



2017年度 IR事業説明会

三菱商事株式会社
金属グループ



グループ経営陣出席者

常務執行役員 金属グループCEO

西浦 完司

執行役員 鉄鋼製品本部長

塚本 光太郎

目次

- (0) 金属グループ組織図
- (1) 金属グループを巡る事業環境
- (2) 金属グループに於ける中期経営戦略2018
- (3) 鉄鋼製品事業の概要
- (4) 「変革と挑戦」

(0) 金属グループ 組織図

(2017年12月時点)



- メタルワン

- RtM International
- RtM ジャパン
- Triland Metals

- | | |
|-----------------|----------------|
| <銅> | <一般炭> |
| • Escondida | • Clermont |
| • Los Pelambres | • Ulan |
| • Antamina | • HVO |
| • AAS | • Warkworth |
| • Quellaveco | <アルミ> |
| <原料炭> | • Mozal |
| • BMA | • Boyne |
| <鉄鉱石> | <ステンレス原料> |
| • IOC | • Hernic |
| • CMP | <ウラン> |
| | • Areva Mongol |
| | • JCU |
| | • Kintyre |

(1) 金属グループを取り巻く事業環境

【外的環境】

- 世界経済の力強い回復
- 遍在する地政学リスク
- 先端技術（AI・IoT）がもたらす構造変化
- 突発的な経済異変の可能性

【金属グループ固有の外的環境】

- 採掘条件の悪化（品位低下、水、電力、環境）
- 気候変動

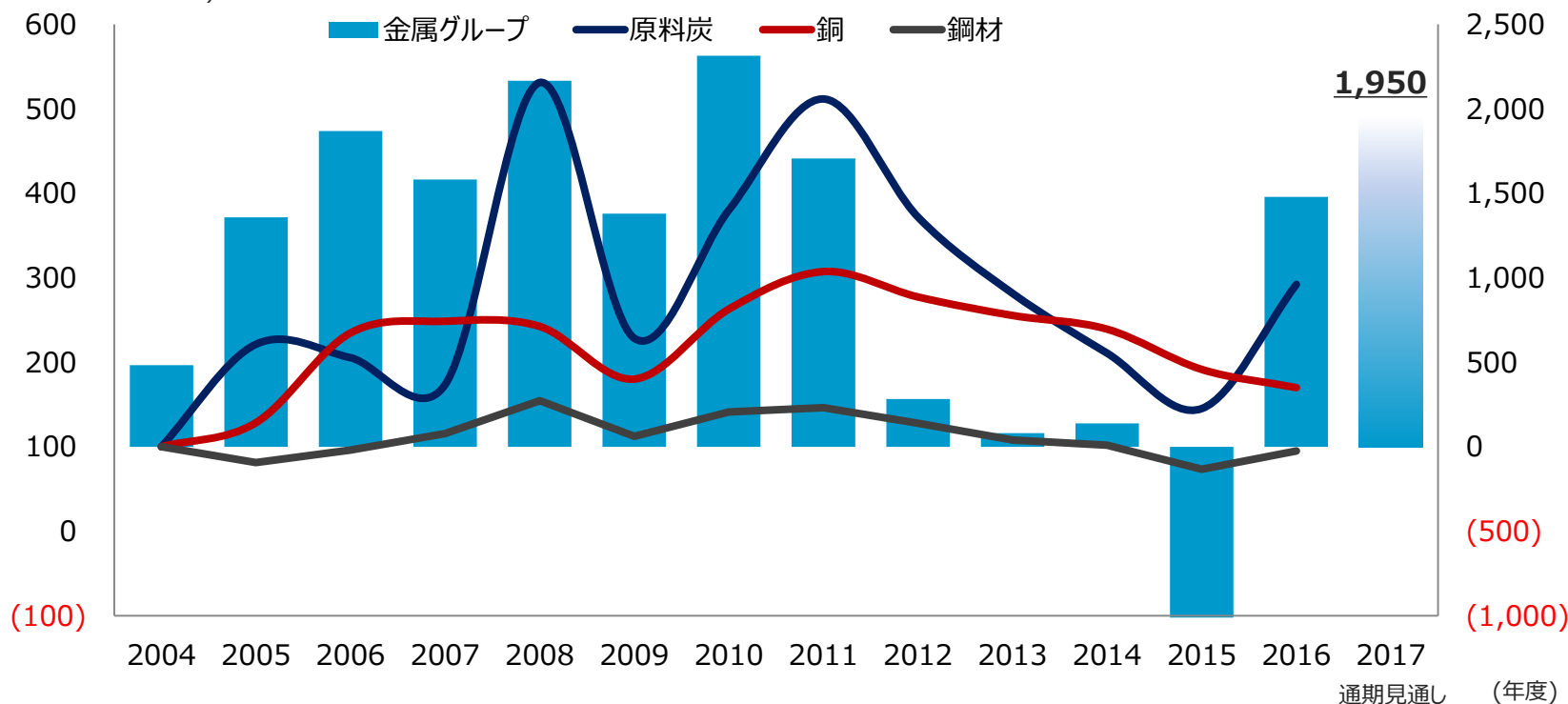
【金属グループ固有の内的環境】

- 資源価格変動による業績への影響

<鋼材・金属資源価格と金属グループ収益推移 2004～2017>

(金属資源価格：
2004年を100としたIndex)

(金属グループ収益：億円)

