

KAITEKI Value for Tomorrow

三菱ケミカルの誕生と 三菱ケミカルホールディングスの経営戦略

2019年2月5日

株式会社三菱ケミカルホールディングス
執行役常務 池川 喜洋

 株式会社三菱ケミカルホールディングス

Sustainability

Health

Comfort

本日のアジェンダ

1. 三菱ケミカルホールディングスの紹介
2. 三菱ケミカル株式会社の紹介
3. APTSIS 20の経営目標
4. 三菱ケミカル株式会社の誕生に際しての狙い
5. 三菱ケミカルホールディングスの経営体制の深化
6. KAITEKI経営に関して

本日のアジェンダ

1. 三菱ケミカルホールディングスの紹介

2. 三菱ケミカル株式会社の紹介

3. APTSIS 20の経営目標

4. 三菱ケミカル株式会社の誕生に際しての狙い

5. 三菱ケミカルホールディングスの経営体制の深化

6. KAITEKI経営に関して

1-1. 三菱ケミカルホールディングス（MCHC）概要

KAITEKI Value for Tomorrow

会社概要

株式会社三菱ケミカルホールディングス
Mitsubishi Chemical Holdings Corporation

設立日	2005年10月3日
本社所在地	東京都千代田区丸の内1-1-1 パレスビル
代表執行役社長	越智 仁
資本金	500億円
上場	東京証券取引所
事業内容	グループ会社の経営管理 (グループの全体戦略策定、資源配分など)
事業領域	機能商品、素材、ヘルスケア
連結売上収益(IFRS)	3兆7,244億円 (2018年3月期)
連結コア営業利益(IFRS)	3,805億円 (2018年3月期)
連結従業員数	69,230名 (2018年3月末)
URL	http://www.mitsubishichem-hd.co.jp/



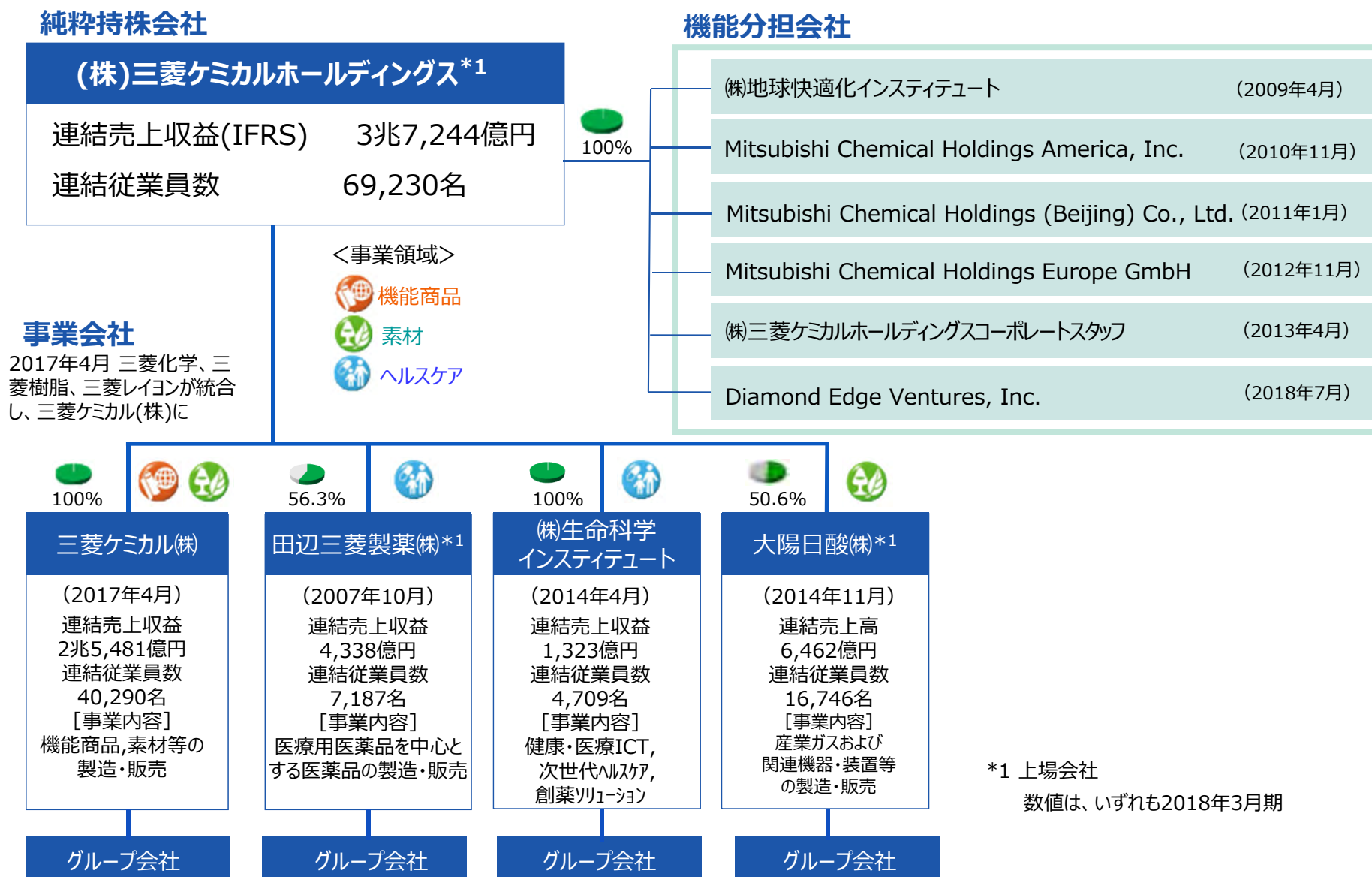
代表執行役社長 越智 仁

三菱ケミカルホールディングスグループは、持株会社である(株)三菱ケミカルホールディングスのもと、三菱ケミカル(株)、田辺三菱製薬(株)、(株)生命科学インスティテュート、大陽日酸(株)を事業会社として連結子会社約500社、持分法適用会社約130社を含む、計約700社を擁する企業グループです。

私たちは、「KAITEKI Value for Tomorrow」をコーポレートスローガンに掲げ、KAITEKI実現をめざして企業活動を推進しています。

1-2. 事業体制

KAITEKI Value for Tomorrow



*1 上場会社
数値は、いずれも2018年3月期

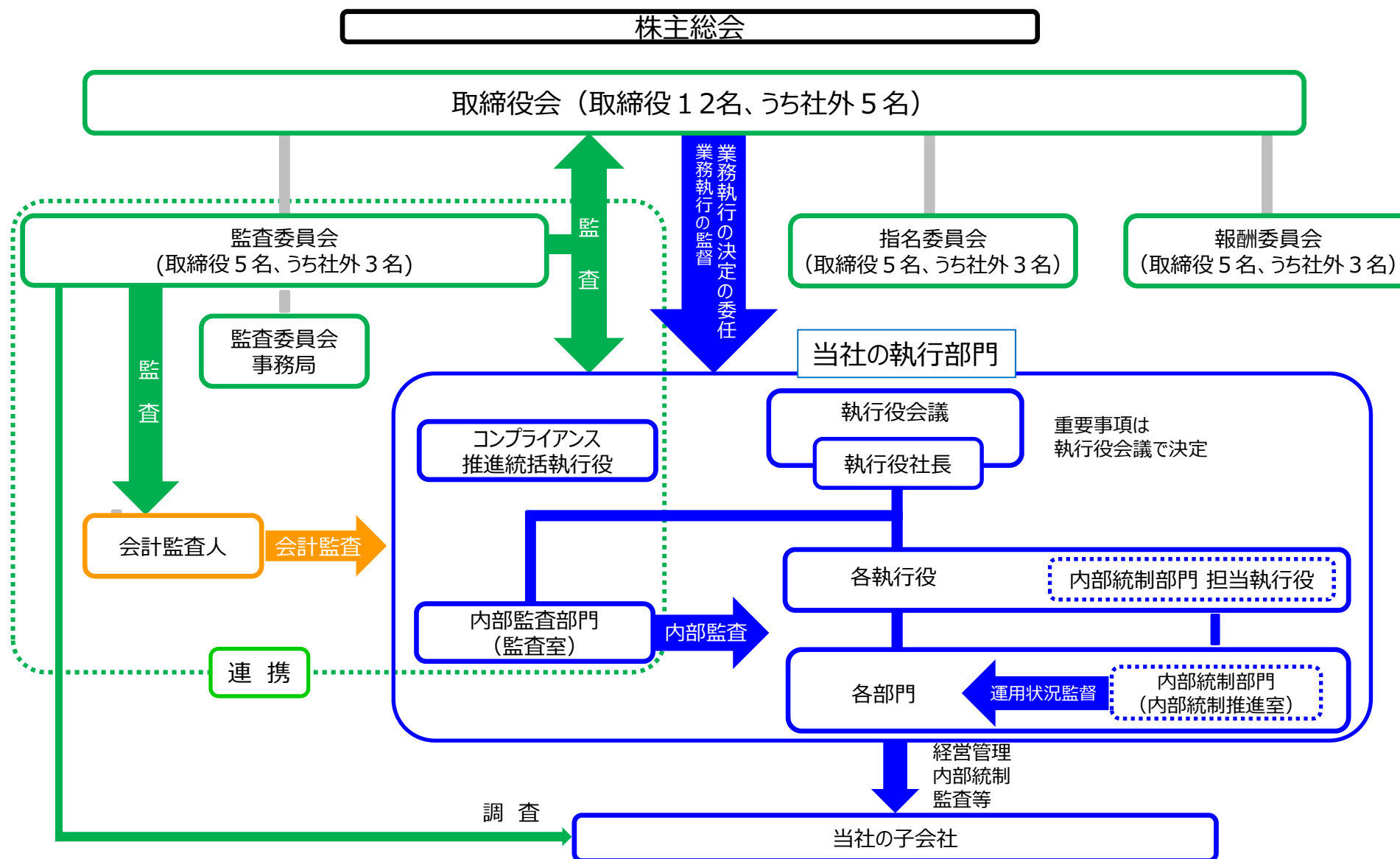
1-3. 事業領域

KAITEKI Value for Tomorrow

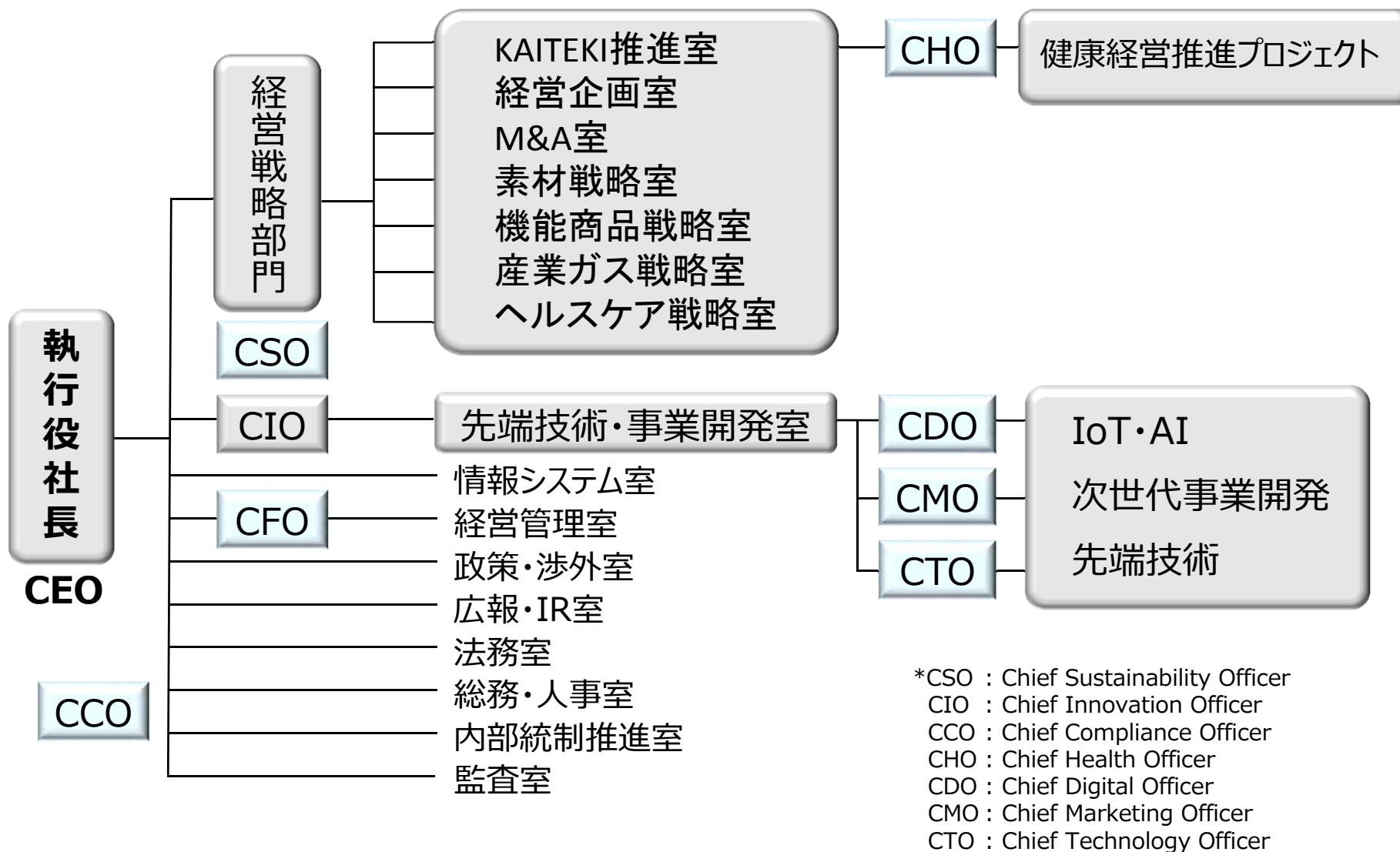
「機能商品」、「素材」、「ヘルスケア」の3つの事業分野を通して、Sustainability、Health、Comfortを価値基準とした多彩なソリューションを提供



