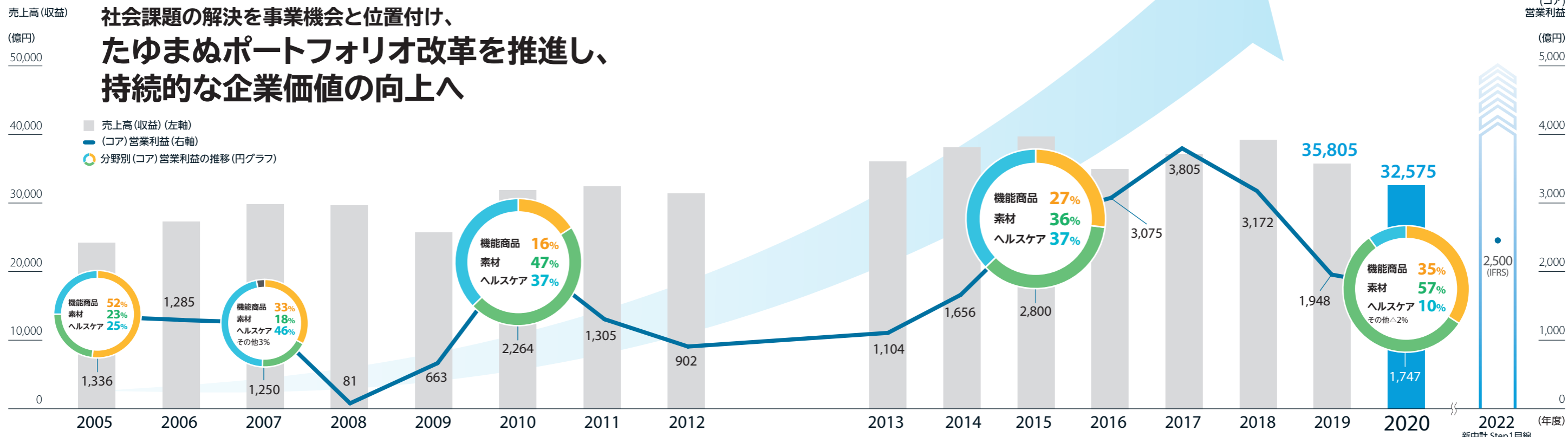


ポートフォリオ改革の軌跡



M&A・統合による企業規模の追求、不採算事業の構造改革

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

持続可能な未来に向けて社会課題の解決を
グローバルに主導するソリューションプロバイダーに
=KAITEKI実現

中期経営計画とポートフォリオ改革 ● 成長施策 ▲ 構造改革

Phase	目標	実績
革進-Phase2 2005-2007年度	営業利益 1,400 億円以上	1,250 億円
APTSIS 10 2008-2010年度	営業利益 1,900 億円	2,264 億円
APTSIS 15 2011-2015年度	営業利益 2,800 億円	2,800 億円
APTSIS 20 2016-2020年度	コア 営業利益 4,100 億円	1,747 億円
新中期経営計画 APTSIS 25	Step1: 2021-2022年度 Step2: 2023-2025年度	-

レビュー

医薬事業の比率を高め、
景気変動に左右されにくい収益構造へ

- 三菱ケミカルホールディングス設立(2005年)

医薬事業の強化

- 田辺三菱製薬発足(2007年)

次期中計への課題

機能商品分野における成長ドライバーの創出と
不採算事業の構造改革

レビュー

機能商品分野の拡大

- 三菱樹脂、三菱化学の機能材料事業・関連会社(3社)を統合(2008年)
- 高機能エンジニアリングプラスチック事業の
Quadrant AG連結子会社化(2009年)

高付加価値事業にポートフォリオをシフト

- 三菱レイヨン連結子会社化(2010年)
- ▲ ナイロンチェーン事業撤退(2010年)
- ▲ 塩ビチェーン・SMチェーン事業撤退(2011年)

次期中計への課題

素材分野の構造改革、および収益安定化
さらなる高機能・高付加価値化へのシフト

レビュー

素材分野の構造改革および
産業ガス事業連結化による収益安定化

- ポリオレフィン生産最適化(2014年-2015年)
- ▲ 鹿島(現茨城)ナフサクラッカー 1基化(1基削減)(2014年)
- 大陽日酸連結子会社化(2014年)
- ▲ 水島(現岡山)ナフサクラッカー JV共同運営化(2016年)
- ▲ テレフタル酸インド・中国事業株式譲渡を決定(2016年)

