

# 新経営方針「Forging the future 未来を拓く」

三菱ケミカルグループ(株)は2021年2月、2021年度からの2年間を対象とする中期経営計画「APTSIS 25」Step1を公表しました。その後、当社は同計画策定時の想定を踏まえ、改めて企業価値最大化のために必要な戦略を検討し、2021年12月に2025年度までの期間を対象とする新しい経営方針「Forging the future 未来を拓く」を策定しました。

新たな経営方針では、2025年度にめざすべき姿を「スペシャリティケミカルカンパニー」と位置付け、目標達成に向けた5つの経営戦略(最重要ポイント)と、株主価値を最大化していく3段階のロードマップを明確化しました。

フェーズ1「簡素化と合理化」では、組織体制のスリム化とポートフォリオの変革と同時にコスト削減を進めていきます。フェーズ2「成長に向けた基盤の構築」では石化・炭素事業のカーブアウトに向けた施策を遂行し、成長領域への投資を加速していきます。フェーズ3「成長の加速」では再編した事業を基盤に、機動的なキャピタル・アロケーションによって成長を加速していきます。

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していきます。

## 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

## めざすべき姿(2025年度)

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

### グループ事業規模

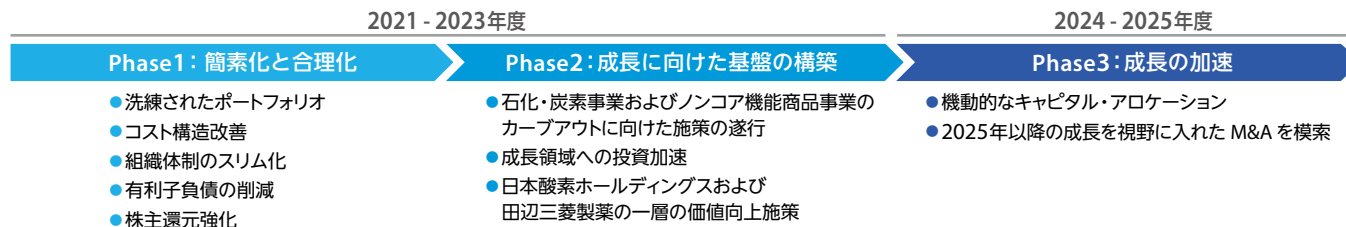


### 主要財務指標(2025年度目標)

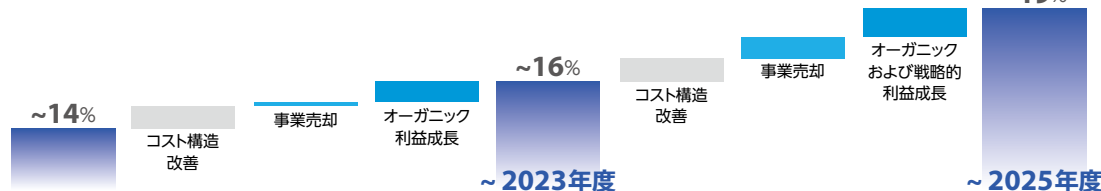
18~20%	11~13%	¥125~145	>7%	0.5~1.0x
EBITDAマージン	コア営業利益率	EPS(非経常要因除く)	ROIC	Net Debt / Equity

