

三菱ケミカルグループ
経営方針説明会

IR Day 2025

2025年12月18日

三菱ケミカルグループ株式会社
代表執行役社長 筑本 学



- ▶ スペシャリティマテリアルズは計画を上回る成長を遂げている一方、市況影響が大きい素材ビジネスにおいて課題を残す
- ▶ 中期経営計画の基本方針である「規律ある事業運営の3原則」は着実に成果が出ており、引き続きぶれることなく取り組む
- ▶ 次世代・成長ドライバー領域に経営資源をより集中させ、FY26以降の成長を着実に実現する
- ▶ 「経営のコミットメント」の有言実行を徹底する

目 次

- 1 中期経営計画の進捗と振り返り
- 2 事業ポートフォリオの明確化と成長戦略
- 3 キャピタルアロケーション
- 4 経営基盤の進化
- 5 経営のコミットメント

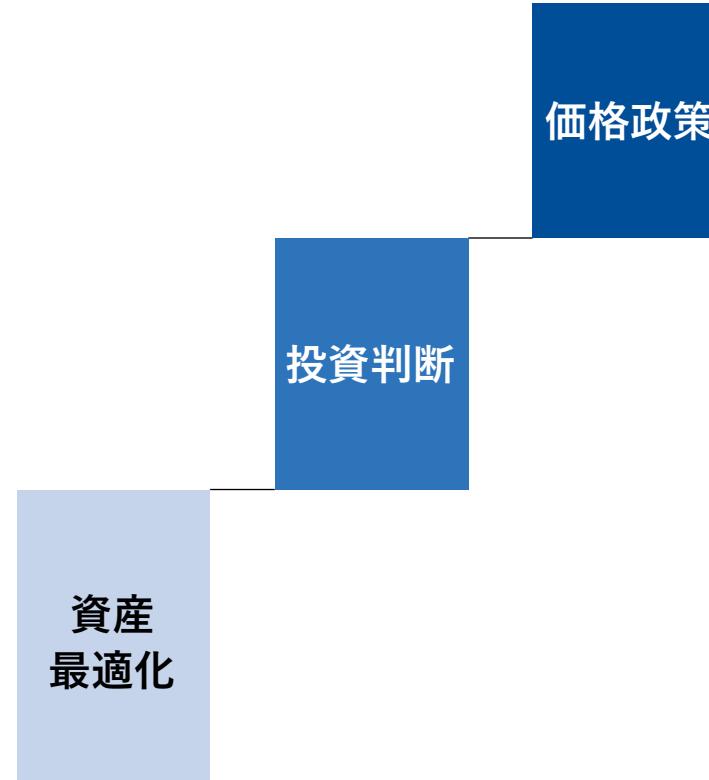
目 次

- 1 中期経営計画の進捗と振り返り**
- 2 事業ポートフォリオの明確化と成長戦略**
- 3 キャピタルアロケーション**
- 4 経営基盤の進化**
- 5 経営のコミットメント**

規律ある事業運営により、「3原則」に則した施策効果として、
FY29までにケミカルズ事業で1,400億円の収益貢献増 (FY24比)を目指す

FY29までの収益貢献

コア営業利益 約1,400億円



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

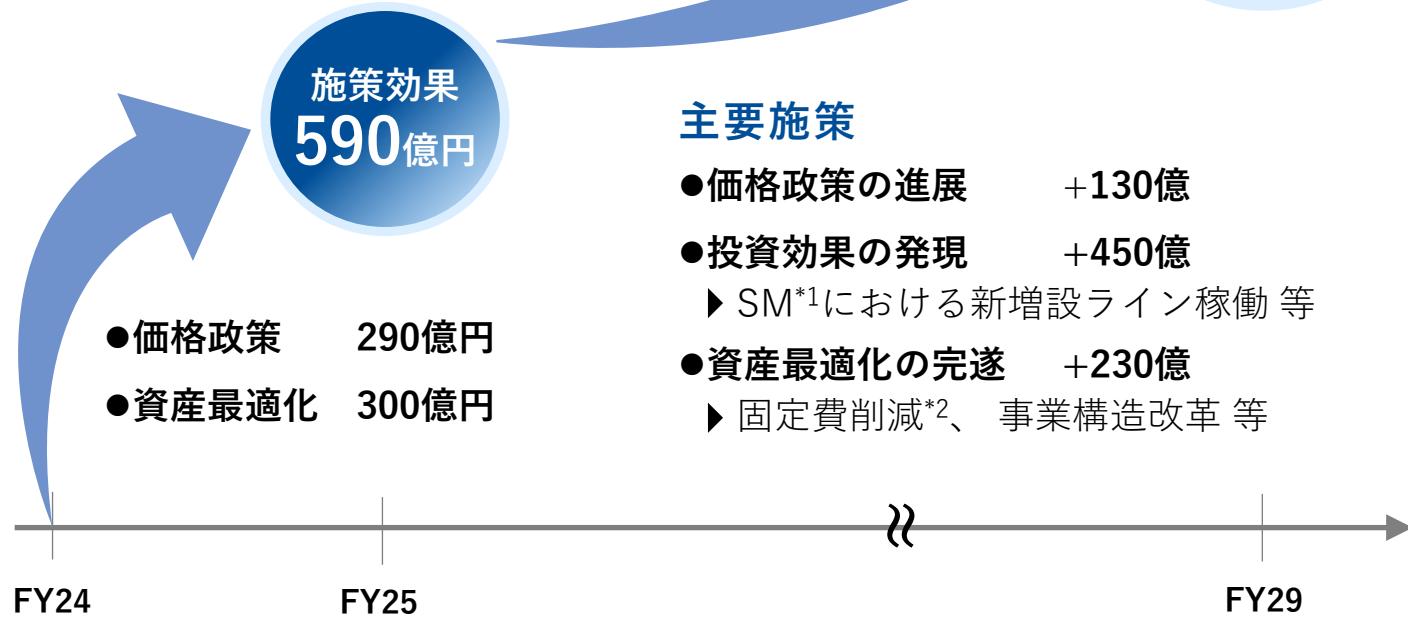
- 余剰設備の合理化
- 業務と人材の最適化
- 他社との協力・協業による設備やリソースの最適化
- 知的財産を含めた無形資産の再評価

規律ある事業運営の3原則の成果

迅速な施策の実行により、FY25上期時点で通年590億円の成果に目途をつけ、
FY29までの収益貢献目標1,400億円を射程圏内に（進捗率42%）

規律ある事業運営の3原則による収益貢献

コア営業利益



FY25取り組み成果

価格政策

- 付加価値に基づくプライシング
- ネガティブマージン取引撲滅

投資判断

- 厳格な投資選別と実施後のレビュー
- 次世代・成長ドライバーへの重点投資（約70%^{*3}）

資産最適化

- コスト構造改革による収益改善
- 事業整理・売却（売上収益相当）

- ▶ 中計目標：約4,000億円
- ▶ FY24-25実行：約3,800億円
- + 田辺三菱 約4,600億円
- ▶ 後述の事業ポートフォリオの明確化と成長戦略に合わせて継続的に取り組む

*1 スペシャリティマテリアルズ *2 ネクストステージ支援プログラムによる固定費削減約160億円を含む

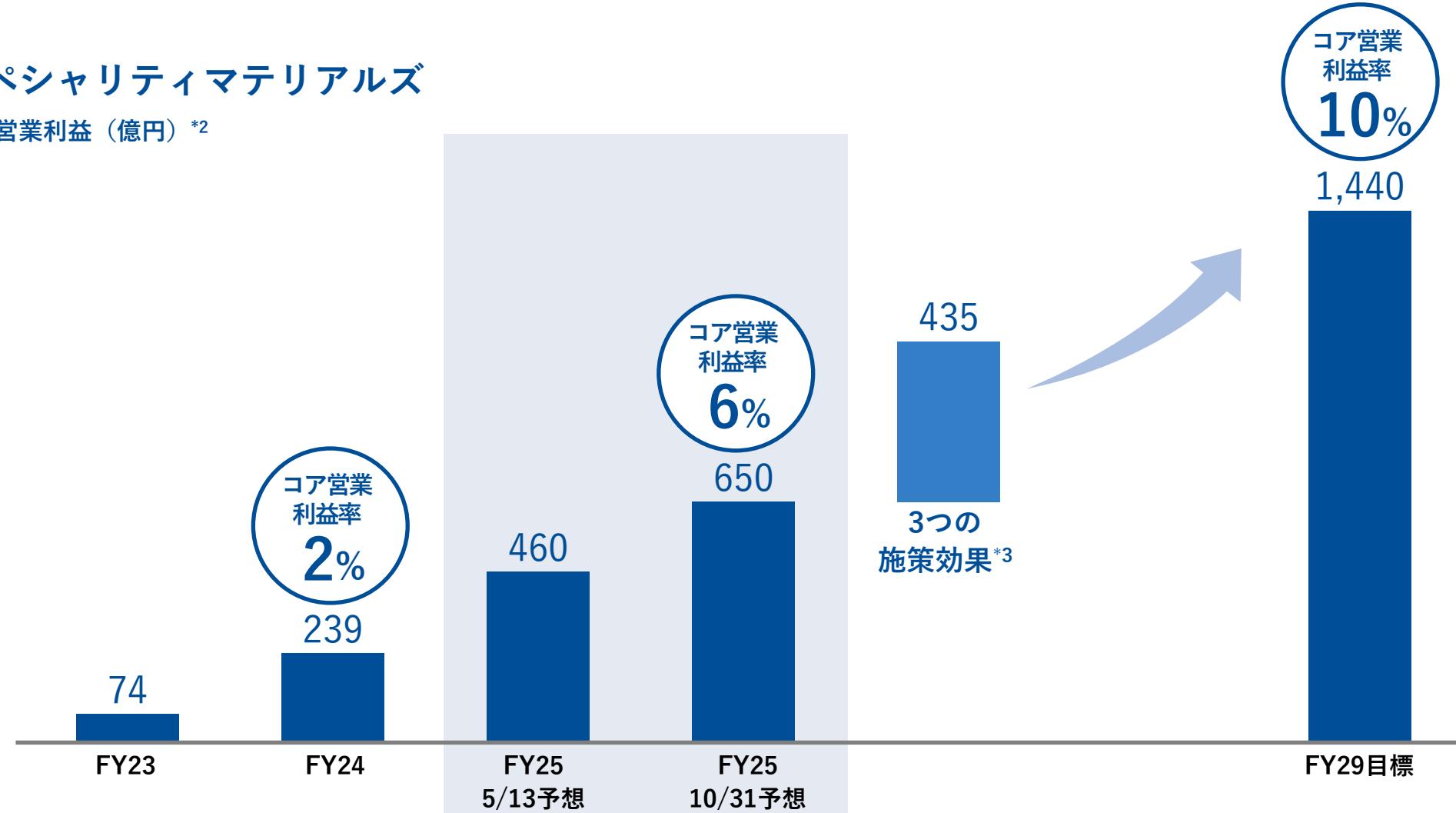
*3 FY25意思決定予定の大型投資案件（10億円以上）の内、次世代および成長ドライバー（p.12参照）に位置する事業への成長投資金額割合

