



2010年12月8日

## 新中期経営計画「APTSIS 15」の策定について

東京都港区芝四丁目14番1号  
株式会社三菱ケミカルホールディングス  
取締役社長 小林 喜光  
(コード番号: 4188)  
問合せ責任者: 広報・IR室長 高阪 肇  
(電話: 03-6414-4870)

株式会社三菱ケミカルホールディングスは、「協奏により、さらなる成長・創造と飛躍を実現する”企業グループ”」を目指して、2011年度から2015年度の5年間を実行期間とする新中期経営計画「APTSIS 15」を下記のとおり策定いたしました。

当社は、「Sustainability(環境・資源)、Health(健康)、Comfort(快適)を企業活動の判断基準とし、持続的に発展することにより、世界から信頼されるリーディングカンパニーでありたい」とのビジョンに基づき、2008年度から2010年度の3年間を実行期間とする中期経営計画「APTSIS 10」の下、戦略的投資、事業ポートフォリオの転換等を積極的に行い、高収益体質企業への転換を図ってまいりました。また、持続的企業価値の向上のため、グループ企業基盤・総合力の強化、温室効果ガス(CO<sub>2</sub>)削減等の諸施策にも着実に取り組んでまいりました。

今般策定した「APTSIS 15」では、「無限の可能性と広がりを持つ“Good Chemistry”を基盤として“KAITEKI”を実現するカンパニーでありたい」との新たなビジョンの下、引き続き Sustainability(環境・資源)、Health(健康)、Comfort(快適)を企業活動の判断基準としながら、高機能・高付加価値事業への事業ポートフォリオ転換をさらに推進し、持続的企業価値をいっそう向上させてまいります。

### 記

#### 1. 現中期経営計画「APTSIS 10」の総括

「APTSIS 10」では、リーマン・ショック等に端を発する未曾有の世界経済不況を受け、コンセプトを「大収縮に即応し、構造改革、創造・飛躍を加速する」と改めた上で、①成長(FPD 関連部材や医薬品等、成長事業への重点化/石化事業を中心とした構造改革/設備投資の大幅な圧縮)、②創造(白色LEDおよびHEV用リチウムイオン電池材料事業への重点化・加速)、③飛躍(戦略的投資によるアライアンスおよびM&Aの早期の具現化)を基本戦略として、2008年度から2010年度の3年間の経営計画を遂行してまいりました。

当社が実行した主な戦略的施策と経営目標の結果は以下のとおりです。

##### (1) 実行した主な戦略的施策

- ① 三菱レイヨンとの経営統合(2010年3月)
- ② 事業構造改革の断行
- ③ 旭化成と水島地区エチレンセンターを一体運営することを合意(2010年5月)

##### (2) 経営目標の達成状況

世界経済の大収縮の影響は大きかったものの、事業構造改革、飛躍戦略を着実に実施し、営業利益目標を達成する見通しです。

経営目標項目	「APTSIS 10」目標	2010 年度見通し
営業利益	1,900 億円以上	2,030 億円
ROA (税前利益)	6%以上	4.6%
GHG (温室効果ガス) 削減量	2015 年度: 20%削減	計画どおり

#### セグメント別営業利益

(単位: 億円)

事業分野	セグメント	「APTSIS 10」 2010 年度計画値	2010 年度 見通し	増減
機能商品 計	エレクトロニクス・アプリケーションズ	*) 140	40	▲100
	デザインド・マテリアルズ	*) 380	380	0
		520	420	▲100
ヘルスケア 計	ヘルスケア	1,000	770	▲230
素材 計	ケミカルズ	290	440	150
	ポリマーズ	210	450	240
		500	890	390
その他		160	30	▲130
コーポレート	*)	▲80	▲80	0
コンティンジェンシー		▲200	—	—
合計		1,900	2,030	130

\*)「APTSIS 10」計画値は、現行セグメント表示に組み替えております。

## 2. 新中期経営計画「APTSIS 15」概要

### (1) 基本戦略および事業ポートフォリオの区分

基本戦略につきましては、①「成長」(Organic Growth)、②「創造」(Innovation)、③「飛躍」(M&A)の 3 区分を、「APTSIS 10」に引き続き用いてまいります。

事業ポートフォリオにつきましては、事業戦略に対応する形で、①「創造事業」、②「成長事業」、③「基幹・中堅事業」、④「再編・再構築事業」の 4 区分を用います。

### (2) 基礎的経営指標の目標

項目	2010 年度 見通し	2012 年度 目標	2015 年度 目標
営業利益	2,030 億円	2,300 億円	4,000 億円
成長・創造	—	—	3,300 億円
飛躍	—	—	700 億円
ROA (税前利益)	4.6%	—	8%以上
Net D/E Ratio	—	—	1.0
海外売上高比率	34%	—	45%以上

