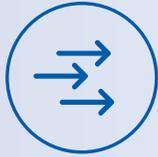


# 三菱ケミカルグループ IR Day 2023

2023年10月20日





MCGの2025年度目標に対する進捗状況



スペシャリティマテリアルズ  
成長戦略



本日のまとめ

## “Forging the future”

足元の環境の逆風にひるむことなく  
変革を促進

# 本日のご説明内容

1 MCGの2025年度目標に対する進捗状況

2 スペシャリティマテリアルズ 成長戦略

3 本日のまとめ

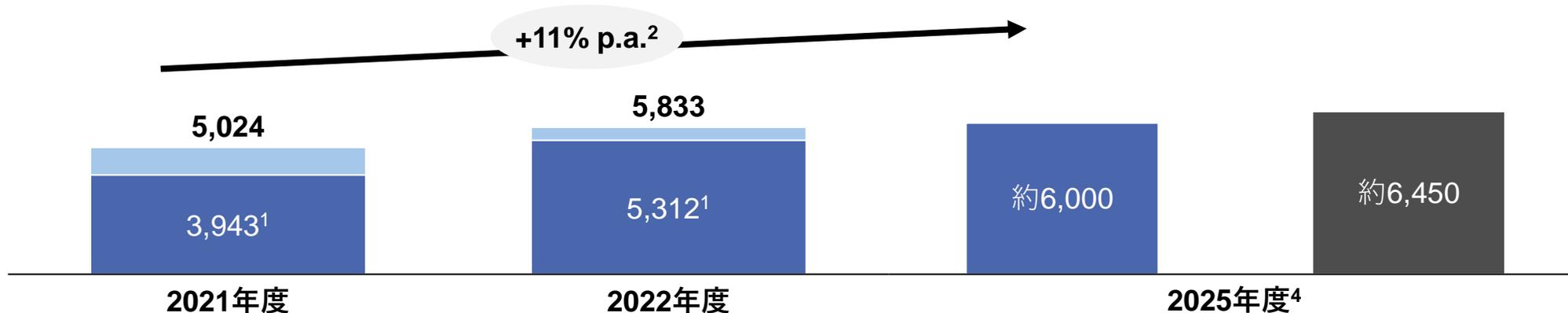


# MCGは財務目標の達成に引き続きコミットしており...

## 財務目標

- コア事業
- 石化・炭素事業
- 石化事業100%保有ケース

EBITDA, 億円



売上収益, 億円

年度	売上収益 (億円)
2021年度	39,769
2022年度	46,345
2025年度 <sup>4</sup>	約42,900

EBITDAマージン

年度	EBITDAマージン
2021年度	13%
2022年度	13%
2025年度 <sup>4</sup>	15%

コア営業利益, 億円

年度	コア営業利益 (億円)
2021年度	2,723
2022年度	3,256
2025年度 <sup>4</sup>	約3,750

ROIC

年度	ROIC
2021年度	5%
2022年度	6%
2025年度 <sup>4</sup>	6%

EPS,<sup>3</sup> 円

年度	EPS (円)
2021年度	125
2022年度	68
2025年度 <sup>4</sup>	約143

1.石化・炭素事業を除外したEBITDA; 2. 石化・炭素事業を除外したEBITDAオーガニックグロース; 3.基本的な一株当たり当期利益;  
4.コア事業の財務目標はコア営業利益内に石化JV(50%保有)の持分法利益約100億円含む。石化事業100%保有ケースの財務目標は石化事業のコア営業利益約200億円含む。

# ... GHG削減をはじめとする、その他の非財務目標についても 顕著な進捗を達成した

 **GHG削減**  
スコープ<sup>1</sup> & 2

 **顧客満足度<sup>2</sup>**

 **従業員エンゲージメント<sup>3</sup>**

 **経営層のダイバーシティ<sup>4</sup>**

## 非財務目標

 **-30%<sup>1</sup>**  
by 2030年度 vs. 2019年度

 **6 pp**  
by 2025年度 vs. 2020年度

 **15 pp**  
by 2025年度 vs. 2020年度

 **16 pp**  
by 2025年度 vs. 2022年度

## 2022年度の進捗状況

 **-14%**  
2022年度 vs. 2019年度

 **8 pp**  
2022年度 vs. 2020年度

 **3 pp**  
2022年度 vs. 2020年度

**24%**  
2022年度

1. 石化・炭素事業を含む日本におけるMCGの29%削減目標に基づき概算; 2. 毎年実施している顧客アンケートに基づく満足度水準; 3. 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;  
4. 経営層のうち多様性属性を有する者の割合。目標は40%  
注: pp = パーcentageポイント

# 逆風下の業界においてレジリエンスの重要性は高まっております...



自動車・建設・産業財分野における需要低迷

**-1.2%**

先進国における2023年GDP予想成長率(2022年比)<sup>2</sup>



顧客の在庫圧縮

**約20%**

EUにおける化学品生産量の減少率(2021年比)  
2009年以降で最も低い水準<sup>3</sup>



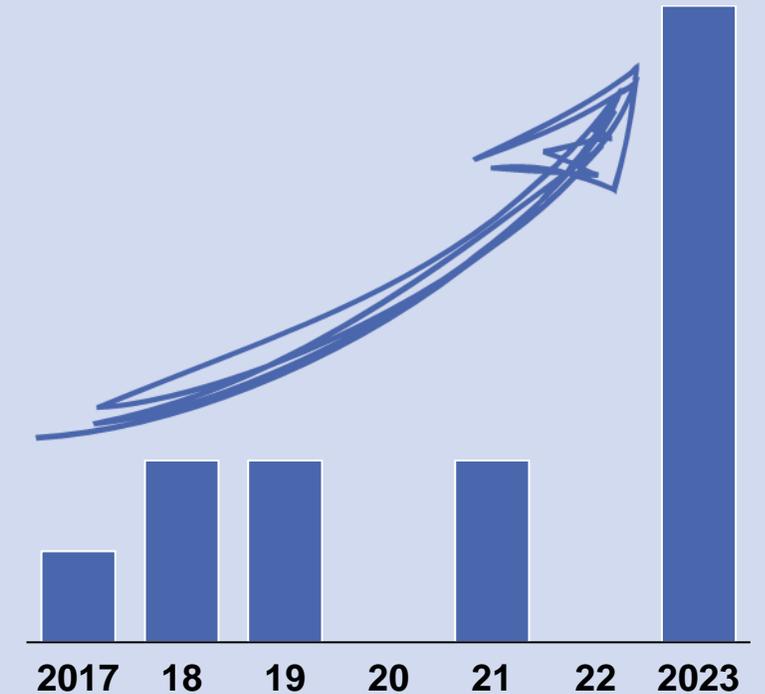
原料価格の下落

**約20%**

2023年初来の欧州のポリマー価格下落率(2022年比)<sup>4</sup>

近年、世界の主要化学メーカーは厳しい状況に置かれており、業績見通しの下方修正が増えている<sup>1</sup>

主要企業の業績見直し下方修正の発表数



1. Arkema, DuPont, Solvay, Evonik, Lanxess, Clariant, BASF, Celanese, Henkel, HB Fuller, Sikaを含む一部の(スペシャリティ)化学品メーカー;  
2. IMF調査; 3. Bloomberg調査; 4. 2023年7月までのPlastixx ST価格指数の推移に基づく

# ...MCGは「Forging the future 未来を拓く」の取り組みを 加速することで逆風の影響を最小化する



## 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  
高い市場への注力

特定のアプリケーション  
への注力

エンドマーケットへの  
一層のフォーカス

サステナビリティ製品の  
リーダーポジション確立



## グループ全体に おけるコスト 構造改革

オペレーショナルエクセ  
レンス

調達最適化



## 分離・再編し、 独立化を進める 事業

石化・炭素事業エグジッ  
トの継続的な取り組み

事業ポートフォリオの  
戦略的な見直し



## スリム化、 デジタル化、 エンパワーメント<sup>1</sup>

組織のスリム化・デジタ  
ル化および人材の活性化

業務プロセスのデジタル  
化およびERPランドス  
ケープの最適化



## 戦略的な キャピタル・ アロケーション

将来の成長資調達に向け  
バランスシートの改善

1.旧名称「戦略遂行のためのスリムな組織」

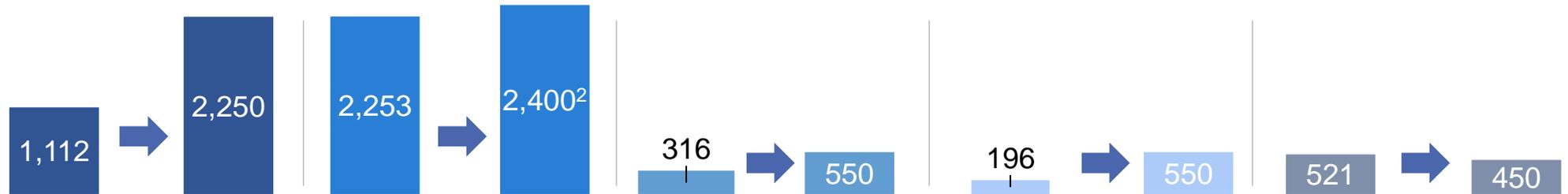
# スペシャリティマテリアルズと産業ガスがMCGの成長の原動力

2022年度 → 2025年度

事業  
セグメント<sup>1</sup>



EBITDA,  
億円



EBITDA  
マージン



コア  
営業利益率



ROIC



1. その他セグメントのEBITDA: 2022年度175億円、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. ジレニア仲裁判断の結果1,259億円を控除 4. 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% 5. 2025年度はMCG単独ベースの数値