セグメント別コア営業利益 | スペシャリティマテリアルズ

スペシャリティマテリアルズ^{*1}は今期計画を上回るほど力強く進捗

スペシャリティマテリアルズ

コア営業利益（億円）^{*2}



^{*1} アドバンストフィルムズ＆ポリマーズ、アドバンストソリューションズ、アドバンストコンポジット＆シェイプス

^{*2} FY25下期より一部の事業の所管セグメントを見直しており、見直し後の数字で表示

^{*3} FY26-FY29における目標施策効果額(コーポレート部門で発生する効果を除く)

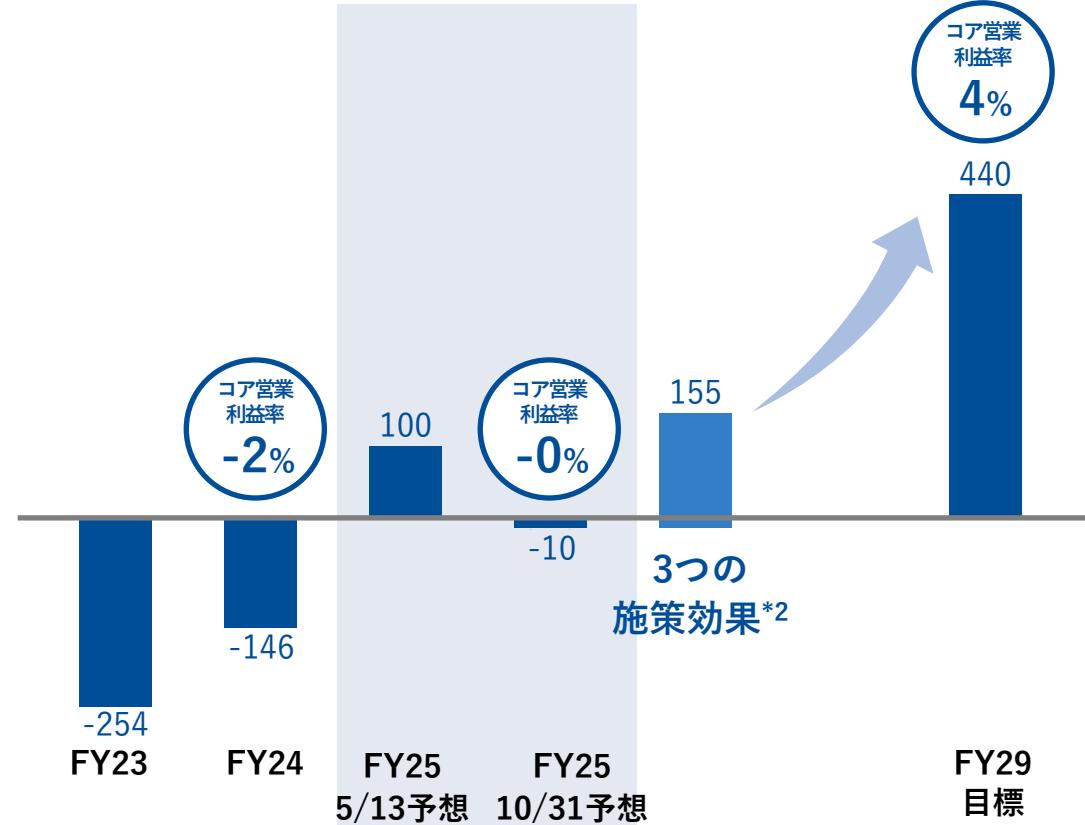
セグメント別コア営業利益

ベーシックマテリアルズ&ポリマーズ、 MMA&デリバティブズ

素材ビジネスは市況低迷時でも収益貢献できる事業基盤の再構築が急務

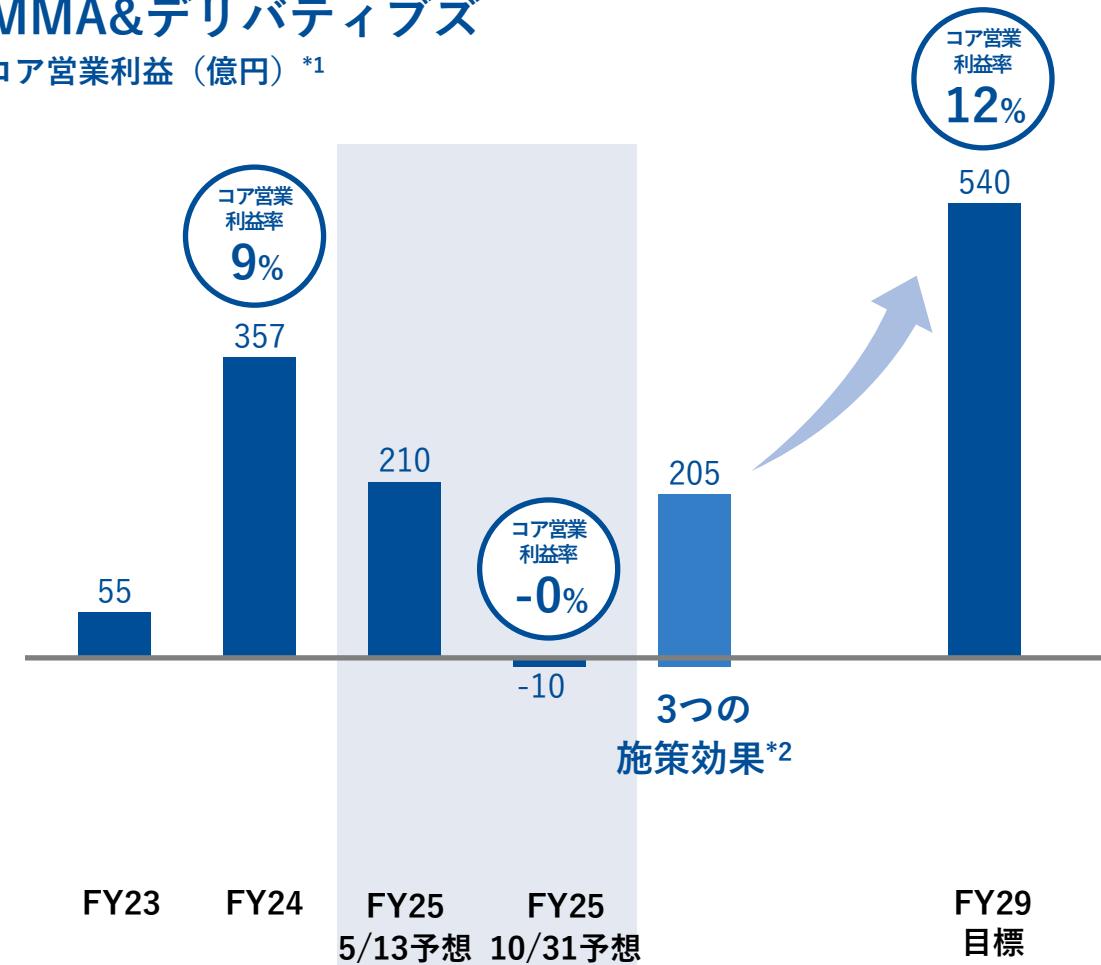
ベーシックマテリアルズ&ポリマーズ

コア営業利益（億円）*1



MMA&デリバティブズ

コア営業利益（億円）*1



グループ コア営業利益計画

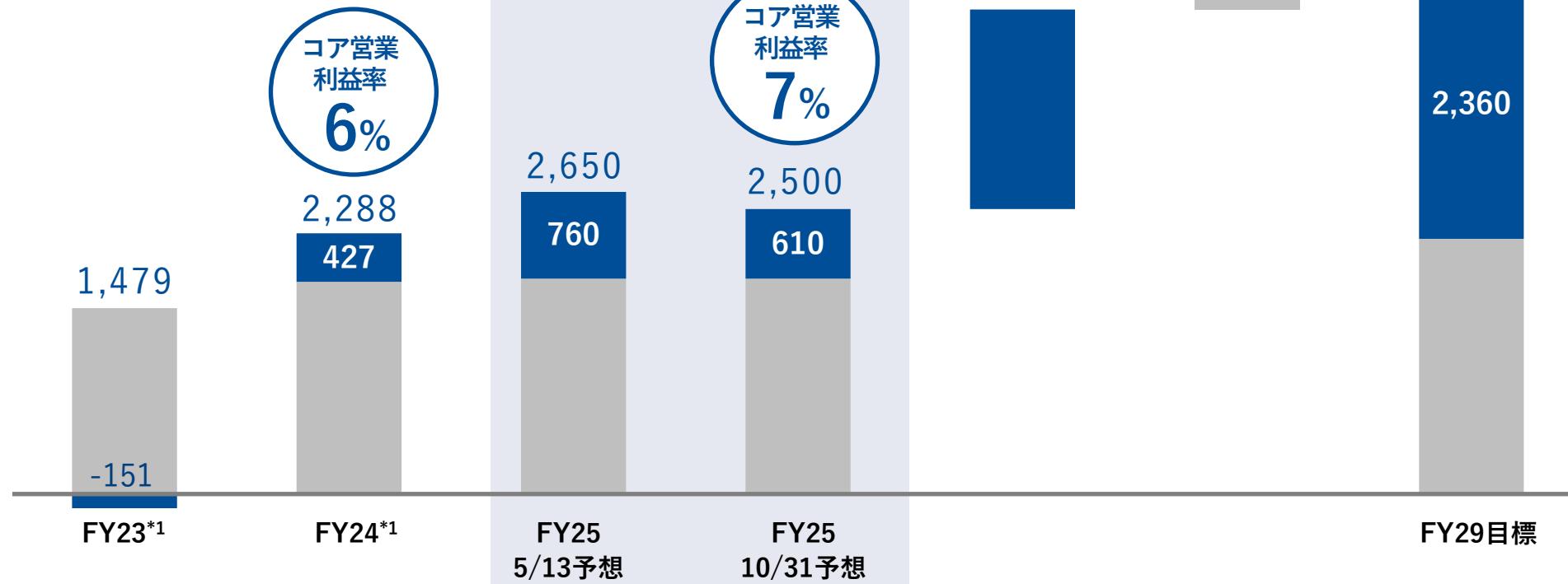
産業ガスは計画通りに推移

FY29目標の実現へ向け、スペシャリティマテリアルズの更なる成長と素材ビジネスの再構築に注力

三菱ケミカルグループ

コア営業利益（億円）

- ケミカルズ
- 産業ガス
- 三菱ケミカルグループコア営業利益率



^{*1} ファーマ事業を非継続事業に組み替える等の調整を実施

目 次

- 1 中期経営計画の進捗と振り返り
- 2 事業ポートフォリオの明確化と成長戦略
- 3 キャピタルアロケーション
- 4 経営基盤の進化
- 5 経営のコミットメント

事業ポートフォリオの明確化

事業ポートフォリオにおける各事業の位置づけを明確化し、
次世代・成長ドライバーに経営資源を集中

事業ポートフォリオの明確化

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

成長性 (売上収益成長率)

次世代

- 2030年以降の成長のための開発投資・M&A

成長ドライバー

- 中長期に成長を牽引
- 更なる成長へ向けた投資・M&A

構造改革

- 早期の収益改善or撤退/売却を判断

収益基盤

