



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  
広報・IR室長 高阪 肇

**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 事業領域と業績

## 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

2-2 中計達成に向けた経営の道筋

2-3 当社の強み —No.1製品の紹介—

2-4 KAITEKI社会に貢献する製品・サービス

## 3 当社の株式について



# 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 事業領域と業績

# 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

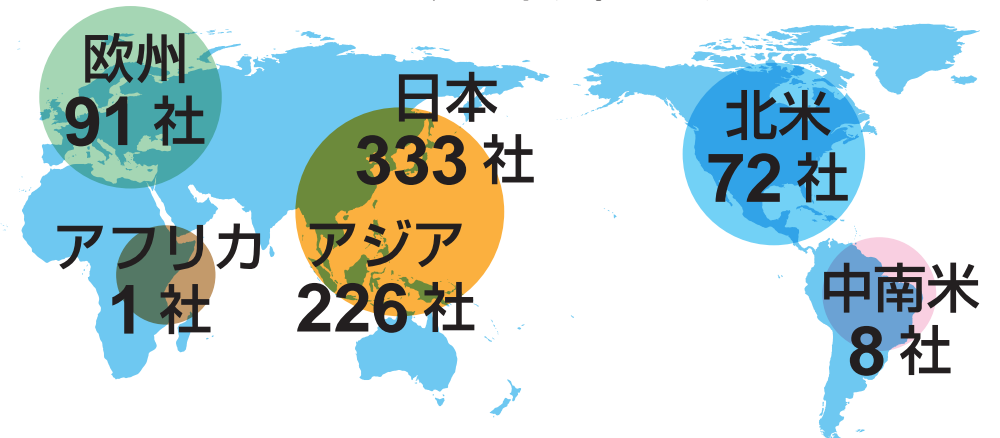
731社

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



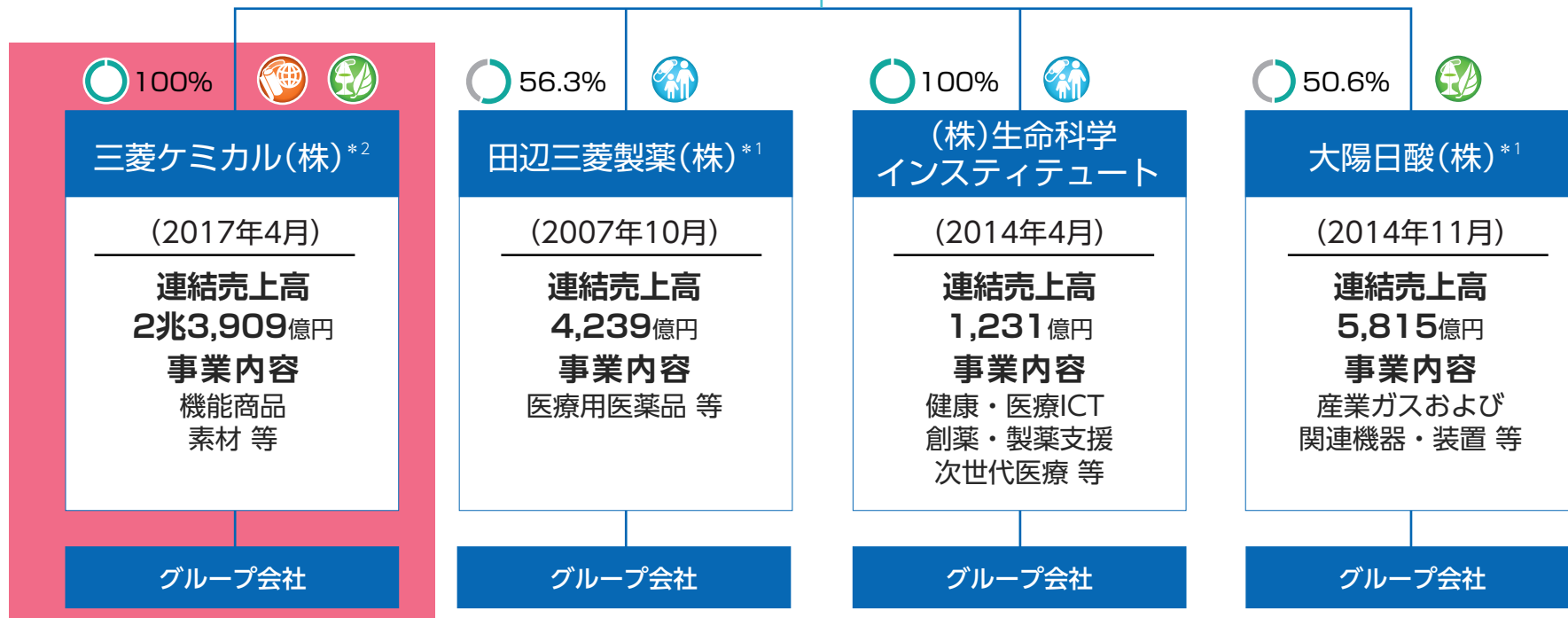
# 1-1 会社概要

## 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	
	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、高機能エンボラ等	
	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	
	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	
	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	

