

KAITEKI Value for Tomorrow

株式会社三菱ケミカルホールディングス会社説明会 (証券コード：4188)

2019年3月開催

株式会社三菱ケミカルホールディングス
執行役常務 最高財務責任者 伊達 英文

Sustainability

Health

Comfort

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APTSIS20と進捗
 - 2-2 成長戦略
3. KAITEKI経営の深化

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

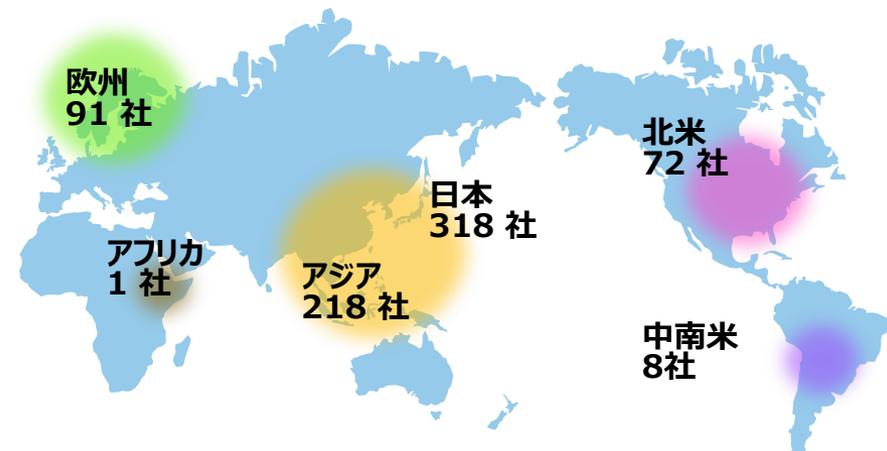
資本金	500 億円
連結売上収益 (2018年3月期実績)	3兆7,244 億円
業界内ポジション	国内1位、海外6位
Source: Thomson Reuters (FORTUNE Global 500)による各社直近期 Data(2018年)	
連結コア営業利益※ (2018年3月期実績)	3,805 億円
※コア営業利益 IFRSの営業利益から非経常的な要因により発生した損益を除いた経常的な利益	
連結従業員数 (2018年3月期実績)	69,230人
関係会社数 (2018年3月期実績)	708社

海外売上高比率：41.6%
(2018年3月期実績)



代表執行役社長 越智 仁

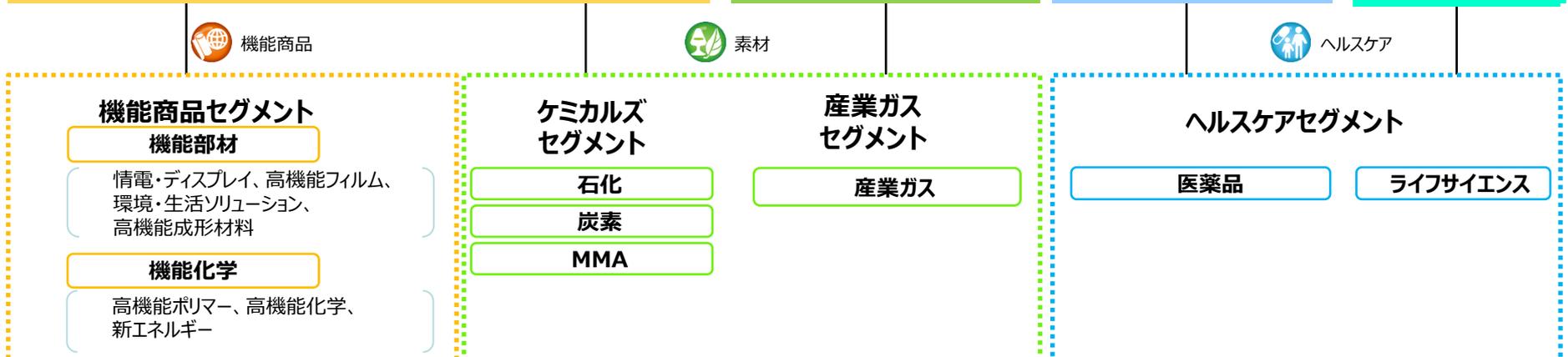
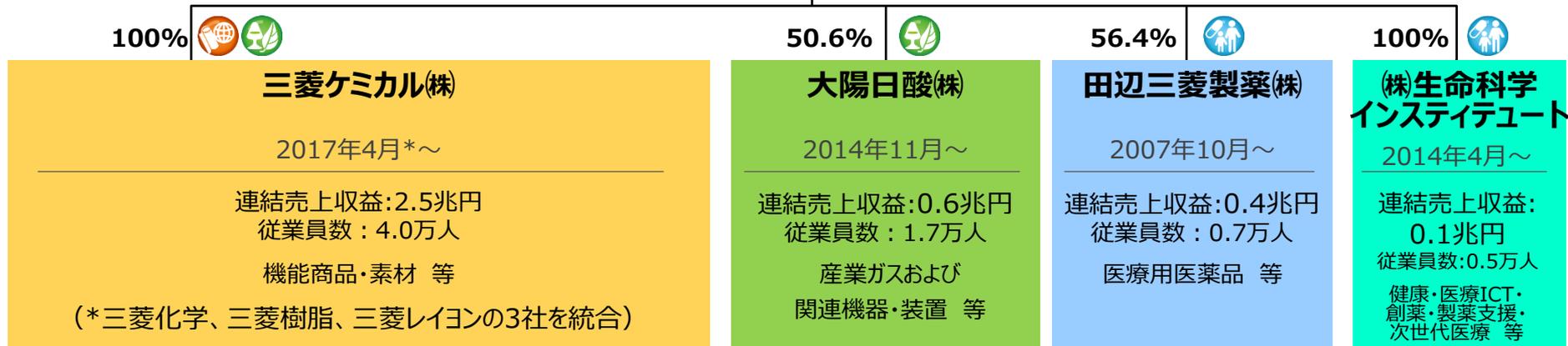
グローバルネットワーク



1-1. 会社概要

(株)三菱ケミカルホールディングス(MCHC) (2005年10月~)

事業分野： 機能商品 素材 ヘルスケア



1-1. 会社概要

機能商品 11,459億円 940億円 2017年度実績 売上収益(上段) コア営業利益(下段)	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、アグリインフラ資材等	
	高機能成形材料	炭素繊維、アルミナ繊維、高機能エンブラ等	
	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	
ケミカルズ 11,773億円 1,479億円	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 6,387億円 575億円	産業ガス	産業ガス、産業ガス関連機器・装置等	
ヘルスケア 5,566億円 812億円	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・中間体等	

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

■ M&Aと構造改革の徹底により、2017年度(IFRSベース)は各段階利益で過去最高額

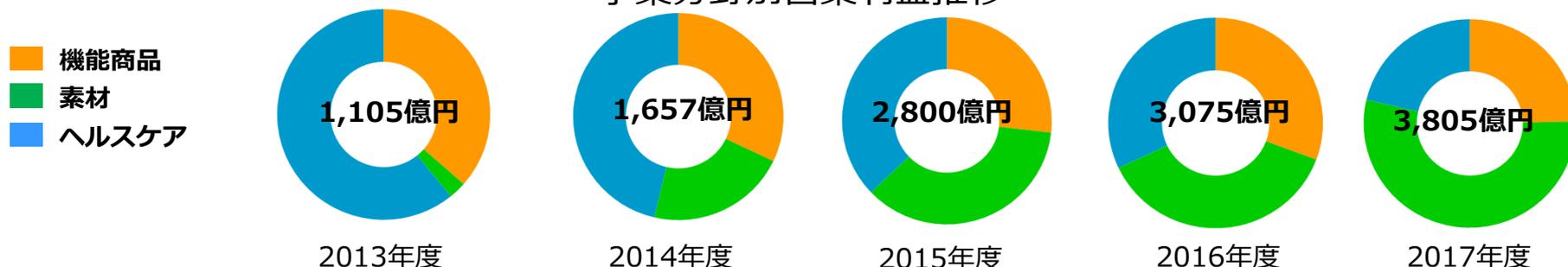
	2013年度 (日本基準)	2014年度 (日本基準)	2015年度 (日本基準)	2016年度 (IFRS基準)	2017年度 (IFRS基準)
売上高	3.5兆円	3.7兆円	3.8兆円	3.4兆円	3.7兆円
コア営業利益	1,105億円	1,657億円	2,800億円	3,075億円	3,805億円
親会社の所有者に帰属する当期純利益	322億円	609億円	464億円	1,563億円	2,118億円

主なM&Aの実績	クオドラント (2013年5月完全子会社化)	大陽日酸 (2014年11月連結子会社化)	日本合成 (2016年完全子会社化)	ニューロダーム社買収(2017年10月)	売上高 1.4兆円*
主な構造改革	ポリオレフィン生産最適化 (2014年3月-2015年5月)	鹿島ナフサクラッカー削減(2014年5月)	テレフタル酸インド・中国事業譲渡(2016年10月)	粉砕トナー事業終了決定(2017年12月)	売上高 ▲6,000億円**