- 筋肉質な収益基盤を構築し安定的に稼ぐ
- 設備投資は選別

収益性 (コア営業利益率)

KAITEKI Vision 35 注力事業領域



グリーン・ケミカルの
安定供給基盤



環境配慮型モビリティ



データ処理と通信の
高度化



食の品質保持



新しい治療に求められる
技術や機器

ケミカルズ事業ポートフォリオ

収益基盤でキャッシュを創出し、次世代・成長ドライバーに資源を重点配分

成長性 ↑

次世代

GaN



通信(光電融合)



半導体EUVレジスト



熱マネジメント素材



廃プラ油化
ケミカルリサイクル



成長ドライバー

炭素繊維・
コンポジット(パーツ)



ポリマー^ズ
(ソアノール™)



半導体



高機能エンジニア
リングプラスチック



高機能フィルムズ



構造改革

炭素

MMA&デリバティブズ

マテリアルズ&ポリマー^ズ

注力5領域

グリーンケミカルの
安定供給基盤



環境配慮型モビリティ



データ処理と
通信の高度化



食の品質保持



新しい治療に
求められる技術や機器



収益基盤

電池・エレクトロニクス

ポリマー^ズ(コンパウンド)

水・環境事業

フィルムズ

ライフソリューションズ

炭素繊維・コンポジット
(マテリアルズ)

インフラソリューションズ

→ 収益性

アドバンストフィルムズ&ポリマー^ズ

アドバンストソリューションズ

アドバンストコンポジット&シェイプス

MMA&デリバティブズ

ベースックマテリアルズ&ポリマー^ズ

「次世代」以外は、開示
セグメントベースで表記

ケミカルズ事業ポートフォリオ

今年度以降に商業運転開始予定の大型投資案件の配分

成長性 ↑

次世代

GaN



通信(光電融合)



半導体EUVレジスト



熱マネジメント素材



廃プラ油化
ケミカルリサイクル



成長ドライバー

炭素繊維・
コンポジット(パーツ)



半導体



ポリマー^ズ
(ソアノールTM)



高機能エンジニア
リングプラスチック



高機能フィルムズ



収益基盤

大型成長投資^{*1}
約2,000億円

電池・エレクトロニクス

ポリマー^ズ(コンパウンド)

水・環境事業

フィルムズ

ライフソリューションズ

炭素繊維・コンポジット
(マテリアルズ)

