

# 三菱ケミカルグループ インベスターデイ2023

2023年2月24日



- 「Forging the future 未来を拓く」は着実に進捗している
- このたび「Forging the future 未来を拓く」の変革を進める実現可能な計画を策定
- 市場ニーズにフォーカスしたイノベーションにより、700億円のEBITDA成長を実現
- 1,350億円のコスト改善を実現、過半は2023年度までに達成見込み
- 石化および炭素事業のエグジットの進捗と継続的なコミットメント
- デジタル化、スリム化、活性化を一層進化させた組織
- 将来に向けた投資、バランスシートの改善、株主還元の拡充を同時に実現
- 人、社会、そして地球の心地よさが続いていくKAITEKIの実現を追求



新しい三菱ケミカルグループ（MCG）



「Forging the future 未来を拓く」  
進捗アップデート



事業成長戦略



私たちの将来像

## “Forging the future”

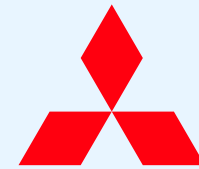
足元の環境の逆風にひるむことなく、  
変革を推進

# 新しいMCG



# 私たちのPurpose

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

Science.  
Value.  
Life.

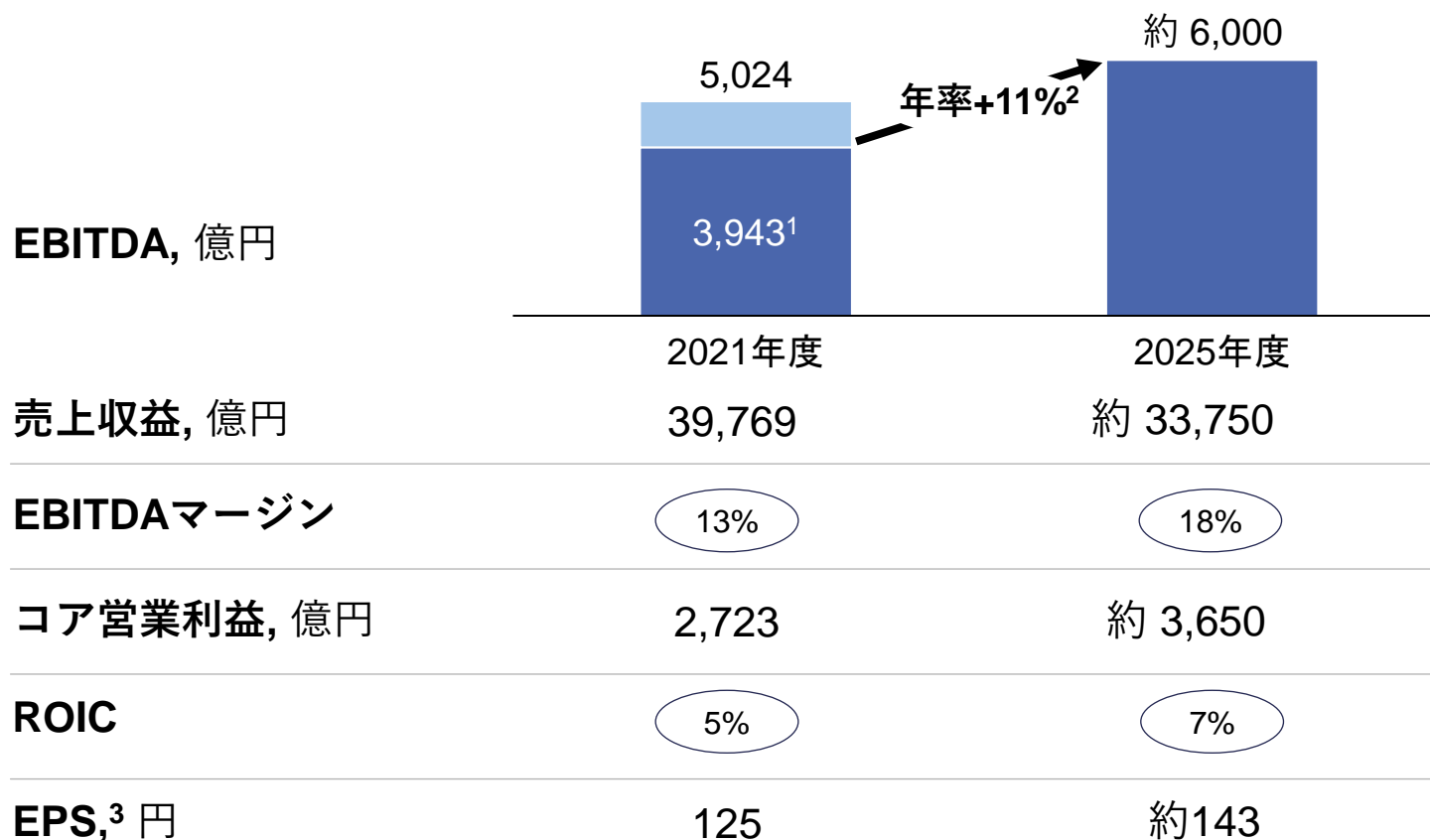
私たちはScienceの力で、人、社会、そして株主  
の皆様にValueを提供し、Lifeに貢献します

# グローバルな主要トレンドを 踏まえた注力市場



# 「Forging the future 未来を拓く」の目標に引き続きコミット

## 財務目標



1. 石化／炭素を除外した2021年度EBITDA
2. 石化／炭素を除外したEBITDAオーガニックグロース
3. 基本的一株当たり当期利益

## 非財務目標

GHG削減<sup>4</sup>  
スコープ1&2

↓30%

by 2030年度 VS 2019年度

廃棄物削減<sup>5</sup>

↓50%

by 2025年度 VS 2019年度

顧客満足度<sup>6</sup>

↑6 pp

by 2025年度 VS 2020年度

従業員エンゲージ  
メント<sup>7</sup>

↑15 pp

by 2025年度 VS 2020年度

経営層のダイバー  
シティ<sup>8</sup>

↑7 pp

by 2025年度 VS 2020年度

4. 石化／炭素を含むMCGの29%削減目標に基づき概算
5. 2025年度までの産業廃棄物埋立量の削減率
6. 毎年実施している顧客アンケートに基づく満足度水準
7. 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
8. 役員のうち多様性属性を有する者の割合。目標40%

