

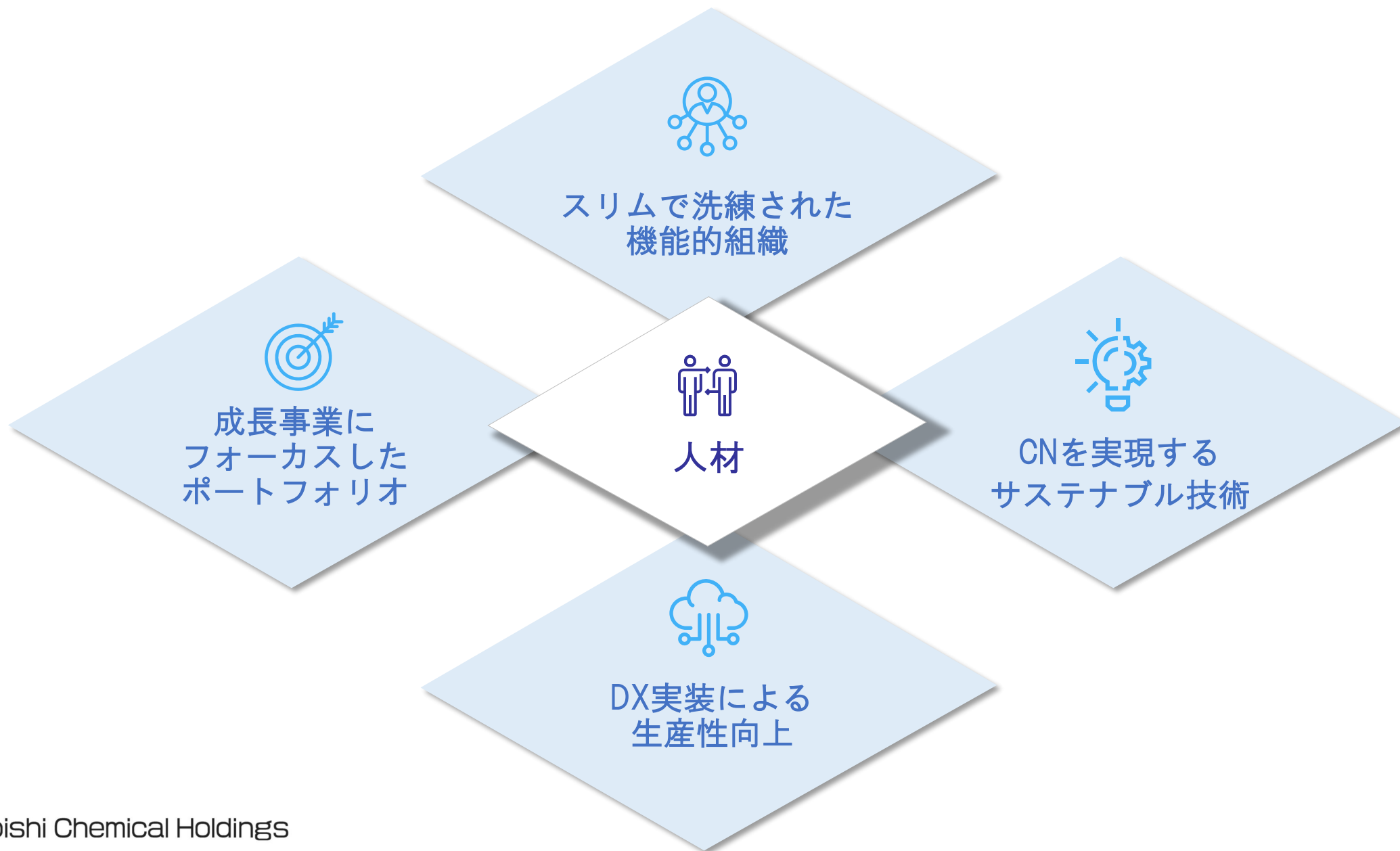
Forging the future

未来を拓く

代表執行役社長 ジョンマーク・ギルソン

2021年12月1日

未来を拓くためのキーワード



現在の三菱ケミカルホールディングスグループの姿

グループ事業規模

31 ビジネス
ユニット

4セグメント

666 社

グループ企業数
FY2020

69,607名

グループ従業員数
FY2020

15百万トン

グループGHG(CO₂)排出量
FY2020

主要財務指標 (2021年度見込)

