

THE KAITEKI COMPANY

アプトシス
APTSIS 20
事業説明会

2016年12月8日

株式会社三菱ケミカルホールディングス
代表執行役社長 越智 仁

 株式会社三菱ケミカルホールディングス



本日のアジェンダ

1. 今年度の進捗と中計達成に向けて

1-1. 今年度の進捗

1-2. 中計達成に向けた経営の道筋

2. 新生三菱ケミカルの成長戦略

3. 三菱ケミカルホールディングスの経営体制

4. KAITEKI実現に向けて

本日のアジェンダ

1. 今年度の進捗と中計達成に向けて

1-1. 今年度の進捗

1-2. 中計達成に向けた経営の道筋

2. 新生三菱ケミカルの成長戦略

3. 三菱ケミカルホールディングスの経営体制

4. KAITEKI実現に向けて

社会・経済・市場

- 世界の人口の増加と高齢化の進展
- 市場経済の多極化（日・米・欧・中・露他）
- グローバル化の進展と地域経済圏の拡大
アジアを中心とした新興国経済の発展
- 技術革新の加速とデータ駆動型経済の出現
（デジタル化、モジュール化、ICT化、AI、ロボット、3Dプリンタ）
（Big Data、Internet of Things (IoT)、
Internet of Everything、Industry 4.0）
- 企業経営におけるCSRの重要性の増大
- 米国の石化産業の再生と中国石炭化学の拡大
- 水素の利活用
- 3.11後のエネルギー政策の見直し
- オリンピック/パラリンピック、震災復興による需要増加

- 中国、ブラジル、ロシアなど成長主導が期待された新興国の停滞、成長鈍化
- Brexit
- 技術革新と社会の変化の加速
（IoT、AI、自動運転、シェアリングエコノミー）
- 米国政権交代

健康・医療

- 医療費の増加と医療経済評価の厳格化
- 超高齢化に伴う疾病構造の変化
- ICT化の促進（医療情報、健康情報、IoT等）
- 再生医療、プレシジョンメディシンの進展

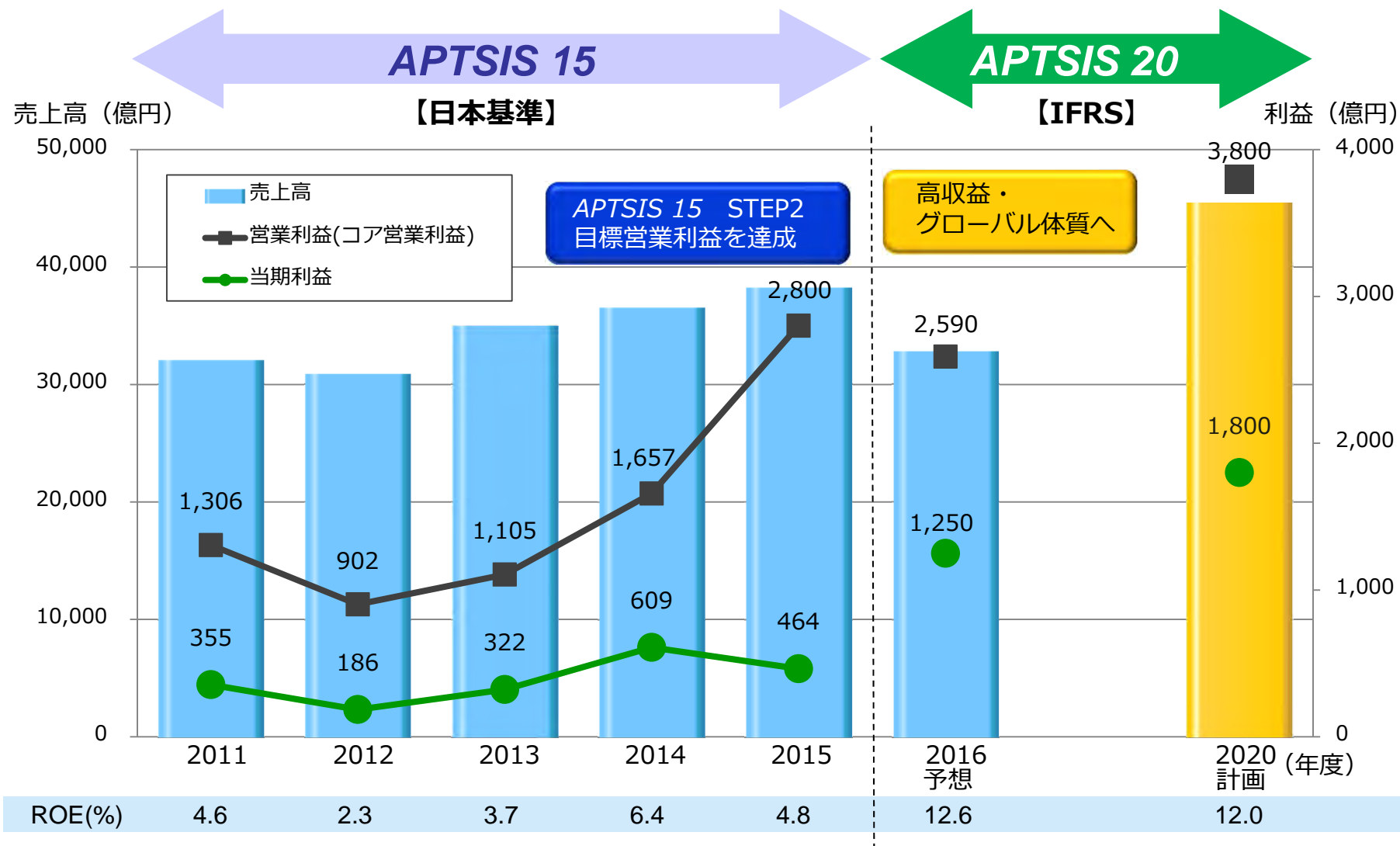
- 医療に関するパラダイムシフト
“Cure”から“Care”へ

地球環境・資源

- 気候変動の増大
- 水資源の汚染・不足
- エコシステムの破壊
- 天然資源・化石資源の市況の変動
- シェール革命

- パリ協定発効
- SDGs採択

■ 2016年度のコア営業利益2,590億円 (機能商品710億円・素材1,000億円・ヘルスケア 880億円) を見込む



■ 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
- 排水処理事業統合
- フィルム・シート加工事業再編

■ 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
- 炭素繊維 欧州風力発電向け合併
- Quadrant、米国Piper Plastics買収
- 機能性樹脂ベトナムに営業拠点

■ 新エネルギー事業の早期収益化

- 電池材料事業収益改善
 - 英国電解液工場休止
 - 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）事業撤退

■ 海外事業の収益性強化

- ポリオレフィンコンパウンド インド本格化、タイ工場の稼働率向上
- MMA中東プロジェクト 建設順調
- 産業ガス
 - Air Liquide社より米国の一部事業・資産を買収
 - テキサス州、ルイジアナ州にて大型オンサイト案件獲得
 - ミャンマー市場進出

■ 生産性の高い企業体質の実現

- MMA
 - Luciteシンガポール エネルギー効率改善
 - Luciteボーモント工場 フル稼働
- 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

- 医療用医薬品
 - Invossa™（細胞治療薬）導入
 - レキード™乾癬増量承認取得
 - テリア™/カゲル™合剤承認申請
 - **ワチノ製造合併会社設立基本合意**