高機能・高付加価値化へのシフト

- 日米欧を拠点とするカプセル・製剤機器事業のフオリカプス
連結子会社化(2013年)
- 生命科学インスティテュート設立(2014年)

コーポレートガバナンス体制の強化

- 指名委員会等設置会社への移行(2015年)

次期中計への課題

グループの協奏促進と成長、
グローバルマネジメント体制の整備と
低収益事業の抜本的対策

レビュー

統合による機能商品分野の成長加速

- 日本合成化学工業完全子会社化(2016年)
- 化学系3事業会社統合(三菱化学、三菱樹脂、三菱レイヨン)による三菱ケミカル発足(2017年)

継続的な事業再構築による基盤強化と成長分野への投資

- 中東MMA新プラント(The Saudi Methacrylates Company)本格稼働(2018年)
- M&Aによる産業ガスのグローバルシェア拡大(2018年/2019年)
- ▲ LSIメディアエンス株式交換によるPHCホールディングス(株)との戦略的資本提携(2019年)
- ▲ 記録メディア事業撤退(2019年)
- 田辺三菱製薬完全子会社化(2020年)

グローバルマネジメント体制の強化

- 三菱ケミカルのリージョナルヘッドクォーター設立(2017年)
- 産業ガスにおいて、持株会社体制移行により日本酸素ホールディングス発足(2020年)

デジタルトランスフォーメーション(DX)の加速

- 先端技術・事業開発室設置(2017年)

次期中計への課題

事業基盤の強化、成長事業領域における事業強化、財務体質の改善

「APTSIS 20」のレビュー詳細は [APTSIS 20 総括 ▶ P.19](#)
「APTSIS 25」Step1の詳細は [新中期経営計画 ▶ P.25](#)

APTSIS 20

中期経営計画(2016-2020年度)

基本方針

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

成長

- グループの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
- 収益性を意識したポートフォリオマネジメントの強化

効率性

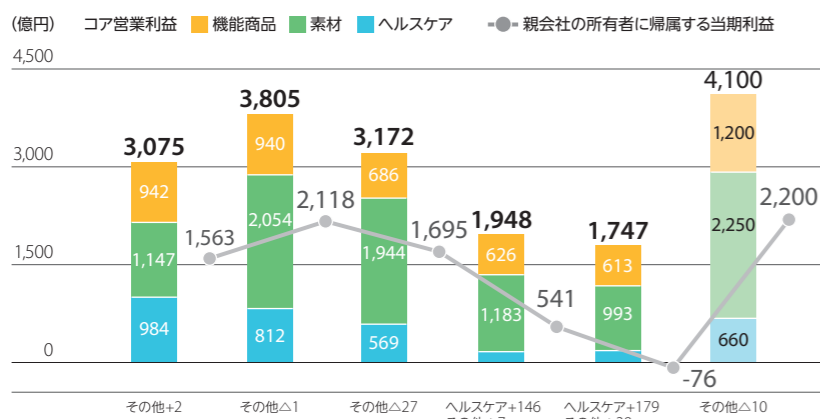
- コスト削減等を通じた生産性の高い企業体質の実現
- 財務基盤の強化
- 保安安全・コンプライアンスの徹底

基盤強化

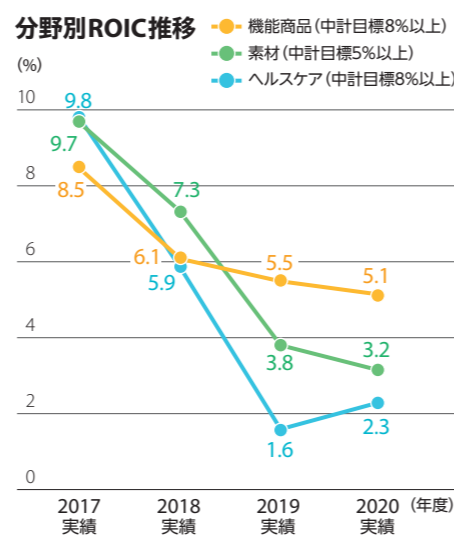
MOE Management of Economics

定量目標(MOE指標のKPI)と実績

(注) 過年度(2019年度以前)の業績数値は発表当時のものを使用しています



(年度)	2016実績	2017実績	2018実績	2019実績	2020実績	2020中計目標
ROE(%)	15.1	17.8	12.7	4.2	△0.6	13.0
ROS(%)	9.1	10.2	8.1	5.4	5.4	9.0
ネットD/Eレシオ	1.06	0.89	1.26	1.79	1.73	1.00