13.6%

EBITDA マージン

7.7%

コア営業利益率

108円

EPS(非経常要因除く)

5.4%

ROIC

1.43x

Net Debt / Equity

三菱ケミカルホールディングスグループの目指すべき姿（2025年度）

グループ事業規模



主要財務指標（2021年度見込）

13.6%

EBITDA マージン

7.7%

コア営業利益率

¥108

EPS(非経常要因除く)

5.4%

ROIC

1.43x

Net Debt / Equity

主要財務指標（2025年度目標）

18~20%

EBITDA マージン

11~13%

コア営業利益率

¥125~145

EPS(非経常要因除く)

>7%

ROIC

0.5~1.0x

Net Debt / Equity

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下、
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す

経営戦略における最重要ポイント

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

ロードマップ

FY2021 - FY2023

FY2024 - FY2025

Phase 1: 簡素化と合理化

- 洗練されたポートフォリオ
- コスト構造改善
- 組織体制のスリム化
- 有利子負債の削減
- 株主還元強化

Phase 2: 成長に向けた基盤の構築

- 石化・炭素事業及びノンコア機能商品事業のカーブアウトに向けた施策の遂行
- 成長領域への投資加速
- 日本酸素ホールディングス及び田辺三菱製薬の一層の価値向上施策

Phase 3: 成長の加速

- 機動的なキャピタルアロケーション
- 2025年以降の成長を視野に入れたM&Aを模索

株主価値を増大させる確固たる戦略の実行

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. 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

