

中期経営計画 2025年度～2027年度

# 『進化と変革へ』 2.0

2025年5月15日

MORE Sustainable, KEEP Innovating for a KINDHEARTED Society

## 社長メッセージ

**全社の注力領域である「GX事業」を拡大し、社会課題解決と会社成長を実現。  
『進化と変革へ』の第2ステージとして、経営ビジョン実現に向けて大きな飛躍を目指します。**

### 三菱化工機グループの目指す姿

当社は、わたしたちを取り巻くさまざまな社会課題の解決に貢献するため、2021年11月に「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」を策定しました。この経営ビジョンは、2050年を最終到達年とし、2035年の当社創立100周年を見据えた長期的な道筋を示すものです。

わたしたちは、持続可能な発展を目指し、既存の技術・製品をさらに深化させ、新しい分野でも成長を遂げ、社会の発展に貢献することにより、2035年には事業規模を1,000億円に拡大することを目指してまいります。

### 本中期経営計画のテーマ

脱炭素社会実現に向けた国家レベルの動きは活発化しており、日本においても、2024年10月、脱炭素社会への円滑な移行を目指し、「水素社会推進法」、「CCS事業法」の2法案が施行、2025年2月には「GX2040ビジョン」が策定されました。また、日本政府の目指す2050年カーボンニュートラルに向けて、GXをはじめとするサステナビリティ推進の動きが加速しています。

本中期経営計画(2025年度～2027年度)は、脱炭素化が進展する2035年に向けてこの動きに応じ、社会課題の解決に資する「戦略的事業領域」におけるより具体的かつ着実な取り組みを進め、成果を創出し、経営ビジョン実現に向けた大きな飛躍を実現するための活動計画です。そのための原動力となる「戦略的事業領域」を「GX事業」として全社の注力領域に再定義し、その推進を担う組織として「GX事業推進室」を新設し、さらなる実践につなげていくことにより、社会課題の解決と成長の具現化を図ってまいりたいと考えております。

### 計画実現に向けて

当社グループは1935年の創立以来培ってきた、排煙脱硫技術、硫酸化物回収技術をはじめとする大気汚染防止技術、工場排水・下水処理、廃棄物処理など環境保全技術の蓄積があります。加えて、豊富な実績、技術、ノウハウを有する水素、エネルギー、固液分離、DXの分野においても技術の革新を目指し、日々研究開発を進めております。

これら当社グループの技術、ノウハウの蓄積を活かし、また、新しい技術・製品を融合させ、経営ビジョンの実現に向けた『進化と変革へ』の取り組みを飛躍させ、企業活動を通じて、よりサステナブルで快適な社会の実現に寄与できるよう、本中期経営計画の達成に全力で取り組んでまいります。

三菱化工機株式会社  
取締役社長 田中 利一

## 本中計のポイント

## 『進化と変革へ』 2.0

- ◆ GX事業の確立により、経営ビジョン実現に向けた「飛躍の3年間」とする
- ◆ 当社の魅力を十分に発信するとともに、株主還元の強化と資本効率の向上に取り組む

1

## GX事業の確立

- 戦略的事業領域を中核事業とするため、本中計より「GX事業推進室」を立ち上げ、報告セグメント「GX事業」を新設
- 最終年度にGX事業売上高230億円を目指す
- 製品開発を推進し、「循環型社会推進」「クリーンエネルギー」分野でのQuick-Winを実現する

2

## 過去最高水準の経営数値目標

- GX事業の拡大と良好な事業環境により、過去最高水準の経営数値目標を設定、経営ビジョン実現に向けた飛躍の3年間と位置付ける
- 最終年度に売上高900億円、営業利益率9%超、ROE12%以上を目指す
- 最終年度までにM&Aを含む積極投資、基盤事業の収益性改善を実施し、経営数値目標達成を図る

3

## 株主還元強化によるPBR1倍超えの早期達成

- 本中計期間でのPBR1倍超えの早期達成を狙う
- 配当性向は40%に引き上げ、配当の下限としてDOE3.5%を設定
- 余剰資産の圧縮や最適資本構成を意識した資金調達、ROIC経営の浸透を狙う

## 目次

|                        |     |    |                             |     |    |
|------------------------|-----|----|-----------------------------|-----|----|
| 社長メッセージ                | ... | 2  | 3. 骨子② 資本コスト・株価を意識した経営の確立   | ... | 21 |
| 本中計のポイント               | ... | 3  | - PBR1倍超えの早期達成に向けた要因分析・対応方針 | ... | 22 |
| 1. 本中計の概要・全体像          | ... | 5  | - 本中計の資本政策(方針)              | ... | 23 |
| - 外部環境認識               | ... | 6  | - 本社・川崎製作所の再編投資             | ... | 24 |
| - 本中計の位置づけ             | ... | 7  | - ROIC経営                    | ... | 25 |
| - 本中計の骨子・主要施策          | ... | 8  | - IR・SRの強化                  | ... | 26 |
| - 本中計の数値計画             | ... | 9  | 4. 骨子③ 人的資本・技術資本の強化         | ... | 27 |
| - 本中計における財務数値目標        | ... | 10 | - 人的資本戦略                    | ... | 28 |
| - キャッシュアロケーション         | ... | 11 | - 人員計画                      | ... | 29 |
| - 株主還元方針               | ... | 12 | - モノづくり戦略                   | ... | 30 |
| 2. 骨子① 事業ポートフォリオの進化    | ... | 13 | - DX戦略                      | ... | 31 |
| - 報告セグメントの見直し          | ... | 14 | 5. 骨子④ 経営ガバナンスの透明性向上        | ... | 32 |
| - GX事業の概要              | ... | 15 | - 資本効率の向上                   | ... | 33 |
| - GX事業の目標と戦略           | ... | 16 | - 企業価値向上のためのガバナンス体制         | ... | 34 |
| - 基盤事業の戦略              | ... | 17 | - サステナビリティの推進               | ... | 35 |
| - 営業戦略                 | ... | 18 | Appendix 1. 企業理念・経営ビジョン     | ... | 36 |
| - M&A・アライアンスの方針        | ... | 19 | - 企業理念・三菱化工機グループ2050経営ビジョン  | ... | 37 |
| - 本中計における事業ポートフォリオの方向性 | ... | 20 | Appendix 2. 前中計の振り返り        | ... | 38 |
|                        |     |    | - 業績推移                      | ... | 39 |
|                        |     |    | - 前中計の骨子 振り返り               | ... | 40 |
|                        |     |    | - 戦略的事業領域に係る取り組み(略歴)        | ... | 41 |

# 1. 本中計の概要・全体像

MORE Sustainable, KEEP Innovating for a KINDHEARTED Society

MKK

## 外部環境認識

- 今後も脱炭素化の継続や半導体関連の需要増が見込まれる
- 事業横断的に対応する必要がある資本効率向上、人的資本強化に全社的に対応をしていく必要

## 当社が着目する今後の外部環境のトピック

## クリーンエネルギー・循環型社会への移行

## 水素などクリーンエネルギーの需要増

国内における水素導入目標：2020年=200万トン → **2050年 = 2,000万トン**

## 水素サプライチェーン構築の要請強化

サプライチェーン構築に係る国内の官民投資金額：**2023年～2038年 = 累計15兆円規模**

## カーボンリサイクルの推進

最大CO<sub>2</sub>リサイクル量(国内利用されるカーボンリサイクル製品相当)：**2050年 = 1～2億トン/年**

## サーキュラーエコノミーの推進

国内サーキュラーエコノミーの市場規模：2020年=50兆円 → **2050年 = 120兆円**

## 船舶業界での環境負荷低減

※各数値の出所：経済産業省(2023年)

## インフラ老朽化・人手不足

## 半導体関連材料の需要増

## 資本コスト・株価への意識の高まり

## 新造船の需要拡大

## 当社にとっての影響

## 全社共通

- ▶ **事業横断でのGX需要の取り込みによる事業成長が重要課題**
- ▶ 半導体関連の設備投資が増加し、事業の垣根を越え連携する必要
- ▶ 気候変動対策の重要性は継続
- ▶ より一層の資本効率向上や株主還元が求められる
- ▶ 人手不足や技術承継へ対応する人的資本強化が急務
- ▶ 業務効率化と付加価値向上の両面でのDXへの対応が急務

