定

#### 両利きの経営

##### 知の深化

事業ポートフォリオの動的管理

M&A戦略投資

シナジーの追求

##### 知の探索

事業創造本部への積極的経営資源投入

### (3) 統合思考を支える新しい仕組み

組織改編

人材戦略

DX

# (1) 社会的価値の向上

当社グループは、以下5つの観点で各事業の機会・リスクを評価し、社会的価値を向上させる

環境影響



社会関係資本



人的資本



ビジネスモデル・イノベーション



リーダーシップ・ガバナンス



環境影響

社会関係資本

人的資本

ビジネスモデル  
・イノベーション

リーダーシップ  
・ガバナンス

### 現状認識

### 取り組み内容

 機会  リスク



環境  
影響

#### 関心が高まる気候変動への対応

- ◆ 気候変動への取り組みが急務となる中、日本政府も「2050年カーボンニュートラル」を宣言
- ◆ 気候変動関連のリスク・機会への財務情報開示推奨がTCFD※1より公表、国内外の多くの企業が賛同
- ◆ 「コーポレートガバナンス・コード」では、TCFD開示の充実等、より具体的な取り組みが求められる

#### 温室効果ガス排出

TCFD・LCA※2を活用



- ・環境貢献製品・サービス・ビジネスモデルの創出



- ・2050年カーボンニュートラル実現
- ・2030年CO<sub>2</sub>削減目標への軌道設定

#### 取水・排水管理



- ・水ストレスの評価
- ・取水量の適正化
- ・消費量の最小化

#### 廃棄物・有害物質管理



- 資源循環型社会の一翼を担う
- ・環境放出の最小化
- ・リサイクル原料使用
- ・廃棄物発生抑制

※1 TCFD：気候関連財務情報開示タスクフォース、※2 LCA：ライフサイクルアセスメント

環境影響

社会関係資本

人的資本

ビジネスモデル  
・イノベーション

リーダーシップ  
・ガバナンス

### 現状認識

### 取り組み内容

 機会  リスク



社会関係資本

#### 人権課題への企業の責任

- ◆ 「世界人権宣言」等、人権ガイドラインは多数存在
- ◆ 日本政府も、人権尊重の促進を図る「ビジネスと人権に関する行動計画」を策定



人的資本

#### 次代を見据えた人材基盤の強化

- ◆ 多様化する価値観の傾向：  
環境・社会問題への高い意識・多様性の積極的受入れ・ワークライフバランスの重視
- ◆ ESD<sup>※1</sup>を受けた世代が今後の社会の担い手へ

#### 人権



##### 人権尊重

- ・人権DD<sup>※2</sup>実施
- ・リスクを確認・特定し、有効な改善を実施

#### コミュニティとの関係



##### 地域コミュニティとのエンゲージメント向上

- ・各拠点の従業員による貢献・共創活動を促進

#### 労働の安全衛生



##### 満足度の高い職場提供

- ・重篤災害の撲滅
- ・安全で衛生・健康的な職場環境の整備
- ・健康経営の推進

#### 働きがいのある職場



##### 人的資本の競争力強化 (多様な人材の活躍場を作る)

- ・働きがい改革
- ・実力主義人材マネジメント
- ・キャリア開発支援

※1 ESD：持続可能な開発のための教育、※2 人権DD：人権デュー・ディリジェンス

環境影響

社会関係資本

人的資本

ビジネスモデル  
・イノベーション

リーダーシップ  
・ガバナンス

### 現状認識



ビジネスモデル  
・イノベーション

#### サプライチェーンの中で要件化する CSR・ESG

- ◆ CSR取り組みは、各業界が独自ガイドラインを策定、国際規格「ISO26000」により加速化
- ◆ 日本政府も、人権尊重の促進を図る「ビジネスと人権に関する行動計画」を策定



リーダーシップ  
・ガバナンス

#### ESG取り組みに関する情報開示

- ◆ 強まるESG投資の流れを背景に、企業へESG取り組みに関する情報開示が求められる

### 取り組み内容

機会 リスク

#### 製品 デザイン/ ライフサイ クル管理



サプライチェーン全体での  
環境負荷低減活動推進

全事業部門にLCA導入

#### ビジネス モデルの 強靱性



- ・ 毎年、環境・社会課題解決への貢献製品を複数創出
- ・ シナリオ分析の継続的活用

#### 重大インシデント のリスク管理



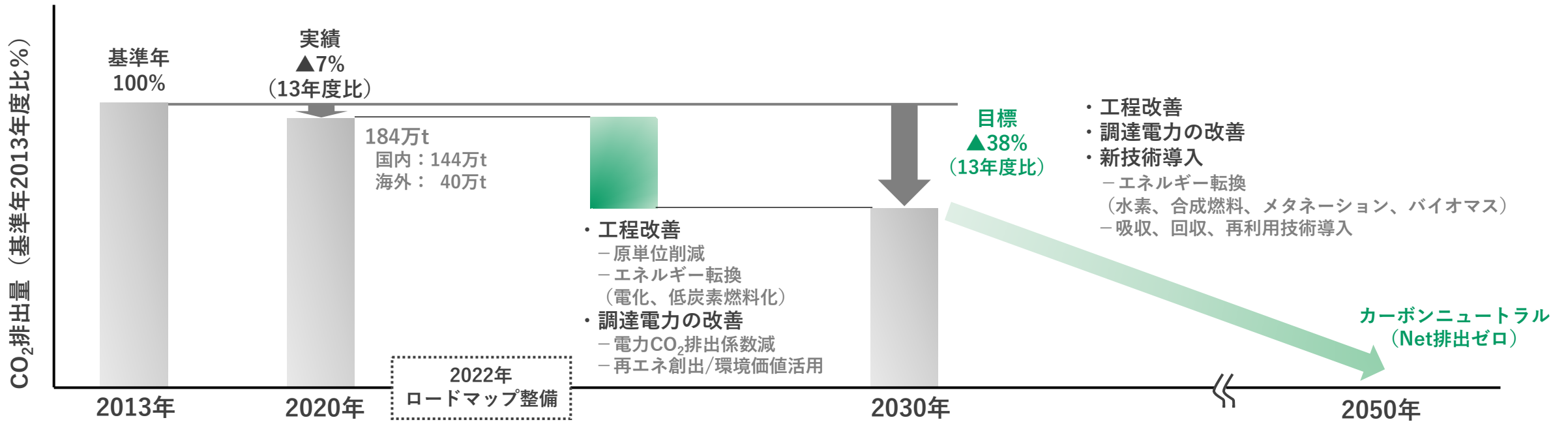
- ・ コンプライアンス徹底の継続
- ・ 各ESGリスクの統合的管理の実施

# (1) 社会的価値の向上

重点的な取り組み：カーボンニュートラルへの取り組み

マテリアルの知恵を活かす

2050年のカーボンニュートラル実現に向け、2030年のCO<sub>2</sub>排出削減目標38%を達成する



## CO<sub>2</sub>排出量削減案件の創出

### LCAによる改善ポイントの把握

- ◆ LCA全社展開(22中計期間中)
- ◆ 製品別、工程別CO<sub>2</sub>排出量を定量化

### TCFDシナリオ分析に基づく戦略構築

- ◆ TCFDシナリオ分析全社展開(22中計期間中)
- ◆ CO<sub>2</sub>排出量削減への戦略・戦術の立案

## CO<sub>2</sub>排出量削減案件の実行推進

### ICP※を活用した環境投資推進制度の運用

- ◆ ICPを適用しCO<sub>2</sub>削減効果を投資採算で評価、環境投資を推進 (22年度:詳細検討、23年度～:本格運用)

※ ICP：インターナルカーボンプライシング



キャリア開発支援と働きがい改革により、個と組織の力の向上を図り、多様性を活かして競争力を高める

イノベーション創出

イキイキと働ける職場

### ダイバーシティの推進

- ◆ あらゆる多様性を活かす取り組みの足掛かりとして女性活躍を推進する  
施策：柔軟な働き方の実現、支援体制の構築、風土醸成

KPI  
(2024年)

- ・ 新規採用従業員に占める女性の割合20%以上
- ・ 女性管理職比率5%以上
- ・ 配偶者出産看護休暇の取得率50%以上

多様性を高め  
活かす

多様性を認め  
受け入れる

### キャリア開発支援

- ◆ 多様なキャリアを認め、一人ひとりの成長とキャリアビジョンの実現を支援する

施策：1on1、キャリア面談、キャリア教育等

### 働きがい改革

- ◆ 多様な人を惹きつける「場※」の構築  
※ 仕事に、集中・邁進・夢中になれる環境
- ◆ 従業員の意識調査から施策を見極め実行し三井金属に合った成功事例を作り、広げる

### 実力主義人材マネジメント

## 統合思考経営

### (1) 社会的価値の向上

#### ESG (機会・リスク)

5つの観点で各事業を評価し、事業の持続可能性を経営判断に活かす

環境影響

社会関係資本

人的資本

ビジネスモデル  
・イノベーション

リーダーシップ  
・ガバナンス

### (2) 経済的価値の向上

#### 活動領域の設定

#### 両利きの経営

##### 知の深化

事業ポートフォリオの動的管理

M&A戦略投資

シナジーの追求

##### 知の探索

事業創造本部への積極的経営資源投入

### (3) 統合思考を支える新しい仕組み

組織改編

人材戦略

DX

## (2) 経済的価値の向上①

### 活動領域の設定

マテリアルの知恵を活かす

パーパスを基軸にし、全社ビジョンを達成するため、当社グループの活動領域を見直した。  
2030年に向けて、新たにポートフォリオの組み替えを行う

### パーパスを基軸に全社ビジョンを達成

パーパス

探索精神と多様な技術の融合で、  
地球を笑顔にする。

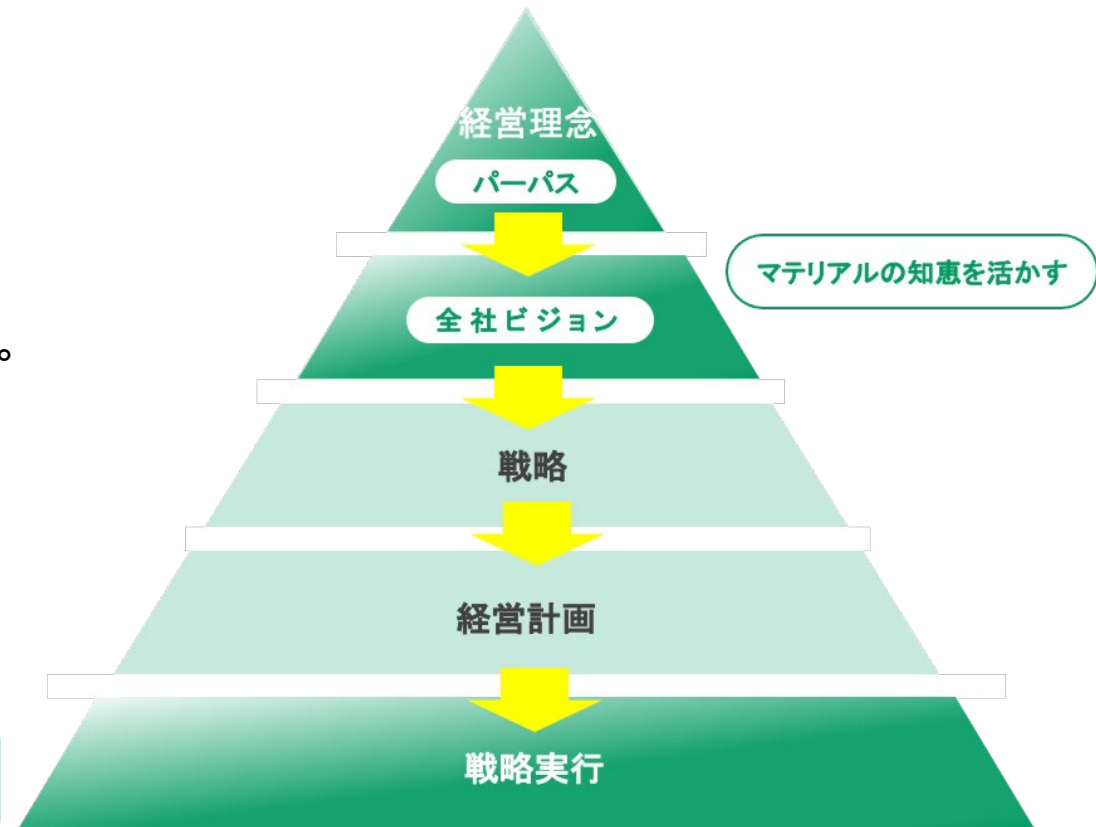
全社ビジョン

マテリアルの知恵で、  
“未来”に貢献する事業創発カンパニー。

### パーパスに沿って持続的に企業価値を向上する

- ・統合思考経営：「経済的価値」と「社会的価値」の追求
- ・両利きの経営：「知の深化」と「知の探索」の加速
- ・シナジーの追求：コングロマリットプレミアムの実現