注力事業の選別基準

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

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

カーボン ニュートラル

CO₂排出水準

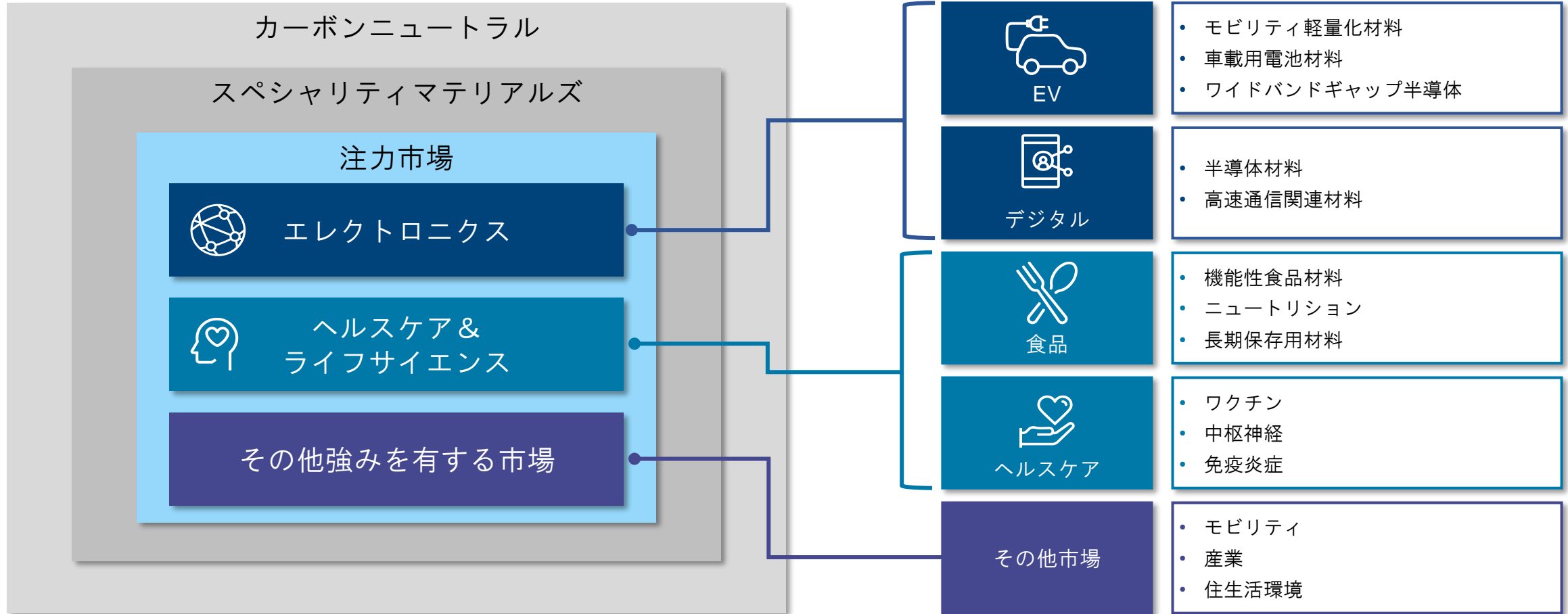
CO₂排出の削減余地

顧客／社会に対する付加価値

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

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

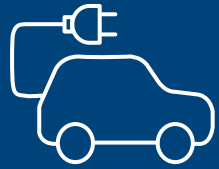
最重要戦略市場



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

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

エレクトロニクス



EV

主要トレンドにおける成長機会の捕捉

ターゲット領域

- モビリティ軽量化材料
- 車載用電池材料
- ワイドバンドギャップ半導体

コア技術

- CF-SMCを中心とした複合材技術
- 高機能エンブラ複合材技術
- 構造接着剤原料製造技術
- 電解液・負極材の設計技術
- 電池に関わる有機合成技術



デジタル

エレクトロニクス材料領域におけるリーディングポジションの更なる強化

ターゲット領域

- 半導体材料
- 高速通信関連材料

コア技術

- 半導体洗浄技術
- 封止剤用エポキシ製造技術
- GaN基板技術
- 半導体ガス製造技術
- 最先端ディスプレイ用材料技術
- 発光材料技術
- 電子材料フィルム技術

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

ヘルスケア&ライフサイエンス



持続可能な食品供給に向けたイノベーションを牽引

ターゲット領域

- 機能性食品材料
- ニュートリション
- 長期保存用材料

コア技術

- 食品機能材技術
- バイオ関連技術（遺伝子／酵素関連技術）
- 植物工場技術
- 食品に関わるガス供給技術
- 食品冷凍機器技術
- フィルム開発技術

開発後期段階プロジェクトの価値実現

北米における主要パイプライン及び上市時期

MT-2766 (新型コロナウイルスワクチン)	FY2021
MT-1186 (ALS/Oral Radicava)	FY2022
MT-7117 (EPP/XLP)	FY2023
ND0612 (パーキンソン病)	FY2024

売上への貢献
> 1,300億円
(FY2025時点)