レビュー 構造改革は目標を上回るも、経済環境悪化と成長戦略の遂行遅延などによりその他の定量目標は未達

前中期経営計画「APTSIS 20」におけるポートフォリオ改革を通じて、2017年度は素材分野の収益が拡大し、また機能商品分野を中心に数量が伸長した結果、コア営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益のいずれも過去最高となりました。一方、2018年度以降は、景気後退や米中貿易摩擦、新型コロナウイルス感染症影響などの経済環境悪化に加え、ヘル

ケア分野における仲裁手続き中のロイヤリティ収入非計上の影響などにより収益が悪化しました。さらに、機能商品とヘルスケアを中心に成長戦略の遂行が遅延するなど、構造改革以外の定量目標は未達となりました。引き続き事業基盤を強化しつつ、既存事業のビジネスモデル変革および新規事業育成に向けて着実な努力を積み重ねていきます。

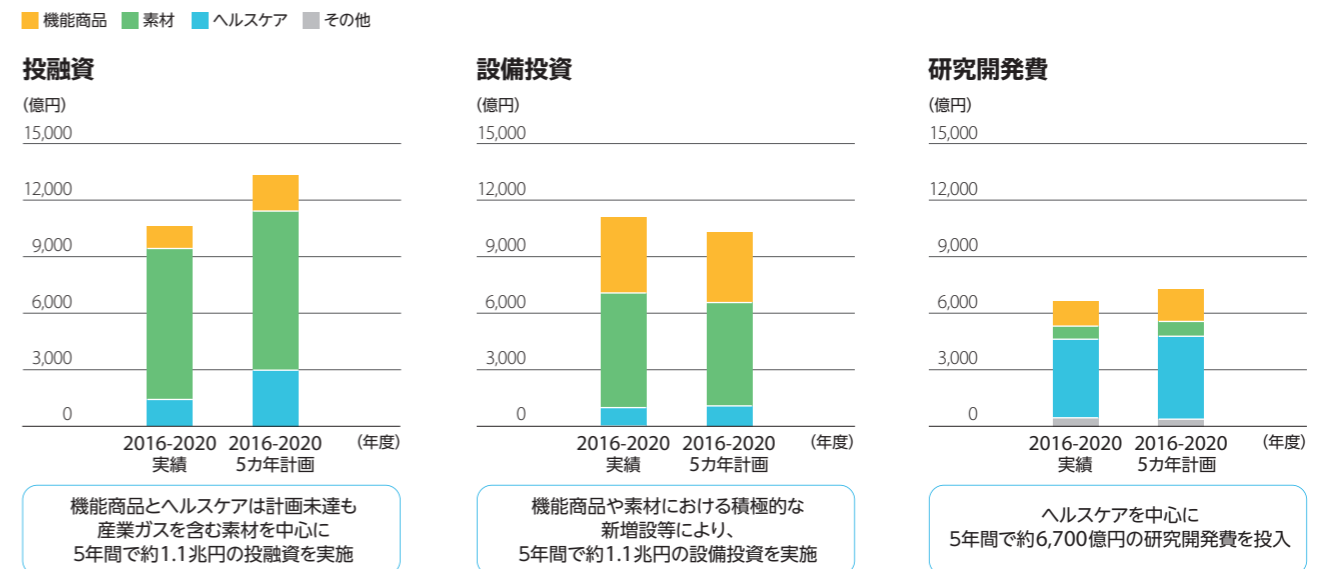
主要経営施策および実績

機能商品	素材	ヘルスケア
ポートフォリオマネジメント強化 ● ポートフォリオ改革加速 ● フォーク市場成長戦略推進	基盤強化 ● MMA、産業ガス：世界シェア維持・拡大 ● 石化の高機能化と生産最適化	医療用医薬品 ● パイプライン強化 ● 米国展開
三菱ケミカル発足による統合効果と協奏 ● 統合効果(2017-2020年度累計)：協奏・成長243億円、合理化217億円 (中計目標：協奏・成長350億円、合理化150億円)		ライフサイエンス ● 再生医療の事業化 ● 健康・医療ICTビジネス推進
グローバル市場へのアクセス・マーケティング強化(RHQ※設立等) ● 2020年度海外売上収益比率：45.0%(中計目標：50%)		
次世代テーマの早期事業化(R&D、オープンイノベーション、デジタルトランスフォーメーション(DX))		
KAITEKI経営の深化、働き方改革の推進		
+ 基盤強化		

※ RHQ：リージョナルヘッドクォーター

資源配分(投融資、設備投資、研究開発費)