1-4. 組織図



1-4. 組織図



1-5. グローバルネットワーク

KAITEKI Value for Tomorrow



Lucite International UK Limited
(カッセル/米国)



Quadrant AG
(レンツブルク/スイス)



Leeden National Oxygen Ltd.
(シンガポール)



Huizhou MMA Co., Ltd.
(惠州/中国)



Mitsubishi Tanabe Pharma Korea Co., Ltd.
(韓国、ソウル)



Mitsubishi Chemical Corporation
Kashima Plant (日本、茨城)

Mitsubishi Chemical Holdings Corporation, Head Office (日本、東京)



Matheson Tri-Gas, Inc.
Irving Air Separation Plant
(テキサス/米国)



Mitsubishi Polyester Film, Inc.
(サウスカロライナ/米国)



Qualicaps Inc.
(ノースカロライナ/米国)



Tianjin Tanabe Seiyaku Co., Ltd. (天津/中国)



エリア別売上高比率

海外 41.6%

国内 58.4%

2018年3月期数値

本日のアジェンダ

1. 三菱ケミカルホールディングスの紹介
- 2. 三菱ケミカル株式会社の紹介**
3. APTSIS 20の経営目標
4. 三菱ケミカル株式会社の誕生に際しての狙い
5. 三菱ケミカルホールディングスの経営体制の深化
6. KAITEKI経営に関して

2-1. 三菱ケミカル株式会社（MCC）概要

KAITEKI Value for Tomorrow

■ 会社名	三菱ケミカル株式会社
■ 本社所在地	〒100-8251 東京都千代田区丸の内1-1-1 パレスビル TEL 03-6748-7300（代表）
■ 創業	1933年8月31日
■ 発足	2017年4月1日
■ 資本金	532億2,900万円
■ 代表者	代表取締役社長 和賀 昌之
■ 連結売上収益（IFRS）	2兆5,481億円（2018年3月期）
■ 拠点	4支社、7研究所、15事業所 リージョナルヘッドクォーター4社
■ 従業員数（連結）	40,290名（2018年3月末時点）

素材から機能商品まで、幅広いフィールドでKAITEKIを実現



石化

石化基盤
ポリオレフィン
基礎化学品



炭素

コークス
炭素材
カーボンブラック
合成ゴム



MMA

MMA
アクリル樹脂
AN・誘導品



高機能ポリマー

機能性樹脂
エンジニアリングポリマーズ
サステナブルリソース



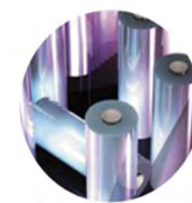
高機能化学

機能化学品
機能材料
食品機能材



情電・ ディスプレイ

光学フィルム
情報電子材料
アセチル



高機能フィルム

食品包装材
産業用フィルム
医療・衛生用フィルム



高機能成形材料

高機能エンジニアリング
プラスチック
繊維
炭素繊維複合材料
機能成形複合材
アルミナ繊維・軽金属



環境・ 生活ソリューション

アクアソリューション
分離精製ソリューション
アグリビジネス
インフラ資材



新エネルギー

リチウムイオン電池材料
エネルギー変換材料



製品の詳しい情報は、ホームページをご覧ください。
<https://www.m-chemical.co.jp/products/>



本日のアジェンダ

1. 三菱ケミカルホールディングスの紹介
2. 三菱ケミカル株式会社の紹介
- 3. APTSIS 20の経営目標**
4. 三菱ケミカル株式会社の誕生に際しての狙い
5. 三菱ケミカルホールディングスの経営体制の深化
6. KAITEKI経営に関して

3-1. APTSIS 20 財務数値目標

KAITEKI Value for Tomorrow

- ケミカルズの市況リスク、ヘルスケアの業績悪化、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 見直し	2020年度目標 APTSIS 20
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

3-1. APTSIS 20 財務数値目標

KAITEKI Value for Tomorrow

- 上方修正したコア営業利益4,100億円のセグメント別の主要な内訳は、以下の通り

		2020年度目標 APTSIS 20 見直し	
セグメント	機能商品	1,200億円	内、MCCの数値目標 2,450億円
	ケミカルズ	1,250億円	
	産業ガス	1,000億円	
	ヘルスケア	660億円	

3-2. APTSIS 20 資源配分方針

KAITEKI Value for Tomorrow

- 成長戦略・18年度産業ガス大型買収等により、投融資は当初5,000億円から1兆3,000億円に拡大（機能商品成長戦略+2000億円、産業ガス+6000億円）
- RD投資については機能商品150億円、ヘルスケア100億円を増額する

		2020年度目標 APTSIS 20 見直し	2020年度目標 APTSIS 20
資源配分	設備投資	1兆円	1兆円
	投融資	1兆3,000億円	5,000億円
	R&D投資	7,250億円	7,000億円

■ Cleanpart Group社買収で半導体製造装置の 精密洗浄サービスをグローバルに提供可能な体制を構築

M&A・アライアンス

- 日本・アジアで培ってきた高度精密洗浄技術を、欧米の半導体製造メーカーに展開し事業を拡大

19 locations



Cleanpart Group社拠点 ●
米国(4拠点)、欧州(5拠点)

新菱 精密洗浄事業拠点 ●
日本(7拠点)、台湾、中国、韓国

3-3. 最近の事業トピックス : MMA

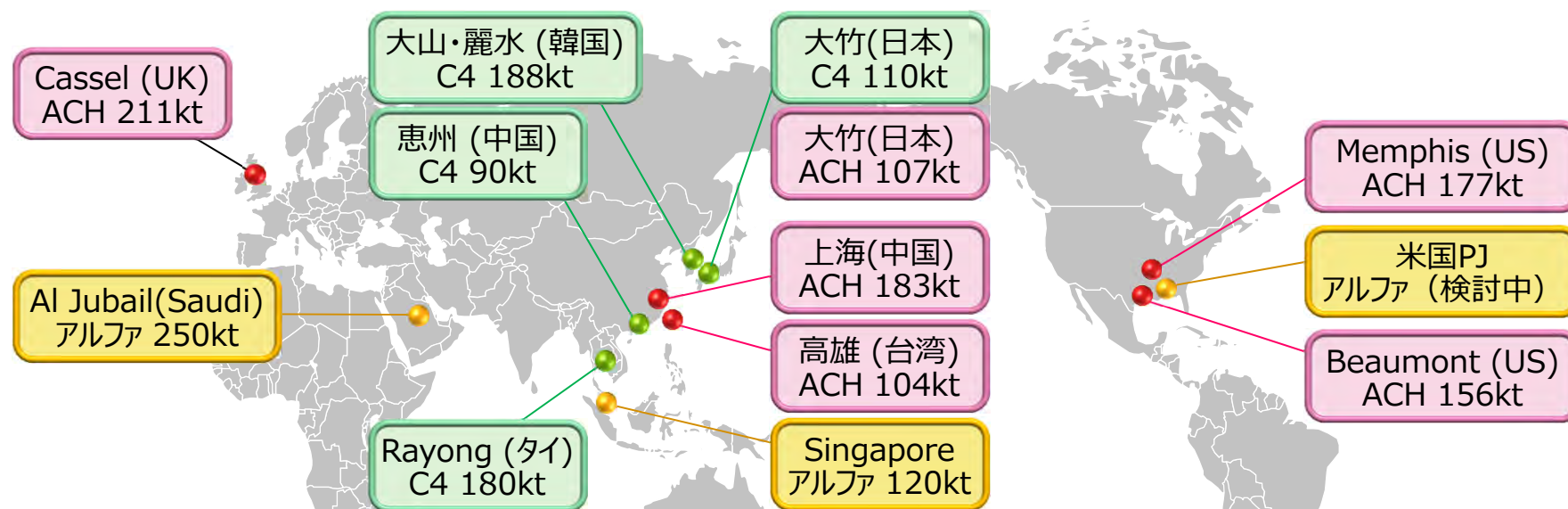
KAITEKI Value for Tomorrow

■ 揺るぎないグローバル供給網の構築

海外展開強化

生産性向上・効率化
による競争力強化

- SAMAC本格運転開始（2018年4月）
- デジタル技術活用によるサプライチェーンマネジメントの最適化
 - ・ 各製造拠点での生産性向上
 - ・ リアルタイムな市況情報・プロセス別コスト情報、各市場の需給状況の共有による最適化検討



MMA
年産能力

C4法
568kt

+

ACH法
938kt

+

アルファ法
370kt

=

総計 1,876kt
(キャパシティベースシェア約40%)

3-3. 最近の事業トピックス：ヘルスケア

KAITEKI Value for Tomorrow

■ ニューロダーム社買収による神経疾患領域の パイプライン拡充

M&A・アライアンス

海外展開強化

ND0612

世界初のレボドパおよびカルビドパの液剤化
24時間の安定的な投与を実現

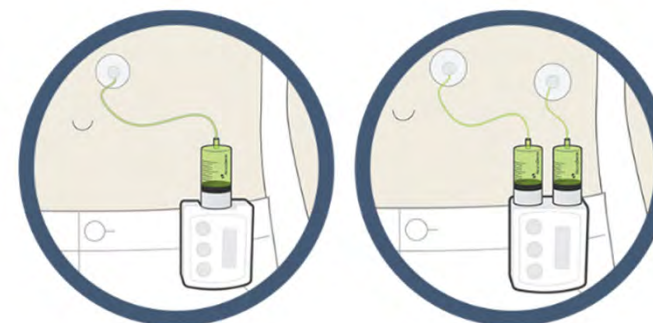
2022年の発売をめざし開発推進

パイプライン

※2017.11.1時点

製品名	一般名	想定適応症	ステージ※
ND0612	レボドパ／カルビドパ 持続皮下注投与ポンプ／パッチ製剤	パーキンソン病 (中等度/重症)	P2
ND0701	アポモルフィン 持続皮下注投与ポンプ製剤	パーキンソン病 (重症)	P1
ND0801	ニコチンおよびオピプラモール経皮剤	中枢神経系疾患に伴う 認知障害	P2

ND0612 ポンプ製剤



ND0612 パッチ製剤
(デバイス開発中)



3-3. 最近の事業トピックス：高機能成形材料

KAITEKI Value for Tomorrow

■ 炭素繊維複合材料の欧米での自動車向けマーケティング・技術サポートの強化、事業展開を加速

市場アクセスの強化

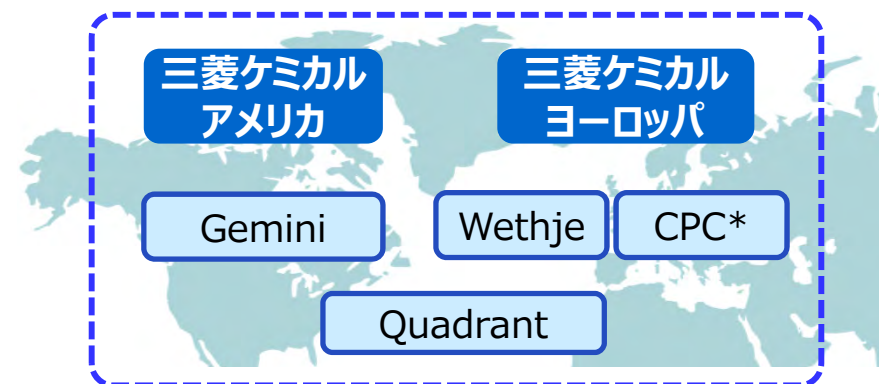
- 国内外におけるCF-SMC*、PCM**の実績を礎に事業を拡大
*CF-SMC：Carbon Fiber - Sheet Molding Compound, **PCM：Prepreg Compression Molding
- 欧州コンポジットアプリケーションセンターを設置、炭素繊維複合材料・エンブラに携わる関連会社が連携して、複合材料やその設計・開発をメーカー・Tier 1へ提案、採用拡大を図る
- 炭素繊維リサイクルの技術確立と試験設備稼働、今後量産化を検討