注: pp = パーcentageポイント



**Forging the future**  
**未来を拓く**

**進捗アップデート**





# 「Forging the future 未来を拓く」における5つの重要施策 —企業価値を最大化させるために—



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

グローバルに収益性の  
高い市場に注力

特定のアプリケーション  
(用途)に注力

サステナビリティ製品  
のリーダーとなる

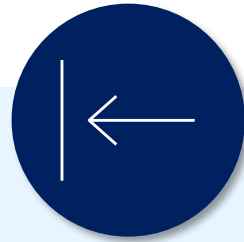


グループ全体に  
おけるコスト構  
造改革

ヘルスケアの事業  
再構築

オペレーショナルエ  
クセレンスの実現

サプライチェーン・  
調達の最適化に注力



分離・再編し、  
独立化を進める  
事業

石化、炭素事業から  
エグジット



スリム化、  
デジタル化、  
エンパワーメント<sup>1</sup>

スリム化、デジタル  
化、活性化された組  
織・人材へのシフト



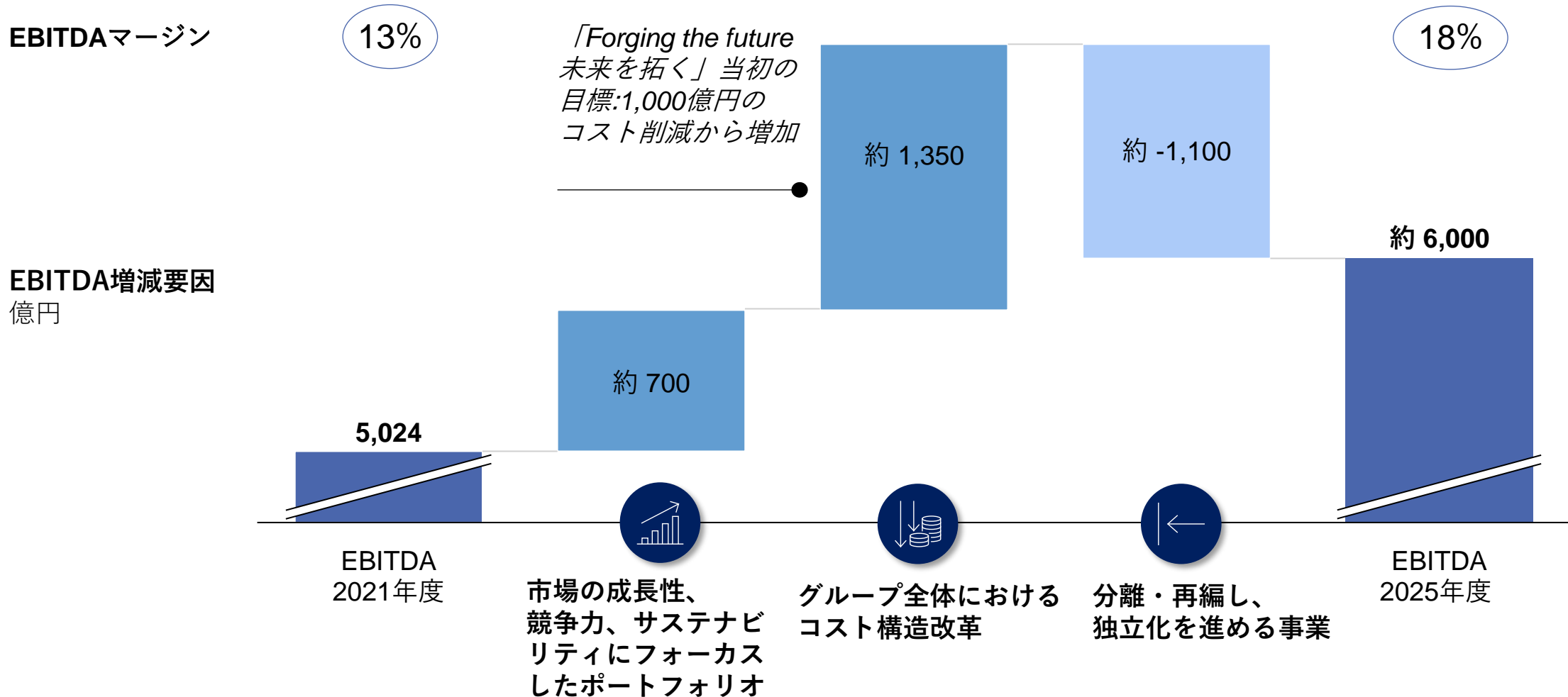
戦略的な  
キャピタル・  
アロケーション

オーガニックグロース  
を加速

将来の成長資金調達に  
向けバランスシートを  
改善

# 主要3施策によりEBITDAマージンを13%から18%に改善

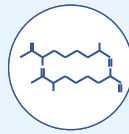
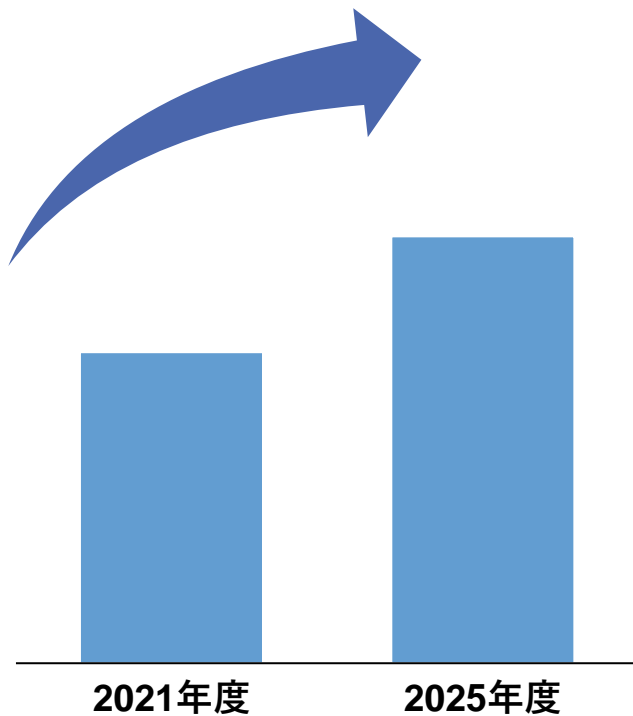
## 2021~2025年度のEBITDA増分効果





# 当社のビジネスの成長とパフォーマンスの主要ドライバー

「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」構築による700億円のEBITDA増加



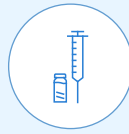
## 機能商品

- すべての製品ラインアップをグローバルに展開
- マーケット志向型の組織に転換



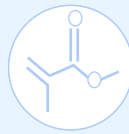
## 産業ガス

- 世界4極での成長拡大
- 競争力のさらなる強化



## ヘルスケア

- 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



## MMA

- 世界ナンバーワンの地位を確立
- アルファ法の展開拡大



# サステナビリティのトレンドを踏まえた成長を果たしつつ、 さらに持続可能なオペレーションを実現

## ネットゼロ

2050年までに達成



### GHG排出量削減

2030年度までにスコープ1  
および2の排出量を

**30%**削減<sup>1</sup>



### サステナビリティ関連製品<sup>3</sup>

2025年度までに、

売上収益の**20%**に



### 廃棄物・水資源マネジメント

2025年度までに、埋立廃棄物を

**50%**削減<sup>2</sup>



1. 対2019年度比。石化／炭素を含むMCGの29%削減目標に基づき概算
2. 対2019年度比
3. サステナビリティに資する製品、特に気候変動、循環型経済、食糧供給、水資源保全など



# MCGの成長力とサステナビリティを支えるイノベーション

## 新しい指針

### エンドマーケット トへの一層の フォーカス

- 注力市場ごとに自社研究開発とオープンイノベーションを最適なバランスで組み合わせた統合イノベーション戦略の策定
- エンドユーザーとチームを組んだアジャイルな製品開発プロセスにより、オンタイムで顧客に価値を提供
- 足もとから未来へと変化する市場ニーズに対応

