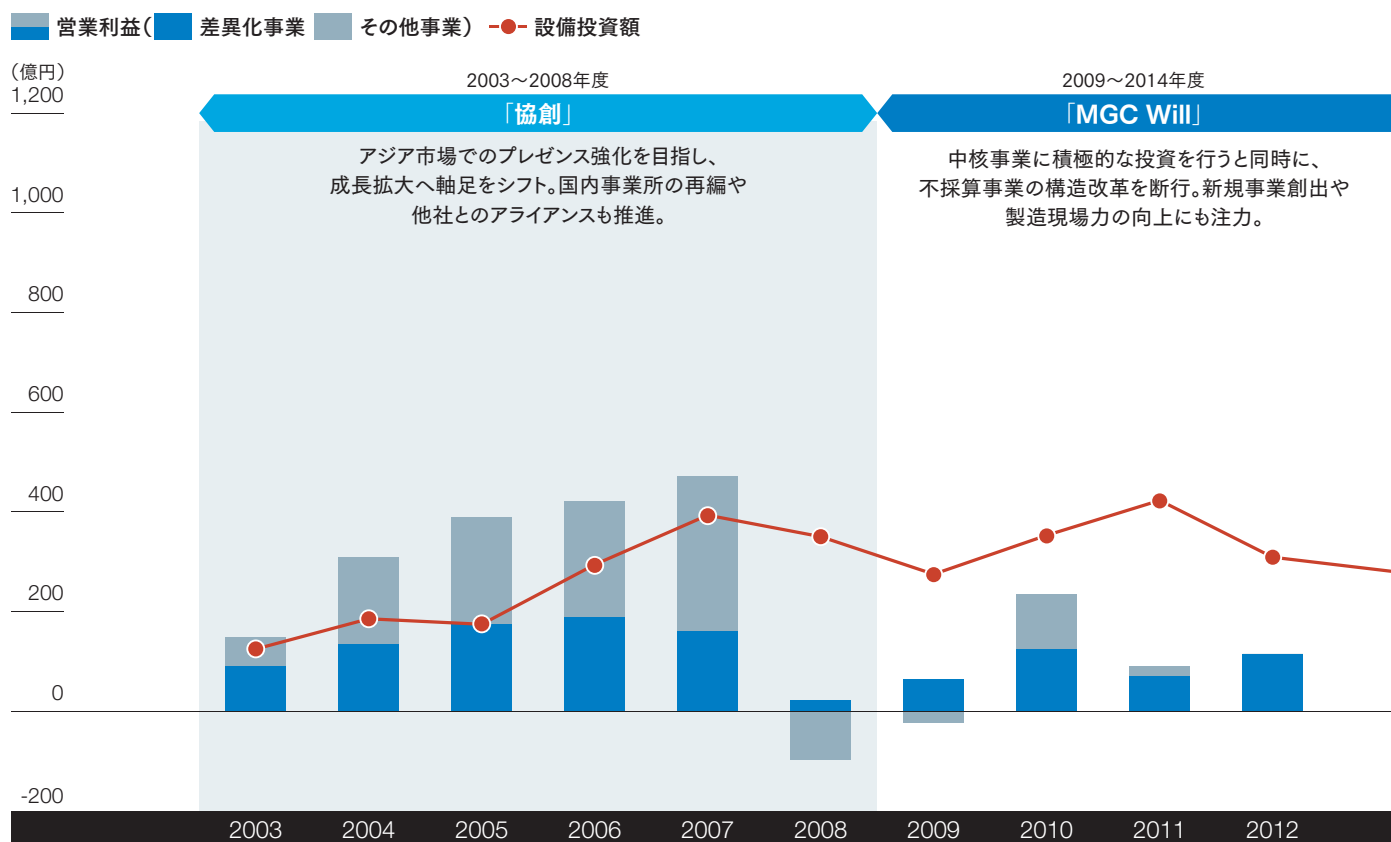


経営戦略の変遷

差異化事業の拡大と投融資実績



主要な投融資案件

- 差異化事業
- その他事業

※始点は決裁・公表年度、
終点は完工・完成・稼働開始年度

MXDA製造設備を増設(水島)

①サウジアラビアにおいて第5期メタノールプラントを新設

ブルネイにおいてメタノールプラントを新設

エレクトロテクノの銅張積層板の生産能力を増強

メタキシレン製造設備を増設(水島)

②ベネズエラにおいて第2期メタノールプラントを新設

③光学樹脂ポリマーの試作・量産用プラントを新設(鹿島)