MCCのCFRPが骨格に採用された、トヨタ「プリウスPHV」のCFRP製バックドア
※画像提供：トヨタ自動車㈱



MCCのCFRPが採用された「Audi RS 5 Coupe」のルーフ（オプション仕様）
※画像提供：Audi社



欧米OEM, Tier 1

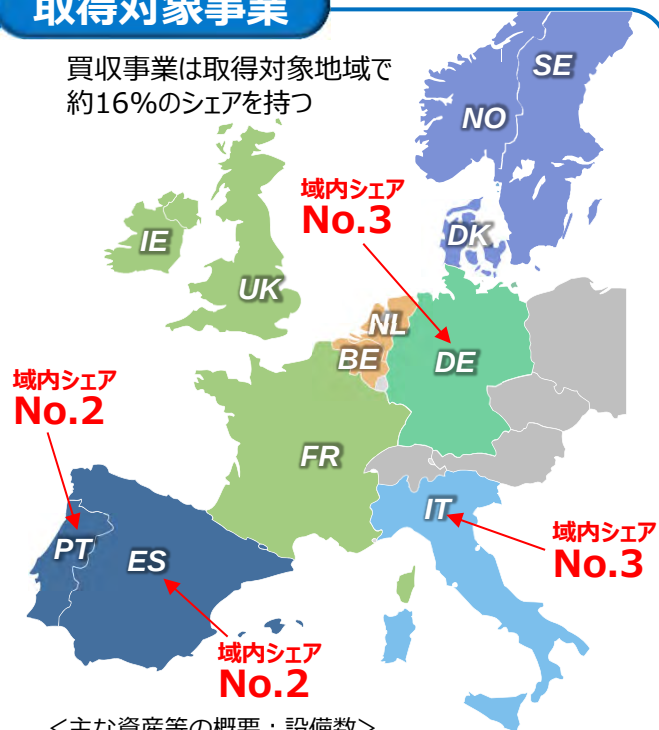
■ 新規事業エリア進出によるグローバルマーケットシェア拡大

M&A・アライアンス

- Linde社-Praxair社合併による欧州売却対象事業の獲得
- 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



3-3. 最近の事業トピックス：R&D① _ VLPワクチン

KAITEKI Value for Tomorrow

■ VLPワクチンパイプラインの確実な推進と 商業用製造設備建築着工

R&D・イノベーション

パイプライン/ステージ		研究	非臨床	Ph 1	Ph 2	Ph 3	申請
季節性インフルエンザ	成人						準備中
	小児					準備中	
	高齢者					実施中	
パンデミックインフルエンザ					実施中		
ロタウイルス					実施中		
ノロウイルス					実施中		

商業用製造設備建築着工（250億円規模）

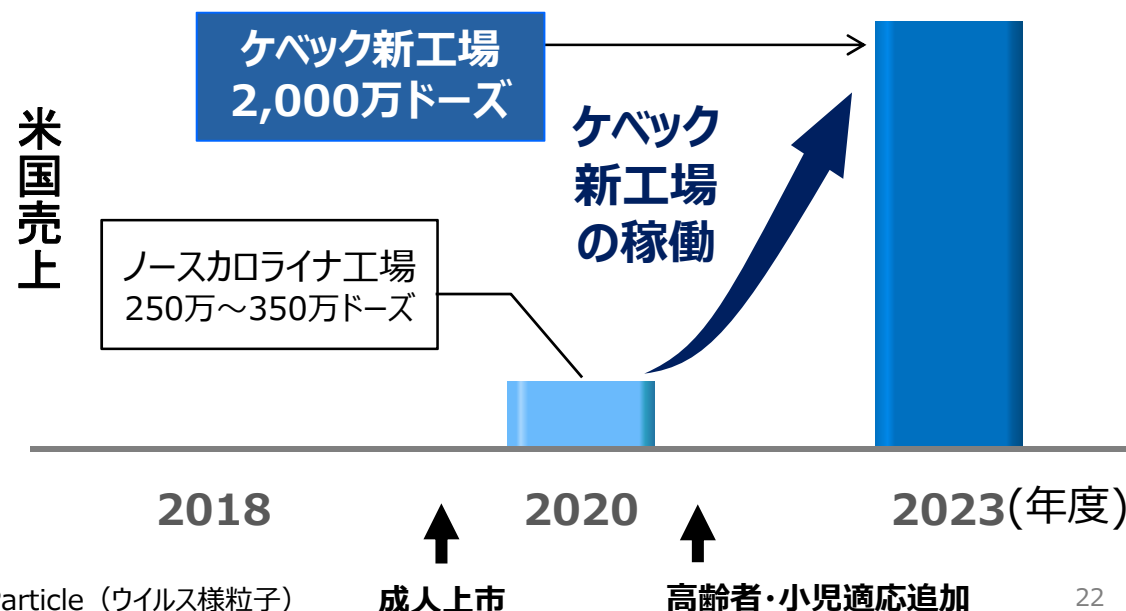
立 地：カナダ ケベック市

目 的：市販用ワクチンの製造

供給開始予定：2023年



米国売上

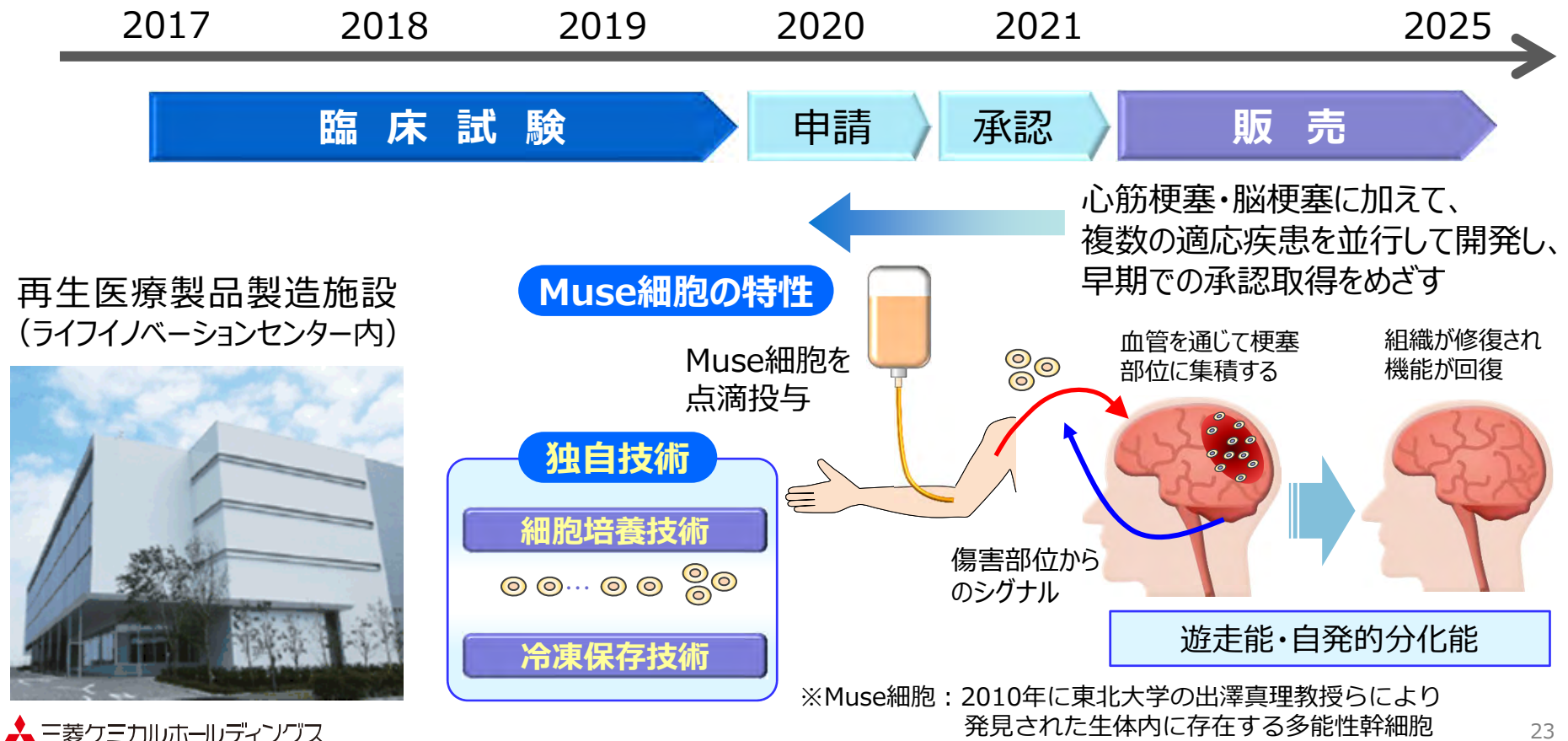


3-3. 最近の事業トピックス：R&D②_再生医療

KAITEKI Value for Tomorrow

- 急性心筋梗塞及び脳梗塞の臨床試験開始
- 適応疾患の拡大（表皮水疱症）を目指し、開発を加速
- 2020年度の申請、2021年度の承認をめざす
- 再生医療製品製造施設の設置（2018年10月竣工、2019年1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

R&D・イノベーション



本日のアジェンダ

1. 三菱ケミカルホールディングスの紹介
2. 三菱ケミカル株式会社の紹介
3. APTSIS 20の経営目標
- 4. 三菱ケミカル株式会社の誕生に際しての狙い**
5. 三菱ケミカルホールディングスの経営体制の深化
6. KAITEKI経営に関して

■ 三菱ケミカルは、三菱化学、三菱樹脂、三菱レイヨンの化学系3社を2017年4月1日付で統合

目的

- 化学系3社の経営資源（人、技術、情報等）を最大限活用できる体制を構築
- 各事業の方向性をより明確化した上で事業ポートフォリオを再構成
- 生産性向上によるコスト競争力の強化

