



Sustainability



Health



Comfort

# 株式会社三菱ケミカルホールディングス 会社紹介

(証券コード：4188)

2017年9月開催

株式会社三菱ケミカルホールディングス  
取締役 代表執行役副社長 小酒井 健吉

**THE KAITEKI COMPANY**

# 本日の内容

## 1 私たち、三菱ケミカルホールディングスは総合化学会社です

1-1 会社概要

1-2 KAITEKI経営

## 2 三菱ケミカルホールディングスのこれから

2-1 中期経営計画について

2-2 株主還元

2-3 成長を期待する事業

2-4 ESGの取り組みについて



# 1. 私たち 三菱ケミカルホールディングスは 総合化学会社です

1-1 会社概要

1-2 KAITEKI経営

# 1-1 会社概要

資本金

500億円

連結売上高

3兆3,761億円

業界内ポジション

国内 1 位、世界 6 位

(出所) Thomson Reuters (FORTUNE Global 500) による各社直近期 Data (2016 年 8 月現在)

連結コア営業利益

3,075 億円

※コア営業利益  
IFRS の営業利益から非経常的な要因により発生した損益を除いた経常的な利益

連結従業員数

69,291人

関係会社数

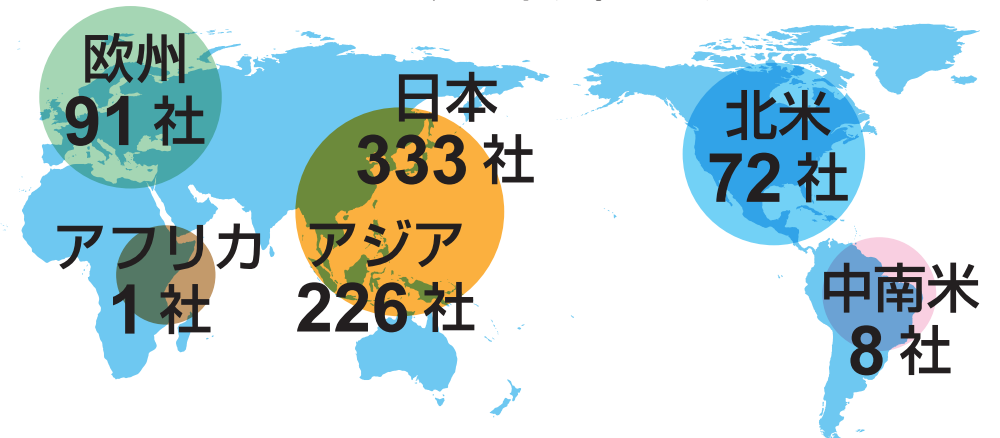
731社

海外売上高比率：39.5%  
(2017年3月期実績)




取締役代表執行役社長 越智 仁

グローバル・ネットワーク

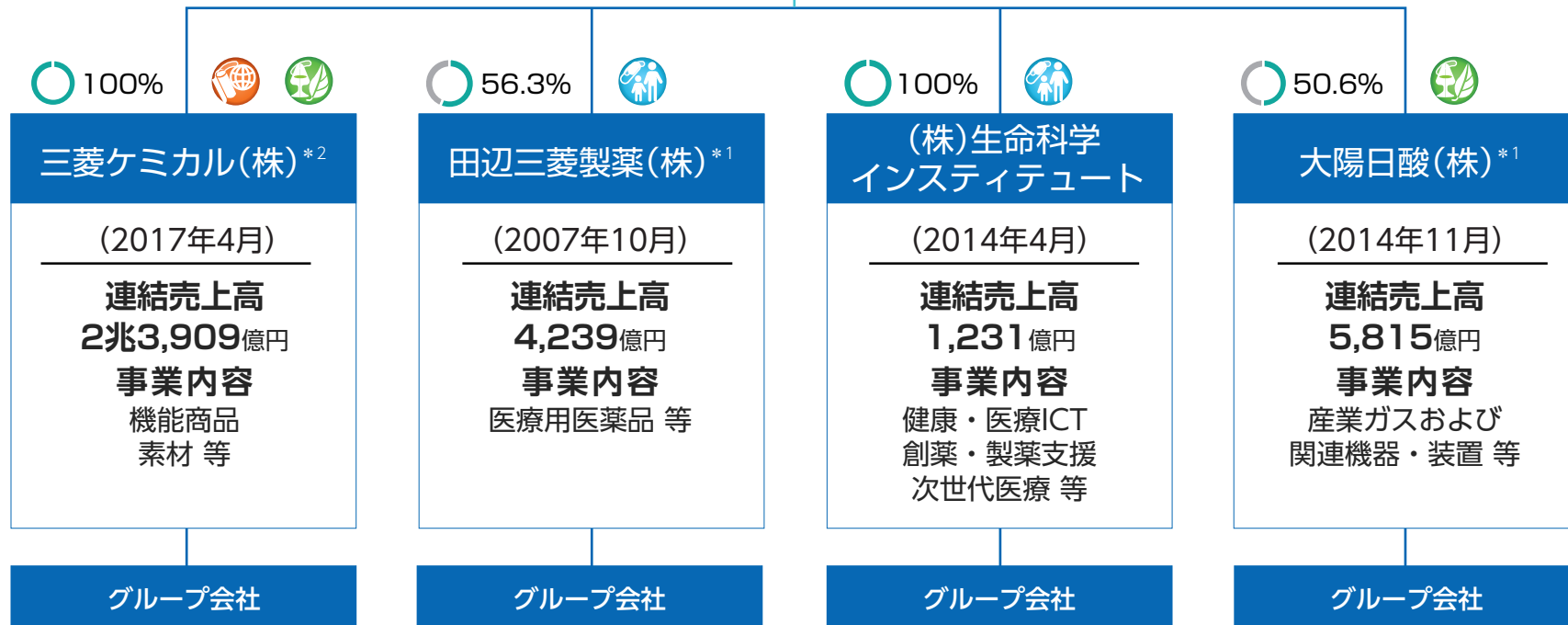


# 1-1 会社概要

## 株式会社三菱ケミカルホールディングス (2005年10月～)

事業領域： 機能商品  素材  ヘルスケア

連結従業員数：69,291人 (2017年3月現在)



\*1: 上場会社

\*2: 三菱ケミカル(株)は、2017年4月1日に三菱化学(株)、三菱樹脂(株)、三菱レイヨン(株)の統合により発足しました。  
なお、上記連結売上高は3社合算計数値です。

