

MCSV Creation Forum

事業戦略対話 2025

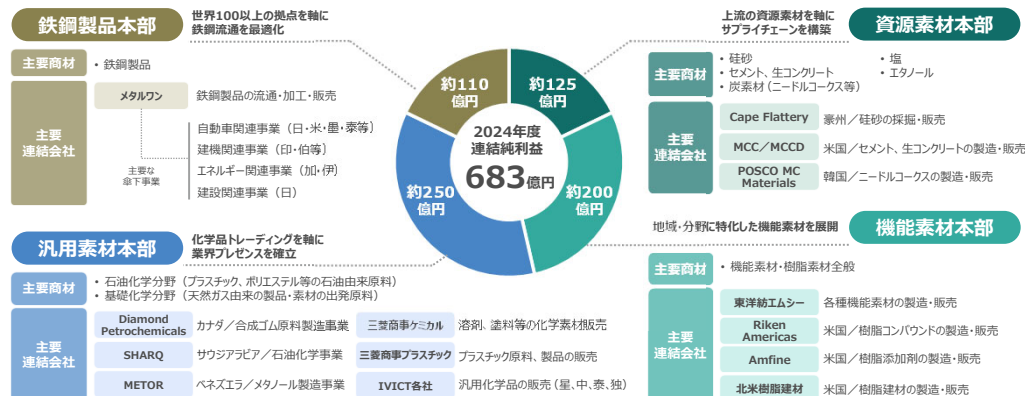
収益向上を実現する事業戦略

3 マテリアルソリューショングループ°

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



© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

1

マテリアルソリューショングループの概要

マテリアルソリューショングループCEOの今村です。

マテリアルソリューショングループは、2024年度に旧総合素材グループと旧化学ソリューショングループを統合したグループで、今年で2年目を迎えました。当グループが対面する素材産業は、その素材ごとの多様な事業領域に加え、川上から川下まで複層的に広がるサプライチェーンを特徴としており、極めて裾野の広い産業です。当グループはこうした素材産業全体のサプライチェーンを俯瞰することで、半歩先・一歩先を見据えた戦略的な打ち手を講じることを目的に当社の素材関連事業を集結させたグループです。

ご覧のスライドに記載の通り、今年度より各素材の特徴に応じてグループ組織を4本部体制に再編成しております。

左上から、鉄鋼総合商社であるメタルワンを中核事業とし、DX/リサイクル関連の技術・ソリューション提供にも取り組む「鉄鋼製品本部」、右上が豪州の珪砂事業Cape Flattery Silica Minesに代表される、上流の資源素材を軸にトレーディング、及び製造・販売事業を展開する「資源素材本部」、左下が石油化学分野、基礎化学分野において高い市場プレゼンスやマーケットインテリジェンスを有し、グローバルなトレーディングと事業開発に取り組む「汎用素材本部」、最後に右下が東洋紡エムシーをはじめとし、川中から川下の特定領域で事業展開をする「機能素材本部」です。

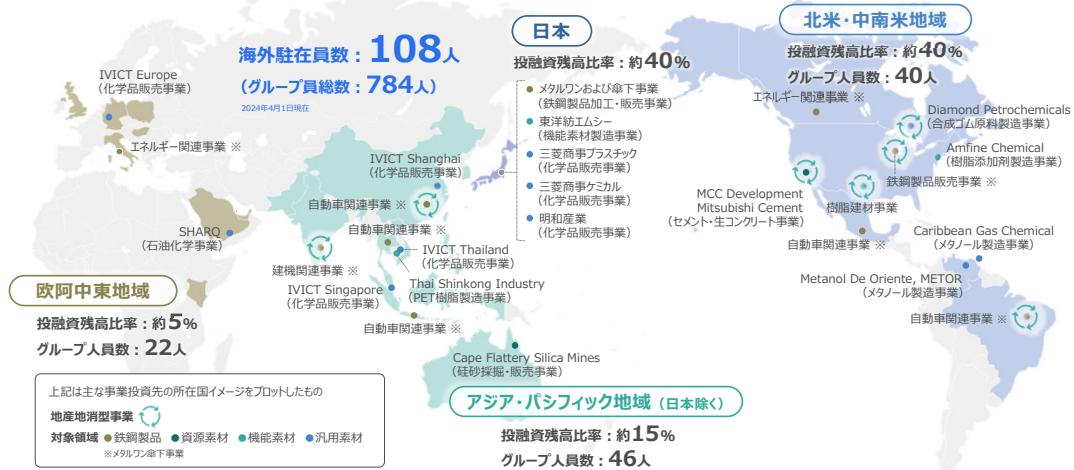
鉄鋼製品や化学品、珪砂、セメント・生コン、炭素材といった多岐に亘る素材に関わるトレーディングや事業投資先が結集した結果、三菱商事の中でも際立って幅広い産業接地面を有し、多様なビジネスモデルを展開しているグループであることがお分かりいただけるのではないかと思います。当グループはさまざまな素材事業の「集合体」ではなく、シナジー効果を生み出す真に「融合」したグループとなり、素材領域における多様な価値創造モデルを追求することで、安定的な収益基盤と事業ポートフォリオの実現を目指して参ります。

