

【特集インタビュー】 2025年7月号 369号 (2025/05/20)

伴走型で案件良質化を図る三井物産「事業開発部」の取り組み

尾崎 領(三井物産 ニュートリション・アグリカルチャー(N&A)本部 事業開発部 部長補佐)
森 稜太(同 N&A本部 事業開発部 投資推進第4室 マネージャー)
前田 剛史(同 N&A本部 事業開発部、現アジア・大洋州三井物産株式会社 N&A室(在シンガポール))

※本記事は、M&A専門誌マール 2025年7月号 通巻369号(2025/6/16発売予定)の記事です。速報性を重視し、先行リリースしました。



左から森稜太氏、前田剛史氏、尾崎領氏

三井物産では、M&Aやバリューアップに豊富な知見を持つキャリア人材が活躍している。多様なプロフェッショナルが在籍している事業開発部は、社内に事業投資やM&Aのノウハウが不足していた2009年頃にその専門組織として誕生した。現在は化学品、食料、流通、ウェルネスなど計6つの事業本部を横断的に支援している。その目的は、各事業本部の案件支援を通じて事業投資の質を高めることと、社内に知見を広げるハブ機能を持つ人材育成にある。

具体的な活動はOJTとOFF-JTの二本柱で展開している。OJTでは他事業部門と並走し、M&Aの エグゼキューション から投資後の PMI、バリューアップ、エグジット まで実務を支援する。OFF-JTでは、ケーススタディや体系的な育成プロ

グラムを通じて知見を共有している。

部員は約40人。そのうち約半数が金融・コンサル・エンジニアリングなど多様なキャリア採用者で構成されており、元事業会社役員といったシニア人材も在籍する。メンバーは原則として2～3年で他事業部門へ異動し、培ったノウハウを社内に広げる仕組みとなっている。

今後は、M&Aの実行に加え、投資後のPMIやバリューアップ機能の強化を目指す。また、将来の事業会社リーダー候補を育成するため、幅広い経験を積ませることに注力する。

三井物産の事業開発部のメンバーとOBに事業開発部の事業内容や業務実態についての話を聞いた。

事業開発部の概要と歴史

—— 事業開発部の概要や、三井物産の中での位置付け・生い立ちを教えてください。

尾崎「近年は三井物産においても事業投資は当たり前になっていますが、振り返るとこの部が誕生した2009年当時は、社内で事業投資の認知度もノウハウも十分に蓄積されていませんでした。そのため、まず化学品セグメント内に、事業投資を支援する専門組織を立ち上げ、翌2010年には食料本部にも同様の組織を誕生させました。

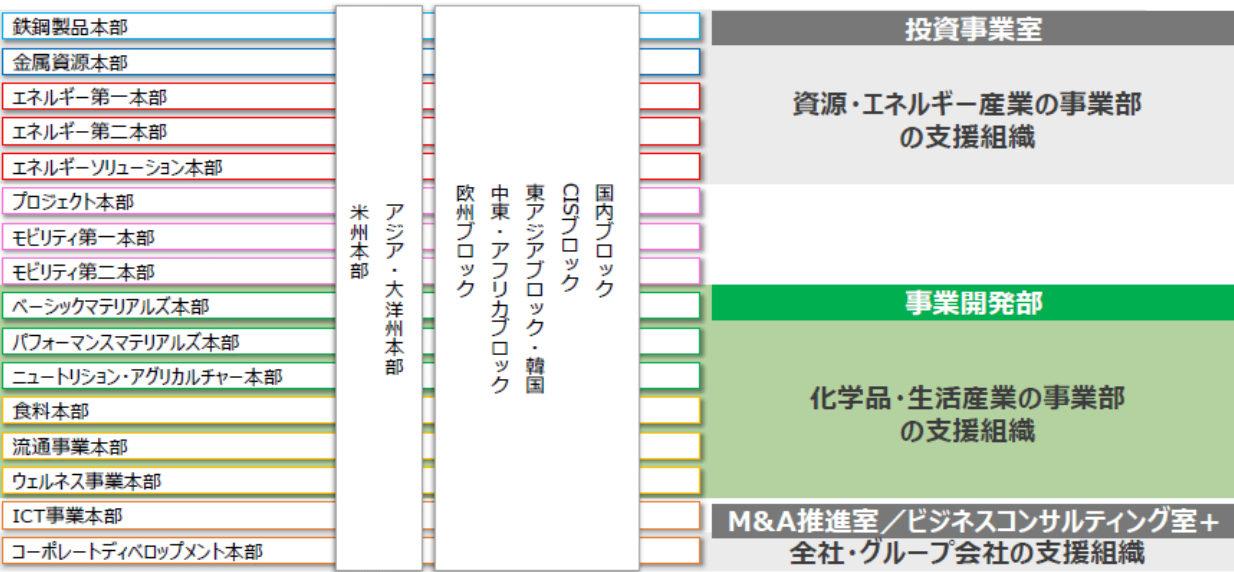
当時は、外部のFAとどのように協業し、M&Aを進めるかという経験値が社内に乏しく、理解している社員も限られていました。そこで他事業部門を横断的に支援し、ノウハウを社内に広く行き渡らせ、案件の質を高めることを目的に、2009年から2010年にかけて組織を設立したのです。