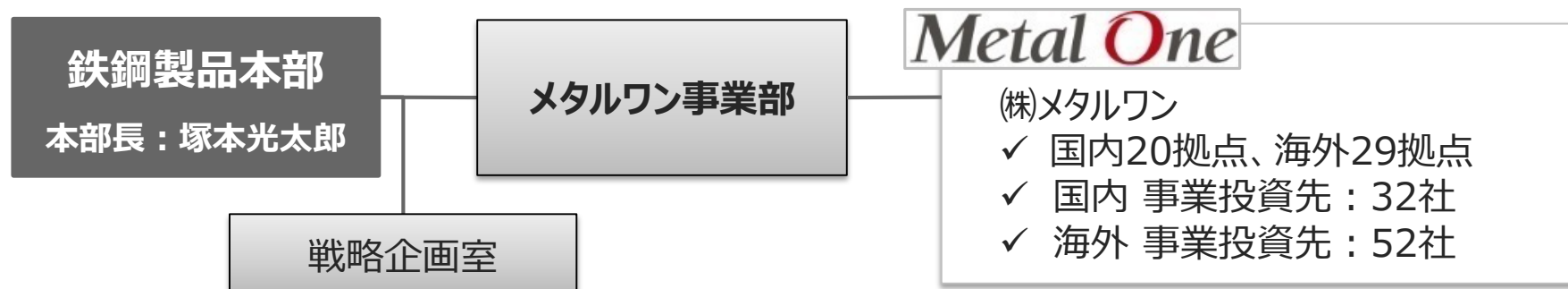


通期見直し (年度)

(2) 金属グループに於ける中期経営戦略2018

分野	取組方針	進捗 * 青字は実績
市況系 (金属資源)	<ul style="list-style-type: none"> 銅・原料炭への経営資源の集中 資産入替を通じたポートフォリオの優良化 個別資産の収益力強化 	<ul style="list-style-type: none"> 資産入替を通じたポートフォリオ強靱化 <ul style="list-style-type: none"> インドネシアニッケルプロジェクト (Weda Bay) からの撤退 豪一般炭事業 (HVO、Warkworth) の売却合意 コスト削減/生産性向上施策の継続 <ul style="list-style-type: none"> 金属資源事業全体で16年度に約400億円のコスト削減
事業系 (鉄鋼製品/ 金属資源 トレーディング)	<ul style="list-style-type: none"> 安定的な収益基盤としての事業強化 成長市場での事業拡大/需要取込み 	<p>【鉄鋼製品トレーディング】</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内事業の統廃合、海外事業の加工・販売体制の強化 <ul style="list-style-type: none"> 米Cargillより米国熱延鋼板流通・加工事業を買収 <p>【金属資源トレーディング】</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業会社からのソーシングを梃子に供給ソースを多様化・拡大 <ul style="list-style-type: none"> RtMでは設立からの5年間を総括し、中長期の成長戦略立案中
共通	<ul style="list-style-type: none"> 技術革新等による市場変化を見据え、新たな変化へ対応出来る体制を構築 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術活用、自動車EV化等を見据えて検討実施 <ul style="list-style-type: none"> グループ内にインキュベーション専門組織を設置 シリコンバレー支店への人員派遣 川上の鉱山事業～川下の金属流通・加工迄、適用可能性を検討中

