

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はなく、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。

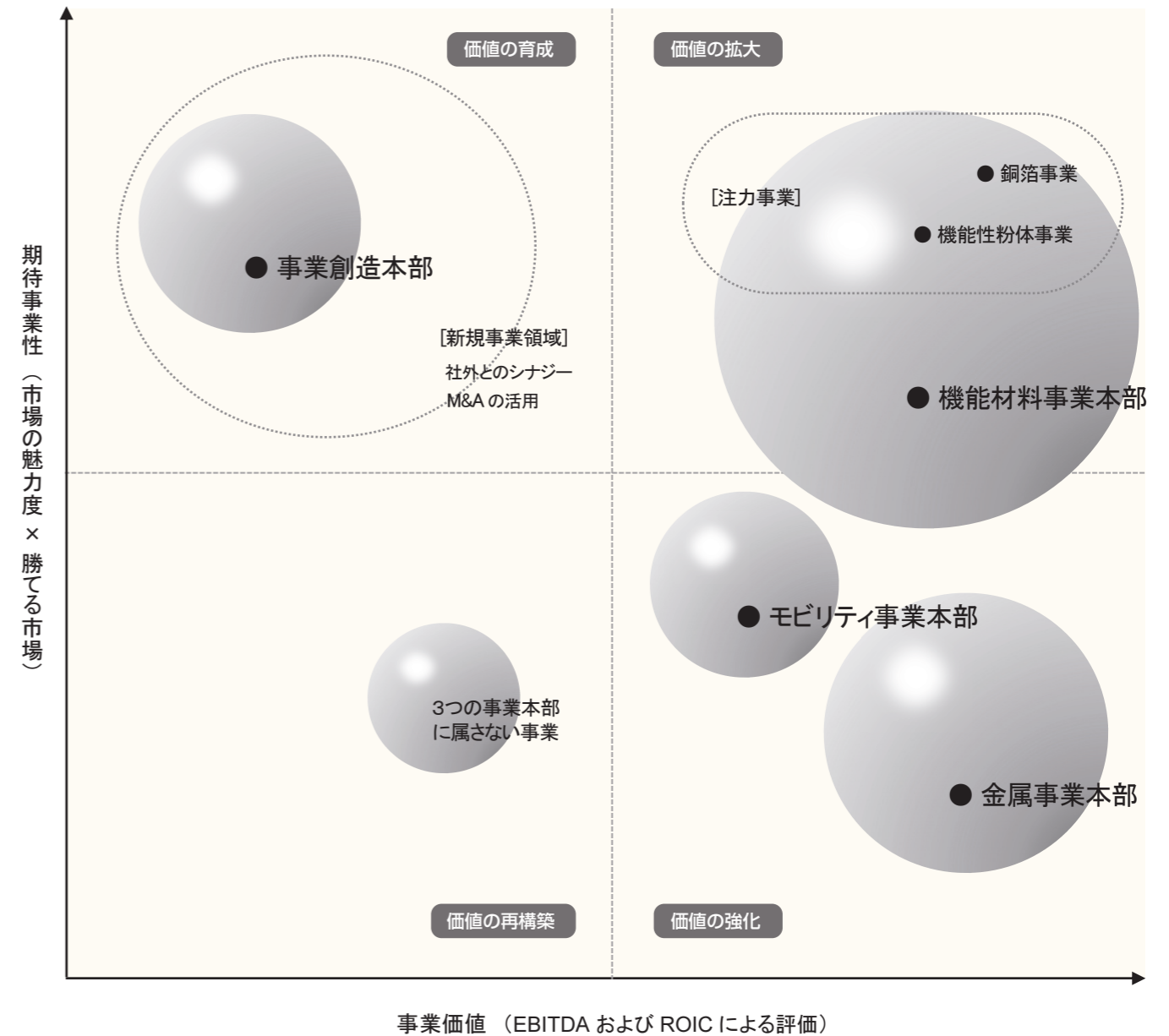
既存事業を深化させ精度を高める「知の深化」、新規事業創出のために未知の領域で知識を広げる「知の探索」、それらを両立させる両利きの経営。この「知の深化」を進めるため、既存事業の価値を「期待事業性」、「事業価値」という2つの軸で評価し、事業ポートフォリオを管理し、経営資源を効果的に配分していきます。

