

# 三菱ケミカルグループ株式会社 会社説明会 （証券コード:4188）

三菱系企業合同IRセミナー

三菱ケミカルグループ株式会社  
最高財務責任者 木田 稔

## 目次

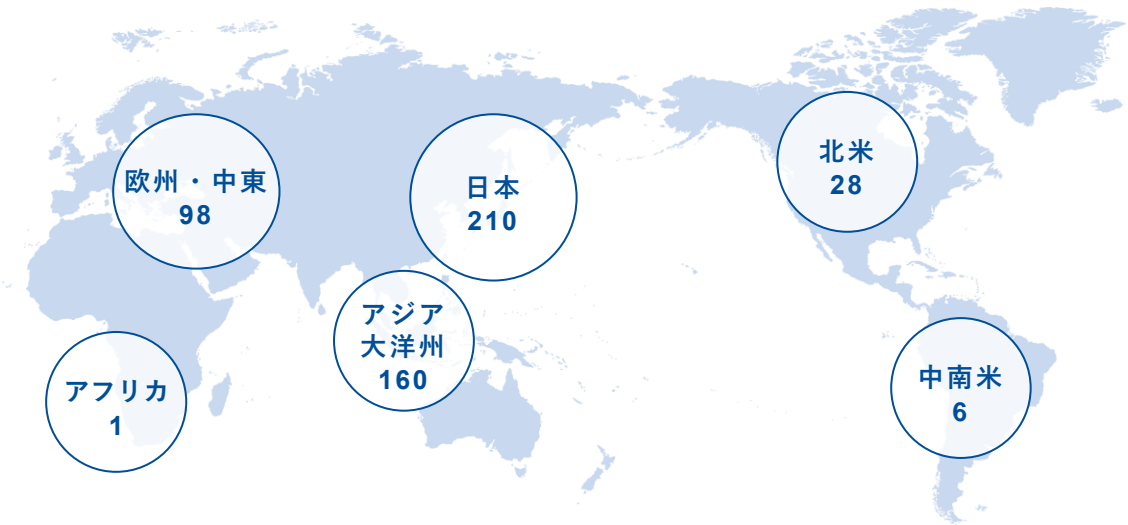
- 1 三菱ケミカルグループの概要
- 2 三菱ケミカルグループの事業戦略
- 3 中期経営計画 2029 進捗状況

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。

|       |                           |
|-------|---------------------------|
| 商号    | 三菱ケミカルグループ株式会社            |
| 代表者   | 代表執行役社長 筑本 学              |
| 資本金   | 500億円                     |
| 従業員数  | 59,200名 <sup>1</sup> （連結） |
| 関係会社数 | 503社 <sup>1</sup>         |
| 決算期   | 3月31日                     |