## エンジニアリング事業

- ▶ 省エネ・省力化、脱炭素化を中心とするインフラ更新の需要増
- ▶ 下水を中心としたPPP案件への対応が急務

## 単体機械事業

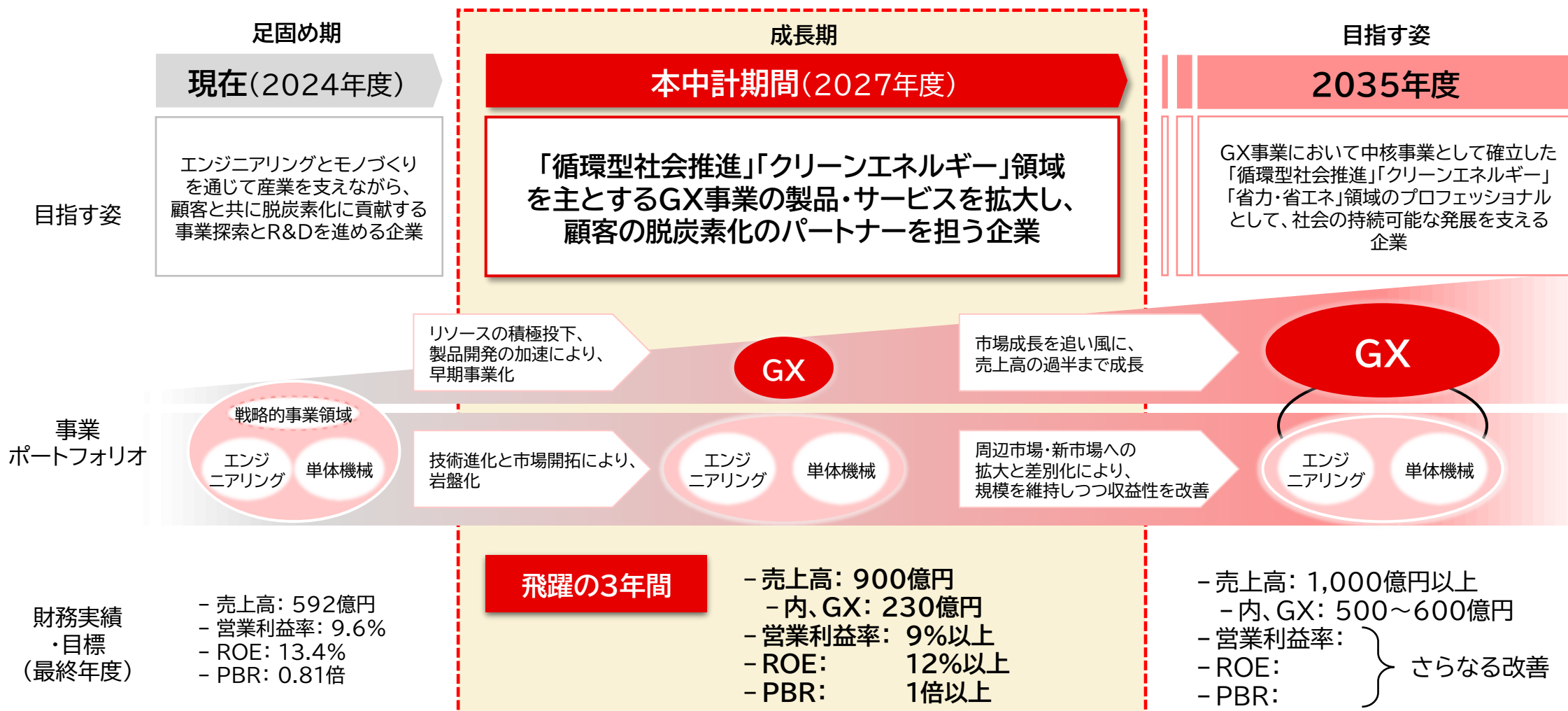
- ▶ 船用機械の需要増
- ▶ NOx規制対応機器が強い当社には追い風

\* NOx規制：船舶の運航に係る窒素酸化物(NOx)排出規制の略

\* PPP：官民連携の手法の1つである Public Private Partnership の略

# 本中計の位置づけ

- GX事業の成長と売上拡大を図る、経営ビジョンの実現に向けた「飛躍の3年間」と位置づける



## 本中計の骨子・主要施策

- 事業ポートフォリオの進化と、資本コスト・株価を意識した経営の確立を実現し、また、それを支える持続可能な経営基盤の強化を図る

## 目標

「循環型社会推進」「クリーンエネルギー」領域を主とするGX事業の製品・サービスを拡大し、顧客の脱炭素化のパートナーを担う企業

売上高900億円、営業利益率9%以上  
PBR1倍以上、ROE12%以上  
を達成

事業・財務  
戦略

## 骨子①

## 事業ポートフォリオの進化

- GX事業の確立
- 基盤事業の競争力強化
- 事業拡大戦略の実践

## 骨子②

## 資本コスト・株価を意識した経営の確立

- 成長投資の実行
- 資本効率の向上
- 株主還元の強化 / 成長期待を高める情報発信

経営基盤  
の強化

## 骨子③

## 人的資本・技術資本の強化

- 人的資本戦略の推進
- モノづくり戦略の実践

## 骨子④

## 経営ガバナンスの透明性向上

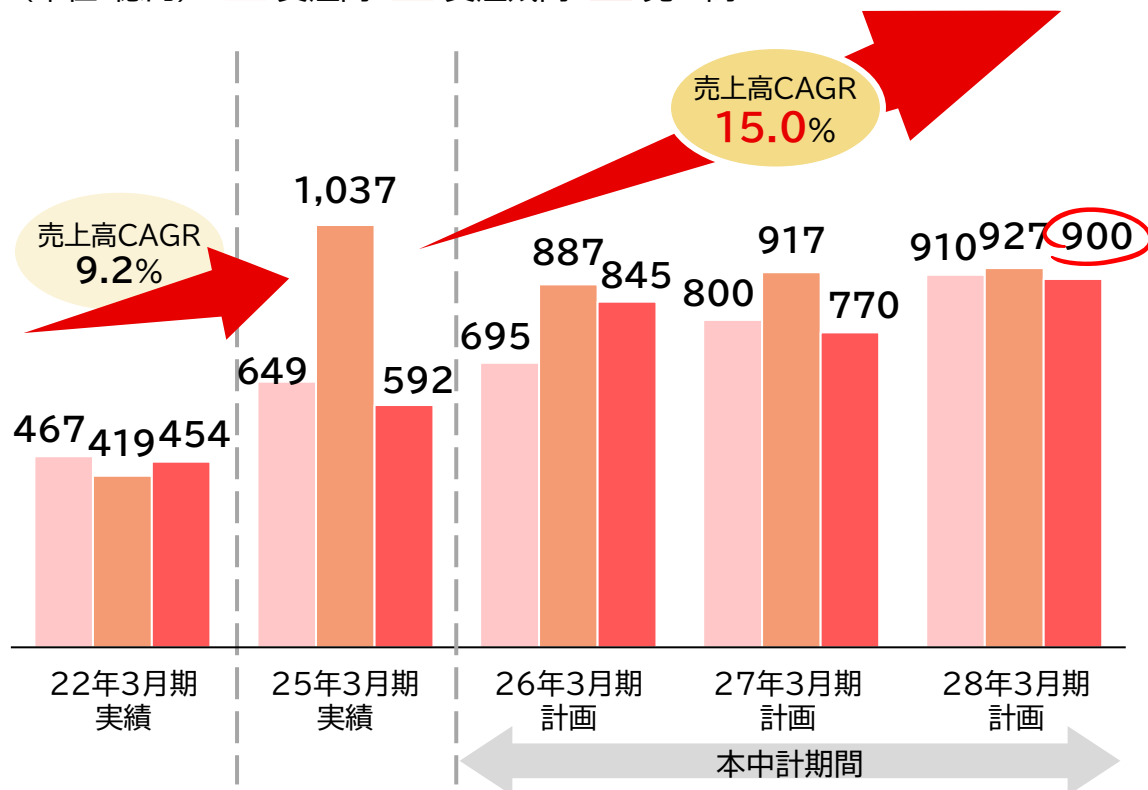
- 事業ポートフォリオ管理 / ROIC経営の浸透
- サステナビリティの推進

## 本中計の数値計画

- 前中計最終期の受注残高をもとに、2026年3月期に売上高800億円超へ伸ばしたうえで、2028年3月期には売上高900億円、営業利益率9%以上、ROE12%以上を目指す

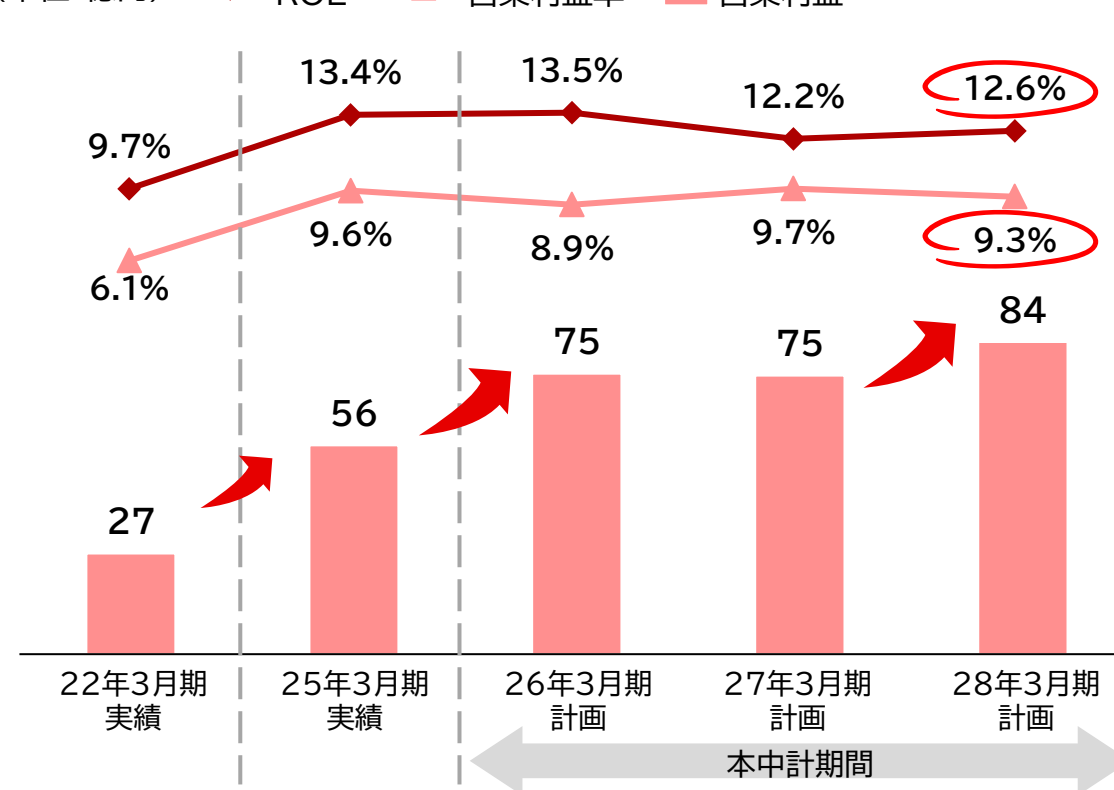
本中計期間での事業規模の目標値

(単位:億円) ■ 受注高 ■ 受注残高 ■ 売上高



本中計期間での収益性指標の目標値

(単位:億円) ◆ ROE ▲ 営業利益率 ■ 営業利益



本中計期間では、前中計期間より売上成長のペースが加速、利益率もさらなる改善を狙う

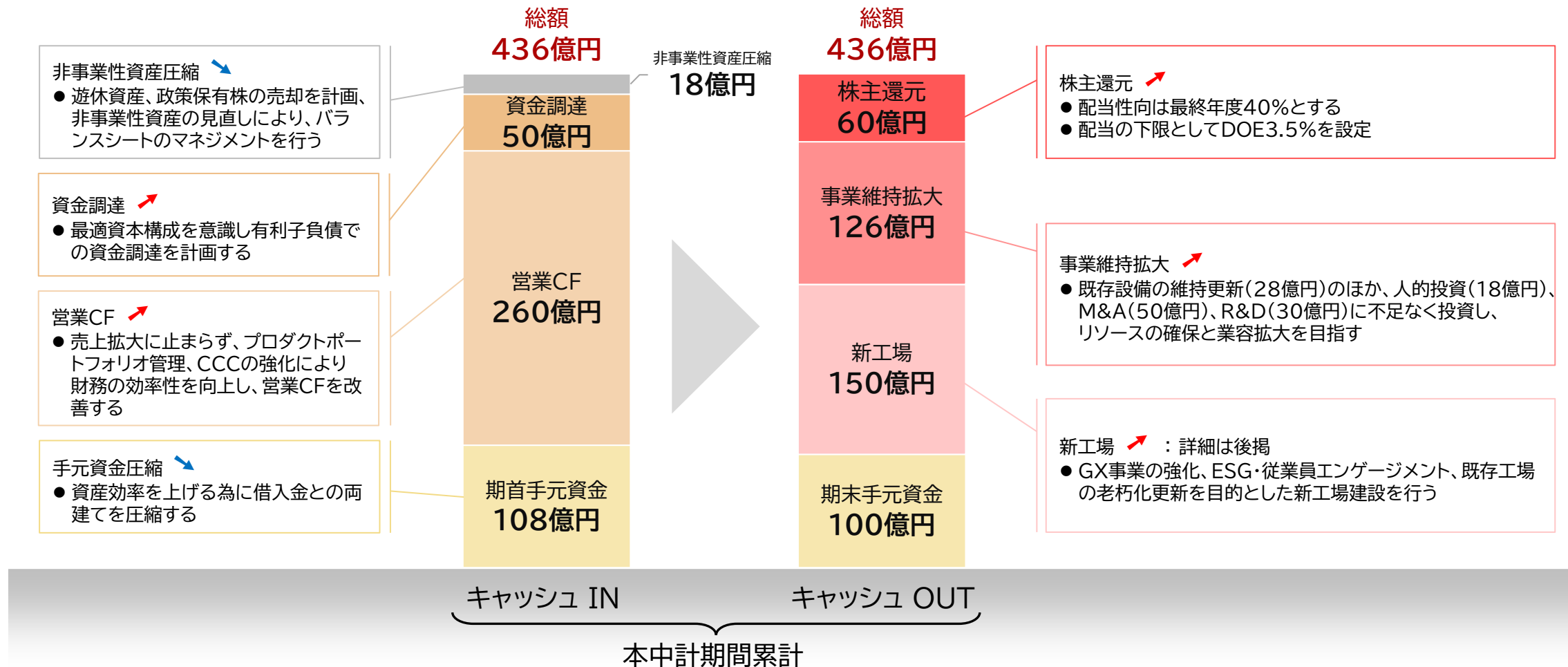
## 本中計における財務数値目標

- 本中計期間でのPBR1倍超えの早期達成に向けて、売上高900億円(うちGX事業230億円)への成長、収益性と効率性の向上、株主還元の強化を図る

|       | 指標         | 25年3月期<br>(前中計目標) | 25年3月期<br>(実績) | 28年3月期<br>(本中計目標) |
|-------|------------|-------------------|----------------|-------------------|
| 市場評価  | 新設 PBR     | —                 | 0.81倍          | 1倍以上              |
| 成長性   | 売上高        | 550億円             | → 592億円        | 最終年度 900億円        |
|       | 新設 GX事業売上高 | —                 | —              | 最終年度 230億円        |
| 収益性   | 営業利益率      | 5.0%以上            | → 9.6%         | 最終年度 9.0%以上       |
|       | ROE        | 7.0%以上            | → 13.4%        | 12%以上             |
|       | 新設 ROIC    | —                 | 10.7%          | 11%以上             |
| 株主還元  | 配当性向       | 25%以上             | → 32.7%        | 最終年度 40%          |
|       | 新設 DOE     | —                 | 4.4%           | 下限 3.5%           |
| 財務健全性 | 新設 自己資本比率  | —                 | 57.8%          | 約50%              |

