

三菱ケミカルホールディングス事業説明会

2007年5月31日

本日のアジェンダ

- 連結業績および
中期経営計画「革進-Phase2」(2005-2007年度) の進捗

- 今後の経営方針について
 - 現状の認識と課題

 - 新中期経営計画策定のポイント
 - ▶ 新中期経営計画については、2008年初旬に発表予定

 - 将来を見据えて

2007年3月期 決算の概要

2007年3月期

2008年3月期（予想）

売上高

2兆6,228億円

原料価格高騰も、価格値上げ及び数量増で増収、医薬は薬価改訂により減収

2兆9,000億円

医薬事業合併、寧波PTAプラント稼働等により増収見込み

営業利益

1,286億円

石化/炭素原料評価差、石化設備トラブル等により減益

1,480億円

減価償却費増等特殊要因あるも、機能商品全般も好調に推移し実質でも増益見込み(+340億円)

当期利益

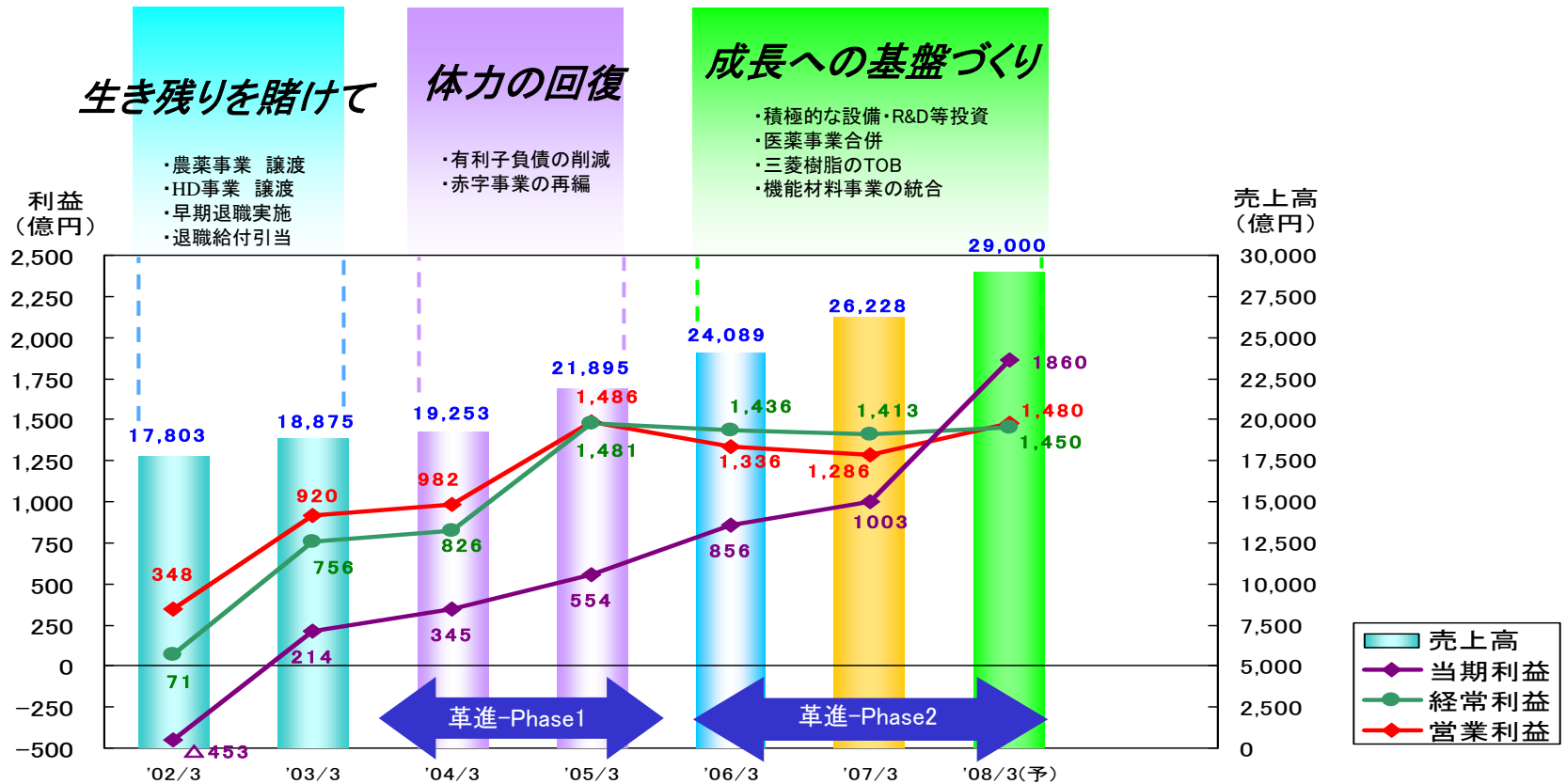
1,003億円

特別損益改善により増益、**過去最高益**更新

1,860億円

医薬事業合併に伴う持分変動差額発生により大幅増益見込み（実質同水準）

中期経営計画「革進-Phase2」



会社体質の転換

事業体質の強化

資源投入の強化

Phase2目標
('08/3月期末)

| | | | | | | | |
|-----------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|
| 営業利益(億円) | 348 | 920 | 982 | 1,486 | 1,336 | 1,286 | 1,480 |
| D/E ratio | 3.07 | 2.75 | 2.19 | 1.59 | 0.98 | 1.04 | N/A |
| ROA(%) | -2.6 | 2.0 | 3.4 | 5.3 | 5.6 | 6.2 | N/A |