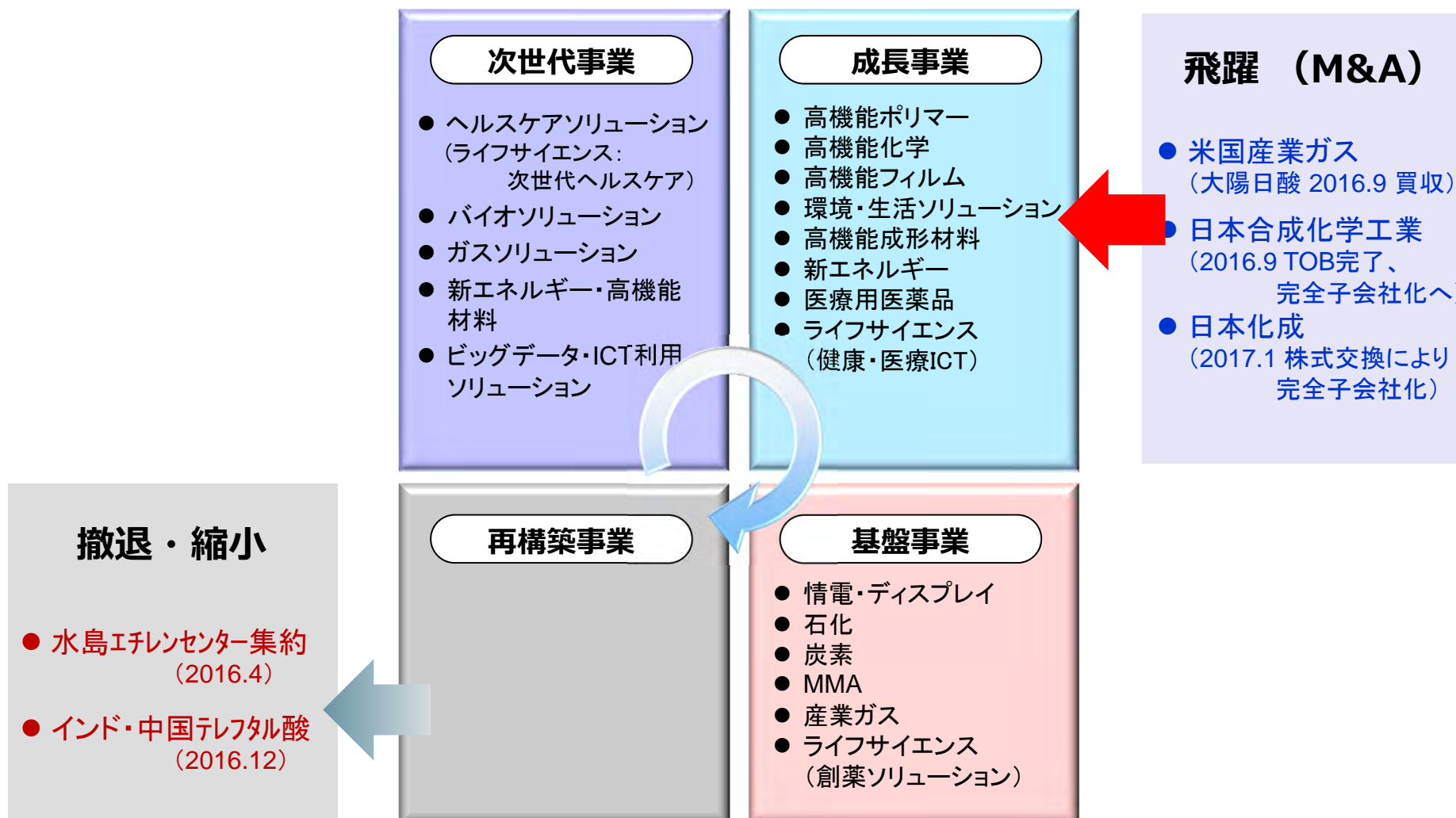
■ 海外事業の収益性強化

- 医療用医薬品
 - 米国に販売会社設立*
 - **ラジカット™米国申請、FDA審査開始**
 - クオリカプス ブラジル会社買収*

■ 生産性の高い企業体質の実現

- 田辺三菱製薬 早期退職実施*
- **APIC 袋井工場売却**

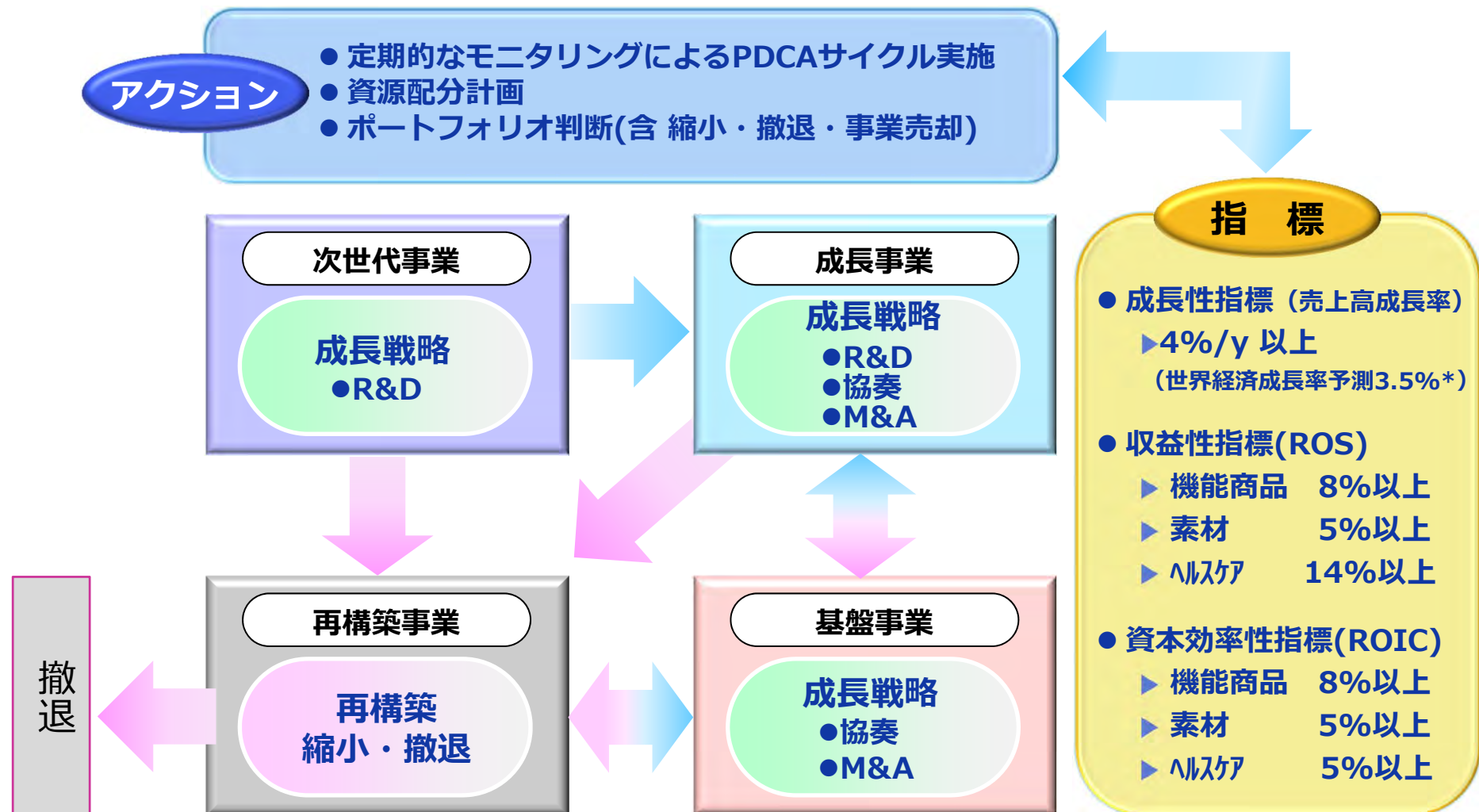
■ 2010-16年にM&Aによる1兆4,000億円の規模拡大と、4,500億円の撤退・縮小を実施
 (今年度は、日本合成化学工業、日本化成の完全子会社化や水島エチレンセンター集約、テレフタル酸印中撤退を決定・実施)

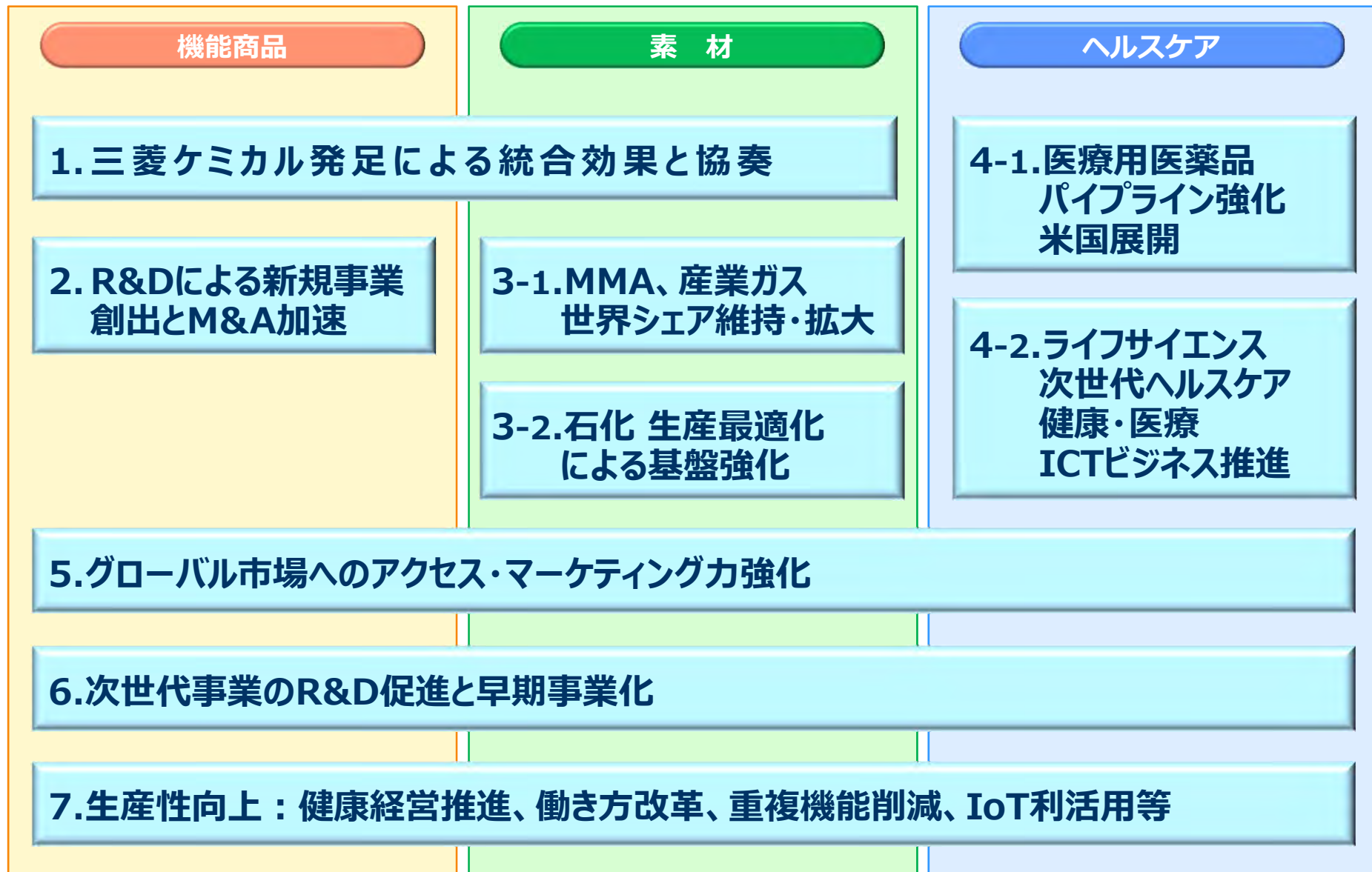


中計達成に向けた経営の道筋

1. ROE 10%以上達成に向けたポートフォリオマネジメント

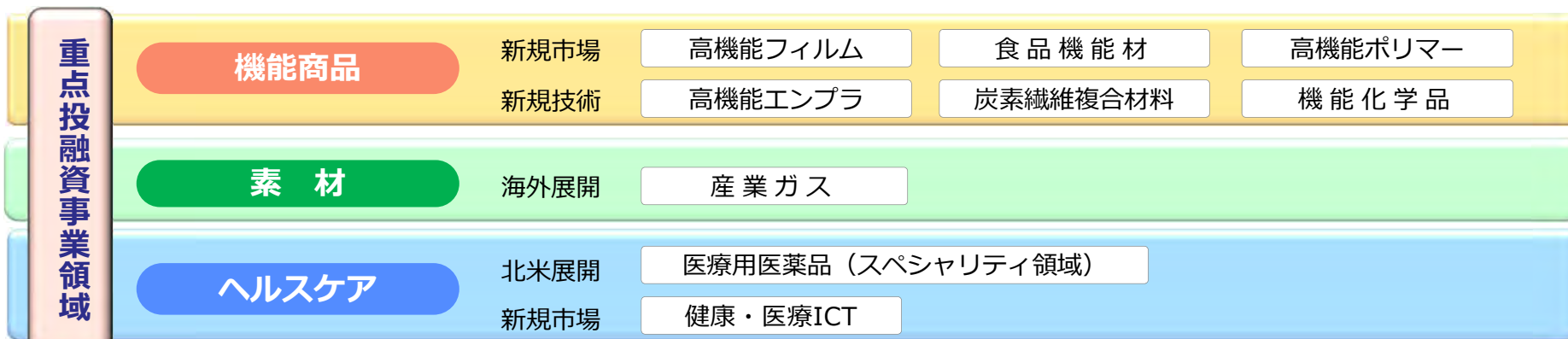
- 各事業・関係会社を分野別の基準指標でポジショニング
- 定期的なモニタリングをしながら、資源配分とポートフォリオ最適化を加速



