

三菱ケミカルグループ  
経営方針説明会

# **Vision & Strategy**

2024年11月13日

三菱ケミカルグループ株式会社  
代表執行役社長 筑本 学



## 目 次

# 1 KAITEKI Vision 35

# 2 新中期経営計画 2029

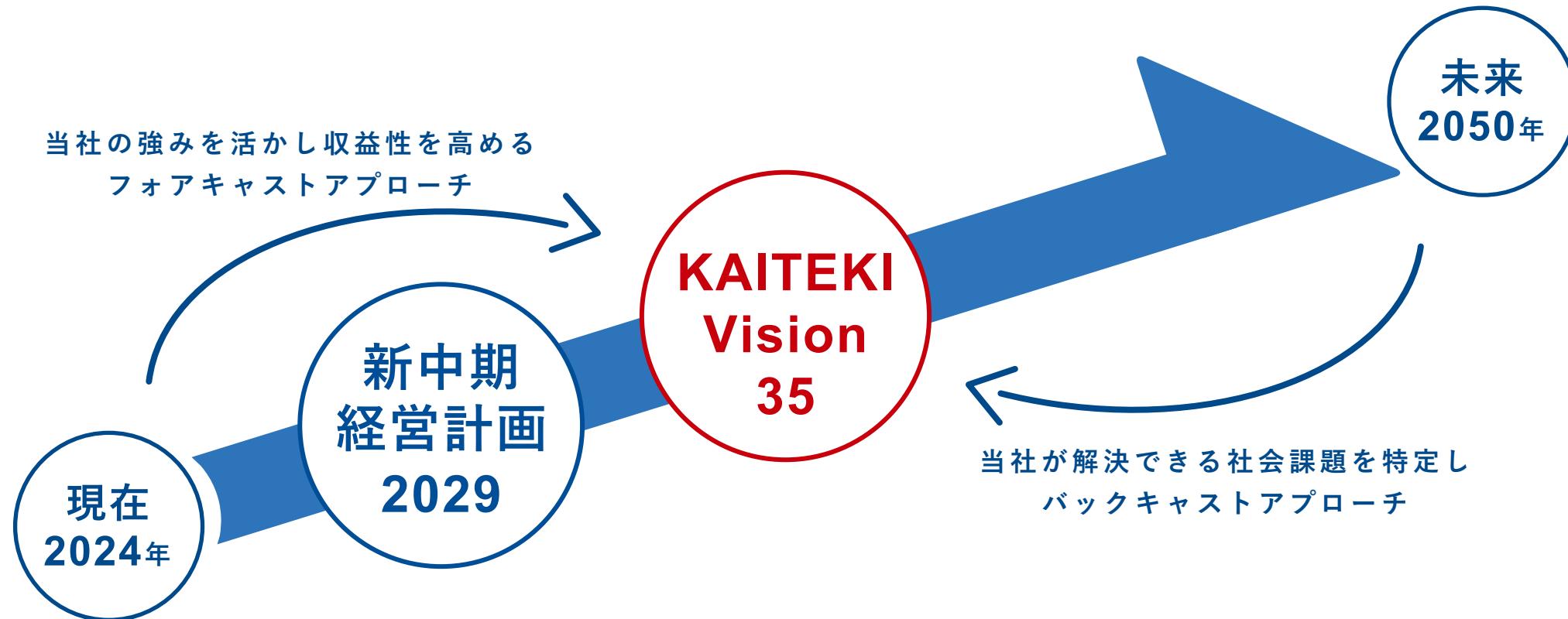
## 目 次

# 1 KAITEKI Vision 35

# 2 新中期経営計画 2029

# KAITEKI Vision 35 と 新中期経営計画 2029

バックキャストとフォアキャストの両輪のアプローチでKAITEKI Vision 35を策定



**Purpose ·  
KAITEKI Vision 35 の策定理由**

**5つの注力事業領域**

**事業ポートフォリオと利益イメージ**

**実行の組織・プロセス・リソース**

**人材・サステナビリティ**

## **Purpose · KAITEKI Vision 35 の策定理由**

5つの注力事業領域

事業ポートフォリオと利益イメージ

実行の組織・プロセス・リソース

人材・サステナビリティ

私たちは、革新的なソリューションで、  
人、社会、そして地球の心地よさが続いている  
**KAITEKI**の実現をリードしていきます。

世の中がますます複雑化し、  
変化のスピードがぐんぐん速くなり、  
顧客のニーズもどんどん難しくなる中で、  
  
社会課題に最適なソリューションを提供し続け、  
素材の力で顧客を感動させる  
「グリーン・スペシャリティ企業」になる。

## KAITEKI Vision 30

2050年の未来像からバックキャストした  
中長期経営基本戦略（2020年2月策定）



## KAITEKI Vision 35

### ▶ KAITEKI Vision 30 策定時から

想定以上に加速した外部環境の変化を反映

### ▶ 得意な領域に絞って勝負

### ▶ Purposeに強くこだわり

経営と従業員が目標を共有

## エネルギーの 有効利用と脱炭素化



COP25後の  
ネットゼロ目標  
宣言国数

**+82**か国

## 持続可能な 資源管理



2019年以降の  
資源循環への取組み  
宣言国数<sup>1</sup>

**+33**か国

## デジタル技術の 高度化



生成AI市場の  
年平均成長率<sup>2</sup>  
(2020-2023)

**69%**

## 食・水資源の 有効利用



食料不安に  
陥る人口<sup>3</sup>  
(2018-2023)

**+1.7**億人

## 健康寿命の 延伸



先進国での  
1人当たり医療費<sup>4</sup>  
(2018-2022)

**1.3倍**

1. UNIDO 「NATIONAL CIRCULAR ECONOMY ROADMAPS, A GLOBAL STOCKTAKE FOR 2024」;2019-, 2. みずほ銀行, 3. WFP 「食料危機に関するグローバル報告書」2024年版, 4. OECD health statistics

## KAITEKI Vision 35 の事業領域の特定



## Purposeに立脚し、重要な社会課題を踏まえ、KAITEKI Vision 35へアップデート

## KAITEKI Vision 30



## 5つの重要な社会課題

## エネルギーの 有効利用と脱炭素化

## 持続可能な 資源管理

## デジタル技術の 高度化

## 食・水資源の 有効利用

## 健康寿命の延伸

## KAITEKI Vision 35 注力事業領域



## グリーン・ケミカル<sup>1</sup>の 安定供給基盤



## 環境配慮型モビリティ



## データ処理と通信の高度化



## 食の品質保持



## 新しい治療に 求められる技術や機器

## 1. 自社製品および顧客製品の環境負荷を低減する基礎化学品およびその誘導品

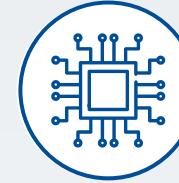
# 5つの注力事業領域におけるVision

社会が求める最適なソリューションを提供し続けるグリーン・スペシャリティ企業になる



## 環境配慮型 モビリティ

環境対応に伴う  
モビリティの進化を  
素材で支える



## データ処理と 通信の高度化

半導体高度化の  
エコシステムを  
支える



## 食の 品質保持

おいしさを長持ちさせて  
食の流通・加工プロセス  
を支える



## 新しい治療に 求められる技術や機器

新しい治療を  
医療グレードの  
高機能素材で支える



## グリーン・ケミカルの安定供給基盤

化学産業のグリーン化をグローバルにリードする

**Purpose •**  
**KAITEKI Vision 35 の策定理由**

**5つの注力事業領域**

**事業ポートフォリオと利益イメージ**

**実行の組織・プロセス・リソース**

**人材・サステナビリティ**



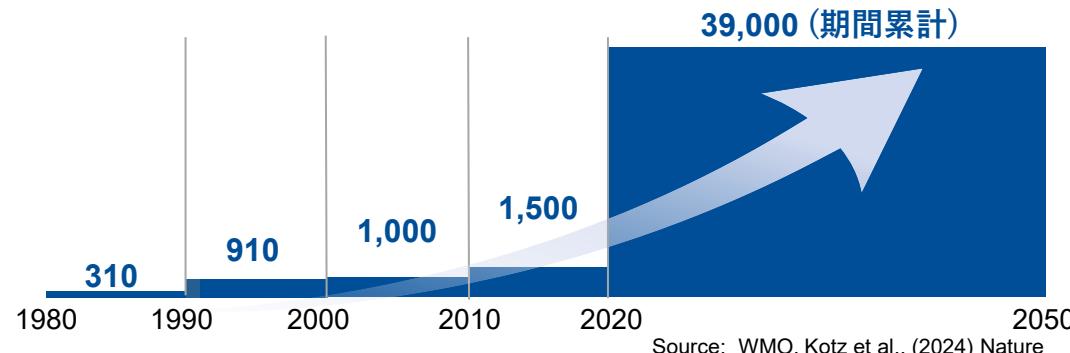
# グリーン・ケミカルの安定供給基盤



気候変動影響は拡大し環境規制は厳格化  
化学産業も転換を求められている

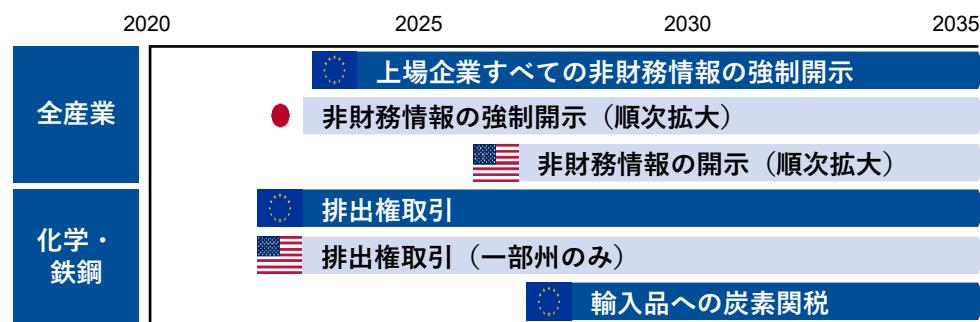
## 気候変動による経済損失額

気候変動による経済損失は増え続け、2050年までに39兆ドルに達するおそれ (単位: Billion USD)



## 日米欧における環境規制動向

世界的に環境規制が強化されており、中でも欧州が先行



## Vision

# 化学産業のグリーン化を グローバルにリードする



## 提供価値

### ▶炭素循環、素材循環の促進と商業化

- グローバルプレイヤーとの連携によるe-メタノール<sup>1</sup>を利用した誘導品（ポリプロピレンなど）の拡大
- 油化プロセスによるプラスチックのケミカルリサイクル・クローズドループの構築
- 植物由来の化学品の商業化（バイオナフサ、SAF<sup>2</sup>など）

### ▶環境関連の開示データの信頼性とトレーサビリティの確立

- 環境価値や環境負荷の評価方法（グローバルのLCA<sup>3</sup>やマスバランスなど）の策定をリード

利用

1. CO<sub>2</sub>とグリーン水素（再生可能エネルギー由来の電力を用いて生成した水素）を原料とする合成メタノール, 2. Sustainable Aviation Fuel, 3. Life Cycle Assessment



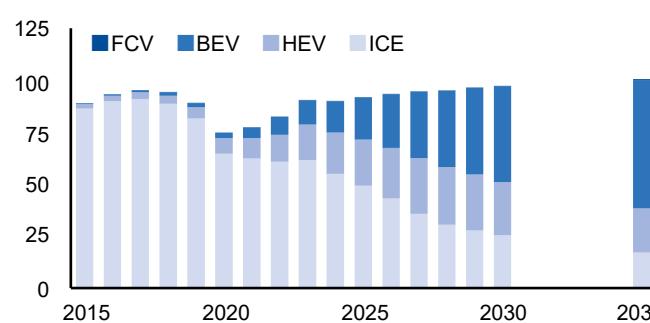
# 環境配慮型モビリティ



環境負荷を低減するモビリティの台頭に伴い  
素材への要求機能も変化

## パワートレイン別・自動車<sup>1</sup>生産台数

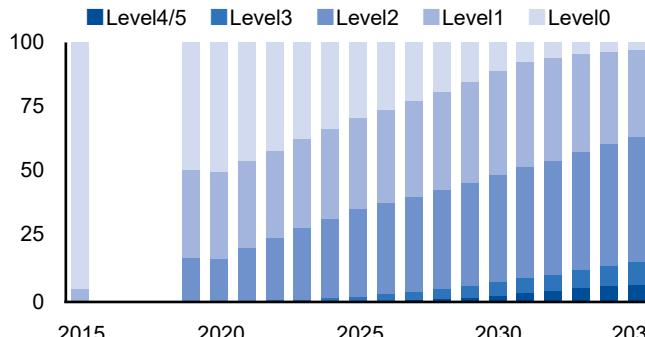
2020年を境にEV市場が本格的に立ち上がり (単位: 百万台)



EV用バッテリーによる重量増  
↓  
軽量素材へのニーズ拡大

## 新車販売に占めるレベル<sup>2</sup>別自動運転車シェア

より高度な自動運転車へ着実に置き換えが進む (単位: %)



事故低減に伴う耐衝撃性要求の変化  
↓  
素材の自由度の拡大



## Vision

# 環境対応に伴うモビリティの進化を素材で支える



## 提供価値

### ▶車両形態の変化に伴う新ニーズに応える製品群

- ・電動化：軽量化素材 (CF、GF、各種発泡樹脂)<sup>3</sup>  
高性能電池材料、熱マネジメント樹脂
- ・自動化：炭素繊維強化プラスチック、等

### ▶環境規制<sup>4</sup>に対応するグリーンな製品群

- ・ケミカルリサイクル品各種コンパウンド  
→車体のリサイクル材使用比率向上
- ・サステナブルオレフィンを使用した樹脂コンパウンド  
→車体のカーボンフットプリント低減

Source: 三菱ケミカルグループの独自調査を元に作成

1. 6t未満の車両, 2. 米国自動車技術者協会(SAE)が定義。レベルが高いほど自動運転の度合いが高くなる, 3. CF=炭素繊維、GF=ガラス繊維, 4. 事例: 欧州ELV指令対応 | 廃車由来含む再生プラスチック利用促進



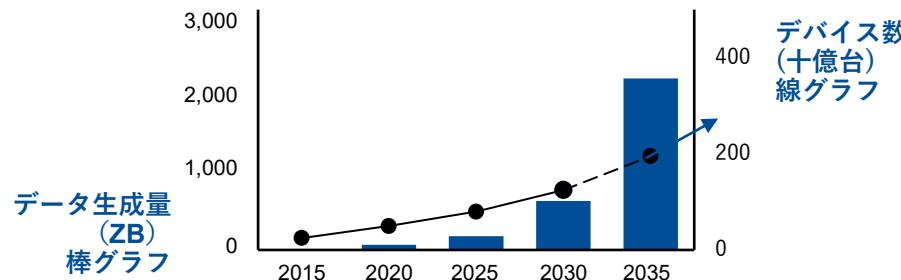
# データ処理と通信の高度化



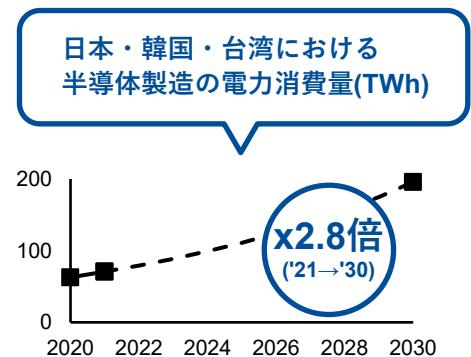
データ処理と通信の拡大・発展における  
心臓部は半導体

## 世界のデータ生成量

データ生成量はデバイス増加量を上回って爆発的に増加



半導体産業における省エネルギーおよび水リサイクルの重要性の高まり  
半導体産業におけるエネルギーと水の消費量



Source: 富士経済, GREENPEACE



Vision

## 半導体高度化の エコシステムを支える



提供価値

半導体製造を「動脈側」と「静脈側」の両面から支える  
マテリアルとサービス

### 動脈側

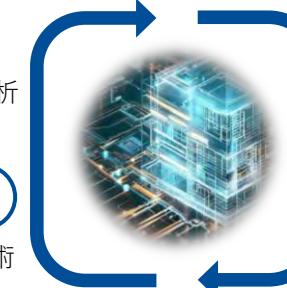
高純度化・高精細化  
【省電力化への貢献】

- 高次構造解析
- 特性解析

Computational Chemistry  
による最適構造の開発

- 有機設計技術
- 無機設計技術
- 超微量分析技術

### 半導体製造



### 静脈側

不純物除去  
【再資源化への貢献】

- 表面状態分析
- 水質分析

Process Simulation  
による最適処方の開発

- 物理洗浄
- ケミカル洗浄
- 樹脂吸着
- 膜分離処理



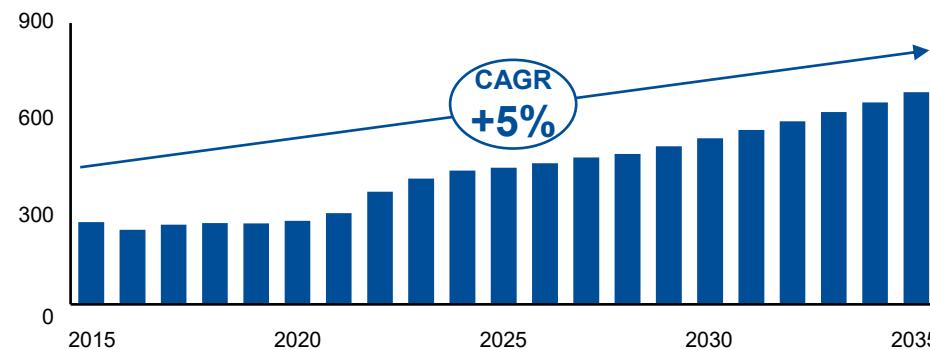
# 食の品質保持



人口増加・経済成長・気候変動が要因となり  
食料需給ギャップが拡大

## 加工食品市場規模

加工食品の需要は今後も継続的に拡大 (単位:兆円)