「期待事業性」については、市場の魅力度と当社の優位性、「事業価値」についてはEBITDA、ROIC(現在、過去、将来 [2030年期待値])で評価しています。
2022年度の再評価は右図の結果となり、価値の拡大、価値の育成領域の事業ユニットへの経営資源集中を進めています。
各事業ユニットの位置づけについては、上記客観的データに基づく評価と、これまでの各事業ユニットの取組み、2030年のありたい姿への戦略の妥当性等を考慮して、総合的な判断を行なっています。
経営資源の配分については、各事業の事業ポートフォリオ上の位置づけに加えてROIC目標も考慮したうえで決めていく仕組みを検討しています。
また現在、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、自力成長だけではなく、積極的に社外のカモ活用すべく、M&Aや事業提携検討を進めています。引続き、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、成長戦略を強化していきます。
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を計画的に行な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。



探索精神と多様な技術で各ステークホルダーの皆様へ“ワクワク”する価値を提供し、三井金属グループの企業価値創造に貢献すること。これが私たち事業創造本部のミッションです。

そのミッションを達成すべく、2022年度からスタートしました22中計の3か年度では、「事業機会の探索力強化」、「研究開発力の強化」、「基盤の強化」という3つの戦略を掲げ、研究開発と市場共創を軸にした価値創造を進めています。

加えて、既存ユニットでの事業化推進テーマを実現させるための投資を進めており、お客様との協働も着実に実を結びつつあります。

マテリアルの知恵を活かした、三井金属グループならではの課題解決という価値の提供を通じ、当社グループの成長に向けて、世の中の持続可能性を高めるために、一丸となってこれからも取り組んでいきます。事業創造本部のさらなる前進にご期待ください。