### 新しいデジタル 技術の活用

- 生産性向上と顧客へのリードタイム短縮を実現する先進的な分析技術とマテリアルズ・インフォマティクス

### プロセスの 効率化

- ビジネスとの協働による長期的な基盤研究から後期製品開発へのシームレスな移行
- オープンイノベーションの積極的な活用：世界各地の大学、ベンチャー、企業とのパートナーシップ

### 新規事業分野

- 長期的な成長を可能にする、次世代の高収益・高成長事業群の基盤確立

## EV／モビリティ(→ 電池 → 電解液)簡易ロードマップ



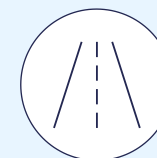
### Now

電池性能を向上させる、独自の電解液用添加剤



### Tomorrow

容量と安全性の両立を目指したゲル電解質への移行



### Day after tomorrow

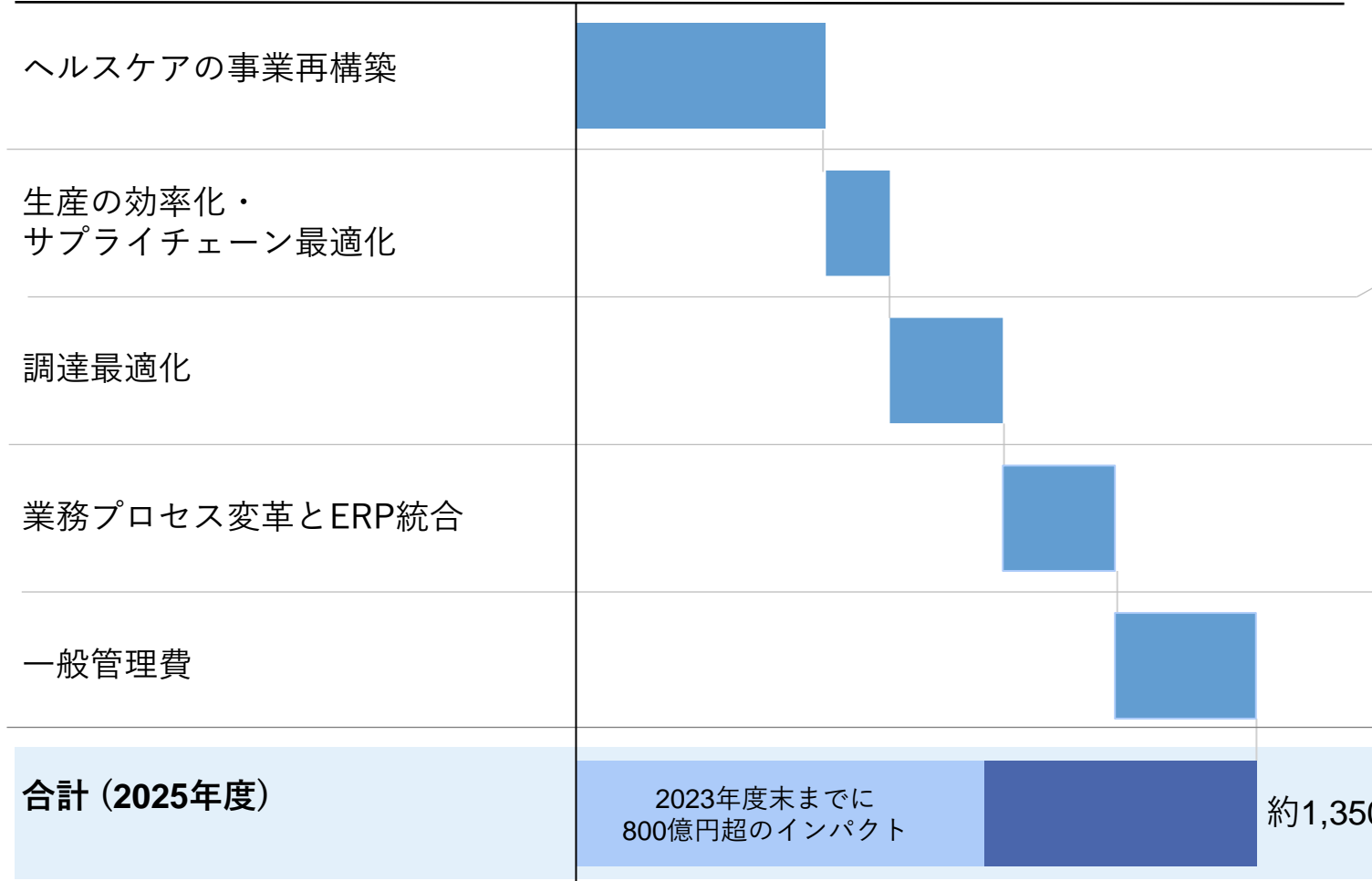
より高いエネルギー密度を実現する新規の固体電解質





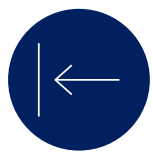
# グループ全体におけるコスト構造改革 - 当初の目標を上回り、2023年度までに過半を達成する見込み

## 2025年度の価値創造目標 億円



## 2023年度の主要施策により、 2022年度+2023年度で合計800億円超の コスト削減を実現

- メディカゴ社の事業撤退など、一部事業の再編
- 効率的な研究開発投資
- 高コスト工場の閉鎖
- 調達：間接購買基盤の統合（出張管理、社有車リース、分析/ITツール、グローバル保険プログラム、マーケティング・販売代理店など）
- End-to-endプロセス：間接部門の最適化
- 全社および北米の組織再編
- オフィスの統合：縮小、再配置