以上が現在のマテリアルソリューショングループの概要となります。

次のスライドに移ります。

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



© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

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

このページは、当グループの各地域における人材・資金の投下状況、並びに主要連結先と事業内容をお示ししています。

当グループとして先ほどご説明申し上げました四本部の各領域において、グローバルに製造・販売事業を展開しており、北米やアジアが中心ではありますが、世界25か国に108名の海外駐在員を配置しています。また、当グループの投融資残高につきましては海外比率が60%を占める中で、とりわけ北米・中南米地域での事業投資先が多く、その比率も全体の40%を占めております。

北米における事業展開の特徴として、地産地消型が挙げられますが、セメント・生コン事業や樹脂建材事業に代表される様に、北米の旺盛な建設ニーズを捕捉しつつ、関税政策等の直接的な影響からも一定の距離を置く事業を中心に展開しております。

アジア・パシフィック地域では、事業投資とトレーディングが一体となった輸出入型の事業が中心であり、豪州における珪砂の採掘・販売事業、メタルワンにおける自動車・建機関連事業、化学品のトレーディング事業など、多様性に富んだ事業を展開し各国で強固な事業基盤を構築しております。

また、欧州においては、グループ全体に占める投融資残高は大きくないものの2024年度にメタルワンを通じて成長著しい電力需要に対応する変圧器部品の製造事業に参画、既存事業を活かして川下領域へ進出し、同地域におけるフットプリントを拡大しております。

以上が、当グループの地域性を踏まえた事業の状況のスナップショットとなります。

次のスライドに移ります。

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



主要事業の強みと今後の環境変化

冒頭にご紹介した4本部における主要事業の強みと今後の環境変化に関する説明ですが、対面する素材産業の何れにおいても、低・脱炭素化の加速や、従来の業界秩序が変化する過渡期にあることは共通しております。当グループは、これまで築き上げた事業の優位性をレバレッジにして、環境変化を好機と捉え、成長機会に繋げていく方針です。鉄鋼製品と機能素材に関しては、後段でより詳細にご説明しますので、本スライドでは資源素材本部と汎用素材本部に関して触れたいと思います。

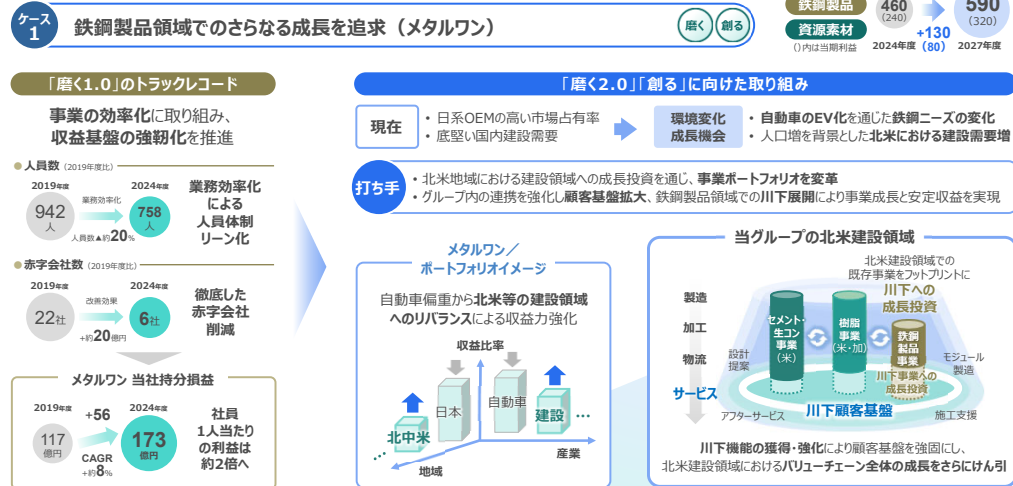
右上、資源素材では、豪州における珪砂の採掘・販売事業を担うCape Flattery Silica Minesを有し、域内最大規模の生産量と高品位な珪砂、そして輸送・販売に至る一気通貫のサプライチェーンにより競争優位性を構築しております。自動車や建設ガラス用途に加え伸長が著しいデバイス・パネル用途等の需要も捉えつつ、その原料となる珪砂を、50年以上にわたり日本を含むアジア諸国向けに供給しています。今後、需要増に伴うアジア域内での鉱区開発も想定される中、事業ドメインや権益の拡充を目指して取り組んでいきます。