主要前提条件	2010 年度見通し	2011~2012 年度	2013~2015 年度
国産ナフサ基準価格	45,600 円/KL	50,000 円/KL	55,000 円/KL
為替レート	85 円/米ドル	80 円/米ドル	

(3) セグメント別営業利益と売上高

(単位: 億円)

事業分野	セグメント	2010年度 見通し	2012年度 計画	2015年度 計画
機能商品 計	エレクトロニクス・アプリケーションズ	40	120	300
	デザインド・マテリアルズ	380	540	1,000
		420	660	1,300
ヘルスケア 計	ヘルスケア	770	790	1,200
素材 計	ケミカルズ	440	350	350
	ポリマーズ	450	480	700
		890	830	1,050
その他		30	70	100
コーポレート		▲80	▲50	▲50
コンテインジェンシー		—	—	▲300
小計		2,030	2,300	3,300
飛躍戦略による営業利益		—	—	700
合計		2,030	2,300	4,000
売上高		31,900	36,000	42,000
飛躍戦略による売上高		—	—	8,000
合計		31,900	36,000	50,000

(4) 設備投資・投融資とR&D

成長と創造を実現するため、5年間で以下のとおり積極的に投資を実行します。

(単位: 億円)

事業分野	セグメント	設備投資・投融資 (意思決定ベースの金額)	R&D
機能商品 計	エレクトロニクス・アプリケーションズ	1,200	700
	デザインド・マテリアルズ	3,200	1,400
		4,400	2,100
ヘルスケア 計	ヘルスケア	1,500	4,100
素材 計	ケミカルズ	1,200	300
	ポリマーズ	2,000	600
		3,200	900
コーポレート他		900	400
合計		10,000	7,500

(本表に飛躍戦略のための資源投入は含まれておりません)

(5) 基本戦略と施策

「協奏による、さらなる成長・創造と飛躍の実現」というコンセプトの下、以下のとおり基本戦略と施策を定めました。

## ① 体質強化

協奏によるシナジーの発現、財務体質の改善、さらなる事業構造改革を遂行します。

## ② 成長戦略

協奏により、高機能化・高付加価値化に向けた **Transformation** を加速すべく、各事業分野において次の施策を遂行します。

- ◆ 機能商品
  - 高機能・高付加価値事業の拡大(クラスター化)
  - **Green Business** の拡大
  - グローバル展開の加速
- ◆ ヘルスケア
  - 既存大型製品の **LCM**(ライフサイクルマネジメント)と拡販
  - 新製品の早期収益最大化と海外での承認取得品目の拡充
  - **Unmet Medical Needs** に応えるパイプライン拡充
- ◆ 素材
  - グローバル化と高機能化の加速(エリアパートナーとの関係強化)
  - プロダクトチェーンとしてのバランス・グロース
  - 国内における構造改革の仕上げ

## ③ 創造戦略

将来を見据えた創造事業の育成・展開として、次の成長ドライバーの早期事業化を図ります。

- ◆ 有機太陽電池／部材
- ◆ 有機光半導体
- ◆ 高機能新素材
- ◆ 次世代アグリビジネス
- ◆ ヘルスケアソリューション
- ◆ サステイナブルリソース

## ④ 飛躍戦略

積極的な事業拡大を目指して、アライアンスおよび **M&A** に対し戦略的に資源投入を行います。資源投入に当たっての考え方は次のとおりです。

- ◆ 成長・創造事業の強化・拡充
- ◆ グローバル展開の加速
- ◆ 対象事業分野: 機能商品およびヘルスケア

## (6) 事業分野別戦略と事業ポートフォリオ

### ① 機能商品 —— “Green Business を核として高機能化とグローバル展開を加速する”

- ◆ 成長戦略
  - 高機能・高付加価値事業の拡大
    - 機能性コンポジット部材
    - 高機能成形部材
    - スペシャルティケミカルズ

- Green Business の拡大
  - 白色 LED 照明／部材
  - リチウムイオン電池部材
- グローバル展開の加速
  - FPD 関連部材
  - アクア関連部材／サービス

◆ 創造戦略

- 将来を見据えた創造事業の育成・展開
  - 有機太陽電池／部材
  - 有機光半導体
  - 高機能新素材
  - 次世代アグリビジネス

◆ 基幹・中堅事業

- 安定収益拡大
  - 記録メディア
  - 高機能フィルム(フィルム、包装容器)
  - 食品機能材 他

② ヘルスケア —— “国際創薬企業への展開加速とヘルスケアソリューションの実現”