常務執行役員 事業創造本部長

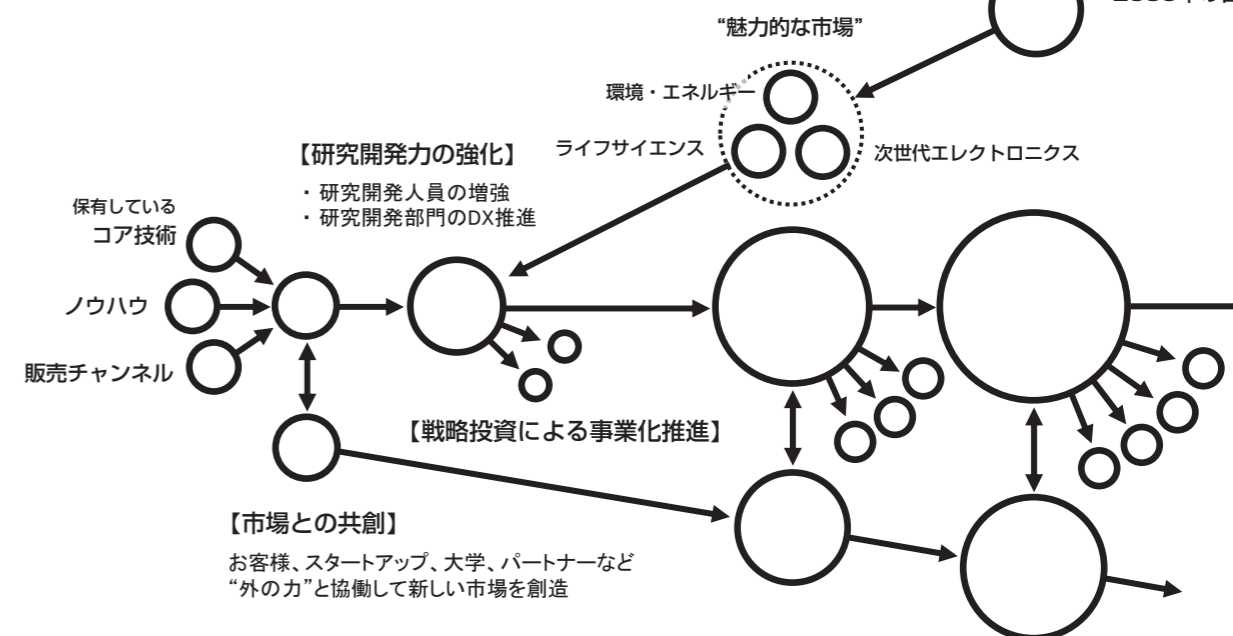
安田 清隆 Yasuda Kiyotaka

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



戦略投資による事業化推進

電気自動車(EV)をはじめとした幅広い用途向けに、次世代の蓄電池として期待されています全固体電池。その全固体電池向け固体電解質 A-SOLID®の量産試験用設備での供給を2021年度に開始いたしましたが、昨2022年度には、その生産能力の倍増に着手いたしました。

EV用途での全固体電池実用化に向けた活発な開発競争を背景に、国内外のお客様での A-SOLID®へのニーズ急増に対応しての能力増強です。車載用途以外での採用も複数のお客様で進んでいます。

次世代半導体チップ実装用特殊キャリア HRDP®については、主要な大手半導体メーカーである複数のお客様において、当社 HRDP®を用いた次世代半導体パッケージ開発が本格化しています。こうした動きに応え、さらなる品質向上と生産能力増強を目的に、協働パートナーであるジオマテック株式会社 赤穂工場内にHRDP®の第2ライン導入を今年度に入り決定しています。2023年から2025年にかけて順次投資を進め、全自動化したラインが2025年には稼働となる予定です。

市場との共創

当社が有するコア技術を「外の力」とイノベティブに融合させる市場共創の取組みも加速させています。セラミック製の機能性分離膜を開発、製造、販売するイーセップ株式会社(本社:京都府相楽郡)に、コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)を通じて昨年7月に投資いたしました。

イーセップ社は、独自技術の分離膜と触媒とを組み合わせさせたメンブレンリアクター、すなわち反応と分離を同時に行なうことのできる膜反応器を利用して二酸化炭素からの合成燃料製造の事業化を目指しています。

イーセップ社の分離膜技術と当社が得意とする無機材料技術との融合により、グリーン燃料製造用メンブレンリアクターの開発等、カーボンニュートラル社会の実現に貢献する環境エネルギー分野での事業機会が拡がることを期待しています。

また、今年度の初めには、核融合発電の社会実装を目指しています株式会社 Helical Fusion (本社:東京都中央区)へもCVCを通じて投資いたしました。

核融合発電は、燃料となる資源が海水中に豊富にあり、CO2を排出しない次世代エネルギー源を利用した発電方法です。Helical Fusion 社の核融合炉に関する技術と当社が有する技術との融合によって、持続的かつ安定したエネルギーの創造へとつながることが期待されます。

Engineered materials

[機能材料事業本部]

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

知の深化 価値の拡大

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、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、活動を展開中
- ・ 環境貢献製品については、各事業部・関係会社にて候補を選出し、認定に向け申請済み

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

私たち機能材料事業本部は、価値ある高機能製品の提供により、お客様のニーズを満たし、さらには社会の課題解決に貢献して、経済的価値の向上・拡大を目指します。

事業部毎に設定した戦略を確実に遂行しながら、コア技術の深化やマーケティング力の向上、環境貢献製品の創出に注力し、既存の事業分野の深掘りと新たな事業機会の探索を進め、「2030年のありたい姿」の実現に向けて邁進しています。

昨2022年度の機能材料事業を振り返りますと、銅箔事業においては、半導体向けを中心にサプライチェーン全体での在庫調整が長引いた結果、減販となりました。機能性粉体事業でも主要なお客様での生産調整、スマートフォン向け需要低迷の影響を受け、やはり減販を余儀なくされました。原材料の在庫要因もあり、事業本部全体で前年度比、減収減益という結果でした。

