


CFOメッセージ



財務目標を確実に達成することで企業価値を向上し、エクセレントカンパニーへの進化をめざします

執行役エグゼクティブバイスプレジデント
最高財務責任者(CFO)

中平 優子

就任にあたっての抱負

2022年4月、最高財務責任者に就任しました。着任にあたり、日本を代表する化学メーカーである三菱ケミカルグループがジョンマーク社長のもと、「企業価値を向上しエクセレントカンパニーになっていく」というビジョンに強い共感を覚えました。

大学で化学を専攻し研究開発部門から社会人としてのキャリアをスタートさせた私は、経営コンサルタントを経て、世界的化学メーカーである3Mグループの日本、シンガポール拠点においてその経営に携わり、2019年からは3M Companyのバイスプレジデントとしてアジア消費財事業を統括してきました。私がビジネスリーダーとして重視するのは、しっかりと収益を上げて株主価値を向上させていくことです。そのために、シェアが高くても収益性改善の見通しが低いビジネスは売却や撤退の決断をするなど、確固たる決意をもって取り組んできました。

当社グループは高い技術力を有しています。その技術力を最大限に発揮し、成長し続ける企業グループに進化していくためには、新経営方針「Forging the future 未来を拓く」で掲げた5つの経営戦略(▶P.23)を着実に実行することが不可欠です。

これまでの経験を活かし、企業価値向上のため財務目標を確実に達成していくことが、新しい最高財務責任者である私の使命だと考えています。

CFOメッセージ

2021年度の業績と課題認識

当社グループの一番の課題は、収益性の低さにあると考えています。2021年度はコロナ禍による落ち込みの反動で国内外で需要が回復し、販売数量が伸張したことに加えアルミナ繊維事業の売却などポートフォリオ改革の推進によってEPS、ROEは大幅に改善しましたが、営業利益、営業利益率は満足のいくレベルではありません。

ROICもめざす水準にはまだ遠く、リターンに対して資本コストをかけすぎているように見えます。また過去のM&Aから負債も膨らんでおり、着実にネット有利子負債を削減してはいるものの、2021年度のネットD/Eレシオは1.4倍とまだ1倍を超えています。

2025年度の財務目標達成に向けた 戦略的なキャピタル・アロケーション

これらの課題を克服していくため、新経営方針では、2025年度までを3つのフェーズに分けたロードマップを策定しています。まずは喫緊の課題であるフェーズ1のスリム化と合理化、フェーズ2の石化・炭素事業などの分離に取り組むと同時に、フェーズ3の戦略投資に向けた探索もすでにスタートしています。

グループ全体で1,000億円超のコスト構造改革を実施

コスト構造改革の中でも特にインパクトが大きいのは物流・

サプライチェーン改革です。これまで事業会社単位で担っていた工程をグループ全体で集約し、DXも活用しながら効率化していきます(▶P.38「チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ」)。そのほか、One Company化で事業会社とホールディングスそれぞれが持っていたファイナンス、人事などの機能を集約し、重複業務をなくします。これらの組織改革は日本だけでなくグローバルで実施しており、2023年度以降は海外関係会社でのコスト削減分も上乗せできる見込みです。

石化・炭素、ノンコア機能商品事業のカーブアウトに向けて

石化事業のカーブアウトについては現在、あらゆる可能性を視野に対策を検討しています。日本において石化事業を続けていくことは経済安全保障の面でも重要ですが、一企業だけで担うことはもはや堅実な経営と必要な環境投資の両立という点で困難です。顧客への責任を果たし、従業員の安定雇用を維持するためにも、質の高い製品を供給しつつ、規模の経済でキャッシュを生み、カーボンニュートラルに対応していける適切なパートナーを選定していきます。

また機能商品事業においては、利益率向上に向けノンコア事業をカーブアウトし、ポートフォリオの再編を加速していきます。

事業単位でROICを向上

ROICを上げていくためには、分子の営業利益を高め、分母のワーキングキャピタルを縮小していく必要があります。売上債



権の早期回収や棚卸資産の縮小など、今後はこれまで以上に各事業部に厳密な管理を求めています。これまででも在庫管理には努めてきましたが、昨今の為替変動や原材料費高騰による在庫評価への影響が懸念されるため、より厳密に数量をコントロールしていかなばなりません。成長投資や維持・メンテナンスのための設備投資は必要ですが、ROICなどを指標に投資を選択し、成長を妨げない範囲で全体的にCAPEX(設備投資)を厳選していきます。関連指標は毎月モニタリングし、最低限のコミットメントである2025年度ROIC7%を確実に達成していきます。