私たちの将来の目指す姿

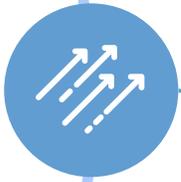
世界をリードするスペシャリティ  
製品のサプライヤーとして、  
革新的なソリューションを世界中の  
顧客、株主、社会に提供し、  
優れた価値をもたらす



# スペシャリティマテリアルズはMCGのコア事業であり、 今後ますますその重要性は増していく



MCGにおいて最大の従業員規模



MCGのイノベーションを推進し、  
顧客に新しい技術と製品を提供



最も積極的にポートフォリオを進化

## ~40%

MCGの全従業員に  
占める割合

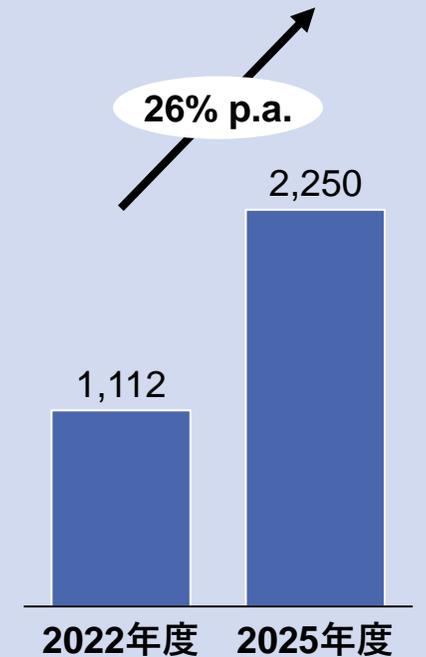
## ~60%

直近5年間のMCGの  
特許件数に占める割合

## ~60%

直近5年間のMCGの  
買収案件に占める割合<sup>1</sup>

## スペシャリティマテリアルズ EBITDA, 億円



EBITDA  
マージン 9% → 16%

ROIC 4% → 10%

1. 公開した買収案件のみ



# フランク・ランドール (ランディ)・クイーン

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

# 本日のご説明内容

1 MCGの2025年度目標に対する進捗状況

2 スペシャルティマテリアルズ 成長戦略

3 本日のまとめ



# スペシャリティマテリアルズは、 「Forging the future 未来を拓く」の改革の中心的な役割を担う



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

ポートフォリオ変革および高付加価値用途に注力

バリューチェーンにおけるポジショニングの最適化

M&Aを通じてさらなる成長機会を追求

市場志向型組織への転換およびグローバル化



グループ全体におけるコスト構造改革

世界中の拠点でのオペレーショナルエクセレンスの推進

調達最適化

拠点の再編



分離・再編し、独立化を進める事業

非戦略事業からのエグジット

ノンコア市場の事業の優先順位見直し

事業群としてシナジー貢献が限定的な事業からのエグジット



スリム化、デジタル化、エンパワーメント

試験的に主要プロセスをデジタル化

業務モデルを簡素化し権限移譲を促進



戦略的なキャピタル・アロケーション

コア事業への積極的なリソース投入によりさらに成長

より厳密な設備投資の配分プロセス

# MCGはコア市場全体にわたって良好なポジションを構築

x% 2030年までの各市場の成長率予測

市場 製品 ライン	EV/モビリティ  14% p.a. <sup>1</sup>	デジタル  10% p.a.	メディカル  8-10% p.a.	食品  7% p.a.	その他 <sup>2</sup>  3-5% p.a.
ポリマー コンパウンズ					
コンポジット ソリューションズ <sup>3</sup>					
スペシャリティ フィルムズ					
カスタム ソリューションズ					

1.EV/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.建設・インフラ、産業、消費財を含む 3.アドバンスドマテリアルズの製品ラインを含む

# MCGはコア市場全体にわたって良好なポジションを構築

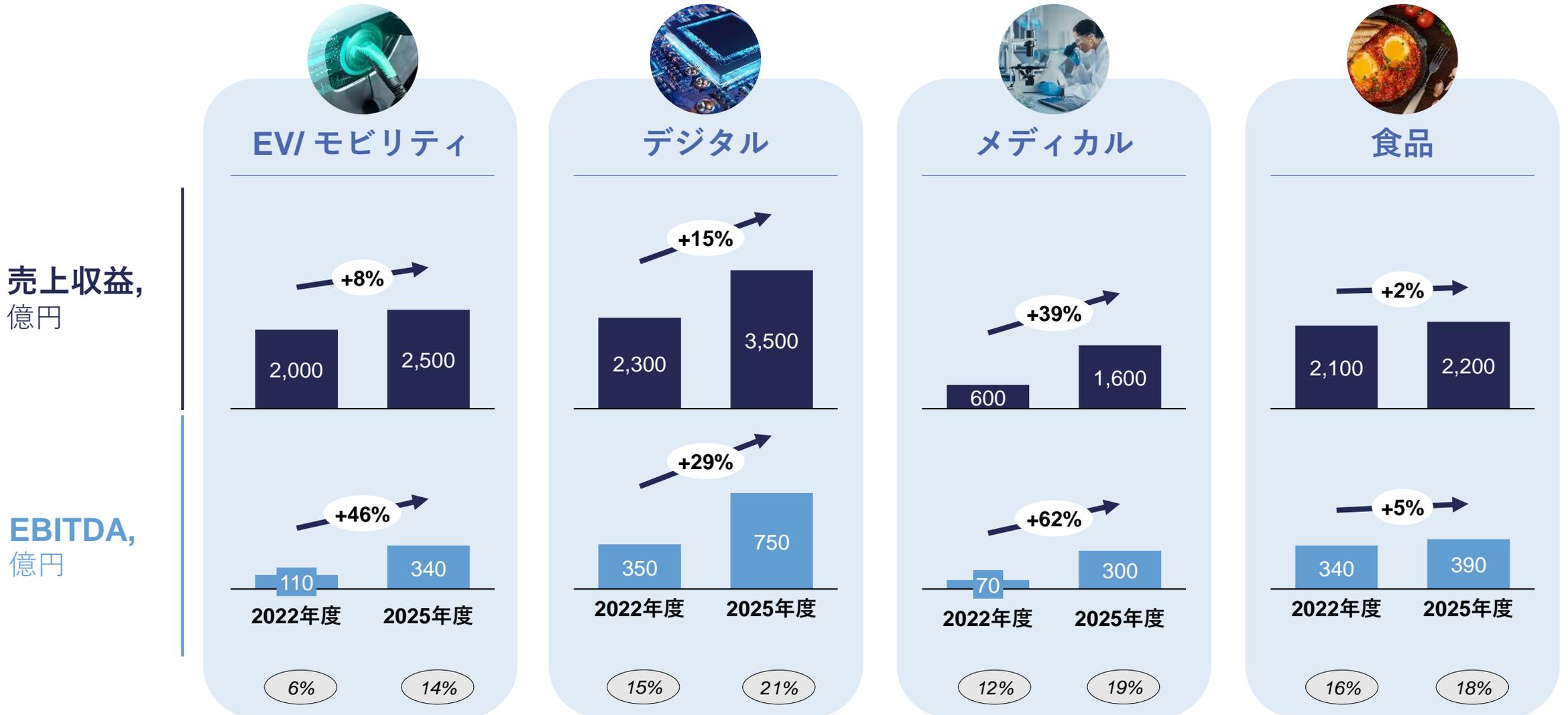
x% 2030年までの各市場の成長率予測

市場 製品 ライン	 <b>14% p.a.<sup>1</sup></b> EV/モビリティ	 <b>10% p.a.</b> デジタル	 <b>8-10% p.a.</b> メディカル	 <b>7% p.a.</b> 食品	 <b>3-5% p.a.</b> その他 <sup>2</sup>
	ポリマー コンパウンズ	✓	✓	✓	✓
コンポジット ソリューションズ <sup>3</sup>	✓	✓	✓		✓
スペシャリティ フィルムズ	✓	✓	✓	✓	✓
カスタム ソリューションズ	✓	✓	✓	✓	✓

1.EV/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.建設・インフラ、産業、消費財を含む 3.アドバンスドマテリアルズの製品ラインを含む

