



2021年12月1日

各 位

会 社 名 株式会社三菱ケミカルホールディングス
代 表 者 名 代表執行役社長 ジョンマーク・ギルソン
(コード番号：4188 東証第1部)
問 合 せ 先 コーポレートコミュニケーション室長 清水 治
TEL. 03-6748-7120

新経営方針「Forging the future 未来を拓く」を策定

株式会社三菱ケミカルホールディングスは、この度、2025年度までの期間を対象とする経営方針「Forging the future 未来を拓く」を策定しましたので、お知らせします。

当社は、本年2月に、2021年度からの2年間を対象とする中期経営計画「APTSIS 25 Step 1」を公表しましたが、「Forging the future 未来を拓く」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必要な戦略を検討し、新たな経営方針として策定したものです。

当社は、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目指します。

I. 経営戦略における最重要ポイント

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

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

(1) 注力事業の選別基準

次の3つの評価基準に基づき注力事業を選別し、当社グループが競争優位性を有する成長市場にフォーカスしたポートフォリオ運営を推進します。

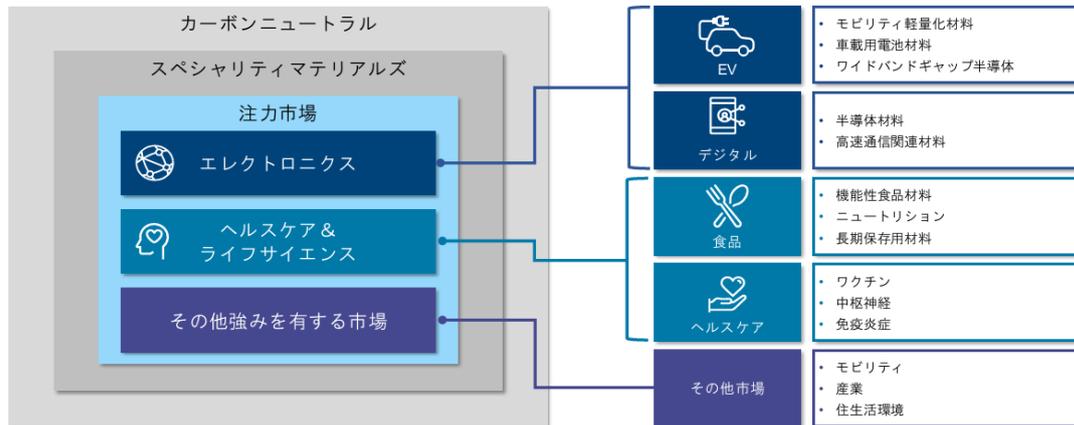
- ① 市場の魅力度
 - ・ 市場成長性
 - ・ 高収益性を阻む要因・リスク
 - ・ ROS / ROIC / EBITDA マージン
- ② グループの強み
 - ・ No.1 / No.2 を狙える地位
 - ・ 技術革新性
 - ・ 競争優位性・差別化要因
- ③ カーボンニュートラル
 - ・ CO₂ 排出水準
 - ・ CO₂ 排出の削減余地
 - ・ 顧客／社会に対する付加価値