1,400以上
1.5以下
5.5以上

本日のアジェンダ

- 連結業績および
中期経営計画「革進-Phase2」(2005-2007年度) の進捗

- 今後の経営方針について
 - 現状の認識と課題

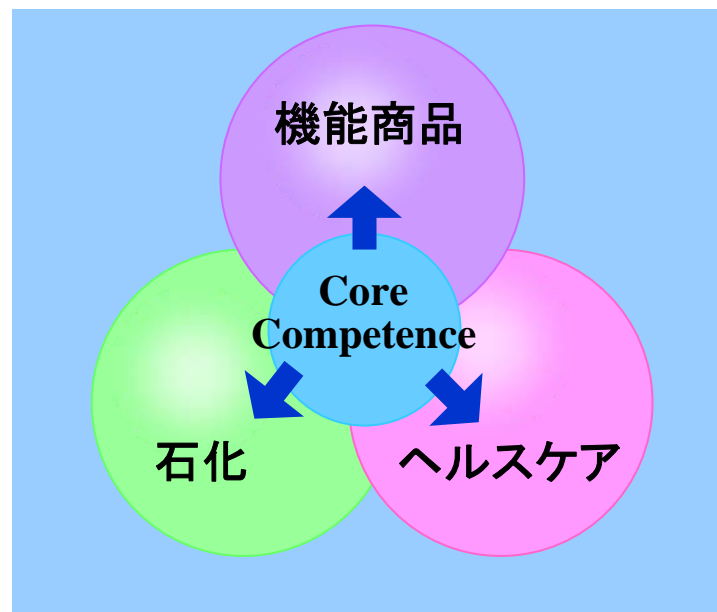
 - 新中期経営計画策定のポイント
 - ▶ 新中期経営計画については、2008年初旬に発表予定

 - 将来を見据えて

高付加価値商品を指向して3本柱を維持していく

- 無限の可能性と広がりを持つ‘Good Chemistry’をコア・コンピタンスとする
- グループの力を協奏し、高付加価値事業のウエイトを高める
- 新規事業を創出し成長させる為には、規模に支えられた資源投入力が必要

三菱ケミカルホールディングス



現在の状況と当面の課題をどう捉えているか

機能商品

- 中軸として相応しい事業規模へ成長する為の資源投入が必要
- マーケットの可能性の割には、ひとつひとつは脆弱
- 当然アライアンスも視野（R&DとM&Aのバランスをとる）
- 新三菱樹脂の統合効果早期実現

ヘルスケア

- 田辺三菱製薬の合併効果早期実現
- 海外展開の加速化
- 医療制度変革への対応（個別化医療、ジェネリック医薬品）

石化

- 市況の影響を小幅にできず、収益の安定化は実現せず
- 事業構造の変革も含め施策の準備
（今年中に具体策を立案）

重点研究*の成果への期待と現状

固体照明・ディスプレイ・新規自動車用ポリマー・非枯渇資源

- マーケット成長への期待は引き続き大きい
- 但し、市場立ち上りの遅れと開発の遅れもあり、
2015年の売上増の見込みは、1,000-1,500億円規模と認識

創薬支援(メタボロミクス技術・NMR技術)

- 順調に推移中

*三菱化学科学技術研究センターを中心に展開中の研究プロジェクト

ホームラン狙いだけでなく、ヒット量産型へ

イノベーションの加速化

■ 経営戦略の強化

- 経営戦略・R&D戦略・IP戦略の融合(4月から着手)

■ 事業推進の横串を強化 (グループをあげてカスタマーソリューションのために)

- 自動車関連事業推進センター(社長直下の組織)新設
- ケミストリープラザ設置
- カスタマーラボ(四日市)新設
- 中国・インドでのグループマーケティング強化