## ロードマップ

### 株主価値を増大させる確固たる戦略の実行



### EBITDAマージン拡大のロードマップ



# 新経営方針「Forging the future 未来を拓く」

## 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

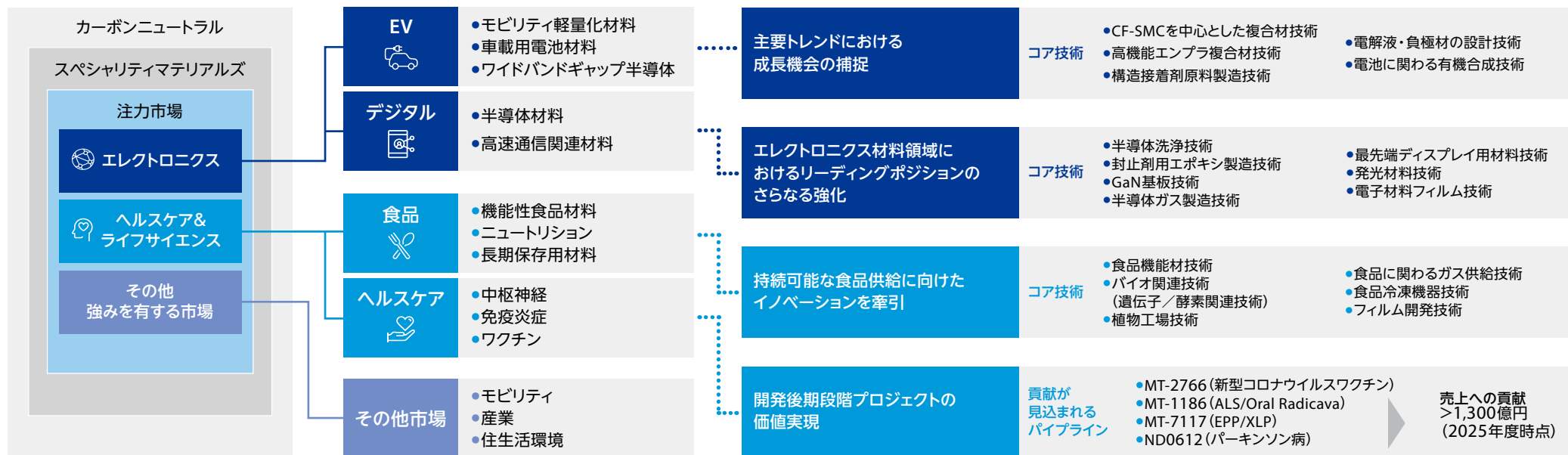
### 競争優位性を有する成長市場にフォーカス

スペシャリティケミカルカンパニーへとポートフォリオを改革していくために、当社は「市場の成長性」「競争力(強み)」「カーボンニュートラル」にフォーカスした選定基準をもとに、「エレクトロニクス」「ヘルスケア&ライフサイエンス」を最重要戦略市場と位置付けています。これらの市場に重点的に経営資源を集中させることで、企業価値の一層の向上を図っていきます。

### 注力市場の選定基準

市場の魅力度	グループの強み	カーボンニュートラル
市場成長性	No.1 / No.2 を狙える地位	CO <sub>2</sub> 排出水準
高収益性を阻む要因・リスク	技術革新性	CO <sub>2</sub> 排出の削減余地
ROS / ROIC / EBITDAマージン	競争優位性・差別化要因	顧客/社会に対する付加価値

### 最重要戦略市場



## 新経営方針「Forging the future 未来を拓く」

### ポートフォリオ改革のベースとなる 強固な機能性素材事業群に投資

最重要戦略市場でのテクノロジー基盤となる多くのコア技術を保有しているケミカル、ポリマー、フィルム、モールディングマテリアルの各領域において継続的な成長投資を実施し、さらなる競争力強化、スペシャリティケミカルカンパニーとしてのプラットフォーム拡充を図っていきます。

#### コア技術の強み

ケミカル	
MMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界市場シェア首位(約30%)のMMAモノマーサプライヤーとしての地位</li> <li>コスト競争力の源泉である独自の製造技術(新エチレン法)</li> </ul>
機能性モノマー	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客ニーズに合わせた分子設計技術</li> </ul>
フィルム	
光学フィルム	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界市場シェア約20%の光学用ポリエステルフィルムメーカー</li> </ul>
バリアフィルム	<ul style="list-style-type: none"> <li>食品包装および医療製品向けを中心とするバリアフィルムサプライヤー</li> </ul>
工業フィルム	<ul style="list-style-type: none"> <li>幅広い産業用途向けの高付加価値製品</li> <li>低環境負荷技術</li> </ul>

※ エチレン・ビニルアルコール共重合樹脂

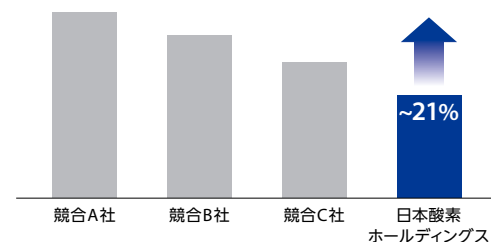
ポリマー	
バイオプラスチック	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブルな食品包装とガラス代替としての最先端バイオプラスチック</li> </ul>
EVOH※	<ul style="list-style-type: none"> <li>食品包装用の独自技術の高性能ポリマー</li> </ul>
機能性樹脂	<ul style="list-style-type: none"> <li>多機能かつ環境対応技術を有する樹脂製品ラインナップ</li> </ul>
モールディングマテリアル	
炭素繊維複合材料	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界トップクラスの一貫した炭素繊維・複合材料バリューチェーン</li> </ul>
スーパーエンジニアリングプラスチック部材/成型品	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルOEM、産業機械および航空機メーカーの要請に応える品揃え</li> </ul>