1. 2025年9月30日現在（ファーマ除く）

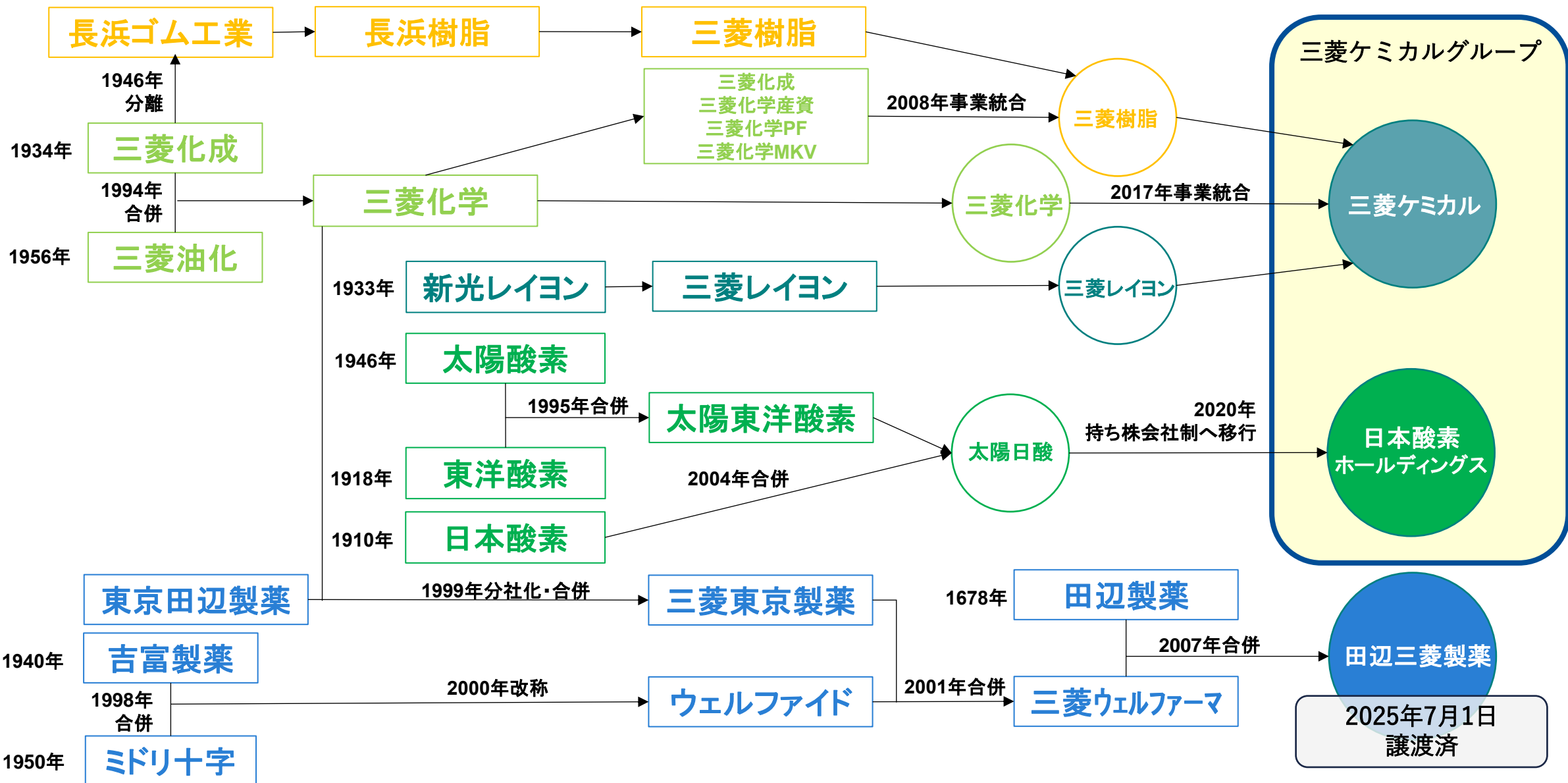
グローバルネットワーク（関係会社数）

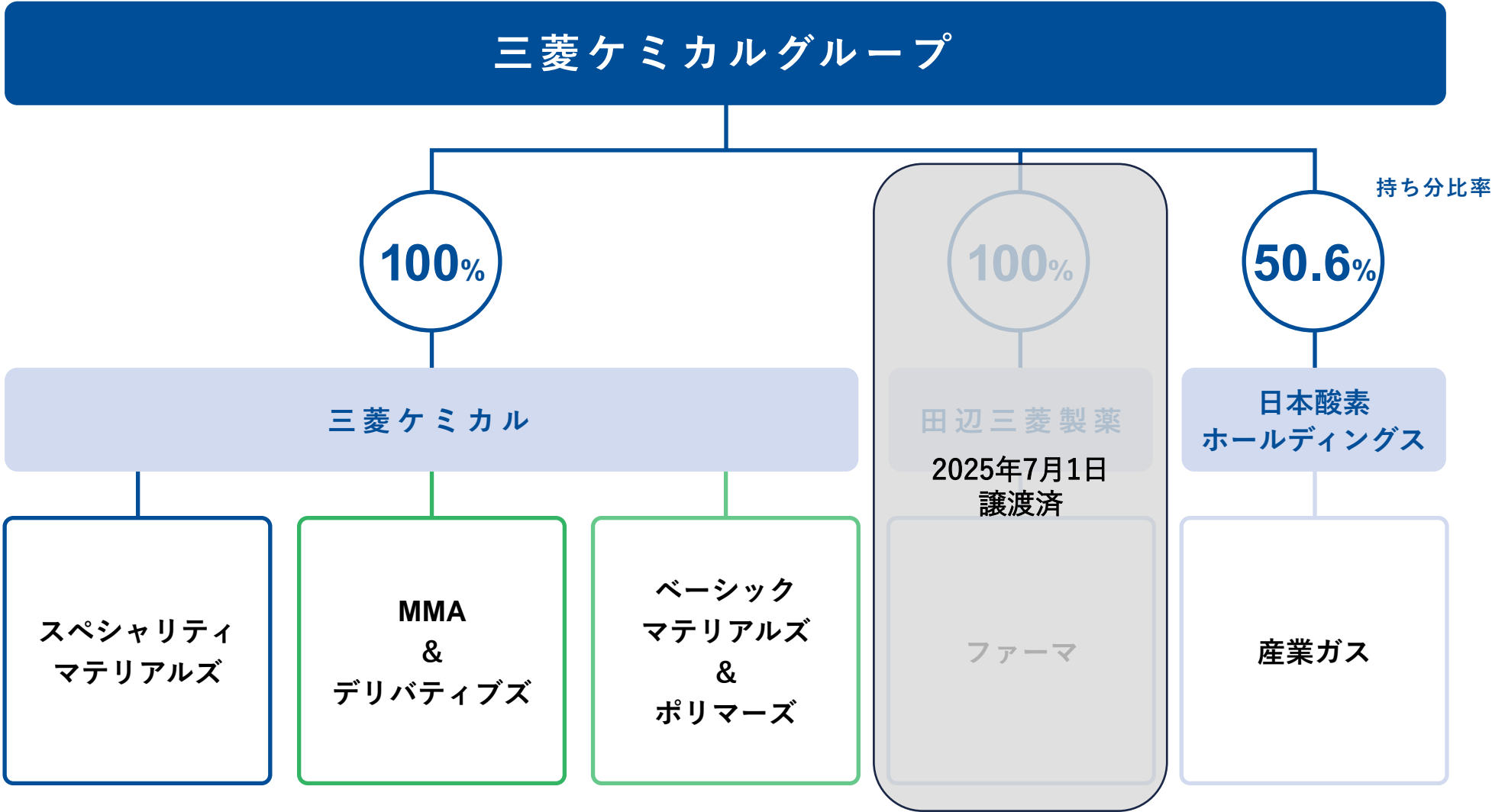


FY2024  
地域別売上収益比率

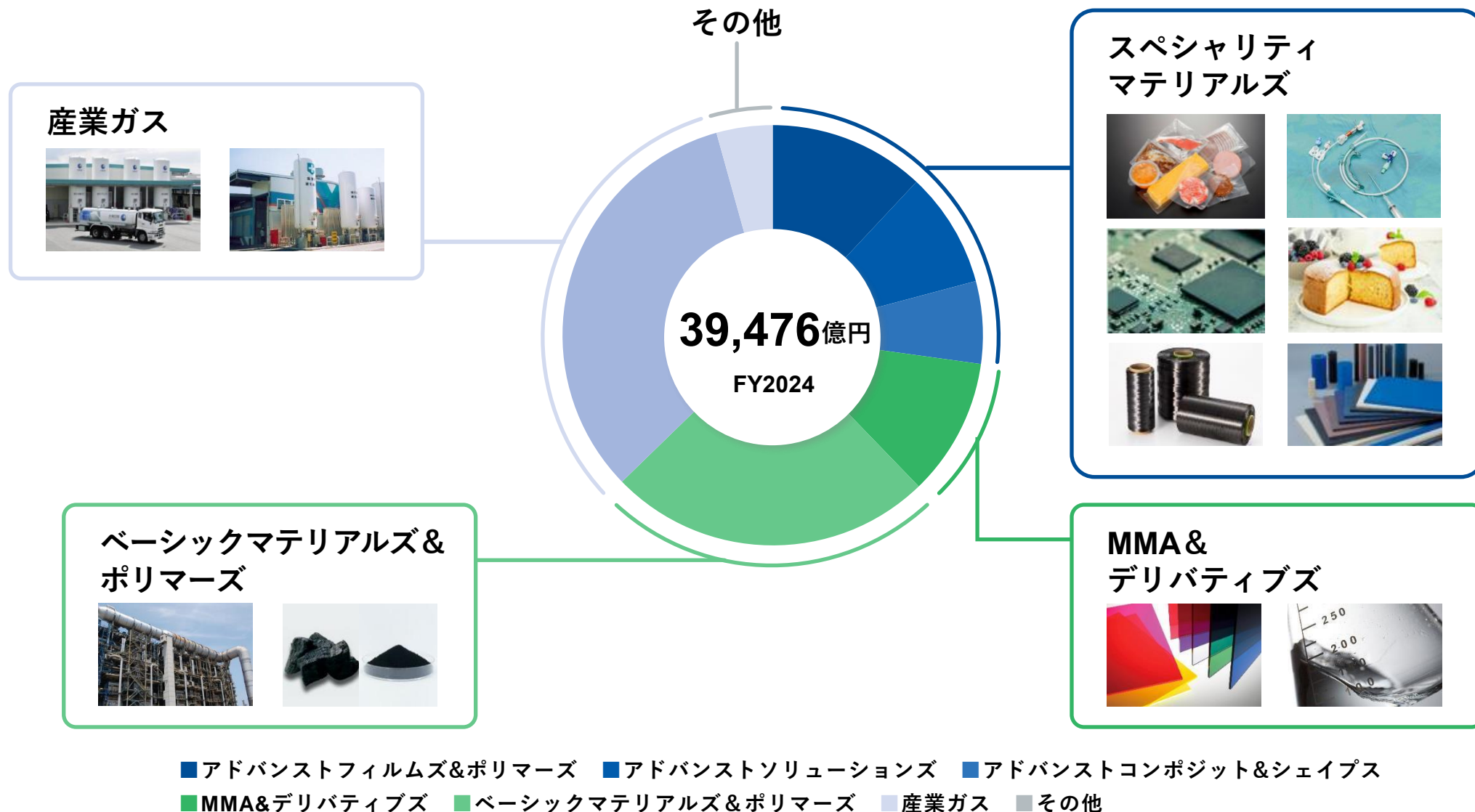


# 三菱ケミカルグループの概要 | 事業の歴史





# 三菱ケミカルグループの概要 | 事業別売上構成比



# スペシャリティマテリアルズの事業概要

## 炭素繊維複合材料

軽量かつ高強度な炭素繊維複合材で、自動車や航空機の軽量化に貢献



## 半導体関連材料

半導体製造工程で使われるさまざまなプロセス材料や精密洗浄サービスをグローバルで展開



## インプラント用素材

医療機器・医薬品包装向け輸液バッグやチューブ、シリンジガセットなどに使用



## 食品包装材

EVOHは世界シェア40%以上



## 食品機能材

乳化剤のシュガーエステルは世界トップシェア



## 電池材料

電気自動車用電池向けに電解液と負極材、電池パック向けに熱制御部材を展開



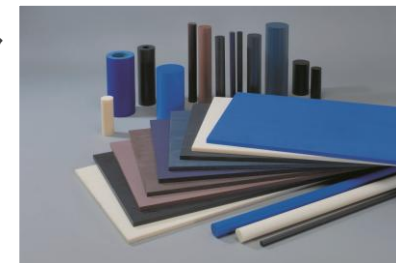
## ディスプレイ用部材

ディスプレイに適した機能部材を幅広く展開。光学用ポリエステルフィルムの世界シェア約20%。トップシェア



## 高機能エンジニアリングプラスチック

グローバルリーダーとして、産業機械、自動車、航空機、医療など、幅広い分野で展開。世界シェア30%、トップシェア



## 食品包装用フィルム

バリア性など高機能な製品を食品市場へ提供し、フードロス削減に寄与





# MMA&デリバティブズ、ベーシックマテリアルズ&ポリマーズの事業概要

## MMA

### 幅広い用途展開

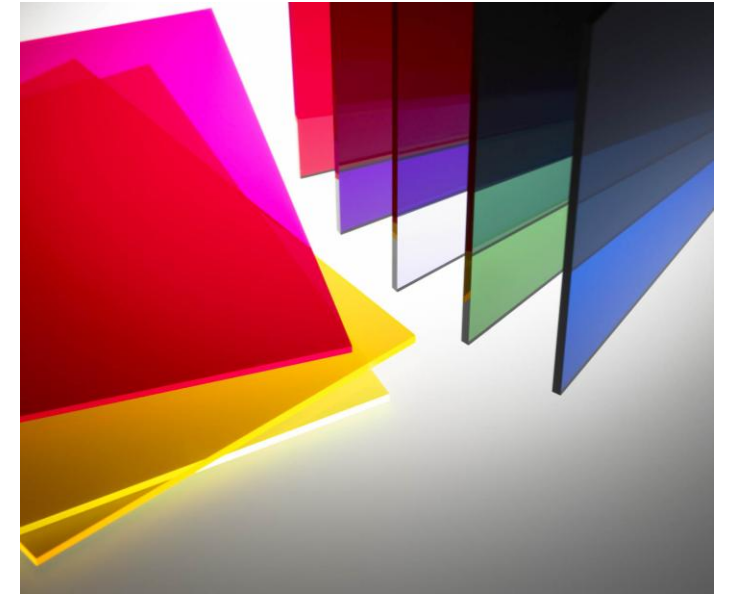
自動車のランプカバー、店舗の看板標識、照明器具、液晶導光板、水族館の水槽、接着剤、塗料など

### 世界シェア約30%のNo.1サプライヤー

世界で唯一 3 製法を保有し、高い競争優位性

### 世界供給ネットワークの構築

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



## 石化

石化原料、基礎化学品  
ポリオレフィン  
サステナブルポリマーズ  
エンジニアリングプラス  
チック



## 炭素

コークス、炭素材、カーボン  
ブラックなど



先行き不透明な事業環境の中、機動的な意思決定と現場力を軸に、  
収益性改善と成長基盤強化を同時に推進

## 事業環境

- ▶ **厳しい世界経済動向**  
米国関税政策、中国減速、日本・欧州を中心に停滞
- ▶ **競合の過剰供給による市況価格の下落**
- ▶ **顧客の要求品質の向上**
- ▶ **厳しい環境規制**  
CO2削減

## 課題と取組

- ▶ **国内供給過剰・需要低下に対する対策**  
西日本エチレン製造設備に関わるLLPを設立  
※旭化成・三井化学・三菱ケミカル
- ▶ **価格が市況リンクのコモディティ製品**  
コストリンク化や構造改革施策を推進
- ▶ **スペシャリティマテリアルズ事業成長**  
技術開発・顧客との緊密な関係
- ▶ **環境への取組**  
製造プロセスの合理化、リサイクル設備導入  
上記LLPでのGX推進

## 目 次

- 1 三菱ケミカルグループの概要
- 2 三菱ケミカルグループの事業戦略**
- 3 中期経営計画 2029 進捗状況

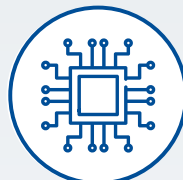
# 三菱ケミカルグループの事業戦略 | 5つの注力事業領域におけるVision

社会が求める最適なソリューションを提供し続けるグリーン・スペシャリティ企業になる



環境配慮型  
モビリティ

環境対応に伴う  
モビリティの進化を  
素材で支える



データ処理と  
通信の高度化

半導体高度化の  
エコシステムを  
支える



食の  
品質保持

おいしさを長持ちさせて  
食の流通・加工プロセス  
を支える



新しい治療に  
求められる技術や機器

新しい治療を  
医療グレードの  
高機能素材で支える



グリーン・ケミカルの安定供給基盤

化学産業のグリーン化をグローバルにリードする

# 三菱ケミカルグループの事業戦略 | 新中期経営計画の骨子

「事業選別の3つの基準」と「規律ある事業運営の3原則」を用いてポートフォリオ変革と収益改善を実現

## 事業選別の3つの基準

- ・ Visionとの整合性
- ・ 競争優位性
- ・ 成長性



基準に満たない事業は整理ポストへ



撤退

## 規律ある事業運営の3原則

### 価格政策

- 付加価値に見合う価格設定
- より高付加価値な製品へのミックスシフト
- ボラティリティを抑制する価格体系の導入

### 投資判断

- 厳格な選別
- プロセス管理の徹底とレビュー強化
- タイミングを逃さない迅速な判断

### 資産最適化

- 余剰設備の合理化
- 業務と人材の最適化
- 他社との協力・協業による設備やリソースの最適化
- 知的財産を含めた無形資産の再評価

ノンコア事業の整理・売却を加速

売上収益相当

主な案件

目標  
(FY24~29)