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

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



ケミカル

MMA

- 世界市場シェア首位(約40%)のMMAモノマーサプライヤーとしての地位
- コスト競争力の源泉である独自の製造技術（アルファ法）

機能性モノマー

- 顧客ニーズに合わせた分子設計技術



ポリマー

バイオプラスチック

- 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

EVOH

- 食品包装用の独自技術の高性能ポリマー

機能性樹脂

- 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



フィルム

光学フィルム

- 世界市場シェア約20%の光学PETフィルムメーカー

バリアフィルム

- 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

工業フィルム

- 幅広い産業用途向けの高付加価値製品
- 低環境負荷技術



モールディング マテリアル

炭素繊維 複合材料

- 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

スーパーエンジニアリング プラスチック部材／成型品

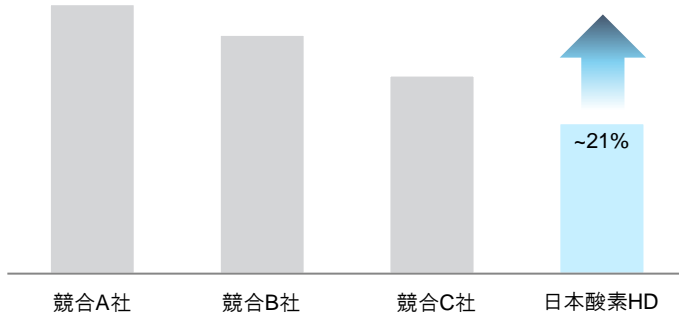
- グローバルOEM、産業機械、および航空機メーカーの要請に応える品揃え

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

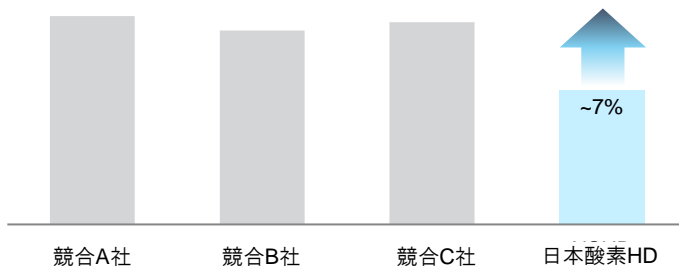
産業ガス

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)



