

2030年の活動領域の設定
活動領域に則した組織の改編
事業ポートフォリオの動的管理
戦略的M&A投資

「知の深化」と「知の探索」という2つのマネジメントを両立させながら加速し、社内外のシナジーを追い求め、「経済的価値」と「社会的価値」を持続的に創造していきます。

新たに決めました私たちのパーパスをゆるぎない基軸とし、全社ビジョンを達成するために、当社グループの活動領域を見直しました。2050年の世界がどうなっているか、その予測からバックキャストしました「魅力的な市場」、そして当社グループの有する強みからフォアキャストした「勝てる市場」、それらの交わりとして2030年の活動領域を設定しました。三井金属グループは、環境・エネルギー、資源、ライフサイエンス、エレクトロニクス、モビリティ、サーキュラーエコミー、これら6つを活動領域として、事業に取り組んでいきます。

この活動領域に則すべく、組織の改編を行ないました。2030年に向けた事業組織の組替えです。その組替えにおける設計コンセプトは、「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つの軸です。これまでは、事業本部ごとにそれぞれの市場・お客様へアクセスしていましたが、これからは活動領域ごとに組織を括ることで、魅力的な市場へ常に価値を提供できる組織体を目指します。3つの事業本部における既存事業の深化だけでなく、事業創造本部が新規事業を創造し、両利きの経営を強化、加速していきます。

既存事業を深化させ精度を高める「知の深化」、新規事業創出のために未知の領域で知識を広げる「知の探索」、それらを両立させる両利きの経営。この「知の深化」を進めるため、既存事業の価値を「期待事業性」、「事業価値」という2つの軸で評価し、事業ポートフォリオを管理し、経営資源を効果的に配分していきます。

「22中計」のスタートにあたっては、当社グループ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、これまでの中期経営計画「16中計」と「19中計」におけるそれぞれの取組み内容や成果から総合的な判断を行ないました。

そしてこれからは、期待事業性の高い事業では、さらなる価値の拡大、価値の育成を図るため、自力成長だけでなく、積極的に社外のカモ活用すべく、M&Aや事業提携も進めていきます。事業組織の改編によって生み出す当社グループ内のシナジー、さらに社外とのシナジーを組み合わせる、成長戦略の強化です。

この取組みの実行部門として、2022年4月に事業開発室を経営企画本部内に新たに設けました。

既存事業とのシナジー効果が高い領域で小規模なM&Aを計画的に行っていくプログラマティックな手法を、M&Aの基本方針と決めました。長期的戦略に必要な能力を段階的に入手できること、M&Aの経験値を積み重ねられること、統合効果をより高められることを狙うための手法です。