(2) 最重要戦略市場

上記評価基準に基づき、エレクトロニクス及びヘルスケア&ライフサイエンスを最重要戦略市場と位置付けます。

【最重要戦略市場】

最重要戦略市場



エレクトロニクス及びヘルスケア&ライフサイエンスを最重要戦略市場と位置付ける

【エレクトロニクス】

当社のコア技術を用いて、ターゲット領域において更なる成長を目指します。

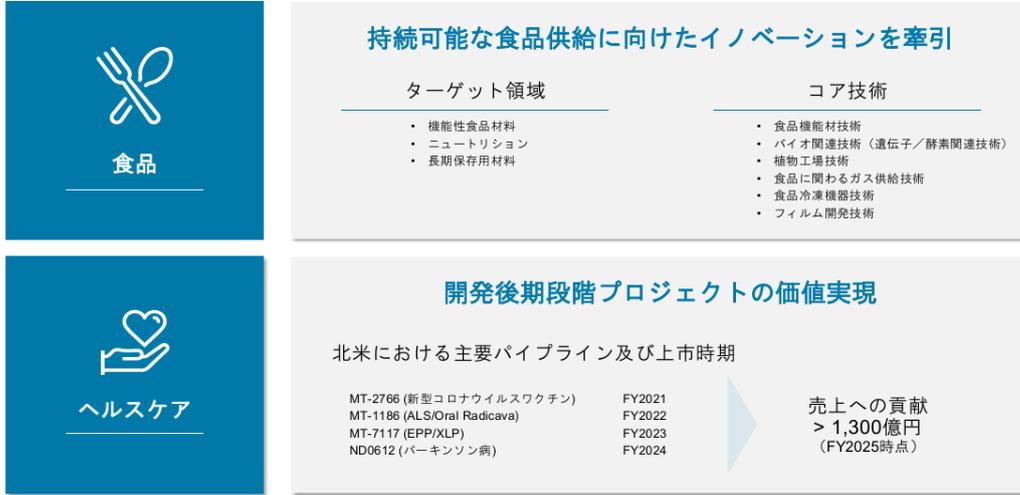
エレクトロニクス



【ヘルスケア&ライフサイエンス】

食品分野におけるターゲット領域においてイノベーションを牽引するとともに、ヘルスケアにおいては新型コロナウイルスワクチン等開発後期段階プロジェクトの価値実現を図ります。

ヘルスケア&ライフサイエンス



【当社が強みを有する市場：強固な機能性素材事業群】

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、更なる競争力強化を図ります。

ポートフォリオ選別のベースとなる強固な機能性素材事業群



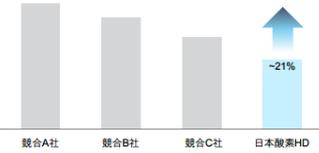
【当社が強みを有する市場：産業ガス】

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ティブを推進します。

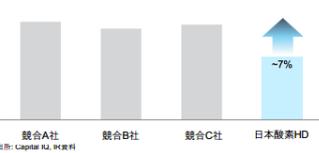
産業ガス

グローバル産業ガス競合との収益性比較

EBITDA マージン (FY2021E)



ROIC (FY2021E)



出典: Capita IQ, 社資料

戦略的イニシアティブ



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/ 三菱ケミカルホールディングス グループとのシナジーの発現

- ✓ 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へのロードマップ

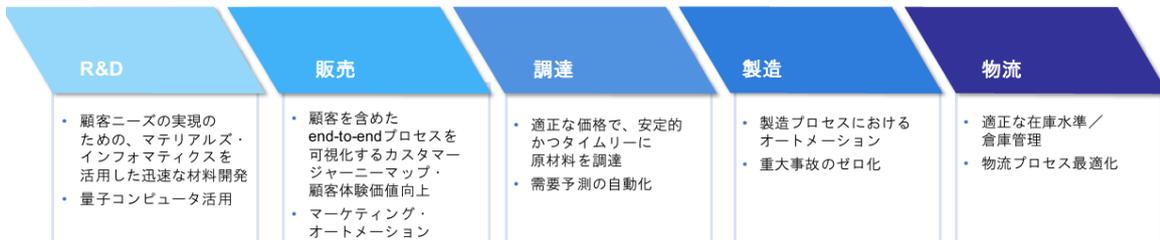
成長機会の獲得、コスト削減、収益性向上への戦略的イニシアティブ

(3) デジタライゼーション

デジタル戦略の強化によって、カスタマー・エクスペリエンス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ます。

