成長期のエムエム建材

統合12周年インタビュー

2027 飛躍へ

エムエム建材は、2014年の統合から11月1日で統合12周年を迎えた。統合効果やシナジーを追求する段階から次の10年の成長を期するために戦略を立案し、実行する段階に移行しており、次第にその効果も見え始めつつある。温井健夫社長にこれまでの振り返りと足元の状況認識、今後の見通し、将来に向けた戦略などについて聞いた。



温井健夫社長

動・静脈機能を一体提供

――現在の強みと課題を挙げると。

温井社長「強みは建設鋼材と製鋼原料の双方を扱い、製品から原料、流通、加工、物流、工事、リサイクルまで幅広い機能を持つ点にある。また、三井物産、メタルワンのネットワークや知見、全国拠点とグループ会社に根差した顧客基盤も大きな強みだ。課題は、国内需要の漸減や市況変動に左右されやすい収益構造からの脱却。数量拡大を前提とせず、工事、リテール、リサイクル、M&A・アライアンスを組み合わせ、需要・市況に左右されにくい収益基盤を確保する。建設鋼材という〝動脈〟と製鋼原料という〝静脈〟を併せ持つ点を、資源循環まで含む一体的な提案力に転換できることも当社固有の強みだ。人口減少・需要減を見据え、自前主義にこだわらず、優良な顧客やパートナー企業とのアライアンス、事業投資先との緊密な連携を通じて機能を補完・高度化する。その実行には、スピード感ある意思決定と、自律的に挑戦する人材・組織づくりが不可欠。強みを個別機能の集合にとどめず、顧客課題に応じて一体的に提供できる体制へ高めたい」

――昨年度の事業環境や業績を振り返って。

温井「昨年度は中期経営計画2027の初年度として〝新たなMMKグループの飛躍に向けた成長軌道の確立〟に向けた土台づくりを推進した。建設用鋼材需要の低迷や国内電炉生産の減少により数量面では厳しさが続き、売上総利益は前年を上回ったが、金利上昇に伴う金融費用の増加や諸コスト増により、増益効果の一部が相殺される形となった。こうした事業環境は中計策定時から一定程度見込んでおり、稼ぐ力の強化として見れば、一定の成果が出たと評価している。一方、鉄骨工事機能の拡大、在庫・加工機能への設備投資、AIによる業務効率改善、DXによる資源循環など、複数の施策を具体化し、需要・市況に左右されにくい事業体への転換に向け、進むべき方向性を具体施策に落とし込んだ一年となった」

需要・市況によらない事業体「あり姿実現」に挑戦

――本年度の事業環境分析と来年度の見通しを。

温井「本年度は中期経営計画2027を加速する2年目で、〝あり姿実現〟に向けて挑戦をやり切る年と位置付ける。上期は連結で計画と前年実績を上回る進捗で下期を迎えたが、事業環境は依然厳しい。27年度は半導体関連、データセンター、冷凍冷蔵倉庫、再開発など案件はあり、具体化するだろう。ただ、業界全体で良くなることは考えづらく、受注できる業者とできない業者とで差が出るため、リテール分野としては楽観視できない。鉄骨部門との連携や、アライアンスによる機能強化など、さまざまな展開が重要になる」

――中長期的な環境予測と対応策。

温井「脱炭素や資源循環の高度化、建設現場の省人・省力化、インフラ更新、防災・減災への対応などを背景に、建設鋼材・製鋼原料の両事業で当社が果たすべき役割は大きく変化していくだろう。建設鋼材は、安定供給に加え、調達・加工・物流・施工を一体で最適化する機能が一層重視される。製鋼原料は、国内の鉄スクラップ需給の変化や、脱炭素化に伴う良質な再生資源への需要拡大を踏まえ、発生・回収から選別、加工、再資源化までをつなぐ機能の重要性が高まる。両事業とともに、事業承継を含め、供給網の維持・再構築まで担える企業が選ばれる時代になる。こうした変化を成長機会と捉え、3本柱の〝建築建材〟〝棒鋼土木〟〝製鋼原料〟を軸に、鋼材の供給と鉄スクラップの回収・再資源化をつなぎ、資源循環する仕組みづくりを通じてバリューチェーン全体への関与を深めていく」