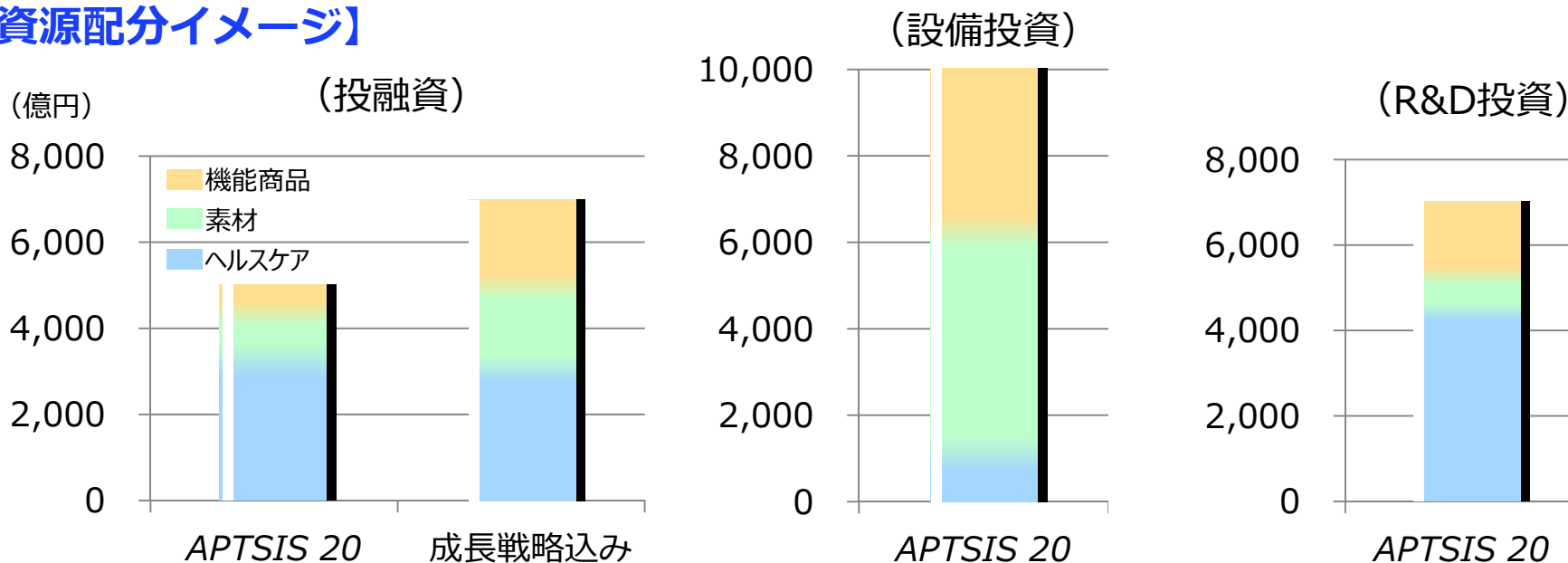


中計達成に向けた経営の道筋 3. 資源配分

- 三菱ケミカルの成長戦略を織り込み、機能商品分野を中心に1,000~2,000億円、投融資の増額を検討
- 投資増額分は、資産売却等により捻出



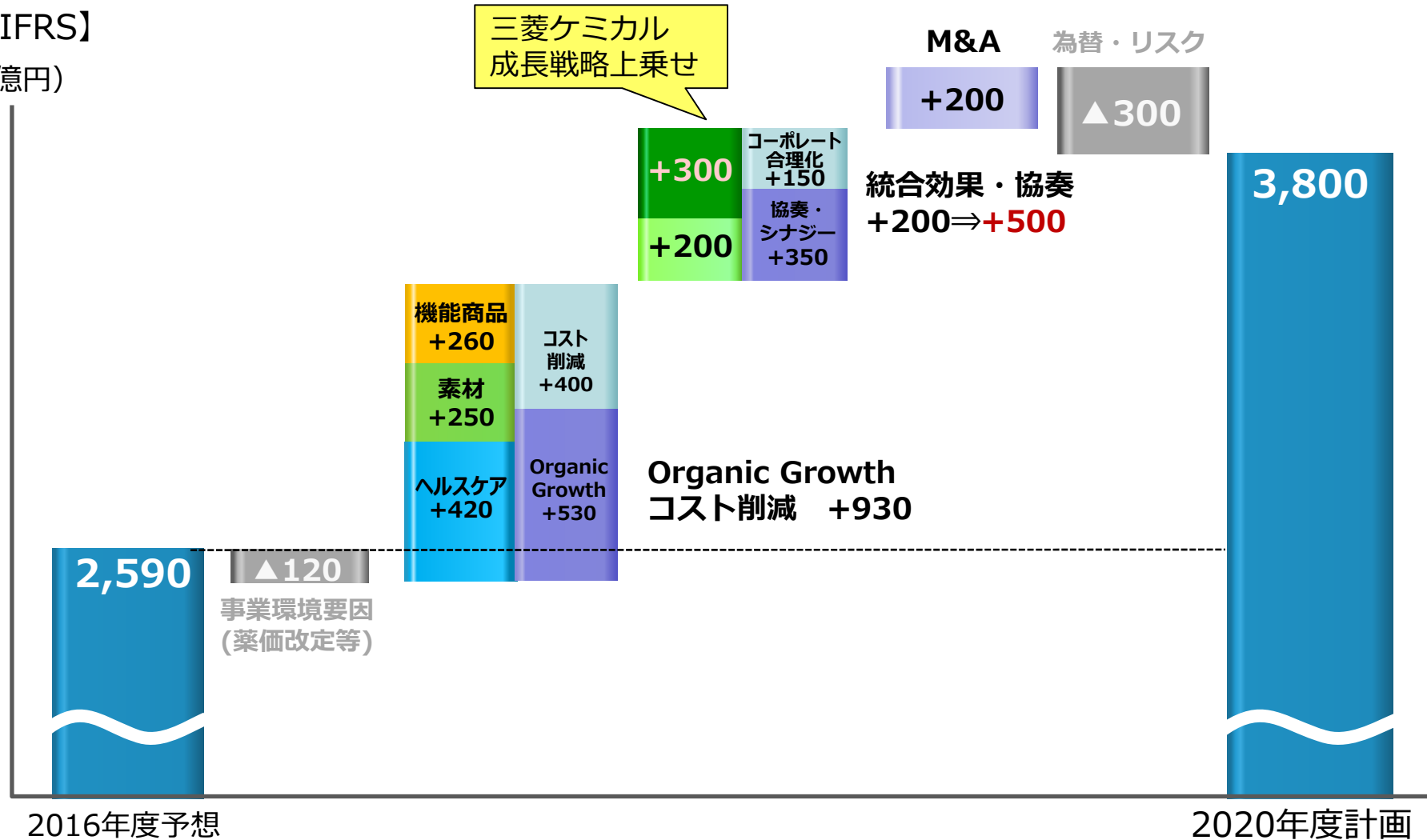
【資源配分イメージ】



- 三菱ケミカルの成長戦略により、「統合効果・協奏」で、300億円上乗せし、計500億円
- 2020年度の利益目標は必達

【IFRS】

(億円)



- 世界経済の環境変化に関わらず、資本効率性を向上させ、**APTSYS 20の数値目標を達成する**

2020年度 財務指標 (MOE)		IFRSベース
	コア営業利益	3,800億円
	ROS (コア営業利益)	8%
	親会社株主帰属当期純利益	1,800億円
	ROE	12%
Net D/E ratio	0.8	

本日のアジェンダ

1. 今年度の進捗と中計達成に向けて

1-1. 今年度の進捗

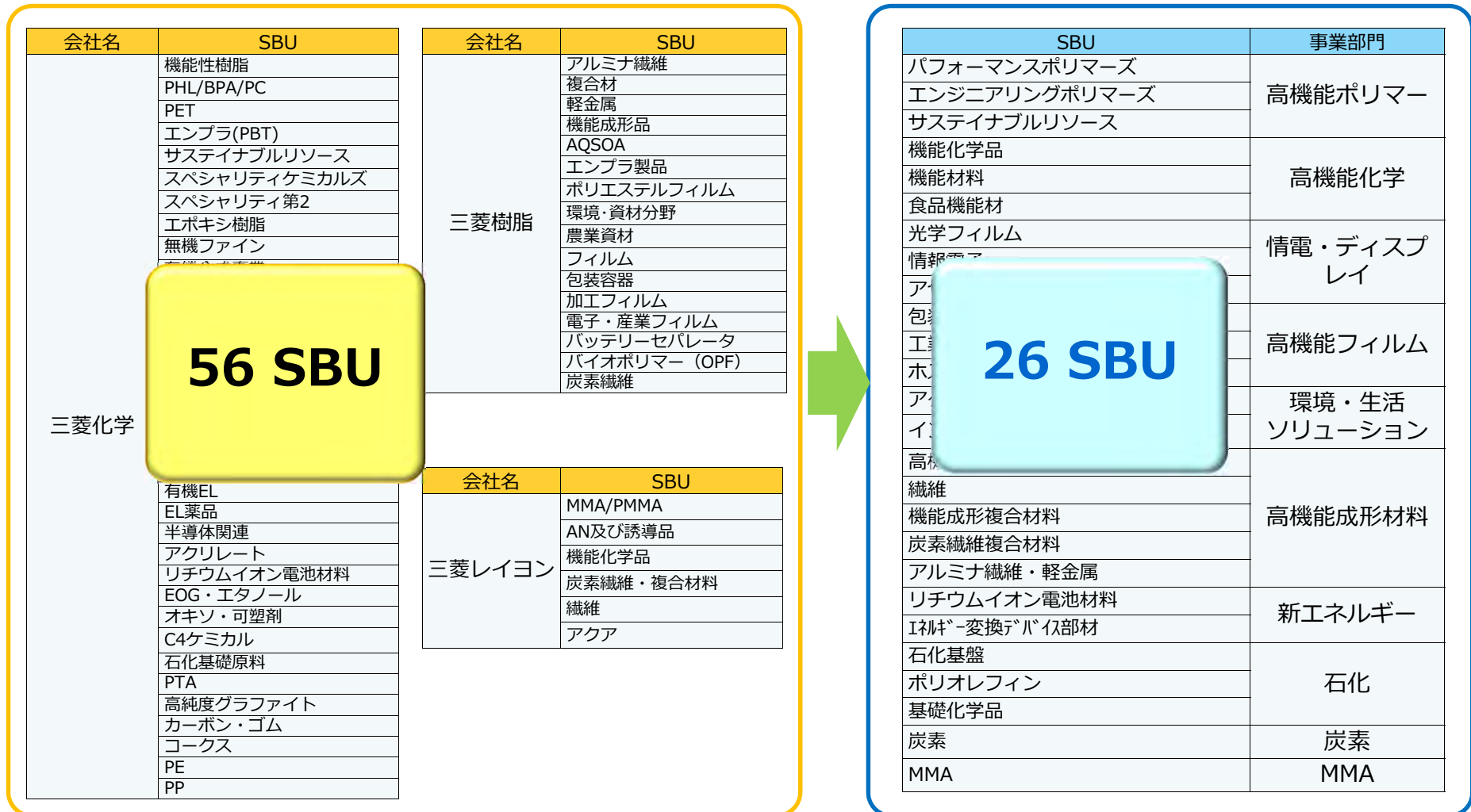
1-2. 中計達成に向けた経営の道筋

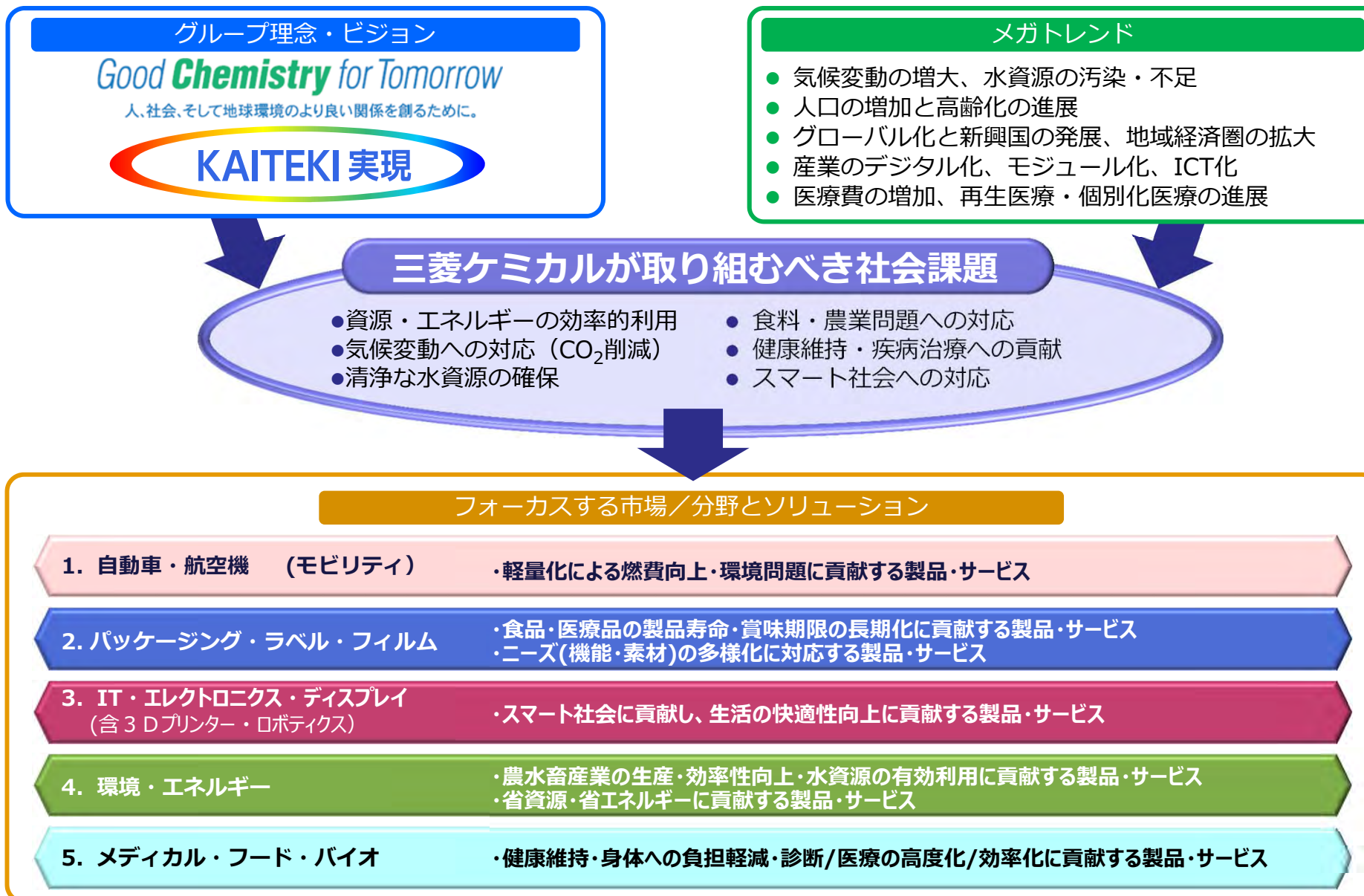
2. 新生三菱ケミカルの成長戦略

3. 三菱ケミカルホールディングスの経営体制

4. KAITEKI実現に向けて

- 3社統合により、市場アクセス等の観点から、10事業部門を構成
56 SBUを 26 SBUに集約
- マーケット情報と技術力をフルに生かせる事業体制で成長を加速