■ 新規事業創出の加速化

- イノベーション・センター設立(科学技術戦略室の発展的解消)
- 研究テーマのグループ経営戦略・事業戦略との融合

本日のアジェンダ

- 連結業績および
中期経営計画「革進-Phase2」(2005-2007年度)の進捗

- 今後の経営方針について
 - 現状の認識と課題

 - 新中期経営計画策定のポイント
 - ▶ 新中期経営計画については、2008年初旬に発表予定

 - 将来を見据えて

新中期経営計画の策定に先駆けて

2025年のありたい姿

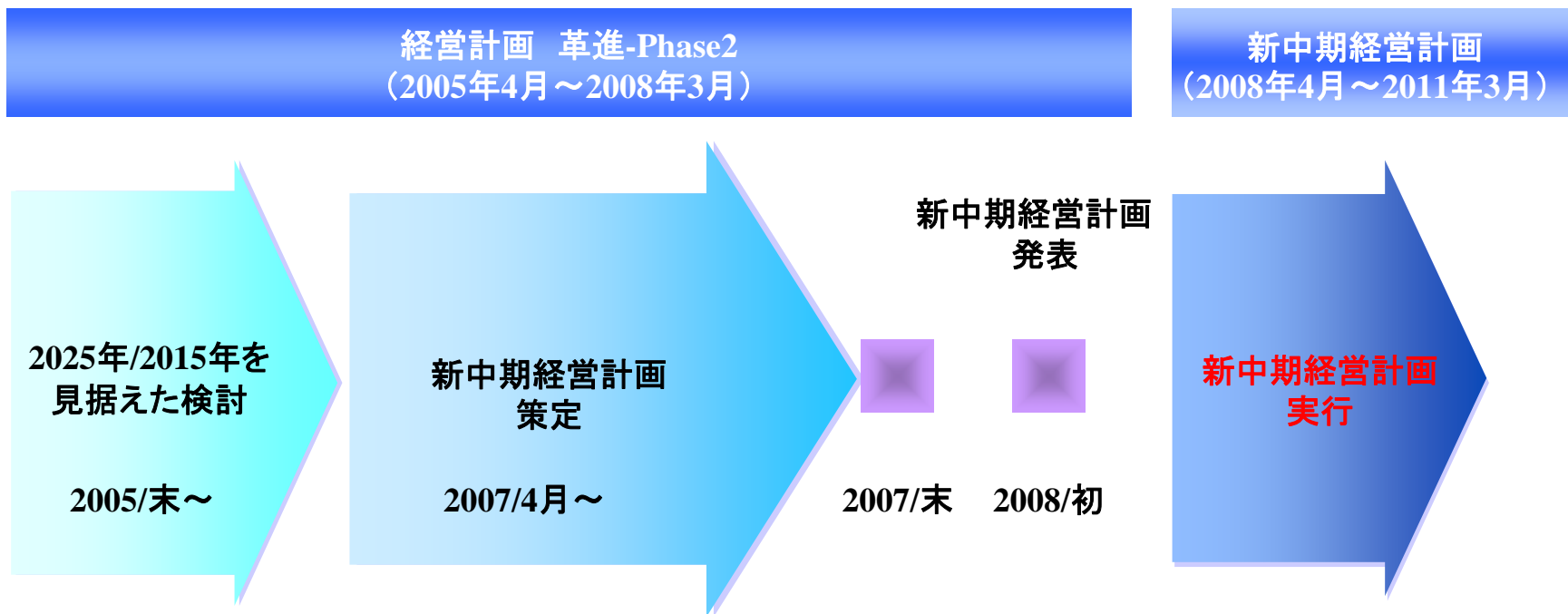
2015年のあるべき姿

新中期経営計画 策定中

新中期経営計画(成長戦略)策定のポイント

- 三菱ケミカルホールディングスグループのあり方
- 現状からのアプローチ以外に、2025年/2015年を見据えたポートフォリオ戦略を具体的な形で新中期経営計画の中に組み込んでいく
- 「当面の課題」の対処を通して成長を実現する目標の設定
- 成長の土台を確かなものとする新事業への資源投入の選択と集中
- 既存事業をいかに大きくするか、取捨選択
- 財務目標・株主還元・キャッシュフロー確保の視点も重要な要素としたい
- 地域別投資・マーケティング戦略・リスクマネジメントの視点の組み込み

新中期経営計画策定までのスケジュール



本日のアジェンダ

- 連結業績および
中期経営計画「革進-Phase2」(2005-2007年度)の進捗

- 今後の経営方針について
 - 現状の認識と課題

 - 新中期経営計画策定のポイント
 - ▶ 新中期経営計画については、2008年初旬に発表予定

 - 将来を見据えて

将来を見据えるにあたって

社会構造とニーズの変革
三菱ケミカルホールディングスの意志

*Good **Chemistry** for Tomorrow*

人、社会、そして地球環境のより良い関係を創るために。

ありたい姿

2025年

事業環境(価値観)変化に対する認識(2025年)

地球環境、資源の限界を意識することが必須となり、
その対応が早急に迫られる時代

長寿高齢化の進展にともない、
健康に対するコストを含めたニーズが一層重要になる時代

中国を筆頭にBRICs等の新興諸国が台頭し、
日本の先端商品開発企業を大きく脅かす時代

巨大化するアジアの化学品市場を、資本力の有る
アジア・欧米・中東の企業が競い合い、淘汰の進む時代

2025年のありたい姿

三菱ケミカルホールディングスの意志

無限の可能性と広がりを持つ‘Good Chemistry’を基盤として
世界のリーディングカンパニーでありたい

社会からより信頼される会社でありたい

＜企業活動の方向性を次の3つのキーワードに収束させていく＞

Comfort (快適)