*2010-2016年度に買収した事業の売上影響額

**2010-16年度に縮小・譲渡した事業の売上影響額

事業分野別営業利益推移



- ヘルスケア分野における薬価引き下げと機能商品分野における原料高の影響
- 素材分野において上期を中心に市況が好調に推移するも、第3四半期以降は米中貿易摩擦の深刻化等への警戒感から需給が緩和
- 産業ガスにおいて買収した欧州事業は12月より組み入れ

単位：億円

利益	2018年度3Q (a)	2017年度3Q	増減	通期予想 2018.11.1発表 (b)	進捗率 a/b
機能商品	614	759	-145	875	70.2%
素材	1,521	1,567	-46	2,130	71.4%
ヘルスケア	565	722	-157	725	77.9%
その他	-30	2	-32	-50	60.0%
コア営業利益合計	2,670	3,050	-380	3,680	72.6%
親会社の所有者に帰属する当期純利益	1,660	1,690	-30	2,130	77.9%

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*APTSIS20*と進捗

2-2 成長戦略

名称 アプトシス **APTSIS20**

期間 2016年～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

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

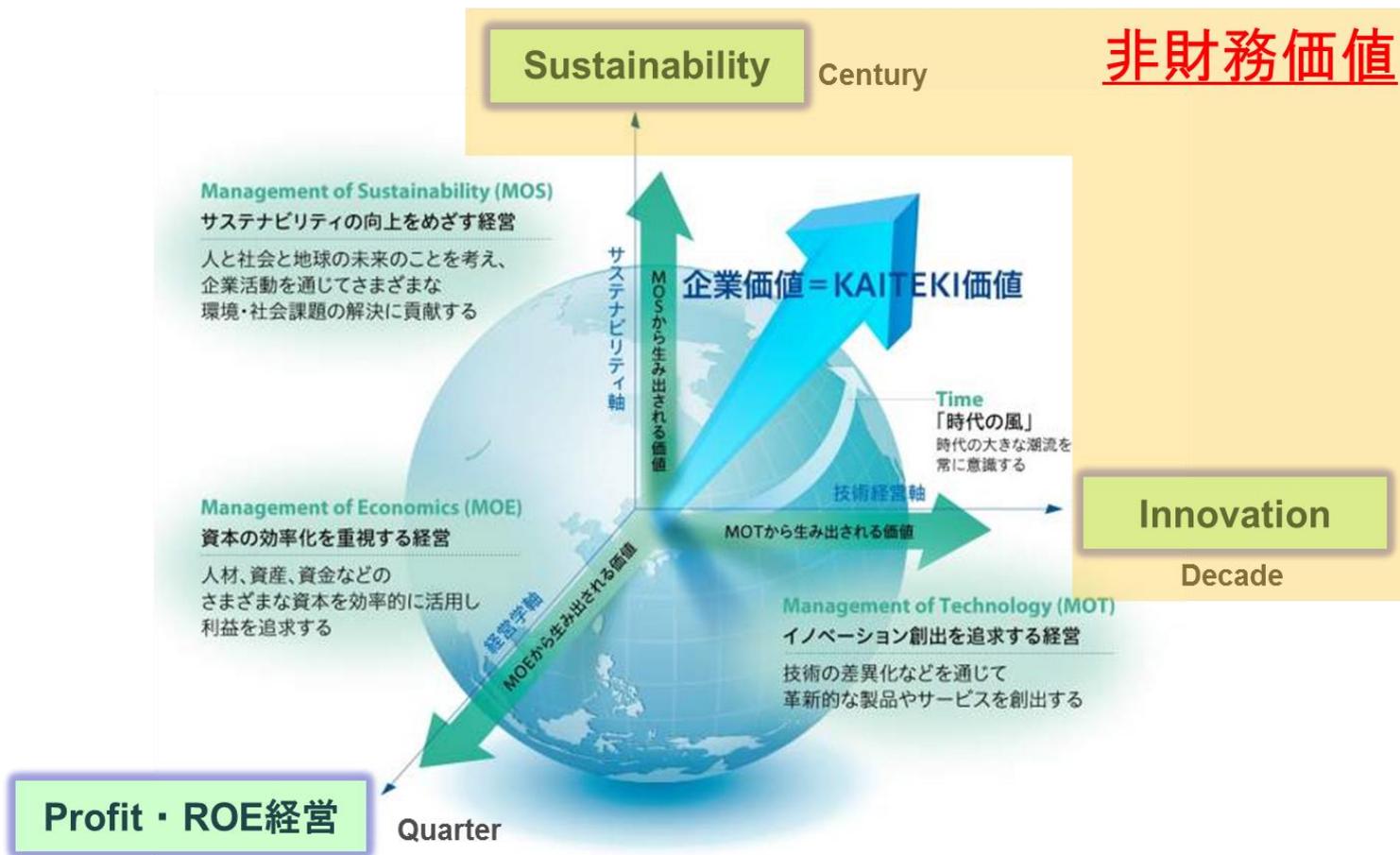
高収益

- 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

KAITEKIの定義

人、社会、そして地球の心地よさがずっと続いていくこと



コーポレートスローガン

KAITEKI Value for Tomorrow

■ 世界のマクロトレンドとKAITEKI経営上の優先課題

世界のマクロトレンド

気候変動の増大、水資源の汚染・不足、グローバル化と新興国の発展、地域経済圏の拡大、産業のデジタル化・モジュール化・ICT化、人口の増加、高齢化の進展、医療費の増大、再生医療・個別化医療の進展

KAITEKI実現に向けたマテリアリティを選定

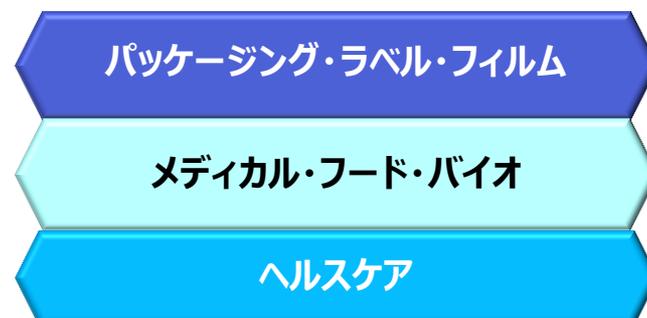
マテリアリティ

資源・エネルギーの効率的利用
健康維持への貢献

気候変動への対応
疾病治療への貢献

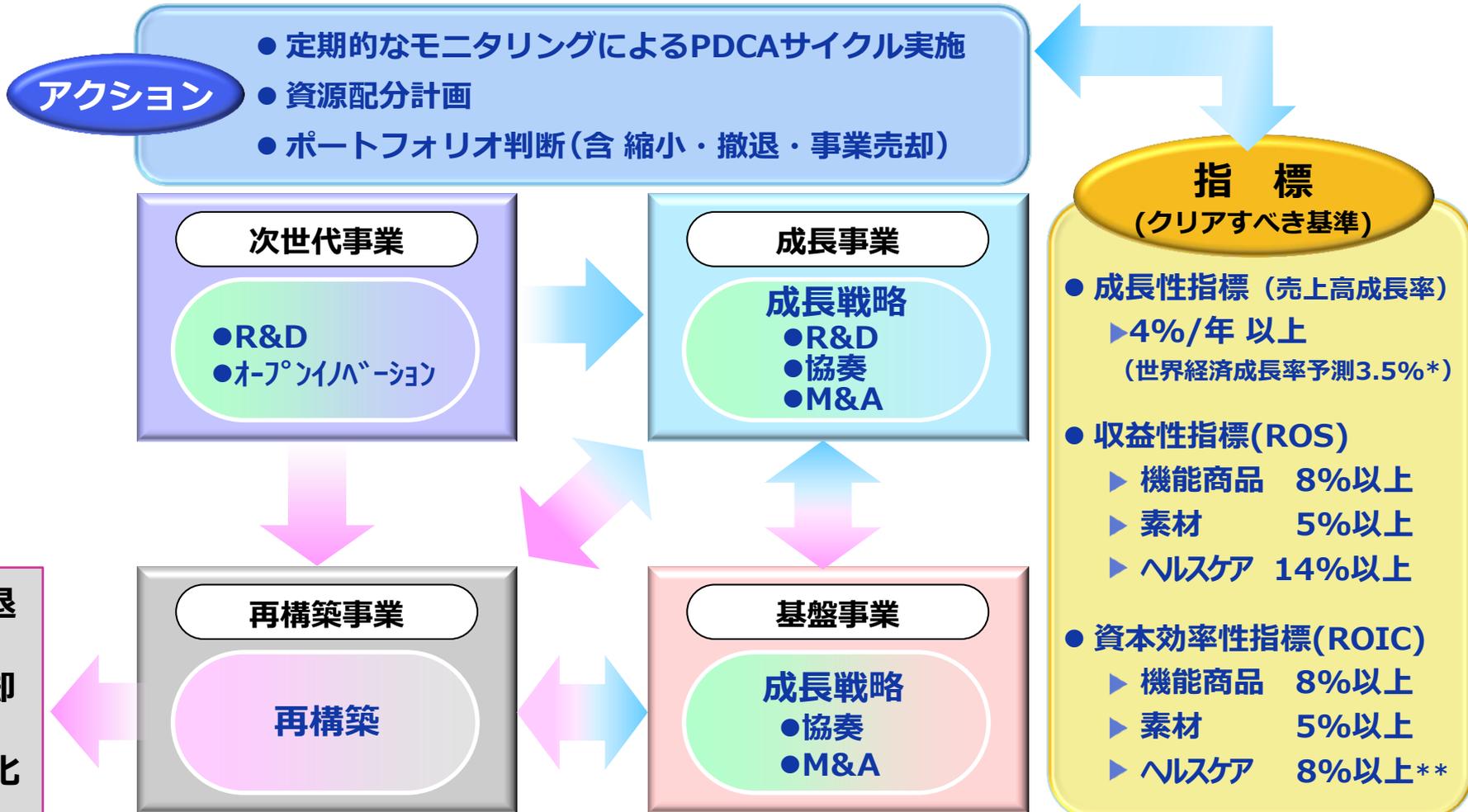
清浄な水資源の確保
食料・農業問題への対応

フォーカス市場



2-1. 中期経営計画APTSIS20と進捗 ポートフォリオマネジメントの強化

- 成長事業の選択と集中、資源の優先配分
- トータル売上収益で3,000億円相当の事業の再構築を検討・加速
- MCHCグループの関係会社7百数十社から25%を削減



