



2008年5月13日

中期経営計画「APTSIS 10」の策定について

東京都港区芝四丁目 14 番 1 号
 株式会社三菱ケミカルホールディングス
 代表取締役社長 小林 喜光
 (コード番号: 4188 東証・大証 1 部)
 問合せ責任者: 理事 広報・IR 室長
 荒木 寛孝
 Tel. 03-6414-4870

株式会社三菱ケミカルホールディングスは、「成長を実現し、創造・飛躍する」企業グループを目指して、2008年から2010年の3年間を実行期間とする新中期経営計画「APTSIS 10」を策定しました。(「APTSIS」については別紙をご参照ください。)

当社は、中期経営計画策定に先駆けて昨年、グループの2025年のありたい姿と2015年のあるべき姿をまとめ、その中で将来の経営環境の認識から、Sustainability (資源・環境)、Health (健康)、Comfort (快適) の3つの判断基準で企業活動を行うことにより、世界から信頼されるリーディングカンパニーでありたいとのビジョンを掲げました。今回の「APTSIS 10」は、このビジョンを受けて、2010年までの3カ年の具体的戦略を策定したものです。

2008年3月に終了した前中期経営計画「革進-Phase2」において実行された成長への基盤作りで得た成果をさらに発展させるべく、「APTSIS 10」では、事業ポートフォリオの変革を積極的に行うと同時に、戦略的投資も機動的に実施することにより高収益体質企業への転換を目指してまいります。また、持続的企業価値の向上のため、グループ基盤・総合力の強化、地球温暖化ガス(CO₂)削減への取組み等の諸施策も実行してまいります。

1. 前中期経営計画「革進-Phase2」の総括

「革進-Phase2」では、(I) 成長と飛躍に向けた選択と重点的資源投入、(II) グループ経営の更なる深化、(III) 更なる成長と財務体質改善、を基本方針とし、2005年から2007年の3年間経営計画を遂行してまいりました。実行された主な施策及び数値目標の結果は以下の通りです。

(1) 実行された主な戦略的施策

- ・三菱ケミカルホールディングスの設立 (2005年10月)
- ・三菱ウェルファーマと田辺製薬の合併 (2007年10月)
- ・三菱樹脂の完全子会社化/機能材料事業統合 (2008年4月)
- ・エレクトロニクス、自動車分野、創薬支援等 R&D における重点テーマ設定等

成長への基盤づくりのための施策を実行しました。

(2) 数値目標結果

経営目標項目	「革進-Phase2」	2008年3月期実績
営業利益	1,400億円以上	1,250億円
ROA *1	5.5%以上	8.5%
D/E レシオ *2	1.5 以下	0.99

*1 ROA=税引前純利益/期初・期末平均総資産

*2 D/E レシオ=総有利子負債/自己資本

ROA 及び D/E レシオについては目標を達成したものの、営業利益については、テレフタル酸事業環境悪化、鹿島火災事故、機能商品市場の立上り及び開発の遅れにより目標収益未達となりました。

2. 中期経営計画「APTSIS 10」概要

(1) 数値目標

「APTSIS 10」における2011年3月期における数値目標は以下の通りです。(なお、2008年度より情報開示の事業分野名、セグメントを変更しています。別紙をご参照下さい。)

〈重点経営目標〉	
営業利益	1,900 億円以上
事業積上げ	2,100 億円
コンティンジェンシー	▲200 億円
ROA (税前利益)	6%以上
CO2 削減 原単位	20%以上改善