約4,000億円



実行  
(意思決定済み)

約3,600億円

| FY24              | FY25                     | FY26 |
|-------------------|--------------------------|------|
| トリアセテート繊維         | 増粘多糖類                    |      |
| ACH法MMA・AN（広島）    | PET ボトル                  |      |
| 高純度テレフタル酸（インドネシア） | 小名浜工場および新菱いわき工場          |      |
| 製鉄用コークス（香川）       | 炭素繊維強化熱可塑性プラスチックペレット（愛知） |      |
| 製鉄用コークス（関西熱化学）    | ガラス繊維強化熱可塑性プラスチック（カナダ）   |      |
| 保険代理店業（サービス会社）    | 炭素繊維複合材料（ドイツ）            |      |
|                   | 炭素繊維縮小（広島・アメリカ）          |      |
|                   | 人工芝（MCCスポーツ）             |      |
|                   | 包装資材（ジェイフィルム）            |      |

FY25 FY26 FY27 FY28

ポリエステルフィルム能増  
ドイツ



リソマックス™能増  
(半導体回路形成時に使用される  
フォトレジスト用感光性ポリマー)  
日本



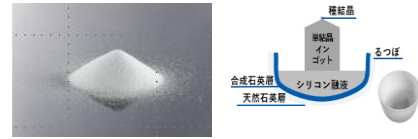
半導体精密洗浄事業の強化  
日本



偏光板向け光学用フィルム  
「OPLフィルム™」能増  
日本



半導体向け  
「三菱合成石英」能増  
日本



炭素繊維複合材  
大型プレス成形機増設  
イタリア



車載用途リチウムイオン電池向け  
天然系負極材能増  
日本



乳化剤能増  
日本



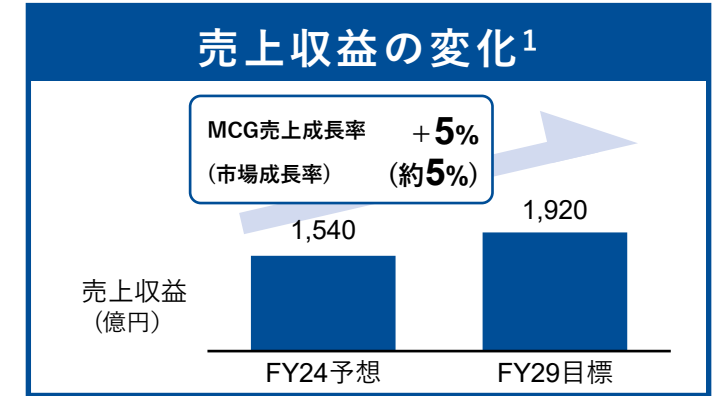
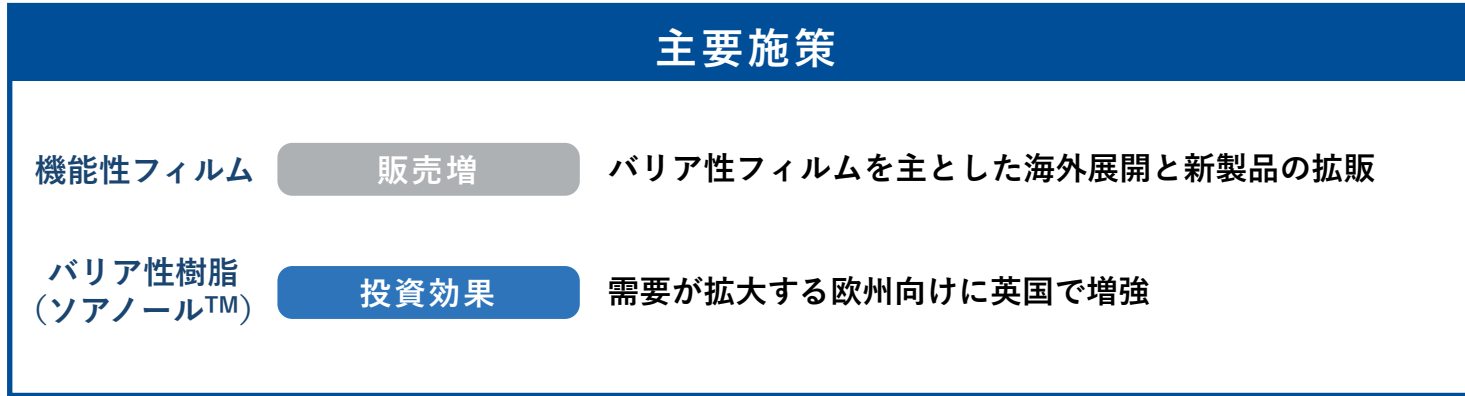
ソアノール™能増  
イギリス





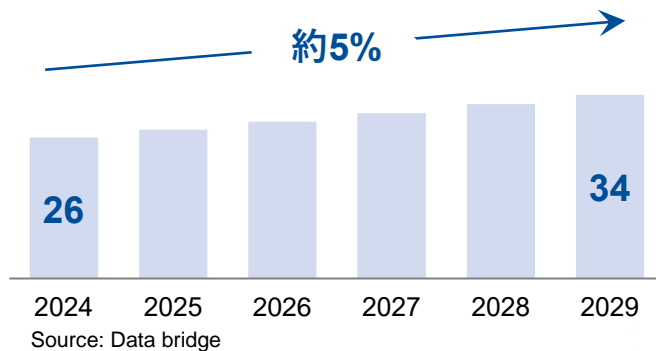
# 事業事例(1) | スペシャルティマテリアルズ AF&P | バリア性フィルム・樹脂

