

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

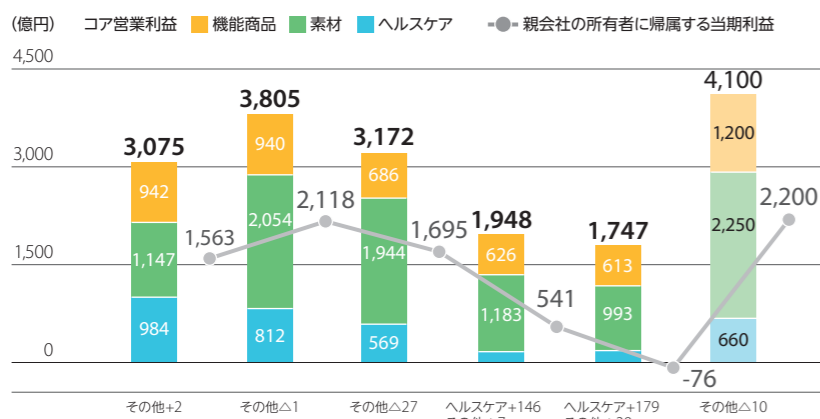
- コスト削減等を通じた生産性の高い企業体質の実現
- 財務基盤の強化
- 保安安全・コンプライアンスの徹底

基盤強化

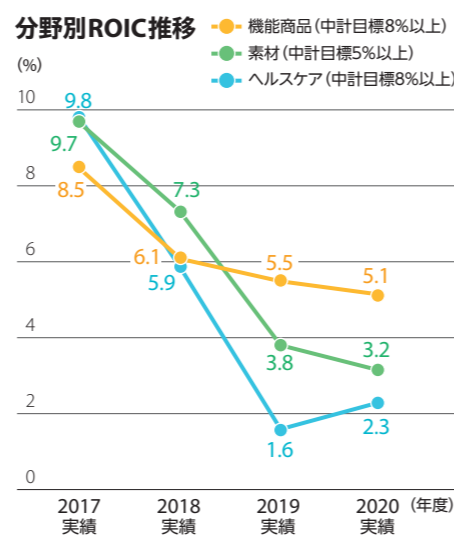
MOE Management of Economics

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。

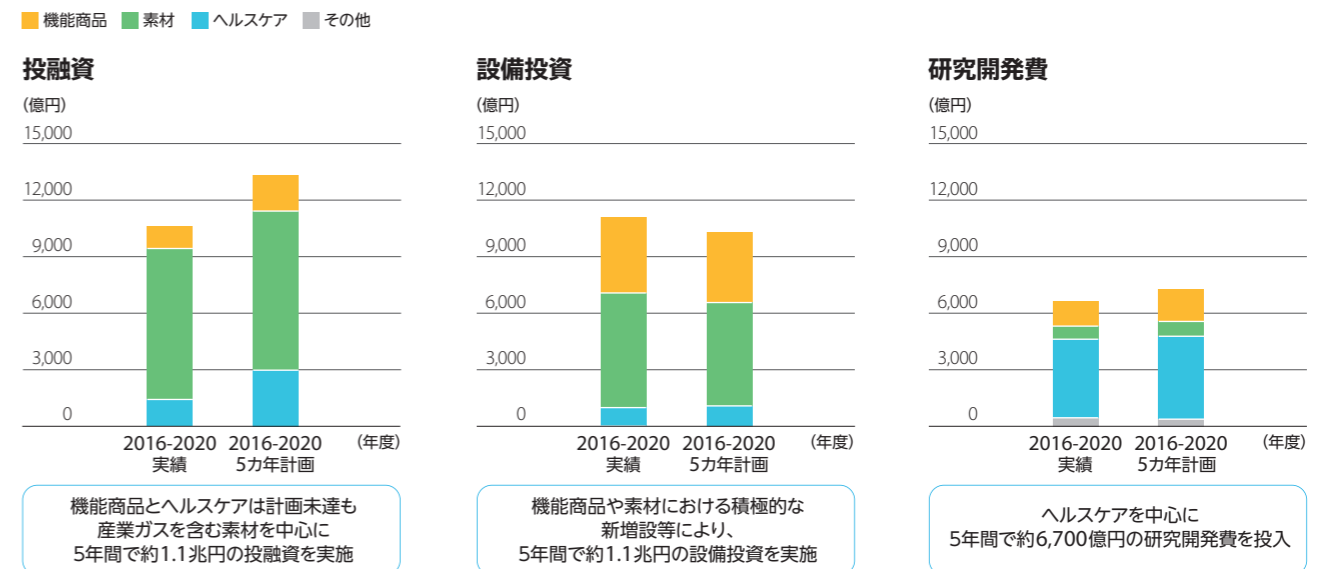
主要経営施策および実績

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)