# 1-1 会社概要

<b>機能商品</b> <b>10,719億円</b> <b>32%</b> 2016年度 売上収益 (IFRS) 全体に占める割合	情電・ディスプレイ	光学系フィルム、液晶・半導体関連等	 <b>三菱ケミカル</b>
	高機能フィルム	食品包装材、工業用・医療用フィルム等	
	環境・生活ソリューション	アクア、イオン交換樹脂、アグリ、インフラ等	
	高機能成形材料	炭素繊維、アルミナ繊維、高機能エンプラ等	
	高機能ポリマー	フェノール・ポリカーボネート、機能性樹脂等	
	高機能化学	スペシャリティケミカルズ、食品機能材等	
	新エネルギー	LiB材料、オプトエレクトロニクス材料、OPV等	
<b>素材</b> <b>15,587億円</b> <b>46%</b>	MMA	MMA (原料)、PMMA (アクリル樹脂) 等	 <b>大陽日酸</b> <small>The Gas Professionals</small>
	石化	石化原料および誘導品、ポリオレフィン等	
	炭素	コークス、高純度グラファイト、カーボン・ゴム等	
	産業ガス	産業ガス、産業ガス関連機器・装置等	
<b>ヘルスケア</b> <b>5,470億円</b> <b>16%</b>	医療用医薬品	医療用医薬品等	 <b>田辺三菱製薬</b>
	ライフサイエンス	臨床検査、診断薬・機器、カプセル・製剤機器、医療用原薬・中間体、健康セルフチェック等	

## 1-2 KAITEKI 経営

# THE KAITEKI COMPANY

私たちがめざすものは、“**時を越え、世代を超え、人と社会、そして地球の心地よさが続く状態**”であると考え、この状態を“**KAITEKI**”というオリジナルのコンセプトで表現しております。

**Sustainability [Green] (環境・資源)**

**Health (健康)**

**Comfort (快適)**

を企業活動の判断基準とし、機能商品、素材、ヘルスケアの3つの事業分野において、**KAITEKI**の実現をめざした企業活動を推進しています。

# 1-2 KAITEKI 経営

THE KAITEKI COMPANY = KAITEKI 経営

## Public Interest & Environment Century

心

### Management of Sustainability (MOS)

サステナビリティの向上をめざす経営

人と社会と地球の未来のことを、考え  
企業活動を通じてさまざまな  
環境・社会課題の解決に貢献する

#### MOS 評価指標(KPI)

- ・資源・エネルギーの効率的利用
- ・疾病治療への貢献
- ・社会からより信頼される企業への  
取り組みなど

### Management of Economics (MOE)

資本の効率化を重視する経営

人材、資産、資金などの  
さまざまな資本を効率的に活用し  
利益を追求する

#### MOE 評価指標(KPI)

- ・コア営業利益
- ・ROE
- ・ROICなど

サステナビリティ軸

企業価値=KAITEKI価値

時間軸

課題ごとに適切な時期・時  
間間隔で施策を講じる

技術経営軸

MOTから生み出される価値

技

## Innovation & Frontier Decade

### Management of Technology (MOT)

イノベーション創出を追求する経営

技術の差異化などを通じて  
革新的な製品やサービスを創出する

#### MOT 評価指標(KPI)

- ・ステージアップ成功率
- ・海外出願比率
- ・新商品化率など

経営学軸

MOEから生み出される価値

## Profits & Efficiency Quarter

体





## **2. 三菱ケミカルホールディングスのこれから**

2-1 中期経営計画について

2-2 株主還元

2-3 成長を期待する事業

2-4 ESGの取り組みについて

## 2-1 中期経営計画について：APT<sup>アプトシス</sup>SIS 20 概略・基本方針

名称 <sup>アプトシス</sup> APTS<sup>アプトシス</sup>IS 20  
期間 2016～2020年度

機能商品、素材、ヘルスケア分野の事業を通じて、高成長・高収益型の企業グループをめざす

### 基本方針

#### 高成長

- ▶ グループにおけるインテグレーション・協奏促進
- ▶ 海外事業の展開加速とマネジメント深化

#### 高収益

- ▶ 収益性を意識したポートフォリオ・マネジメントの強化
- ▶ コスト削減等を通じた生産性の高い企業体質の実現

#### 財務基盤強化

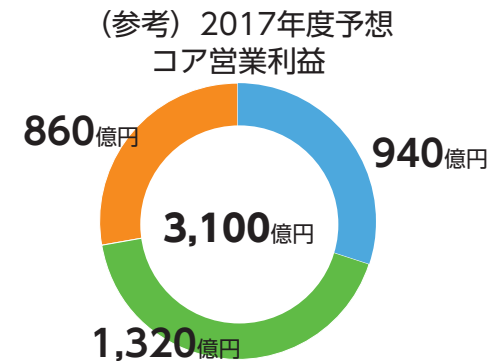
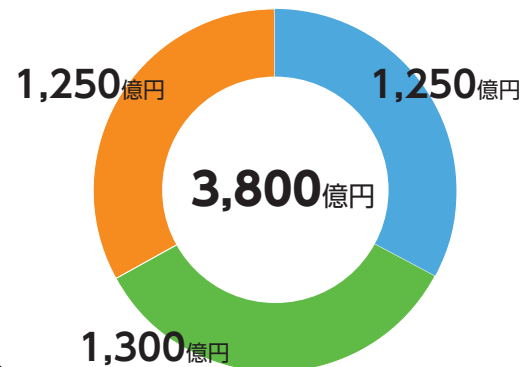
## 2-1 中期経営計画について：数値目標

事業戦略と財務戦略を両輪として、資本効率を向上させROE10%以上の経営体制を実現する

財務指標		2020年度	2017年度予想	2017年度実績 1Q (4-6月)	進捗率 25% (=3ヶ月/12)
	コア営業利益	3,800 億円	3,100 億円	955 億円	30.8%
	ROS (コア営業利益)	8%	8.5%	10.6%	—
	親会社の所有者に帰属する 当期純利益	1,800 億円	1,370 億円	477 億円	34.8%
	ROE	10%以上(12%)	12.0%	—	—
	Net D/E ratio	0.8	1.0	1.02	—