〈その他指標〉	
ROE	8%以上
EBITDA	3,500 億円以上

前提条件：ナフサ価格 68,000 円/kl、為替 105 円/\$
成長を重視し、D/E レシオ (財務安定性) は重点指標からは除外しています。

(2) 基本戦略

“成長を実現し、創造・飛躍する”をコンセプトとし、以下の基本戦略を定めました。

1) 成長

各事業分野において高機能化・高付加価値化と新陳代謝を図りながら、以下の施策を遂行します。

機能商品

- －既存グローバル事業の維持・更なる拡大
- －成長市場分野をターゲットに“Only 1and/or No.1 ニッチ”事業の拡大

ヘルスケア

- －田辺三菱製薬による合併効果の早期実現
- －重点医薬品開発の確実な推進
- －国際創薬企業への展開

化学品

- －高機能化へのシフト
- －「革進-Phase2」投資成果の実現

2) 創造

7大育成事業の早期事業化を図っていきます。

7大育成事業

固体照明、HEV 用リチウムイオン電池材料、次世代ディスプレイ、
自動車用ケミカルコンポーネント、バイオポリマー、有機太陽電池、個別化医療

3) 飛躍

積極的な事業拡大を目指して、アライアンス・M&A に対し、戦略的に資源投入を行います。

(3) 事業分野別戦略

1) 機能商品分野 — “技術クラスター連携強化とバリューチェーン拡大による収益拡大化”

成長戦略 1

既存のグローバル事業（記録メディア事業・イメージング事業・高機能ポリエステルフィルム事業等）の維持、更なる拡大を目指します。

成長戦略 2

成長市場分野をターゲットに、i) 半導体関連材料・サービス、ii) 電子機器部材、iii) アルミナ繊維、ピッチ系炭素繊維・複合材、iv) 食品用乳化剤、v) 高機能包装フィルムの5つの集中事業で、“Only 1 and /or No.1 ニッチ”事業の拡大を図ります。

創造戦略

7大育成事業のうち、機能商品分野では、固体照明、HEV用リチウムイオン電池材料、次世代ディスプレイ、自動車用ケミカルコンポーネント、バイオポリマー、有機太陽電池で、巨大市場をターゲットとし、材料からデバイスまで展開を視野に入れたビジネスモデルの構築をはかり、次の成長ドライバーとして早期事業化を目指します。

2) ヘルスケア分野 — “国際創薬企業の実現に向けた基盤強化”

成長戦略 1

田辺三菱製薬の合併効果の早期実現を図っていきます。

成長戦略 2

i) 腎領域2薬剤と国内で開発中の糖尿病領域2剤を含む3剤の確実な開発推進、ii) レミケード、ラジカットの効能追加を中心に既存製品のライフサイクルマネジメントを進めることにより、重点医薬品開発の確実な推進を行います。

成長戦略 3

開発中の腎領域2薬剤の発売に向けて、i) 米国での販売基盤を整備、ii) 欧州においてアルगतロバンの販売基盤の活用を検討するなど、海外医薬品事業展開を推進することにより、国際創薬企業に向けての展開を図ります。

創造戦略

バイオマーカーを活用した創薬やターゲットドメディスン実現に向けたR&Dなど、グループ内連携による個別化医療の推進を行っていきます。

3) 化学品分野 — “高機能化へのシフトと事業基盤強化”

成長戦略 1

高純度グラファイト、ポリカーボネート、ポリプロピレンなど集中事業を中心に高機能化へのシフトを推進します。

成長戦略 2

PTMG 中国新設、水島合理化、機能性樹脂米国増強・事業拡大、鹿島ポリプロピレン原料増設、ポリカーボネート新增設（黒崎・中国）など革進-Phase2 期間の投資成果を着実に実現させていきます。

創造戦略

自動車用ケミカルコンポーネント、バイオポリマーなど環境に配慮した新規材料の創出を行っていきます。

基盤事業、再編・再構築事業の変革

以下の基盤事業の体質変革を行っていきます。

- ・ コークス事業
生産確保・環境対策の設備対応による安定収益維持を目指します。
- ・ 石化関連
 - i) ポリエチレン (HDPE) の高機能化、 ii) 石化誘導品の事業選択 (アセットライト)、
 - iii) 連携、協業によるコア誘導品中心のコンビナートへのシフトを進めます。