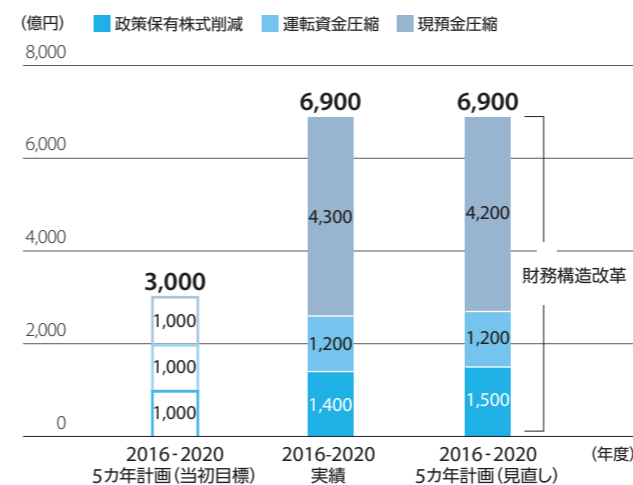
産業ガスの海外展開を進め、素材分野において5年間で約1.4兆円の投資を実施。



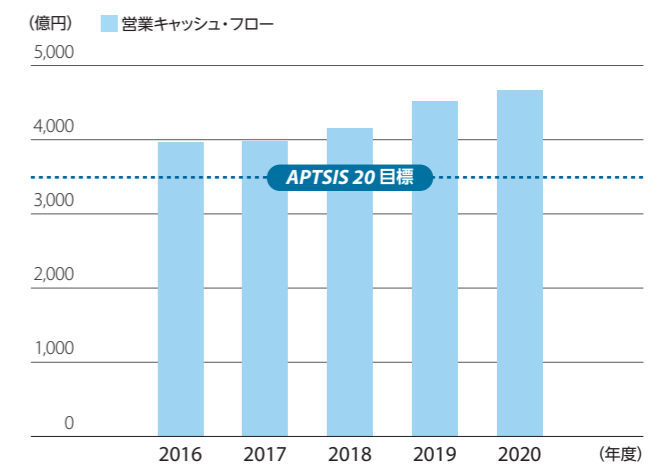
キャッシュ・フロー創出

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



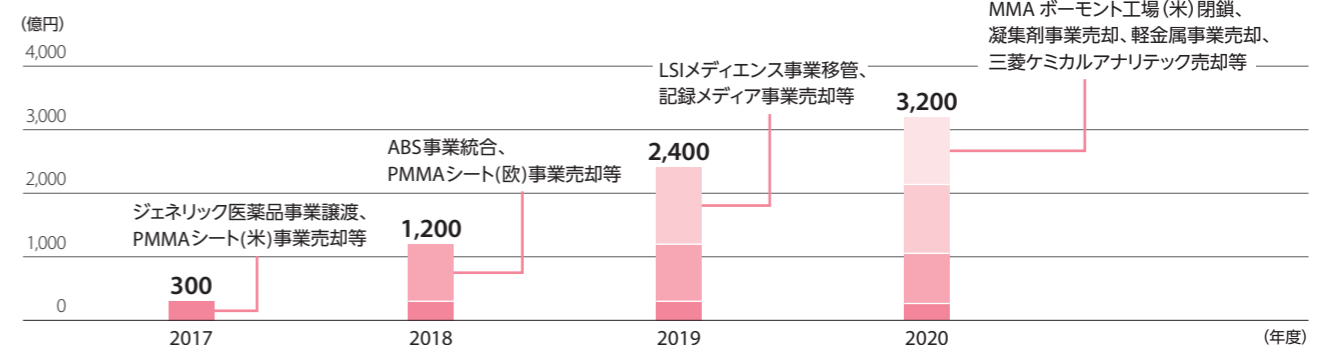
営業キャッシュ・フローの推移



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



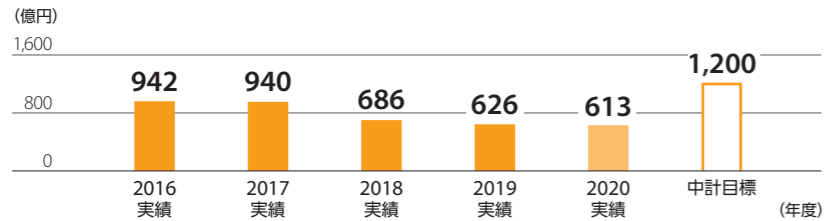
分野別施策 (注) 過年度(2019年度以前)の業績数値は発表当時のものを使用しています

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

コア営業利益



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。

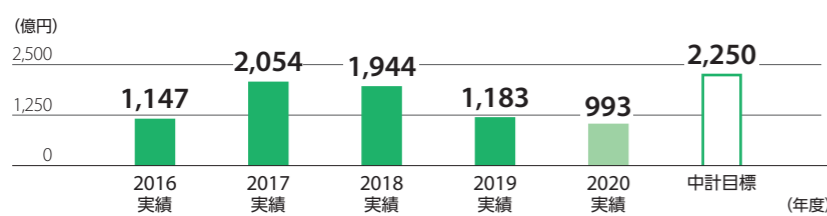
しかしながら、構造改革は進展しており、樹脂コンパウンドやリチウムイオン電池材料事業、半導体関連事業、フィルム事業などは着実に成長しました。

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

コア営業利益



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。

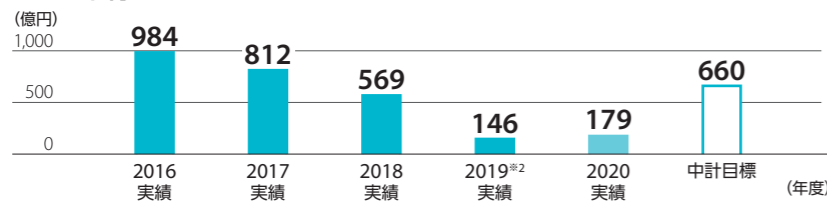
しかしながら、インドおよび中国におけるテレフタル酸事業撤退などの構造改革断行に加え、MMA事業における収益拡大と安定化に向けた新エチレン法(アルファ法)による中東新プラントThe Saudi Methacrylates Company (SAMAC)の稼働、欧米大型M&Aによる産業ガス事業のグローバル4極体制の構築などを実現することができました。

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

コア営業利益



※2 非継続事業に係わる数値を控除しております。

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

施策と実績

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

施策と実績

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	成果 ●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

施策と実績

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