# 各市場でのポートフォリオ変革を通して売上成長および利益向上を実現

(X) 年平均成長率 (x) EBITDAマージン



注: 市場別内訳の数値は、説明を目的とした概算値

# スペシャリティマテリアルズのポートフォリオ変革は順調に進捗しており、更なる変革も検討中

## ポートフォリオ変革の目的



汎用品化した事業またはノンコア事業からのエグジット



ポートフォリオ合理化



ポートフォリオ全体としてのシナジー創出

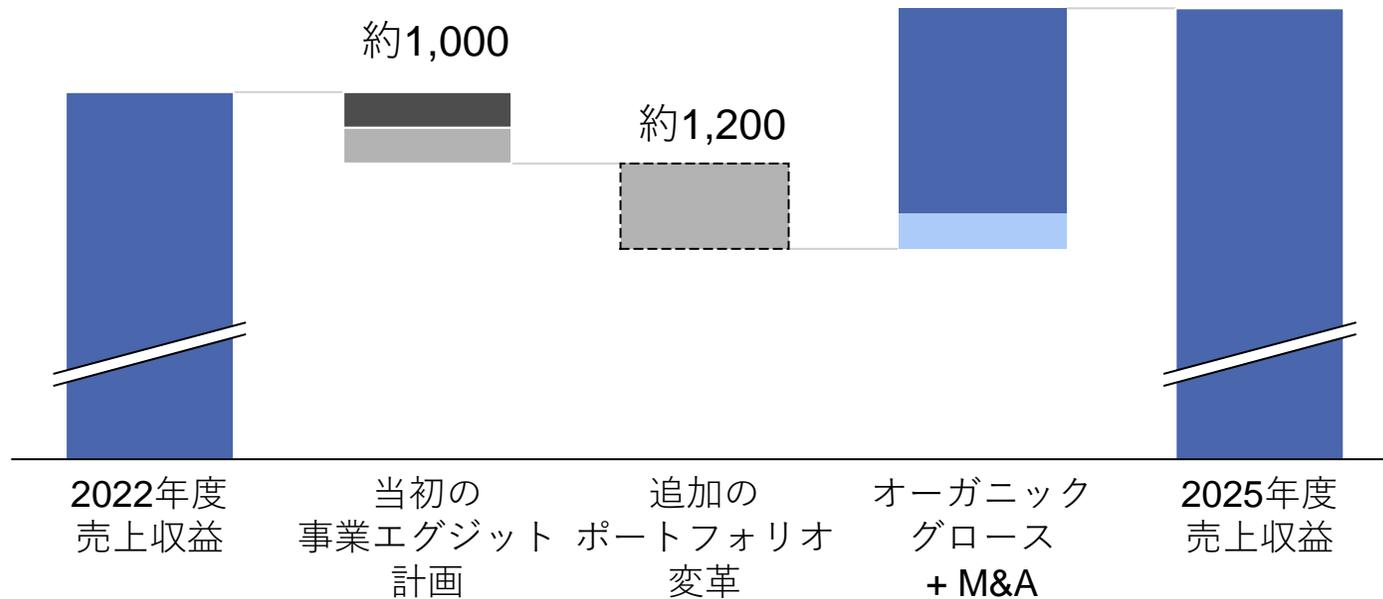


コア事業への再投資

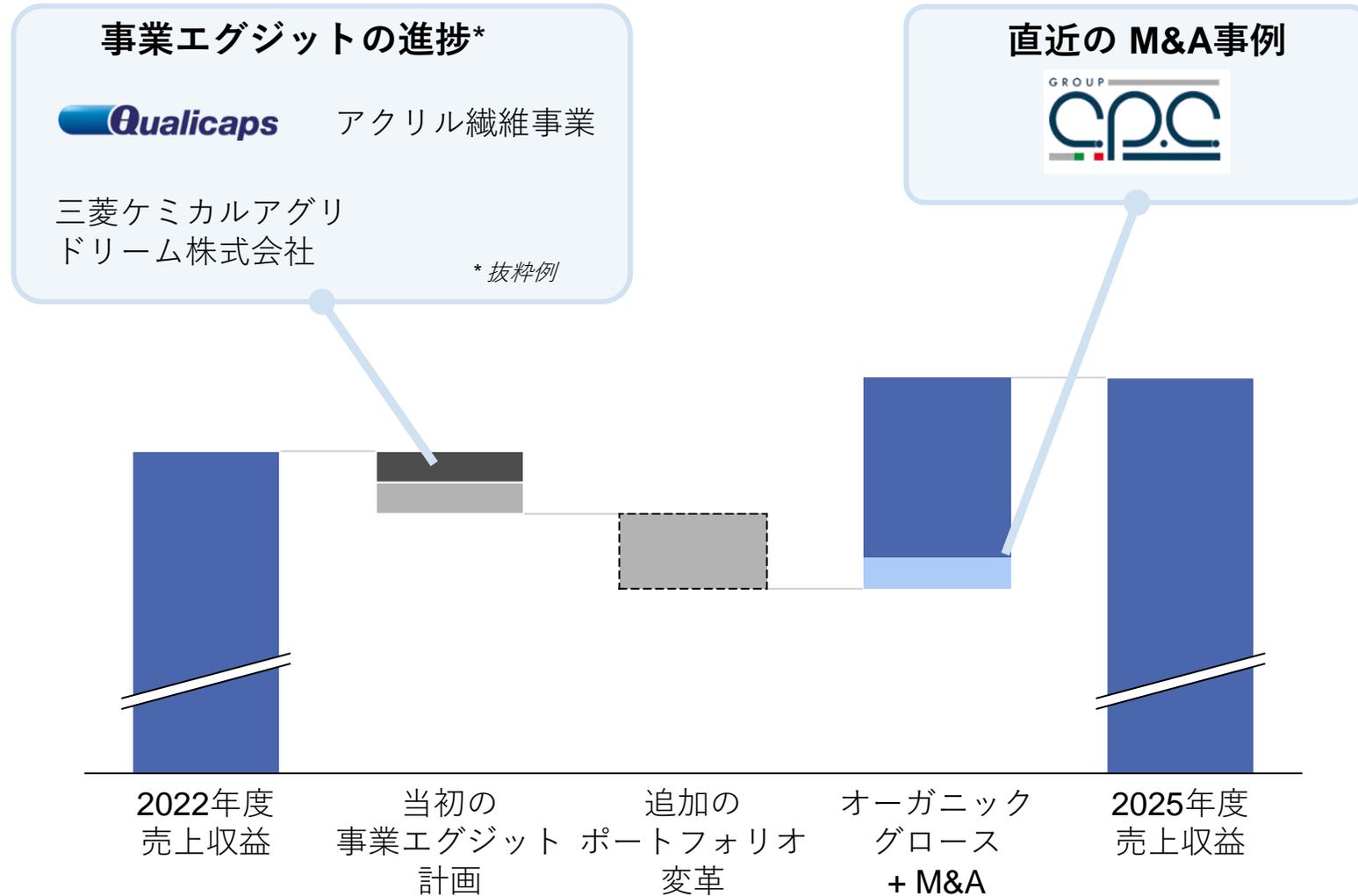


市場でのレジリエンス強化に向けたポートフォリオ多様化

ポートフォリオの進化  
億円



# スペシャリティマテリアルズのポートフォリオ変革は順調に進捗しており、更なる変革も検討中



## ポートフォリオ変革の目的



汎用品化した事業またはノンコア事業からのエグジット



ポートフォリオ合理化



ポートフォリオ全体としてのシナジー創出



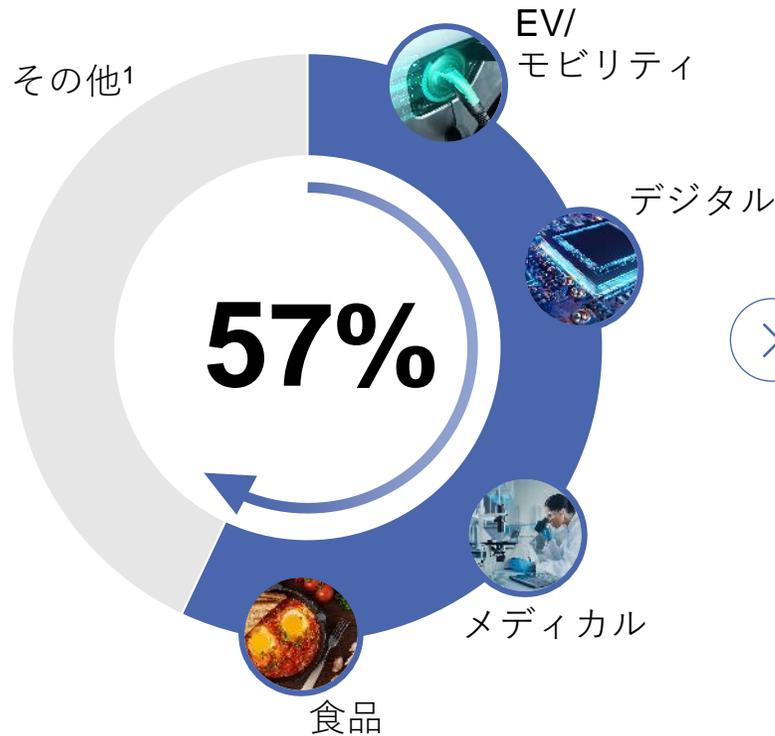
コア事業への再投資



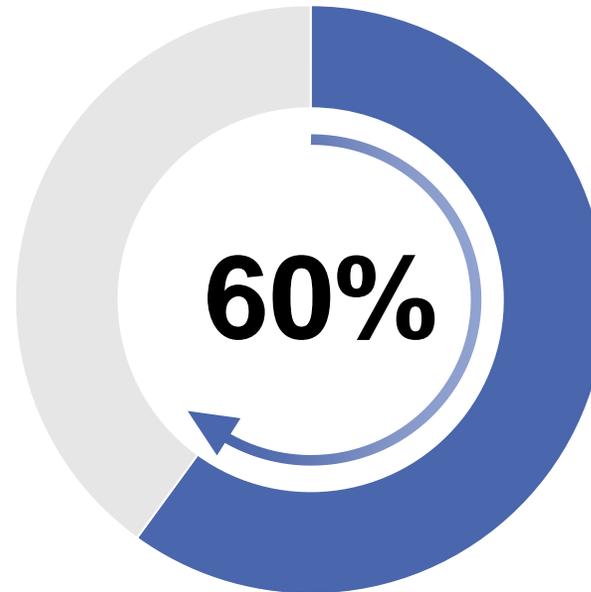
市場でのレジリエンス強化に向けたポートフォリオ多様化

# スペシャリティマテリアルズは、2025年度におけるコア市場での 売上収益構成比約70%達成に向け順調に進捗

## 2022年度 売上収益構成比



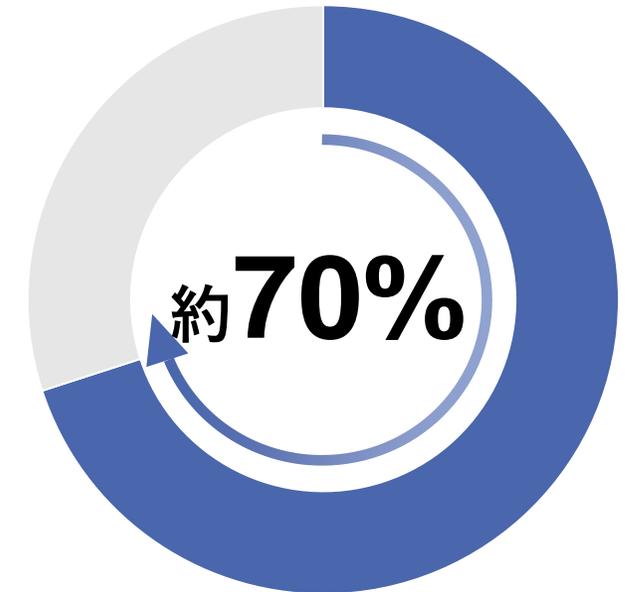
## 2023年度1Q 売上収益構成比



**+3pp**

コア市場の売上収益の構成比変化  
(2022年度比)