## 世界の食料供給

食料生産のボラティリティ・偏在、フードロスにより品質保持の重要性が高まる

### 気候変動の影響

**-6~ -14%**

地球温暖化により、  
食料生産<sup>1</sup>が低下  
(2020-2050年)

### 食料の偏在

**2~7倍**

主要作物<sup>2</sup>の地域間の  
輸出入量が  
2050年までに増加

### フードロス

**180兆円/年**

フードロス・廃棄で  
経済損失が発生  
(2035年時点)

Source: Euromonitor, Nature, 農林水産省, Food and Agriculture Organization of the United Nations

1. すべての食品セクターの食料総生産量のエネルギー量換算で算出, 2. 小麦、米、とうもろこし、大豆の合計



Vision

おいしさを長持ちさせて  
食の流通・加工プロセスを支える



提供価値

### ▶ 食の品質保持を支える機能と素材群

- ・機能: 酸化防止、テクスチャー制御、菌制御
- ・素材: 食品機能材、バリア性パッケージ、イオン交換樹脂

#### 食品加工や流通の品質を 支えるコンビネーション

- |       |            |
|-------|------------|
| 食品機能材 | 産業ガス       |
| パッケージ | エンジニアリング   |
| 分離材   | 食品加工用水提供設備 |



#### リサイクルを支える 素材設計・技術群

- |                 |
|-----------------|
| パッケージ           |
| ケミカル<br>リサイクル技術 |
| 排水処理<br>システム    |

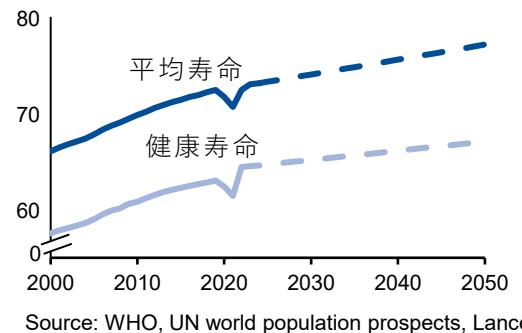


# 新しい治療に求められる技術や機器



バイオ領域を中心とした新たな医療領域の台頭や高齢化のさらなる進展により、化学素材に対するニーズが伸長

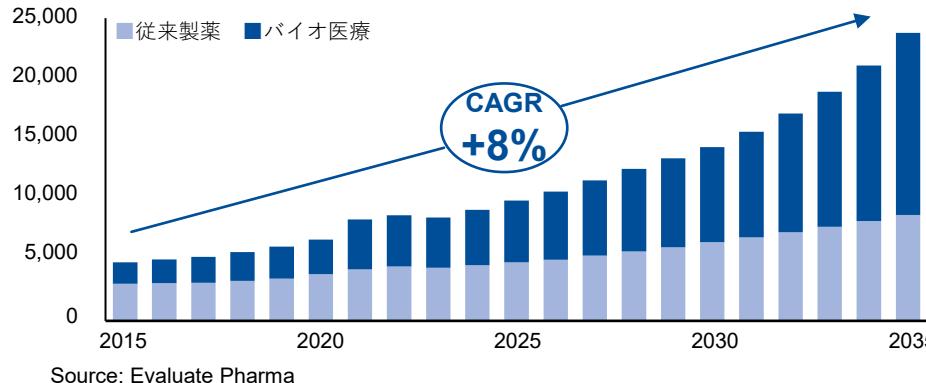
世界の高齢化(単位:歳)



健康寿命の延伸により  
新しい治療と  
関連デバイスの  
ニーズが高まる  
↓  
医療グレード素材への  
ニーズが高まる



製薬市場におけるバイオ医療の伸長 (単位: 億USD)



## Vision

# 新しい治療を医療グレードの 高機能素材で支える



## 提供価値

### ▶バイオ医薬品の生産・流通を支える製品群

- ・バイオプロセッシング向けシングルユース製品、精製プロセス関連製品

### ▶医療現場の進化を支える製品群

- ・整形外科関連製品
- ・歯科関連製品
- ・眼科関連製品



### ▶サステナビリティに貢献する製品群

- ・顧客工程端材やEnd-of-Life製品の回収・リサイクルプログラム、ケミカルリサイクル技術の開発等

**Purpose •**  
**KAITEKI Vision 35 の策定理由**

**5つの注力事業領域**

**事業ポートフォリオと利益イメージ**

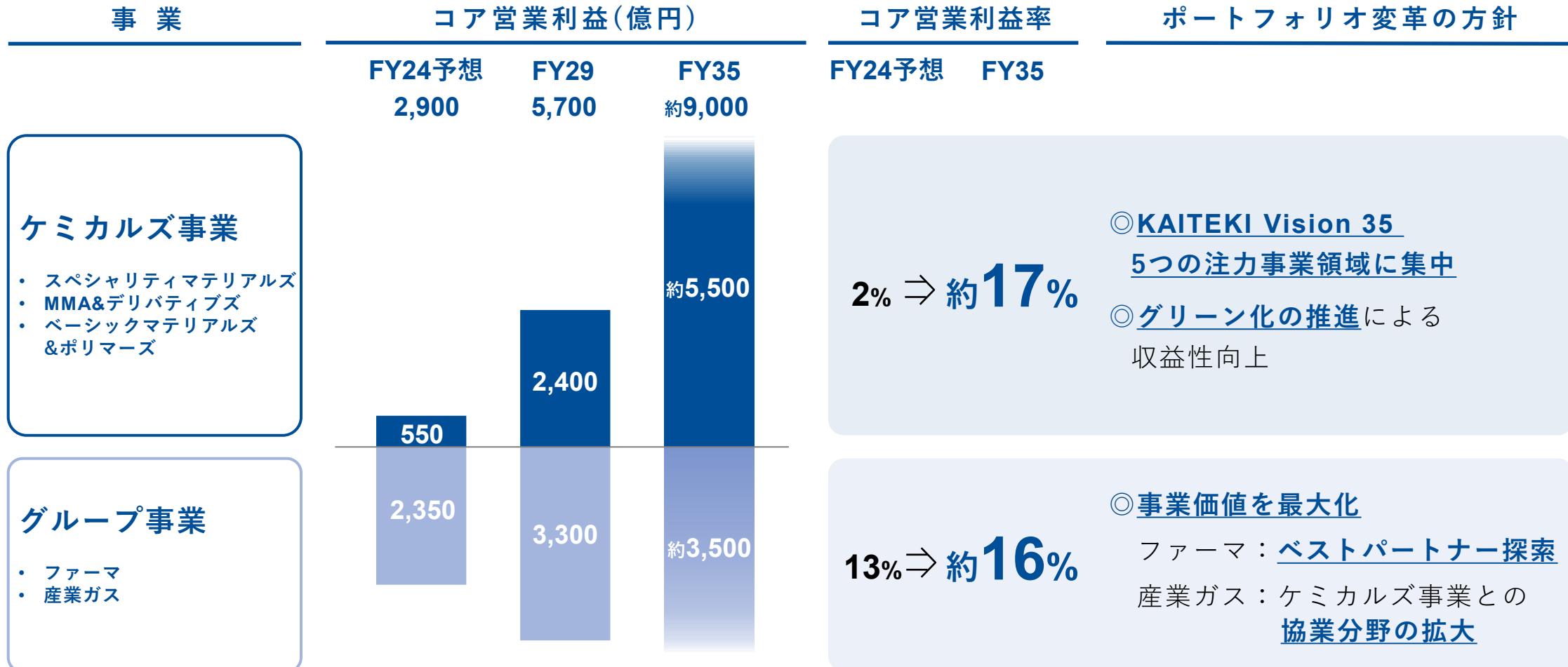
**実行の組織・プロセス・リソース**

**人材・サステナビリティ**

# 2035年の事業ポートフォリオとコア営業利益イメージ



2035年にはケミカルズ事業のコア営業利益がグループ事業のコア営業利益の合計を上回る



Purpose ·  
KAITEKI Vision 35 の策定理由

5つの注力事業領域

事業ポートフォリオと利益イメージ

実行の組織・プロセス・リソース

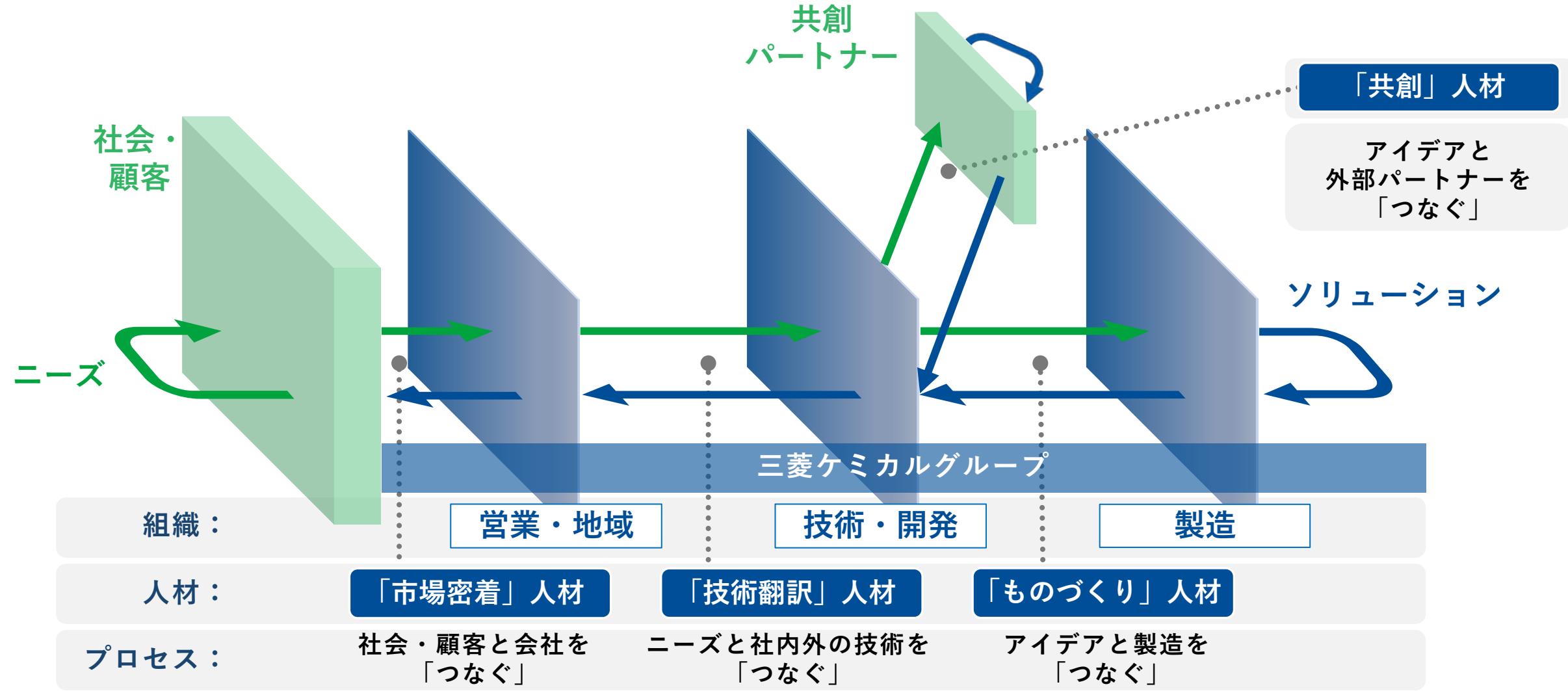
人材・サステナビリティ

キーワードは、、、

「つなぐ」

# 1. 実行の組織・プロセス・リソースの全体像

より速く顧客課題を解決するため、社会のニーズと最適なソリューションを徹底的に「つなぐ」



## 2. リソース

### (1) 製造 | グリーンスペシャリティ企業としての「ものづくり」の姿

すべての根底に安全とコンプライアンス

「つなぐ」力で「ものづくり」を高度化

蓄積した技術知見をつなげ、「ものづくり」を極める

実践的で幅広い  
生産・設備技術力

スキルの高い  
人材が支える  
現場力

一気通貫で  
つながる  
開発・設備設計  
・商業生産力

「つなぐ」  
施策



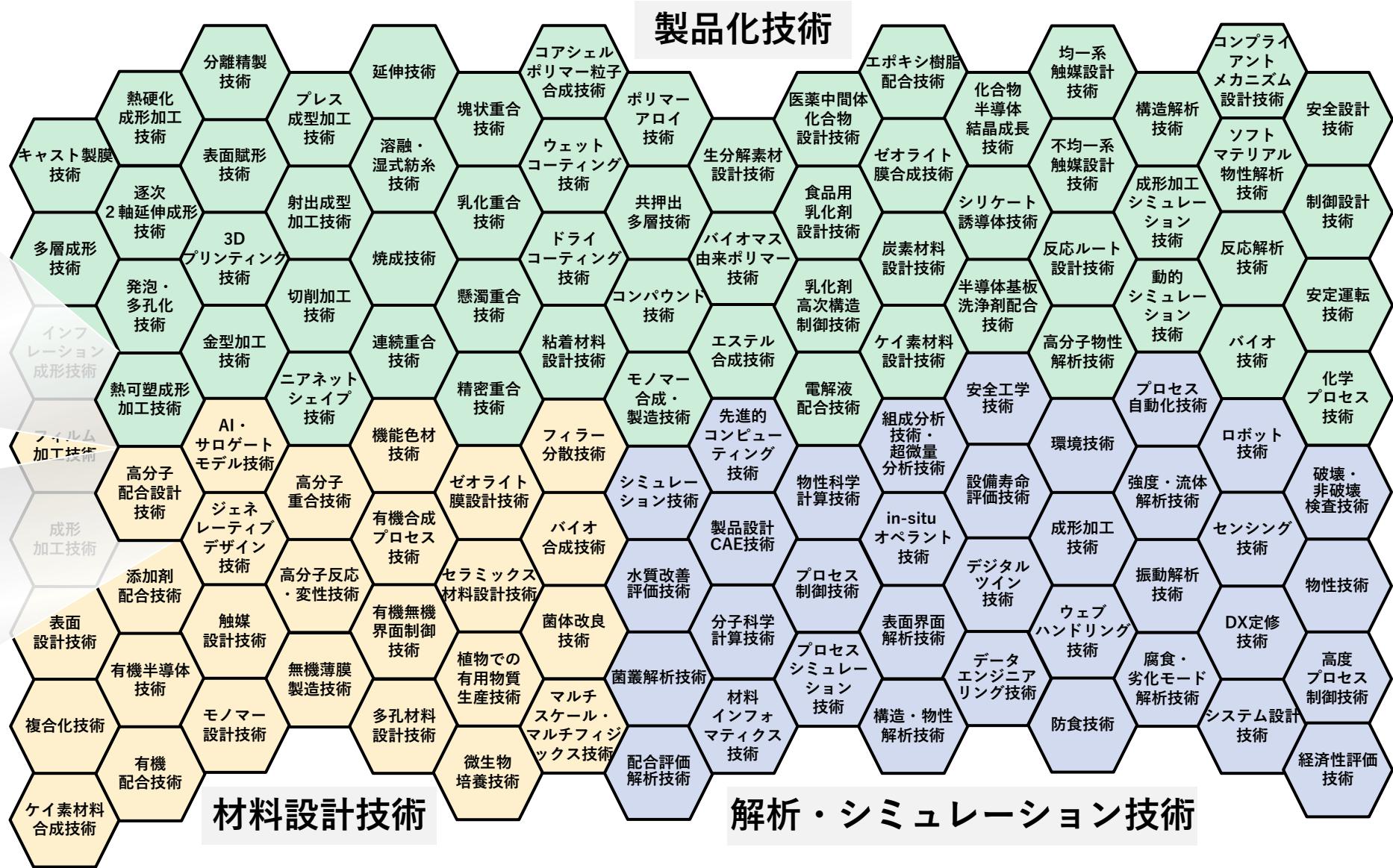
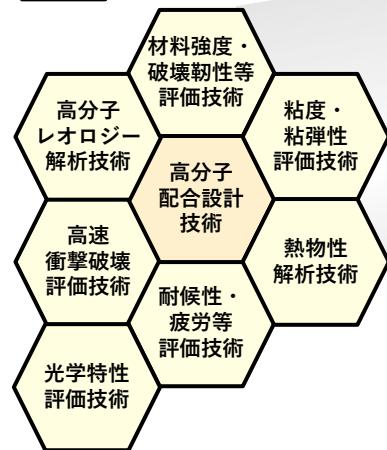
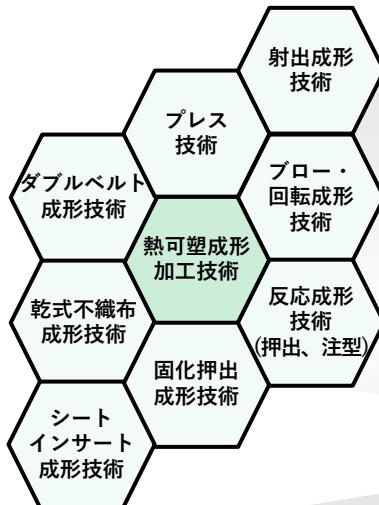
- ▶ 革新的な生産様式やプロセスで  
社会が必要とする素材を商業化
- ▶ 人材とAIの絶え間ない相互学習で  
「ものづくり」を高度化

## 2. リソース

### (2) 技術・開発 | 現在保有している技術一覧

競争力のある多様な技術を組み合わせ、ソリューションを創出

各技術は、さらに細かい要素に分解される



## 2. リソース

### (2) 技術・開発 | 「技術をつなげて」生み出したソリューション事例

#### 高剛性・軽量の航空宇宙用途部材

- ・株式会社ダイモンの月面探査車<sup>1</sup>「YAOKI」の構造体、タイヤ、スライダー、レンズ部分のそれぞれで、様々な技術を結集し、軽量化と耐衝撃性能向上を両立