また、左下、汎用素材の化学品トレーディング事業は、機能子会社として設立したIVICT各社を核にグローバルネットワークと蓄積されたマーケットインテリジェンスを強みとし、当社が出資する汎用化学品の製造拠点からのオフテイクや、サプライチェーン上での重要な物流機能を掛け合わせることで強固な事業基盤を構築・拡大して参りました。今後、中国の過剰生産に伴う需給環境の変化により、化学業界の合従連衡、再編によるトレードフローへの影響が想定される中、構造変化をビジネス上の好機と捉えることで、更なる事業拡大・機能拡充を図って参ります。

次のスライドに移ります。

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



© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

4

経営戦略2027における成長に向けた具体的な取組み事例①

経営戦略2027における成長に向けた取組事例の内、本日はメタルワンと東洋紡エムシーの取組について、より具体的に説明したいと思います。

メタルワンは当グループ最大の投融資残高を占める子会社です。今年で設立22年目となりますが、過去10年を振り返りますと、他社との国内事業統合による競争力強化や、直近5年間における業務効率化・DX施策の取組による人員体制のリーニングを実践して参りました。また不採算事業からの撤退や、赤字会社に対する徹底した挺入れを通じ、収益基盤の強靱化に取り組んできました。非常に困難を伴う取組でしたが、携わった社員の不断の努力は勿論のこと、事業の選択と集中に真正面から取り組むことで、人員体制のリーニングと収益拡大という、相反する二つの目標を同時実現することができました。

経営戦略2027においては、「磨く1.0」のトラックレコードにより筋肉質となった収益基盤をベースに、更なる事業の磨き込みとなる「磨く2.0」の実践と共に、「創る」の取組を加速します。

一つ目の具体的な打ち手は、「北米地域における建設領域への成長投資を通じた事業ポートフォリオの変革」です。現在のメタルワンの事業ポートフォリオは、自動車関連領域に偏重しており、特定顧客に事業性を一定程度委ねざるを得ない事業構造となっております。一方で、北米における建設領域は、相対的に高い市場成長率であることに加え、地産地消型で広く産業との接地面を有し、特定顧客に依存しない事業であることから、「産業領域」、「地域」、「事業モデル」の三点をリバランスさせることにより、メタルワンの事業ポートフォリオを強化させる狙いです。

二つ目の打ち手ですが、メタルワン単独で北米における建設領域に参画・検討するのではなく、当グループにおける既存の北米建材事業との連携強化を行い、商品軸を越えて建設領域を面で捉えることで、川下機能の獲得・強化に繋げていく考えです。商品軸を越えた総合的な取組は、北米建材領域における一つの勝ちパターンであり、当グループで標榜する「融合のシナジー」とも合致していることから、現在事業参画に向けた検討を開始しております。

