

第1章

価値創造の軌跡

- 5 | 競争力の源泉となる技術の変遷
- 7 | ポートフォリオ改革の軌跡
- 9 | 価値創造を支える3分野
- 10 | 2021年度活動報告

競争力の源泉となる技術の変遷

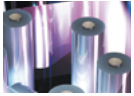
三菱ケミカルグループは、広範な事業領域で基盤技術と独自技術を培ってきました。これらの技術は当社グループの大切な知的資本であり、競争力の源泉の一つです。ここでは、代表的な3つの事業に関わる技術の変遷と当社グループの強みをご紹介します。

機能商品分野

ディスプレイ用部材 光学用ポリエステルフィルムの世界シェア約20%獲得。培ってきた技術力を活かし、ディスプレイに適した機能部材を多数開発しています

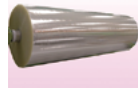
1980 1990 2000 2010 2020

「ダイアホイル」



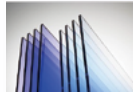
多彩な製品特性を持つポリエステルフィルムであり、その透明性、平滑性、耐熱性を活かして液晶バックライトの光学シート基材として広く使用されています。

「OPLフィルム」



偏光板の基材として使われる光学用PVOH*フィルムです。このフィルムを使うことで、鮮やかに映像や文字を表示できます。

「アクリライト」



看板やディスプレイ、大型水槽、導光板などさまざまな分野に使用されているアクリル樹脂板であり、導光板グレードは表面品質に優れ、さまざまな光源において明るく均一な照明を実現します。