鉄骨工事を全国展開　解体領域進出も検討

――工事分野への取り組みについて。

温井「工事分野は、顧客の課題解決力を高め、既存のトレーディングを起点に、より付加価値の高い収益機会を取り込むための重要な領域だ。建設業界では、人手不足が深刻化する中、工期短縮、安全・品質管理の高度化が求められており、鋼材の供給にとどまらず、設計、調達、加工、物流、施工までをまとめて提供する機能への要望が高まっている。当社は、鉄骨工事機能を従来の関東中心から中部以西まで広げ、全国展開することに加え、既存の顧客基盤やグループ各社の機能を活用し、システム建築を含む周辺工事領域への展開を強化する。鉄筋分野は、昨年度から協力会社とコラボした工事請負をスタートし、昨年度末あたりから受注実績がついてきた。今後も中小案件中心に、ゼネコンが材工一体で商社に委託するニーズはあるとみている。さらに、建物のライフサイクル全体への関与を深める観点から、解体工事領域への進出も検討・推進する。解体現場を鉄スクラップの発生起点として捉え、解体から回収、選別、再資源化、鋼材供給までをつなぐことで、製鋼原料事業との相乗効果を高め、資源循環型の事業モデルへ発展させる。案件の上流段階から顧客ニーズを捉え、資材調達力と施工・解体機能を組み合わせた総合提案により、顧客の工程負担の軽減と生産性向上に貢献したい」



石井大三取締役
常務執行役員原料担当兼
新事業担当・製鋼原料本部長

――原料分野の状況と見通しについて。

石井取締役「昨年度は国内循環の量が増え、高付加価値鋼向けに鉄スクラップの品質向上が求められるなどの構造変化を捉え、それに備える一年だった。こうした動きが本格化するのは、おおむね2年後とみている。その中で具体的なトレンドやニーズがさらに明らかになり、それに対応できる業者とできない業者が明確化していき、商社の機能はより求められると思う」

――3月に金属資源循環プラットフォーム・STELLAR HUB（ステラハブ）をスタートした。

石井「ステラハブは鉄スクラップの循環を可視化するプラットフォーム。ステップ1では、第一に取引・物流・案件情報の一元管理、第二にスクラップから鋼材までのトレーサビリティー追跡、第三に資源循環率の数値化、第四に第三者認証に対応した証明書の発行という〝4つの価値〟を実装し、資源循環に関わる情報の可視化と信頼性の確保に取り組んできた。ステップ2では、ステップ1で整備した機能とデータ基盤を実際の取引や顧客提案に組み込み、資源循環の仕組みを継続的な事業として定着させる。ゼネコンやデベロッパーの関心も高く、すでに4－5件の案件が進んでいる。今後は、スクラップの発生、回収、選別、再資源化、鋼材供給までの情報を一貫してつなぎ、個別案件ごとにトレーサビリティーとGHG（CO_2排出量）削減効果を可視化できる運用を構築する。さらに、蓄積したデータを活用して配車・物流の最適化を進め、輸送効率の向上と環境負荷の低減につなげるとともに、ステラハブを通じて、循環由来の鋼材を顧客が選択・評価できる提案へ発展させる。対象顧客・地域・資材を段階的に拡大し、将来的には建設業界を超えた他業界への展開も図りたい。単なる情報管理ツールにとどめず、環境価値を顧客価値と収益機会に転換し、業界や企業の枠を超えて資源を循環させる社会インフラへ進化させることをステップ2以降に目指す」

金属資源循環プラットフォーム　社会インフラへ進化

――9月にエムエム建材販売、佐藤鉄鋼と物流・販売機能の相互補完に向けた業務提携を開始した。

温井「リテール分野では、自社で大規模な加工拠点を設ける戦略ではなく、地域ごとに有力なパートナーと提携するアライアンス戦略を基本方針としており、その一環だ。佐藤鉄鋼をパートナーに選んだ要因としては、第一に当社が扱っていない商品ラインアップ、第二に創業100年の歴史を背景とした信用と強固なネットワーク、第三に長年構築されてきた当社グループとの人的なつながりが挙げられる。今後も志を共有できる地域のパートナーとの連携を拡大したい」

――人材育成、人事制度への取り組みは。

温井「人材は、中期経営計画2027を実行する上で最も重要な経営資源だ。必要なのは、従来のやり方を守るだけでなく、自ら課題を見つけ、立場や組織を超えて連携し、変化に対応できる人材。失敗を恐れず挑戦し、意義ある失敗を次の前進につなげる企業風土を構築したい。研修体系の見直し、次世代リーダー育成、キャリア採用者支援などを進めている。各種施策や次世代事業をけん引する専門性・多様な知見を持つ即戦力として、キャリア採用を積極的に進めるとともに、次世代を担う経営人材・プロフェッショナル人材の育成プログラムを拡充する。また、社員が多様な働き方を選択し、能力を最大限発揮できる職場環境・制度の整備にも努める。教育・研修、人事制度、職場環境整備を通じ、社員一人一人の成長と会社の成長が重なる組織を目指す。さらに、挑戦を評価し、部門を超えた協働を後押しする制度運用が重要になる」

（隈元　庸介）

無断転載・複写禁止　㈱産業新聞社