

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
- 事業戦略
- 34 **ビジネスグループ所管メッセージ**
- 35 スペシャルティマテリアルズ
- 39 産業ガス
- 40 ヘルスケア
- 41 MMA
- 42 石化・炭素
- 43 チーフサブライチェーンオフィサーメッセージ
- Innovation
- 44 CTOメッセージ
- 45 イノベーション戦略
- 47 知的財産戦略
- デジタル
- 48 CDOメッセージ
- 49 デジタル戦略
- 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
- 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

事業戦略

ビジネスグループ所管メッセージ

執行役エグゼクティブ
バイスプレジデント
スペシャルティマテリアルズ所管*
フランク・ランドール(ランディ)・クイーン



三菱ケミカルグループの一員として長年過ごしてきた中で、今が最もエキサイティングな時だと考えています。経営方針「Forging the future 未来を拓く」は、当社グループがスペシャルティマテリアルグループへ変革する為の指針です。私たちの製品を通じて環境・社会等の複雑な課題を解決し、革新的なソリューションを提供するリーディングカンパニーへの変革に向けて、全力を注いでいきます。

プロフィール

1989年Verbatim Americas, LLC入社。2021年三菱ケミカルアメリカCEO兼社長を経て2023年から現職。

* フィルムズ&モールドリングマテリアルズ、アドバンスドソリューションズが含まれます。

執行役エグゼクティブ
バイスプレジデント
ポリマーズ&コンパウンズ/ MMA所管
佐々木 等



私が所管するポリマーズ&コンパウンズ/MMAでは、フードロス削減やGHG低減に寄与するサステナビリティ関連素材の生産能力増強や、MMAのケミカルリサイクル設備を進めています。さらに石化由来の原料の転換に向けた製品開発、製造プロセス開発など、GXの実現につながる中長期的な課題に取り組み、目標達成に向けて貢献していきます。

プロフィール

1983年三菱レイヨン(株)(現 三菱ケミカル(株))入社。2019年同社取締役常務執行役員/MMA部門長/三菱ケミカル・ルーサイトグループ取締役社長を経て2022年から現職。

日本酸素ホールディングス株式会社
代表取締役社長CEO

濱田 敏彦



2022年5月に発表した日本酸素ホールディングスグループの中期経営計画「NS Vision 2026」で掲げる5つの重点戦略(①サステナビリティ経営の推進②カーボンニュートラル社会に向けた新事業の探求③エレクトロニクス事業の拡大 ④オペレーショナル・エクセレンスの追求⑤新しい価値創出へとつながるDX戦略)に取り組み、MCGグループ全体の企業価値向上に努めてまいります。

プロフィール

1981年日本酸素(株)(現 日本酸素ホールディングス(株))入社。2021年同社代表取締役社長CEO。

執行役エグゼクティブ
バイスプレジデント
ベーシックマテリアルズ所管
筑本 学



私たちの石化・炭素事業は、あらゆる産業への安定的で高品質な製品の供給を通じて社会基盤や人々の暮らしを支えています。炭素事業においては、ベストオーナーのもとでさらなる事業の発展をめざし、石化事業においては、業界再編の主導的役割を担い、カーボンニュートラルや循環型社会の実現に邁進していきます。

プロフィール

1988年三菱化成(株)(現 三菱ケミカル(株))入社。2015年MCC PTAアジアパシフィック取締役社長を経て2023年から現職兼三菱ケミカル(株)代表取締役/石化事業本部長。

執行役エグゼクティブ
バイスプレジデント
ファーマ所管
辻村 明広



ファーマ事業では、経営方針「Forging the future 未来を拓く」の目標を達成するとともに、さらにその先の中長期的な成長の実現に向けて取り組んでいきます。パイプラインを強化し、日本の事業基盤を維持しながら、米国をはじめ海外市場でのプレゼンスを拡大させることで海外売上高比率を高め、世界中の病と向き合う方々に希望ある選択肢をお届けします。

プロフィール

1992年ニチメン(株)(現 双日(株))入社。2004年参天製薬(株)入社。2017年同社取締役専務執行役員。2018年サンバイオ(株)入社。2021年同社代表取締役副社長を経て2023年から現職兼田辺三菱製薬(株)代表取締役。

3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

23 執行役・執行役員一覧

24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画

31 CFOメッセージ

事業戦略

34 ビジネスグループ所管メッセージ

35 スペシャルティマテリアルズ

39 産業ガス

40 ヘルスケア

41 MMA

42 石化・炭素

43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ

Innovation

44 CTOメッセージ

45 イノベーション戦略

47 知的財産戦略

デジタル

48 CDOメッセージ

49 デジタル戦略

52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ

53 経営方針の社内浸透

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

事業戦略

スペシャルティマテリアルズ※

MCGグループの利益成長を実現する原動力に

スペシャルティマテリアルズでは2025年度に向けて、市場の成長性、競争力、サステナビリティにフォーカスしたポートフォリオ変革と3つの重点戦略の遂行により、売上成長、利益率の向上を実現します。注力市場の中でも高い成長率が見込まれるEV/モビリティ、デジタル、食品市場を最重要戦略市場と定め、市場の成長スピードに見合った成長率をめざします。成長が見込まれる市場においてプレゼンスのある製品のポジションを強化し、グローバルに展開するとともに、サステナビリティ課題の解決に向けてイノベーションも強化することで、スペシャルティマテリアルグループへの変革を達成します。