ポートフォリオの組み替え（仕組み）



新たなポートフォリオの組み替えの設計思想は「魅力的な活動領域であること」、  
そして「持続的なシナジーの追求」が可能であるかという2点

#### ポートフォリオの組み替え（仕組み）

- ① 期待事業性（魅力的な市場×勝てる市場）の高い事業に資源投入
- ② 持続的にシナジーを追求（社内外のベストオーナー探索）

「魅力的な市場」から求められる価値を  
「探索精神」で発掘し、「多様な技術を融合」させ、価値提供し続ける組織体

#### 設計思想①

「魅力的な活動領域（どこで戦うか）」で括り、持続的な成長を目指す

#### 設計思想②

「持続的なシナジーの追求」を担う組織が必要

## (2) 経済的価値の向上①

### 活動領域の設定

マテリアルの知恵を活かす

2050年からバックキャストした「魅力的な市場」と、当社グループの強みからフォーキャストした「勝てる市場」から、当社グループの2030年の活動領域を設定した



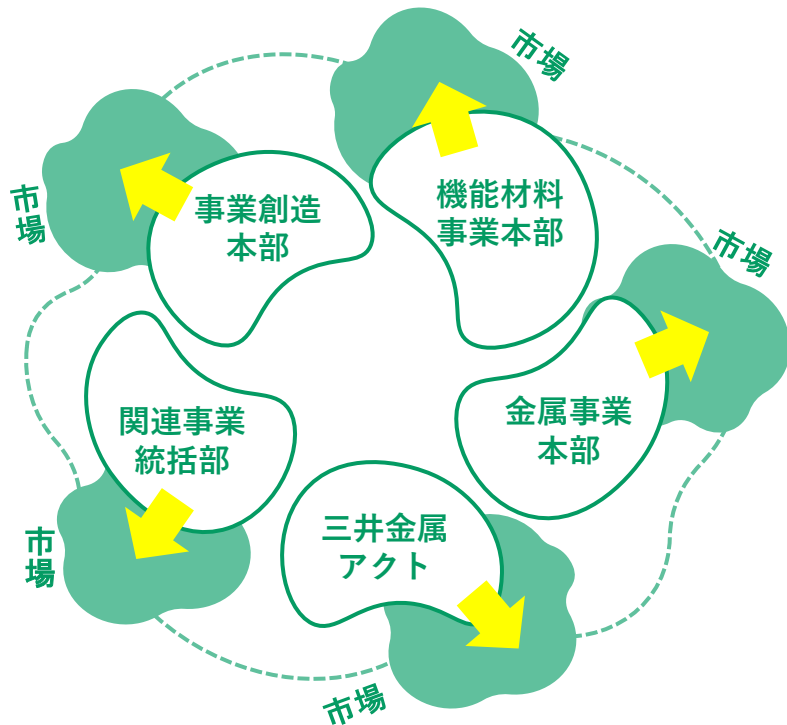
## (2) 経済的価値の向上①

活動領域に合った「両利きの経営」

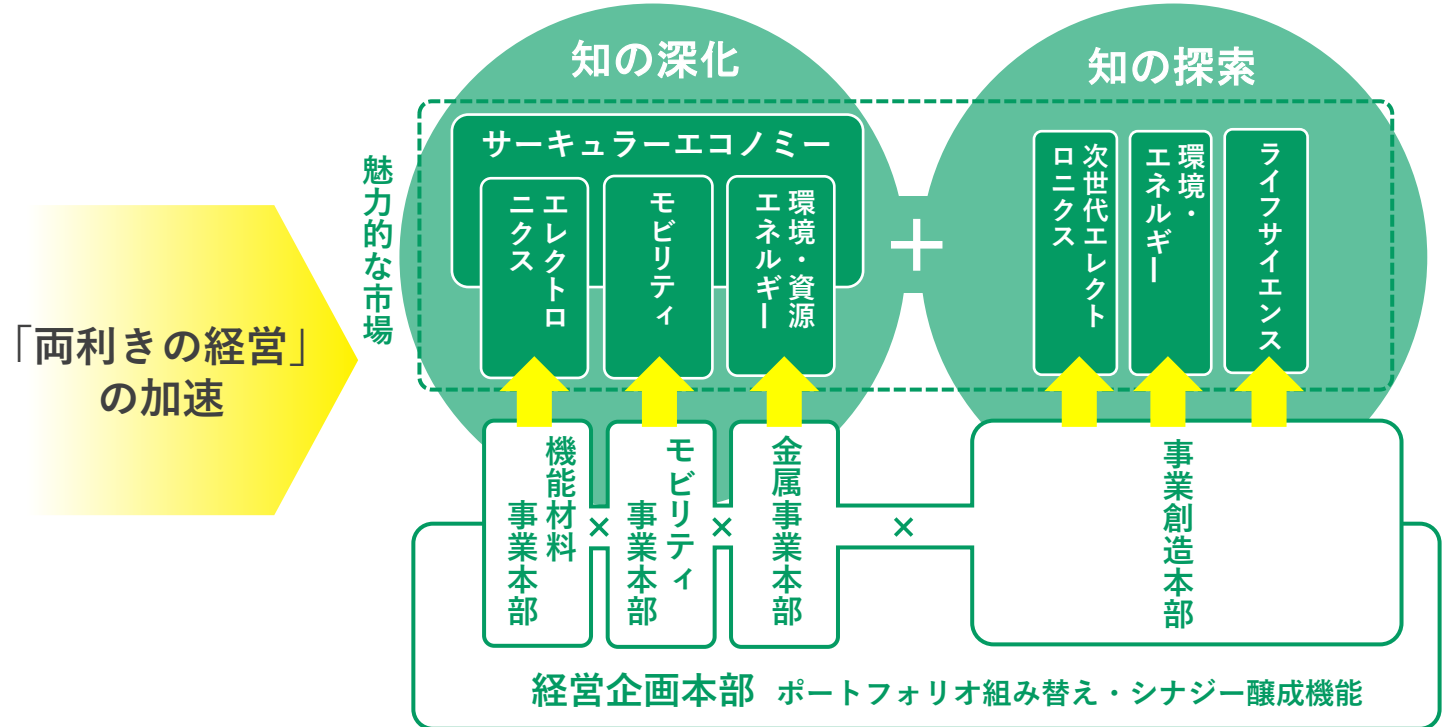
マテリアルの知恵を活かす

「自律自走で、それぞれのお客様へアクセス」から「魅力的な市場に常に価値提供できる組織」へ。  
「知の深化」と「知の探索」を同時に行う「両利きの経営※」を加速させる

これまで 自律自走で、それぞれのお客様へアクセス



これから 魅力的な市場に常に価値提供できる組織へ



※ 既存事業を持続的に深めていく「知の深化」だけでなく、新規事業を開拓する「知の探索」の両輪を同時に回していくことで、継続的なイノベーションとサバイバルを実現していく考え方