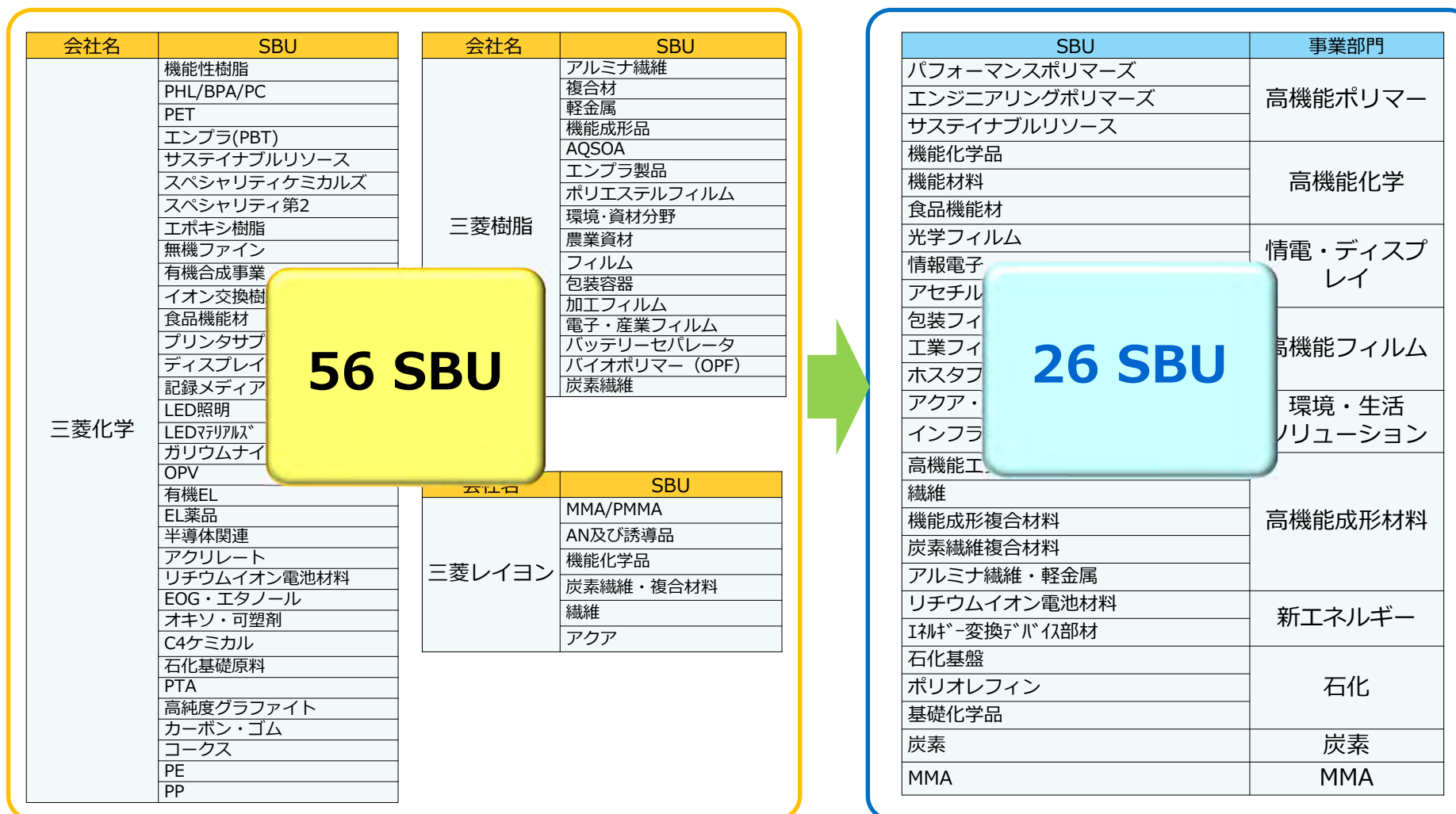
施策

- **ポートフォリオ転換の加速**
 1. 成長ポテンシャルの高い事業、競争優位を確立できる事業に経営資源を集中
 2. 不採算事業と低収益事業の抜本的な対策
- **成長戦略の実行（“成長”）**
 1. グループ内の協奏・インテグレーションの効果発現やM&Aを活用し既存事業の競争力を強化
 2. 新エネルギー事業の早期戦力化
- **グローバル化の推進（“脱日本中心主義”）**
 1. アジア等の成長性の高い市場での事業プレゼンスの拡大
 2. グローバルなオペレーション体制の整備

4-2. ポートフォリオマネジメント強化：SBUの集約

KAITEKI Value for Tomorrow

- 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



4-2. ポートフォリオマネジメント強化：改革加速①

KAITEKI Value for Tomorrow

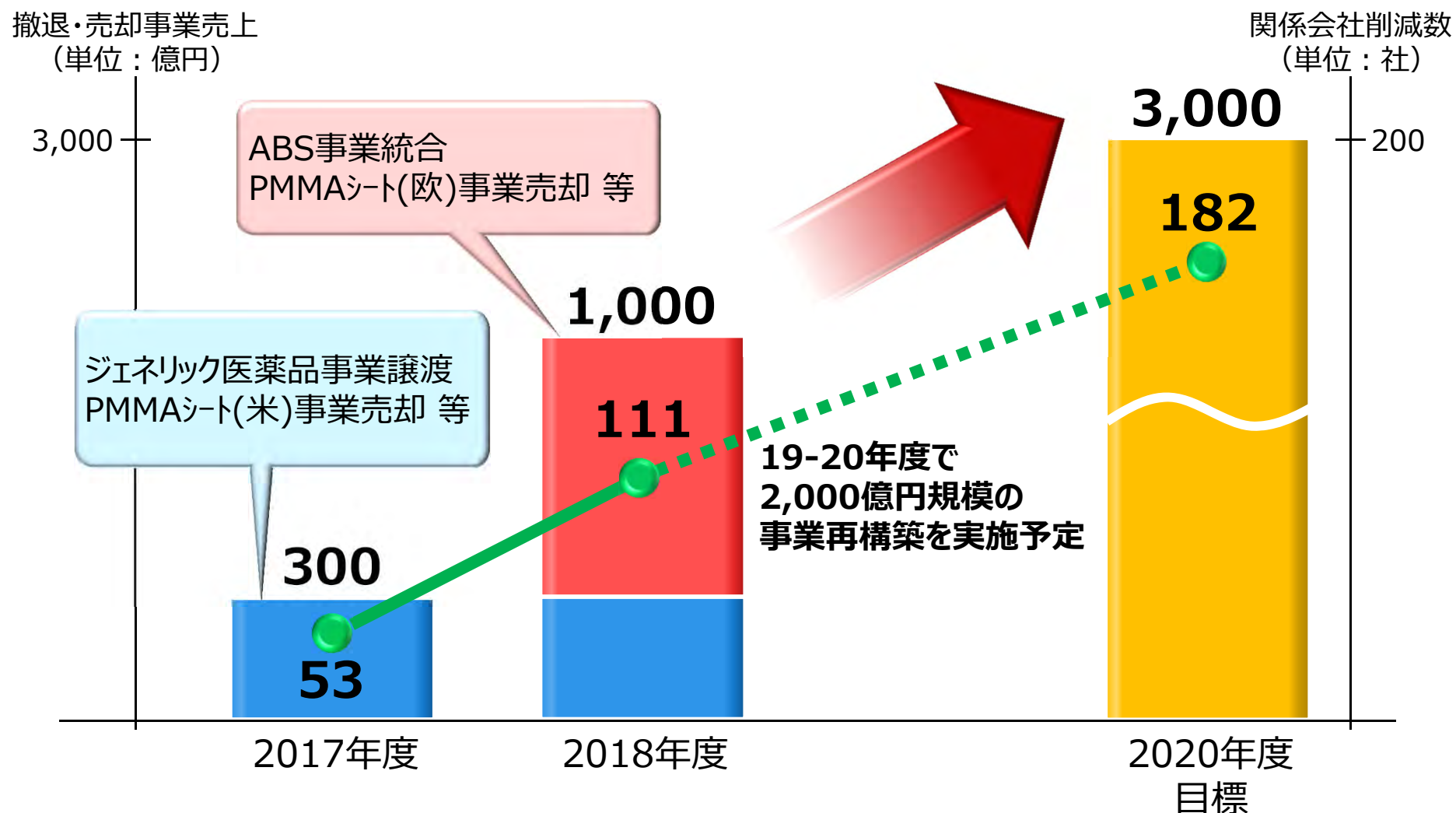
- 各事業・関係会社を分野別の基準指標でポジショニング
- 定期的なモニタリングをしながら、資源配分とポートフォリオ最適化を加速



4-2. ポートフォリオマネジメント強化：改革加速②

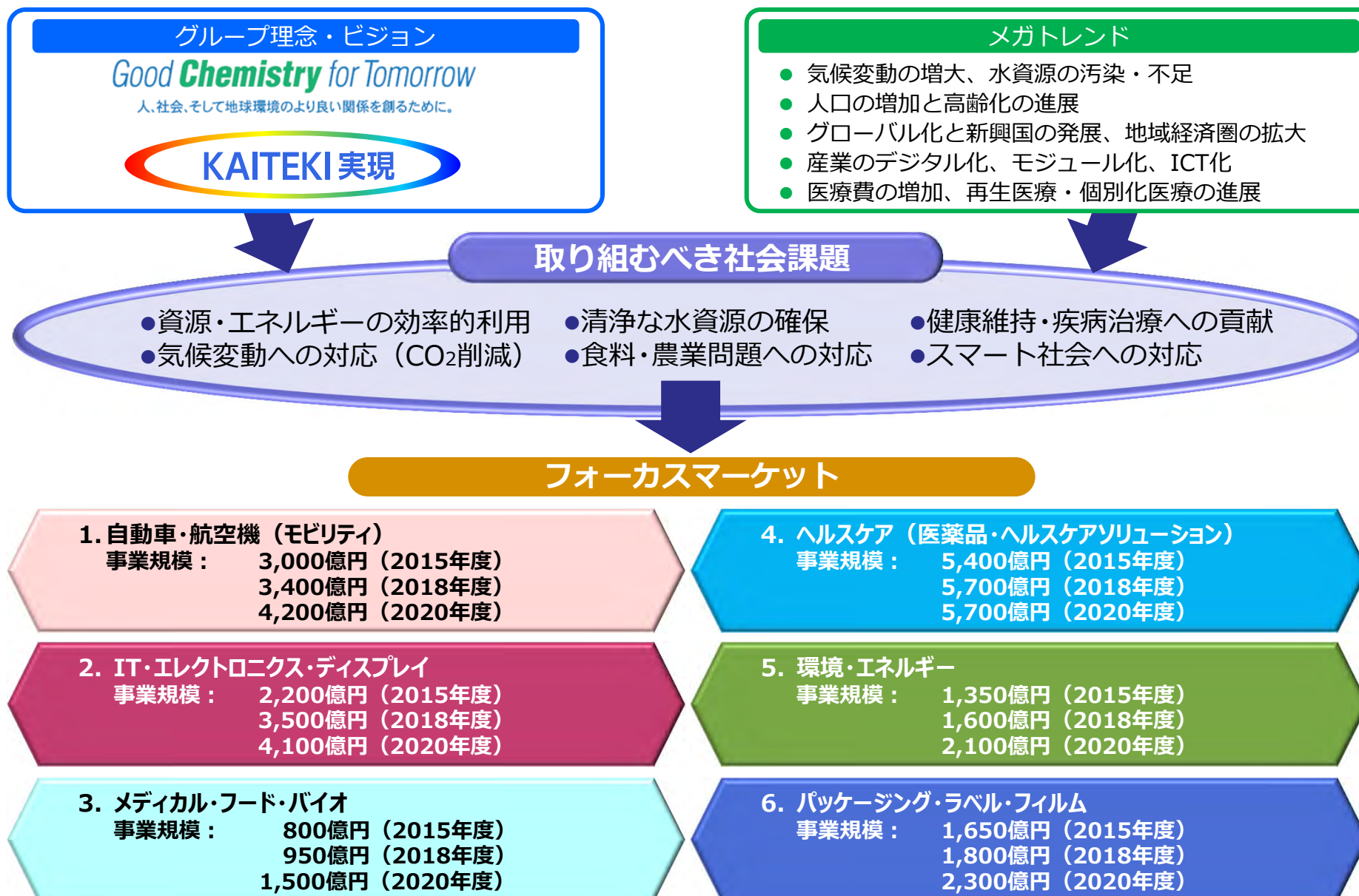
KAITEKI Value for Tomorrow

- 2017年度から売上収益1,000億円規模の事業撤退・売却を実施
- 2018年度までに111社の関係会社削減を実施



4-3. 成長戦略：フォーカスマーケット

KAITEKI Value for Tomorrow



4-3. 成長戦略：関連セグメントと成長ドライバー

KAITEKI Value for Tomorrow

■ 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

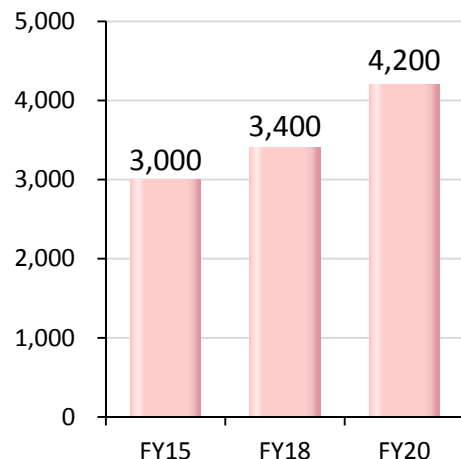


4-3. 成長戦略：フォーカスマーケットの成長戦略

KAITEKI Value for Tomorrow

自動車・航空機（モビリティ）

（売上収益：億円）



成長施策

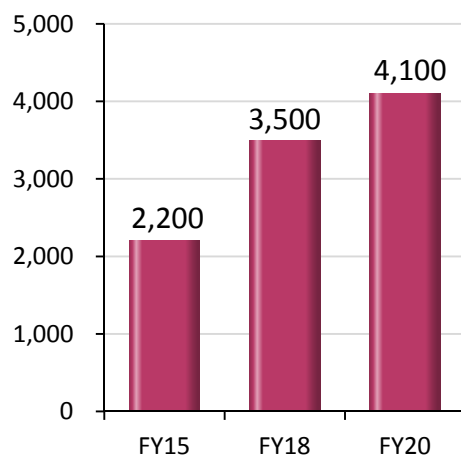
- 自動車業界のCASE化への対応、環境対応強化
- 炭素繊維複合材料事業の強化・海外展開加速
- 樹脂コンパウンド事業の海外展開加速

アクション進捗 （'16-'18）

- 炭素繊維複合材料事業の海外拠点強化
- CF-SMC採用実績拡大：トヨタ「プリウスPHV」他
- PP高機能化：五井プラント建設中（15万トン）
- 海外コンパウンドメーカー2社買収（インド、インドネシア）