2-1. 中期経営計画APTSIS20と進捗 投資計画進捗と投資額

■ 2018年度産業ガス大型買収により投融資は1.3兆円

重点投資事業領域

機能商品

新規市場

高機能フィルム

食品機能材

高機能ポリマー

情電・ディスプレイ

⇒ Cleanpart Group社買収、「OPLフィルム」8系列増設

新規技術

高機能エンブラ

炭素繊維複合材料

機能化学品

素材

海外展開

産業ガス

MMA

⇒ Praxair社欧州事業買収

ヘルスケア

北米展開

医療用医薬品

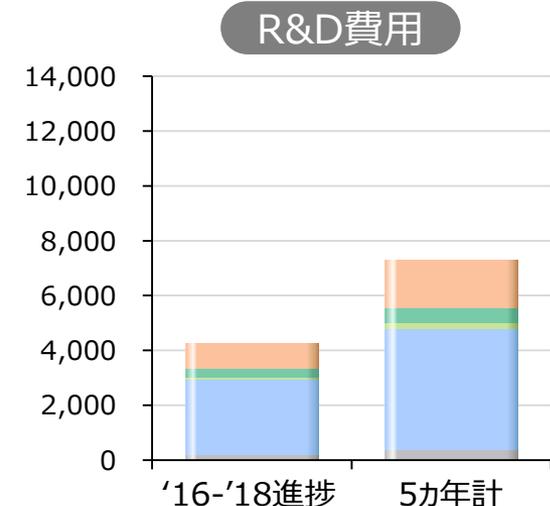
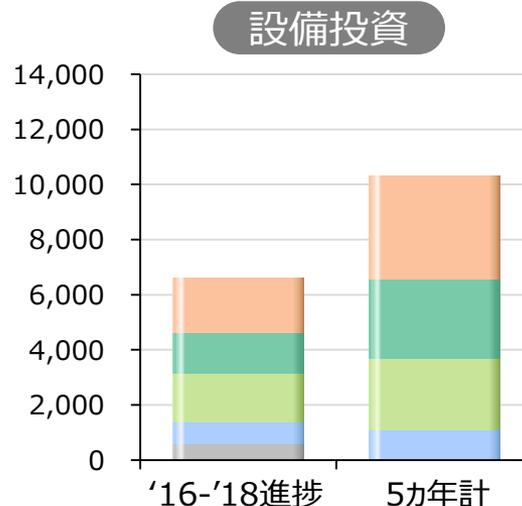
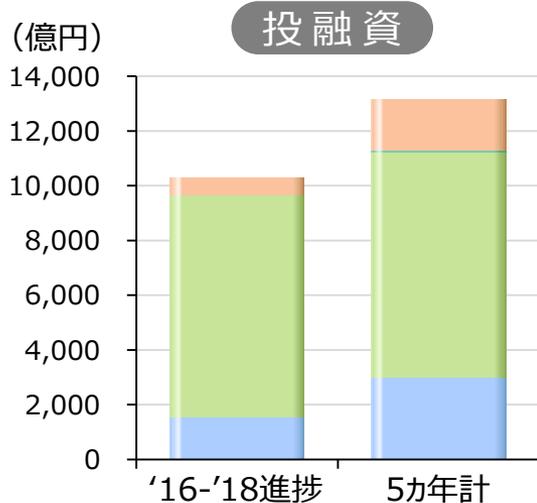
VLPワクチン

新規市場

再生医療

【資源配分イメージ】

機能商品 ケミカルズ 産業ガス ヘルスケア その他



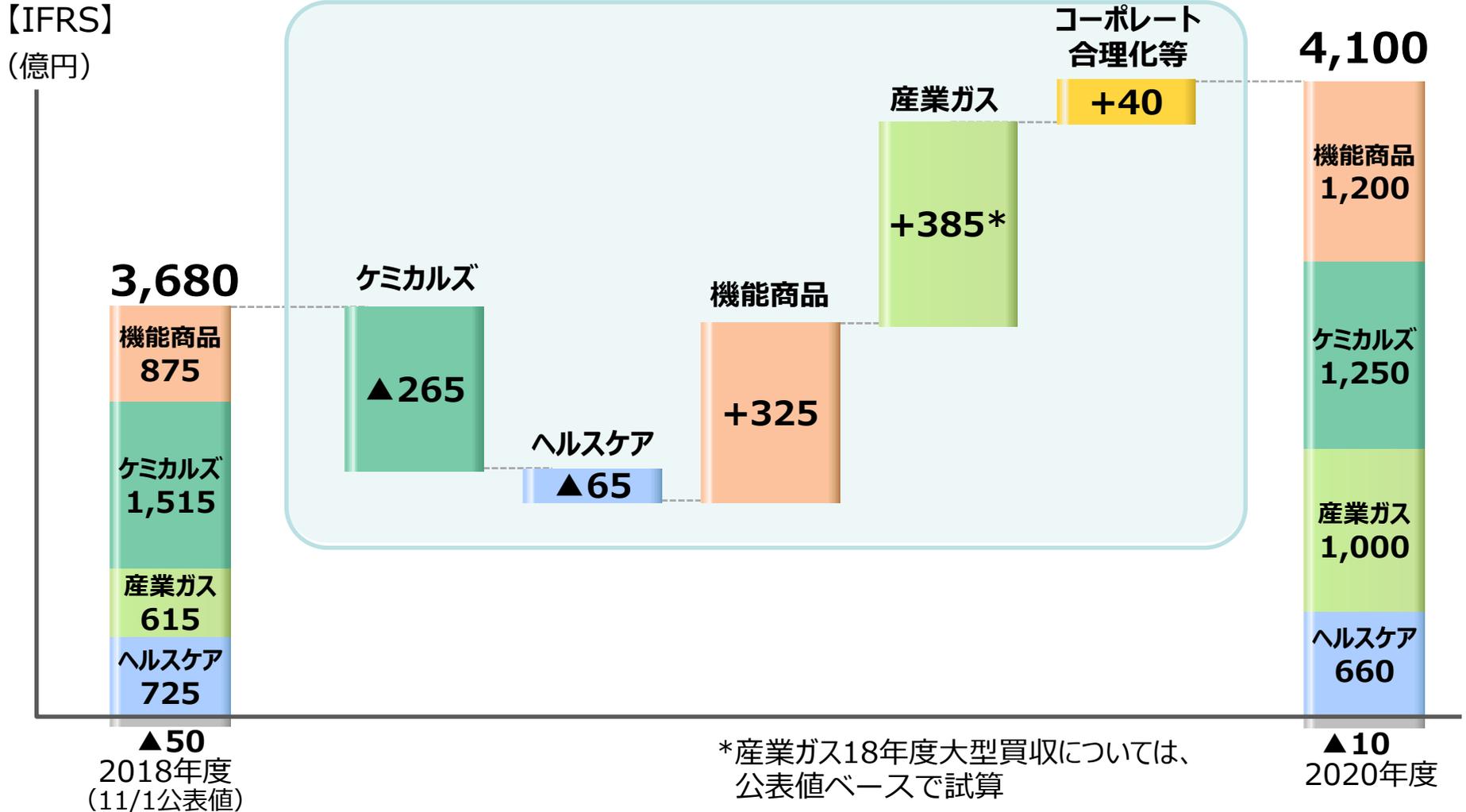
2-1. 中期経営計画APTSIS20と進捗 財務指標

- ケミカルズの市況リスク、ヘルスケア分野の業績悪化、機能商品成長戦略及び産業ガスM&Aを織込み2020年度目標の再点検
- コア営業利益を4,100億円へ修正

		2020年度目標 APTSIS 20 (修正)	2020年度目標 APTSIS 20(当初)
財務指標 (MOE)	コア営業利益	4,100億円	3,800億円
	ROS (コア営業利益)	9%	8%
	親会社の所有者に 帰属する当期利益	2,200億円	1,800億円
	ROE	13%	12%
	Net D/E レシオ	1.0	0.8

