

事業戦略説明会 2025

三菱ケミカルグループ

2025年4月23日

目次

- 1 MMA&デリバティブズ 事業戦略
- 2 ベーシックマテリアルズ&ポリマーズ 事業戦略
- 3 アドバンストフィルムズ&ポリマーズ 事業戦略
- 4 アドバンストソリューションズ 事業戦略
- 5 アドバンストコンポジット&シェイプス 事業戦略

目次

1 MMA&デリバティブズ 事業戦略

三菱ケミカル株式会社
常務執行役員
MMA & デリバティブズ所管
黒川 聡

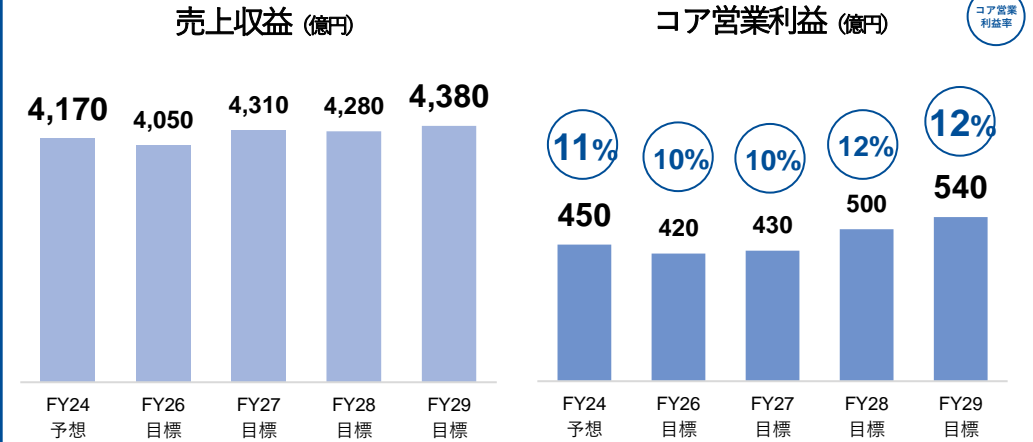
MMA & デリバティブズ 事業戦略

「KAITEKIの実現へのソリューションを、メタクリレーツで提供 - 選ばれ、勝ち残れる素材に」

事業戦略

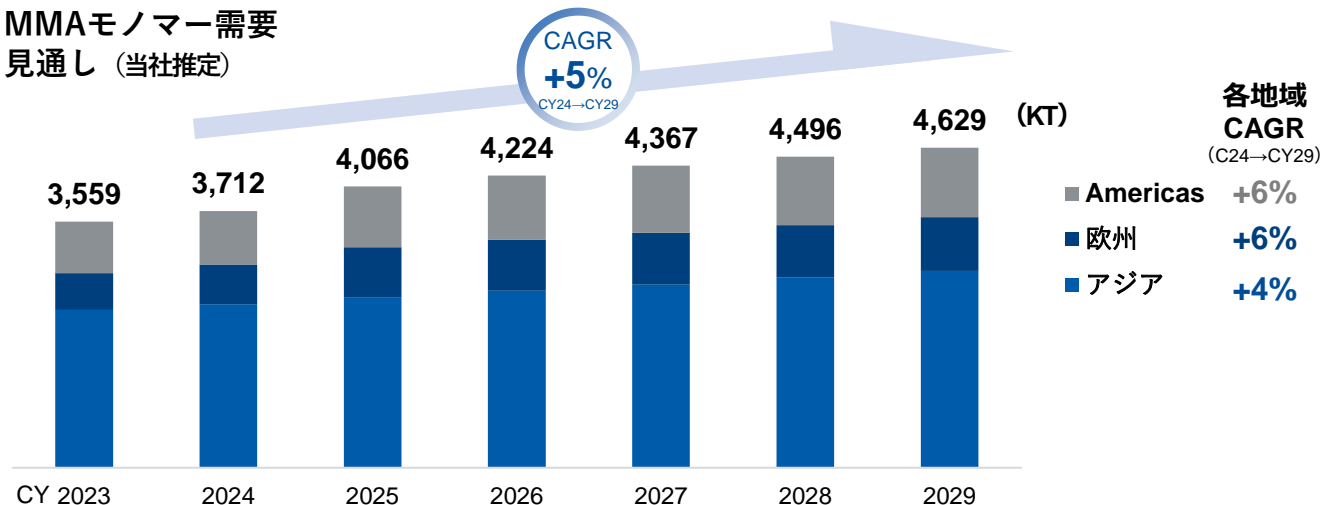
- 顧客との協働による新規用途・エリア開拓による需要の創出、価格政策の推進によりボラティリティを低減、収益安定化を実現
- グローバル生産体制を活かした最適な生産販売アロケーションによる競争力向上
- コストリンクフォーミュラ拡大によるボラティリティ低減（アジア）、コスト上昇分の価格転嫁
- 戦略的顧客・高付加価値用途へフォーカス、新興国市場開拓（インド他）
- 不採算事業・生産設備の整理、合理化の推進

新中期経営計画2029



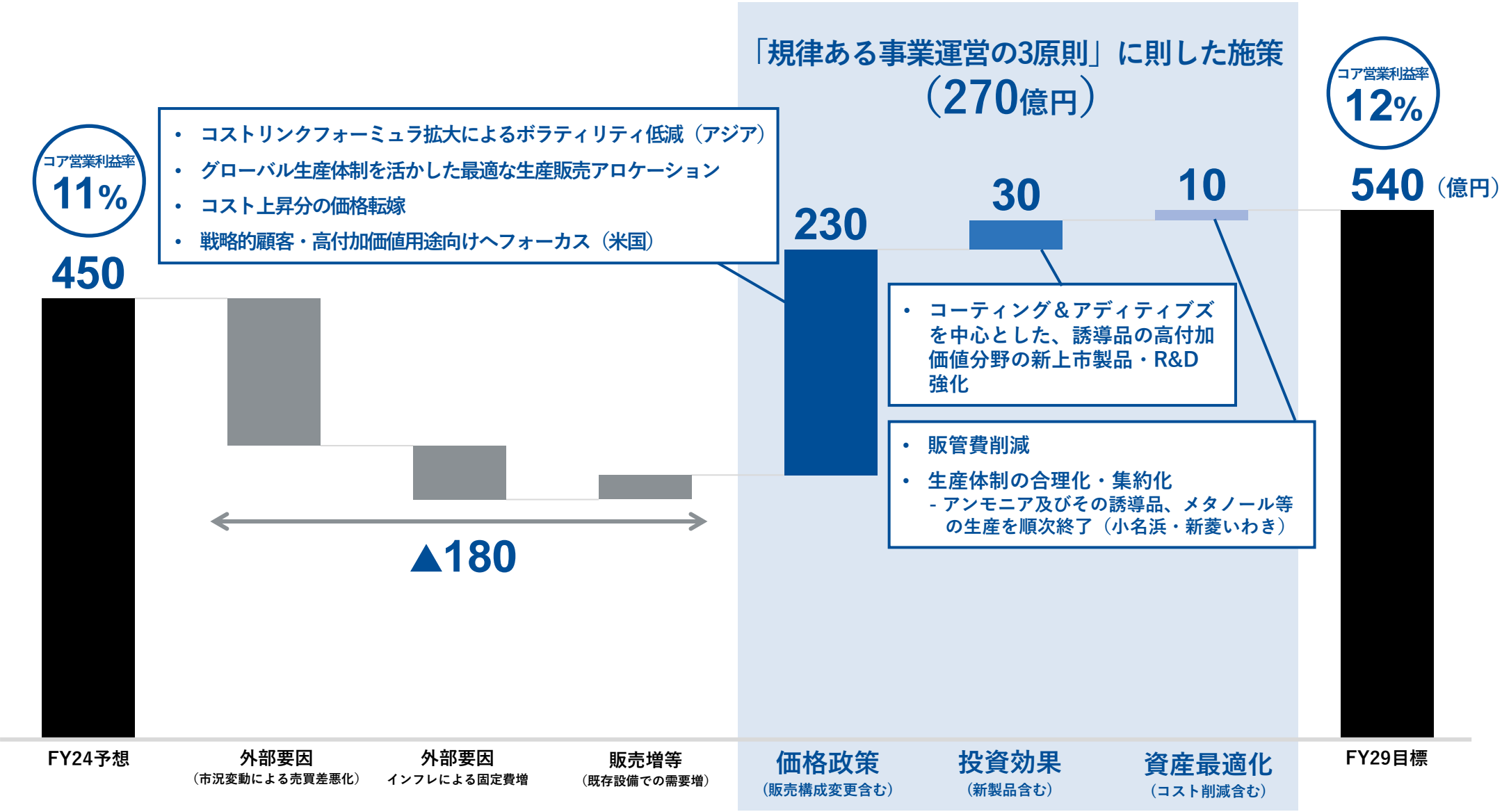
事業環境

MMAモノマー需要
見通し (当社推定)



- ✓ MMA需要は透明樹脂・塗料用途などの伸長でGDP並み～+αの成長を見込む
- ✓ 中国の新增設が継続し、アジアでは供給過剰
⇒ 欧州向け輸出継続、グローバル全体ではバランスの見込み
- ✓ Americasの他社新設影響は既存工場の停止により影響無し
⇒ 各地域の需給バランスを踏まえ、既存のグローバル生産体制を活かした最適な生産販売アロケーションを実施

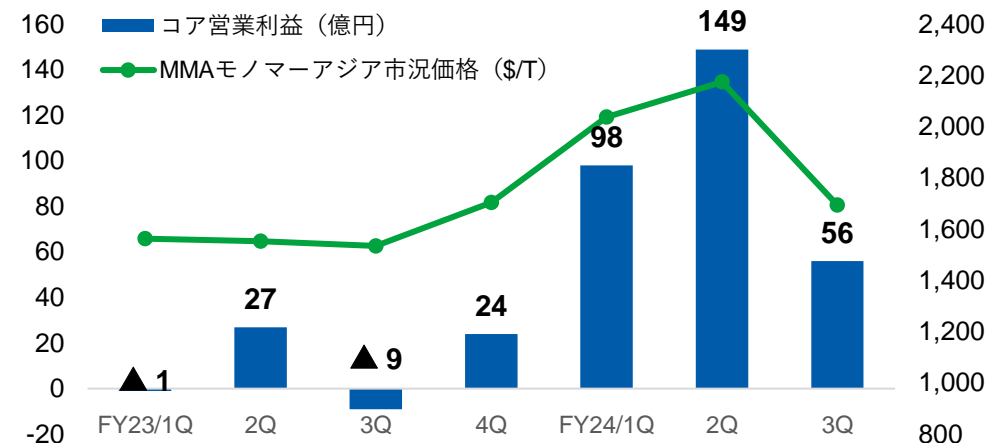
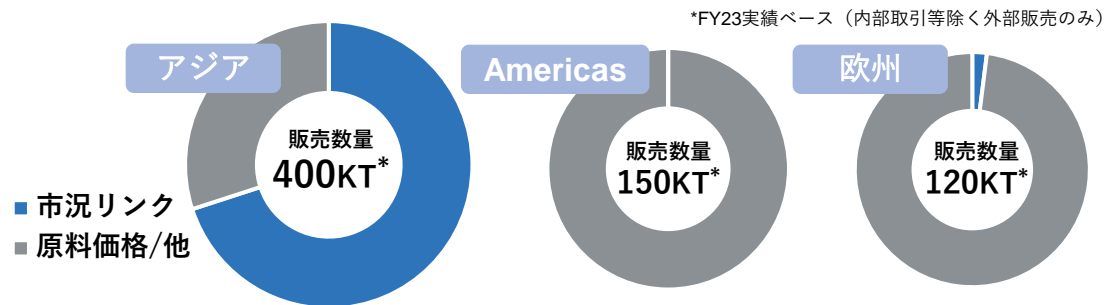
MMA & デリバティブズ コア営業利益成長計画



MMAモノマー 価格政策

課題 認識

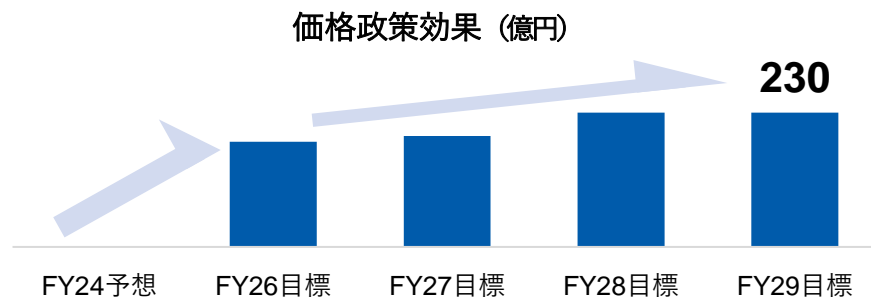
- アジア市況リンク販売比率高による業績ボラティリティ大
- 市況リンク販売比率70%（2023年度実績ベース）
- コスト上昇分の価格転嫁未了



施策

- 市況価格リンクの契約フォーミュラへの一部原料リンク導入に加え、固定費等のコストを転嫁しスプレッドを確保（アジア）
- 固定フォーミュラ⇒変動フォーミュラへの変更により、マーケット動向をより適切に反映（アジア）
- 塗料用途を中心とした戦略的顧客・高付加価値用途へのフォーカスにより、販売ミックス改善（Americas）

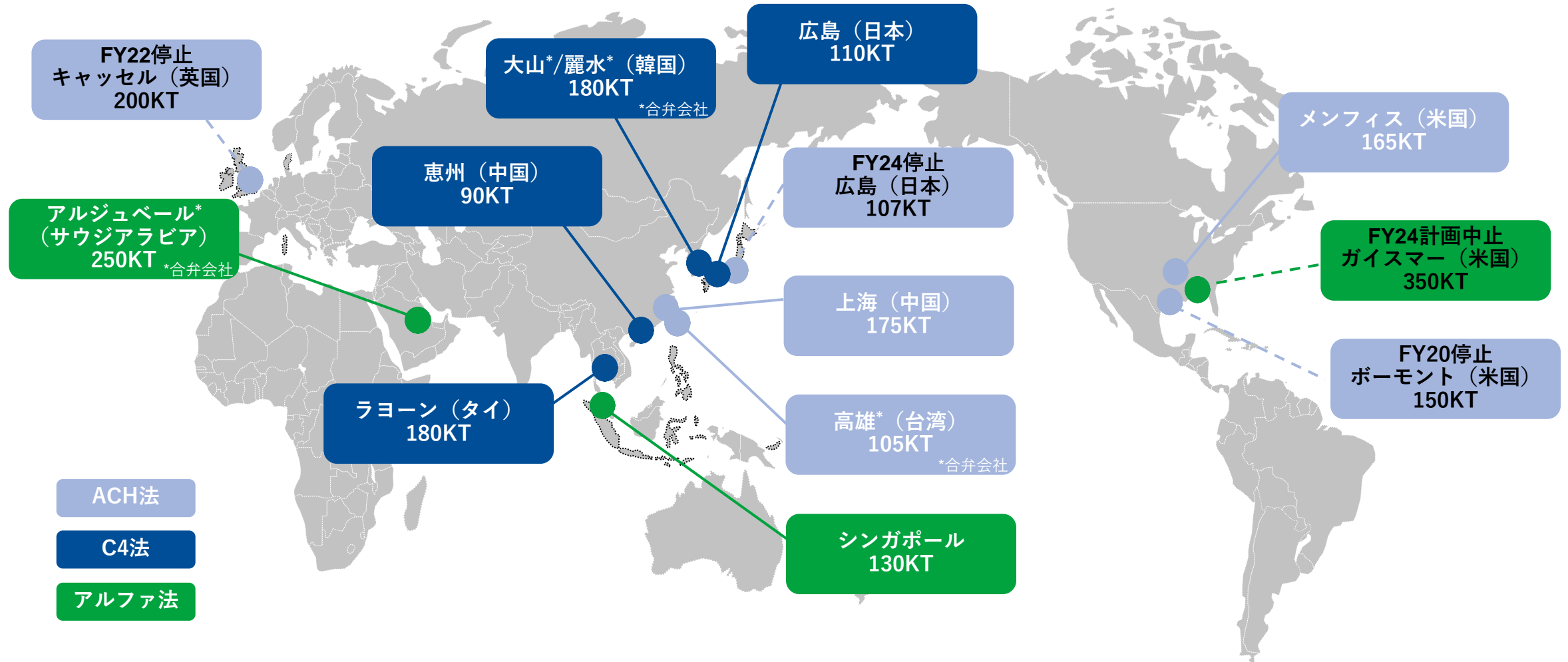
効果



- 2028年度までに230億円の価格政策効果発現を目指す
- 市況リンク販売比率は50%まで減少、業績ボラティリティ縮小

MMAモノマー 生産拠点

- プロダクトカーボンフットプリント・コスト競争力・マーケット成長力の観点から引き続きアセットストラテジーを推進
- アルファ法のブラッシュアップによる新設計画検討を継続