## 1-1 会社概要

# 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。

# 1-1 会社概要

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

経営学軸

MOE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

## Profits & Efficiency Quarter

体





# 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 事業領域と業績

# 1-2 事業領域と業績

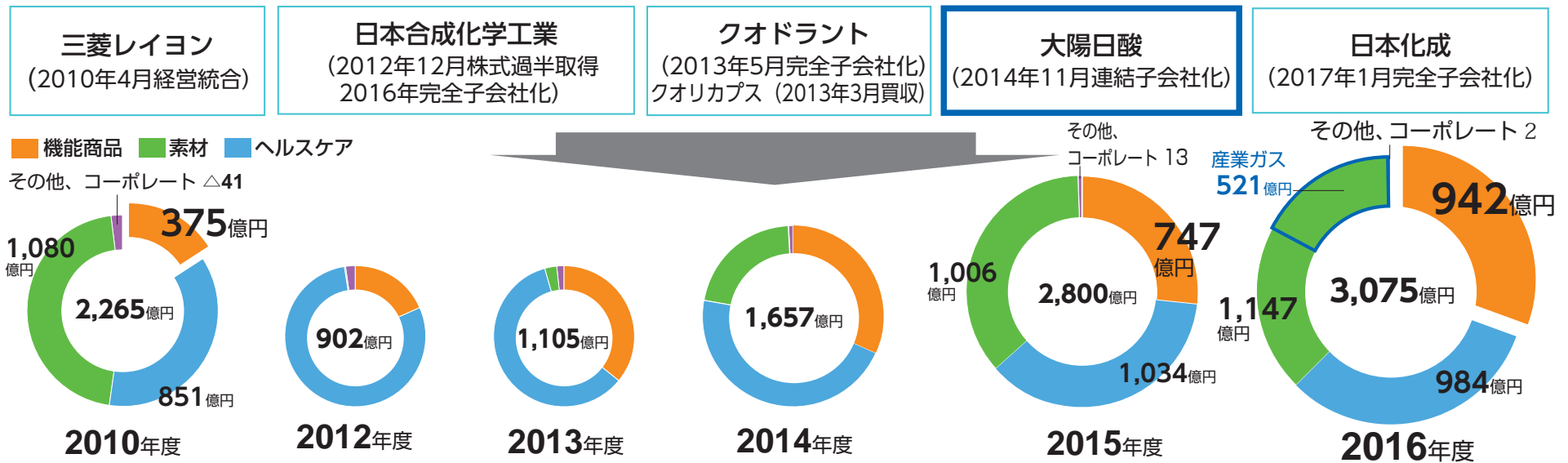
業績推移

構造改革の徹底により、2016年度はコア営業利益（IFRS）ベースで最高益

	2010年度 実績 (日本基準)	2012年度 実績 (日本基準)	2013年度 実績 (日本基準)	2014年度 実績 (日本基準)	2015年度 実績 (日本基準)	2016年度 実績 (IFRS基準)
売上高	3.2兆円	3.1兆円	3.5兆円	3.6兆円	3.8兆円	3.4兆円
営業利益	2,265億円	902億円	1,105億円	1,657億円	2,800億円	3,075億円
海外売上高比率	34%	36%	40%	42%	43%	39.5%

## 事業分野別営業利益推移

M&Aの実績：売上影響金額 + 1兆4,000億円



撤退・再構築の実績  
売上影響金額 ▲ 4,500億円

# 1-2 事業領域と業績

2016年度の実績

## 2016年度の主な取組み

中期経営計画基本計画に沿って、各分野で施策を着実に実行

### 機能商品

#### ■ グループ協奏、インテグレーション促進

- 日本合成化学工業を完全子会社化
- 日本化成を完全子会社化

#### ■ 海外事業の収益性強化

- 米国ポリエステルフィルム増設（17年稼働）
- 米国 炭素繊維 増設、独SGL社米国炭素繊維工場の買収
- Quadrant、米国Piper Plastics買収

#### ■ 新エネルギー事業の早期収益化

- 宇部興産社との中国事業合併化

### 素材

#### ■ 不採算事業と低収益事業の抜本対策

- テレフタル酸（インド・中国）、1,400億円規模事業撤退

#### ■ 海外事業の収益性強化

- Air Liquide社より米国の一部事業・資産を買収
- 豪州Supagas社を買収

#### ■ 生産性の高い企業体質の実現

- 水島エチレンセンター集約

### ヘルスケア

#### ■ 持続的成長と収益力強化

- ワクチン製造合併会社設立基本合意

#### ■ 海外事業の収益性強化

- ラジカット米国（FDA）申請（17年5月承認取得済）

#### ■ ジェネリック医薬品事業譲渡

- ジェネリック医薬品事業と一部の長期収載品をニプロ社へ譲渡

#### ■ 生産性の高い企業体質の実現

- APIC 袋井工場売却

## 2016年度業績実績

コア営業利益(分野別損益通期実績)

(億円)

分野	2016年度	2015年度 (IFRS参考値)	増減額
機能商品	942	740	202
素材	1,147	1,141	6
ヘルスケア	984	1,122	-138
その他	2	1	1
合計	3,075	3,004	71

(億円)

■ 親会社の所有者に帰属する当期純利益

	2016年度	2015年度 (IFRS参考値)	増減額
	1,563	514	1,049

# 1-2 事業領域と業績

2017年度の予想

## 2017年度の主な取組み

中期経営計画基本計画に沿って、各分野で施策を着実に実行

### 機能商品

- 炭素繊維複合材がトヨタ「レクサスとアウディ「RS 5 Coupé」に採用
- Myanmar Water Engineering & Products Co., Ltd.（本社：ヤンゴン市）と水処理及び水質分析事業等を行うMW Aqua Solutions Co., Ltdを設立、7月から営業を開始
- 中国インターネット通販第2位の京東集団（本社：北京市）と「植物工場シテム」を納入する契約を6月に締結

### 素材

- 構造改革の一環として五井工場（千葉県）のポリプロピレン製造設備新設を決定(2019年10月営業運転予定、15万トン/年)
- サウジアラビアでプラント完成、9月MMA生産開始予定（25万トン/年）

### ヘルスケア

- ALS治療剤「ラジカヴァ」が5月にFDA承認取得、8月販売開始
- NeuroDerm Ltd(イスラエル)と買収手続き開始を合意、10月完全子会社化
- 選択的DPP-4阻害剤とSGLT2阻害剤の配合剤2型糖尿病治療剤「カナリア」の承認取得、9月発売予定

## 2017年度予想及び1Q実績

コア営業利益(分野別損益通期実績)

(億円)

分野	2017年度予想	2017年度1Q	進捗率(25%=3ヶ月/12)
機能商品	860	265	30.8%
素材	1,320	475	36.0%
ヘルスケア	940	220	23.4%
その他	-20	-5	25.0%
合計	3,100	955	30.8%

(億円)

親会社の所有者に帰属する  
当期純利益

	2017年度予想	2017年度1Q	進捗率(25%=3ヶ月/12)
	1,370	477	34.8%



## 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

2-2 中計達成に向けた経営の道筋

2-3 当社の強み —No.1製品の紹介—

2-4 KAITEKI社会に貢献する製品・サービス

名称 <sup>アプトシス</sup> APT<sup>アプトシス</sup>SIS 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