# 当社が目指す成長とサステナビリティの期待に合致しない 事業からのエグジットにコミット – 着実に進行中

## 石化事業・炭素事業の出口戦略スケジュール

2021年度  
戦略策定



### 石化

パートナーとのJV設立、  
事業改善、カーブアウト

2022年度  
詳細計画立案



財務的カーブアウトと  
独立した財務報告  
パートナー探索

2023年度  
カーブアウト



JVパートナー候補の特定  
財務的カーブアウト

2024年度  
JV化/  
エグジット



### 炭素

事業売却



パートナー探索  
潜在的パートナーとの  
積極的な議論

エグジットの準備・実行

## JV化による事業価値 向上効果

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

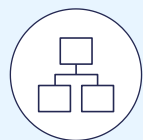
事業ポートフォリオと資産  
の評価・最適化

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



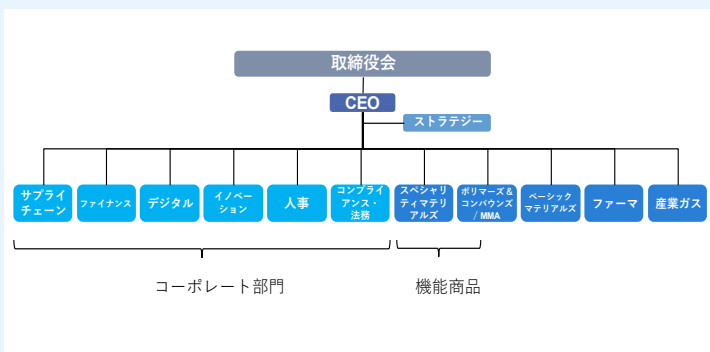
# スリム化した組織体制の確立



## 新しい経営体制とガバナンス

- 持株会社体制から“One Company”体制への移行
- 意思決定の迅速化
- 新しいマネジメントチーム

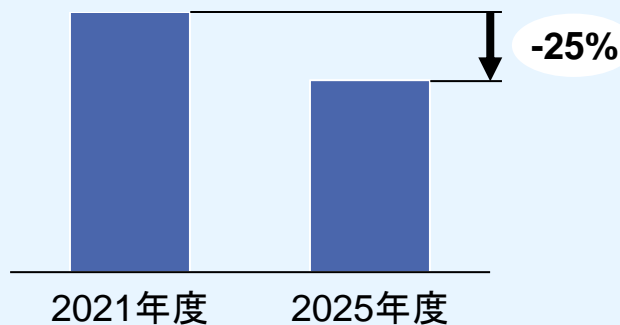
### 最終的な組織体制<sup>1</sup>



## グループ会社 ・拠点の最適化

- グローバルに拠点を集約、最適化
- 拠点の閉鎖と統合

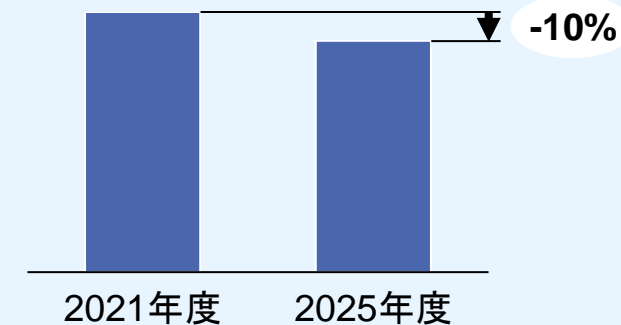
### グループ会社数<sup>2</sup>



## 組織の簡素化

- 自然減と人事諸施策
- 従業員の再配置とリスクリング

### 従業員数



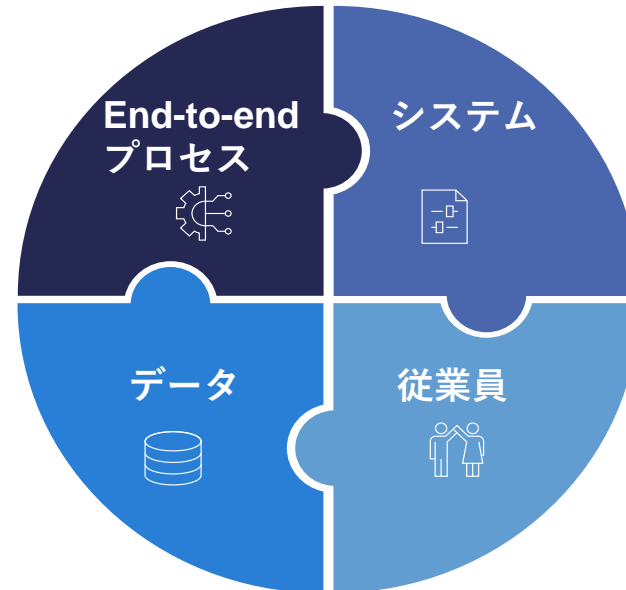
1. 監査および監査委員会の記載を省略  
2. 日本酸素HD傘下のグループ会社を除く



# 技術、データ、ビジネスモデルのさらなるデジタル化

業界ベンチマークを大幅に上回る  
複雑な現状プロセス

- グローバルなEnd-to-endプロセスの自動化：
  - 90%：標準化
  - 10%：競争力のための差異化
- データガバナンスとデータ品質水準の一元化
- 事実に基づく迅速な意思決定のためのアジャイルなデータ可用性



- 業界標準を活用した次世代型アーキテクチャ
- 全業務の基幹となるERPシステム統合
- 訓練され資格を有する従業員
- ナレッジをグローバルで共有

## 進行中の主要項目

ERPグローバル統合・更新、グローバルHRシステム導入、  
調達、顧客関係管理



# 従業員へのエンパワメントを通じた変革の進行

## 企業文化の変革

### 従業員へのエンパワメント



- 次世代リーダー層の育成
- 変革のための人材育成
- グローバルな統一組織の可視化
- 個人の能力開発奨励
- リーダー層のダイバーシティ加速
- 企業文化の変革と価値創造マインドの促進

### 健康・安全



- 適切なオペレーションと設備安全性の確保
- 人権侵害やハイリスクな状況のモニタリングと未然防止

## 目標<sup>1</sup>

従業員のエンパワメント<sup>2</sup> **65% → 80%**

経営層のダイバーシティ<sup>3</sup> **33% → 40%**

休業災害度数率 **1.18 → 0.71**

ウェルネス意識<sup>4</sup> **75% → 85%**

1. 2025年度目標（2020年度比）  
 2. 従業員エンゲージメント。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. 役員のうち多様性属性を有する者の割合  
 4. 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



# 事業成長戦略





# 2023年4月1日からの各ビジネス所管



フランク・ランドール・クイーン

執行役エグゼクティブバイスプレジデント  
スペシャリティマテリアルズ所管<sup>1</sup>



筑本 学

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<sup>2</sup>



佐々木 等

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



濱田 敏彦

日本酸素ホールディングス株式会社  
代表取締役社長CEO



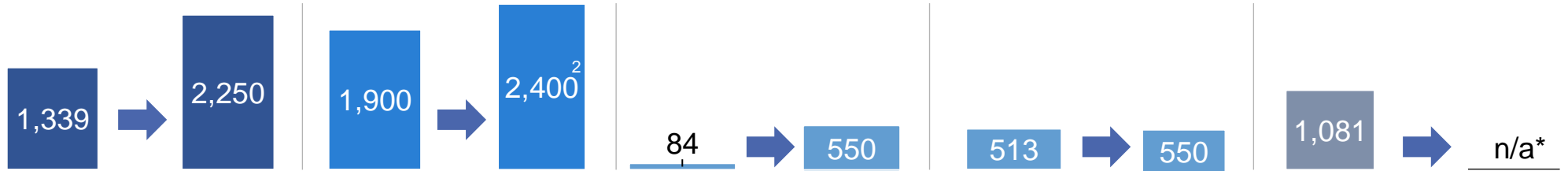
辻村 明広

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

# 変革の軸はスペシャリティマテリアルズへのシフト

2021年度 → 2025年度

 ビジネス  
ユニット<sup>1</sup>

 EBITDA,  
億円

 EBITDA  
マージン

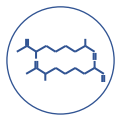
 コア  
営業利益率


ROIC



11% → n/a  
 \*2025年度には売却  
 もしくは非連結化  
 7% → n/a  
 JV持分からの利益  
 約100億円<sup>4</sup>  
 11% → n/a

1. その他ビジネスユニットのEBITDA: 2021年度107億円、2025年度約250億円
2. 日本酸素HD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
3. 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%
4. JV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