「クリアフィット」



タッチパネルなどの各種ディスプレイの層間を充填する透明粘着シートです。ディスプレイ内の空隙に充填することで二重写りを防止し、コントラストも向上します。

「ルミレックス」



高い反射性能を有するポリオレフィン系白色反射シートです。液晶バックライトの反射シートに使用することによって輝度向上に貢献しています。

フラットパネルディスプレイの構造

保護パネル

透明粘着シート

保護フィルム

偏光フィルム

保護フィルム

ガラス基板

液晶セル

プリズムシート

拡散板

導光板

反射シート

偏光板

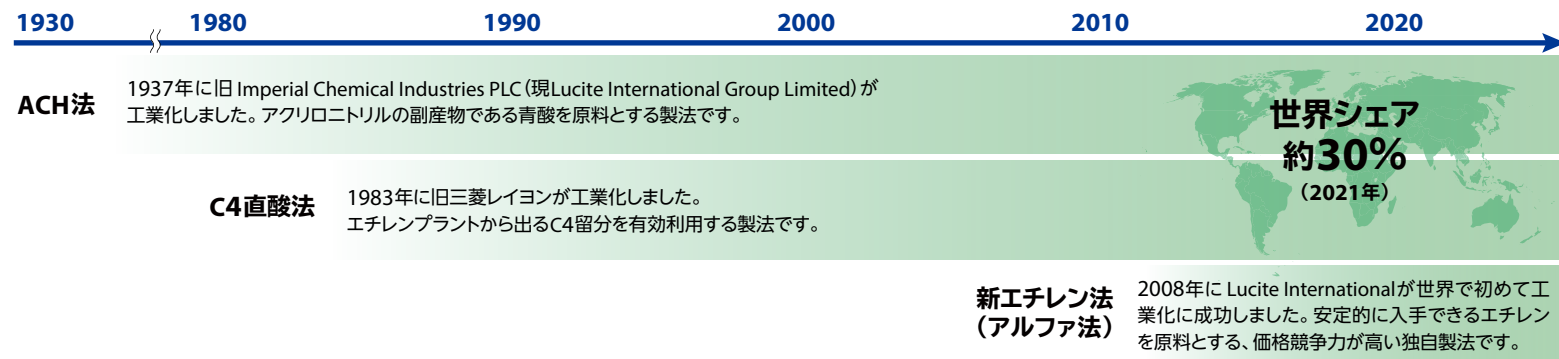
* ポリビニルアルコール

★はディスプレイへの採用時期

競争力の源泉となる技術の変遷

素材分野

MMA 世界で唯一、原料の異なる3製法を網羅。製造拠点の立地環境に最も適した製法を選択し、効率的に事業を展開しています

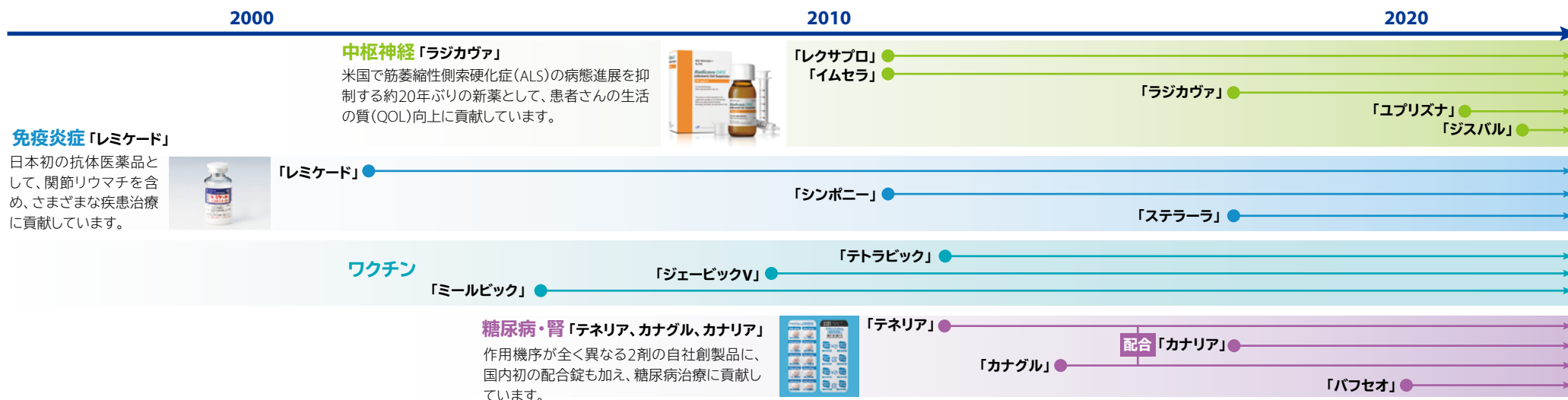


MMAの主な用途例



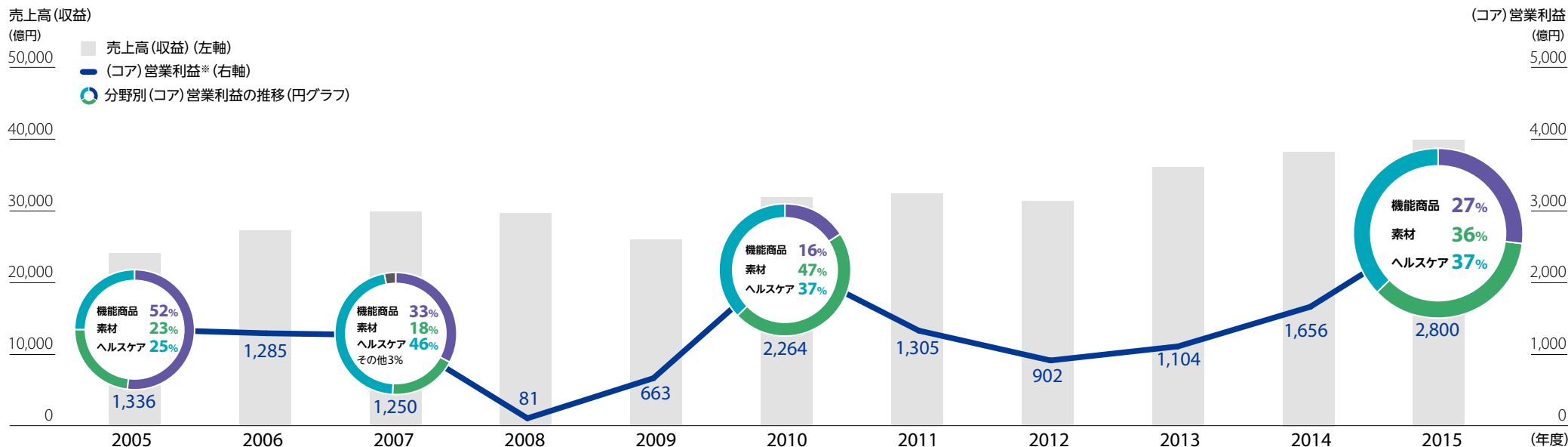
ヘルスケア分野

ファーマ 中枢神経、免疫炎症、ワクチン、糖尿病・腎の疾患領域を中心とした特長ある医薬品を通じて、病と向き合うすべての人に希望ある選択肢を届けています



ポートフォリオ改革の軌跡

2015年度までは日本基準、2016年度より指定国際会計基準 (IFRS) を適用しています
 過年度 (2020年度以前) の業績数値は発表当時のものを使用しています
 コア営業利益は、IFRS営業利益に含まれる非経常的な要因により発生した損益 (非経常項目) を除いた損益で、日本基準の営業利益との比較可能性も加味した、当時独自の段階損益として開示しています



M&A・統合による企業規模の追求、不採算事業の構造改革