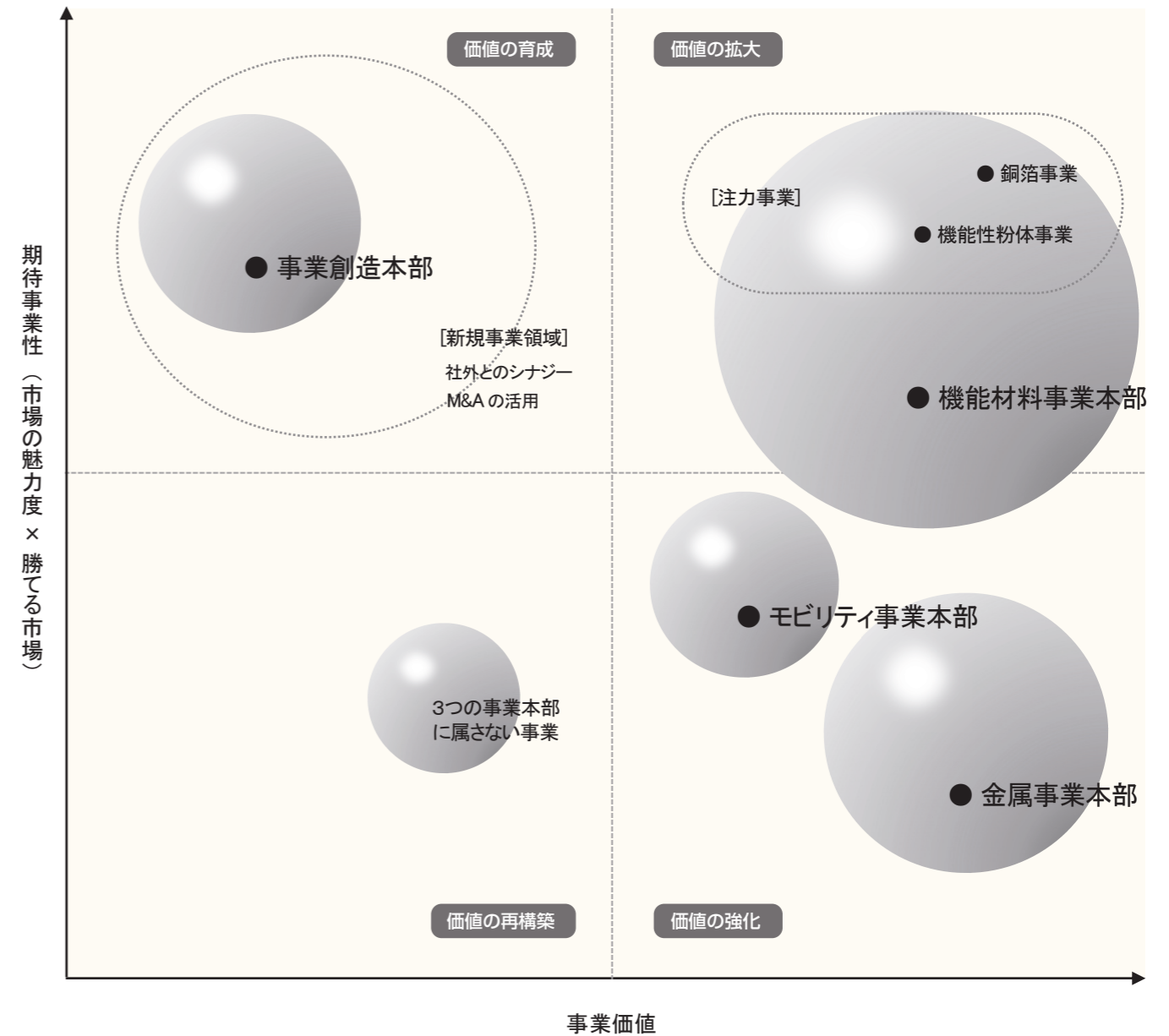
事業ポートフォリオの動的管理をもとに、常に事業を見極め、価値の再構築にカテゴライズされた事業については、社内外のベストオーナー*の探索を続けます。

パーパスを軸として設けました活動領域をもとに、「知の深化」と「知の探索」をバランスよくコントロールしながらイノベーションを起こし続け、経済的価値と社会的価値を持続的に生み出せる統合思考経営を進めていきます。

* ベストオーナー

当該事業の経営資源を最も活用でき、その企業価値を中長期的に最大化することが期待される経営主体。

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



Exploring for new businesses

[事業創造本部]

知の探索

価値の育成

2030年のありたい姿

マテリアルの知恵で“未来”を探索する、ワクワク価値共創集団

今よりも未来をより良くすること。それに挑戦し、実現させることで、世の中の持続可能性を高めることに貢献し、三井金属グループの企業価値向上を図ります。



私たち事業創造本部は、グループ全体の「探索」部門としての役割を担い、各ステークホルダーの皆様へ“ワクワク”する価値を提供することで、三井金属グループの企業価値向上に貢献します。

その達成のために、研究開発と市場共創を中心とした恒常的な活動規模を、この22中計の3か年度では前の19中計から一段階上げて取り組みます。

3つの戦略、「事業機会の探索力強化」、「研究開発力の強化」、「基盤の強化」に加えて、既存ユニットの事業化推進へ向けて積極的な投資を実行していきます。

事業創造本部のバリューである「ワクワク・イキイキ・トコトン」を浸透させ、私たちの挑戦を、企業グループの成長へ、世の中の課題解決へつなげることができるよう取り組んでまいります。

