

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
  - 事業戦略
  - 34 ビジネスグループ所管メッセージ
  - 35 スペシャルティマテリアルズ
  - 39 産業ガス
  - 40 ヘルスケア
  - 41 MMA
  - 42 石化・炭素
  - 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
  - Innovation
  - 44 CTOメッセージ
  - 45 イノベーション戦略
  - 47 知的財産戦略
  - デジタル
  - 48 CDOメッセージ
  - 49 デジタル戦略
  - 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
- 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

## 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画

### 5つの重要施策でEBITDAマージンを改善

三菱ケミカルグループは、2023年2月24日の「インベスターデイ2023」(株主・投資家とのコミュニケーション実績▶P.33)にて、2021年度から2025年度までの経営方針「Forging the future 未来を拓く」(2021年12月1日公表)に基づく詳細な実行計画と併せて2025年度における財務目標のアップデートを発表しました。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、(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)グループ全体におけるコスト構造改革、(3)分離・再編し、独立化を進める事業、(4)スリム化、デジタル化、エンパワーメント、(5)戦略的なキャピタル・アロケーションの5つを重要施策として、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各種施策に取り組んでいます。これら5つの重要施策を通じて、2021年度から2025年度までにEBITDA約1,000億円の成長、EBITDAマージン13%から18%への改善を実現します。

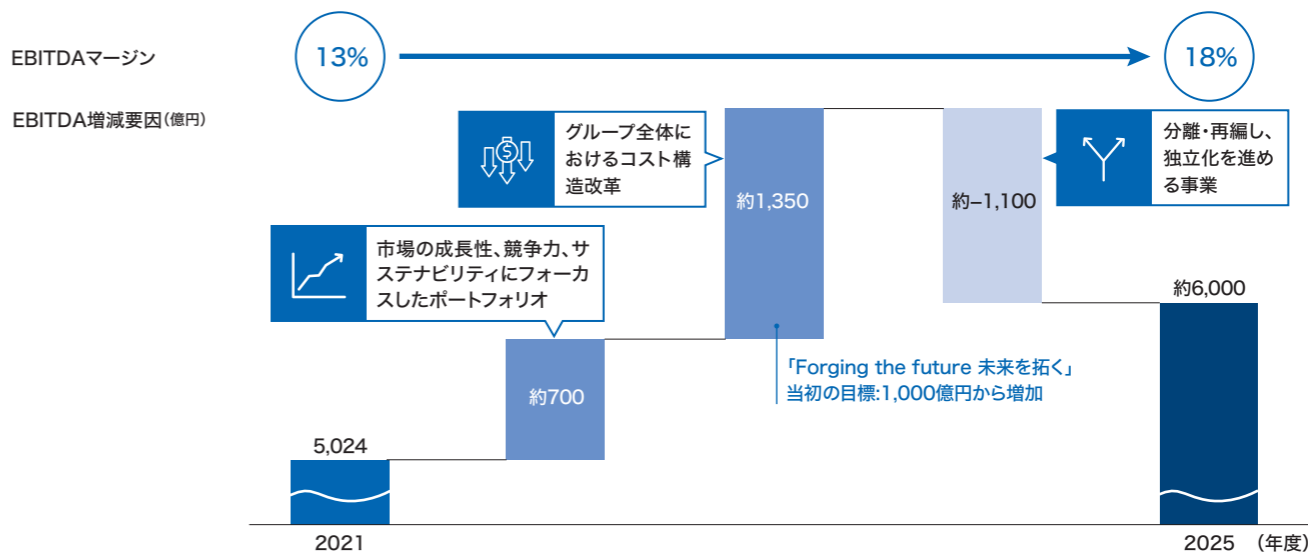
中でも(1)～(3)の主要3施策においては、(1)による事業成長を通じてEBITDAを約700億円拡大し、(2)のコスト構造改革では当初の目標1,000億円に対して約1,350億円とさらなる削減効果がある一方で、(3)の石化、炭素事業からのエグジットによりEBITDAが約1,100億円減少する見込みです。2025年度の目標達成に向けて、各々の実現可能性の高い計画に基づく取り組みを進めていきます。

(注)経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画に関するページ(P.24～42)については、2025年度の目標値に向けて、2021年度の実績をベースとして掲載しています。