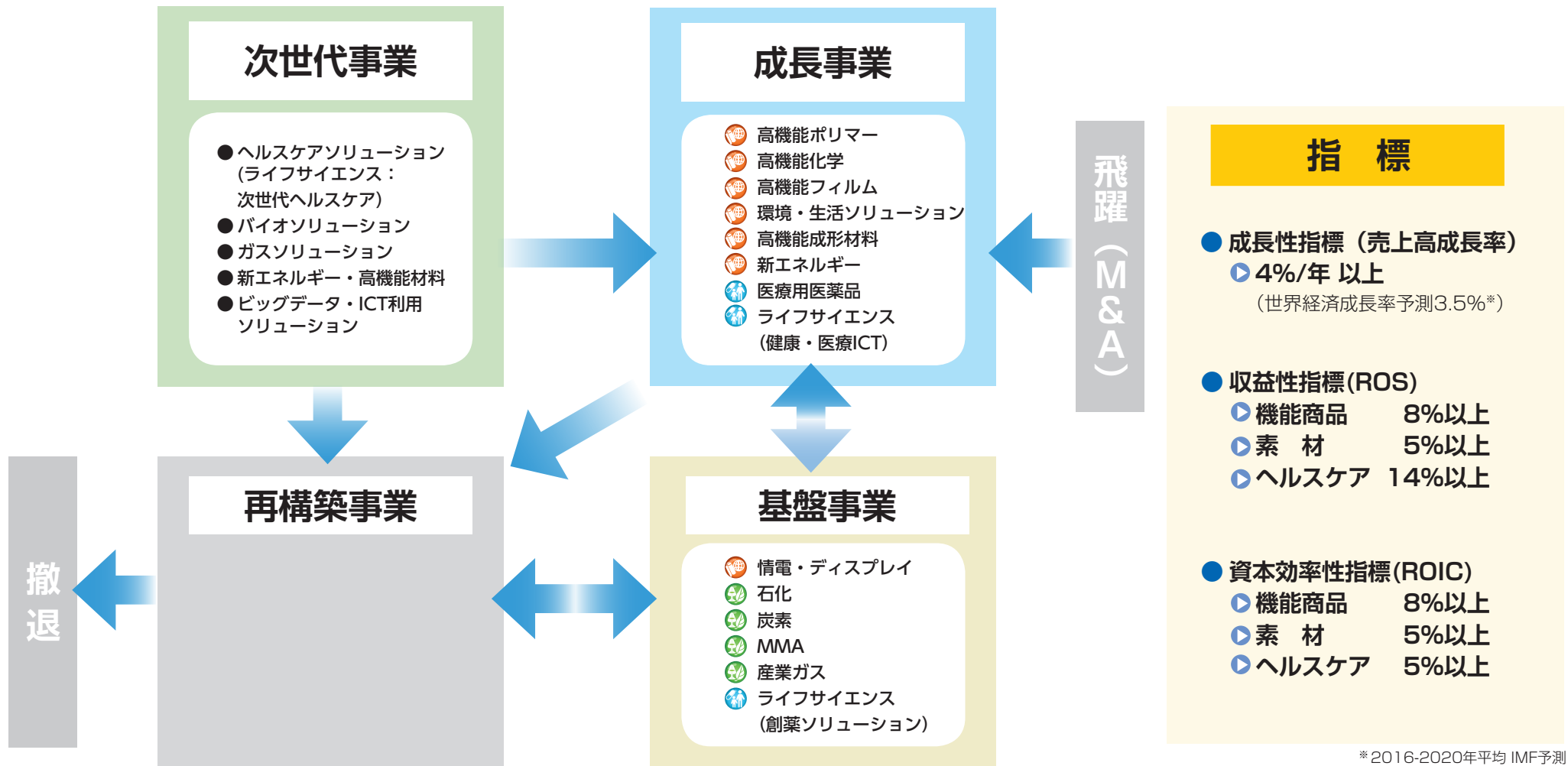
### 2020年度 コア営業利益目標

機能商品 素材 ヘルスケア



## 2-1 中期経営計画について：ポートフォリオマネジメント

- 各事業・関係会社を分野別の基準指標でポジショニング
- 定期的なモニタリングをしながら、資源配分とポートフォリオ最適化を加速



## 2-1 中期経営計画について：コーポレートガバナンス体制の強化

### 1. 取締役会

#### ポートフォリオ経営の深化

経営戦略・財務・コンプライアンス/ガバナンスを所管する執行役を取締役とすることで監督機能を強化するとともに、持株会社と事業会社の役割分担を進めることによりポートフォリオ経営の一層の深化を図る

17.3.31以前の取締役会の構成：(社外) 非執行5名、(社内) 非執行3名、(社内) 執行6名の計14名



17.6.27以降の取締役会の構成：(社外) 非執行5名、(社内) 非執行4名、(社内) 執行4名の計13名

### 2. 執行役会議

- **経営会議** (社長の諮問機関) ⇒ **執行役会議** (決議機関)
- **執行役のみが議決権を行使** ⇒ **持株会社の視点**  
(但し、事業会社社長、監査委員等も常時出席者として、自由に議論に加わることにより、適正かつ効率的な意思決定を担保)
- **中期経営計画、年度予算等に基づく、当社グループの事業モニタリング**

## 2-1 中期経営計画について：化学系3社のフォーカスする5つの市場

- 5つの市場にフォーカス
- 関連する事業部門が協奏しながら、最も有効な成長ドライバーを軸にして成長を加速



## 2-1 中期経営計画について：化学系3社統合

「三菱ケミカル株式会社」発足（2017年4月）により成長を加速

### 統合の目的

■ 経営資源（人、技術、情報等）を最大限活用し、成長を加速する体制を構築

■ 事業ポートフォリオを再構成し、経営効率アップ

- ・戦略ビジネスユニットを56から26へ集約
- ・関係会社約400社を約300社に整理、統合

■ 生産性向上によるコスト競争力の強化

- ・研究開発、購買・物流、働き方改革 等

### ポートフォリオ転換の加速

三菱ケミカル株式会社

「統合効果・協奏」で

計 **500億円** 創出

(～2020年度)

成長戦略の実行

海外展開強化

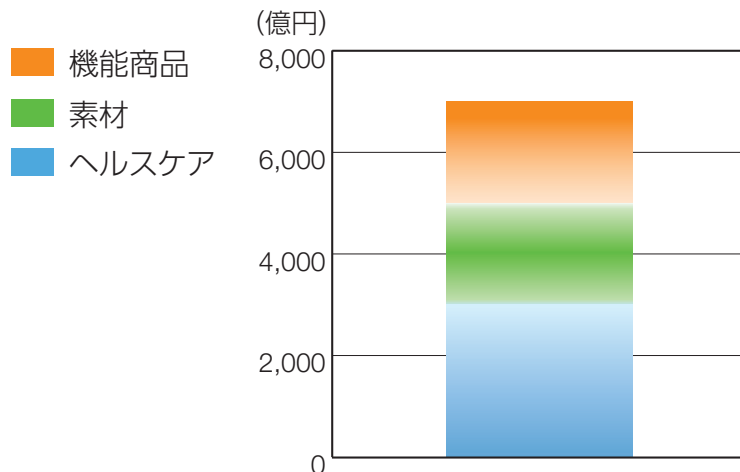
## 2-1 中期経営計画について：資源配分

5年間で成長投資に1兆2,000億円(投融資7,000 + 設備投資5,000)を重点配分、  
R&D投資に7,000億円を投入

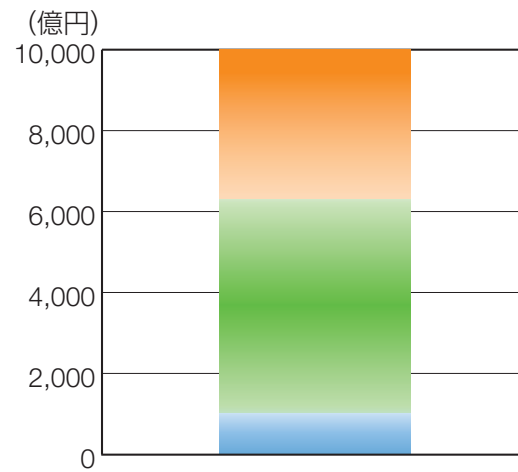
重点投融資事業領域	機能商品	新規市場	高機能フィルム	食品機能材	高機能ポリマー
		新規技術	高機能エンブラ	炭素繊維複合材料	機能化学品
	素材	海外展開	産業ガス		
ヘルスケア	北米展開	医療用医薬品(スペシャリティ領域)			
	新規市場	ヘルスケア, メディカル ICT			