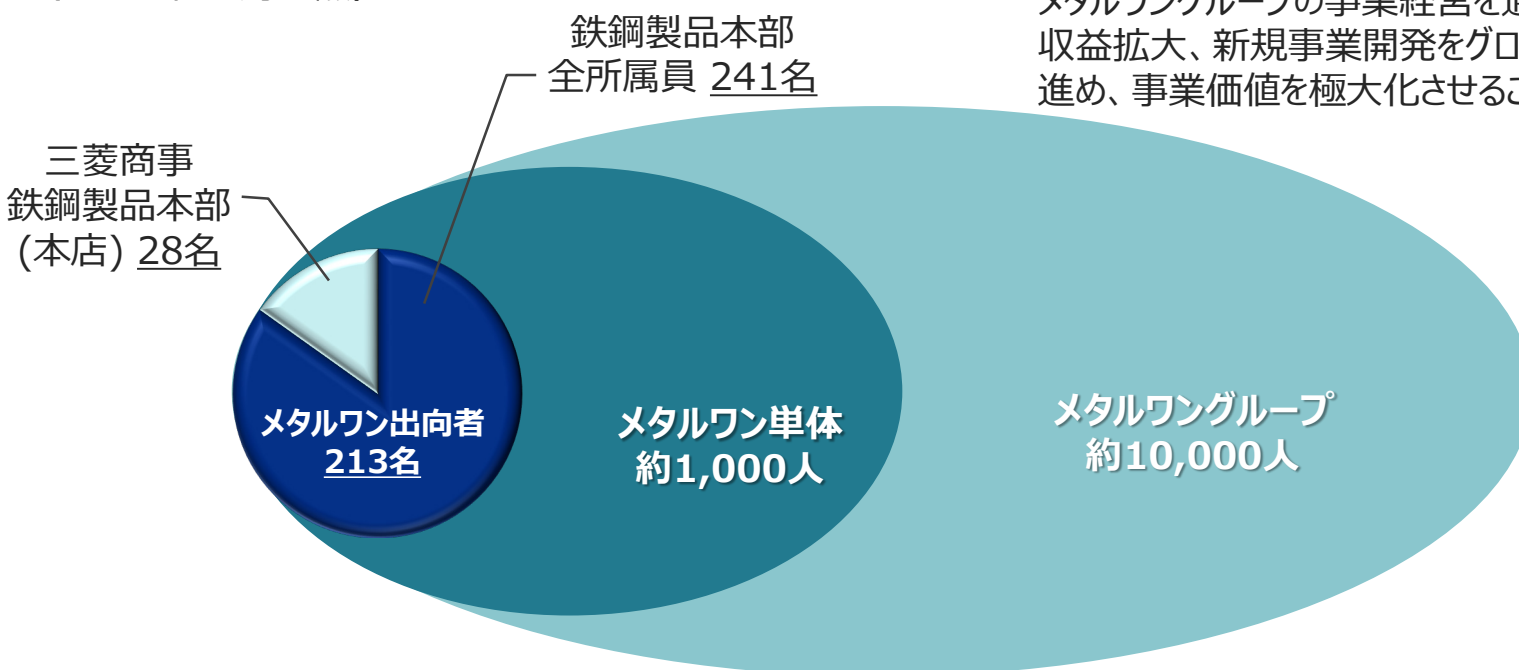
(3) 鉄鋼製品事業の概要：①組織体制



【鉄鋼製品本部所属員内訳】
(2017年11月時点)

【鉄鋼製品本部の役割】

- ✓ 鉄鋼関連産業全体を総合的に俯瞰し、メタルワングループの事業経営を通じた収益拡大、新規事業開発をグローバルベースで進め、事業価値を極大化させること。

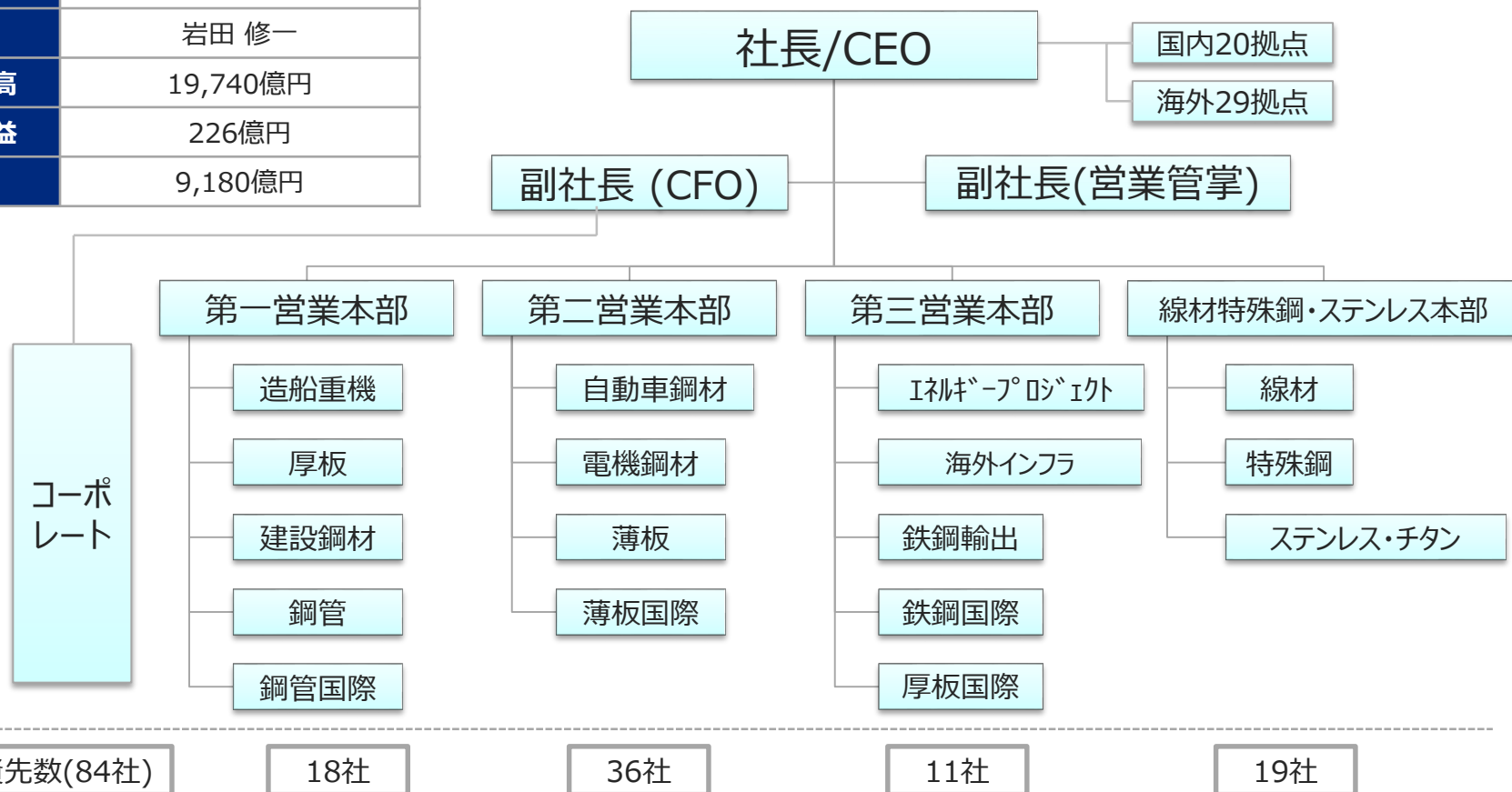


(3) 鉄鋼製品事業の概要：②メタルワン概要

【会社概要】 (2017年3月末時点)