# 機能商品 - 利益成長を実現する原動力

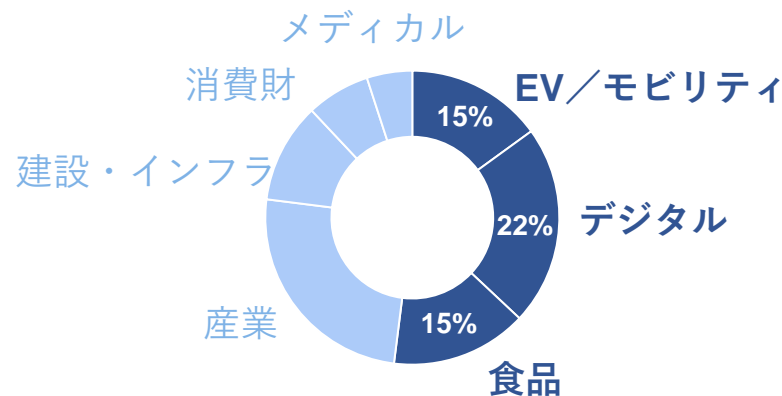
確固たる地位を…

**20%** 光学用ポリエステルフィルムの世界シェア

**No.1** アジア・欧州における半導体洗浄サービスのサプライヤー

…成長市場において…

市場別EBITDAシェア（2021年度）



## 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

米 EV/モビリティ分野にて試行・確認済

- 既存製品をグローバルに成長させる

市場ごとにアウトサイド・インの分析を実施

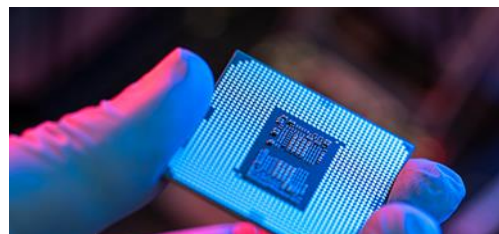
- サステナビリティのリーダーポジションの確立

既存の再生可能技術を活用

…主要トレンドに貢献するケイパビリティにより確立



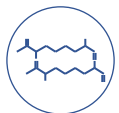
モビリティの進化に貢献：  
電池材料



デジタル社会を支える：  
半導体材料

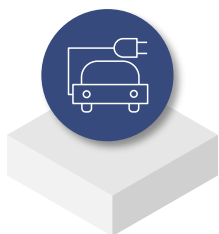


食品の長期保存を可能にする：  
添加剤・包装材



# 機能商品 – マーケット志向型への転換を推進

## 主要市場とMCG製品



### EV／モビリティ

市場成長率<sup>1</sup>：

>14%/y

売上成長予測<sup>2</sup>：

13%/y

- 電解液
- 繊維強化プラスチック・複合材料



### デジタル

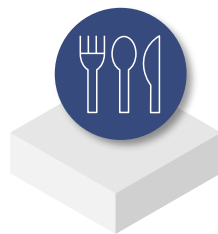
市場成長率<sup>1</sup>：

>10%/y

売上成長予測<sup>2</sup>：

7-11%/y

- 半導体洗浄サービス
- エポキシ樹脂
- 半導体装置パーツ



### 食品

市場成長率<sup>1</sup>：

>7%/y

売上成長予測<sup>2</sup>：

7%/y

- 乳化剤
- 包装フィルム、包装材料

上記製品が売上成長の過半を占める

## EBITDA 増減要因（億円）



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



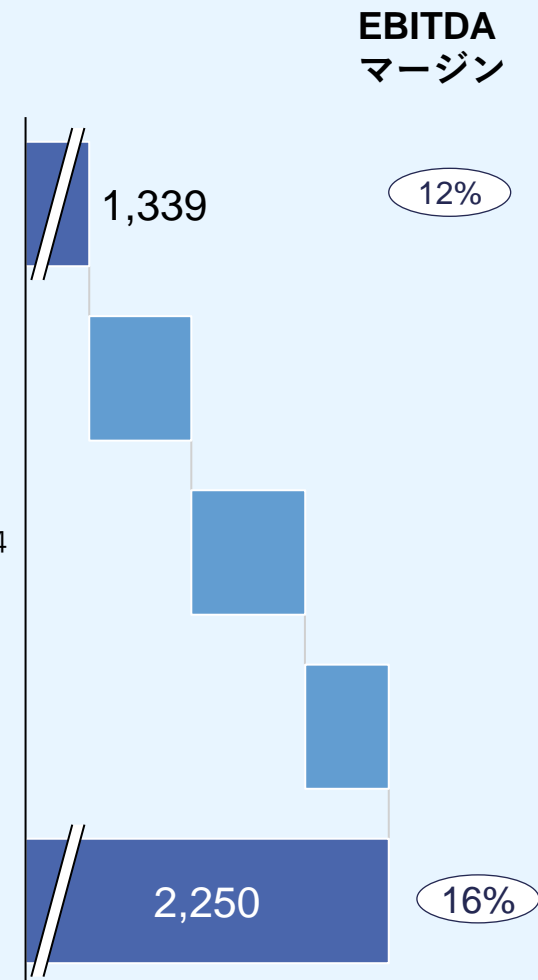
2021年度

成長<sup>3</sup>

パフォーマンス<sup>4</sup>

コスト構造改革

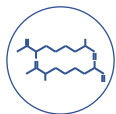
2025年度