中期経営計画とポートフォリオ改革 ● 成長施策 ▲ 構造改革

革進-Phase2 2005-2007年度

営業利益: 目標 1,400億円以上 実績 1,250億円

レビュー

**医薬事業の比率を高め、
景気変動に左右されにくい収益構造へ**
 ● 三菱ケミカルホールディングス設立 (2005年)

医薬事業の強化
 ● 田辺三菱製薬発足 (2007年)

次期中計への課題

機能商品分野における成長ドライバーの
創出と不採算事業の構造改革

APTSIS 10 2008-2010年度

営業利益: 目標 1,900億円 実績 2,264億円

レビュー

機能商品分野の拡大
 ● 三菱樹脂、三菱化学の機能材料事業・
関連会社 (3社) を統合 (2008年)

● 高機能エンジニアリングプラスチック事業の
Quadrant AG連結子会社化 (2009年)

高付加価値事業にポートフォリオをシフト

● 三菱レイヨン連結子会社化 (2010年)
 ▲ ナイロンチェーン事業撤退 (2010年)
 ▲ 塩ビチェーン・SMチェーン事業撤退 (2011年)

次期中計への課題

素材分野の構造改革、および収益安定化
さらなる高機能・高付加価値化へのシフト

APTSIS 15 2011-2015年度

営業利益: 目標 2,800億円 実績 2,800億円

レビュー

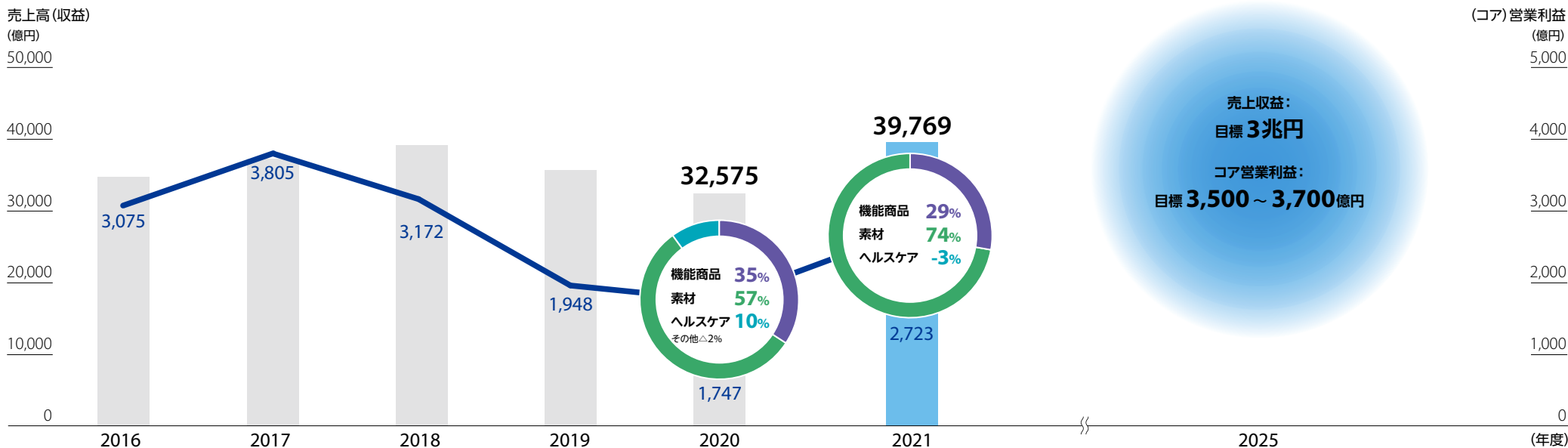
**素材分野の構造改革および
産業ガス事業連結化による収益安定化**
 ● ポリオレフィン生産最適化 (2014年-2015年)
 ▲ 鹿島 (現茨城) ナフサクラッカー 1基化 (1基削減) (2014年)
 ● 大陽日酸連結子会社化 (2014年)
 ▲ 水島 (現岡山) ナフサクラッカー JV共同運営化 (2016年)
 ▲ テレフタル酸インド・中国事業株式譲渡を決定 (2016年)