### 5つの重要施策 企業価値の最大化に向けて

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | <b>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</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルに収益性の高い市場に注力</li> <li>特定のアプリケーション(用途)に注力</li> <li>サステナビリティ製品のリーダーとなる</li> </ul> |
|  | <b>グループ全体におけるコスト構造改革</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>ヘルスケアの事業再構築</li> <li>オペレーショナル・エクセレンスの実現</li> <li>サプライチェーン・調達の最適化に注力</li> </ul>       |
|  | <b>分離・再編し、独立化を進める事業</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>石化、炭素事業からエグジット</li> </ul>  |
|  | <b>スリム化、デジタル化、エンパワーメント (旧名称「戦略遂行のためのスリムな組織」)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>スリム化、デジタル化、活性化された組織・人材へのシフト</li> </ul>   |
|  | <b>戦略的なキャピタル・アロケーション</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>オーガニックグロースを加速</li> <li>将来の成長資金調達に向けバランスシートを改善</li> </ul>                             |

### 主要3施策によりEBITDAマージンを13%から18%に改善



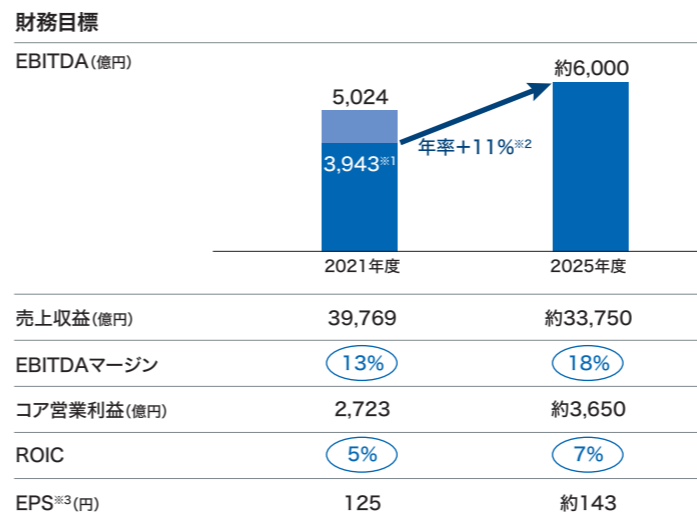
- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
  - 事業戦略
  - 34 ビジネスグループ所管メッセージ
  - 35 スペシャルティマテリアルズ
  - 39 産業ガス
  - 40 ヘルスケア
  - 41 MMA
  - 42 石化・炭素
  - 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
  - Innovation
  - 44 CTOメッセージ
  - 45 イノベーション戦略
  - 47 知的財産戦略
  - デジタル
  - 48 CDOメッセージ
  - 49 デジタル戦略
  - 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
  - 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

## 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画

### 財務・非財務目標を達成し、2025年度以降のさらなる成長へ

財務目標としては、2025年度に向けた着実な利益成長の実現をめざし、EBITDA、EBITDAマージンをはじめとする収益性の向上に取り組みます。非財務目標では、化学業界としてGHG排出量の削減は必須であり、2030年度までに29%の削減(対2019年度比)を掲げています。廃棄物削減に関する目標に対しても、これまで以上に集中的に取り組んでいきます。顧客満足度はすでに高い水準にありますが、さらなる向上に努めていきます。また、従業員エンゲージメントや経営層のダイバーシティにおいても高い目標を設定しています。

経営方針「Forging the future 未来を拓く」は、私たちの将来像に向けた核となる戦略であり、2025年度に向けて5つの重要施策を加速させ強化していきます。そして、2025年度以降は、スペシャルティマテリアルグループへの変革を進め、さらなる成長をめざしていきます。



※1 石化/炭素を除外した2021年度 EBITDA  
 ※2 石化/炭素を除外した EBITDA オータニックグロス  
 ※3 基本的1株当たり当期利益



- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
  - 事業戦略
- 34 ビジネスグループ所管メッセージ
- 35 スペシャルティマテリアルズ
- 39 産業ガス
- 40 ヘルスケア
- 41 MMA
- 42 石化・炭素
- 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
  - Innovation
- 44 CTOメッセージ
- 45 イノベーション戦略
- 47 知的財産戦略
- デジタル
  - 48 CDOメッセージ
  - 49 デジタル戦略
- 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
- 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

## 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画






### 5つの重要施策 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

#### ビジネスグループごとにROIC向上をめざす

「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」構築による700億円のEBITDA増加に向け、各ビジネスグループにおいて成長戦略を設定し、目標達成をめざします。