出所: Capital IQ, IR資料

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

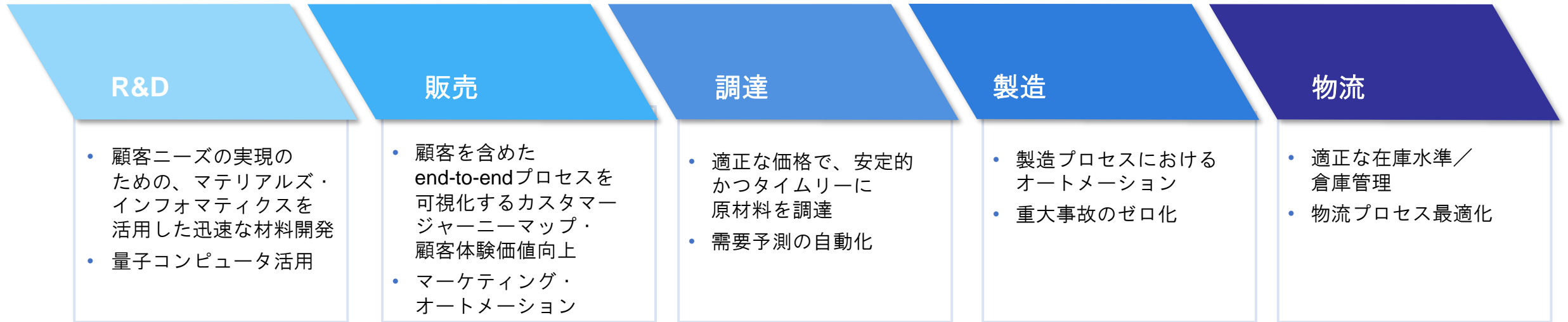
- ✓ 2030年の削減目標と2050年カーボンニュートラルへのロードマップ

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チブ

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

デジタルイノベーション

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

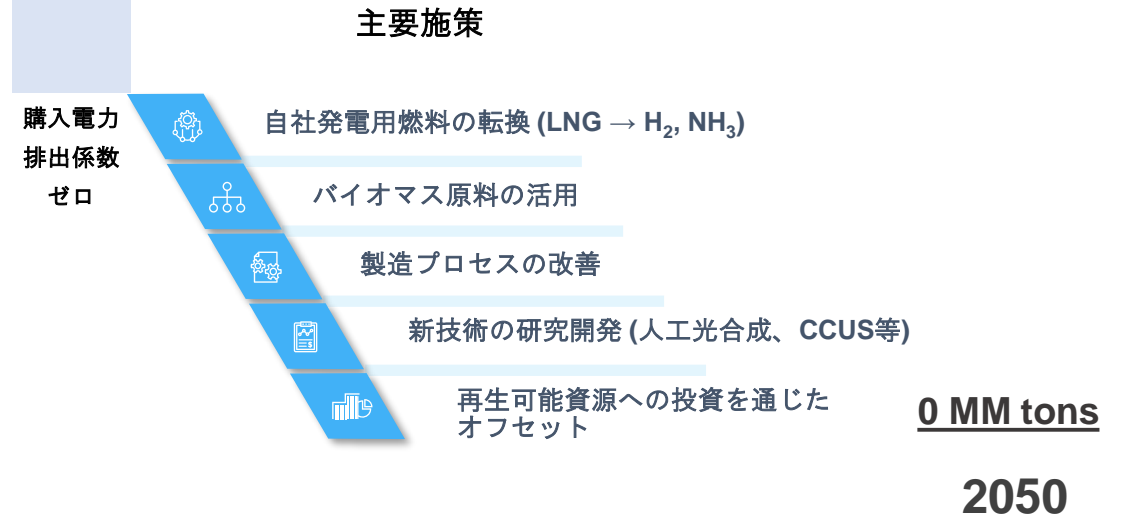
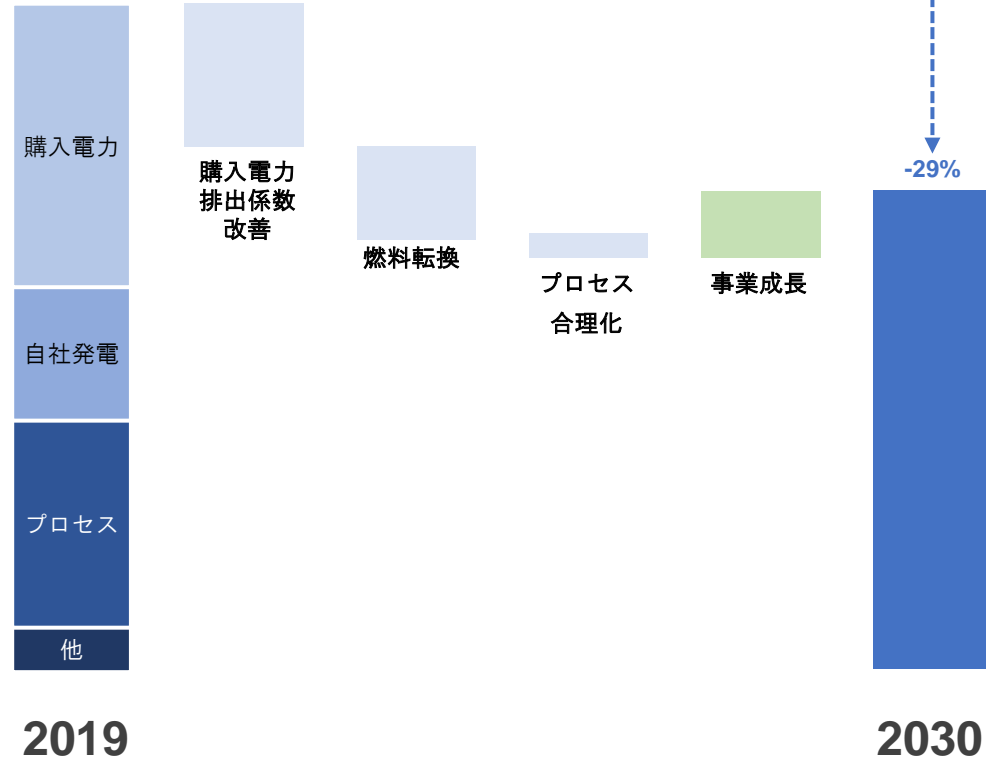
デジタル戦略の強化によって、CXとビジネスプロセスのトランスフォーメーションを実現