インフラソリューションズ

大型成長投資^{*1}
約800億円

構造改革

炭素

MMA&デリバティブズ

マテリアルズ&ポリマー^ズ

注力5領域

グリーンケミカルの
安定供給基盤

環境配慮型モビリティ

データ処理と
通信の高度化

食の品質保持

新しい治療に
求められる技術や機器

→ 収益性

アドバンストフィルムズ&ポリマー^ズ

アドバンストソリューションズ

アドバンストコンポジット&シェイプス

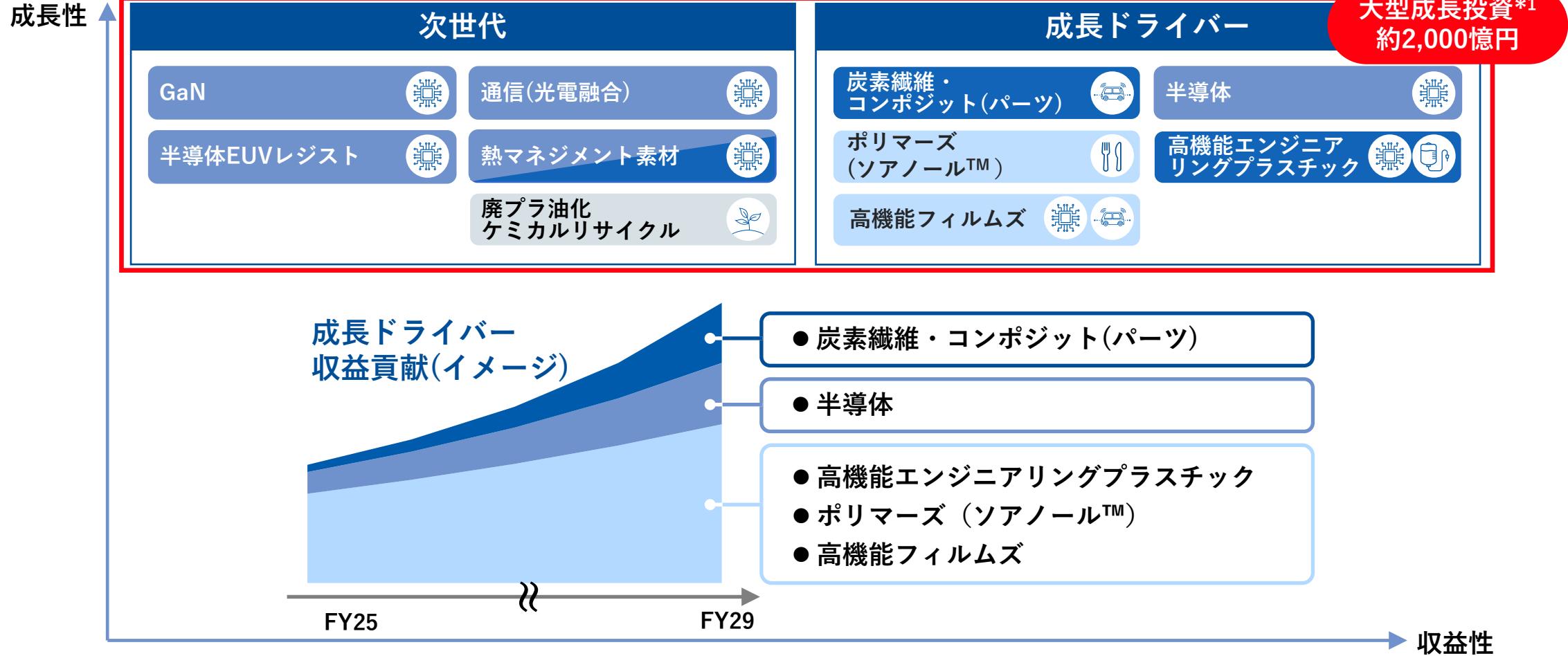
MMA&デリバティブズ

ベースックマテリアルズ&ポリマー^ズ

「次世代」以外は、開示
セグメントベースで表記

ケミカルズ事業ポートフォリオ

半導体は既に成長路線、炭素繊維・コンポジット(パーツ)はFY29に向けて大きな成長を見込む



ケミカルズ事業ポートフォリオにおけるグリーントランスフォーメーション

社会の求める最適なソリューションを提供するグリーン・スペシャリティ企業を目指す



成長性

次世代

GaN



通信(光電融合)



半導体EUVレジスト



熱マネジメント素材



廃プラ油化
ケミカルリサイクル



成長ドライバー

炭素繊維・
コンポジット(パーツ)



半導体



ポリマー^ズ
(ソアノール™)



高機能エンジニア
リングプラスチック



高機能フィルムズ



構造改革

炭素

MMA&デリバティブズ

マテリアルズ&ポリマー^ズ

注力5領域

グリーンケミカルの
安定供給基盤

食の品質保持

環境配慮型モビリティ

新しい治療に
求められる技術や機器

データ処理と
通信の高度化

収益基盤

電池・エレクトロニクス

ポリマー^ズ(コンパウンド)

水・環境事業

フィルムズ

ライフソリューションズ

炭素繊維・コンポジット
(マテリアルズ)

インフラソリューションズ

→ 収益性

アドバンストフィルムズ&ポリマー^ズ

アドバンストソリューションズ

アドバンストコンポジット&シェイプス

MMA&デリバティブズ

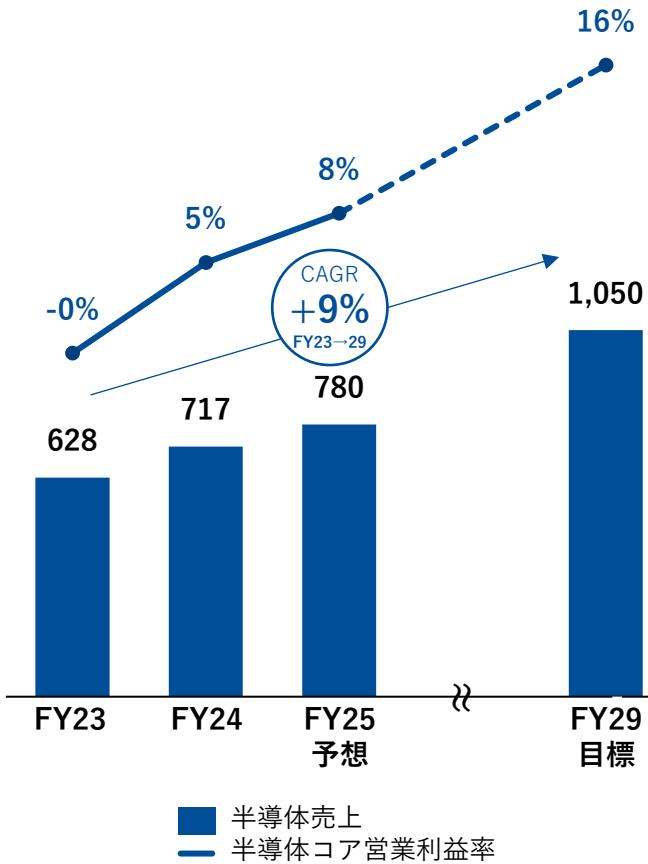
ベースックマテリアルズ&ポリマー^ズ

「次世代」以外は、開示
セグメントベースで表記

世界の最先端半導体製造に不可欠な超高純度・超低異物な材料・サービスの供給による売上収益・利益の拡大



売上収益・利益率（億円）



(セグメント内訳の数値は説明を目的とした概算値)

事業戦略と主要投資

三菱合成石英



- 世界シェア：100%*1
(300mmウエハ生産用途)
- 主要市場：半導体
(シリコンウエハ)

- ニッチながら半導体製造における必須材料を提供
- 原料からの一貫プロセスと高度な品質管理で世界最高レベルの純度を実現
- 需要拡大に対応して生産能力増強 (FY28 福岡)

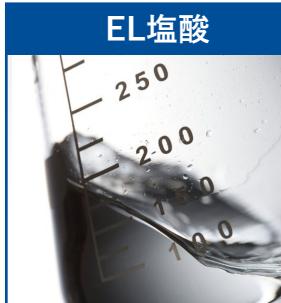
精密洗浄サービス



- 世界シェア：日/亞・歐 No.1*1
- 主要市場：半導体
(製造装置)

- 最先端デバイス向け認定精密洗浄サービスを提供
- 需要増に対応してFY26 工場新設・能増
(福島・岩手)
- “TSMC 2024 Supply Chain Management Forum”にてGlobal Support Award受賞

EL塩酸



- 国内シェア：No.1*1
- 主要市場：半導体
(シリコンウエハ洗浄)

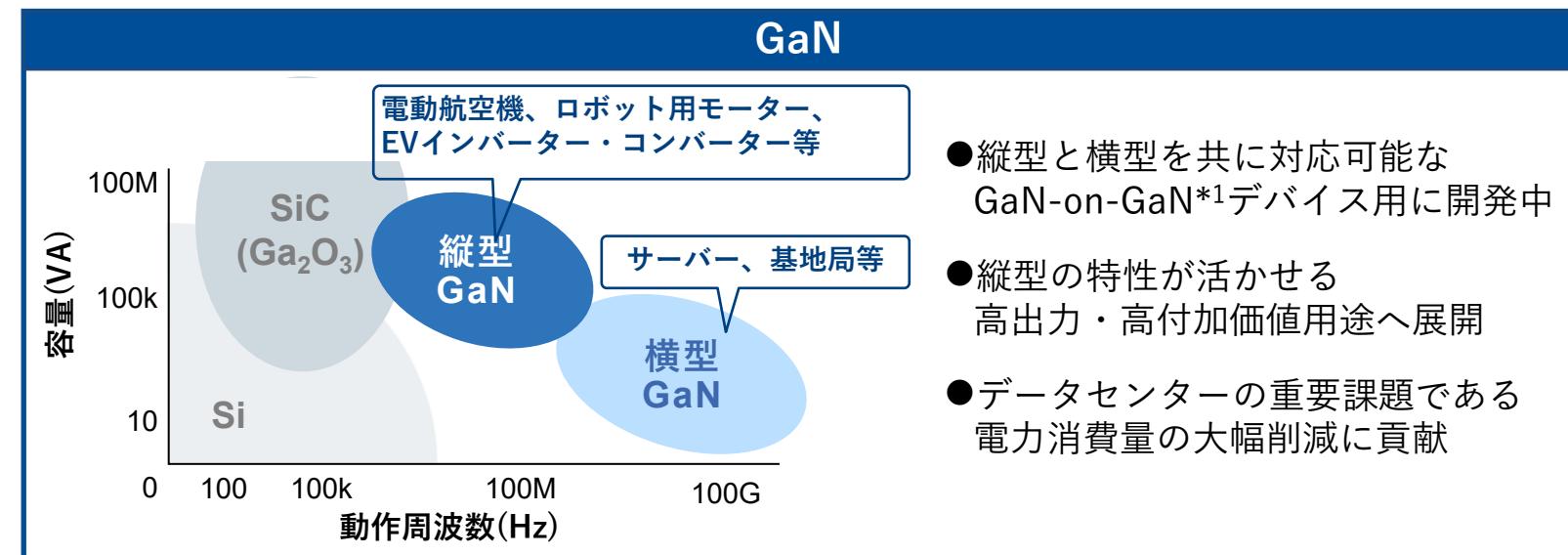
- 長距離輸送による品質変動リスクが非関税障壁となり、国内市場における競争優位性を確保
- 品質の信頼性が評価され、各社から主要サプライヤーに認定
- 半導体製造メーカー誘致による国内需要の拡大に対応して生産能力増強

データ処理と通信の高度化に貢献する次世代素材の開発を加速

半導体	ロジック・メモリー (AI・微細化) パワーエレクトロニクス (高容量・高周波)
通 信	データセンター



熱マネジメント材料	
<ul style="list-style-type: none"> ● 热マネジメントのスタートアップ (米国)への出資 (FY25追加出資) ● 炭素纖維の垂直配列技術 ● 当社独自材料を採用した高熱伝導性 サーマルインターフェイスマテリアル(TIM)を次世代半導体用途に展開 	