## 2025年度 売上収益構成比



**+ 約15pp**

コア市場の売上収益の構成比変化  
(2022年度比)

1. 産業、消費財、建設・インフラを含む

# コア市場の中でも、高成長のサブセグメントに注力

xx% 2030年までの各セグメントの成長率予測

xx% 2030年までの各市場の成長率予測



## EV/モビリティ

年率14%

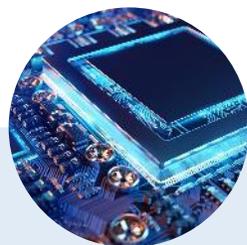
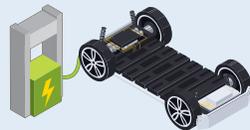
EV電池材料 : 15-20%

エンジン/機能性素材 : >10%

EV向け炭素繊維複合材 : ~10%

電装部品 : 5-10%

外装品/  
内装品 : 3-5%



## デジタル

年率10%

半導体 : 11-13%

センサー : 10-12%

ディスプレイ : 4-6%

製造装置 : 3-5%

エレクトロニクス  
: 3-5%



## メディカル

年率8-10%<sup>1</sup>

インプラント用樹脂 : 8-10%

シングルユース製品 : 8-10%

サービス : 8-10%

インプラント用素材 : 6-8%

医療用包装 : 5-7%

特殊シラン・  
シリコーン : 3-5%



## 食品

年率7%

水処理 : 6-8%

食品添加剤 : 5-7%

食品用包装 : 5-7%



1. 医療用ポリマー市場の成長率

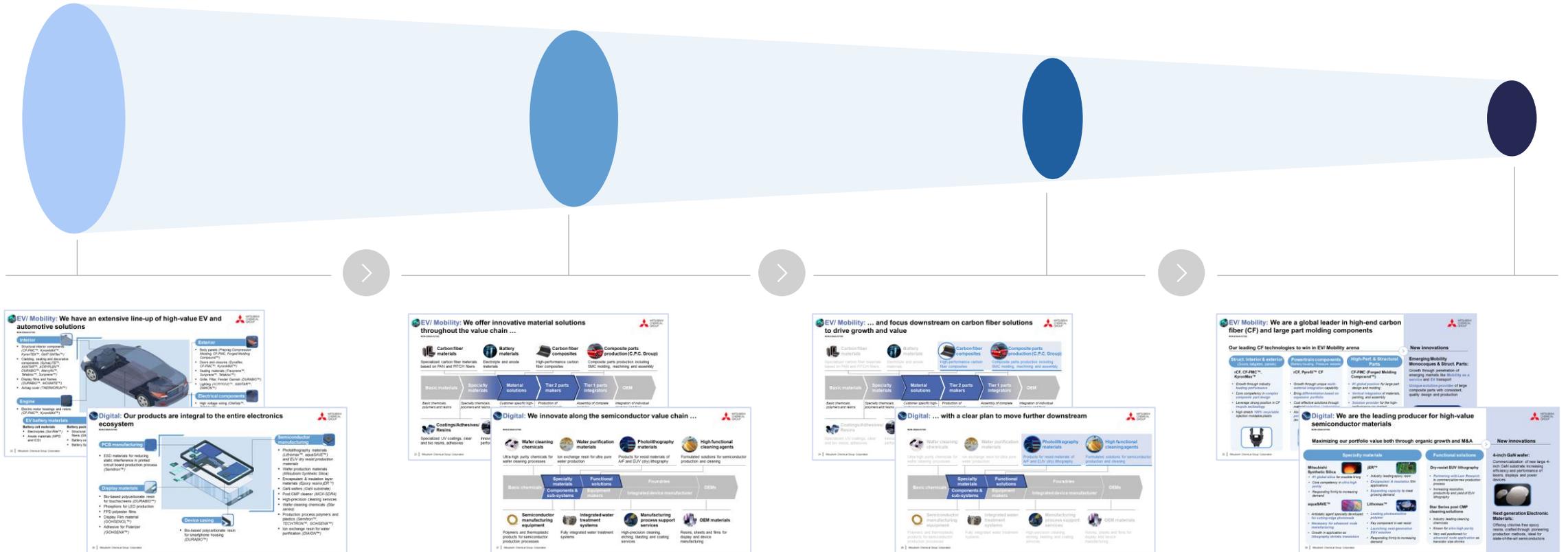
# 複数の高付加価値のソリューションを提供し、 ポートフォリオ全体として成長の加速と高い利益率を実現

幅広い製品ポートフォリオ  
エンドマーケットの重要な構成  
要素を網羅

バリューチェーン内の注力  
ステップの選定  
MCGが最も価値創出できる  
ステップ

主要製品カテゴリーの選定  
注力ステップで売上・利益成  
長を牽引するカテゴリー

主力製品への注力と主要  
製品カテゴリーにおける明  
確なイノベーションロー  
ドマップ



# EV/モビリティ: MCGはEV・自動車向け高付加価値ソリューション の幅広いラインアップを市場に提供

抜粋例

## 内装品

- 内部構造部材 (CF-FMC™, KyronMAX™, KyronTEX™, GMT GMTex™)
- 内装表皮材、シート、装飾部品 (SymaLITE™, XANTAR™, ACRYPLEN™, DURABIO™, Marvyflo™, Tefabloc™, Sunprene™)
- ディスプレイフィルム、フレーム (DURABIO™, MOSMITE™)
- エアバッグ (THERMORUN™)

## エンジン

- モーター用筐体、ローター (CF-FMC™, KyronMAX™)

## 外装品

- ボディパネル (Prepreg Compression Molding, CF-FMC, Forged Molding Compound™)
- ドア、クロージャー (Dynaflex, CF-FMC™, KyronMAX™)
- シーリング材 (Trexprene™, Sunprene™, Tefabloc™)
- グリル、ピラー、フェンダーガーニッシュ (DURABIO™)
- ライト (ACRYKING™, XANTAR™, DIAKON™)

## 電装部品

- 高圧電線 (Olefista™, Tefabloc™)
- コネクタ (NOVADURAN™)

## EV電池材料

### バッテリーセル用材料

- 電解液 (Sol-Rite™)
- 負極材 (MPG and ICG)

### バッテリーパック用材料

- 炭素/ガラス繊維性の筐体構造部品 (GMT, KyronTEX™, Prepreg, rCF, GMT eFR)
- バッテリー冷却システム/チューブ (MODIC™, ADTEX™)
- バッテリースペーサー

### 燃料電池用材料

- 圧力容器、輸送 (GMT eFR, Pyrofil™ CF)
- 接着性ポリマー (ADTEX™)
- ハイガスバリア性樹脂 (SoarnoL™)
- ガス拡散層 (Pyrofil™ GDL)

# EV/モビリティ: バリューチェーンを通して画期的な 素材によるソリューションを提供するとともに...

抜粋例



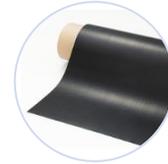
## 炭素繊維材料

PAN系・ピッチ系の  
特殊炭素繊維



## 電池材料

電解液、負極材



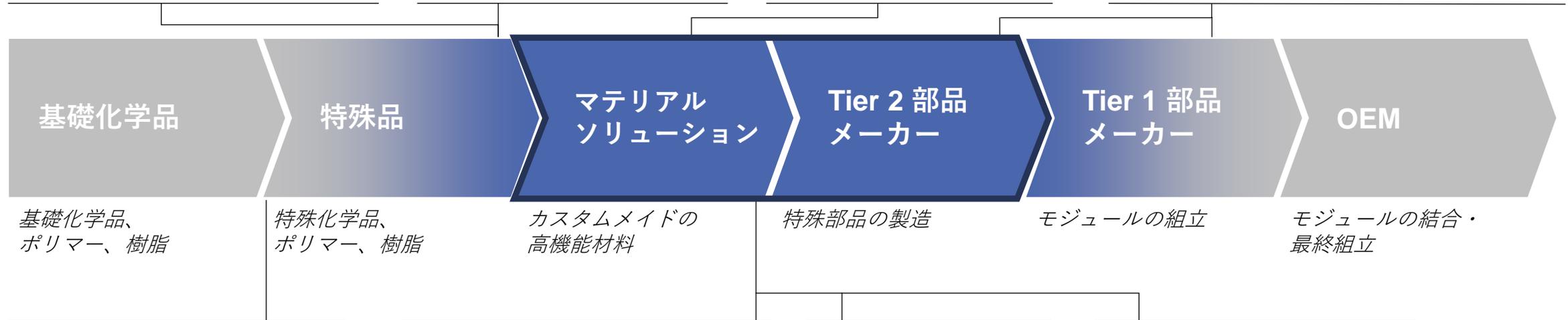
## 炭素繊維 複合材料

高機能炭素繊維複合材料



## 複合材料製の部品製造 (C.P.C. グループ)

複合材料製の部品製造  
(SMCの成型、加工、組立等)