デジタライゼーション

サプライチェーンにおける主要DXテーマ



主要DXテーマ



- MCHC Connectの導入
- 営業、トレーニング、イントラ、啓発等のワン・ストップポータル



- グローバル・ビジネス・プロセス・カウンセルの導入



- 社内における各領域の専門性の共有
- 文書化されていない80%のナレッジの有効活用



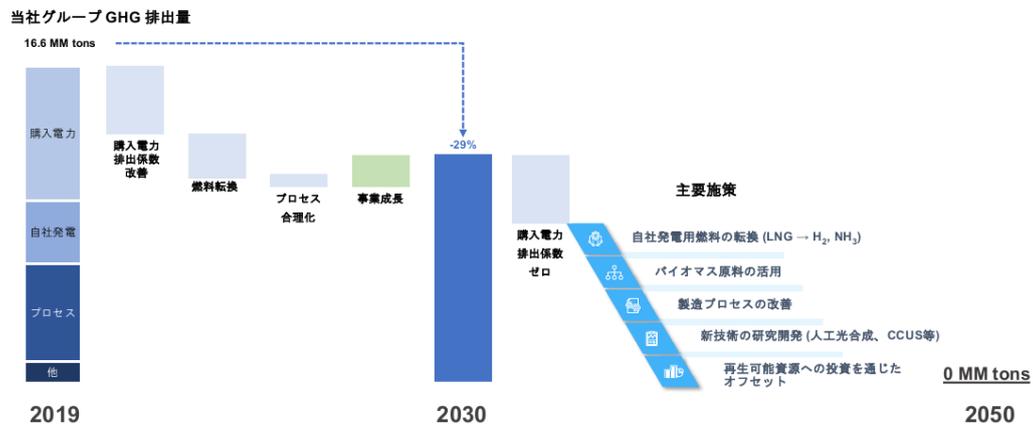
- 新組織体制における評価・報酬システム

デジタル戦略の強化によって、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

(4) カーボンニュートラル

持続的な成長を達成しつつ、2050年までに着実にカーボンニュートラルを実現します。

2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップ



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

2. 分離・再編し、独立化を進める事業

石油化学事業及び炭素事業については、分離・再編し、独立化を進めることで、国内基礎化学産業の再編を主導します。

石化・炭素事業の将来計画

戦略的合理性

■ 事業課題

- ✓ 国内市場の限定的な成長余地
- ✓ カーボンニュートラルに向けた基礎化学産業全体としての取り組みの必要性
- ✓ CO₂排出削減による国内のエネルギーコスト上昇の可能性
- ✓ 周期的な収益性

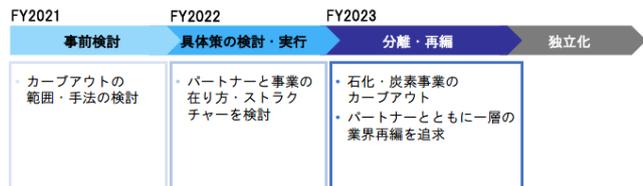
■ 求められる解決策

- ✓ 国内基礎化学産業一丸での解決策として、
持続的バリューチェーン構築が社会要請となる可能性
- サステナブルな事業モデル・技術の創出に向けて、経営資源を集約 (CO₂リサイクル、ケミカルリサイクル、バイオ・ケミカル等)
- 国家経済安全保障の観点からも基礎化学製品の内製化は必要不可欠
- 再編・集約化を通じた徹底した事業効率性追求

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

以下の項目と施策により、2025年度までに年間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

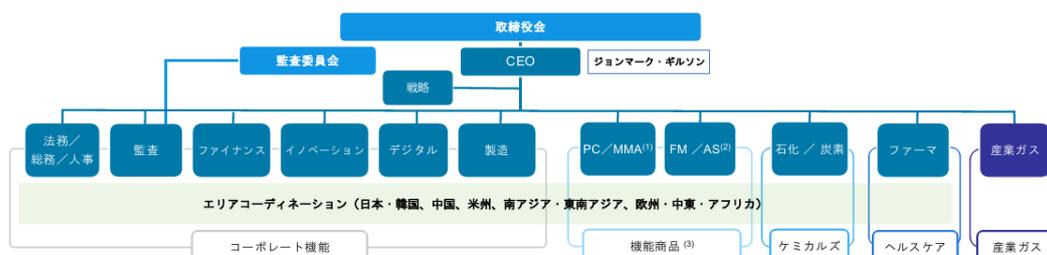
4. 戦略遂行のためのスリムな組織

2022年4月1日以降、組織体制を改め、「One Company, One Team」のカルチャーを持つフラットな組織とします。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及びコーポレート機能ベースへの運営に移行し、責任の所在を明確化します。