まずスペシャルティマテリアルズは、マーケット志向型の組織へ転換し、全ての製品ポートフォリオをグローバルに展開します。次に産業ガスでは、大型プロジェクト獲得による世界4極での成長拡大と競争力のさらなる強化を進めます。またヘルスケアでは、日本・米国市場を核とした重点製品の価値を最大化するとともに、コア領域に集中した開発・販売のパートナーシップ強化とアライアンスの構築を図ります。MMAでは世界ナンバーワンの地位を確立するとともに新エチレン法(アルファ法)の展開を拡大し、オペレーションコストのさらなる低減をめざします。そして、石化・炭素については、2025年度までの非連結化もしくは事業売却に向けて進めています。

#### 当社ビジネスの成長目標と成長戦略(2021~2025年度)

| ビジネスグループ※1  |  スペシャルティマテリアルズ |  産業ガス |  ヘルスケア                  |  MMA    |  石化・炭素 |
|-------------|---|--|--|--|---|
| EBITDA (億円) | 1,339 → 2,250   | 1,900 → 2,400※2  | 84 → 550   | 513 → 550  | 1,081 → n/a   |
| EBITDA マージン | 12% → 16%   | 20% → 24%  | 2% → 15%   | 17% → 15%  | 2025年度には売却もしくは非連結化JV持分からの利益約100億円※4   |
| コア営業利益率     | 7% → 11%  | 10% → 13%  | (2%) → 10%   | 11% → 11%  |   |
| ROIC        | 6% → 10%  | 4% → >6%   | (1%) → 3%  | 7% → 7%※3  |   |
| 成長戦略        | <ul style="list-style-type: none"> <li>全ての製品ポートフォリオをグローバルに展開</li> <li>マーケット志向型の組織へ転換</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>世界4極での成長拡大</li> <li>競争力のさらなる強化</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>日米を中心とした重点製品の価値最大化</li> <li>開発・販売におけるパートナーシップ強化とアライアンス構築</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>世界No.1の地位を確立</li> <li>新エチレン法(アルファ法)の展開拡大</li> </ul> |   |

※1 その他ビジネスグループのEBITDA: 2021年度107億円、2025年度約250億円  
 ※2 日本酸素ホールディングスの中期経営計画で開示されている幅の中間値を切り上げ  
 ※3 米国プラントの大型投資影響を含む。当該投資を除いたROICは9%  
 ※4 JVのコア営業利益は約400億円、当期純利益は約200億円、出資比率は50%と想定

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
  - 事業戦略
- 34 ビジネスグループ所管メッセージ
- 35 スペシャルティマテリアルズ
- 39 産業ガス
- 40 ヘルスケア
- 41 MMA
- 42 石化・炭素
- 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
  - Innovation
- 44 CTOメッセージ
- 45 イノベーション戦略
- 47 知的財産戦略
  - デジタル
- 48 CDOメッセージ
- 49 デジタル戦略
- 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
- 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

## 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画

### 5つの重要施策 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

#### 市場に即したイノベーションを強化し、 サステナビリティ関連製品の拡大に取り組む

サステナビリティ関連の目標であるGHG排出量削減、廃棄物・水資源マネジメントはいずれも当社にとって重要です。同時に、サステナビリティの実現に資する製品——特に気候変動、サーキュラーエコノミー、食糧供給、水資源保全などの課題について——の拡大にも取り組んでいます。財務目標に沿って収益を拡大するだけでなく、全てのサステナビリティの目標達成をめざします。

長期的に成長を続けるには、強靱なイノベーションが必要です。成長力とサステナビリティを支える新しい能力獲得のため、デジタル、インフラ、人材などについて継続的な投資を行っています。注力市場に向けた取り組みの例として、当社はEV／モビリティ向けの電解液では世界におけるリーダーの1社であり、高い技術力を持っていますが、短・中・長期的視点から考え、市場の動きに合わせた次世代技術として、半固体電解質の検討、さらにその先の固体電解質への移行も見据えた研究開発を行っています。

イノベーション戦略 ▶ P.45

サステナビリティ推進 ▶ P.58

#### サステナビリティのトレンドを踏まえた成長を果たしつつ、さらに持続可能なオペレーションを実現



※1 サステナビリティに資する製品、特に気候変動、サーキュラーエコノミー、食糧供給、水資源保全など  
 ※2 対2019年度比  
 ※3 対2019年度比  
 (注) 各目標値に石化／炭素を含む

