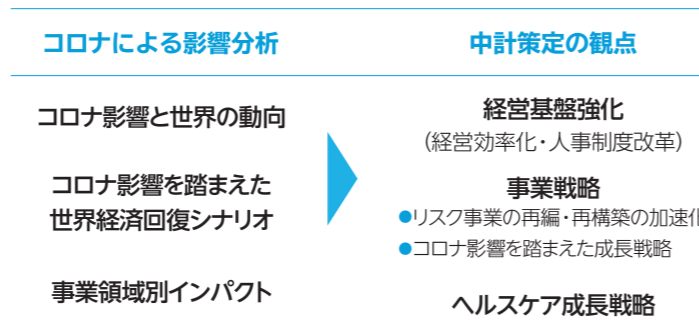


コロナ影響からの早期回復と基盤強化に向けて

新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、2段階で計画を策定

コロナ影響による先行き不透明な状況を踏まえ、「APTSIS 25」は、「Step1」と「Step2」の2段階に分けて策定しました。「Step1」では、事業の早期回復、事業基盤の強化、成長に対する布石に重点を絞り、「Step2」では成長加速に重点を置きます。



APTSIS 25 Step1 における主要経営施策

経営基盤			DX 戦略 ▶ P.53
経営効率化・合理化 ● 合理化によって総額220億円を削減 ● 資産効率化によって総額1,800億円の資産圧縮を実施	人事制度改革・働き方改革 ● “pay for job/performance”をキーワードに、多様な人材に選ばれる会社を実現 ▶ P.47 ● ニューノーマルな働き方の創造と実行 ▶ P.47-48	組織改革・グローバルマネジメント ● 三菱ケミカルの組織改革 (KAITEKI Vision 30における成長事業領域に対応した組織体制構築) ● 「One MCC」体制の実現 (リージョナルヘッドクォーターをベースにグローバルな成長へのマネジメント体制構築へ)	
事業基盤			
ビジネスモデル変革 ▶ P.29	次世代事業の取り組みとCVC ▶ P.55		
事業戦略			
事業ポートフォリオ戦略			
1 リスク事業の再編・再構築の加速化 ▶ P.30	2 社会ニーズ変化から成長が加速される分野への布石 ▶ P.31	3 ヘルスケア事業の成長戦略 ▶ P.32	
財務戦略			
財務戦略、財務体質の改善、財務目線、資源配分方針			
サステナビリティマネジメント ▶ P.43			

財務戦略

「株主への還元」、「財務体質の改善」および、「成長事業への投資」のバランスを図りつつ、企業価値の向上を図る

「Step1」期間においては、最低限ROE8%以上の利益水準をめざす

- 株主還元: 2021年度期初予想24円/年の配当は、基本方針(中期的な連結配当性向30%)と整合
- 成長投資: 当期利益の1/3を充当



財務体質の改善

財務体質の改善を継続的に進め、2023年度までにネットD/Eレシオ1.0倍以下の水準までの回復をめざす

資産の効率化(CCC改善、政策保有株式圧縮など)を通じ、「APTSIS 25」Step1で1,800億円の財務構造改革を実施

ネット有利子負債の着実な削減

21,328億円

2020 2021 2022 (年度)

1.73 ネットD/Eレシオ 1.0倍程度に

資産効率化の施策内容 (億円)