IT・エレクトロニクス・ディスプレイ

（売上収益：億円）



成長施策

- ディスプレイ関連製品の事業強化：LCD、OLED用部材
- 半導体関連事業の拡大：
洗浄剤関連事業拡大・熱マネジメント用材料開発

アクション進捗 （'16-'18）

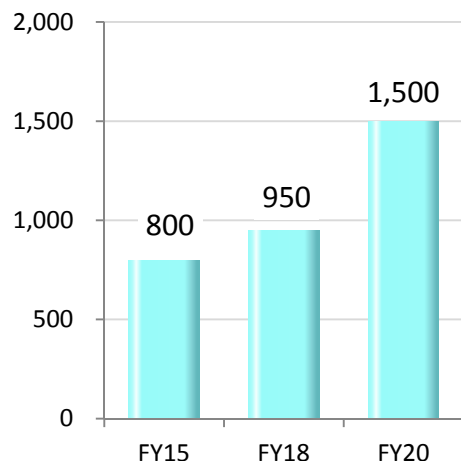
- 光学フィルム：中国に新系列建設中（稼働開始'19.4）、
「OPLフィルム」新系列建設中（稼働開始'20.3）
- 半導体製造装置洗浄：Cleanpart Group社買収
（'18.10）

4-3. 成長戦略：フォーカスマーケットの成長戦略

KAITEKI Value for Tomorrow

メディカル・フード・バイオ

(売上収益：億円)



成長施策

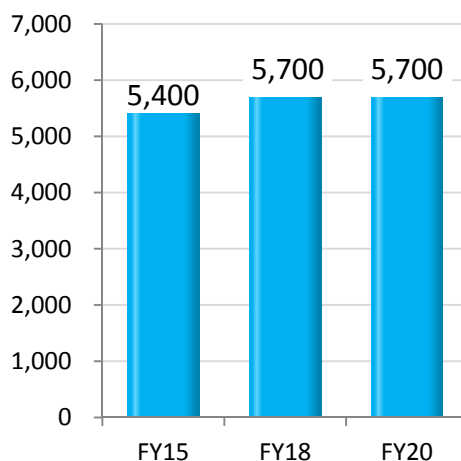
- インプラント材料事業拡大
- Nutrition関連事業拡大
- メディカル用途ガス事業拡大

アクション進捗 (’16-’18)

- 米スーパーエンブラ加工企業(Piper Plastics社)買収
- 食品乳化剤：中国・ASEAN中心に拡販中
- 在宅医療を含む呼吸関連事業：アイ・エム・アイ社買収

ヘルスケア

(売上収益：億円)



成長施策

- 医療用医薬品のパイプライン強化
- 米国での事業展開
- VLPワクチンの事業化
- 再生医療の事業化

アクション進捗 (’16-’18)

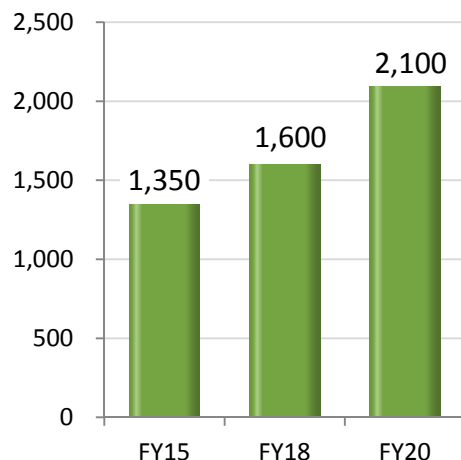
- 「ラジカヴァ」のグローバル展開
- インフルエンザVLPワクチン開発の進展と商業用設備建築着工
- Muse細胞を用いた再生医療製品の開発と事業化推進

4-3. 成長戦略：フォーカスマーケットの成長戦略

KAITEKI Value for Tomorrow

環境・エネルギー

(売上収益：億円)



成長施策

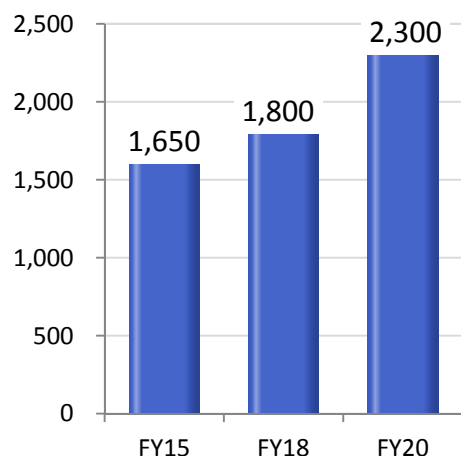
- リチウムイオン電池材料拡販
- 排水処理中国展開加速と上水処理国内展開加速
- 環境負荷軽減の製品開発

アクション進捗 (’16-’18)

- 電解液事業グローバル展開の加速(欧・米・中)
- 中国農村集落・養豚排水機能ユニット設備本格販売開始
- 「BioPBS」の他用途展開の加速

パッケージング・ラベル・フィルム

(売上収益：億円)



成長施策

- バリア用途：食品包装フィルム海外展開の加速、高バリア性能の新製品開発強化
- 高機能フィルム：グループ技術組み合わせによる新製品開発

アクション進捗 (’16-’18)

- 米国ポリエステルフィルム新ライン2018年本格稼働
- レンジ対応の高バリア性能深絞り容器上市
- 「ダイアミロン」タイに生産工場建設中(稼働’20)

4-4. 基礎素材における基盤強化

KAITEKI Value for Tomorrow

基 礎 素 材

基盤強化策

- マーケットでのプレゼンス拡大
- 海外事業の収益性強化
- 生産性の高い企業体質の実現

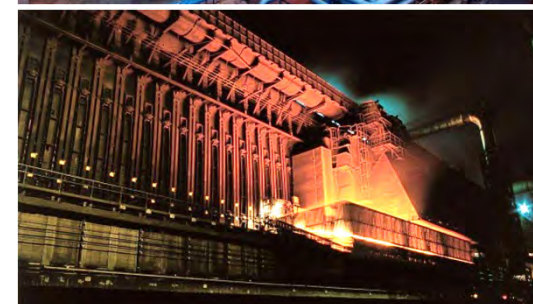
アクション進捗

【ケミカルズ】

- SAMAC* 本格運転開始
- Thai MMA MAA・BMA増強
- 米国MMAプロジェクト検討継続
- 欧州PMMAシート事業売却
- コークス炉健全化
- 水島エチレンセンター集約
- ユーティリティー広域連携
- 高性能・高機能ポリオレフィンの開発

【産業ガス】

- 投資・大型投融資
- 東アジア電子材料ガス製造拠点建設
- 倉敷大型空気分離装置稼働



4-5. シナジー実現の最大化

KAITEKI Value for Tomorrow

- フォーカスマーケットの成長戦略の確実な実行で、MCCにおいて、2020年度までに350億円の収益向上を見込む

協奏・成長

自動車・航空機（モビリティ）

- 欧州向け自動車部材拡販
- マルチマテリアル化対応強化
- 電動車用電線材料被覆材等の拡販
- 自動車用コーティング・UV硬化樹脂
- コンパウンド海外展開

環境・エネルギー

- 電池材料高機能化の検討
- 災害課題毎のパッケージ防災製品を官民連携で推進
- 排水処理膜の中国市場シェア拡大
- 生分解性ポリマー事業拡大

IT・エレクトロニクス・ディスプレイ

- OLED用途向け拡販
- 半導体関連事業拡大
- 光デバイス向け関連製品拡大

パッケージング・ラベル・フィルム

- 食品包装フィルムを軸とした製品群の海外展開
- 高性能バリア製品の開発等既存製品の性能向上による拡販

メディカル・フード・バイオ

- スーパーエンブラ精密成型事業強化
- 乳酸菌「ラクリス」の飼料用途海外展開強化
- シュガーエステル等の中食、アジア向け拡販

基 礎 素 材

- 高機能カーボンブラックの拡販
- 石化 軽量化部材拡大

■ 3社統合による合理化により、150億円を削減

3社統合による合理化

関係会社統合

- MCHCの関係会社約760社の25%削減を目標
- 2018年度までに111社（三菱ケミカル65社）削減を実現

生産性向上・働き方改革

- 生産性向上に向けた取組みを2019年度より本格実施予定
- グローバルコミュニケーションツールの導入による生産性向上への寄与
- 実労働時間削減による生産性の向上

共通部門合理化

- 要員計画見直しにより、共通部門の労務費を削減
- 統制可能経費の2割削減

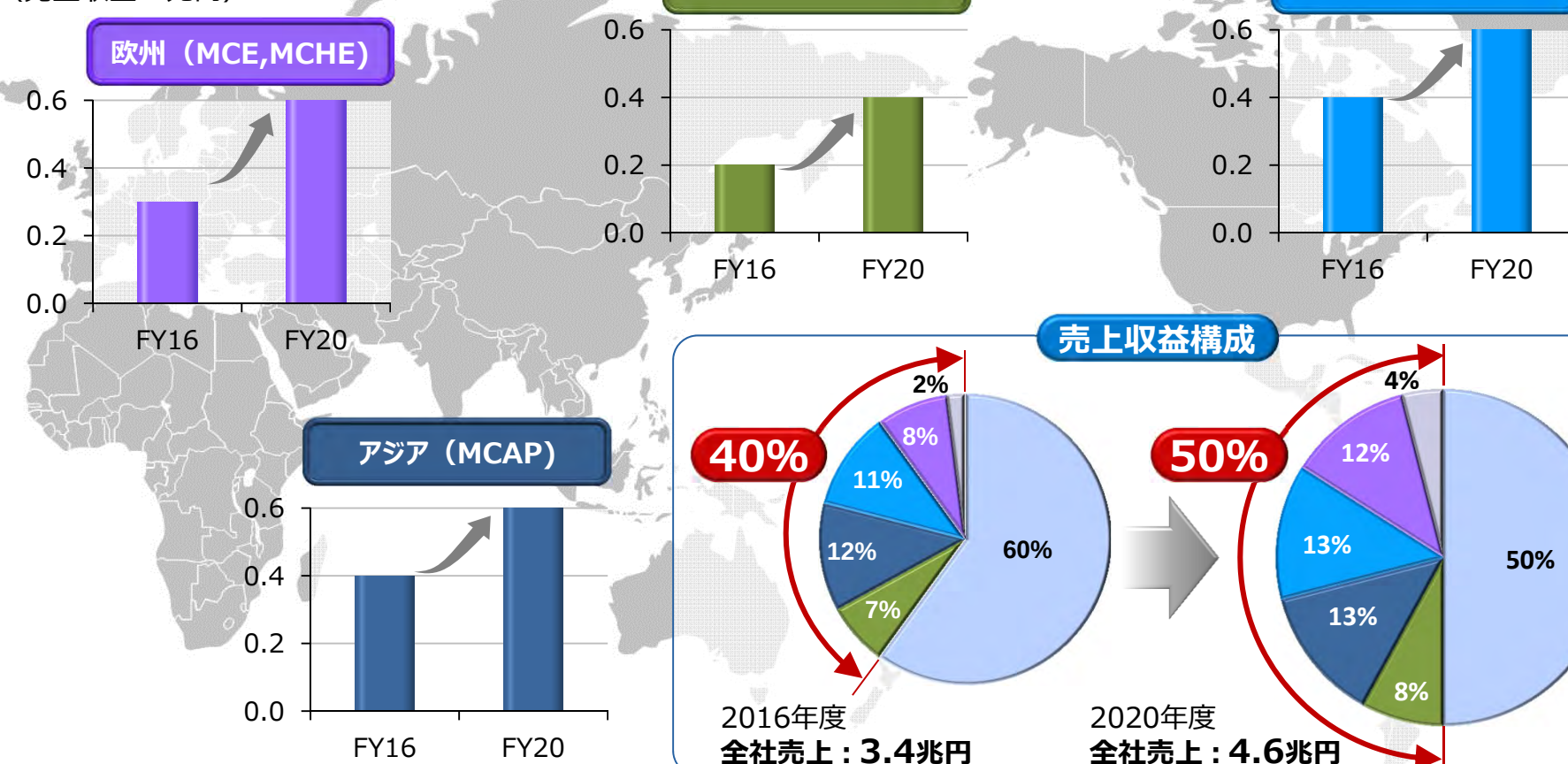
ICT・AI

- 生産・品質・開発・ビジネス・サービスでのICT・AIの利用により、生産性向上に貢献
- グローバルな基幹システム（SAP）の導入
- MMAのサプライチェーンマネジメントにDX採用検討開始