執行役員 事業創造本部長

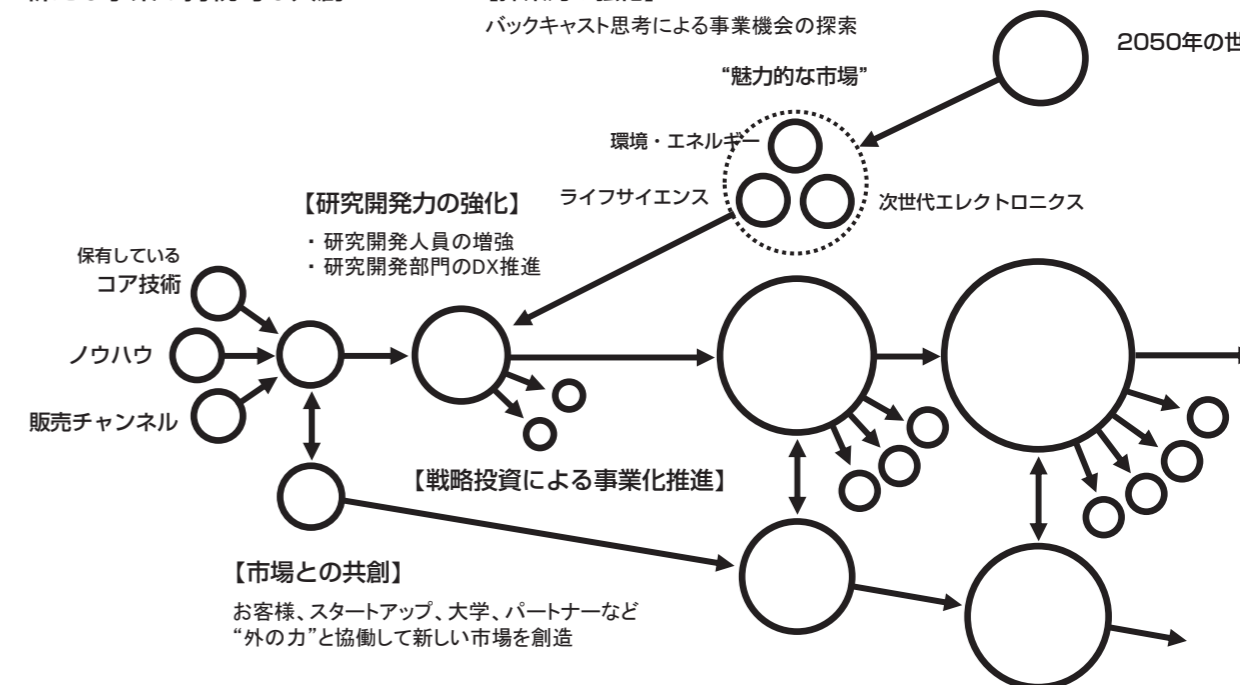
安田 清隆 Yasuda Kiyotaka

新たな事業の持続的な共創

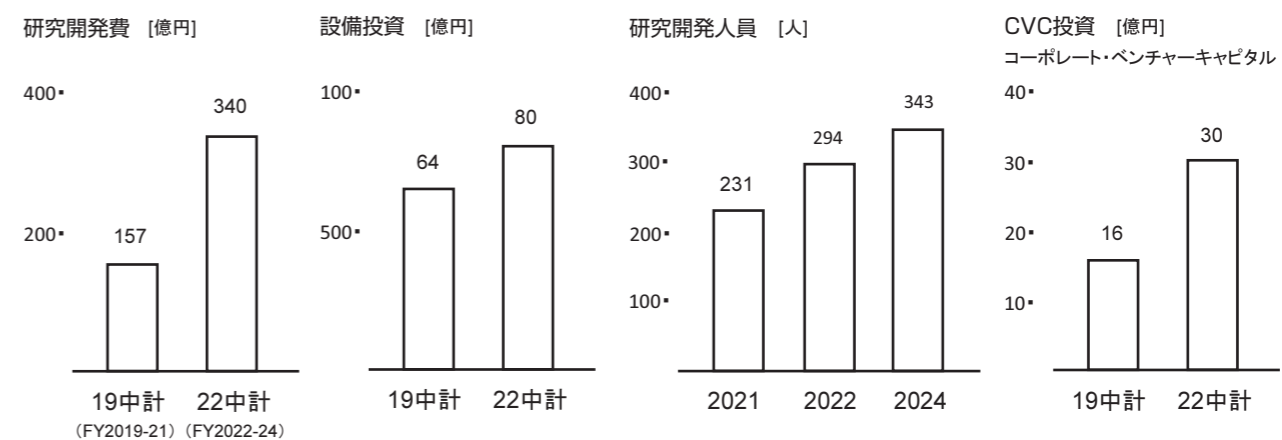
【探索力の強化】

バックキャスト思考による事業機会の探索

2050年の世界



事業創造本部への経営資源の投入



市場との共創活動を推進し、事業機会を探索、創出する部門として市場共創推進部があります。“外の力”とともに共創の場を育むべく、コミュニケーションの幅を広げることで新規事業につながる案件の創出に努めています。

