

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

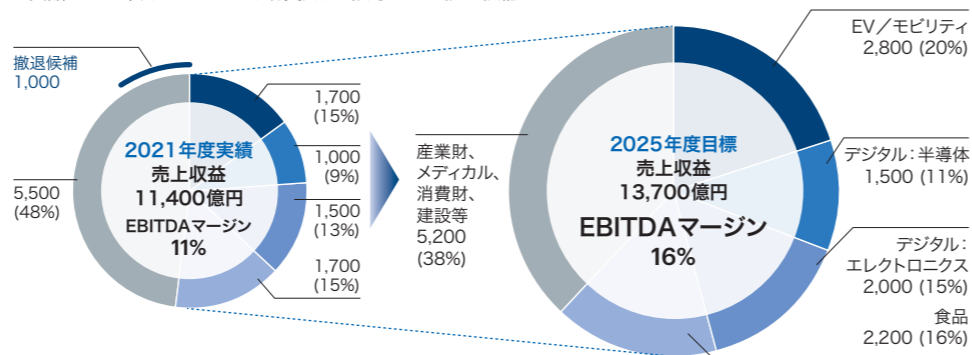
- 製品重視型組織からマーケット志向型組織への移行
- 既存製品のグローバルな成長
- サステナビリティのリーダーポジションの確立