高付加価値商品群の増強投資による成長



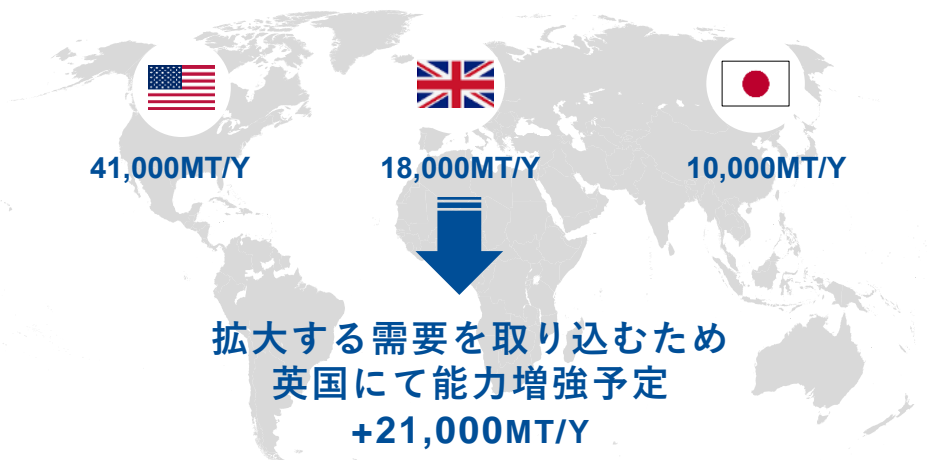
1. 売却・撤退による改善策を別途実施

**バリア性フィルム**  
バリア性フィルム市場の成長 (Billion USD)

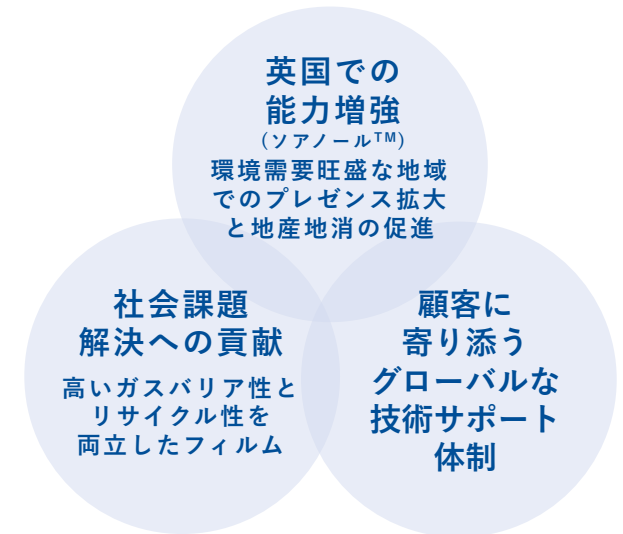


需要が拡大する食品包装用途に加え  
高付加価値な他分野用途を開拓

**バリア性樹脂 (ソアノール™)**  
当社グローバル供給能力と今後の能増計画



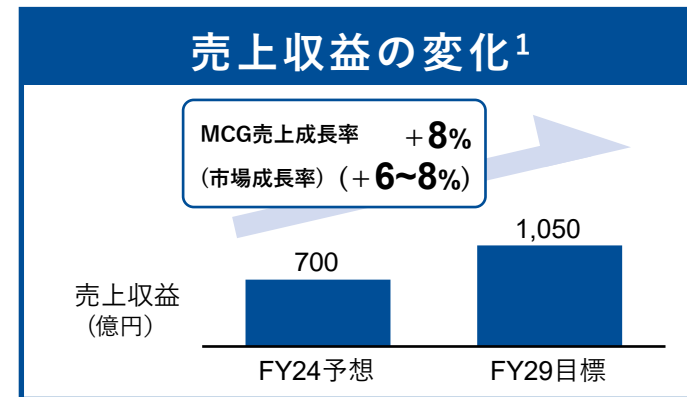
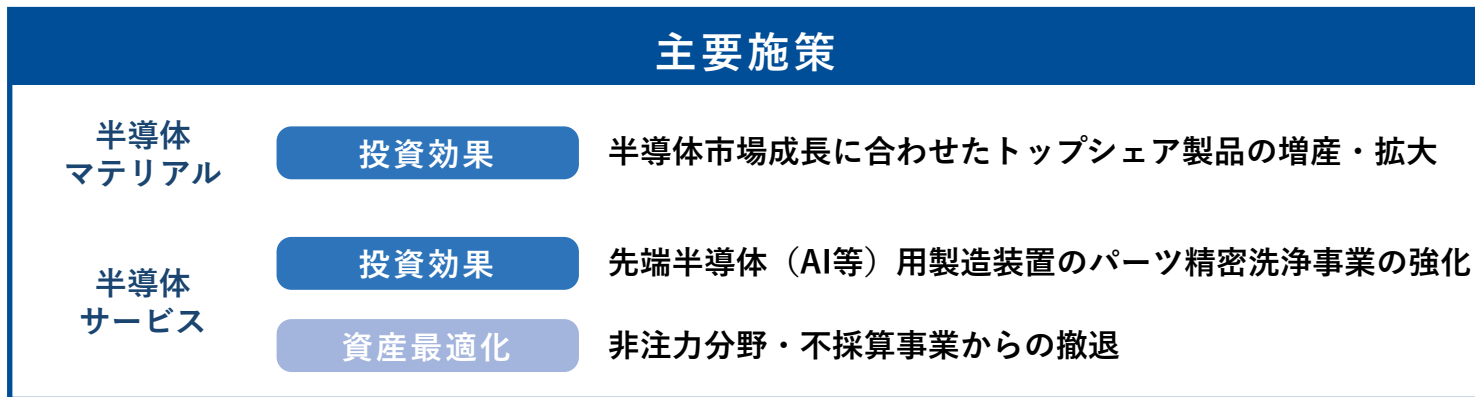
**競争優位性の源泉**





# 事業事例(2) | スペシャリティマテリアルズ AS | 半導体マテリアル・サービス

半導体市場向け高付加価値素材・サービスの強化、不採算事業の合理化



1. 売却・撤退による改善策を別途実施

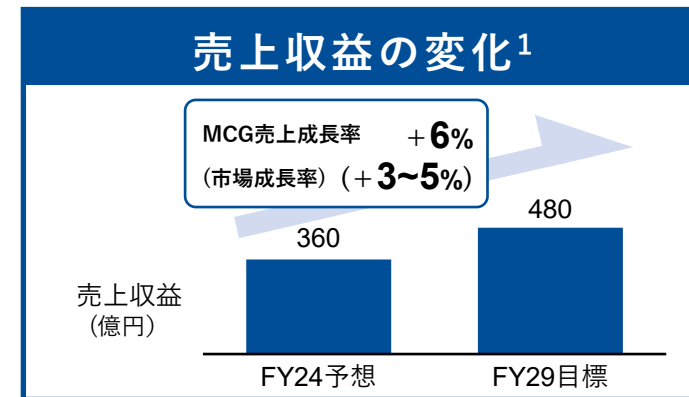
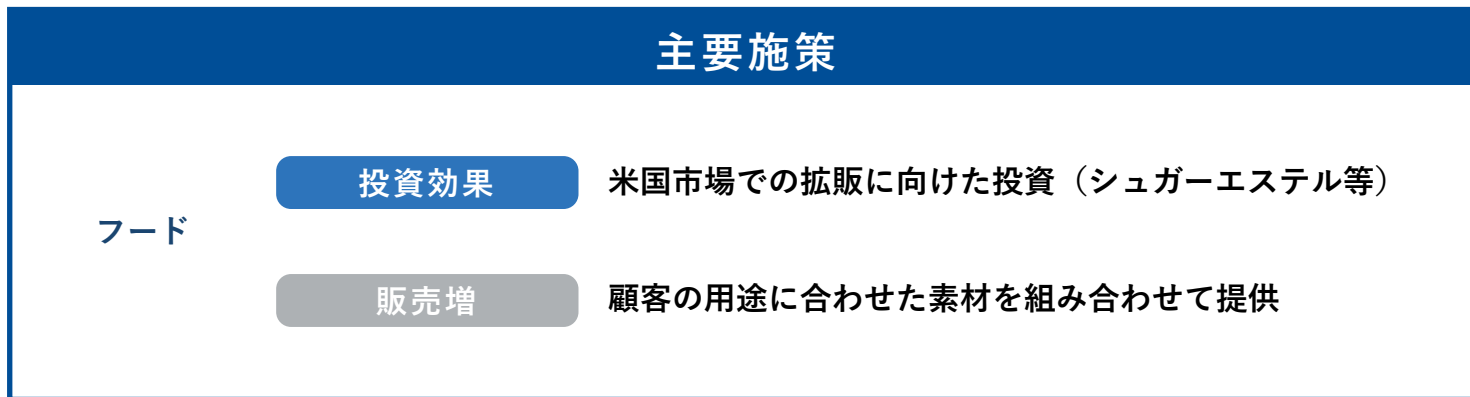
半導体製造を「動脈側」と「静脈側」の両面から支えるマテリアルとサービス



2. 窒化ガリウム
3. 低圧酸性アモノサル法により高品質化を実現。  
パワー半導体向け社会実装を推進中
4. Membrane Bio-Reactor膜

# 事業事例(3) | スペシャルティマテリアルズ AS | フード

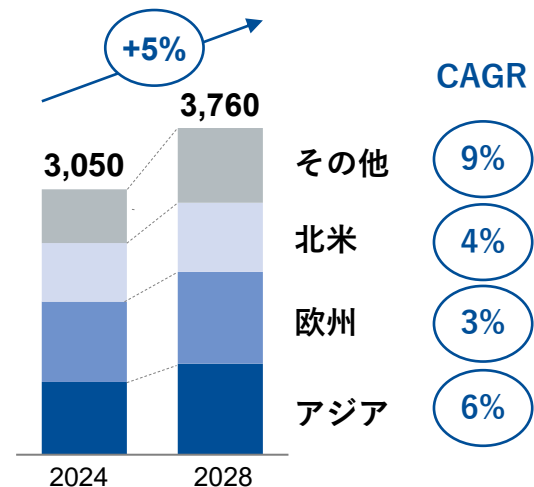
高付加価値乳化剤シュガーエステルを中心に各地域で成長加速、トータルソリューションでおいしさ長持ちに貢献



1. 売却・撤退による改善策を別途実施

日持ち向上に資する抗酸化、抗菌、テクスチャー制御における「品揃えの強化」と、宗教対応・法対応含む「ローカリゼーションの強化」

## 加工食品市場の成長 (Billion USD)



## 市場参入の準備

- 宗教対応（ハラール認証に加えコーシャ認証の取得）による販売基盤強化

### 製品使用例



乳化剤製剤



酵素剤

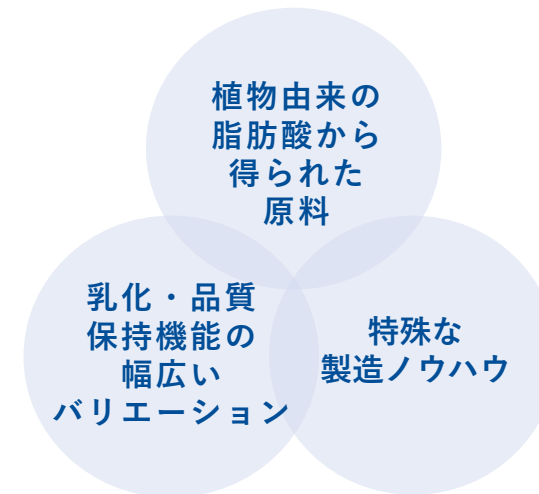


抗菌・鮮度保持剤

## 拡販への投資

- 国内製造設備増強（福岡）
- 地域ごとに応じた開発センターの設置

## 競争優位性の源泉



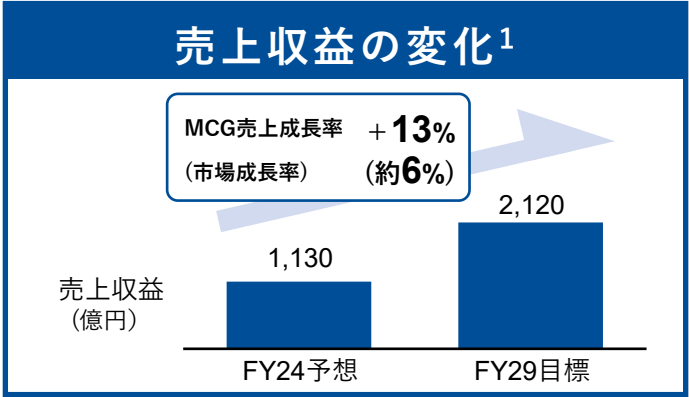
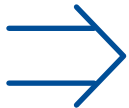
提案力の強化でブランド化  
「日持ちといえば三菱ケミカルグループ」

# 事業事例(4) | スペシャリティマテリアルズ

## AC&S | 炭素繊維・コンポジット

高付加価値なモビリティ用途へのシフト、中間材・成形品の拡販と不採算設備の適正化

| 主要施策            |       |                                     |
|-----------------|-------|-------------------------------------|
| 炭素繊維            | 資産最適化 | 不採算設備の適正化                           |
|                 | 価格政策  | 高付加価値製品へのシフト                        |
| コンポジット<br>マテリアル | 販売増   | モビリティ向け中間材の拡販                       |
| コンポジット<br>パーツ   | 投資効果  | 次世代モビリティ分野向け増強                      |
|                 | 販売増   | 欧州自動車OEM <sup>2</sup> 向け高付加価値成形品の拡販 |