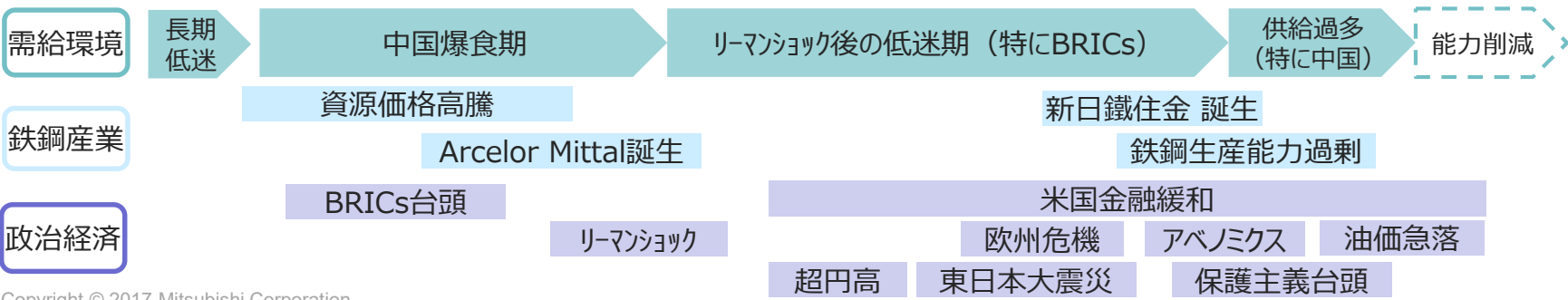
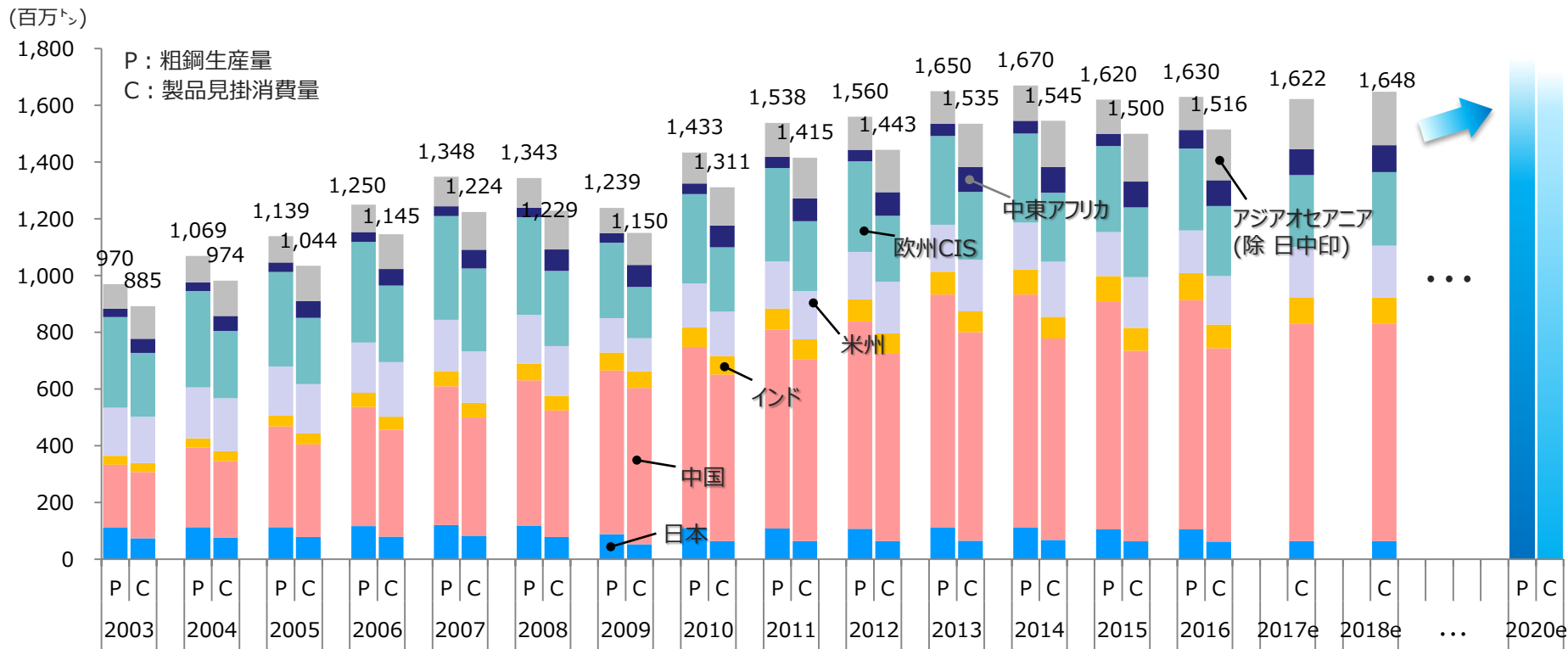
本社	丸の内 JPタワー
設立	2003年1月
資本金 (含 資本準備金)	1,500億円
株主	三菱商事 60%、双日40%
社長	岩田 修一
連結売上高	19,740億円
連結純利益	226億円
総資産	9,180億円