これらの方向性に合致した資産のリバランス、成長投資の積み上げの着実な推進を通じ、顧客基盤の拡大・強化、事業成長と安定収益獲得を実現します。

次のスライドに移ります。

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

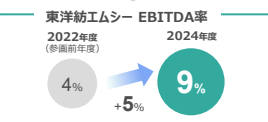
パートナーと共に**事業変革**を遂行し、**成長**を実現

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

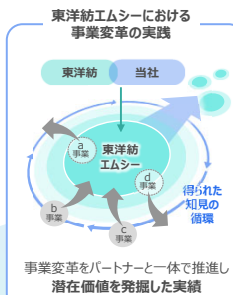


機能素材領域での**経営参画**を
通じ、**事業変革**を推進

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



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

事業 Stage Early Growth Value Peak-out

潜在的価値 半導体 素材事業 本邦機能 素材事業

急成長に 組織体制が追い付かないケース 高い技術力、一方、リソース集約や海外展開などの推進余地

パ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

経営戦略2027における成長に向けた具体的な取組み事例②

次に、機能素材領域における事業変革の取り組みについてご説明します。

2023年度に出資参画した東洋紡エムシーでは、13名の出向者を、経営企画・営業は勿論のこと、生産・開発も含む幅広い部署へ配置しました。組織・体制の改編、経営判断に必要となる製造コスト・採算の可視化などの経営基盤の整備や、それに基づくリアルタイムの価格交渉、銘柄削減といった製販一体での改善活動、ノンコア事業の売却といった事業変革にパートナーと共に取り組んだ結果、潜在価値の発現が進みつつあり、収益改善を実現することができました。

本邦機能素材領域では、特定の領域において高い技術力・製品力を有しながら、さまざまな要因で市場から評価が得られていない事業や企業が多数存在していると認識しています。実際に、北米の機能素材業界と本邦機能素材業界を比較しますと、平均でEBITDA率が3%程低く、取り組み方次第では未発現の企業価値を掘り起こせる可能性を秘めていると言えます。

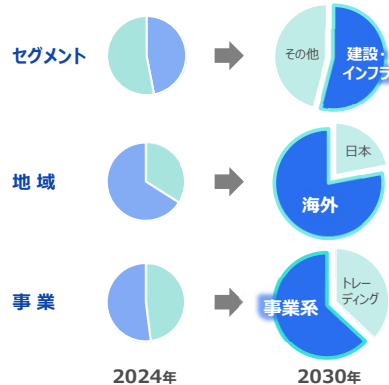
当社は過去より培ってきた、「幅広い産業接地面がもたらす業界全体の俯瞰的視座」、「グローバルなネットワークと海外展開の実績」、「事業に深く入り込み、共同で経営・実務に取り組む推進力」という強みを基盤としています。これに加え、東洋紡エムシーにおける事業変革の実践をトラックレコードとして携えつつ、事業・製品領域の選択と集中による合従連衡や再編の機運が高まりつつある機能素材業界全体の状況を追い風としながら、経営戦略2027においては、得られた知見を次の新規事業にコ展開させるべく、次なる「創る」案件の創出を目指して参ります。

また本取り組みに関して、今年度より新設された金融アライアンス室とも連携することで事業機会の探索や案件ソーシングを強化して参ります。

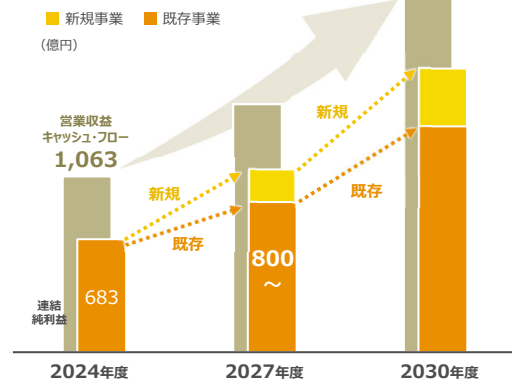
6. 2030年度に向けたポートフォリオ・定量計画イメージ

- 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



2030年度に向けたポートフォリオ・定量計画イメージ

最後に、当グループとして2030年度を目指す収益ポートフォリオ、定量計画イメージについてご説明したいと思います。

まず、左側に示した収益ポートフォリオについてです。これまでにご説明の通り、北米を中心とする海外の建設・インフラ領域における成長投資を積み増していく「創る」の取組の結果として、セグメントとしては建設・インフラ領域、地域としては海外、事業の類型としてはトレーディングに比べ事業系からの収益を拡大し、ポートフォリオの変革実現を目指して参ります。

次に、右側に示しました定量計画についてですが、既に言及しました「創る」の取り組みを通じた新規事業による収益の積み上げに加え、「磨く」の取り組み、即ち当グループの子会社・孫会社含めた総勢99社の不断の磨き込みや、トレードフローや需給の変化を捉えた、トレーディングと事業の一体での機能強化を通じて収益を積み上げ、2030年度に向けて営業収益CFの平均成長率10%以上の達成を目指すと共に、連結純利益については、2027年度断面で800億円以上、2030年度には更に高い水準を目指して参ります。

私からの説明は以上となります。ご清聴ありがとうございました。