### 【資源配分イメージ】

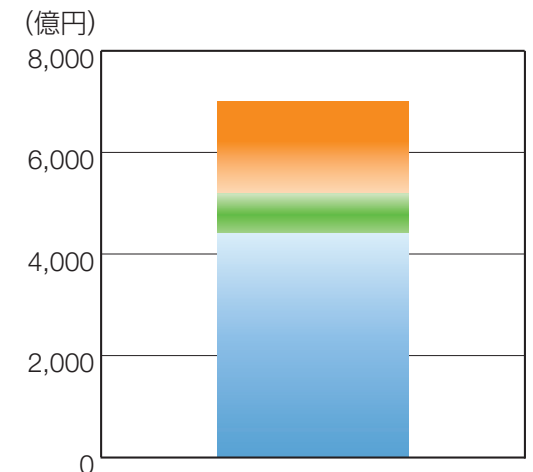
【投融資：7,000億円】



【設備投資：1兆円】  
(内、成長の為の設備投資5,000億円)



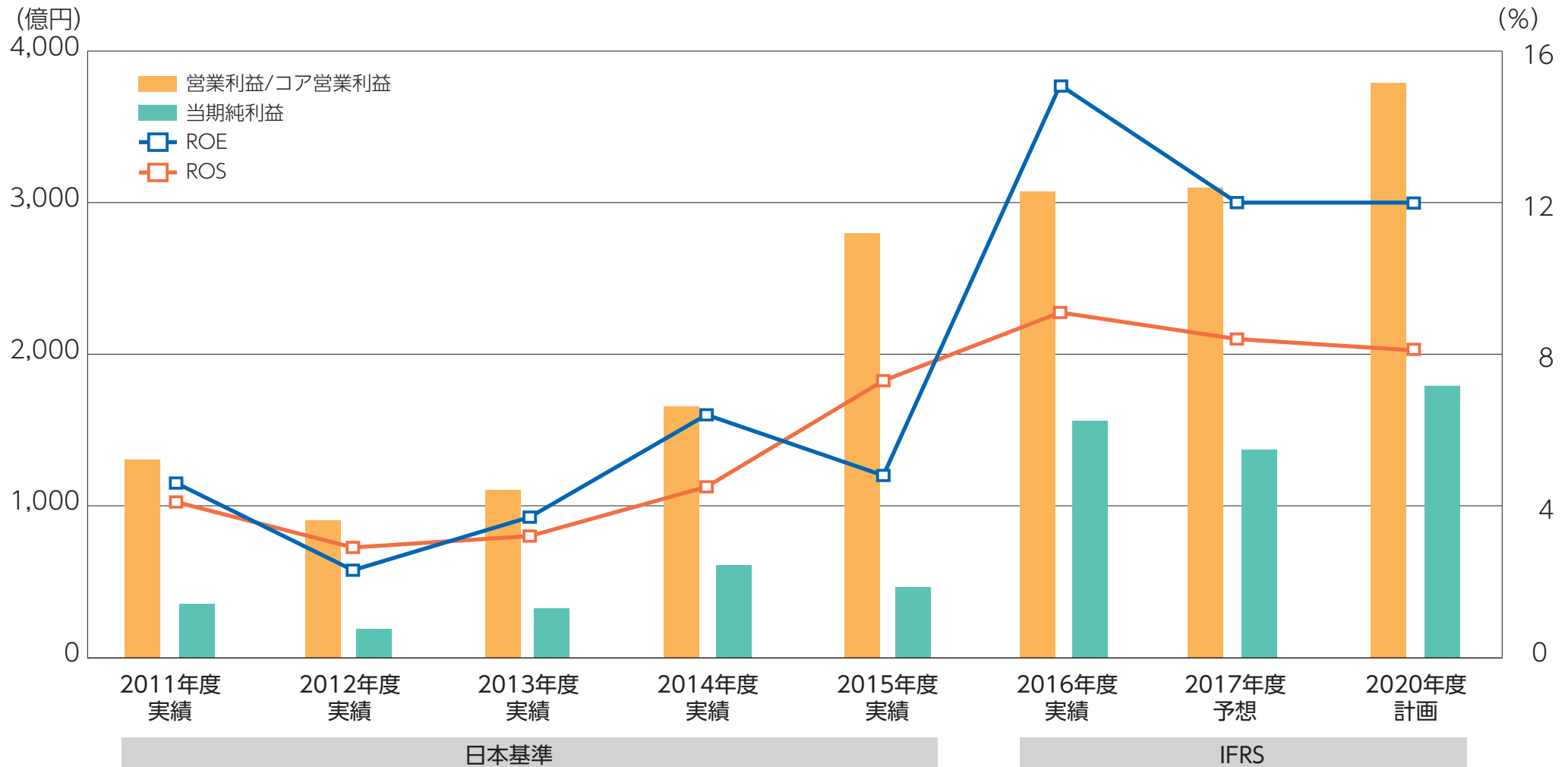
【R&D投資：7,000億円】





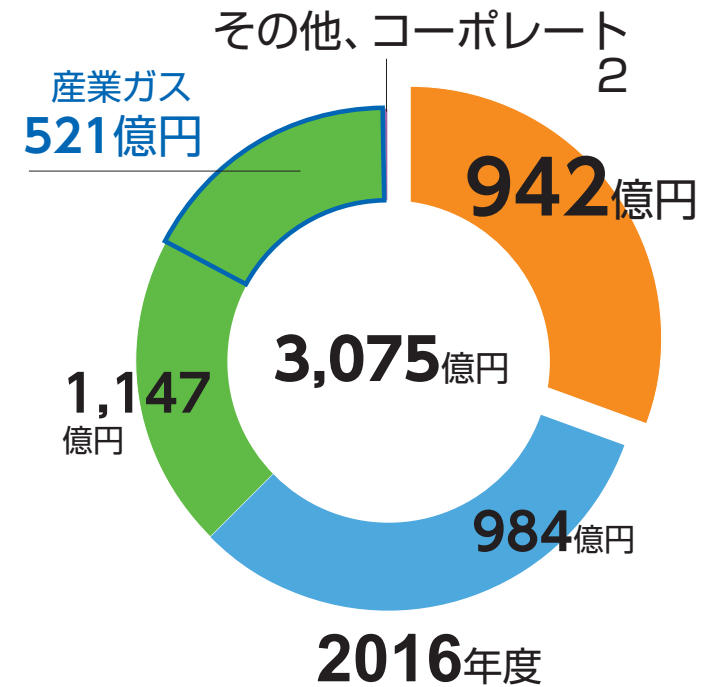
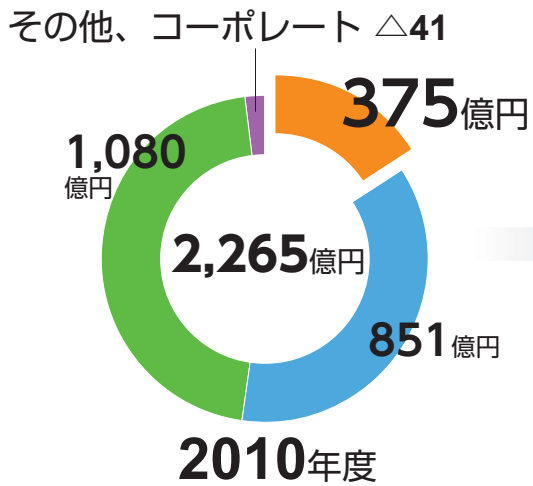
## 2-1 中期経営計画について：営業利益／コア営業利益・当期純利益・ROE・ROS の推移