高剛性・軽量  
航空宇宙  
用途部材



月面探査車「YAOKI」



## 2. リソース

### (2) 技術・開発 | 「事業をつなげて」生み出したソリューション事例



#### EV向け軽量バッテリーパックカバー材

- ・軽量化・難燃性・リサイクル性を既存材料より優位にかつ同時に実現し、EVの普及に大きく貢献
- ・組織の垣根を超えた4つの事業の協業



**材料設計技術**

熱可塑性複合材料

ガラス繊維強化樹脂

難燃性ポリマー設計

**解析・シミュレーション技術**

CAD & CAE

機能評価

**製品化技術**

混練

分散溶媒配合

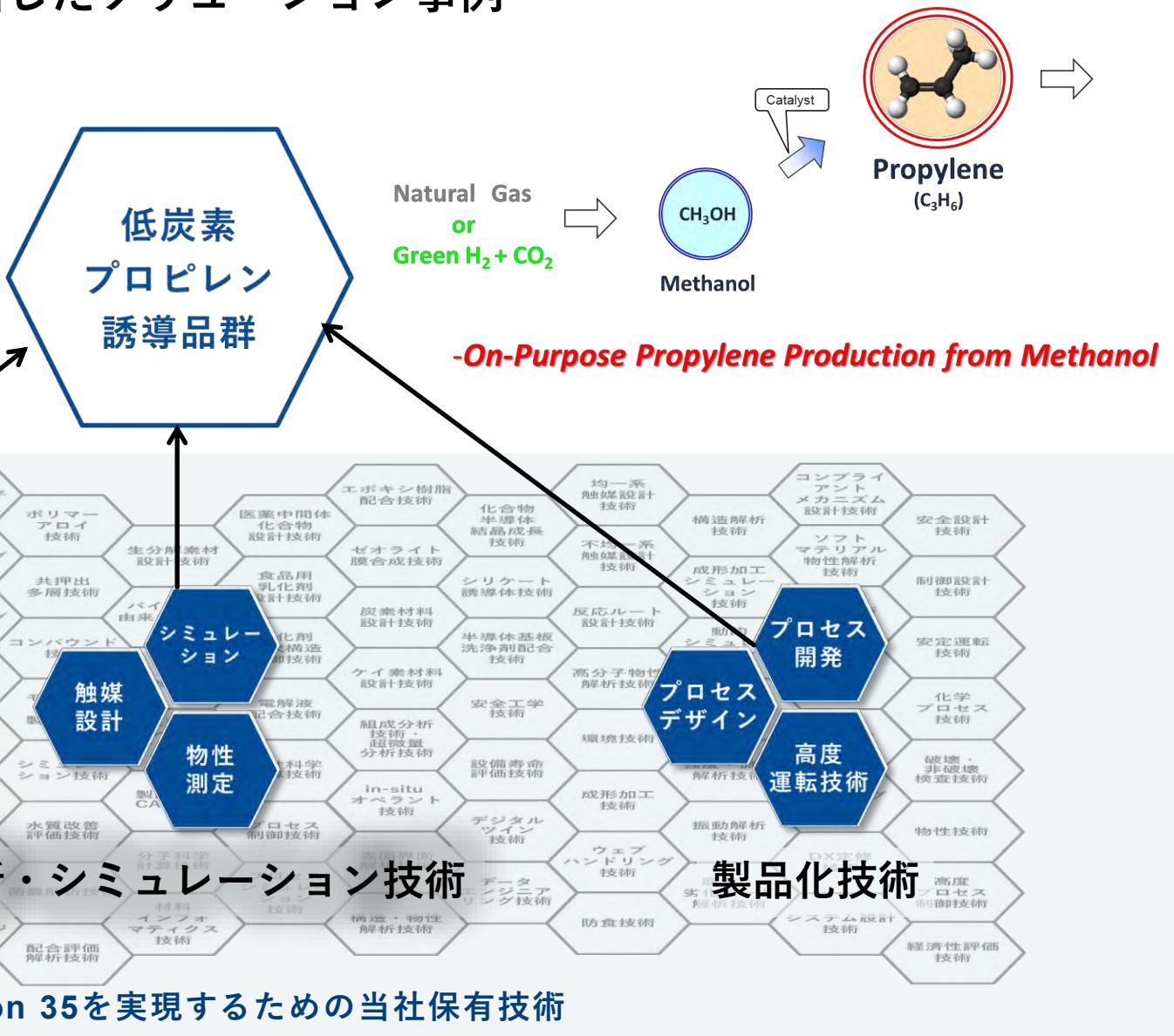
KAITEKI Vision 35を実現するための当社保有技術

## 2. リソース

### (2) 技術・開発 | 「社外とつなげて」生み出したソリューション事例

#### メタノールからのプロピレン生産技術

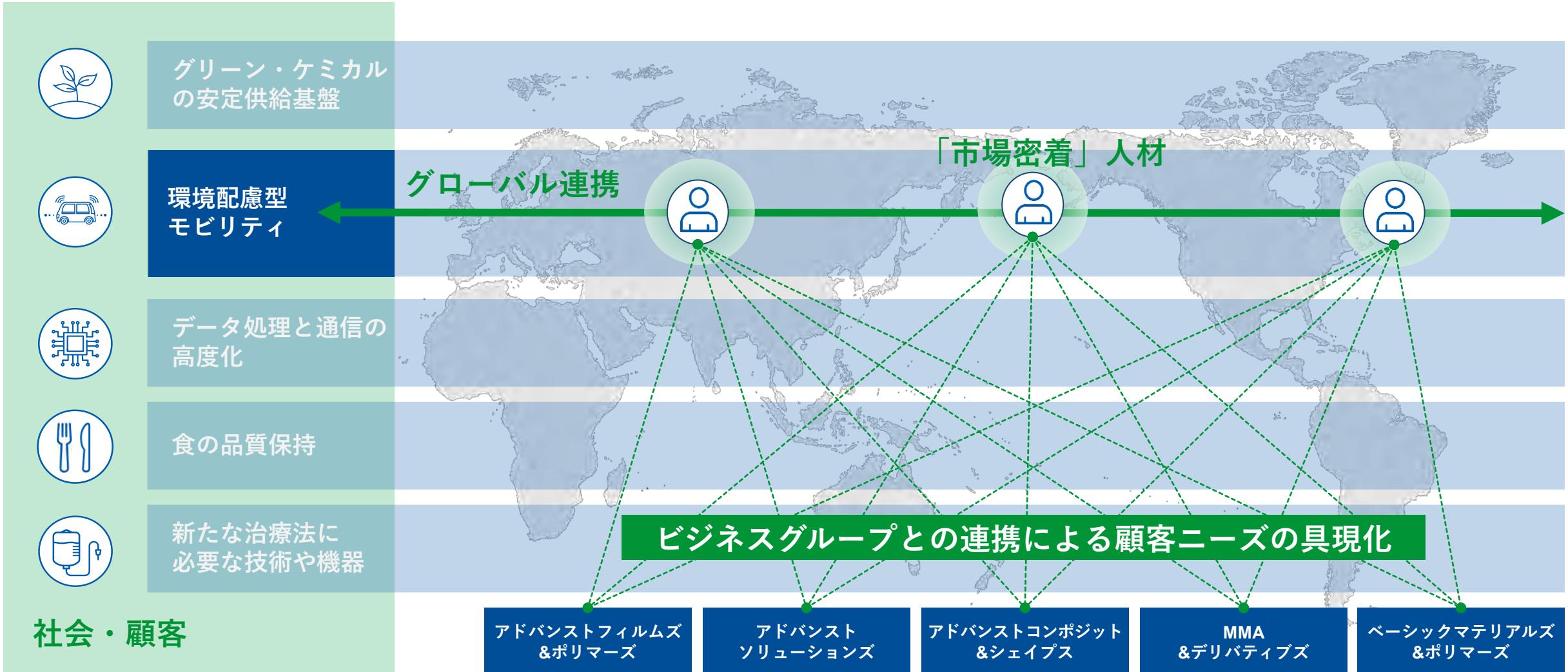
- 日揮グローバル株式会社との共同開発により  
CCS<sup>1</sup>またはCO<sub>2</sub>原料由来の低炭素メタノールを  
原料にプロピレンを高選択率で生産し、  
ポリプロピレン、アクリル酸誘導品の低炭素化  
に貢献



## 2. リソース

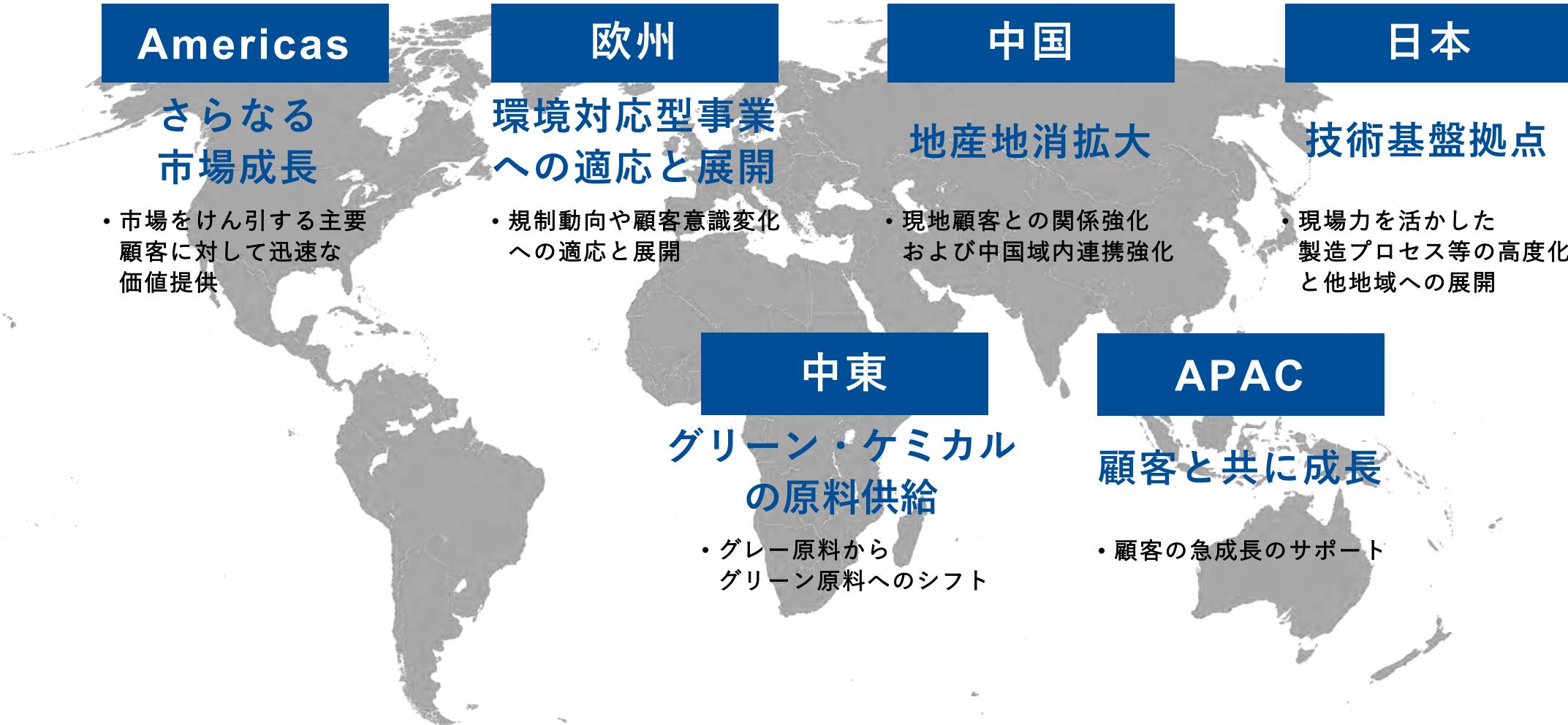
### (3) 営業・地域 | グリーン・スペシャリティ企業に不可欠な「市場密着」人材

社会や顧客が抱えるニーズに対して、領域毎に、徹底的に密着して「つなぐ」人材をグローバル各地域で増強



### 3. グローバル展開と地域戦略

各地域のトレンドや特性に合わせ事業を展開



**Purpose •**  
**KAITEKI Vision 35 の策定理由**

**5つの注力事業領域**

**事業ポートフォリオと利益イメージ**

**実行の組織・プロセス・リソース**

**人材・サステナビリティ**

## PurposeとVisionを共有し、 KAITEKIの実現に向けて会社と個人が共に成長

### ▶働く個人の資質

- ・環境変化をチャンスとする力
- ・尖った強み
- ・AIに代替されないソフトスキル
- ・オーナーシップ
- ・「つなぐ」精神



### ▶会社が提供するもの

- ・一人ではできない大きな仕事への挑戦の機会
- ・貢献・成果に応じた属性に捉われない適切な待遇
- ・自律性を尊重する  
オープンで透明性の高い職場環境

# サステナビリティ

カーボンニュートラル達成、社会のサステナビリティ実現に貢献

FY2024

LCA活用  
基盤確立

FY2030

GHG削減目標達成  
FY2019比▲29%  
(グローバル、Scope1&2)

FY2035

FY2050に向けた  
次期目標達成

FY2050

カーボンニュートラル達成  
サステナビリティ実現

## 注力事業領域を軸に施策実行

### 短中期施策

- ・最適な燃料転換によるGHG削減
- ・水資源の利活用
- ・廃棄物の削減
- ・CO<sub>2</sub>利活用着手  
(バイオ・CCUS<sup>1</sup>)