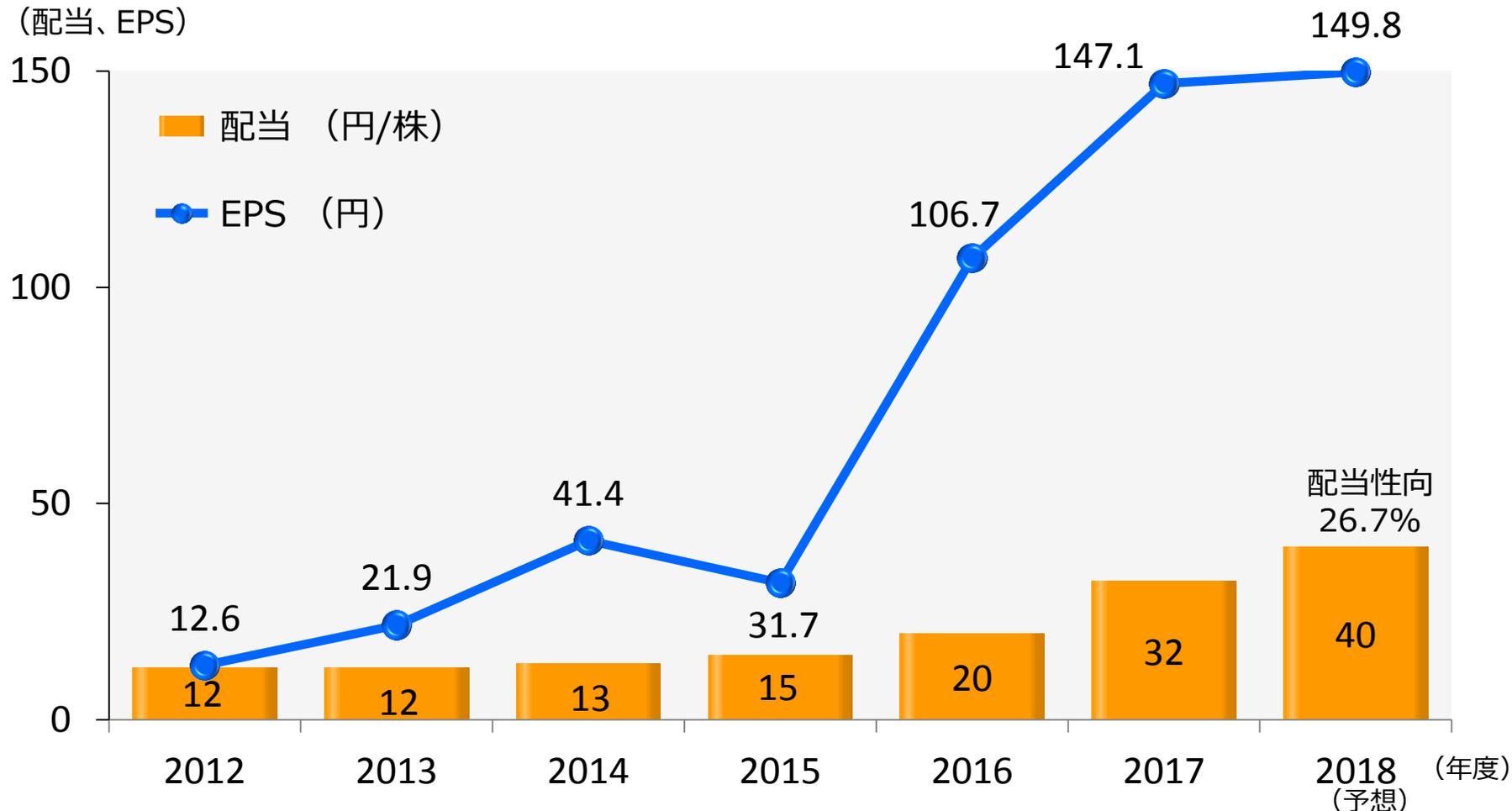
2-1.中期経営計画APTSIS20と進捗 各事業セグメントの利益見通し

- ケミカルズの市況リスクを織り込んだ上で、機能商品の成長、産業ガスM&A、合理化進展等により、2020年度コア営業利益は4,100億円を見込む



- 企業価値の向上を通じ、株主価値の向上を目指す
- 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%とし、安定的な配当を実施する

(配当、EPS)



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APTISIS20と進捗

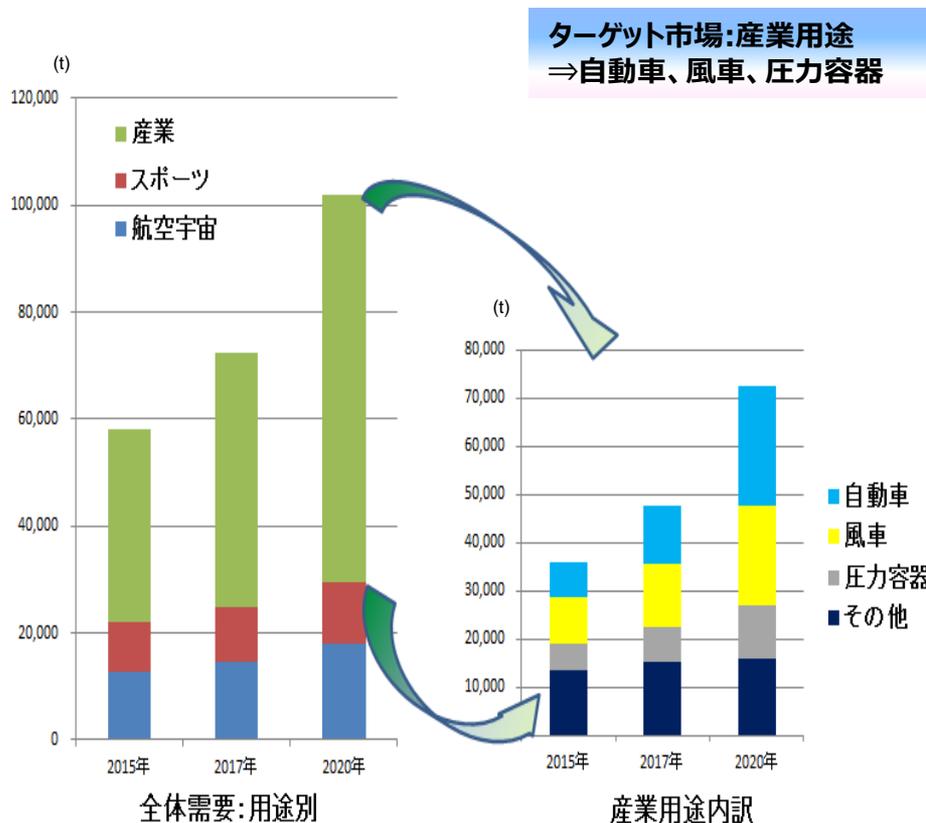
2-2 成長戦略

2-2. 成長戦略 フォーカスマーケットの成長戦略と基礎素材の基盤強化

■ 関連するセグメントが協奏しながら、成長ドライバーを軸にして成長を加速



- 中間基材強化により、ポートフォリオ転換し収益力強化
- 成長領域である産業用途の自動車用途でトップポジション構築



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ージインナーに採用 (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)

■ 液晶ディスプレイ（LCD）向けフィルムの競争優位性を堅持することに加え、有機EL（OLED）向け部材の市場増大を確実に取り込む

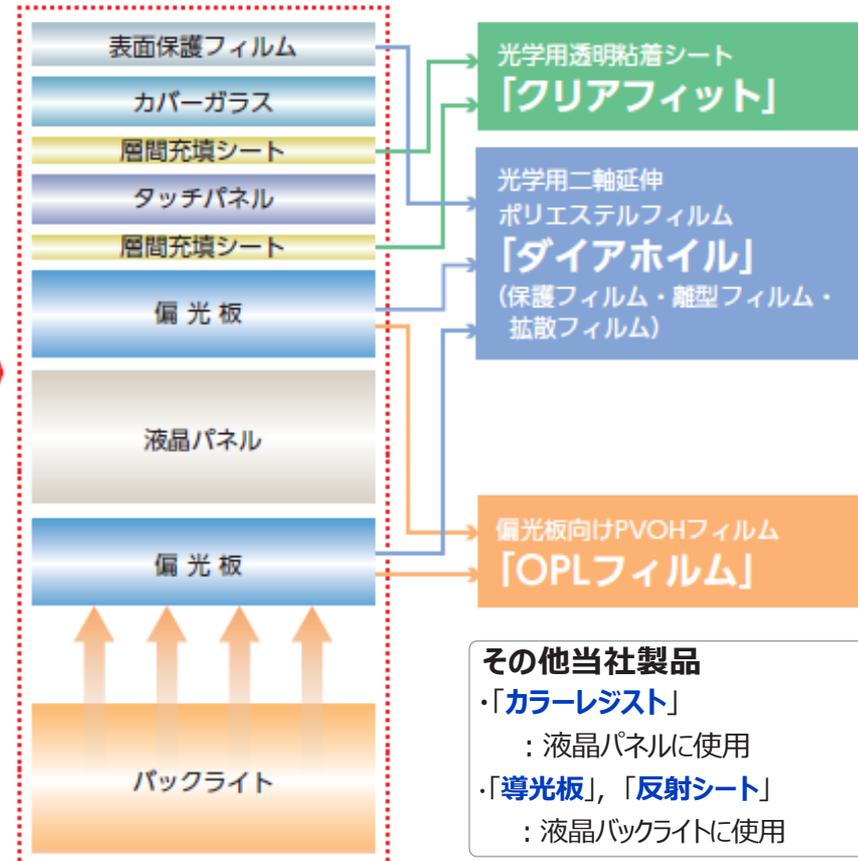
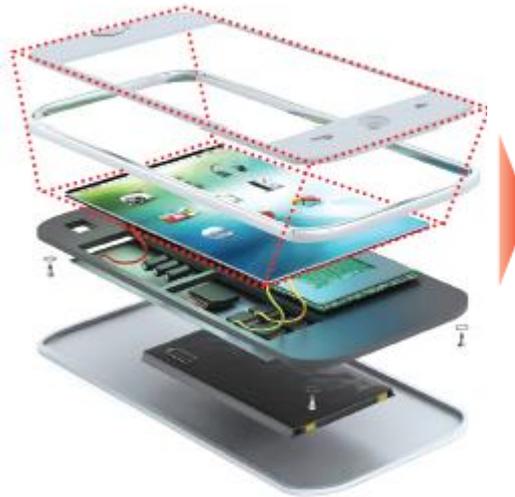