重点戦略

- 製品重視型組織からマーケット志向型組織への移行
- 既存製品のグローバルな成長
- サステナビリティのリーダーポジションの確立

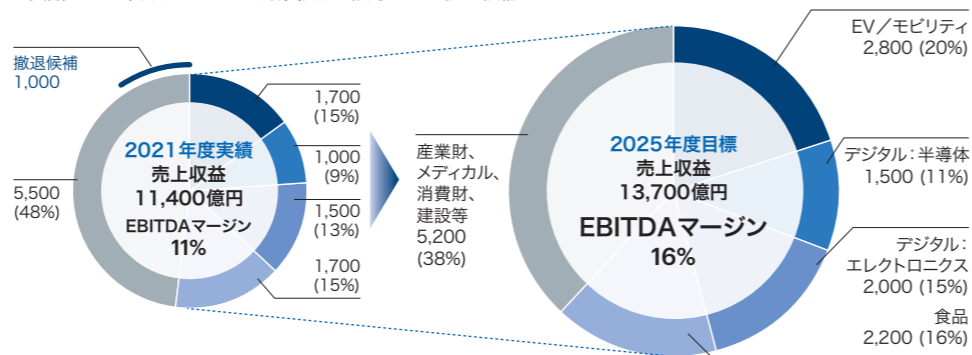
2021年度実績 2025年度目標

EBITDA (億円)	1,339	→	2,250
EBITDAマージン	12%	→	16%
コア営業利益率	7%	→	11%
ROIC	6%	→	10%

ポートフォリオ変化

最重要戦略市場

- EV/モビリティ ■デジタル:半導体 ■デジタル:エレクトロニクス
- 食品 ■産業財、メディカル、消費財、建設等 — 撤退候補

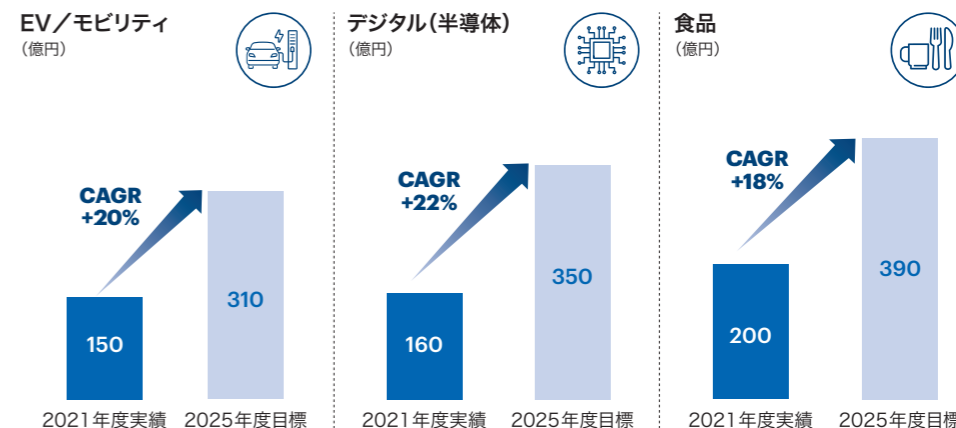


※ ポリマーズ&コンパウンズ、フィルムズ&モールドイングマテリアルズ、アドバンスソリューションズが含まれます。

SWOT分析

<p>強み S</p> <ul style="list-style-type: none"> ●EV/モビリティ 高機能エンジニアリングプラスチック: 素材から成型加工までの事業群におけるグローバルネットワーク 電解液: 電池の高性能を可能にする機能性添加剤の開発力 ●デジタル EL薬品: 高純度化と微小異物をコントロールする品質管理技術 ●食品 高機能フィルム: バリア性、多孔化、多層化等の機能付加技術 	<p>弱み W</p> <ul style="list-style-type: none"> ●EV/モビリティ 高機能エンジニアリングプラスチック: グローバルでの経済、為替リスク 電解液: 原料サプライチェーンの中国依存 ●デジタル EL薬品: 原料供給懸念 ●食品 高機能フィルム: 国内中心の事業展開
<p>機会 O</p> <ul style="list-style-type: none"> ●EV/モビリティ 高機能エンジニアリングプラスチック: 軽量化需要の増加 電解液: EV普及による需要の増加 ●デジタル EL薬品: 急速な市場拡大と半導体回線幅の微細化、積層化に伴う新素材への需要 ●食品 高機能フィルム: 海外市場での需要の増加 	<p>脅威 T</p> <ul style="list-style-type: none"> ●EV/モビリティ 高機能エンジニアリングプラスチック: 新技術普及による既存市場の縮小 電解液: 原材料価格の高騰による損益圧迫 ●デジタル EL薬品: 地産地消の進展 ●食品 高機能フィルム: 中長期的な国内需要の減少

EBITDA目標



- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
 - 事業戦略
 - 34 ビジネスグループ所管メッセージ
 - 35 スペシャルティマテリアルズ**
 - 39 産業ガス
 - 40 ヘルスケア
 - 41 MMA
 - 42 石化・炭素
 - 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
 - Innovation
 - 44 CTOメッセージ
 - 45 イノベーション戦略
 - 47 知的財産戦略
 - デジタル
 - 48 CDOメッセージ
 - 49 デジタル戦略
 - 52 チーフストラテジオフィサーメッセージ
 - 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

事業戦略

スペシャルティマテリアルズ

重点戦略 1




製品重視型組織からマーケット志向型組織への移行

マーケット志向型への転換を推進

注力市場の中でも、特にEV/モビリティ、デジタル、食品市場は高い成長率が見込まれます。三菱ケミカルグループのスペシャルティマテリアルズにおいてはこれらの市場に提供できる多くの製品や、技術力、スキルを有していますが、今後はこれら市場の成長率に見合った事業成長率を実現するため、プロダクトベースの組織ではなく、グローバルな市場ベースの組織への移行を推進します。

これまでのように各製品について個別にマーケットへアプローチするのではなく、エリアベースの組織で、当社の全ての製品ポートフォリオを通じて、顧客にアプローチしていきます。