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

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

16.6 MM tons



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

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

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

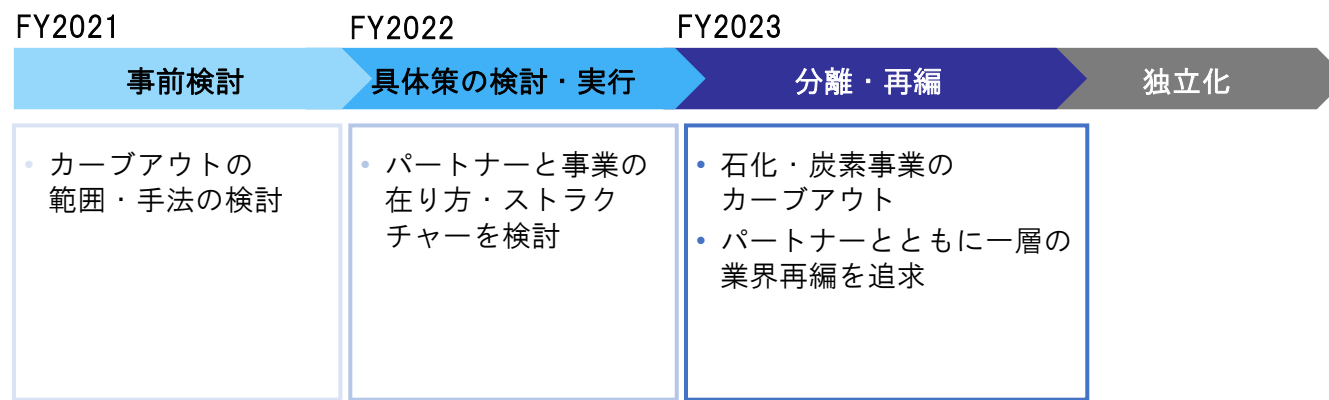
■ 求められる解決策

- ✓ 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



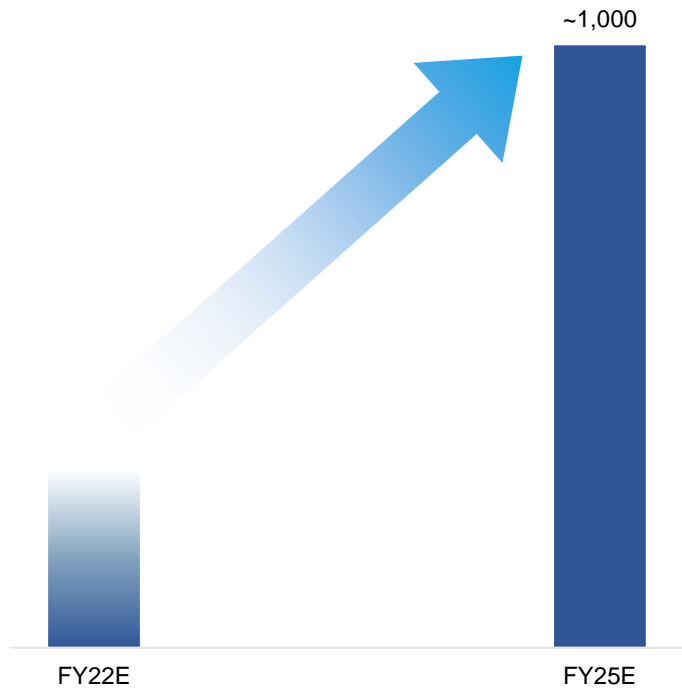
3

グループ全体における コスト構造改革

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

年間効果金額
(億円)