目次

2 ベーシックマテリアルズ & ポリマーズ 事業戦略

三菱ケミカル株式会社

常務執行役員

ベーシックマテリアルズ & ポリマーズ所管

下平 靖雄

ベーシックマテリアルズ&ポリマーズ 事業戦略

「収益改善と石化事業の再編を進め、本格的なグリーン化に向け技術、ビジネスモデルを検証」

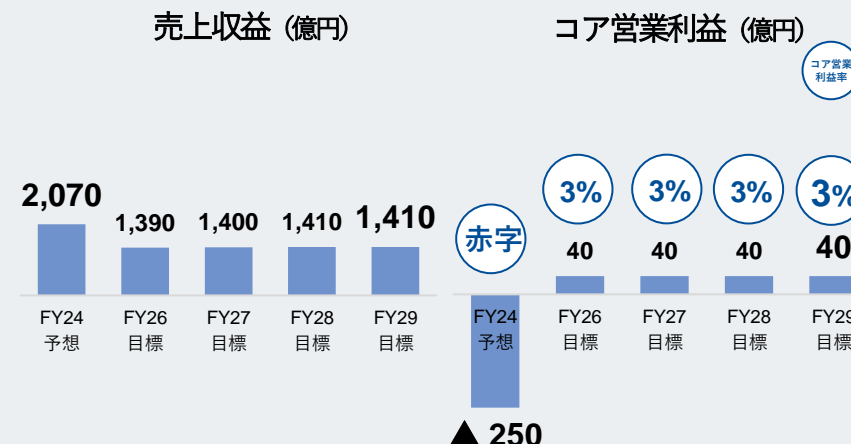
事業戦略

新中期経営計画2029



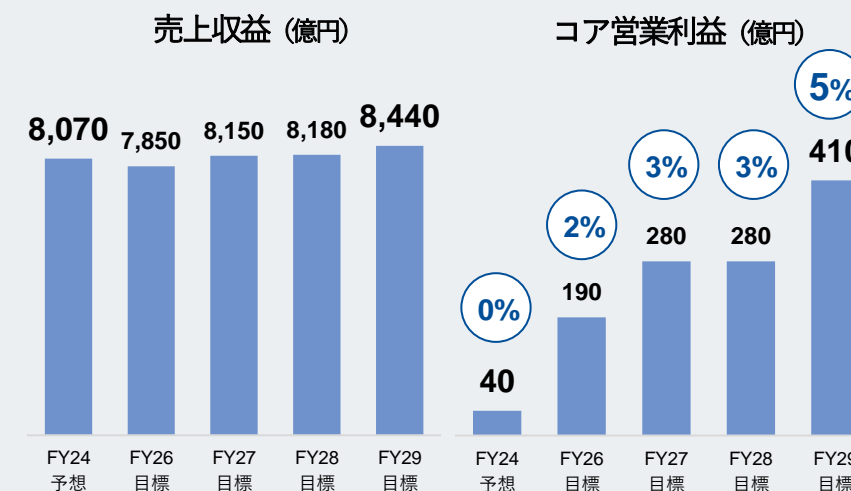
炭素事業の早期黒字化

- 生産能力の削減
- 市況に左右されない販売ポートフォリオへの移行
- 徹底的なコスト削減

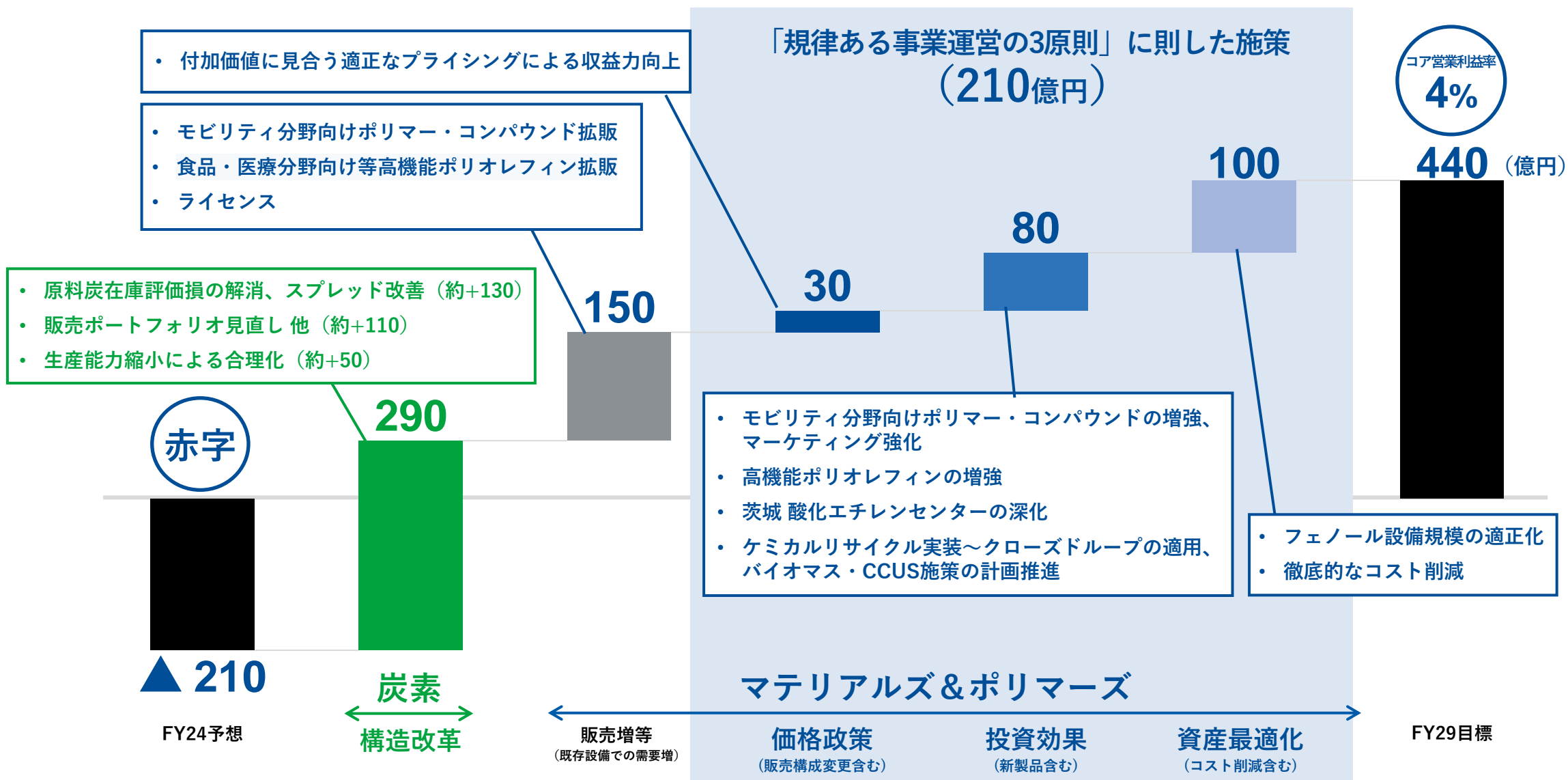


石化事業の収益改善とグリーン化の推進

- 誘導品の内需に特化したビジネスモデルへの転換、能力適正化、高付加価値製品へのシフト
- コストダウンと価格転嫁
- 西日本クラッカー再編：誘導品需要に基づいたオレフィン供給新体制の構築とGX推進
- ケミカルリサイクルプラント立上げ・クローズドループ実証、バイオマス、CCUS施策の計画推進



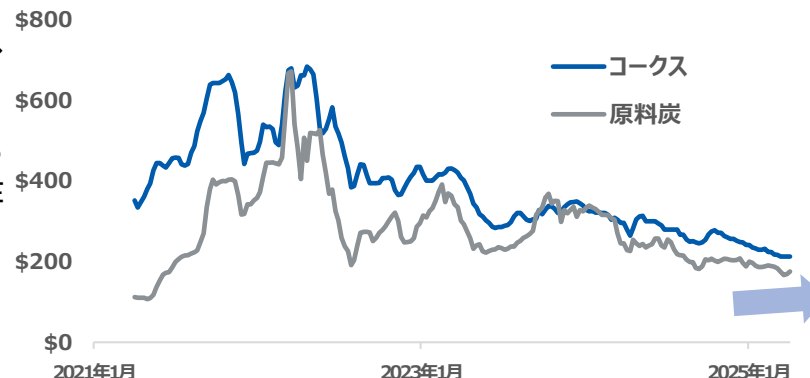
ベーシックマテリアルズ&ポリマーズ コア営業利益成長計画



注力施策① 炭素事業の収益改善

現状/課題認識

- 中国を中心とした鋼材需要の不振に伴い海外コークス市況は低迷、生産能力の余剰が継続
- 原料炭市況はボラティリティが高くリスク要因となっている（24年度3Q時点、原料炭市況下落に伴い約100億円の在庫評価損が発生。25年度は解消する見通し）
- 生産体制・販売政策の見直しが急務であると判断し、コークスの生産規模を縮小（2025年4月～）



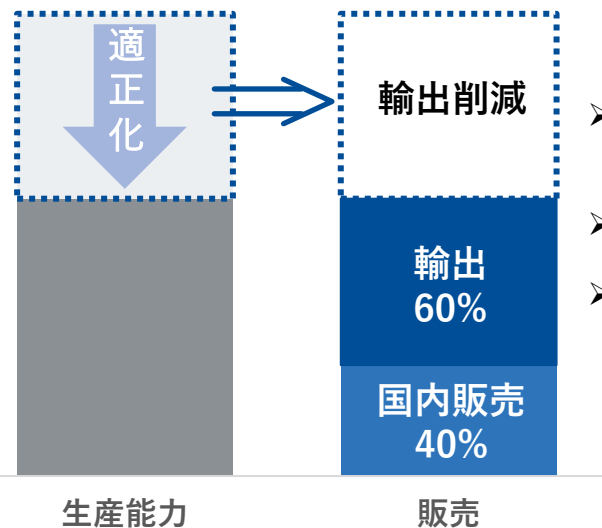
生産拠点

香川

生産能力

2025年4月～
250門→150門
(4割減)

施策



- コークス炉の生産能力縮小による合理化
- 販売ポートフォリオ改革
- ボラティリティを抑制する価格体系の導入

効果

コア営業利益



ROIC



- 生産能力縮小による固定費削減に加え安価原料使用による変動費削減や物流費（滞船料・輸送量）削減（コア営業利益 約+50億円）
- 販売ポートフォリオ見直し：減門による赤字輸出販売の削減、コストリンクフォーミュラ導入による売買差の改善等（コア営業利益 約+110億円）

上記に加えて、原料炭在庫評価損の解消、原料価格下落によるスプレッド改善（約+130億円）等により25年度コア営業利益ベースで黒字化を目指す

*FY24 ROICは2024年5月公表・期初予想ベース

注力施策② モビリティ分野向けポリマー・コンパウンド拡販

注力製品

ファンクスター™



- 高機能ガラス長繊維強化ポリプロピレン
- 高強度、高流動、高外観を有し、無塗装化による環境負荷低減に貢献
- 自動車のバックドアインナー、インパネコア、ブレーキブラケットなどの大型製品・機能部品への採用拡大



NOVADURAN™



- ポリブチレンテレフタレート(PBT)樹脂
- 優れた電気的特性・寸法安定性に加え、低反り・難燃・高圧対応製品を積極提案するなどクルマの電動化・自動化ニーズに対応
- 自動車のバッテリー周辺部品、センサー/レーダー部品、ヘッドアップディスプレイ部品等への採用拡大

DURABIO™



- 植物由来素材の高性能透明エンジニアリングプラスチック
- 優れた耐衝撃性に加え、光沢のある意匠性を実現することで、従来必要であった塗装工程を省き、製造時に発生するVOC低減に貢献
- 日系・欧州系自動車のフロントグリルや、二輪車の着色外装など、モビリティ外装パーツでの採用拡大

BMW Kidney Grille Surround (© Image Credit: BMW Group)

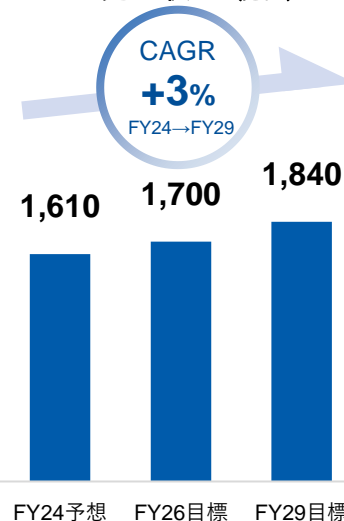
モビリティ市場動向

モビリティ市場の変化により素材への要求性能も多様化している



成長戦略

売上収益 (億円)



- 潜在ニーズの高い市場に迅速にアプローチし、開発・販売・マーケティングを一体化。顧客とのエンゲージメントを強化
- PPコンパウンドの海外拡販（北米・インドでのライン増設）
- 技術開発拠点の強化による拡販（中国・開発&マーケティングセンター設立）
- 中国系を含む非日系自動車メーカー向けシェア拡大

注力施策③ コンパウンド拠点の集約化

▶ パフォーマンスポリマーズ、エンジニアリングプラスチックを中心としたコンパウンド事業集約

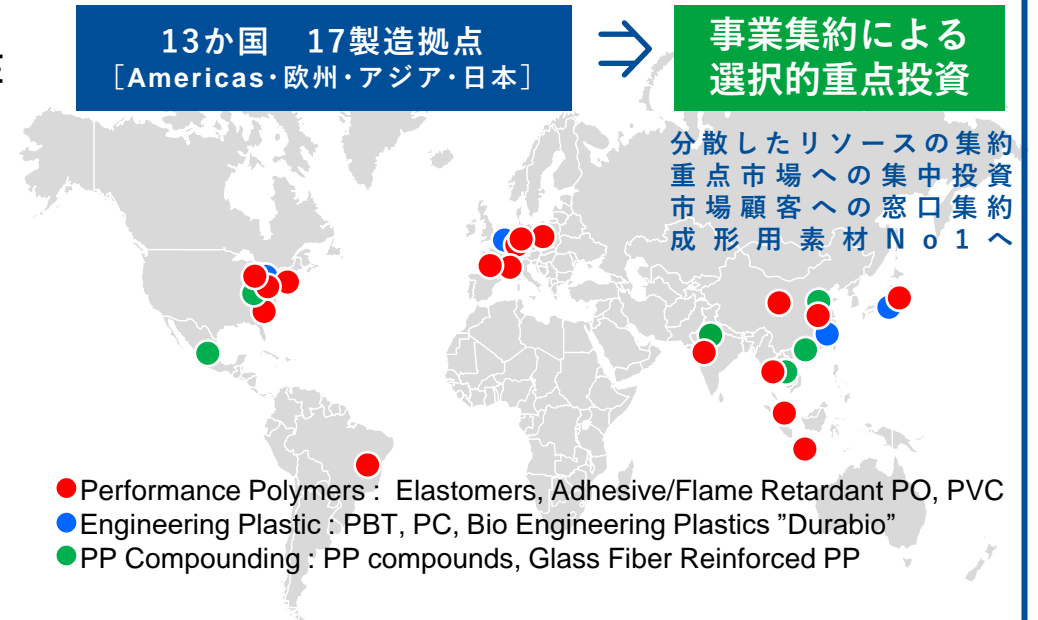
現状 と 施策

<現状>

- ▶ コンパウンド事業／技術／ノウハウが国内外グループ内に散在
- ▶ 営業、マーケティング、技術サービス、R&Dなどにおいて非効率が発生
- ▶ 市場、顧客に対しても複数窓口となっている

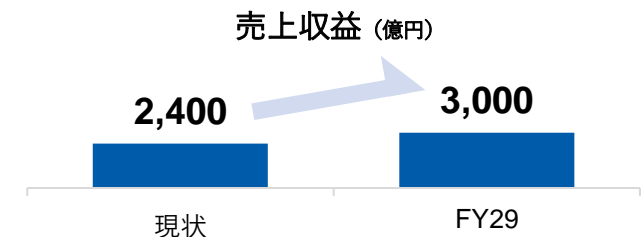
<施策>

- ▶ 事業／ノウハウを集約し、効率運営を目指す
- ▶ 市場、顧客に対して窓口一本化、顧客サポート体制を強化
- ▶ 重要市場におけるマーケティング体制の強化



効果

- ▶ 重要顧客との関係強化による販売基盤の拡充
- ▶ 市場プレゼンス向上によるパイプラインの拡充とそれによる成長加速
- ▶ 技術ポートフォリオの拡大による新素材開発の加速
- ▶ M&Aなど外部リソースの更なる活用による成長加速