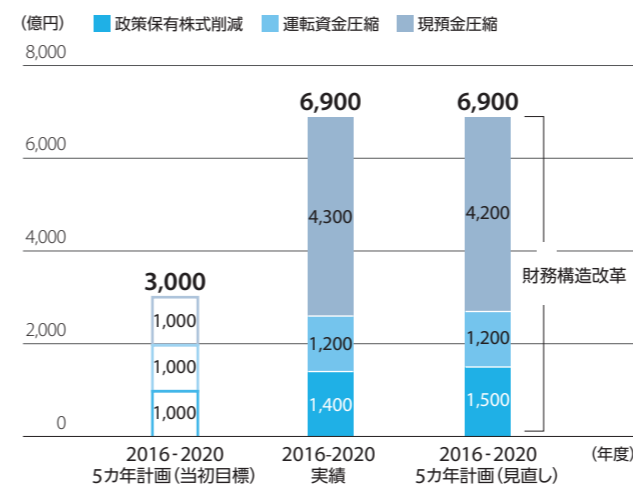
産業ガスの海外展開を進め、素材分野において5年間で約1.4兆円の投資を実施。



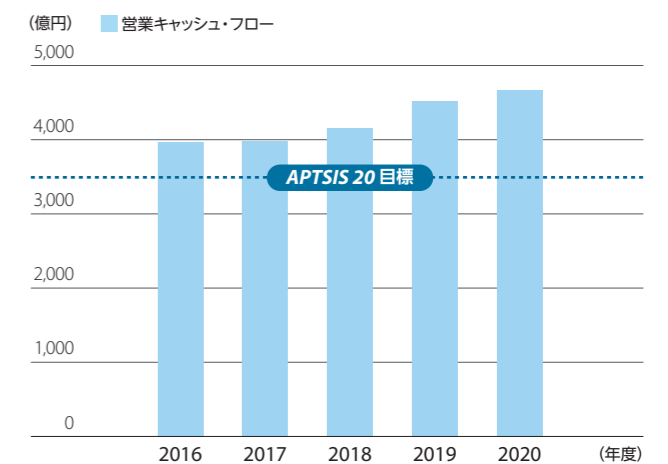
キャッシュ・フロー創出

資産効率化などによりキャッシュ創出力が拡大(5年間の目標6,900億円を達成)

創出したキャッシュの内訳



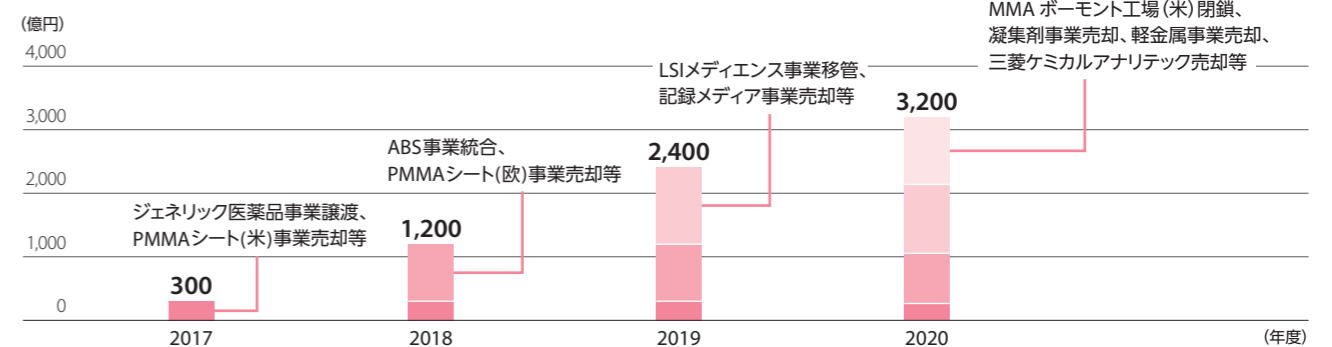
営業キャッシュ・フローの推移



基盤強化(事業構造改革)