2020 年度数値目標

事業戦略と財務戦略を両輪として、資本効率を向上させ ROE 10% 以上を達成する

### 財務指標 (MOE)

	2015年度 IFRSベース	2016年度	2020年度目標
コア営業利益	3,004 億円	3,075 億円	3,800 億円
ROS (コア営業利益)	約 8%	約 9%	8%
親会社株主帰属当期純利益	514 億円	1,563 億円	1,800 億円
ROE	約 5%	約 15%	10%以上(12%)
Net D/E ratio	1.17	1.06	0.8

\* IFRS  
国際会計基準

\* 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収益



## 2. 三菱ケミカルホールディングスのこれか

2-1 中期経営計画

2-2 中計達成に向けた経営の道筋

2-3 当社の強み —No.1製品の紹介—

2-4 KAITEKI社会に貢献する製品・サービス

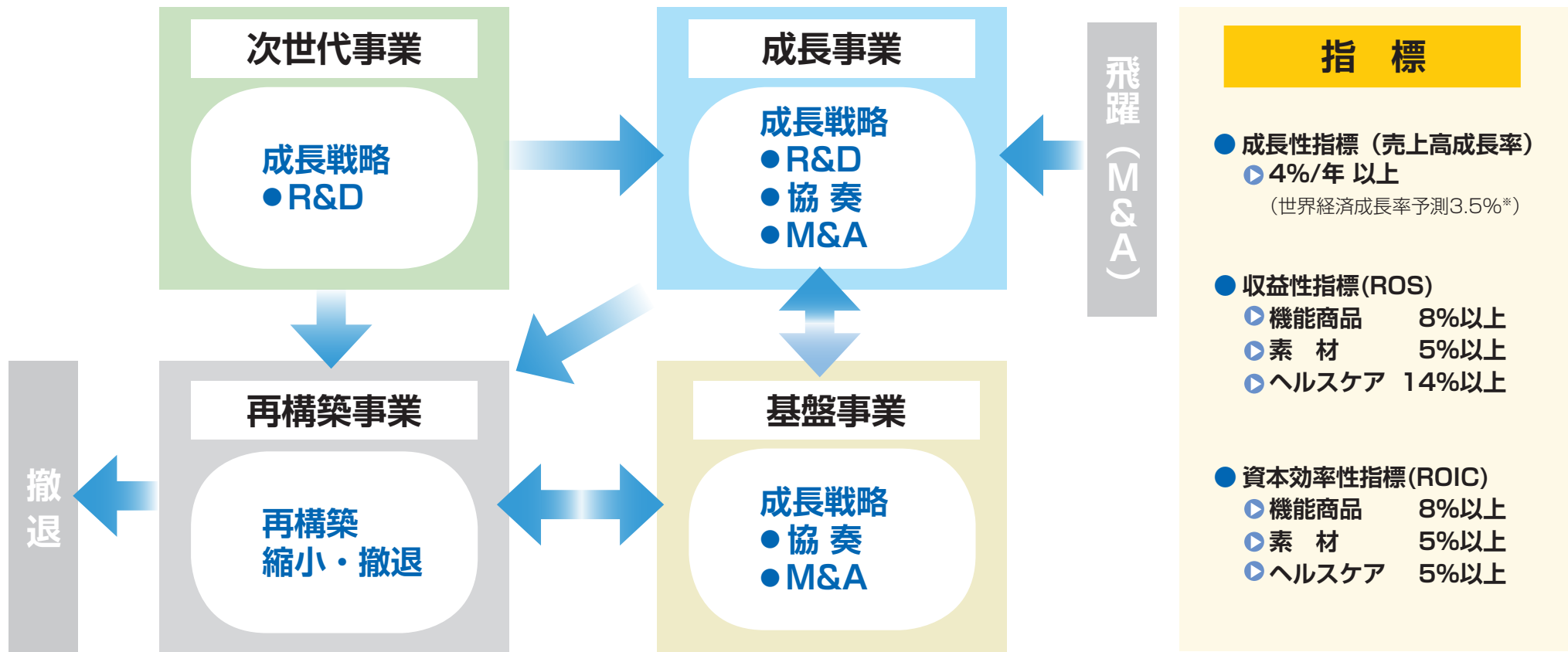


## 2-2 中計達成に向けた経営の道筋 1. ROE 10%以上達成に向けた ポートフォリオマネジメント

- 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



- 定期的なモニタリングによるPDCAサイクル実施
- 資源配分計画
- ポートフォリオ判断(含 縮小・撤退・事業売却)



\* 2016-2020年平均 IMF予測

## 2-2 中計達成に向けた経営の道筋

2. 成長戦略 フォーカスする5つの市場と成長ドライバー

- 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



## 2-2 中計達成に向けた経営の道筋

3. 主要施策：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)