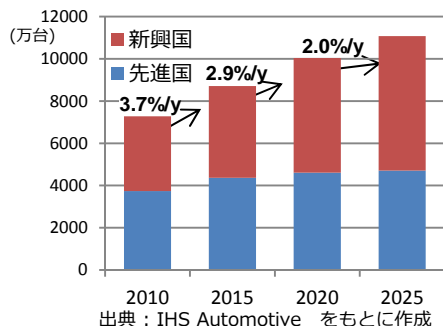




- 5つの市場にフォーカス
- 関連する事業部門が協奏しながら、最も有効な成長ドライバーを軸にして成長を加速



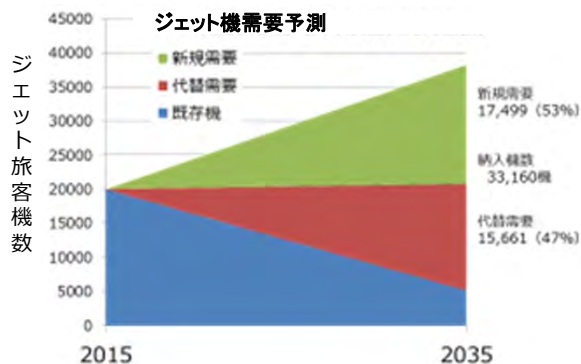
世界の自動車（乗用車）市場



世界の自動車（乗用車）市場

2010年：7,300万台
 2016年：9,000万台
 2020年：1億台突破 但し成長は鈍化
 ・先進国市場は今後はステイ 環境対応車が増加
 ・中国を中心に新興国市場が伸長

世界の航空機（旅客機）市場



世界の航空機市場

・約2万機から今後20年で3.8万機に増加
 ・3.3万機の新規需要発生
 ・10%/y以上の成長率を予想

トレンド

- 化石燃料依存低下
 - 電気自動車・燃料電池車の拡大
 - 軽量化による燃費向上
- 環境対応とゼロエミッション
 - CO₂削減
 - NOx, SOx低減
 - 粉塵対策
 - VOC対応
- 自動車のIT化・電子化とモビリティ概念の変化
 - 自動運転
 - 安全機能の高度化
 - ITを活用した車と社会システムの融合
- 日系メーカーのグローバル展開加速

ソリューション・製品・技術

- 材料代替による軽量化
 - ✓ 樹脂
 - ✓ 炭素繊維・複合材料
- 環境対応材料・技術
 - ✓ アルミナ繊維
 - ✓ 水性塗料用原料
 - ✓ バイオ由来ポリマー
 - ✓ SCR*触媒(ゼオライト)
 - ✓ リチウムイオン電池材料
- 成長する市場へグローバルに拠点展開
 - ✓ 樹脂コンパウンド
 - ✓ 炭素繊維・複合材料

*Selective Catalytic Reduction

■ グループ内の事業・製品が幅広いソリューションを提供

軽量化

ポリプロピレン樹脂	エンジニアリング プラスチック	炭素繊維複合材
機能性樹脂	ポリエチレン樹脂	

機能付加・強化

ガスバリアフィルム	アクリルフィルム アクリプレン™	コンポジットシート GMT SymaLITE™
IMF成型用樹脂シート ディアフィクス™	白色LED・GaN基板、 LED用エピウェハー	樹脂フィルム積層鋼板 ヒシメタル™
	転写箔加飾材料	MCナイロン
		水溶性接着剤
		カーボンブラック ウェットマスターバッチ
		アクリル樹脂材料 アクリペット™
		アクリル樹脂板 アクリライト™



環境対応

アルミナ繊維 マフテック™	アルミ樹脂複合板 アルポリック™	バイオエンプラ デュラビオ™	SCRシステム専用 高品位尿素水アドブルー™
SCR触媒向け高機能 ゼオライト AQSOA™	リチウムイオン 電池材料	コーティング材料 ダイヤモンド™	

自動車・航空機 (モビリティ)	現状事業規模（2015年）	3,000億円
	目標事業規模（2020年）	4,200億円

市場アクセスの強化・海外展開強化

AMS(自動車関連事業推進センター)強化

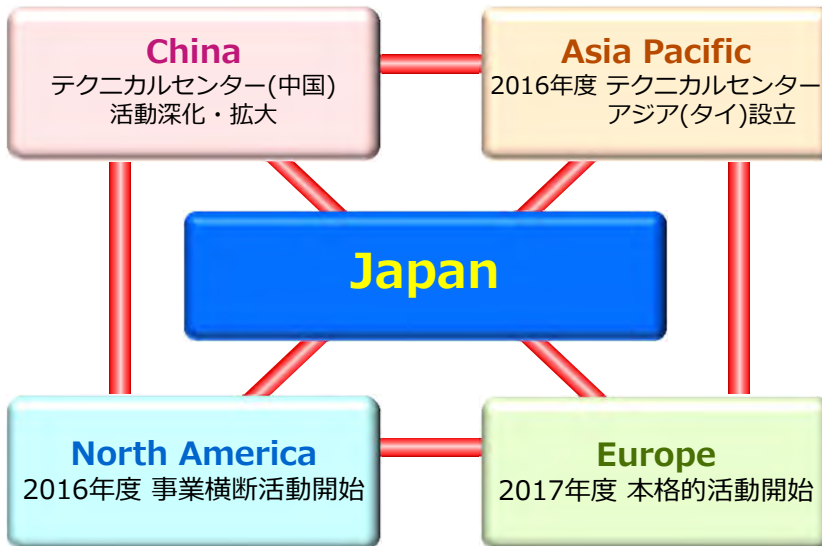
テクニカルサポート、顧客へのワンストップサービス等、事業会社を横断したマーケティングアプローチをグローバルに推進

*AMS=Automotive solutions

樹脂コンパウンド事業海外展開強化

成長する自動車向けを中心に、顧客に近いエリアの拠点をグローバルに拡大

- 【ターゲット】 PPコンパウンド・パフォーマンスポリマー
- 【供給能力拡大】 新工場建設・能力拡張・JV設立・M&A
- 【拠点増強候補地】 インド・東南アジア・中国・欧州・ロシア・米国・メキシコ・ブラジル 等



自動車・航空機 (モビリティ)	現状事業規模（2015年）	3,000億円
	目標事業規模（2020年）	4,200億円

■ 各部門の材料・加工技術を複合化・一体化し、軽量化・環境規制対応に貢献

複合化・一体化・ソリューション化

成長する航空機市場に対し、高機能エンブラによる金属から樹脂への置き換え(低燃費・軽量化)



航空機内装部品（ブラケット）

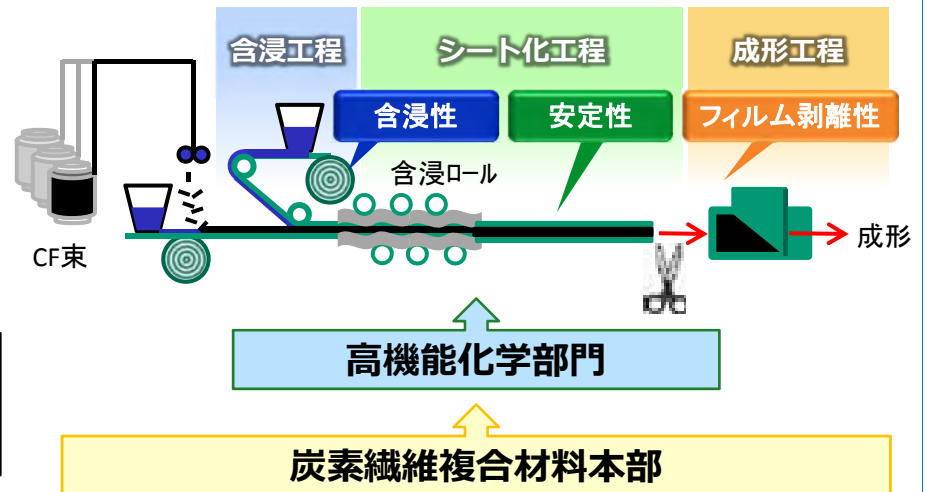


主翼補強材

炭素繊維と高機能エンブラのPC・ナイロン・スーパーエンブラを組み合わせソリューションとしての熱可塑性コンボジットを航空機メーカー等に提案

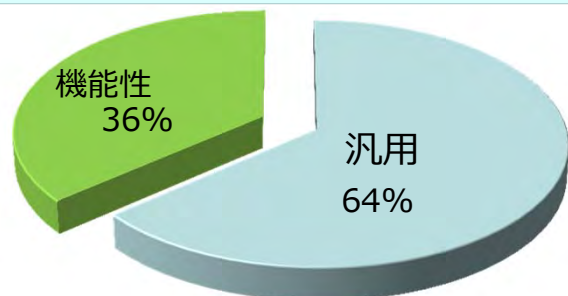


高機能化学部門が保有するマトリックス樹脂・添加剤等と炭素繊維を組み合わせ、成長マーケットに特色ある複合的な製品を提案



世界のフィルム・シート市場

- 世界で約14兆円（2020年予測*¹）の市場、2.4%/yの成長率。機能性フィルムは全体の1/3
- 機能性PETフィルムは、4.7%、バリアフィルムは3.5%*²の成長を予想