世界のディスプレイ市場

ディスプレイ市場は、今後も2020年に向けて堅調に推移。スマホ向けはOLEDが伸長



スマートフォンの構成例



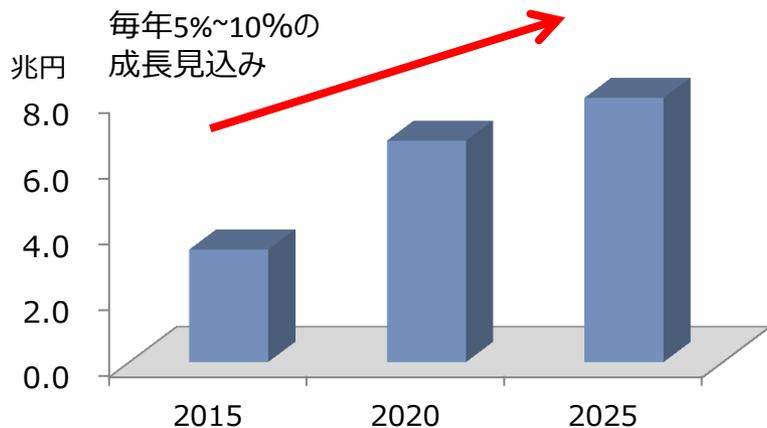
- エンジニアリングプラスチックで医療・ライフサイエンス分野に貢献
- 豊富なProduct LineとユーザーへのSolution提供による拡大



生体適合性のエンジニアリングプラスチック

- 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

世界の整形インプラント市場



股関節 (PE)



ひざ関節(PE)



脊椎(PEEK)



- 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
- 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
- 保存期間を長期化し消費期限切れによる廃棄を抑制



軽量化による輸送コスト低減

世界

廃棄される食料の割合
約30%
重量換算
約10.3億トン

(出展：国連農業食料機関)



日本

廃棄される食料の割合
約30~50%
重量換算
約1,700万トン

(出展：農林水産省)



ビール 日本酒 ワイン コーヒー豆



ハム等のパッケージ

■ 揺るぎないグローバルな供給網の構築

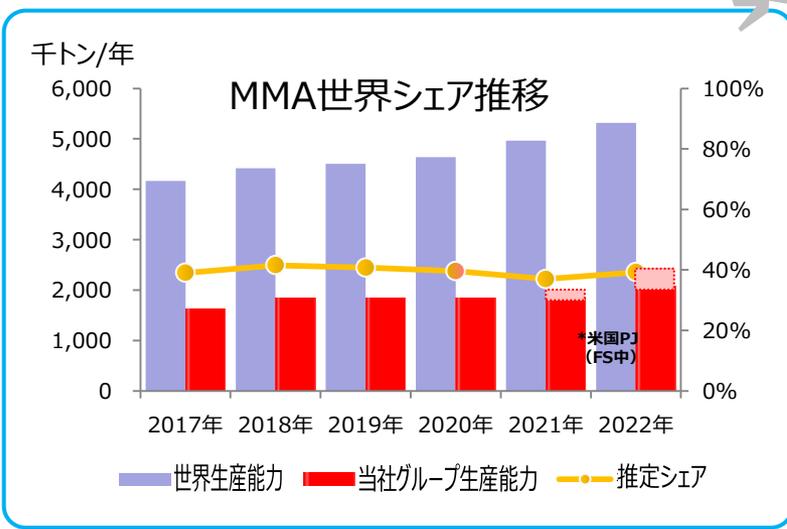
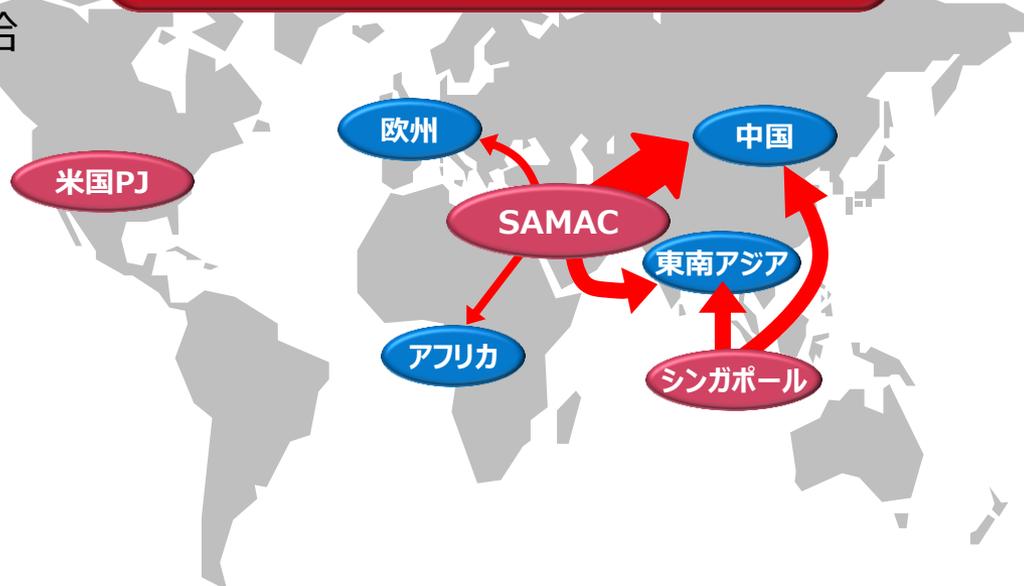
- SAMAC*本格運転開始(18年4月)→欧・中・アジア最適運営の実現
- 米国プロジェクト(アルファ法)のFS継続



*SAMAC : The Saudi Methacrylates Company

- ▶ SAMAC生産能力・技術:
MMA:25万トン/年・アルファ法(原料/エチレン)、PMMA:4万トン/年
- ▶ 2018年4月に本格稼働開始
- ▶ 競争優位性を生かしアジア・欧州へ供給

MMAアルファ法のグローバル展開



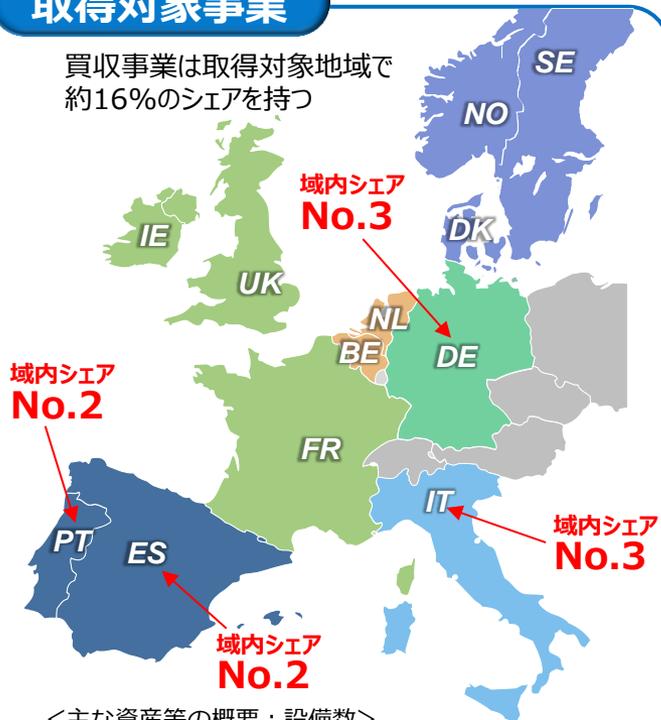


■ 新規事業エリア進出によるグローバルマーケットシェア拡大

- Linde社-Praxair社合併による欧州売却対象事業を6,372億円で獲得（2018年12月）
- Linde社の北米HyCO事業の一部並びに関連資産を約456億円で獲得（2019年3月）
- 2020年度において、産業ガスの長期経営ビジョンである『売上収益 1兆円』を射程に捉える