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

3. 買収、事業売却を含む  
 4. プロダクトミックスとマージン管理による改善を含む

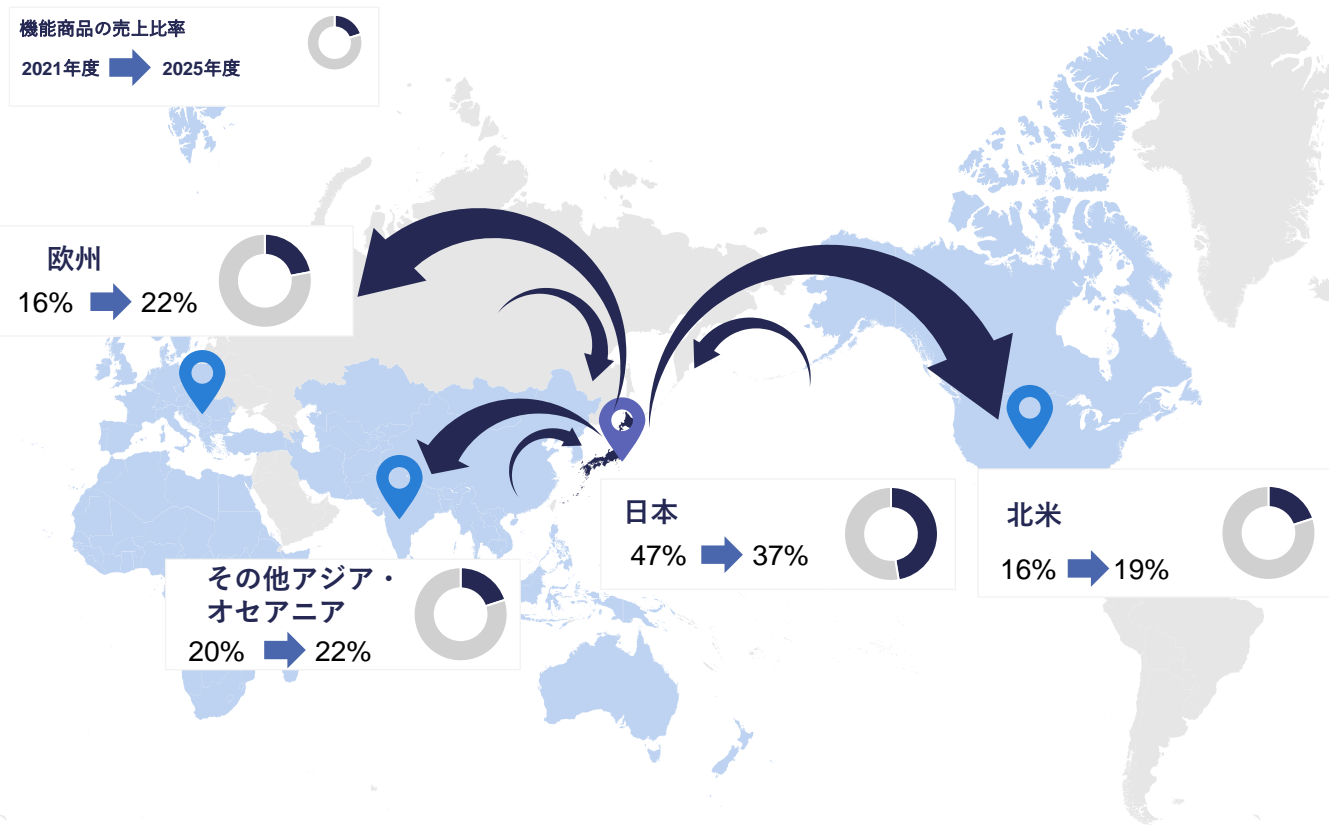




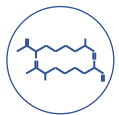
# 機能商品 – すべての製品ポートフォリオをグローバルに展開

## 製品をグローバルに成長させる…

## …コマーシャルケイパビリティの向上施策を通じて



- グローバル製品すべてを備え、エンドマーケットに焦点を当てる地域別セールス
- 市場ニーズに合わせてソリューションをカスタマイズ化
- キー・アカウント・マネジメントを試験導入済み（顧客窓口一本化）
- 顧客満足度調査とフィードバックループを導入（グローバル展開準備中）
- リード、オポチュニティ管理プロセスの強化
- クロスセル、アップセルの機会獲得
- パイロット事業の価格モデルをコストプラスからバリューベースに移行
- 事業が求める要件と時間軸に合わせたイノベーションアプローチ



# 機能商品 – サステナビリティにおけるポジションをさらに拡大

## サステナブル製品 (一部掲載)

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			
DURABIO™	イソソルバイド系 ポリカーボネート			
ソアノール™	EVOH <sup>1</sup>			
ニチゴーG ポリマー™	BVOH <sup>1</sup>			
ゴーセノール™	PVOH <sup>1</sup>			

## DURABIO™ – 革新的な植物由来のエンジニアリングプラスチック

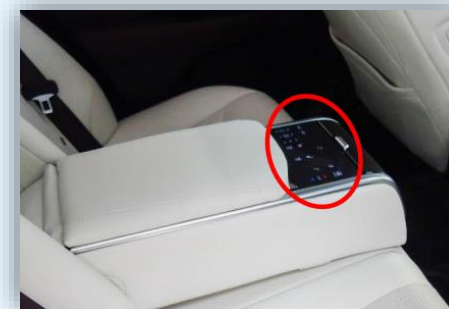


生産能力  
**8,000 t/y**

- 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

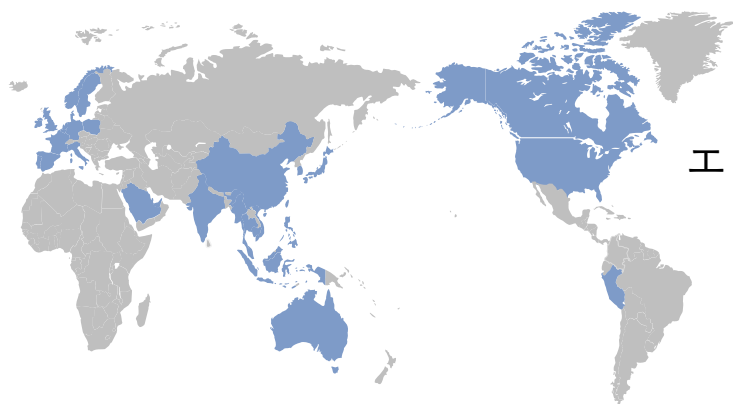
トヨタ自動車の燃料電池自動車  
新型「MIRAI」のリアヒーター  
コントロールパネルに採用



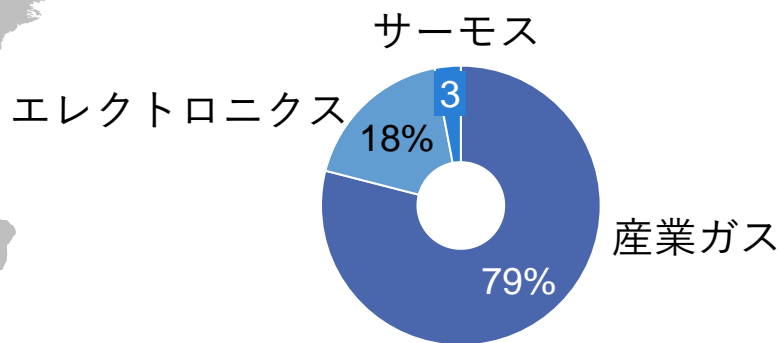


# 産業ガス事業 – 高い利益貢献度

日本酸素ホールディングスは世界第4位のガス事業者であり…



重点地域



事業別売上収益比率 (2021年度)

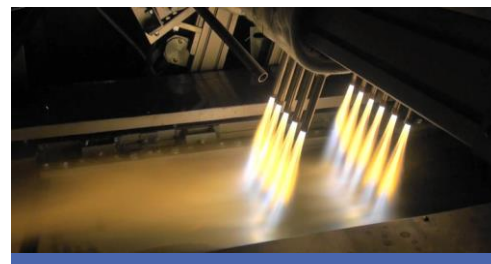
…高成長市場に対応するアプリケーションを有している



半導体産業に窒素を供給する ASU(空気分離装置)