### 産業ガスは成長機会の獲得、コスト削減、収益性向上への戦略的イニシアチブを推進

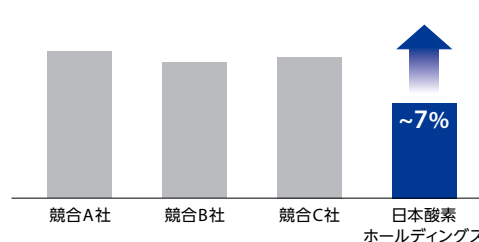
世界4位の産業ガス会社である日本酸素ホールディングスは、競合であるグローバルトップ3を視野に、一層の成長投資の機会探索、コスト削減策の実施など、収益性向上に向けた戦略的イニシアチブを推進していきます。

グローバル産業ガス競合との収益性比較 出所：Capital IQ, IR資料

EBITDA マージン (2021年度末)



ROIC (2021年度末)



#### 戦略的イニシアチブ

##### コスト削減

- 欧米でのコスト削減手法の他地域への展開
- 日本における収益性の向上

##### 財政規律

- 財務健全性の改善
- 成長投資、有利子負債削減、株主還元のバランス

##### グローバル市場での成長

- 特に米国市場と欧州市場

##### 新規事業開発/三菱ケミカルグループ内でのシナジー発現

- 半導体材料
- 水素
- 医療用ガス

##### カーボンニュートラル

- 2030年の削減目標と2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップ策定

## 新経営方針「Forging the future 未来を拓く」

### デジタル化とサステナビリティでの成功が 化学セクターでの勝敗を分ける

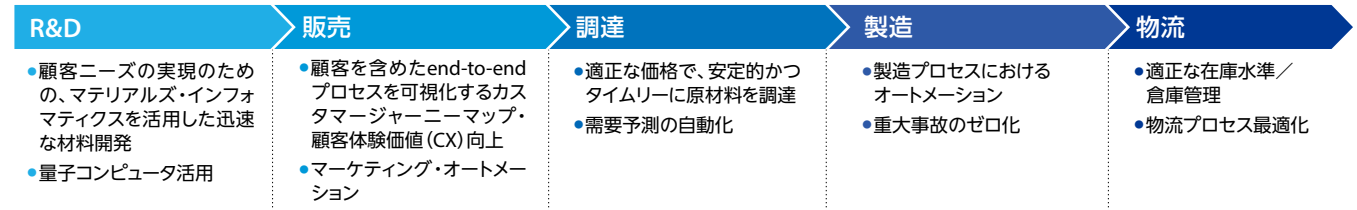
#### デジタル戦略の強化によって、顧客体験価値(CX)と ビジネスプロセスのトランスフォーメーションを実現

デジタル技術の導入・活用を、ビジネスの効率化にとどまらず、「ビジネスモデル変革」を成すための重要戦略の一つと位置付け、顧客体験価値(CX)とビジネスプロセスのトランスフォーメーションを実現していきます。

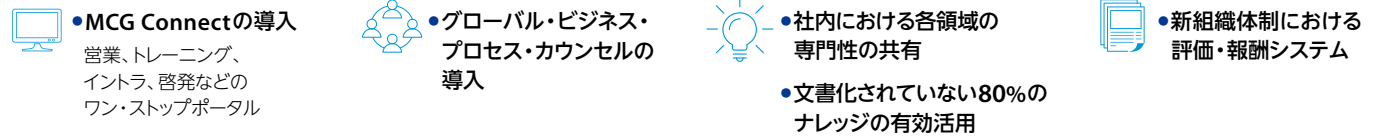
### 持続的な成長を達成しつつ、 着実にカーボンニュートラルを実現

当社は2020年2月に発表した中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30」において、「GHGインパクトニュートラルが達成されていること」を、2050年にめざすべき社会像の一つとして掲げています。その実現のため、当社はバリューチェーン全体を通じたGHG低減・有効活用などの施策を進めるとともに、世界各国・地域の状況を踏まえ、グローバルなGHG削減目標および方針を策定。2030年までに2019年度対比で29%のGHG排出量を削減し、持続的な成長を達成しつつ2050年にはカーボンニュートラルを実現していく計画です。