次期中計への課題

グループの協奏促進と成長、
グローバルマネジメント体制の整備と低収益事業の抜本的対策

高機能・高付加価値化へのシフト
 ● 日米欧を拠点とするカプセル・製剤機器事業の
クオリカプス連結子会社化 (2013年)
 ● 生命科学インスティテュート設立 (2014年)
コーポレートガバナンス体制の強化
 ● 指名委員会等設置会社への移行 (2015年)

ポートフォリオ改革の軌跡



機能商品、素材、ヘルスケア分野の事業を通じて、高成長・高収益型の企業グループをめざす

効率性を追求した事業運営と事業の成長力を引き出す明確な戦略のもと、全てのステークホルダーにとっての価値の最大化をめざす

中期経営計画とポートフォリオ改革 ● 成長施策 ▲ 構造改革

APTSYS 20 2016-2020年度
 コア営業利益: 目標 **4,100** 億円 実績 **1,747** 億円

新経営方針 2021-2025年度
「Forging the future 未来を拓く」
 EBITDAマージン: 目標 **18 ~ 20%**
 コア営業利益率: 目標 **11 ~ 13%**

レビュー

統合による機能商品分野の成長加速

- 日本合成化学工業完全子会社化 (2016年)
- 化学系3事業会社統合 (三菱化学、三菱樹脂、三菱レイヨン) による三菱ケミカル発足 (2017年)

継続的な事業再構築による基盤強化と成長分野への投資

- 中東MMA新プラント (The Saudi Methacrylates Company) 本格稼働 (2018年)
- M&Aによる産業ガスのグローバルシェア拡大 (2018年 / 2019年)
- ▲ LSIメディアエンス株式交換によるPHCホールディングス(株)との戦略的資本提携 (2019年)
- ▲ 記録メディア事業撤退 (2019年)
- 田辺三菱製薬完全子会社化 (2020年)

グローバルマネジメント体制の強化

- 三菱ケミカルのリージョナルヘッドクォーター設立 (2017年)
- 産業ガスにおいて、持株会社体制移行により日本酸素ホールディングス発足 (2020年)

DXの加速

- 先端技術・事業開発室設置 (2017年)

次期中計への課題

事業基盤の強化、成長事業領域における事業強化、財務体質の改善

経営戦略における最重要ポイント

企業価値最大化に向けた「選択と集中」

- 1 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
- 2 分離・再編し、独立化を進める事業
- 3 グループ全体におけるコスト構造改革
- 4 戦略遂行のためのスリムな組織
- 5 戦略的なキャピタル・アロケーション

