

2026年5月21日 中期経営計画(25中計)進捗説明会議事録

参考資料:2026年5月21日 中期経営計画(25中計)進捗説明会資料
[LinkClick.aspx](#)

Next10、Future10：2035年、2040年の収益の柱となる事業・商品
Core10：2030年度の収益の柱となる事業・商品

■質疑応答

回答者：代表取締役社長 池信 省爾

【機能材料セグメント】

- Q. MicroThin™について、中計の取り組みである大胆施策で外部からの視点も入れて価格戦略を考え直し3月には値上げを発表したが、もう一段の値上げについてどう考えているのか。
- A. MicroThin™の価格について、競争環境を分析しながら当社の商品の価値を見極める取り組みを継続している。世の中のグローバルなインフレもあり、値上げしたからもう終わりではなく、進行形で価値を見極める仕組みに変わってきたことが大胆施策の一番の成果と思う。
- Q. MicroThin™について、70%から80%の稼働率が見えてきているが、生産能力を上げるために今後に向けてどういう可能性があるのか教えていただきたい。例えば、今ある既存の工場にスペースがあるのか、新しい土地を買うのか、あるいは第三者の工場を買収して改造すれば三井金属の知見で作れるのか。仮に来年度を目線がさらに上がってきた場合に、2029年度の560万平米の計画は設備等の手配を前倒しすれば、もう少し前倒しに能力を上げていけるのか教えていただきたい。
- A. 大型投資をせずに増産を実現するため、常に稼働率の改善を進めている。今まではできるだけ投資を抑えながらROICを意識して増産をしてきたが、既存の工場をフル活用しつつプラスアルファで事例として上げられたようなことを議論している。足許の見通し以上に需要が上がってきた場合は投資が大きくかかる判断をしなければならないと考えており、選択肢としてM&Aも排除せずに、自前で建屋を建てて中長期的な投資をすることと併せて、次期中計を待たずして進行形で検討している。市場の成長スピードが早まったときに、乗り遅れないようにしっかり準備したい。
- Q. VSP™の設備投資について、グローバルの需要は2028年で6,000トン/月ぐらい必要と考えており、三井金属のキャパシティは明らかに足りない。グリーンフィールドで大きな投資が必要と思うが、リスクヘッジをどのように考えているのか。
- A. VSP™について、市場全体の需要からすると当社のキャパシティは足りていないので、まずはプロダクトミックスでハイグレード品を優先していく。25中計期間の成長投資を1.5倍にすることを考えているが、その制約にとらわれず最も正しい戦略を実現するため複数の案を社内で議論している。
- Q. VSP™について、競合が非常にアグレッシブに参入意向をアピールしており、市場の伸びに対してキャパが足りない局面では競合に参入余地を与えてしまうが、三井金属がシェアを落とすことなく勝ちきれぬシナリオに持っていくための工夫や、あるいは価格戦略などを解説いただきたい。
- A. VSP™はスーパーハイグレードの需要取り込みに注力し、そこでの勝ち筋として「開発力×物作り」の実力を見極めたい。MicroThin™は物作りが強いことでお客様から信頼を得られたので、VSP™の実力を見極められれば、プライシングの話もお客様にご理解いただけるのではないかと思います。
- Q. HRDP®の状況を教えていただきたい。
- A. 製品としてモノづくりのステージに入ってきていると判断して機能材料事業本部に移管したが、市場の立ち上がり期待していたほどではなく事業計画を見直した。ただし、この市場が魅力的であるということは変わらないので、引き続き事業を推進していく。

【金属セグメント】

- Q. 金属事業のROICスプレッドを今後どうやって良くしていくのか。2030年のROIC目標は8%で前回と変わらないが、そもそも7~8%というのは狙うべきROICなのか教えていただきたい。
- A. 金属事業は金属価格や為替などの諸元によっても戦略は変わる。2022年度からの中期経営計画では今よりも低い金属価格と円高の為替水準1ドル115円を前提としていたが、その諸元の水準でもROICを二桁に上げていきたい。そのために世界中でどこにも負けないレベルでリサイクル原料の処理を強化する。そして諸元が今のような状況が続けば、ROICは20%を維持できると考えている。決して8%でもよいということではない。

【事業創造本部】

- Q. 全固体電池の固体電解質の収益化はいつ頃か。
- A. 固体電解質は今かなりのサンプル引き合いがあるが、実際に全固体電池の需要が市場で立ち上がるかどうかは、この2027年の量産の結果によると考える。収益化は2030年以降になると考えており、タイミングを逃さないように増産投資の判断をしていき、定期的に状況を説明していきたい。

【全社】

- Q. 三井金属が特に評価されてきた軸の一つが、投資効率の高さと思う。あまり投資を要せずに高いリターンを刈り取ることが可能だった銅箔事業を軸に、ROICが伸びてくるところが一番評価されてきた。今後はインベストメントキャピタルが先行して増える局面が想定されるが、市場の立ち上がりが遅れることもあり、時間軸リスクマネジメントという観点でリスクテイクとリターンの獲得のバランス感をどうマネジメントしていくか教えていただきたい。
- A. しばらくの成長はCore10がメインになるとして、ファイブフォース分析をプライシングに繋げてEVAをいかに最大化できるかを考えている。需要見通しで楽観的・悲観的な両方のシナリオを想定しながら、今の投資計画を考えていかなければいけない。プライシングに関しては、シェアを維持できる勝ち筋が見えれば、投資効果も含めてROICを維持できる価値を評価していただくことをお客様にお願いする。成長市場に投資しないことが一番のリスクになってしまう点に留意して議論を進めていきたい。
- Q. 戦略的なROICの想定について、競合の参入を防ぐために常に余裕を持った投資をする前提で当面のROICターゲットを比較的安く置いているものはあるか。
- A. 銅箔事業はハードルレートを相当高く設定しており、既存の工場の改善による生産能力増強にまだ余地はあるにしても、そのスピード感以上の市場の伸びが出た場合はROICを総合的に判断せざるを得ない。EVA最大化という視点で投資判断をしたい。やはり一番はMicroThin™の投資判断で、VSP™も戦略商品であるのは間違いないので、ここも思い切った判断をする場面が出てくると思っている。
- Q. Next10について、その中で大きくなりそうなHRDP®や固体電解質は、お客様の市場が立ち上がるかどうかの影響がかなり大きく、三井金属では打ち手がない場合があると思う。それに対する考え方として、まず10個用意して一つでも花開けばという考え方なのか教えていただきたい。
- A. Next10について、10個のうち幾つ当たるか分からないが、次々にその10に入るような候補が出てくる状態でなければならぬと考えている。一つのカテゴリーに利益100億円ぐらいの事業・商品が10個あって、できれば5個ぐらい実現に繋がりたい。そのためには、Next10にエントリーされるものが、30、40ないと、その確率は上がらない。この辺りは次期中計でしっかり設計図ができればお話しできると思う。

以上