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

4

戦略遂行のための スリムな組織

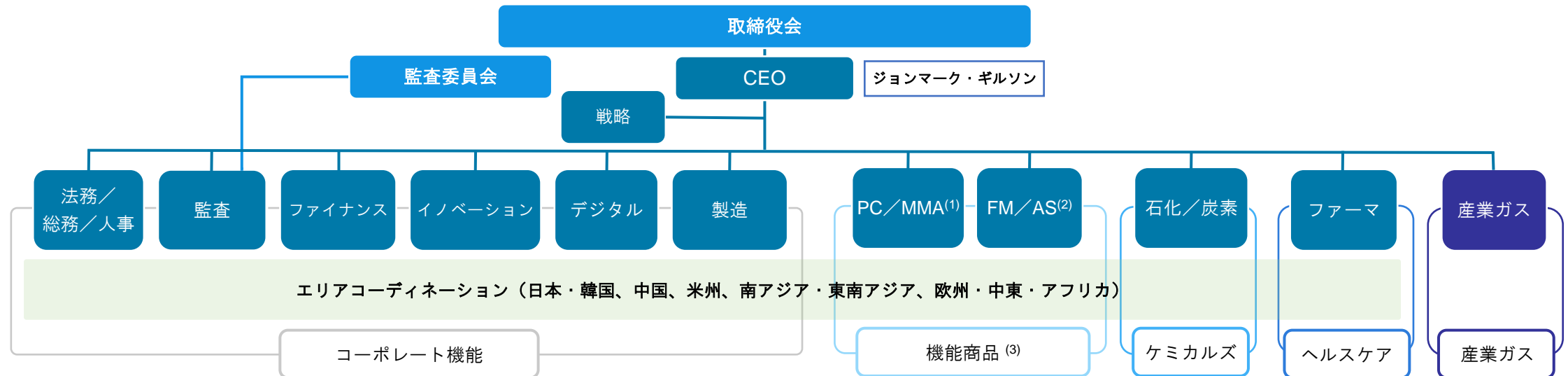
4. 戦略遂行のためのスリムな組織

新組織体制の戦略的意義

“One Company, One Team”
カルチャーを持つフラットな組織

責任の所在の明確化
(リーガル・エンティティベースから
BU及びファンクションベースへ)

2022年4月1日以降の組織体制



注: (1) ポリマーズ&コンパウンド/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

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



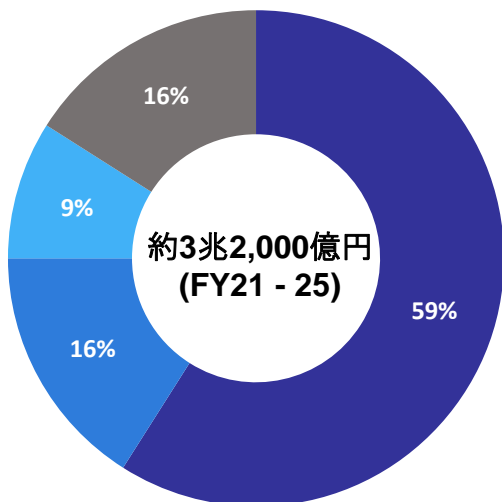
営業キャッシュ・フロー他（R&D費を除く）



事業売却



キャピタル・アロケーション



オーガニック投資
(約1兆9,000億円)

- 持続的成長に資する投資を加速
- 減価償却の範囲内でのCAPEX
- ROIC及びIRR等を基準とした規律ある投資判断**
- R&Dは優先順位を明確化
 - 維持・更新投資 5,800 億円
 - 成長投資 7,500 億円
 - R&D 5,700 億円

負債削減
(約5,000億円)

- 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
- 目標レバレッジ水準
 - **Net Debt / EBITDA: 2.0-3.0x** **Net Debt / Equity: 0.5-1.0x**

配当
(約3,000億円)

- 配当方針
 - 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

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：

戦略的資本枠
(約5,000億円)