従来より増して、「より心地よい社会」・「快適な生活」に向けて化学の総合力を形
に変わって「暮らしの快適さ」に貢献していく

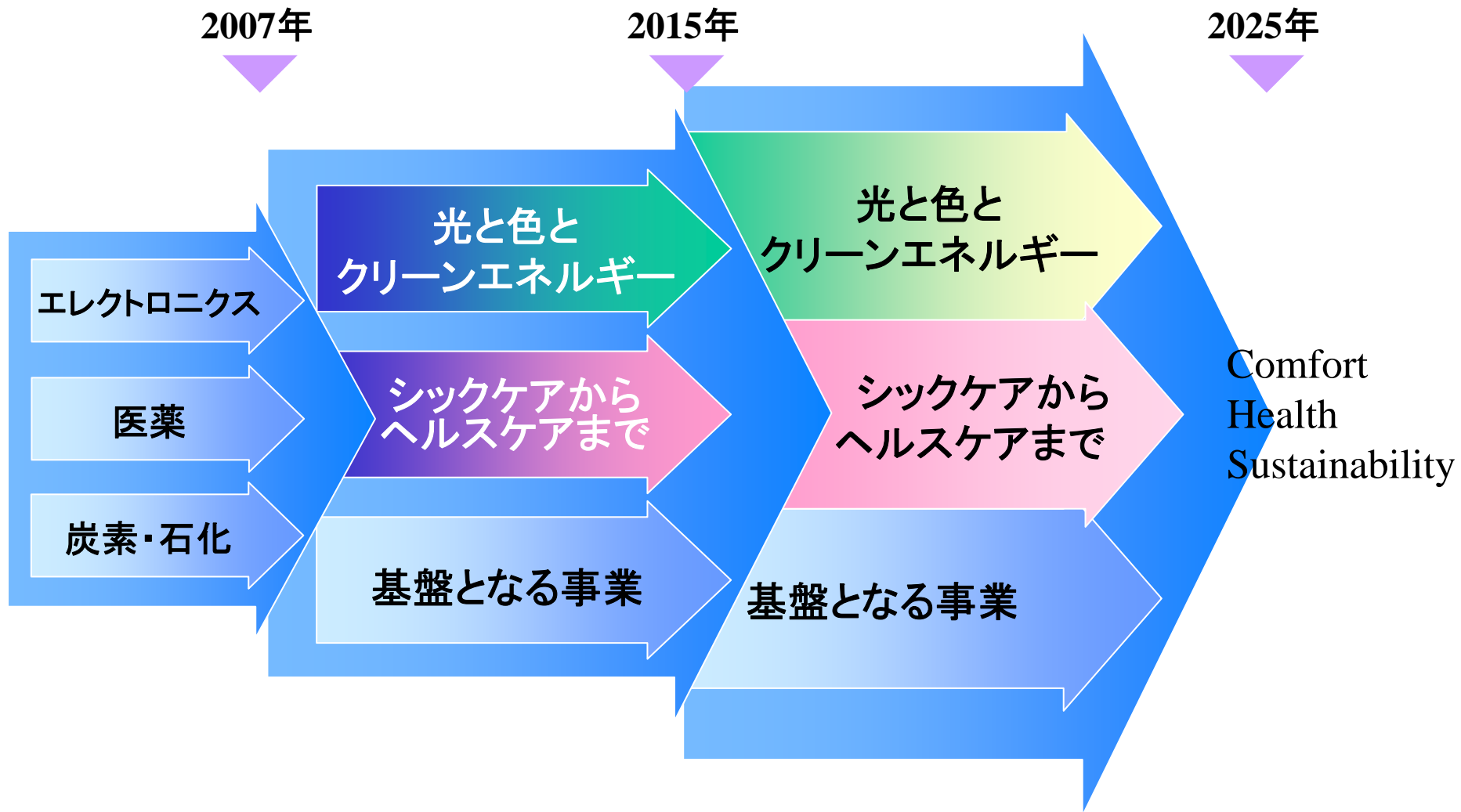
Health (健康)

病気のケアのみならず、IT技術を取り入れ、健康のケアへ事業を拡大し、健康と
医療に貢献していく

Sustainability (環境)

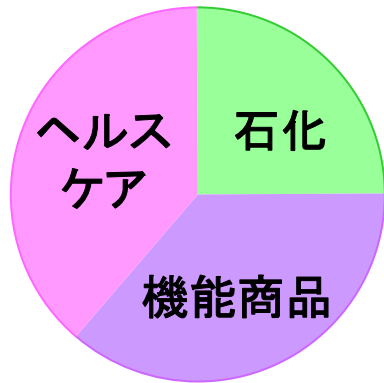
地球気候変動、特にCO₂削減に向けて化学の総合力で貢献していく

三菱ケミカルホールディングスの収益構成



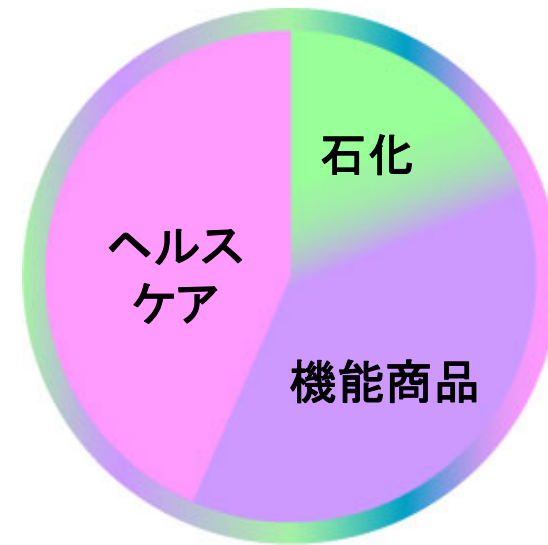
目標とすべき営業利益(2015年)