注力施策④ CN・CE施策の推進

リサイクル・バイオマス・CO₂ 3ルート全ての事業化を推進



リサイクル

超臨界水を用いた油化による
廃プラのケミカルリサイクル

2025年度商業運転開始@茨城



バイオマス

バイオマスの油化による
SAF・バイオナフサ製造

(木くず等の国内資源の活用)

事業性評価中



CO₂ + 再エネ

CO₂とグリーン水素を原料とした
ポリプロピレンの製造

事業化検討中@アブダビ



目次

3 アドバンストフィルムズ&ポリマーズ 事業戦略

三菱ケミカル株式会社

常務執行役員

アドバンストフィルムズ&ポリマーズ所管

江川 洋介

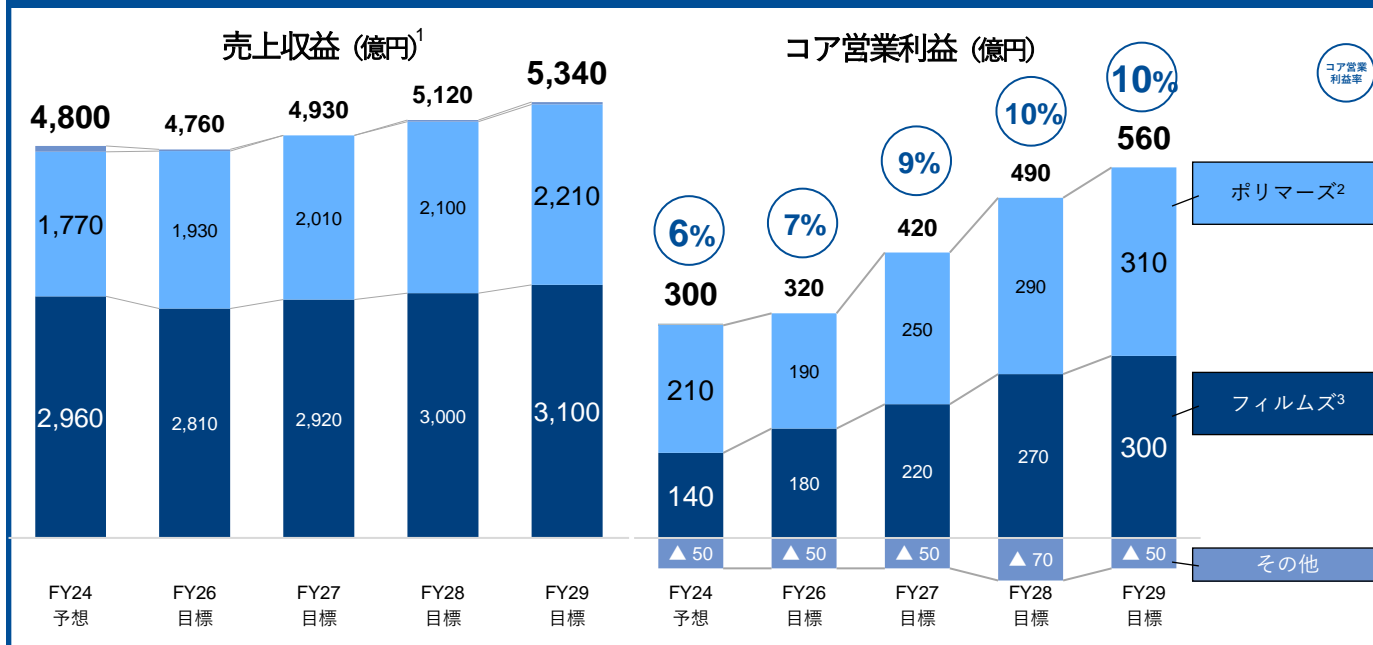
アドバンスフィルムズ&ポリマーズ 事業戦略

「製販技一体運営による顧客ニーズへのスピーディな対応とバリューの創出により真のスペシャリティー集団になる」

事業戦略

- 低収益事業からの撤退、売却による利益率の向上
- フォーカスマーケットの明確化と新規増設設備による事業成長
- 顧客密着型のカスタムメイドビジネスの進化とマーケティング機能の強化による新規事業機会の創出
- No.1ポジションを目指す外向きマインドの共有化と組織力強化

新中期経営計画2029



注力製品



製品 : OPLフィルム™
世界シェア : 35%⁴
主要市場 : ディスプレイ、偏光板

スペシャリティフィルムズ



製品 : ソアノール™
世界シェア : 35%⁴
主要市場 : 食品包装材

アセチルポリマーズ



製品 : ポリエステルフィルム
世界シェア : 20%⁴ (高性能PETフィルム)
主要市場 : 電子機器、産業

ポリエステルフィルムズ



製品 : Thermorun™
世界シェア : 50%超⁴ (エアバッグカバー材分野)
主要市場 : 自動車 (内外装材)

パフォーマンスポリマーズ

1 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。

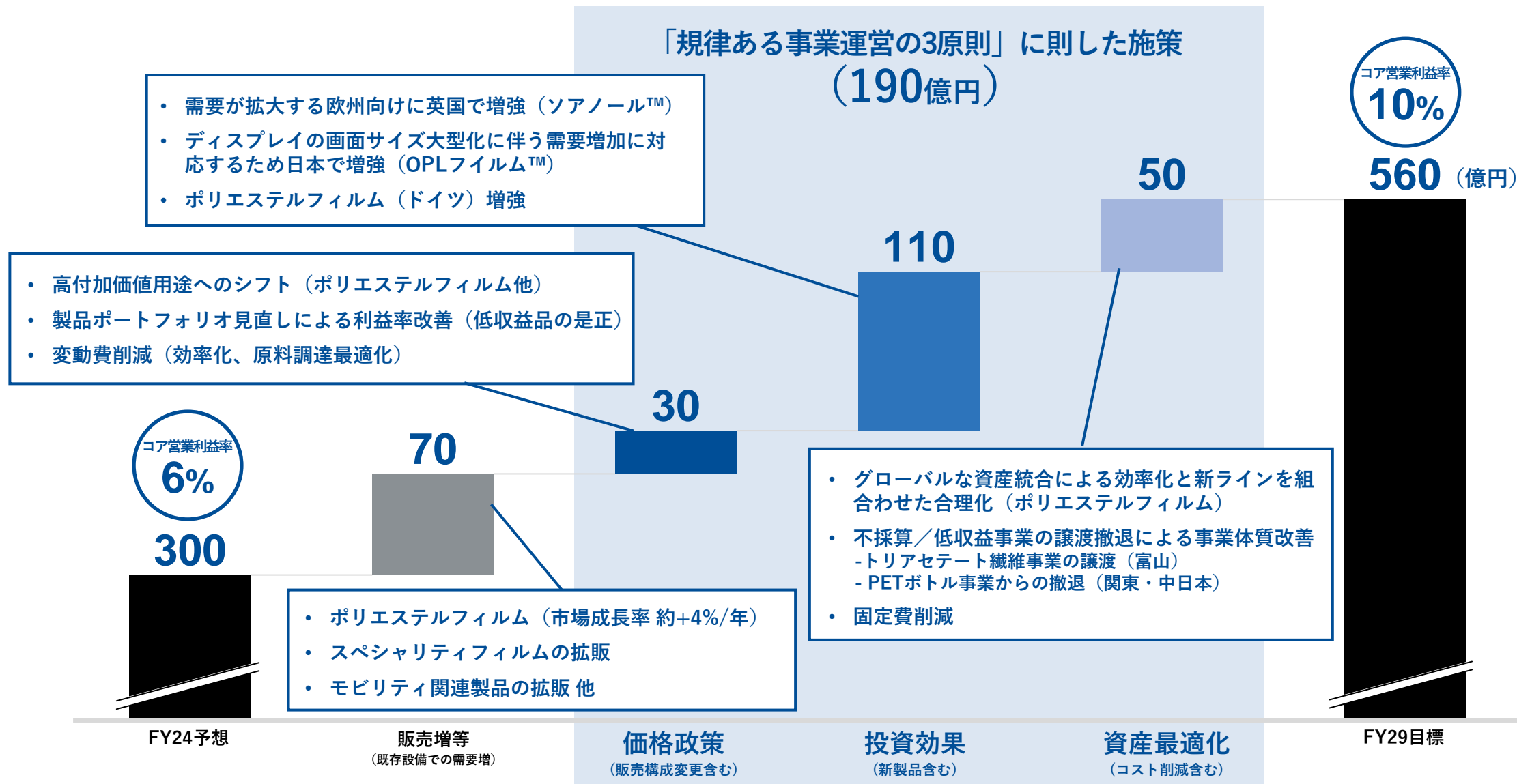
2 ポリマーズは、パフォーマンスポリマーズとアセチルポリマーズの単純合算

3 フィルムズは、スペシャリティフィルムズとポリエステルフィルムズの単純合算

4 2024年度当社推定

アドバンスフィルムズ&ポリマーズ コア営業利益成長計画

低収益事業の譲渡撤退等による事業体質の改善、新ライン増設による拡販と既存ラインの合理化

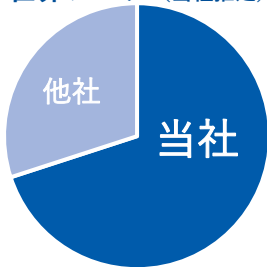


製品概要



- 液晶ディスプレイ（LCD）用偏光板向けのPVOHフィルム世界シェア35%（No.2）
- 中国勢の追従を許さない高度なポリマー技術とフィルムの成形技術により最適材料を提供
- 独自の製膜技術による45μm-OPLフィルムは大型TVで必要な高透過偏光板の生産に適合（TV消費電力2.4%減 当社従来品比）

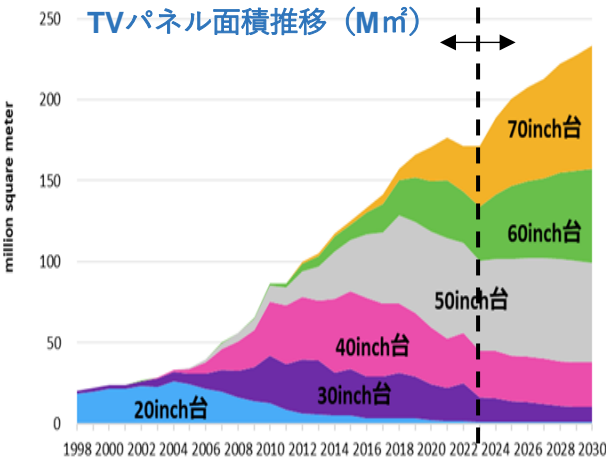
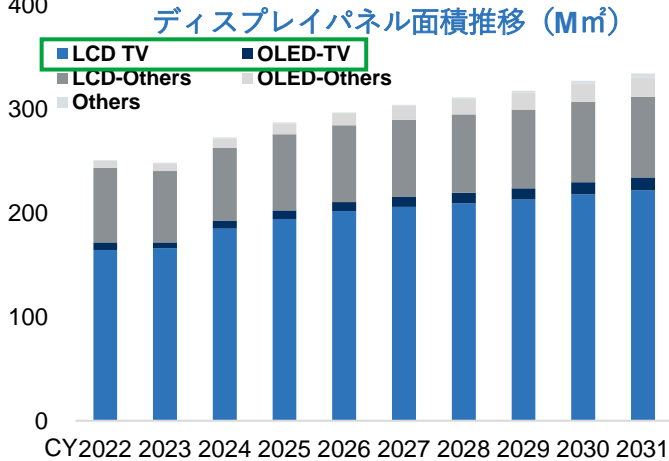
高透過用45μm PVOHフィルム
世界シェア（当社推定）



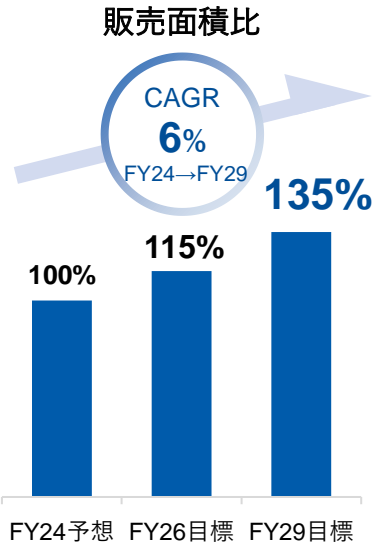
生産拠点	大垣、熊本
世界シェア	35%（当社推定）
主要顧客	偏光板メーカー （地域別売上：中国80%）

ディスプレイ市場（当社推定）

- 全パネル面積の約70%がLCD。TVは今後もLCDが95%を占める
- TVサイズの大型化により面積ベースで拡大見通し



成長戦略



- 市場成長（CAGR2~3%）に応じた増産・拡販
- ディスプレイの高解像度化に伴いより需要増が期待される高透過45μmフィルムを増産（新系列2028年商業運転開始予定）
- 薄膜化に必要な技術優位性を活かしシェアUP

製品概要



- ポリエチレン（溶融押出特性）とポリビニルアルコール（ガスバリア性）の特長を併せ持つ特殊ポリマー（EVOH）
- サーキュラーエコノミー（CE）の推進要請を背景に、ポリオレフィンリサイクルを阻害しない点が評価されており、今後の需要拡大を見込む
- 包装材用途以外にも床暖房パイプ等にも展開

▶食品包装用途



▶床暖房パイプ



生産拠点

岡山、米国、英国

世界シェア

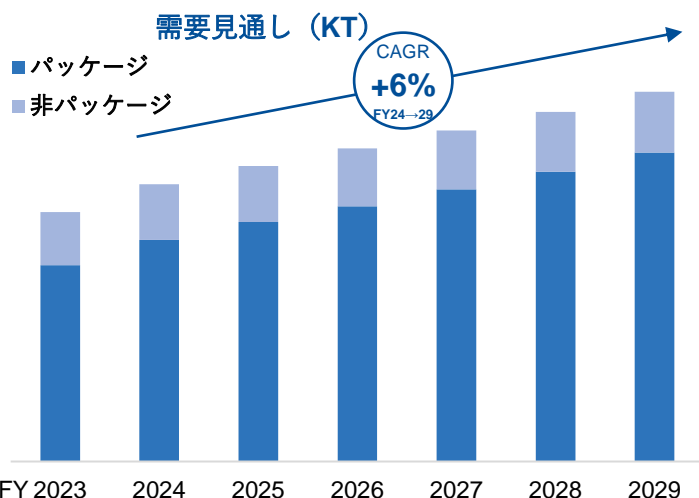
35%（当社推定）

主要顧客

包装材メーカー

EVOH市場（当社推定）

パッケージ用途が市場をけん引し今後も需要拡大



成長戦略

売上収益



- 新規参入を許さない技術優位性によりシェアを維持しながら増加する需要を取り込む（英国能増+21KT/年、2027年商業運転開始）
- 環境規制強化を見据えたCE関連団体認証の早期取得等により、パッケージ用途でのシェアUP
- CEに貢献する用途開発を積極的に進めながら、2029年に45%シェアを目指す
- 水素燃料インフラ関連用途など、新規用途市場への参入を検討

APR¹からのリサイクル性認証取得とHow2Recycle^{®2}のpre-qualification letterを取得



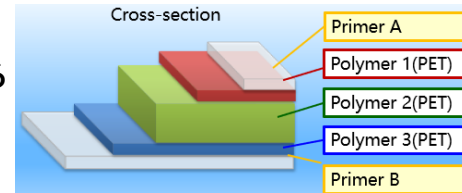
How2Recycle

注力製品③ ポリエステルフィルム

製品概要



- LCD¹用離型フィルム、MLCC²用高平滑フィルム、PS³ラベル用離型フィルム等に対応する様々な特性を持つスペシャリティポリエステルフィルム
- ローカルR&D、ロングタームコミットメントによる高いプレゼンス
- 顧客ニーズに応えられる薄膜・原料樹脂設計・コーティングの技術優位性（5層5機能設計、テクノロジープラットフォーム）