上海においてPC製造設備を新設

④タイにおいて電子材料製造設備を新設

⑤タイにおいてPOMの生産能力を増強

韓国においてPOMの生産能力を増強



①



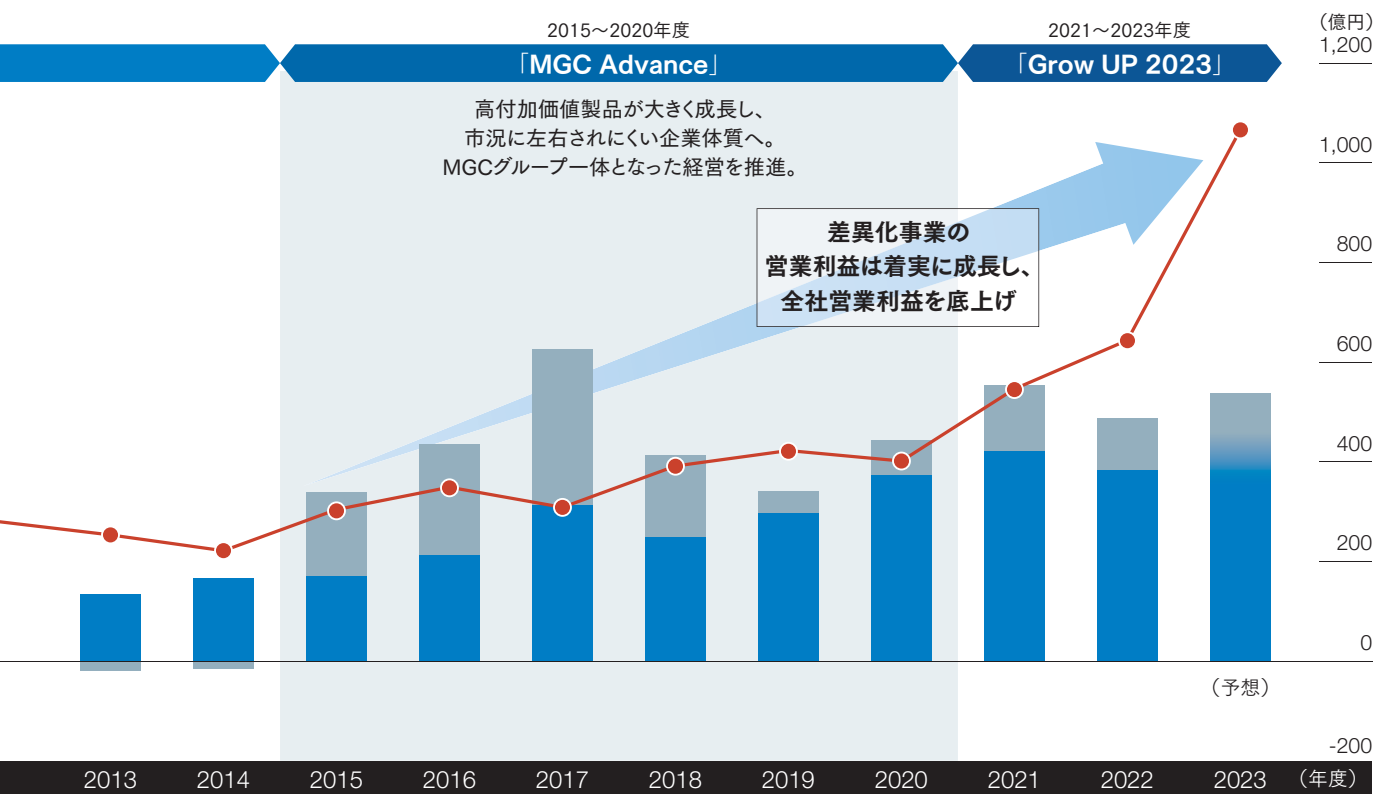
②



③



④



- 福島天然ガス発電事業に参画(1号機・2号機が2020年度に営業運転を開始)
 - インドネシアにおいてアンモニア製造設備を新設
 - ⑦QOLイノベーションセンター白河を設立
 - テキサスとオレゴンにおいて超純過酸化水素生産工場を新設
 - 日本ユピカを連結子会社化
 - 台湾において原料過酸化水素製造設備を新設
 - グループ内3商社を統合し、三菱ガス化学トレーディングを設立
 - 光学樹脂ポリマーの原料モノマー製造設備を新設
 - J-ケミカルを子会社化
 - 網走バイオマス発電事業に参画(2号機・3号機が2022年度に営業運転を開始)
 - 芳香族アルデヒドの能力増強(2023年9月完工予定)
 - J-ケミカルとユタカケミカルが合併し、MGCウッドケムが発足
 - 三菱エンジニアリングプラスチックスを子会社化
 - 日本ユピカを完全子会社化
 - タイにおいて電子材料の生産能力を増強
 - 光学樹脂ポリマーの3基目の量産プラントを増設(鹿島)
 - オランダにおいてMXDAの生産能力を増強(2024年9月完工予定)
 - 東邦アーステック水溶性天然ガス新規開発
 - オレゴンにおいて超純過酸化水素の生産能力を増強(2023年度完工予定)
 - タイにおいて電子材料の生産能力を増強
- ⑤ JSPを連結子会社化
- ⑥ 山葵沢地熱発電事業に参画(2019年度に営業運転を開始)
- トリニダード・トバゴにおいてメタノール製造プラントを新設
- 光学樹脂ポリマーの本格的な量産プラントを新設(鹿島)
- 光学樹脂ポリマーの2基目の量産プラントを増設(鹿島)