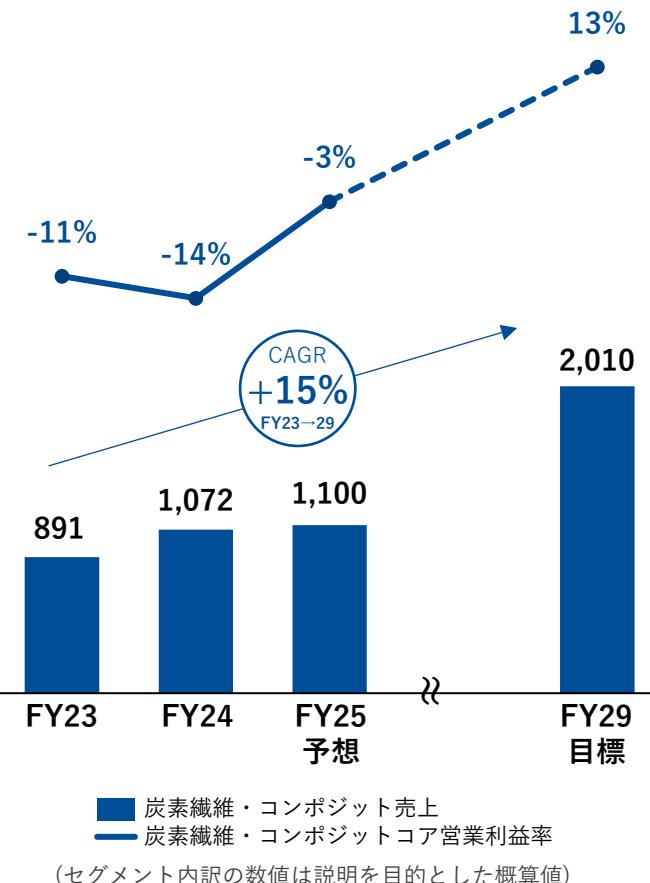


成長ドライバー・収益基盤 | 炭素繊維・コンポジット

川上事業の生産能力適正化および収益力の高い川下事業の能力増強により収益を拡大



売上収益・利益率（億円）



炭素繊維チェーン生産能力

当社の強み

- 特殊プレス用
材料SMC^{*1}の保有
- 生産ライン新設
(FY25 イタリア)

- 高度な技術力
- 大型成型機による
効率生産



適正化

適正化

増強↑

- 徹底的な合理化
- 汎用焼成ライン一部休止 (FY25 米国・広島)

事業戦略と主要投資

成長ドライバー

CFRP モビリティ部品



- 主要市場：次世代
モビリティ、ハイパーカー
- 歐米自動車OEM^{*2}との強固な
商流ネットワークを活かした
オーダーメイド生産
- 世界最大級の大型プレス成型
機増設により複雑構造部品の
生産性を飛躍的に向上(FY25)

収益基盤

高性能炭素繊維



- 主要市場：航空宇宙、
スポーツ
- 航空用途の更なる獲得を目指
しNCAMP^{*3}登録品拡充中
- 高付加価値ハイエンド品能増
(FY25 米国・愛知)

*1 Sheet Molding Compound *2 Original Equipment Manufacturer

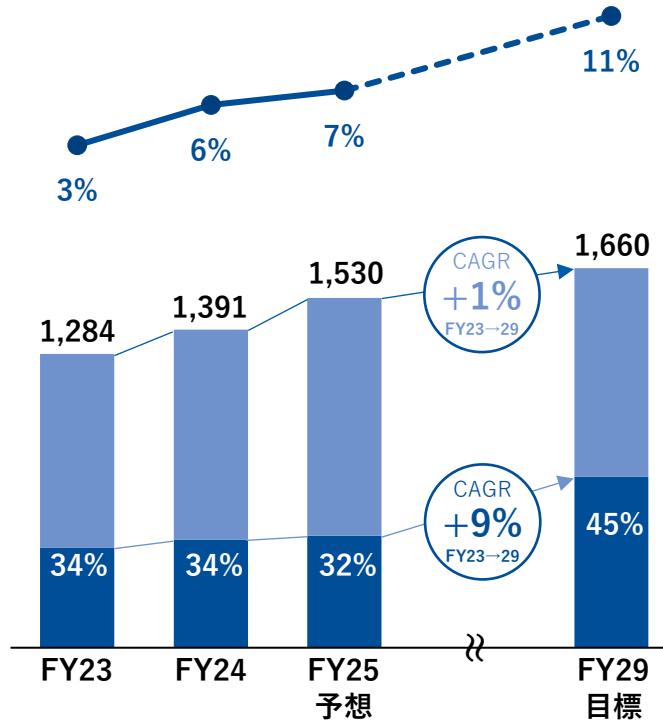
*3 航空機材料の米国民間認証機関。認証された規格や材料データは、米国連邦航空局 (FAA)
および欧州航空安全局 (EASA) の規則に適合していると認められる。

成長ドライバー | 高機能エンジニアリングプラスチック

半導体製造装置向け部材・メディカル用途等の高付加価値領域への投資を拡大し、成長を加速



売上収益・利益率（億円）



事業戦略と主要投資

半導体製造装置用途



- 製品：半導体製造装置向け部材
- 主要顧客：半導体製造装置OEM
- 拠点集約によりグローバルオペレーション体制を更に強化
- 需要増に対応し、タイ工場能力を5倍増強(FY27完成まで順次拡大)

メディカル用途



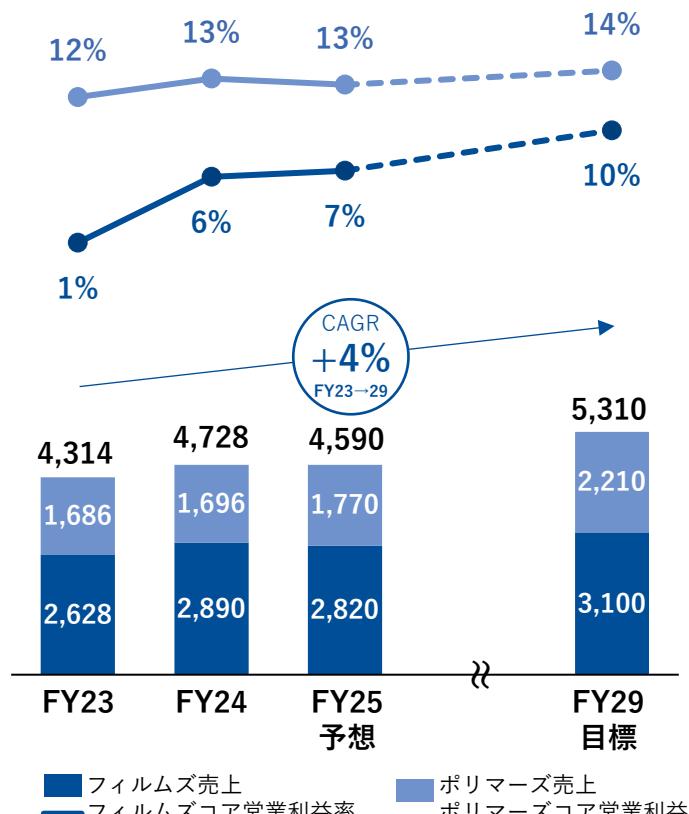
- 製品：人工関節等高機能プラスチック部材
- 主要顧客：トラウマ/整形外科領域医療機器OEM
- シェア約50%*1のリーディングサプライヤーとして市場成長を確実に取り込む
- 100%再生可能エネルギーで稼働するベルギー工場を+15%能増(FY28完成まで順次拡大)

*1 FY24当社推定（脊椎固定用ケージ向け・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）

安定収益基盤として、継続的な設備投資とオンリーワン製品の拡大により
更なるキャッシュを創出



売上収益・利益率（億円）



(セグメント内訳の数値は説明を目的とした概算値。
FY25下期からの所管セグメント見直し後の数字で表示)

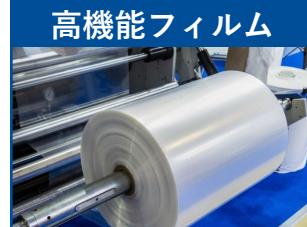
事業戦略と主要投資

成長ドライバー



- 世界シェア：35%*1
- 主要市場：食品包装材

- サーキュラーエコノミー(CE)要請が高まる欧州を中心に需要拡大
- CE関連団体の認証取得による更なるシェア獲得
- 需要増に対応し英国で能増 (FY27)



- 製品：環境配慮型モビリティ・半導体・MLCC向けフィルム（高機能PETフィルム等）
- 主要顧客：EV向け電池OEM、MLCC OEM

- 地域毎のR&Dによるローカル対応で顧客提案
- 日本に続き、APACで最先端延伸機を導入、高効率生産体制を整備 (FY22 インドネシア)