- 成長を加速するM&A
 - 投資領域を規律をもって明確化
 - **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**
- 余剰現金は株主に還元（自己株取得等）

2025年に向けた財務目標

グループ目標

	FY2020 実績	FY2021 見通し	FY2025 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%

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

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%

ロードマップ

FY2021 - FY2023

FY2024 - FY2025

Phase 1: 簡素化と合理化

Phase 2: 成長に向けた基盤の構築

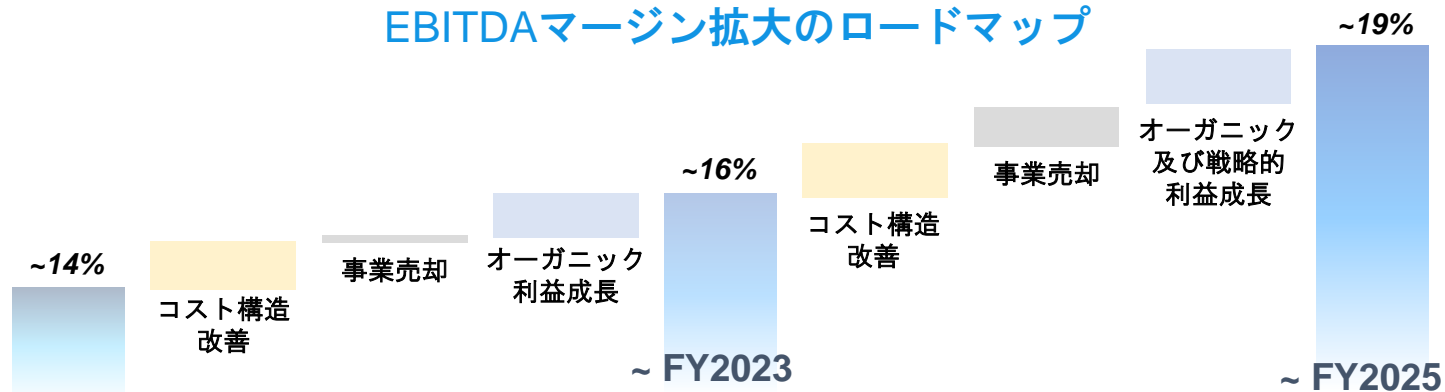
Phase 3: 成長の加速

- 洗練されたポートフォリオ
- コスト構造改善
- 組織体制のスリム化
- 有利子負債の削減
- 株主還元強化

- 石化・炭素事業及びノンコア機能商品事業のカーブアウトに向けた施策の遂行
- 成長領域への投資加速
- 日本酸素ホールディングス及び田辺三菱製薬の一層の価値向上施策

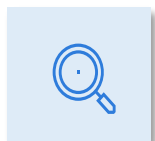
- 機動的なキャピタルアロケーション
- 2025年以降の成長を視野に入れたM&Aを模索

EBITDAマージン拡大のロードマップ



株主価値を増大させる確固たる戦略の実行

結び：経営戦略における最重要ポイントと目標



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

主要財務指標（2025年度目標）

18~20%

EBITDA マージン

11~13%

コア営業利益率

125~145円

EPS(非経常要因除く)

> 7%

ROIC

0.5~1.0x

Net Debt / Equity

本説明会および本資料における見通しは、現時点で入手可能な情報により当社が判断したものです。実際の業績は様々なリスク要因や不確実な要素により、業績予想と大きく異なる可能性があります。

当社グループは機能商品、ケミカルズ、ヘルスケア、産業ガス等、非常に多岐に亘る事業を行っており、その業績は国内外の需要、為替、ナフサ・原油等の原燃料価格や調達数量、製品市況の動向、技術革新のスピード、薬価改定、製造物責任、訴訟、法規制等によって影響を受ける可能性があります。

但し、業績に影響を及ぼす要素はこれらに限定されるものではありません。