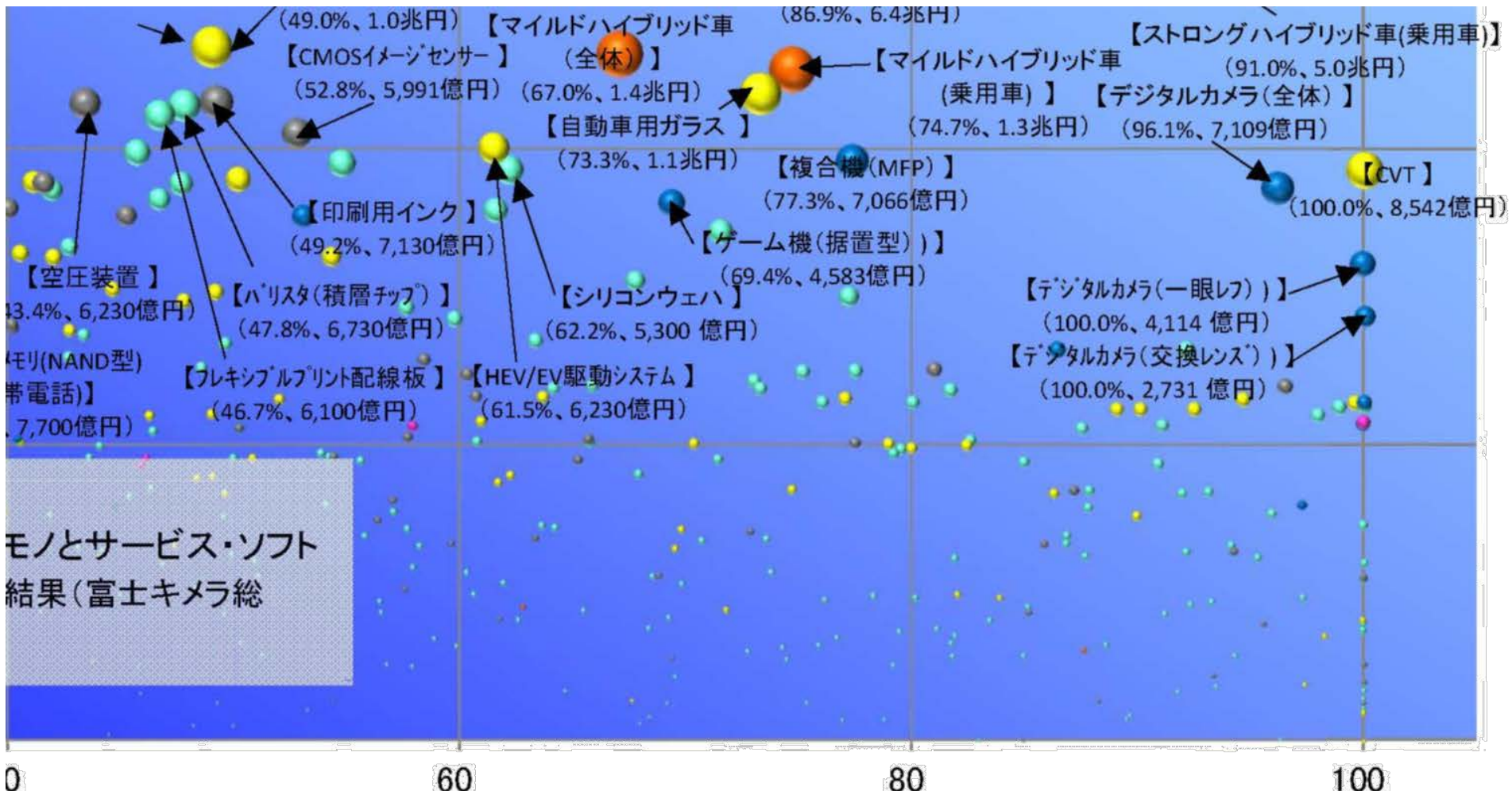


なくてはならない日本？

- 部材・装置(エレクトロニクス系)
- 部材(自動車)



モノとサービス・ソフト
結果(富士キメラ総

日系企業の世界シェア(%)

出所:「日系企業のモノとITサービス・ソフトウェアの国際競争ポジションに関する情報収集」
国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)(2018年6月30日公開)