注力する市場の成長率と売上成長予測

EV/モビリティ	デジタル	食品
 <ul style="list-style-type: none"> ●電解液 ●繊維強化プラスチック・複合材料 	 <ul style="list-style-type: none"> ●半導体洗浄サービス ●エポキシ樹脂 ●半導体装置パーツ 	 <ul style="list-style-type: none"> ●乳化剤 ●包装フィルム、包装材料
市場成長率 ^{※1} ： >14%/年	市場成長率 ^{※1} ： >10%/年	市場成長率 ^{※1} ： >7%/年
売上成長予測 ^{※2} ： 13%/年	売上成長予測 ^{※2} ： 7-11%/年	売上成長予測 ^{※2} ： 7%/年

※1 EV、電池、モビリティにおいて当社がスコープとする製品の市場成長率
 ※2 特定用途での2025年度までの売上成長率

重点戦略 2

既存製品のグローバルな成長

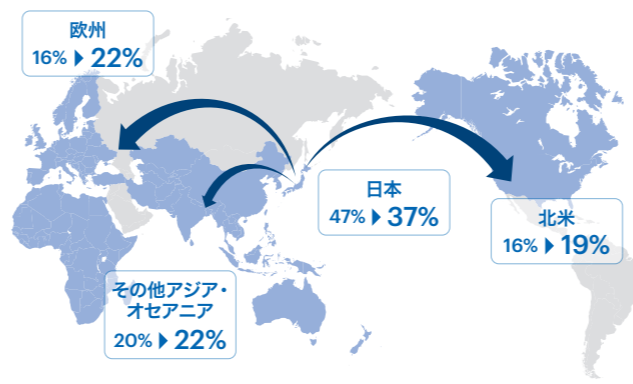
全ての製品ポートフォリオをグローバルに展開

拡大する海外市場を成長の糧としていくためには、当社グループの全ての製品ポートフォリオをグローバルに展開する必要があります。グローバル市場に製品を展開するため、各地域へ大幅に権限を移譲し、現地に根差した販売活動を展開していきます。

さらに、世界で高成長を遂げる顧客企業と一体となって成長していけるよう、キー・アカウント・マネジメント(顧客窓口一本化)も進めています。

グローバルでの売上比率目標

スペシャルティマテリアルズの売上比率
 2021年度 ▶ 2025年度



重点戦略 3

サステナビリティのリーダーポジションの確立

サステナビリティにおけるポジションをさらに拡大

市場の成長性、競争力、サステナビリティにフォーカスしたポートフォリオ改革の中で、サステナビリティ製品が急成長を遂げています。当社グループには優れた物性とサステナビリティ性の両面が評価されている製品が多数あり、これら製品の販売拡大を通じて市場でのポジションを強固にしていきます。

サステナビリティ製品例

製品	物質名	タイプ		
		バイオ由来	生分解性	リサイクル性
「BioPBS」	ポリブチレンサクシネート	○	○	
「デュラビオ」	イソソルバイド系ポリカーボネート	○		
「ソアノール」	EVOH ^{※1}			○
「ニチゴーGポリマー」	BVOH ^{※2}		○	
「ゴーセノール」	PVOH ^{※3}		○	

※1 エチレン・ビニルアルコール共重合体 ※2 プテンジオール・ビニルアルコール共重合体
 ※3 ポリビニルアルコール

「デュラビオ」：革新的な植物由来のエンジニアリングプラスチック

- ポリカーボネートとPMMAの優れた特性を併せ持つ植物由来のエンジニアリングプラスチック
- 優れた耐久性、透明性、意匠性を必要とする用途に対応

代表的な採用例

グリーンモビリティの内装材

トヨタ自動車株の燃料電池自動車 新型「MIRAI」のリアヒーターコントロールパネルに採用



3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

23 執行役・執行役員一覧

24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画

31 CFOメッセージ

事業戦略

34 ビジネスグループ所管メッセージ

35 **スペシャリティマテリアルズ**

39 産業ガス

40 ヘルスケア

41 MMA

42 石化・炭素

43 チーフサブプライチェーンオフィサーメッセージ

Innovation

44 CTOメッセージ

45 イノベーション戦略

47 知的財産戦略

デジタル

48 CDOメッセージ

49 デジタル戦略

52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ

53 経営方針の社内浸透

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

事業戦略

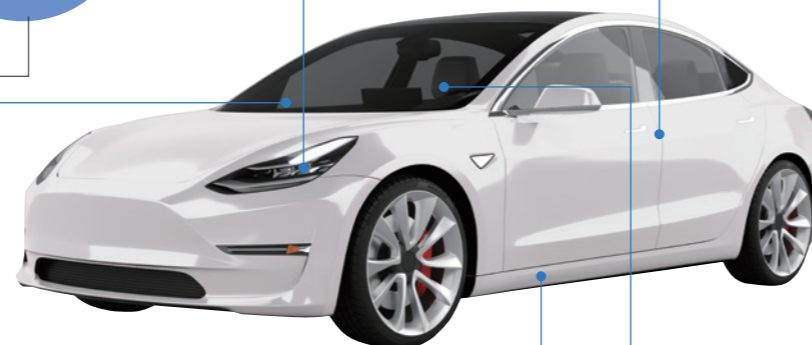
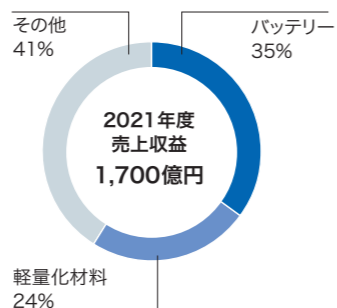
🔬 **スペシャリティマテリアルズ**

製品トピックス

EV/モビリティへの製品提供と電解液の拡大戦略

自動車市場での注力製品

EV/モビリティ事業における製品別売上収益



エンジニアリングプラスチック

高耐熱性、耐衝撃性に優れ、ヘッドランプレンズ等に用いられるPC^{※1}樹脂、耐薬品性、電気特性に優れた電装部品に使われるPBT^{※2}樹脂等を幅広く展開
 ※1 ポリカーボネート
 ※2 ポリブチレンテフタレート