## 塗料、接着剤、樹脂

特殊UV塗料、透明樹脂、  
バイオ樹脂、接着剤



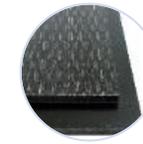
## コンパウンド

カスタムメイドの画期的な  
高性能ポリマーコンパウンド



## フィルム

業界最先端の  
PVC、PET、  
アクリルフィルム



## ガラス繊維複合材料

高機能ガラス繊維複合材料

# EV/モビリティ: ...より下流の炭素繊維ソリューションに注力し 成長と価値の創出を推進

抜粋例



# EV/モビリティ: MCGはハイエンドの炭素繊維(CF)や大型成型品のグローバルリーダー

抜粋例

## EV/モビリティ分野において成長を実現するMCGの最先端CF技術

## イノベーション

### 内装品、外装品 (ドア、テールゲート、パネル)

rCF, CF-FMC™,  
KyronMax™

- 業界をリードする高機能性による成長
- 複雑な複合材部品設計におけるコアコンピタンス
- CFリサイクル技術における強力なポジションを活用
- 100%リサイクル可能な高強度の射出成型プラスチック



### パワートレイン部材 (電池ケース、圧力容器)

rCF, Pyrofil™ CF

- マルチマテリアル化の独自技術による成長
- 幅広いポートフォリオによる差別化
- 材料の選定、組合せによるコスト効率的なソリューション
- 機能性を高める能力(難燃性等)



### 高機能構造部品

CF-FMC (Forged  
Molding Compound™)

- 大型部品の設計・成型において世界No.1のポジション
- 素材、塗装から組立まで垂直統合
- 高性能自動車市場におけるソリューションプロバイダー
- 成型や組立能力増強による成長



### ニューモビリティ向けモノコックおよび構造部品:

Maas (Mobility-as-a-Service)やEV輸送といった新興市場におけるシェア拡大による成長

設計から製造まで一貫した高品質の大型複合部品を提供する他に類を見ないソリューションプロバイダー



# デジタル: MCG製品は電子機器のエコシステムにおいて重要な役割を担う

抜粋例

## プリント基板

- プリント基板製造工程における静電気障害防止用ESD材料 (Semitron™)

## ディスプレイ材料

- タッチパネル用バイオベースポリカーボネート樹脂 (DURABIO™)
- LED蛍光体
- FPD向けポリエステルフィルム
- ディスプレイフィルム材料 (GOHSENOL™)
- 偏光板用接着剤 (GOHSENX™)

## デバイス用筐体

- スマートフォン筐体用バイオベースポリカーボネート樹脂 (DURABIO™)

## 半導体製造

- フォトリソグラフィ材料 (Lithomax™, aquaSAVE™)、EUVドライレジスト材料
- ウエハー製造用材料 (三菱合成石英)
- 封止材および絶縁材料 (エポキシ樹脂 jER™)
- 窒化ガリウム(GaN)ウエハー
- CMP(研磨)後洗浄剤(MCX-SDR4)
- 精密洗浄サービス
- ウエハー洗浄剤(Starシリーズ)
- 生産プロセス用樹脂 (Semitron™, TECHTRON™, GOHSENX™)
- 超純水製造用イオン交換樹脂 (DIAION™)



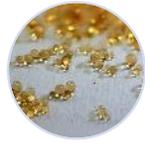
# デジタル: MCGは半導体のバリューチェーンに幅広く付加価値を提供しており...

抜粋例



## ウエハー洗浄剤

ウエハー洗浄プロセス用超高純度化学品



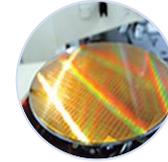
## 超純水製造用素材

超純水製造用イオン交換樹脂



## フォトリソグラフィー 関連材料

ArFレジスト用材料および  
EUVドライレジスト用材料



## 半導体製造プロセス用 高機能洗浄剤

半導体製造・洗浄用配合薬液



## 半導体製造装置

半導体製造プロセス用ポリマー  
および熱可塑性樹脂製品



## 統合型水処理 システム

純水・超純水・カートリッジ純水器、排水処理



## 製造プロセス支援 サービス

精密洗浄、エッチング、ブラ  
スト処理、コーティング処理  
サービス



## OEM向け材料

ディスプレイおよびデバイス製  
造用樹脂、シート、フィルム



# デジタル: ... 今後はさらに高機能なソリューション提供を強化していく

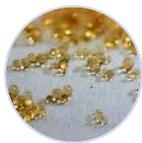


抜粋例



ウエハー洗浄剤

ウエハー洗浄プロセス用超高純度化学品



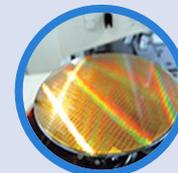
超純水製造用素材

超純水製造用イオン交換樹脂



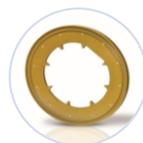
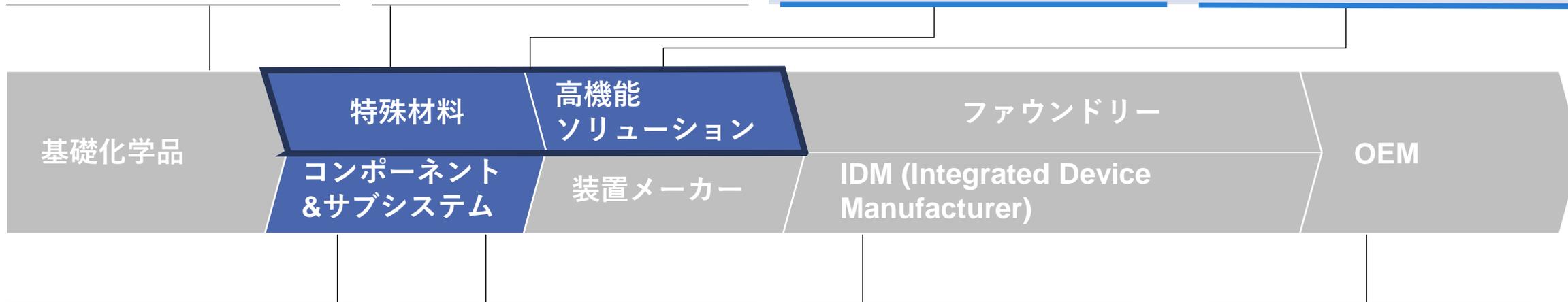
フォトリソグラフィー  
関連材料

ArFレジスト用材料および  
EUVドライレジスト用材料



半導体製造プロセス用  
高機能洗浄剤

半導体製造・洗浄用配合薬液



半導体製造装置

半導体製造プロセス用ポリマー  
および熱可塑性樹脂製品



統合型水処理  
システム

純水・超純水・カートリッジ純水器、排水処理



製造プロセス支援  
サービス

精密洗浄、エッチング、ブラスト処理、コーティング処理サービス



OEM向け材料

ディスプレイおよびデバイス製造用樹脂、シート、フィルム

# デジタル: MCGは、高付加価値な半導体材料を提供するリーディングカンパニーを目指す

抜粋例

オーガニックグロースおよびM&Aを通じて、ポートフォリオの価値を最大化



## イノベーション

### 特殊材料

#### 三菱合成石英



- るつぼのライニング層向けのシリカで世界No.1
- 超高純度を実現するコアコンピテンシー
- 増大する需要にも確実に対応

#### aquaSAVE™



- 先端フォトマスク製造用に開発した帯電防止剤
- 高度なノードの製造に不可欠
- リソグラフィによるトランジスタの微細化で用途が拡大する見込み

#### jER™



- 業界最先端のエポキシ樹脂製品
- 封止材および絶縁フィルム用途
- 製造能力を拡張し、増大する需要に対応

#### Lithomax™



- 最先端の感光性ポリマー
- ウェットレジストの主要コンポーネント
- 次世代EUVソリューションを投入予定
- 増大する需要にも確実に対応

### 高機能ソリューション

#### EUVリソグラフィ用ドライレジスト

- 新たな製造プロセスの商用化に向けてLam Researchとパートナーシップを締結
- EUVリソグラフィの解像度、生産性、歩留まりを向上

#### StarシリーズのCMP後洗浄剤

- 業界最先端の洗浄剤
- 純度の高さに強み
- トランジスタの微細化に伴い、高度なノードの用途に最適

#### 4インチGaN基板:

レーザー、ディスプレイ、パワーデバイスの効率と性能を高める新たな4インチの大型GaN基板を商品化



#### 次世代電子材料:

先駆的な方法で製造された最先端の半導体に最適な無塩素エポキシ樹脂



# メディカル: MCGは幅広い医療用途に対応した様々なソリューションを提供

抜粋例

## インプラント

- 長期・短期インプラント用樹脂  
(ChronoFlex™, ChronoSil™, ChronoFlex AR/LT™, ChronoThane P™, ChronoThane T™)
- 長期・短期インプラント用素材(Zeniva™, Extrulen™, Chirulen™, LSG PPSU & PEEK)

## 特殊ポリマー

- 歯科材料用アクリルポリマー  
(Colacryl™, Acrycon™)
- コンタクトレンズおよび診断機器用特殊シランおよびシリコーン(Bimax™)



## シングルユース製品

- 輸液バッグ、輸液チューブ、注射用部品といったシングルユース医療用ポリマー(ZELAS™, ChronoPrene™, HydroMed™, HydroThane™)