総じて厳しい事業環境にありましたが、そのような環境下でも中計で掲げています打ち手は着実に進めることができます。銅箔の主力製品である MicroThin™ では、HDI向けにお客様での採用を増やし、パッケージ向けでは供給能力増へ進展を図ることができました。

機能性粉体では3Dプリンタ用銅粉など新規製品の上市を進められましたほか、セラミックス事業でも次世代セッター*や3Dセラミックス造形物の拡販が進みました。

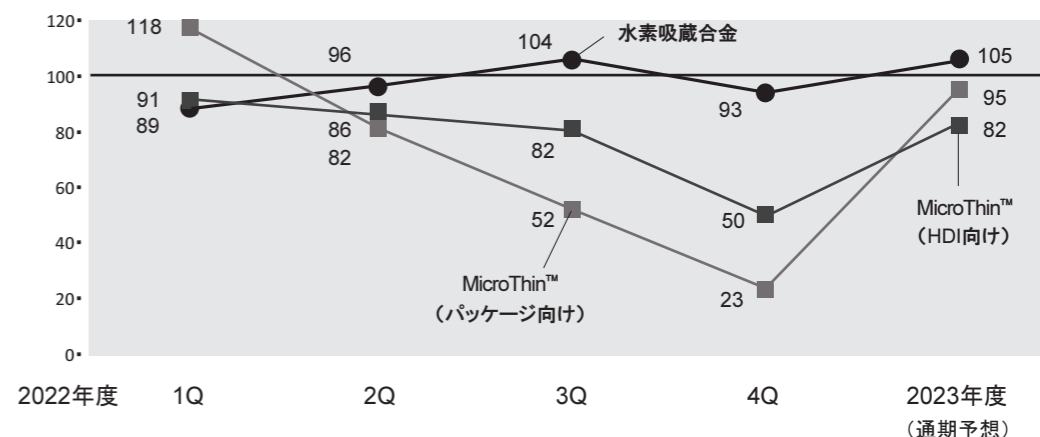
私たちの目標を達成するのに欠かせない、多様な特長を持つエンゲージメントの高い人材が活躍できる組織づくりも進め、お客様はじめ各ステークホルダーの方々と協働して継続的な価値創出に引き続き取り組みます。

私たちの挑戦が、三井金属グループの成長はもとより、持続可能な社会の実現にも貢献できると確信しています。

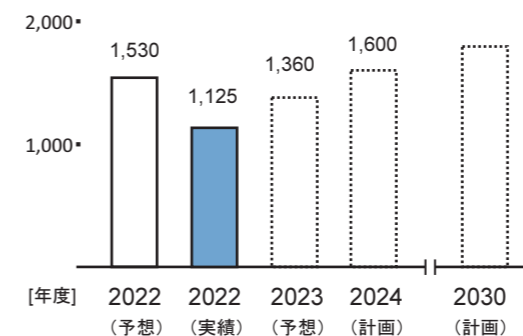
常務取締役 兼 常務執行役員 機能材料事業本部長

岡部 正人 Okabe Masato

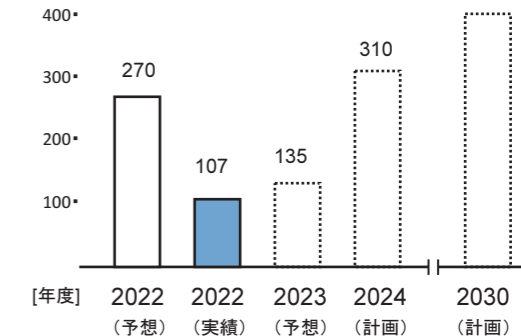
機能材料事業本部 2022年度 主要製品の販売推移と予想 (2021年度の通期販売実績を100とした場合の指数表示)



機能材料事業本部の売上高 [億円]



機能材料事業本部の経常利益 [億円]