# (2) 経済的価値の向上①

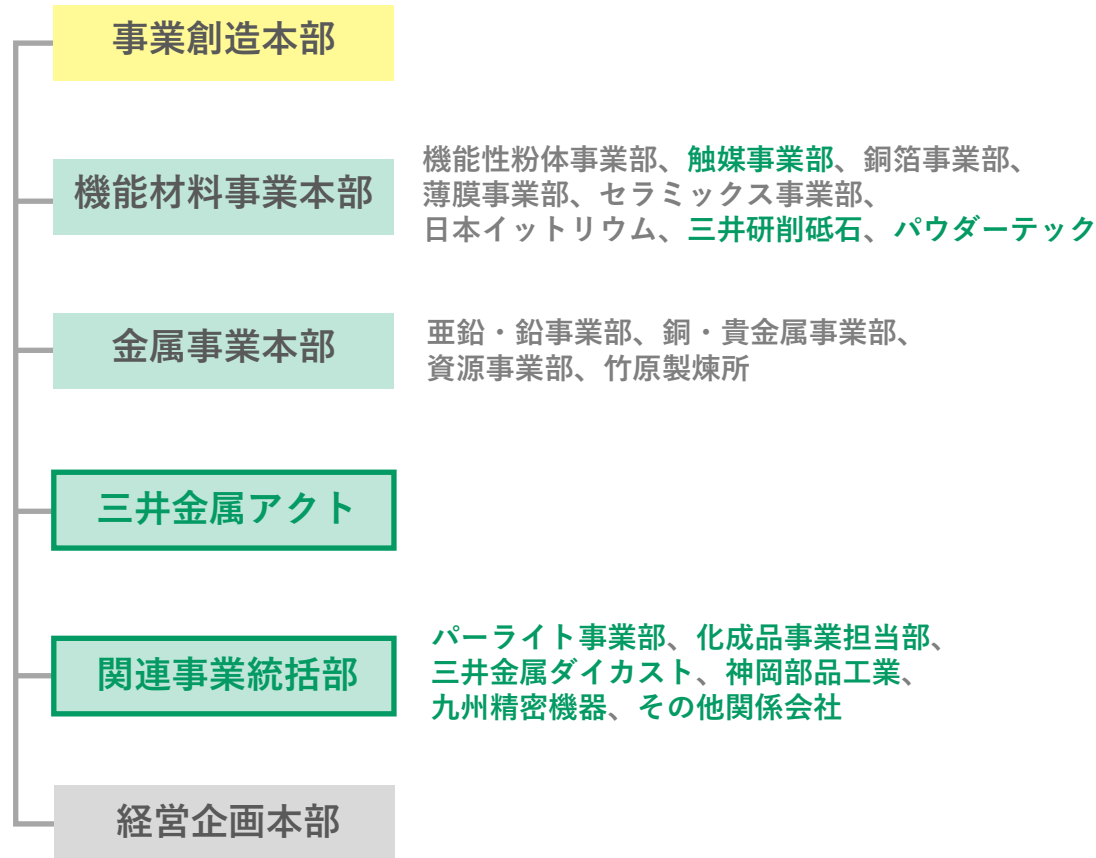
## 活動領域に合った組織変更

マテリアルの知恵を活かす

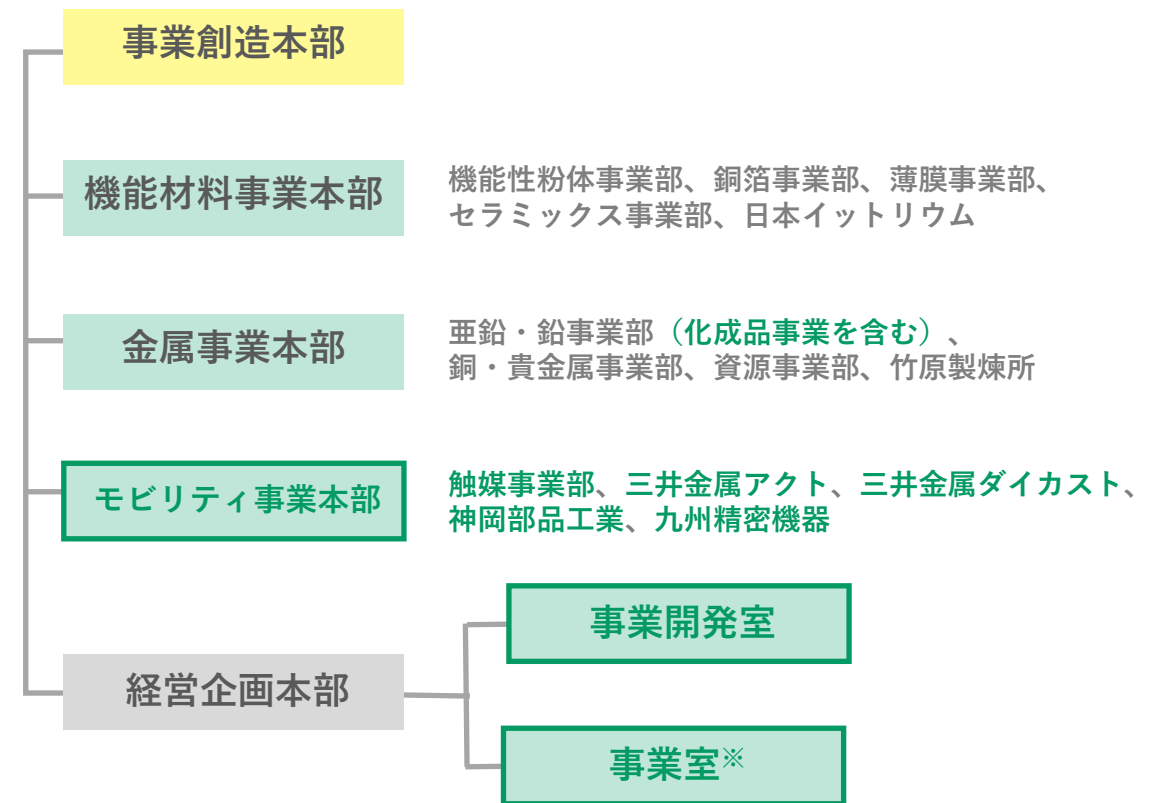
パーパスを基軸として全社ビジョンを達成するため、事業本部の見直しを含む、全社組織改編を実施

これまで

緑字：組織改編



これから



※ 機能材料事業本部、金属事業本部、モビリティ事業本部に属さない関係会社（三井金属パーライト（株）を含む）

動的管理を行いながら、期待事業性の高い事業へアセットアロケーションを行う



### 戦略決定要因

#### 撤退（縮小）のリスク測定

- ・他事業への影響
- ・人的活用リスク
- ・キャピタルロス

#### 撤退（縮小）のリターン測定

- ・キャッシュ創出
- ・リスク低減
- ・人材

#### オプションの評価

- ・売却・上場
- ・分離独立
- ・合併
- ・事業交換
- ・清算
- ・ロスを極小化するための縮小均衡

### 戦略決定要因

#### 資源ギャップの評価軸（例）

- ・規模
- ・技術
  - 製品
  - プロセス
- ・販売力

#### 時間的緊急性の評価軸（例）

- ・市場成長スピード
- ・技術の発展スピード
- ・競合との相対ポジション

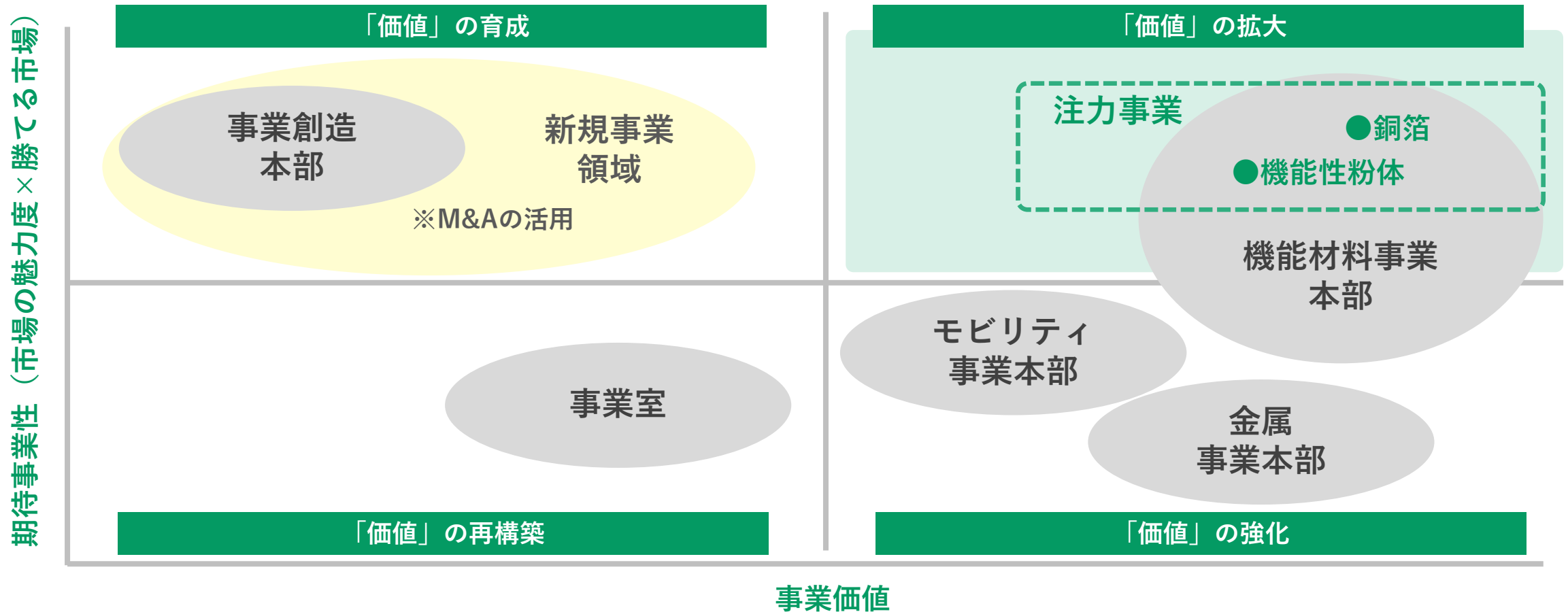


## (2) 経済的価値の向上②

### 事業評価マトリクス「22中計スタート時のポジショニング」

マテリアルの知恵を活かす

29の事業ユニットについて「客観的データに基づく将来の期待事業性評価」と「16・19中計での取り組み内容や成果」を総合的に判断して、アセットアロケーションの方針とした