日本はこれからどこで戦ってゆくのか？

■ 論文数の国別順位と国別の論文シェア

	注目の研究テーマ	分野	中国		米国		日本	
1	ペロブスカイト	電池	1位	41.4%	2位	21.5%	4位	6.9%
2	単原子層	半導体	1	35.1	2	32.5	4	6.6
3	Naイオン電池	電池	1	58.1	2	17.4	4	7.8
4	Niや鉄酸化物の触媒	新材料	1	54.2	2	19.2	8	3.6
5	ジカウィルス感染症	医療バイオ	3	9.1	1	40.2	20	1.0
6	Li硫黄電池	電池	1	59.9	2	23.7	7	2.8
7	ゲノム編集	医療バイオ	2	22.6	1	43.9	3	8.0
8	有機薄膜太陽電池	電池	1	31.8	2	14.3	6	3.8
9	電気二重層コンデンサ	電池	1	65.3	4	7.5	10	2.0
10	免疫療法	医療バイオ	5	7.8	1	43.3	3	9.2
11	酸化還元	化学	1	63.5	2	14.1	4	5.2
12	光触媒	新材料	1	78.3	2	5.3	8	2.6
13	水素発生触媒	新材料	1	69.4	2	15.7	9	2.5
14	核酸を標的にした癌治療	医療バイオ	1	72.6	2	15.7	4	2.1
15	腸内細菌	医療バイオ	2	16.8	1	31.1	11	3.8
16	カーボン量子ドット	新材料	1	61.5	3	8.8	13	1.3
17	フレキシブル材料	新材料	1	36.0	2	29.2	4	5.9
18	放射化分析	化学	1	45.6	2	12.8	4	7.7
19	細胞間シグナル伝達	医療バイオ	2	22.7	1	33.4	4	6.0
20	光熱療法	医療バイオ	1	69.8	2	18.0	15	1.0

純粋持株会社

グループ全体の戦略策定、経営資源の最適配分、事業経営の監督等

三菱ケミカルホールディングス*

2005

機能分担会社

100%

中長期的な戦略策定にあたっての将来の社会課題とそれらへの対応の研究

地球最適化インスティテュート

2009

100%

グローバルな事業展開に対応した北米、欧州、中国における対外代表機能等

Mitsubishi Chemical Holdings America

2010

Mitsubishi Chemical Holdings (Beijing)

2011

(三菱化学控股管理(北京))

Mitsubishi Chemical Holdings Europe

2012

100%

グループの経理・財務等の共通機能

三菱ケミカルホールディングスコポレートスタッフ

2013

*2018年7月1日、戦略的出資および協業推進機能として、Diamond Edge Ventures, Inc. を設立しました。

事業会社

機能商品、素材、ヘルスケアの3つの事業分野での事業活動

100%

56.4%

100%

50.6%

三菱ケミカル

資本金

532億29百万円

連結売上収益

2兆5,481億円

事業内容

機能商品、素材 等

事業分野

機能商品

素 材

2017

田辺三菱製薬*

資本金

500億円

連結売上収益

4,339億円

事業内容

医療用医薬品 等

事業分野

ヘルスケア

2007

生命科学
インスティテュート

資本金

30億円

連結売上収益

1,324億円

事業内容

健康・医療ICT、
創薬ソリューション、
次世代ヘルスケア

事業分野

ヘルスケア

2014

太陽日酸*

資本金

373億44百万円

連結売上収益

6,462億円

事業内容

産業ガスおよび
関連機器・装置 等

事業分野

素 材

2014

2018年度連結業績予想

(IFRS)(億円)

売上収益 40,400

コア営業利益 3,680

当期利益 2,680

その他の経営指標
(2018年度連結予想)(億円)

設備投資 2,640

減価償却費 1,850

研究開発費 1,600

従業員数(18年9月末) 70,049

関係会社数 (2018年3月末)

日本 318

アジア・パシフィック 218

米州 80

欧州・アフリカ 92

地域別売上収益比率(2017年度)

日本 58.4%

米国 10.9%

中国 7.8%

その他 22.9%

当社の三軸による企業価値の把握（2011年度～）

Z: Public Interest & Environment Century

MOS

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

企業価値 = KAITEKI 価値



当社の企業活動の判断基準（2007年度～）

- **KAITEKI Value for Tomorrow** を実現するための3つの判断基準
- 経営資源の有効活用のため、判断基準を満たさない企業活動は行わない