## キャッシュアロケーション

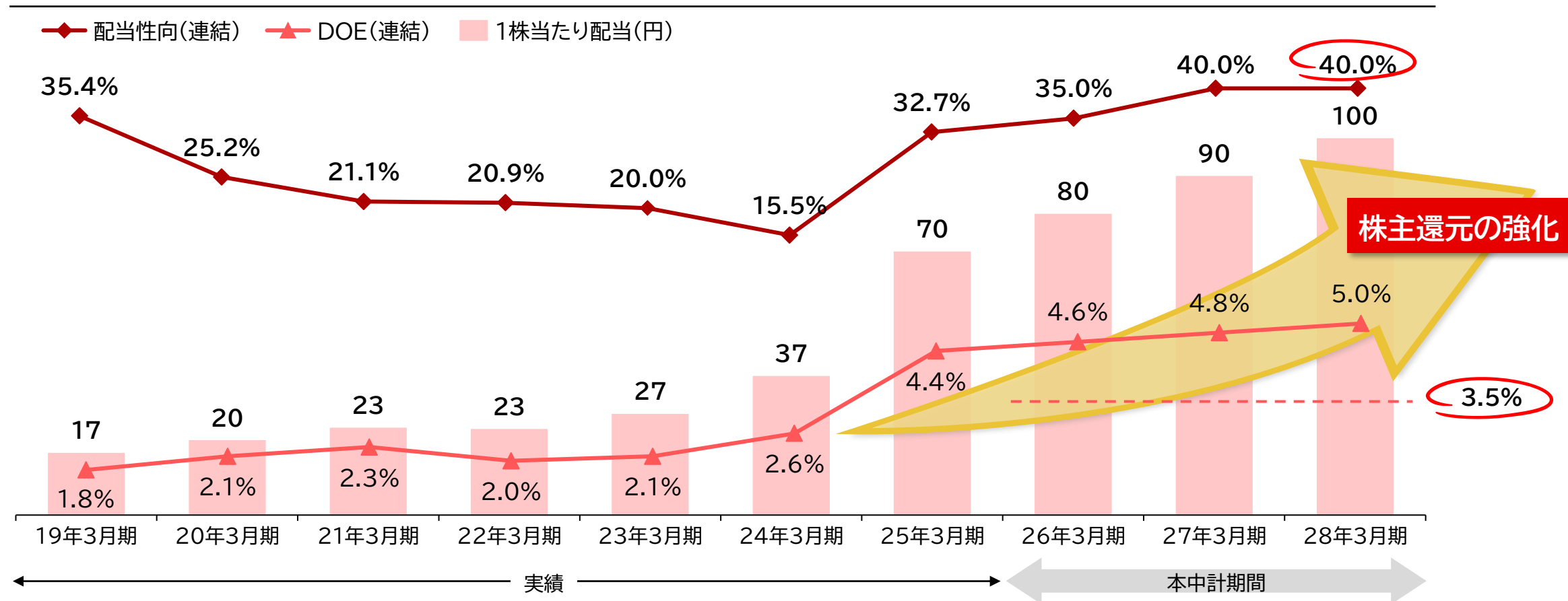
- 新工場建設に150億円、M&Aに50億円、R&Dに30億円を投資しGX事業の強化を図るとともに株主還元を充実
- これらの資金は営業CFと共に、資産圧縮、有利子負債の活用により調達



## 株主還元方針

- 本中計期間では、配当性向は40%に引き上げ、配当の下限としてDOE3.5%を設定

株主還元の実績と本中計期間の計画



\* 当社は2025年4月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しております。2025年3月期以前の数値は株式分割を考慮して計算しております。

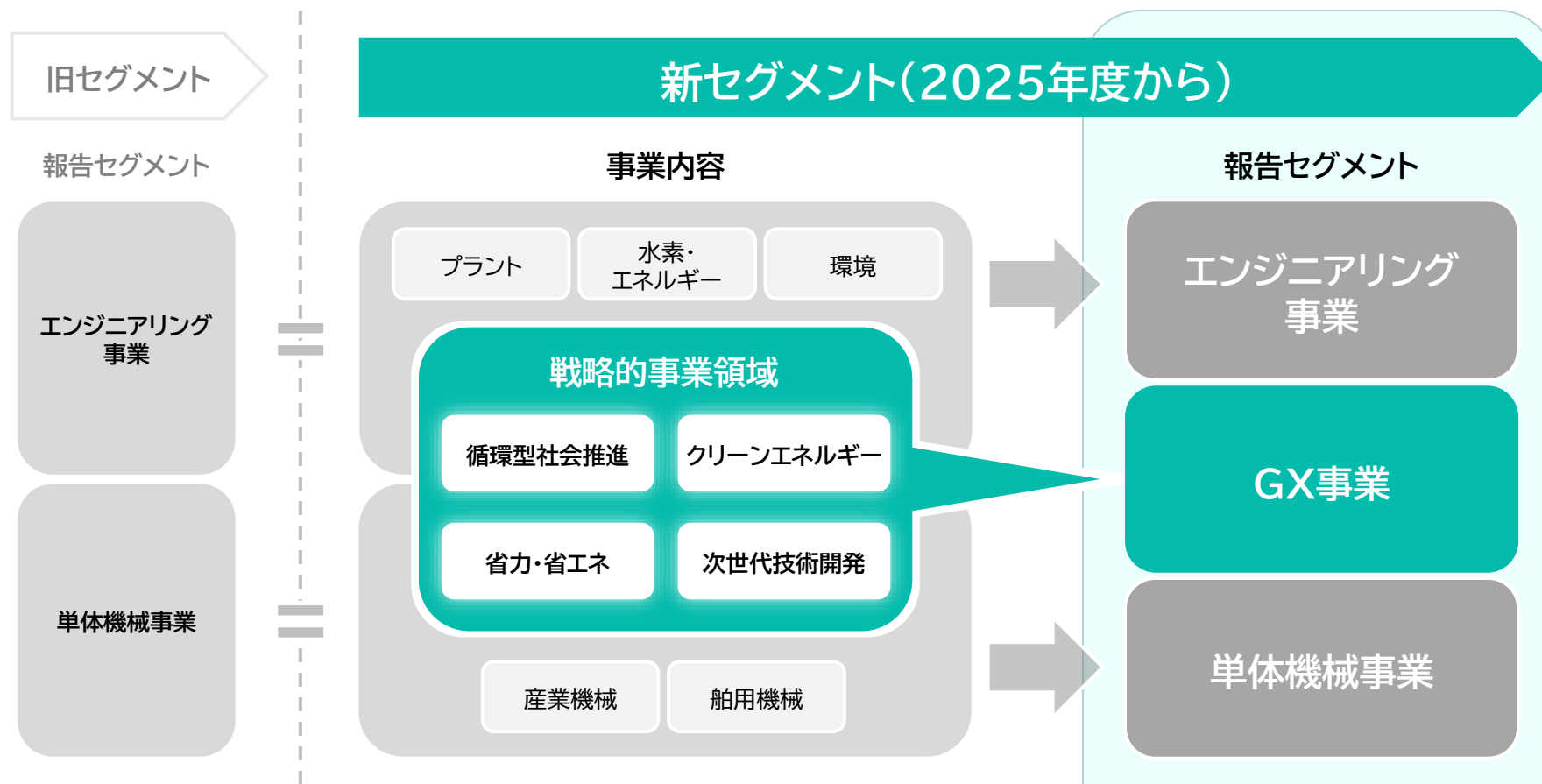
## 2. 骨子 ①事業ポートフォリオの進化

MORE Sustainable, KEEP Innovating for a KINDHEARTED Society

MKK

## 報告セグメントの見直し

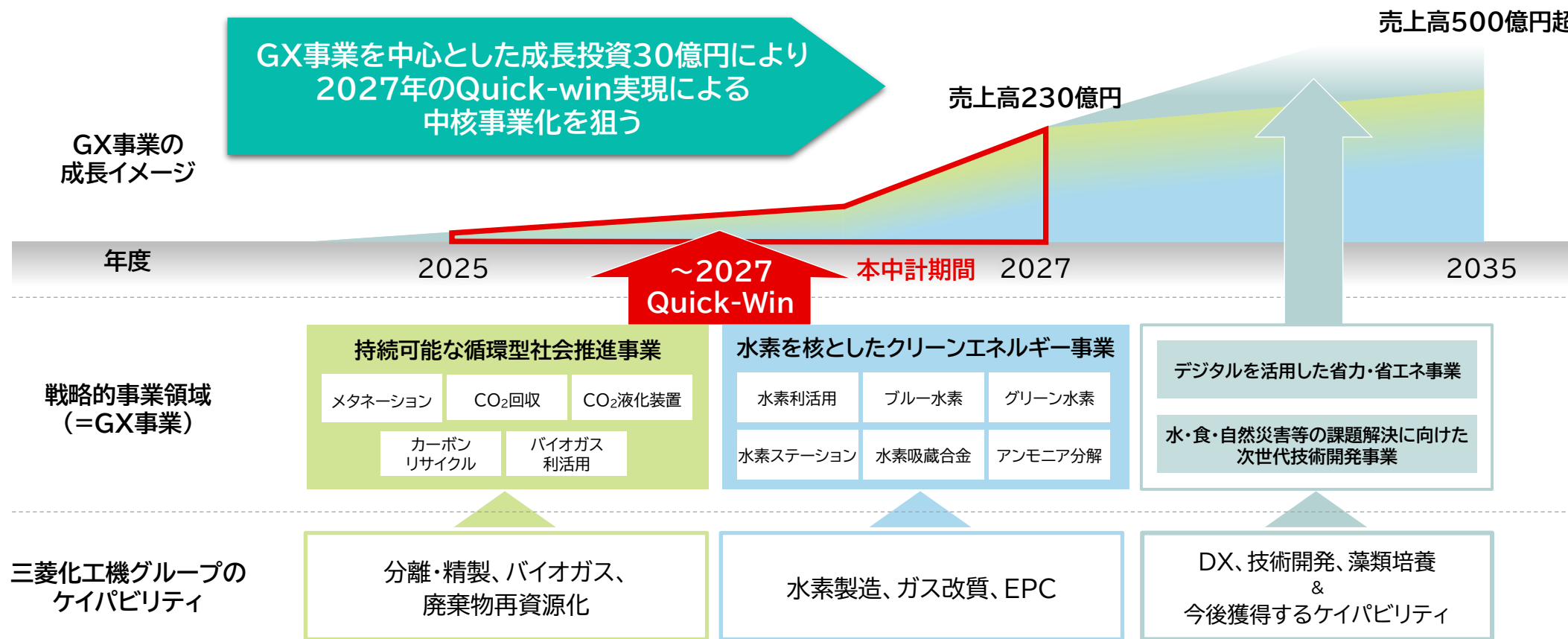
- 経営ビジョンの実現のためには戦略的事業領域における成長が必須
- 新たに報告セグメントとして「GX事業」を設け、戦略的事業領域のさらなる推進・拡大に向けて、定量的にモニタリング可能な体制への移行を図る