2016年度のコア営業利益・当期純利益ともに過去最高を更新



## 2-1 中期経営計画について：分野別（コア）営業利益

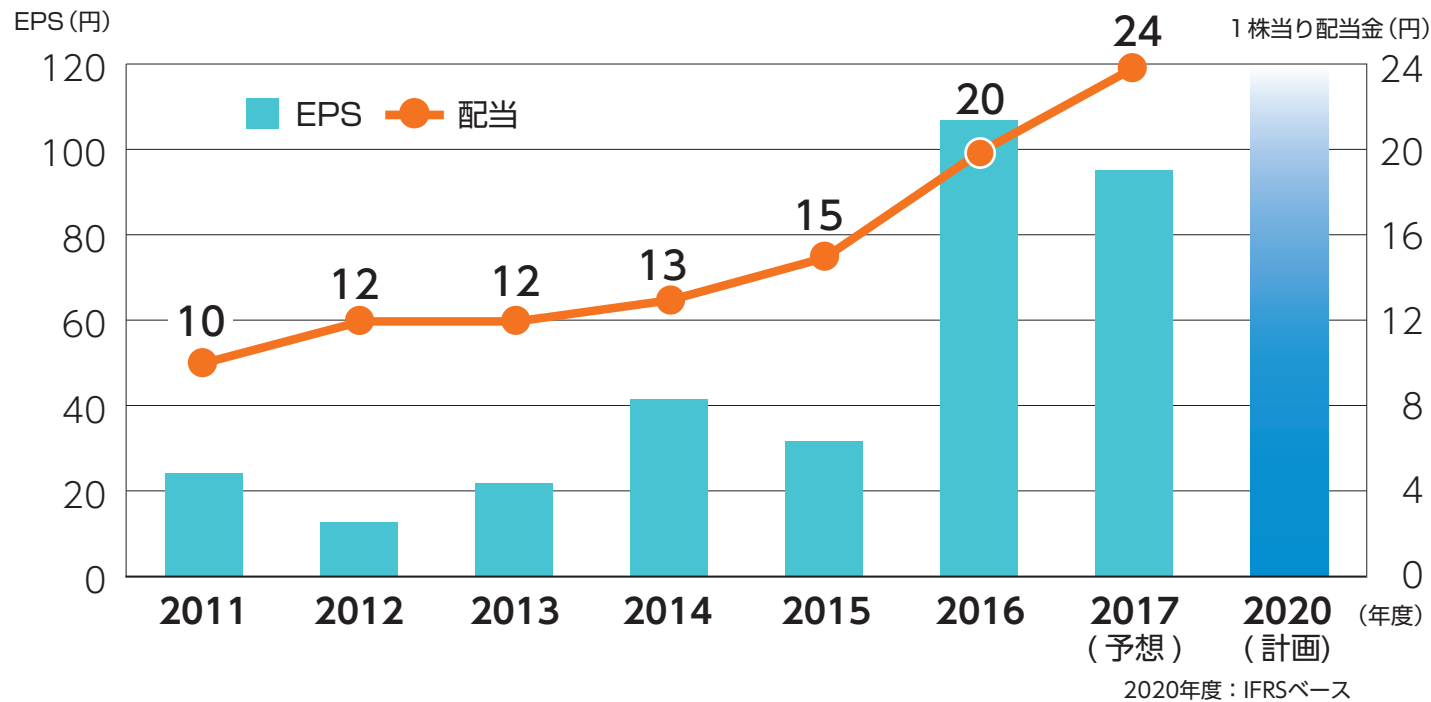
 機能商品
  素材
  ヘルスケア



## 2-2 株主還元

### 株主還元の 基本方針

- 企業価値の向上を通じ、株主価値の向上をめざす
- 配当政策については、成長投資・財務体質の改善とのバランスを考慮
  - 中期的な連結配当性向の目安を30%とする
  - 安定的な配当を実施する



## 2-3 成長を期待する事業【機能商品：炭素繊維】

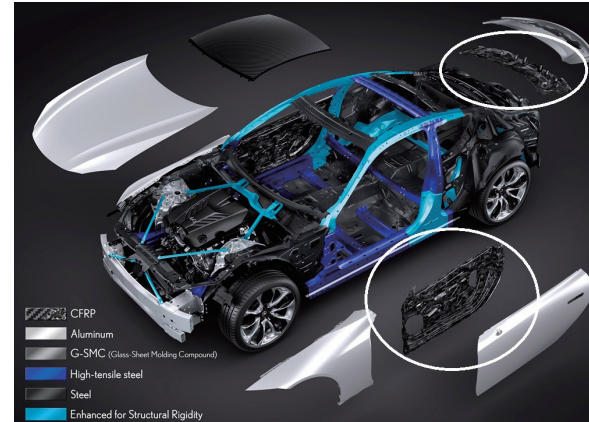
炭素繊維：鉄より強く、アルミより軽い炭素繊維 CO2削減や省エネルギーに貢献

### 炭素繊維 のここが **KAITEKI**

- ☑ 軽くて強い
- ☑ 優れた耐食性
- ☑ 環境にやさしい



新型「プリウスPHV」のバックドアの骨格部材に供給  
量産車初採用(2017年3月～)



レクサス新型ラグジュアリークーペ「LC500」「LC500h」  
のドアインナー及びラゲッジインナーに採用(2017年5月～)



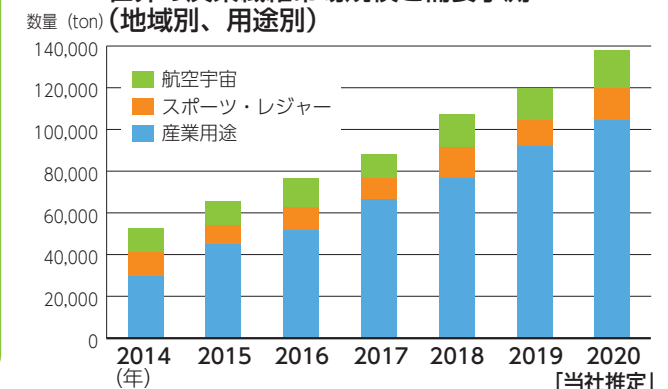
プレミアムスポーツクーペ Audi  
A5のルーフに採用(2017年6月～)

## APTSIS 20 (2016年度～2020年度) アクションプラン

- 欧州自動車市場で販売強化・製品開発
- 産業用途を中心に需要の飛躍的急増に対応した増設(10 → 18kt/y)計画
- 急成長が見込まれる環境対応の自動車分野でトップポジション獲得