生産拠点

滋賀、米国、ドイツ、
インドネシア、中国

世界シェア

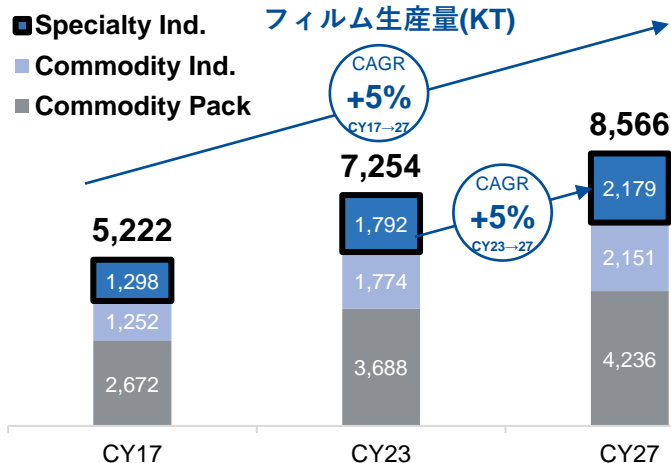
20%（当社推定）

主要顧客

コンバーター
（地域別売上：日本35%、中国含
むその他アジア20%、北米25%、
欧州20%）

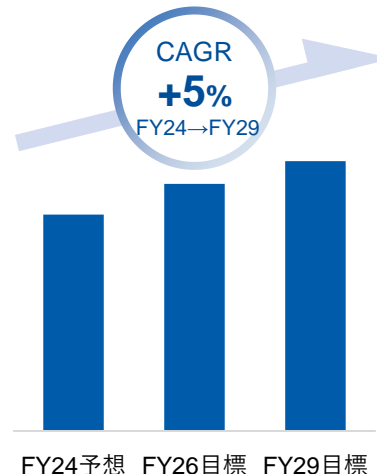
ポリエステルフィルム市場（当社推定）

電子機器や産業用途を中心に、今後も安定した市場成長が見込まれる



成長戦略

売上収益



- 不採算製造ライン縮小と高採算新規ライン能増*によりグローバルに生産体制を最適化（*インドネシアとドイツの新ラインにより+50ktpa 生産能力up）
- 高付加価値用途へのシフト及び拡販（OLED⁴、モビリティ、半導体等）
- アジア：微細化が進むMLCC用途での技術優位性を活かしたシェアアップ（顧客認証の獲得）
- 欧米：PS Liner/産業用途他、ローカルR&Dを活かした新規ニーズ開拓と需要増の取り込み（販売構成最適化）

▶ MLCC



▶ PS Liner

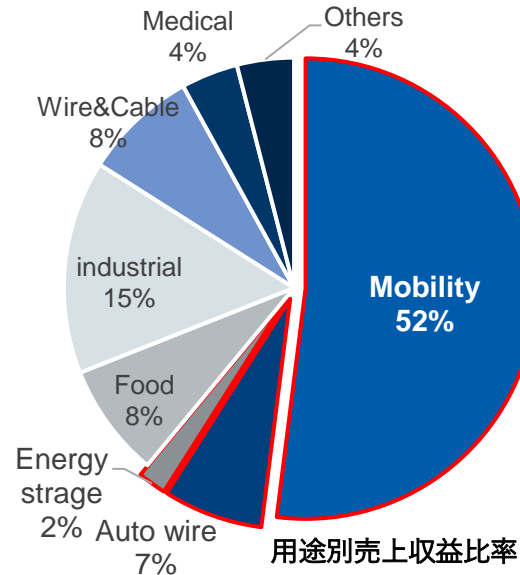


1. Liquid Crystal Display（液晶ディスプレイ）
2. Multi-Layer Ceramic Capacitor（積層セラミックコンデンサ）
3. Pressure sensitive
4. Organic Light Emitting Diode（有機ELディスプレイ）

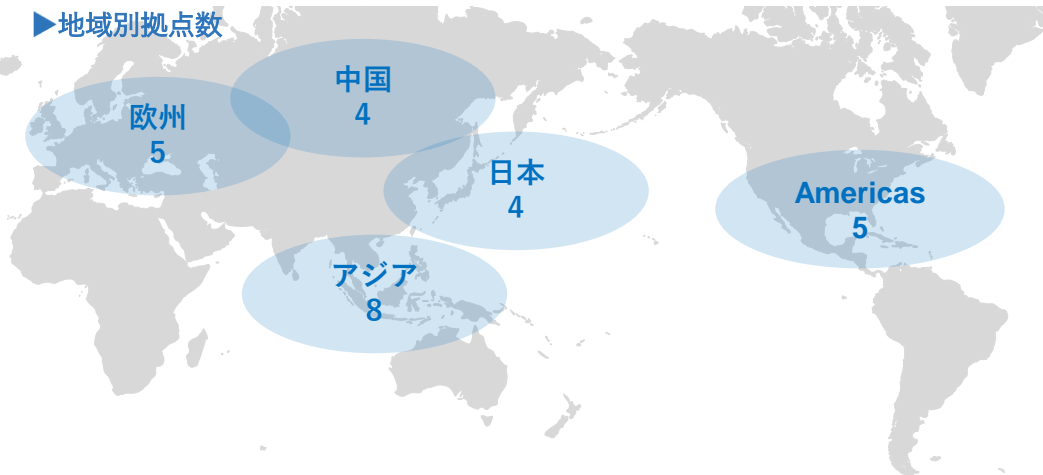
注力製品④ パフォーマンスポリマーズ

事業概要

- アセットライト（レシビビジネス）事業であり、市場環境の変化に柔軟に対応可能
- 配合技術、混練り技術により、顧客ニーズに応え、競合に真似され難いソリューションを提供
- 幅広い技術・製品ラインナップを保有
- モビリティ関連製品がSales Revenueの60%
- 13か国26拠点による世界5極で生産供給体制を確立

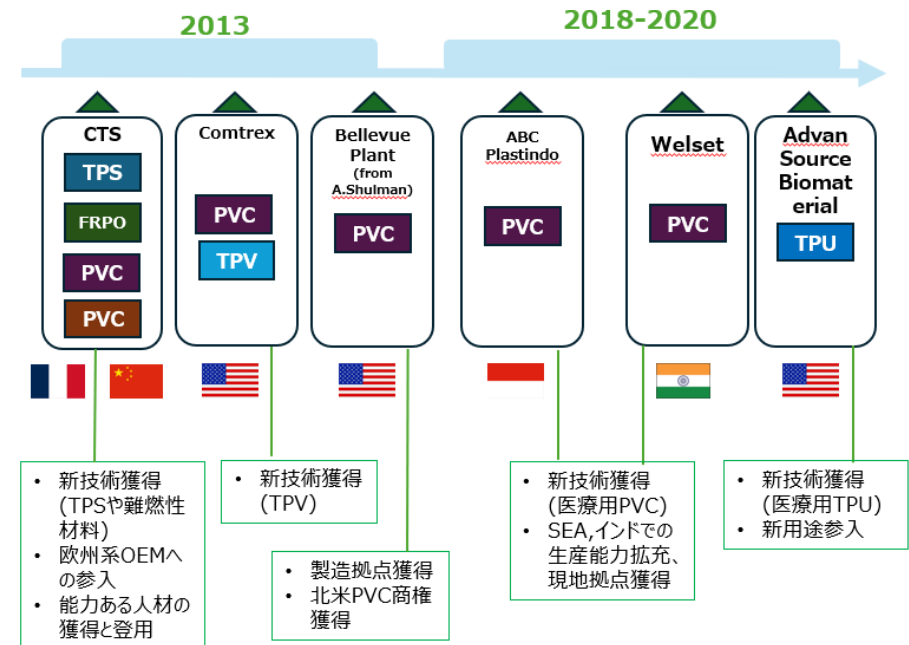


▶地域別拠点数



グローバル展開と更なる成長戦略

- グローバル展開とポートフォリオ強化の経緯
これまでに実施した積極的な買収により、新規地域での事業基盤、生産拠点、新技術を獲得し、事業の成長と拡大を推進
- 更なる成長戦略
グループ内の他のコンパウンド事業とパフォーマンスポリマーズのそれぞれの強みを“つなぐ”ことで
「モビリティ分野で絶対的なNo.1プレイヤー」に
- 新技術・新用途・新立地の獲得を軸にM&Aの継続的な検討により「モビリティ分野に次ぐ事業の柱」を確立する



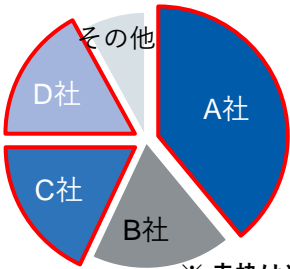
注力製品④ Thermorun™（エアバッグカバー材）

製品概要



- 高温強度と低温衝撃性に優れた自動車エアバッグ用途関連向け熱可塑性エラストマー
- 良外観・良成形性を実現する配合設計能力の優位性、グローバルフットプリントを活かした安定供給と技術サポート体制を保有
- 主要なエアバッグモジュールメーカーに幅広く展開し世界トップシェア

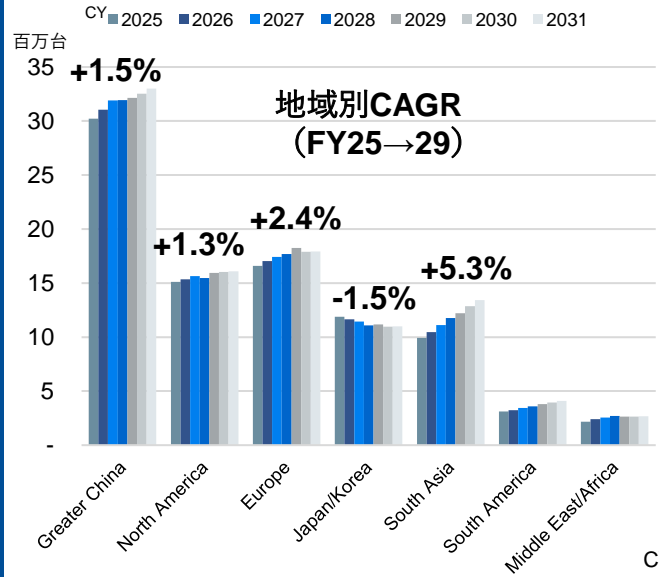
エアバッグモジュール
マーケットシェア（当社推定）



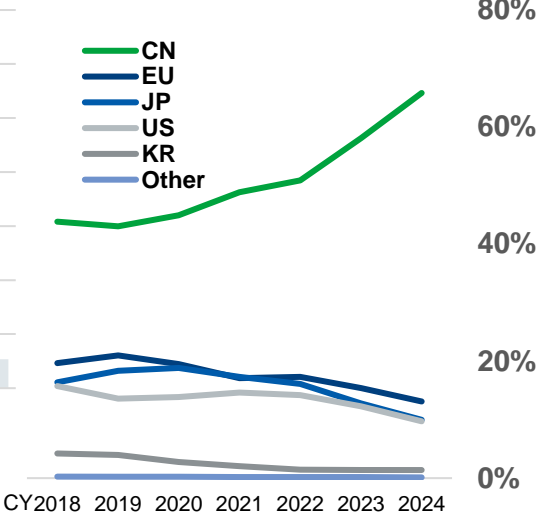
※ 赤枠は当社主要顧客

生産拠点	欧州、中国、タイ、インド、日本、米国
世界シェア	50%超（当社推定）
主要顧客	エアバッグモジュールメーカー （地域別売上：米国40%、中国20%、日本20% 他）

乗商用車生産台数（当社推定）

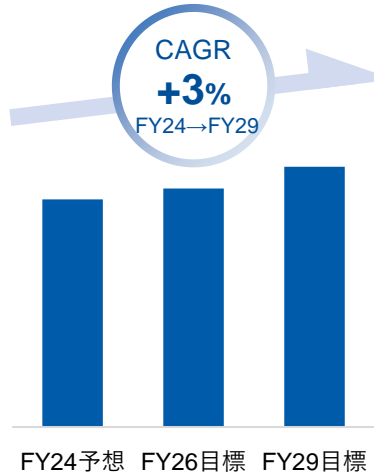


中国内OEM国別シェア



成長戦略

売上収益



- グローバル拠点による地産地消体制でトップシェアを維持
- 市場拡大するインドで能増（2027年計画）、需要を確実に取り込む
- 中華系OEMが急伸する中国では、60%超となっている運転手席エアバッグのシェア維持に加え、助手席エアバッグの原料現地化によるコストダウンによりシェア拡大を狙う

目次

4 アドバンストソリューションズ 事業戦略

三菱ケミカル株式会社

執行役員

アドバンストソリューションズ所管

若林 聡

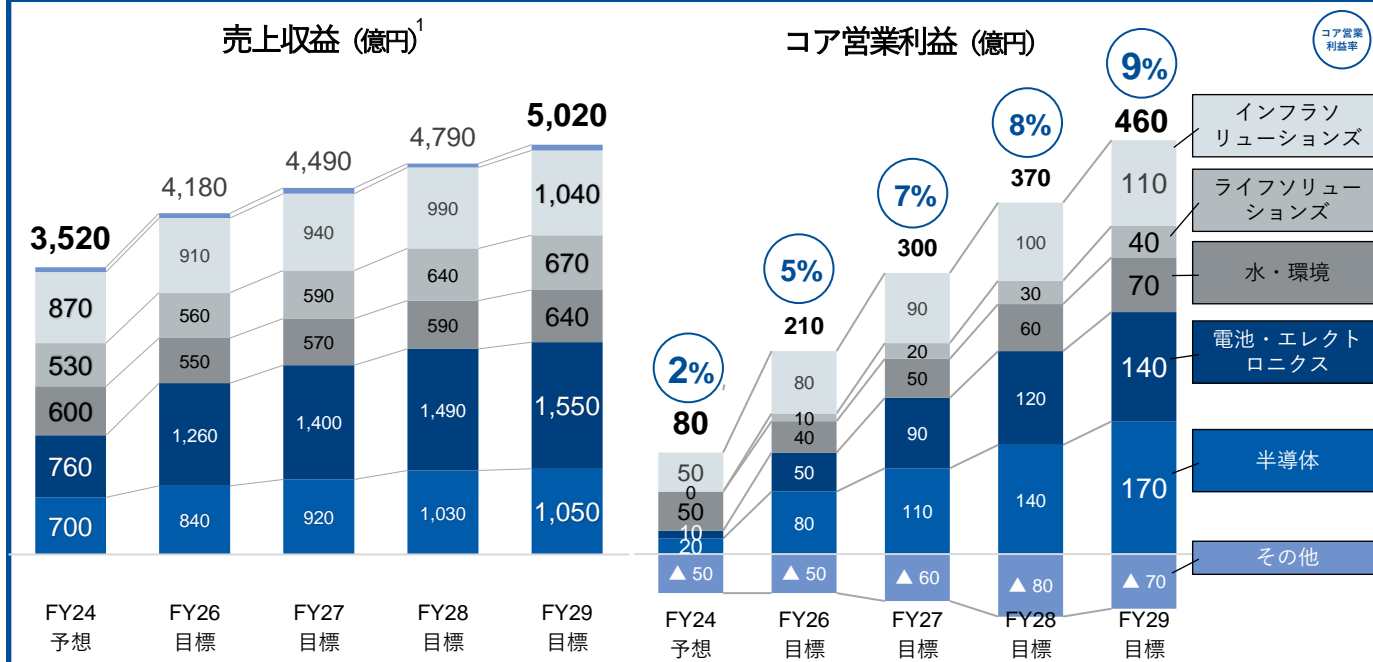
アドバンストソリューションズ 事業戦略

「総合化学力で産業の課題に対するソリューションを継続的に産み出し、共に成長する」

事業戦略

- 半導体市場成長に合わせたトップシェア製品の増産・拡大
- 新製品「低膨張天然系負極材」車載用リチウムイオン電池向け本格商用化
- 乳化剤シュガーエステルの海外拡販加速

新中期経営計画2029



注力製品



製品 : リソマックス™
世界シェア : 30%² (ポリマー専属メーカー)
主要市場 : 半導体 (フォトリソグラフィ)

半導体



製品 : 低膨張天然系負極材
世界シェア : 10位²
主要市場 : 車載用リチウムイオン電池

電池・エレクトロニクス



製品 : 特殊エポキシ樹脂
世界シェア : 約40%²
主要市場 : 半導体 (封止材、層間絶縁フィルム)

半導体



製品 : 精密洗浄サービス
世界シェア : 40%²
主要市場 : 半導体 (製造装置)

半導体



製品 : 三菱合成石英
世界シェア : 100%² (300mm ウェハ生産用途)
主要市場 : 半導体 (シリコンウェハ)