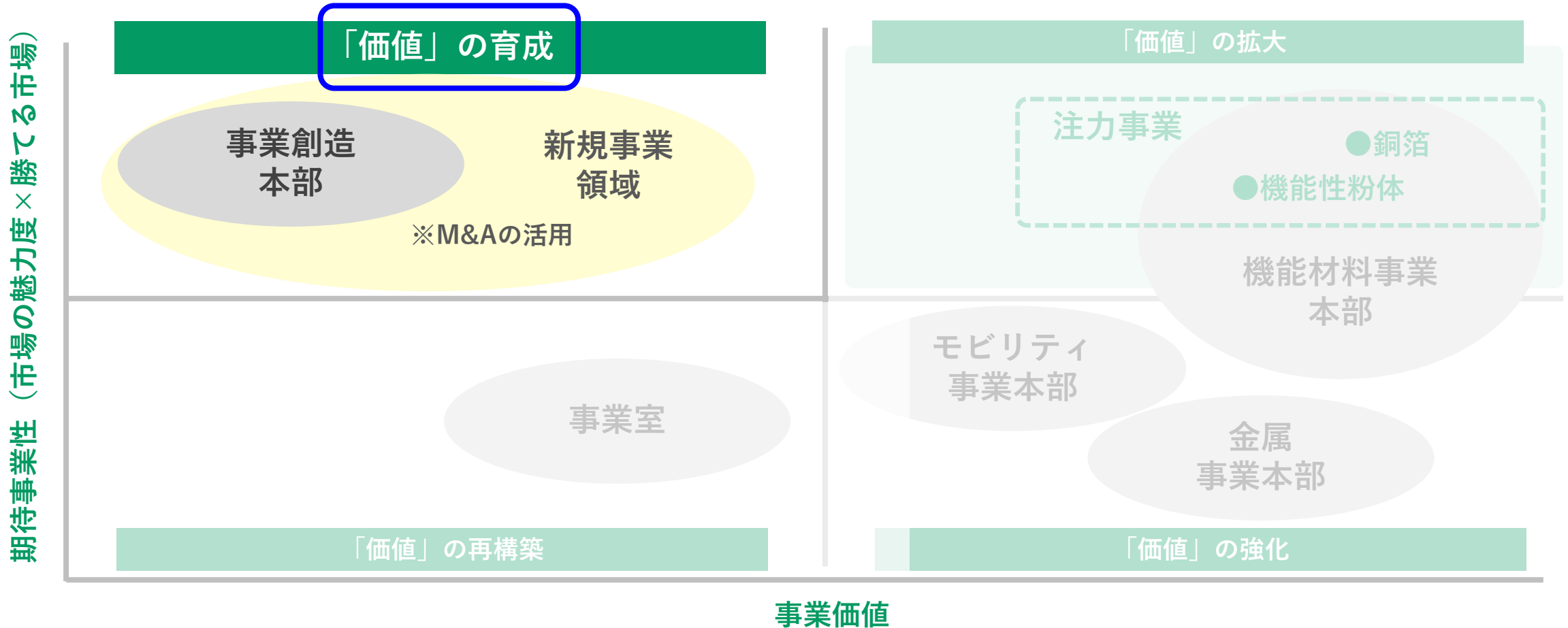


## (2) 経済的価値の向上

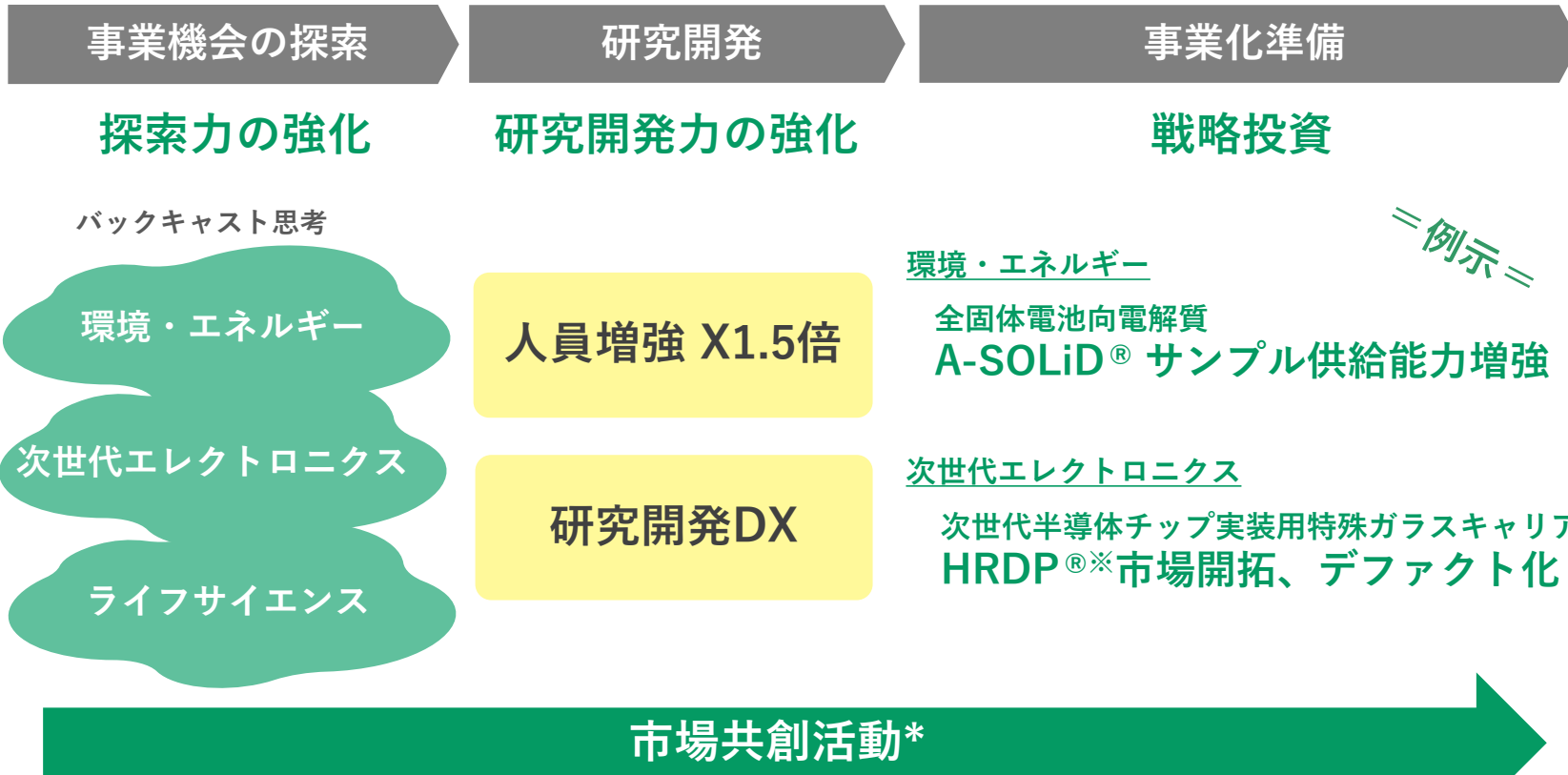
### 事業評価マトリクス「22中計スタート時のポジショニング」

マテリアルの知恵を活かす

29の事業ユニットについて「客観的データに基づく将来の期待事業性評価」と「16・19中計での取り組み内容や成果」を総合的に判断して、アセットアロケーションの方針とした



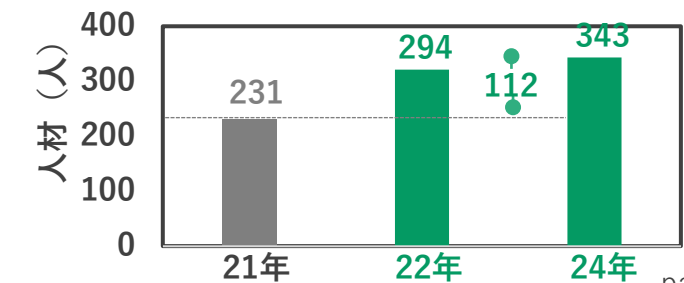
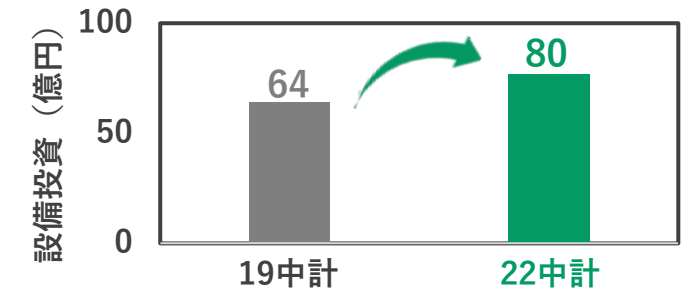
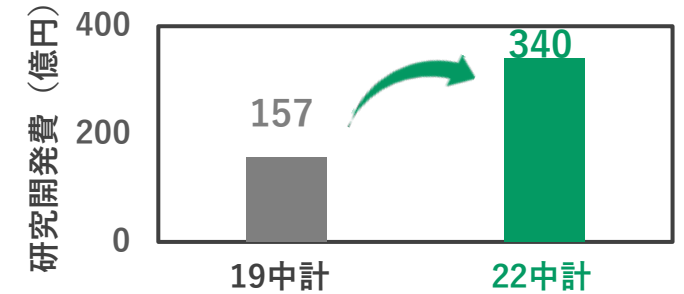
バックキャストで洞察した社会課題を解決する事業機会の探索を強化し、研究開発力の強化と戦略投資により、新たな事業を持続的に共創できるようになることを目指す



=例示=

\* 外の力（お客様、スタートアップ、大学、パートナー等）と共同して新しい市場を創造  
 <CVC投資> 19中計：16億円 → 22中計：30億円（枠）

研究開発費、投資、人材

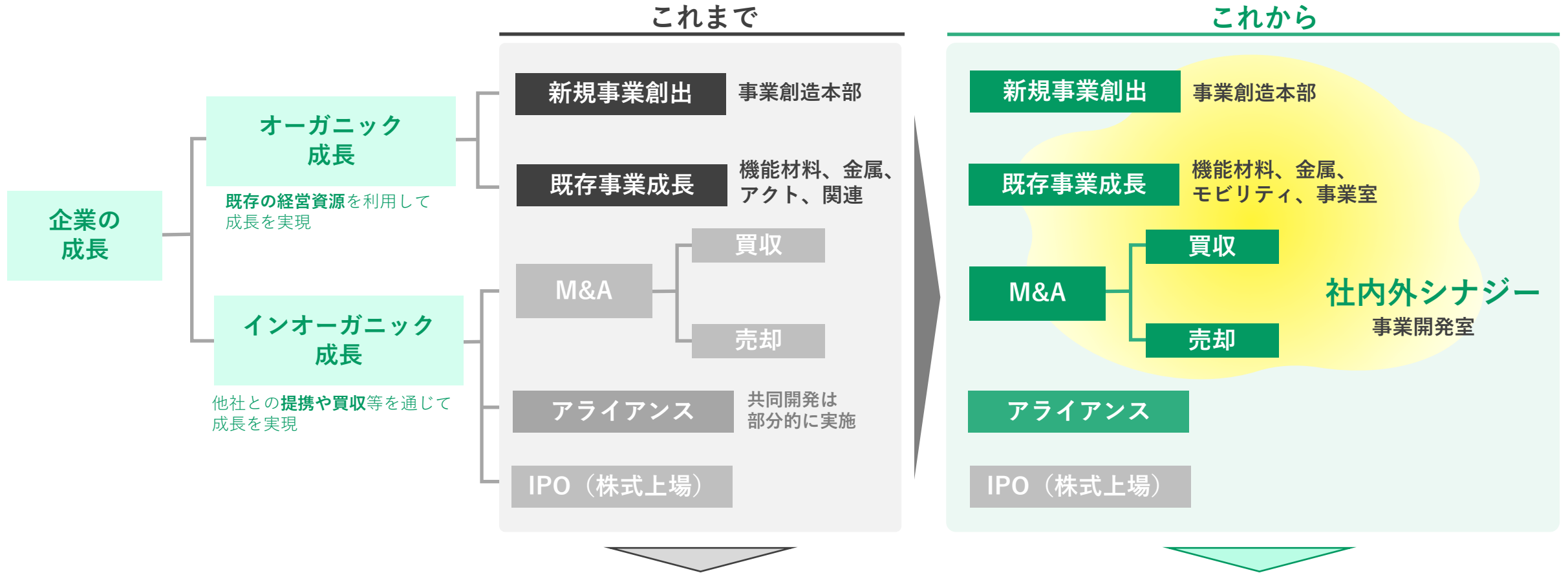


＝例示＝



※1 SE: Solid Electrolyte (固体電解質)、※2 DOE: Design of Experiments (当社が顧客工程を検証し、顧客にとっての価値を提案する作業)

既存事業の強化（知の深化）、新規事業の創出（知の探索）の両面からM&Aを実施する



・内部資源による単独的な成長戦略が主

・両利きの経営加速に向け、M&Aも活用

- 既存事業の強化（知の深化）
- 新規事業の創出（知の探索）

4月1日より「事業開発室」を発足。活動方針を策定しM&A投資を予算化

### M&A実施方針（事業開発室）

- ◆ プログラマティックM&A※を指針とし、当社の技術を融合させ事業を創発する
- ◆ ポートフォリオの動的管理を基に、社内外のベストオーナーを探索

	これまで	これから
① M&Aの予算化	都度予算外実施	200億円 「時価総額の30%を10年で」を ベンチマークに予算化
② M&A活動経費	都度予算化	4億円
③ 事業開発室	3名	8名

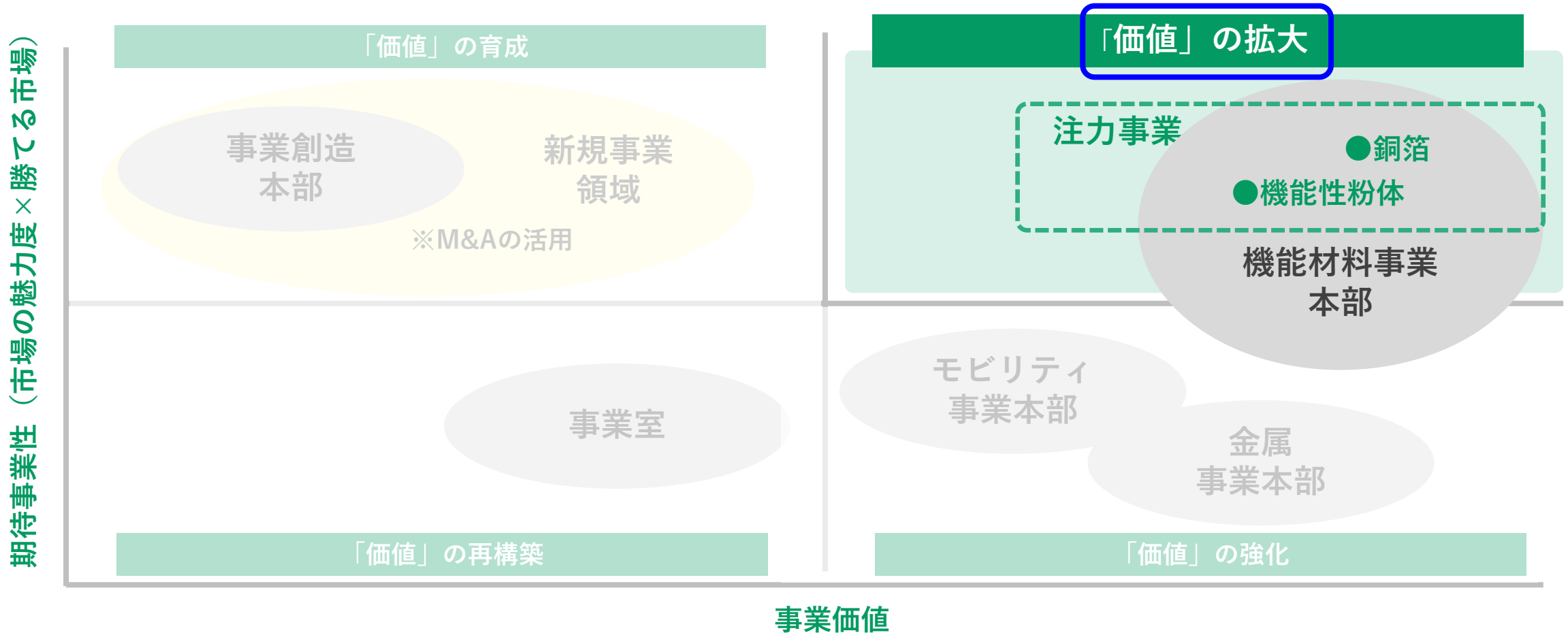
※出典) マッキンゼー ホッケースティック戦略—成長戦略の策定と実行 クリス・ブラッドリー (著), マーティン・ハート (著), スヴェン・シュミット (著), 野崎 大輔 (翻訳)

## (2) 経済的価値の向上

事業評価マトリクス「22中計スタート時のポジショニング」

マテリアルの知恵を活かす

29の事業ユニットについて「客観的データに基づく将来の期待事業性評価」と「16・19中計での取り組み内容や成果」を総合的に判断して、アセットアロケーションの方針とした