価値創造を支える3分野

機能商品分野

機能商品分野 ▶ P.87

ポリマーズ&コンパウンズ

さまざまな素材の付加価値を向上し、高機能材料を世界に供給しています。

2021年度
売上収益 **3,081**億円
コア営業利益 **185**億円

- 機能性樹脂
- ポリカーボネート
- コーティング材 ほか



コーティング材
「アクリキング」

フィルムズ&モールディングマテリアルズ

多様な成形加工技術を駆使し、用途に適した製品を提供しています。

2021年度
売上収益 **4,799**億円
コア営業利益 **439**億円

- パッケージング (食品包装材)、工業フィルム
- ポリエステルフィルム
- 高機能エンジニアリングプラスチック
- 炭素繊維・複合材料 ほか



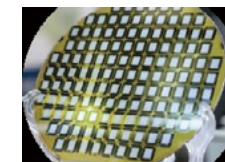
共押出多層フィルム
「ダイアミロン」

アドバンストソリューションズ

先端的な製品・技術、ビジネスモデル、アイデアで、社会が求める価値に新しい答えを提供しています。

2021年度
売上収益 **3,483**億円
コア営業利益 **163**億円

- アクアソリューション
- ライフソリューション
- 半導体・エレクトロニクス
- 電池材料 ほか



半導体関連材料

素材分野

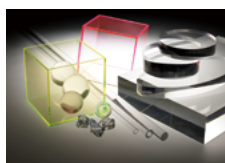
素材分野 ▶ P.90

MMA

MMAの主要3製法を有し、MMAとその誘導品のアクリル樹脂をグローバルに供給しています。

2021年度
売上収益 **2,981**億円
コア営業利益 **318**億円

- MMA
- PMMA



PMMA アクリル樹脂板

炭素

優れた原料炭配合技術と品質管理技術をもとに、国内外へ安定供給しています。

2021年度
売上収益 **2,676**億円
コア営業利益 **258**億円

- コークス
- 炭素材
- カーボンブラック
- 合成ゴム



コークス

産業ガス

国内トップシェアを有し、日米欧亜のグローバルな供給体制を構築しています。

2021年度
売上収益 **9,501**億円
コア営業利益 **989**億円

- 産業ガス
- 産業ガス関連機器・装置



産業ガス事業

石化

国内にエチレンプラントを有し、石化原料の安定供給、ならびに高機能なポリオレフィンを提供しています。

2021年度
売上収益 **7,222**億円
コア営業利益 **446**億円

- 石化原料・基礎化学品
- ポリオレフィン



エチレンプラント

ヘルスケア分野

ヘルスケア分野 ▶ P.92

2021年度
売上収益 **4,036**億円
コア営業利益 **-70**億円

ファーマ

アンメット・メディカル・ニーズが残る領域でプレジジョンメディスンとアラウンドピルソリューションを展開しています。

- 中枢神経
- 免疫炎症
- ワクチン
- 糖尿病・腎