しかし、化学品と食料の2つのセグメントが個別に同じ機能を持つのは非効率だという結論に至り、2016年にN&A本部事業開発部として両組織を統合しました。その後、ウェルネス事業本部も支援対象に加わり、2021年には化学品セグメントであるベーシックマテリアルズ(BM)・パフォーマンスマテリアルズ(PM)・N&Aの3事業本部、生活産業セグメントである食料・流通・ウェルネスの3事業本部、合計6つの事業本部を横断して支援する現在の体制が完成しました。

案件の質を高めつつ、社内に事業投資の知見を広げるハブとして機能しています」

【図表1】三井物産における事業開発部の位置づけ

三井物産における各事業投資支援組織とその管轄領域

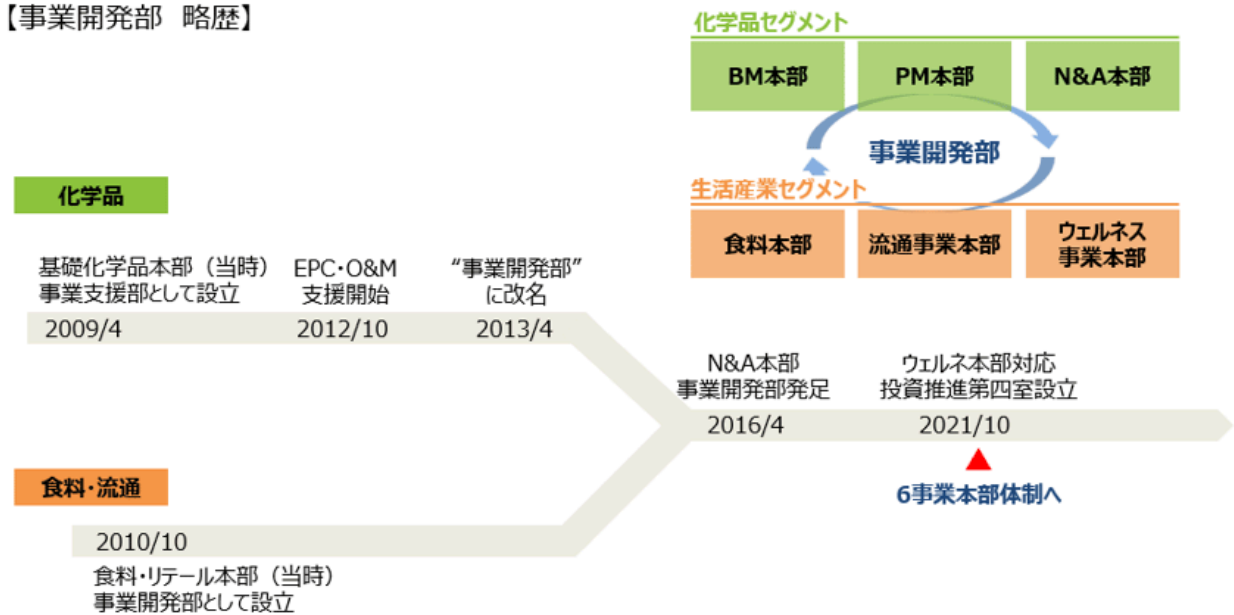


(出所)三井物産

【図表2】事業開発部の成り立ち

- ✓ 2016年4月発足（化学品事業支援部と食料・リテール事業開発部が統合）
- ✓ 各事業本部の結節点となる**事業部（営業部）**との位置付け
- ✓ N&A本部所属の下、**化学品・生活産業セグメント6事業本部の事業投資案件を推進**