炭素繊維複合材料SMC

短時間で複雑な形状に成形が可能で、量産車への炭素繊維の採用を実現

リチウムイオン電池材料

電解液だけでなく、電池パック全体の性能向上に貢献できる素材をラインナップ

電解液
 ・高い出力性
 ・耐久性・長寿命・高安全
 ・電極での副反応の制御

負極材
 ・高容量、長寿命
 ・安定供給
 ・環境負荷の低い材料

バイオエンブラ

植物由来原料を使用した「デュラビオ」は透明性・耐久性・衝撃特性を備え、内外装部品に採用



エアバッグカバー用熱可塑エラストマー

高温強度と低温衝撃性に優れ、自動車の安全性向上に貢献



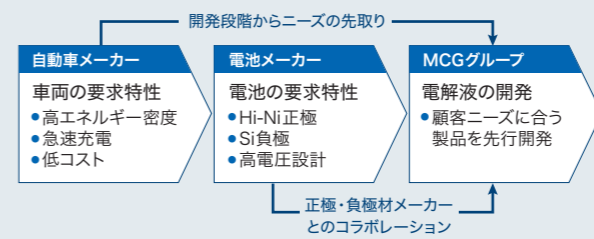
電解液の拡大戦略

当社グループのリチウムイオン電池(LIB)用電解液は、独自の添加剤技術で電極の副反応を抑えることで、高い出力性と優れた耐久性、安全性を両立した商品のため、車載用途への採用が拡大しています。現在、世界4カ国に製造・販売拠点を持ち、xEV(電動車)需要の拡大に合わせて生産能力を増強していますが、さらなる成長に向けてライセンス供与・製造委託も検討しています。

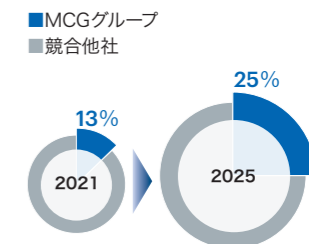
LIBは、世界的な環境意識の高まりから、EVを中心とした車載用途での需要が急速に拡大しています。車載用途品の世界市場は年平均で30%近い成長が見込まれています。米国では部材・主原料の現地調達化を図る各メーカーの動きが活発化しており、当社もサプライチェーン強化に取り組んでいます。また新興国でもxEV拡大の動きがあり、例えばインドでは2030年に乗用車の新車販売数の30%をEVとする政策を掲げ、国外からの技術支援や企業誘致を進めています。当社グループでもこうした需要に応えるため、インドでは、リチウム関連製品に強みを持つ化学メーカーであるNeogen Chemical Limitedへ電解液の製造技術を供与し、同国内でのLIB用電解液の供給体制を強化しています。引き続きEV/モビリティを注力市場と位置付け、グローバルな供給体制を強化するとともに、環境負荷低減に貢献する製品でカーボンニュートラル社会の実現に貢献します。

MCGグループの強み

- 強い特許網を有する高性能添加剤
- 多様な原材料を組み合わせた電解液の設計能力を保有し、顧客の求める電池特性を実現
- イノベーションサイクルを掴む顧客との関係



電解液のグローバルシェア内訳



(注)ライセンス・委託製造分を含む

2025年に
**全体マーケットシェア
 25%まで成長をめざす**

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
 - 事業戦略
- 34 ビジネスグループ所管メッセージ
- 35 **スペシャリティマテリアルズ**
 - 39 産業ガス
 - 40 ヘルスケア
 - 41 MMA
 - 42 石化・炭素
 - 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
 - Innovation
 - 44 CTOメッセージ
 - 45 イノベーション戦略
 - 47 知的財産戦略
 - デジタル
 - 48 CDOメッセージ
 - 49 デジタル戦略
 - 52 チーフストラテジオフィサーメッセージ
 - 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

事業戦略

 **スペシャリティマテリアルズ**

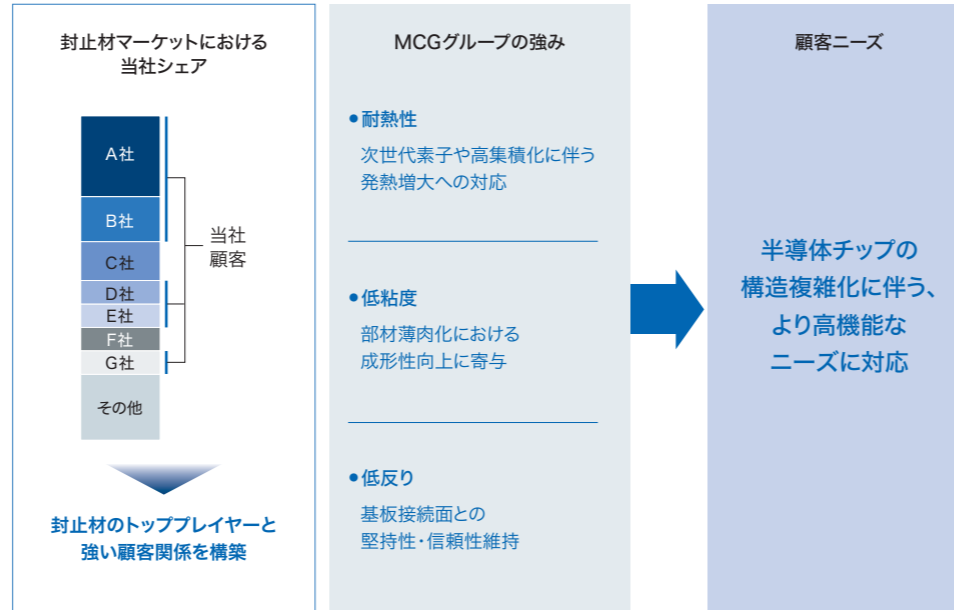
製品トピックス

デジタル エポキシ樹脂の拡大戦略

エポキシ樹脂は塗料や接着剤、半導体封止材など幅広い用途で使用されている材料です。当社の特殊エポキシ樹脂は、高耐熱、低熔融粘度、低吸水性などの特性に優れ、半導体封止材用途のデファクトスタンダードとして世界中で採用されています。