## 医療品包装

- PET(Hostaphan™)
- PVC (VINYFOIL™)
- CPP (SUPERFOIL™)
- バイオベースのPTP (Superfoil B™)
- スペシャルティレジン (XANTAR™, jER™, ZELAS™)
- 錠剤コーティング剤 (GOHSENOL™)



# メディカル: MCGは医療のバリューチェーンにおける重要なプレーヤーであり...



抜粋例



## 短期インプラント用樹脂

カテーテル、ポート、アクセスデバイス用ポリエーテル材料



## 長期インプラント用樹脂

がん、神経系疾患、心血管疾患向けポリカーボネートウレタン



## 長期インプラント用素材

整形外科、歯科、脊椎固定用長期インプラント用素材



## 短期インプラント用素材

手術器具および流体ハンドリングシステム用素材



## 特殊シラン/シリコン

眼科用アクリレートおよび金属有機化学材料



## シングルユース製品

シングルユース製品向けパフォーマンスポリマー、エラストマー、親水性材料



## 医療用包装材料

医療用包装フィルムおよびポリマー



## 包装、滅菌処理

高付加価値パッケージング/滅菌処理サービス



# メディカル: ... 中でも特にインプラント用樹脂・素材に注力

抜粋例



## 短期インプラント用樹脂

カテーテル、ポート、アクセスデバイス用ポリエーテル材料



## 長期インプラント用樹脂

がん、神経系疾患、心血管疾患向けポリカーボネートウレタン



## 長期インプラント用素材

整形外科、歯科、脊椎固定用長期インプラント用素材



## 短期インプラント用素材

手術器具および流体ハンドリングシステム用素材



## 特殊シラン/シリコン

眼科用アクリレートおよび金属有機化学材料



## シングルユース製品

シングルユース製品向けパフォーマンスポリマー、エラストマー、親水性材料



## 医療用包装材料

医療用包装フィルムおよびポリマー



## 包装、滅菌処理

高付加価値パッケージング/滅菌処理サービス

# メディカル: 医療の進化に貢献する最先端の 長期インプラント用樹脂・素材を提供

抜粋例

## 成長を実現するMCGのインプラント用樹脂/素材

## イノベーション

### 長期インプラント用樹脂

#### ChronoFlex™



- 顧客毎に配合変更可能なポリカーボネート系ウレタンエラストマー
- がん、神経疾患、心血管疾患の用途において**顧客毎のソリューション提供に特化**
- 成型、鋳造、コーティングなどの製造方法で使用可能

#### ChronoSil™



- ポリカーボネート系シリコンエラストマー
- 必要な機械的・物理的特性に合わせて**顧客毎に合成可能**
- 剛性と柔軟性を両方を必要とする用途に使用可能なユニークな製品群**

### 長期インプラント用素材

#### Zeniva™



- 高性能な生体適合樹脂部品
- 脊椎固定用ケージ向け素材のマーケットリーダー**
- 金属との比較で**快適性、製品寿命、安定性が高く、**需要拡大

#### Extrulen™ Chirulen™



- 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**のマーケットリーダー
- 優れた清潔性、純度、一貫性を有する**
- 機械的・物理的特性において業界をリード
- 酸化防止剤、架橋剤などを付与し、**革新的な配合設計**によって製品耐用年数の向上を実現

### シングルユース培養バッグ:

食品包装資材で培った高品質な多層フィルムの製造技術を生かしたバイオ医薬品・再生医療向け素材の提供

### 次世代コンタクトレンズ材料:

当社の主要な技術構成要素を組み合わせることで、患者により近い製品に対して付加価値の高い材料を提供



# 食品: 先進的で持続可能性に貢献するソリューションを提供

抜粋例

## 食品添加剤



- 酸味料(酢酸、二酢酸ナトリウム)
- 日持向上剤 (酢酸ナトリウム)
- 乳化剤 (RYOTO™)
- 乳酸菌 (LACRIS™)
- 合成甘味料 (Erythritol)
- 抗菌剤 (Wasaouro™)

## 包装用コーティング



- 食品包装フィルム、紙材向けコーティング素材 (TECHBARRIER™)
- 異種材料との接着性樹 (MODIC™)
- 高ガスバリア樹脂 (SoarnoL™, Nichigo G-Polymer™)
- 堆肥化可能な生分解性コーティング素材 (BioPBS™, FORZEAS™)

## 包装フィルム



- 多層共押出フィルム (DIAMIRON™)
- 粘着性ストレッチフィルム (DIAWRAP™)
- ポリアミドフィルム (SANTNYL™, SUPERNYL™)
- 高ガスバリア樹脂 (SoarnoL™, Nichigo G-Polymer™)
- 堆肥化可能な生分解性包装フィルム素材 (BioPBS™, FORZEAS™)

## 食品業界向けサービス

- 液体精製分離向けイオン交換樹脂 (DIAION™)
- 統合型水処理システム (Mitsubishi Chemical Aqua Solutions)
- 植物工場システム (Mitsubishi Chemical Aqua Solutions)