#### MCGグループの成長力とサステナビリティを支えるイノベーション

##### 新しい指針



##### (例)EV／モビリティ(車載用リチウムイオン電池材料)簡易ロードマップ



- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
  - 事業戦略
  - 34 ビジネスグループ所管メッセージ
  - 35 スペシャルティマテリアルズ
  - 39 産業ガス
  - 40 ヘルスケア
  - 41 MMA
  - 42 石化・炭素
  - 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
  - Innovation
  - 44 CTOメッセージ
  - 45 イノベーション戦略
  - 47 知的財産戦略
  - デジタル
  - 48 CDOメッセージ
  - 49 デジタル戦略
  - 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
- 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

## 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画

### 5つの重要施策 グループ全体におけるコスト構造改革

#### 当初の目標を上回り、 2023年度までに過半を達成する見込み

当社グループではコスト構造改革を加速化させ、ヘルスケア事業の再構築や採算性の低い事業からのエグジットの実施、調達における間接購買基盤(出張管理、社有車リース、分析/ITツール等)の統合などを行ってまいります。また、米国において取り組んでいる業務プロセスの変革を欧州にも拡大させます。加えて、グループ法人の統合や業務のアウトソーシングも進めます。

これらの取り組みを踏まえて、2023年度末までに800億円超のコスト削減を実現し、2025年度には約1,350億円の削減効果を見込んでいます。

### 5つの重要施策 分離・再編し、独立化を進める事業

#### 当社グループがめざす成長とサステナビリティの期待に 合致しない事業からのエグジットにコミット

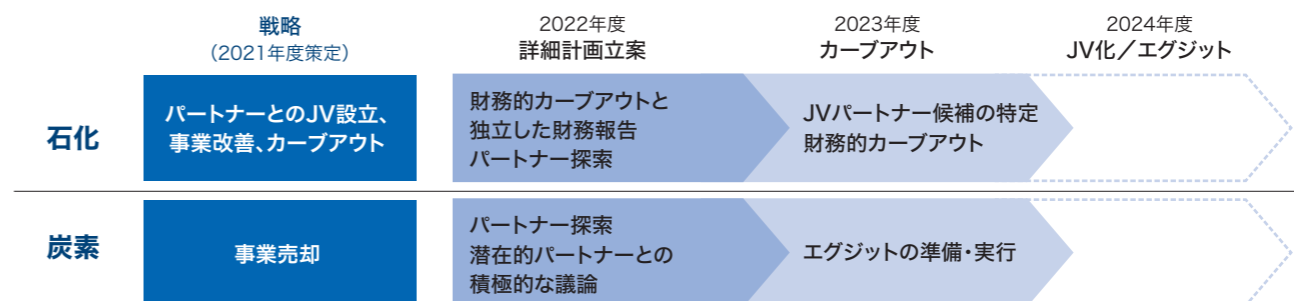
石化・炭素事業について、2022年度に詳細な計画立案を行いました。石化事業については2023年度に財務的カーブアウトを行い、2024年度はJVを設立し早期の独立をめざします。

また、炭素事業は事業売却に向けて2023年度中に準備・実行の予定です。

2025年度のコスト削減に向けた取り組み(億円)

|                    |                             | 主要施策  |
|--------------------|-----------------------------|---|
| ヘルスケアの事業再構築        |                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>メディカゴ社の事業撤退など、一部事業の再編</li> <li>効率的な研究開発投資</li> </ul>                       |
| 生産の効率化・サプライチェーン最適化 |                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>高コスト工場の閉鎖</li> </ul>   |
| 調達最適化              |                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>調達:間接購買基盤の統合(出張管理、社有車リース、分析/ITツール、グローバル保険プログラム、マーケティング・販売代理店など)</li> </ul> |
| 業務プロセス変革とERP統合     |                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>End-to-endプロセス:間接部門の最適化</li> </ul>   |
| 一般管理費              |                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>全社および北米の組織再編</li> <li>オフィスの統合:縮小、再配置</li> </ul>                            |
| 合計(2025年度)         | 2023年度末までに合計800億円超のコスト削減を実現 | 約1,350  |

石化・炭素事業の出口戦略とスケジュール



- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
  - 事業戦略
- 34 ビジネスグループ所管メッセージ
- 35 スペシャルティマテリアルズ
- 39 産業ガス
- 40 ヘルスケア
- 41 MMA
- 42 石化・炭素
- 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
  - Innovation
- 44 CTOメッセージ
- 45 イノベーション戦略
- 47 知的財産戦略
  - デジタル
- 48 CDOメッセージ
- 49 デジタル戦略
- 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
- 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