収益基盤



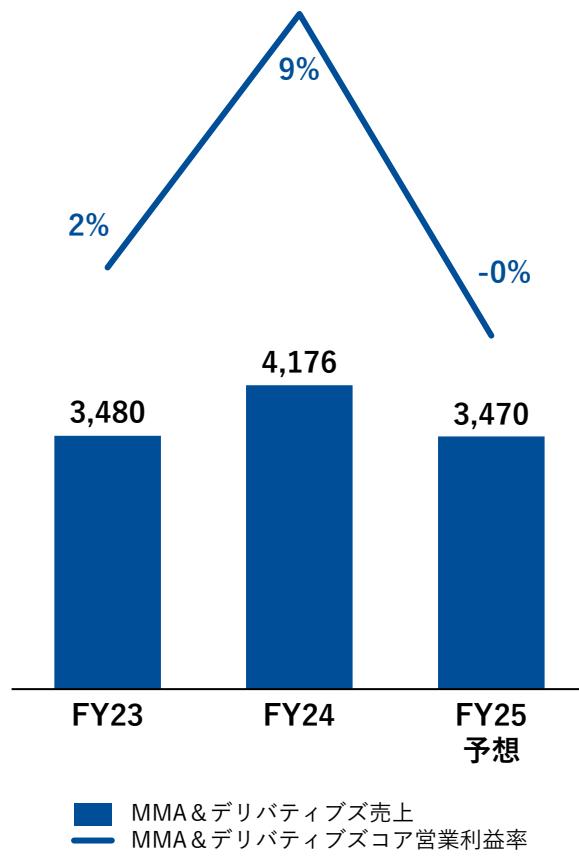
- 世界シェア：35%*1
- 主要市場：ディスプレイ・偏光板

- 独自の45μフィルムでディスプレイの高解像度化に応えると共に省電力に貢献
- 新ライン増設による生産性向上により安定収益を継続確保 (FY27 岐阜)

*1 FY24当社推定

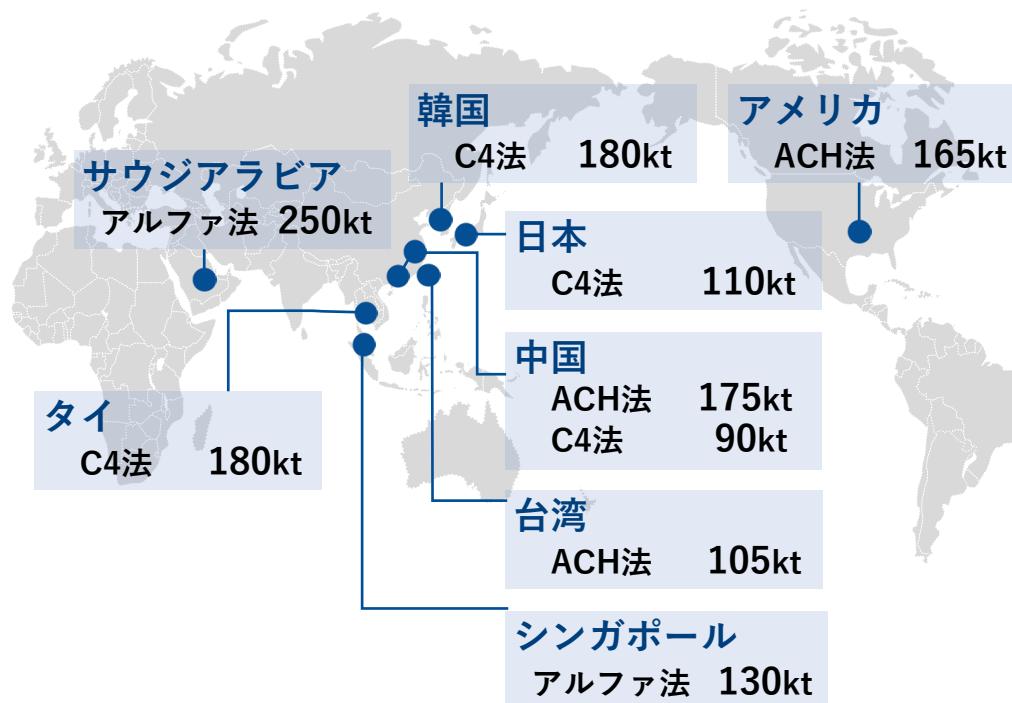
中国での過剰生産による市況悪化を受けて、戦略の抜本的な見直しが必須
今年度中に計画を策定し、来年度黒字転換を見込む

売上収益・利益率（億円）



MMAモノマー生産拠点

グローバル年間生産能力1,385kt, シェア約30%*1
成長市場と競争力のある製法に集中



事業戦略

- 生産能力の適正化
競争力の低いプラントの生産能力を削減し、グローバルで競争優位性の高いプラントに集中
- 販売戦略の見直し
商流の見直しによりコストを最適化
誘導品の適正価格での拡販を推進
- 成長市場の取り込み
MMAチェーン全体で
インド開拓に向けたパートナー
シップ検討推進

*1 当社推定

現在、生産能力・コスト適正化計画を推進中
今年度中に更なる構造改革の明確な方向性を示す



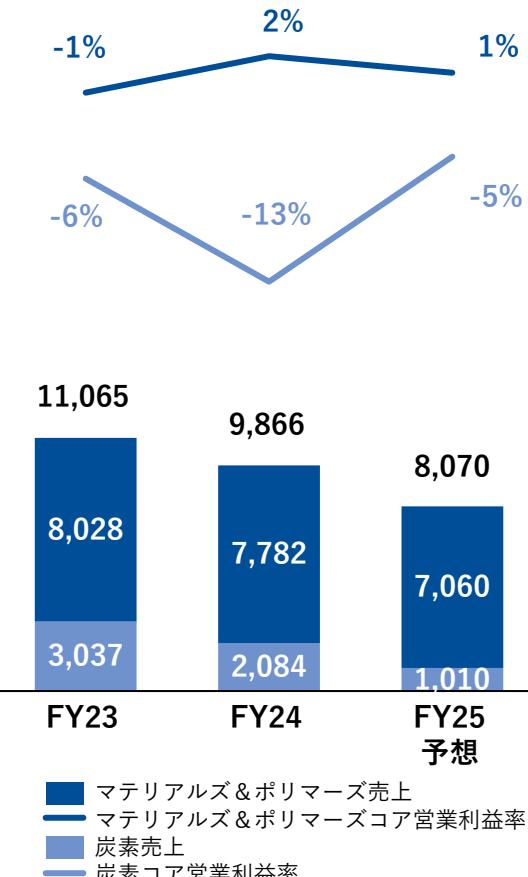
次世代

成長
ドライバー

構造
改革

収益
基盤

売上収益・利益率（億円）



事業戦略

マテリアルズ&ポリマーズ

全ての生産ラインで聖域なく能力適正化・固定費削減に取り組み、収益改善を目指す

■ 茨城定期修理スマート化により安全安定運転とコスト削減を両立

- ▶ 工期：15%短縮^{*1} (60日→51日)
- ▶ コスト：20億円削減^{*1}

■ 運転改善や事業所共通コストの抜本的削減 (FY25効果 +約40億円)

■ 西日本エチレン製造設備再編

- ▶ 生産体制の最適化・グリーン化投資推進に向けた有限責任事業組合(LLP)設立(25年8月)
- ▶ エチレン供給体制の再編検討は予定通り進行中

炭素

コークスは大幅採算改善も引き続き赤字が継続。更なる収益改善策を検討中

- ▶ FY24香川コークス炉減門 (250門→150門) 等を含めたFY25効果額 +約150億円)

(FY25下期からの所管セグメント見直し後の数字で表示)

^{*1} FY24 vs FY22

次世代 | グリーンケミカル戦略

独自技術を活かし、各領域パートナーとの協業を通じて
リサイクル・バイオマス・CCUの3ルート全てにおいて事業化および検討を推進



リサイクル

2025年度 運転開始予定

超臨界水を用いた油化による、
廃プラのケミカルリサイクル



ENEOS

バイオマス

2030年頃 事業化検討中

木質原料由来の航空燃料、並びに
バイオナフサの製造



JAPAN AIRLINES Marubeni
 人と環境のことを一歩進んで考えています
中国木材株式会社 BOEING 大林組

CCU

2030年頃 事業化検討中

CO₂とグリーン水素を原料とした
ポリプロピレンの製造



MASDAR INPEX

目 次

- 1 中期経営計画の進捗と振り返り
- 2 事業ポートフォリオの明確化と成長戦略
- 3 キャピタルアロケーション**
- 4 経営基盤の進化
- 5 経営のコミットメント

三菱ケミカルグループのキャピタルアロケーション方針

規律をもった財務運営の下、成長投資を優先しつつ、利益成長の成果を確実に株主と共有

キャピタルアロケーション (FY25-29)

キャッシュイン
31,700億円

営業CF*¹
80%

資産売却等*²
20%

キャッシュアウト
31,700億円

株主還元・
負債返済
25%

株主還元
13%

ケミカルズ
事業への投資
44%

成長・
戦略的投資
27%

グループ事業*³
への投資

財務方針

- ネットD/Eレシオ0.8以下を目安に、
財務健全性を維持しつつ、資本効率のバランスを図る

株主還元方針

- 利益成長に応じて配当増加を図る
配当性向目安 35%
- 1株当たり年間配当32円を下限
- 機会に応じて追加的な自社株買いを検討

*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、三菱ケミカルグループ株式会社が独自に推定

目 次

- 1 中期経営計画の進捗と振り返り
- 2 事業ポートフォリオの明確化と成長戦略
- 3 キャピタルアロケーション
- 4 経営基盤の進化**
- 5 経営のコミットメント