再編・再構築事業であるテレフタル酸事業の構造改革 (他社との連携・協業)、合理化を進めます。

(4) 資源配分計画

”成長と創造”を実現するため、3 ヶ年で設備投資・投融資 5,900 億円、研究開発 4,250 億円の積極的投資を行います。特に、機能商品分野とヘルスケア分野に従来より手厚く投資を行います。

(億円)

分野／セグメント	設備投資・投融資	研究開発費
機能商品	2,100	970
エレクトロニクス・アプリケーションズ	1,350	
デザイン [※] ・マテリアルズ [※]	750	
ヘルスケア	750	2,490
化学品	1,550	640
ケミカルズ	1,100	
ポリマーズ	450	
共通他 (コーポレート等)	1,500	150
合計	5,900	4,250

投資は意思決定ベース

また、積極的な事業拡大を行い飛躍するために、アライアンス、M&A に対し、2008-2010 年度で総額 2,500 億円を目安に戦略的な資源投入を行います。

(5) 海外展開

海外売上高比率を 27% (2007 年度) から 30% (2010 年度) を目指します。
(約 8,000 億円→約 1 兆円)

(6) 株主還元について

”企業価値の向上を通じて株主価値の向上を図る”を基本的方針とし、事業展開の原資である内部留保とのバランスをとりつつ連結業績に応じて株主還元を行ってまいります。配当性向は、中期的な利益水準の 30%以上を目安としますが、安定配当 (1 株当り配当額の維持・向上) も重視してまいります。

(7) 持続的企業価値の向上

「APTSIS 10」を実行・推進するためには、持続的企業価値の向上が不可欠となります。当社グループとして以下の取り組みを行います。

- 1) グループ基盤・総合力強化の推進。特に現場力強化と人財確保・育成に力点を置きます。
- 2) 地球温暖化ガス（CO₂）への取り組み。排出量削減のみならず、製品開発を通じての削減にも積極的に取り組み、社会全体への貢献を取り進めます。
- 3) ”地球快適化インスティテュート（仮称）”設立について
当社グループの理念である
“ *Good Chemistry for Tomorrow* ”-人、社会、そして地球環境とのよりよい関係を創るために
に基づき、地球温暖化ガス問題等地球環境が抱える諸課題を、科学/化学の力を通じて解決策
を提供し、人類の生活の質の向上に貢献することを目的とする研究所の設立の検討に入りました。
(2009年の4月設立目標)

以上

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。実際の業績はさまざまなリスク要因や不確実な要素により、上記業績予測と大きく異なる可能性があります。当社グループは、情報電子関連製品、樹脂加工品、医薬品、石化製品、炭素・無機製品等、非常に多岐にわた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。ただし、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。

三菱ケミカルホールディングスグループ・モットー

APTSIS

私たちは、
安全・環境・健康・快適を実現することにより
世界中から信頼される企業グループとなるよう
一人ひとりが使命を持って行動します。

Agility

俊敏に、とにかく速く

Principle

原理原則・理念の共有

Transparency

透明性・説明責任・コンプライアンス

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

apt:【形容詞】適切な、ふさわしい

-sis:【接尾辞】ギリシア語からの借用語に見られ、行為、過程、状態、条件などを表す

Good Chemistry for Tomorrow

今後の情報開示について

2008年度よりセグメントを変更

主な事業分類変更:炭素事業を「機能化学」から「ケミカルズ」へ

2007年度迄		2008年度以降	
事業分野	セグメント	事業分野	セグメント
石化	石化	機能商品	エレクトロニクス アプリケーションズ
機能商品	機能商品		デザインド マテリアルズ
		機能化学	
	機能材料	ヘルスケア	ヘルスケア
ヘルスケア	ヘルスケア	化学品	ケミカルズ
			ポリマーズ
	その他		その他
	コーポレート		コーポレート