4-7. グローバル市場へのアクセス・マーケティング力強化 KAITEKI Value for Tomorrow

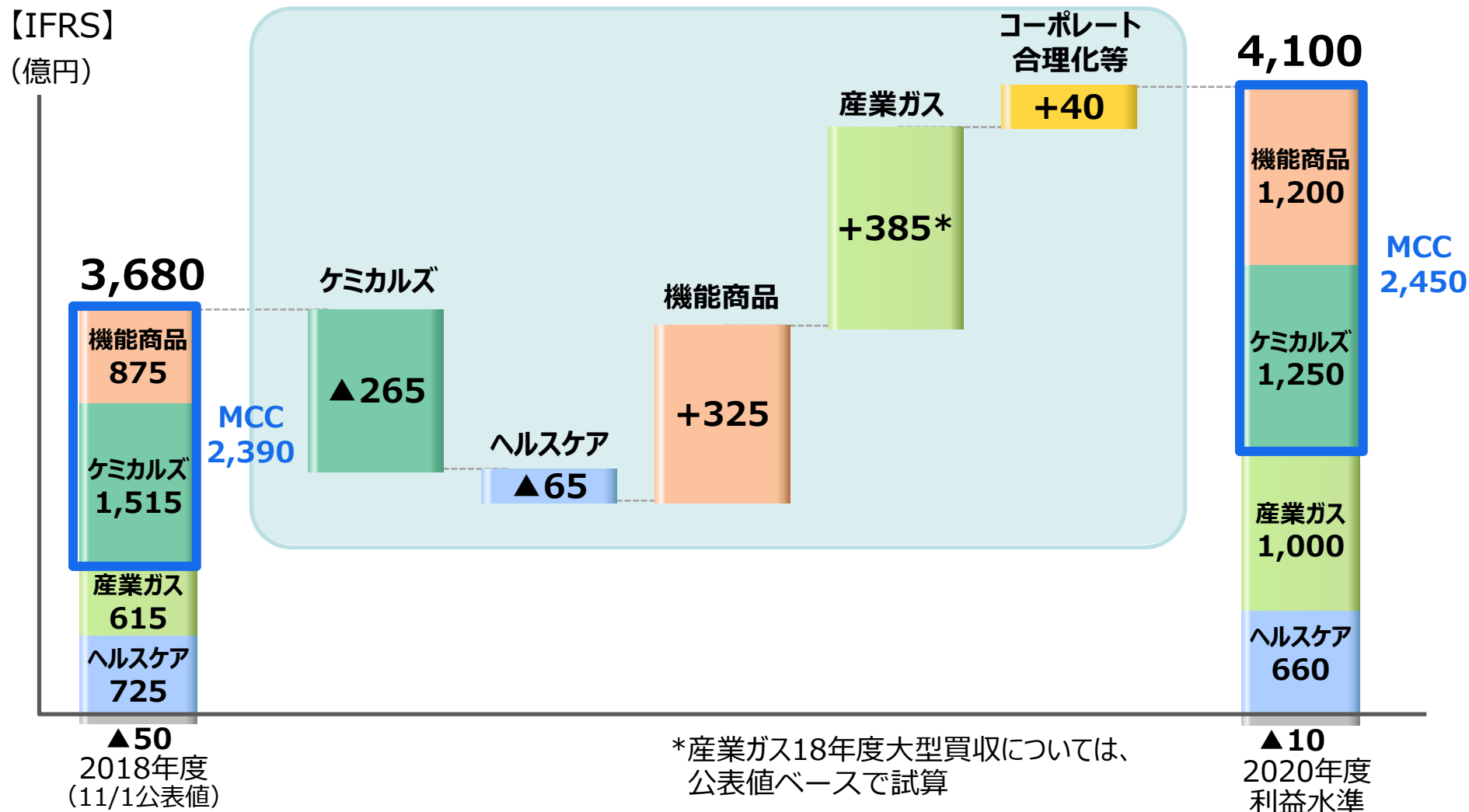
- 世界4極に、各地域内の事業成長・収益向上を支援する拠点（リージョナルヘッドクォーター “RHQ”）を設置
- RHQが主導するテクニカルセンターを各地域に設置
- 海外売上収益比率50%をめざす

(売上収益：兆円)



4-8. 2020年度に向けた各事業セグメントの利益見通し KAITEKI Value for Tomorrow

- 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



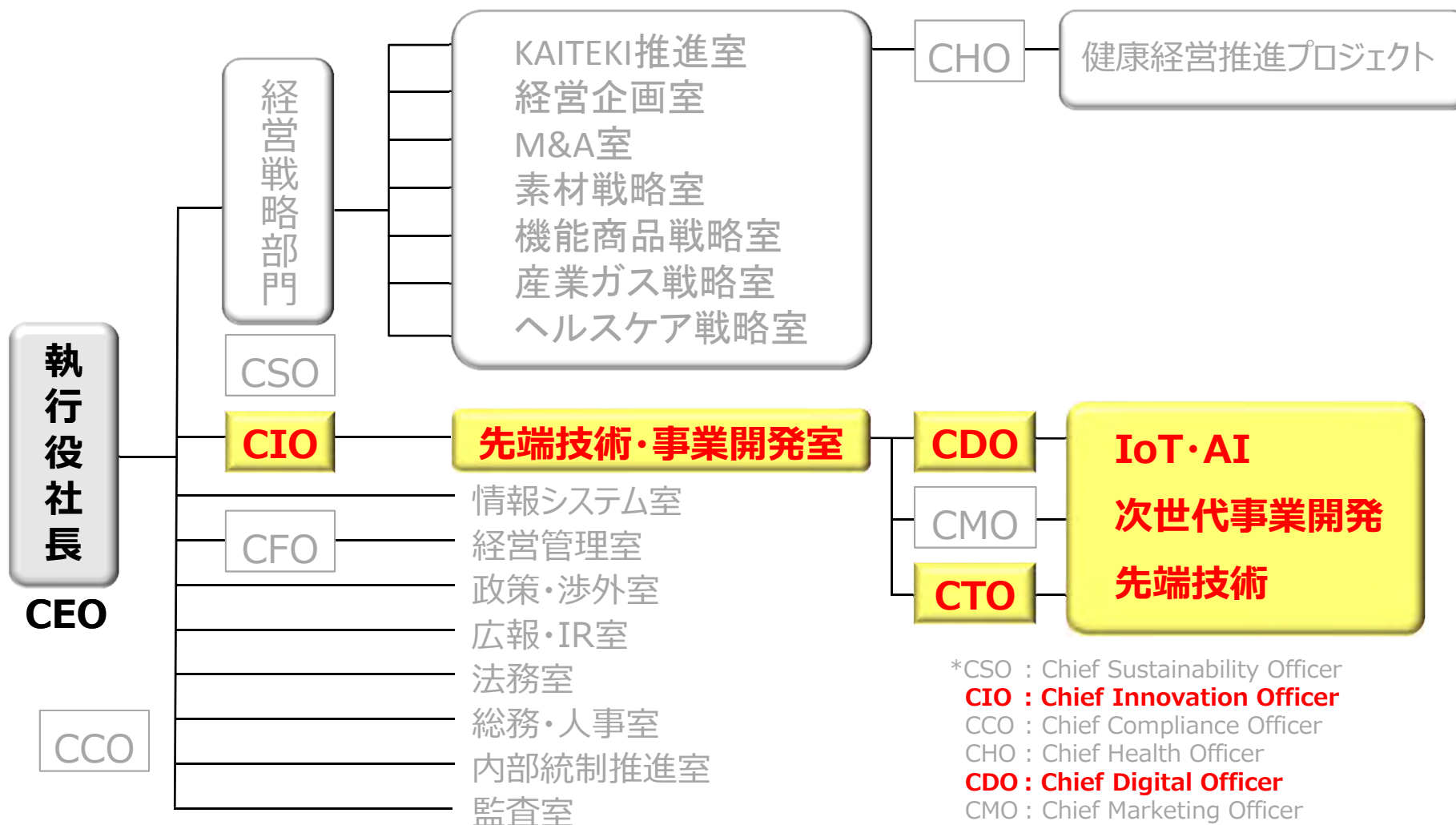
本日のアジェンダ

1. 三菱ケミカルホールディングスの紹介
2. 三菱ケミカル株式会社の紹介
3. APTSIS 20の経営目標
4. 三菱ケミカル株式会社の誕生に際しての狙い
- 5. 三菱ケミカルホールディングスの経営体制の深化**
6. KAITEKI経営に関して

5-1. 先端技術・事業開発室の設置（CIO/CDO）

KAITEKI Value for Tomorrow

- 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

5-1. 先端技術・事業開発室の設置：オープンイノベーション KAITEKI Value for Tomorrow

- 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)

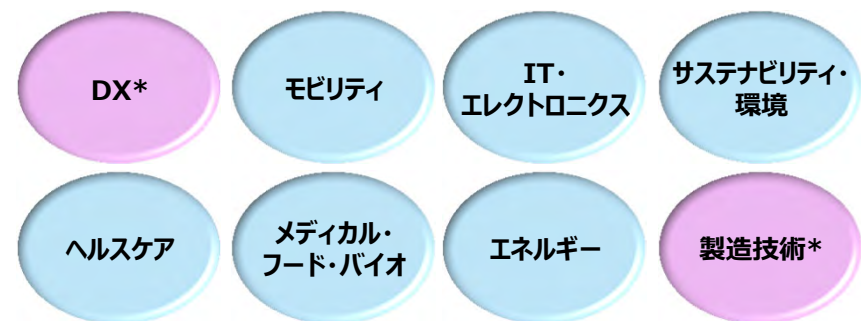
コーポレートベンチャー基本方針

- 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

- 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
- B2BおよびB2C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