目標(中計期間で売上収益3,000億円相当)を上回る3,200億円の構造改革・関係会社削減・コーポレート合理化を達成

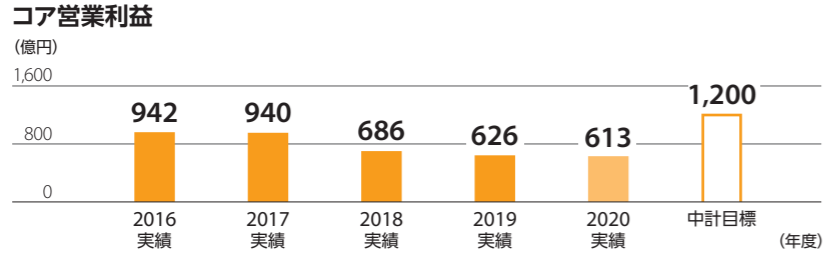
撤退・売却事業の売上



分野別施策 (注) 過年度(2019年度以前)の業績数値は発表当時のものを使用しています

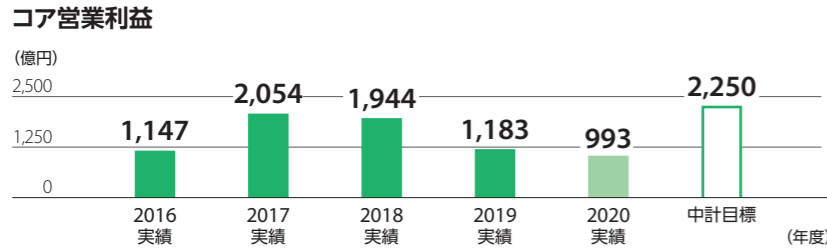
機能商品分野		
5カ年累計	目標数値	実績
投資額※1	5,600億円	5,190億円
研究開発費	1,700億円	1,350億円

※1 中計見直し後の目標数値



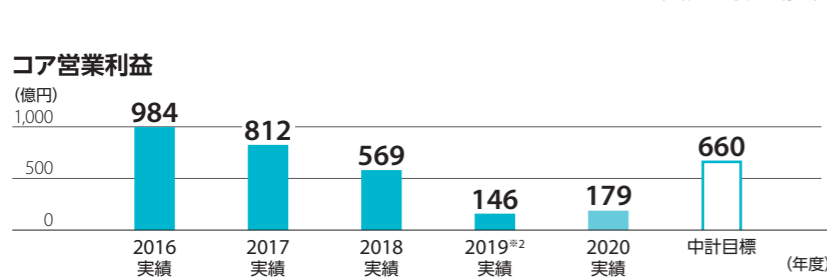
素材分野		
5カ年累計	目標数値	実績
投資額※1	1兆3,900億円	1兆4,060億円
研究開発費	800億円	680億円

※1 中計見直し後の目標数値



ヘルスケア分野		
5カ年累計	目標数値	実績
投資額※1	4,080億円	2,450億円
研究開発費	4,400億円	4,180億円

※1 中計見直し後の目標数値



※2 非継続事業に係わる数値を控除しております。

**ポートフォリオ改革は着実に実施。
フォーカス市場の成長戦略は
道半ばに**

需要伸長に応じたフィルム事業の増設・拡販や半導体関連事業の買収等による拡大を進めたものの、経済環境の悪化に加え、成長戦略として当初計画していた自動車軽量化部材の拡販、包装材料の海外展開拡大、新規事業創出などの施策の達成が遅延したことにより、コア営業利益は目標未達となりました。

しかしながら、構造改革は進展しており、樹脂コンパウンドやリチウムイオン電池材料事業、半導体関連事業、フィルム事業などは着実に成長しました。

**環境変化に影響を受けるも、
構造改革・世界シェア拡大の施策は
着実に実施**

米中貿易摩擦および新型コロナウイルスの影響によるMMAなどの市況悪化や、国内粗鋼生産規模縮小に伴うコークスの販売数量減少などにより素材分野のコア営業利益は目標未達となりました。

しかしながら、インドおよび中国におけるテレフタル酸事業撤退などの構造改革断行に加え、MMA事業における収益拡大と安定化に向けた新エチレン法(アルファ法)による中東新プラント The Saudi Methacrylates Company (SAMAC) の稼働、欧米大型M&Aによる産業ガス事業のグローバル4極体制の構築などを実現することができました。

**米国での販売基盤構築を実現も、
仲裁に伴うロイヤリティ非計上や
開発遅延により厳しい結果に**

筋萎縮性側索硬化症(ALS)治療薬「ラジカヴァ」を2017年8月に米国で発売し、田辺三菱製薬発足来の課題であった米国の販売基盤構築を実現しました。

しかしながら、2019年2月より多発性硬化症治療剤「ジレニア」の契約規定に関する仲裁の申し立てによるロイヤリティ非計上、並びに季節性インフルエンザの予防をめざした植物由来VLPワクチン「MT-2271」およびパーキンソン病治療薬「ND0612」の開発遅延によりコア営業利益は目標未達となりました。Muse※3細胞を用いた再生医療等製品は、新型コロナウイルスの影響により当初の開発計画に遅延があるものの、着実に進捗しています。