※ GX事業は「戦略的事業領域」に該当する事業であり、新規事業および用途開発・改良した既存技術・製品により構成されます。

## GX事業の概要

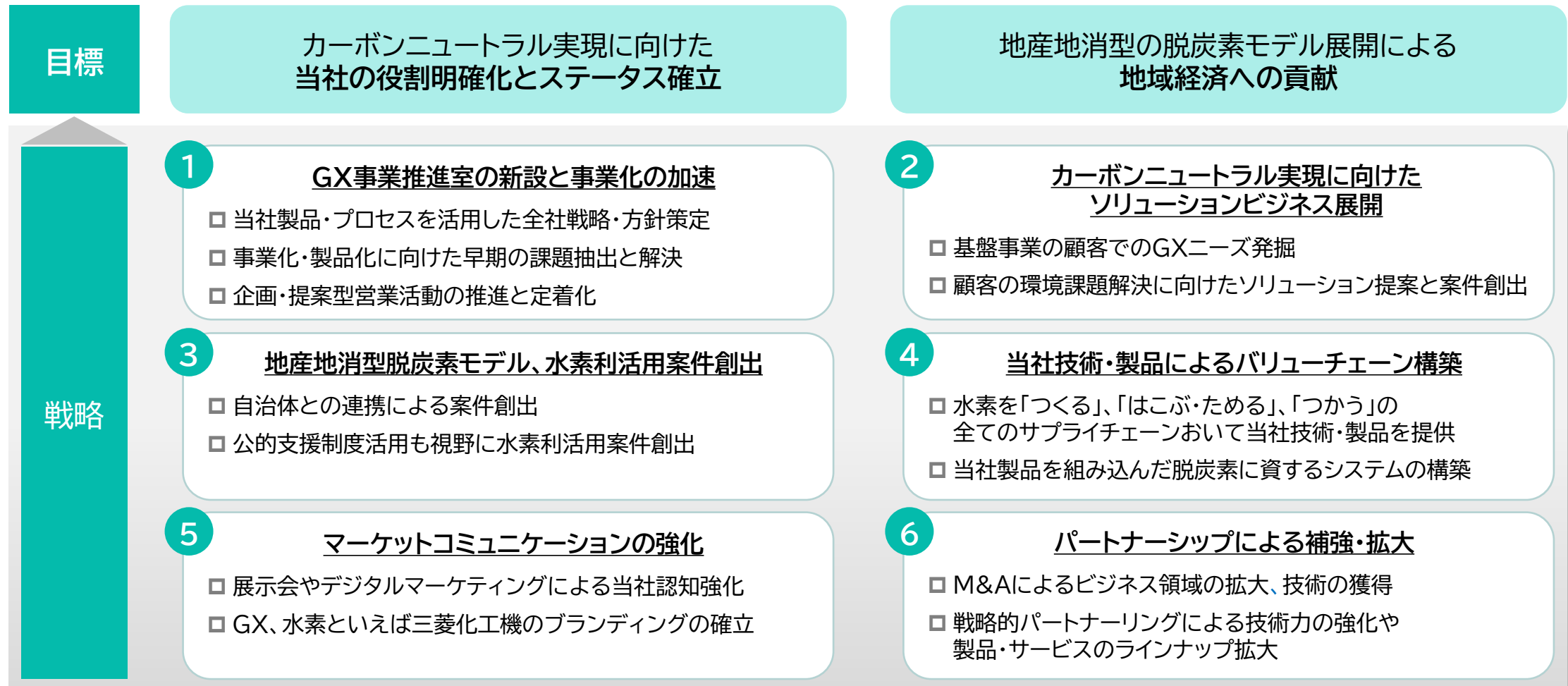
- 「GX事業」は、経営ビジョンに掲げる社会課題解決に資する戦略的事業領域にかかわる事業
- 本中計では、「持続可能な循環型社会推進事業」と「水素を核としたクリーンエネルギー事業」をQuick-Win分野として注力



\* EPC: 設計(Engineering)・調達(Procurement)・建設(Construction)の3つの工程を1社が請け負う契約形態の略

## GX事業の目標と戦略

- 新設したGX事業推進室による統率の下、ビジネス展開の加速・拡大を図る
- 当社GX関連技術・製品・サービスの提案・提供により脱炭素社会の実現に貢献する



## 基盤事業の戦略

- 低収益事業の見直し・再構築により、早期の収益改善を図る
- 各事業の競争優位性を確保し、収益性のさらなる向上を実現する

| 事業分野       |          | 戦略                                                                                                                                                                                                       |
|------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 全社         |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域・製品・販売手法など多角的な視点で戦略を再構築し、事業部横断による新分野への製品展開、海外展開を推進</li> </ul>                                                                                                 |
| エンジニアリング事業 | プラント     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● アライアンスも踏まえた経営リソースの補強、工程管理の徹底などにより、安定収益を確保</li> <li>● FSへの協力強化などによる顧客との共創を通じて、製品・サービスの質的向上を図る</li> </ul>                                                         |
|            | 水素・エネルギー | <ul style="list-style-type: none"> <li>● LNG関連事業、硫黄回収装置関連事業を安定的な収益基盤として事業規模を維持</li> <li>● 水素アフターサービス事業はDXを活用したサービス販売の開始などにより、事業規模を拡大</li> <li>● 工業ガスメーカー、都市ガス会社、石油会社から安定的な受注確保の為、定期訪問、人脈構築を継続</li> </ul> |
|            | 環境       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 下水処理に係る新製品の採用と、高濃度生物脱臭など差別化できる製品の展開を推進し、下水/更新需要案件の確保</li> <li>● PPP事業への早期参入、W-PPPの実績確保に向けたグループ会社を含めた協力企業との連携強化</li> </ul>                                       |
| 単体機械事業     | 産業機械     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 差別化技術の投入により、安定的な収益基盤として事業規模を維持</li> <li>● 顧客への定期訪問・提案型営業の強化を通じたアフターサービス拡大により、安定収益を確保</li> </ul>                                                                 |
|            | 船用機械     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新製品の開発・市場投入などにより、安定的な収益基盤として事業規模を拡大</li> <li>● 部品販売価格の定期的な見直し、船主への純正部品の使用促進など営業強化を通じたアフターサービス拡大により、安定収益を確保</li> </ul>                                           |

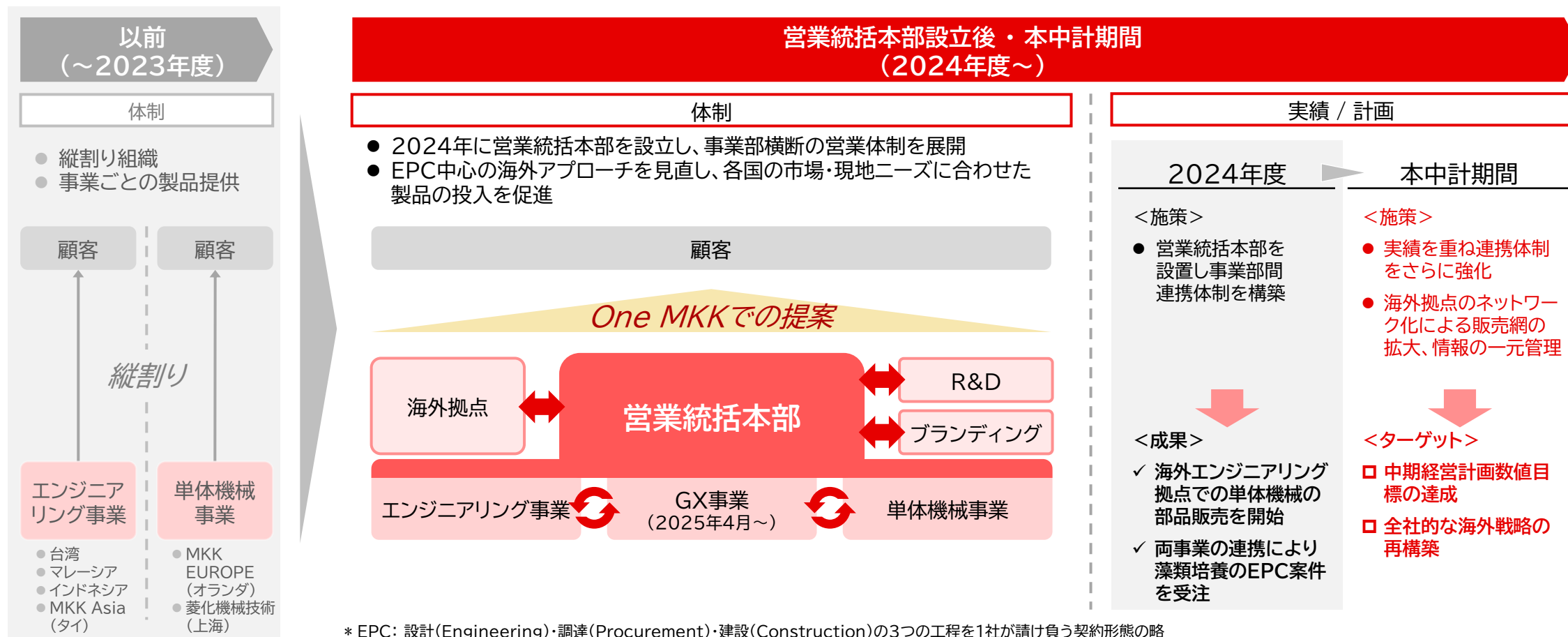
\* FS:事業化の可能性や採算性の調査を意味する Feasibility Study の略

\* PPP(W-PPP): 官民連携を意味する Public Private Partnership の略 (特に、公共と民間が連携して水道や下水道などの公共施設を管理・運営する事業体系をW(Water)-PPPという)

## 営業戦略

- 営業統括本部を中心に、事業部間の連携を加速させるとともに、海外拠点のネットワーク化による販売網拡大を図り、中期経営計画の数値目標を達成する

## 営業連携強化の実績と本中計期間の取り組み



\* EPC: 設計(Engineering)・調達(Procurement)・建設(Construction)の3つの工程を1社が請け負う契約形態の略

## M&amp;A・アライアンスの方針

- GX事業の強化に資する関連技術、DX推進、事業拡大につながるパートナーを中心に、M&A・アライアンス先の探索と実行を目指す

|      | 目的                                                                                                            | ターゲット                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                    |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                                                                                                               | GX事業                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | エンジニアリング事業                                                                                                                                                                                                                    | 単体機械事業                                                                                                                             |
| 優先度高 |                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                    |
| 優先度中 |                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                    |
|      | <div> <div></div> <div>           ■ GX事業の強化<br/>           ■ DX推進<br/>           ■ 事業拡大         </div> </div> | <div> <div>           ■ 水素サプライチェーン関連技術<br/>           (製造・輸送・貯蔵・利用)<br/>           ■ 水素キャリア関連技術<br/>           (アンモニア、液化水素、MCH)<br/>           ■ カーボンリサイクル技術<br/>           (CO<sub>2</sub>回収、CO<sub>2</sub>利活用)<br/>           ■ 藻類・バイオ燃料関連技術<br/>           ■ 未利用・再生可能エネルギー技術<br/>           (バイオガス他)         </div> <div>           ■ DX技術(ドローン、AI制御、モニタリング、設計支援)<br/>           ■ R&amp;Dパートナー、海外ローカルパートナー、製品の生産に資する拠点・パートナー<br/>           ■ 海外進出のパートナー(東南アジア・インド他)         </div> </div> | <div> <div>           ■ 省エネ・省力化関連技術<br/>           ■ 脱炭素に資する化学プロセス、ケミカルリサイクル技術<br/>           ■ 業容拡大に資するメーカー・技術<br/>           (生産設備含む)<br/>           ■ モジュール・スキッド化技術<br/>           ■ PPP/PFI案件のパートナー         </div> </div> | <div> <div>           ■ 次世代燃料船・推進システム技術<br/>           ■ 各種環境規制に対応する船舶機器<br/>           ■ 食品・医薬品領域の分離技術・周辺機器         </div> </div> |