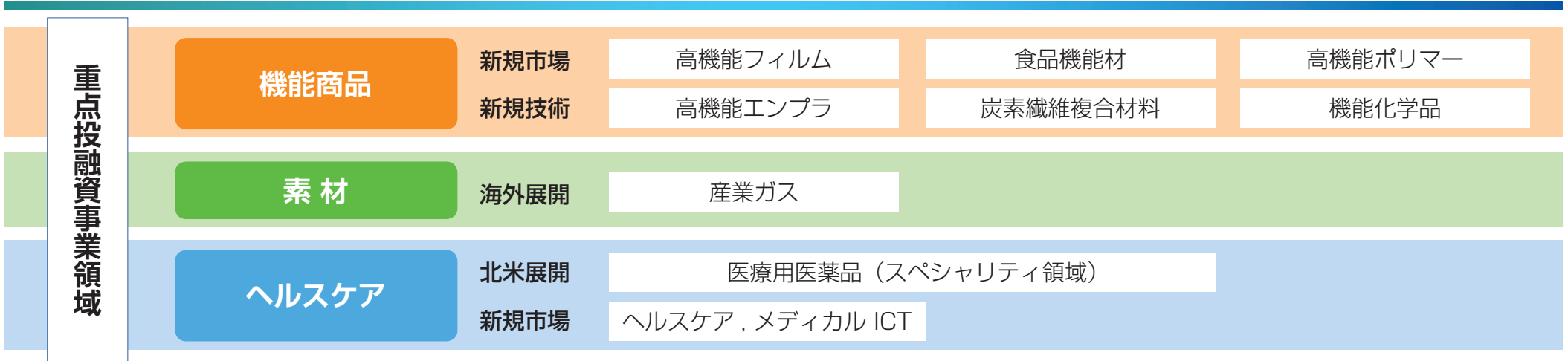
成長戦略の実行

海外展開強化

## 2-2 中計達成に向けた経営の道筋

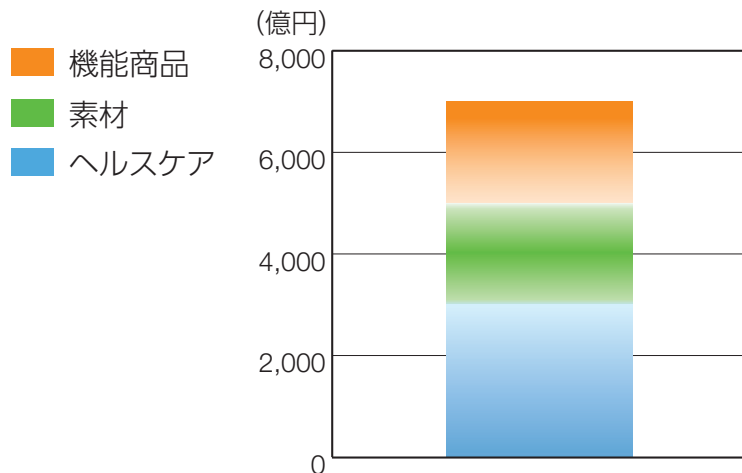
### 4. 資源配分

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

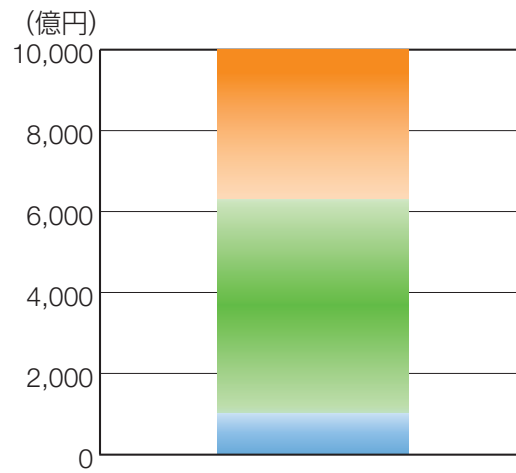


### 【資源配分イメージ】

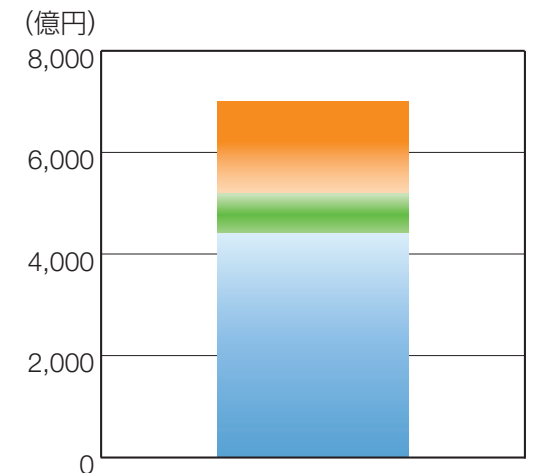
【投融資：7,000億円】



【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. 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

2-2 中計達成に向けた経営の道筋

2-3 当社の強み —No.1製品の紹介—

2-4 KAITEKI社会に貢献する製品・サービス

## 2-3 当社の強み —No.1製品の紹介—

### ● 性能・品質 No.1

高機能フィルム

- 独自の原料技術、長年培った製膜技術、多様な高機能化技術を最適に組み合わせ、各市場で高いシェアを誇る高付加価値製品を多数展開しています。

### ● 世界シェア No.1

アクリル樹脂原料

- 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し、トップシェアメーカーとして、グローバルオペレーションを実施し、積極的に事業展開しています。