取得対象事業

買収事業は取得対象地域で約16%のシェアを持つ



<主な資産等の概要：設備数>

空気分離装置	シリンダー等充填設備	液化炭酸設備	ドライアイス設備
27	35	12	19

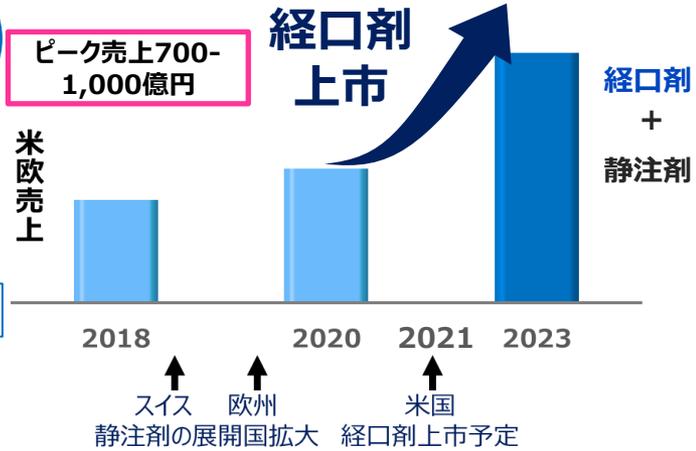


■ ラジカヴァの経口剤と自社開発品の上市等で米欧市場の拡大をめざす



「ラジカヴァ」

静注剤の着実なグローバル展開
2021年度に経口剤を米国で上市予定、各国へ展開



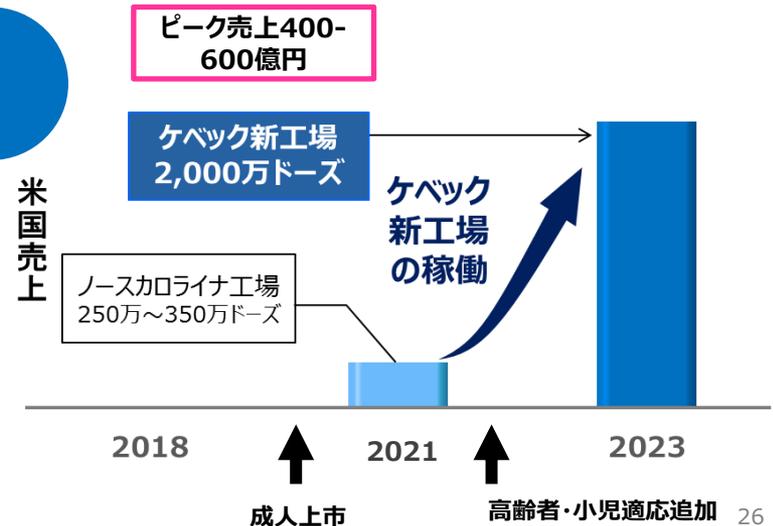
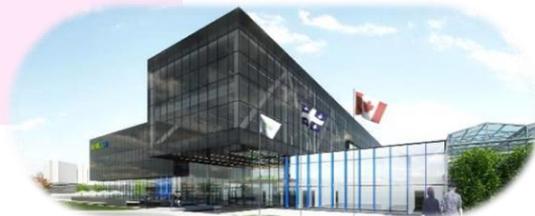
「VLPワクチン(季節性インフルエンザ)」

成人P3試験終了、2021年度米国販売をめざす

VLP : Virus like Particle (ウイルス様粒子)

商業用製造設備建築着工 (250億円規模)

立地：カナダ ケベック市
目的：市販用ワクチンの製造
供給開始予定：2023年



- 2020年度の申請、2021年度の承認を目指す
- 再生医療製品製造施設：殿町CPCの設置（2018年10月竣工、2019年2月稼働）
- 独自技術による細胞製造とコールドチェーンの構築



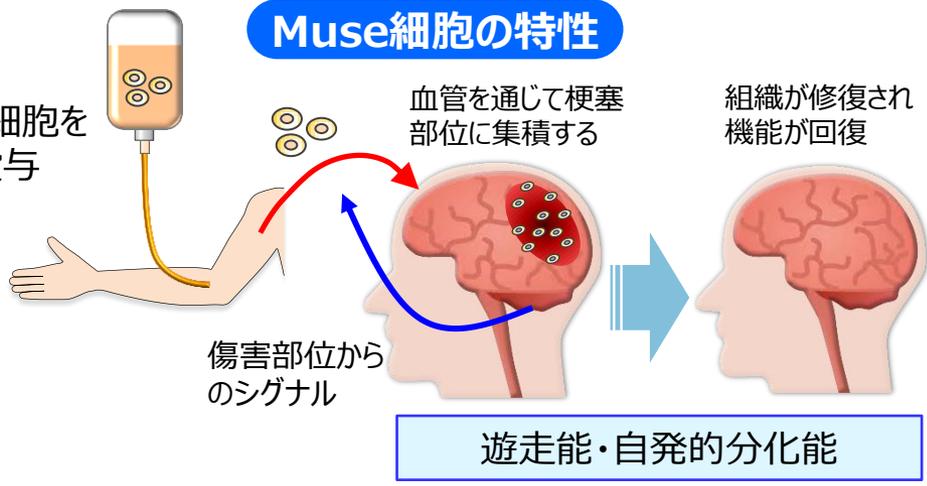
- 2018年 1月 急性心筋梗塞
- 2018年 9月 脳梗塞
- 2018年12月 表皮水疱症

殿町CPC
(神奈川ライフイノベーションセンター内)



独自技術

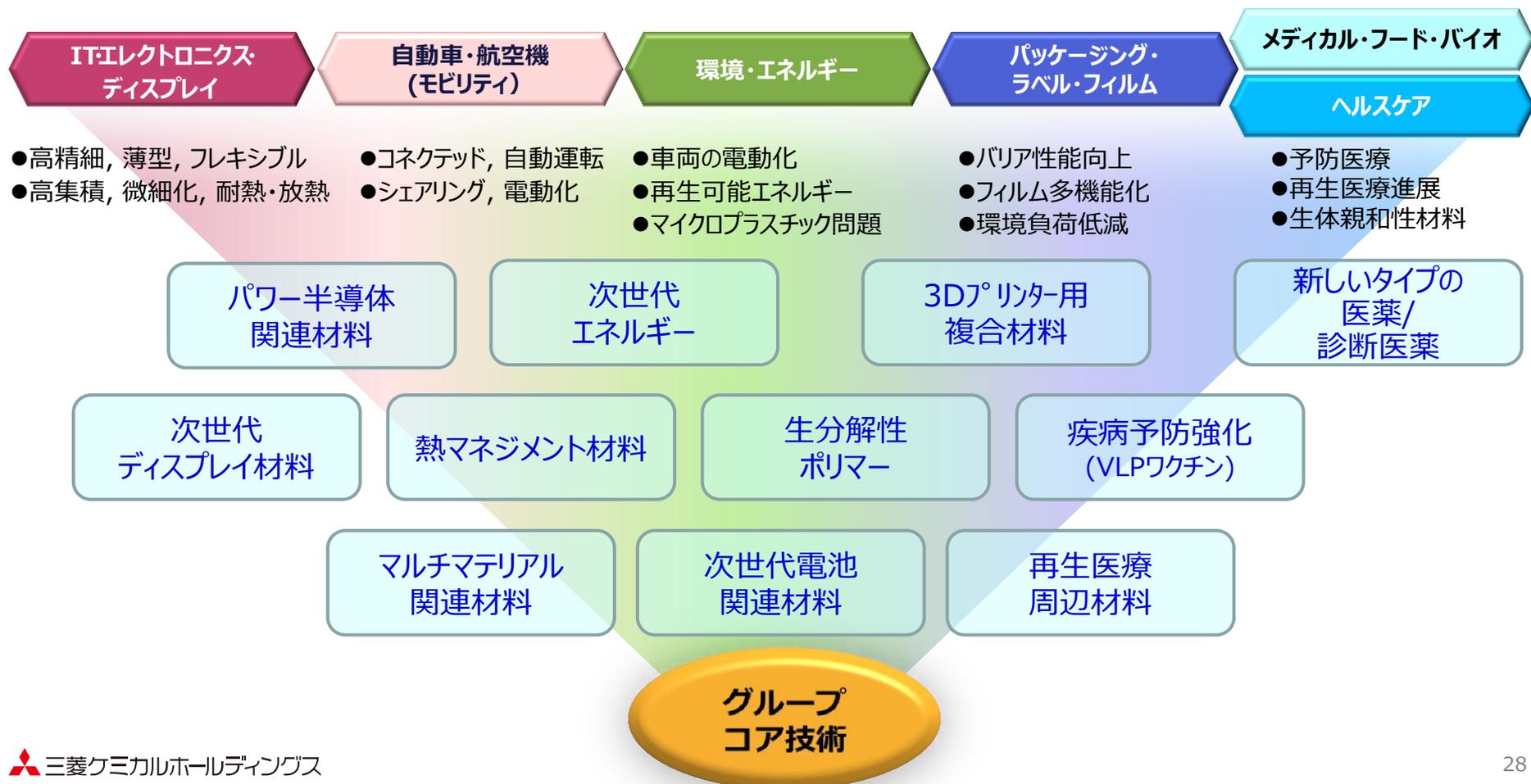
- 細胞培養技術
- 冷凍保存技術



※Muse細胞：2010年に東北大学の出澤真理教授らにより発見された生体内に存在する多機能性幹細胞

2-2. 成長戦略 グループコア技術からの展開

- フォーカス市場の変化を睨み、次世代テーマの事業化を促進
- コーポレートベンチャーキャピタルの創設
- オープンイノベーションとデジタルイノベーションの加速
- RDセンターの統合検討・RD要員の人事制度改革によるモチベーション向上