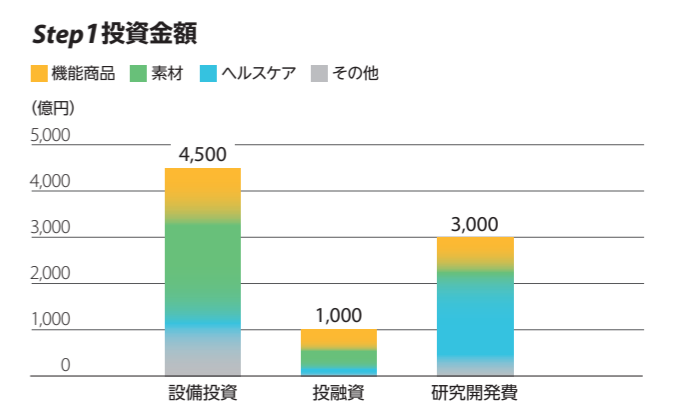
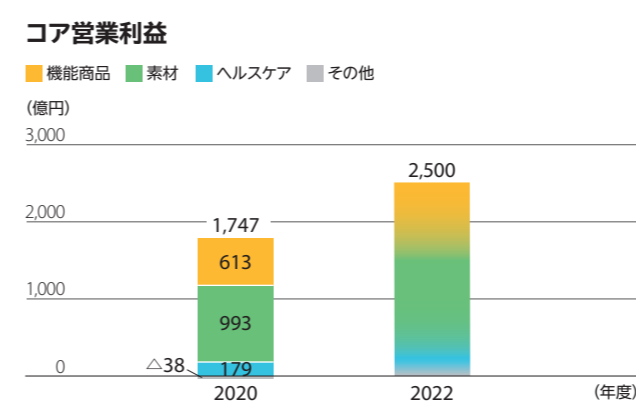
	APTSIS 25 Step1 (2021-22年度)
政策保有株式削減	650
CCC改善	400
現預金圧縮、資産売却ほか	750
資産効率化など 計	1,800

財務目線

コア営業利益	2,500億円
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,200億円
ROE	10%

資源配分方針

設備投資: 減価償却費の範囲内で最大限確保
 投融資: 成長加速が見込まれるものを中心に実施
 研究開発費: 機能商品とヘルスケアの強化



ビジネスモデル変革

事業環境の変化に伴いビジネスモデルを変革

世界経済・社会が大きく変化の中で、持続的成長を遂げるためには、社会の成長を捉え、ビジネスモデルを抜本的に変革していくことが不可欠です。単なる素材の供給だけでなく、問題解決・最適化の範囲を社会システム全体へと広げ、より高度なソリューションや社会価値の創出をめざし、ビジネスモデル自体を変革していきます。

ソリューション提供体制の強化

炭素繊維・複合材料のモビリティ分野でのさらなる事業拡大を進めるとともに、ケミカル・マテリアルリサイクルなどのトータルソリューションを提供

炭素繊維複合材料事業の強化 Step1

- PCM^{*1}、CF-SMC^{*2}を中心に事業強化
- イタリアにCF-SMC製造設備を新設、パーツのデザイン・成形・塗装・組立まで一貫したソリューション提供体制の構築

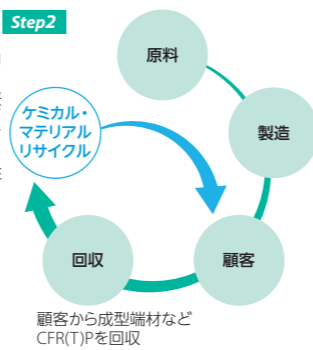


CF-SMCが採用されたトヨタ「GRヤリス」
※ 画像提供：トヨタ自動車(株)

※1 PCM: Prepreg Compression Molding
※2 CF-SMC: Carbon Fiber-Sheet Molding Compound

リサイクルビジネスモデル構築 Step2

- 既存の技術に加え、買収した欧州リサイクル企業の技術を深耕し、炭素繊維複合材料やエンブラのリサイクルビジネスモデルを構築、CO₂排出削減に貢献



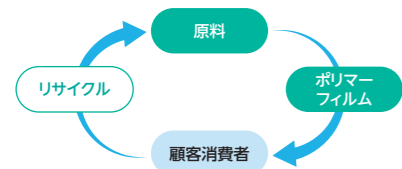
ケミカル・マテリアルリサイクルの推進

顧客・消費者とのサプライチェーンマネジメントを介したプラスチック循環社会を推進

PIR^{*1}、PCR^{*2}の積極活用

- ケミカル・マテリアルリサイクル技術を活かした環境負荷軽減
- ケミカルリファイナリー化推進
- 廃プラスチック回収システム構築

※1 PIR: Post Industrial Recycling
※2 PCR: Post Consumer Recycling



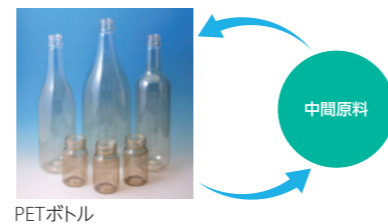
マテリアルリサイクルしやすい製品設計

- マテリアルズ・インフォマティクス^{*}の活用
 - モノマテリアル化と高機能化の両立
 - 多層分離技術の実用化
- ※ マテリアルズ・インフォマティクス: AIを用いて新素材の設計や代替素材の探索を効率的に行う開発手法