- ・各種化学品リサイクルの商業化とスケールアップ
- ・グローバル連携
- ・サプライチェーンマネジメント強化（人権DD等強化）

### 長期施策

- ・水素・アンモニアへの燃料転換
- ・CCUS実装
- ・バイオマス原料活用
- ・地域・コンビナート連携

## 目 次

1 KAITEKI Vision 35

2 新中期経営計画 2029

# KAITEKI Vision 35 と 新中期経営計画 2029

KAITEKI Vision 35 を達成するための中間点として新中期経営計画 2029 を策定



新中期  
経営計画  
2029

新中期経営計画の骨子

事業の選択と集中

事業戦略と合理化

社会価値・人的資本・株主価値

経営のコミットメント

新中期  
経営計画  
2029

# 新中期経営計画の骨子

事業の選択と集中

事業戦略と合理化

社会価値・人的資本・株主価値

経営のコミットメント

# 新中期経営計画の骨子

## 1. 過去3か年の業績振り返り

### ケミカルズ事業

売上横ばい、利益低迷  
→変革が急務

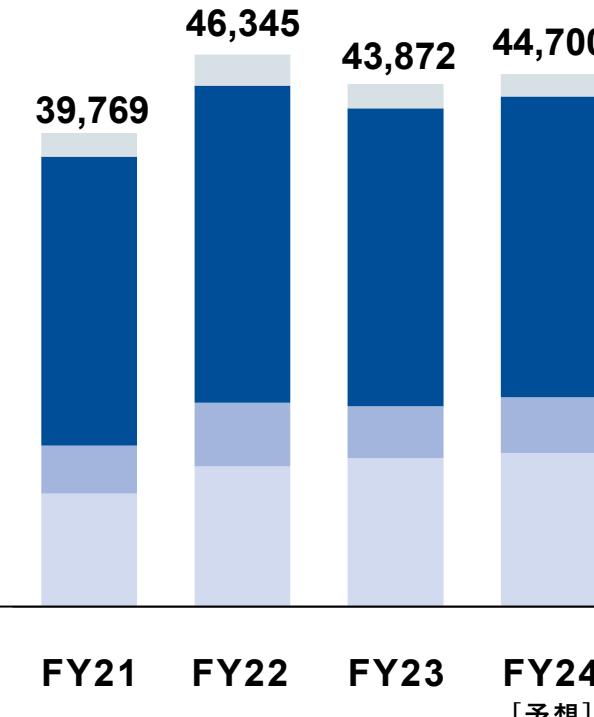
### ファーマ事業

収益性改善

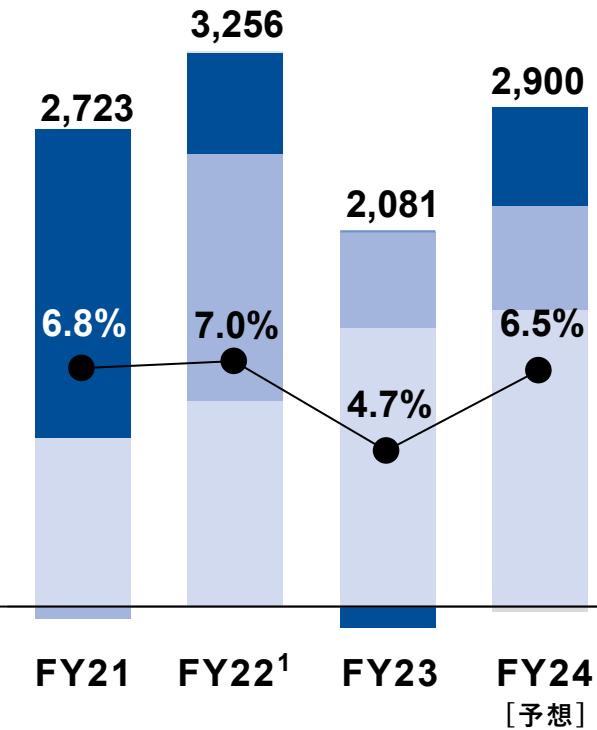
### 産業ガス事業

安定的な利益成長

### 売上収益（億円）



### コア営業利益（億円）・利益率



1. ファーマ事業にジレニアに関する一括収益認識1,259億円を含む

「事業選別の3つの基準」と「規律ある事業運営の3原則」を用いてポートフォリオ変革と収益改善を実現

### 事業選別の3つの基準

- ・ Visionとの整合性
- ・ 競争優位性
- ・ 成長性



基準に満たない事業は整理ポストへ



撤退

### 規律ある事業運営の3原則

#### 価格政策

- 付加価値に見合う価格設定
- より高付加価値な製品へのミックスシフト
- ボラティリティを抑制する価格体系の導入

#### 投資判断

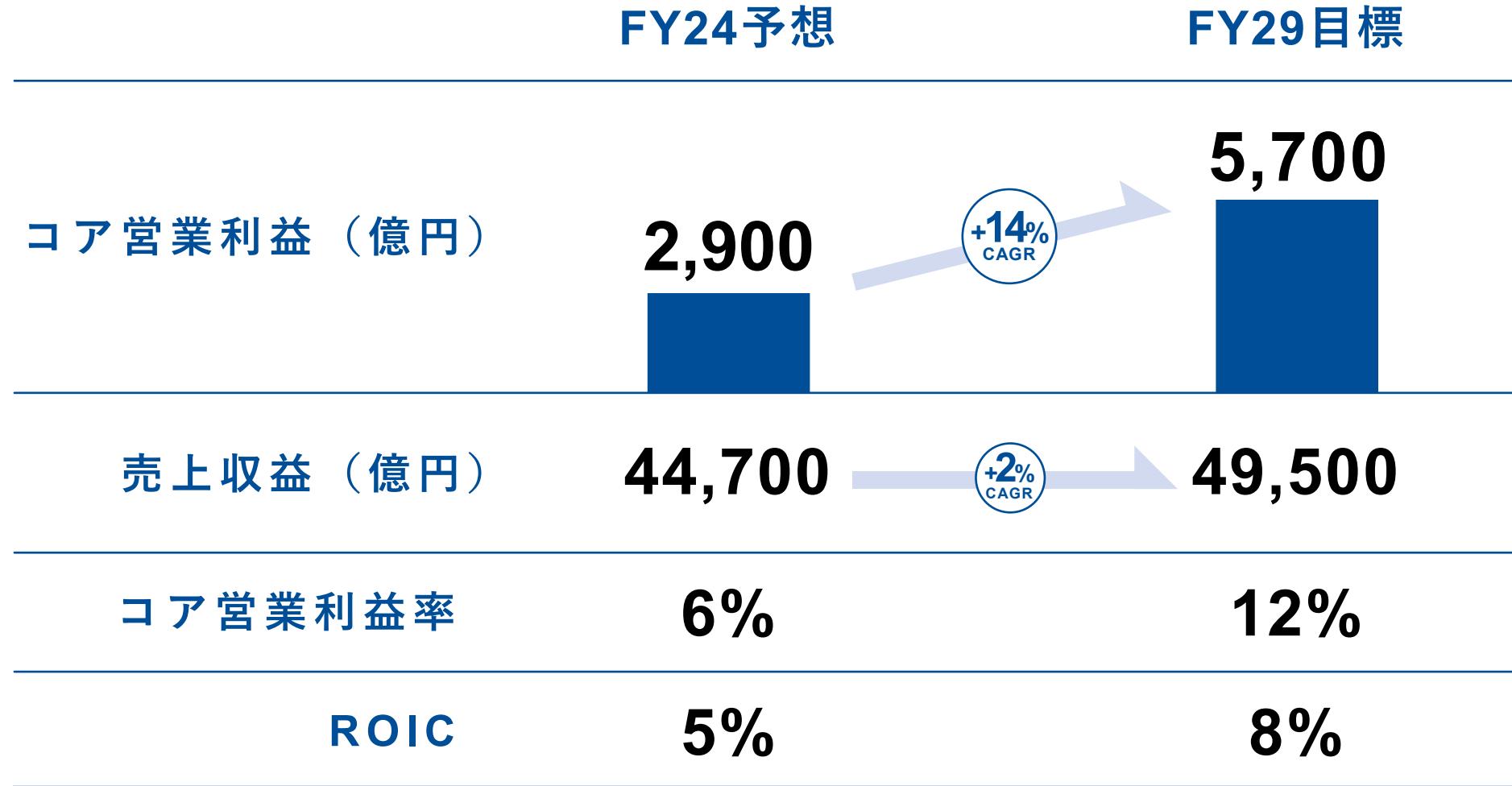
- 厳格な選別
- プロセス管理の徹底とレビュー強化
- タイミングを逃さない迅速な判断

#### 資産最適化

- 余剰設備の合理化
- 業務と人材の最適化
- 他社との協力・協業による設備やリソースの最適化
- 知的財産を含めた無形資産の再評価

# 新中期経営計画の骨子

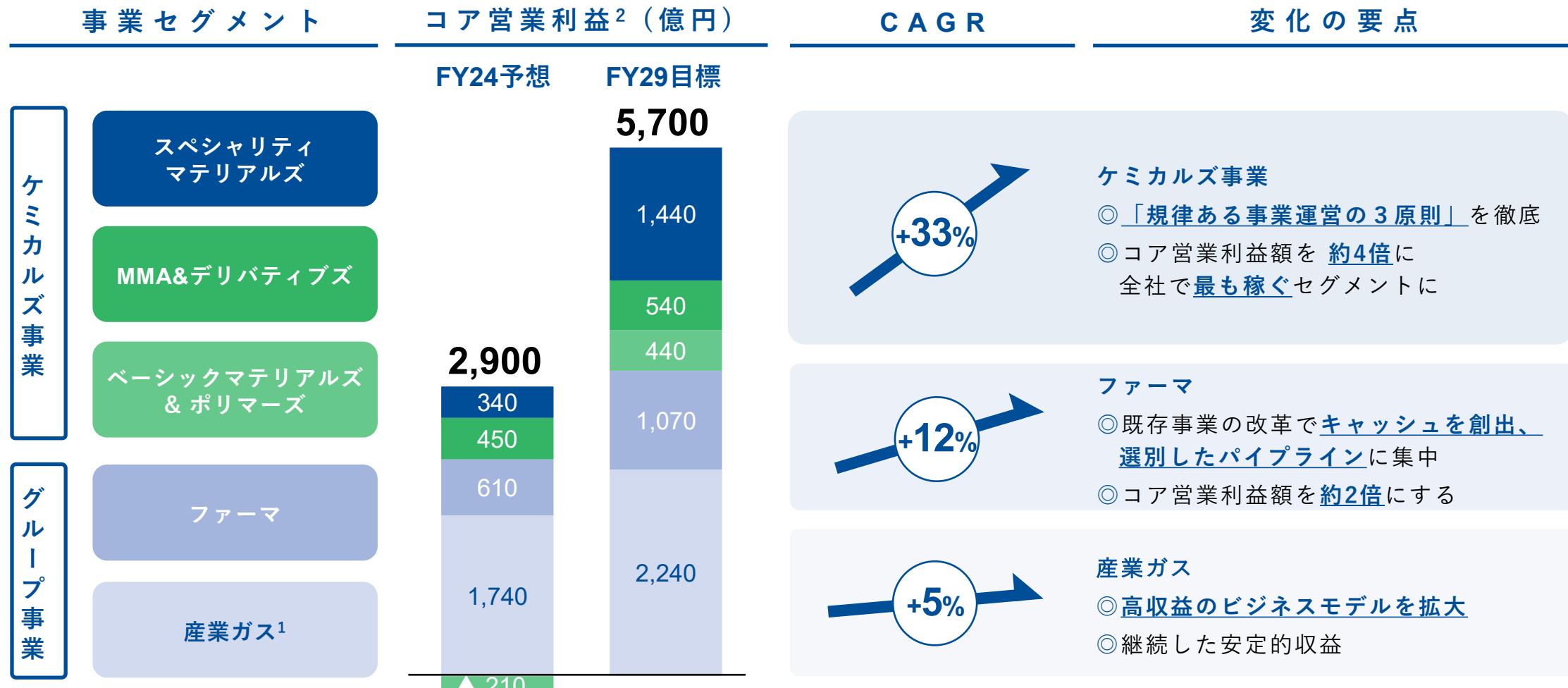
## 3. 経営数値目標



# 新中期経営計画の骨子

## 4. 事業ポートフォリオの変化

ケミカルズ事業を成長ドライバーにする



- 産業ガス事業に関しては、日本酸素ホールディングス株式会社が2022年に策定した「NS Vision 2026」を基に、継続的な需要成長および価格マネジメント、生産性向上等の効果を織り込み、三菱ケミカルグループ株式会社が独自に推定
- 合計値は、その他調整項を含む。ただし、グラフ上は、その他調整項は非表示であるため、セグメント合計と実際の合計は一致しない

新中期  
経営計画  
2029

新中期経営計画の骨子  
**事業の選択と集中**  
事業戦略と合理化  
社会価値・人的資本・株主価値  
経営のコミットメント

## 1. 基本方針

「事業選別の3つの基準」で事業を選別

### 事業選別の3つの基準

- ・ Visionとの整合性
- ・ 競争優位性
- ・ 成長性



基準に満たない事業は整理ポストへ



撤退

### 規律ある事業運営の3原則

#### 価格政策

- 付加価値に見合う価格設定
- より高付加価値な製品へのミックスシフト
- ボラティリティを抑制する価格体系の導入

#### 投資判断

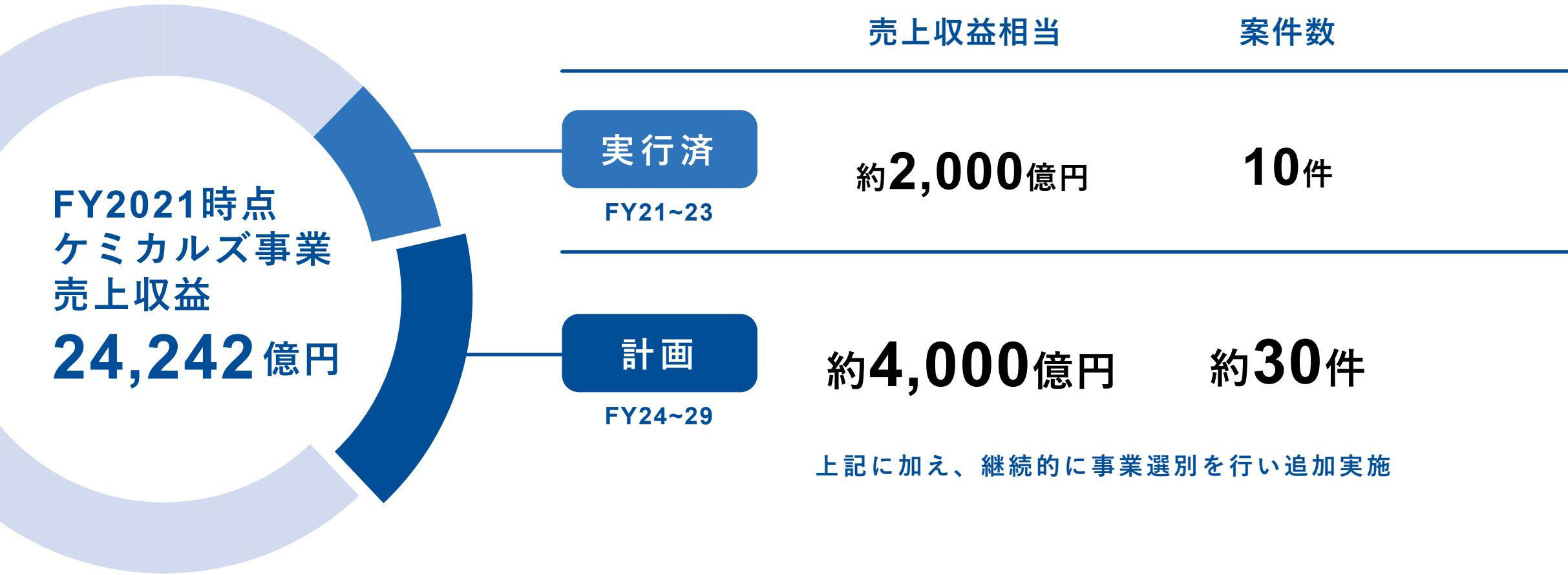
- 厳格な選別
- プロセス管理の徹底とレビュー強化
- タイミングを逃さない迅速な判断

#### 資産最適化

- 余剰設備の合理化
- 業務と人材の最適化
- 他社との協力・協業による設備やリソースの最適化
- 知的財産を含めた無形資産の再評価

## 2. ケミカルズ事業の整理・売却

「事業選別の3つの基準」に基づきノンコア事業の整理・売却を加速



# 事業の選択と集中

## 3. 事業整理・売却の事例

### 公表済 (FY21~FY24上期)

**FY21**

アルミナ繊維

軽金属

化成肥料

ケミカルズ事業

グループ事業

**FY22**

ACH法MMA（英国）

CDMO  
(エーピーアイコーポレーション)

VLPワクチン（メディカゴ）

**FY23**

農業用フィルム  
(三菱ケミカルアグリドリーム)

アクリル繊維

経口カプセル（クオリカプス）

エンジニアリングプラスチック  
(三菱エンジニアリングプラスチックス)

ビスフェノールA（福岡）

ITシステム開発  
(アルファテック・ソリューションズ)

医薬品

(アザニン、コレバイン、サーファクテン)

医薬品（天津田辺製薬、中国）

再生医療（Muse細胞）

民生用LPガス  
(大陽日酸エネルギー)

**FY24**

トリアセテート繊維

ACH法MMA・AN（広島）

高純度テレフタル酸  
(インドネシア)

製鉄用コークス（香川）

製鉄用コークス  
(関西熱化学)

医薬品（アルガトロバン、欧州）

新中期  
経営計画  
2029

新中期経営計画の骨子  
事業の選択と集中  
**事業戦略と合理化**  
社会価値・人的資本・株主価値  
経営のコミットメント

「規律ある事業運営の3原則」で事業を運営

## 事業選別の3つの基準

- Visionとの整合性
- 競争優位性
- 成長性



基準に満たない事業は整理ポストへ



撤退

## 規律ある事業運営の3原則

### 価格政策

- 付加価値に見合う価格設定
- より高付加価値な製品へのミックスシフト
- ボラティリティを抑制する価格体系の導入

### 投資判断

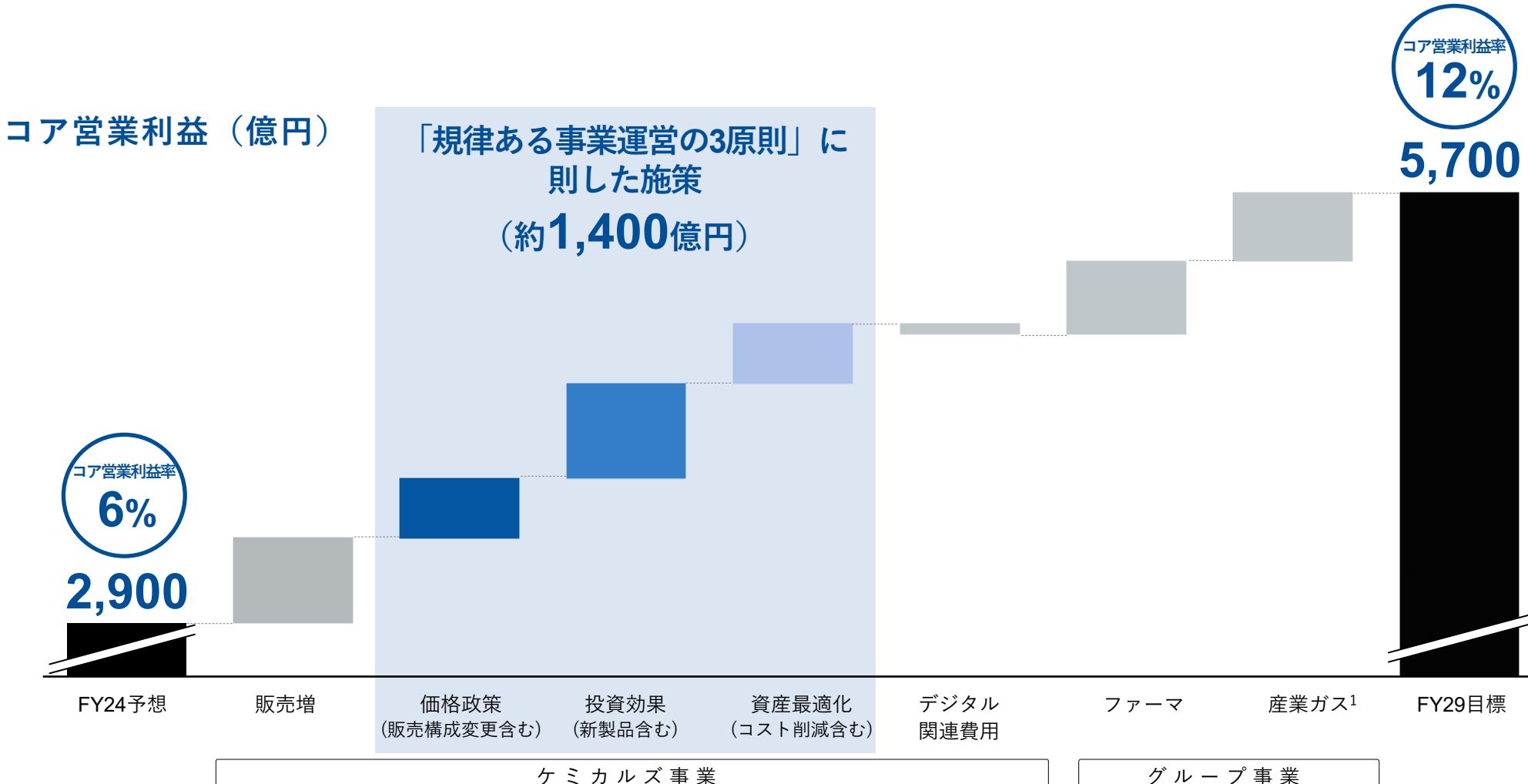
- 厳格な選別
- プロセス管理の徹底とレビュー強化
- タイミングを逃さない迅速な判断