2-2. 成長戦略 オープンイノベーション

- グローバルに最先端技術や新しいビジネスモデルにアクセスし、既存の視点を超えた次世代のビジネスチャンスを創出
- CVC機能子会社(DEV:Diamond Edge Ventures) をシリコンバレーに設立(2018年7月)



Diamond Edge Ventures

2742 Sand Hill Road, Menlo Park, California (USA)

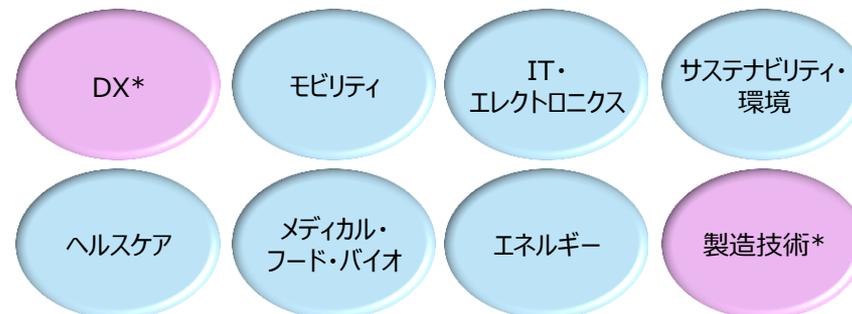
コーポレートベンチャー基本方針

- スタートアップと緊密に連携し、戦略的パートナーシップを深める。呼び水としてのエクイティ投資も行う
- 迅速・確実・着実な活動を通じて、グローバルベンチャーコミュニティのメンバーとして長期的に信頼される存在となる
- MCHCグループ事業会社のベンチャー活動のためのプラットフォームを提供し、グローバル化の文化醸成を行う

Diamond Edge Ventures の特色

- DEVの社長はシリコンバレーで30年の実績とネットワークがあり、DEVのスタッフは全てローカル採用
- グローバルな視野に立ち、東京本社のMCHCベンチャーグループと経営層と密に連携
- 承認手続きを合理化し、迅速で独立した活動を保証

投資領域 戦略的成長分野の拡大



*プラットフォーム技術領域

2-2. 成長戦略 ベンチャー投資例

- Diamond Edge Venturesによる最初の投資を実施
- AR/VR技術において世界をリードしているDigiLens社への戦略的投資

DigiLens社への投資の戦略的目標

- 新興・高成長市場における先端材料の戦略的サプライヤーとなる
- BtoBおよびBtoC産業に広範な影響を及ぼすと予想されるAR/VR市場にプレーヤーとして参画する
- アーリーアダプターとして、MCHCの既存事業に有益な先端技術プラットフォームの導入を加速する

戦略投資企業及び 機関投資家によるエコシステム

Continental

SONY

Panasonic

FOXCONN



NIANTIC

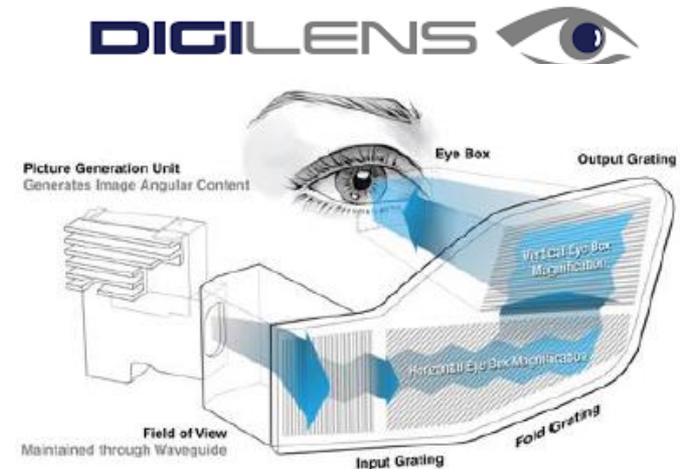
DOLBY FAMILY VENTURES



ALSOP LOUIE PARTNERS

BOLD CAPITAL PARTNERS

投資先



AR/VRハードウェアを様々な分野へ適用可能とするホログラフィック導光板を開発



航空



自動車



ヘルメット



眼鏡

3. KAITEKI経営の深化

3. KAITEKI経営の深化

■ 私たちは、製品・サービスを通じて社会的課題を解決します

- 資源・エネルギーの効率的利用
- 清浄な水資源の確保
- 健康維持・疾病治療への貢献
- 気候変動への対応（CO2削減）
- 食糧・農業問題への対応
- スマート社会への対応

SDGs



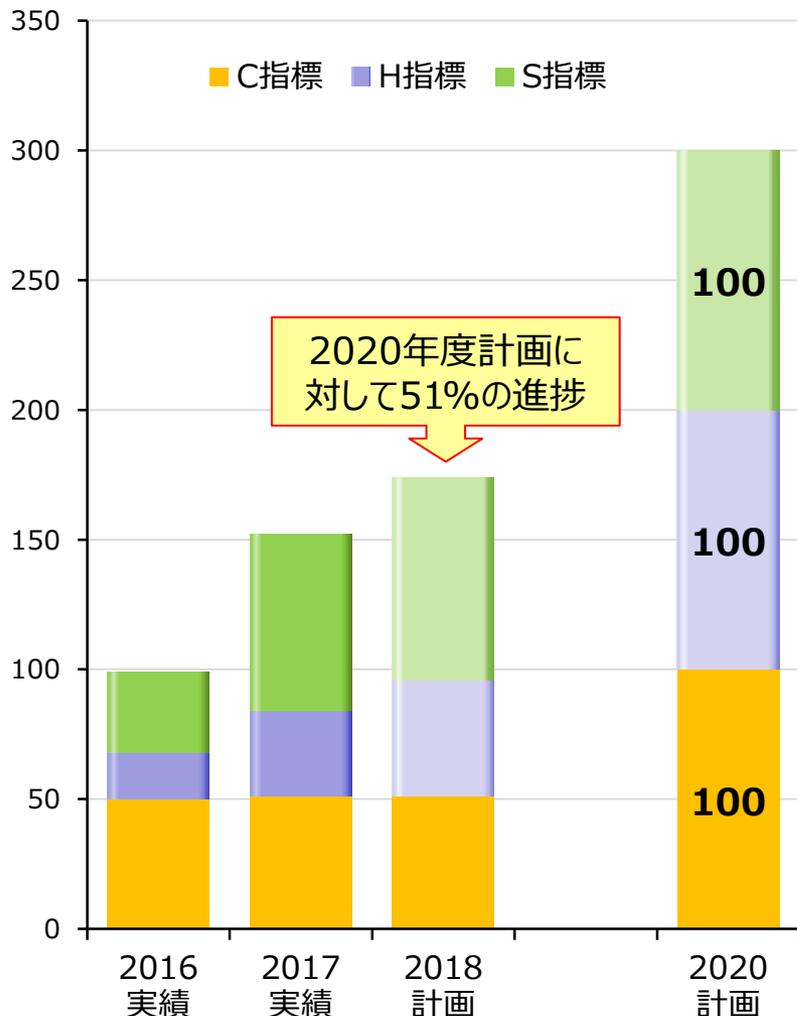
非財務価値



KAITEKIの実現に向けた
「KAITEKI経営」とは、
MOE、MOT、MOS
これら3つを基軸として企業価値
を高めようとする経営手法です。

■ 2017年度のMOS指標進捗は、年度目標達成率108%

MOS指標



MOS指標	2017年度実績	2020年度目標
GHG排出削減 Scope1,2 日本国内削減 MOS指標 S-1-1	-2015年度比 10.2%削減 -2013年度比 18.7%削減	バウンダリの見直しを含めた新たな長期目標の設定を検討中
製品・サービスによるGHG削減貢献 MOS指標 S-3-1	78百万t-CO₂ 削減	150百万t-CO ₂
省資源、再生可能材料転換への貢献 MOS指標 S-2-2	2,194t 重油換算使用量削減	12,000t
再生可能エネルギー利用推進への貢献 MOS指標 S-2-3	52.6Mw 利用拡大	50Mw
水資源問題解決への貢献 MOS指標 S-3-2	3.34億t 再活用水提供	累計17億t

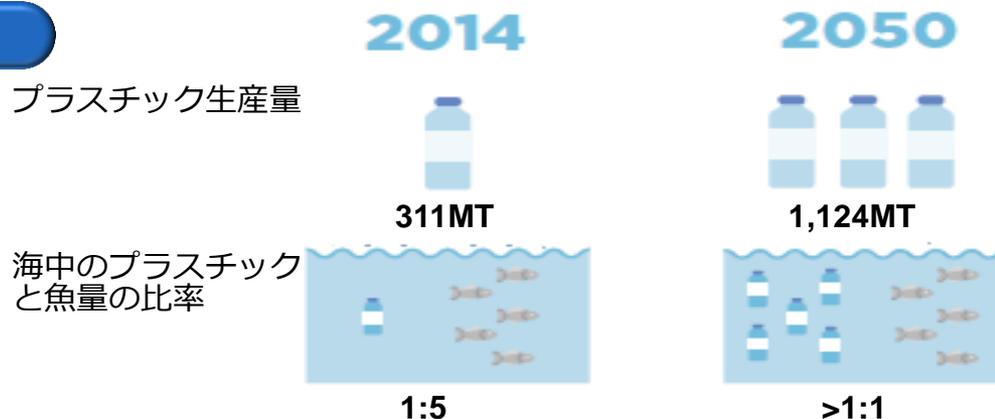
■ グローバルな視点でKAITEKI経営の深化



持続可能な社会の構築に向けて主体的役割を果たし、企業価値向上につながる施策として、主要なイニシアチブに参画

- WEF* 第4次産業革命日本センターへの参画（7月） *World Economic Forum
- 海洋プラスチック問題対応協議会への発起人参画（9月）
- TCFD**提言への支持表明（10月） **Task Force on Climate-related Financial Disclosures
- 経産省クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンスへの参加表明（11月）
- AEPW*** のExecutive Committeeメンバーとして参画(2019年1月) ***Alliance to End Plastic Waste

