

MCSV Creation Forum

事業戦略対話

2025

収益向上を実現する事業戦略

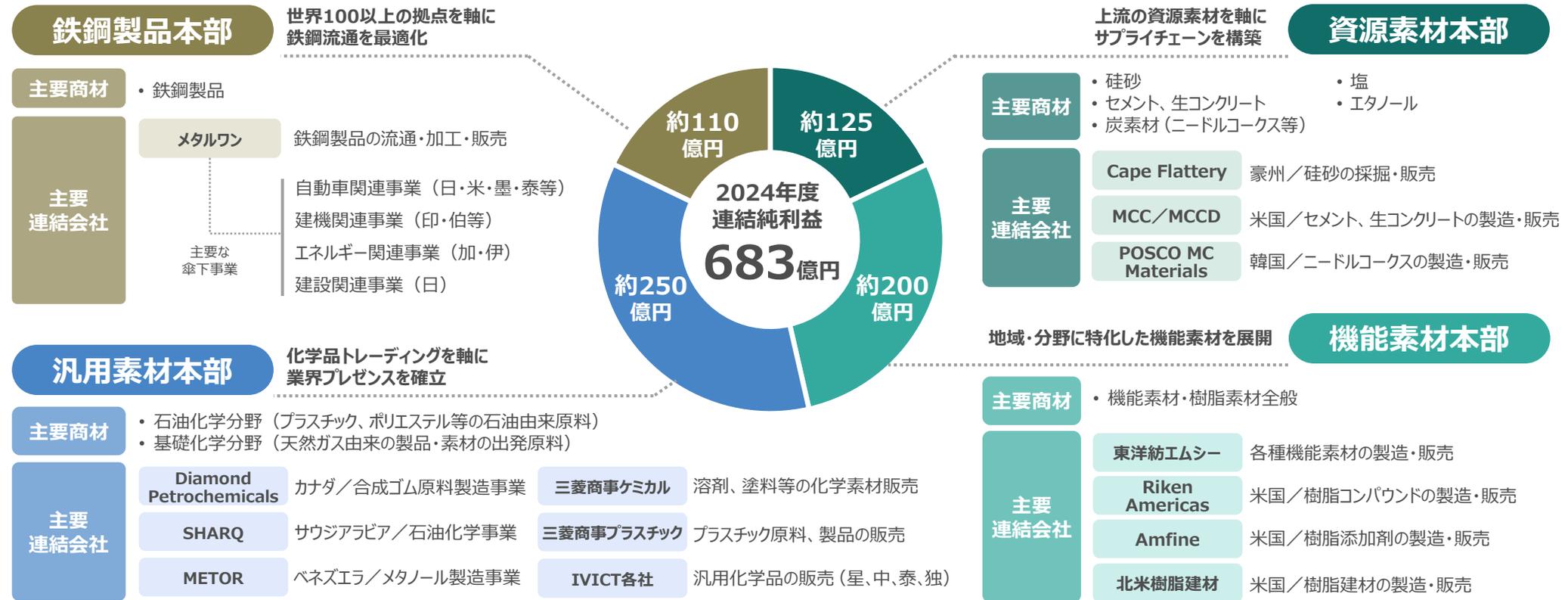
3 マテリアルソリューショングループ^o

常務執行役員 マテリアルソリューショングループCEO

今村 功

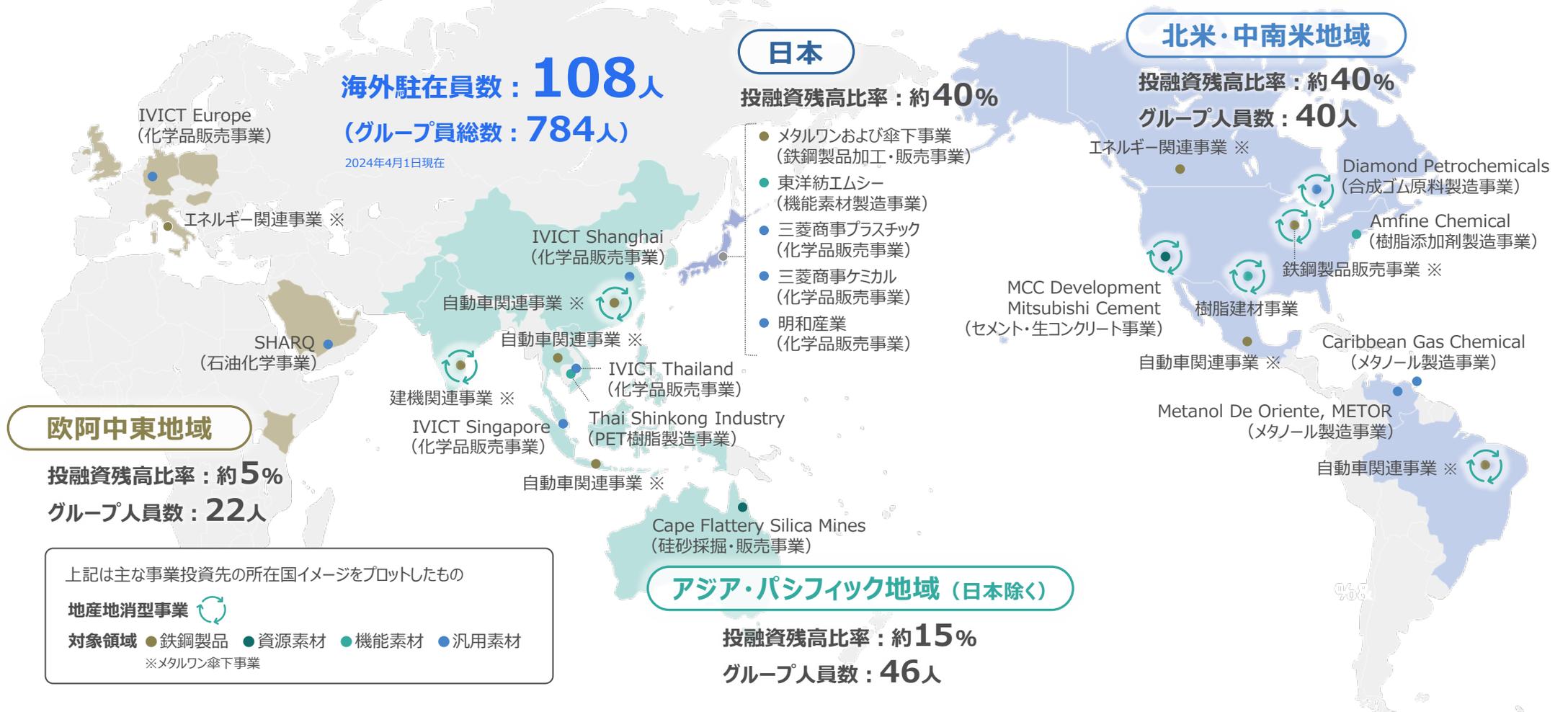
1. マテリアルソリューショングループの概要

- 幅広い産業接地面を有する強みを活かし、素材領域における多様な価値創造モデルを追求することで、安定的な収益基盤と事業ポートフォリオを実現
- トレーディング・事業経営を通じた幅広い対面業界・素材産業との取引基盤・ネットワーク
- 素材業界を俯瞰・相対化し、ビジネスモデル・産業構造・リスク等を多角的に捉えられるインテリジェンス



2. 各地域における主要連結先・事業内容・トレードフローの在り方

- 資源素材・鉄鋼製品・化学品の各領域において、**日本・北米を中心に**幅広い事業ポートフォリオを保有、投融資残高の約8割を占める
- 北米の収益基盤は**地産地消型**、アジア・パシフィック地域では**輸出入型の事業**を中心に展開