ケミカルリサイクル技術の開発

- ケミカルリサイクルによるPETボトルの再資源化
- 革新的なスタートアップパートナー募集(CVC活動)



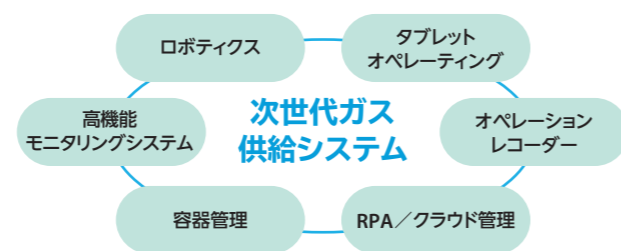
次世代ガス供給システムの構築

スマート工場化を実現する革新的な次世代ガス供給システムを開発し、カスタマイズやパッケージ化により幅広く用途を開拓

顧客・生産基地・物流におけるDX推進

- 容器搬送、容器管理、日常点検、ガス監視システムなどを統合した次世代ガス供給システム (IGSS^{*}) の構築
- DX活用推進による生産工場のリモート化、最適操業による効率化・省力化によるコストダウンの実現
- ウェブ受注の推進による受発注業務の効率化、省力化の実現

※ IGSS: Intelligent Gas Supplying System



事業ポートフォリオ戦略

ポートフォリオ改革基本方針—MOS・MOT・MOEの3軸評価による4象限管理

社会課題の解決に貢献する事業領域から、成長が期待される事業群を特定し、成長事業に育成していくことをめざします。特定にあたっては、収益性や市場成長性といったMOEの視点だけでなく、環境負荷を将来的に低減できるかどうか、社会課題解決に貢献しうる事業が否かといったMOSの視点、技術イノベーションの余地があるか、他のソリューションにも技術応用することができるかといったMOTの視点も含めて総合的に評価し、中期的な成長に貢献する事業を適宜見極めていきます。



1 リスク事業の再編・再構築の加速化

外部環境に左右されにくい、より安定した収益構造をめざして構造改革を実行していきます。石化においては石油精製との一層の連携強化を通じた競争力強化を図り、コークスは需要構造の変化に対応したビジネスモデル変革を進めます。MMAはグローバル経営基盤の確立と三菱ケミカルの独自技術である新エチレン法(アルファ法)を用いた米国プロジェクトの検討を進めるなど、事業収益の安定化を図っていきます。

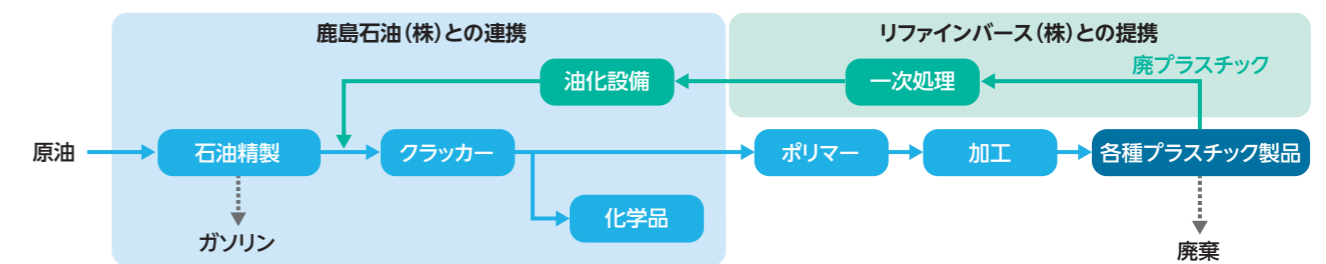
石化 石油精製との連携強化

鹿島石油(株)と三菱ケミカルが一体となった操業最適化推進

- ブタン分解などの燃料の石化原料化
- ナフサ品質の最適化、用役・インフラの相互融通検討

廃プラスチックケミカルリサイクルに向けた検討

- 廃プラスチックの油化設備設置 ▶P.81
- 原料である廃プラスチック確保のためリファインバース(株)へ出資



コークス 海外輸出展開型へのビジネスモデル変革

国内鉄鋼業界における構造改革の動向

- 2023年までに国内高炉25基のうち5基を休止(900万トン/年の粗鋼生産減に伴う400万トン/年のコークス需要減)