新組織体制の戦略的意義



2022年4月1日以降の組織体制

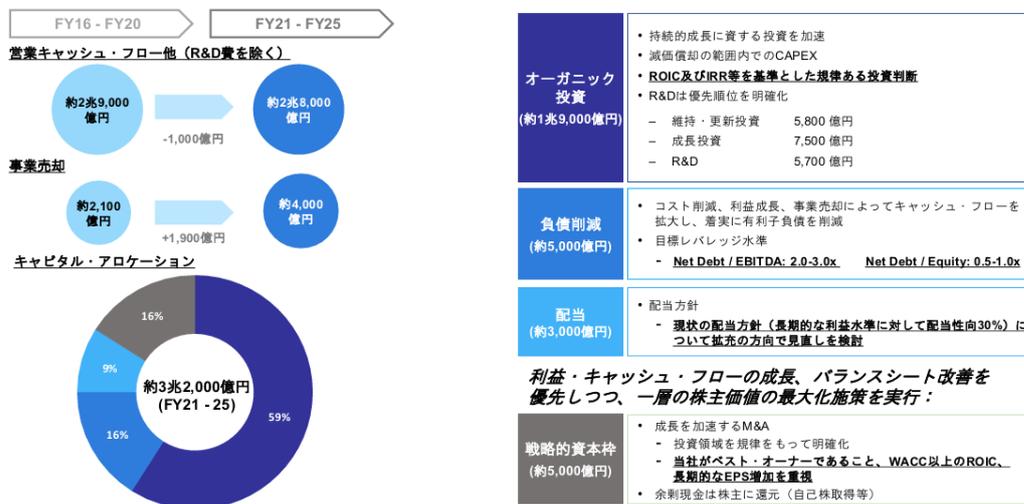


注: (1) ポリマーズ&コンパウンズ/MMA
(2) フィルムズ&モールドイングマテリアルズ/アドバンスドソリューションズ
(3) 機能商品は3部門とすることも検討する

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・事業の売却等により得た追加資金を戦略的に再配分します。

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



II. 財務目標

収益性と財務健全性の改善を通じて、業績成長を加速するための基盤を構築します。

1. グループ目標

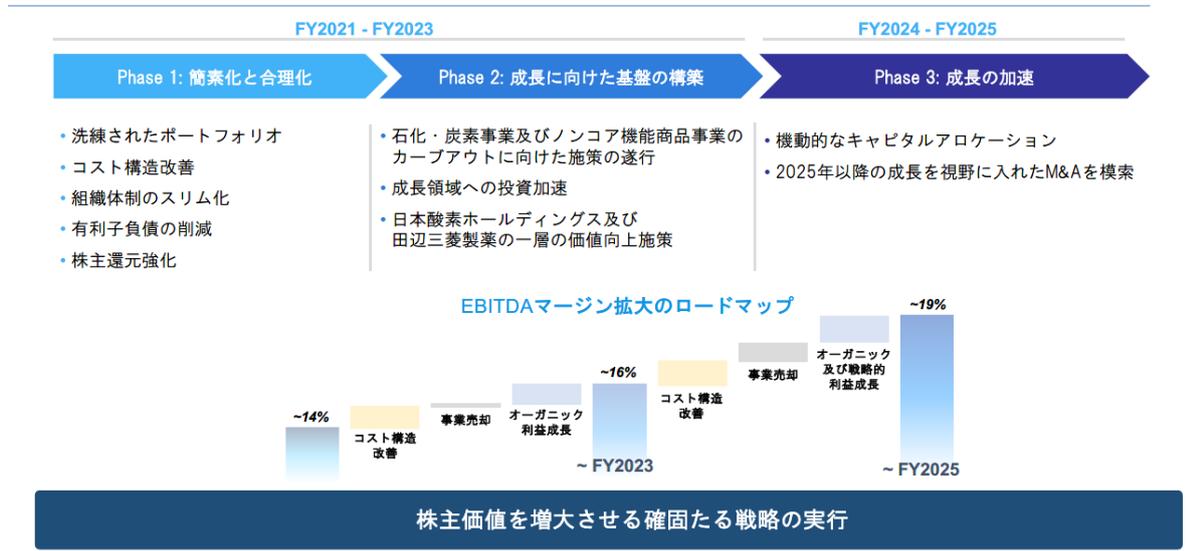
	2020年度 (実績)	2021年度 (見通し)	2025年度 (目標)
売上収益	3兆2,575億円	3兆8,860億円	3兆円
コア営業利益	1,747億円	3,000億円	3,500~3,700億円
EBITDA	4,056億円	5,298億円	5,400~5,600億円
EBITDA マージン	12.5%	13.6%	18-20%
EPS	-5.3円	108.6円	125-145円
財務レバレッジ (Net Debt / EBITDA)	5.3x	3.8x	2.0-3.0x
ROE	-0.6%	11.0%	≥10%
ROIC	3.3%	5.4%	>7%

2. 主要セグメント別目標

	機能商品	MMA	ヘルスケア	産業ガス (要請ベース)
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%

III. ロードマップ

以下のロードマップに従い、株主価値を増大させる確固たる戦略を実行します。



上記の予想は、本資料の発表日現在において入手可能な情報及び将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る本資料発表日現在における仮定を前提としています。実際の業績等は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。

以 上