人的資本価値の最大化

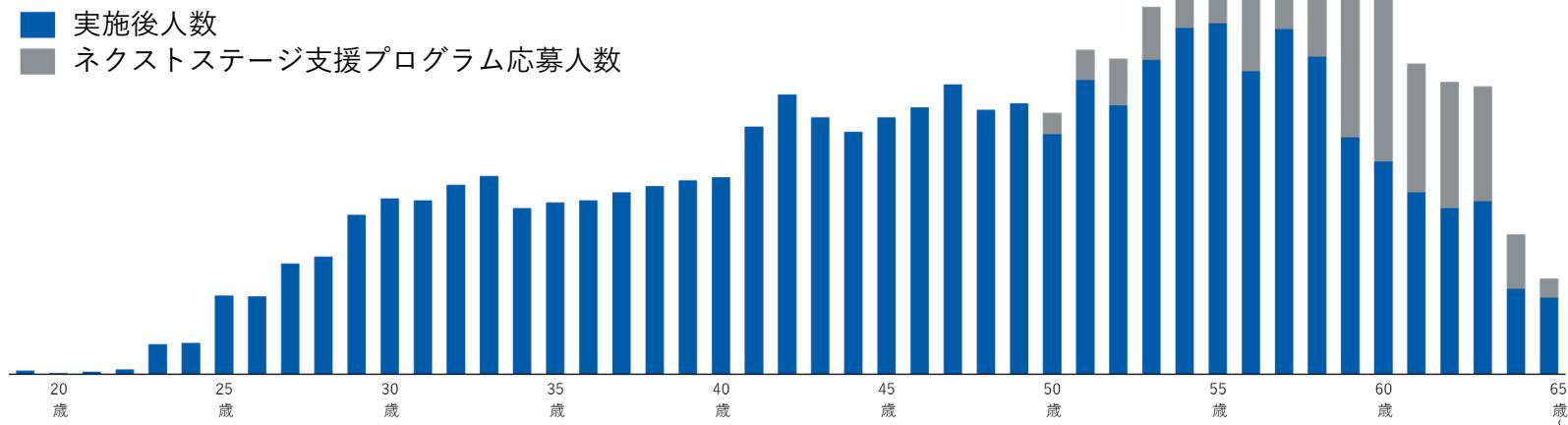
ネクストステージ支援プログラムにより従業員の構成を適正化

ネクストステージ支援プログラム^{*1}

実施の狙い

- 1.要員構成の適正化
- 2.業務の効率化による労働生産性向上
- 3.若手・優秀人材の活躍促進

三菱ケミカル社籍の従業員年齢構成
(製造に従事する社員を除く)



*1 応募資格：満50歳以上かつ勤続3年以上の管理職／一般社員／再雇用社員（製造に従事する社員は原則として対象から除外）

*2 ポストオフ：職位ポジションの上限年齢の設定

組織の持続的成長に向けた 人事施策

中堅・若手を含む 優秀人材の育成強化、積極起用

- 経営層によるタレント人材の共有と育成
- 組織を超えたローテーションとタフアサインメントの実行

人材マネジメント基盤の強化

- グローバル人材情報データベースの整備
- 人事制度の改定
 - ・管理職と専門職のダブルラダー導入
 - ・ポストオフ^{*2}推進

人的資本価値の最大化

経営方針の浸透や全社的な改善活動により、従業員エンゲージメントを高める

施策

▶経営方針の周知浸透

- CEOおよび各役員による事業拠点を含むタウンホールミーティング実施
- 国内外で計44回のCEOとの対話会を実施（FY24）
- 経営方針を直接説明し、相互理解の深化を促進



CEO拠点訪問(茨城事業所)

▶全従業員参加・提案型の改善運動

「これだけはやめたいプロジェクト」の実施

2025年1月開始以降、約7,200件の提案

- 業務効率化を実現(4,100件) “やめた”“変えた”
- 意義を確認し継続(3,100件)

→丁寧なフィードバックで現場の納得感醸成

実績

▶従業員意識調査の重要項目で大幅な改善

従業員エンゲージメント	FY23	FY24	改善
グループ理念への支持	67	72	+5*
個人の違いを受け入れる職場風土	69	71	+2*
グループ理念実現への自部署の関連性の理解	76	78	+2*
グループ理念実現への進捗	63	64	+1*
自己成長の機会	65	66	+1*
地域・社会貢献への誇り	65	66	+1

*統計的有意差あり

株主価値向上を目指した経営およびガバナンス体制強化

新体制の下、株主価値向上をより強く意識した報酬制度に改定

取締役会の独立性を一段と高めるとともに、多様な経験や専門性を有する経営人材の知見をフル活用

役員報酬制度の改定

▶ケミカルズ役員賞与の評価

産業ガス含む
MCG業績で
一律評価

事業所管：
MCC業績 + 所管事業業績

共通部門所管：
MCG + MCC業績

MCG=三菱ケミカルグループ株式会社、MCC=三菱ケミカル株式会社

- ミッションと責任をより明確化し、所管業務でのパフォーマンスやTSR^{*1}により連動した報酬制度^{*2}へ改定
- ✓ 賞与：財務評価の比率を高め、所管事業業績評価を導入
- ✓ 株式報酬：TSR連動報酬比率を従来の2倍へ引き上げ

ガバナンス体制の強化

FY23
50%
独立性

FY25
75%
独立性



- FY25取締役会
社内取締役2名：社外取締役6名
(FY23 社内5名：社外5名
FY24 社内4名：社外6名)
- 企業経営に精通した人材の拡充により
経営を高度化

^{*1} Total Shareholder Return ^{*2} 詳細Appendix p.38

目 次

- 1 中期経営計画の進捗と振り返り
- 2 事業ポートフォリオの明確化と成長戦略
- 3 キャピタルアロケーション
- 4 経営基盤の進化
- 5 経営のコミットメント

- ▶ 経営方針を浸透させ、すべての従業員のパフォーマンスを最大化する
- ▶ 経験と実績、実行力を有し、相互に信頼できるベストな経営陣で運営する
- ▶ 2024年4月からの3年間で、明確な改善を示す

- ▶ 株主価値と経営陣の報酬体系を強く紐づけ、株主の負託に結果で応える

- ▶ 経営方針を浸透させ、すべての従業員のパフォーマンスを最大化する
- ▶ 経験と実績、実行力を有し、相互に信頼できるベストな経営陣で運営する
- ▶ 2024年4月からの3年間で、明確な改善を示す

「規律ある事業運営の3原則」
に則した施策を
徹底してやり切る

事業ポートフォリオを
明確化し、次世代・成長
ドライバーに資源を重点配分

ケミカルズ事業を
持続的に成長させる

構造改革3事業^{*1}の
方向性について
今年度中に目途をつける

- ▶ 株主価値と経営陣の報酬体系を強く紐づけ、株主の負託に結果で応える

*1 MMA&デリバティブズ、マテリアルズ＆ポリマーズ、炭素

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。



Appendix

資産最適化（事業整理・売却）

中期経営計画の4,000億円規模の事業整理・売却のうち9割以上をこの2年間で実行し、来年度以降の成長へ向けた土台を整備

売上収益相当

中計目標
(FY24-29)

約4,000億円
[ケミカルズ事業]



FY24-25実行分
(意思決定済)

約3,800億円
[ケミカルズ事業]



約4,600億円
[ファーマ事業(田辺三菱)]

案件

	FY24	FY25	FY25意思決定
製鉄用コークス(香川)	ファーマ(田辺三菱)	包装資材加工	
製鉄用コークス(関西熱化学)	小名浜工場および 新菱いわき工場	電解液(米国・英国)	
高純度テレフタル酸 (インドネシア)	PETボトル	人工芝	
ACH法MMA・AN(広島)	増粘多糖類	トナー用ポリエステルレジン	
トリアセテート繊維	炭素繊維複合材料(ドイツ)	他 人材派遣業 等	
他 保険代理店業 等	他 不動産賃貸・管理業 等		

■ 100億円以上 ■ 50億円以上 ■ 50億円未満

ケミカルズ主要成長投資計画

成長ドライバーを中心に積極的に投資を実行し、将来の利益成長を確実にする

商業運転開始年度

FY25

炭素繊維複合材
大型プレス成型機増設
(イタリア)

廃プラ油化
ケミカルリサイクル設備
新設 (茨城)

ポリエステルフィルム能増
(ドイツ)

乳化剤
「シュガーエステル」能増
(福岡)

FY26

半導体精密洗浄工場 新増設
(福島・岩手)



車載用途
リチウムイオン電池向け
天然系負極材能増
(香川)

FY27

EUVドライレジスト
生産設備新設 (米国)



EUVレジスト用ポリマー
「リンマックス™」
製造設備新設
(福岡)

偏光板向け光学フィルム
「OPLフィルム™」能増
(岐阜)

FY28

「ソアノール™」能増
(英国)