水素を供給する HyCO プラント



CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献する 燃焼式バーナー



## 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)
- **グループ総合力の強化・発展**
- **MCGと日本酸素HDとのシナジーをより高める機会の追求**



# ヘルスケア事業－ファーマ事業を主体とした展開

主要トレンドに対応するヘルスケアソリューションに特化する…



高齢化社会



新しい治療法の  
必要性



規制の強化

…主要な技術やアプリケーションによるケイパビリティの構築



AIを駆使した創薬



プレジジョンメディシンと  
アラウンドピルソリューション



ALSの理解を深める  
リアルワールドデータ



## 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



# ヘルスケア – 3つのコア領域への集中と事業再構築

## プレジジョンメディスンと患者のアンメットニーズへの対応に注力



### 中枢神経



### 免疫炎症



### 糖尿病・腎



### がん

#### 注力活動



開発



販売



#### 対象疾患

ALS  
遅発性ジスキネジア

炎症性腸疾患  
赤芽球性プロトポル  
フィリン症

2型糖尿病  
2型糖尿病を合併する  
慢性腎臓病

希少がん

#### 主な市場



#### MCGの

#### 主な成長製品

ラジカヴァ  
ジスバル

ステラーラ  
MT-7117

マンジャロ  
カナグル

MT-2111

## EBITDA増減要因

億円

2021年度

84

成長

ヘルスケアの事業再構築

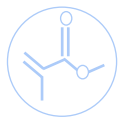
コスト構造改革

薬価改定

2025年度

550





# MMA事業

## －コスト優位性を持つ技術のリーダー－

MMAの高い技術力と…

**No.1** コスト優位性を持つ  
技術のリーダー

**No.1** 生産能力

**No.1** 外販市場シェア



…主要な最終需要に基づいた成長市場



自動車、建材などに使われる  
「プラスチックの女王」



ディスプレイの  
アプリケーション



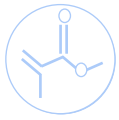
塗料・コーティングでの使用



### 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リサイクル技術やバイオMMAによる**サステナビリティ強化**

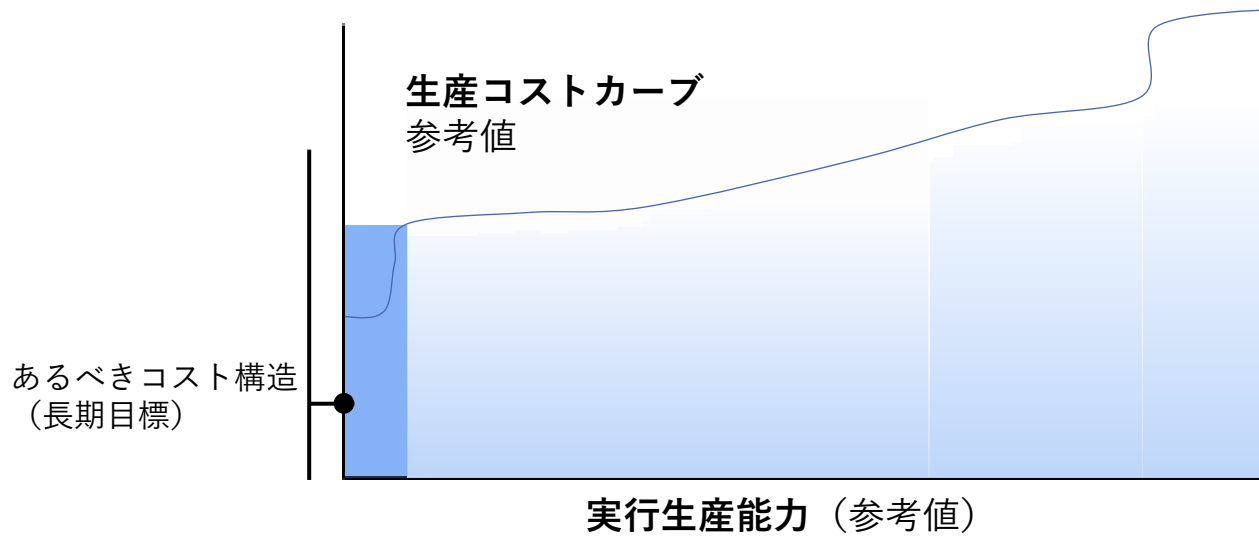




# MMA – より低コストなアルファ法への生産能力シフトと「サステイナブルMMA」ポートフォリオの拡大

MCGは、アルファ法とグローバル拠点を活用するMMAのナンバーワンプレイヤーであり…

… サステナビリティ関連製品をさらに強化する



MCGの生産能力  
kt/年

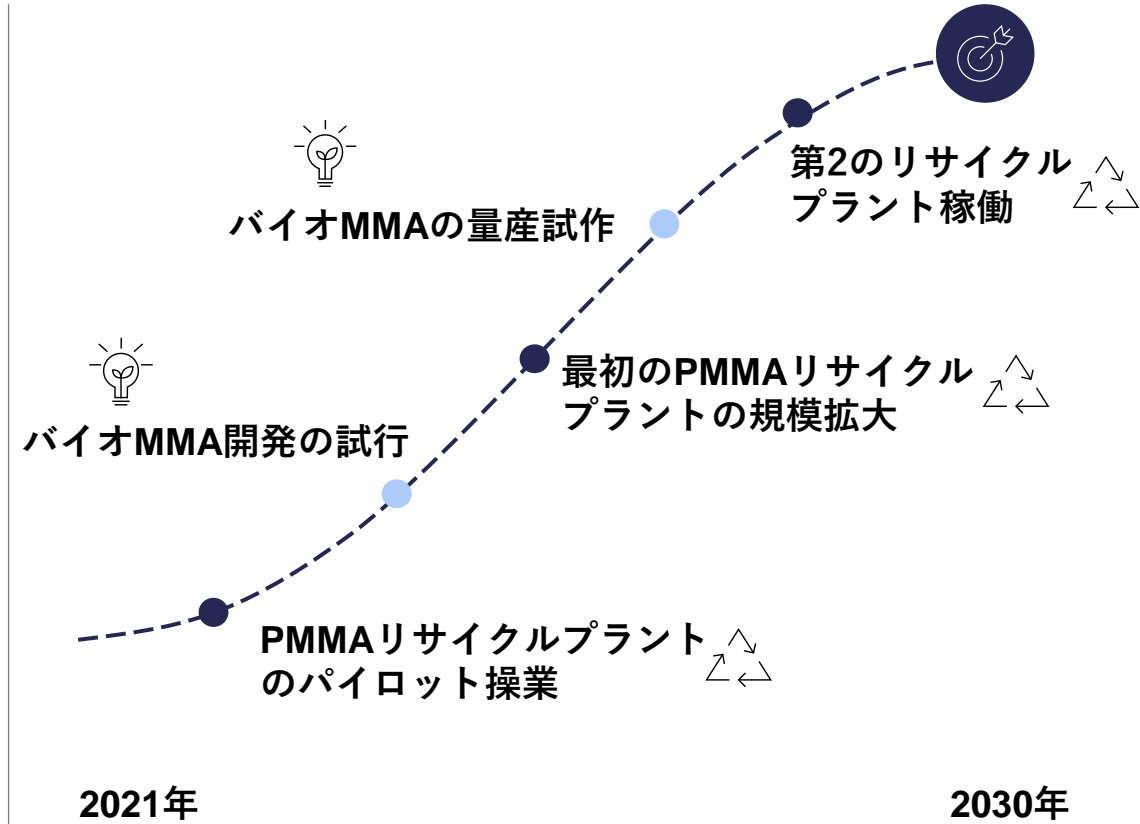
+ 350

アルファ法 (C2)