### 資産最適化

- 余剰設備の合理化
- 業務と人材の最適化
- 他社との協力・協業による設備やリソースの最適化
- 知的財産を含めた無形資産の再評価

## 事業戦略 2. 利益成長計画（5か年の施策効果別）

「規律ある事業運営の3原則」に則した施策実施でコア営業利益を伸ばす



1. 産業ガス事業に関しては、日本酸素ホールディングス株式会社が2022年に策定した「NS Vision 2026」を基に、  
継続的な需要成長および価格マネジメント、生産性向上等の効果を織り込み、三菱ケミカルグループ株式会社が独自に推定

# 事業戦略 3. スペシャリティマテリアルズ

## (1) AF&P | バリア性フィルム・樹脂



高付加価値商品群の増強投資による成長

### 主要施策

- |                    |      |                          |
|--------------------|------|--------------------------|
| 機能性フィルム            | 販売増  | バリア性フィルムを主とした海外展開と新製品の拡販 |
| バリア性樹脂<br>(ソアノール™) | 投資効果 | 需要が拡大する欧州向けに英国で増強        |



### 売上収益の変化<sup>1</sup>

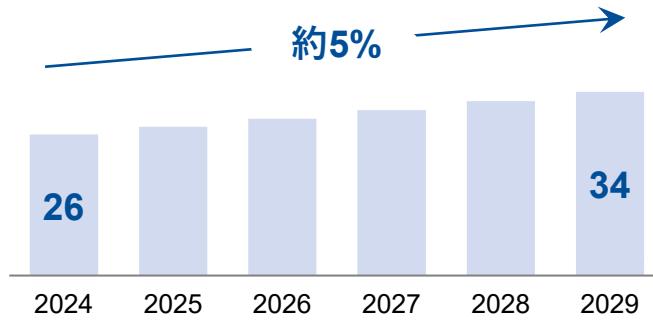
MCG売上成長率 +5%  
(市場成長率) (約5%)



1. 売却・撤退による改善策を別途実施

### バリア性フィルム

バリア性フィルム市場の成長 (Billion USD)

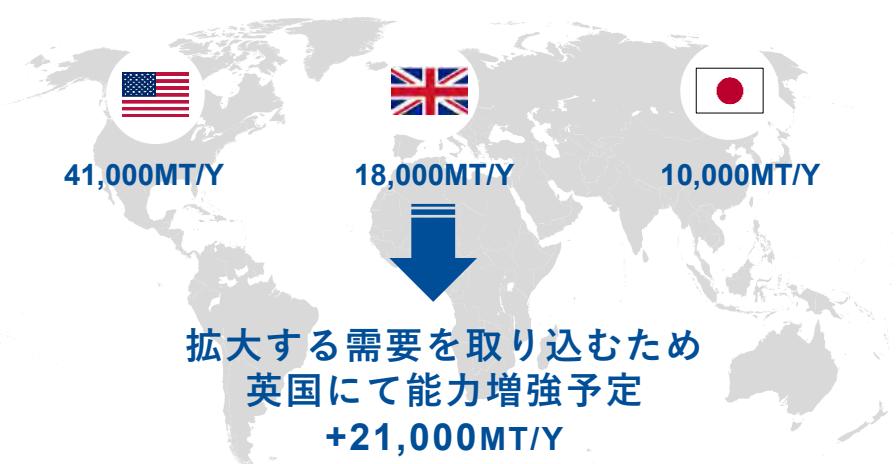


Source: Data bridge

需要が拡大する食品包装用途に加え  
高付加価値な他分野用途を開拓

### バリア性樹脂 (ソアノール™)

当社グローバル供給能力と今後の能増計画



### 競争優位性の源泉

英国での  
能力増強  
(ソアノール™)

環境需要旺盛な地域  
でのプレゼンス拡大  
と地産地消の促進

社会課題  
解決への貢献  
高いガスバリア性と  
リサイクル性を  
両立したフィルム

顧客に  
寄り添う  
グローバルな  
技術サポート  
体制

## (1) AF&P | ポリエステルフィルム

製品ミックスの高付加価値シフトと、グローバル生産体制の適正化

### 主要施策

ポリエステル  
フィルム

価格政策

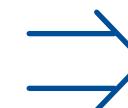
販売増

資産最適化

製品ミックスの比率を液晶ディスプレイ用途からシフト

高付加価値品の増販

グローバルな資産統合による効率化と  
新フィルムラインを合わせた合理化



### 売上収益の変化<sup>1</sup>

MCG売上成長率 +7%  
(市場成長率) (約4%)

売上収益  
(億円)

1,320

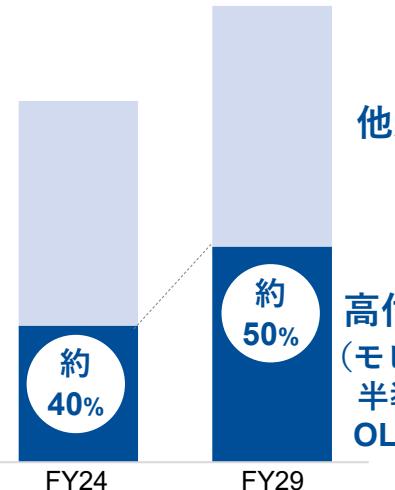
FY24予想

1,810

FY29目標

1. 売却・撤退による改善策を別途実施

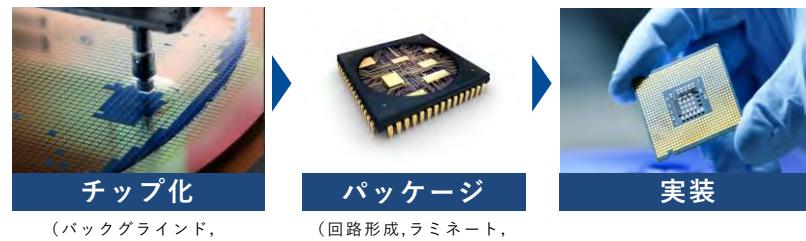
高付加価値品の増販と  
製品ポートフォリオの改善



### グローバル拠点展開の強化



### ポリエステルフィルムが使用される半導体製造工程



### 競争優位性の源泉

- 主要3技術を用いた顧客価値の創出
- 地域密着型開発とグローバル開発のハイブリッド体制

製膜技術

原料樹脂  
設計技術

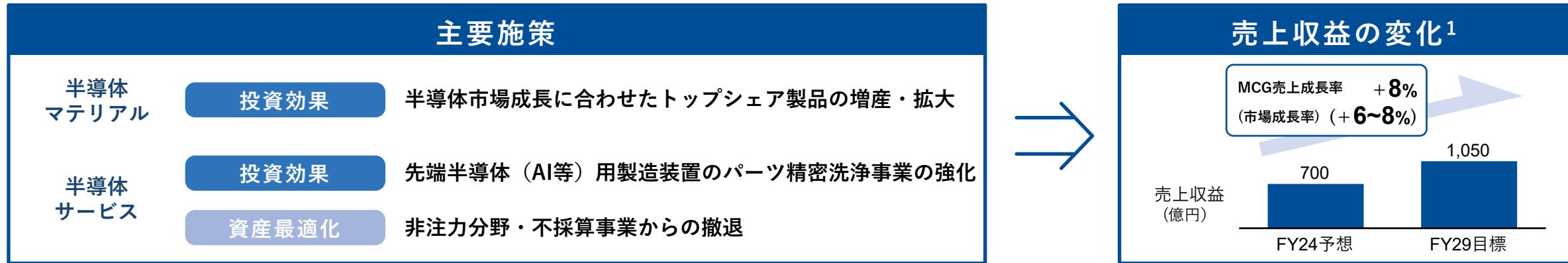
塗布技術  
(各種  
塗布材料)

# 事業戦略 3. スペシャリティマテリアルズ

## (2) AS | 半導体マテリアル・サービス



半導体市場向け高付加価値素材・サービスの強化、不採算事業の合理化



1. 売却・撤退による改善策を別途実施

### 半導体製造を「動脈側」と「静脈側」の両面から支えるマテリアルとサービス



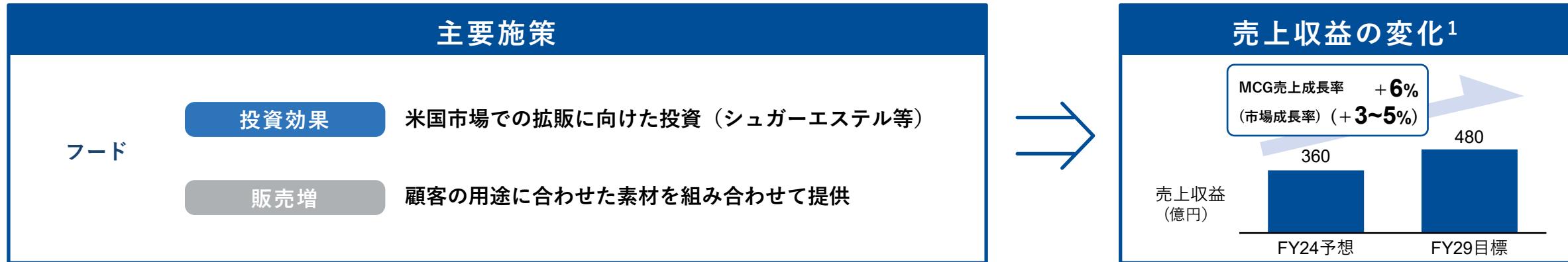
2. 塗化ガリウム
3. 低圧酸性アモノサーマル法により高品質化を実現。パワー半導体向け社会実装を推進中
4. Membrane Bio-Reactor膜

# 事業戦略 3. スペシャリティマテリアルズ

## (2) AS | フード



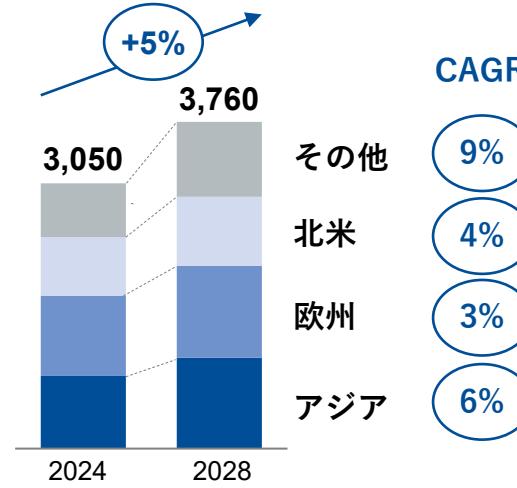
高付加価値乳化剤シュガーエステルを中心に各地域で成長加速、トータルソリューションでおいしさ長持ちに貢献



1. 売却・撤退による改善策を別途実施

日持ち向上に資する抗酸化、抗菌、テクスチャー制御における「品揃えの強化」と、宗教対応・法対応含む「ローカリゼーションの強化」

### 加工食品市場の成長 (Billion USD)



### 市場参入の準備

- 宗教対応（ハラル認証に加えコーチャ認証の取得）による販売基盤強化

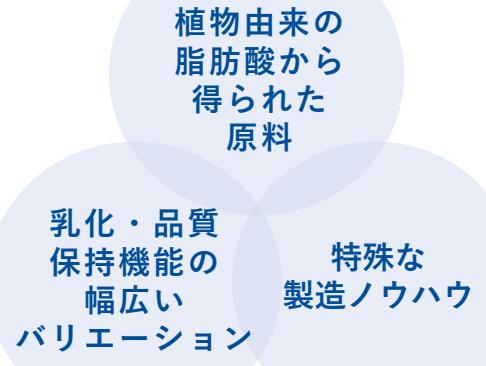
#### 製品使用例



### 拡販への投資

- 国内製造設備増強（福岡）
- 地域ごとに応じた開発センターの設置

### 競争優位性の源泉



提案力の強化でブランド化  
「日持ちといえば三菱ケミカルグループ」

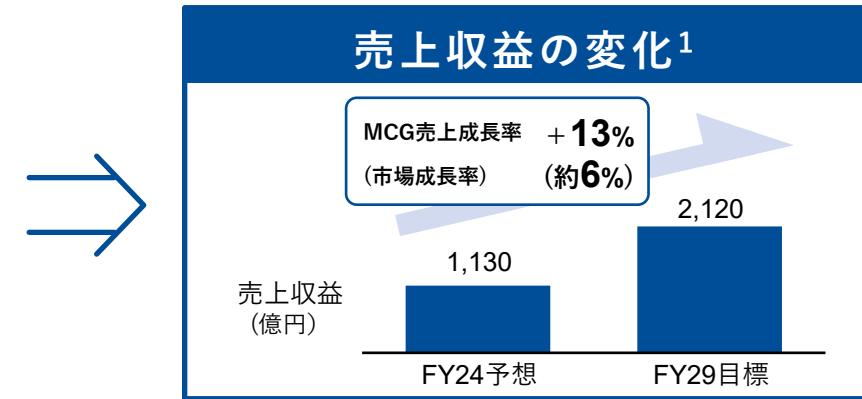
# 事業戦略 3. スペシャリティマテリアルズ

## (3) AC&S | 炭素繊維・コンポジット



高付加価値なモビリティ用途へのシフト、中間材・成形品の拡販と不採算設備の適正化

主要施策	
炭素繊維	資産最適化
コンポジットマテリアル	価格政策
コンポジットパーツ	販売増
	投資効果
	販売増
	不採算設備の適正化
	高付加価値製品へのシフト
	モビリティ向け中間材の拡販
	次世代モビリティ分野向け増強
	欧州自動車OEM <sup>2</sup> 向け高付加価値成形品の拡販

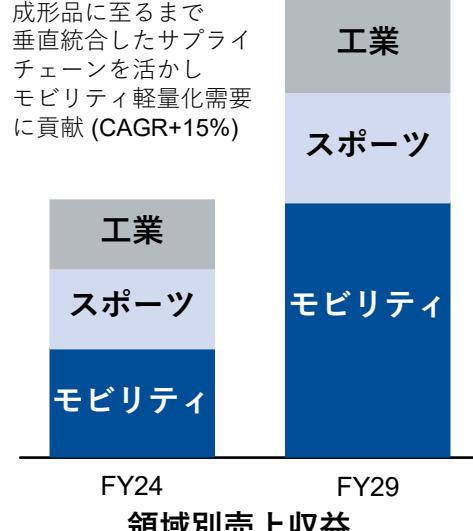


### 川下増強・拡販とチェーン全体の「能力最適化」

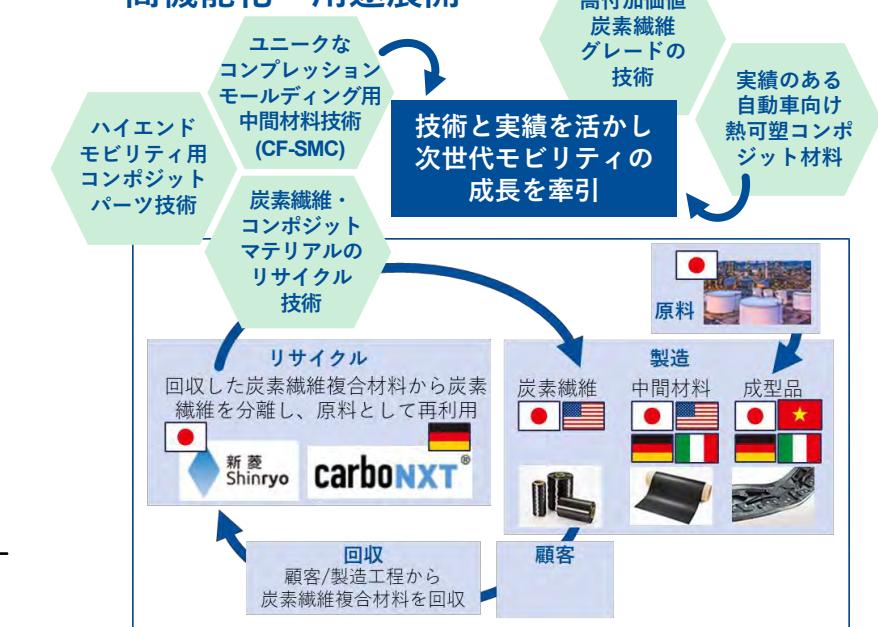


### 高付加価値品の増販と 製品ポートフォリオの改善

素材から複合材料の成形品に至るまで  
垂直統合したサプライチェーンを活かし  
モビリティ軽量化需要に貢献 (CAGR+15%)



### 優位性のある技術の組み合わせによる 高機能化・用途展開



拠点の統合・集約化と高付加価値製品の生産能力拡大を同時に進める

### 主要施策

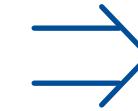
高機能  
エンジニアリング  
プラスチック  
(ストックシェイプ)

販売増

投資効果

資産最適化

市場の回復需要の確実な取り込み、新規用途開拓  
高付加価値品（メディカル・半導体製造装置）へ注力、  
素材加工へ注力  
拠点集約による合理化



### 売上収益の変化<sup>1</sup>

MCG売上成長率 +5%  
(市場成長率) (+2~5%)

売上収益  
(億円)