半導体市場は今後も著しい成長が見込まれています。当社は従来、東海事業所でエポキシ樹脂を生産してきましたが、旺盛な需要への対応とサプライチェーン強化を目的に、九州事業所において半導体封止材・電子材料向け特殊エポキシ樹脂の新たな生産設備を建設し、2023年4月から稼働しています。これにより、生産能力は、従来比で約3割の増強となりました。引き続き、さらなる需要の拡大に向けた能力増強を検討していきます。

エポキシ樹脂 最先端ICトレンドへの高い適合性、高市場シェアを堅持

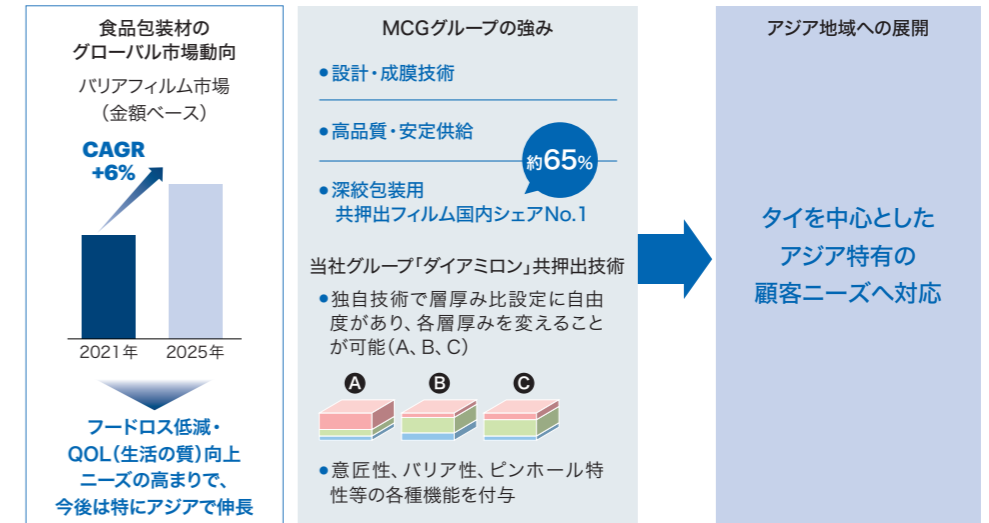


食品 「ソアノール」の拡大戦略

「ソアノール」は高いガスバリア性を有する素材で、食品包装材として用いることで、食品の風味や品質を長持ちさせ、食品廃棄物の削減に貢献できます。また、「ソアノール」に当社グループのリサイクル助剤「ソアレジン」を添加した多層フィルムは、リサイクル性においても高い評価を受けています。

環境配慮型製品のニーズの高まりを受けて「ソアノール」の需要は世界的に拡大しており、今後も堅調な伸びが見込まれます。このような需要拡大に応えるため、英国での生産ライン増設などを進めており、これにより21,000トン／年の能力増強が実現する見込みです。新ラインは2025年秋頃の稼働を予定しています。また、ソアノールを使用した食品包装用フィルム、ダイアミロンについても国内No.1の実績と技術を活かして、タイを中心としたアジア地域への展開を図ります。当社グループは、食品市場を最重要戦略市場と位置付けており、食品包装材をはじめとした高機能素材を開発・普及していくことでさらなる事業成長を図るとともに、持続可能な食品供給に貢献していきます。

食品包装材 多層フィルム国内No.1の実績をもって今後需要拡大が見込まれるアジア諸国の食ニーズへ訴求



3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

23 執行役・執行役員一覧

24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画

31 CFOメッセージ

事業戦略

34 ビジネスグループ所管メッセージ

35 スペシャルティマテリアルズ

39 産業ガス

40 ヘルスケア

41 MMA

42 石化・炭素

43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ

Innovation

44 CTOメッセージ

45 イノベーション戦略

47 知的財産戦略

デジタル

48 CDOメッセージ

49 デジタル戦略

52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ

53 経営方針の社内浸透

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

事業戦略

産業ガス

グローバルでの成長拡大と総合力の強化を推進

産業ガス分野は2025年度へ向けて、グローバルで成長機会を着実に獲得し、世界4極(日本、米国、欧州、アジア・オセアニア)での成長を続けます。日本では事業ポートフォリオの見直し、海外では収益性のさらなる向上をめざし、生産性向上に向けた活動や、医療向けのガス・機器、半導体産業向け電子材料ガスの事業に注力します。また、研究開発、デジタル技術活用面で、シナジーを追求し、グループ全体の企業価値向上に取り組んでいきます。

重点戦略

- 世界4極での成長拡大(日本、米国、欧州、アジア・オセアニア)
- 収益性の向上
- MCGグループと日本酸素ホールディングス(NSHD)グループとの連携強化

高成長市場に対応するアプリケーション



半導体産業に高純度窒素を供給するASU(空気分離装置)



水素を供給するHyCO[®]プラント



CO₂排出量削減に貢献する酸素富化バーナー

事業展開地域

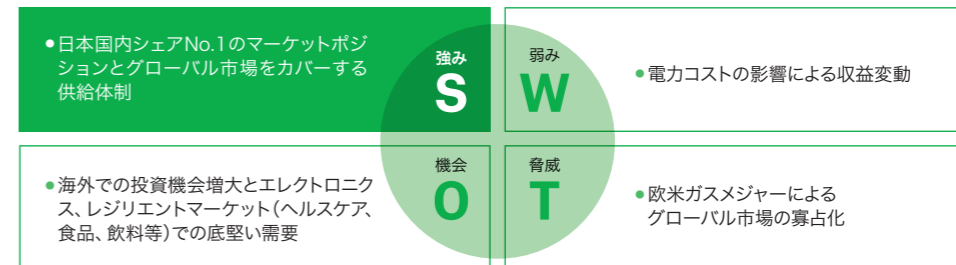


※ 水素(H₂)と一酸化炭素(CO)及びその合成ガスの名称で、天然ガスから水蒸気改質装置(SMR)で分離して製造します。石油精製・石油化学産業にパイプラインを通じて大規模供給する事業です。