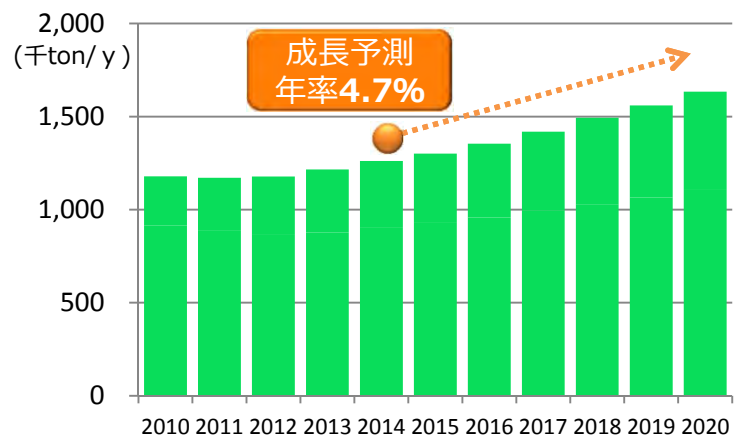


プラスチックフィルム・シートの内訳(2020年)*¹

*¹: 富士キメラ総研(2016年)をもとに作成、

*²: NEDO TSC Foresight Vol.2 をもとに計算

機能性PETフィルムの世界需要



三菱樹脂推定

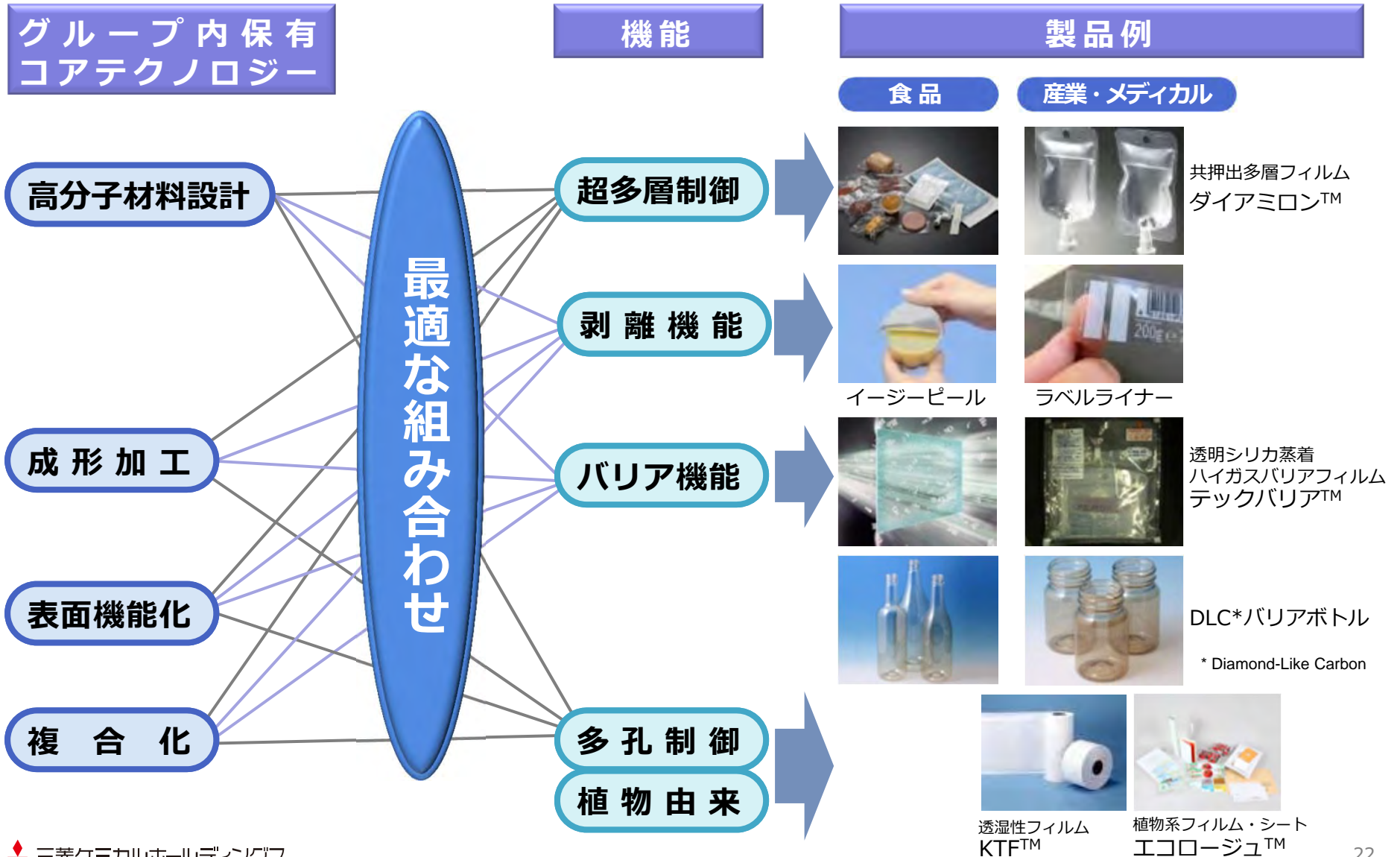
トレンド

- 食品・医薬品のトレンド
 - フードロス（賞味期限の延長・長期保存）
 - 中食化・個食化
 - 安全／安心（トレーサビリティ）
 - Child resistant & Senior friendly(医薬品)
- パッケージングのトレンド
 - 多機能化・高機能化
 - 環境負荷低減・非枯渇資源利用
 - スマートパッケージ・センサーフィルム

ソリューション・製品・技術

- バリア性能付与による製品寿命・賞味期限の延長
- 組み合わせ技術による高機能化（バリア性・透明性・イージーピール性、低透湿性等）
- メディカル、車、工業用途向け離形フィルム
- 非枯渇資源使用製品

■ 日本・欧米拠点で保有する多様なテクノロジーを活かして、様々な用途・市場に展開



パッケージング・ラベル・フィルム

現状事業規模（2015年） 1,800億円
 目標事業規模（2020年） 2,300億円

海外展開強化

食品包装、メディカル包装向けを中心に海外拠点を設立、欧米の高機能フィルム市場、及び成長する東南アジア市場で事業拡大を図る

- 欧米のポリエステルフィルム拠点を活用し、日本の高付加価値製品をM&Aも絡めて展開
- 重点分野：食品用バリア包装（ダイアミロン™ ソアノール™）、ラベル、メディカル、カード、液体洗剤（ハイセロン™）



- 成長する東南アジアの食品包装等の市場に向けて、販売・生産拠点を設置
 - ・食品包装用バリアフィルム・PTP包装



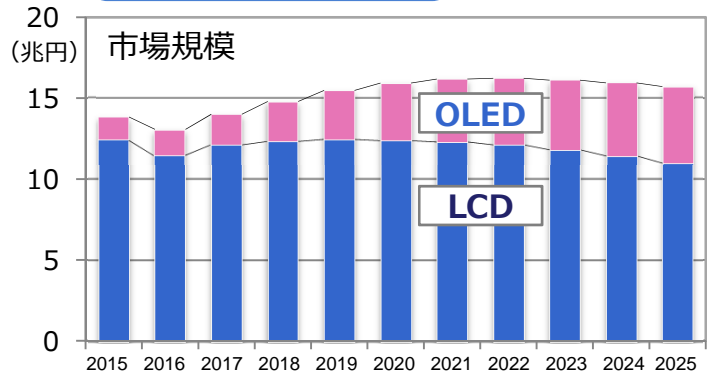
食品包装用バリアフィルム

- 欧米の高機能フィルム・ラベルをアジアに展開

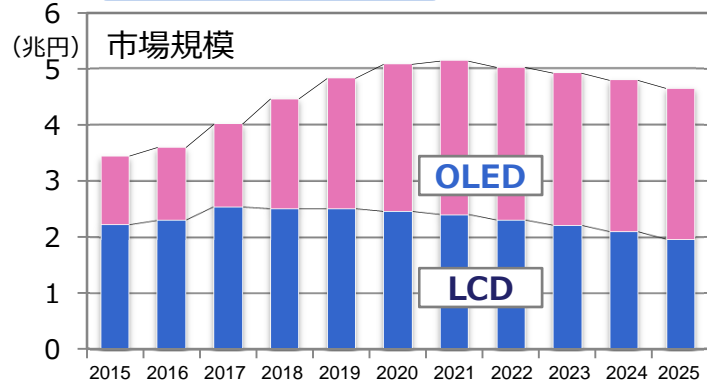
世界のディスプレイ市場

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

ディスプレイパネル(全体)



スマートフォンパネル



出典：30th HIS DISPLAY JAPAN FORUM / JANUARY 2016 (©2016 HIS)

トレンド

- 高精細化
- 長寿命化・省エネルギー化
- 薄型化・軽量化
- フレキシブル化・フォルダブル化
- 大型化
- 低価格化

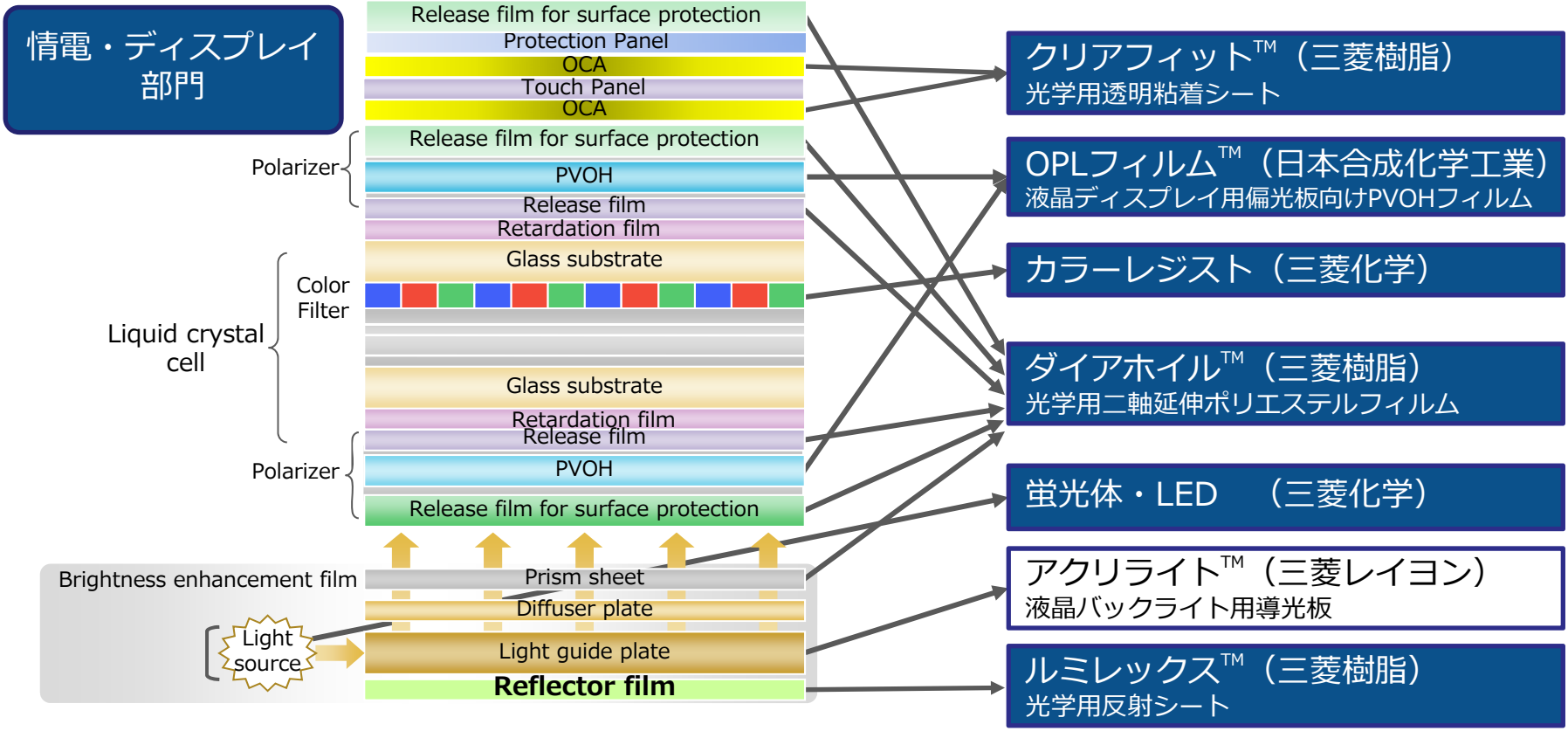
ソリューション・製品・技術

- 材料・技術（粘接着剤・コーティング技術）の組み合わせによる薄型化
- 複合化・一体化による顧客の工程短縮・コストダウン
- 軽量化・フォルダブル化に対応する樹脂部材の提供
- 高彩度・高精細の色材技術を生かした高画質化

IT・エレクトロニクス・ディスプレイ	現状事業規模（2015年）	2,200億円
	目標事業規模（2020年）	3,000億円

市場アクセスの強化（集約）

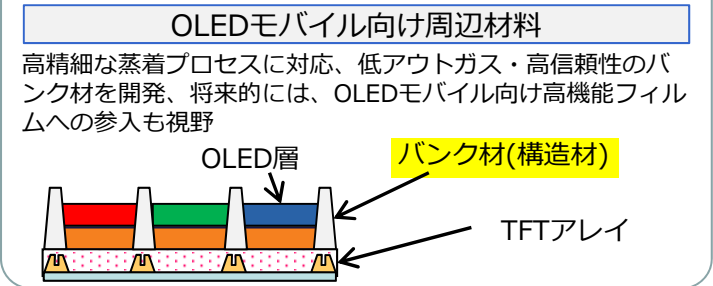
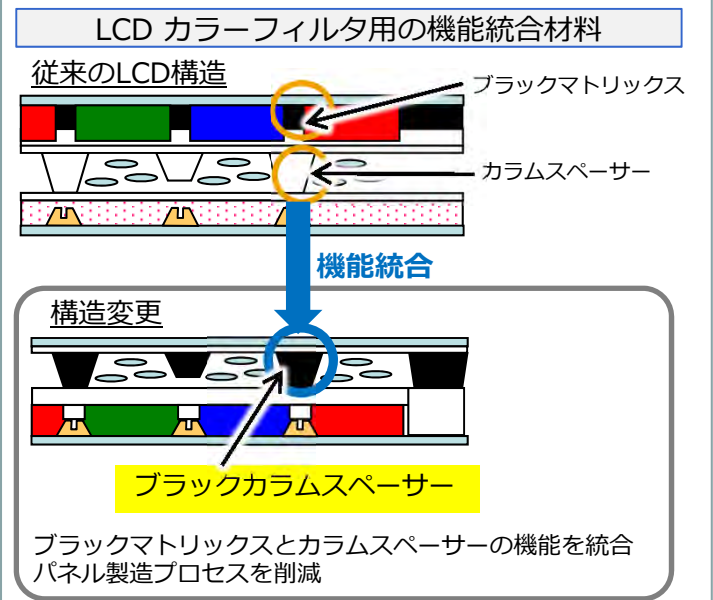
- 色材、光学系PETフィルム、OPLフィルム™、粘着フィルム等、ディスプレイ市場に幅広く展開
- 主要ディスプレイ関連事業を同一部門（情電・ディスプレイ）内に統合、市場アクセスの強化とR&Dの加速により、市場の技術革新にスピーディに対応