Sustainability

環境・資源

CO₂排出などの環境負荷をミニマム化し、省エネや、非枯渇資源・新エネルギーへの転換を促進する
（有機太陽電池・LED・Liイオン電池・炭素繊維など）

Health

健康

疾病治療に加え、未病段階での早期ケアや健康維持、健やかな高齢化に貢献する
（医薬品・診断・ヘルスケアソリューションなど）

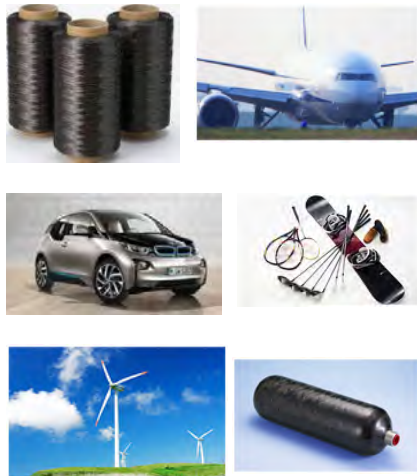
Comfort

快適

衣食住の高度化や機能性向上を通じて、より心地よい社会・快適な生活づくりに貢献する
（食品機能材・高機能フィルム・各種情報電子部材など）

当社の過去の事業開発例（2007～2015年度）

炭素繊維・複合材料



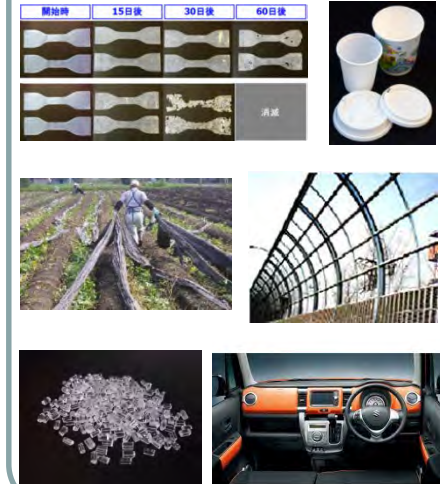
GaN・LED



有機太陽電池



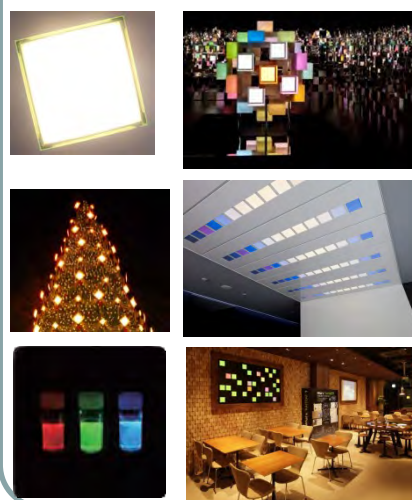
植物由来ポリマー



リチウムイオン電池材料



有機EL



アグリビジネス



ヘルスケアソリューション



当社の事業ポートフォリオ・トランスフォーメーション（2018年度現在）

■ 事業のライフステージを4象限モデルで管理し、「選択と集中」を徹底

撤退

売上高▲6,000億円

- ナイロン（2010.5）
- 塩ビ（2011.3）
- スチレン（2011.3）
- 管材（2013.3）
- SAP（2013.3）
- ポリオレフィン最適化（2014.4）（2015.3）
- 鹿島エチレン1基化（2014.5）
- 水島エチレン統合（2016.4）
- 印中テレフタル酸（2016.12）

GHG減▲300万t

次世代事業

- ヘルスケアソリューション（次世代ヘルスケア）
- バイオソリューション
- ガスソリューション
- 新エネルギー・高機能材料
- ビッグデータ・ICT利用ソリューション

GHG微増

成長事業

- 高機能ポリマー
- 高機能化学
- 高機能フィルム
- 環境・生活ソリューション
- 高機能成形材料
- 新エネルギー（リチウムイオン電池材料
オプトエレクトロニクス
マテリアルズ）
- 医療用医薬品
- ライフサイエンス（健康・医療ICT）

GHG増+15万t

飛躍（M&A）

売上高+1兆4,500億円

- 三菱レイヨン（2010.3 経営統合）
- クオリカプス（2013.3 買収）
- クオドラント（2013.5 完全子会社化）
- 大陽日酸（2014.11 連結子会社化）
- 日本合成化学（2016.10 完全子会社化
2019.4 吸収合併）
- 日本化成（2018.4 吸収合併）