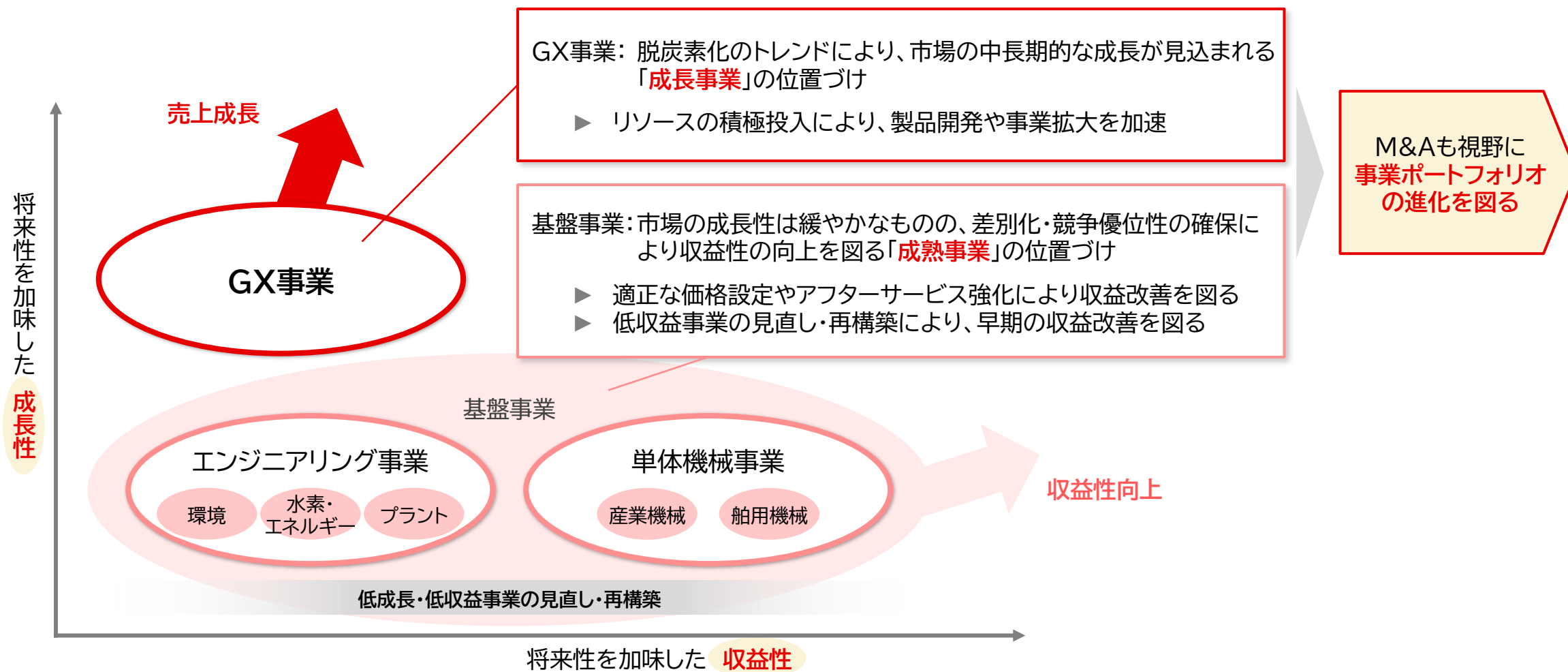
\* MCH:水素キャリアであるメチルシクロヘキサン(Methylcyclohexane)の略

\* PPP/PFI: ともに官民連携を意味する Public Private Partnership / Private Finance Initiative の略

\* NOx規制: 船舶の運航に係る窒素酸化物(NOx)排出規制の略

# 本中計における事業ポートフォリオの方向性

- GX事業は売上成長、基盤事業は収益性向上を目指し、会社全体として売上成長と収益性向上の両立を図る



### 3. 骨子② 資本コスト・株価を意識した経営の確立

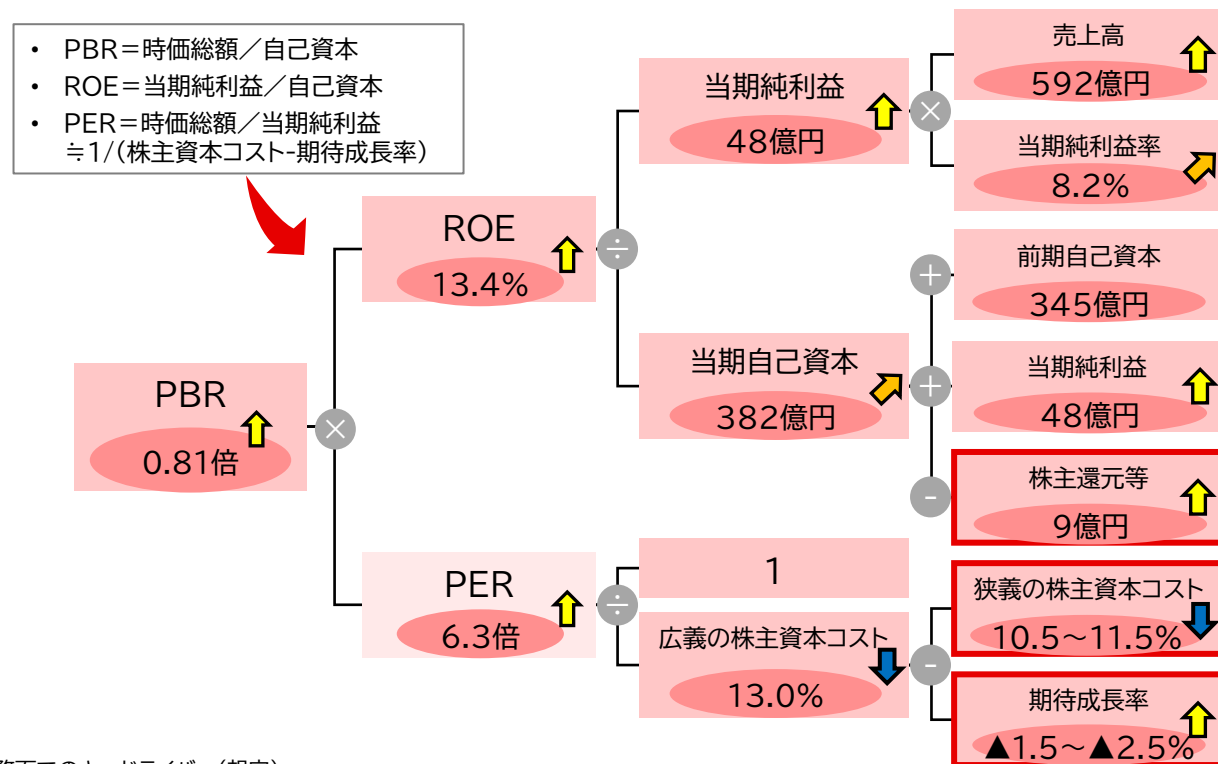
MORE Sustainable, KEEP Innovating for a KINDHEARTED Society

MKK

## PBR1倍超えの早期達成に向けた要因分析・対応方針

- ROE・PERの両面の向上、資本効率の改善、資本市場への情報発信が課題と認識
- 財務面からは、株主還元の強化、資本効率の向上、成長期待に向けたIR強化を実施

現状のPBRの分解と本中計での各指標の方向性



課題認識と解消に向けた方針

## 骨子①事業ポートフォリオの進化

- ✓ 現状: ROEは過去実績から見ると10%前後で推移(業界内で高水準)
- 方針: 骨子①事業ポートフォリオの進化により、蓋然性を高める

## 株主還元の強化

- ✓ 課題: 株主還元は業界水準から劣後
- 方針: 本中計期間で業界水準以上に強化(ROE向上にも寄与)

## 資本効率の向上

- ✓ 課題: 手元資金の積み上がり、非事業性資産の継続保有
- 方針: 非事業性資産圧縮と借入調達を含む資本効率の向上で株主還元や成長投資資金を創出

## 成長期待に向けたIR/SR強化

- ✓ 課題: PERから見た株主資本コストが高い
- 方針: 成長期待やリスク低減のため、IR/SR活動の強化を行う

■ 財務面でのキードライバー(想定)

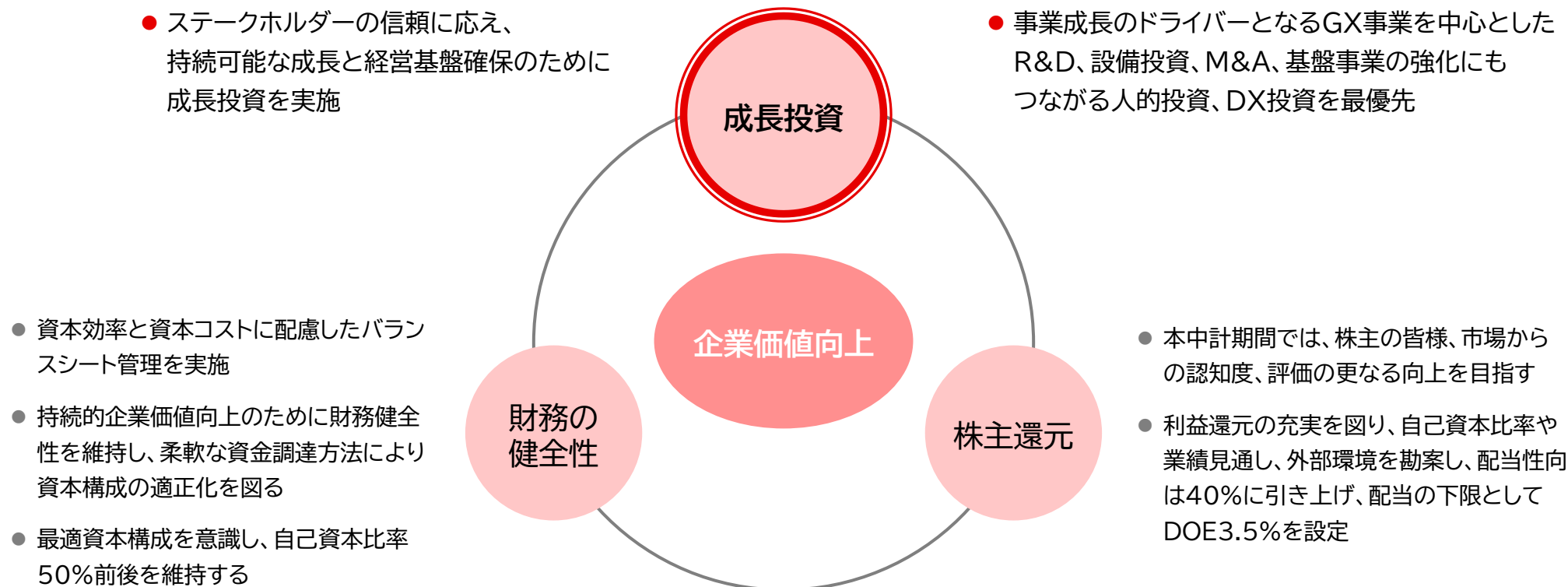
↑ 本中計期間での各指標の推移の方向性

※ 各指標は、2025年3月末現在の数値により計算

## 本中計の資本政策(方針)

- 経営ビジョン実現に向け、成長投資を最優先に資本配分
- PBR向上に向けた株主還元の強化は、成長投資や財務の健全性とのバランスを取りながら実施

### 本中計の資本政策の方針



## 本社・川崎製作所の再編投資

- 新工場投資150億円は、成長投資、ESG関連投資、既存施設の更新投資へ充て、2035年までの中長期的な発展の礎とする

### 本中計期間での資金使途



### 新工場投資の内訳／投資目的



- GX事業強化に資する投資
  - GX事業領域を中心としたR&D施設
  - 多目的な実験・研究フィールドの新設

➔ **GX事業のR&D、新製品開発を加速**



事務所研究棟

- ESG、従業員エンゲージメントに資する投資
  - ESG、レジリエンス投資:木質化、ユニバーサルデザイン、ZEB、太陽光パネル設置
  - 従業員エンゲージメント: 交流テラス、緑地配置

➔ **2035年に向けた人材獲得強化とESG推進での企業価値向上**



事務所研究棟前テラス

- 既存工場の老朽化更新投資
  - 既存工場の解体・撤去・インフラ整備
  - 新製品・基盤製品を安定的に供給

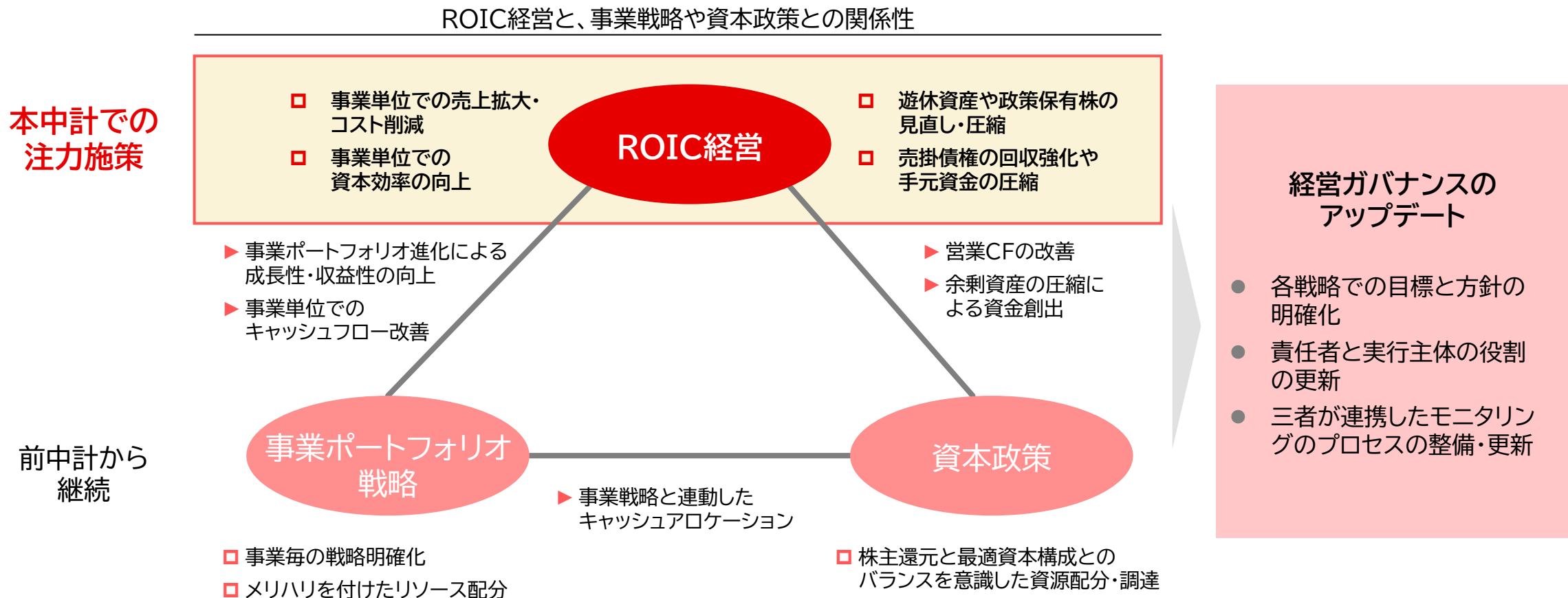
➔ **2035年に向け事業基盤をより強固なものにする**



工場実験棟

## ROIC経営

- 本中計では、ROICを意識した経営を行い、P/Lの改善だけでなく、B/Sマネジメントにも取り組む
- 前中計から取り組んでいる事業ポートフォリオ戦略と資本政策を連動