差異化事業の強化と新規・次世代事業の創出・育成に経営資源を振り向け、ポートフォリオの最適化・強靱化を推進

北川 元康

取締役 常務執行役員
コンプライアンス担当、経営企画管掌、
内部監査担当、CSR・IR担当



中期経営計画「Grow UP 2023」

複雑かつ予測困難な事業環境。目標設定の正しさを確信

2021年4月にスタートした中期経営計画「Grow UP 2023」は、2050年頃の社会動向や技術進化を視野に入れ、未来のあるべき姿からのバックカスティング思考によって策定しました。未来は現状の延長線上にあるのではなく、非連続的な進化を遂げるという前提に立ちつつも、この3か年は過去のどの3か年よりも長く感じられるほど、予測困難で複雑な事業環境に晒されました。例えば、中期経営計画初年度はコロナ禍の巣ごもり需要やテレワークの普及によって、情報関連産業向けの製品需要が高まり、市場は順調に拡大していました。しかし

2022年に入って特に後半からは、ロシアのウクライナ侵攻による混乱とインフレの高止まり、金利上昇などを背景に世界的な景気後退懸念が強まり、ダウンサイクルに転じています。

一方、このような環境だからこそ、中期経営計画に掲げた目標の正しさや施策の優先度が、より明確になったとも言えます。例えば、原燃料コストの上昇に伴う製品価格への転嫁を一つの切り口に、価格転嫁力の強い事業は差異化度が高く、価格転嫁が進まない事業は差異化度が低いといった各事業の真の実力が浮かび上がって



きました。巨大な変化が複合的に起きる環境下でも持続的に成長し、稼ぐ力を維持できるかどうかは、差異化戦略の徹底にかかっていると言えます。差異化度が低い事業や製品群はイグジットし、強いものに入れ替えていく事業ポートフォリオ改革によって、「環境変化に強い収益構造への転換」を実行していくこと。その重要性を改めて強く感じています。

投資政策と経営資源の配分について

事業ポートフォリオ改革に資する案件に、リソースを重点配分

私のミッションは、全社の資源配分と投融資の管理です。財務と非財務を組み合わせた総合的な観点で個々の事業性を評価し、全社戦略を推進する立場にあります。本中期経営計画からは、ROEやROICといった「率」の指標を計数目標に掲げ、ビジネスマネジメントユニット単位でのROIC管理を実施しています。中期経営計画の実績検討会や投融資案件の審査会などでは、効率性指標に基づいた評価や意見交換を行っています。社内には、自身が所属する事業の競争力や稼ぐ力を、これらの指標によって客観的に把握しようとする意識が定着してきました。

また、将来予測が難しい時代だからこそ、製品ごとのマーケット・ポートフォリオの分散や、社会課題への貢献度も意識しています。例えば芳香族アルデヒドという製品

また、当社グループでは競争優位性に直結する課題を中長期の時間軸で把握するために、気候変動が各事業に及ぼすリスクと機会を洗い出すシナリオ分析を実施しています。こうした取り組みによって環境適応力（レジリエンス）を高めながら、「社会的価値と経済的価値の両立」というもう一つの中期経営計画目標を達成し、サステナビリティ経営をより強力に推進していきたいと考えています。

は、香料や樹脂添加剤、医薬品などの原料として幅広く使用されています。このような、複数の市場や用途の組み合わせが、マーケット・ポートフォリオ分散効果の一例になります。そして差異化度の高い製品ほど、その機能や付加価値がより高く評価される市場を見定めやすくなるため、新たな用途展開がしやすくなるのです。

限りある経営資源を、どの投融資案件に振り向けるべきかを判断する最大の決め手は、全社の事業ポートフォリオ改革に資するかどうかです。成長性や利益貢献度、資本効率性を基準にして分類した4つの事業ポートフォリオのうち、差異化事業の強化と新規・次世代事業の創出・育成に、経営資源を重点配分し、長期的な視点でポートフォリオの最適化・強靱化を推進します。

次期中期経営計画の策定に向けて

間近に迫りつつある「2030年度」を強く意識した計画策定に着手

今回の中期経営計画期間では、社会的価値と経済的価値は相反せず、両立できるのだという考え方が、従業員に違和感なく受け入れられたことも大きな成果でした。実際、研究成果の社内報告会などでは、ほぼ全てのテーマで社会課題解決に向けた貢献度がアピールされます。社会的価値という要素なしでは事業が成立しないことが、私たちの共通認識になったと言えるでしょう。

現在、次期中期経営計画の策定に向けた議論を進めています。当社グループは「2030年度に売上高1兆円、営業利益1,000億円以上」という計数目標を掲げています。次期中期経営計画はこの達成を視野に入れ、同時にGHG排出量の削減をはじめとする、マテリアリティKPIの2030年度目標の達成も強く意識したものになるでしょう。