	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

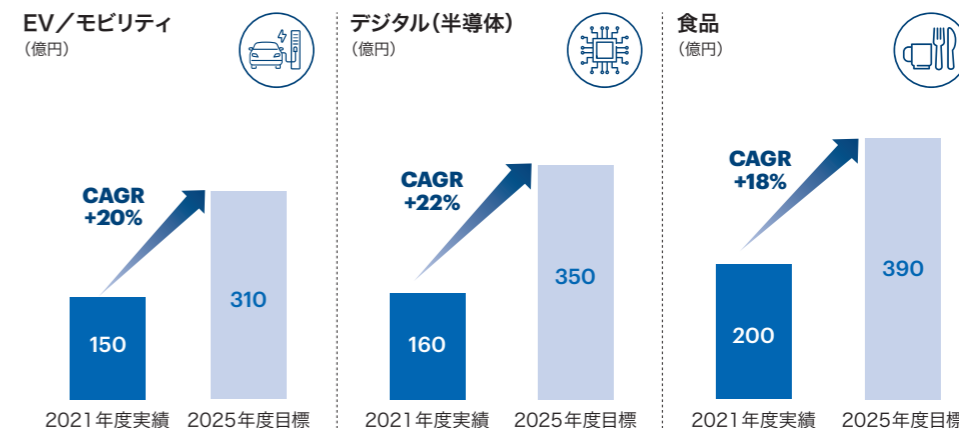


※ ポリマーズ&コンパウンズ、フィルムズ&モールドイングマテリアルズ、アドバンスソリューションズが含まれます。

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

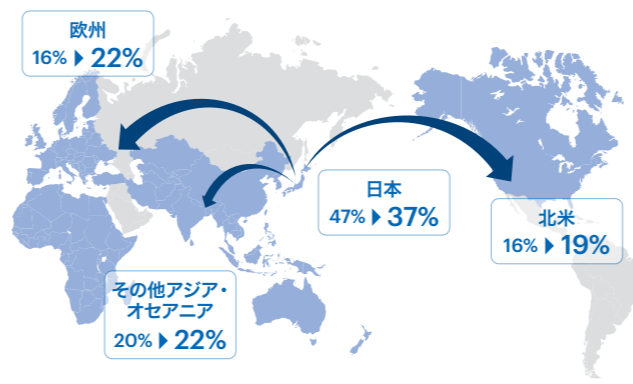
全ての製品ポートフォリオをグローバルに展開

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

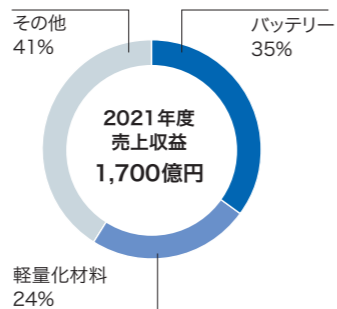
🔬 **スペシャリティマテリアルズ**

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

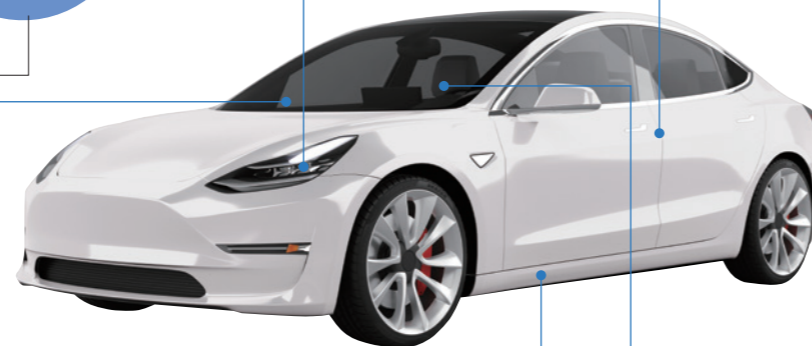


エンジニアリングプラスチック

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

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



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



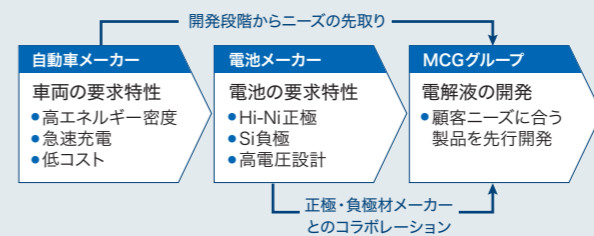
電解液の拡大戦略

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。

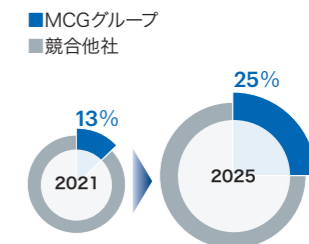
LIBは、世界的な環境意識の高まりから、EVを中心とした車載用途での需要が急速に拡大しています。車載用途品の世界市場は年平均で30%近い成長が見込まれています。米国では部材・主原料の現地調達化を図る各メーカーの動きが活発化しており、当社もサプライチェーン強化に取り組んでいます。また新興国でもxEV拡大の動きがあり、例えばインドでは2030年に乗用車の新車販売数の30%をEVとする政策を掲げ、国外からの技術支援や企業誘致を進めています。当社グループでもこうした需要に応えるため、インドでは、リチウム関連製品に強みを持つ化学メーカーであるNeogen Chemical Limitedへ電解液の製造技術を供与し、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**

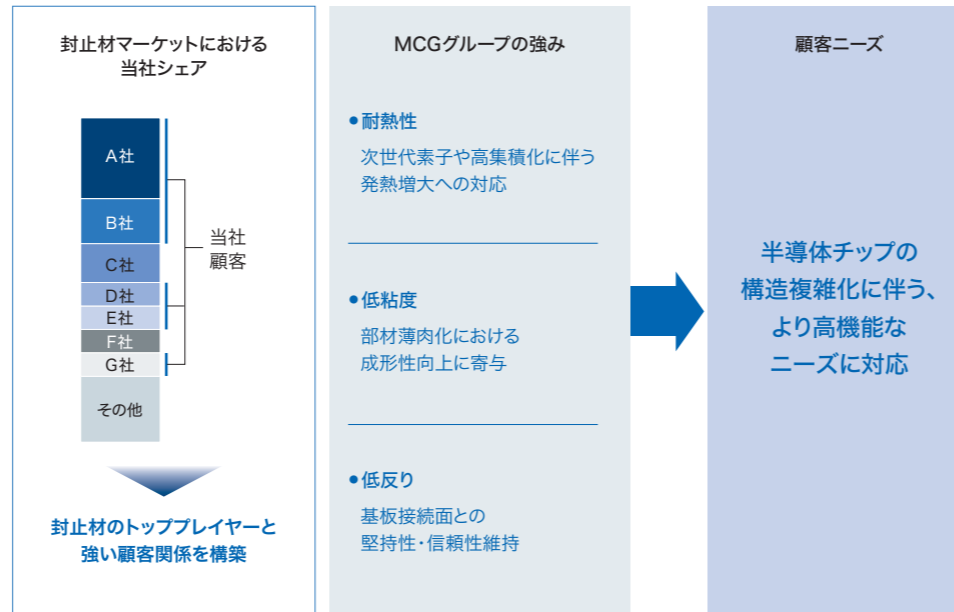
製品トピックス

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