私たちのコア技術を活かし、創造的な研究開発により将来の中核となる新規事業を生み出す部門が総合研究所です。市場の動きと同調した研究開発活動により、速やかかつタイムリーな新規事業創出を進めています。

そして、量産プロセス開発部が、革新的な設備・生産技術を取り入れ、新規事業を競争力あるプロセスに落とし込みを図ります。各事業本部、基礎評価研究所とも連携しながら、グループ一体で新たな事業の創造に取り組んでいます。

Engineered materials

[機能材料事業本部]

知の深化

価値の拡大

2030年のありたい姿

2030年度 売上高1,800億円 経常利益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



機能材料事業本部は、お客様のニーズを探索して製品化し、その製品をグローバルシェア No.1にすることで、競争優位を実現する事業体となることを目指します。2030年のありたい姿として、具体的な売上高と利益、そして環境貢献製品を創出することを目標として設定しました。経済的価値だけではなく社会的価値も同時に創出することで、社会を、世の中を豊かにしたいと考えています。その実現へ向け、エンゲージメントの高い人材があふれる組織へと変革しつつ、事業本部一丸となって事業機会を創り出していきます。新商品の上市と既存製品の拡販によって収益拡大へとつなげていきます。私たち機能材料事業本部は、お客様、従業員、各ステークホルダーの皆様とともに、明るく、楽しく、前向きに成長を遂げていきます。

取締役 兼 常務執行役員 機能材料事業本部長

岡部 正人 Okabe Masato

主要事業戦略

銅箔事業部

- 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
- 高機能電解箔の開発・上市と拡販

機能性粉体事業部

- 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)

薄膜材料事業部

- 適切なマージンの確保と、生産革新によるコストダウン
- 将来の新製品育成

セラミックス事業部

- 次世代セッター*等の新製品の拡販

* 電子部品向け焼成セラミックス治具

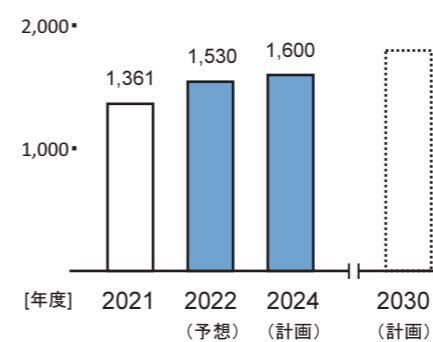
ESGの取組み

環境貢献製品の創出や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を構築

機会とリスク

- ・ 技術革新による新たな需要の創出
- ・ 市場ニーズの高度化による高機能商品の需要拡大
- ・ 新興国の市場拡大による需要増加
- ・ 新興国メーカー台頭による価格競争の激化
- ・ 感染症拡大や保護貿易台頭に伴う需要の低迷
- ・ 海外原料調達における地政学リスクの高まり

機能材料事業本部の売上高
[億円]



【22中計】

* 2021年度の値は、新たな事業本部で算出しています。

主な高シェア製品

世界シェア

95%

半導体パッケージ基板向け
キャリア付極薄銅箔

精密回路の配線材料に用いられる電解銅箔。とくに極薄箔で三井金属は高い市場シェアを有しています。スマートフォンの小型化、エレクトロニクス製品の高機能化に貢献しています。

世界シェア

35%

ハイブリッド車向け
電池材料 (水素吸蔵合金)

乾電池向けの電池材料の供給を三井金属が始めたのは1940年代、二次電池向け材料の開発も早くから手掛け、ハイブリッド車のバッテリー材料である水素吸蔵合金も90年代から供給しています。

世界シェア

40%

ガラス基板向け
酸化セリウム系研磨材

光学レンズ、ハードディスクガラス基板や液晶ガラス基板といった高性能ガラスの研磨には欠かせない研磨材です。非鉄金属材料のほか、レアアースも三井金属のもつ強みのひとつです。

世界シェア

30%

MLCC向け
銅粉

自動車の電装化やスマートフォンの高機能化、IoTの普及に伴い需要が急拡大しているMLCC(積層セラミックコンデンサー)。小型化・大容量化といったMLCCの進化に素材で貢献しています。