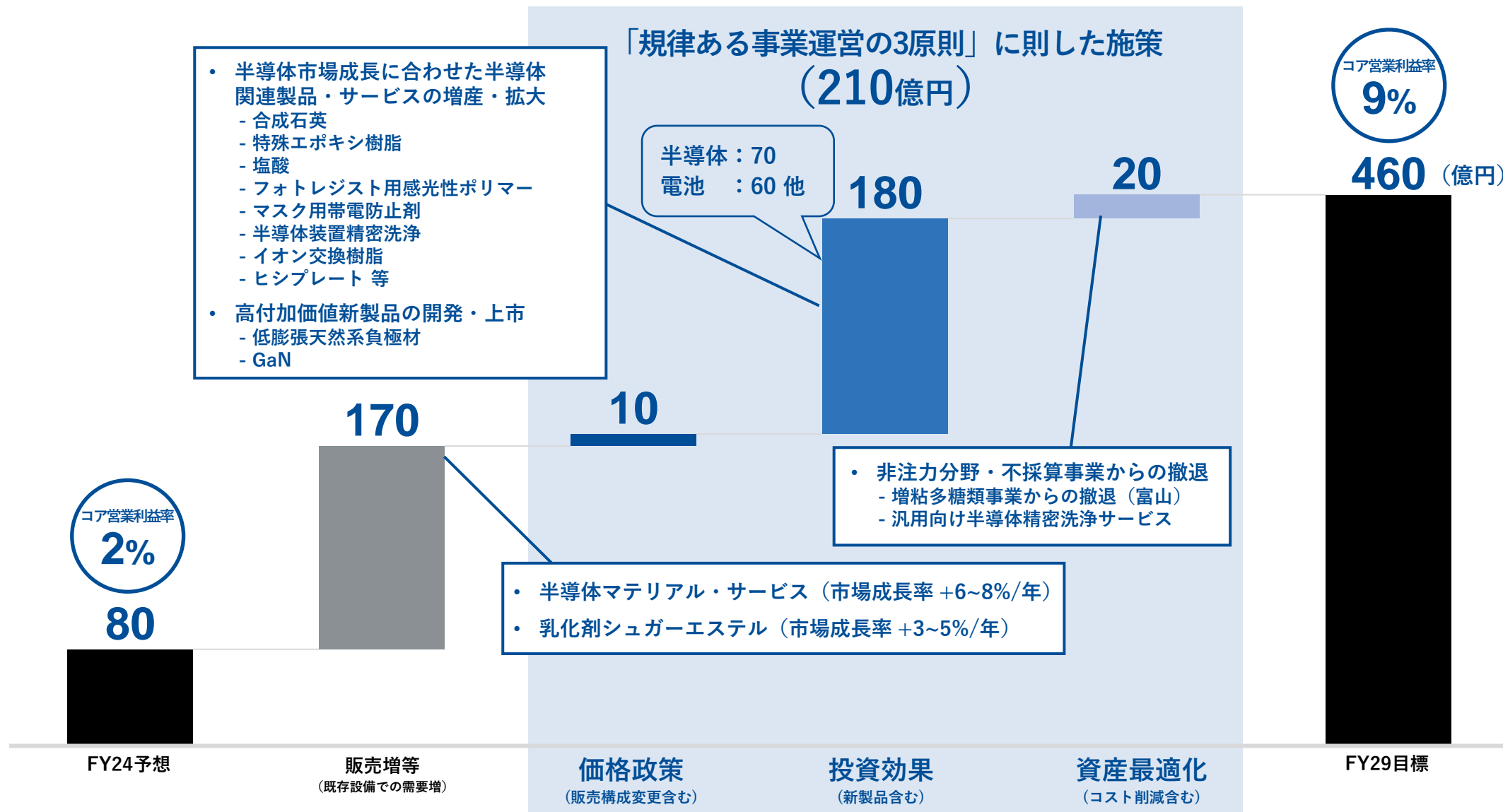
半導体



製品 : リョート™シュガーエステル
世界シェア : 70%²
主要市場 : 加工食品

ライフソリューションズ

アドバンストソリューションズ コア営業利益成長計画



注力製品① 低膨張天然系負極材

製品概要



- 電気自動車（EV）を中心とした車載用途のリチウムイオン電池向け負極材
- 天然系黒鉛の課題であった電池寿命に影響する膨張を抑制し、人造系黒鉛の性能を上回るグレードを開発。電池の急速・低温充放電等、顧客要求仕様に幅広く対応

当社の強み

- ・ 自社独自技術による一貫生産
- ・ GHG排出低減プロセスの採用

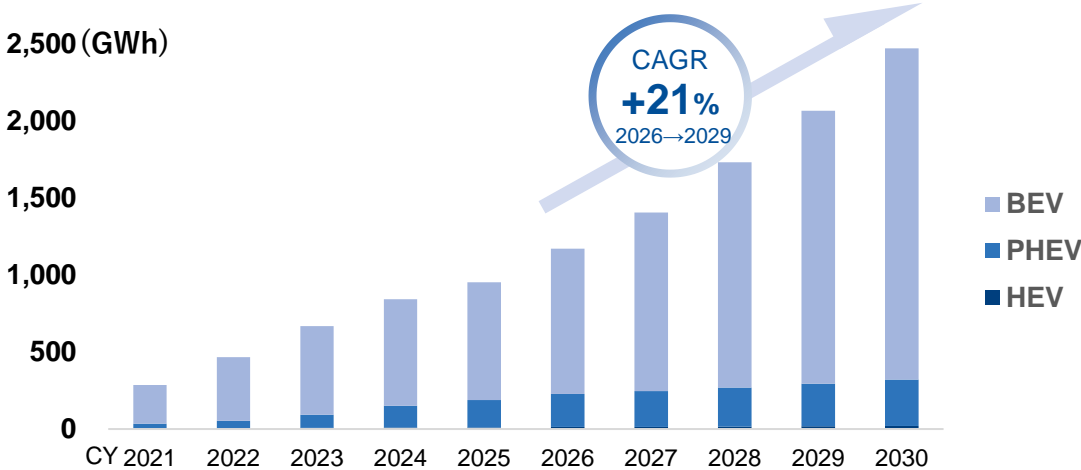
	天然系	人造系
GHG削減	○	×
コスト	◎	×
サプライチェーン	◎	×
性能	△→○	○

電池寿命が対人造系で劣る課題を克服

生産拠点	中国、香川
世界シェア	10位（当社推定）
主要顧客	リチウムイオン電池製造のグローバルメーカー （地域別売上：日本30%、中国含むその他アジア68%、欧州2%）

車載用リチウムイオン電池市場

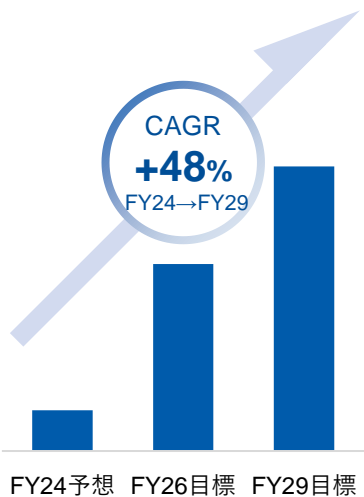
ここ数年は成長鈍化も、2026年以降は世界的に市場拡大と予測



Source: B3レポート24-25

成長戦略

売上収益（億円）



- 香川事業所で能増（生産能力：11,000トン/年、+175%能増）。2026年10月商業運転開始予定
- 低膨張天然系負極材の技術優位性を活かしつつ、地政学リスクへも柔軟に対応可能な供給体制を構築し、顧客を獲得
- コスト競争力と環境に適合したプロセス設計を構築し、人造系負極材に比べGHG排出量を約4割低減。サプライチェーンの強化により、EVを中心とした車載用途のシェアを拡大

注力製品② 特殊エポキシ樹脂

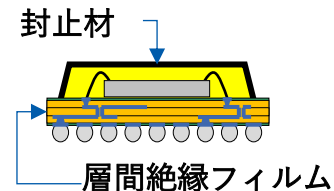
製品概要



- ICパッケージ封止材向け結晶性エポキシ樹脂：封止材は半導体チップを覆い、熱・湿気・衝撃等から保護。高流動性、寸法安定性、耐熱性に優れる
- 層間絶縁フィルム向けエポキシ樹脂：層間絶縁フィルムは半導体パッケージ基板の微細配線形成に用いる絶縁材料。低誘電、耐熱性、寸法安定性に優れる

当社の強み

- ・ 各用途にそれぞれの適性をもつ分子設計技術
- ・ 自社独自技術による低塩素化、塩素系異物管理プロセス



生産拠点

三重、福岡

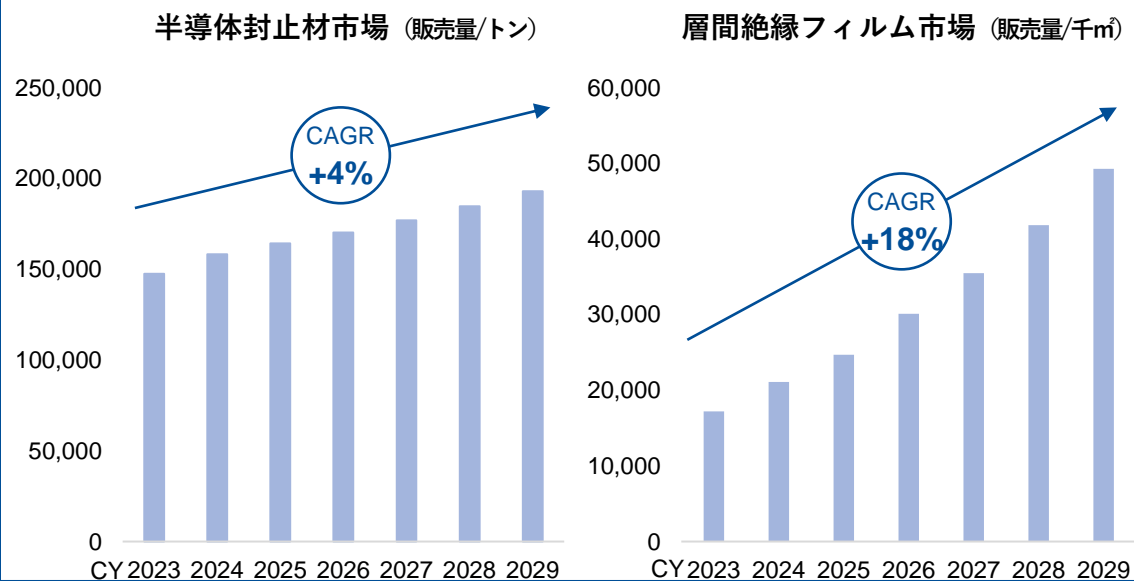
世界シェア

約40%（当社推定）

主要顧客

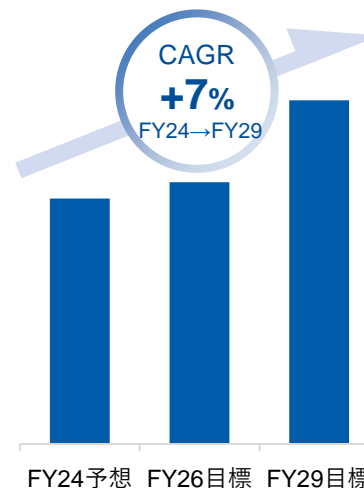
半導体封止材メーカー
層間絶縁フィルムメーカー

半導体封止材市場／層間絶縁フィルム市場（当社推定）



成長戦略

売上収益

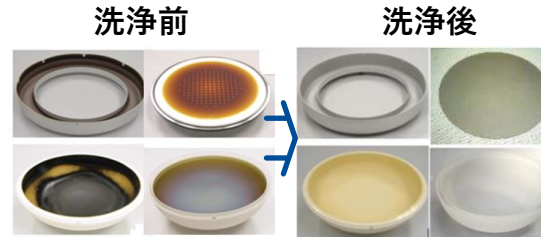


- 健全な事業へのポートフォリオ改革を行い、半導体需要（封止材・層間絶縁フィルム）とともに事業成長を実現
- 評価技術を強化し、開発スピードを上げることで半導体後工程向け材料をタイムリーに市場投入し、高収益化を図る
- 複数化した生産拠点を活かし、将来の半導体需要増加にアジャストしていく

製品概要

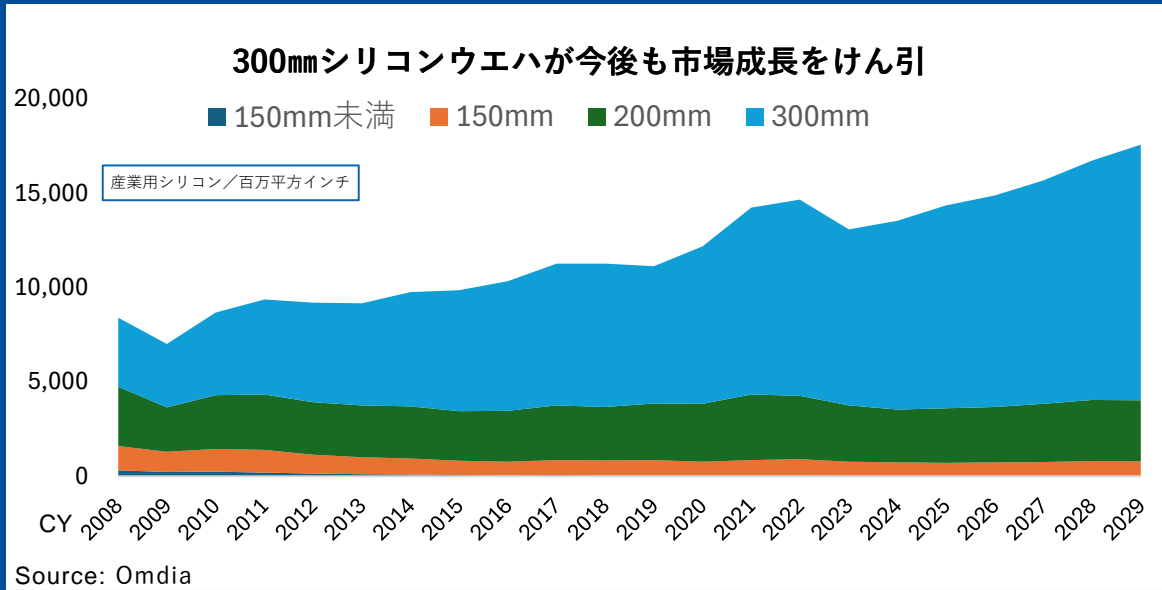


- 半導体製造装置のチャンバー・パーツの洗浄サービス。半導体製造の歩留まり・品質維持に必須
- 各パーツの 素材・形状 に最適な洗浄処方を保有
- グローバル生産体制で、地域・顧客の特徴に合わせた洗浄サービスを展開

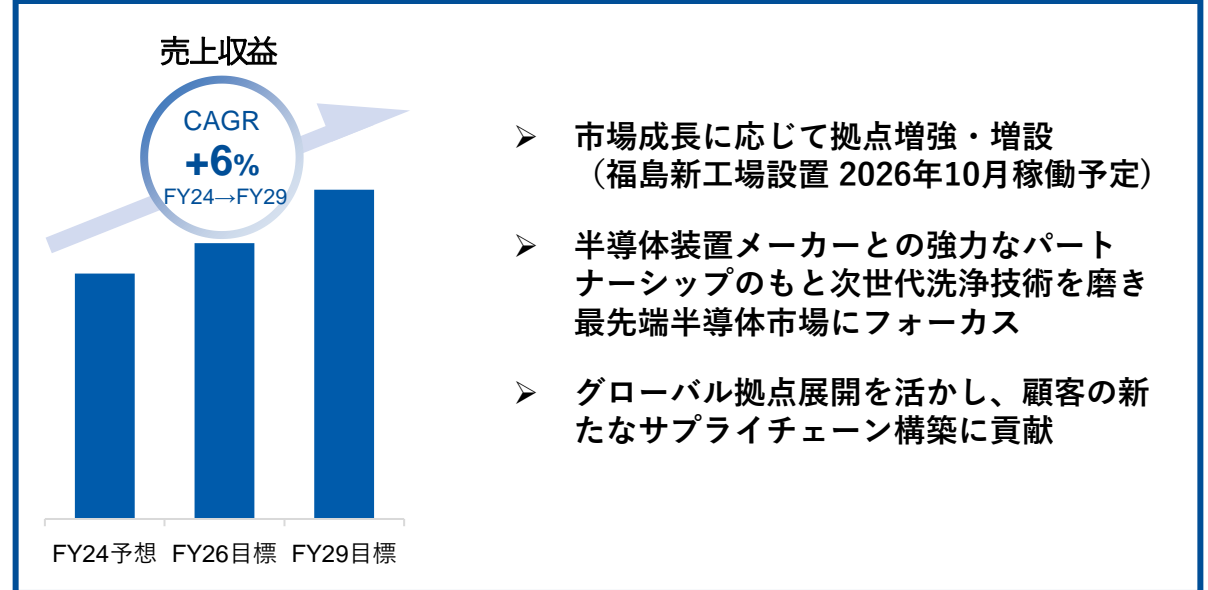


生産拠点	日本・台湾・中国・韓国 ドイツ・フランス・米国
世界シェア	40%（当社推定）
主要顧客	半導体製造装置メーカー 半導体メーカー

シリコンウエハ市場



成長戦略



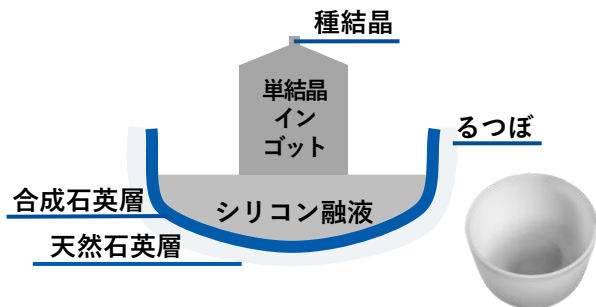
製品概要



- シリコンウエハ製造用石英るつぼや半導体製造装置内の高純度石英パーツの原料として使用される、世界最高純度の合成石英粉
- 砂状シリカとして世界最高レベルの純度を実現することにより、ウエハ品質を大きく劣化させる不純物の混入を抑制