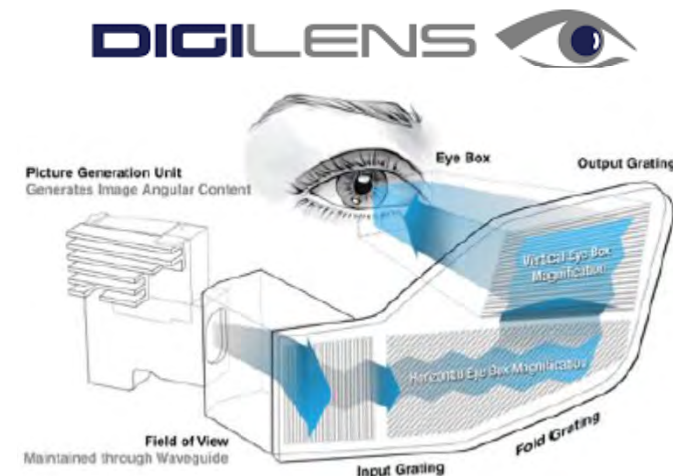
DOLBY FAMILY
VENTURES

NAUTILUS
VENTURE PARTNERS

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

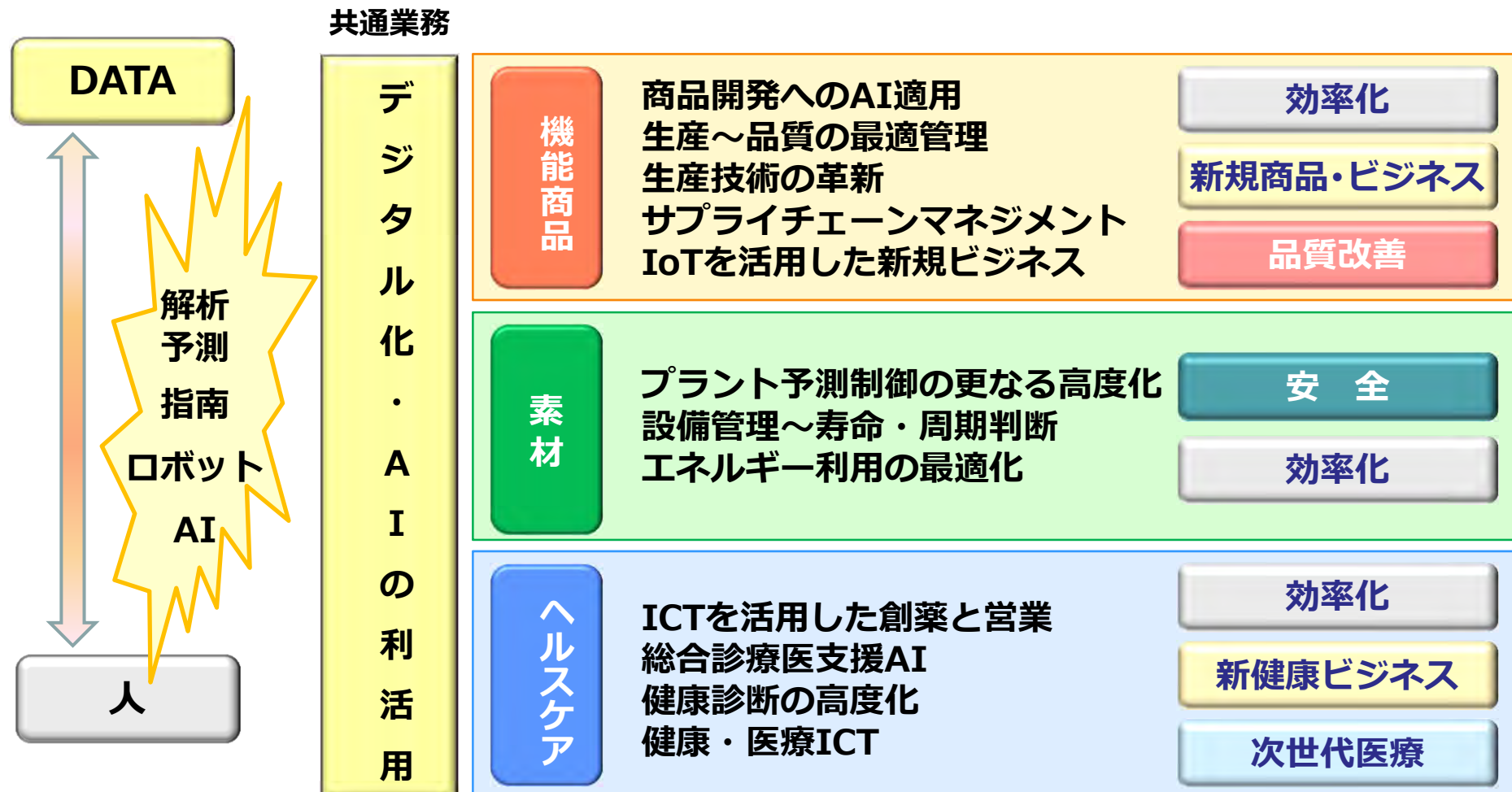


眼鏡

5-1. 先端技術・事業開発室の設置：ICT・AIの利活用

KAITEKI Value for Tomorrow

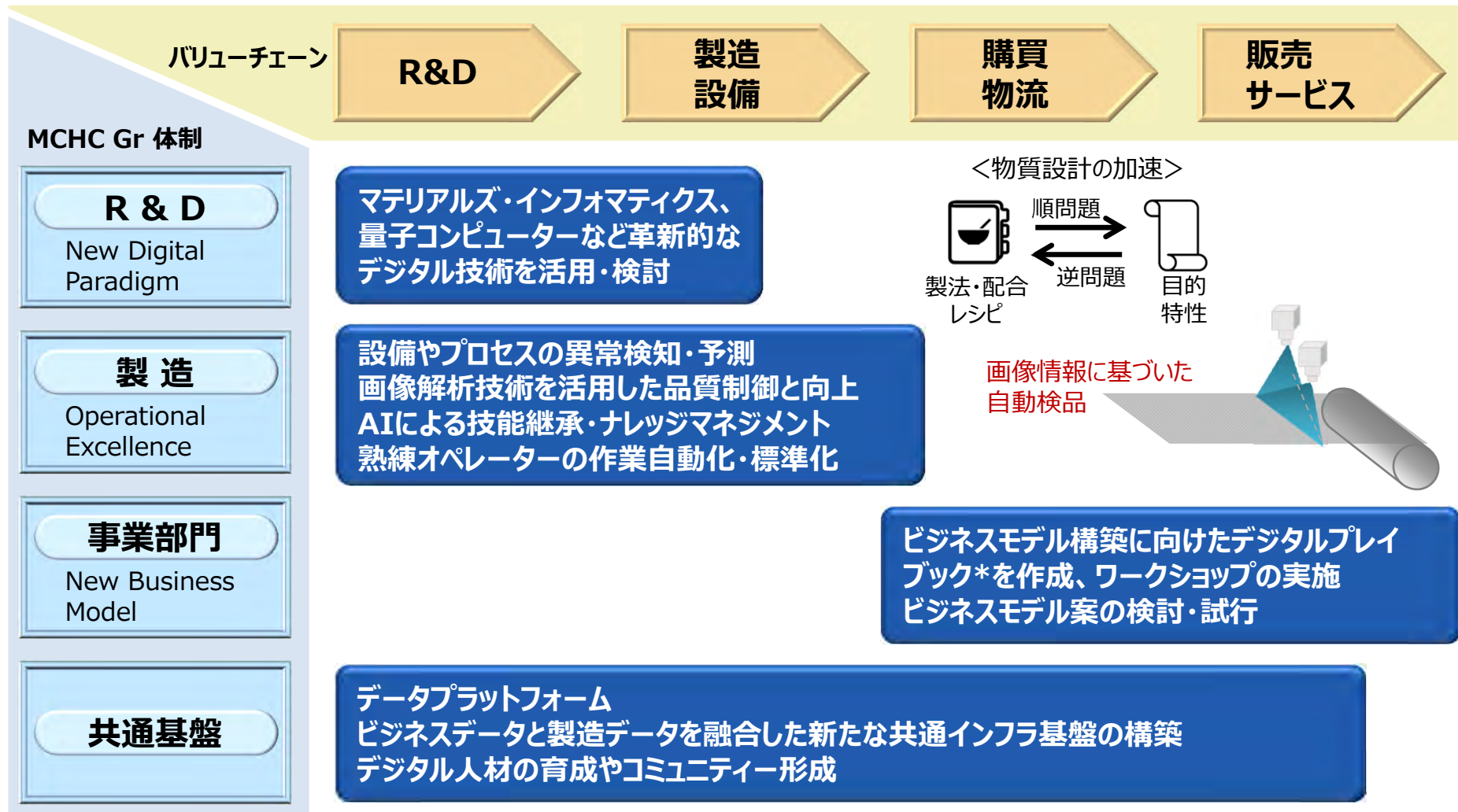
- 生産・品質・開発・ビジネス・サービスの中で新規センサー・解析技術を含めたICT・AIを利活用し、生産性改善・安全・時間短縮・新規ビジネスをめざす
- 5カ年 約200億円の投資及び人材育成を実施



5-1. 先端技術・事業開発室の設置：DXの取組み

KAITEKI Value for Tomorrow

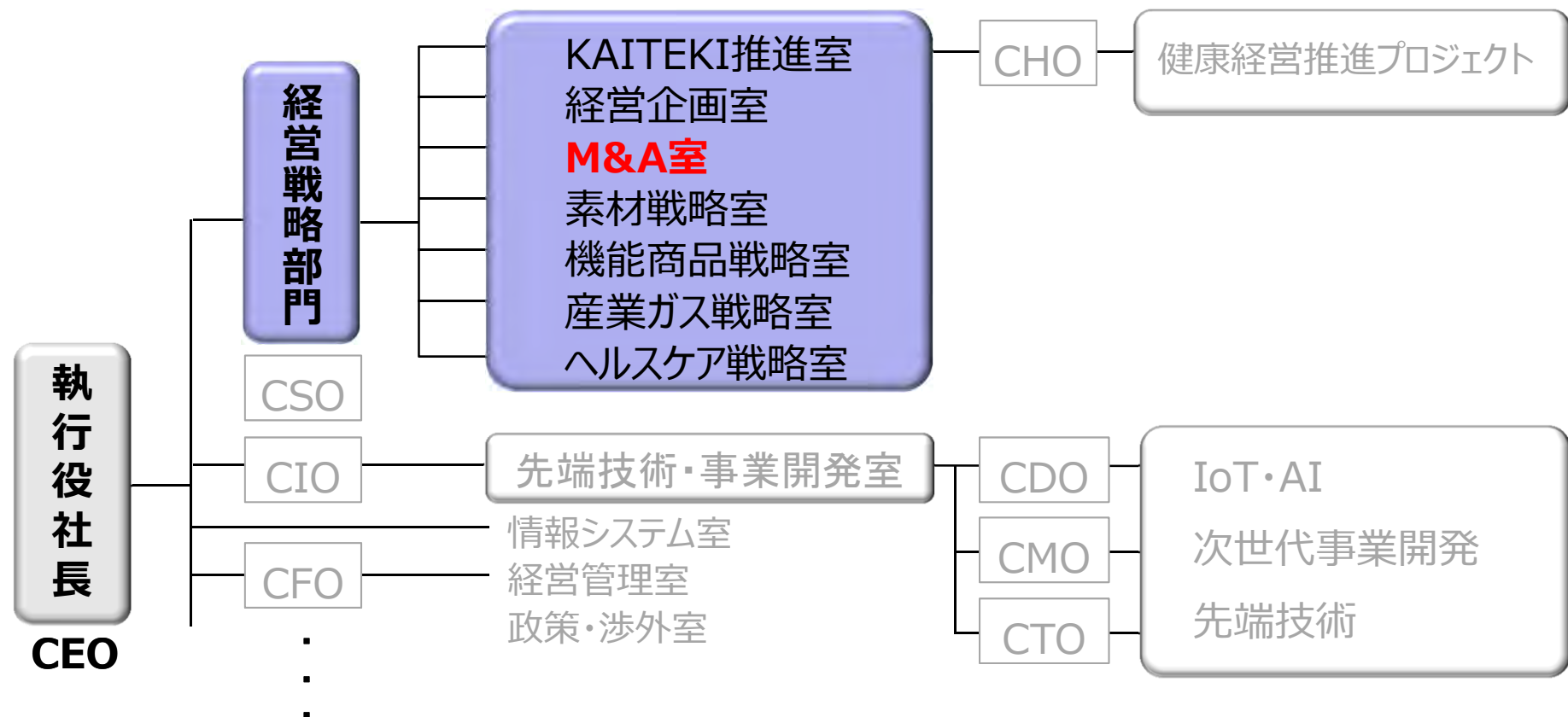
- 様々な領域において、DXを遂行。デジタル専門人材50人規模に
- 特に、ビジネス領域への適用やマテリアルズ・インフォマティクスなどに注力



5-2. M&A室の設置

■ 中長期経営計画の遂行において事業の選択・集中と成長の加速を実現するため、経営戦略部門内に「M & A 室」を設置

- M & A・業務提携・事業売却等に関する機能を強化し、グループ全体のM & A 関連業務のサポートを行うことで更なる競争力の向上を図る



本日のアジェンダ

1. 三菱ケミカルホールディングスの紹介
2. 三菱ケミカル株式会社の紹介
3. APTSIS 20の経営目標
4. 三菱ケミカル株式会社の誕生に際しての狙い
5. 三菱ケミカルホールディングスの経営体制の深化
- 6. KAITEKI経営に関して**

6-1. KAITEKI経営の深化：企業理念

KAITEKI Value for Tomorrow

■ KAITEKI経営の深化を反映し、理念体系を整備

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
The sustainable well-being for people, society
and our planet Earth.

経営理念

企業理念 Mission

人、社会、そして地球の心地よさがずっと続いていくことをめざし、Sustainability、Health、Comfortを価値基準として、グローバルにイノベーション力を結集し、ソリューションを提供していきます。

ビジョン Vision

KAITEKI実現

価値基準 Value

Sustainability, Health, Comfort

コーポレートスローガン

KAITEKI Value for Tomorrow

■ KAITEKI価値をMCHCの企業価値と考えた経営を推進

3軸経営

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

Management of Economics (MOE)

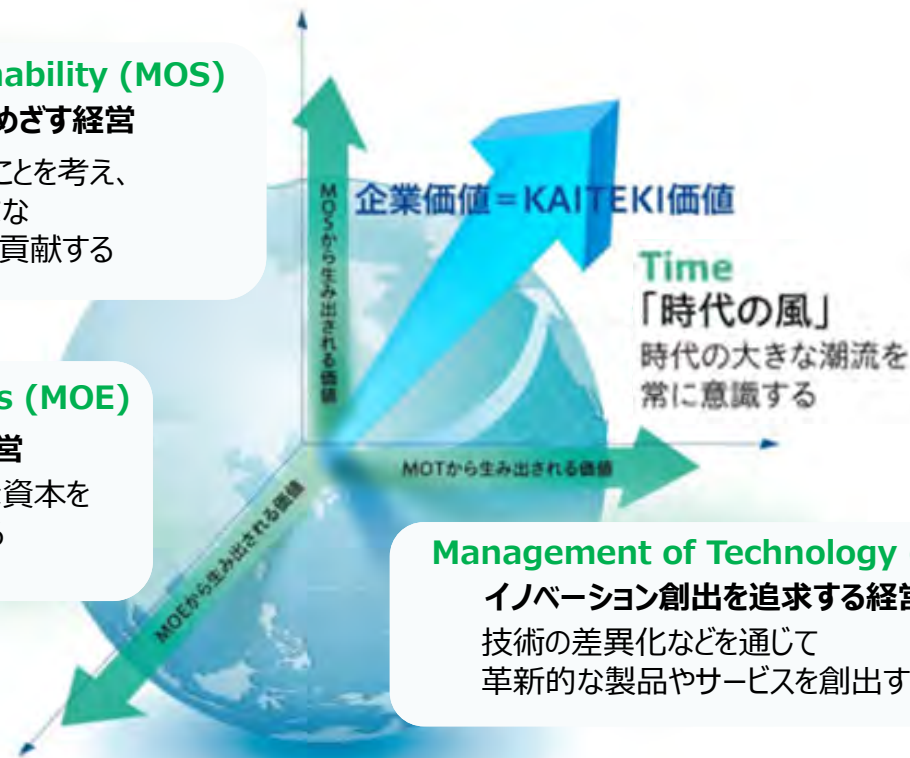
資本の効率化を重視する経営

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

Management of Technology (MOT)