三菱ガス化学ならではの「特色(Uniqueness)」と「存在感(Presence)」の発揮による価値創造のプロセスは、次期中期経営計画においても重視します。当社はニーズとシーズのハーモニーで、独自性を磨いてきた化学メーカーです。自社開発技術というシーズを用いて市場と対話し、需要家のニーズから得たヒントをシーズに落とし込んでいく独自のビジネスモデルに、一層磨きをかけていきます。また、差異化事業の強化に向けては、事業ごとに原料調達を重視した立地にするか、マーケットの近さを優先した立地にするかといった戦略的な判断が、ますます重要になるでしょう。理念体系「MGC Way」のVisionにも掲げていますとおり、次の3か年もユニークな個性と存在感を育みながら、エクセレントな企業グループを目指してまいります。

経営成績及び財務・資本政策

計数目標と進捗

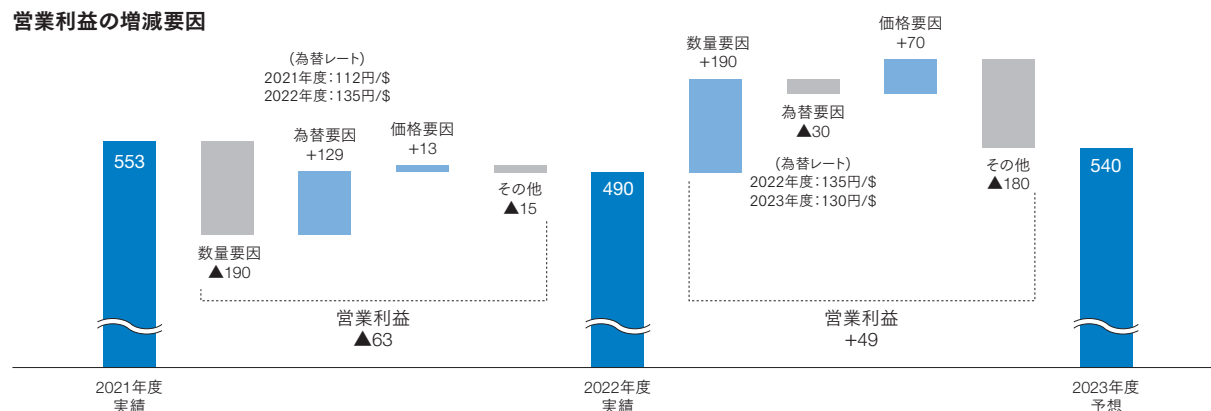
連結指標	2021年度実績	2022年度実績	2023年度目標	2023年度予想	中長期目標
売上高(億円)	7,056	7,812	7,300	8,500	2030年度 売上高: 1兆円以上 営業利益: 1,000億円以上
営業利益(億円)	553	490	700	540	
経常利益(億円)	741	697	800	580	
ROIC ^{*1} (投下資本利益率)	10.4%	8.8%	10%以上	6.4%	
ROE ^{*2} (自己資本当期純利益率)	8.8%	8.3%	9%以上	9.0%	

〈前提条件〉為替:105円/ドル、原油価格(Dubai):60ドル/bbl.

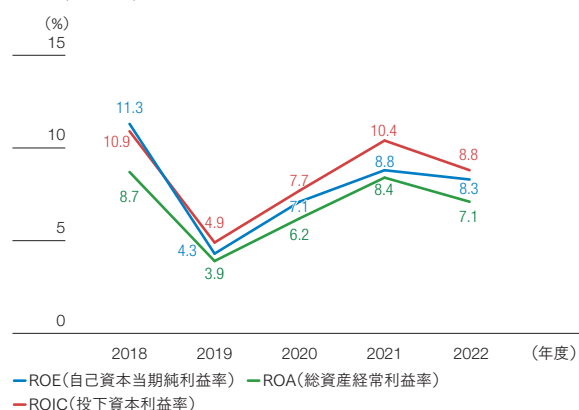
*1 経常利益÷投下資本

*2 当期純利益÷自己資本

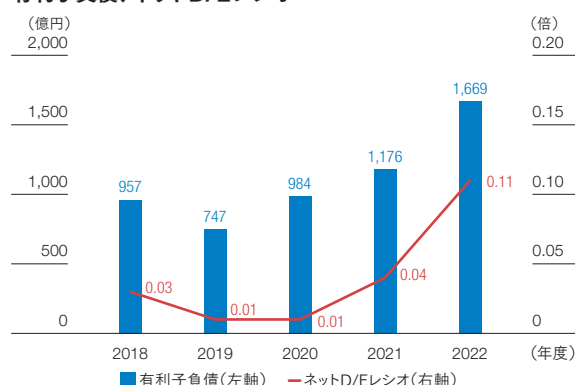
営業利益の増減要因



ROE、ROA、ROIC



有利子負債、ネットD/Eレシオ



2021年度からスタートした中期経営計画「Grow UP 2023」では、資本効率を意識した経営を推進するために、KPIとしてROIC(投下資本利益率)を導入し、2023年度目標として売上高7,300億円、営業利益700億円、経常利益800億円、ROIC 10%以上、ROE 9%以上という計数目標を設定しました。