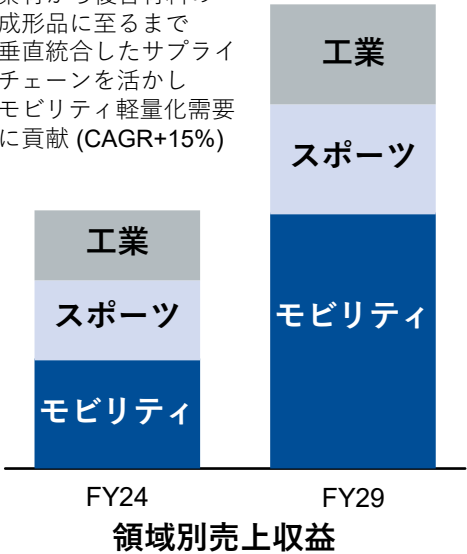
1. 売却・撤退による改善策を別途実施

### 川下増強・拡販とチェーン全体の「能力最適化」



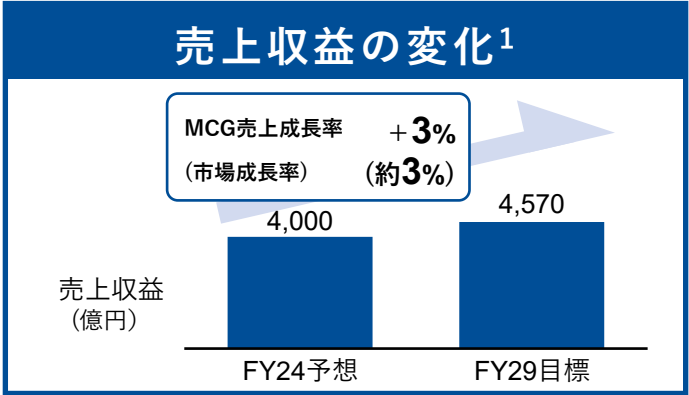
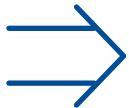
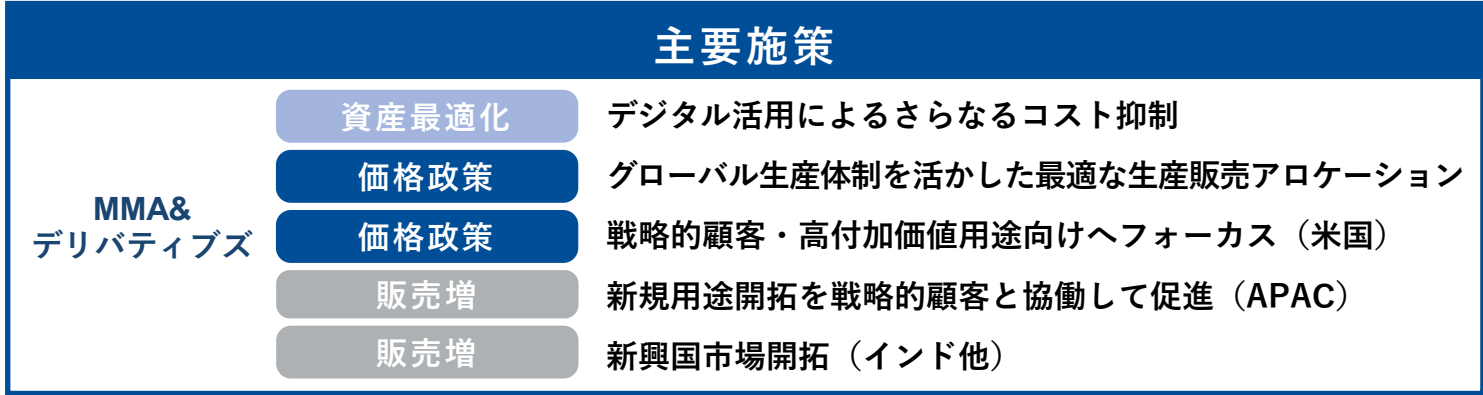
### 高付加価値品の増販と製品ポートフォリオの改善

素材から複合材料の成形品に至るまで垂直統合したサプライチェーンを活かしモビリティ軽量化需要に貢献 (CAGR+15%)