### サプライチェーンにおける主要DXテーマ

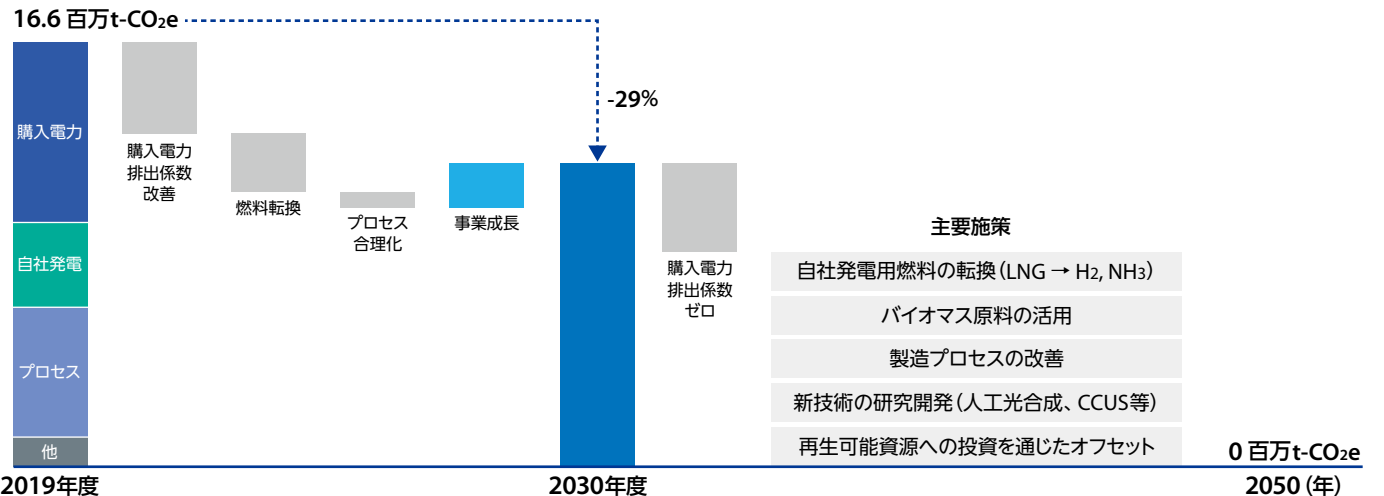


### 主要DXテーマ



### 2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップ

当社グループGHG 排出量 (Scope1+Scope2)



## 新経営方針「Forging the future 未来を拓く」

### 2. 分離・再編し、独立化を進める事業

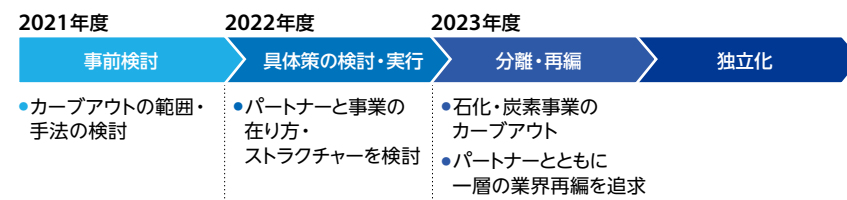
#### 石化・炭素事業の将来計画

石化事業および炭素事業については、段階的に分離・再編し独立化を進めていきます。これら事業のカーブアウトを通じて、当社は化学業界のリーダーとして国内基礎化学産業の再編を主導していきます。

#### 当社の方針

- 2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、国内基礎化学産業の再編を主導
- 分離・再編し、独立化を進める