以上の施策により、2020年に売上高1,000億円をめざす

### 世界の炭素繊維市場規模と需要予測



## 2-3 成長を期待する事業【機能商品：サステナビリティ】

- 環境負荷の低いプラスチックの提供をめざし、化石原料から植物原料への転換を加速
- 抜群の透明性で環境にも優しい「デュラビオ」
- 採用多数(マツダ、ルノー他)

### 「デュラビオ」のここが **KAITEKI**

✓ ガラスとプラスチック両方の  
特長を兼ね備えたバイオプラ  
スチック

✓ 環境負荷抑制に貢献

新規バイオエンジニアリング  
プラスチック「デュラビオ」



## APTSIS 20 (2016年度～2020年度) アクションプラン

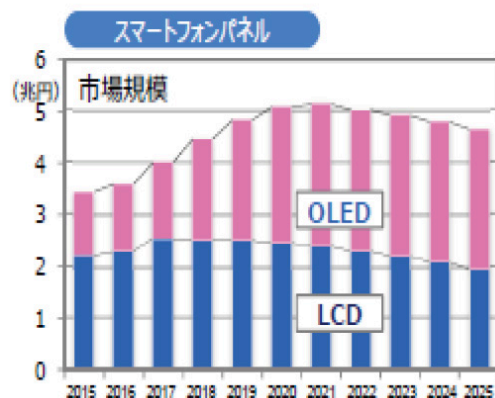
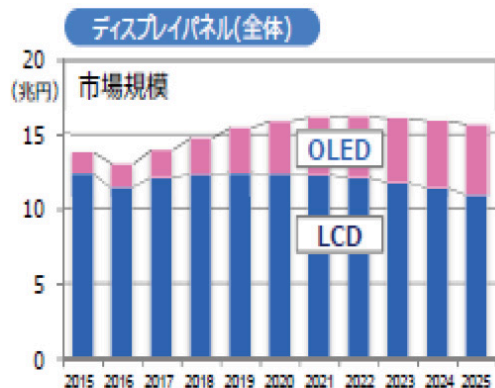
光学特性・耐傷性等の機能を活かし、  
高付加価値分野に注力

## 2-3 成長を期待する事業【機能商品：IT・エレクトロニクスディスプレイ】

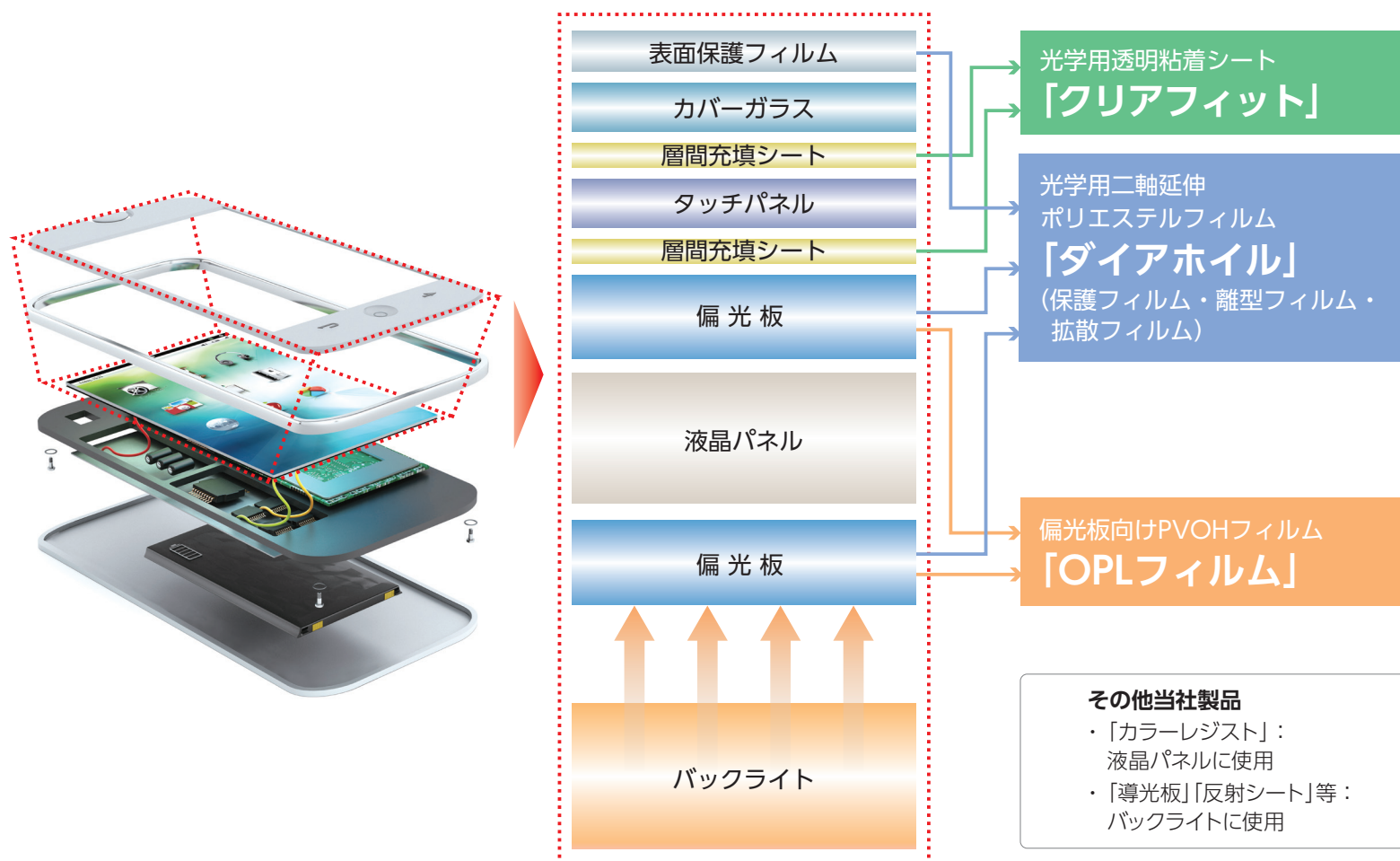
- 色材、光学系PETフィルム、「OPLフィルム」、粘着フィルム等、ディスプレイ市場に幅広く展開
- グループ内の独自技術を融合させ、LCD、OLED市場を確実に取り込み事業拡大を狙う

### 世界のディスプレイ市場

ディスプレイ市場は、今後も2020年に向けて堅調に推移。スマホ向けはOLEDが伸長



### スマートフォンの構成例



## 2-3 成長を期待する事業【機能商品：高機能エンプラ製品】

エンジニアリングプラスチックで医療・ライフサイエンス分野に貢献

医療・ライフサイエンス分野におけるエンプラの **ここが KAITEKI**

生体適合性のエンジニアリングプラスチック

- ✔ 優れた特性で人工関節の耐久性を向上
- ✔ 軽量化と潤滑性に優れているので様々な用途で活用



股関節 (PE)



膝関節 (PE)



脊椎 (PEEK)