※3 Muse: Multilineage-differentiating Stress Enduring

施策	実績	
ポートフォリオ改革加速	成果 ●構造改革の推進: ABS樹脂事業・記録メディア事業・凝集剤事業・軽金属事業の売却	
フォーカス市場成長戦略推進	成果 ●樹脂コンパウンド成長戦略の確立 ●電池部材事業の基盤強化(宇部興産(株)との合弁化・新規天然黒鉛系負極材の開発) ●Cleanpart買収による半導体洗浄ビジネスの強化 ●フィルム事業増設・拡販(光学用、ポリエステルフィルム) ●Gelest買収による先端技術の獲得(Siケミカル、半導体微細化技術) ●高級車向け炭素繊維複合材のビジネスモデル構築	未達事項 ●軽量化・電池関連事業の伸長(自動車販売の減速とEV普及見込み※4の遅延による) ●サーキュラーエコノミーの進展による包装材料の海外展開拡大 ●バイオメディカルアプリケーション事業の創出 ●半導体向け材料の拡販(半導体市況・市場環境の悪化による)
主要な大型投資	●一層の事業基盤の強化を目的として、2016年11月に日本合成化学工業(株)を完全子会社化(買付金額:約430億円) ●半導体関連事業の強化を目的として、2018年10月に欧州・米国で半導体関連サービス事業を展開するCleanpart Group GmbHを買収 ●テクノロジープラットフォーム拡充を目的として、2020年10月に米国の有機と無機のハイブリッドケミカルメーカー Gelest, Inc.(米)を買収	

※4 当社見立て

施策	実績	
世界シェア拡大	成果 ●MMA: Saudi Basic Industries Corporation(SABIC)とのJVによるアルファ法を用いた中東新プラント(SAMAC)の本格稼働 ●産業ガス: Linde AG(独)およびPraxair, Inc.(米)の欧米事業買収などによる事業拡大	
構造改革	●テレフタル酸(印・中)撤退 ●岡山事業所におけるエチレンプラント一体運営化 ●PEの高機能化によるプロダクトミックスの高度化	●ユーティリティの広域連携拡大 ●MMAポーモント工場(米)閉鎖
主要な大型投資	●SABICとのJVにより、中東新プラント(SAMAC)が2018年4月から本格稼働を開始(総事業費:約1,000億円レベル) MMAモノマー生産能力:25万トン/年、PMMA生産能力:4万トン/年 ●産業ガスにおいて、未参入であった欧州地域でのシェア獲得とグローバル化のさらなる推進をめざし、Praxair, Inc.の欧州事業のうち、ドイツ・スペイン・イタリア等の産業ガス事業、英国等における炭酸ガス事業、およびヘリウムに関連する事業を2018年12月に取得(取得金額:約6,400億円) ●産業ガスにおいてMatheson Tri-Gas, Inc.(米)を通じて、ドイツのLinde AGの子会社であるLinde Gas North America LLC(米)のHyCO※5事業の一部並びに関連資産を2019年2月に取得(取得金額:約460億円)	

※5 HyCO事業:天然ガスから水蒸気改質装置で分離される水素と一酸化炭素を、石油精製・石油化学産業にパイプラインを通じて大規模供給する事業

施策	実績	
パイプライン強化	成果 ●POC※6取得(後期開発品):10品目(グローバル4品目、国内6品目)	
米国展開	成果 ●「ラジカヴァ」米国上市	未達事項 ●「ラジカヴァ」の拡販 ●VLP季節性インフルエンザワクチン「MT-2271」、パーキンソン病治療薬「ND0612」の開発遅れによる減損計上
再生医療(Muse細胞製品)	成果 ●急性心筋梗塞、脳梗塞、表皮水疱症、脊髄損傷、筋萎縮性側索硬化症(ALS)の適応症で臨床試験を推進 ●殿町CPC(細胞加工施設)の設立と細胞大量培養技術の確立	
構造改革	成果 ●LSIメディア再編:PHCホールディングス(株)との戦略的資本提携	
主要な大型投資	●パーキンソン病の治療薬に関して新たな製剤研究や、医薬品と医療器具(デバイス)とを組み合わせる優れた技術開発力を有する医薬品企業であるNeuroDerm Ltd.(イスラエル)を2017年10月に完全子会社化(総額:約1,200億円) ●創業モダリティの拡大など医療の環境変化への対応に加え、MCHCグループ会社間とのさらなるシナジー創出を目的として2020年3月に田辺三菱製薬を完全子会社化(買付金額:約4,900億円)	