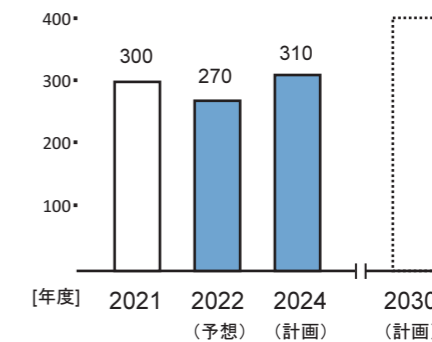
世界シェア

30%

液晶ディスプレイ向け
ITOターゲット材

インジウムとスズの酸化物であるITO、液晶画面の透明導電膜形成に欠かせない材料です。粉末合成、焼結、リサイクルといった三井金属のもつ技術が活かされています。薄膜トランジスタ向けIGZOターゲット材も供給しています。

機能材料事業本部の経常利益
[億円]



【22中計】

* 2030年度の計画値は、在庫影響を含めていません。

Metals Mining and smelting

[金属事業本部]

知の深化

価値の強化

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リ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



長年にわたって製錬リサイクルの深化に取り組んできた当社。循環型社会の形成により高まっているリサイクル・ニーズに応えるべく、「持続可能な社会の実現に向けたソリューションの提供」を金属事業におけるミッションに掲げました。

2030年のありたい姿へ向けて、22中計ではより高度なリサイクル製錬ネットワークの追求、新規鉱山開発の検討、さらに脱炭素社会の実現に向けたCO2排出量の削減、再生可能エネルギー開発可能性の検討、DX実現に向けたデジタル・インフラ整備も進めていきます。

当社グループが保有する多様なプロセスを活用した亜鉛・鉛・銅の製錬ネットワーク、鉱山資源、再生可能エネルギー、これらの特長を最大限に活かし、かつ連携・シナジーを強化することで、私たちにしかできない価値の提供を続けてまいります。

専務取締役 兼 専務執行役員 金属事業本部長

角田 賢 Tsunoda Satoshi

主要事業戦略

金属事業本部

□ 当社独自の多様な製錬アセットを活かした高度なリサイクル・ネットワークの構築

亜鉛・鉛事業部

□ 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・貴金属事業部

□ 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

資源事業部

□ ペルー「ワンサラ」・「パルカ」周辺での新規鉱山開発の検討

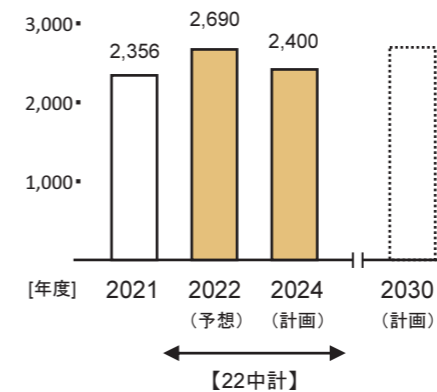
ESGの取組み

脱炭素社会の実現へ向けたCO2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

機会とリスク

- ・ 長期的な亜鉛、銅の需要の伸び
- ・ 拡大・複雑化する資源リサイクル・ニーズ
- ・ 再生可能エネルギーの普及促進
- ・ 金属相場と為替の変動
- ・ エネルギーコストの上昇
- ・ カーボンニュートラルに向けた気候変動対策の加速

金属事業本部の売上高 [億円]



主な高シェア製品

国内シェア
42%
(1位)

Zn 亜鉛

産業や生活の中に不可欠な素材である鉄。その鉄を錆から守り、寿命を向上させるのが亜鉛です。鋼材のめっき材料のほか、伸銅やダイカストとしても広く用いられており、社会に必須な素材です。

国内シェア
36%
(2位)

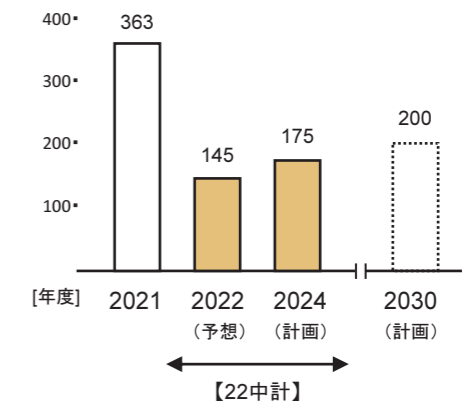
Pb 鉛

鉛はバッテリースクラップと鉱石を原料とし、加工の容易さから、鉛蓄電池を中心に、はんだ、鉛管板、X線遮蔽材、防音材などに使用されています。

<上記以外の主な製品ラインナップ>

電気銅/亜鉛基金合金/三酸化アンチモン/金/銀/硫酸/ピスマス/亜鉛・鉛精鉱/酸化亜鉛

金属事業本部の経常利益 [億円]