	2021年度実績	2025年度目標
EBITDA (億円)	1,900	2,400*
EBITDAマージン	20%	24%
コア営業利益率	10%	13%
ROIC	4%	>6%

※ 日本酸素ホールディングスの中期経営計画で開示されている幅の中間値を切り上げ。

SWOT分析

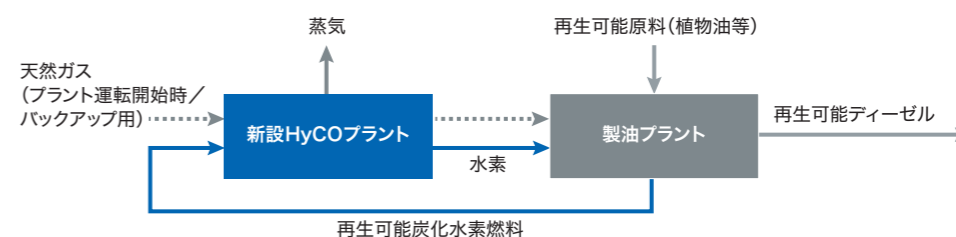


再生可能燃料を原料としたHyCO事業の促進

NSHDグループの米国事業会社である Matheson Tri-Gas, Inc. (以下Matheson)は、Vertex Energy(以下Vertex)がアラバマ州モービルに保有する生産量7万5千バレル/日の製油所向けに、既存の水素供給に加え、新たに再生可能燃料を原料とした水素を長期供給する契約を締結しました。新設するHyCO設備は30mmscfpd(百万立方フィート/日)以上の水素製造能力を有し、同社が製造する再生可能ディーゼルから副生される再生可能炭化水素燃料(バイオナフサやその他バイオ由来燃料などを含む)も原料にできます。

今回の契約は、NSHDグループのカーボンニュートラルへのコミットメント「経済合理性を踏まえた水素ガス供給の提案」の実践例であり、当社グループのグローバルHyCO事業のフットプリント拡大に向けても重要な意味を持ちます。引き続き、対象となる顧客やプロジェクトを積極的に探索・精査し、さらなる事業成長とカーボンニュートラルな社会の実現に取り組んでいきます。

新設HyCOプラントにおける水素製造フロー



3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

23 執行役・執行役員一覧

24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画

31 CFOメッセージ

事業戦略

34 ビジネスグループ所管メッセージ

35 スペシャルティマテリアルズ

39 産業ガス

40 **ヘルスケア**

41 MMA

42 石化・炭素

43 チーフサブプライチェーンオフィサーメッセージ

Innovation

44 CTOメッセージ

45 イノベーション戦略

47 知的財産戦略

デジタル

48 CDOメッセージ

49 デジタル戦略

52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ

53 経営方針の社内浸透

56 3章 ESGの強化

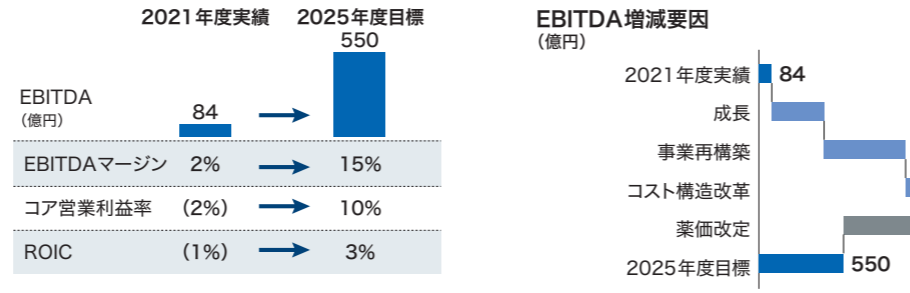
95 4章 財務・非財務情報

事業戦略

ヘルスケア

パイプラインの強化と製品の価値最大化へ

2025年度目標の達成に向け「日米を中心とした重点製品の価値最大化」「開発・販売におけるパートナーシップ強化とアライアンス構築」に注力します。2022年度は新型コロナウイルスワクチンなどを開発していたMedicago Inc.の事業から撤退するなど、事業を再構築しました。中枢神経、免疫炎症、がん領域に研究開発費を集中し、パイプラインの強化と製品の価値最大化をめざします。



重点戦略

- 革新的な研究開発プロセスによるプレジジョンメディシンの実現
- 希少疾患に特化したイノベーション開発と新たなパイプラインへの継続的な投資
- 開発・販売におけるパートナーシップの活用

SWOT分析

<ul style="list-style-type: none"> 医薬品事業における新薬創出力 中枢神経、免疫炎症、糖尿病・腎など重点領域でのプレゼンス 	<p>強み S</p>	<ul style="list-style-type: none"> グローバル展開の遅延 	<p>弱み W</p>
<ul style="list-style-type: none"> 多様なヘルスケアソリューションの提供 技術進展による創薬の多様化 アンメット・メディカル・ニーズの存在 	<p>機会 O</p>	<ul style="list-style-type: none"> 創薬成功確率の低下 研究開発費の増加 医療費抑制策、ジェネリック医薬品の市場参入 	<p>脅威 T</p>