### 2030年のありたい姿

2030年度 売上高 1,800億円 実力損益 400億円 新規上市製品の70%以上、販売比率の50%以上を環境貢献製品とする

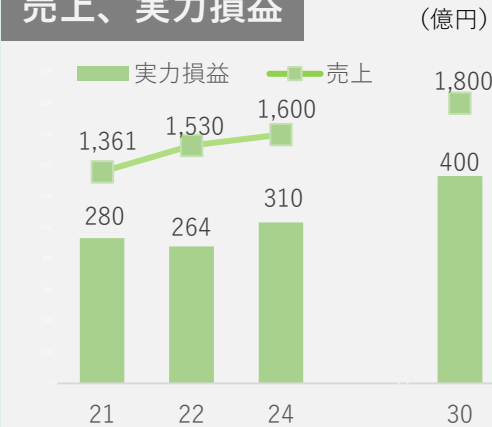
#### 主要事業戦略

- 銅箔** ● MicroThin™の市場および用途拡大への万全の備え  
①新規市場参入 ②供給能力の最大活用
- 機能性粉体** ● 既存製品の利益最大化（電材用銅粉、研磨材拡販）  
● 新商品上市（3Dプリンタ用銅粉、レアメタル溶液等）
- 薄膜材料** ● 適切なマージンを確保しつつ、生産革新によるコストダウンを実施し、将来の新製品を育成する
- セラミックス** ● 次世代セッター等の新製品の拡販に取り組む

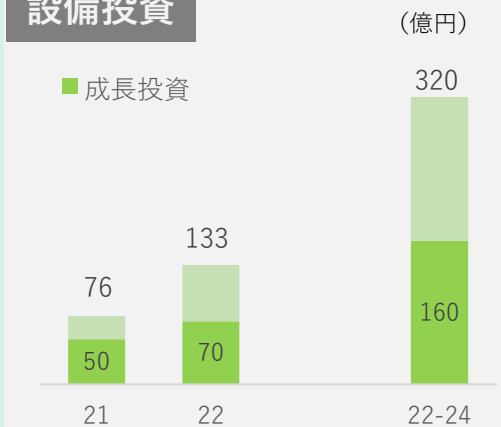
#### ESGの取り組み

環境貢献製品創出や2050年カーボンニュートラル達成に向けて  
本社部門と協働で推進体制構築

#### 売上、実力損益



#### 設備投資



#### 主要製品動向その他

21年度を100とする		2021	2022	2024
MH合金	指数	100	130	120
電材用銅粉	指数	100	131	174
電解銅箔	販売量	2,090	2,200	2,210
MicroThin™	指数	100	113	126
(内、HDI)	指数	(22)	(21)	(20)
(内、PKG)	指数	(78)	(92)	(106)
薄膜材料	指数	100	83	89

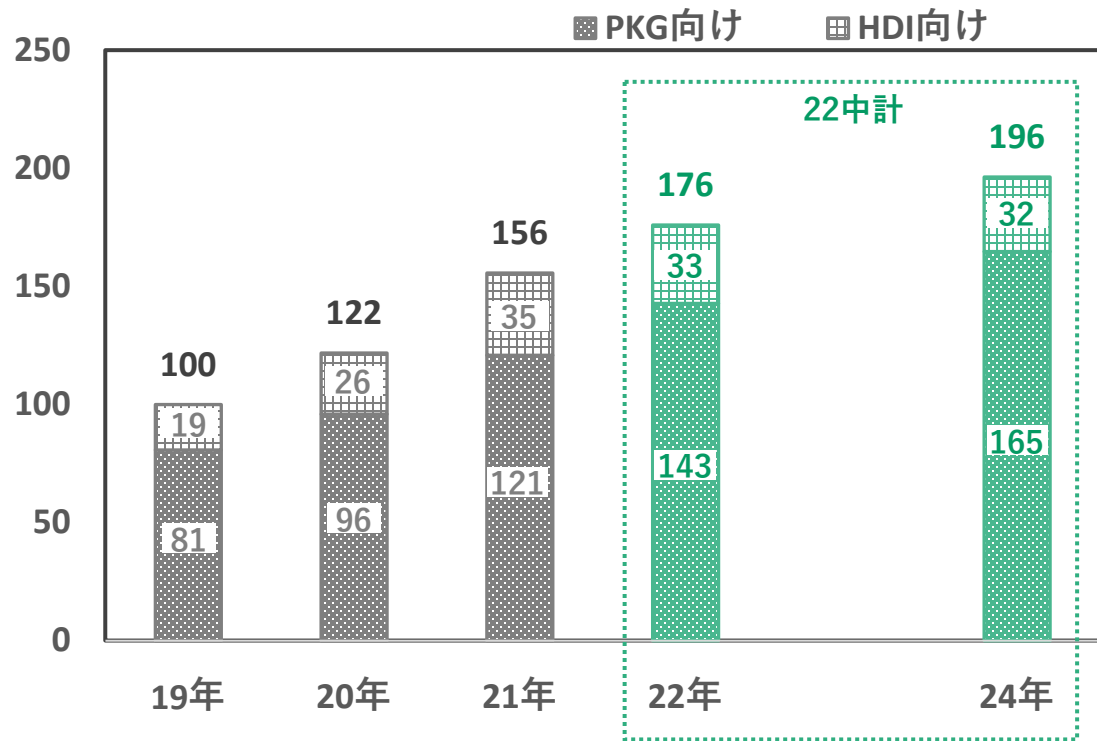


PKG用途MT箔の需要成長を取り込みつつ、2025年以降に新規ビジネスの利益貢献を見込む

2030年のありたい姿

“機能箔”で新たな価値を成長市場へ提供する

19年を100としたMT販売量の推移



22中計施策

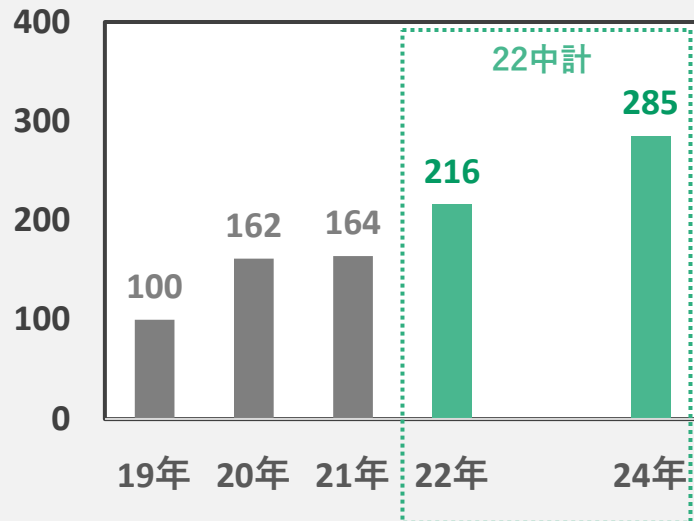
<p><b>MT市場拡大へのキャッチアップ</b></p> <p>PKG向けMTのマレーシア生産移管</p> <p>日本の生産能力向上</p>	<p><b>銅箔新規ビジネス創出に向けた取り組み</b></p> <p>PKG向けMT用途拡大</p> <p>回路材以外の新規用途開拓</p>
<p><b>中華圏マーケティング体制の強化</b></p> <p>中国華南/台湾への拠点配置</p>	<p><b>商品開発スピードアップ</b></p> <p>開発試験用処理機を設置</p>

経済的価値と社会的価値の向上を両立した事業価値向上を目指す  
新商品、新規事業の継続的創出および既存事業の利益最大化に注力する

### 2030年のありたい姿

市場ニーズ、社会の要請を深く理解し、粉体を中心とした高付加価値材料を継続的に提供することで事業価値向上を実現している

19年を100とした銅粉販売量の推移



新商品、新規事業の継続的創出

2030年で25%の利益創出

既存事業の利益最大化

社会的価値の向上 - 環境 -

サーキュラーエコノミー視点の製品設計

### 22中計施策

電子部品用材料拡販“電材粉”

MLCC向け銅粉、低温焼結銅粉 等

“研磨材”の拡販

液晶用、新規市場参入

次世代新商品開発への  
リソース投入

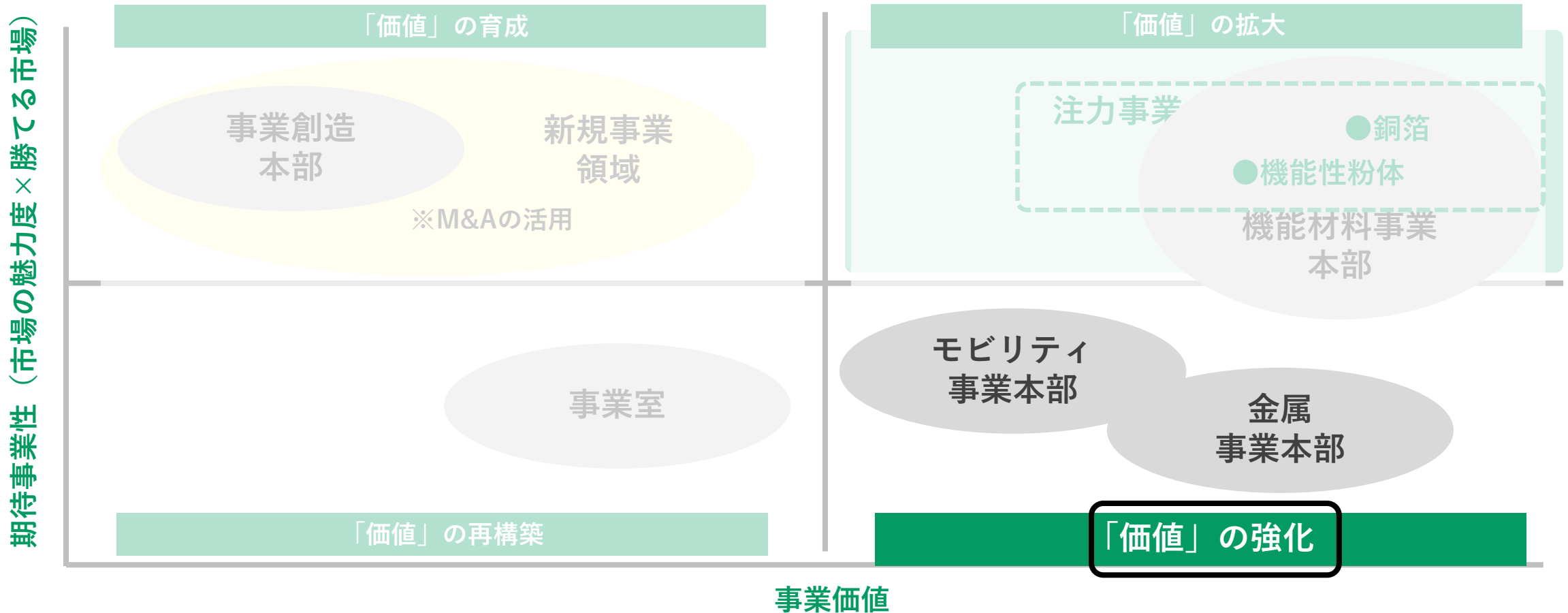
“3Dプリンタ用銅粉”“レアメタル溶液” 等

## (2) 経済的価値の向上

### 事業評価マトリクス「22中計スタート時のポジショニング」

マテリアルの知恵を活かす

29の事業ユニットについて「客観的データに基づく将来の期待事業性評価」と「16・19中計での取り組み内容や成果」を総合的に判断して、アセットアロケーションの方針とした