2022年度の世界経済は、新型コロナウイルス感染症による行動制限が緩和され、社会経済活動が徐々に正常化に向かう一方で、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化による原燃料価格の高騰や、米欧を中心とした金融引き締め政策による景気減速懸念の顕在化など、不安定な状況が続きました。

このような状況下、当社グループは、「環境変化に強い収益構造への転換」を図るべく、事業ポートフォリオ改革に向けた各施策を推進し、原燃料価格及び輸送費の上

昇に対しては、コスト上昇分の販売価格への転嫁に取り組むなど、収益力の維持・強化に努めてきました。

2022年度の当社グループの売上高は、電子材料などの販売減少がありましたが、為替変動の影響や、原燃料価格や輸送費上昇分の販売価格への転嫁などもあり、増収となりました。一方、営業利益及び経常利益は、円安効果や、ポリアセタールの販売好調などの増益要因があったものの、原燃料価格や輸送費の上昇に加え、電子材料などの販売減少等により、減益となりました。

半導体関連製品の販売回復等により、2023年度は営業利益の増益を予想するものの、2023年度目標には未達の水準であることから、成長投資や不採算事業の捩入れ等を中心とした事業ポートフォリオ改革を更に加速するなど、目標達成に向けた更なる取り組みに注力してまいります。

財務・資本政策と株主還元方針

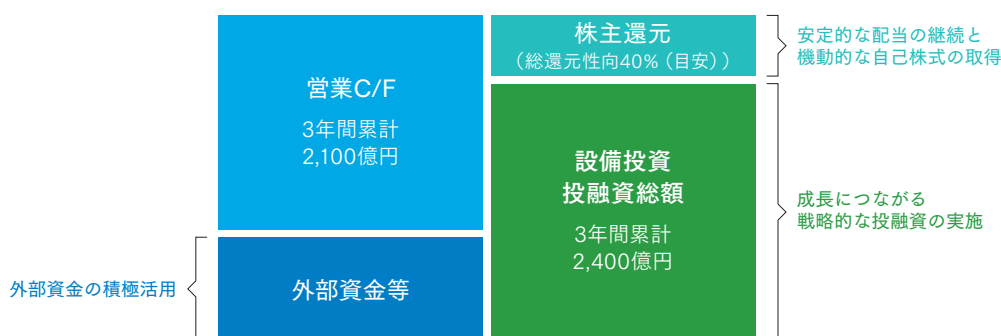
当社グループは、企業価値の向上が全てのステークホルダーの利益につながるの考えに基づき、投融資計画、財務の健全性、将来の業績動向などを総合的に勘案した上で、内部留保と株主還元のバランスの最適化に努めています。

現中期経営計画期間における設備投資・投融資のキャッシュ・フロー総額は2,400億円超を見込んでおり、3

年間の累計で想定している営業キャッシュ・フローを上回る水準を計画しています。外部資金も積極的に活用しながら、成長につながる戦略的な投融資を実施しています。

配当については、安定的な配当の継続と機動的な自己株式の取得を基本方針に掲げ、総還元性向^{*3}40%を中期的な株主還元の目安としています。

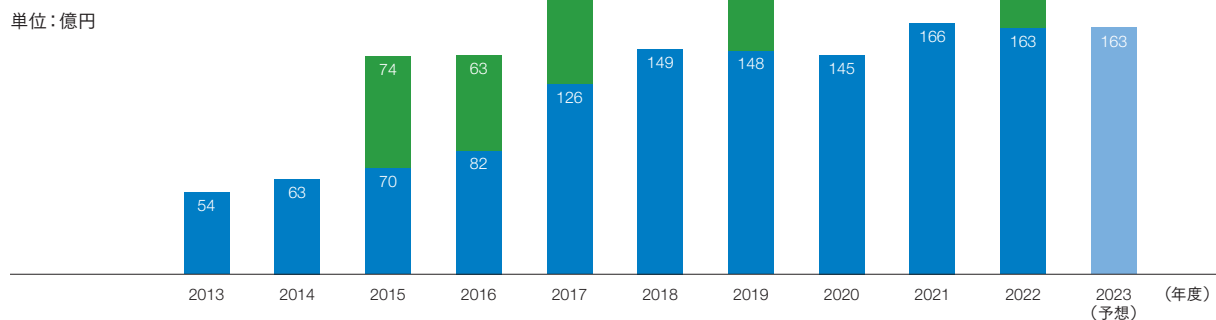
^{*3} 自己株式の取得を含めた、親会社株主に帰属する当期純利益に対する総還元性向