【事業開発部 略歴】



(出所)三井物産

—— 事業開発部の目的とは何でしょうか。

尾崎「当部は2つの柱を掲げています。第1に、各事業本部の案件を支援し、事業投資の質を高めること。第2に、人材育成です。事業投資のノウハウを社内で共通言語化するだけでなく、キャリア採用で迎えた多様なバックグラウンドを持つ人材をプラットフォーム上で統合し、力を発揮できる環境を整えています。

具体的には、他事業部門から若手や中堅社員を社内出向という形で受け入れ、OJT(業務を通じた訓練)とOFF-JT(座学研修)の両面で育成します。こうして人材育成と案件の良質化を同時に実現することが、事業開発部の使命です」

—— 部としては、具体的にどのような取り組みを進めていますか。

尾崎「まずOJTでは、当部のメンバーが他事業部門と伴走しながら案件を進め、M&Aのエグゼキューションやトランザクションの質を高めます。さらに、私たちが『ミドルゲーム』と呼ぶPMI・バリューアップやターンアラウンド、そしてエグジットまでを一緒に手掛け、現場で実務を学ぶ仕組みです。この際、豊富な経験を持つシニア社員やキャリア人材と社内出向の若手が混成チームを組み、実戦形式でノウハウを吸収します。

一方、OFF-JTでは、過去案件のケーススタディを取り上げる部内勉強会や、ノウハウを体系化した教材の作成に取り組んでいます。さらに、シニアメンバーが初学者向けに年間カリキュラムを作成し、講義やビデオ学習、テストを行うなど、いわばミニMBAのような育成プログラムも用意しています。こうしたプラットフォームを通じて知見を共有し、部全体のスキルアップを図っています」

【図表3】事業開発部の案件支援メニュー

M&A案件執行のみならず、**事業投資の上流から下流まで幅広い業務を行う**

戦略策定	・ 事業部/各案件戦略の事業部壁打ち、論点整理
ソーシング	・ 社外アドバイザーとの連携支援
M&A	・ DD、モデリング、契約交渉支援、稟議対応
PMI	・ 100日プラン策定、PMO、ガバナンス体制構築
バリューアップ	・ 見える化（事業計画検証、課題特定）、実行支援
ターンアラウンド	・ 戦略・事業計画刷新、経営管理体制再構築
EXIT	・ IPO・売却支援

(出所)三井物産

—— 部の陣容はどうなっていますか。

尾崎「現在のメンバーは40人強で、その約半数をキャリア採用の社員が占めています。金融機関やFA、戦略系コンサルティングファーム出身者に加え、EPC・O&M(施設・設備の設計・建設、運転・維持管理)領域を担えるエンジニアリング会社やメーカー出身者も増えています。製造業への マジョリティ 投資では工場オペレーションや技術面の知見が欠かせないため、こうした多様なバックグラウンドを持つ人材がそろっている点が当部の特徴です」

2～3年で他事業部門に異動し、事業開発部で身に付けたノウハウを活用

—— 今後、人員は増やすのでしょうか。

尾崎「規模はおおむね40人前後を維持する方針です。というのも、メンバーは2～3年ほど当部で経験を積んだ後、元の事業部門へ戻り、そこでM&Aや事業投資のノウハウを活かします。OB・OGを増やすことで社内全体に知見が広がる仕組みです。さらに、部内の勉強会には支援先本部の社員も参加しますので、当部をハブにした知見共有ネットワークを一層拡充していきたいと考えています」

—— 2009年発足ということで、社内にはすでに多くのOB・OGとしてのM&A人材がいますか。

尾崎「はい、現在までに延べ100人ほどが当部を巣立っています。

特徴的なのは、一般嘱託という形でシニア人材もメンバーに加わっている点です。例えばメーカーで執行役員や工場長を務めた方が在籍しており、工場経営の実践的な知見を直接学べます。こうした経験豊富な人材からの学びは、三井物産単体で取り組むよりもはるかに速いスピードで組織全体のレベルを引き上げてくれると感じています」