### 2030年のありたい姿

持続可能な社会の実現に必須とされる存在となる。  
 当社の特長を活かした高度なりサイクルネットワークの確立、新たな金属・再生可能エネルギー資源の開発

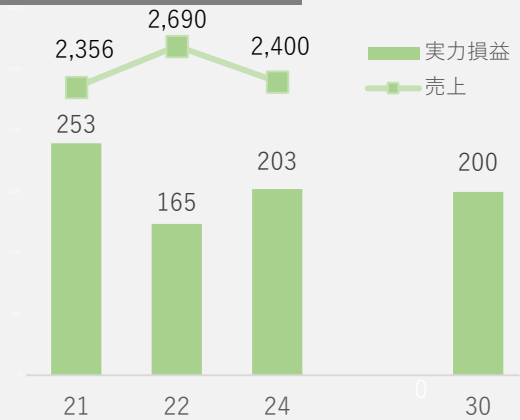
#### 主要事業戦略

- 本部**
  - 当社独自の多様な製錬アセットを活かした高度なりサイクル・ネットワークの構築
- 亜鉛・鉛**
  - 既存アセットを活用した産業廃棄物処理ビジネス拡大
  - 複雑鉱増処理による原料マージンアップ
  - 新規の鉛系原料増集荷・増処理による利益貢献
- 銅・貴金属**
  - 有利原料増処理によるマージン改善
  - 操業改善および投資厳選によるコスト削減
- 資源**
  - ワンサラ・パルカ周辺での新規鉱山開発の検討

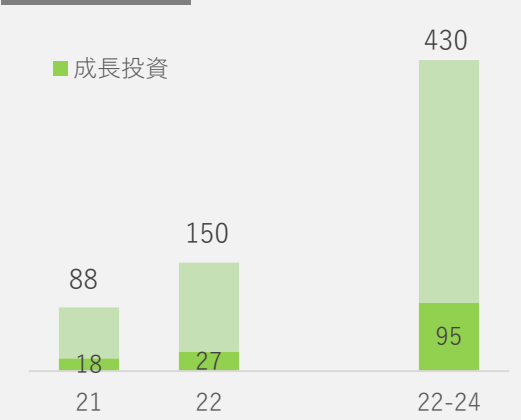
#### ESGの取り組み

低炭素社会に向けた排出量削減および再生可能エネルギー開発可能性の検討

#### 売上、実力損益 (億円)



#### 設備投資 (億円)



#### 前提諸元

	2021	2022	2024
亜鉛 (\$ / t)	3,254	3,700	3,000
鉛 (\$ / t)	2,283	2,300	2,100
銅 (¢ / lb)	440	426	381
為替 (円 / \$)	112.0	120.0	120.0

### 2030年のありたい姿

選ばれる価値を見極め、創り続けるモビリティ社会の開拓者。  
 新規製品の売上比率50%以上・経常利益200億円・リコール“ゼロ”

#### 主要事業戦略

##### 本部

- 事業シナジーの模索実現（短期/中期/長期）
- 事業環境変化に呼応した新規ビジネスの開拓/推進

##### 触媒

- 差別化を図るための技術開発力の維持強化
- 製造や開発、資産圧縮等モノづくりの効率化
- 強みを活かした中長期視点での勝てるシナリオ作り

##### アクト

- システム製品の開発および拡販に注力し、システムサプライヤーへの変革を目指す
- グローバル最適生産深化やスマートファクトリー化によるコスト競争力強化

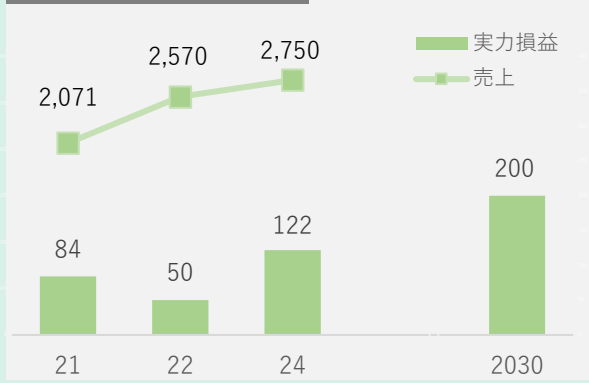
##### ダイカスト

事業再建および適正利益の創出

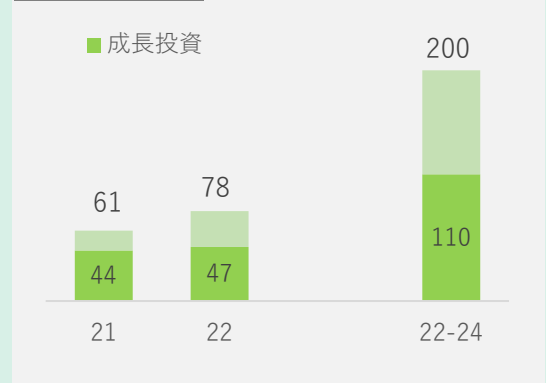
#### ESGの取り組み

環境対応については、お客様目標と当社目標との整合性を  
 取りながら定量的かつ持続的な対策実行、目標実現を目指す

#### 売上、実力損益 (億円)



#### 設備投資 (億円)



#### アクト売上、経常利益 (億円)

	2021	2022	2024
売上	788	907	917
経常利益	5	0	36

#### 主要製品動向その他

21年度を100とする		2021	2022	2024
二輪向け触媒	指数	100	110	114
四輪向け触媒	指数	100	116	123

# (3) 統合思考を支える新しい仕組み

## 統合思考経営

### (1) 社会的価値の向上

#### ESG (機会・リスク)

5つの観点で各事業を評価し、事業の持続可能性を経営判断に活かす

環境影響

社会関係資本

人的資本

ビジネスモデル  
・イノベーション

リーダーシップ  
・ガバナンス

### (2) 経済的価値の向上

#### 活動領域の設定

#### 両利きの経営

##### 知の深化

事業ポートフォリオの動的管理

M&A戦略投資

シナジーの追求

##### 知の探索

事業創造本部への積極的経営資源投入

### (3) 統合思考を支える新しい仕組み

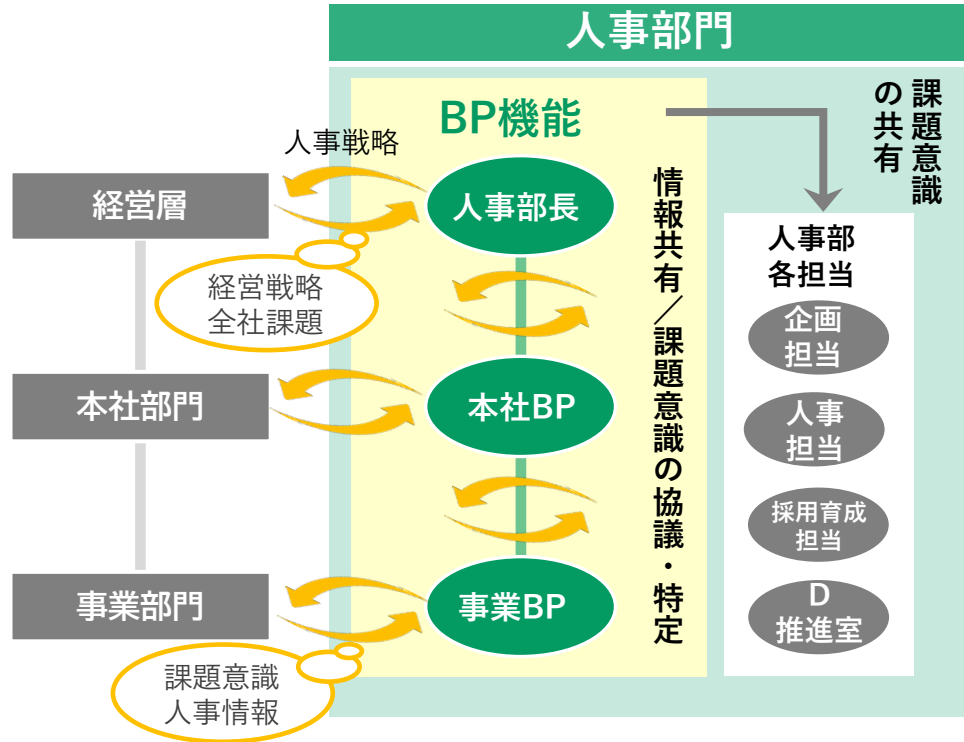
組織改編

人材戦略

DX

ビジネスパートナー※機能の全社展開を推進し、戦略的な人材アロケーション実行も強化する

### ビジネスパートナー (BP) 体制



人事戦略立案機能の強化 (人材アロケーション含む)、課題解決迅速化

採用・育成・配置・評価の企画/実行

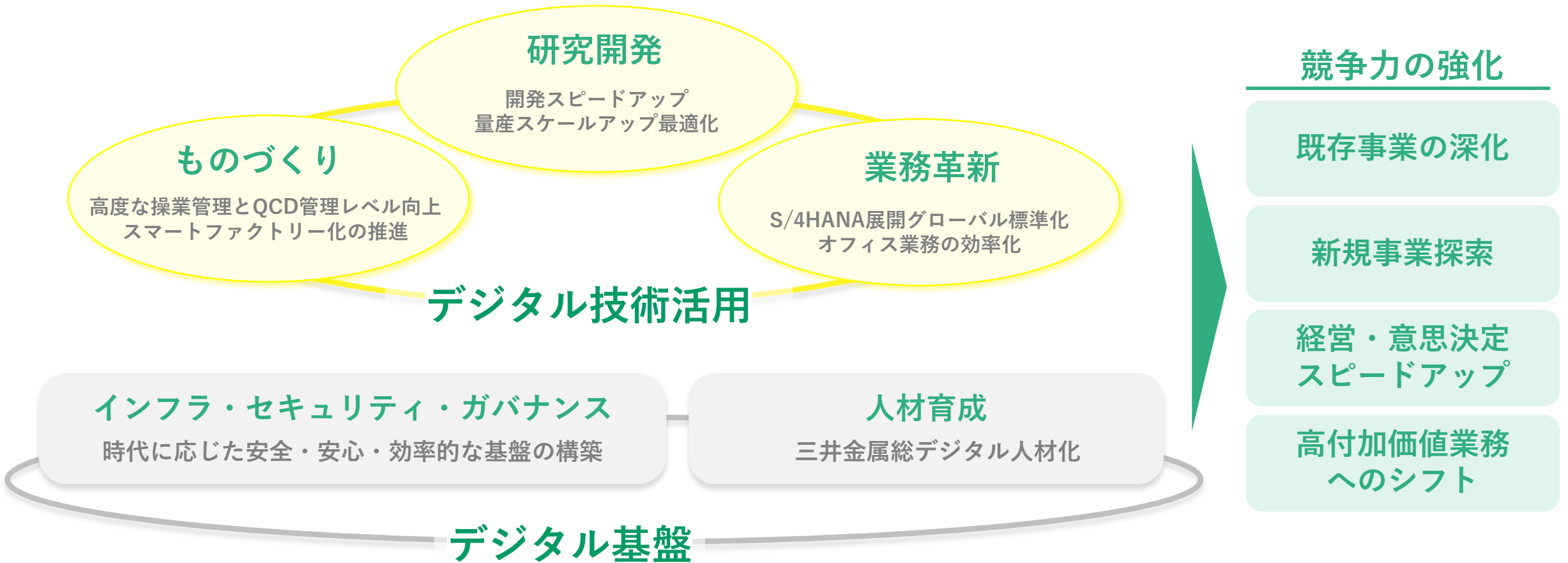
人事情報の網羅的把握・一元管理 (DX化推進)