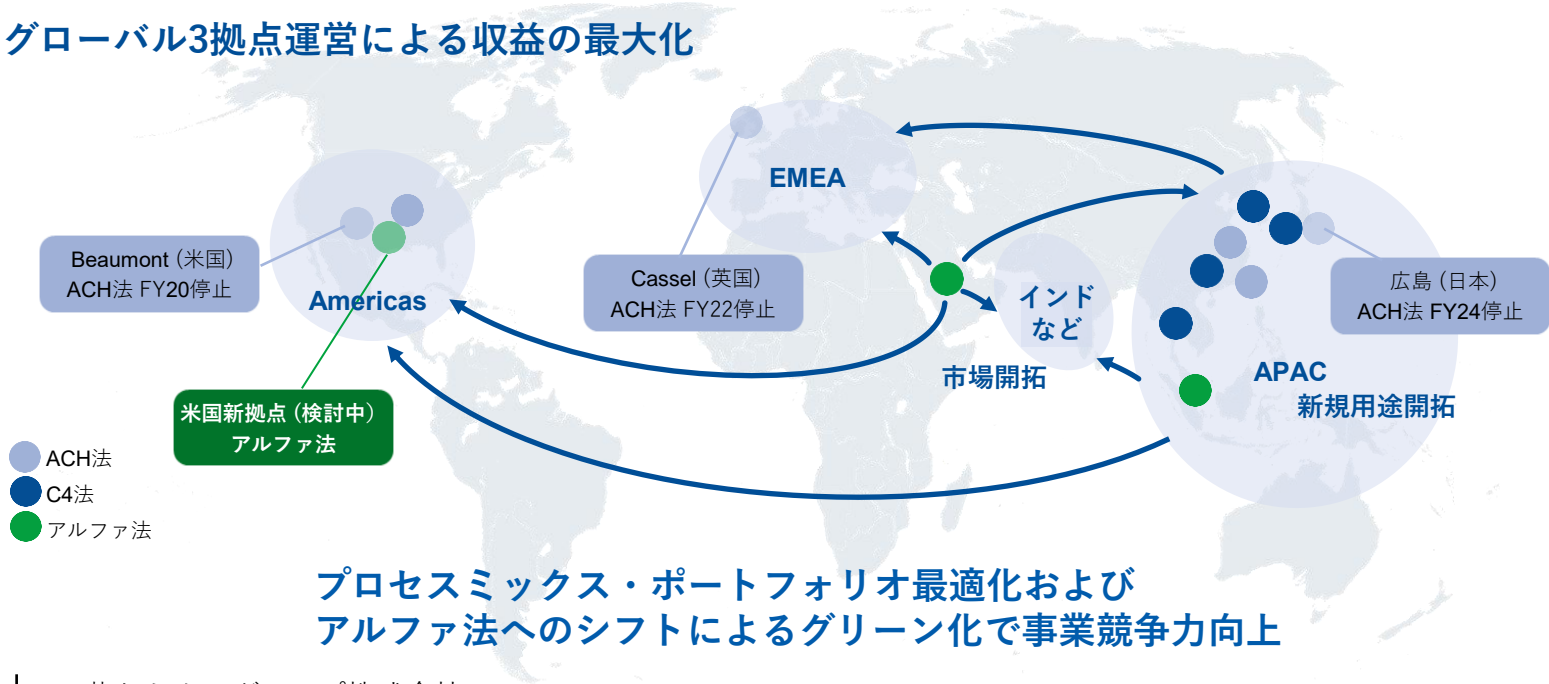
# 事業事例(5) | MMA&デリバティブズ

グローバル運営を行うシェアNo.1ポジションを強化

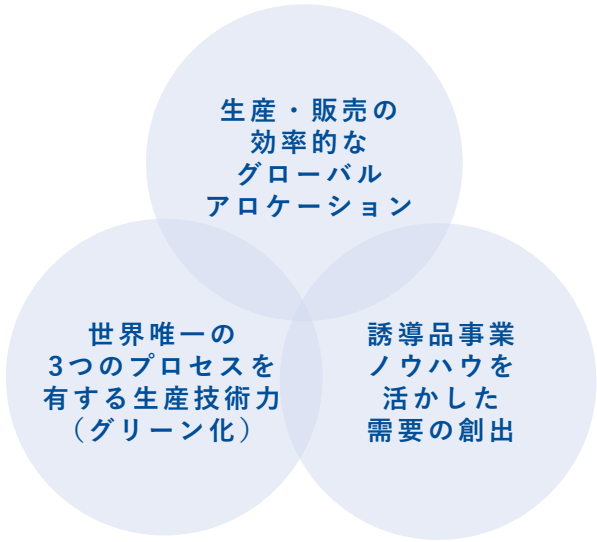


1. 売却・撤退による改善策を別途実施

グローバル3拠点運営による収益の最大化

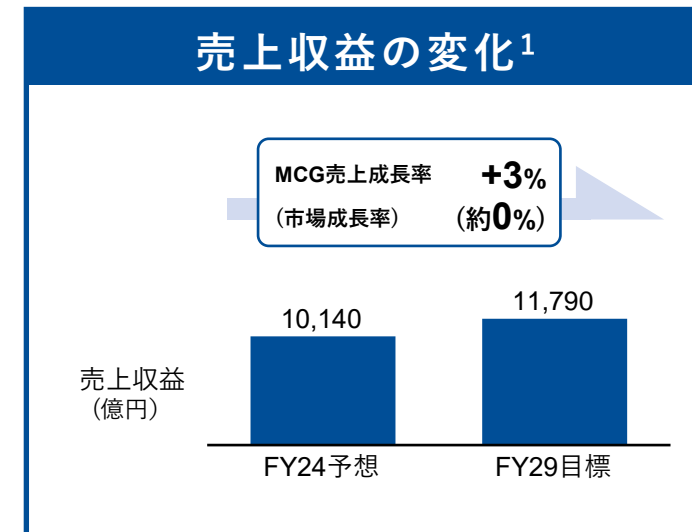
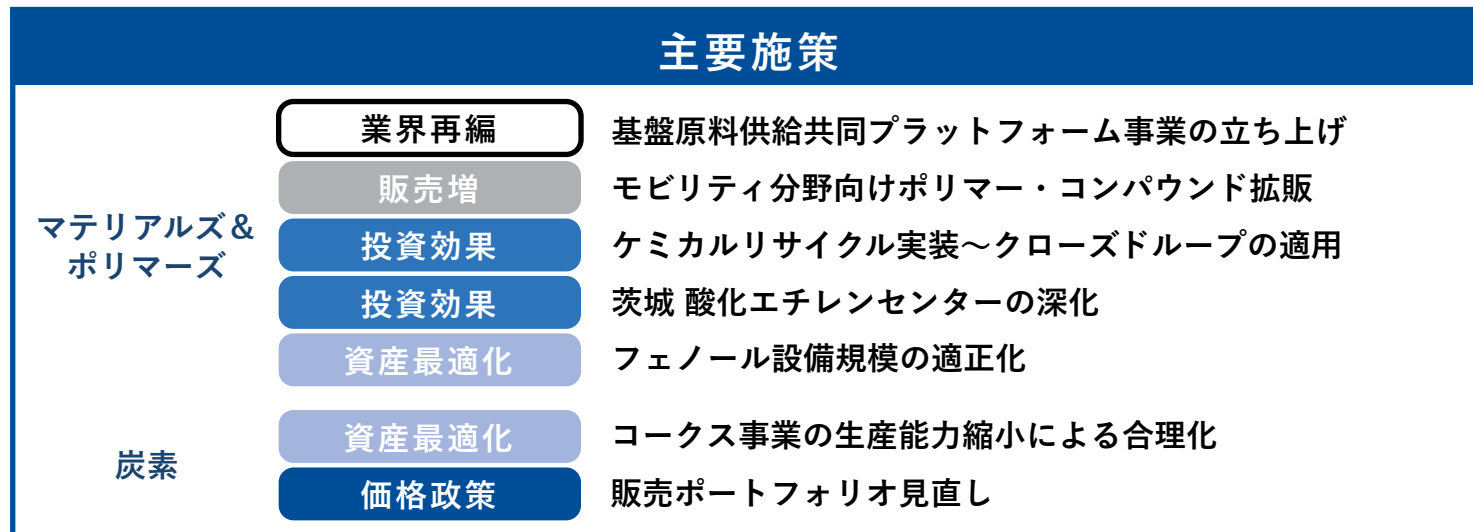


競争優位性の源泉



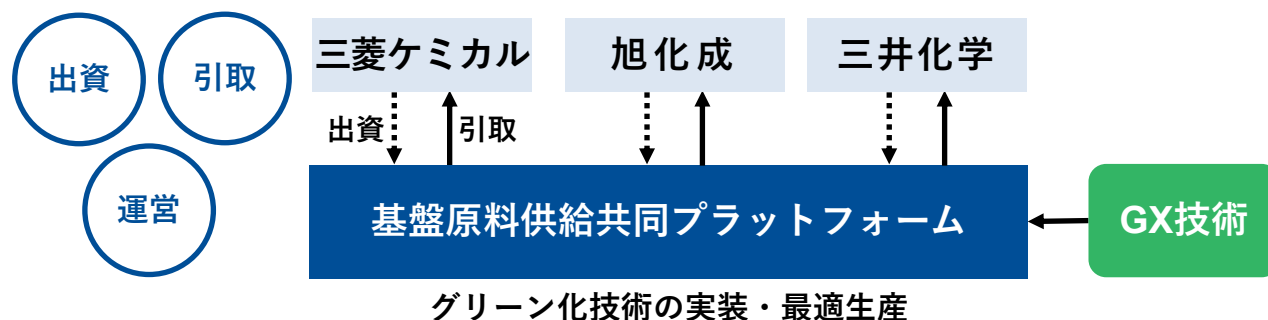
# 事業事例(6) | ベーシックマテリアルズ&ポリマーズ

基盤原料供給共同プラットフォームの立ち上げに取り組みつつ、  
余剰設備の縮小などの構造改革とケミカルリサイクル等新規取組を進める



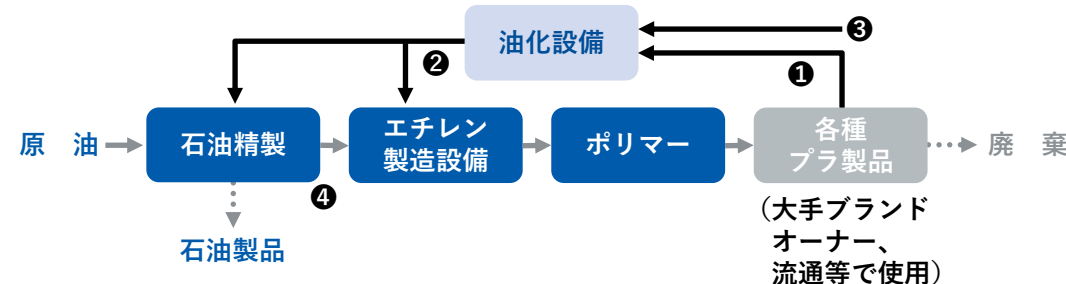
1. 売却・撤退による改善策を別途実施

## 誘導品需要に基づいたオレフィン供給新体制とGX推進



## ケミカルリサイクル実装〜クローズドループの適用と拡大

- ① 油化に適する包材設計の共同開発 (他社協業)
- ② 油化設備の大型化 (コスト削減) と国際展開
- ③ バイオマスの原料化 (原料多様化)
- ④ バイオナフサ・SAF等、化学品以外の製品製造 (用途拡大)