現 状



田辺三菱製薬発足後のイメージ

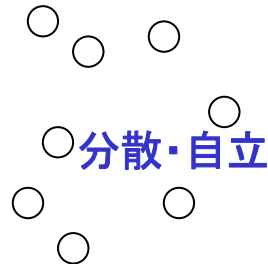
2015年



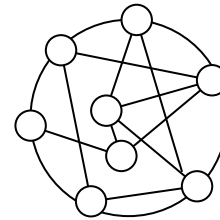
- アライアンスを含め、
- 既存主力事業の収益力を高め
 - 更に新規事業の貢献により
- 収益規模を拡大する。

成長戦略の展開の方向性

機能商品

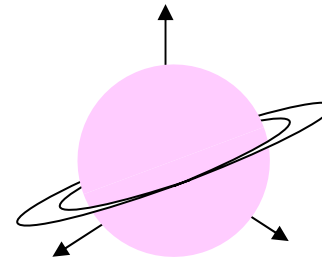
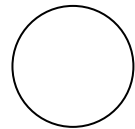


協奏



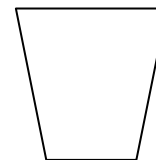
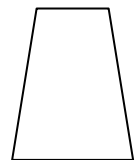
- ✓より重点化
- ✓成長するマーケットへ

ヘルスケア



- ✓海外展開の加速化
- ✓医療制度変革への対応
(個別化医療・ジェネリック)

石化

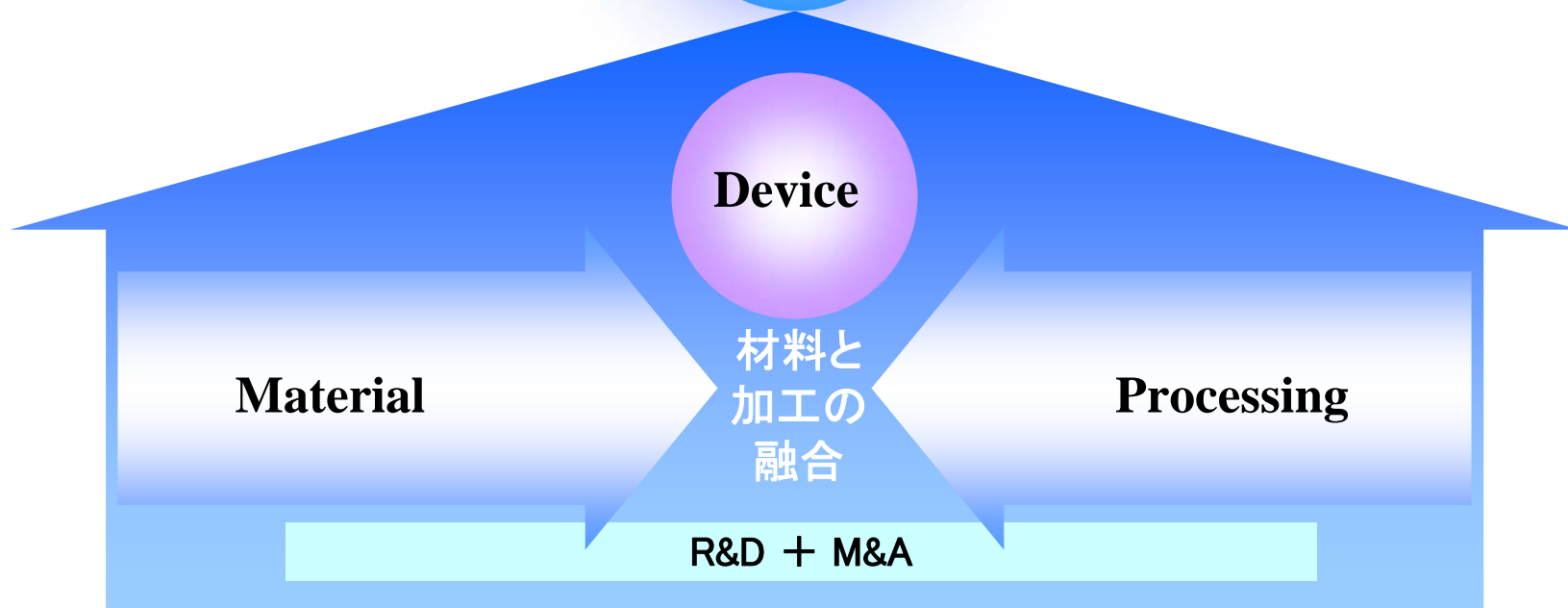


- ✓選択と集中
- ✓高機能・高付加価値へ

光と色 と クリーンエネルギー

地球にやさしい快適を

光と色
クリーンエネルギー



成長するマーケットへ

光と色



イメージング部材



光メモリー

青色レーザー対応光ディスク
ホログラム



HD DVD ディスク



ブルーレイディスク



FPD製造関連部材
PETフィルム
炭素繊維複合材
蛍光体等



表示(FPD)・照明部材
固体照明
有機EL
蛍光体等

クリーンエネルギー

Energy Saving

炭素繊維複合材

有機無機複合材



快適空間実現材料

省エネ化ポリマー材料

ハイブリッド自動車用
リチウムイオン電池材料

燃料電池材料

Energy Transformation

有機太陽電池 (2025年)