◆ 成長戦略

- 既存大型製品の LCM(ライフサイクルマネジメント)と拡販
- 新製品の早期収益最大化と海外での承認取得品目の拡充
- Unmet Medical Needs に応えるパイプライン拡充
  - 医療用医薬品(ジェネリック医薬品を除く)

◆ 創造戦略

- 医薬・診断事業を核としたヘルスケアソリューションの実現
- 三菱ケミカルホールディングスグループ内ヘルスケア関連事業の協奏
  - ヘルスケアソリューション

◆ 基幹・中堅事業

- 安定収益の確保
  - 診断検査／創薬支援サービス
  - ジェネリック医薬品 他

③ 素材 —— “グローバル化と高機能化の加速、バランス・グロースによる高収益事業群への脱皮”

◆ 成長戦略

- グローバル化と高機能化の加速(エリアパートナーと関係強化)
  - MMA／PMMA
  - 機能性樹脂
  - 高純度グラファイト

◆ 創造戦略

- 地球環境と新炭素社会に貢献する新規材料の創出
  - サステイナブルリソース

◆ 基幹・中堅事業

- 収益の安定化と体質強化
- 安定操業、低環境負荷の確立
- ナレッジとプロセス革新、高付加価値製品を武器とした基盤固め
  - テレフタル酸
  - コークス
  - PP
  - PHL/BPA/PC 他

◆ 再編・再構築事業

- 構造改革の仕上げ
- クラッカー構造改革、誘導品最適化

資源国・需要国の台頭に伴う、①ポリオレフィン等誘導品の需要低下・再編、ひいては、②クラッカーの稼働低下・再編を想定し、以下の施策を実施します。

- 誘導品
  - ① ポリオレフィンの高付加価値化と需要減少への対応策検討
  - ② さらなる生産体制の最適化を J/V パートナーと検討
- クラッカー
  - ① 旭化成との一体運営とダウンサイジングによるフレキシビリティの拡大(水島)
  - ② 旭化成と需要動向に対応した一基化検討、石油精製との連携模索
- クラッカー
  - ① ユーティリティ等の地域連携による競争力強化(鹿島)
  - ② 石油精製との連携も含めた構造改革を模索

(7) 海外展開

海外売上高比率を 34%(2010 年度見通し)から 45%(2015 年度)に、海外営業利益比率を 26%(2010 年度見通し)から 50%(2015 年度)に、それぞれ向上させることを目指します。

(8) シナジー

炭素繊維・複合材、アクア関連部材／サービス、スペシャリティケミカルズ等における事業シナジーとして 2011 年度から 2012 年度の 2 年間で 50 億円、2013 年度から 2015 年度の 3 年間でさらに 100 億円を創出します。

購買、物流、IT、R&D 部門におけるコストシナジーとして、2011 年度から 2012 年度の 2 年間で 60 億円、2013 年度から 2015 年度の 3 年間でさらに 220 億円を創出します。

よって、創出されるシナジーは 2012 年度までの累計で 110 億円、2015 年度までの累計で 430 億円となります。

(9) 株主価値の向上と持続的企業価値の向上

① 株主価値の向上について

◆ 基本方針

- 企業価値の向上を通して株主価値の向上を図る

◆ 株主還元

- 事業展開の原資である内部留保とのバランスを取りつつ、連結業績に応じて配当を充実
- 配当性向は中期的な利益水準の 30%以上を目安とするが、安定配当(一株当たり配当額の維持・向上)も重視

② KAITEKI 指標について

企業経営に当社が考案した「KAITEKI 指標」を新たに導入します。KAITEKI 指標は Sustainability 指標、Health 指標、Comfort 指標より構成され、全社的に経過をモニターします。各指標の具体例は以下のとおりです。

◆ Sustainability 指標

- 国内における環境負荷を 2005 年度対比で 30%削減、温室効果ガスを 17%削減

◆ Health 指標

- 治療難易度と投薬患者数から指標化した疾病治療への貢献度を 2009 年度対比で 30%向上

◆ Comfort 指標

- 機能商品およびヘルスケア分野における新商品化率を 2015 年度時点で 35%達成

以 上

※ ご参考

新中期経営計画「APTSIS 15」の説明資料につきましては、当社ホームページにて公開しております。

アドレス [http://www.mitsubishichem-hd.co.jp/ir/library/analysts\\_meeting.html](http://www.mitsubishichem-hd.co.jp/ir/library/analysts_meeting.html)

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、機能化学製品、樹脂加工品、医薬品、炭素・無機製品、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。