—— 今後、部としてどのような機能強化・方向性を描いているのでしょうか。

尾崎「屋台骨は、まずM&Aを確実にエグゼキューションすることです。ただ、M&Aは『買って終わり』ではなく、買った後どのように事業を伸ばしていけるかが成否を分けます。そこでプレ(投資前)からポスト(投資後)まで一貫して価値を高めるPMIの強化、そして事業開発部が『ミドルゲーム』と呼ぶバリューアップやガバナンス向上に重点を置きたいと考えています」

—— 総合商社のM&A専門部署として、最近の日本におけるM&A動向や潮流をどのように捉えているのですか。



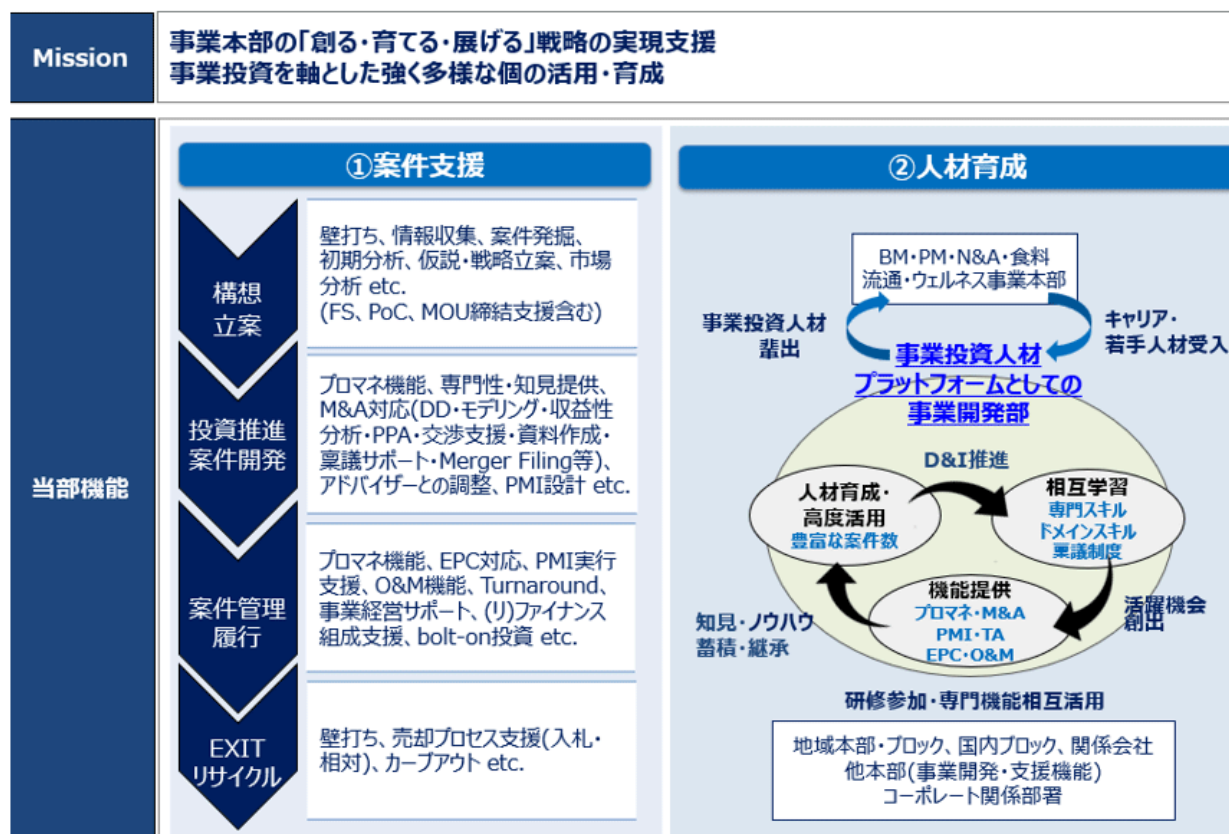
尾崎 領(おざき・りょう)

学習院大学法学部政治学科卒業。1996年三井物産入社。ドイツ・オーストリア修業生(09-01年)、医薬品原料の輸出入、ライセンス導入、製造受託事業を国内外にて手掛けた後、イタリア三井物産駐在(08-13年)、三井物産本店医薬品事業室長(17-19年)。バイオ医薬品製造販売会社、本邦製薬会社にも出向し、経営改善・事業価値向上に取り組む。シンガポールでは米国サプリメント製造販売会社とのJVを設立し、Presidentを務めた(21-23年)。24年より現職。三井物産海外研修派遣制度に基づき、スイスIMDにてFBL/TBL修了。