R&D・イノベーション創出による成長

- ディスプレイ市場には、機能統合材料の開発、材料の摺合せにより、LCD・OLED市場の拡大に対応
- 将来の成長市場であるロボティクスと3Dプリンター市場で、高機能材料・部材を開発

ディスプレイ



ロボティクス

市場規模推定：1,500億円
(駆動部材・センサー 2020年度)

構造材料	軽量高剛性複合材
外装材料	機能性ソフトマテリアル
電池	高エネルギー密度化

RD促進領域

駆動部材	ソフトアクチュエーター用材料
センサー	有機印刷センサー、RFID*タグ用材料

* Radio Frequency Identifier

3Dプリンター

市場規模推定：1,500億円
(試作用フィラメント・パウダー 2020年度)

フィラメント

- ✓寸法精度の改善
- ✓造形速度の向上 等

ポリビニルアルコール系(日本合成化学工業品Melfil™)フィラメントを支持体に使用した試作品。乳白色部分が水溶解、着色部が製品

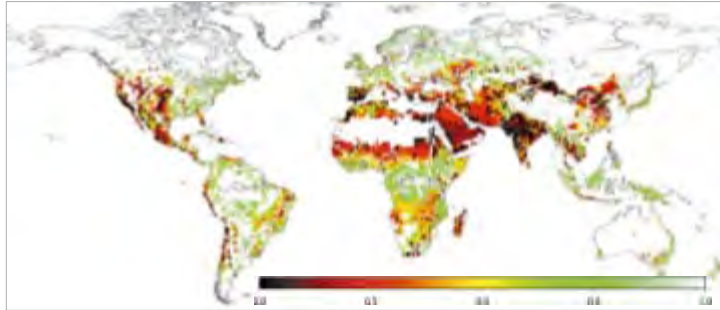
RD促進領域

高機能フィラメント・インク・パウダー

- ✓ 高寸法精度
- ✓ 高透明高耐熱

水ストレスマップ

アジア地域、北米西海岸は水ストレスが高い

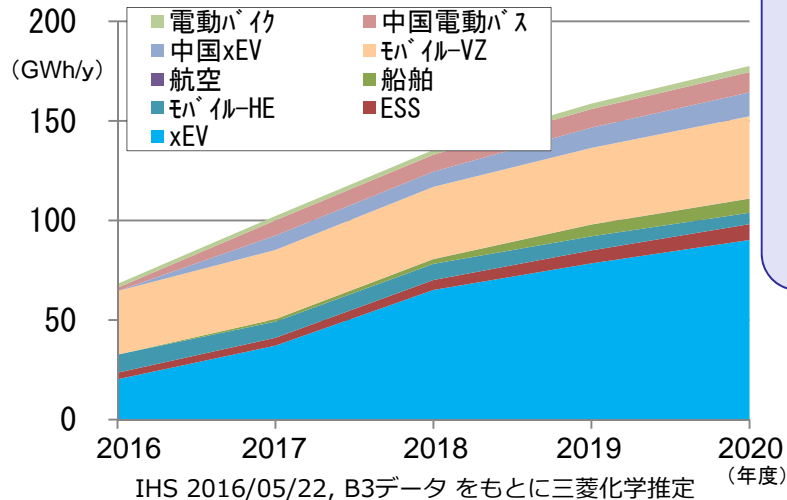


土地利用から推測される水需要量に対して実際に供給された水の量の割合（累積水使用量と需要量の比）

*Water stress map; 世界の水資源のコンピュータシミュレーション, 出典：国立環境研究所ニュース, 29,3

世界のリチウムイオン電池市場

2020年度まで、25%/y 成長を見込む



xEV : EV、HEV、PHEV等の総称
 ESS : Energy Storage System
 モバイル-HE: モバイル- High End
 モバイル-VZ: モバイル- Volume Zone

トレンド

- 水需要増加・安全な水のニーズの高まり
- 排水規制の強化
- 省エネルギー化
- CO₂削減

ソリューション・製品・技術

- 水処理に関する各種ソリューションの提供
 - ✓ 畜産排水処理
 - ✓ 生活排水処理
 - ✓ 地下水膜ろ過システム
 - ✓ 浄水システム (クリンスイ™)
- 日照不足地域、水ストレス地域への植物工場の提案
- リチウムイオン電池材料

環 境	<p>現状事業規模（2015年） 1,100億円</p> <p>目標事業規模（2020年） 1,700億円</p>
------------	---

市場アクセスの強化（集約）

■環境・生活ソリューション部門に関連事業を集約、パッケージ化して提供

複合化・一体化・ソリューション化

三菱化学

イオン交換樹脂
植物工場
ゼオライト膜

三菱樹脂

植物工場
農業資材
給水タンク・空調タワー
配管材料

三菱レイヨン

メンブレン・MBR
凝集剤
水処理エンジニアリング
家庭用浄水器・炭酸泉
地下水膜ろ過システム

ソリューション

B to C の
ノウハウ
IoTの応用

ターゲット

飲・食

- 完全閉鎖型・太陽光利用型植物工場展開
- 畜産排水リサイクル（リン・蛋白質回収）

住

- 住設/キッチンメーカーへのソリューション提供～海外展開

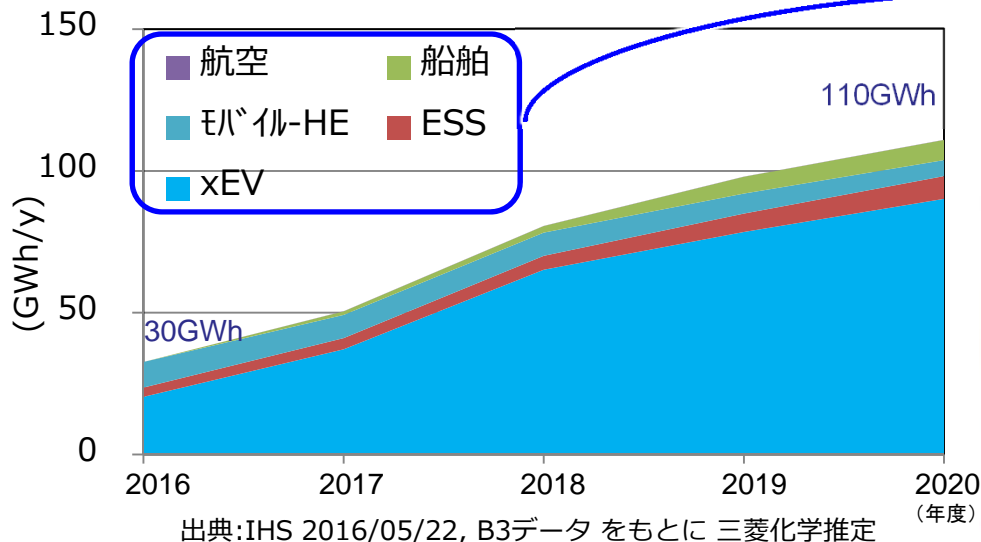
エネルギー

- 糖類メーカーのバイオエタノール展開

リチウムイオン電池材料

現状事業規模（2015年） 250億円
 目標事業規模（2020年） 700億円

ターゲット市場規模（2020年） 2,000億円



高い品質・技術が要求される
 大型電池（xEV、ESS、船舶等）市場を
 ターゲットとし、技術をベースに事業
 を拡大

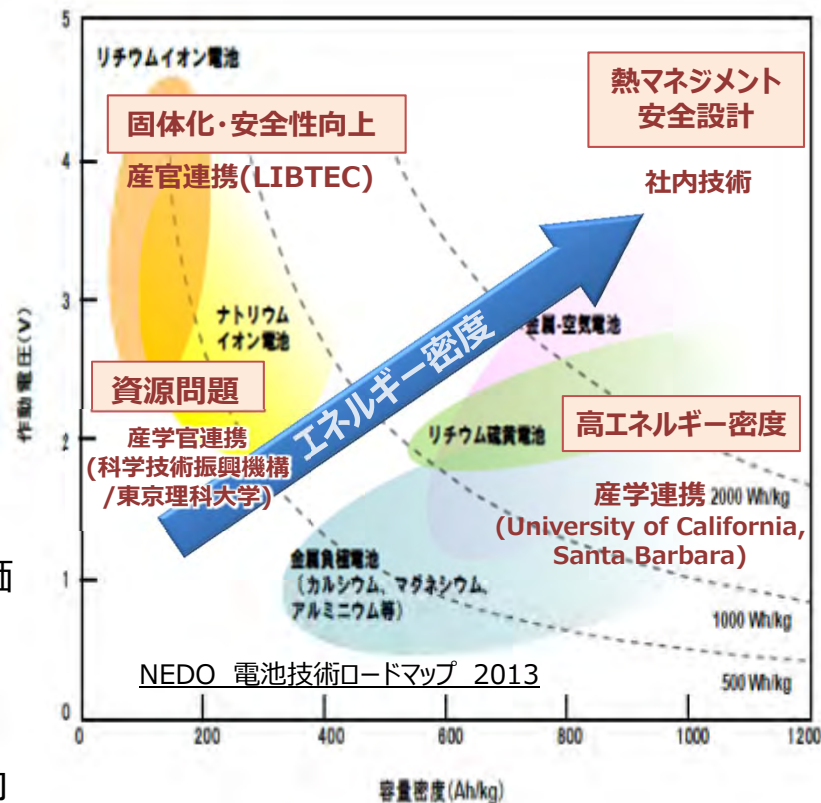
R&D・イノベーション創出による成長

- 電解液の高機能添加剤開発、天然黒鉛系負極材の高機能化により、要求特性の高度化に対応
- 次世代電池材料のR&Dは、リチウムイオン電池材料評価研究センター（LIBTEC）等外部リソースも活用

生産性向上・効率化

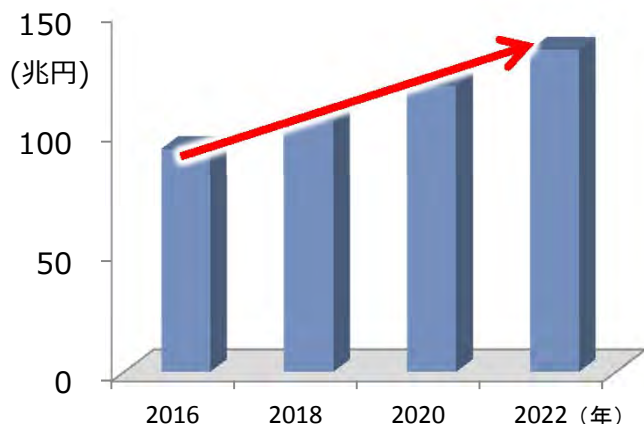
M&A・アライアンス

- 競争が激化する中で、アライアンスも含めた成長を志向



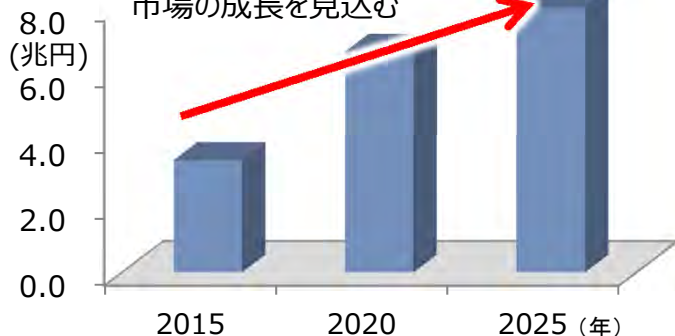
世界の医薬品市場*1

世界の医薬品市場は、2022年に向けて毎年5%以上の成長



世界の整形インプラント市場*2

毎年5%~10%で市場の成長を見込む



トレンド

■ 市場トレンド

- 超高齢化社会
- 増大する医療費の抑制
- 「Cure」から「Care」へ
- 在宅医療の拡大

■ 商品・技術トレンド

- 生体親和性材料
 - 樹脂製生体内適合材料
 - 生体内分解材料
- 低侵襲・非侵襲
- バイオ医薬品の拡大
- Drug Delivery System

ソリューション・製品・技術

■ 身体への負担軽減 (インプラント等)