## 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画

### 5つの重要施策 スリム化、デジタル化、エンパワーメント

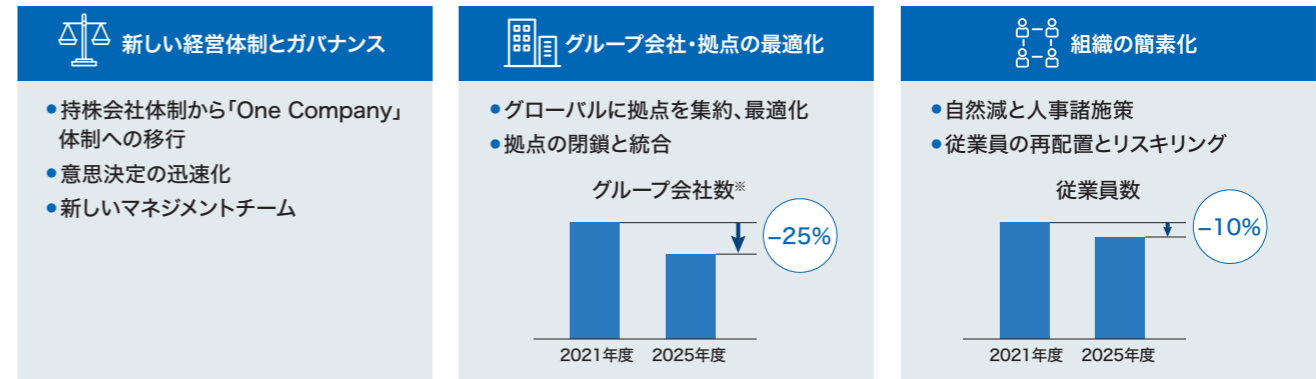
#### 引き続きスリムで効率的な体制づくりに取り組み、さらなる「One Company」化を推進

スリム化については、組織体制の変更により経営判断のスピードを向上し、構造改革を加速させています。また、事業拡大の責任を各リージョンに移譲するとともに、2025年度までにグループ会社数をグローバルで25%減少させ、従業員数は自然減やアウトソーシングなどの削減策を合わせて、10%減を見込んでいます。

デジタル化は、受注、出荷などのサプライチェーンや研究開発、人事など、全ての領域において進めます。今後はビジネスプロセスの標準化、システム統合とクラウドへのデータ移行、データ管理ストラクチャーの社内構築、デジタル時代に活躍できる人材の採用・育成の4つの取り組みを進め、より迅速なビジネスの意思決定をサポートできるようにします。

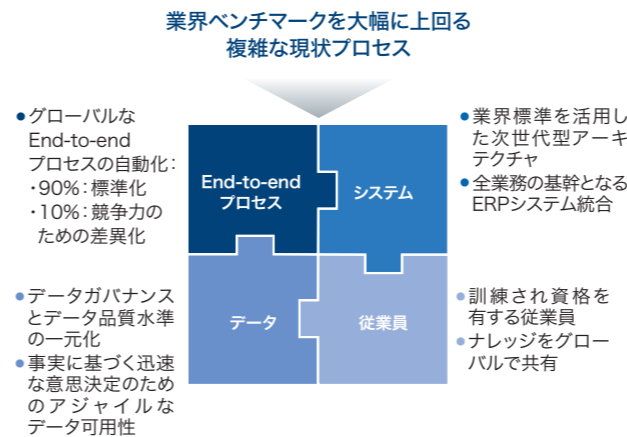
そして、従業員のエンパワーメントとしては、次世代リーダー層の育成、年功序列からの脱却、リーダー層のダイバーシティの加速化、価値創造マインドの促進に取り組みます。併せて、そのために必要な安全で健康的な職場を実現していきます。

#### スリム化した組織体制の確立



※ 日本酸素ホールディングス傘下のグループ会社を除く

#### 技術、データ、ビジネスモデルのさらなるデジタル化



#### 従業員へのエンパワーメントを通じた変革の進行

- ##### 企業文化の変革
- 次世代リーダー層の育成
  - 企業文化の変革と価値創造マインドの醸成促進
  - 人材戦略としてのDE&I(ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン)の推進
  - 働きやすい環境の整備
  - 全体最適実現のためのグローバル一体運営体制の構築
  - グローバルでの人事ガバナンス強化
- ##### 健康・安全
- 適切なオペレーションと設備安全性の確保
  - 人権侵害やハイリスクな状況のモニタリングと未然防止