株主還元方針

- 企業価値の向上を経営上の最優先課題と位置付け
- 配当は、安定配当の継続を基本に業績動向等を考慮して決定
- 内部留保の水準と株主還元の水準を勘案して、自己株式の取得も機動的に実施し、資本効率の向上と株主還元の充実を図る
- 現中期経営計画から株主還元方針をより明確化。総還元性向40%を中期的な株主還元の目安とする

■ 自己株式取得額
■ 配当総額
単位：億円



当期純利益 (億円)	149	433	341	480	605	550	211	360	482	490	560
年間配当金 (円/株) ^{*4}	24	28	32	38	59	70	70	70	80 ^{*5}	80	80

^{*4} 当社は、2016年10月1日を効力発生日として、普通株式2株につき1株の割合をもって株式併合を実施しました。これに伴い、上表の配当金については、株式併合前においても当該併合が行われたと仮定した遡及修正による数値を表示しています

^{*5} 記念配当10円を含む

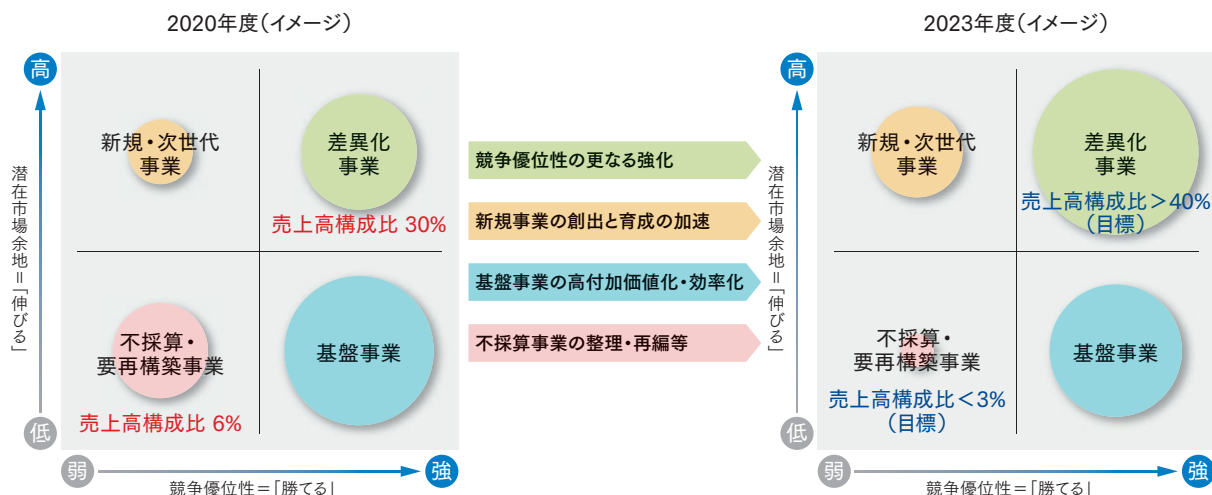
事業ポートフォリオ改革

環境変化に強い収益構造への転換

中期経営計画「Grow UP 2023」で掲げた一つ目の目標は、「環境変化に強い収益構造への転換」です。その推進に当たり、まず当社グループの事業を、成長性や利益貢献度、資本効率を基準にして分類しました。中でも競争優位性が高く、成長力に富むものを「差異化事業」と定義しています。この事業に含まれる製品は、エレクトロニクスケミカルズや半導体パッケージ用BT材料、光学樹脂ポリマー、超高屈折レンズモノマーといった機能製品群です。更に、MXDA、MXナイロン、芳香族アルデヒド、ポリアセタール(POM)などの化学品・素材製品も、差異化事業のカテゴリーに含まれます。これらの製品に関する新規市場の開拓や生産能力増強などに経営資源を重点的に投じ、収益力を強化しています。

左記の施策に加えて、新規事業の創出と育成に注力することで、事業ポートフォリオ改革を加速させています。具体的には研究開発投資の推進と研究スタッフの増員、市場ニーズを起点にした組織体制整備、及び最新のAIやMIを用いた研究プロセスの高度化・効率化を推進し、新規製品の継続的な投入につなげています。このほか、不採算事業の整理・再編にも着手しながら、環境変化に強い収益構造への転換を図っています。なお定量的な目標として、2023年度の差異化事業の売上高を全体の40%超に伸ばし、不採算・要再構築事業の売上高は同3%未満に縮小することを目指しています。