## IR・SRの強化

- ステークホルダーとの対話を重視したIR・SR活動を展開し、成長への期待を醸成する
- 広報活動を強化し、当社への関心を向上させる

| 方針         | 概要                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IR／SR活動の強化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 情報開示の充実                             <ul style="list-style-type: none"> <li>－ IR資料や統合報告書の充実</li> <li>－ 非財務開示／KPI開示の充実</li> </ul> </li> <li>□ 建設的な対話の充実                             <ul style="list-style-type: none"> <li>－ 投資家・アナリストとの面談増</li> <li>－ 株主との対話機会の拡充</li> <li>－ 投資家・アナリストの皆様からのフィードバックを取締役会で共有<br/>… フィードバックの経営方針への反映検討</li> </ul> </li> <li>□ 個人投資家向けIR施策の実施                             <ul style="list-style-type: none"> <li>－ 個人投資家向け会社説明会の開催</li> <li>－ IR情報配信サービスを通じた情報発信 など</li> </ul> </li> </ul> |
| 広報活動の強化    | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 情報メディアの積極活用等による広報活動の強化</li> <li>□ 社会・地域への当社魅力発信の強化</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |



決算説明会



IR情報発信



地域への魅力発信

## 4. 骨子③ 人的資本・技術資本の強化

MORE Sustainable, KEEP Innovating for a KINDHEARTED Society

MKK

## 人的資本戦略

- 事業戦略実現のために人材ポートフォリオ管理を強化すると共に、GX事業の推進に資する人材育成強化・エンゲージメント強化・技術承継を行う

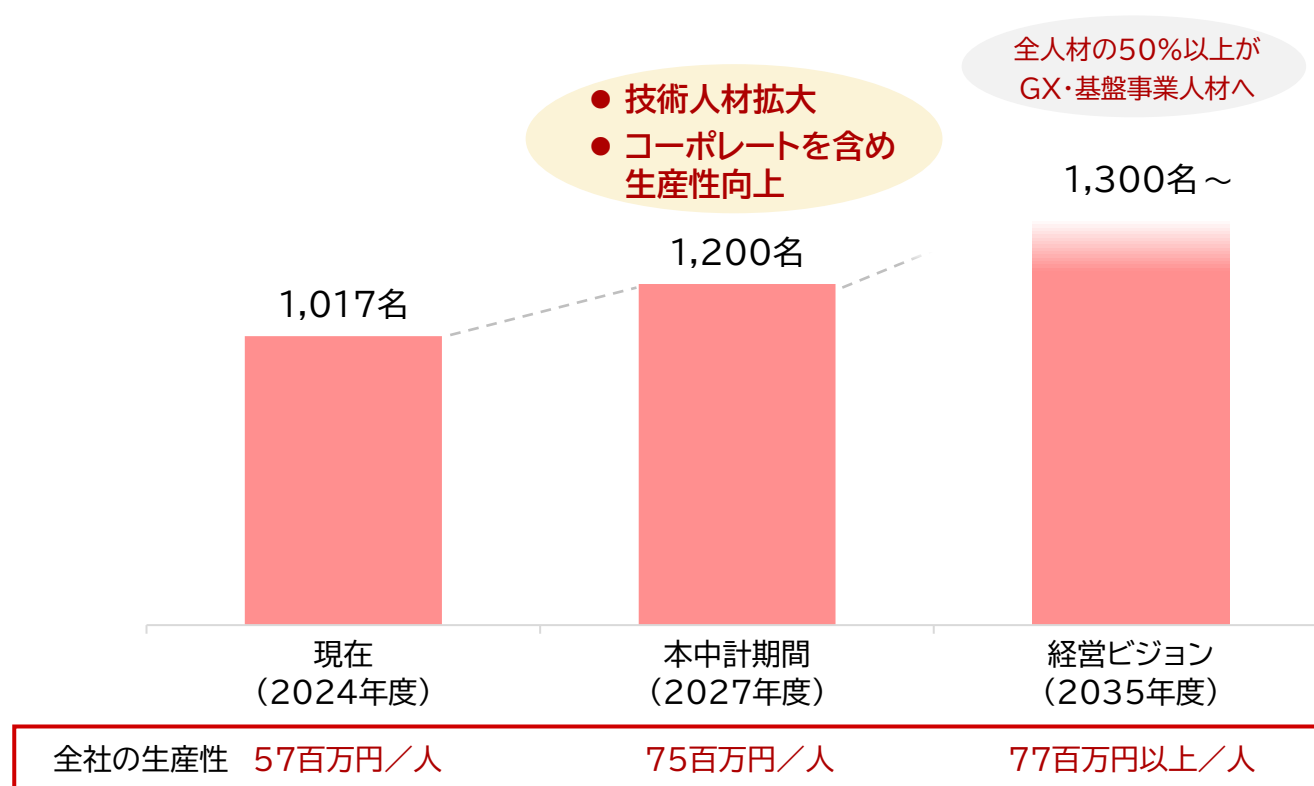


※ GX人材:当社においては「GX事業に従事する人材」と定義

## 人員計画

- 経営ビジョン・本中計実現のためにGX人材の強化や技術承継、エンゲージメント強化を進める
- 本中計期間では、人的資本投資を前中計期間の1.35倍に増やし18億円を投資

2035年までの人員計画イメージ(連結)



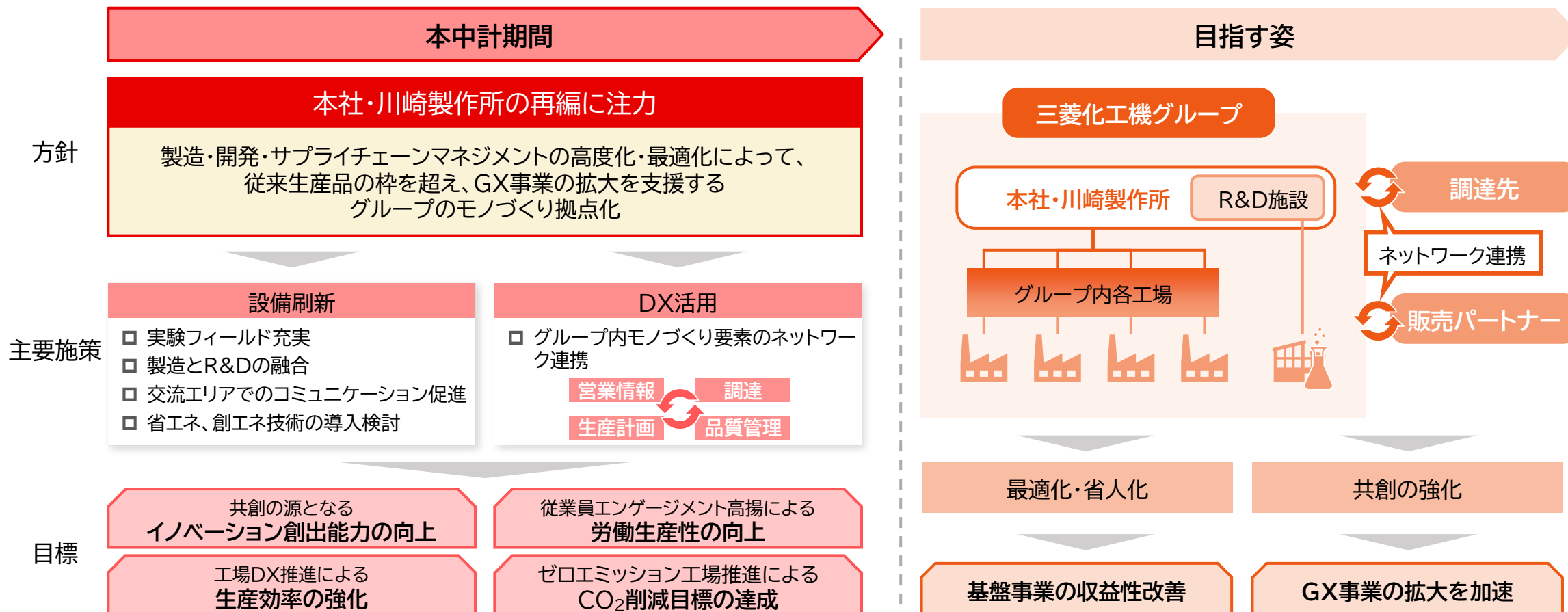
※ 全社の生産性は、一人当たり売上高として計算

本中計期間の主要な投資



## モノづくり戦略

- 再編する川崎製作所をGX事業の製品開発・生産拠点(マザー工場)と位置づけ、グループ内の各工場と有機的に連携し、事業拡大を実現、あわせて基盤事業のモノづくりの効率化・高度化により、収益性の改善を実現