- ✓ エンジニアリングプラスチック製部材
- ✓ 炭素繊維複合材料部材

■ 多様化するニーズへの対応

- ✓ 熱可塑性エラストマー製輸液バッグ
- ✓ 易押出PTP*3シート
- ✓ 植物由来カプセル

■ バイオ医薬品精製

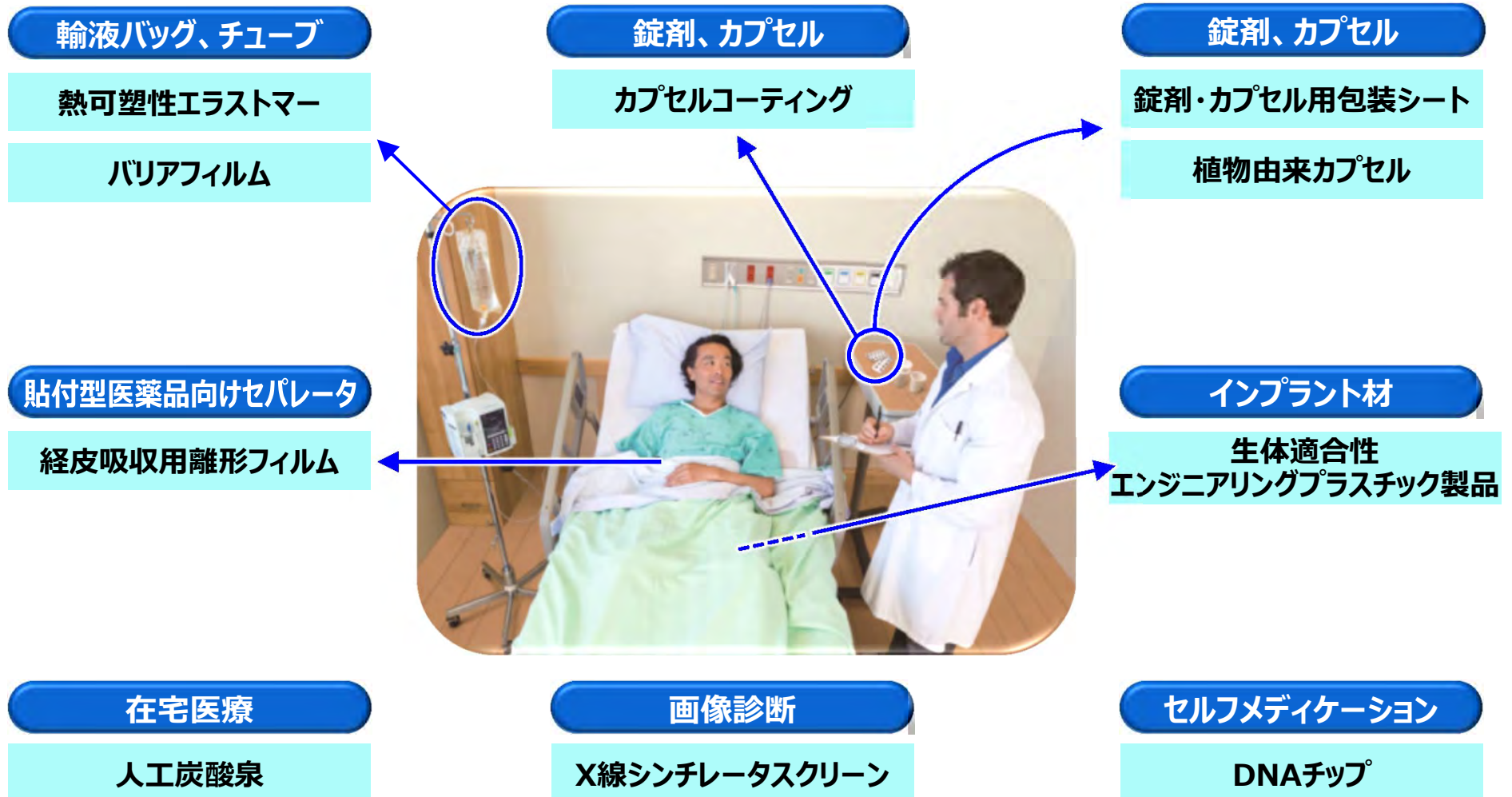
- ✓ イオン交換分離剤

■ 低侵襲・セルフメディケーション

- ✓ DNAチップ
- ✓ 人工炭酸泉

■ 様々な医療ニーズに柔軟に対応した製品・ソリューションを展開

—— 医療現場における製品・ソリューション例 ——



メディカル	現状事業規模（2015年） 500億円* 目標事業規模（2020年） 1,000億円	*クオリカプス社売上を含む
-------	---	---------------

市場アクセスの強化

■ターゲットとするマーケットを選定、集中的に成長を狙う

製薬材料 医薬品カプセル 医薬原薬 錠剤コーティング剤	パッケージング材 輸液バッグ用材料 錠剤・カプセル用包装シート 注射器材料	インプラント部材 生体適合エンブラ	医療機器・部材 X線シンチレータスクリーン 人工炭酸泉 DNAチップ
クオリカプスとの協奏	高機能フィルム部門のバリア・多層技術による製品開発と田辺三菱製薬（CMC*部門）との協奏	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	ニッチ市場でのデファクト化

* Chemistry, Manufacturing and Control

複合化・一体化・ソリューション化

- 金属から生体内樹脂への置き換え（軽量化・潤滑性）

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)

脊髄(PEEK)



フード・バイオ

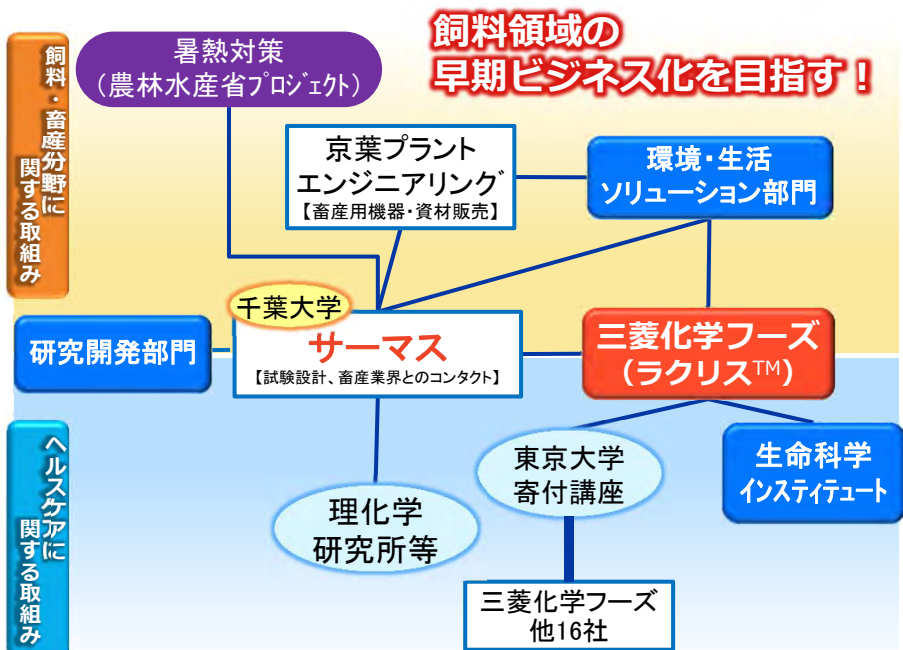
現状事業規模（2015年） 300億円
 目標事業規模（2020年） 500億円

複合化・一体化・ソリューション化

三菱化学フーズの乳酸菌（ラクリス™）を核に、腸内フローラ関連分野で、飼料・畜産分野の早期事業化、更にヘルスケア分野では社内外の診断事業との協奏により事業化検討

海外展開強化

中国、ASEANで成長する加工食品市場に向けて、シュガーエステル配合剤に関するソリューションを提供



ケーキ・洋菓子の市場拡大

高級化 ⇒ 食感の軽やかさ

	2015年	2020年
中国	約3兆円	5~6兆円
ASEAN	約1兆円	約2兆円
日本	約2兆円	約2兆円

*三菱化学フーズ推測

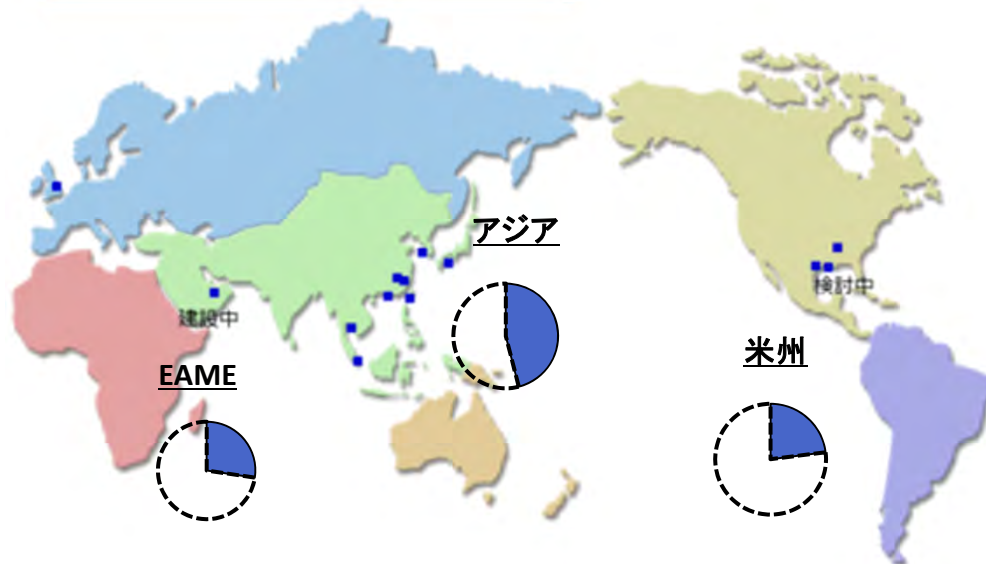
日本で確立した技術・システムを応用

シュガーエステル配合剤の需要増

海外拠点強化

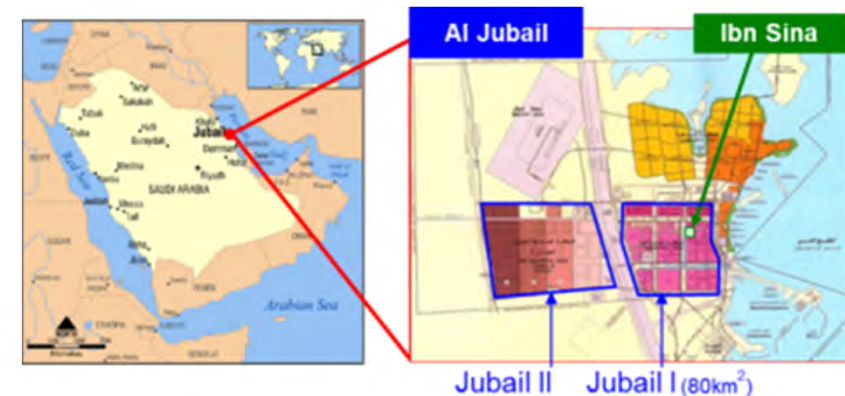
- 世界No. 1シェア（約40%）をキープ
- MMA中東プロジェクト（SAMACプロジェクト）を予定通り実行
 - SABIC社と共同でMMA（25万ト/年）・PMMA（4万ト/年）プラントをサウジアラビア・アルジュベール（Ibn Sinaサイト）に建設
 - ガスベース原料を用いた圧倒的コスト優位性を持つ新エチレン法（Alpha法）により、世界最大規模のMMA生産能力を実現
 - 2017年7月に商業運転開始を予定