事業ポートフォリオ改革の方向性



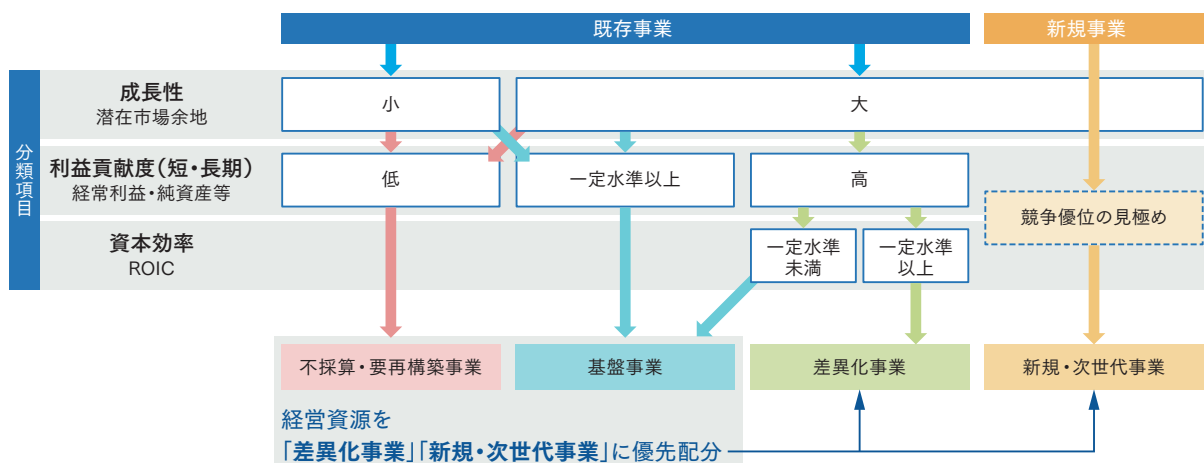
「Grow UP 2023」における製品群分類

差異化事業	MXDA、芳香族アルデヒド、MXナイロン、エレクトロニクスケミカルズ、ポリアセタール、光学樹脂ポリマー、超高屈折レンズモノマー、半導体パッケージ用BT材料 ほか
新規・次世代事業 (開発ステージの製品を含む)	医・食： OXYCAPT™、バイオプロダクツ、抗体医薬品受託製造事業、工場生産野菜 ほか ICT・モビリティ： 固体電解質、セルロース繊維複合材料、ネオプリム、半導体関連材料 ほか 環境・エネルギー： CO ₂ 由来メタノール、CO ₂ 由来ポリカーボネート、メタノール燃料電池 ほか
基盤事業	メタノール、アンモニア・アミン類、MMA系製品、エネルギー資源・環境事業（地熱発電等の電力、水溶性天然ガス・ヨウ素）、発泡プラスチック（JSP）、過酸化水素、ポリカーボネート／シートフィルム、脱酸素剤 ほか
不採算・要再構築事業	ホルマリン・ポリオール系製品、キシレン分離／誘導品

事業ポートフォリオ改革の分類基準

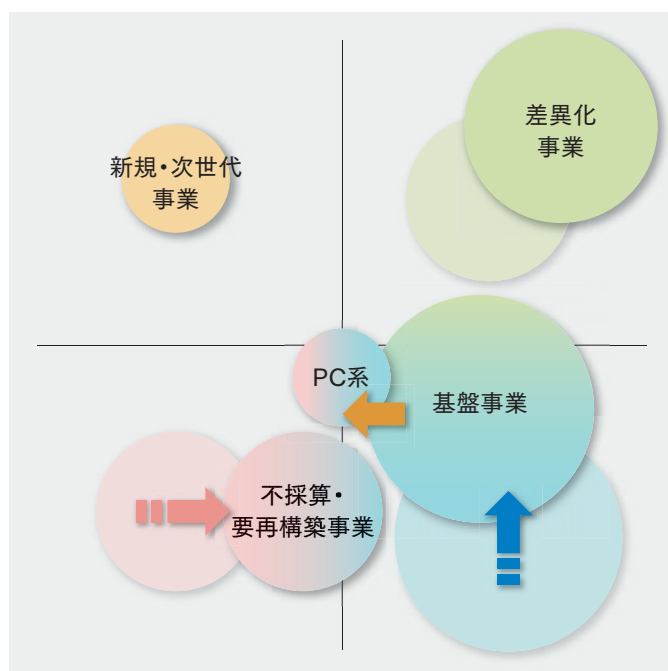
外部環境の変化に強い収益構造を構築するために、当社グループでは現中期経営計画より全事業の位置付け・区分を見直し、各事業を、「差異化事業」「新規・次世代事業」「基盤事業」「不採算・要再構築事業」という4つのステージに分類しました。分類に当たっては、「成長性」「利益貢献度」「資本効率」の観点で、それぞれ定性的・

定量的な基準を設定した上で実施しています。現中期経営計画期間では、競争優位性や潜在成長力を併せ持つ「差異化事業」と、今後の市場拡大時に伸びが見込め、社会課題の解決にもつながる「新規・次世代事業」に、経営資源を優先的に配分しています。



2022年度の進捗

2020年度⇒2022年度の事業ポートフォリオの推移(イメージ)