**APTSIS 20** (2016年度～2020年度) **アクションプラン**

今後、高機能エンジニアリングプラスチックと炭素繊維・複合材料のシナジーを創出し、  
**2020年度メディカル事業※売上高 1,000 億円規模を目指す**

※ 医薬品・診断検査・創業支援事業除く

## 2-3 成長を期待する事業【ヘルスケア：医薬品】

国内事業環境が厳しくなり、世界的に新薬候補品の獲得競争が激化する中、ジレニアクリフを克服し、米国を中心に成長する

2,000億円以上の戦略投資を行い、2020年度米国売上収益800億円へ

### STEP 3

米国事業の継続成長

**MT-1303**  
(自己免疫疾患)

**MT-7117**  
(自己免疫疾患)

**MT-8554**  
(中枢神経系疾患)

メディカゴ  
VLPワクチン

### STEP 2

米国事業の拡大

M&A

獲得品目

2017年7月ニューロダーム社(イスラエル)の買収合意、約1,240億円を投資

### STEP 1

米国事業の第一歩

**MCI-188/「ラジカヴァ」(ALS治療薬)**

2017年5月FDA承認取得、8月発売

## APTSIS 20 (2016年度～2020年度) アクションプラン

2,000億円以上の戦略投資を行い、世界最大市場である米国売上収益800億円へ

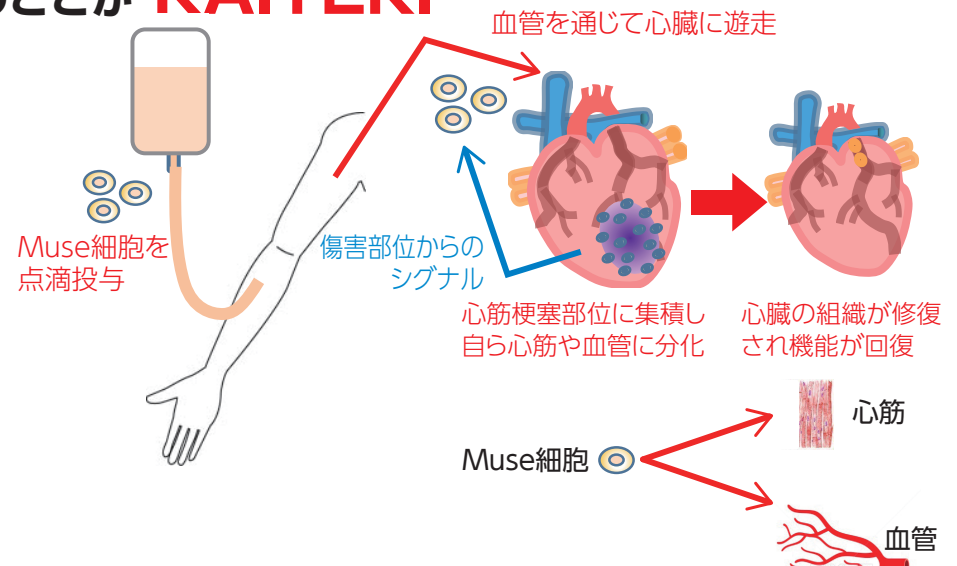


## 2-3 成長を期待する事業【ヘルスケア：再生医療】

- 次世代ヘルスケアビジネスとして、再生医療分野に進出
- Muse 細胞の早期事業化をめざす

### Muse (ミューズ) 細胞 のここが **KAITEKI**

- ✓ 多様な分化能を持ち、様々な疾患に適応可能
- ✓ 生体内に存在する多能性幹細胞であり、腫瘍化懸念が低い
- ✓ iPS 細胞 (人工多能性幹細胞) などと並び再生医療への応用に期待