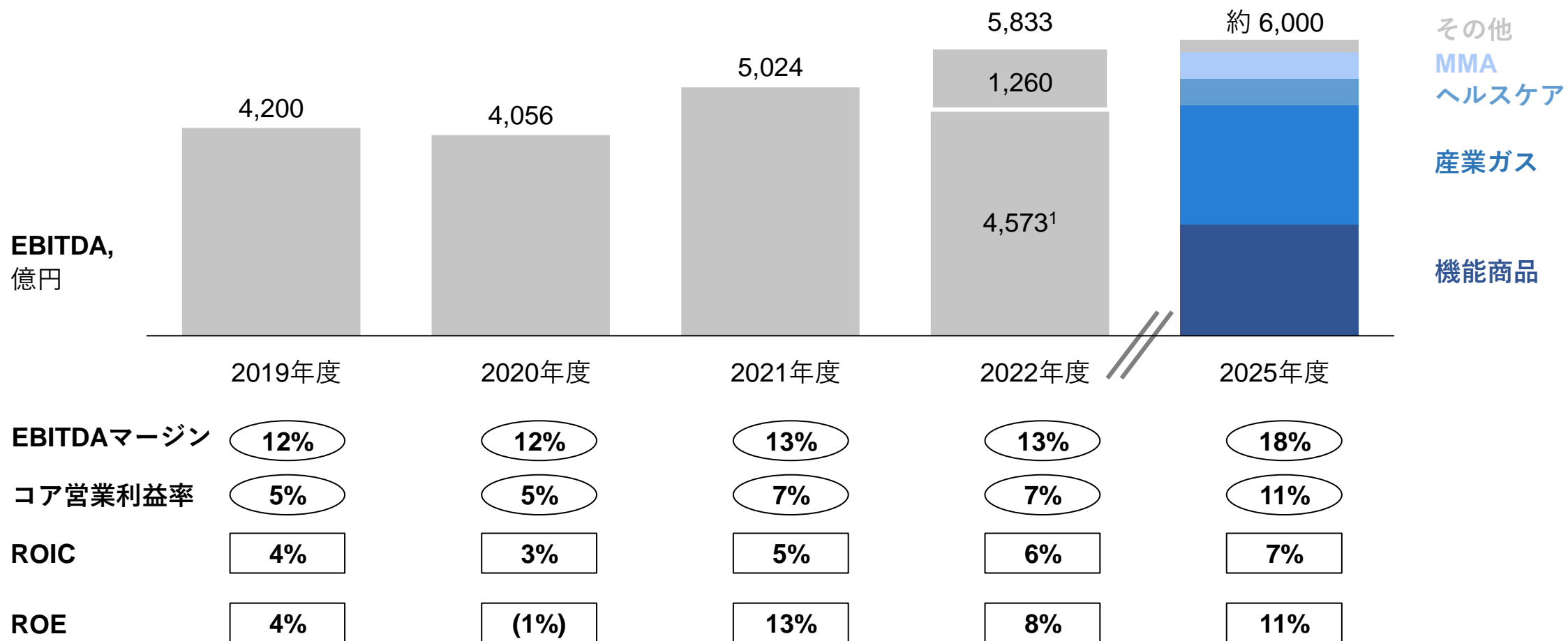
- 200

ACH法 (C3)



# 各事業のパフォーマンス向上により、2025年度に強固な財務基盤を確立

## 主要財務データの推移





# キャピタル・アロケーションの原資をオーガニックグロースへの投資、株主還元の拡充、健全なバランスシート実現に配分

2023年度～2025年度

## 資本配分 億円

## 方針

48% **設備投資**  
約 10,400

- 能力増強等の成長投資（例：ソアノール™、エポキシ、電解液、乳化剤）
- 投資利益率を重視

18% **研究開発**  
約 3,800

- 事業インセンティブに沿った研究開発
- 研究開発費目標は売上収益の約3.5%

13% **負債削減**  
約 2,700

- Net Debt/EBITDA目標: 3.0倍未満
- Net Debt/Equity目標: 1.0倍未満

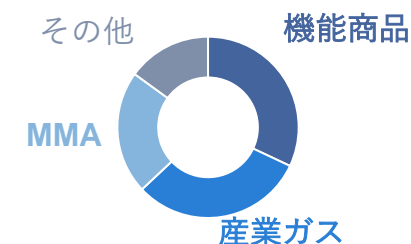
9% **配当**  
約 2,050

- 前年度比で配当増加
- 2025年度の配当性向35%

12% **戦略的資本枠の増加**  
約 2,500

- 成長加速のためのM&A
- 自社株買いを含むその他の企業価値向上の施策

## 事業別設備投資



キャピタル・アロケーションの原資  
約2兆1,450億円<sup>1</sup>

M&A、自社株買い、その他の成長・企業価値向上の機会に活用できる資本とレバレッジ余力を確保

1. 営業キャッシュフロー+研究開発費+事業売却による収入







# 私たちの将来像



革新的なソリューションをグローバルに提供し、  
顧客、株主、社会に優れた価値をもたらす、  
世界をリードするスペシャリティマテリアルグループ



# 「Forging the future 未来を拓く」により変革を続け、 2025年以降のさらなる成長へ

フェーズ 1: 計画	フェーズ 2: 実行	フェーズ 3: 加速	フェーズ 4
5つの施策	2021年度～2022年度	2023年度～2025年度	2025年度以降
 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	よりフォーカスされたポートフォリオへの道筋の明確化	注力市場、グローバル展開、コマースライゼーションエクセレンス	変革のインパクトを掴み取るポジション確保  
 グループ全体におけるコスト構造改革	2022年度は計画通りのコスト削減を実現し、さらなる施策を実施	調達最適化、オペレーショナルエクセレンス、一般管理費改善	
 分離・再編し、独立化を進める事業	複数の事業売却や石化事業の財務的カーブアウト	炭素事業の売却、石化事業のJV設立	
 スリム化、デジタル化、エンパワーメント	構造の簡素化や企業文化の変革を実施中	グローバル展開、デジタルEnd-to-endプロセス、拠点数削減、多様性がありインクルーシブな職場	
 戦略的なキャピタル・アロケーション	Net D/Eレシオの改善	成長、配当、健全なバランスシートを促進するキャピタル・アロケーション	

- 「Forging the future 未来を拓く」は着実に進捗している
- このたび「Forging the future 未来を拓く」の変革を進める実現可能な計画を策定
- 市場ニーズにフォーカスしたイノベーションにより、700億円のEBITDA成長を実現
- 1,350億円のコスト改善を実現、過半は2023年度までに達成見込み
- 石化および炭素事業のエグジットの進捗と継続的なコミットメント
- デジタル化、スリム化、活性化を一層進化させた組織
- 将来に向けた投資、バランスシートの改善、株主還元の拡充を同時に実現
- 人、社会、そして地球の心地よさが続いていくKAITEKIの実現を追求

# Q&A

皆様からのご質問をお受けします



ジョンマーク・ギルソン  
代表執行役社長



中平 優子  
執行役エグゼクティブバイスプレジデント  
最高財務責任者

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、質疑応答および書面または口頭等の資料を含みます。

本説明会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、機能商品、産業ガス、ヘルスケア、ケミカルズ等、非常に多岐にわたる事業を行っており、その業績は国内外の需要動向、為替、原油・ナフサ価格、調達数量、製品市況、技術革新、薬価改定、製造物責任、訴訟、法規制等によるリスクや不確実性が含まれています。

なお、医薬品（開発品を含む）に関する情報が含まれていますが、それらは宣伝・広告や医学的なアドバイスを目的とするものではありません。

三菱ケミカルグループは、三菱ケミカルグループ株式会社とそのグループ会社の総称です。本資料の数値はすべて四捨五入であり、予測はすべて概算値です。