Metal One



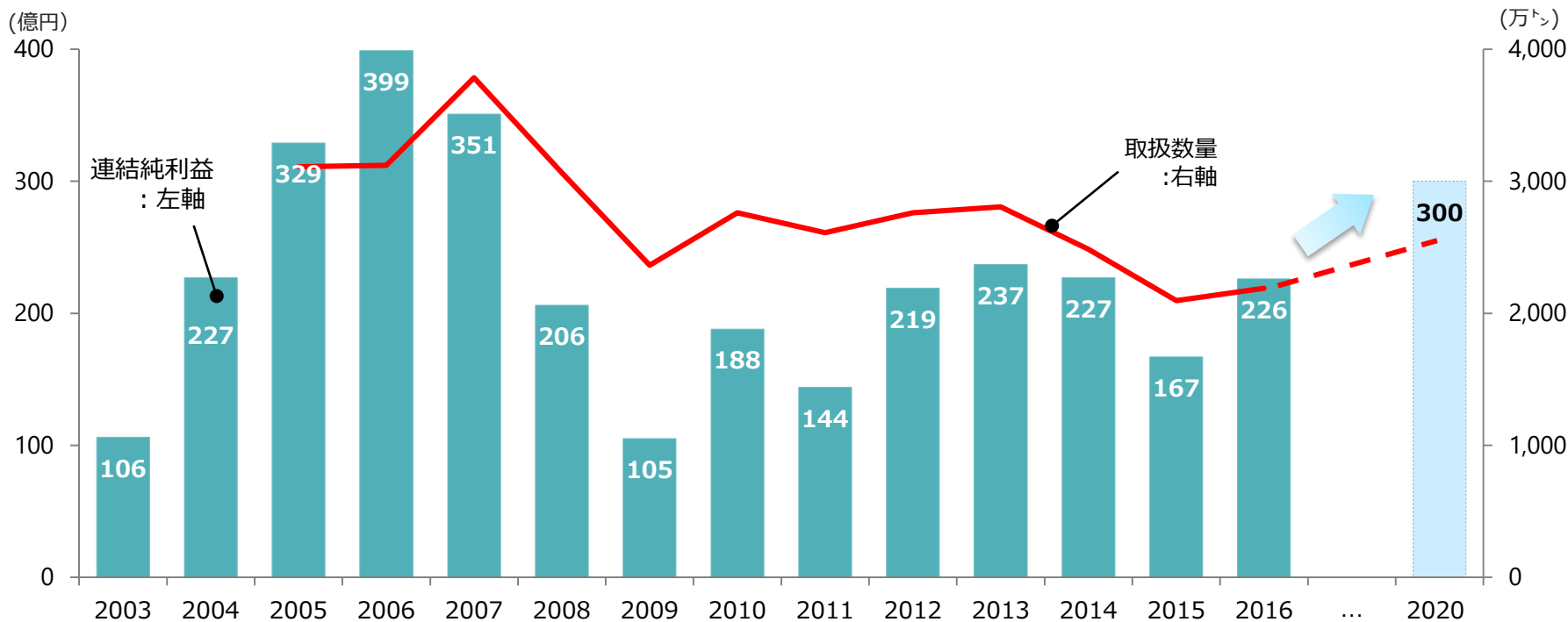
(3) 鉄鋼製品事業の概要 : ③ 鉄鋼製品事業を取り巻く環境

【粗鋼生産・製品見掛消費 推移と見通し】



(3) 鉄鋼製品事業の概要：④メタルワン設立から今日に至るまで

【連結純利益推移と外部環境、施策推移】



2003-2005

2006-2008

2009-2011

2012-2014

2015-2016

2017-2018

**メタルワン
中期経営計画
基本方針**

- PMI
- 成長戦略
- BPI

- バリューチェーン戦略
- バリューワンの追求
- グループ経営戦略

- バリューモデル展開
- 協創を生むグループ経営

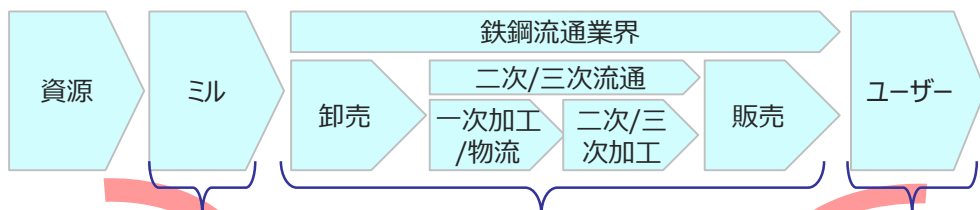
- グループ経営の推進
- 人と資産を活かす
- 強靱な国内事業への再構築
- 海外事業の戦略的取組み

- トレーディング再興
- 選択と集中の徹底
- 人と資産の有効活用
- 業態変革
- 人的競争力の強化
- 連結経営基盤整備

- 業態変革
- 成長に向けた集中
- 連結経営の深化

(4) 「変革と挑戦」：① 鉄鋼製品本部・メタルワンを取り巻く事業環境の変化と課題

事業環境・Profit Poolの変化



市場での勝ち残りには
先鋭的な転換が必要

“Quantum Leap”

合従連衡 + グローバル化

- ✓ JFE誕生(2002)
- ✓ ArcelorMittal誕生(2006)
- ✓ 新日鐵住金 誕生(2013)
- ✓ Thyssen/Tata 欧州事業統合(2017)

付加価値

加工(C/C)	加工のコモディティ化 コストセンター化
販売① 情報 (e-IR-入)	中国2億トンのEC市場 先物/CRU(米国指標)活用
販売② 物流	異業種からの進出 (Amazon、Uber等)
販売③ 金融	低金利時代における 異業種参入(PayPal等)