人事関連リスク情報の吸い上げ

他部門との定期的対話の確保、連携強化

※ ビジネスパートナー：事業成長を人と組織の面からサポートし、課題解決を目指すための機能

デジタル基盤を強化しデジタル集団に進化することで、「研究開発」「ものづくり」「業務革新」のDX 3 施策を推進し、競争力を強化する





# (3) 統合思考を支える新しい仕組み②

## DXへの取り組み

マテリアルの知恵を活かす

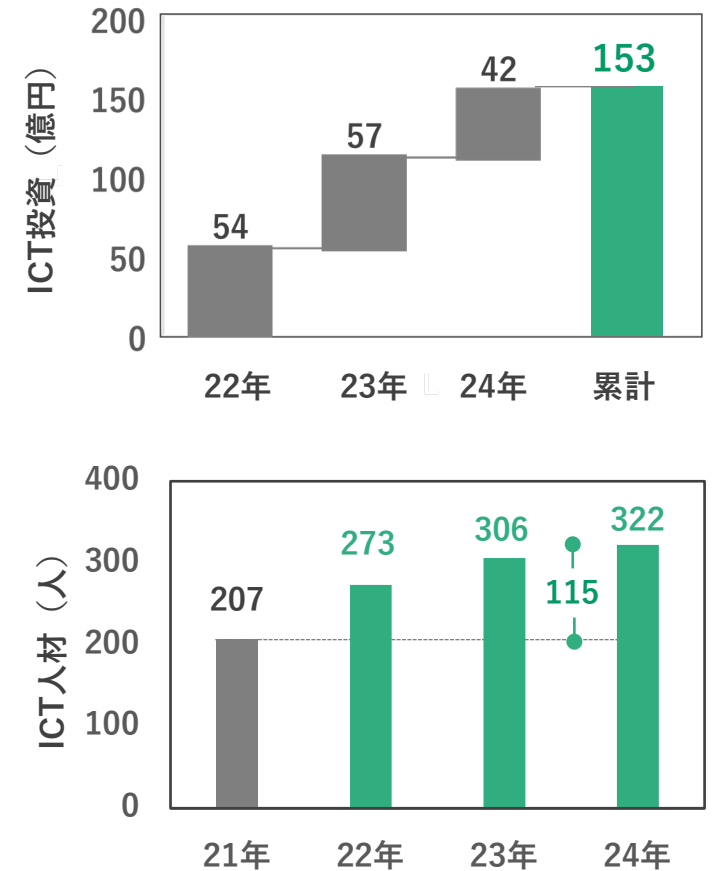
22中計期間のICT投資は153億円、ICT人材は115名の増員を計画

### 22中計のDX施策

		2030年 ありたい姿	22中計施策	期待される効果
デジタル技術活用	研究開発	業界最速の開発スピード能力獲得	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発期間 1/3 のモデル完成</li> <li>データ基盤/業務基盤構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新材料上市スピードアップ</li> </ul>
	ものづくり	業界トップレベルのものづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定操業に向けたモデル製錬所のデジタイゼーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>操業安定化</li> </ul>
	業務革新	「使いこなす、使い倒す」	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務革新テーマの見える化</li> <li>S/4HANA利用拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営情報基盤確立と活用</li> <li>個別事業のオペレーション強化、およびデジタル化の促進</li> <li>従業員の成長と高付加価値業務へのシフト</li> </ul>
デジタル基盤	インフラセキュリティガバナンス	安心・安全にICT/DXが利用できている	<ul style="list-style-type: none"> <li>クラウド活用に適したネットワーク構築</li> <li>グローバルでのセキュリティ強化</li> <li>システム統制の拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サイバー攻撃、情報漏洩リスク低減</li> </ul>
	人材育成	三井金属 総デジタル人材化	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルコンテンツによる教育</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動化の加速</li> <li>セキュリティリスク低減</li> <li>ICT人材への社内登用</li> </ul>