こうした観点は、各事業のトップと予算策定時から共有するとともに、タウンホールミーティングなどあらゆる接点を通じて従業員に説明しています。一人ひとりが自らの行動がどう数字につながるかを理解した上で動けるように、内部からの改革を推進していきます。

CFOメッセージ

継続的に業績を高め、中長期的に配当を拡充

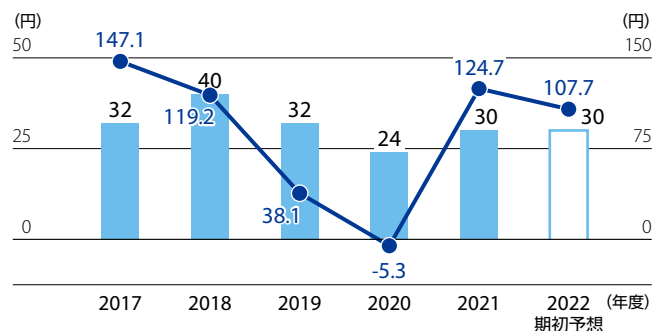
2021年度の配当は前年度に比べ6円増額の通期30円となりました。2022年度も2021年度と同額の通期30円を予定しています。

今後も財務ポジションに鑑みながら、現状の配当方針である「中長期的な利益水準に対して配当性向30%」から拡充の方向も視野に、株主にとって最適な株主還元を検討していきます。また、事業で収益をあげ、成長していくために財務体質を改善する、その基本を着実に実行して重要指標を達成することで、TSRも上がっていくと考えています。

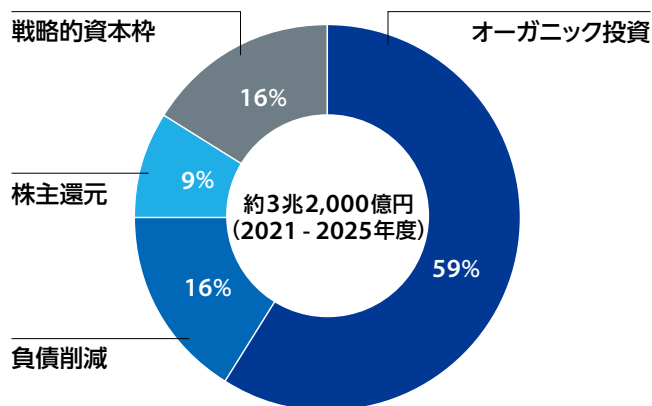
2021年度から2025年度にかけては、R&D費を除いて約3兆2,000億円の営業キャッシュ・フロー（事業売却約4,000億円を含む）を見込んでいます。財務規律の徹底により戦略的なキャピタル・アロケーションを実現し、負債も確実に削減しながら、株主利益の向上につなげていきます。

株主還元

■ 1株当たり配当金(左軸) ● 基本的1株当たり当期利益(右軸)



キャピタル・アロケーション



グループ一丸となってエクセレントカンパニーをめざす

新経営方針で掲げた評価軸は、市場の魅力度、自社の強みが活かせるか、そしてカーボンニュートラルに合致するか、の3つです。2050年カーボンニュートラルに向けて、人材や環境課題への取り組みなどESG側面も重視しながら、成長投資を行っていきます。

当社グループは積極的なM&Aを実行してきた歴史から、さまざまな考え方や技術のベースがあります。そうした経営資源を「One Company, One Team」として統合することで、2025年に向けた財務目標を通過点と位置付け、グループ一丸となってさらに上のエクセレントカンパニーをめざしていきます。

2025年度に向けた財務目標

グループ目標	(年度)	2020実績	2021実績	2022期初予想	2025目標
売上収益		3兆2,575億円	3兆9,769億円	4兆4,360億円	3兆円
コア営業利益		1,747億円	2,723億円	2,750億円	3,500～3,700億円
EBITDA		4,056億円	5,024億円	5,180億円	5,400～5,600億円
EBITDAマージン		12.5%	12.6%	11.7%	18～20%
EPS		-5.3円	124.7円	107.7円	125～145円
財務レバレッジ(Net Debt / EBITDA)		5.3x	4.1x	3.9x	2.0～3.0x
ROE		-0.6%	13.2%	10.4%	≥10%
ROIC		3.3%	4.9%	4.9%	>7%

主要セグメント別目標

	機能商品	MMA	ヘルスケア	産業ガス*
EBITDA	約1,800億円	約700億円	約700億円	約2,200億円
EBITDAマージン	約15%	約26%	約15%	約25%

* 要請ベース