合従連衡+ 技術革新

- ✓ EV化の潮流
- ✓ 日産・ルノー・三菱自動車連合
- ✓ Uberなどライドシェア台頭
- ✓ AI・IoT活用技術進展

勝ち残りの為の課題

市場・顧客ニーズの把握

機能・付加価値提供

競争力あるコスト

先進的技術、事業モデル
の変化

成長分野への経営資源の集中

- ✓ 環境変化・技術革新・合従連衡・機能の陳腐化・競争激化により、鉄鋼サプライチェーンの川上・川下に利益・機能・付加価値の所在が移転
- ✓ 中間流通の存在価値が減少

(4) 「変革と挑戦」：② 本部戦略・中長期的課題・定量目標

【本部戦略】

2020年度以降、メタルワンが、持続的に300億円 + αの収益を生み出しうる事業とする為、鉄鋼製品本部及びメタルワンへの出向者による主体的な事業経営を通じ、メタルワンの機能/差別化の強化と企業価値最大化を図る

【中長期課題】

事業Viability	鉄鋼製品・流通加工事業の長期的Viability
人材育成	主体的経営・業務を通じた「経営人材」育成

【2017年度テーマ】

「変革と挑戦」



(4) 「変革と挑戦」：③ メタルワングループ 今後の成長に向けた課題・テーマ

経営課題

対策・施策

機能強化・差別化のための
「業態変革」

- ✓ 既存事業の機能強化
- ✓ 物流改革
- ✓ デジタル活用
- ✓ 国内販売体制再構築、AI・IoT活用による現場の省人化・効率化

成長に向けた
「集中」の徹底

- ✓ 『重点事業分野×重点戦略地域』重点分野への経営資源集中
 - 重点事業分野：厚板、薄板、自動車(海外)、鉄鋼国際、線材、特殊鋼
鉄鋼国際(グローバルトレード)+NEO(全社事業開発)
 - 戦略地域：
 - 重点戦略地域（日本、米国、メキシコ、タイ、インド）
 - 成長期待地域（中国、インドネシア、ベトナム）
 - フロンティア地域（ブラジル、サブサハラ）
- ✓ 事業投資先数 80社程度（18年度）へ集約

「連結経営の深化」

- ✓ 連結経営基盤強化：再構築した経営基盤の活用促進と安定運用
- ✓ 連結ベースでのコスト構造可視化と変革
- ✓ コーポレート体制見直し：
 - リーンな単体コーポレート体制及び連結ベースでの機能の集約・共有を検討