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
  - 事業戦略
- 34 ビジネスグループ所管メッセージ
- 35 スペシャリティマテリアルズ
- 39 産業ガス
- 40 ヘルスケア
- 41 MMA
- 42 石化・炭素
- 43 チーフサブプライチェーンオフィサーメッセージ
  - Innovation
- 44 CTOメッセージ
- 45 イノベーション戦略
- 47 知的財産戦略
  - デジタル
- 48 CDOメッセージ
- 49 デジタル戦略
- 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
- 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

## 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画

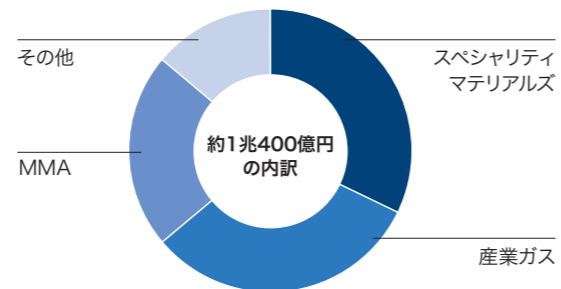
### 5つの重要施策 戦略的なキャピタル・アロケーション

#### キャピタル・アロケーションの原資をオーガニックグロースへの投資、株主還元への拡充、健全なバランスシート実現に配分

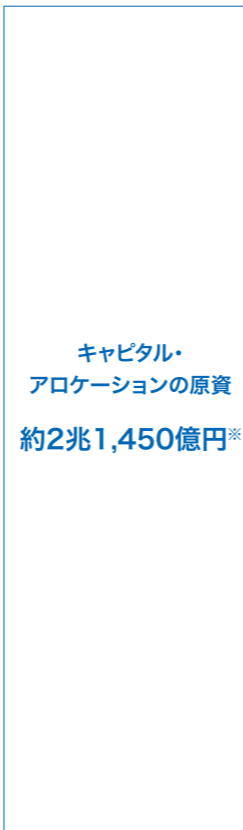
2025年度に向けて事業の収益性を回復し、キャッシュ・フローの創出を実現していく中で、約2兆1,450億円の原資のうち、約1兆400億円を設備投資に資本配分します。中でもスペシャリティマテリアルズ、産業ガスへの能力増強等の成長投資に注力していきます。研究開発費は18%に当たる約3,800億円でその大半をヘルスケアに投入します。

経営方針「Forging the future 未来を拓く」発表当時の2つの大きな課題は、収益性の向上と負債の削減です。そのために、負債削減には約2,700億円を配分し、ネット有利子負債/EBITDAは3.0倍未満、ネットD/Eレシオは1.0倍未満を目標としています。配当は前年度比で増加させ、配当性向は2025年までに現在の30%から35%へと引き上げます。これらを実現しながら、約2,500億円の戦略的資本枠として、M&A、自社株買いなどに活用できる資本とレバレッジ余力の確保を図ります。

#### 事業別設備投資



#### キャピタル・アロケーション 2023年度～2025年度



※ 営業キャッシュ・フロー＋研究開発費＋事業売却による収入

| 資本配分                                     | 方針  |
|--|---|
| <p>48%</p> <p>設備投資<br/>約1兆400億円</p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>能力増強等の成長投資 (例:「ソアノール」、エポキシ樹脂、電解液、乳化剤)</li> <li>投資利益率を重視</li> </ul> |
| <p>18%</p> <p>研究開発<br/>約3,800億円</p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業インセンティブに沿った研究開発</li> <li>研究開発費目標は売上収益の約3.5%</li> </ul>           |
| <p>13%</p> <p>負債削減<br/>約2,700億円</p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>ネット有利子負債/EBITDA目標: 3.0倍未満</li> <li>ネットD/Eレシオ目標: 1.0倍未満</li> </ul>  |
| <p>9%</p> <p>配当<br/>約2,050億円</p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>前年度比で配当増加</li> <li>2025年度の配当性向35%</li> </ul>                       |
| <p>12%</p> <p>戦略的資本枠の増加<br/>約2,500億円</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>成長加速のためのM&amp;A</li> <li>自社株買いを含むその他の企業価値向上の施策</li> </ul>          |

投資方針を厳格に管理することで、M&A、自社株買い、その他の成長・企業価値向上の機会に活用できる資本とレバレッジ余力を確保