シックケアからヘルスケアまで

疾患の管理

従来型医療

Mass Medicine
(含、ジェネリック医薬品)

個別化医療

Personalized Medicine
(含、ジェネリック医薬品)

健康の管理

予防医療

Preventive Medicine

最適な
医療

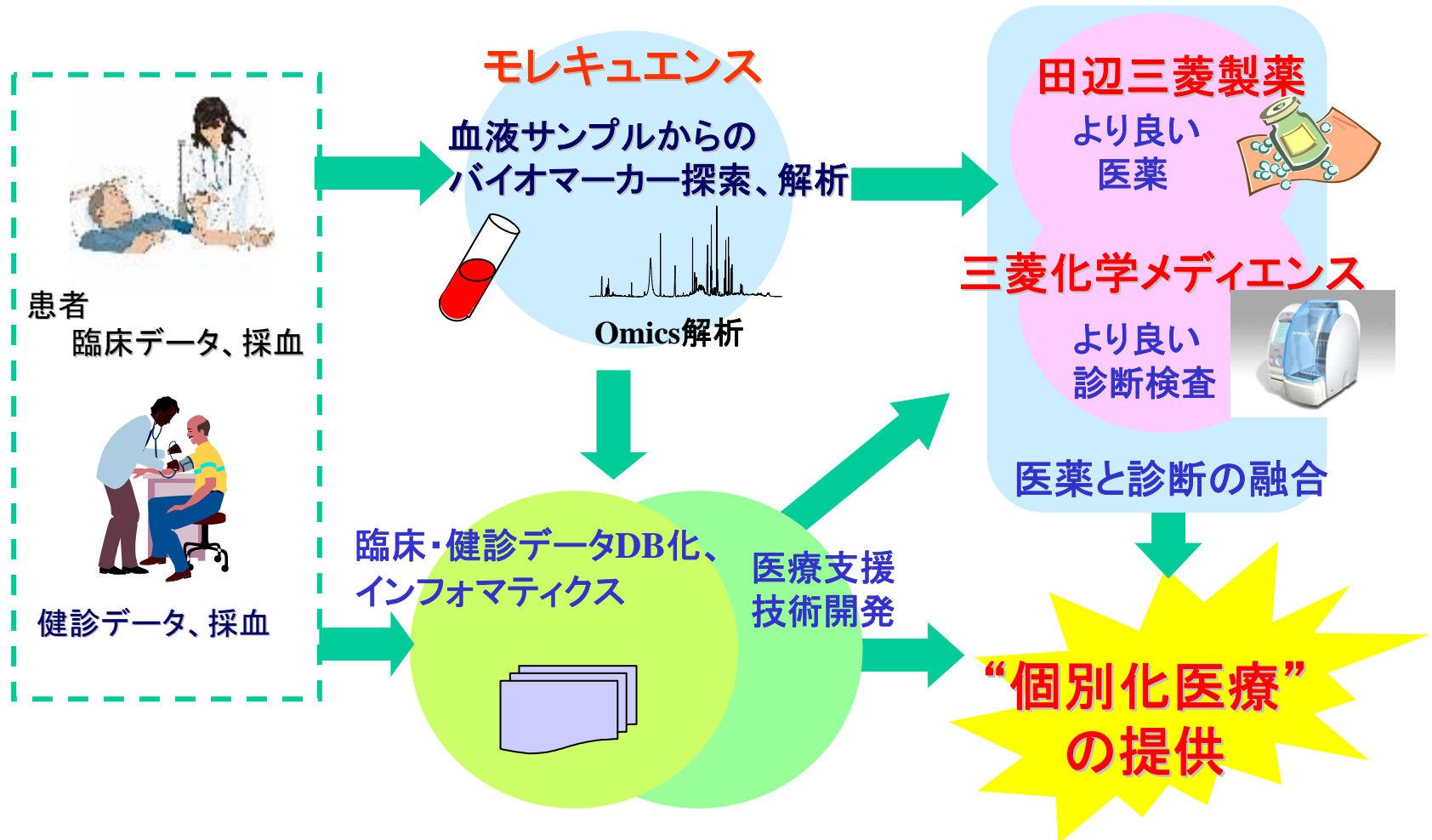
医薬

医薬と
診断の
融合

診断検査

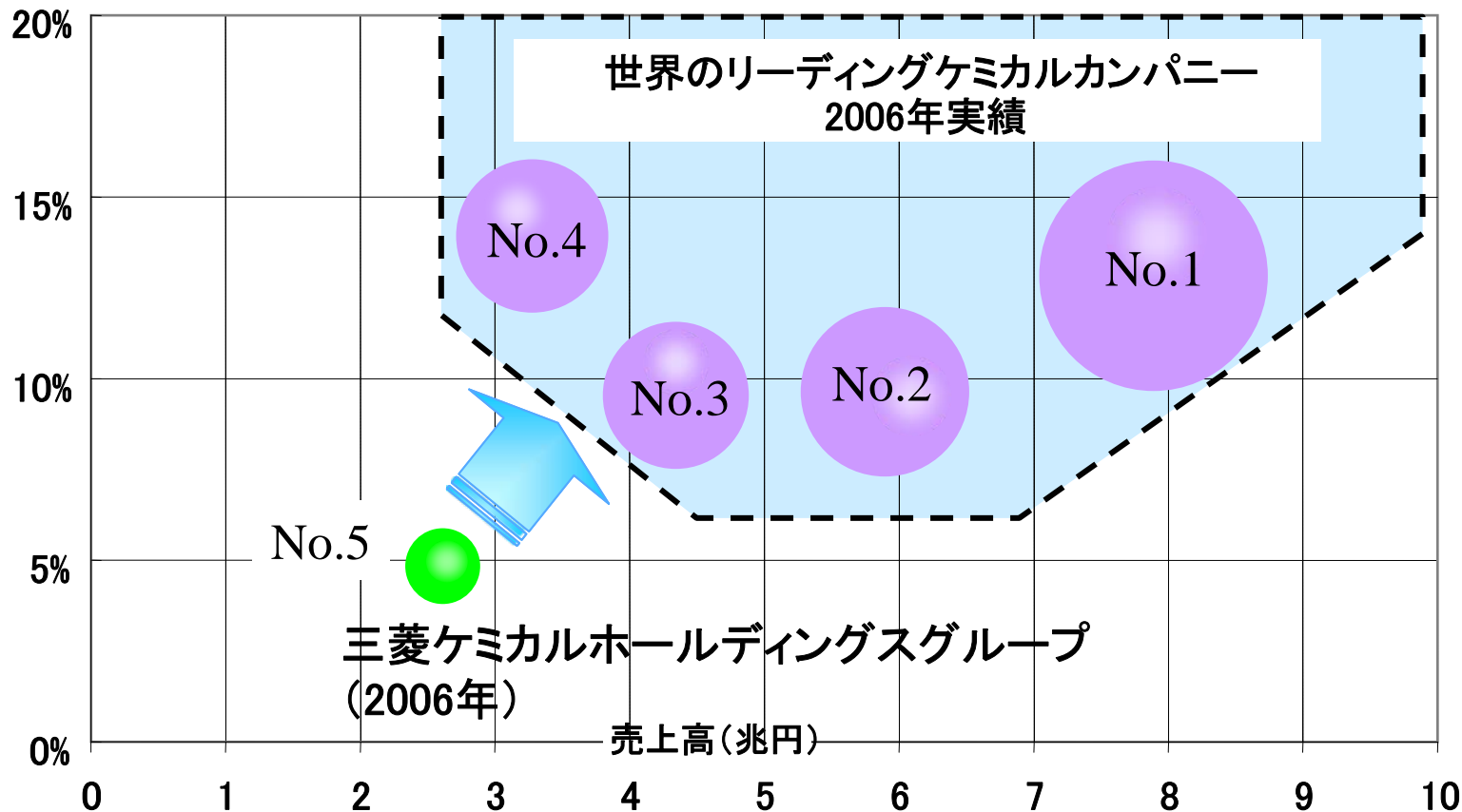
R&D + M&A
IT技術の融合

三菱ケミカルホールディングスが目指す個別化医療



世界のリーディングカンパニーに肩を並べる(2015年)