当社コークス事業の構造改革

- 香川事業所コークス炉323門を250門に縮小、最適運転体制へ
- 輸出貨設備を1ラインから2ラインへ増強

MMA グローバル経営基盤の確立と収益の安定化 ▶P.82

グローバル経営基盤の確立

- DXを活用したグローバルサプライチェーンマネジメントの運用
- 本社機能をシンガポールに移転

米国プロジェクトの推進

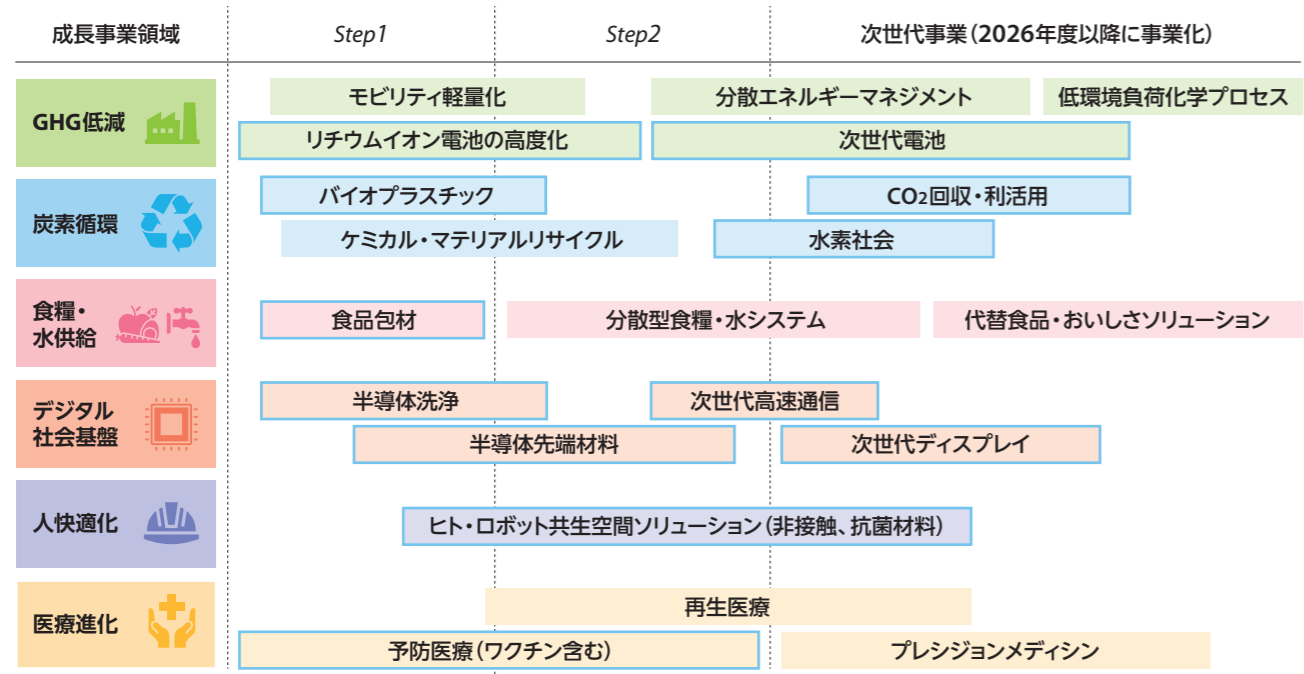
- 2025年稼働を目標にルイジアナ州ガイスマーの土地を取得

APTSIS 25 Step1 (2021-2022年度)

2 社会ニーズ変化から成長が加速される分野への布石

2050年までを見据えた上で、現在から2030年までの市場トレンド、技術進化の動向を分析して事業候補を挙げ、その中から「市場成長性」「技術イノベーションの余地」「市場規模」の3つの観点で成長事業領域を選定しました。コロナ禍で加速する、社会ニーズをはじめとしたさまざまな変化を起点として、ビジネスモデル変革と技術イノベーションの進化を図っていきます。