1,870

FY24予想 1,440 FY29目標

1. 売却・撤退による改善策を別途実施

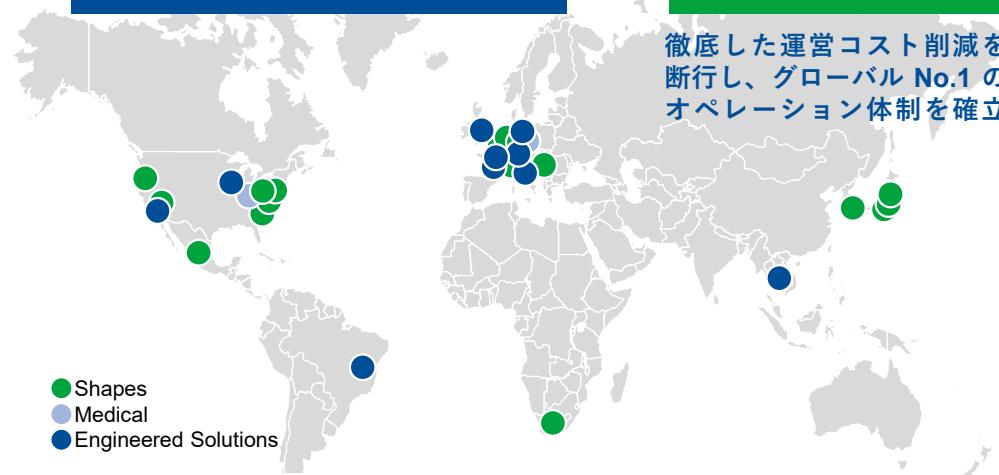
### 事業体制見直しによる競争力強化

グローバル 25製造拠点  
[Americas・EMEA・APAC・日本]

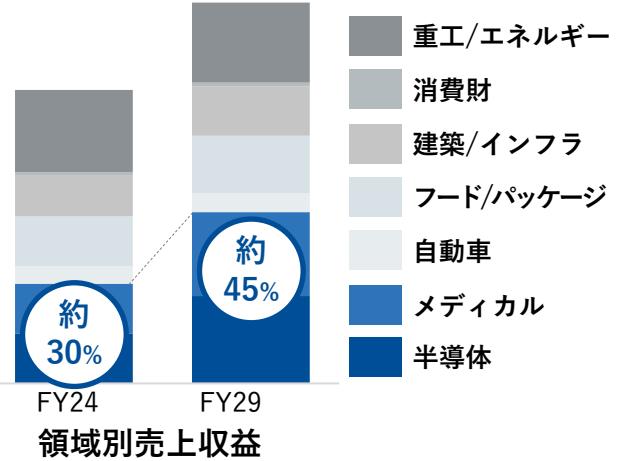


拠点集約による  
合理化

徹底した運営コスト削減を  
実行し、グローバル No.1 の  
オペレーション体制を確立



### 高成長・高収益領域への注力



注力領域  
における  
使用事例



### セキュラーエコノミー製品プログラムの 展開およびPFASフリー製品群の成長

当社

顧客

Statera™

セキュラーエコノミー包括的ソリューション

Sterra™  
リサイクル製品群

顧客

顧客の工程端材や  
切削屑EOL製品を  
引き取る  
テークバックプログラム

CORACAL™

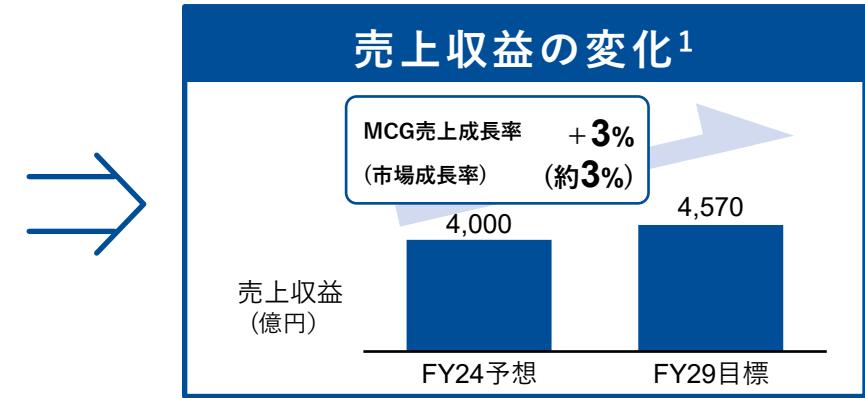
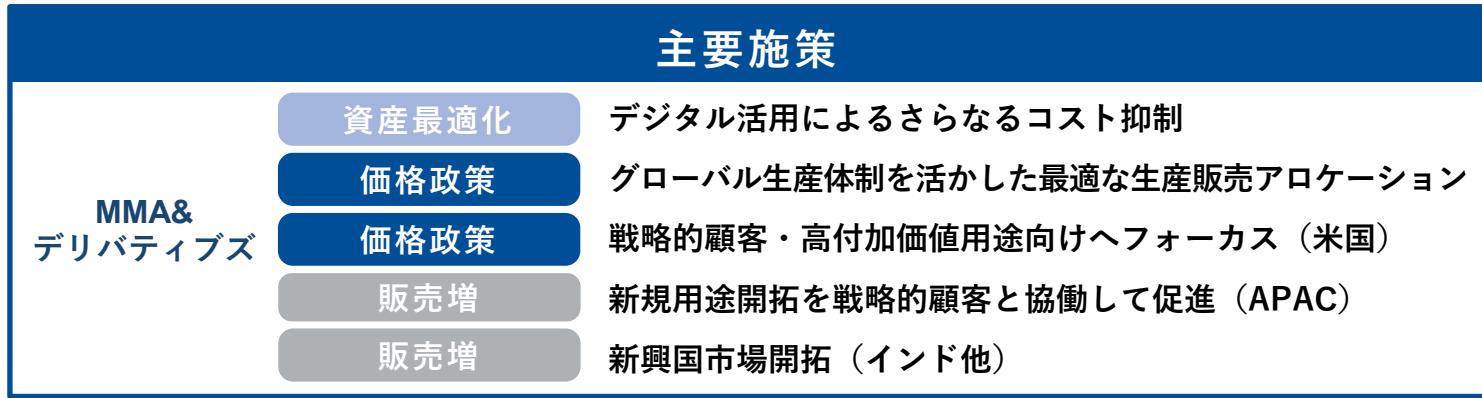
Carbon Footprint Dashboard  
(カーボンフットプリント検討用顧客インターフェース)

PFASフリー製品群など

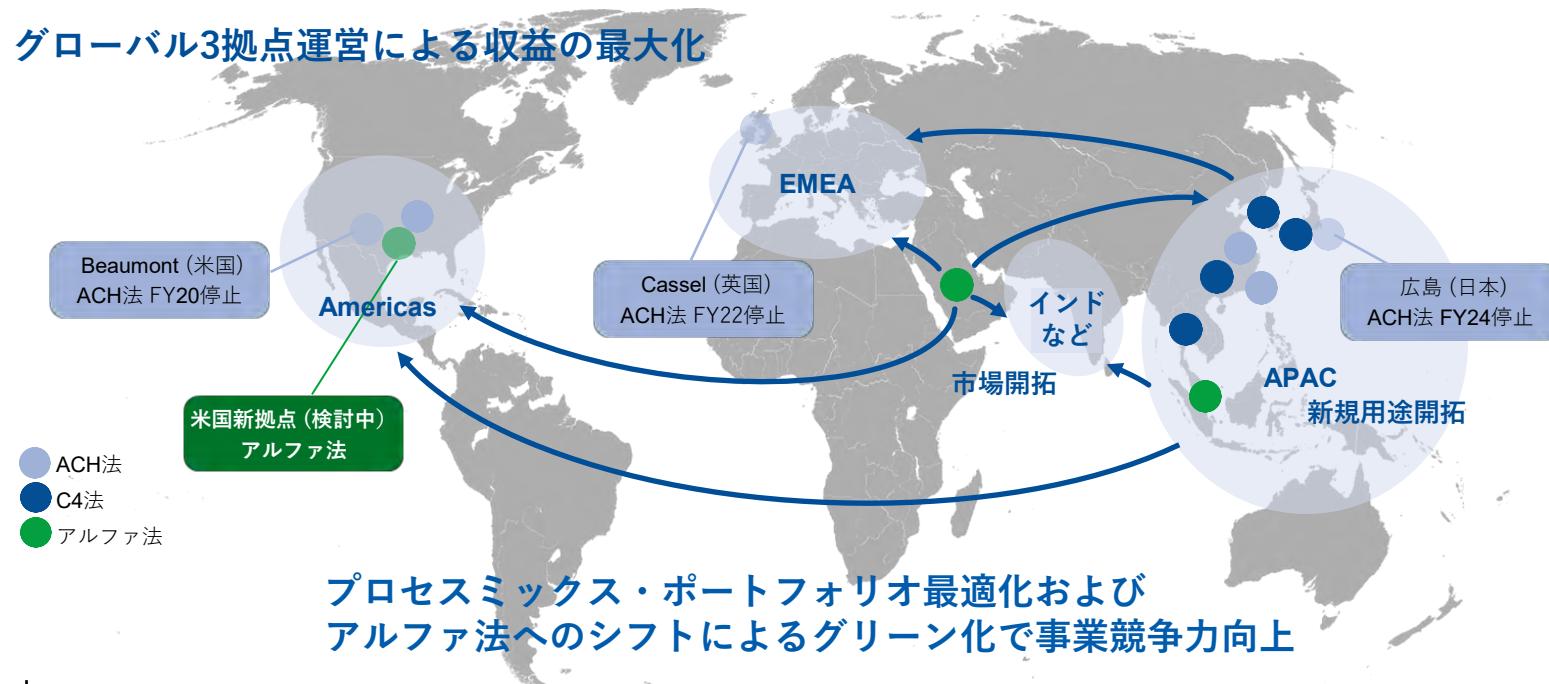
代替ニーズに迅速に対応

# 事業戦略 4. MMA&デリバティズ

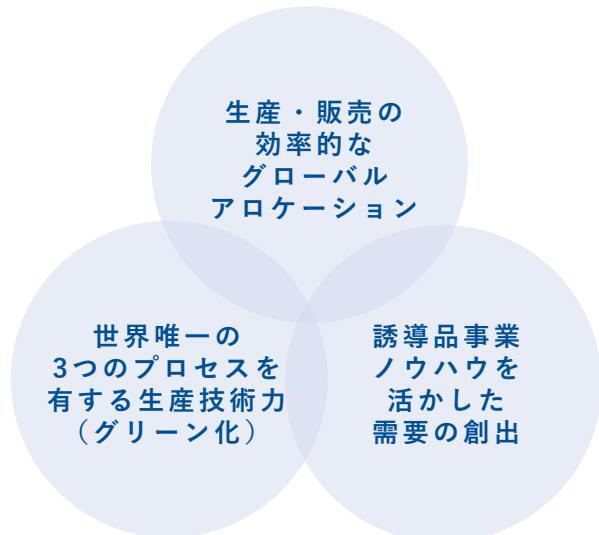
グローバル運営を行うシェアNo.1ポジションを強化



## グローバル3拠点運営による収益の最大化



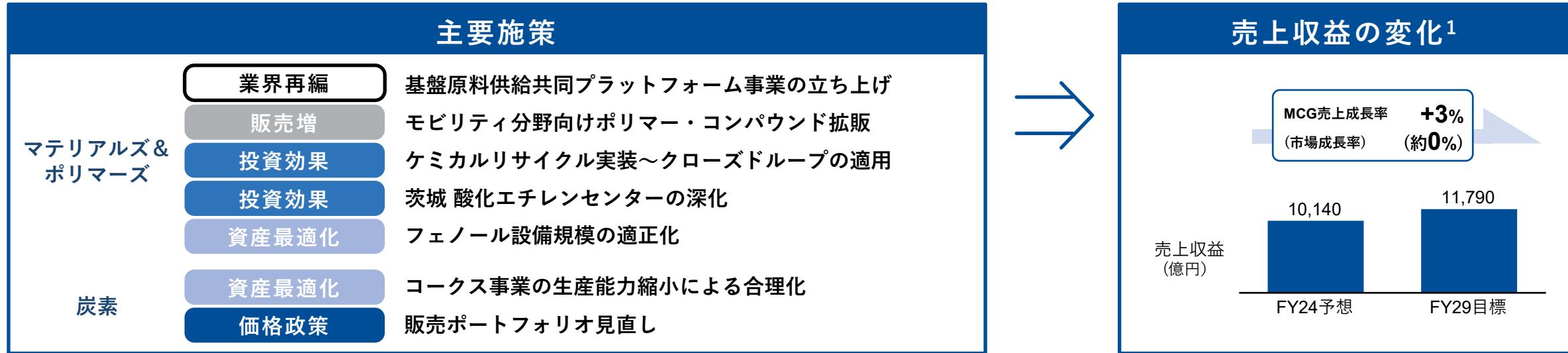
## 競争優位性の源泉



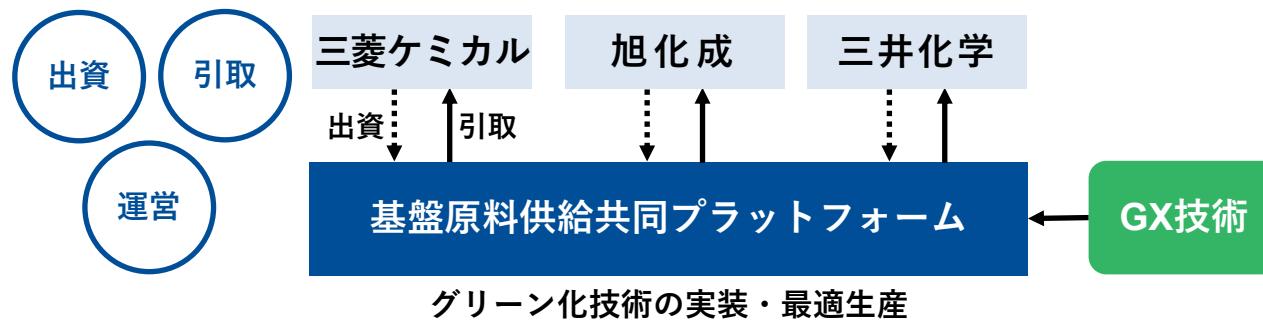
# 事業戦略 5. ベーシックマテリアルズ&ポリマーズ



基盤原料供給共同プラットフォームの立ち上げに取り組みつつ、  
余剰設備の縮小と高付加価値事業の拡大を並行して進める

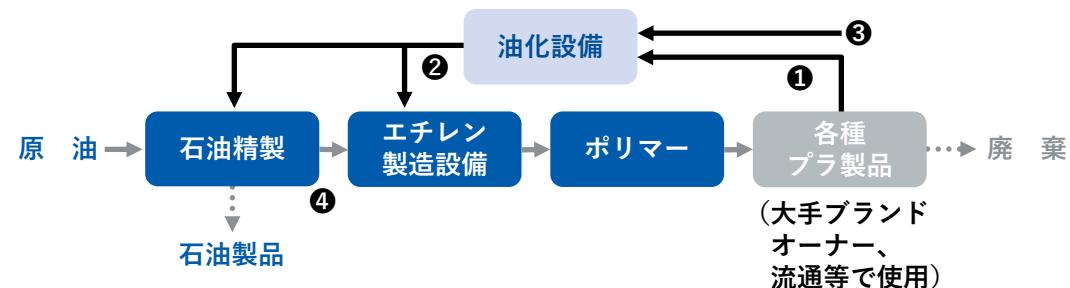


## 誘導品需要に基づいたオレフィン供給新体制とGX推進



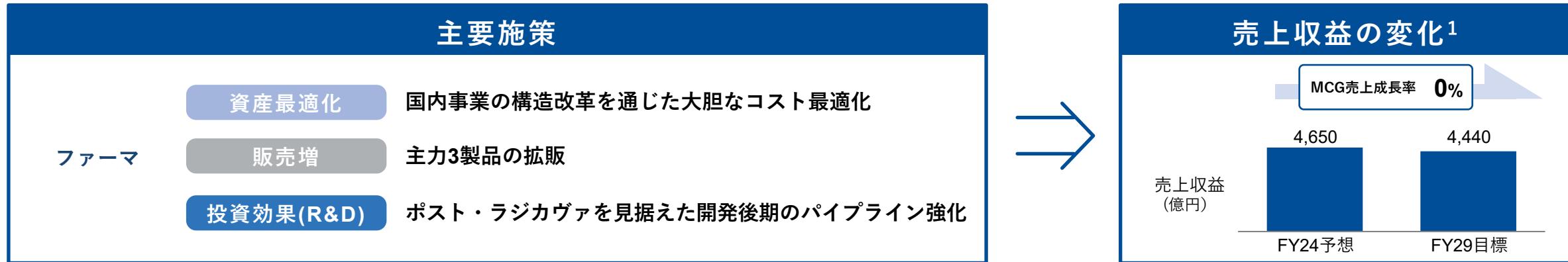
## ケミカルリサイクル実装～クローズドループの適用と拡大

- ①油化に適する包材設計の共同開発（他社協業）
- ②油化設備の大型化（コスト削減）と国際展開
- ③バイオマスの原料化（原料多様化）
- ④バイオナフサ・SAF等、化学品以外の製品製造（用途拡大）



# 事業戦略 6. ファーマ

## キャッシュ創出力を高め、パイプライン強化



### キャッシュ創出

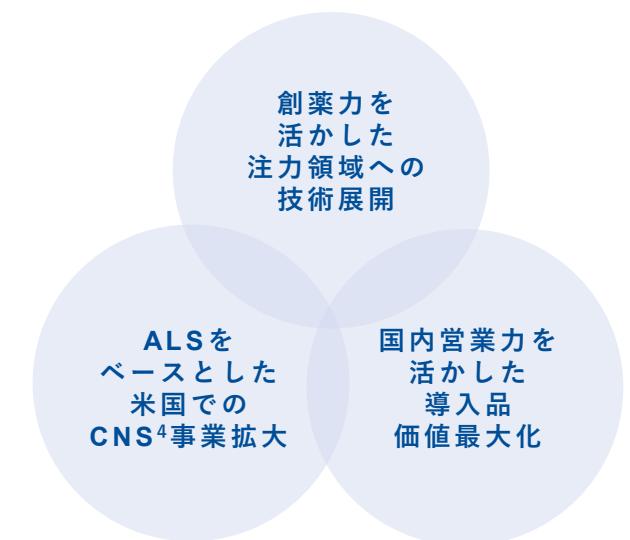
主力品の売上収益・利益最大化			
海外	ND0612 <sup>2</sup>	国内	チルゼバチド <sup>3</sup>
ラジカヴァ ・エビデンス・ 医師カバレッジ 強化	・FY25以降 速やかに上市 ・高収益確保の ための販売戦略	・新規処方増 ・肥満症の 適応症拡大	
国内事業のコスト構造改革の断行			
変動費最適化 流通コスト最適化 基盤・組織再編			
・調達費 ・R&D費	・リペート・ アローワンス 見直し	・希望退職 ・一部事業・ アセット切出し	