(4) 「変革と挑戦」：成長戦略 — グローバル市場における成長

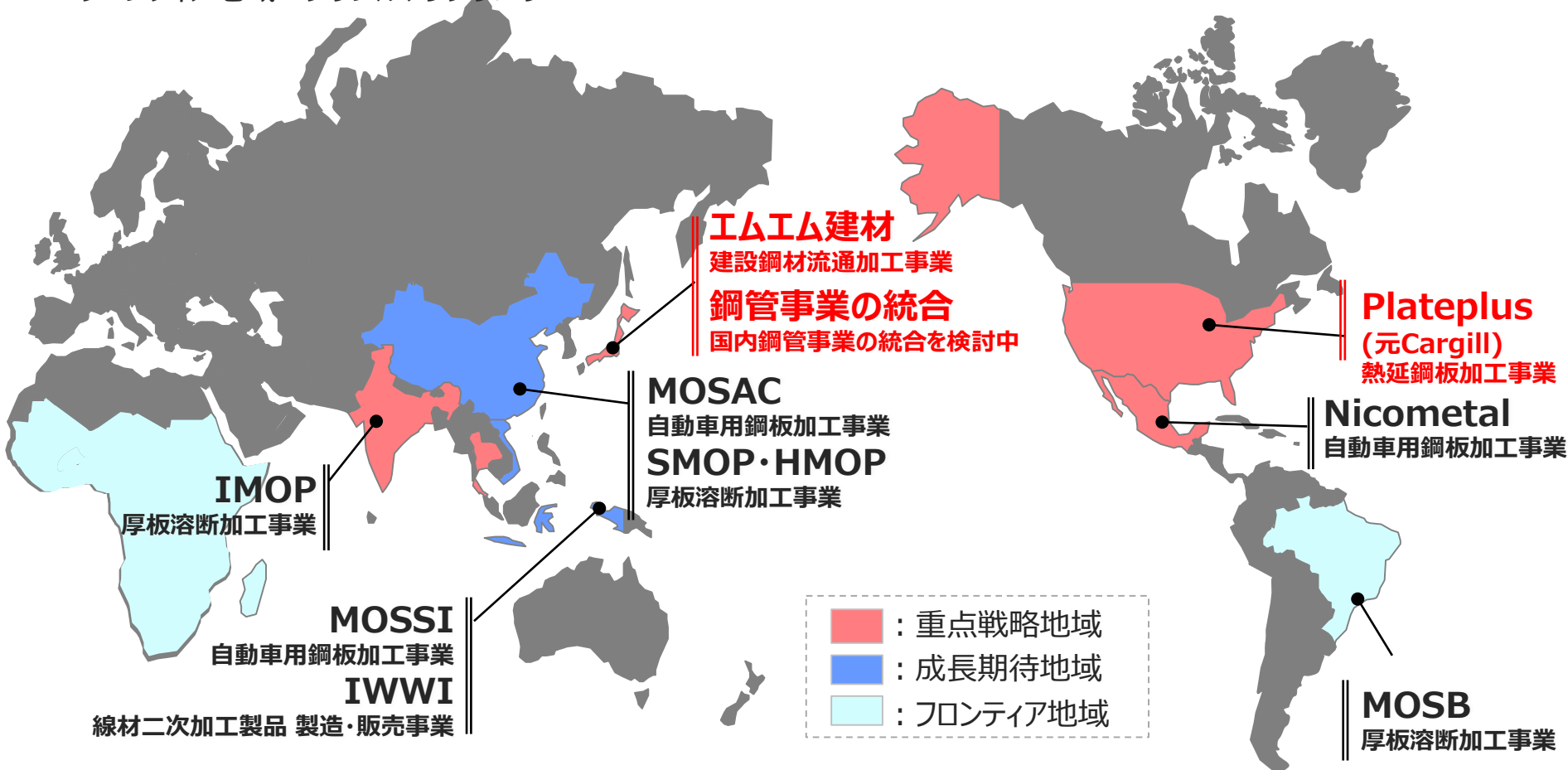
地域戦略

- ✓ 重点戦略地域：日本、米国、メキシコ、タイ、インド
- ✓ 成長期待地域：中国、インドネシア、ベトナム
- ✓ フロントティア地域：ブラジル、サブサハラ



事業分野

- ✓ 重点事業分野：
自動車、薄板、厚板、鉄鋼国際、線材、特殊鋼
+ NEO(全社事業開発)



(4)「変革と挑戦」：成長戦略 — 事例 ①

米国の熱延鋼板加工事業のCargill社からの買収に関する基本合意

新会社名 Plateplus, Inc.

事業内容 米国における熱延鋼板加工及び販売事業

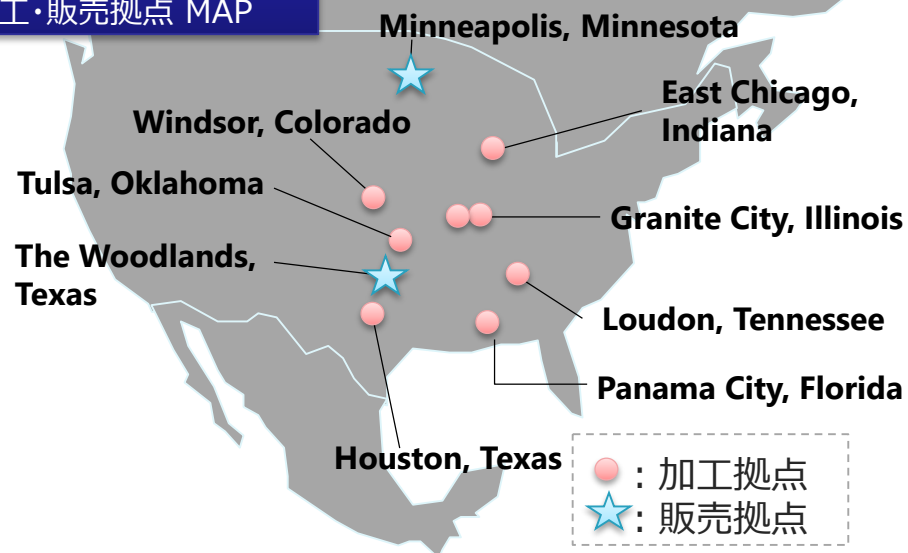
- 設立背景**
- メタルワンは米国市場を重点戦略地域と位置付け、これまで自動車・電機関連産業を中心にビジネスを展開
 - 世界最大手の穀物メジャーであり、熱延鋼板加工事業も手掛けるCargill社の米国での同事業買収を通じ、今後成長が期待されるインフラ・エネルギー関連産業向けの需要を取り込み、米国市場でのプレゼンス強化による収益増を狙う

Plateplus, Inc.
米国熱延鋼板
加工・販売拠点 MAP

【Plateplus, Inc. 米国鉄鋼事業の概要】

事業内容 : 熱延鋼板加工及び販売
所在地 : 米国テキサス州ヒューストン市を含む全8工場、2販売拠点
従業員数 : 約230名
加工能力 : 年間約100万ト

※メタルワンが完全子会社としてCargill社の事業を継承予定。



(4)「変革と挑戦」：成長戦略 — 事例 ②

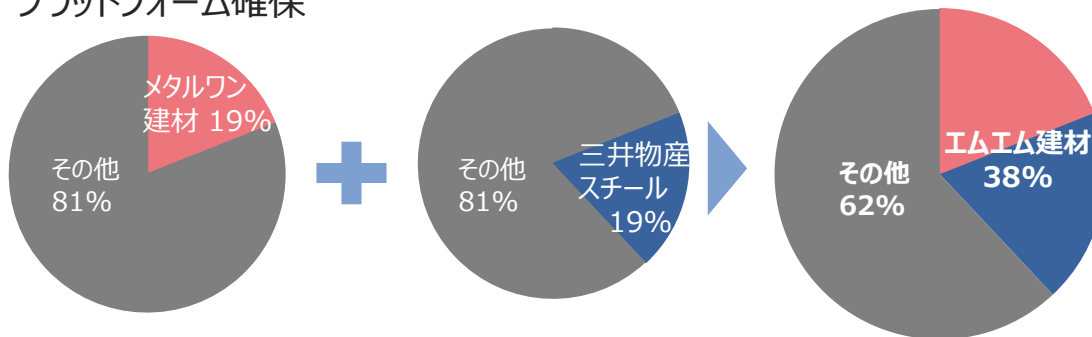
建設鋼材事業(日本)：エムエム建材株式会社 設立

事業内容 建設鋼材・製鋼原料(鉄スクラップ)の販売・加工・在庫、及び各種建設工事

- 設立背景**
- ✓ お取引先様により付加価値の高い機能・サービスを提供すべく、三井物産グループとメタルワングループの国内建設鋼材・製鋼原料事業を統合し、成熟する国内建設市場でポジションを強固なもとした企業グループの垣根を越えた、大胆かつ先駆的な取組み
 - ✓ 2社の統合により、売上高 約**1兆円**、**市場シェア約4割**規模の強固なプラットフォーム確保