※6 POC: Proof of Conceptの略。新たな発見や概念について実現可能であるかを検証すること

MOS Management of Sustainability

MCHCグループは、経営指標としてサステナビリティへの貢献度合いを数値化したMOS指標を導入し、それぞれの指標について目標を設定し、企業活動を推進しています。本レポートでは、MOS指標とその目標のうち、環境・社会や財務価値へのインパクトが大きく、また存立基盤に関わる重要な項目について、個別の達成度を紹介しています。

「APTSIS 20」のマテリアリティの詳細とMOS指標の実績評価の全一覧はウェブサイトに掲載しています。
<https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/sustainability/performance.html>

非財務ハイライト ▶P.91
非財務情報 ▶P.103

サステナビリティの目標(MOS指標のKPI)と実績

MOS指標と達成率 ★★★★★:100%以上 ★★★★★:80~100% ★★★:50~80% ★:30~50% 大幅未達:30%以下

MOS指標 ()内は指標のもとになるデータ		APTSIS 20 (2016-2020年度)の 達成率	関連する SDGs	
地球環境	大気系環境負荷の削減 (GHG排出量、SOx排出量、NOx排出量)	★★★★★	6 気候変動 7 クリーンエネルギー	
	水系環境負荷の削減 (総りん排出量、排水中の全窒素排出量、COD排出量)	★★★★★	12 持続可能な消費 13 気候変動	
	土壌系環境負荷の削減 (埋立廃棄物量)	大幅未達	12 持続可能な消費 13 気候変動	
	再生可能エネルギー関連の製品・サービスの提供	★★★★★	14 海洋資源 17 持続可能な開発	
	GHG排出削減に貢献する製品・サービスの提供	大幅未達	14 海洋資源 17 持続可能な開発	
	水資源問題の解決に貢献する製品・サービスの提供	★★	14 海洋資源 17 持続可能な開発	
社会システム	食料問題の解決に貢献する製品・サービスの提供	★	3 健全な食生活 9 産業とイノベーション	
	疾病治療への貢献:医薬品の提供 (治療貢献度、有用性拡大)	★★★★★	11 持続可能な都市とコミュニティ 12 持続可能な消費	
	疾病予防への貢献:ワクチンの提供	★★★	11 持続可能な都市とコミュニティ 12 持続可能な消費	
	より心地よい社会、より快適な生活に貢献する製品・サービス (Comfort価値) の提供	大幅未達	17 持続可能な開発	
	社会から信頼される製品・サービスを提供するための取り組み	顧客満足度の向上 クレーム件数の削減	大幅未達 ★★	17 持続可能な開発
	ビジネスパートナーとのコミュニケーションの推進 (CSR調達に関して、ガイドライン配布、チェックリスト、展開状況のモニタリング、面談・訪問・監査等の取り組み状況)	★★★★★		
人 (企業と組織)	コンプライアンス意識の向上 (意識調査の結果等)	★★★	3 健全な食生活 8 持続可能な産業とイノベーション	
	事故・災害の防止 (保安事故の削減)	大幅未達	12 持続可能な消費 17 持続可能な開発	
	働きがいがあり、活力と協奏のある組織の構築 (従業員満足度、有給休暇取得率、長時間労働比率、疾病休業度数率、女性管理職比率等)	★	12 持続可能な消費 17 持続可能な開発	

レビュー

地球環境に関連する指標

地球環境負荷、特に大気系および水系の環境負荷削減に関しては、事業撤退や拠点統合による各環境負荷の排出量削減に加え、設備改善や省エネによる効果により、「APTSIS 20」の目標を達成しました。製品・サービスを通じた環境負荷削減貢献については、GHG排出削減や水資源問題解決に貢献する製品群の販売や需要の減少により目標未達となりました。今後は「APTSIS 25」での施策や、「KAITEKI Vision 30」のサステナビリティマネジメントの深化により、環境インパクトニュートラルの実現をめざしていきます。

社会システムに関連する指標

「APTSIS 20」期間中を通じて、疾病治療・予防への貢献は、対象製品の販売が堅調に推移し、良好な結果となりました。一方で、Comfort価値の提供については想定していた規模での拡大が不十分で目標未達でした。また、ステークホルダーとのエンゲージメントに関わる取り組みとしては、CSR調達に関するガイドラインの配布や説明会の実施など、ビジネスパートナーとのコミュニケーション推進を強化し、持続可能なサプライチェーンの構築に取り組みました。顧客満足度は、前中計で積み上げた実績に対して、「APTSIS 20」期間中にさらなる向上をめざしたものの未達でした。今後は、評価結果を事業活動により一層活用し、顧客満足度の向上につなげていきます。