→

### 次世代主力品のパイプライン強化



### 競争優位性の源泉



## 業務標準化と要員適正化等を通じた固定費削減と運転資金圧縮

### 現状課題

#### ▶業務の観点

- ・過去の複数社の合併・統合後、不十分なシステム整備により複雑化

#### ▶要員の観点

- ・共通部門をはじめとしてリーンな組織にする余地あり

### 5か年間の施策とFY29効果目標

#### ▶施策

- ・ERPを統一し業務を標準化  
(投資金額 約350億円)

- ・管理費水準をグローバルスタンダードレベルに適正化

#### ▶FY29効果目標<sup>1</sup> (FY24比)

##### 固定費削減

**約 500 億円/年**

##### 運転資金圧縮

**約 500 億円**

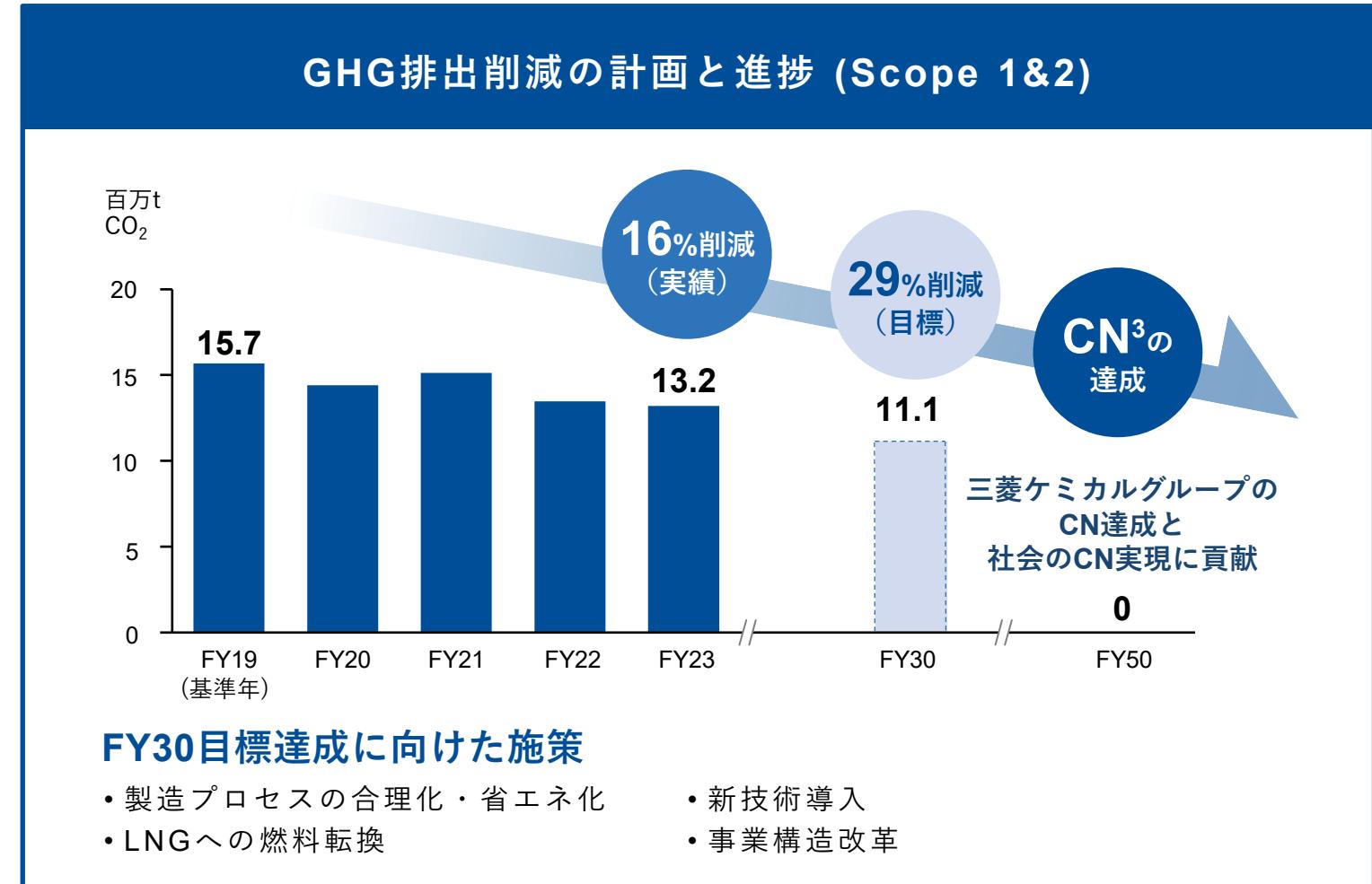
1. 同期間における事業の撤退や売却による影響とは別枠で管理・実行

新中期  
経営計画  
2029

新中期経営計画の骨子  
事業の選択と集中  
事業戦略と合理化  
**社会価値・人的資本・株主価値**  
経営のコミットメント

# 1. 社会価値 | サステナビリティ

2030年の目標達成に向けて着実に実行



1. 三菱ケミカル株式会社およびグループ会社

2. 化学的酸素要求量 (有機物などによる水質汚濁の程度を示すもので、酸化剤を加えて水中の有機物と反応 (酸化) させたときに消費する酸化剤の量に対応する酸素量を濃度で表した値)

3. カーボンニュートラル

## 2. 人的資本 | 人事戦略

人事戦略を経営戦略に同期させ、人的資本の価値を最大化

求める人材	施策	目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ オーナーシップをもつ人材 自らの仕事に誇りと責任を持つ</li> <li>▶ 尖った強みを持つ人材 高い専門性を持ち チーム戦でも貢献できる</li> <li>▶ 誠実な挑戦をする人材 KAITEKI実現に 付加価値をもたらす挑戦をする</li> <li>▶ 「つなぐ」人材 組織を超えた多様な連携を リードできる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ダイバーシティ推進 社内外の多様なタレントプールの 形成と育成</li> <li>▶ グローバルマネジメント人材の 育成 TT人材、NTT人材<sup>1</sup>の育成制度</li> <li>▶ 権限委譲による挑戦機会の提供</li> <li>▶ 組織を超えた「つなぐ」貢献を 適切に評価</li> <li>▶ 加点主義を人事制度に色濃く反映</li> <li>▶ 役割、成果を重視する処遇制度</li> </ul>	<p>従業員エンゲージメント<sup>2</sup></p> <p><b>69pp</b> <math>\Rightarrow</math> <b>80pp<sup>3</sup></b></p> <p>(FY23) (FY29)</p> <p>意思決定層のダイバーシティ<sup>4</sup></p> <p><b>29%</b> <math>\Rightarrow</math> <b>40%</b></p> <p>(FY24) (FY30)</p>

1. トップタレント、ネクストトップタレント。次世代および次々世代のタレントプールをさす

2. 従業員意識調査における設定項目への好意的回答者の割合

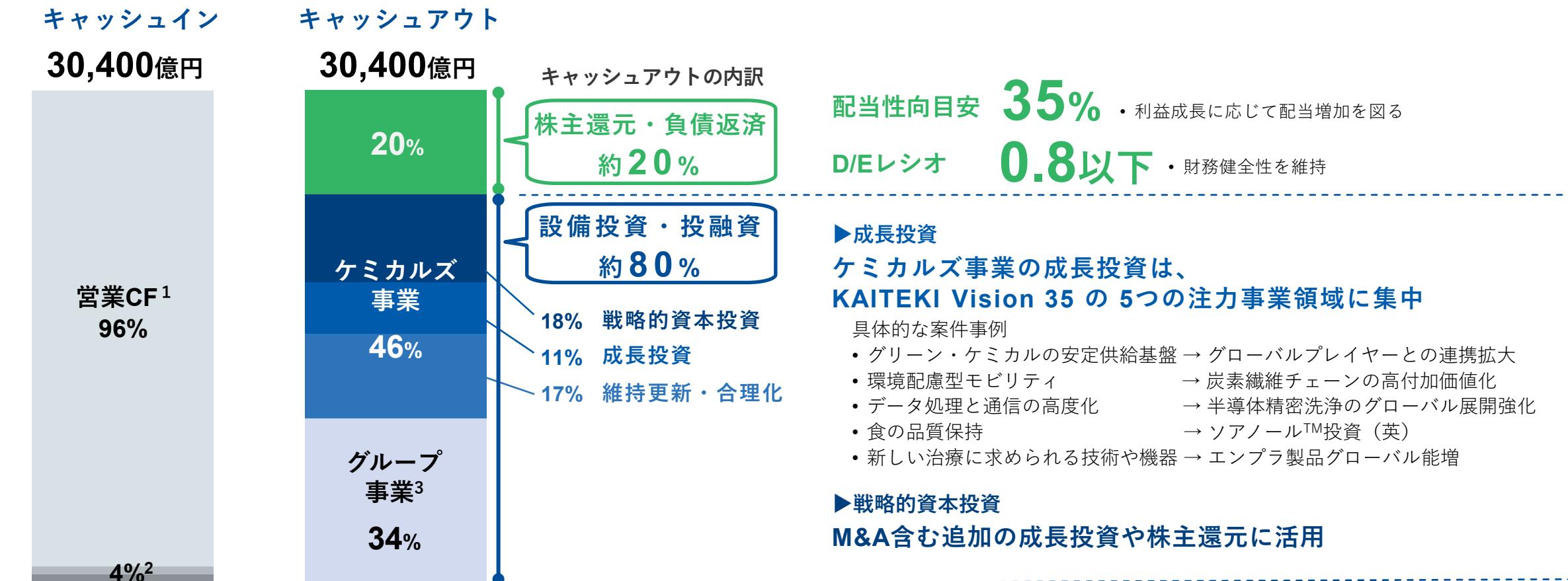
3. pp = パーセンテージポイント

4. 役員（社外取締役除く）+最上位グレードの社員における国際性（外国籍）、女性、マルチキャリア（キャリア入社）のいずれかの要素を満たす人の比率

### 3. 株主価値 (1) キャピタルアロケーション

安定的な株主還元、財務基盤とケミカルズ事業への積極投資を両立

**FY25-29**



1. 営業CF = 税前利益（研究開発費計上後）+ 減価償却費 + その他営業CF（法人税支払等）

## 2. 運転資金圧縮と事業売却収入

3. 産業ガス事業に関しては、日本酸素ホールディングス株式会社が2022年に策定した「NS Vision 2026」を基に、継続的な需要成長および価格マネジメント、生産性向上等の効果を織り込み、三菱ケミカルグループ株式会社が独自に推定

►研究開発費 6,800億円

- ・ファーマ事業 →ポスト・ラジカヴァを見据えた開発後期のパイプライン強化
  - ・ケミカルズ事業 →注力事業領域向け新製品ラインアップ拡充

### 3. 株主価値 (2) 株主価値の向上

「規律ある事業運営の3原則」を実行して収益を改善し、持続的に株主価値を創造

#### 成長

伸びる市場  
×  
得意な領域



#### ROIC

5%(FY24) ▶ 8%(FY29)



#### 株主還元

配当を基本とした  
株主還元の強化

- ▶ 利益成長に対する信認の獲得
- ▶ サステナビリティ強化による持続的な企業成長

- ▶ ケミカルズ事業を中心に着実に利益成長、資本効率性を改善
  - ・ 「事業選別の3つの基準」に基づくポートフォリオ変革の加速
  - ・ 「規律ある事業運営の3原則」に則した価格政策・厳格な投資判断・資産最適化の推進

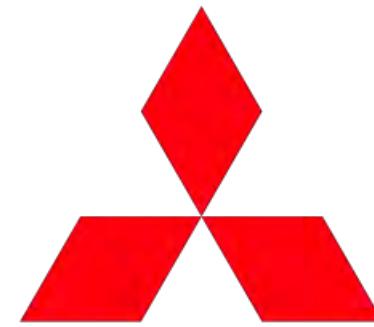
- ▶ 配当性向35%を目標とし利益成長に応じて配当増加を図る

新中期  
経営計画  
2029

新中期経営計画の骨子  
事業の選択と集中  
事業戦略と合理化  
社会価値・人的資本・株主価値  
経営のコミットメント

- ▶ 経営方針を浸透させ、すべての従業員のパフォーマンスを最大化する
- ▶ 経験と実績、実行力を有し、相互に信頼できるベストな経営陣で運営する
- ▶ 2024年4月からの3年間で、明確な改善を示す
- ▶ 株主価値と経営陣の報酬体系を強く紐づけ、株主の負託に結果で応える

私たちは、革新的なソリューションで、  
人、社会、そして地球の心地よさが続いていく  
**KAITEKI**の実現をリードしていきます。



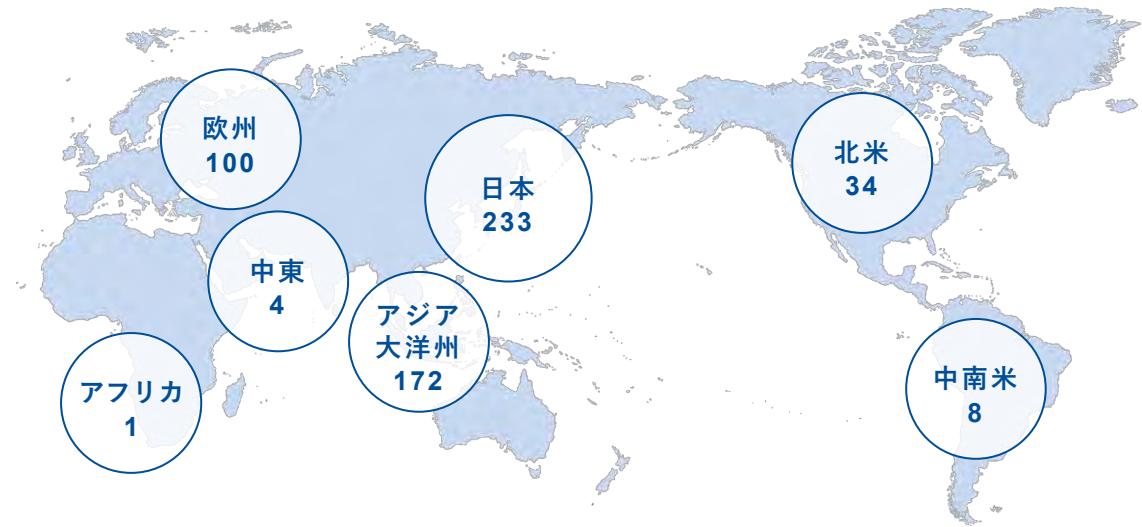
MITSUBISHI  
CHEMICAL  
GROUP

- ・ 三菱ケミカルグループの概要
- ・ 5つの注力事業領域と開示セグメント・現在上市されている主な製品
- ・ 新中期経営計画 2029
  - ・ FY24、FY29 セグメント別 売上収益・コア営業利益・コア営業利益率
  - ・ スペシャリティマテリアルズ コア営業利益
  - ・ 海外ビジネス展開強化

商号	三菱ケミカルグループ株式会社
代表者	代表執行役社長 筑本学
資本金	500億円
従業員数	66,358名 <sup>1</sup> (連結)
関係会社数	552社 <sup>1</sup>
決算期	3月31日