# DX戦略

- DXコンセプトに応じた取り組み施策を通じて、中期経営計画で掲げる目標の達成を支援する



\* DX人材：当社においては「ビジネス×デジタルの知識を兼ね備え、ビジネス変革を実行できる能力を有する人材」と定義

\* CRM：Customer Relationship Management(顧客情報や顧客との関係性を管理し、顧客と良好な関係を構築・促進する手法)の略

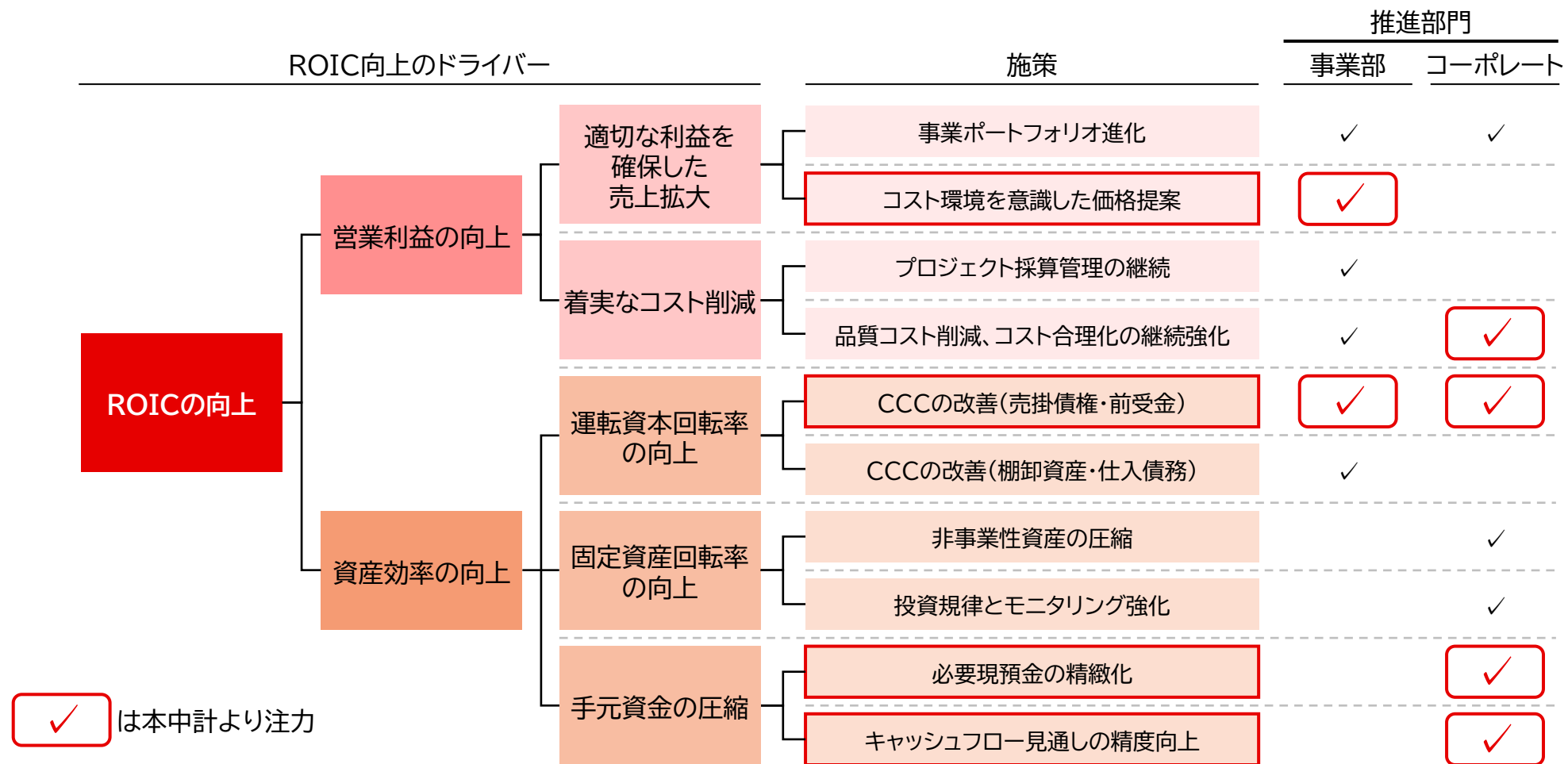
## 5. 骨子④ 経営ガバナンスの透明性向上

MORE Sustainable, KEEP Innovating for a KINDHEARTED Society

MKK

## 資本効率の向上

- ROICツリーを起点とした経営管理を新たに取り入れ、ドライバー毎にKPIを設定し改善
- 本中計では、事業部門ではCCCの改善、コーポレートではキャッシュマネジメントに注力



## 企業価値向上のためのガバナンス体制

- ROICツリーによる事業部門のKPIと、非事業性資産や手元資金などの財務KPIを設定し、月次の経営会議・取締役会を中心に確認

| 主要モニタリング項目         |        | 責任者                                              | 社内での主要なモニタリング方法                |                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------|--------|--------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ROICの向上            | ROIC   | ● コーポレート部門<br>の責任者                               | 四半期毎<br>(経営会議・取締役会)            | 報告の内容 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 期初:目標達成に向けた施策</li> <li>● 定期的:目標の達成状況と施策進捗確認               <ul style="list-style-type: none"> <li>－ 目標未達の可能性が高まった場合、原因・背景の共有とリカバリー策を取りまとめ、議論</li> </ul> </li> <li>● 期末:目標達成／未達成の要因を分析</li> </ul> |
| 資本コスト              | WACC   |                                                  |                                |                                                                                                                                                                                                                                                |
| 資産効率               | CCC    |                                                  |                                |                                                                                                                                                                                                                                                |
|                    | 非事業性資産 |                                                  |                                |                                                                                                                                                                                                                                                |
|                    | 手元資金   | ● 全社単位:<br>－ 社長<br><br>● 事業単位:<br>－ 事業部門<br>の責任者 | 月次<br>(月次フォロー会議、<br>経営会議・取締役会) | <div>前中計から継続<br/>本中計ではROIC関連のKPIも<br/>含めてモニタリング</div>                                                                                                                                                                                          |
| 適切な利益を確保した<br>売上拡大 | 売上     |                                                  |                                |                                                                                                                                                                                                                                                |
|                    | 売上成長率  |                                                  |                                |                                                                                                                                                                                                                                                |
| 着実なコスト削減           | コスト削減額 |                                                  |                                |                                                                                                                                                                                                                                                |
| 営業利益の向上            | 営業利益   |                                                  |                                |                                                                                                                                                                                                                                                |
|                    | 営業利益率  |                                                  |                                |                                                                                                                                                                                                                                                |

※ 外部への開示は主要KPIのみに絞り、半期に1回を想定

## サステナビリティの推進

- マテリアリティに係るKPI達成への取り組みを通じて、社会課題への対応を促進し、企業価値の向上および持続的な成長を図る

| マテリアリティ                  | 取り組み課題                                            | KPI                                                                                 |
|--------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 4つの戦略的事業領域に関連する社会価値の創造 | a) GX事業へリソースを重点配分<br>b) M&A/出資を通じた事業/技術の獲得による事業拡大 | a) GX事業の3年目売上高: <b>230億円以上</b><br>b) M&A/出資の実行: <b>1件以上</b>                         |
| 2 顧客との信頼関係強化(品質・安全)      | a) 労働安全衛生の向上<br>b) 製品品質の確保                        | a) 4日以上休業災害件数: <b>0件</b> ※1<br>b) 品質(損失)コストの対売上高比率: <b>前中計期間比 低減</b> ※2             |
| 3 多様性を重視した人材開発・活躍推進      | a) 従業員エンゲージメントの向上<br>b) 従業員ダイバーシティの推進             | a) エンゲージメント調査の平均点: <b>3ポイント以上向上</b> ※3<br>b) 女性従業員比率: <b>20%以上</b> ※3               |
| 4 事業活動における環境負荷の低減        | a) 自社排出量の削減<br>b) サプライチェーン排出量の可視化                 | a) Scope1,2排出量: <b>2030年目標以下水準の維持</b> ※1<br>b) Scope3排出量: <b>算定・開示</b>              |
| 5 モノづくり戦略の確立と推進          | a) 工場DXの推進<br>b) サステナブルなサプライチェーンの構築               | a) 工場DX: 川崎製作所をはじめとした <b>グループ内各工場への実装</b><br>b) 資材調達リスク管理: <b>サプライチェーンマネジメントの実施</b> |
| 6 コーポレートガバナンスの強化         | ガバナンス機能の発揮 ▶ KPI実現をフォローアップ                        |                                                                                     |

※1 本中計期間内すべての期間における目標

※2 前中計期間3年間平均に対する、本中計期間3年間平均の目標

※3 前中計期間最終年度(2024年度)に対する、本中計期間最終年度(2027年度)の目標

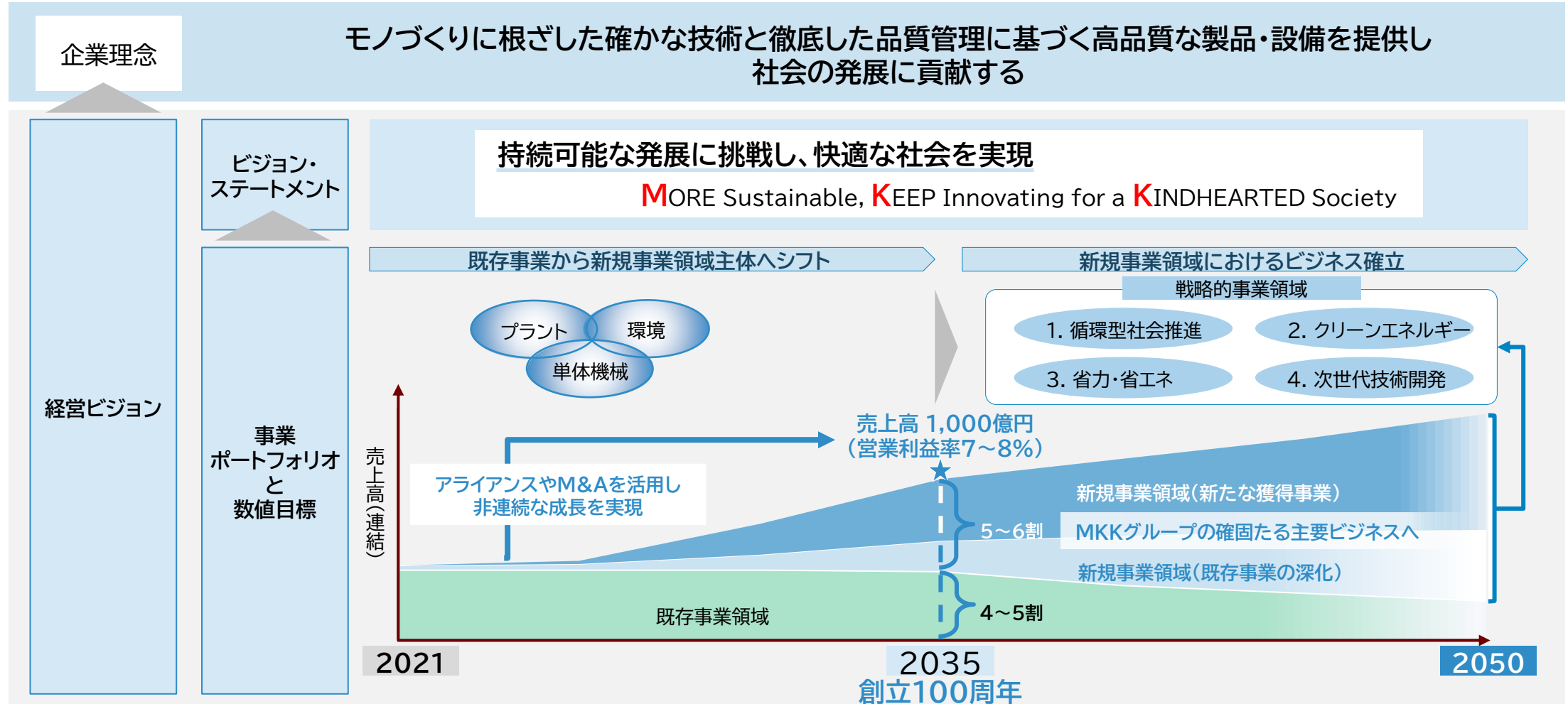
## Appendix 1. 企業理念・経営ビジョン

MORE Sustainable, KEEP Innovating for a KINDHEARTED Society

MKK

## 企業理念・三菱化工機グループ2050経営ビジョン

- 2050年を最終到達年として、2035年までに新規事業を中心とした中核事業を確立し、売上高1,000億円、営業利益率7～8%を目指す



## Appendix 2. 前中計の振り返り

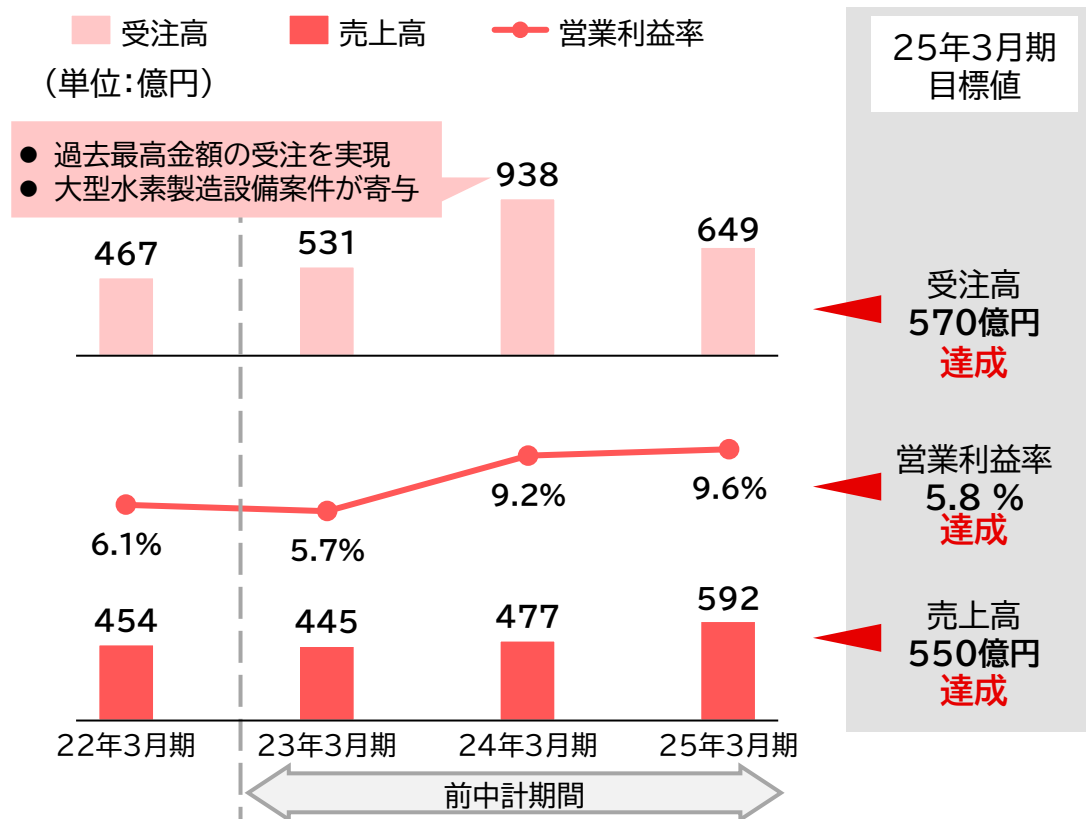
MORE Sustainable, KEEP Innovating for a KINDHEARTED Society