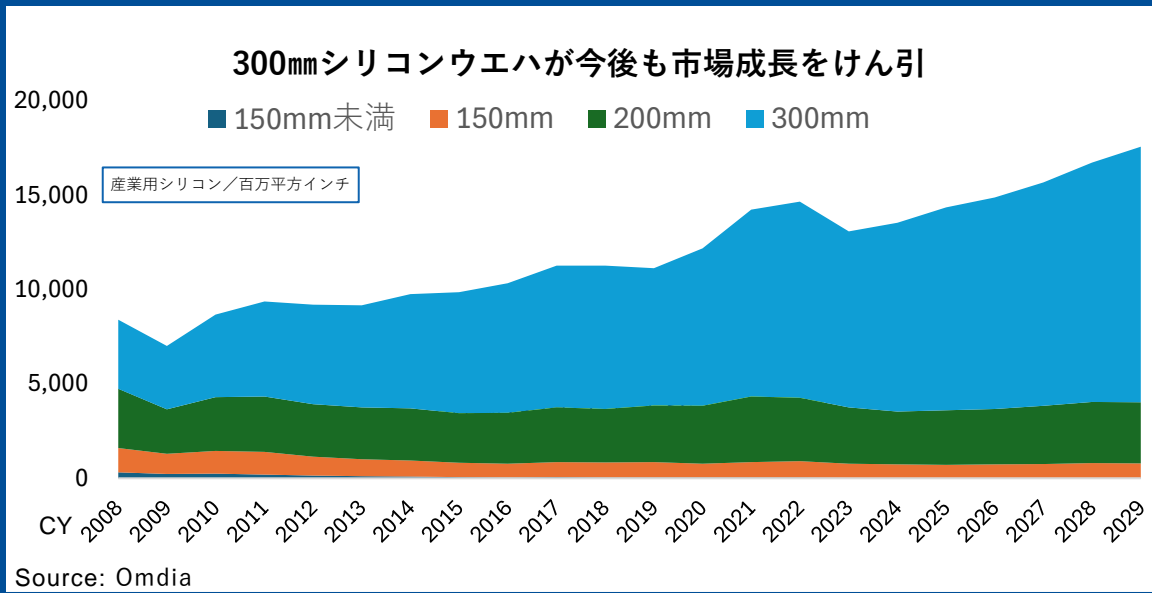
当社の強み

- ・ 原料からの一貫生産プロセス
- ・ 高度な品質管理

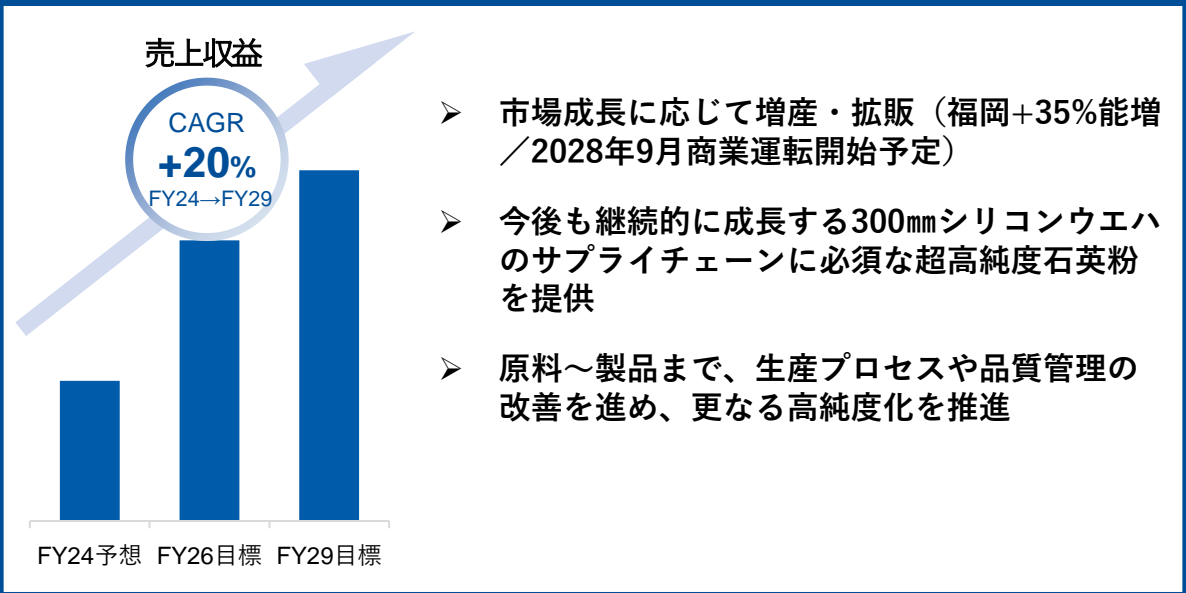


生産拠点	福岡
世界シェア	100% (300mm ウエハ生産用途)
主要顧客	シリコン単結晶引上げ用 るつぼ製造メーカー

シリコンウエハ市場



成長戦略



注力製品⑤ 乳化剤 リョートー™シュガーエステル

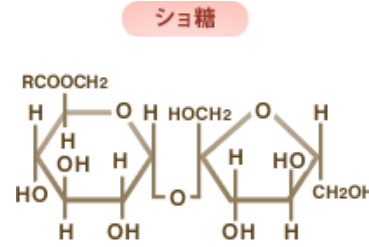
製品概要



- ショ糖と植物油脂由来の脂肪酸を主原料とし、水分と油分を均一に混合させる機能を有す。食品の加工や流通保管時の品質維持に貢献
- 脂肪酸種とエステル化度を変えた幅広い物性の製品をラインナップ

当社の強み

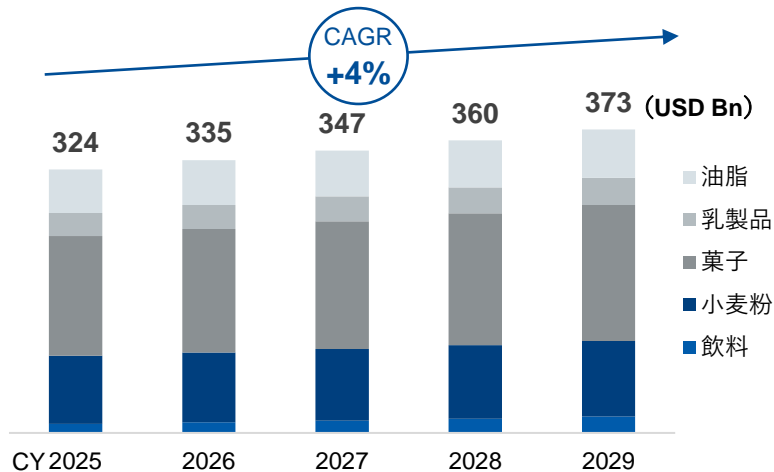
- ・ 高品質、高純度で豊富な製品ラインナップ
- ・ 加工食品における豊富な活用技術の保有



生産拠点	三重、福岡
世界シェア	70%（当社推定）
主要顧客	国内主要飲料・菓子・油脂製品メーカー （地域別売上：日本47%、中国含むその他アジア40%、北米4%、欧州9%）

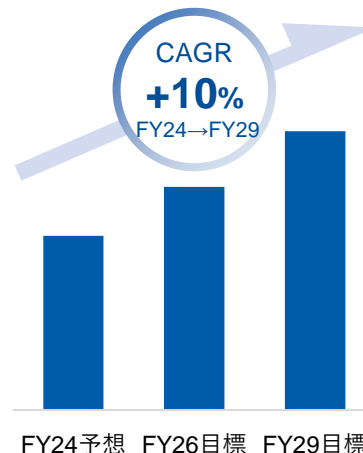
米国加工食品市場（当社推定）

米国加工食品市場は継続成長見込



成長戦略

売上収益



- シュガーエステルの様々な用途への高い加工適応性と、“味”を阻害しない高品質な乳化剤としての新たな市場を海外において創造する
- 九州事業所・福岡地区に建設した新プラントによる能増（生産能力+1,100トン/年、+10%能増）、2026年3月商業運転開始予定）を足掛かりとしたグローバル展開の加速
- 米国での拡販に向けて現地営業・技術サポート要員を増員
- 配合製剤化促進による加工食品メーカー向け増販
- デジタルマーケティング活用によるチャネル・販売促進強化

目次

5 アドバンストコンポジット&シェイプス 事業戦略

三菱ケミカル株式会社

執行役員

アドバンストコンポジット&シェイプス所管

フランク・ルエル

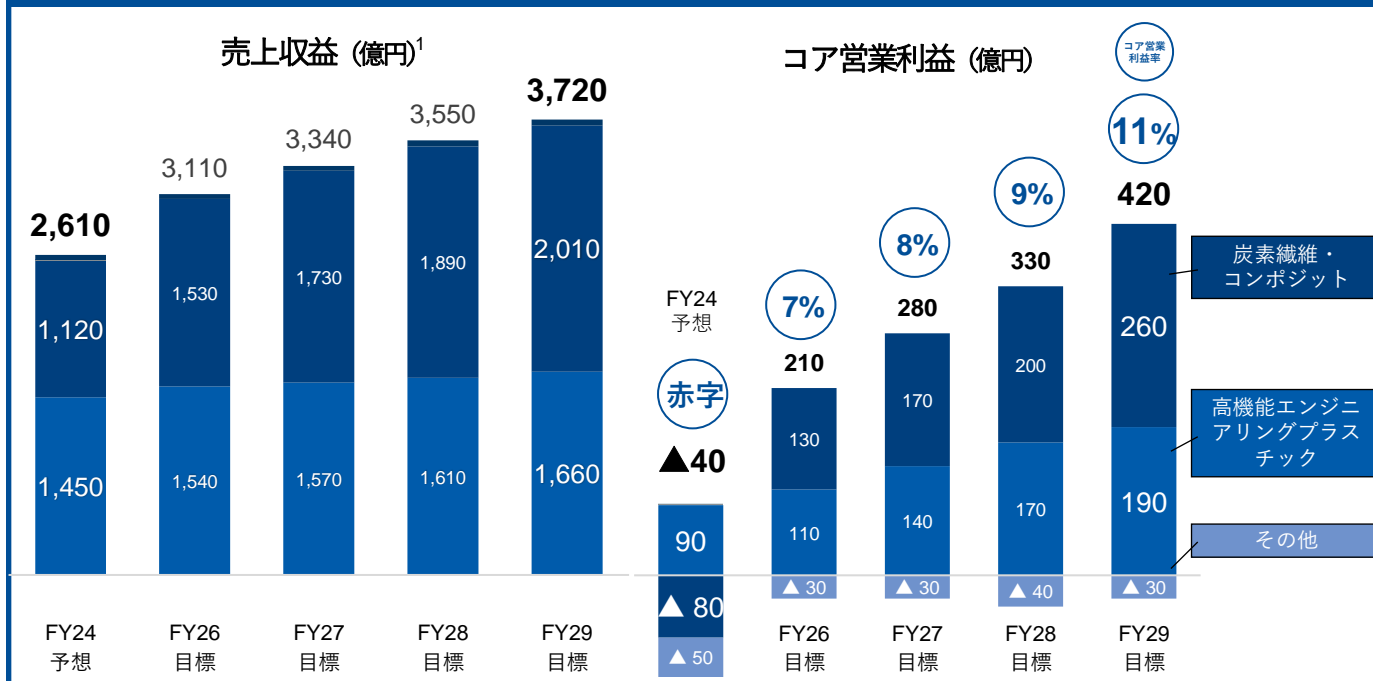
アドバンストコンポジット&シェイプス 事業戦略

「包括的な製品群と主要顧客との取組み、ユニークな技術により高付加価値ビジネスに注力」

事業戦略

- 拠点集約による合理化、不採算設備の適正化、低収益事業からの撤退
- 高付加価値ビジネスへの注力、拡販
 - ・半導体製造装置・医療用途（高機能エンジニアリングプラスチック）
 - ・ハイエンド炭素繊維、モビリティ用途（炭素繊維・コンポジット）

新中期経営計画2029



組織運営体制

- 売上収益の75%はアジア以外であることから、日本と海外のビジネスカルチャーをバランスさせて、マトリックス型組織にて運営（世界各地に50か所以上の拠点を展開）

注力製品



製品 : 半導体製造装置向けプラスチック部材
主要市場 : 半導体製造装置

高機能エンジニアリングプラスチック



製品 : 医療用途向けプラスチック部材
主要市場 : 人工股関節などのインプラント

高機能エンジニアリングプラスチック



製品 : ハイエンド用途高性能炭素繊維製品
主要市場 : 航空宇宙、防衛、スポーツ

炭素繊維・コンポジット



製品 : CFRPモビリティ部品
主要市場 : ハイパーカー、次世代モビリティ

炭素繊維・コンポジット

アドバンストコンポジット&シェイプス コア営業利益成長計画

高機能エンジニアリングプラスチック

「規律ある事業運営の3原則」
に則した施策（45億円）

・ 拠点集約、不採算設備の適正化、低収益事業からの撤退等

・ 高機能エンジニアリングプラスチックの高付加価値製品
（メディカル・半導体製造装置）・素材加工への注力

コア営業利益率
6%

90

55

0

15

30

コア営業利益率
11%

190

・ 高機能エンジニアリングプラスチック
（市場成長率 +5%/年）

FY24予想

販売増等
（既存設備での需要増）

価格政策
（販売構成変更含む）

投資効果
（新製品含む）

資産最適化
（コスト削減含む）

FY29目標

炭素繊維・コンポジット

「規律ある事業運営の3原則」
に則した施策（250億円）

・ 拠点集約、不採算設備の適正化、低収益事業からの撤退等

・ 次世代モビリティ分野向け炭素繊維コンポジットパーツの投資プロジェクト収益化
・ その他高付加価値製品（航空宇宙・防衛向け炭素繊維など）の拡大

・ 低マージン製品・取引の見直し
・ 高付加価値製品へのシフト
・ 戦略的な販売・調達によるスプレッド改善

赤字

80

FY24予想

販売増等
（既存設備での需要増）

価格政策
（販売構成変更含む）

投資効果
（新製品含む）

資産最適化
（コスト削減含む）

FY29目標

コア営業利益率
13%

260（億円）

35

200

15

・ 炭素繊維中間材・成型品
（市場成長率 +6%/年）

2025年度完了目標のアイテム	施策	効果
高機能エンジニアリング プラスチック	<ul style="list-style-type: none">エンジニアリングプラスチックのリサイクル拠点をAppenzell（スイス）からLenzburg（スイス）へ移管・集約	<div>コア営業利益</div> <div>+18億円 /年</div>
炭素繊維・コンポジット	<ul style="list-style-type: none">当社グループ会社のWethje Carbon Composites GmbH（ドイツ）にて不採算となっている自動車事業から撤退。航空宇宙事業へ注力ガラス繊維強化熱可塑性プラスチック（SymaLITE®）製造工場（カナダ）を閉鎖。ドイツ、スロバキア、中国の協力会社で需要を吸収CFRTPペレット製造工場（愛知）を閉鎖。価格競争力と生産能力の柔軟性を確保するため、外部パートナー企業へ生産委託...	