# 食品: 付加価値の高い食品添加剤及と包装材料を グローバルに提供

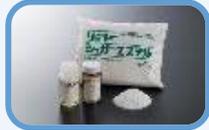
抜粋例

## 成長を実現するMCGの食品添加物・包装ソリューション

## イノベーション

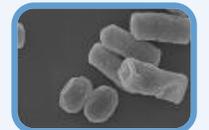
### 特殊食品添加剤

#### RYOTO™



- 極めて**特殊な乳化剤**
- 独自の**カスタマイズ能力**
- 生産能力増強予定
- 販売地域拡大
- 高成長用途への展開

#### LACRIS™



- **独自の乳酸菌**
- 顧客の耐熱性/耐酸性に関するニーズに対応
- 競合に比べ優れた**投与効率**

### 高性能フィルム

#### DIAMIRON™



- 強固な市場ポジション
- 増大する需要に対応し能力増強
- **独自の多層フィルム**
- **顧客に応じた幅広い製品設計**
- 深絞り真空包装資材

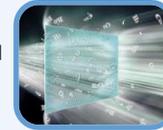
#### DIAWRAP™



- **マーケットをリードする**食品ラップフィルム
- 自動化に対応
- 多層共押し出し
- **カスタマイズ可能**
- PVCフリー

### 高性能コーティング材料

#### TECHBARRIER™



- 高度なSiOxバリア層
- 真空蒸着技術に関する深いノウハウ
- **用途に応じたカスタマイズ**
- 優れた酸素バリア性、水蒸気バリア性および保香性

#### SoarnoL™ MODIC™



- **市場をリードする**高ガスバリア樹脂およびタイレイヤー樹脂
- 食品包装ソリューションのカスタマイズに対応
- 鮮度と風味を維持
- フードロス削減

### RYOTO™ 配合技術を駆使したソリューション:

シュガーエステルなど独自の技術と配合技術とを組み合わせ、次世代の食品に付加価値の高いソリューションを提供

### 革新的でサステナブルな食品包装ソリューション:

BioPBS™配合エマルジョン: 優れたヒートシール性と柔軟性を有し、実績が拡大

バイオマスOPS™シート: 植物由来の樹脂添加剤を配合することで弁当容器のフタの機能性を向上し、環境負荷を軽減

# 省エネルギーなど機能面からサステナビリティに寄与する製品に加え、リサイクル性、バイオマス由来など幅広い製品をコア市場に提供

抜粋例



## EV/モビリティ

非可食および植物性バイオマスを原料とした**熱可塑性エラストマー**

**Tefabloc™**

10%の軽量化を実現し、優れた機械的性能を持つ、**バイオベースの成分を30%含むパウダースラッシュ**

**Marvyflo™**

**100% リサイクル可能で、大規模生産をサステナブルに可能にするCF高性能熱可塑性複合材**

**KyronTEX™**

耐薬品性と加工性に優れた**リサイクル可能なTPV (動的架橋型熱可塑性エラストマー)**

**Trexprene™**



## デジタル

耐久性と透明性に優れた**植物由来のエンジニアリングプラスチック**

**DURABIO™**

変性により耐溶剤性など様々な性能を付加した**特殊変性PVOH樹脂**

**GOHSENX™**

難燃性能を付与した**PFASフリーポリカーボネート樹脂**

**XANTAR™ XF Series**



## メディカル

イノベーション大賞を受賞した**世界初の医療用医薬品向けバイオPTPシート<sup>1</sup>**

**Superfoil B™**

水溶性、ガスバリア性、接着性などに優れた**PVOH樹脂**

**GOHSENOL™**

-  バイオベース / 生分解
-  リサイクル可能
-  その他のサステナブル素材



## 食品

業界トップレベルのパッケージング性能を備えた**リサイクル性の高いEVOH樹脂**

**SoanorL™**

優れた粘着性、透明性、防曇性を備えた**バイオベースの食品包装向けストレッチフィルム**

**DIAWRAP™ B10 Series**

多層シート包材向け**バイオベース接着剤およびイージーピール封止材**

**MODIC™**

印刷性・耐熱性に優れ、FDA/FCN承認の食品接触安全性を有する**バイオベースの生分解性樹脂**

**BioPBS™**

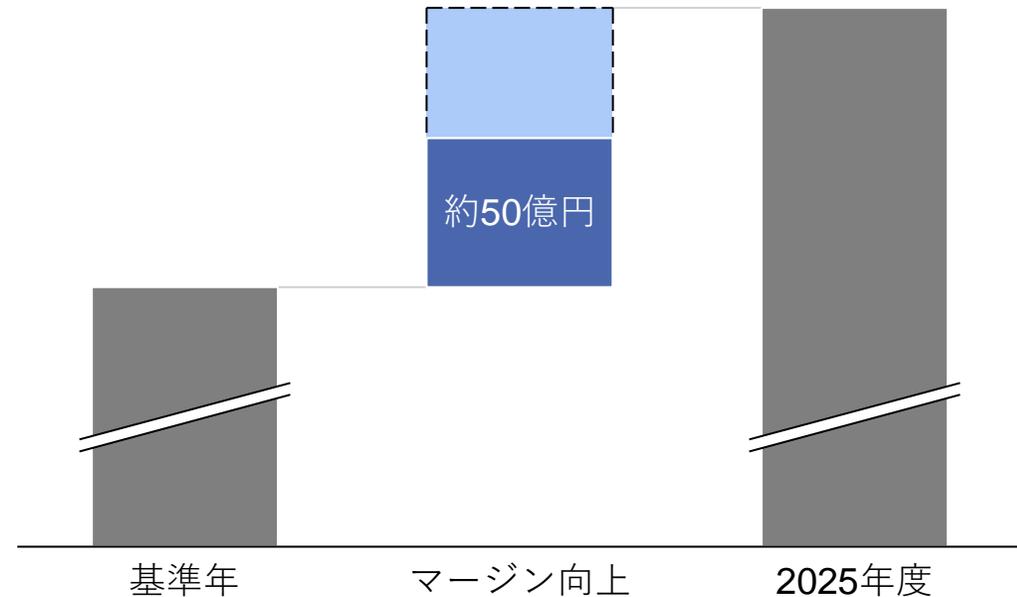
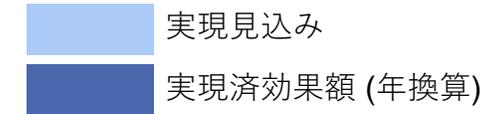
# バリュープライシングによりEBITDAの改善を進めるとともに 顧客への提供価値を中心に考えるマインドセットを醸成する活動を推進

## プログラムの概要:

- 主要なバリュードライバーに対する**データ主導アプローチ**
  - 機能性やオペレーション上の付加価値など**製品関連のドライバー**の明確化
  - 物流、在庫、技術サポートなど**サービス関連のドライバー**の明確化
- 各事業で**統一した手法**の適用と**価格決定の一元化**
  - マージン管理とバリュープライシング
  - 製品構成の最適化
- 営業チームが**他社との違いを明確化**できるよう支援

## スペシャリティマテリアルズへのインパクト<sup>1</sup>

### EBITDA 向上効果



1. 特定の製品群での実施例

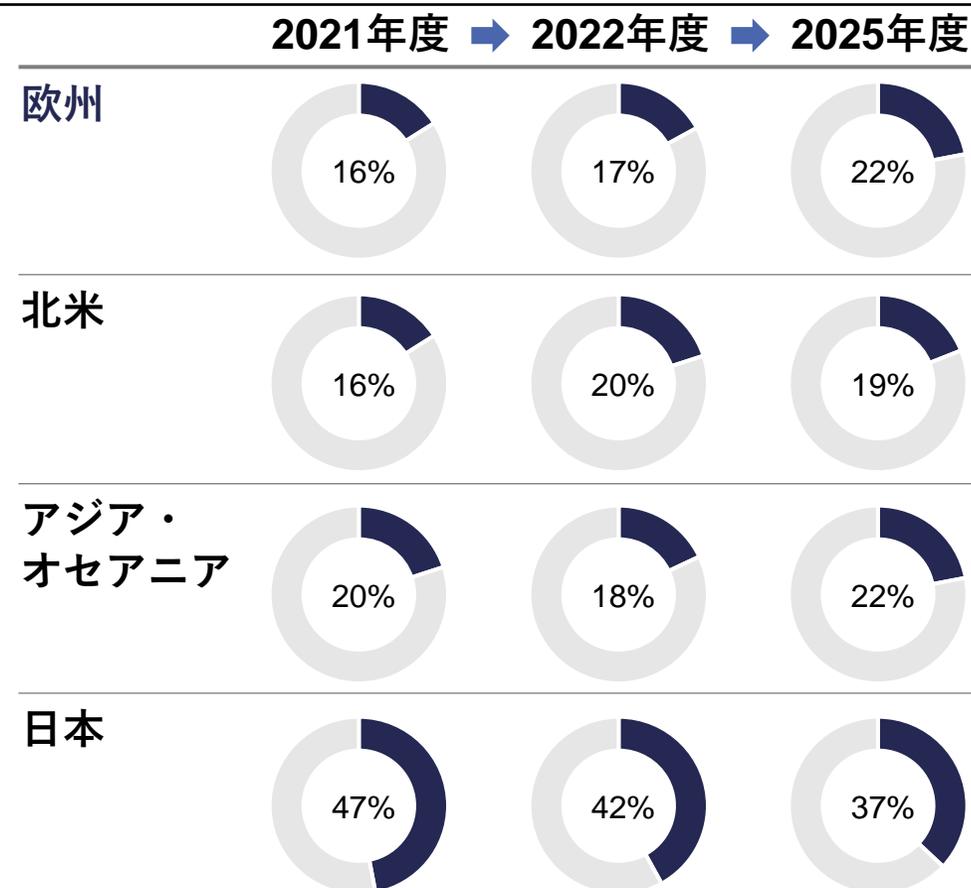
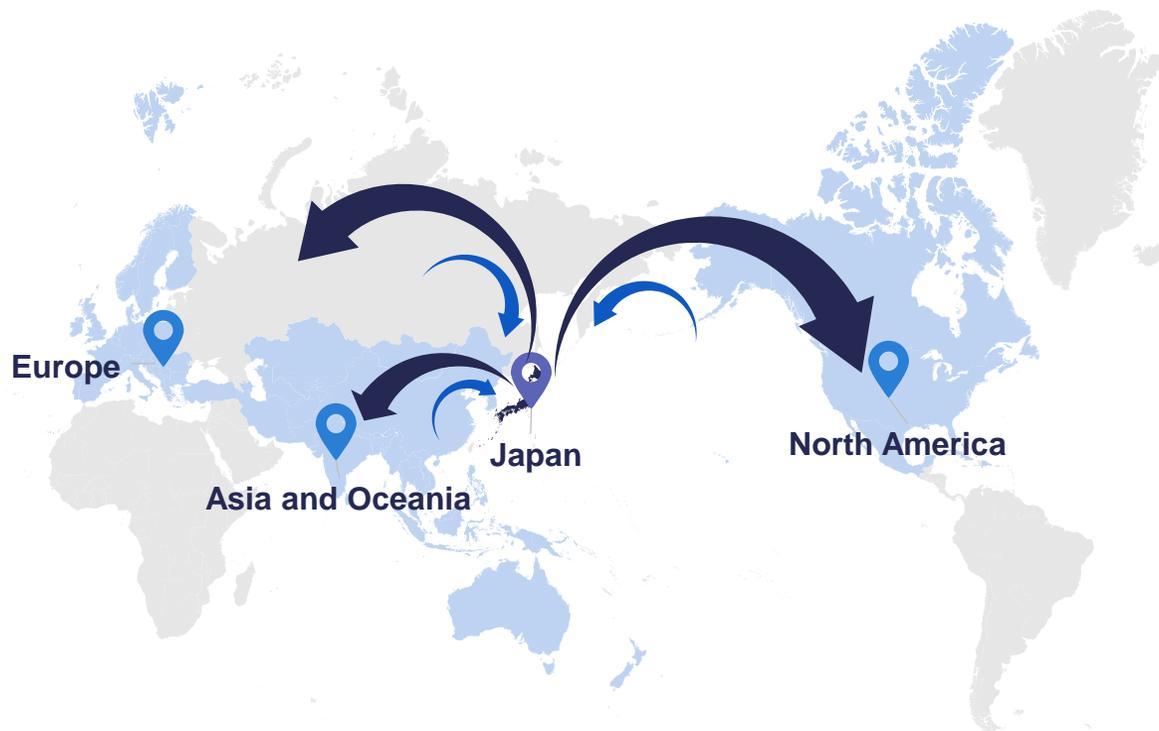
# 日本以外の世界市場への顧客基盤拡大は順調に進捗