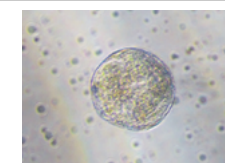


バイオ医薬品

再生医療

Muse細胞の特性を活かして、アンメット・メディカル・ニーズの高い疾患への適応をめざします。

- Muse細胞製品の研究開発



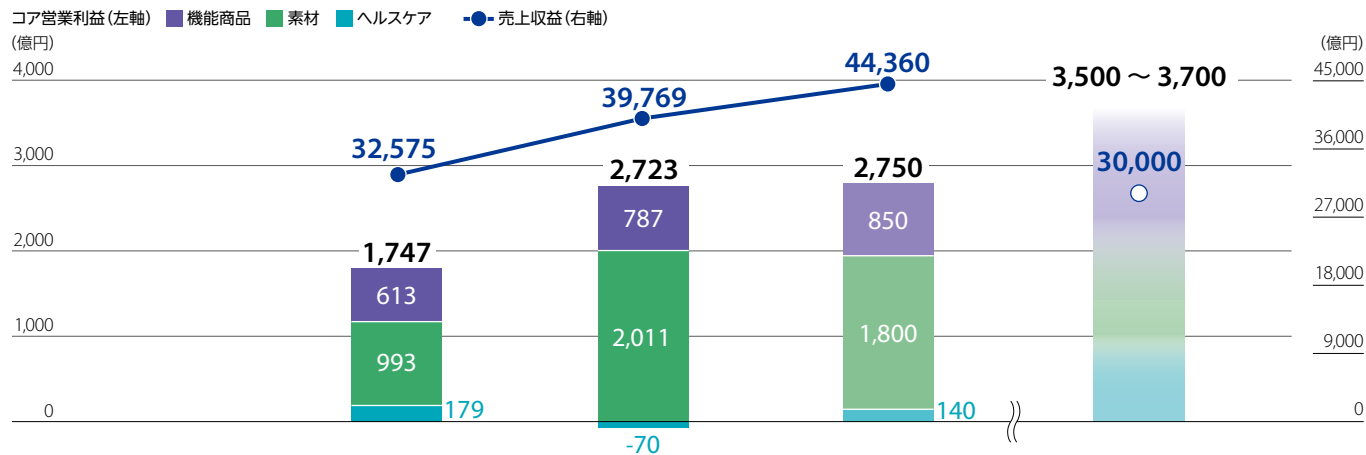
Muse細胞の細胞塊

2021年度活動報告

過年度(2020年度以前)の業績数値は発表当時のものを使用しています

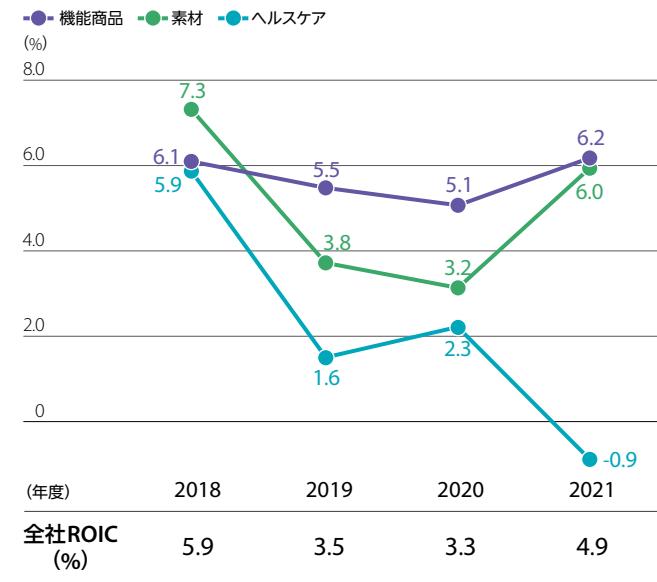
財務実績(MOE: Management of Economics)

売上収益とコア営業利益推移



(年度)	2020実績	2021実績	2022期初予想	2025目標
コア営業利益率 (%)	5.4	6.8	6.2	11.0 ~ 13.0
EBITDA (億円)	4,056	5,024	5,180	5,400 ~ 5,600
ROE (%)	-0.6	13.2	10.4	≥10.0
ネットD/Eレシオ (倍)	1.73	1.40	1.29	0.50 ~ 1.00

分野別ROIC推移



需要の回復、価格転嫁により増収増益を達成

2021年度の事業環境は、新型コロナウイルス感染症による影響から各国の経済活動に持ち直しの動きが見られる中で国内外の需要が回復基調に推移し、売上収益は過去最高となりました。

コア営業利益については、新型コロナウイルスワクチンの研

究開発費の増加に加え原燃料価格の上昇やサプライチェーンの混乱による影響を受けたものの、一部製品の市況上昇や、機能商品分野を中心に最重要戦略市場である自動車向けやエレクトロニクス向けなどの需要が順調に推移し販売数量が増加しました。また各事業において原燃料価格動向に応じた価格転

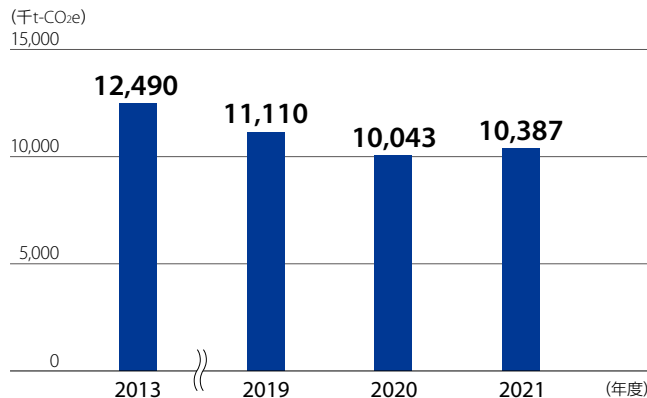
嫁による収益性確保に努めた結果、前年度比156%と大幅な増益となりました。

ネットD/Eレシオは、アルミナ繊維事業の売却などポートフォリオ改革を不断に進め0.33ポイント改善し、2021年度1.40となりました。

2021年度活動報告

サステナビリティ実績 (MOS: Management of Sustainability)

国内GHG排出量推移



GHG排出量の削減に向けて

三菱ケミカルグループは、2050年のカーボンニュートラル実現と2030年度までのGHG削減目標を2021年度に公表しました。国内では2030年度までの削減目標、42%削減(2013年度比)に対し、2021年度は16.8%削減しました。今後、カーボンニュートラルに向けたロードマップに沿って、燃料転換などの施策を推進していきます。

また、バリューチェーン全体のGHGなどの環境インパクトの削減を評価するために必要なLCA(ライフサイクル・アセスメント)の基盤を確立し、製品・サービス別の算定を進め、事業などへ算定対象の拡大を図っています(▶P.76)。

2021年度のトピックスと主な活動