### ● 国内シェア No.1

関節リウマチ等治療薬

多発性硬化症治療薬

- 難病に苦しむ多くの患者さんに貢献し続ける薬剤として、医療現場で活躍しています。

## 2-3 当社の強み：性能・品質 No.1

CASE1：高性能フィルム

- グループ内の独自技術を融合させ、高性能化を実現  
フラットパネルディスプレイ (FPD) 関連は、市場増大を確実に取り込み拡大を狙う

売上規模

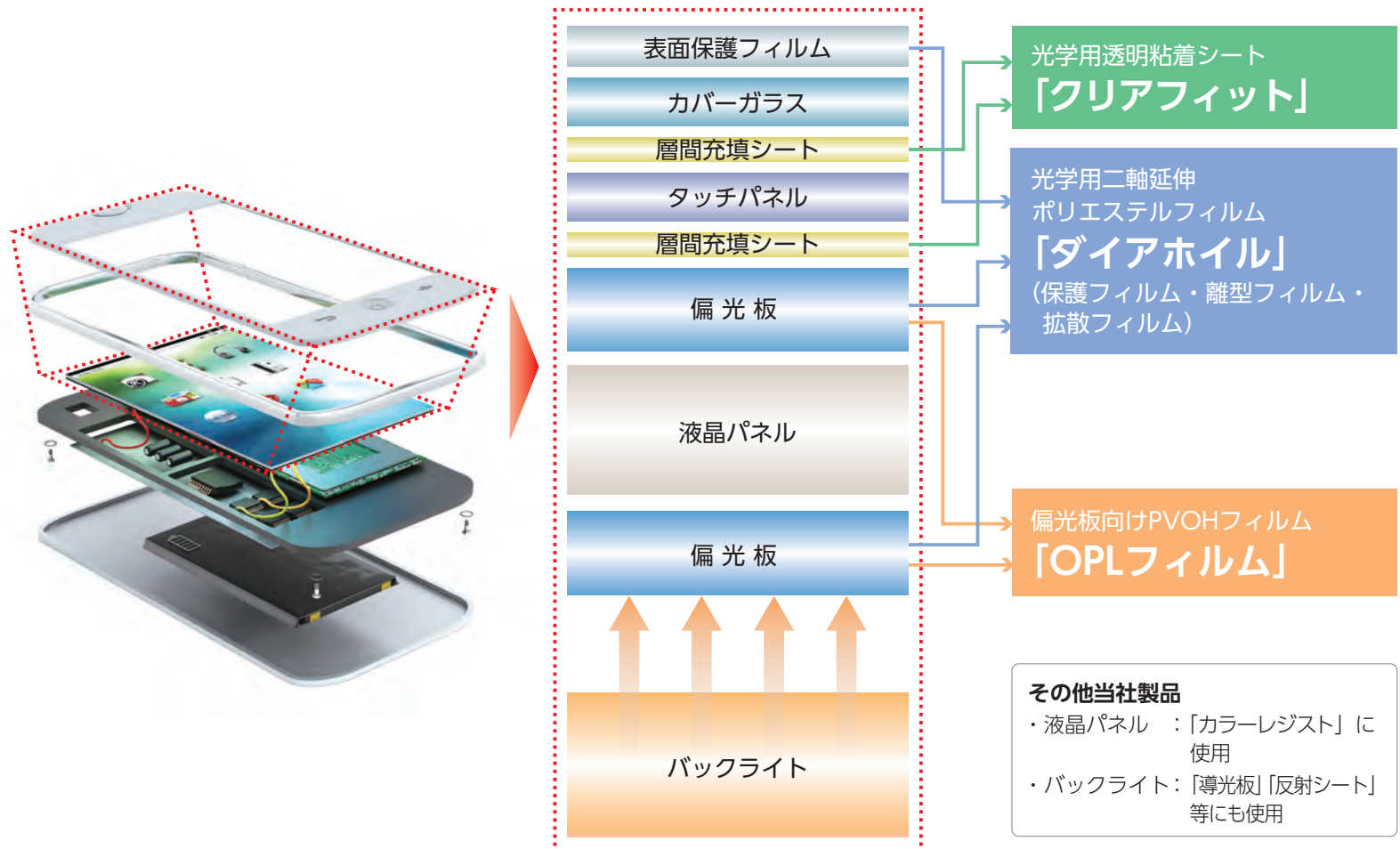
約**3,000**億円



PETフィルム  
光学用フィルム  
〔OPLフィルム〕  
含む日本合成化学社  
食品包装用フィルム  
電子産業フィルム  
他



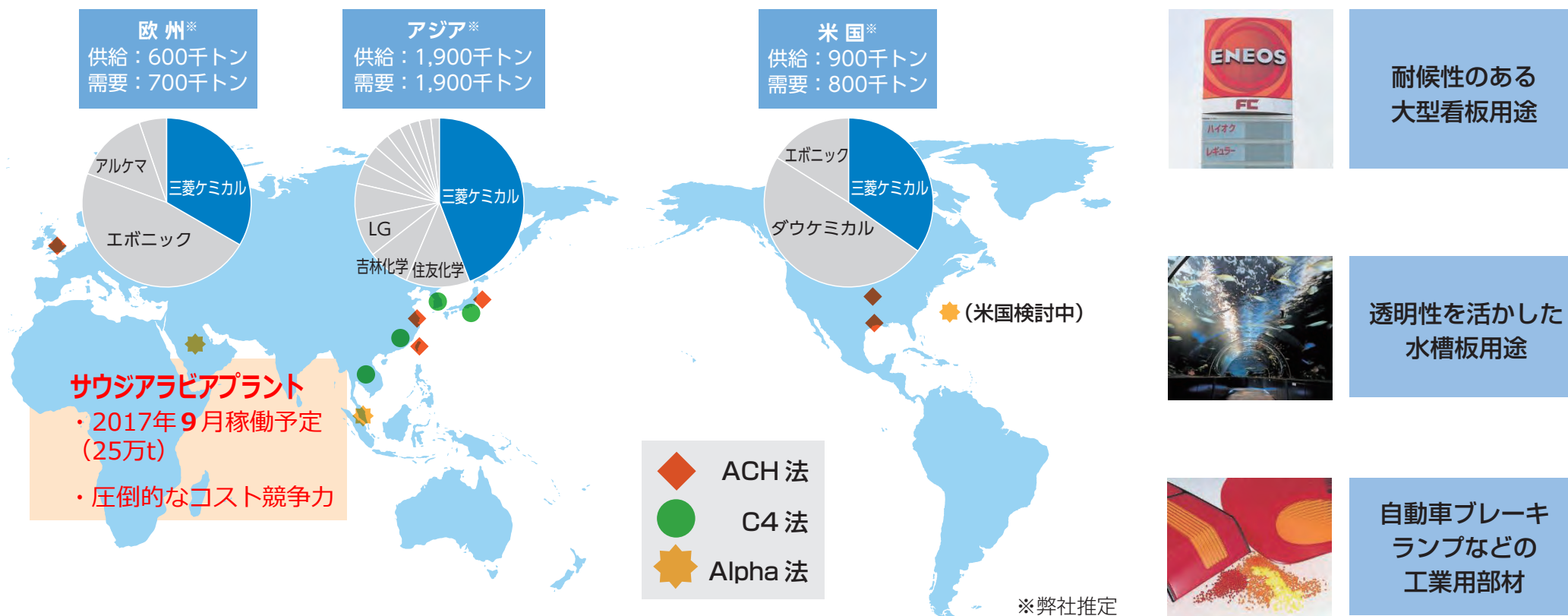
スマートフォンの構成例



## 2-3 当社の強み：世界シェア No.1 CASE2: 素材分野(アクリル樹脂原料)

- 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



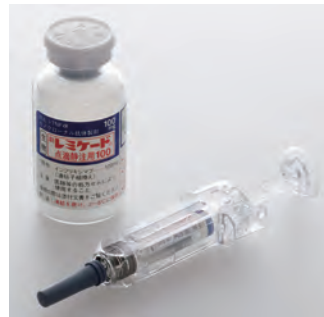
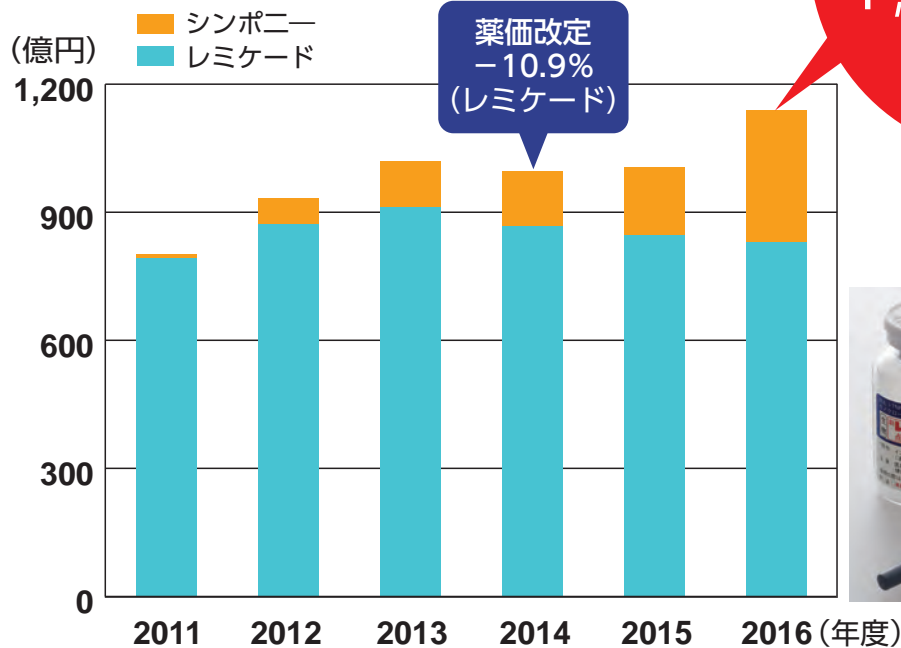
トップシェアメーカー（世界生産能力シェア：約40%、売上高：約3,000億円）としてのグローバルオペレーションを実施し積極展開



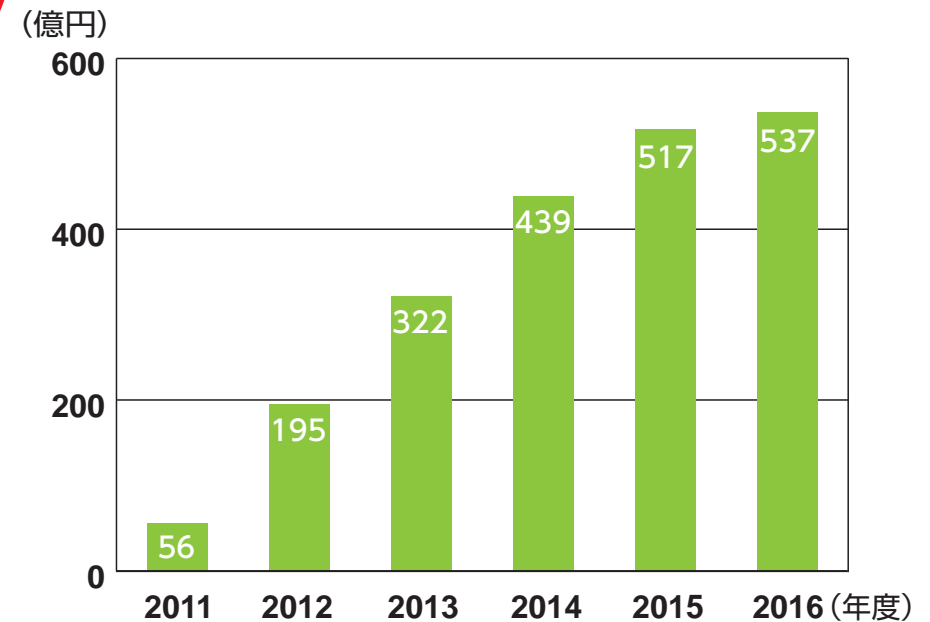
## 2-3 当社の強み：国内シェアNo.1 CASE3：ヘルスケア分野（医療用医薬品）

- 関節リウマチを含めた全疾患で累計9万人以上の患者さんにお使いいただき、QOL（生活の質）向上に貢献している「レミケード」
- 投与経路の異なる皮下注製剤「シンポニー」と合わせて、自己免疫疾患領域でNo.1を堅持していく