ALS患者さんに新たな選択肢を

筋萎縮性側索硬化症(ALS)を適応症とするエダラポン経口懸濁剤が、2022年5月に米国、11月にカナダ、12月に日本、2023年5月にスイスで承認されました。

エダラポン経口懸濁剤は、エダラポン点滴静注製剤「ラジカット」(米国名:「ラジカヴァ」)と同一の有効成分を含む製剤です。注射による痛みや投与のための通院など、ALS患者さんの負担を軽減するため開発を進めてきました。これまで、投与経路は点滴静注に限られていましたが、新たな選択肢が加わりました。



領域	注力活動	対象疾患	主な市場	MCGグループの主な成長製品	主な開発パイプラインの上市計画			
					2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期以降
中枢神経	開発・販売	ALS 遅発性ジスキネジア	米国、日本	ラジカヴァ ジスバル	MT-1186 ALS(経口懸濁剤)(米国、カナダ)	MT-1186 ALS(経口懸濁剤)(日本) ^{※2}	ND0612 パーキンソン病(グローバル)	MT-0551 重症筋無力症(日本)
					MT-5199 遅発性ジスキネジア(日本)			
免疫炎症	開発・販売	炎症性腸疾患 赤芽球形プロトポルフィリン症	米国、日本	ステラーラ MT-7117				MT-0551 IgG4関連疾患(日本) MT-7117 EPP、XLP(グローバル)
糖尿病・腎	販売	2型糖尿病 2型糖尿病を合併する慢性腎臓病	日本	マンジャロ カナグル	TA-7284 2型糖尿病を合併する慢性腎臓病 ^{※1} (日本) MP-513 2型糖尿病(中国)		TA-7284 OD錠 2型糖尿病、2型糖尿病合併する慢性腎臓病 ^{※1} (日本)	
がん	開発	希少がん	米国、日本	MT-2111				MT-2111 再発又は難治性びまん性大細胞型B細胞リンパ腫(日本)

※1 2型糖尿病を合併する慢性腎臓病 ただし、末期腎不全又は透析施行中の患者を除く
 ※2 スイスで承認取得

3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

23 執行役・執行役員一覧

24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画

31 CFOメッセージ

事業戦略

34 ビジネスグループ所管メッセージ

35 スペシャリティマテリアルズ

39 産業ガス

40 ヘルスケア

41 MMA

42 石化・炭素

43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ

Innovation

44 CTOメッセージ

45 イノベーション戦略

47 知的財産戦略

デジタル

48 CDOメッセージ

49 デジタル戦略

52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ

53 経営方針の社内浸透

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

事業戦略



世界No.1の地位を確固たるものに

MMAは自動車、建材、ディスプレイ、透明シート、コーティングなどあらゆる用途で使用され、各国GDP並みに需要の拡大が見込まれる素材です。三菱ケミカルグループは新エチレン法(アルファ法)という最もコスト競争力の高い技術を含む主要3製法を保持し、世界最大の生産能力を有する当社のポテンシャルを活かし、世界No.1の地位を確固たるものにします。同時にPMMAリサイクル技術の開発や植物由来MMAモノマーの開発にも取り組み、サーキュラーエコノミーの実現に貢献します。

重点戦略

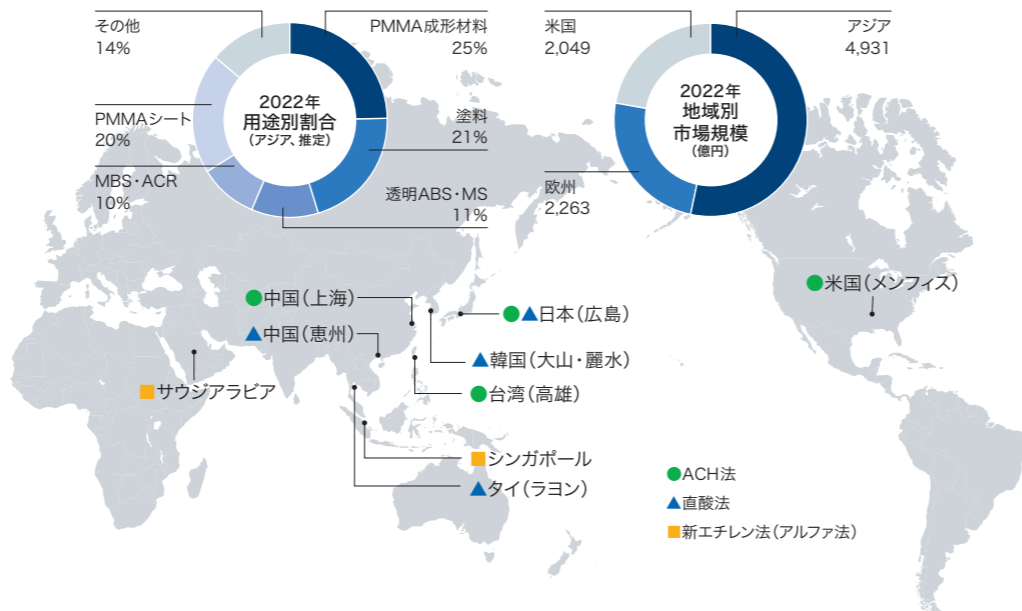
- 生産性の向上、原材料へのアクセスの改善、最適な新拠点構築によるNo.1技術の活用
- 米国における需要安定性の享受
- 既存PMMAリサイクル技術や植物由来MMAによるサステナビリティ強化

2021年度実績 2025年度目標

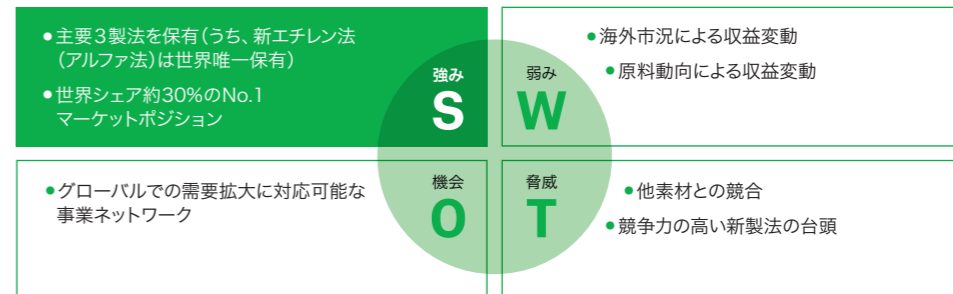
EBITDA (億円)	513	→	550
EBITDAマージン	17%	→	15%
コア営業利益率	11%	→	11%
ROIC	7%	→	7%*