各事業領域の固有施策

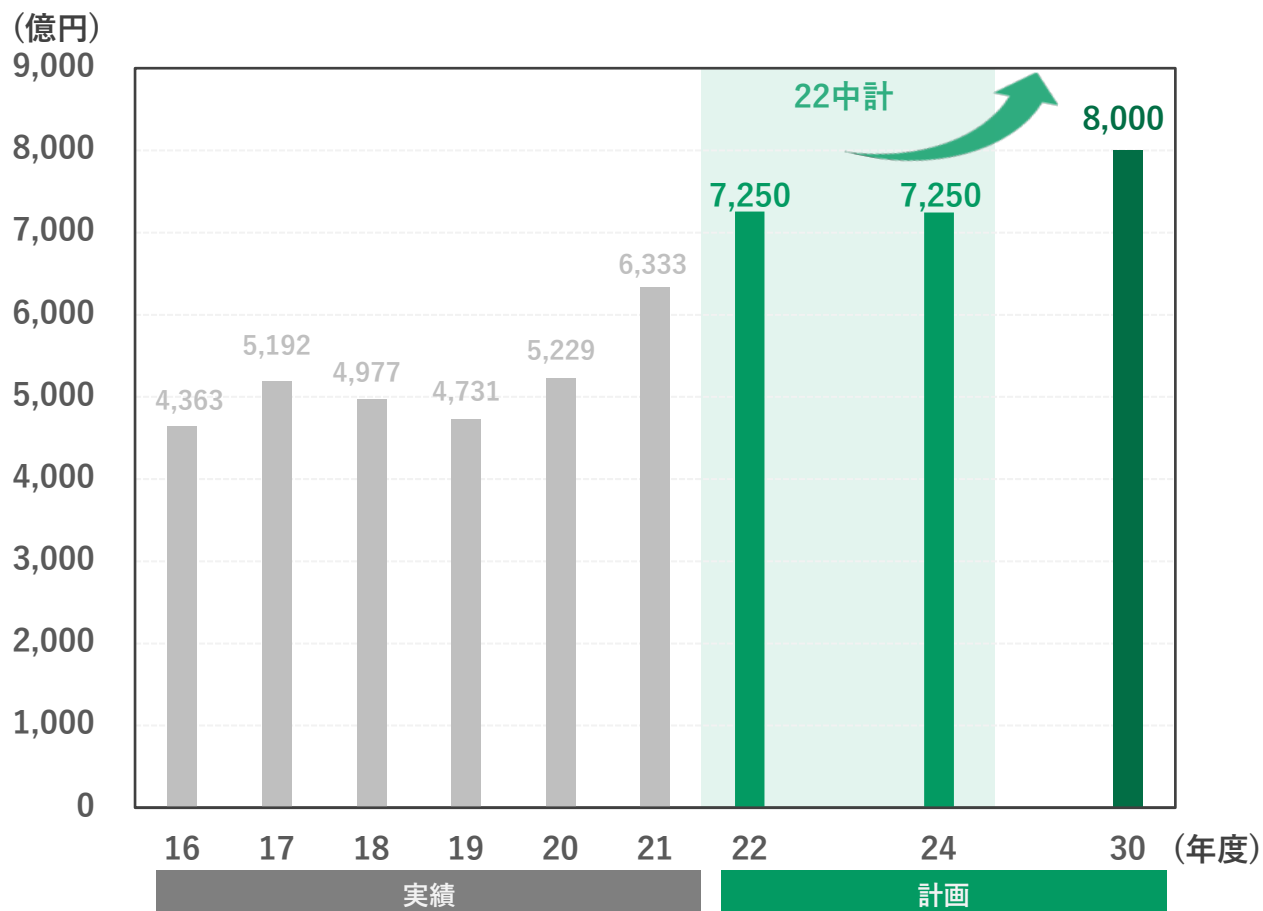
### 22中計のICT投資、人材



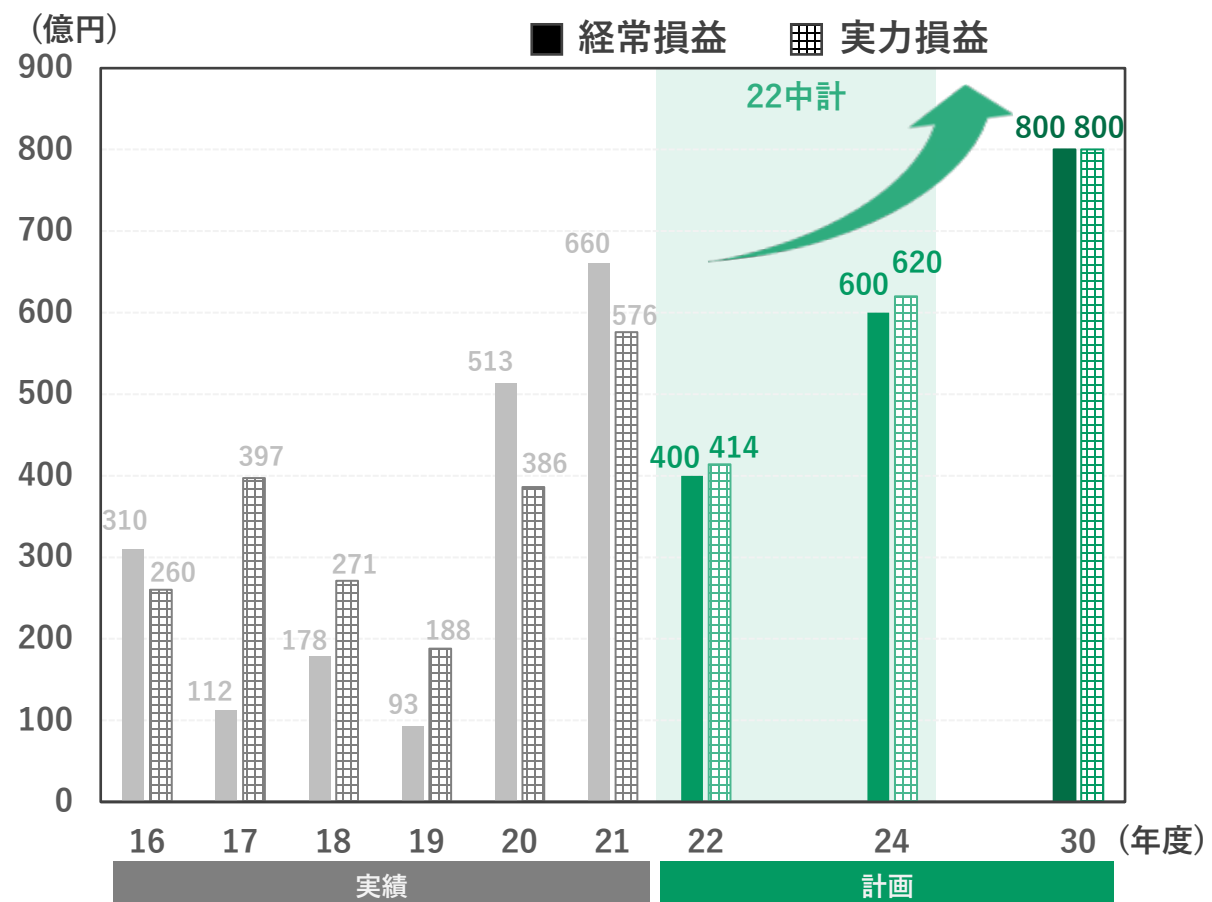
# 4 財務数値・株主還元

経常損益は、30年度に800億円、バックキャストした24年度は600億円の実現を目指す

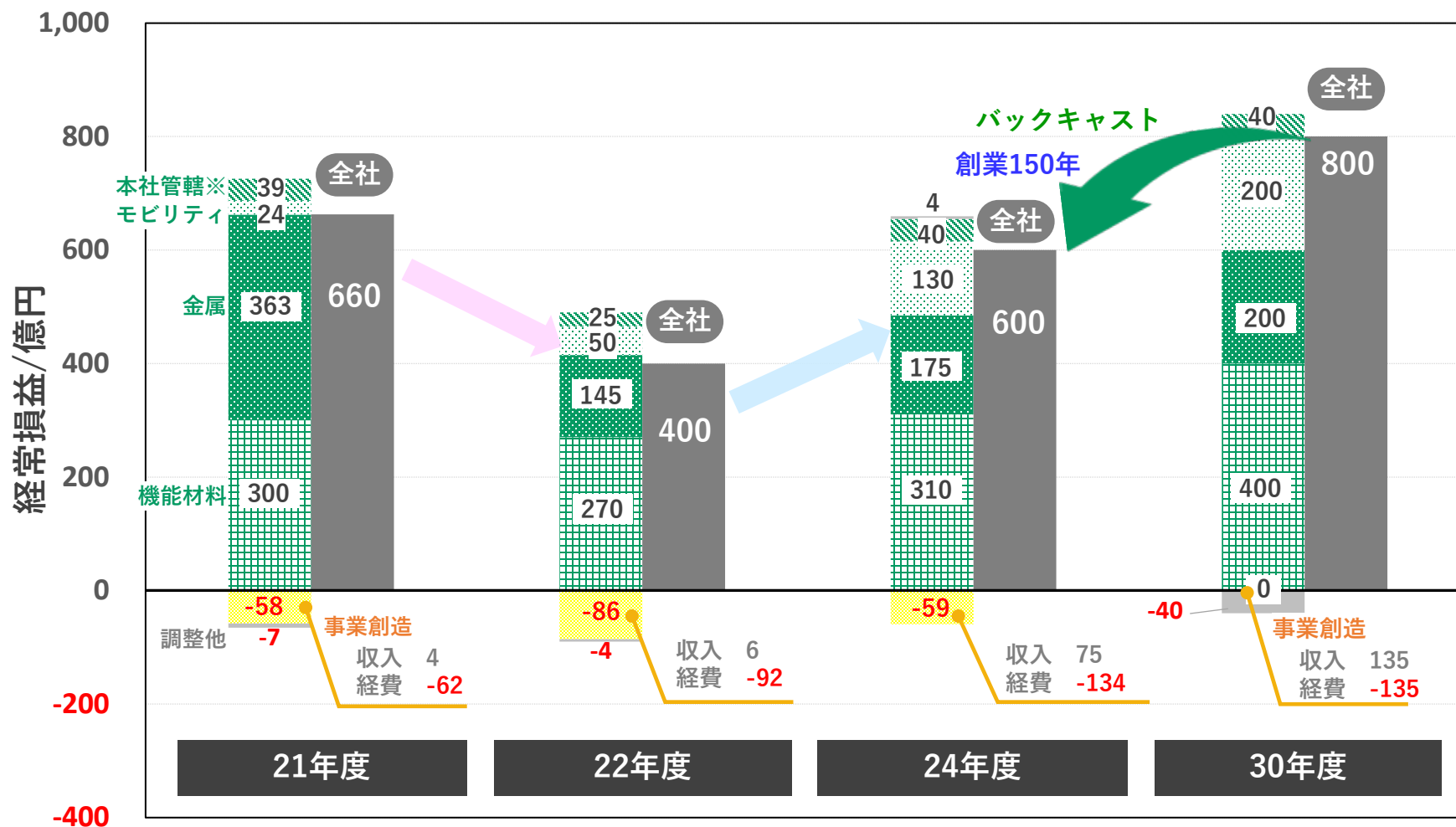
### 売上高



### 経常損益・実力損益



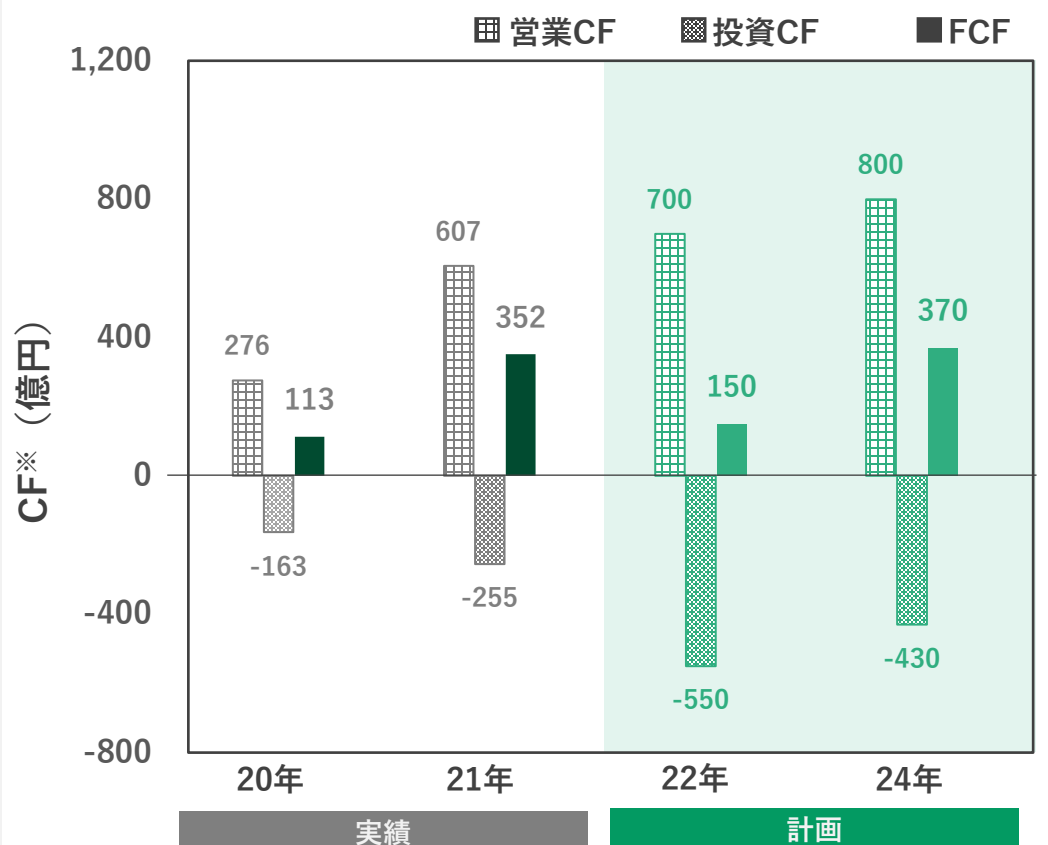
創業150年を迎える2024年度の経常損益は、2030年度の800億円からバックキャストした600億円を目指す



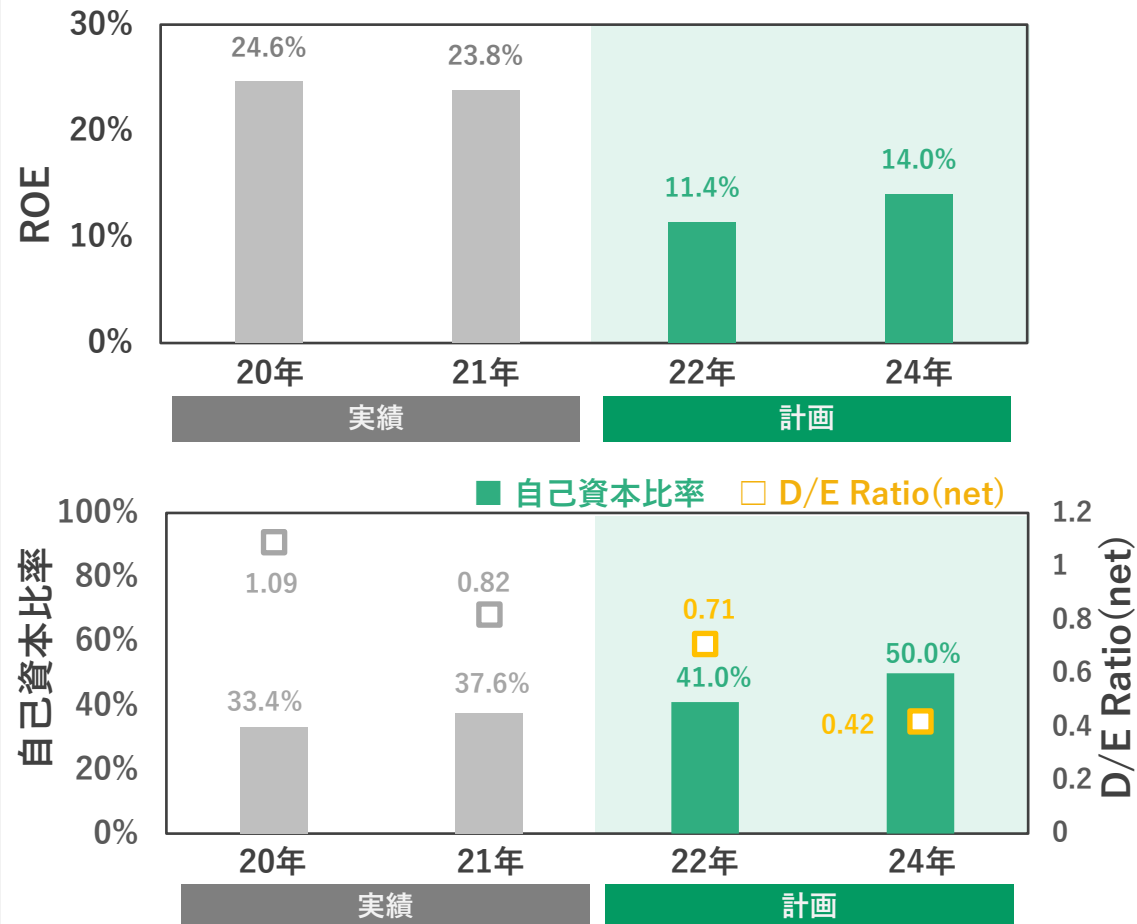
	21→22年度 (減少要因)	22→24年度 (成長要因)
機能材料	-30 ・在庫要因 ・エネルギーコスト上昇	+40 ・事業機会拡大 ・環境貢献製品創出
金属	-218 ・在庫要因 ・エネルギーコスト上昇	+30 ・効率的な設備投資 ・リサイクル製錬拡大
モビリティ	+26	+80 ・ビジネスモデルの変革
本社管轄	-14 ・在庫要因	+15 ・シナジー探索 ・事業基盤構築

※本社管轄：事業室および本社管轄の関係会社

### 22中計期間中の主要財務指標は年々改善する見込み



※CF：キャッシュフロー



投融资、設備投資のうち、約40%を「価値」の拡大・育成事業に充てる

## 3年合計のキャッシュ配分イメージ

(金額：億円)

Cash In

営業  
キャッシュフロー  
2,300

計：2,300

Cash Out

株主還元  
△230

「価値」の拡大・  
育成への投資  
△550

その他事業への  
設備投資  
△850

有利子負債削減  
△580

その他  
△90

計：△2,300

(M&A含む) 投資案件 △1,400

投資案件のうち、M&Aを含めて780億円を成長案件として計画

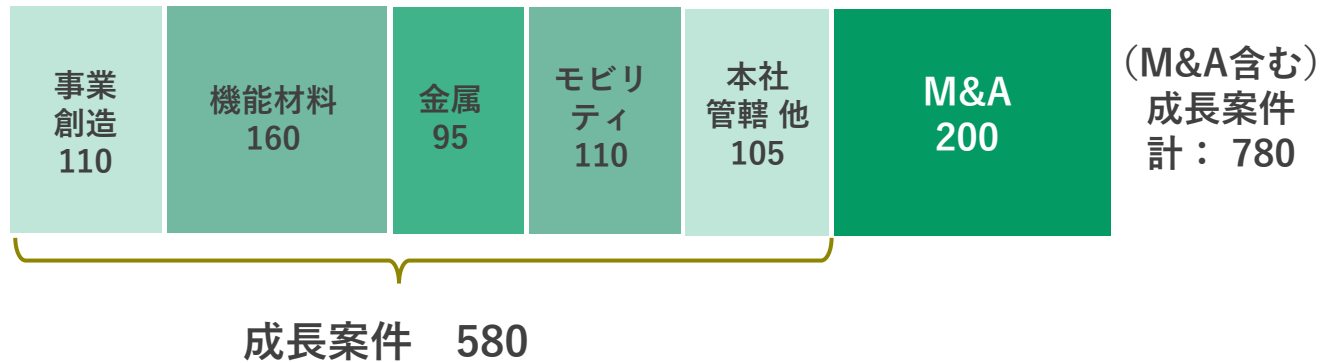
3年合計の (M&A含む) 投資案件

(金額：億円)

投資案件



成長案件内訳



22中計以降、以下の通り配当方針を変更する。

具体的には指標を”DOE（株主資本配当率）”とし、従来の2.5%から3.0%に上方修正する

### 22中計以降の配当方針

継続的かつ安定的な配当を行うことを重視し、  
DOE（株主資本配当率）3.0%を目途に配当を行う

### 1株当たり配当予想

	2021年度	2022年度
一株当たり配当	110円	140円

財務体質改善の進捗に応じて、株主還元方針の見直しを実施していく