- 世界初の経口多発性硬化症治療剤「イムセラ」を自社創製。国内のみならず、導出先の海外大手製薬メーカー（海外製品名：ジレニア）が欧米など80カ国以上で承認を取得し、投与患者数は約15万人

関節リウマチ等治療薬  
レミケード・シンポニー実消化  
(薬価ベース)



多発性硬化症治療薬  
「ジレニア」のロイヤリティ収入





## 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

2-2 中計達成に向けた経営の道筋

2-3 当社の強み —No.1製品の紹介—

2-4 KAITEKI社会に貢献する製品・サービス

## 2-4 KAITEKI 社会に貢献する製品・サービス

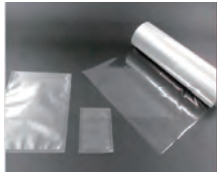
持続可能な社会の実現に向けた製品・サービスを開発し、提供していきます

### 食

飢餓に終止符を打ち、食料の安定確保と栄養状態の改善を達成するとともに、持続可能な農業を推進する

#### 食料・農業問題への対応

- 三菱ケミカル  
植物工場
- 三菱ケミカル  
食品包装材



### 水

すべての人々に水と衛生へのアクセスと持続可能な管理を確保する

#### 清浄な水資源の確保

- 三菱ケミカル  
地下水膜ろ過システム
- 三菱ケミカル  
排水処理用  
中空糸膜



### 健康

あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進する

#### 健康維持への貢献

- 生命科学インスティテュート  
健康診断サービス  
健康セルフチェックサービス  
再生医療
- 大陽日酸  
酸素安定同位体：  
PET (ポジトロン断層撮影) のがん診断薬原料



- クオドラント  
インプラント部材  
(人工関節等)