3. 主要事業の強みと今後の環境変化

■ 各事業で築き上げた優位性のあるポジショニングを活かしつつ、今後の環境変化を成長機会につなげていく

鉄鋼製品

Metal One

鉄鋼製品の流通・加工・販売事業

※収益に占める比率イメージ

現在の市場環境

- 日系OEMの高い市場占有率
- 底堅い国内建設需要

競争優位性

- グローバルな事業展開
- 多様な産業接地面

自動車 5割

建設 4割

エネルギー 1割

[収益ドライバー] 世界自動車生産台数・国内建設投資

対面産業動向

今後
起こり得る
環境変化

- 日本／需要は漸減
- 北米・インド／安定成長
- EV化による鉄鋼ニーズ変化

マクロ動向

- 関税政策等の影響による経済圏のブロック化
- 低・脱炭素化に伴う電炉化の進展

ポートフォリオシフト・地産地消の強化 → p.4

資源素材

Cape Flattery Silica Mines

鉄砂の採掘・販売事業

現在の市場環境

- 旺盛なアジア建設需要
- 各種デバイス・パネル用途のニーズ拡大

競争優位性

- 安定した生産・出荷体制
- 域内最大規模の生産量
- 高品位な鉄砂

[収益ドライバー] アジア域内でのインフラ関連需要

対面産業動向

今後
起こり得る
環境変化

- 鉱区開発と環境規制を巡る不確実性の高まり
- 建設に加え、再生可能エネルギー・電子・半導体ニーズの拡大

マクロ動向

- 人口増に伴う建設ニーズを中心とした需要増

増加する需要に対するドメイン・権益の拡充

汎用素材

IVICT等の化学品トレーディング事業

現在の市場環境

- 人口増に伴う化学品需要増
- 中国の需給変動によるグローバル市場の構造転換

競争優位性

- 事業投資・トレーディングが一体となった事業運営
- トレードフロー上の機能を捉えた展開

[収益ドライバー] 需給バランス変化に伴うトレードフロー構造変化

対面産業動向

今後
起こり得る
環境変化

- 石油化学メーカーの合従連衡
- 欧州／化学品製造業の撤退・再編

マクロ動向

- 中国／過剰生産に伴う需給変化の拡大

市場環境変化に柔軟に対応できる機能・アセットの向上

機能素材

TOYOBO 東洋紡エムシー株式会社

機能素材の開発・製造販売事業

現在の市場環境

- 自動車軽量化へのシフト
- サークュラーエコノミー実現に向けた機能素材の需要増

競争優位性

東洋紡の高い技術力
×
当社の広範な事業ネットワーク

[収益ドライバー] 環境負荷低減に対するニーズの高まり

対面産業動向

今後
起こり得る
環境変化

- 分散したリソースに対する集中と選択の加速
- 細分化された事業の業界再編、合従連衡

マクロ動向

- 低・脱炭素技術の開発競争の加速
- 素材供給ビジネスからソリューションビジネスへの変化

高まる事業変革ニーズへの対応 → p.5

© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

3

4. 『経営戦略2027』における成長に向けた具体的な取り組み事例①

■ トラックレコードを着実に積み上げ、さらなる「磨く」「創る」の取り組みを加速

●『経営戦略2027』「磨く2.0」定量効果
(営業収益CF/億円)

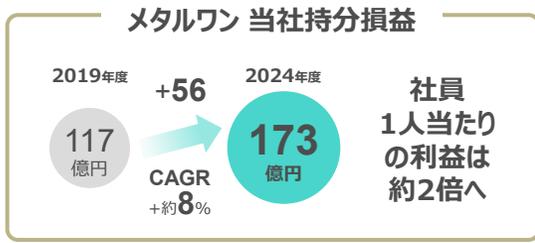
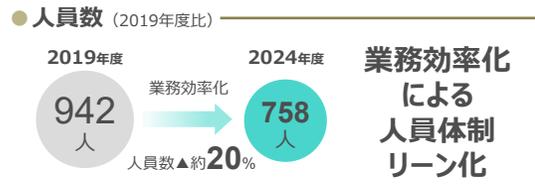
ケース1 鉄鋼製品領域でのさらなる成長を追求（メタルワン）