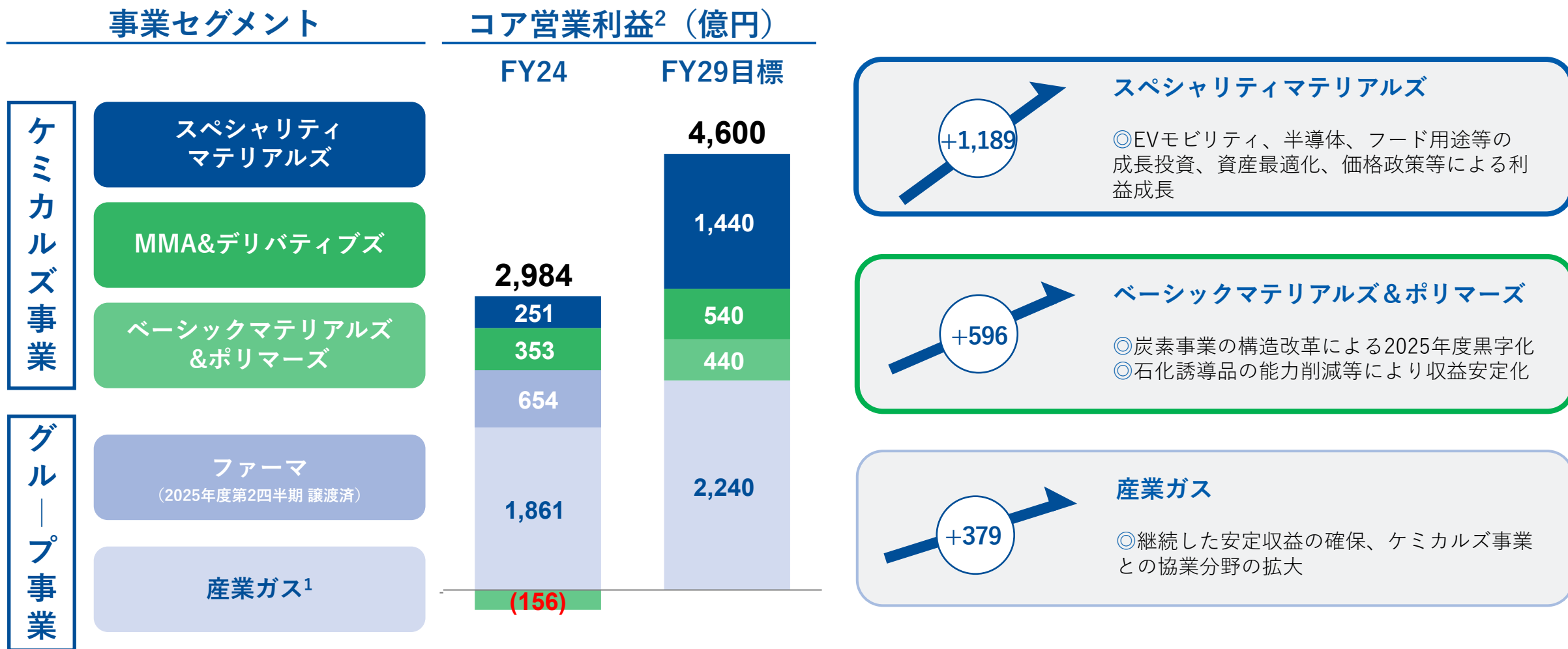
## 目次

- 1 三菱ケミカルグループの概要
- 2 三菱ケミカルグループの事業戦略
- 3 中期経営計画 2029 進捗状況**



# 中期経営計画 2029 | セグメント別目標 (ファーマ事業譲渡後)

ケミカルズ事業を全社で最も稼ぐ事業にする

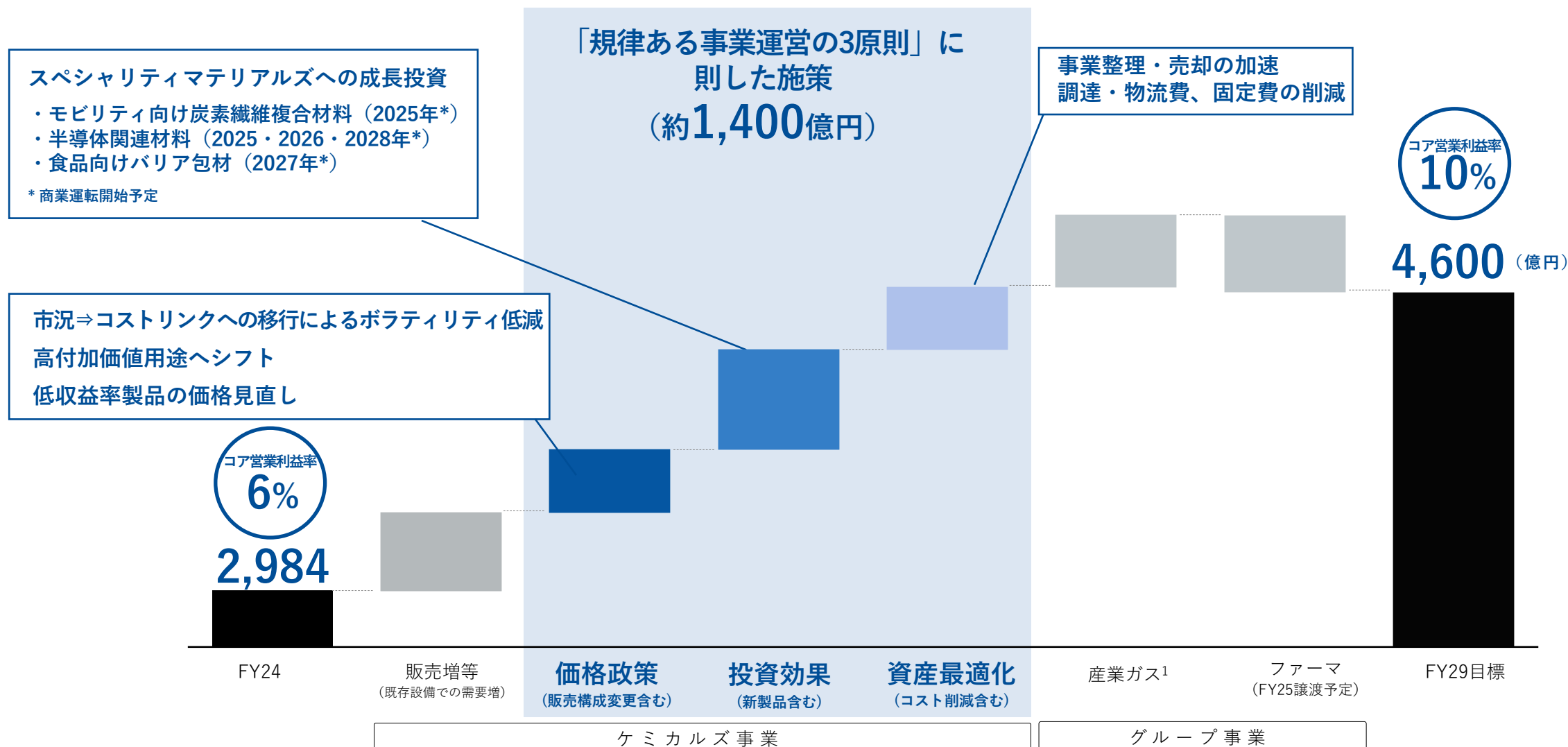


1 産業ガス事業に関しては、日本酸素ホールディングス株式会社が2022年に策定した「NS Vision 2026」を基に、継続的な需要成長および価格マネジメント、生産性向上等の効果を織り込み、当社が独自に推定。

2 合計値は、その他調整項を含む。ただし、グラフ上は、その他調整項は非表示であるため、セグメント合計と実際の合計は一致しない。

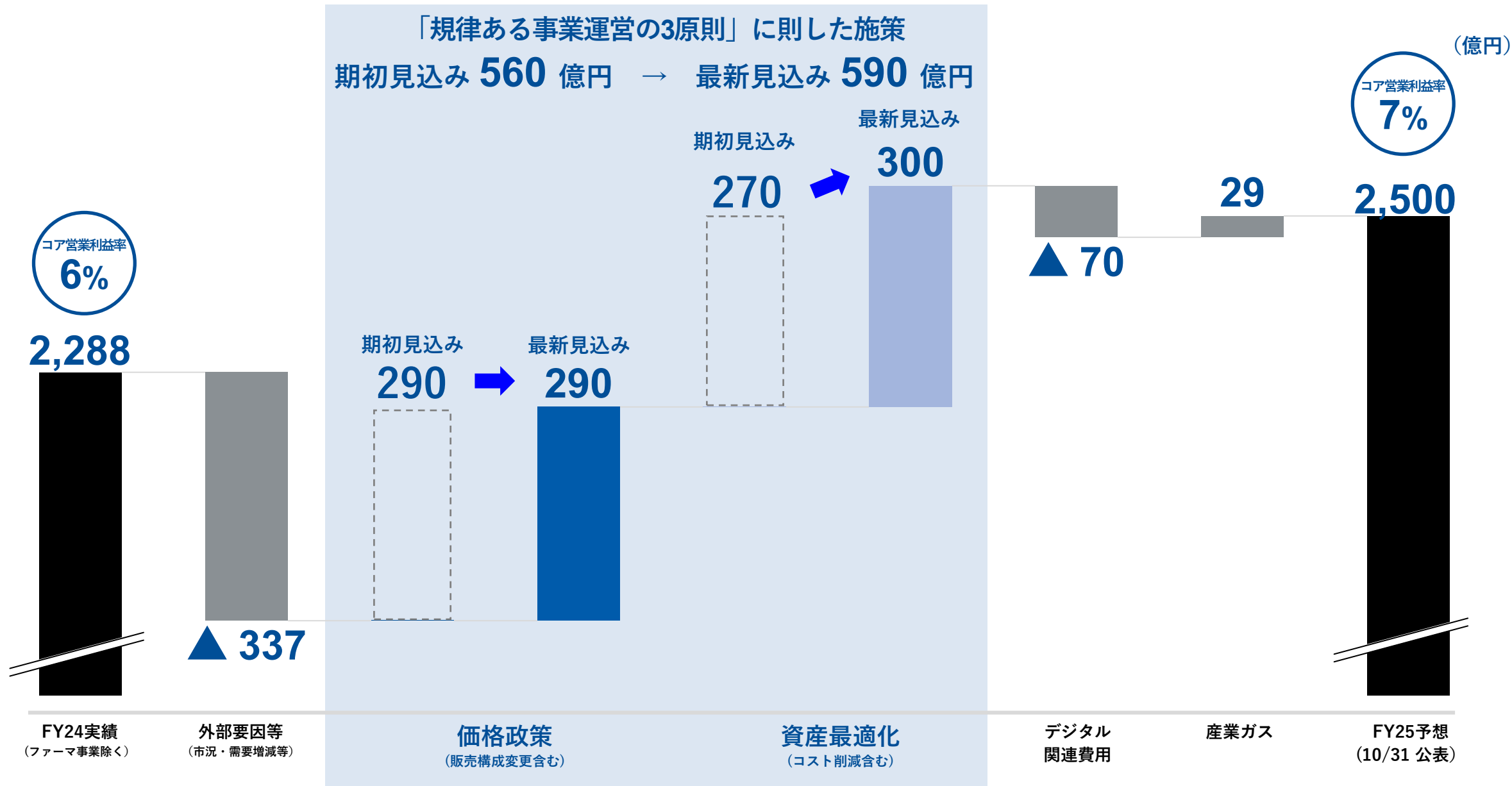
# 中期経営計画 2029 | コア営業利益成長計画

「規律ある事業運営の3原則」に則した施策の実行によりケミカルズ事業のコア営業利益を伸ばす





# 中期経営計画 2029 | 規律ある事業運営の3原則の進捗



### 環境との共生に向けた サステナビリティ目標

GHG排出の削減  
(FY19対比) **FY30**

**-29%**

廃棄物の削減  
(FY23対比) **FY29**

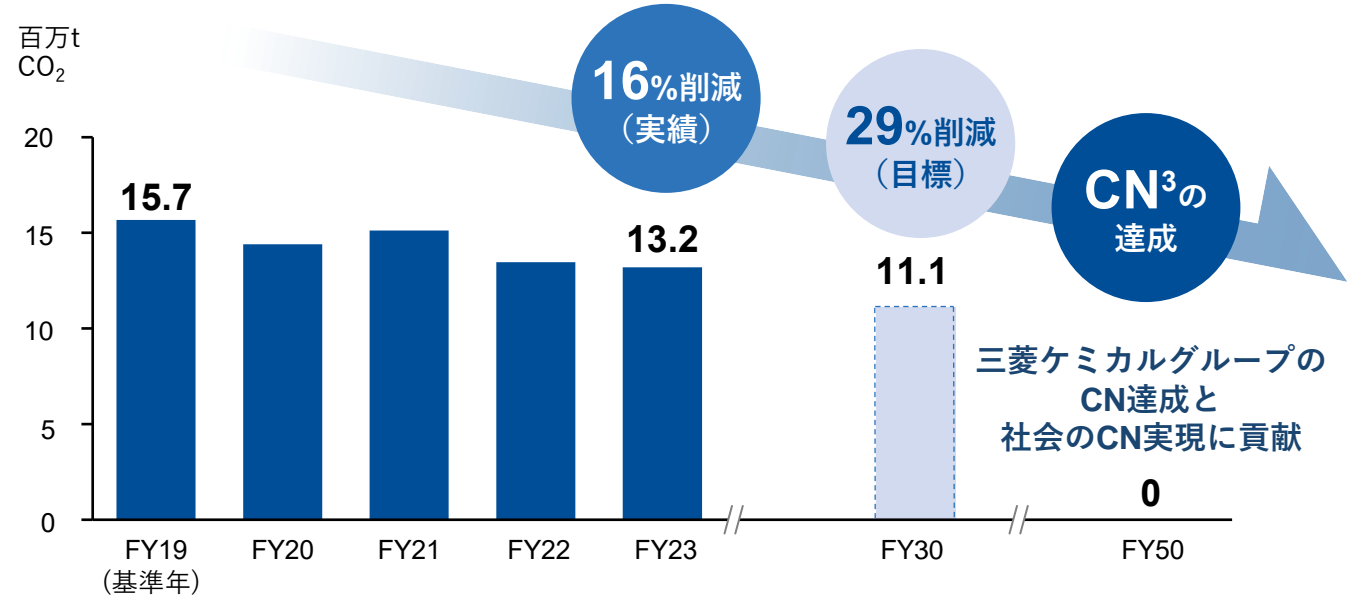
**-50%**

MCC<sup>1</sup>国内  
最終処分量

水資源マネジメント  
COD<sup>2</sup> **FY29**  
(FY23対比) **-310t**

MCC<sup>1</sup>国内

### GHG排出削減の計画と進捗 (Scope 1&2)



#### FY30目標達成に向けた施策

- ・製造プロセスの合理化・省エネ化
- ・新技術導入
- ・LNGへの燃料転換
- ・事業構造改革

1. 三菱ケミカル株式会社およびグループ会社

2. 化学的酸素要求量（有機物などによる水質汚濁の程度を示すもので、酸化剤を加えて水中の有機物と反応（酸化）させたときに消費する酸化剤の量に対応する酸素量を濃度で表した値）

