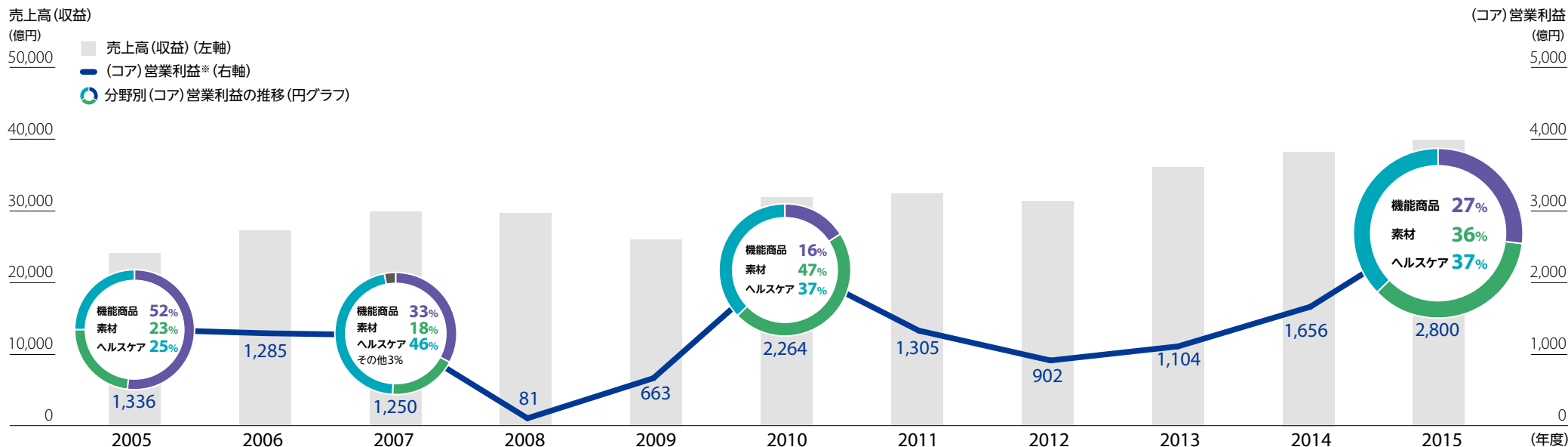


ポートフォリオ改革の軌跡

2015年度までは日本基準、2016年度より指定国際会計基準 (IFRS) を適用しています
 過年度 (2020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
 コア営業利益は、IFRS営業利益に含まれる非経常的な要因により発生した損益 (非経常項目) を除いた損益で、日本基準の営業利益との比較可能性も加味した、当時独自の段階損益として開示しています



M&A・統合による企業規模の追求、不採算事業の構造改革

中期経営計画とポートフォリオ改革 ● 成長施策 ▲ 構造改革

革進-Phase2 2005-2007年度

営業利益: 目標 1,400億円以上 実績 1,250億円

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

APTSIS 10 2008-2010年度

営業利益: 目標 1,900億円 実績 2,264億円

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

APTSIS 15 2011-2015年度

営業利益: 目標 2,800億円 実績 2,800億円

レビュー

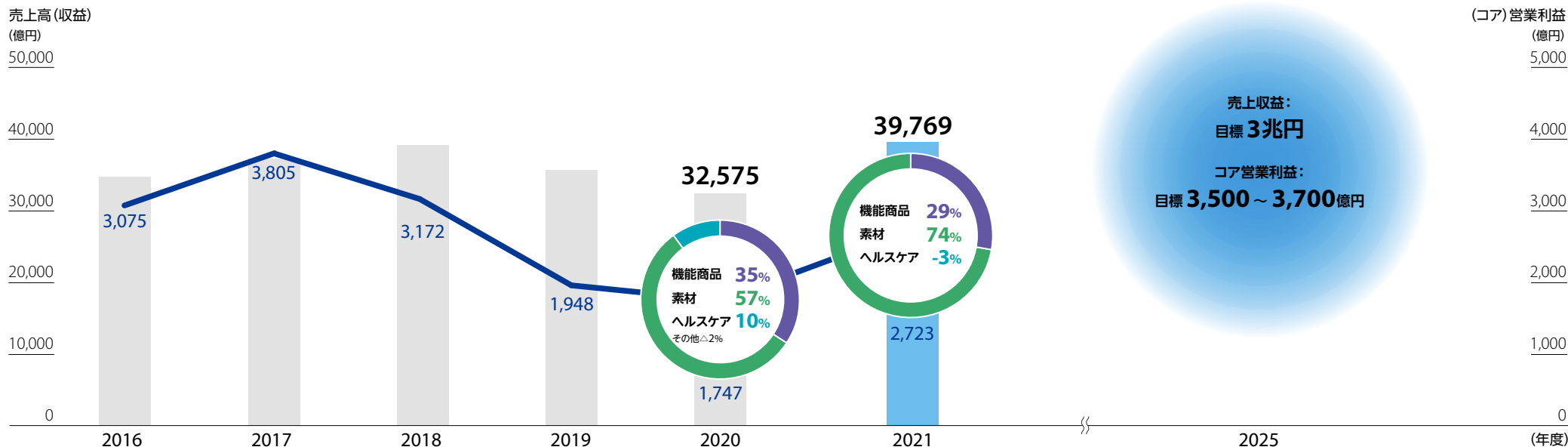
素材分野の構造改革および
 産業ガス事業連結化による収益安定化
 ● ポリオレフィン生産最適化 (2014年-2015年)
 ▲ 鹿島 (現茨城) ナフサクラッカー 1基化 (1基削減) (2014年)
 ● 大陽日酸連結子会社化 (2014年)
 ▲ 水島 (現岡山) ナフサクラッカー JV共同運営化 (2016年)
 ▲ テレフタル酸インド・中国事業株式譲渡を決定 (2016年)

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

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
 ク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)

ポートフォリオ改革の軌跡



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

効率性を追求した事業運営と事業の成長力を引き出す明確な戦略のもと、全てのステークホルダーにとっての価値の最大化をめざす

中期経営計画とポートフォリオ改革 ● 成長施策 ▲ 構造改革

APTSYS 20 2016-2020年度
 コア営業利益: 目標 **4,100** 億円 実績 **1,747** 億円

新経営方針 2021-2025年度
「Forging the future 未来を拓く」
 EBITDAマージン: 目標 **18 ~ 20%**
 コア営業利益率: 目標 **11 ~ 13%**

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)

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

経営戦略における最重要ポイント

企業価値最大化に向けた「選択と集中」

- 1 市場の成長性、競争力、サステナビリティにフォーカスしたポートフォリオ
- 2 分離・再編し、独立化を進める事業
- 3 グループ全体におけるコスト構造改革
- 4 戦略遂行のためのスリムな組織
- 5 戦略的なキャピタル・アロケーション