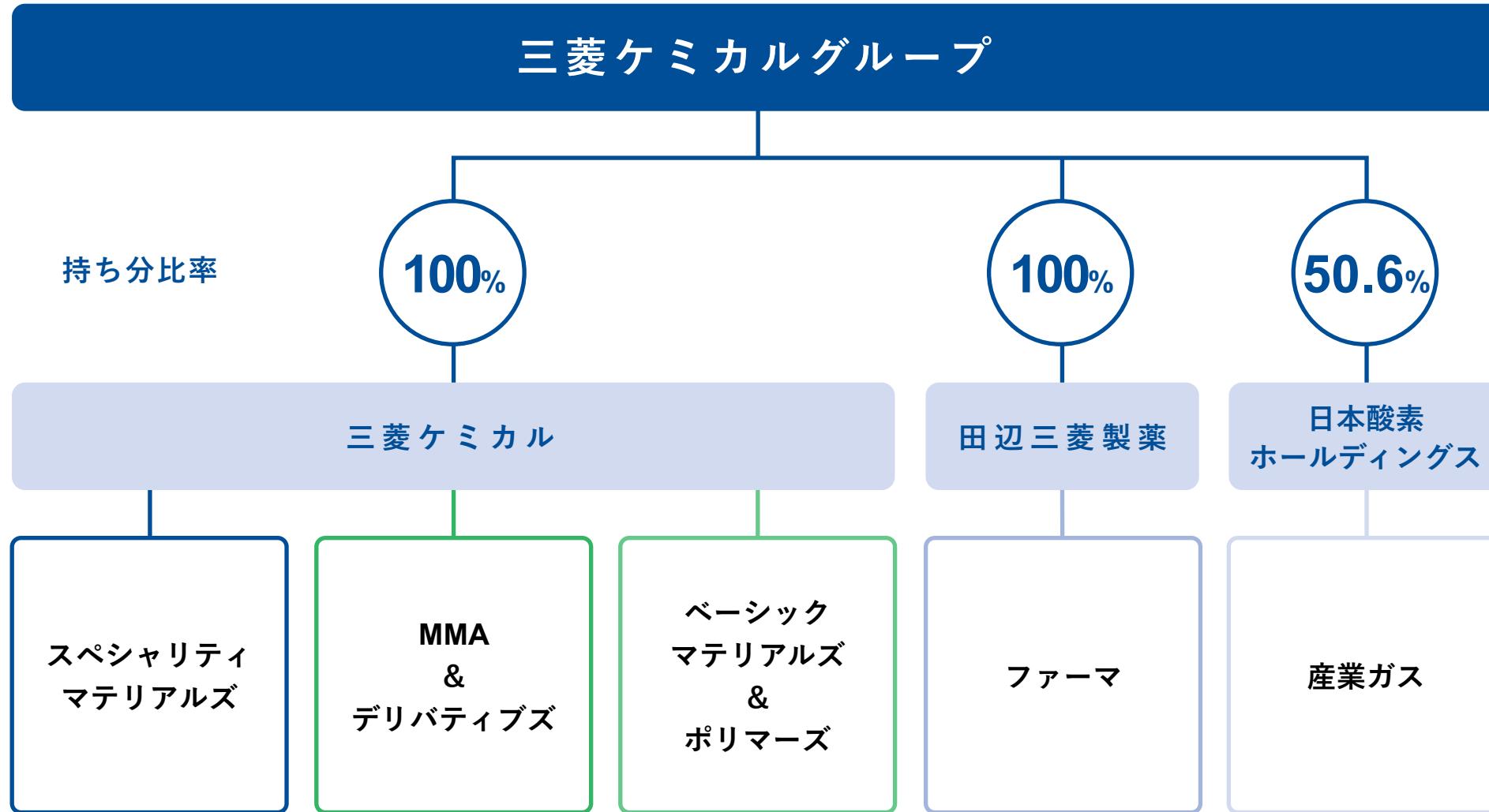
1. 2024年3月31日現在

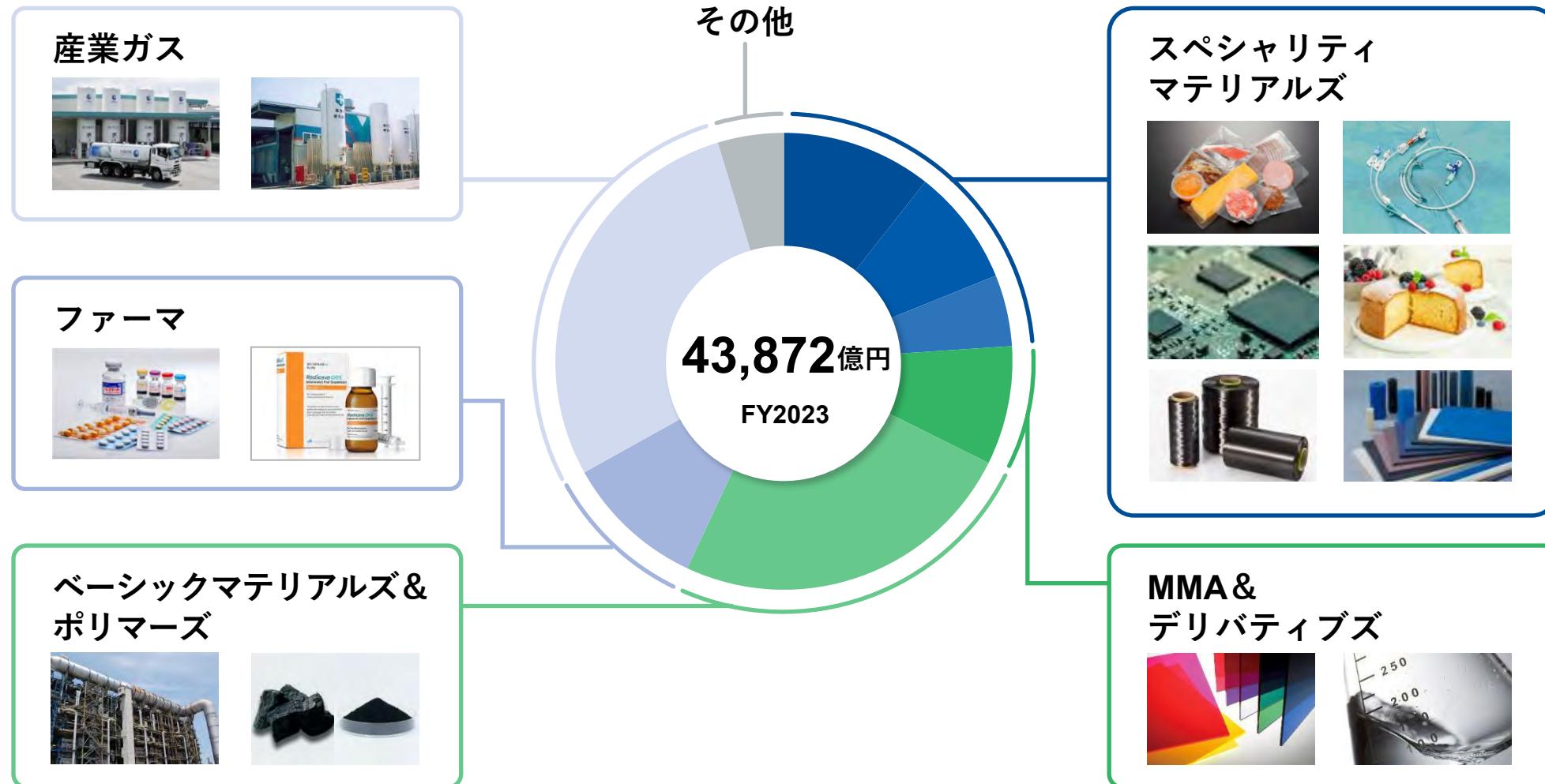
## グローバルネットワーク (関係会社数)



FY2023  
地域別売上収益比率







■アドバンストフィルムズ&ポリマー ■アドバンストソリューションズ ■アドバンストコンポジット&シェイプス  
■MMA&デリバティーズ ■ベーシックマテリアルズ&ポリマー ■ファーマ ■産業ガス ■その他

# 5つの注力事業領域と開示セグメント・現在上市されている主な製品

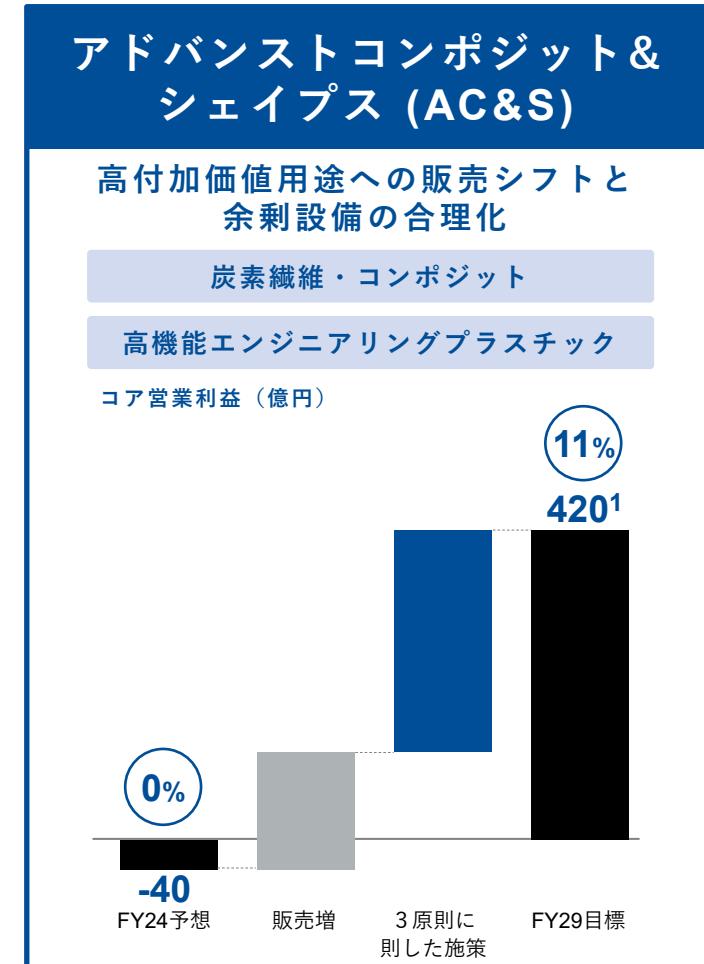
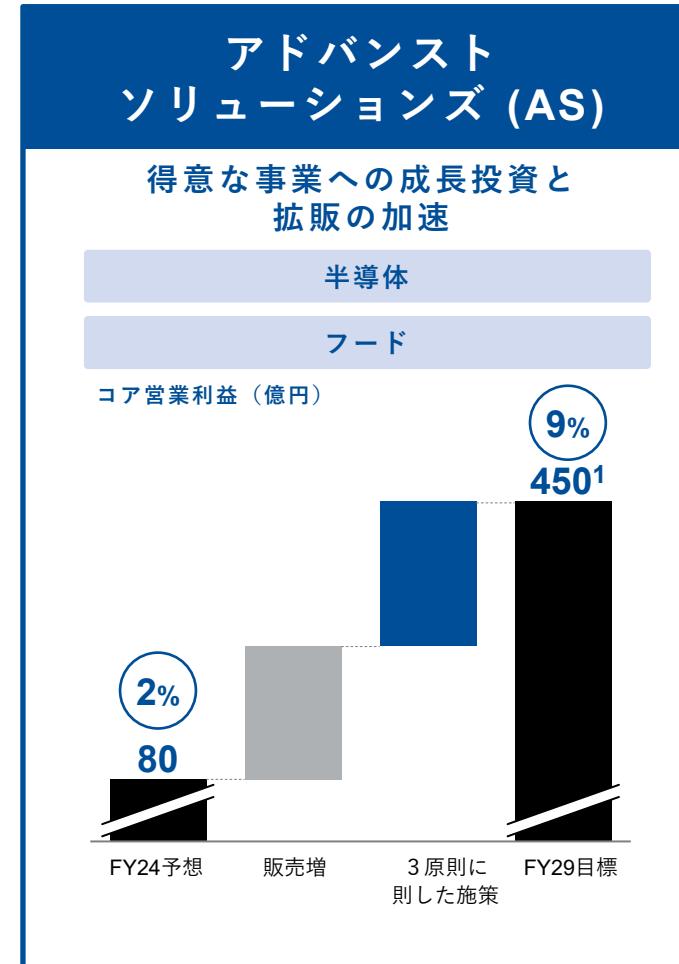
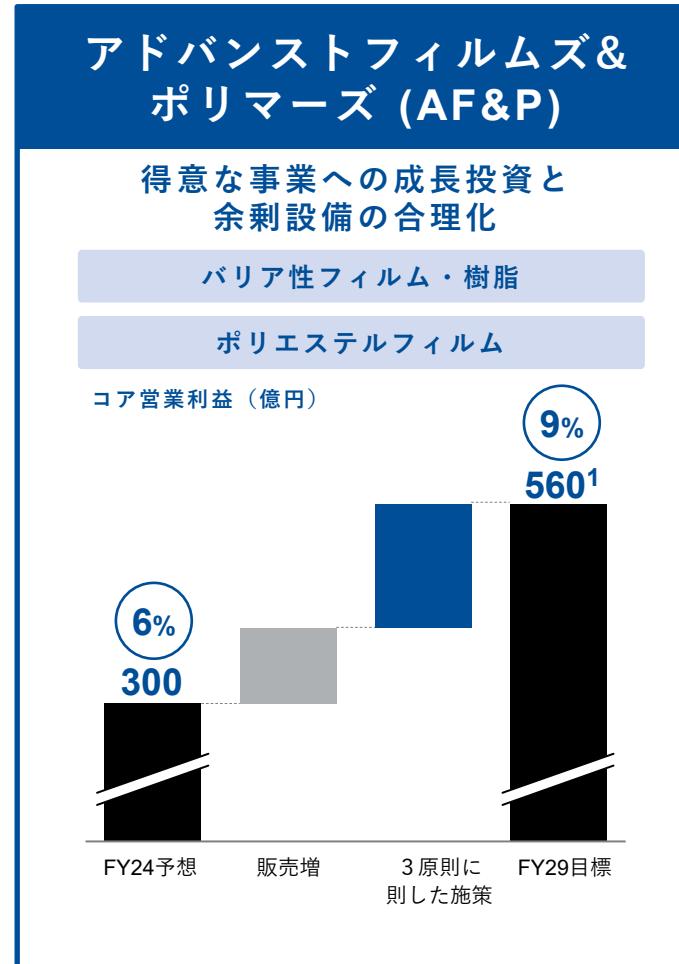


	 グリーン・ケミカルの 安定供給基盤	 環境配慮型 モビリティ	 データ処理と通信の 高度化	 食の 品質保持	 新しい治療に 求められる技術や機器
アドバンストフィルムズ & ポリマーズ		<ul style="list-style-type: none"> <li>パフォーマンス・ポリマーズ</li> <li>ポリエステルフィルム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポリエステルフィルム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソアノール™</li> <li>ゴーセノール™</li> <li>パッケージング</li> <li>ポリエステルフィルム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パフォーマンス・ポリマーズ</li> <li>メディカルフィルム</li> <li>ポリエステルフィルム</li> </ul>
アドバンスト ソリューションズ		<ul style="list-style-type: none"> <li>電池材料</li> <li>エレクトロニクス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体</li> <li>アクアソリューション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライフソリューション</li> <li>アクアソリューション</li> </ul>	
アドバンストコンポジット & シェイプス		<ul style="list-style-type: none"> <li>炭素繊維・複合材料</li> <li>ESS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESS</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>ESS</li> </ul>
MMA & デリバティズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>MMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PMMA</li> <li>コーティング材</li> <li>添加剤・ファイン</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>PMMA</li> </ul>
ベーシックマテリアルズ & ポリマーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>石化基盤、基礎化学品</li> <li>ポリオレフィン</li> <li>サステナブルポリマー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポリオレフィン</li> <li>エンジニアリング プラスチック</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>ポリオレフィン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポリオレフィン</li> </ul>

ESS: エンジニアリングシェイプス&ソリューションズ

	FY2024予想			FY2029目標		
	売上収益 (億円)	コア営業利益 (億円)	コア営業利益率	売上収益 (億円)	コア営業利益 (億円)	コア営業利益率
全社	44,700	2,900	6%	49,500	5,700	12%
スペシャリティマテリアルズ	10,930	340	3%	14,080	1,440	10%
アドバンストフィルムズ＆ポリマーズ	4,800	300	6%	5,340	560	10%
アドバンストソリューションズ	3,520	80	2%	5,020	460	9%
アドバンストコンポジット＆シェイプス	2,610	△ 40	△ 2%	3,720	420	11%
MMA&デリバティブズ	4,170	450	11%	4,380	540	12%
MMA	3,250	430	13%	3,280	450	14%
コーティング＆アディティブス	920	20	2%	1,100	90	8%
ベーシックマテリアルズ＆ポリマーズ	10,140	△ 210	△ 2%	9,850	440	4%
マテリアルズ＆ポリマーズ	8,070	40	0%	8,440	410	5%
炭素	2,070	△ 250	△ 12%	1,410	40	3%
ファーマ	4,650	610	13%	4,440	1,070	24%
産業ガス <sup>1</sup>	12,920	1,740	13%	14,600	2,240	15%
その他	1,890	△ 30	△ 2%	2,150	△ 30	△ 2%

1.産業ガス事業に関しては、日本酸素ホールディングス株式会社が2022年に策定した「NS Vision 2026」を基に、  
継続的な需要成長および価格マネジメント、生産性向上等の効果を織り込み、三菱ケミカルグループ株式会社が独自に推定



1. 売却・撤退による改善策を別途実施

○ コア営業利益率

# 新中期経営計画 2029 | 海外ビジネス展開強化

事業特性・地域特性に応じ、各地域顧客とのビジネスを拡大

日本国外地域別の5か年の売上収益増分セグメント構成 (FY24→FY29, 産業ガスセグメント除く)

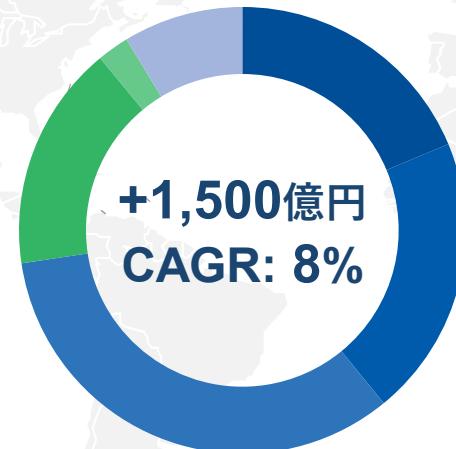
## Americas

ファーマ主力製品の成長  
世界を牽引する大手OEMとの  
共同開発(モビリティ・メディ  
カル・半導体)



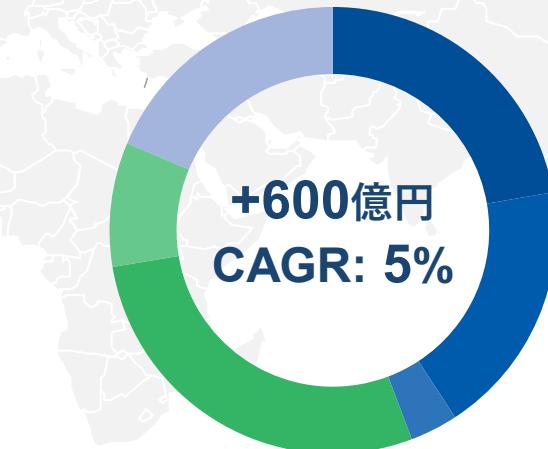
## EMEA

欧州モビリティ向け販路拡大  
半導体精密洗浄拡大  
バリア性樹脂拡販



## APAC

電子部品に関わるフィルム  
需要獲得  
MMAの需要獲得



## 中国

中国モビリティOEMの開拓  
MMAの需要獲得



■アドバンストフィルムズ&ポリマーズ ■アドバンストソリューションズ ■アドバンストコンポジット&シェイプス  
■MMA&デリバティブズ ■ベーシックマテリアルズ&ポリマーズ ■ファーマ