⇒ 炭素繊維・コンポジットの川上能力最適化、高機能エンジニアリングプラスチックの構造改革による競争力強化を継続、資産最適化による利益改善を早期に実現する

高付加価値ビジネスへの注力：高機能エンジニアリングプラスチック

半導体製造装置用途

- 前工程から後工程に至るまで半導体製造装置用途の幅広い製品ラインナップ



Chemical nozzle



Chemical cup
Wafer support



Retainer Ring



Device Guide



Test socket

メディカル用途

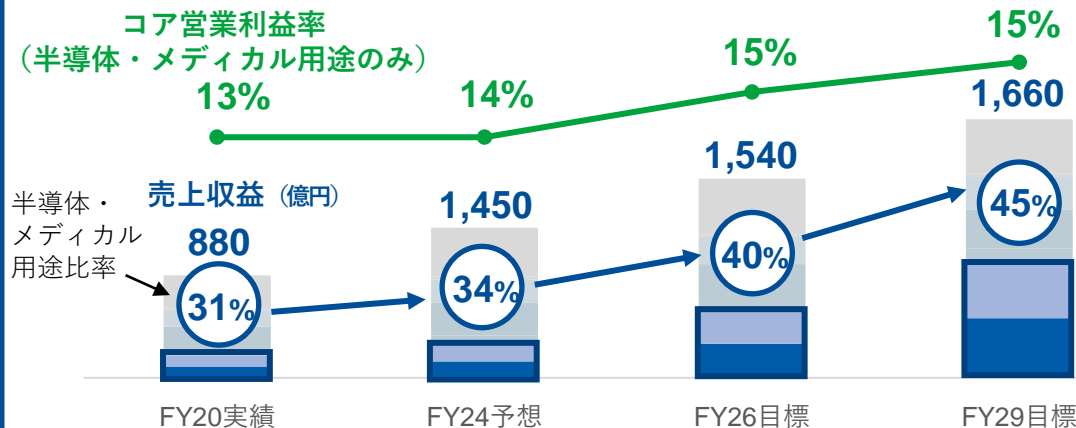
- 脊椎固定用ケージ向けや人工股関節・人工膝関節置換術向けインプラント樹脂素材のリーディングサプライヤー（シェア50%前後）



- 半導体製造装置メーカーの満足度を高めるグローバル生産体制



高付加価値ビジネスの売上成長



- 高付加価値用途の市場成長を取り込み、収益力を強化

- 高機能エンジニアリングプラスチック半製品全用途（市場成長率*+5%/年）
- メディカル用途（市場成長率*+8%/年）
- 半導体製造装置用途（市場成長率*+7%/年）

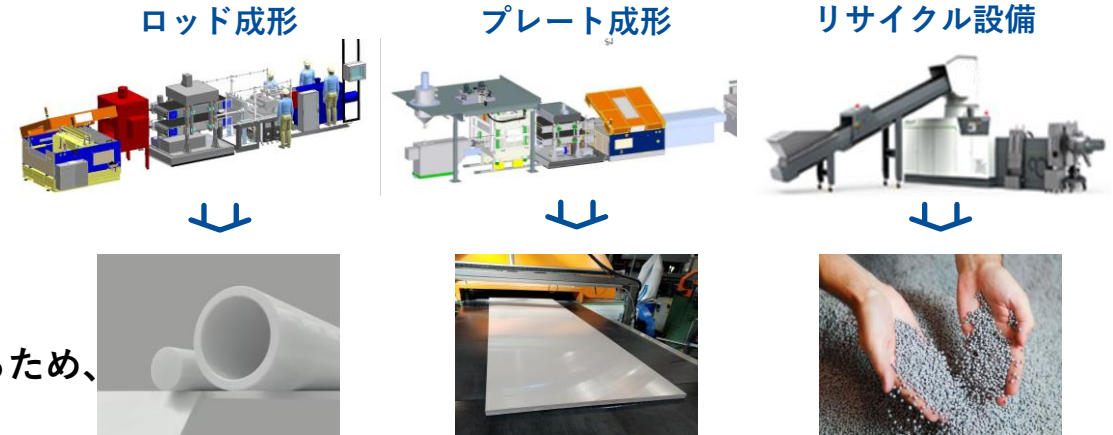
- タイにおいて、半導体製造装置部品の需要増に対応するため、能力増強を計画（5倍増/2027年完成まで順次拡大）
- ベルギーでも能力増強を計画（詳細次頁）

*2024→2029年度（当社推定）

高付加価値ビジネスへの注力：高機能エンジニアリングプラスチック

高付加価値ビジネスの売上成長に向け、ベルギー工場で能増を計画（意思決定済み）

- 堅調な需要の拡大に対応すべく、最新鋭の押出成形設備の導入を予定。オペレーションの効率化を図るとともに、生産能力を増強（+15%能増／2028年完工まで順次拡大）
- 高付加価値市場および顧客拡大の機会を取り込み、収益力のさらなる強化を図る
 - 半導体
 - メディカル
 - PFAS代替
 - エネルギー（石油・ガス）
 - フード・飲料パッケージ
- 工場内でのクローズドループリサイクルシステムを可能にするため、新たなリサイクルラインを設置
- ベルギー工場を欧州における押出成型品とR&Dのセンター・オブ・エクセレンスに位置づけ、ラボと研究開発能力を拡張



Tielit（ベルギー）工場

押出成形品、射出成形品、
CNC機械加工による樹脂成型品を製造
100%再生可能エネルギーで稼働



1. Computer Numerical Control（コンピュータ数値制御）

高付加価値ビジネスへの注力：ハイエンド用途向け炭素繊維・コンポジット

製品概要



- 優れた強度と弾性率、品質の信頼性は、業界をリードするお客様から高く評価
- プリプレグやSMC¹など、独自の圧縮成形材料を保有
- 優れたCAE技術により、複雑な成型部品に対しても高度な設計と解析が可能
- 最適な材料開発から高精度の成型まで、一貫して製造することのできる世界で唯一のカーボンゴルフシャフトメーカー



主要生産拠点

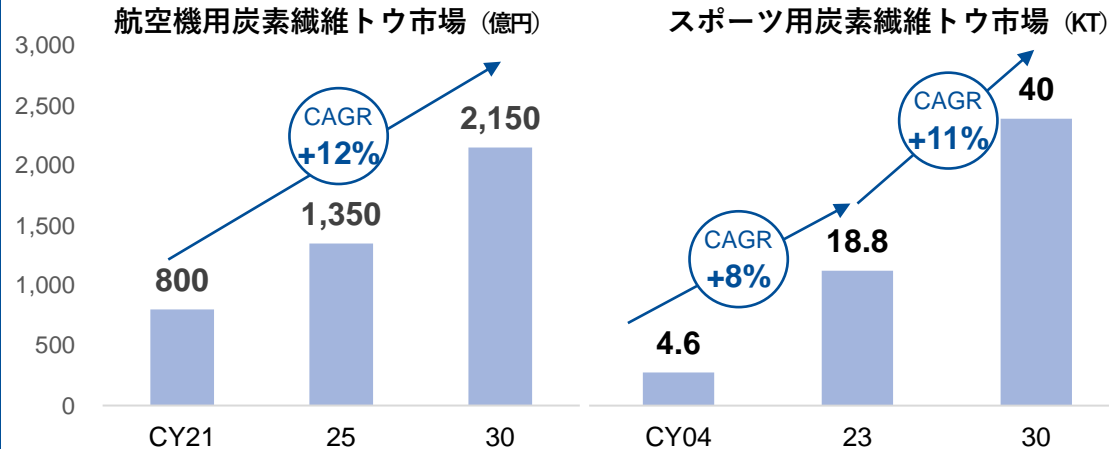
愛知、米国（炭素繊維）
愛知、米国、イタリア（コンポジット材料）
イタリア、ベトナム、日本（コンポジットパーツ）

主要用途

航空機エンジンメーカー
航空機インテリアメーカー
防衛プログラム
ハイエンドスポーツメーカー
次世代モビリティ

炭素繊維・コンポジット市場

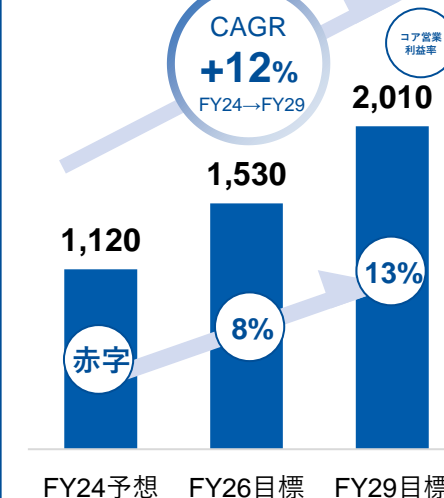
汎用グレード炭素繊維は競争激化の一方、
ハイエンドはプレイヤーが少なく、需要も旺盛



Source: 富士経済
Source: Counterpoint Market Intelligence; Estin & Co. analysis, JEC Observer: Overview of the global composites market 2024-2029

成長戦略

炭素繊維・コンポジット
売上収益（億円）



旺盛な需要を背景に高付加価値用途プログラムに集中し、糸売りから加工度をより上げた事業にシフト

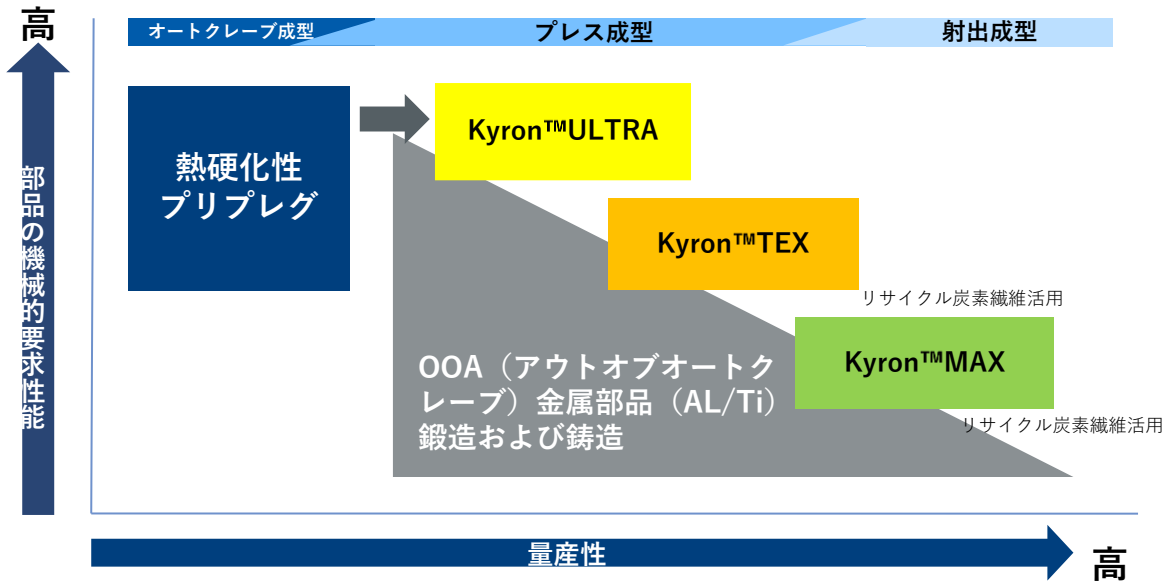
- 愛知における能増及び将来的な生産設備新設検討（ハイエンド用途高性能炭素繊維）
- 炭素繊維トウとしての価格差
通常グレード：ハイエンド＝1：3～10x
- 次世代モビリティ向け構造部品の新系列は2025年に稼働開始予定
- 航空機インテリア市場における成長機会を捉えるべく、熱可塑性コンポジット「Kyron series」による高付加価値戦略を展開

高付加価値ビジネスへの注力：
ハイエンド用途向け高機能エンジニアリングプラスチックと炭素繊維・コンポジットの融合



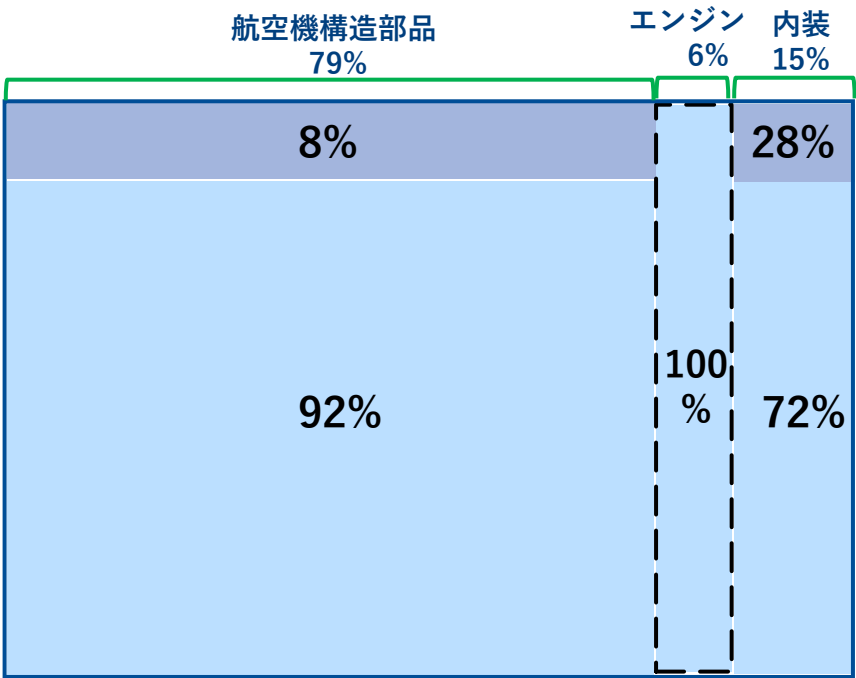
熱可塑性コンポジット「Kyronシリーズ」による
航空機インテリア市場での成長を実現

- <製品概要>
- 高性能エンジニアリングプラスチックと炭素繊維（短繊維）を組み合わせた、初めての大型スタンパブルシート
 - ポストインダストリアルリサイクル材料を使用した熱可塑プリプレグの需要増に対応
 - 航空機業界の増大する新素材に対する関心（特に熱可塑樹脂を使用した複合材料で高速な成形ができるものなど）に対応
- <目標>
- 航空機二次構造部品を扱うすべての市場セグメント
 - 機械的要求性能が比較的低い航空機インテリア
 - 将来的な需要の拡大を確実に取り込むため、ノンクリンプ織物の工程端材やボビン残糸などの入手可能性低下に備える



航空機における部位毎の
熱可塑性樹脂・熱硬化性樹脂のシェア

- 熱可塑性樹脂は現在、航空機市場全体の10%のみ
- 将来的なCFRTP大量生産のニーズ拡大に対し、Kyron™シリーズは付加価値の高いソリューションとして市場の要求に対応



Source: Counterpoint Market Intelligence; Estin & Co. analysis, JEC Observer: Overview of the global composites market 2024-2029

熱可塑性樹脂 熱硬化性樹脂

高付加価値ビジネスへの注力：次世代モビリティ向け炭素繊維コンポジットパーツ

当社グループの強み

MCC¹

- ▶川上のANから川下のコンポジットまで、垂直統合された事業を展開
- ▶特殊プレス用材料（SMC²/PCM³）を含めたモビリティ用途の炭素繊維およびコンポジットの基礎技術開発力
- ▶アジア・北米・欧州の3拠点でグローバル展開



CPC

- ▶世界最大のプレス成型機を保有、大型で複雑な部品を炭素繊維から作ることが可能
- ▶自動車部材分野におけるさまざまな技術的専門知識とノウハウ
- ▶欧米自動車OEMとの強固な商流ネットワーク