営業利益率



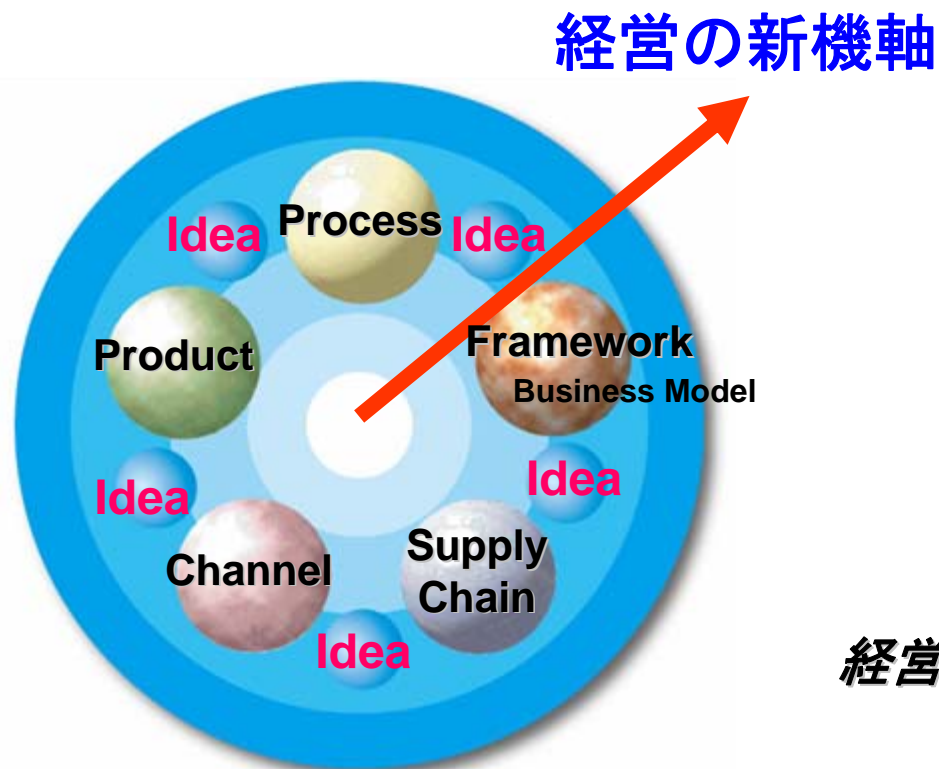
業績Data: 各社ホームページより

ランキング: 'Fortune 2006 Global 500'

イノベーションのチェーンにこだわる

イノベーションとは、「あるアイデアの最初の社会的価値の獲得」と考える

技術革新だけではなく、ビジネスのあらゆるプロセス(製品・生産プロセス・販売チャンネル・調達・ビジネスの枠組み)の中で革新を起こし、価値を生み出していくこと



経営にサイエンスを！

時代の風を意識して

Agility

(スピード、とにかく早く)

Principle

(原理原則・理念の共有)

Transparency

(透明性と説明責任)

Sense of Survival

(崖っぷちにあるという意識・危機感)

Internationalization

(グローバル市場でのパフォーマンス向上)

Safety, Security & Sustainability

(製造における安全、品質における安心、情報セキュリティ及び環境対応)

"APTSIS"

私が考える行動規範

参考資料

設備投資・投融資の進捗

革進-Phase1

減価償却範囲内
の設備投資

革進-Phase2

成長に向けた設備投資の実行

* 設備投資・投融資計画 3,600億円/3年
⇒ 700億円追加の決定

- ・機能材料分野再編統合にかかる
TOB実施、機能材料需要拡大対応等
の戦略的投資拡大により、
計画値を増額修正

設備投資・投融資の進捗

(億円)

(2005-06年度・着手/意思決定)

| | | 3カ年計画 | 進捗(%) | 主な案件 |
|------------|------|-------|-------|---|
| 石化 | | 1,600 | 88% | 高純度テレフタル酸増設(インド2期) ポリカーボネート増設(黒崎) ポリプロピレン増設(鹿島)、PPコンパウンド買収(マイテックス社) エチレン分解炉増強(水島) エアバッグ用機能性樹脂(米国) アプコ: 100%化 |
| 機能 商品 | 機能化学 | 1,500 | 58% | 情報電子 青色レーザー対応光ディスク、 OPC増設(米国・シンガポール)、重合トナー(四日市)、 液晶向け材料・部材増設 (ポリエステルフィルム、カラーレジスト、蛍光体、炭素繊維) 自動車 アルミナ繊維(MAF)新設(坂出) ジャパンエポキシレジン: 100%化、食品機能材事業取得 |
| | 機能材料 | | | |
| ヘルスケア | | 400 | 54% | 医薬・診断検査等の設備更新 ヘルスケア3社事業統合 |
| コーポレート・その他 | | 800 | 83% | カスタマーラボ(四日市) 三菱化学(中国)商貿有限公司設立 三菱樹脂TOB |
| 合計 | | 4,300 | 73% | |

事業ポートフォリオ改革の進捗

(2005-06年度・着手/意思決定)

| | | 主な案件 | | |
|-------------------|----|---|---|--|
| | | 石化 | 機能商品 | ヘルスケア |
| 成長戦略 (アライアンス他) | | | 三菱樹脂TOB 機能材料新社(統合) | 田辺製薬/三菱ウェルファーマ合併 ヘルスケア3社事業統合 米国投資会社設立 ゾイジーン再編 |
| 能力増強 効率化 | 国内 | ポリプロピレン(鹿島) ポリカーボネート(黒崎) エチレン(水島) | カスタマラボ (四日市) BD(水島)、重合トナー(四日市) 液晶向けディスプレイ部材 (ポリエステルフィルム、炭素繊維、 カラーレジスト、蛍光体など) 自動車用アルミナ繊維 | ウルソ®効能追加 診断機器/パスファースト®上市 |
| | 海外 | 高純度テレフタル酸(インド) ポリカーボネート、BPA(中国):FS段階 エアバック用機能性樹脂(米) | HD DVD(シンガポール) OPC(米、シンガポール) | 三菱ファーマドイツ社 アルガトラ®を販売開始 三菱製薬(広州)有限公司設立 三菱製薬研発(北京)有限公司設立 診断機器PATHFAST®欧州上市 |
| 買収 | | PPコンパウンド マイテックス社 アブコ: 100%化 | ジャパンエポキシレジン: 100%化 食品機能材事業取得 | |
| 譲渡 | | ダイヤニトリックス: マイノリティ化 | | アイシー・ヴェック社、ダナフォーム |
| 撤退 | | ソフトアルキルベンゼン、 ユカセラヤ社(SM)、メラミン | | ジェー・ジー・エス |

グループR&D費用の実績と計画