* 米国プラントの大型投資影響を含む。当該投資を除いたROICは9%。

MMAのグローバルな市場概況と当社グループの製造拠点



SWOT分析

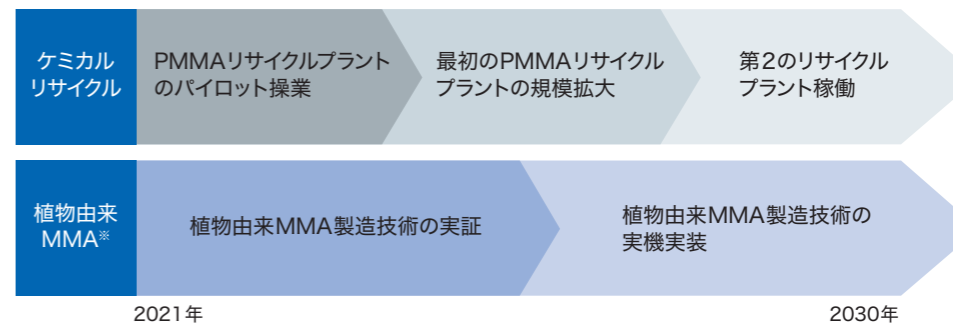


「サステナブルMMA」ポートフォリオの拡大

当社グループは(1)使用済みのアクリル樹脂を回収、分解して再利用するケミカルリサイクル、(2)既存のMMAモノマー製造プロセスに植物由来原料を適用する新規製造技術、(3)植物由来原料から発酵法により直接MMAモノマーを製造する新規製造技術、により製造するMMAモノマーを「サステナブルMMA」と定義し、製造技術の開発に取り組んでいます。

(1)については、2021年6月に日本国内で実証設備を建設し、事業化に向けた試験を進めています。(2)の技術開発についても進展があり、新たにパイロットプラントの設計を開始しました。2023年度に稼働させ、品質および技術の実証を経て、2026年には既存の商業規模プラントへの適用をめざします。サプライチェーン全体で環境負荷を低減することを通じて、サーキュラーエコノミー実現を積極的にリードしていきます。

サステナビリティ関連製品をさらに強化



* 上記文章の(2)を指します

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
 - 事業戦略
- 34 ビジネスグループ所管メッセージ
- 35 スペシャリティマテリアルズ
- 39 産業ガス
- 40 ヘルスケア
- 41 MMA
- 42 石化・炭素
- 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
 - Innovation
- 44 CTOメッセージ
- 45 イノベーション戦略
- 47 知的財産戦略
- デジタル
 - 48 CDOメッセージ
 - 49 デジタル戦略
- 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
- 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

事業戦略

石化・炭素

事業基盤の強化とカーブアウトのプロセスを推進

三菱ケミカルグループの事業のうち、現状、多量のCO₂を排出しているのが石化・炭素事業です。これらの事業にはカーボンニュートラル達成に向けて、将来的に大規模な環境投資が必要と考えています。また、国内の石化・炭素需要が減少し、中国企業の台頭もある中、供給過多の状況が続いています。このような環境下で、サーキュラーエコノミーや競争力強化のためにビジネスモデル変革の取り組みをそれぞれの事業で進めています。同時に、2023年度以降のカーブアウトに向けたプロセスも進行中です。

2021年度実績

EBITDA (億円)	1,081
EBITDAマージン	11%
コア営業利益率	7%
ROIC	11%

(注)ジョイントベンチャーのコア営業利益は約400億円、当期純利益は約200億円、出資比率は50%と想定

石化事業のジョイントベンチャー化による事業価値向上

- 迅速かつ集中的な意思決定
- シナジー効果によるコスト構造改善とマージン拡大
- 事業ポートフォリオと資産の評価・最適化
- GX(グリーン・トランスフォーメーション)とサーキュラーエコノミーに向けた新技術による成長
- 収益化に向けた価値向上と健全なポジションの確立

炭素事業のビジネスモデル変革

鉄鋼業界の構造変化に伴い当社グループの香川事業所における高炉向けコークス事業について、これまでに生産・販売体制の最適化に向け以下の構造改革を実施してきました。当社のコークスは、その品質の均一性・安定性の高さから「SAKAIDE COKE」として海外の顧客にも高く評価されています。今後も高品質なコークスの安定供給に努めていきます。

海外輸出展開型へのビジネスモデル変革



SWOT分析



カーボンニュートラル達成のため、石油精製産業や近隣地域の連携を強化

当社グループでは、2050年のカーボンニュートラル達成をめざし、国内事業所・工場におけるエネルギー転換や、植物由来原料を用いた基礎化学品(エチレン、プロピレンなど)の事業化検討などを進めています。茨城事業所では、ENEOS(株)と共同で国内最大規模となる年間2万トンの処理能力を備えた廃プラスチックの油化を行うケミカルリサイクル設備を建設中で、2023年度中の稼働開始をめざしています。

茨城県内に位置する鹿島臨海工業地帯は、石油精製、石油化学、鉄鋼の基礎素材産業を中心とした国内有数の産業集積拠点です。この工業地帯を中心に、今後、茨城県と当社グループがより密接に連携・協力し、競争力とカーボンニュートラルを両立した産業拠点の創出をめざします。

鹿島臨海工業地帯におけるカーボンニュートラルへの取り組み