建材市場のシェア



鋼管事業(日本)：住友商事グループとメタルワングループの国内鋼管事業を統合

- 現状**
- ✓ 両社及び両社傘下の国内鋼管関連事業の統合に関し、検討開始することを2017年7月10日に合意
 - ✓ 2018年上期をめどに統合を目指す

統合目的

対面産業・顧客ベースに重複が少なく、販売面において補完関係にある



日本全国での加工機能を活用し、販売力を強化



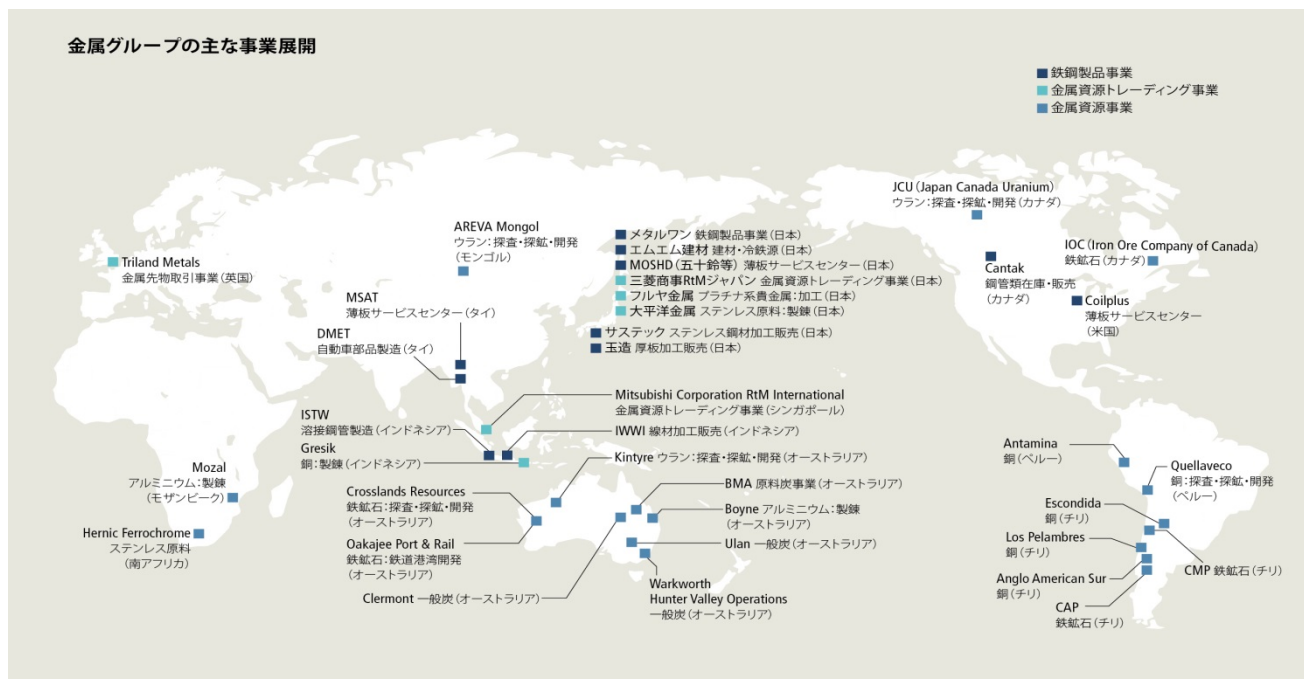
重複拠点・業務の統合を通じたコスト構造最適化



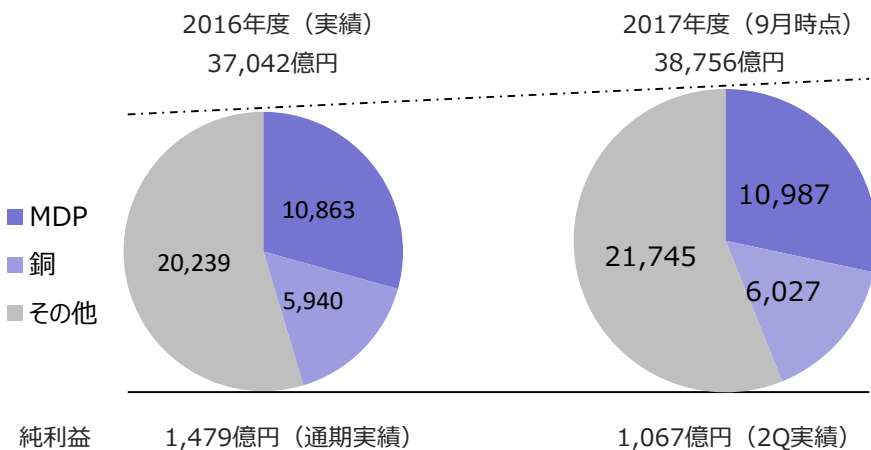
本統合により、**売上高 約2千億円**規模の鋼管流通加工会社を形成

【ご参考】金属グループFACT DATA

事業展開



セグメント資産推移



従業員数・連結対象会社数 (2017年4月)