□ コロナ影響によってニーズが拡大する分野



Step1, Step2の事業戦略

GHG低減	EV普及や再生可能エネルギーの活用拡大に貢献	リチウムイオン電池材料 Step1 ●宇部興産(株)と日本における電解液事業を合併化 ●新規負極材の拡販	次世代電池材料 Step2 ●オープンイノベーションを用いた開発加速
炭素循環	生分解性プラスチック、人工光合成技術で低環境負荷、ビヨンド・ゼロ実現に貢献	バイオマス・生分解性プラスチックへの注力 Step1 Step2 ●耐久消費財向けバイオマスプラスチックの製品拡充 ●プラスチック活用必須のメディカル・食器用途でバイオマス化/生分解性付与に注力	人工光合成 次世代事業 ●水素を効率的に作り出せる新規光触媒の開発 (2030年 大規模実証、2040年 社会実装を予定) ●CO ₂ 資源化反応工程における省エネルギー化を検討 ●新規メタノール合成法のパイロット試験実施
食糧・水供給	フードロス低減、サーキュラーエコノミーに貢献	需要増への対応 Step1 ●コロナ禍で需要が増加している高バリア、軽量、イージーピールなどの高性能製品を提供 ●エチレン・ビニルアルコール共重合樹脂「ソアノール」や生分解性樹脂「BioPBS」の生産能力拡大を視野に	リサイクル・リデュース技術の充実 Step2 ●原材料の転換や加工成形技術とともに、マテリアルリサイクル・ケミカルリサイクルなどの技術の充実
デジタル社会基盤	先端材料開発と環境負荷低減サービスを組み合わせ、半導体関連ソリューションビジネスを拡大 ▶ P.78		

3 ヘルスケア事業の成長戦略 医療進化

医薬品においては、中枢神経と免疫炎症領域中心にプレジジョンメディスン*を実現し、2025年度以降に開発品の上市拡大をめざします。また、ワクチン領域に注力し2025年度にワクチン事業売上収益1,000億円超をめざします。Muse細胞を用いた再生医療等製品については開発・事業化を進め、2021年度申請、2022年度承認をめざします。

*プレジジョンメディスン: 人々の遺伝子、環境、ライフスタイルの違いを考慮し、適切な医療を、適切なタイミングに、適切な患者さんに届けること

予防医療 2025年度ワクチン事業売上収益1,000億円超をめざす Step1 Step2 ▶ P.86

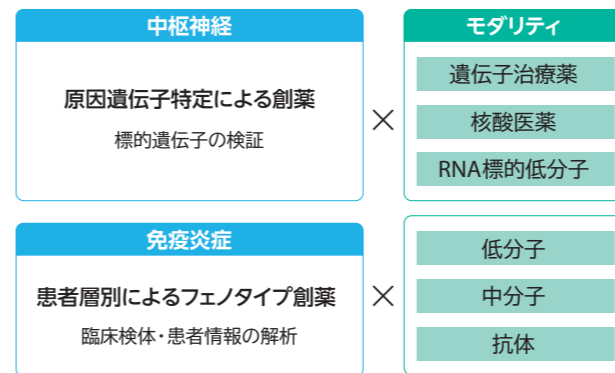
VLPワクチン×アジュバントで感染症予防に貢献	日本での小児・成人の感染症予防と安定供給を促進
<ul style="list-style-type: none"> ●Medicago Inc. (カナダ)での取り組み VLP新型コロナウイルスワクチン「MT-2766」 VLP季節性インフルエンザワクチン「MT-2654」 	<ul style="list-style-type: none"> ●BIKENグループとの協業 5種混合ワクチン「MT-2355」 水痘ワクチン: 带状疱疹の啓発

再生医療 Muse細胞を用いた再生医療等製品の開発、事業化を進め、2021年度申請、2022年度承認をめざす Step1 Step2 次世代事業 ▶ P.86

適応拡大に向けた取り組み	事業化に向けた連携	海外展開
●6つの疾患の臨床試験を実施中	●独自の細胞製造技術並びにグループ事業会社や研究機関との提携体制の構築	●臨床試験開始に向けて米国当局との相談を開始。並行して開発などのパートナーを探索

プレジジョンメディスン パイプラインの拡充 次世代事業

中枢神経、免疫炎症の研究基盤とモダリティの組み合わせでポートフォリオを拡大



プレジジョンメディスンに研究開発費を集中的に投下し、2025年度以降に開発品の上市拡大をめざす