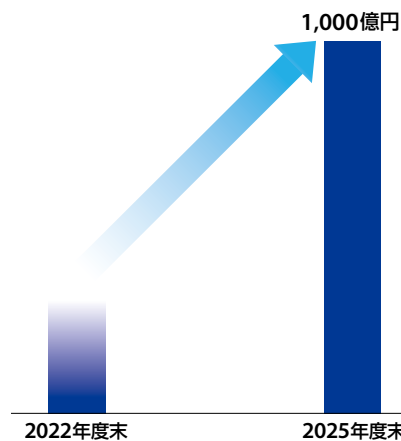
#### 想定スケジュール



### 3. 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と経営効率改善を追求

事業活動の効果・効率を高め競争優位性を高めるオペレーショナルエクセレンスを実践していくことで、2025年度までにグループ全体で1,000億円超のコスト構造改革を実施し、着実な利益成長を実現していきます。具体的には、組織を簡素化・最適化することで、サプライチェーンの全ての段階においてコスト削減に取り組みます。また、研究開発に関しても投資効果をも니터リングしながら効率化を追求していきます。



主要項目	マージンへの影響	主要施策
物流・サプライチェーン改革	++	● 製造から販売までの全プロセスを通じたデジタル化による効率化の追求
設備調達・修繕費用	++	● デジタル予防保全を通じて投資を最適化 ● 調達プロセス改革とデジタル化
一般管理費	+	● 組織体制の再編 - 子会社とのオフィスの統合 - 新たな人事制度の導入 ● 業務プロセスの洗練とデジタル化
研究開発費	++	● 明確な優先順位付け ● 価値創造へのインパクトを最重視 - 田辺三菱製薬でのセレクトティブな研究開発 ● オープンイノベーションとマテリアルズ・インフォマティクス
価格体系の改善	++	● 低収益事業の価格体系の改善

グループ全体で1,000億円超のコスト構造改革を実施し、着実な利益成長を実現

## 新経営方針「Forging the future 未来を拓く」

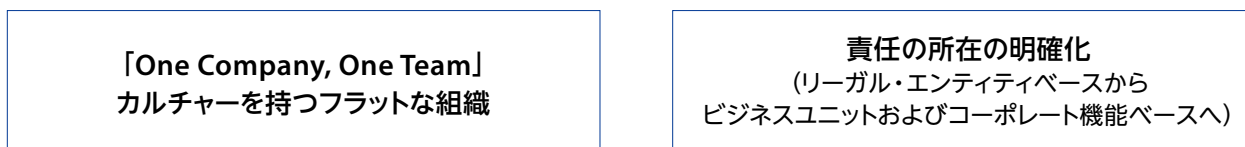


### 4. 戦略遂行のためのスリムな組織

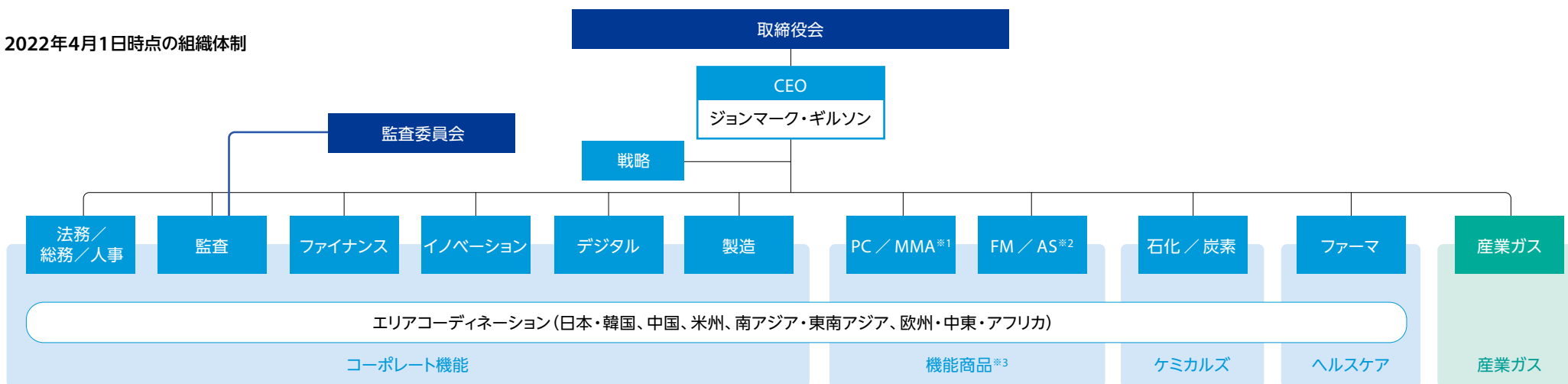
#### 効率的でスピーディな意思決定を実現

経営戦略を遂行するための大切なステップとして「One Company, One Team」のカルチャーを持つフラットな組織へ経営体制を改革しました。また、リーガル・エンティティベースからビジネスユニットおよびコーポレート機能ベースの運営に移行し、責任の所在を明確化していきます。