差異化事業

- ・ 半導体関連製品が減益となるも、POMの増益が補う
- ・ POMは三菱エンジニアリングプラスチックス(MEP)再編によりグローバルポリアセタールへ集約。韓国事業再編で販売力強化。世界シェアアップ
- ・ 伸長する市場に向けた成長投資を継続して実行

基盤事業

- ・ PC系製品は苦戦も、メタノール、エネルギー資源・環境事業は堅調
- ・ 関係会社の整理統合を加速
(MEP連結化によるPC事業再編のほか、日本ユピカと日本ファインケムの統合なども検討中)
- ・ 環境循環型メタノール構想“Carbopath™”を推進。CCS実用化等に向けた取り組みも進捗

不採算・要再構築事業

- ・ ホルマリン・ポリオール系事業は、不採算製品の生産を停止。一方、M&Aで接着剤までの一貫生産・販売体制を強化(MGCウッドケム発足)。黒字化へ
- ・ キシレン分離／誘導品は、差異化製品であるMXDA等の特殊MX誘導品も含め事業全体の収益を最大化すべく、各種取り組みを推進中

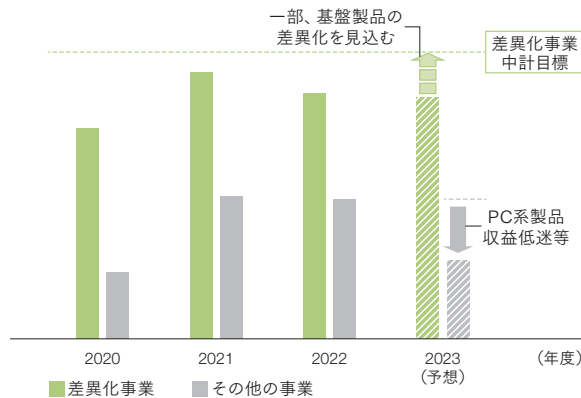
新規・次世代事業

- ・ 戦略顧客における求評加速。GI基金採択案件ははじめ気候変動問題対応テーマへ注力。研究人員も増員

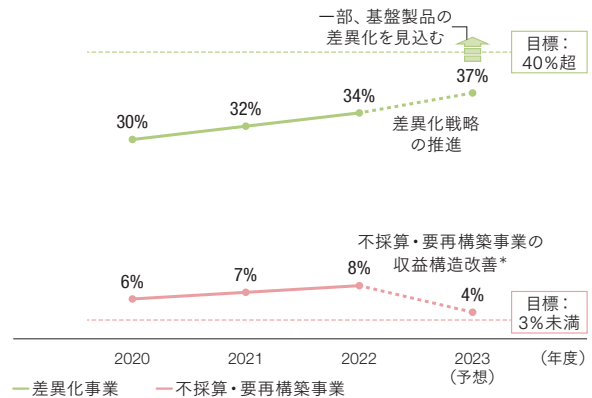
事業ポートフォリオ改革の進捗と今後の見通し

差異化事業の収益は、事業ごとに好不調はあるものの、全体としては比較的堅調に推移しています。現中期経営計画の目標である、差異化事業の売上高比率40%超、不採算・要再構築事業の売上高比率3%未満は未達の見通しですが、一部基盤製品の差異化に向けての高付加価値化の推進や、不採算・要再構築事業の収益構造改善など、中期経営計画最終年度に向けて改善を進めています。

差異化事業の経常利益推移

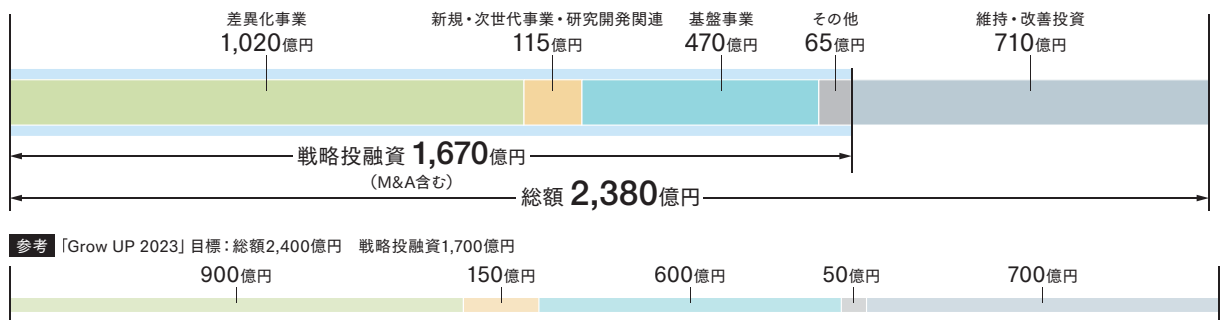


差異化事業、不採算・要再構築事業の売上高構成比



* ホルマリン・ポリオール系事業の不採算・要再構築事業からの脱却による事業区分の移行見込み

「Grow UP 2023」投融資資金の事業区分別投融資の見通し



主要投融資案件の進捗