### 気候変動

気候変動とその影響に立ち向かうため、軽量化によるCO2削減を推進する

#### 気候変動への対応

- 三菱ケミカル  
炭素繊維・  
複合材料



### エネルギー

すべてに人々に手ごろで信頼でき、持続的かつ近代エネルギーへのアクセスを確保する

#### 資源・エネルギーの効率的利用

- 三菱ケミカル  
バイオエンジニアリング  
プラスチック
- 三菱ケミカル  
炭素繊維・  
複合材料



## 2-4 KAITEKI 社会に貢献する製品・サービス

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 KAITEKI 社会に貢献する製品・サービス

CASE1 : 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

気候  
変動

13 気候変動に  
具体的な対策を

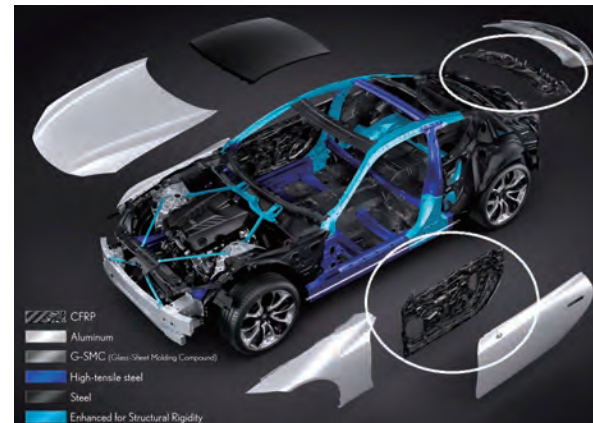


- ✓ 軽くて強い
- ✓ 優れた耐食性
- ✓ 環境にやさしい

### 炭素繊維 のここが KAITEKI



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～)



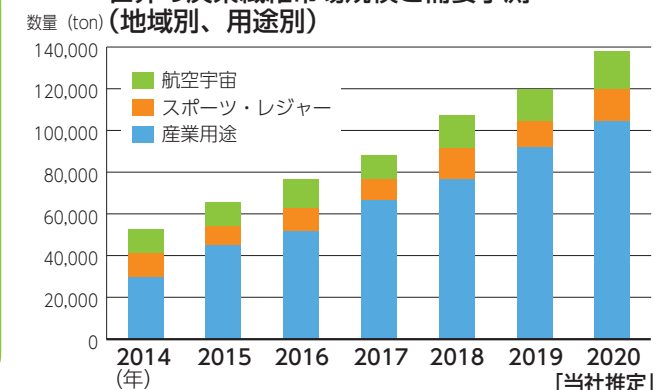
プレミアムスポーツクーペ Audi A5のルーフに採用(2017年6月～)

## 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



## 2-4 KAITEKI 社会に貢献する製品・サービス CASE2 : 高機能フィルム

通常の約10倍の酸素バリア性等による内容物の品質保持性に加え、PETボトルならではの軽量や割れにくさが、輸送コスト低減に貢献

食



ハイバリアペットボトルのここが **KAITEKI**

- ✓ 軽量化に貢献
- ✓ 割れにくい
- ✓ 風味を損なわない
- ✓ 保存期間の長期化を実現



メルシャン社のペットボトルワイン



COFFEE HUNTERS



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

- ASEAN を中心とした成長市場での生産の拡大
- 需要が拡大するバリアフィルムを増産

## 2-4 KAITEKI 社会に貢献する製品・サービス

CASE3: エンジニアリングプラスチック  
(インプラント部材)

- 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**

健康



- ✓ 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

### 生体適合性のエンジニアリングプラスチック



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

## 2-4 KAITEKI 社会に貢献する製品・サービス

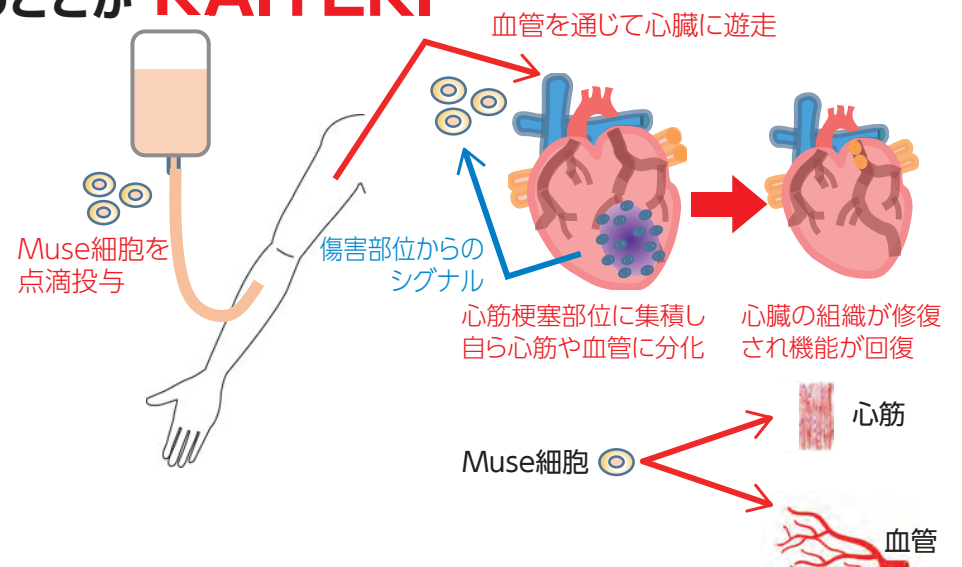
CASE4 : MUSE細胞

- 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



## 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



## 2-4 KAITEKI 社会に貢献する製品・サービス

企業価値評価

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



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

The image features three globes of the Earth, each with a different color scheme: a light green globe in the top left, a teal globe in the center, and a blue globe in the bottom left. They are set against a background of a light-colored checkered pattern. The text '3. 当社の株式について' is centered over the teal globe.