* 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]

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

知の深化

価値の強化

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り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

脱炭素社会の実現に向けた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



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り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ます。

2022年度は、エネルギーコストの上昇、非鉄金属相場の変動に伴う在庫要因の影響等があり、損益面では減益となりましたが、金属事業の戦略として打ち出している取組みそれぞれは、着実に進めることができました。

亜鉛製錬においては、既存アセットを活かした産業廃棄物の処理を拡大し、鉛製錬においては、リサイクル原料の処理量増加、熔鉱炉の稼働率向上を図っています。

資源事業では、ペルーの既存鉱区周辺での新規鉱山開発へ向け、予察的経済性評価において採算性を確保できる見通しが立ち、より具体的なフィジビリティ・スタディに進みます。

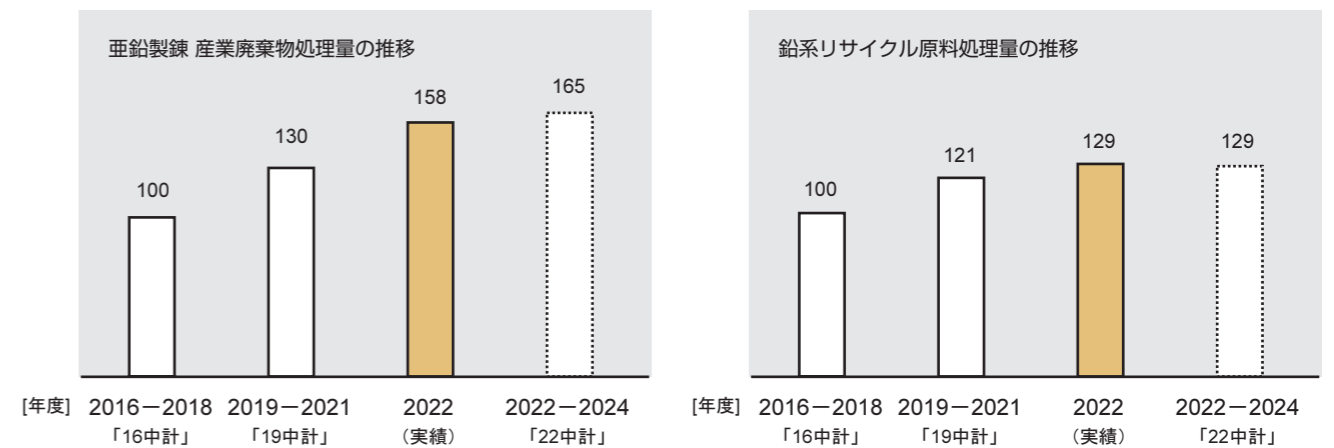
製錬事業におけるCO2排出量削減へ向け、代替燃料の活用へ向けた実証実験にも着手しています。

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。

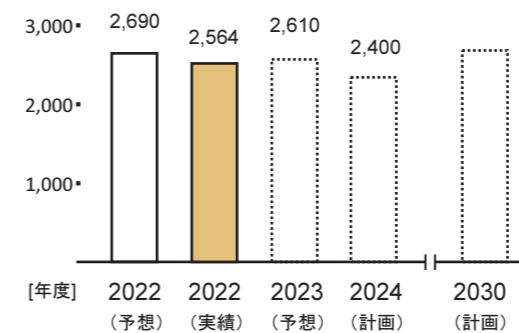
専務取締役 兼 専務執行役員 金属事業本部長

角田 賢 Tsunoda Satoshi

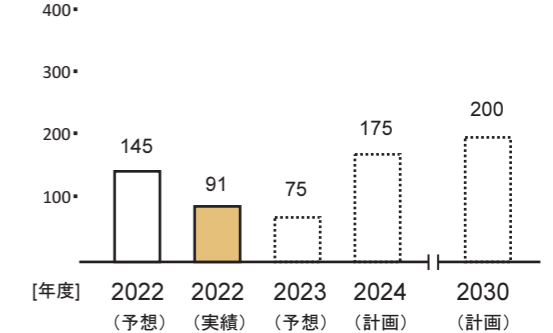
金属事業本部 産業廃棄物・リサイクル原料処理の拡大 (16中計期間の実績を100とした場合の指数表示)