#### 新組織体制の戦略的意義



#### 2022年4月1日時点の組織体制



※1 ポリマーズ&コンパウンズ/MMA

※2 フィルムズ&モールドディングマテリアルズ/アドバンスドソリューションズ

※3 機能商品は3部門とすることも検討する

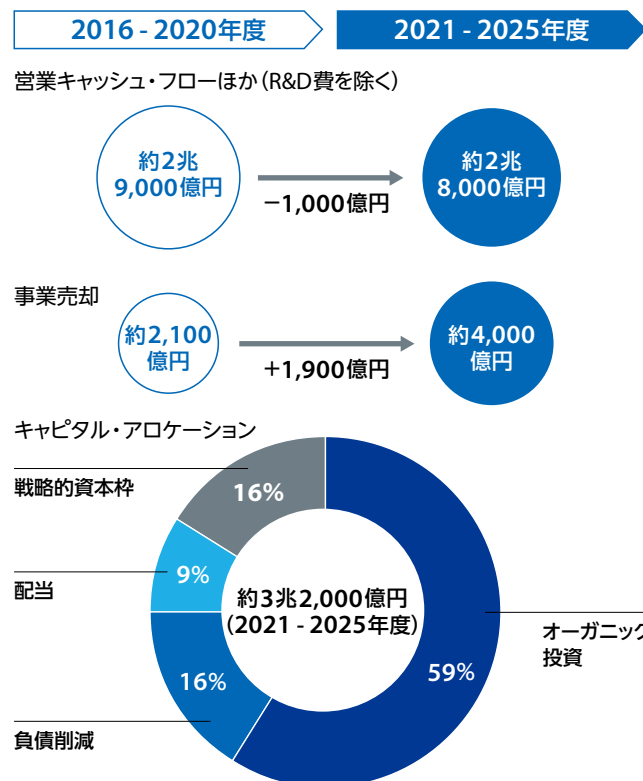
## 新経営方針「Forging the future 未来を拓く」

### 5. 戦略的なキャピタル・アロケーション

#### 規律ある事業運営とノンコア資産・事業の売却などにより得た追加資金を戦略的に再配分

2021年度から2025年度にかけ、R&D費を除いて約3兆2,000億円の営業キャッシュ・フロー（事業売却約4,000億円を含む）を見込んでいます。

財務規律を徹底して戦略的なキャピタル・アロケーションを実現し、株主利益の向上につなげていきます。



<b>オーガニック投資</b> (約1兆9,000億円)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続的成長に資する投資を加速</li> <li>● 減価償却の範囲内でのCAPEX</li> <li>● <b>ROICおよびIRRなどを基準とした規律ある投資判断</b></li> <li>● R&amp;Dは優先順位を明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 維持・更新投資 5,800億円</li> <li>・ 成長投資 7,500億円</li> <li>・ R&amp;D 5,700億円</li> </ul>
<b>負債削減</b> (約5,000億円)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コスト削減、利益成長、事業売却によってキャッシュ・フローを拡大し、着実に有利子負債を削減</li> <li>● 目標レバレッジ水準</li> <li>● <b>Net Debt/EBITDA: 2.0~3.0x</b>    <b>Net Debt/Equity: 0.5~1.0x</b></li> </ul>	
<b>配当</b> (約3,000億円)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 配当方針</li> <li>● <b>現状の配当方針(長期的な利益水準に対して配当性向30%)について拡充の方向で見直しを検討</b></li> </ul>	
<b>利益、キャッシュ・フローの成長、バランスシート改善を優先しつつ、一層の株主価値の最大化施策を実行</b>		
<b>戦略的資本枠</b> (約5,000億円)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長を加速する M&amp;A</li> <li>● 投資領域を規律をもって明確化</li> <li>● <b>当社がベスト・オーナーであること、WACC以上のROIC、長期的なEPS増加を重視</b></li> <li>● 余剰現金は株主に還元(自己株取得など)</li> </ul>	