MKK

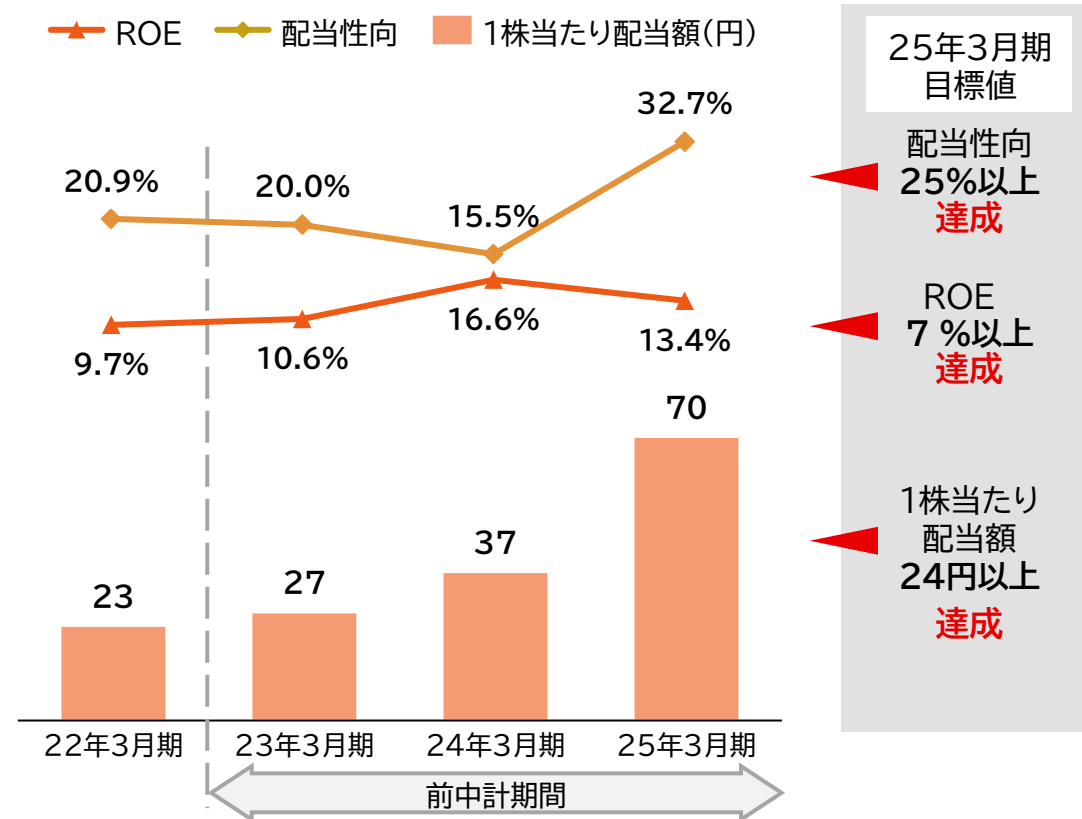
## 業績推移

- 売上高・営業利益率などの事業関連、ROE、配当性向などの財務関連の最終年度の目標を達成  
受注高は、水素還元製鉄実証用の大型水素製造設備の受注が寄与し、2024年3月期に過去最高金額を実現

前中計期間での事業関連指標の推移と目標値



前中計期間での財務関連指標の推移と目標値



※ 2025年4月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しており、1株当たり配当額は株式分割を考慮して計算しております。

24年3月期・25年3月期の受注により受注残高は積み上がり、本中計期間での売上成長に寄与する想定

## 前中計の骨子 振り返り

- 既存事業領域の再構築および収益性の改善、グループ経営の推進、企業価値向上は着実に進捗
- 他方、新規事業の創出、工場再編の効果最大化に向けた戦略・施策の実行が本中計へ持ち越す課題

## 前中計 骨子① 新たな事業ポートフォリオの確立

| 詳細                | 評価                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 新規事業の創出           |  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 成果①: 水素の利活用、実証向け水素製造装置の受注が好調</li> <li>✓ 成果②: CO<sub>2</sub>回収、カーボンリサイクル関連技術の開発を推進中</li> <li>□ 課題: 想定より製品化や事業化が進捗せず</li> </ul>                  |
| 既存事業の再構築および収益性の改善 |  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 成果①: ROICの採用、資本効率重視の経営へのシフト</li> <li>✓ 成果②: 低成長事業からの撤退等、グループ内再編を実施</li> <li>✓ 成果③: 株式会社東総(現・MKK東北株式会社)の子会社化による、さらなるグループシナジー・収益力強化</li> </ul> |

## 前中計 骨子② 経営基盤の確立

| 詳細         | 評価                                                                                                                                                                                                                   |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| モノづくり戦略の確立 |  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 成果: 本社・川崎製作所を開発・生産拠点とすべく再編に着手</li> <li>□ 課題: 再編効果を最大化するための戦略・施策の実行</li> </ul>           |
| グループ経営の推進  |  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 成果: グループ内再編を実施し、シェアードサービス子会社を設立</li> </ul>                                              |
| 企業価値の向上    |  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 成果①: 情報開示ツールを拡充(統合報告書の発行を開始など)</li> <li>✓ 成果②: 気候変動関連の目標設定</li> </ul>                   |
|            |  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 成果: 女性採用、管理職への女性・中途・外国人登用が進展</li> <li>□ 課題: 多様な人材が最大限のパフォーマンスを発揮できる組織風土の形成</li> </ul> |
|            |  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 成果①: ROE目標値(7.0%)は、全期間で目標を達成</li> <li>✓ 成果②: 1株当たり配当額の継続的な増額を実現</li> </ul>            |

戦略的事業領域に係る取り組み(略歴)

|                     |                     | ～2022年度<br>(2023年3月期)                                                                        | 2023年度<br>(2024年3月期)                                                                                        | 2024年度<br>(2025年3月期)                                                                       |
|---------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 循環型社会<br>推進事業       | 廃プラスチック<br>リサイクル    | ■ 廃プラスチックのガス化・メタノール化実証事業開始                                                                   | ■ 廃プラスチックのガス化・メタノール化実証試験の実施                                                                                 | ■ 廃プラスチックのガス化・メタノール化実証試験を継続中                                                               |
|                     | バイオ燃料               | ■ 廃食油由来のバイオ燃料を用いた実船試験で油清浄機の運用<br>検証を開始                                                       | ■ 廃食油からSAFを製造する国内初の大規模生産実証設備向け<br>に、三菱ディスクセパレータを受注<br>■ 植物油由来のバイオ燃料(SVO)を用いた国内初の実船試験で<br>油清浄機の運用検証に協力       | ■ 船舶用バイオディーゼル燃料の長期利用プロジェクト<br>への協力が決定<br>■ バイオディーゼル燃料に対応した油清浄機部品を販売開始                      |
|                     | バイオガス               | ■ 排出汚泥量の削減とバイオガスの増収ができる汚泥熱可溶化<br>装置を初納入                                                      | ■ 汚泥熱可溶化装置が「令和5年度新エネ大賞」の<br>新エネルギー財団会長賞を受賞<br>■ 日本最大の下水処理場(東京都・森ヶ崎水再生センター)より、<br>消化ガスを有効活用できる設備の再構築工事を受注    | ■ 森ヶ崎水再生センターの再構築工事を遂行中                                                                     |
|                     | CO <sub>2</sub> 回収  | ■ PSA法によるCO <sub>2</sub> 回収装置の吸着剤ラポ評価試験を実施                                                   | ■ PSA法によるCO <sub>2</sub> 回収実証機の設計を完了、製作開始                                                                   | ■ 膜分離法によるCO <sub>2</sub> 分離回収型水素製造装置の検討が<br>NEDO事業に採択<br>■ PSA法によるCO <sub>2</sub> 回収の実証を開始 |
| クリーン<br>エネルギー<br>事業 | 水素製造                | ■ 下水バイオガス原料水素の普及を目指し協議会に参画<br>■ 低炭素水素の製造プロセス開発に取り組み中<br>■ カーボンニュートラル目的案件への納入実績が増加            | ■ トヨタグループのタイにおけるバイオガス由来水素の製造<br>プロジェクトへ、水素製造装置を納入<br>■ 製鉄におけるCO <sub>2</sub> 削減実証事業より、水素製造装置を受注             | ■ 製鉄におけるCO <sub>2</sub> 削減実証事業向け水素製造設備を建設中                                                 |
|                     | 水素<br>サプライチェーン      | ■ 吸蔵合金水素圧縮機を開発中                                                                              | ■ 水素の運搬に資する取り組みを実施<br>・水素吸蔵合金配送システムを実証<br>・アンモニア用途開発の協働を開始                                                  | ■ SPERA水素 <sup>®</sup> 用の設備をシンガポールへ納入                                                      |
|                     | 藻類                  | ■ 藻類の培養・収穫、成分抽出を実証中<br>■ ちとせグループの『MATSURI』プロジェクトへ参画                                          | ■ 藻類生産の大規模化に向けた共同開発加速のため、<br>ちとせグループへ出資                                                                     | ■ 微細藻類の安定・大量生産に係る研究向けに、<br>子会社が藻類生産設備フォトバイオリアクターを納入                                        |
| 省力・省エネ<br>事業        | 医薬品製造               | ■ 省エネ医薬品製造設備 iFactory <sup>®</sup> の実証に使用する機器を<br>納入<br>■ iFactory <sup>®</sup> の連続稼働実証運転を開始 | ■ iFactory <sup>®</sup> の連続稼働実証運転を完了<br>■ iFactory <sup>®</sup> の実証試験成功、NEDO省エネルギー技術開発賞<br>最優秀事業者として理事長賞を受賞 |                                                                                            |
| 次世代<br>技術開発<br>事業   | 精密ろ過<br>水資源<br>災害対策 | ■ 世界の水問題解決に取り組むWOTA(株)に出資                                                                    | ■ 電界ろ過法を用いた世界初のろ過技術を開発<br>(電界フィルター <sup>®</sup> 「Ele-Fil <sup>®</sup> 」)                                    | ■ 講演会の開催等によるニーズの掘り起こしを推進<br>(電界フィルター <sup>®</sup> 「Ele-Fil <sup>®</sup> 」)                 |

×モ

MKK

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 将来見通し等に関する注意事項

本資料における業績見通しは現時点で当社が有する情報により当社が判断したものであり、実際の業績は様々なリスク要因や不確実な要素が影響し予想とは大きく異なる可能性があります。

当社グループは多岐にわたる事業を行っており、その業績は為替市場、原燃料市況や関連産業の技術革新のスピード、訴訟、法規制等によって影響を受ける可能性があります。

また将来業績に影響する不確実な要素はこれらに限られません。



MORE Sustainable, KEEP Innovating for a KINDHEARTED Society

MKK