尾崎「国内外を問わず、単なる マイノリティ 出資で企業の成長を見守るよりも、三井物産においても、自社が持つ強みを生かして、はっきりとした成長ストーリーを描ける案件を選ぼうとする傾向が強まっています。例えば三井物産が得意とする物流の知見を相手先の産業に組み込み、単発では終わらないクラスターとして事業を拡大できるか、といった観点でM&Aを捉えることが、いまの三井物産の方向性だと考えています」

【図表4】事業開発部のミッション

事業開発部 Mission & Objective



(出所)三井物産

実務現場の実態

—— 事業開発部の実務について伺います。まず、森さんの経歴と現在の業務内容を教えてください。

森「新卒でメガバンクに入社し、法人営業を担当しました。その後、M&A領域における経験を希望して投資銀行に出向し、M&Aのアドバイザー業務に従事しました。投資銀行での経験も踏まえ、よりプリンシパルに近い立場で経験を積みたいと考え、三井物産の事業開発部のポジションに応募し、入社しました。

現在は、尾崎が述べたとおり6事業本部のM&Aエグゼキューション支援が主な業務です。トランザクションの実務など、FAに近い役割としてこれまでの経験・知見を活かした案件支援も行いつつ、投資先のバリューアップやエグジット戦略にも深く関わり、業務領域が広がっていると実感しています」

—— 投資銀行や商業銀行でのご経験は、現在の業務にどのように活かされていますか。また、総合商社の社内FAだからこそ得られる経験には、どのようなものがありますか。

森「業務領域がかなり近いため、これまで培ったスキルをほぼそのまま活用できています。投資銀行時代と同様にM&Aを支援していますが、相手が社外のお客様ではなく社内の事業本部である点が大きな違いです。

また、FA業務で身につけたモデリングなどのハードスキルや資本市場における考え方は、投資後のバリューアップやガバナンス体制の整備でも役立っています。直接的なアドバイザーとして貢献できるのはもちろん、間接的にも経験が生きていると感じます。

前職との最大の違いは、プリンシパルに近い立場で案件に関われることです。前職のM&Aグループでは、FA契約の開始から クロージング までのM&Aのトランザクション部分がスコープでした。しかし、三井物産の事業開発部では、戦略立案の入口段階から投資後のPMI・バリューアップ、ターンアラウンドまで一貫して関与します。トランザクションだけでなく、投資後の 企業価値 向上まで責任を持てる点が魅力です」

—— 裁量についてはどうでしょうか。

森「入社前は、大企業ゆえに稟議や会議体が多く、若手が裁量を持ちにくいのではと想像していましたが、良い意味で裏切られました。当部からは案件に通常1～2人で入り、案件を主導する事業部のメンバーからプロとして意見を求められます。自ら判断し見解を示す場面が多く、プレッシャーは大きいものの、それだけ裁量の広さも実感できます。

大きな裁量を与えられている分、自分で課題を定義し、解決策を描かなければなりません。そのプレッシャーと責任感は相当なものです。投資銀行ではM&Aトランザクションのクオリティをいかに高めるかが中心でしたが、当部ではトランザクションにとどまらず、『その後どのような支援を提供できるか』『事業部の中長期的な戦略を踏まえた足元の課題にどう貢献できるか』を自ら提案することが求められます。責任の幅が広い分、成長機会も大きいと感じています」

—— 総合商社の企業カルチャーや職場環境については前職とのギャップもあるかと思います。

森「期待以上にポジティブでした。入社前には商社は飲み会が多く、週末はゴルフという昔ながらのイメージを持っていましたが、実際は大きく異なりました。例えば、私に関わる案



森 稜太(もり・りょうた)

2019年名古屋市立大学卒業。新卒でメガバンクに入社し、中小・中堅企業向けの法人営業に従事。その後、グループの証券会社に出向。投資銀行本部M&AアドバイザーグループにてM&Aアドバイザー業務に従事し、国内外の複数案件に関与。2023年11月に三井物産に入社。入社後は事業開発部にて関連事業本部におけるM&Aを中心とした投資案件の良質化や投資先の企業価値向上を支援。