現段階の研究で示す可能性



肝硬変



腎不全



脳卒中



心筋梗塞

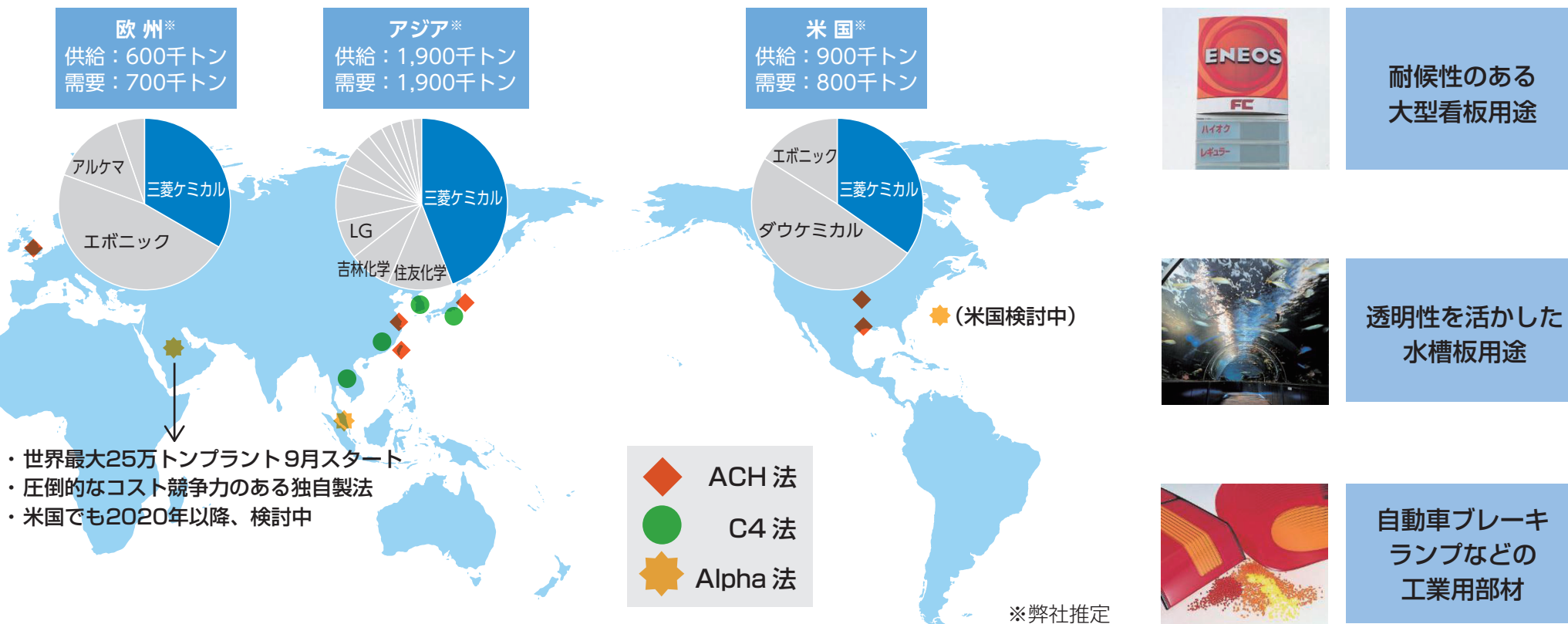
## APTSIS 20 (2016年度～2020年度) アクションプラン

2017年度中に心筋梗塞等を対象とした治験を開始予定で、  
Muse 細胞を用いた再生医療製品の 2020年早期承認申請をめざす

## 2-3 成長を期待する事業【素材：アクリル樹脂原料 (MMA)】

圧倒的なコスト競争力のある技術を強みに、世界にアクリル樹脂原料を供給

### 3つの製法による生産拠点の世界展開



トップシェアメーカー（世界生産能力シェア：約40%、売上高：約3,000億円）としてのグローバルオペレーションを実施し積極展開

## 2-4 ESG の取り組みについて

KAITEKI 経営の深化と、企業価値評価の向上が好循環を形成

### 2016年度 SRI等企業価値評価実績

日本政策投資銀行  
環境格付融資



Aランク・特別表彰を獲得※1

RobecoSAM CSR 格付け



Bronze Class受賞

### 2017年度 SRI等企業価値評価実績

FTSE Blossom  
Japan Index  
新規組み入れ



Dow Jones Sustainability Indices

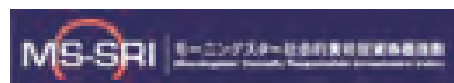
MEMBER OF  
Dow Jones  
Sustainability Indices  
In Collaboration with RobecoSAM

world memberに組み入れ

FTSE 4 GOOD  
得点が25%向上



モーニングスター  
社会的責任投資



組み入れ継続※2

MSCI 日本株女性活躍指数



新規組み入れ

\*1. 2016年11月日本政策投資銀行より環境格付融資を受け「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」と評価、モデル企業として特別表彰を受賞

\*2. 2017年2月10日時点

## 2-4 ESG の取り組みについて

KAITEKI 経営の深化と、企業価値評価の向上が好循環を形成

### 環境への配慮に対する取り組みで最高ランクを取得

日本政策投資銀行  
環境格付融資



Aランク・特別表彰を獲得 ※1



2011年からKAITEKI経営を継続、「環境・資源」「健康」「快適」を企業活動の判断基準に、社会的価値と経済的価値向上を目指す点が評価された

### GPIFのESG指数に選定

- ・ GPIFは日本株の3つのESG指数を選定、指数連動の運用を開始
- ・ 当社は2つの指数の構成銘柄となった

指数名	指数内ウェイト	スコア
FTSE Blossom Japan Index	1.00%	3.2
MSCI日本株女性活躍指数(WIN)	0.69%	6.4

## 2-4 ESG の取り組みについて

持続可能な社会の実現に向けた製品・サービスの開発と提供 - マテリアリティと SDGs



# 2-4 ESG の取り組みについて

持続可能な社会の実現に向けた製品・サービスの開発と提供 —マテリアリティと SDGs

## 気候変動への対応

- 炭素繊維・複合材料
- ハイドロシャトル



## 資源・エネルギーの効率利用

- 炭素繊維・複合材料
- リチウムイオン電池材料



## 資源・エネルギーの効率利用

- サステイナブルリソース
  - ・ 植物由来ポリマー (DURABIO)
  - ・ BioPBS



## 健康維持 / 疾病治療への貢献

- 医療用医薬品
- エンプラ製品 (人工関節等)
- ドーピング検査検査
- カプセル



## 食料・農業問題への対応

- 食品包装材
- 食品機能材料
- 植物工場



## 清浄な水資源の確保

- 地下水膜ろ過システム
- 排水処理用中空糸膜



ご清聴ありがとうございました。

## THE KAITEKI COMPANY

私たちがめざすものは、“時を越え、世代を超え、人と社会、そして地球の心地よさが続く状態”であると考え、この状態を“KAITEKI”というオリジナルのコンセプトで表現しております。

# 3 当社の株式について

株式情報

## 株式情報 (2017年3月31日現在)

● 上場証券取所	東証一部上場
● 証券コード	4188
● 一単元株式数	100株

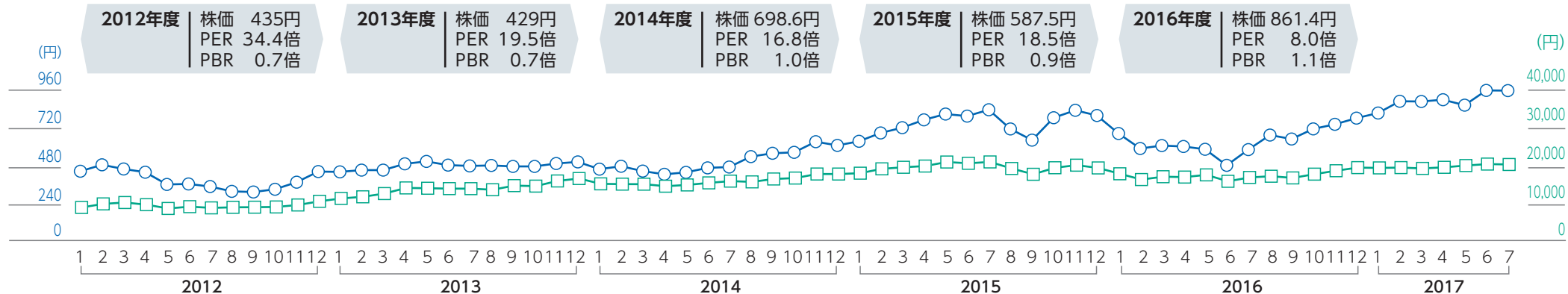
● 発行済株式数	1,506,288,107株
● 株主数	165,467名
● 株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

## 株価/株式売買高

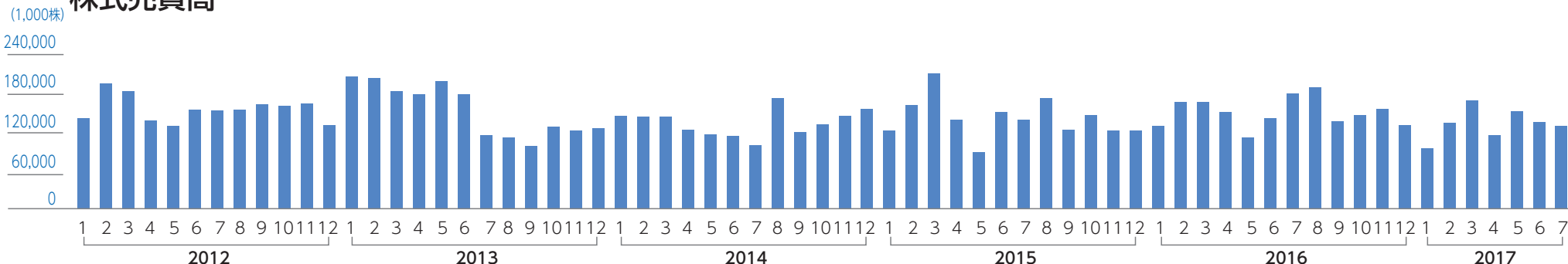
### 株価

○ 三菱ケミカルホールディングス株価(終値)

□ 日経平均株価(終値)



### 株式売買高





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、情電・ディスプレイ関連製品、高機能成形材料、高機能ポリマー、MMA、石化製品、炭素製品、産業ガス、医薬品等、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。