磨く 創る



「磨く1.0」のトラックレコード

事業の効率化に取り組み、
収益基盤の強靱化を推進



「磨く2.0」「創る」に向けた取り組み

現在

- 日系OEMの高い市場占有率
- 底堅い国内建設需要

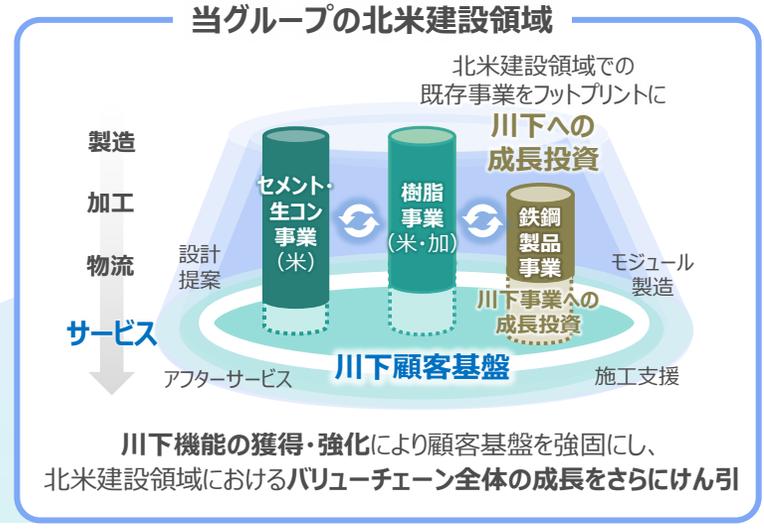
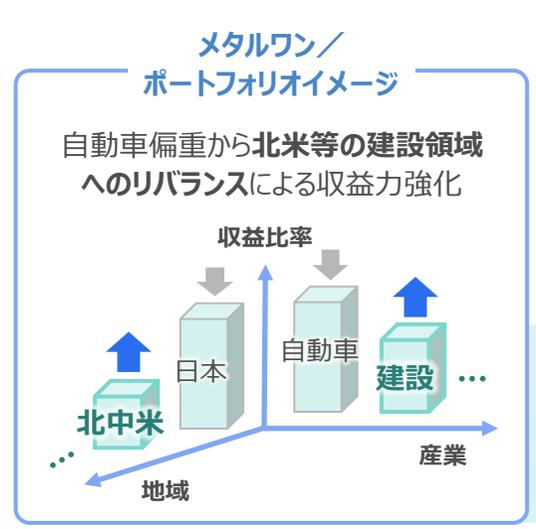
➔

**環境変化
成長機会**

- 自動車のEV化を通じた鉄鋼ニーズの変化
- 人口増を背景とした北米における建設需要増

打ち手

- 北米地域における建設領域への成長投資を通じ、事業ポートフォリオを革新
- グループ内の連携を強化し顧客基盤拡大、鉄鋼製品領域での川下展開により事業成長と安定収益を実現