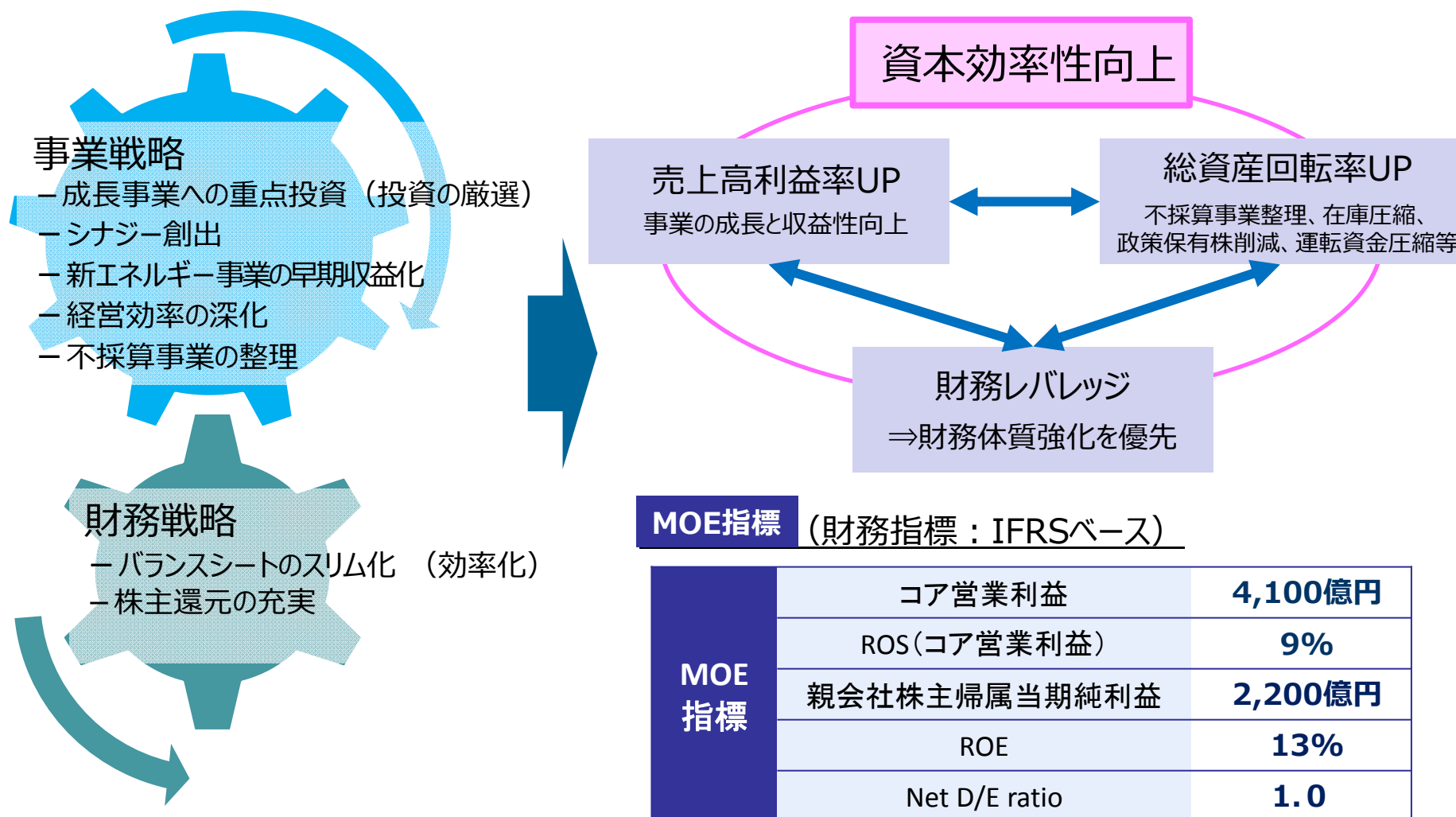
イノベーション創出を追求する経営

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



- MOE, MOT, MOS は、「KAITEKI実現」のための経営手法である。
- 四次元経営の重要な点は、Economics, Technology, Sustainabilityの3つの次元でバランス良く経営をおこなうことにある。
 - ・ 経営である以上、目標達成までの時間ファクターを意識する必要がある。
 - ・ 想定されるタイムラインは異なる: MOS > MOT > MOE
- KAITEKI価値の定義: $KAITEKI価値 = V(KAITEKI経営) = V(MOE) + V(MOT) + V(MOS)$

■ 事業戦略と財務戦略を両輪として資本効率性向上を追求

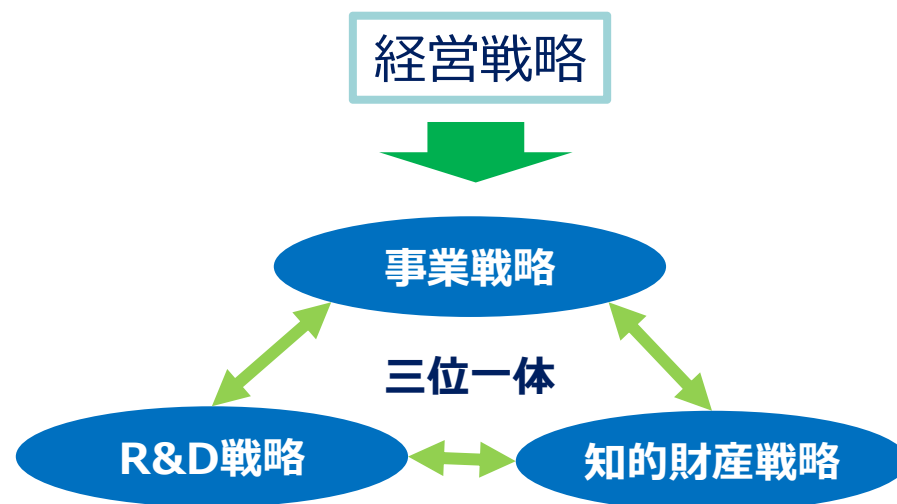


6-2. KAITEKI経営の深化：MOT

KAITEKI Value for Tomorrow

- マテリアルな課題解決に向けて、国内外のリソースを結集して研究開発を強力に推進し、イノベーションを創出

三位一体運営の実践（MOTの定義）



- ・オープン・シェアード・ビジネス
- ・グループ内シナジー
- ・IoT, AI, ビックデータ等の活用

MOS指標	2020年度目標
GHG排出削減 Scope1,2 日本国内削減 MOS指標 S-1-1	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	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	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	50Mw
水資源問題解決への貢献 MOS指標 S-3-2	累計17億t

6-2. KAITEKI経営の深化 : MOS

KAITEKI Value for Tomorrow

■ 人、社会、地球の sustainability をめざす

MOS指標

必達		重大事故・重大コンプライアンス違反は発生ゼロにする			
S指標		H指標		C指標	
S-1	地球環境負荷削減への貢献	H-1	疾病治療への貢献	C-1	社会からより信頼される企業への取り組み
S-2	資源・エネルギーの効率的な利用	H-2	疾病予防・早期発見への貢献	C-2	ステークホルダーとのコミュニケーション、協奏の推進
S-3	環境・資源の持続可能性に貢献する製品・サービスの提供	H-3	健康で衛生的な生活の実現に貢献する製品・サービスの提供	C-3	より心地よい社会、より快適な生活づくりへの貢献

主なサブ指標と目標

- ・GHG排出削減に貢献する製品・サービスの提供：1.5億t /年の削減貢献
- ・環境負荷（原単位）削減
大気系20%、水系25%、土壌系15%
- ・健康管理・健康診断情報の提供
3.25倍へ増加
- ・活力と協奏のある組織の構築
従業員ウェルネス指数16ポイント向上

KAITEKI健康経営

従業員・職場の「健康支援」と「働き方改革」を両輪として、健康という視点から、企業の最も大切な財産のひとつである「働く人」の活躍を最大化

- ・従業員満足度向上
- ・組織活性度の向上
- ・創造性・競争力の向上

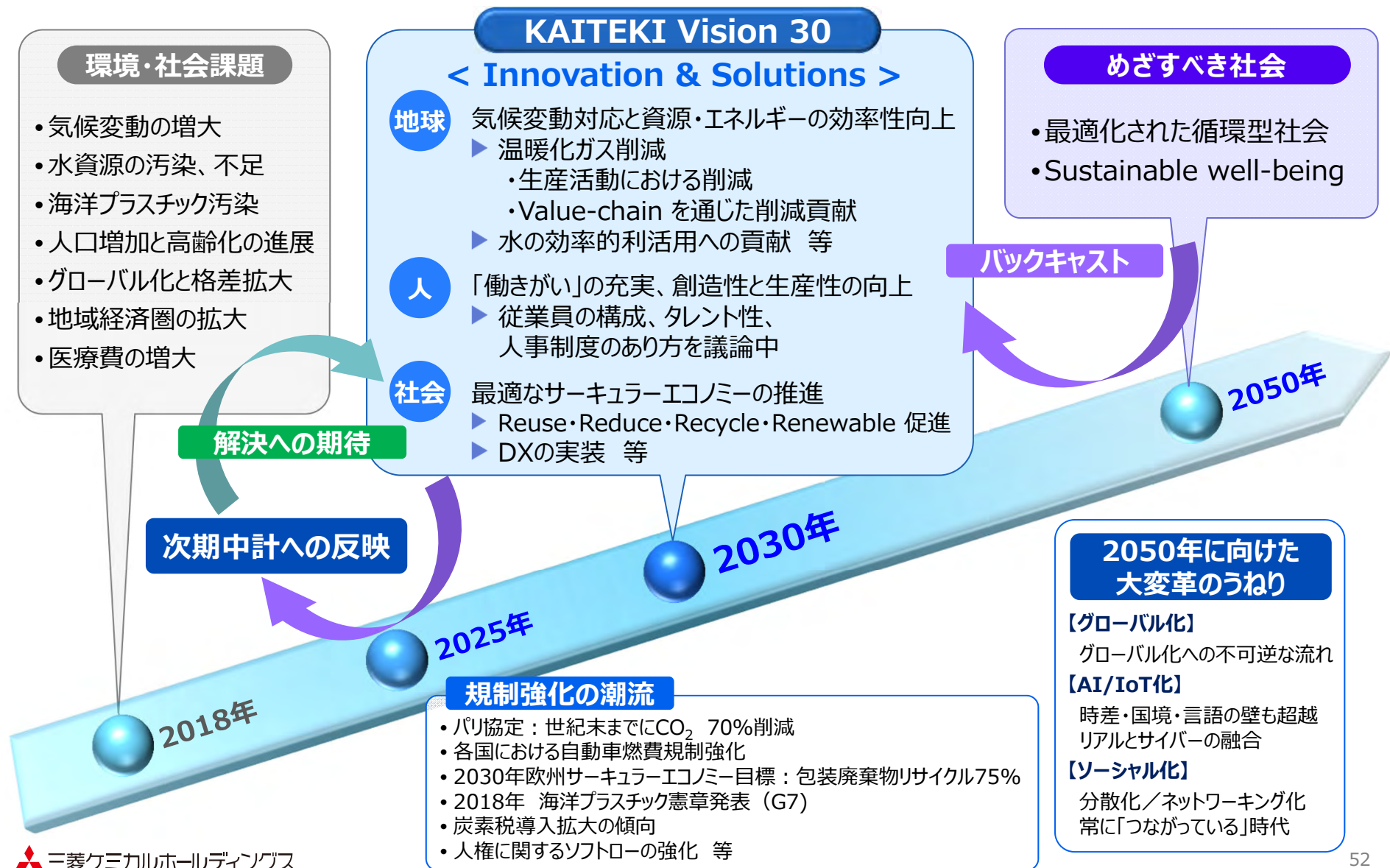
健康経営KPIと目標

- ・活き活き活力指数 +15ポイント
従業員のやりがい、熱意、信頼、成長
- ・働き方指数 +10ポイント
働き方に関する意識、行動、取組レベル
- ・健康指数 +10ポイント
検診項目、生活習慣の質、満足度レベル

6-3. KAITEKI経営の深化 : KAITEKI Vision 30

KAITEKI Value for Tomorrow

■ 次期中期経営計画の骨格となる2030年をターゲットにしたサステナビリティビジョンを策定中





ご清聴ありがとうございました