3. カーボンニュートラル

# 人的資本 | 人的資本

人事戦略を経営戦略に同期させ、人的資本の価値を最大化

## 求める人材

### ▶オーナーシップをもつ人材

自らの仕事に誇りと責任を持つ

### ▶尖った強みを持つ人材

高い専門性を持ち  
チーム戦でも貢献できる

### ▶誠実な挑戦をする人材

KAITEKI実現に  
付加価値をもたらす挑戦をする

### ▶「つなぐ」人材

組織を超えた多様な連携を  
リードできる

## 施策

### ▶ダイバーシティ推進

社内外の多様なタレントプールの  
形成と育成

### ▶グローバルマネジメント人材の 育成

TT人材、NTT人材<sup>1</sup>の育成制度

### ▶権限委譲による挑戦機会の提供

### ▶組織を超えた「つなぐ」貢献を 適切に評価

### ▶加点主義を人事制度に色濃く反映

### ▶役割、成果を重視する処遇制度

## 目標

従業員エンゲージメント<sup>2</sup>

69pp  $\Rightarrow$  80pp<sup>3</sup>  
(FY23) (FY29)

意思決定層のダイバーシティ<sup>4</sup>

29%  $\Rightarrow$  40%  
(FY24) (FY30)

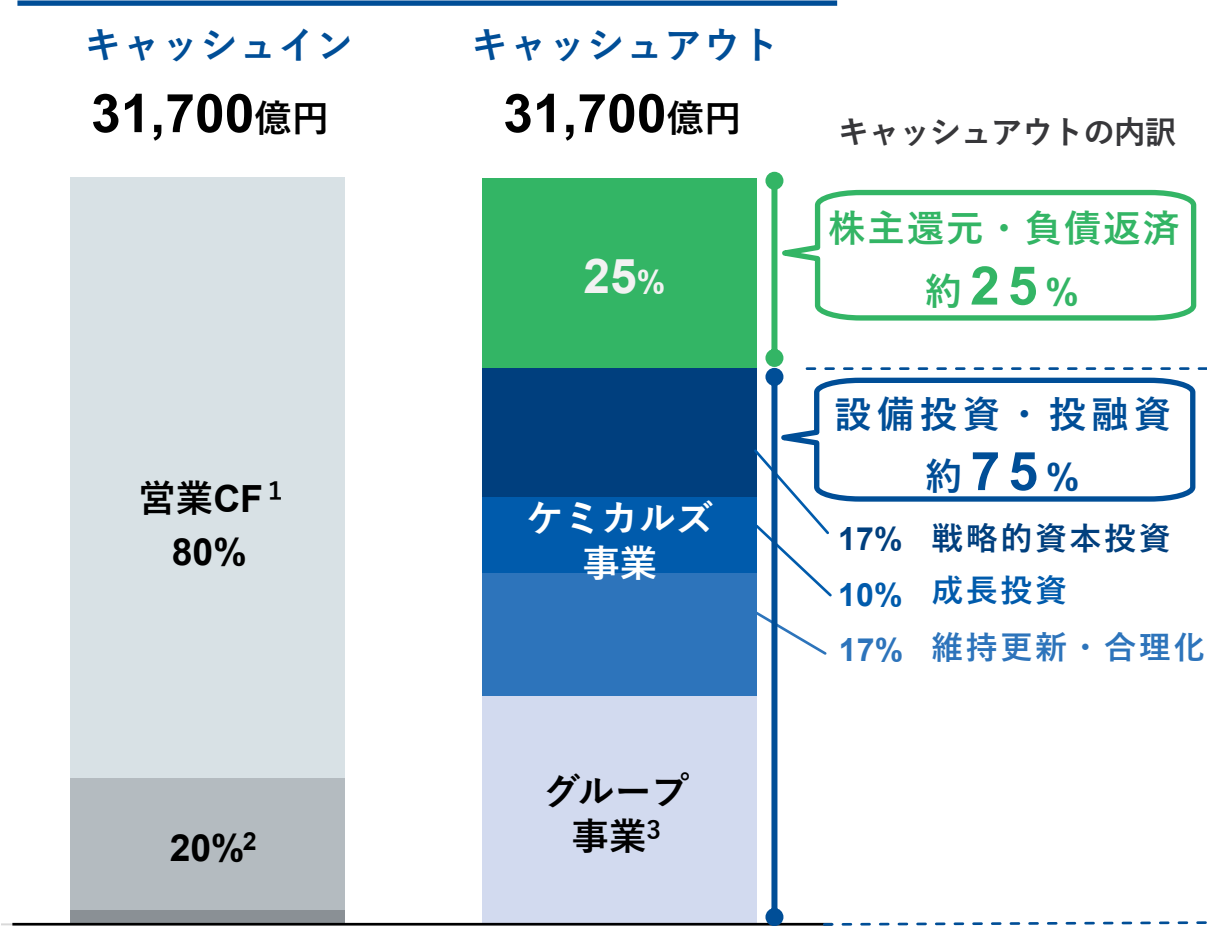
1. トップタレント、ネクストトップタレント。次世代および次々世代のタレントプールをさす

2. 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. pp = パーセンテージポイント

4. 役員（社外取締役除く）＋最上位グレードの社員における国際性（外国籍）、女性、マルチキャリア（キャリア入社）のいずれかの要素を満たす人の比率

FY25-29



配当性向目安 **35%** ・ 利益成長に応じて配当増加を図る

D/Eレシオ **0.8以下** ・ 財務健全性を維持

▶成長投資  
ケミカルズ事業の成長投資は、  
KAITEKI Vision 35 の 5つの注力事業領域に集中

- 具体的な案件事例
- ・ グリーン・ケミカルの安定供給基盤 → グローバルプレイヤーとの連携拡大
  - ・ 環境配慮型モビリティ → 炭素繊維チェーンの高付加価値化
  - ・ データ処理と通信の高度化 → 半導体精密洗浄のグローバル展開強化
  - ・ 食の品質保持 → ソアノール™投資（英）
  - ・ 新しい治療に求められる技術や機器 → エンプラ製品グローバル能増

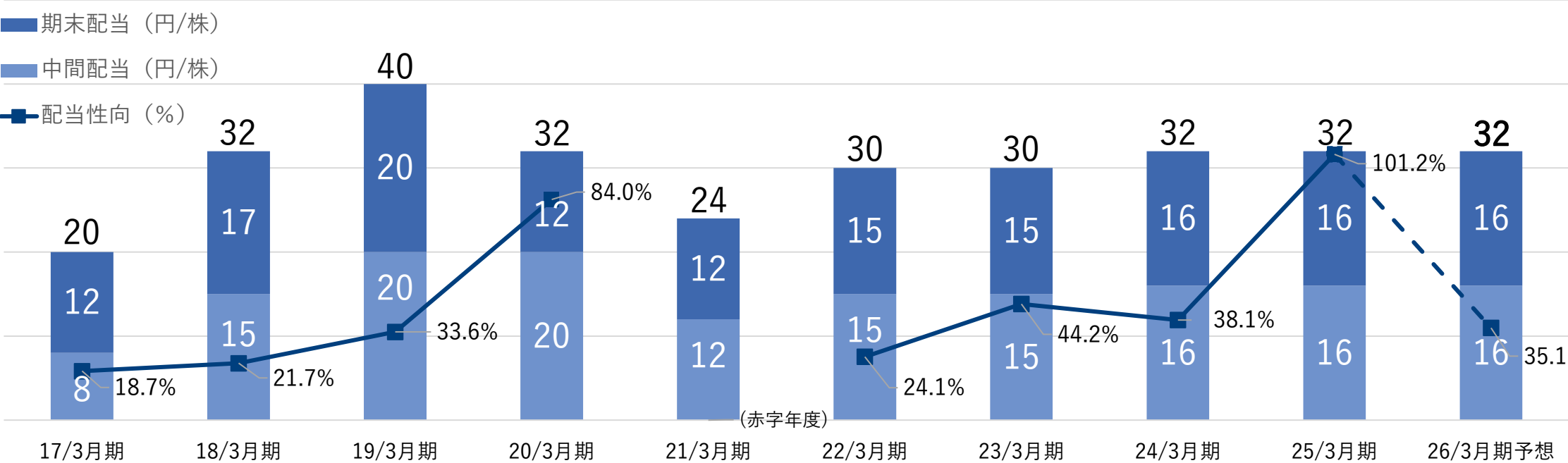
▶戦略的資本投資  
M&A含む追加の成長投資や株主還元を活用

▶研究開発費 **3,800億円**

- ・ ケミカルズ事業 → 注力事業領域向け新製品ラインアップ拡充

1 営業CF = 税前利益（研究開発費計上後） + 減価償却費 + その他営業CF（法人税支払等）  
2 運転資金圧縮と事業売却収入  
3 産業ガス事業に関しては、日本酸素ホールディングス株式会社が2022年に策定した「NS Vision 2026」を基に、継続的な需要成長および価格マネジメント、生産性向上等の効果を織り込み、当社が独自に推定

- 当社は、企業価値の向上を通して株主価値の向上を図ることを株主還元の基本方針としております。
- 配当につきましては、今後の事業展開の原資である内部留保の充実を考慮しつつ、「中期経営計画2029」において、配当性向35%を目安とし、利益成長に応じて配当増加を図ることを目標としております。
- 26/3月期の中間配当金については、前回発表予想の通り16円とすることを10月31日の取締役会において決議いたしました。
- また、26/3月期の期末配当予想につきましても前回発表予想同様に16円といたします。  
これにより26/3月期における1株当たり年間配当予想は32円となります。



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、質疑応答及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。

当社グループは各種機能商品、MMA、石化製品、炭素製品、産業ガス、医薬品等、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、薬価改定、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。

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。