半導体製造装置向け
高機能エンジニアリング
プラスチック工場能増
(タイ)

「三菱合成石英」能増
(福岡)



メディカル・
半導体製造装置向け
高機能エンジニアリング
プラスチック工場能増
(ベルギー)

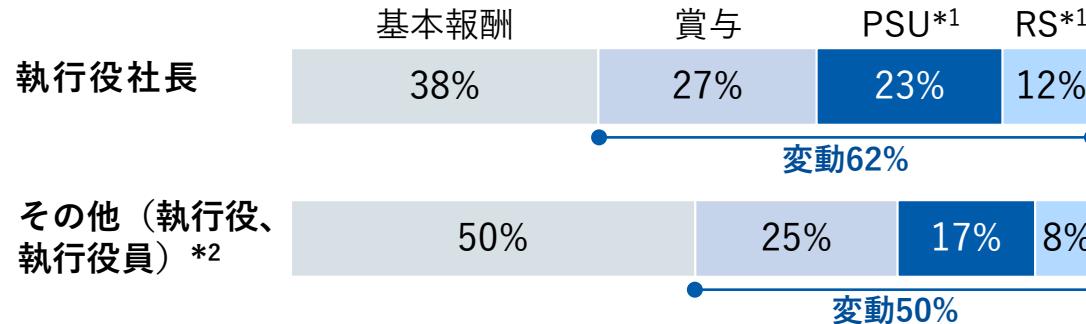
次世代・成長ドライバー

収益基盤

役員報酬制度の改定

新体制の下、株主価値向上をより強く意識した報酬制度に改定

役員報酬の構成割合（標準評価時）



① 賞与評価に占めるMOE割合を10%増加し62.5%へ。
かつ、管掌分野へのコミットメントを強く反映するため、
MCG業績による一律評価を撤廃し、
MCC(ケミカルズ)役員はMCC業績で評価へ

② PSUとRSの比率を1:2→2:1へ変更。
かつ、PSUについても交付する株式を普通株式から、
退任時に譲渡制限解除となる譲渡制限付株式へ変更

*1 PSU：パフォーマンス・シェア・ユニット、RS：譲渡制限付株式

*2 上位の階層ほど変動報酬の比率が高まる構成

*3 MOS：Management of Sustainability（サステナビリティ）、

MOT：Management of Technology（イノベーション）、

MOE：Management of Economics（経済効率性）

*4 BG：Business Group（事業部門）、FU：Functional Unit（共通部門）

各報酬の評価指標（改定後）

報酬の種類	主な指標		評価割合
年次賞与	MOS ^{*3}	休業災害・保安事故の防止等、温室効果ガスの排出量削減、従業員エンゲージメント向上に関する指標を中心に選定	15%
	MOT ^{*3}	経営計画の実現にむけた研究開発、知財活動等の取組みに関わる指標を中心に選定	7.5%
	MOE ^{*3}	コア営業利益、ROIC等	62.5%
個人評価			15%
PSU	職位	FY24まで	FY25以降
	MCG役員	MCG業績	MCG及びMCC業績
	ケミカルズBG ^{*4} 役員	MCG業績	MCC業績及び所管BG業績
RS	ケミカルズFU ^{*4} 役員	MCG業績	MCC業績

	FY24 ^{*1}			FY25予想			FY29目標		
	売上収益 (億円)	コア営業利益 (億円)	コア営業 利益率	売上収益 (億円)	コア営業利益 (億円)	コア営業 利益率	売上収益 (億円)	コア営業利益 (億円)	コア営業 利益率
全社	39,476	2,288	6%	36,720	2,500	7%	45,060	4,600	10%
スペシャリティマテリアルズ	10,713	239	2%	10,750	650	6%	14,080	1,440	10%
アドバンストフィルムズ＆ポリマー	4,708	340	7%	4,610	400	9%	5,340	560	10%
アドバンストソリューションズ	3,502	14	0%	3,470	210	6%	5,020	460	9%
アドバンストコンポジット＆シェイプス	2,503	△ 115	△ 5%	2,670	40	1%	3,720	420	11%
MMA&デリバティブズ	4,176	357	9%	3,470	△ 10	△ 0%	4,380	540	12%
MMA	3,075	323	10%	2,370	△ 60	△ 3%	3,280	450	14%
コーティング＆アディティブス	1,101	34	3%	1,100	50	5%	1,100	90	8%
ベーシックマテリアルズ&ポリマー	9,866	△ 146	△ 2%	8,070	△ 10	△ 0%	9,850	440	4%
マテリアルズ&ポリマー	7,782	128	2%	7,060	40	1%	8,440	410	5%
炭素	2,084	△ 274	△ 13%	1,010	△ 50	△ 5%	1,410	40	3%
その他	1,710	△ 23	△ 1%	1,610	△ 20	△ 1%	2,150	△ 60	△ 3%
ケミカルズ 計	26,465	427	2%	23,900	610	3%	30,460	2,360	8%
産業ガス ^{*2}	13,011	1,861	14%	12,820	1,890	15%	14,600	2,240	15%

*1 ファーマ事業を非継続事業に組み替える等の調整を実施

*2 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、三菱ケミカルグループ株式会社が独自に推定

スペシャリティマテリアルズ セグメント別内訳



		FY24 実績						FY25 実績			FY29 目標	コア営業利益率		
		1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	累計	累計	FY24	FY25	FY29	
		売上収益	コア営業利益				売上収益	コア営業利益		累計	累計	上期累計	累計	
スペシャリティマテリアルズ		2,750	2,639	2,680	2,664	10,733	2,587	2,619	5,206	14,080	-	-	-	
		115	130	99	△ 93	251	141	194	335	1,440	2%	6%	10%	
アドバンストフィルムズ&ポリマー		1,196	1,181	1,184	1,167	4,728	1,141	1,123	2,264	5,340	-	-	-	
		92	103	100	57	352	118	109	227	560	7%	10%	10%	
フィルムズ		726	720	733	711	2,890	724	689	1,413	3,100	-	-	-	
		57	46	45	34	182	64	49	113	300	6%	8%	10%	
ポリマー		432	420	415	429	1,696	414	432	846	2,210	-	-	-	
		43	62	69	54	228	55	59	114	310	13%	13%	14%	
アドバンストソリューションズ		872	857	906	867	3,502	825	876	1,701	5,020	-	-	-	
		31	41	35	△ 93	14	37	88	125	460	0%	7%	9%	
半導体		178	172	185	182	717	179	192	371	1,050	-	-	-	
		8	6	4	17	35	14	15	29	170	5%	8%	16%	
電池・エレクトロニクス		218	189	188	173	768	164	182	346	1,550	-	-	-	
		18	11	5	10	44	0	35	35	140	6%	10%	9%	
水・環境事業		128	148	152	145	573	142	159	301	640	-	-	-	
		13	18	11	15	57	13	27	40	70	10%	13%	11%	
ライフソリューションズ		128	132	138	131	529	125	129	254	670	-	-	-	
		△ 4	4	7	△ 124	△ 117	1	4	5	40	△22%	2%	6%	
インフラソリューションズ		198	195	220	209	822	185	194	379	1,040	-	-	-	
		10	13	19	11	53	14	15	29	110	6%	8%	11%	
アドバンストコンポジット&シェイプス		682	601	590	630	2,503	621	620	1,241	3,720	-	-	-	
		△ 8	△ 14	△ 36	△ 57	△ 115	△ 14	△ 3	△ 17	420	△5%	△1%	11%	
高機能エンジニアリングプラスチック		379	324	328	360	1,391	368	372	740	1,660	-	-	-	
		25	17	9	27	78	23	23	46	190	6%	6%	11%	
炭素繊維・コンポジット		290	269	253	260	1,072	243	241	484	2,010	-	-	-	
		△ 24	△ 23	△ 36	△ 67	△ 150	△ 30	△ 21	△ 51	260	△14%	△11%	13%	

*セグメント内訳の数値は、説明を目的とした概算値

*FY25下期からの所管セグメント見直し後の数字で表示

ケミカルズ事業 セグメント別 ROIC推移



	FY24 実績	FY25 予想	FY29 目標
ケミカルズ事業	1.4%	1.6%	6.7%
スペシャリティマテリアルズ	1.9%	4.5%	9.5%
アドバンストフィルムズ＆ポリマー	6.6%	7.2%	10.1%
アドバンストソリューションズ	0.4%	5.1%	10.0%
アドバンストコンポジット＆シェイプス	△2.5%	0.8%	8.5%
MMA&デリバティブズ	6.7%	△0.3%	9.6%
MMA	7.7%	△1.6%	9.8%
コーティング&アディティブス	2.9%	4.7%	9.1%
ベーシックマテリアルズ&ポリマー	△2.1%	△0.2%	7.1%
マテリアルズ&ポリマー	2.1%	0.6%	7.7%
炭素	△20.1%	△5.5%	3.6%

*FY25下期からの所管セグメント見直し後の数字で表示

本説明会^{*1}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三菱ケミカルグループ株式会社（以下、「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、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。

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。

本資料において、2025年度業績予想はすべて2025年10月31日に公表した数値を前提としています。

*1 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、質疑応答及び書面または口頭等の資料を含みます。