5. 『経営戦略2027』における成長に向けた具体的な取り組み事例②

- トラックレコードを着実に積み上げ、さらなる「磨く」「創る」の取り組みを加速

ケース
2

機能素材領域での事業変革に挑む

創る

東洋紡エムシー事業でのトラックレコード

パートナーと共に**事業変革**を遂行し、**成長**を実現

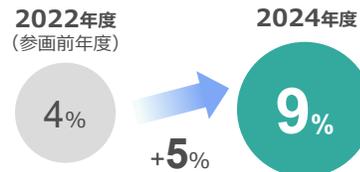
機能別組織への改編・採算可視化・
ポートフォリオ分類等の**経営基盤の整備**

販売価格適正化の推進

生産銘柄最適化を通じた**原価改善**

事業ポートフォリオの入れ替え

東洋紡エムシー EBITDA率



「創る」に向けた取り組み

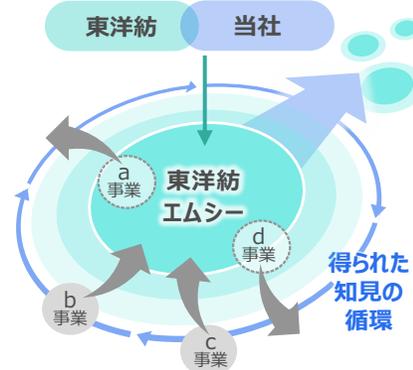
機能素材領域での**経営参画**を通じ、**事業変革**を推進

トラックレコード

機会

機能素材業界での**選択と集中**による
合従連衡・再編の機運

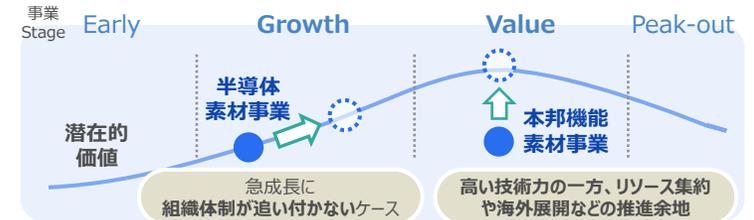
東洋紡エムシーにおける事業変革の実践



事業変革をパートナーと一体で推進し
潜在価値を発掘した実績

機能素材領域を取り巻く事業機会

- 蓄積した知見を活用し、企業や事業領域の潜在的価値を発掘
- 金融アライアンス推進室との連携により事業機会の探索を強化



バリューアップ余地がある領域

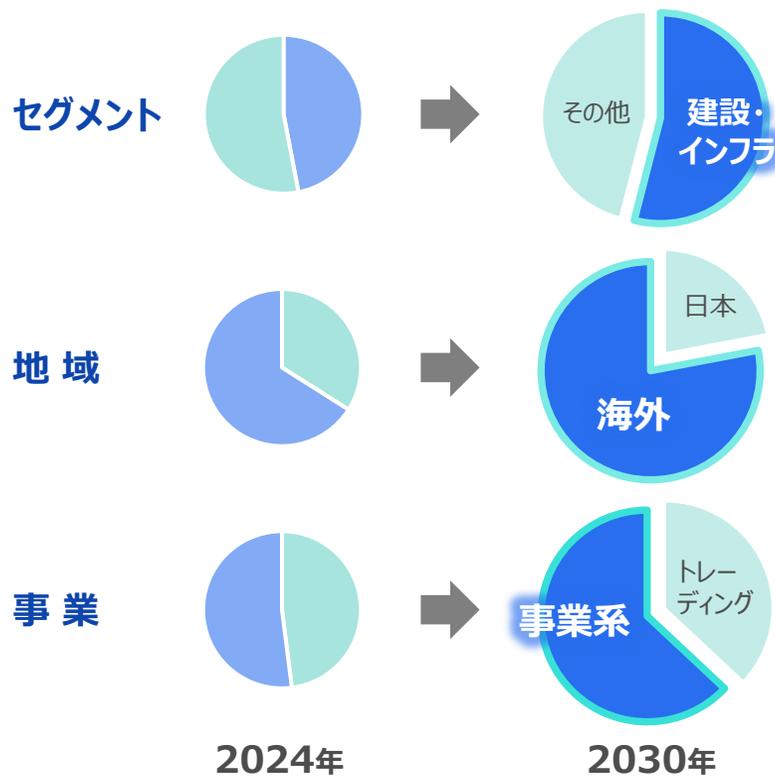
- 当社の強み
- 幅広い産業接地面がもたらす**業界全体の俯瞰的視座**
 - グローバルなネットワーク、**海外展開の実績**
 - 事業に深く入り込み、共に**経営・実務**に取り組む推進力

本邦機能素材業界は、北米比で**EBITDA率が低い**
業界における**売上高合計は約30兆円規模**

6. 2030年度に向けたポートフォリオ・定量計画イメージ

- 2030年度に向けて、強みのある既存事業をレバレッジに『創る』に取り組み、北米を中心とした建設・インフラ関連事業のポートフォリオを増加
- 既存事業約100社を『磨く』ことで利益を積み上げ、『創る』と合わせ、営業収益キャッシュ・フローの平均成長率10%以上を目指した上で、2027年度に連結純利益800億円以上、2030年度にはさらに高い水準を目指す

2030年度を目指す収益ポートフォリオ



2030年度に向けた定量計画