次世代モビリティ市場動向

電動化

EV用バッテリーによる重量増



軽量素材へのニーズ拡大

自動化

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

軽さ・強度に生産性を加えた独自素材で次世代モビリティ市場に注力

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が変化

次世代モビリティ向け炭素繊維コンポジットパーツ 成長戦略

プロジェクトA
SOP：2025年



プロジェクトB
SOP：2026年後半



プロジェクトC
SOP：2027年10月



2013年
CPC社と協業開始

2017年10月
CPC社に44%出資

2024年1月
CPC社の全株式取得

CPC売上収益

FY13実績

FY17実績

FY20実績

FY23実績

FY26目標

FY29目標

CAGR
+17%
FY23→FY29

- CPCにおいて炭素繊維コンポジットパーツの投資プロジェクト進行中
- 自動運転車、ロボットタクシー...等の次世代モビリティ市場の拡大に対応した利益成長

CPC 新規パイロットライン： 炭素繊維からコンポジットパーツまで一貫した生産体制

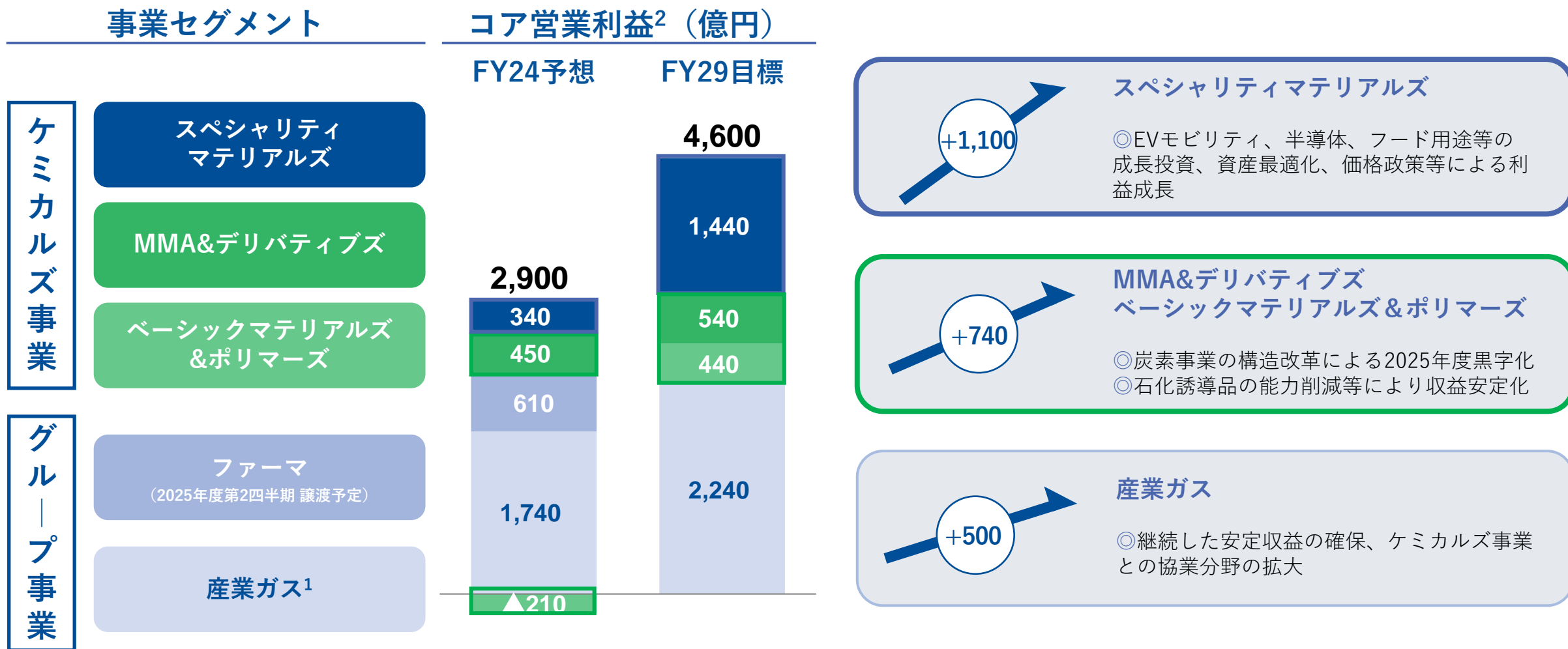




- 新中期経営計画 2029 | セグメント別目標（ファーマ事業譲渡後）
コア営業利益成長計画
- 新中期経営計画 2029 | ケミカルズ事業 年度別・セグメント別
売上収益・コア営業利益・コア営業利益率・ROIC
- ケミカルズ事業 主要成長投資計画（新增設・サービス強化）
- ケミカルズ事業の選択と集中
- セグメント別補足資料
- ケミカルズ事業 セグメント別事業内容

新中期経営計画 2029 | セグメント別目標 (ファーマ事業譲渡後)

ケミカルズ事業を全社で最も稼ぐ事業にする



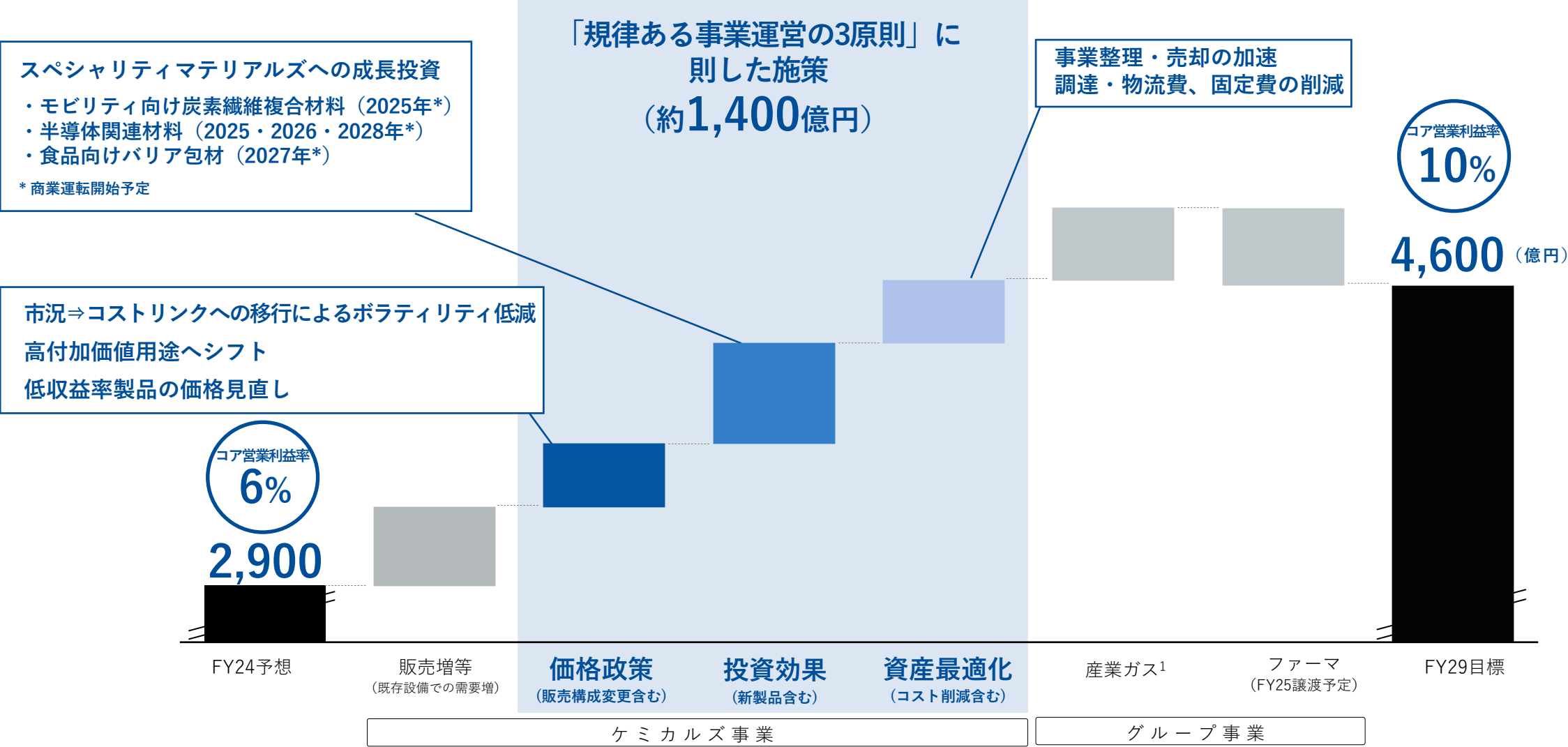
1 産業ガス事業に関しては、日本酸素ホールディングス株式会社が2022年に策定した「NS Vision 2026」を基に、継続的な需要成長および価格マネジメント、生産性向上等の効果を織り込み、当社が独自に推定。

2 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 | コア営業利益成長計画



「規律ある事業運営の3原則」に則した施策の実行によりケミカルズ事業の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

コア営業利益率				
FY2024 予想	FY2026 目標	FY2027 目標	FY2028 目標	FY2029 目標
-	-	-	-	-
2%	5%	6%	7%	8%
-	-	-	-	-
3%	6%	8%	9%	10%
-	-	-	-	-
6%	7%	9%	10%	10%
-	-	-	-	-
2%	5%	7%	8%	9%
-	-	-	-	-
-2%	7%	8%	9%	11%
-	-	-	-	-
11%	10%	10%	12%	12%
-	-	-	-	-
13%	12%	11%	13%	14%
-	-	-	-	-
2%	6%	6%	7%	8%
-	-	-	-	-
-2%	2%	3%	3%	4%
-	-	-	-	-
0%	2%	3%	3%	5%
-	-	-	-	-
-12%	3%	3%	3%	3%
-	-	-	-	-
-2%	-1%	-1%	0%	-3%

新中期経営計画 2029 | ケミカルズ事業 年度別・セグメント別 ROIC

	FY2024 期初予想 (2024/5公表)	FY2026 目標	FY2027 目標	FY2028 目標	FY2029 目標
ケミカルズ事業	2.1%	4.3%	5.4%	6.2%	6.7%
スペシャルティマテリアルズ	2.6%	4.9%	6.6%	8.0%	9.5%
アドバンストフィルムズ&ポリマーズ	4.4%	5.7%	7.4%	8.7%	10.1%
アドバンストソリューションズ	2.1%	4.7%	6.6%	8.4%	10.0%
アドバンストコンポジット&シェイプス	0.3%	4.3%	5.7%	6.7%	8.5%
MMA&デリバティブズ	3.5%	7.2%	7.4%	8.7%	9.6%
MMA	3.6%	7.8%	7.7%	9.0%	9.8%
コーティング&アディティブス	3.3%	4.8%	6.4%	7.6%	9.1%
ベーシックマテリアルズ&ポリマーズ	1.1%	4.3%	5.5%	5.4%	7.1%
マテリアルズ&ポリマーズ	1.9%	4.4%	5.8%	5.6%	7.7%
炭素	-1.2%	3.8%	3.9%	4.0%	3.6%

ケミカルズ事業 主要成長投資計画（新增設・サービス強化）

FY25

FY26

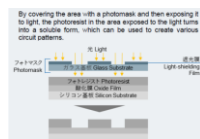
FY27

FY28

ポリエステルフィルム能増
ドイツ



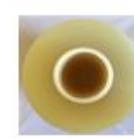
リソマックス™能増
(半導体回路形成時に使用される
フォトレジスト用感光性ポリマー)
日本



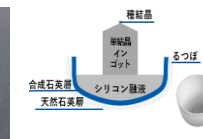
半導体精密洗浄事業の強化
日本



偏光板向け光学用フィルム
「OPLフィルム™」能増
日本



半導体向け
「三菱合成石英」能増
日本



炭素繊維複合材
大型プレス成形機増設
イタリア



車載用途リチウムイオン電池向け
天然系負極材能増
日本



乳化剤能増
日本



ソアノール能増
イギリス



ケミカルズ事業の選択と集中

ノンコア事業の整理・売却を加速

売上収益相当

目標
(FY24~29)

約**4,000**億円



実行
(意思決定済み)

約**2,800**億円

主な案件

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）

保険代理店業
（サービス会社）

FY25

増粘多糖類

PET ボトル

小名浜工場および新菱いわき工場

炭素繊維強化熱可塑性
プラスチックペレット（愛知）

ガラス繊維強化熱可塑性
プラスチック（カナダ）

炭素繊維複合材料
（ドイツ）

不動産賃貸・管理業
（サービス会社）

FY26

【セグメント別補足資料】 アドバンストソリューションズ：ナレッジビジネスの展開

- 世界各地で事業を展開する顧客の要望に応えるべく、地域ごとに最適なパートナーとの連携を推進
- 材料組成やプロセスに関する当社の専門知識をパッケージ化し、課題解決につながるソリューションをお客様へ提案

高純度硫酸	凝集剤	電解液
<ul style="list-style-type: none">高純度硫酸は、半導体製造プロセスでの洗浄工程に使用（生産拠点：台湾）最先端半導体メーカーの品質要求に継続して対応。長年の供給実績を誇る旺盛な半導体Fab増設計画のある地域のパートナー企業に対し、当社の製造技術のライセンスを推進。高純度硫酸のサプライチェーン確立にタイムリーに貢献する	<ul style="list-style-type: none">凝集剤は、紙力増強剤や排水処理剤、石油採掘助剤などのプロセスに使用。NVF(N-ビニルフォルムアルデヒド)はこれらの原料となる機能性モノマーアセトアルデヒドを原料としたNVFを世界で最初に自社技術で製造。競合の青酸ガスを原料としたプロセスと比較し、安価かつ安全古くからのパートナーである凝集剤世界シェアNo.1のSNF社をベストオーナーとしてNVF技術ライセンスを実施紙の強度、耐久性、リサイクル性を向上させることでサーキュラーエコノミーの実現に貢献	<ul style="list-style-type: none">「電解液設計技術」と「ものづくり」のナレッジ化に基づく収益化を推進。新興市場の成長を機会として取り込む <div>電解液設計技術</div> <ul style="list-style-type: none">電池性能の鍵を握る添加剤ライブラリーを保有。LFP（リン酸鉄リチウムイオン）電池向けソリューションを開発中解析・シミュレーション技術を強みに、求められる電池性能に応じた最適な電解液組成を、スピーディーに提案 <div>ものづくり</div> <ul style="list-style-type: none">安全性・生産性・信頼性の高いプロセス技術をライセンス

【セグメント別補足資料】 アドバンストコンポジット&シェイプス：EUにおけるELV指令の修正案に関して

- 修正案に炭素繊維がSubstance of Concernにリストアップ
 - これまではリサイクル性に関する議論であったが、2025年2月に本件が浮上。尚REACH規則ではそのような記述は無い
- 修正案では熱硬化性樹脂はリサイクル可能な樹脂のリストから除外
 - 確かにリサイクルが難しい素材であるが、既に熱硬化性樹脂のリサイクル技術やリサイクル可能な熱硬化性樹脂も市場に出てきている
- 当社としては、欧州や日本の業界団体や各関係者と連携し、関係先に事実を正しく理解いただき、懸念を払拭いただけるよう働きかけを実施
- 規制はEU市場で販売される自動車に適用されるため限定的とも言えるが、CFRP自動車部品のビジネスには一定の影響が及ぶと想定
- 当社ではサーキュラーエコノミー実現に向け、リサイクルの促進とその品質向上のため、グローバルベースでマーケティング及びR&Dを推進。またリサイクル性の向上のため熱可塑性コンポジット材料のR&Dも加速

ケミカルズ事業 セグメント別事業内容

報告 セグメント	セグメント内訳	事業内容
スペシャリティマテリアルズ	アドバンストフィルムズ & ポリマーズ	パフォーマンスポリマーズ、ソアノール、 ゴーセノール、パッケージング、 工業・メディカルフィルム、アセチルフィルム、 ポリエステルフィルム、繊維
	アドバンストソリューションズ	アクアソリューション、ライフソリューション、 インフラソリューション、半導体、 エレクトロニクス、電池材料
	アドバンストコンポジット & シェイプス	エンジニアリングシェイプス & ソリューションズ、 炭素繊維・複合材料
MMA & デリバティブズ	MMA	MMA、PMMA
	コーティング & アディティブス	コーティング材、添加剤・ファイン
ベーシックマテリアルズ & ポリマーズ	マテリアルズ & ポリマーズ	石化基盤、ポリオレフィン、基礎化学品、 サステイナブルポリマーズ、 エンジニアリングプラスチック
	炭素	炭素

本説明会¹および本資料における見通しは、現時点で入手可能な情報により三菱ケミカルグループ株式会社（以下、「当社」）が判断したものです。実際の業績は様々なリスク要因や不確実な要素により、業績予想と大きく異なる可能性があります。

当社グループは各種機能商品、MMA、石化製品、炭素製品、産業ガス、医薬品等、非常に多岐に亘る事業を行っており、その業績は国内外の需要、為替、ナフサ・原油等の原燃料価格や調達数量、製品市況の動向、技術革新のスピード、薬価改定、製造物責任、訴訟、法規制等によって影響を受ける可能性があります。但し、業績に影響を及ぼす要素はこれらに限定されるものではありません。

本資料において、三菱ケミカルグループ(MCG)は、三菱ケミカルグループ株式会社およびそのグループ会社の総称として使用されています。数値はすべて四捨五入されており、予測はすべて概算値です。

本資料において、2024年度業績予想はすべて2024年11月1日公表の2025年3月期業績予想を前提としています。

¹ ここで記す「説明会」とは、三菱ケミカルグループ株式会社によって説明または配布された本資料、口頭でのプレゼンテーション、質疑応答及び書面または口頭等の資料を含みます。