件では、男性社員が16時に一度退社して育児をこなし、20時から再び業務に戻ったりする人もいます。ワークライフバランスを取りやすい環境だと実感しています」

—— レポーティングラインや業務領域などについては、投資銀行と総合商社との違いをどう感じますか。

森「社内のヒエラルキーは強くなく、どの立場の方ともフラットに意見を言い合える風土だと思います。

現職の大きな魅力は、幅広いトランザクションに関与できることです。投資銀行では担当セクターやチームが固定されがちですが、三井物産の事業開発部では6つの事業本部すべての案件に携わる機会があります。100%出資でゼロからビジネスを立ち上げる案件もあれば、マイノリティ投資、スタートアップ投資、大企業とのアライアンスなど、投資形態も多彩です。こうした幅の広さは総合商社ならではの感覚です。

また、全社的にキャリア採用を積極的に実施しており、様々な業界から専門家が集まっている点も魅力です。私はM&Aの経験を買われて採用されましたが、事業経営やバリューアップを学ぶには、コンサルティング会社や事業会社、マーケティング会社など多様なバックグラウンドを持つ同僚から刺激を受けることが欠かせません。こうした環境で知見を広げられるのは、大きな強みだと感じています」

—— 若手社員にはどのような役割発揮を期待しているのですか。

尾崎「当部では人材育成の一環として『クロスアサインメント』を重視しています。森が所属する第4室は本来ウェルネス領域を担当しますが、化学品や食料など他セクターの案件も経験してもらいます。また、部長・部長補佐・室長が週次で集まり、メンバーのキャリアパスを議論しています。

森の場合はエグゼキューションやエグジットの経験が豊富なので、今後はPMIやミドルゲームでのバリュークリエーションの経験を深めてもらう、といった具合に、長期的な配置計画を設計しています。

また、部員には将来的に国内外の事業会社でCEOやCFOを担える人材になってほしいと考えています。そのために俯瞰的な経験を積むことが不可欠です。また、当部での在籍期間を2～3年と区切ることで、良い緊張感のもと積極的に挑戦してもらえると期待しています。限られた時間の中で広く深く学ぶ環境こそが、成長を加速させると実感しています」

森「まずは2～3年、事業開発部で経験を積み、その後は事業本部へ異動し、プリンシパルとして投資判断を行う立場を目指したいと考えています。さらに国内外の投資先へ出向し、事業経営そのものを実行していく人材になるというステップを思い描いています」

尾崎「FA出身の森や、DX・コンサル出身の前田のように、多様なバックグラウンドを持つキャリア採用者をコア人材として迎え入れ、事業部のニーズに合わせて機動的に機能を変化させつつ、価値発揮していくのが当部の面白さだと思います」

—— それでは、次に部のOBである前田さんに話を聞ければと思います。

前田「経歴をさかのぼると、東京大学で薬学の修士号を取得した後、最初に入社したのは大手EC企業でした。人事部に配属され、中国・インド・シンガポールでウェブエンジニアを採用する業務を3年間担当しました。当時は理系で英語ができるなら海外採用を、という発想でアサインされたのだと思います。

現地の学生と触れ合ううちにアントレプレナーシップに惹かれ、2013～2016年はフリーランスとして活動しました。最初の1年はフィールドマネジメントに個人事業主として参画し、戦略コンサルの基礎を叩き込まれました。その後は広告運用やアクセス解析を通じたグロースハック、Web／アプリ開発、資金調達支援など、スタートアップを幅広くサポートする何でも屋として動いていました。

スタートアップという環境はスピード感も早く、強い使命感を持ったアントレプレナーの方々から学ぶことは多かったのですが、本当に大きな事業を作り上げるには、事業基盤や資金力の観点から規模の大きい企業でイノベーションを起こす方が効率がいいのではないかと考えました。そんな折、スタートアップ向けカンファレンスで前職の方と出会い、大手企業向けに新規事業を立ち上げるコンサル組織を作るのでどうか、と誘われました。こうして前職の会社に加わり、デザインシンキングを軸にモビリティ、ヘルスケア、IoT分野でデジタル新規事業の立ち上げに挑戦しました。

前職は様々なバックグラウンドを持つ優秀な仲間にも恵まれ、貴重な成長機会となりましたが、クライアントワークではなくオーナーシップを持って事業を推進したいという思いが、その後のキャリア選択にもつながっています」

—— 三井物産に入社することになったきっかけを教えてください。

前田「当時、特に興味を持っていたのがアグリテック分野でした。技術投資だけでなく、その技術を活用して事業を育てられる企業はどこか、と考えたとき、事業投資を経て ハanzo でバリューアップを行う総合商社が最適だと思い至りました。そこで三井物産の門を叩き、オファーをいただいたのが入社の際です。