人(企業と組織)に関連する指標

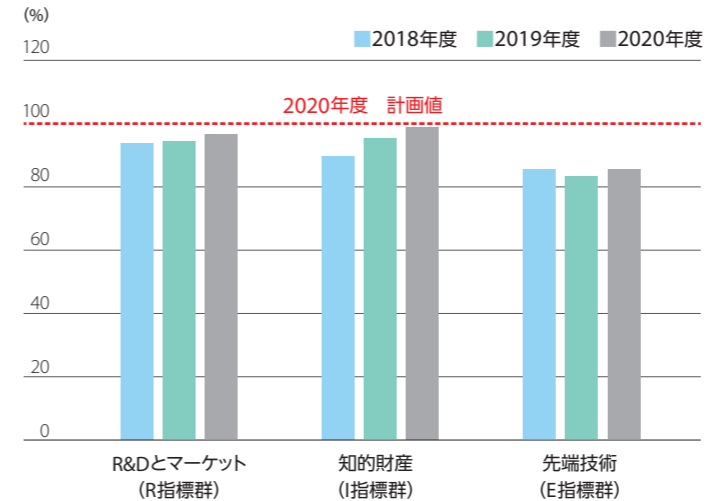
最新技術を活かした事故防止策や日々の啓発活動、事故情報の共有、現場の安全を担う人材育成を通じて、年々改善してきたものの、事故・災害の防止に関する目標は大幅な未達となりました。引き続き、事故・災害防止に向けた取り組みを強化し、安全の徹底を図っていきます。また、働きがいがあり、活力と協奏のある組織の構築を図った結果、有給休暇の取得率は向上したものの、長時間労働は増加傾向にあります。コロナ禍で変化する働き方も踏まえ、さらなる業務改革の推進に取り組み、ワーク・ライフ・バランスの改善を図っていきます。各種研修の結果、従業員のコンプライアンス意識は向上しています。

MOT Management of Technology

MCHCグループは、技術力やイノベーション力を可視化し、改善の道筋を示すMOT指標とこれに関する目標を設定しています。「APTSIS 20」期間においては、MOT指標とその目標によりフォーカス市場における次世代事業の実現に向けた取り組みの進捗を管理してきました。なお、本指標は2017年4月の三菱ケミカル発足を機に見直し、2018年4月に現在の形となりました。

イノベーションの目標(MOT指標のKPI)と実績

過去3年間のMOT指標達成率の推移



レビュー

R&Dとマーケット、知的財産は目標をほぼ達成するも、デジタル成熟度を含む先端技術は目標未達

現在のMOT指標は、R&Dとマーケット (R指標群)、知的財産 (I指標群)、先端技術 (E指標群) の3つの群から構成されています。R指標群とI指標群は2018年度から2020年度の期間において着実に改善し、最終的に2020年度の目標をほぼ達成しました。これは、国際特許出願や新製品の販売が堅調であったことによります。しかしながら、E指標群は想定したようには伸びませんでした。この課題を解決するために、デジタルトランスフォーメーション (DX) の推進をはじめ、レベルアップに向けた全社的な取り組みを精力的に進めていきます。

デジタルトランスフォーメーションの推進

E指標群の重要指標である「デジタル成熟度」は、右表の13項目で測定します。各項目の進捗度合いを4段階で評価し、最終的なデジタル成熟度は、これらを統合して数値化します。全ての項目が最終段階 (Advanced) にある場合は100%となります。

デジタル成熟度は毎年上がってきてはいるものの、2020年度は61%という評価にとどまっています。当社事業におけるDXの重要性に鑑み、さらなる成熟度向上に向けて、引き続き重点施策として取り組んでいきます。

デジタル成熟度の評価項目

分類	項目
戦略	DX戦略
	発信・浸透
組織・人材	推進体制
	人材育成
データ基盤	データポリシー
	データ基盤・運用
ビジネスプロセス	サプライチェーン
	製造
	顧客接点
	R&D
	コーポレート機能
ビジネスモデル変革	ビジネスモデル変革
	メガトレンド

新中期経営計画下におけるMOT指標について

MCHCグループの競争力を継続的に向上させるには、技術力の正確な測定が不可欠です。新中期経営計画「APTSIS 25」では、シンプルさ、透明性、客観性のさらなる向上をめざし、新しいMOT指標を設定しました。より深い洞察を得ることにより、次世代ビジネスの実現に向けた取り組みを加速させていきます。