プラスチック量予測



EF, The New Plastics Economy Rethinking the future of plastics – (2016)

3. KAITEKI経営の深化：働き方改革

■ 価値創出の源泉である「人」への戦略的投資を推進（KAITEKI健康経営）



健康支援、働き方改革、ダイバーシティ推進

- 熱意・信頼・成長をキーワードに、働きがいを向上
- 労働環境の整備
- 健康経営KPIの設定 **いきいき活力指数、健康指数、働き方指数**
- 健康サポートシステム活用 **i² Healthcare**
- グローバル人材育成 等

健康支援関連施策

- ウェアラブルデバイス配布・活用
 - ・睡眠・運動・食事習慣への意識醸成
 - ・健康診断と組み合わせて自己管理促進
- EAPサービス、メンタルヘルスの充実
- ウォーキングポイント制や
社外フィットネスクラブ利用補助 等

働き方改革、ダイバーシティ推進関連施策

- テレワーク制度の拡充
- サテライトオフィスの導入
- 集中ワークゾーン設置
- コミュニケーション基盤の高度化
- グローバル人事データベースの構築
- 研修システムの充実 等

3. KAITEKI経営の深化 MOSによるESG評価向上：Governance関連／ESG外部評価

■ ガバナンス体制の強化により、ポートフォリオマネジメントの深化を図る

MCHCと事業会社との役割・機能の一層の明確化

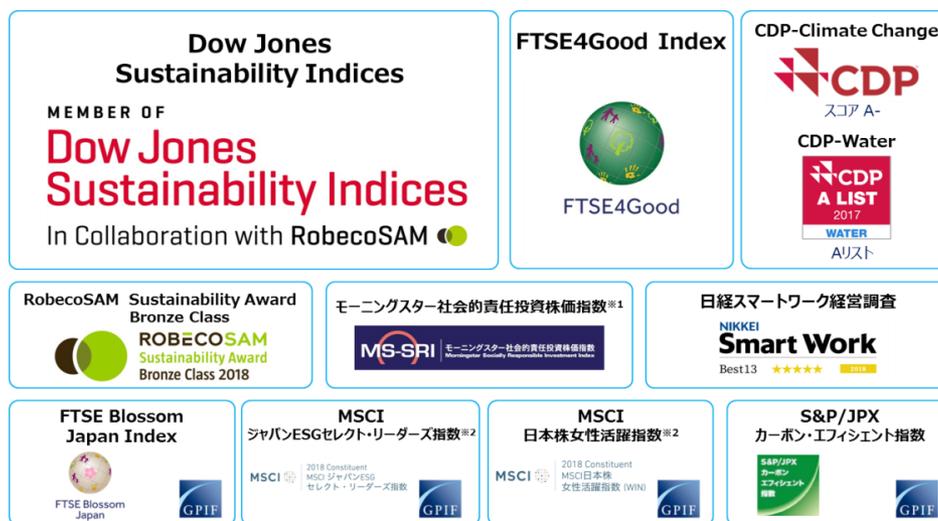
■ 新経営執行体制のスタート

- 取締役会の構成変更
- 経営戦略部門の拡充
- 執行役会議の新設（経営の機動性向上と客観性・透明性の確保）

■ 取締役会の実効性の向上

- 社外取締役による議論の活性化

ESG諸活動の進展により、第三者企業評価も向上



※1 2019年1月時点

※2 (株)三菱ケミカルホールディングスのMSCI指数への組み入れ、およびMSCIのロゴ、トレードマーク、サービスマーク、指数名称の使用は、MSCIやその関係会社による(株)三菱ケミカルホールディングスの後援、推薦あるいはプロモーションではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産であり、MSCIおよびその指数の名称とロゴは、MSCIやその関係会社のトレードマークもしくはサービスマークです。

ご清聴ありがとうございました

■ 当社の株式について

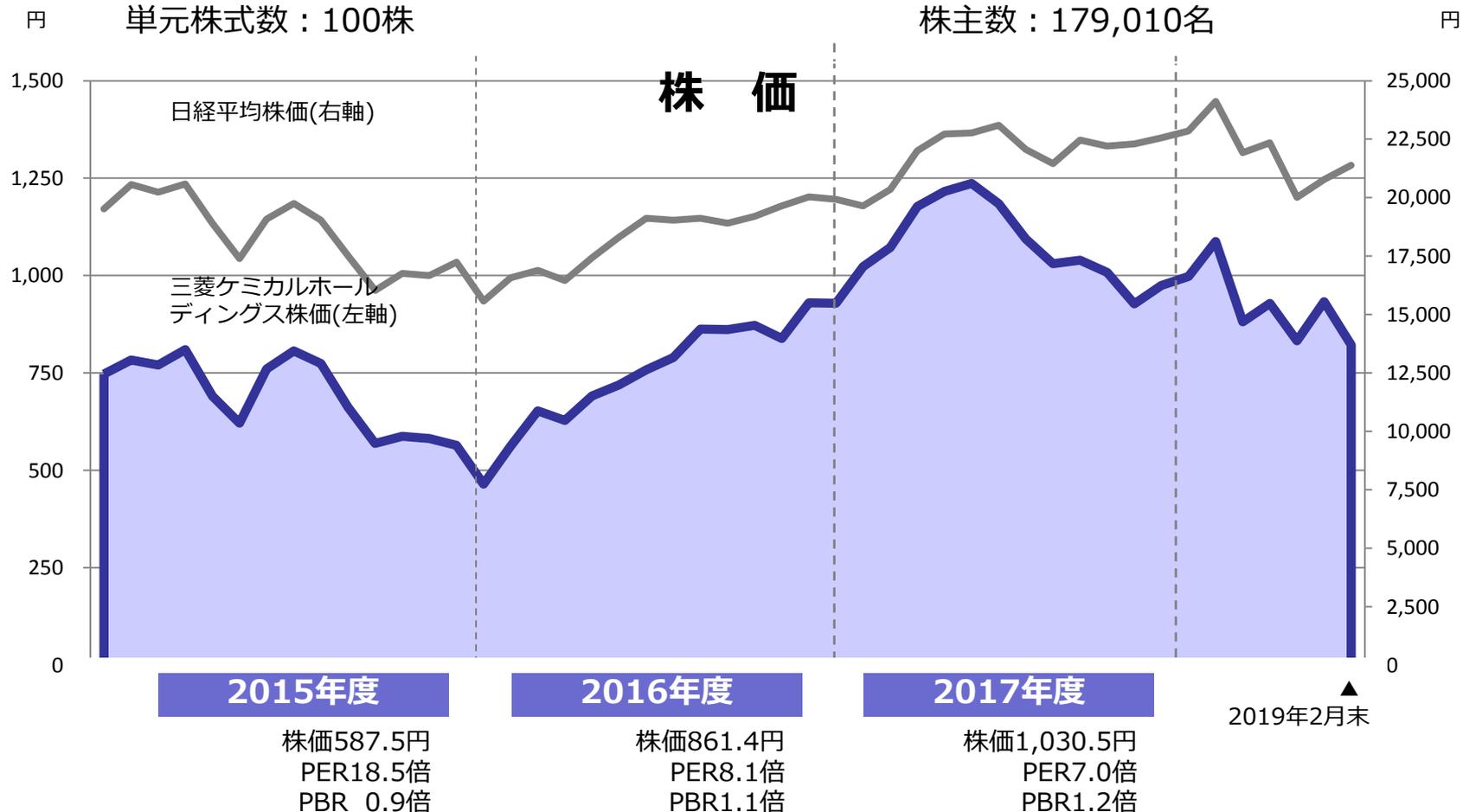
株式情報(2018年9月30日現在)

証券コード：4188(東証一部)

発行済株式数：1,506,288,107株

単元株式数：100株

株主数：179,010名



■ 会社資料紹介

三菱ケミカルホールディングスホームページ：http://www.mitsubishichem-hd.co.jp
の「IR・投資家情報」サイトでは、適時開示情報や決算説明資料を含む決算情報等の情報を掲載しております。



ホーム > IR・投資家情報 > 個人投資家の皆様へ

個人投資家の皆様へ

個人投資家の皆様へ

三菱ケミカルホールディングスをより深くご理解いただけるよう、当社グループの概要、業績、今後の戦略を中心にご紹介してまいります。

代表執行役社長 越智 仁



IR・投資家情報

- ▶ 社長メッセージ
- ▶ CFOメッセージ
- ▶ 適時開示情報
- ▶ IRトピックス
- ▶ 情報開示方針
- ▶ IRカレンダー
- ▶ 中期経営計画
- ▶ IRライブラリー
- ▶ 株主・社債債主

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。