* 2030年度の計画値は、在庫影響見込みを含めていません。

Mobility

[モビリティ事業本部]

知の深化

価値の強化

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”



モビリティ事業本部は、CASE、MaaS、カーボンニュートラルといった自動車産業の大きな変化・進化を、新たなニーズとして常に正面から捉え、お客様が必要とされる価値を提供し、モビリティ社会の実現に貢献を果たしていきます。

売上高における新製品の比率を高め、利益を大きく伸ばし、そして「リコール“ゼロ”」とすることを2030年の目標として定めました。その達成のために、技製販のすべてにおける深化と、新規開拓の推進、そして短期・中期・長期それぞれのサイクルに合わせた事業シナジーを追求していきます。

熱意をもった「挑戦」と、諦めずにやりきる「執念」、そして、すぐに実行する「スピード」をキーワードとして、“未来”の価値が何かを見極め、その価値を創り続けるモビリティ社会の開拓者を目指していきます。

常務執行役員 モビリティ事業本部長

井形 博史 Igata Hiroshi

主要事業戦略

モビリティ事業本部

- 事業シナジーの実現（短期/中期/長期）
- 事業環境の変化に応じた新規ビジネスの開拓と推進

触媒事業部

- 差別化を図るための技術開発力の維持強化
- 各技術係数の向上やDX推進による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

三井金属アクト

- 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

三井金属ダイカスト

- 事業再建および適正利益の確保

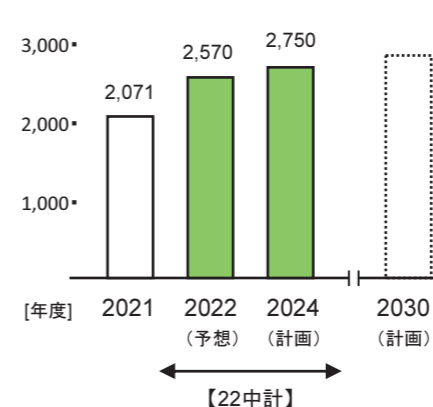
ESGの取組み

環境課題への取組みについては、お客様目標と当社目標との整合性を図りながら定量的かつ持続的な対策を実行し、目標達成を目指す

機会とリスク

- ・ 自動車の電動化、自動化による新製品の拡販
- ・ 燃費や排ガスなど環境関連の規制強化
- ・ 自動車業界の変革にともなう新たなプレイヤーの台頭
- ・ 感染症の拡大や半導体供給不足による自動車市場の需要減や生産回復の遅れ
- ・ 海外原料調達における地政学リスクの高まり

モビリティ事業本部の売上高
[億円]



主な高シェア製品

世界シェア

20%

自動車用ドアラッチ

世界トップクラスのシェアを誇る三井金属アクトの主力製品。ドアを車体に対して強固に保持する機構部品です。小型化と軽量化、高機能化が常に求められるとともに、搭乗者の安全を確保するための強度も欠かせません。

世界シェア

50%

二輪車向け 排ガス浄化用触媒

COやNOxなど大気汚染の原因となる有害物質を無害化し、世界の国々のクリーンな環境の維持に貢献しています。四輪車向け触媒も、世界の各市場への供給を増やしています。

国内シェア

28%

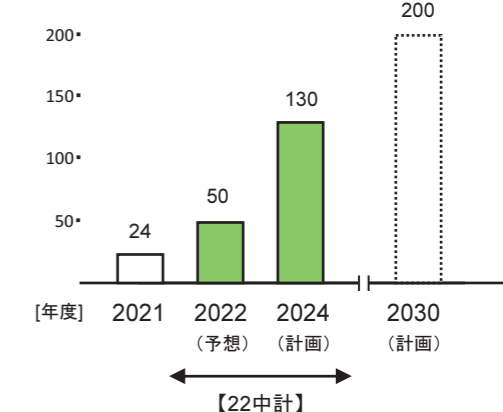
自動車LEDヘッドランプ向け ヒートシンク

LEDヘッドランプには発熱による照度低下を防止するためヒートシンクが採用されています。一般的なダイカスト合金に加え、高熱伝導合金など幅広いヒートシンク製品群にて視認性確保を通じ安全性向上に貢献しています。

<上記以外の主な製品ラインナップ>

自動車用機能部品/汎用エンジン排ガス浄化用触媒/粉末冶金製品/メタルインジェクション成形品

モビリティ事業本部の経常利益
[億円]



* 2021年度の値は、新たな事業本部で算出しています。