2018年末から2021年半ばまで約2年半、森が現在所属する事業開発部に在籍し、N&A本部、PM本部、流通事業本部の投資案件を支援しました。その後、縁のあったN&A本部ニュートリサイエンス事業部ウェルネス事業室へ異動し、2022年からはシンガポールに駐在して三井物産の投資先を育てるポジションを任されています。現在はニュートリション、フードサイエンス、アニマルヘルスなどウェルネス領域の事業開発に携わっています」

—— 2018～2021年の事業開発部での経験はどのようなものですか。

前田「バックグラウンドが最も生きたのは、米国発のショートクッキング動画プラットフォーム『Tastemade』への投資案件でした。デジタル領域に明るかったことに加え、コンサルで培ったわかりやすく伝える力が社内説明で大いに役立ち、案件の価値創造に貢献できたと感じています。

もう1つは、尾崎と一緒に取り組んだ、当時当社の出資先であった米国サプリメント企業『THORNE』のアジア展開プロジェクトです。バイオサイエンスの知識とデジタルの知見、そして社内外のステークホルダーを説得するコンサルスキルの3つを組み合わせ、案件組成に携わることができました。

こうした案件では、営業部だけでなく財務・経理・法務・人事・ITなど多くの部署が関与します。論点をMECE (Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive)に構造化し、想定される反論をロジックで潰していく、コンサル時代に鍛えたフレームワーク思考と言語化能力が、投資意思決定の場で大きな武器になりました。今でも当時に培った整理して伝える力は、ウェルネス関連の事業開発や投資先との協業を推進するうえで欠かせないスキルだと実感しています」

案件組成までの自由度

—— 前職や前々職と比べて、三井物産の企業文化にはどのような特徴を感じますか。

前田「最も大きく感じたカルチャーギャップは、時間の流れ方です。コンサルティングでは、プロジェクトの Scope があらかじめ固められ、決められたゴールに向けて最短距離で最大のアウトプットを出すゴールシーク型が基本でした。一方、三井物産では自由度が高く、事業の成り立ちや対象会社の状況を踏まえたうえで、自分たちで Scope や時間の使い方を設計する場面が多いと感じます。シビアな環境ながらもゴールが明確だったコンサル時代と比べると、ここは大きな違いです」



前田 剛史(まえだ・たかふみ)

2010年東京大学大学院薬学系研究科修士卒。新卒で大手EC企業に入社し、海外エンジニアの新卒採用に従事。その後フリーランスとして大手企業の戦略コンサルティングやスタートアップ企業の成長を支援。外資系コンサルティング会社にて大手企業のデジタル新規事業開発に従事。2018年11

—— 事業へのハンズオン感や海外勤務の機会について、どのように感じますか。

前田「コンサル時代と比べ、プリンシパルとしての責任の重さを強く感じます。フィードバックでのクライアントワークとは異なり、投資側に立つと結果が自社の業績に直結します。退路を断ってでも投資先を良くするといった覚悟が求められる点に、大きなやりがいがあります。

海外勤務のチャンスも魅力です。私は現在シンガポールで、ウェルネス領域の投資先を育てるポジションに就いています。10年前に『いつか働きたい』と思った場所でキャリアを築けているのは幸運です」

—— 今後、三井物産の門を叩く人材に何を求めますか。

尾崎「三井物産の事業開発部には、人を大切にする文化がありま

月に三井物産に入社し、事業開発部にて2年強にわたるM&A案件の支援の後、ニュートリサイエンス事業部にてウェルネス関連の事業開発・投資案件を担当。2022年からアジア・大洋州三井物産に異動し、シンガポールから東南アジア域内のニュートリション関連の事業開発を推進。

す。6本部すべての案件に触れられ、希望も積極的に発信できる、いわゆるベラルアーツ的な環境です。明確なゴールとプラットフォームを用意し、成果を上げた人には次の挑戦の場を提供します。そうした過程で見えてきた新たなビジネスの芽を育てていきたいです。

M&A等の知見を活かしてもらいながら、三井物産、ひいては社会全体に貢献する新しい事業を共につくっていただければと考えています」

(聞き手 編集長 武下毅)



copyright © RECOFDATA Corporation All Rights Reserved.