## スペシャルティマテリアルズの海外売上収益の増加

地域別の売上収益比率

日本から海外への販売

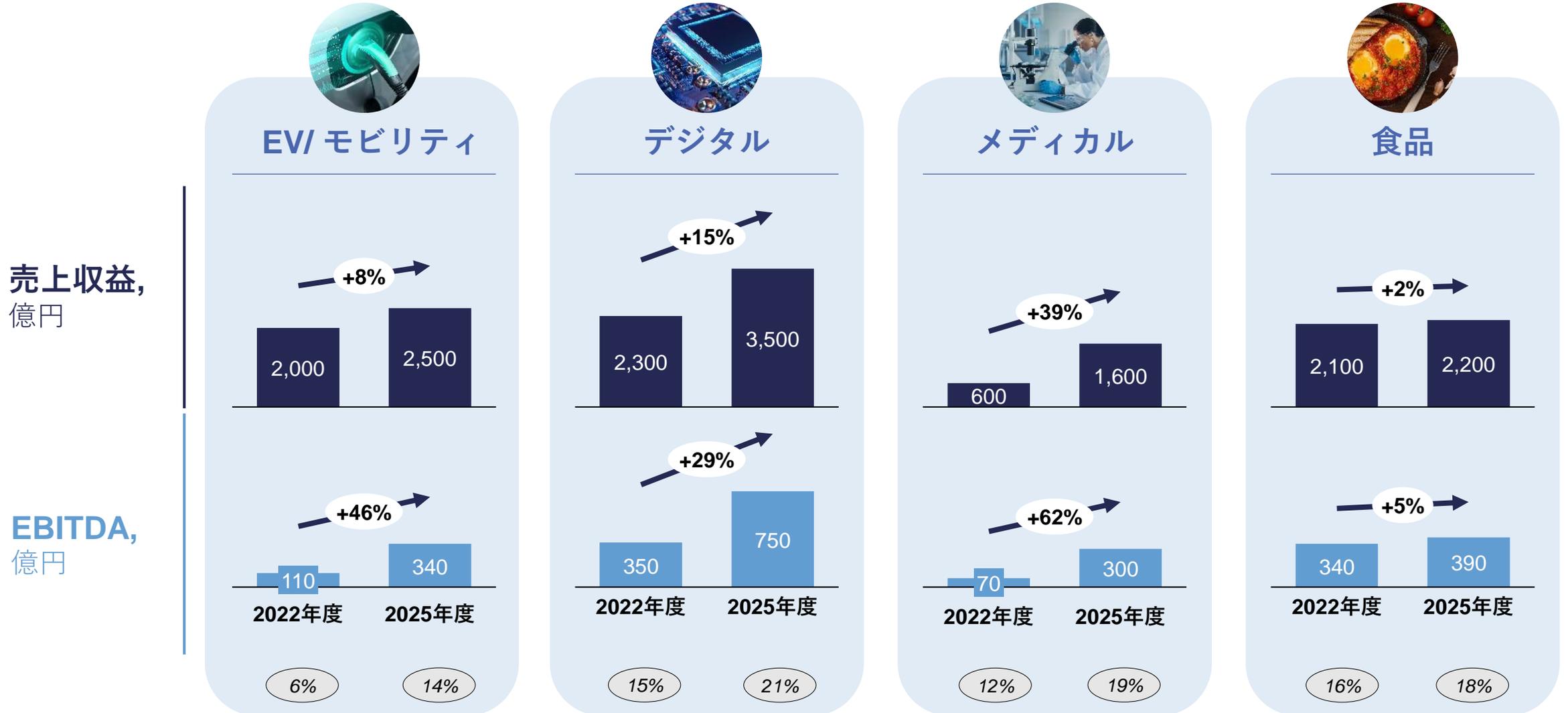
海外から日本への販売



注: 四捨五入および2021年度に1%、2022年度に2%その他地域での販売が入っていることにより各地域のスペシャルティマテリアルズ売上収益比率の合計は100%にならない

# スペシャリティマテリアルズはMCGの収益成長の牽引役であり、「Forging the future 未来を拓く」の進捗に大きく貢献

(X) 年平均成長率 (X) EBITDAマージン



注: 市場別内訳の数値は、説明を目的とした概算値

# 「Forging the future 未来を拓く」にもとづく スペシャリティマテリアルズの変革プロセスは順調に進行



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

- **コア市場**への一層のフォーカス
- **グローバルな成長**の加速
- **マーケット志向**の組織の確立による**マーケティング機能**の強化



グループ全体における  
コスト構造改革

- **構造的なコスト改革**を通じて継続的な価値提供
- **規模を活用**し、かつてない事業範囲で展開



分離・再編し、独立化  
を進める事業

- 大規模な**ポートフォリオ変革**を実行中
- **ノンコアやコモディティ事業のエグジット**
- 高付加価値・高成長事業への**再投資**



スリム化、デジタル化、  
エンパワーメント

- **デジタル戦略**は予定通り進捗
- グローバル全体で**オペレーション**を統合し、**フラットな組織**に移行
- グローバルリーダーシップチームの**多様化**



戦略的なキャピタル・  
アロケーション

- **ROI**を重視した**規律ある設備投資**
- スペシャリティマテリアルズの明確な成長戦略に基づいて戦略的なキャピタルアロケーションに関する情報を発信

# 本日のご説明内容

1 MCGの2025年度目標に対する進捗状況

2 スペシャリティマテリアルズ 成長戦略

3 本日のまとめ



逆風下の業界においても、MCGはForging the futureを推進し、レジリエンスを高めている

2025年度の財務・非財務いずれの目標に対しても計画通り進捗しており、引き続き達成にコミットしている

石化および炭素のカーブアウトは計画通り進捗している

スペシャリティマテリアルズはMCGの変革を牽引する中心的な役割を担い、以下の施策を通じて成長・EBITDA向上を実現する

- 大規模な事業ポートフォリオ変革の推進
- コア市場であるEV/モビリティ、デジタル(半導体を含む)、メディカル、食品市場にこれまで以上に集中し、付加価値の高い製品・サービスを提供
- コマーシャルおよびオペレーショナルエクセレンスの継続的な向上

## 本日のまとめ

# Q&A



**ジョンマーク・ギルソン**  
代表執行役社長



**フランク・ランドール  
(ランディ)・クイーン**  
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



**中平 優子**  
エグゼクティブバイスプレジデント  
最高財務責任者



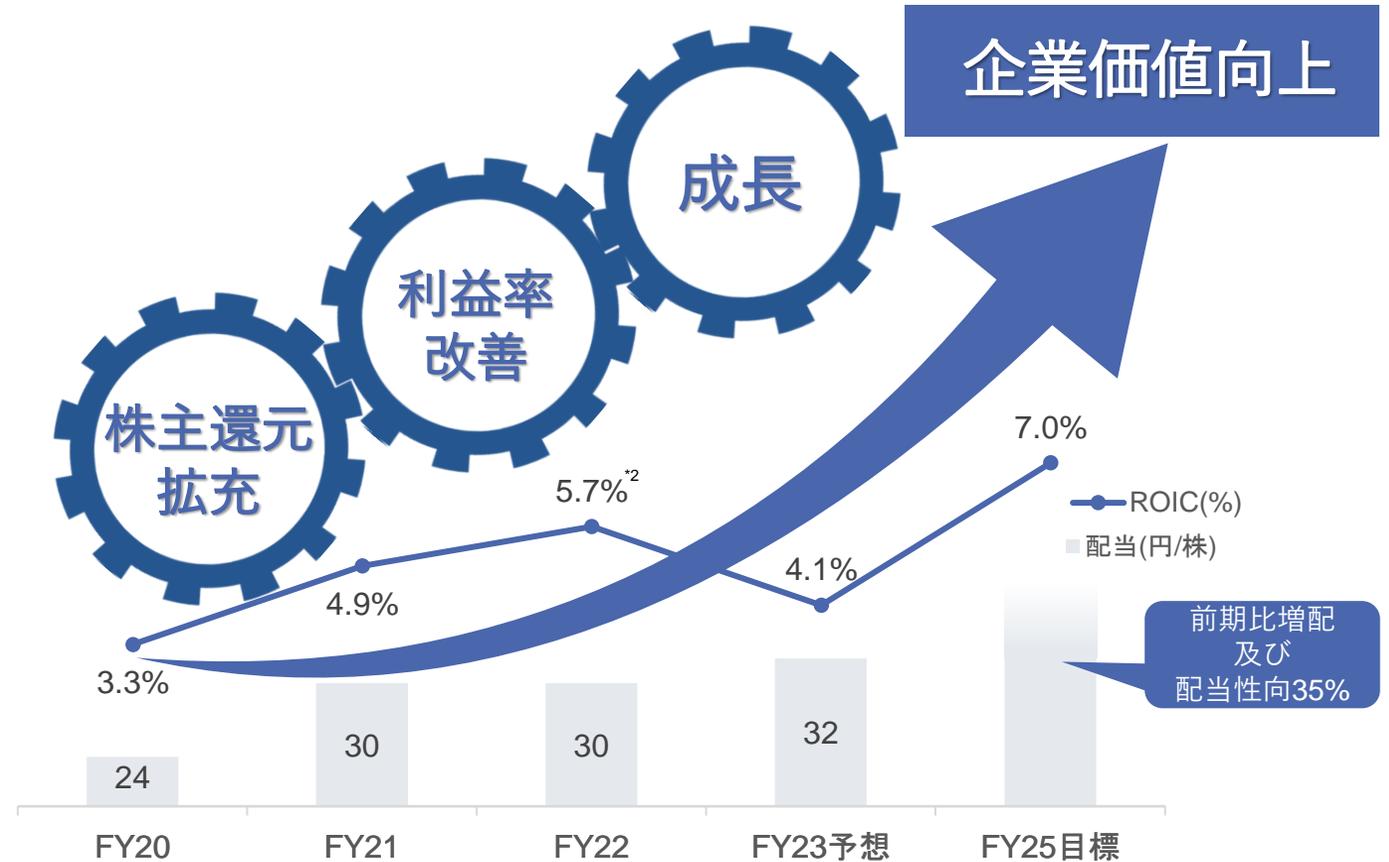
**筑本 学**  
エグゼクティブバイスプレジデント  
ベーシックマテリアルズ所管

# 企業価値向上の実現に向けて

経営方針「Forging the future 未来を拓く」の5つの重要施策を着実に遂行し、成長、利益率の改善、株主還元の拡充\*1、ステークホルダーとのエンゲージメント強化を通じて、企業価値の最大化を図る

## 5つの重要施策 企業価値の最大化に向けて

	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
	グループ全体におけるコスト構造改革
	分離・再編し、独立化を進める事業
	スリム化、デジタル化、エンパワーメント (旧名称「戦略遂行のためのスリムな組織」)
	戦略的なキャピタル・アロケーション



\*1 前期比での配当増加及び2025年度の配当性向35%を目標とする

\*2 ジレニア仲裁判断の結果を控除して算定したROICは3.6%

ここで記す「説明会」とは、三菱ケミカルグループ株式会社（以下、「当社」）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、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、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。

注：

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。本資料の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。