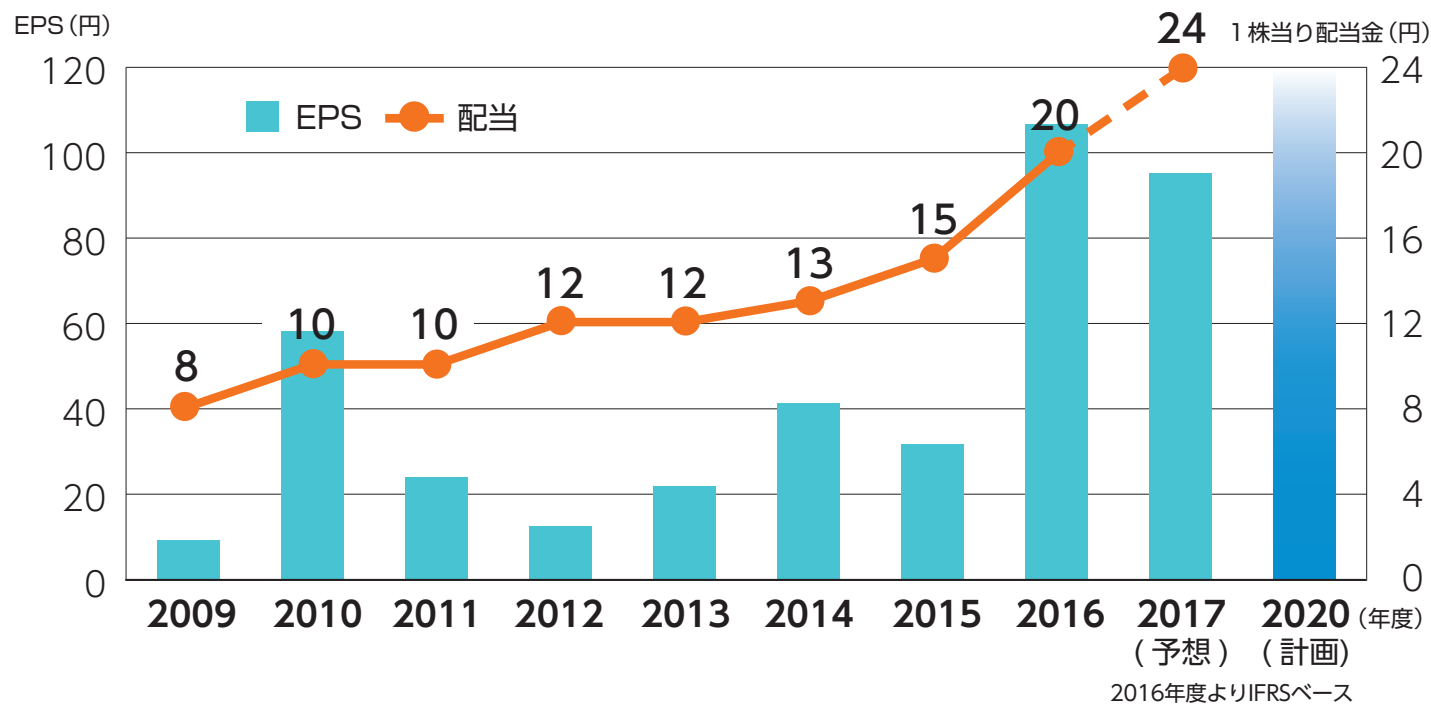
### 3. 当社の株式について

### 3 当社の株式について

株主価値の向上

#### 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



ご清聴ありがとうございました。

**THE KAITEKI COMPANY**

三菱ケミカルホールディングスグループ

(ご参考)

# 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

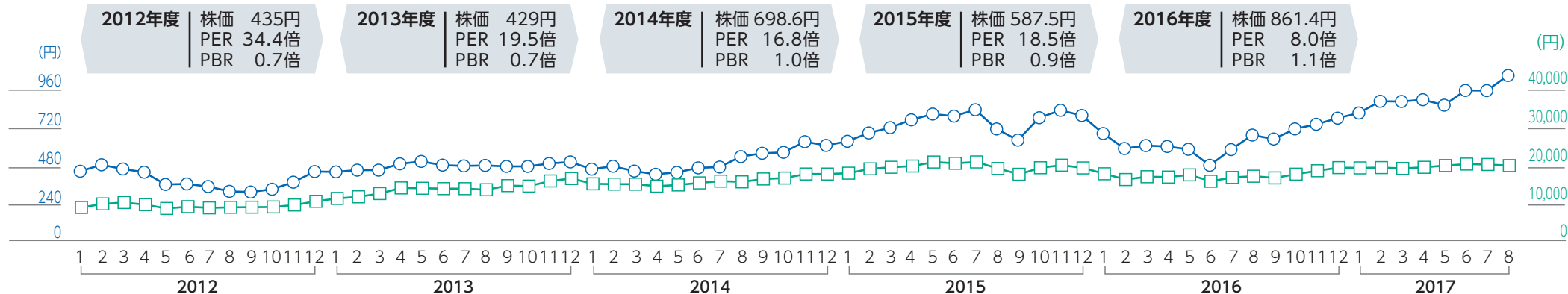
● 発行済株式数	1,506,288,107株
● 株主数	165,467名
● 株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

## 株価/株式売買高

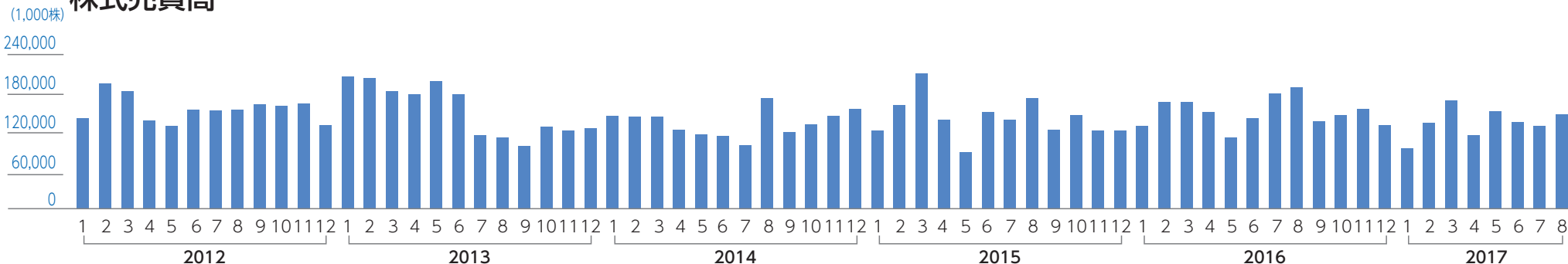
### 株価

○ 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。