MMA生産拠点・地域別シェア



※シェールガスを用いた北米プロジェクト検討中

SAMACの立地



■ 構造改革の完遂と強靱な事業体質の構築による価値の最大化

高付加価値品の開発・拡販

高機能PE・PP： 新機能付与等の新規開発による高付加価値品比率向上

- ▶ PP 45% (2015年) ⇒ 55% (2020年)
- ▶ PE 50% (2015年) ⇒ 60% (2020年)

高付加価値モノマーの開発・拡販

ユーティリティー連携

電力自由化制度を利用した広域エネルギー連携

- ▶ 電力会社、他業種間での電力融通
- ▶ 遊休発電設備の再活用

技術ライセンス

保有技術のブラッシュアップによるライセンス事業の積極展開

- ▶ AA/AE/エマルジョン、BPA/PC、PP重合、DTP、B to B 等

AA: acrylic acid, AE: acrylic esters, BPA: Bisphenol A, PC: Polycarbonate, DTP: Dimethyl Ether to Propylene, B to B: Butene to Butadiene

未利用留分の活用

クラッカー/誘導品の隙間にある未利用留分の活用による付加価値改善

- ▶ 副生化合物の有効活用、誘導品中間体の活用・誘導品チェーンの強化等

■ 継続的な構造改革による事業強化

	<i>APTSIS 10</i>	<i>APTSIS 15</i>	<i>APTSIS 20</i>	以降
石化基盤 (原料/ ユーティリティ)	燃料転換	クラッカー構造改革 ● アロマ連携 ● 鹿島1基化	クラッカー構造改革の完了 石油精製連携 ● 水島統合	
ポリオレフィン		生産最適化 (系列再編) ● PE/PP生産体制最適化		
基礎化学品 (誘導品)	赤字誘導品撤退	● EOセンター化 ● 電解・塩ビ再編	誘導品事業 (チェーン) の強化 他部門との連携 ● PTA (インド・中国) 撤退 ● PTMG (中国) 撤退	
共通	高付加価値品の開発・技術ライセンス			
	未利用留分の活用			
	事業所強化			

● : 新設等施策 ● : 再編/縮小/停止

成長戦略 リージョナルヘッドクォーター設立

- 三菱ケミカル海外売上高比率 現状：44%→2020年度：50%の達成に向け、海外事業展開を加速化
- 世界4極に、各地域内の事業成長・収益向上を支援する拠点(リージョナルヘッドクォーター“RHQ”)を設置
- 各地域に重点市場領域を設定、事業部門横断的マーケティング活動推進

America Region
〔南北アメリカ〕

Mitsubishi Chemical America
拠点：New York, Greer(SC),
Charlotte(NC)

Europe Region
〔ヨーロッパ
中東・アフリカ〕

Mitsubishi Chemical Europe
拠点：Düsseldorf, Wiesbaden

Asia Pacific Region
〔ASEAN・インド
オーストラリア〕

Mitsubishi Chemical Asia Pacific
拠点：Singapore

China Region
〔中国・香港〕

三菱化学(中国)管理有限公司
拠点：上海

RHQの機能

Marketing

- 事業横断的ネットワーク構築、市場アクセス力強化
- テクニカルセンターによる顧客サービス・支援

R&D coordination
Technology scouting

- 新ビジネスや新製品開発をリード(日本と連携)
- ベンチャー、アカデミア、公的機関へのアクセス強化

HR

- サクセッションプランニング、ローテーション、横断的研修を通じた人材育成・活用
- 優秀人材採用

EHS
Product Stewardship

- 情報共有、ベストプラクティス紹介を通じた地域スタンダード確立
- 安全監査/化学品管理

Administration
Others

- 米国における連結納税実施

フォーカスする市場/分野

自動車・航空機
(モビリティ)

パッケージング・ラベル・フィルム

IT・エレクトロニクス・ディスプレイ

環境・エネルギー

メディカル・フード・バイオ

- 3社統合を機にポートフォリオ改革を推進するとともに、あらゆる組織・仕事のやり方を見直し、無駄を排除、効率性を高める
- 統合により2020年に150億円/年の生産性向上を図る

ポートフォリオ改革

- 56のSBUを26に集約、各SBUにおけるポートフォリオ改革の実行と管理業務の効率化
- 関係会社 約400社を約300社に整理・統合

生産性向上

研究開発

- 社内外の技術と情報の相互利用
- ステージゲート管理強化による開発速度の加速と達成度向上（IoT・AIの活用）

事業所

トラブル削減、プラント自動化、技術・安全情報・ベストプラクティスの共有

購買・物流

- 調達規模をベースとした廉価調達、機能別（特殊～マス）戦略購買、海外での戦略購買
- サプライチェーン最適化、物流効率化の推進、海外の物流コスト削減

IS

- 基幹システム統合による事業管理・経営管理の効率化
- グローバルコミュニケーションの強化
- 業務のシンプル化、データ利用の高度化（ビッグデータ活用）

コーポレート その他

- 健康経営推進
- 働き方改革、ダイバーシティ推進
- 米国連結納税、保険見直し、キャッシュプーリング等（約40億円/年）
- アセットライト

本日のアジェンダ

1. 今年度の進捗と中計達成に向けて

1-1. 今年度の進捗

1-2. 中計達成に向けた経営の道筋

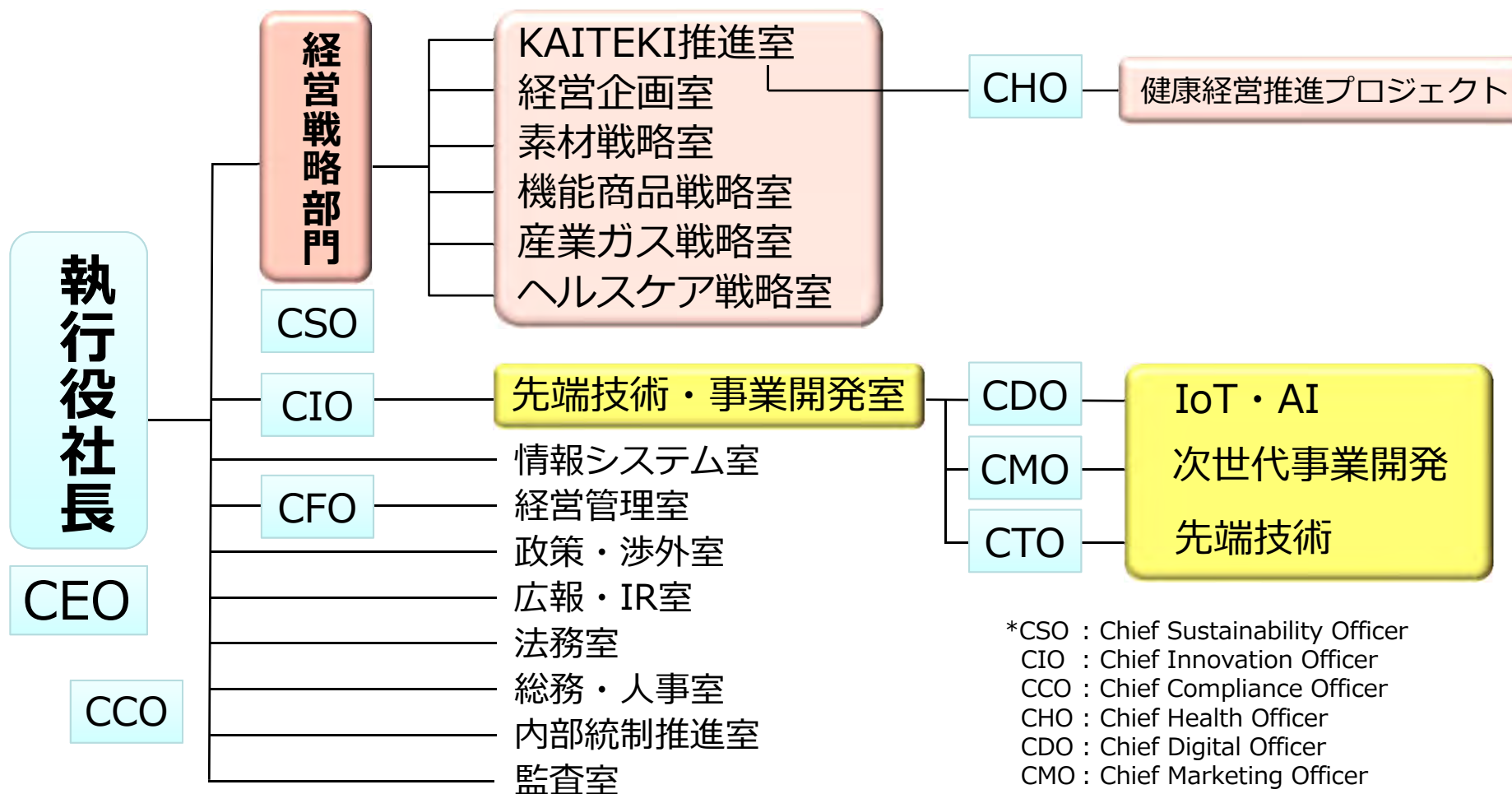
2. 新生三菱ケミカルの成長戦略

3. 三菱ケミカルホールディングスの経営体制

4. KAITEKI実現に向けて

三菱ケミカルホールディングスの組織と役割

- 経営戦略部門強化により、三菱ケミカルホールディングスとしての中期戦略の立案や、中期経営計画モニタリングの一層の充実を図り、成長戦略を加速化させる
- 先端技術・事業開発室を設置し、IoTを含む最新・先端技術の探索、ならびにそれら技術の活用や社外機関との連携による事業競争力の強化、新事業の創出を推進する



*CSO : Chief Sustainability Officer
 CIO : Chief Innovation Officer
 CCO : Chief Compliance Officer
 CHO : Chief Health Officer
 CDO : Chief Digital Officer
 CMO : Chief Marketing Officer
 CTO : Chief Technology Officer

- 生産・品質・開発・ビジネス・サービスの場で新規センサー・解析技術を含めたICT・AIを利活用し、生産性改善・安全・時間短縮・新規ビジネスをめざす
- 5カ年 約200億円の投資及び人材育成を実施



本日のアジェンダ

1. 今年度の進捗と中計達成に向けて

1-1. 今年度の進捗

1-2. 中計達成に向けた経営の道筋

2. 新生三菱ケミカルの成長戦略

3. 三菱ケミカルホールディングスの経営体制

4. KAITEKI実現に向けて

■ KAITEKI経営の実践を通じて、企業価値向上を促進



■ KAITEKI経営の深化を通じて、SRI等の企業価値評価向上の好循環が定着

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

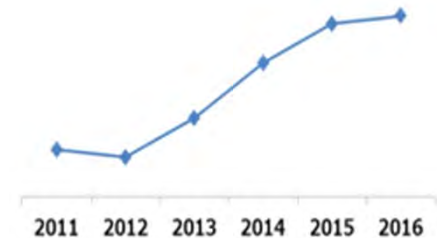


✓ Aランク・特別表彰を獲得*1

■ Dow Jones Sustainability Indices



得点推移



- ✓ 得点は、毎年向上
- ✓ パーセンタイルランクも向上
- ✓ Year Book Member (2015)

■ FTSE4Good



FTSE4Good

✓ 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

■ 日刊工業新聞社 「企業ランキング」

✓ 順位向上、36位

*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 2016年12月8日時点

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。当社グループは情報電子関連製品、樹脂加工品、医薬品、炭素・無機製品、産業ガス、石化製品等、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。