金属事業本部の売上高 [億円]



金属事業本部の経常利益 [億円]



* 2030年度の計画値は、在庫影響を含めていません。

Mobility

[モビリティ事業本部]

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”

知の深化

価値の強化

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）
- 事業環境の変化に呼応し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
- ・ 自動車業界の変革ともなう新たなプレイヤーの台頭
- ・ 半導体など関連部品の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、生産および販売における地政学リスクの高まり

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ます。

終えました2022年度においては、モビリティ事業の主要製品である自動車部品ドアラッチは、中国市場における需要の低迷を、国内、インドおよび東南アジア向けの需要で補うことができ増収となりました。

二輪車向け排ガス浄化触媒は、インドおよび東南アジア向け需要が堅調に推移し、四輪車向け排ガス浄化触媒は、インド向け新規受注車種の量産を開始したことから増販となり、触媒事業も増収を図れました。

中計原計画に対しましては未達ではありますが、ダイカスト事業における歩留まり改善なども進み、事業本部全体では前年度比で増収増益という結果です。

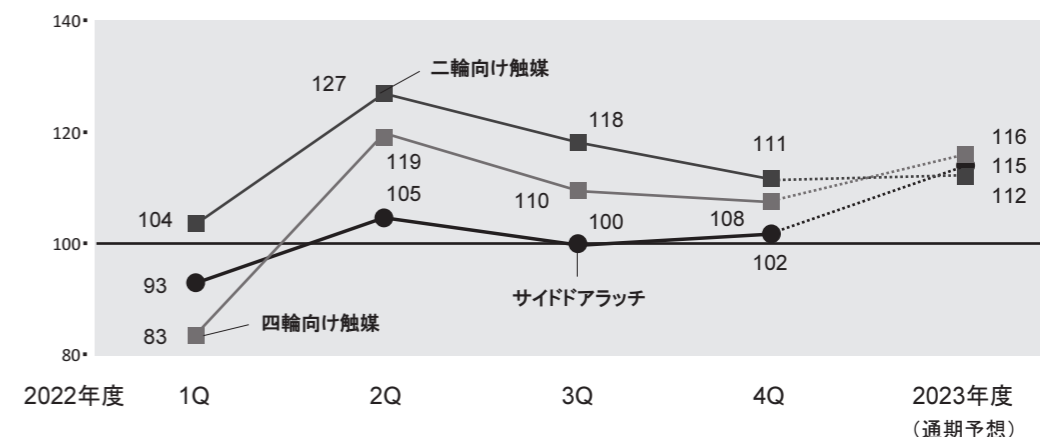
当2023年度も、ドアラッチ、触媒において拡販を進め、事業本部全体で売上、利益とも伸ばしていく見込みです。22中計で掲げています各事業部門の取組みも確実に進めていきます。

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引き続き目指していきます。

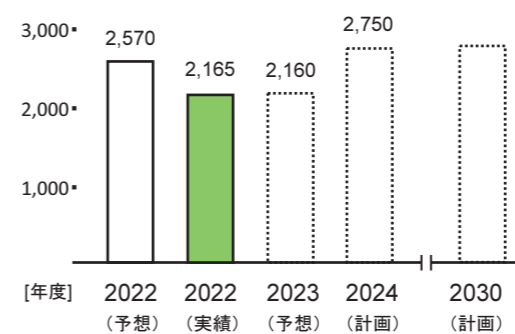
常務執行役員 モビリティ事業本部長

井形 博史 Igata Hiroshi

モビリティ事業本部 2022年度 主要製品の販売推移と予想 (2021年度の通期販売実績を100とした場合の指数表示)



モビリティ事業本部の売上高 [億円]



モビリティ事業本部の経常利益 [億円]