GHG増+100万t

再構築事業

- 不採算・低収益事業

基盤事業

- 情電・ディスプレイ
- 石化
- 炭素
- MMA
- 産業ガス
- ライフサイエンス（創薬ソリューション）

GHG減▲25万t

※GHG増減量は
2005～16年度概算
計▲210万t弱

2017年度当社GHG排出量：日本11百万t（日本全体12億9,400万tの約0.8%相当）／海外4百万t

当社の業績推移（2005年度～）

Dow Jones Sustainability Indices:
Asia Pacific Member

DJSI:
World Member

地球快適化インスティテュート

活動判断基準策定:
Sustainability, Health,
Comfort

KAITEKI経営始動
MOE, MOT, MOS

指名委員会等設置会社
へ移行

プロジェクト外10/20

統合KAITEKIレポート

三菱ケミカル発足

三菱レイヨン統合

生命科学インスティテュート発足

新生三菱樹脂発足

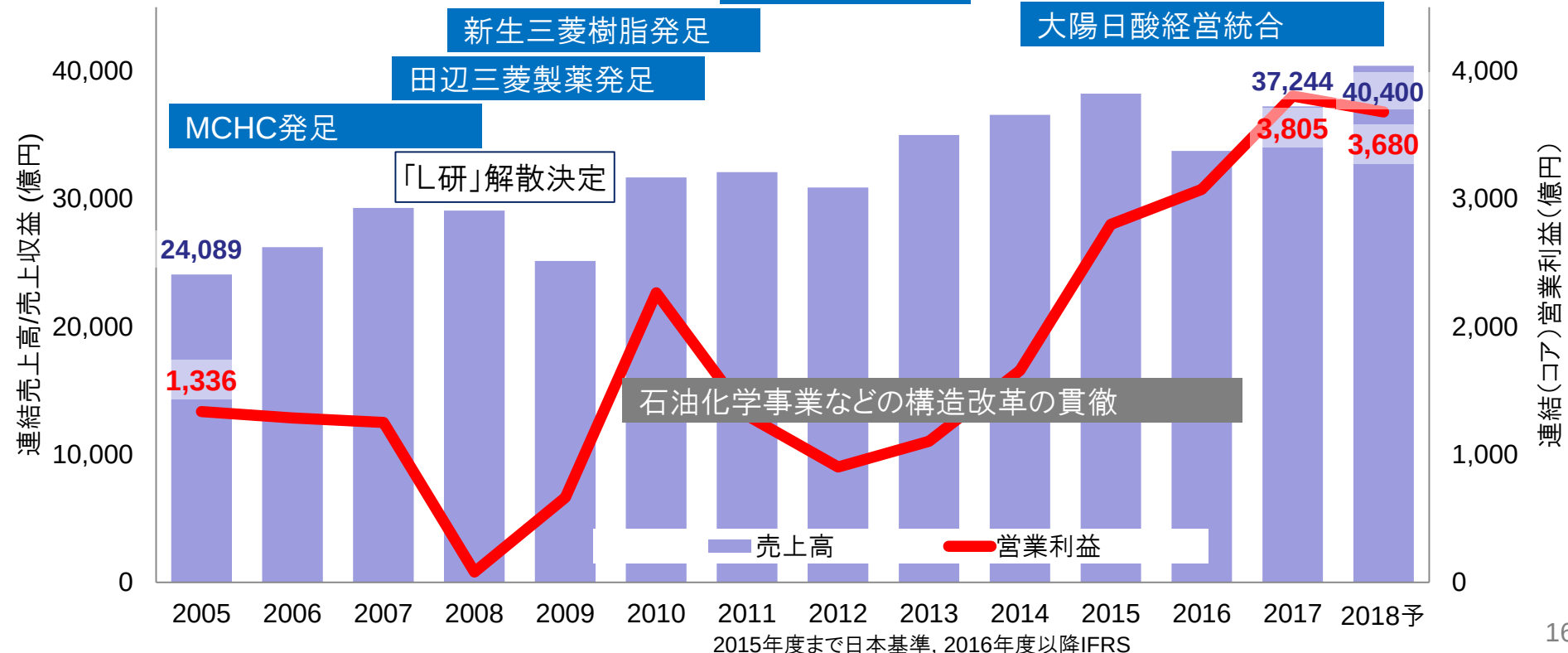
田辺三菱製薬発足

大陽日酸経営統合

MCHC発足

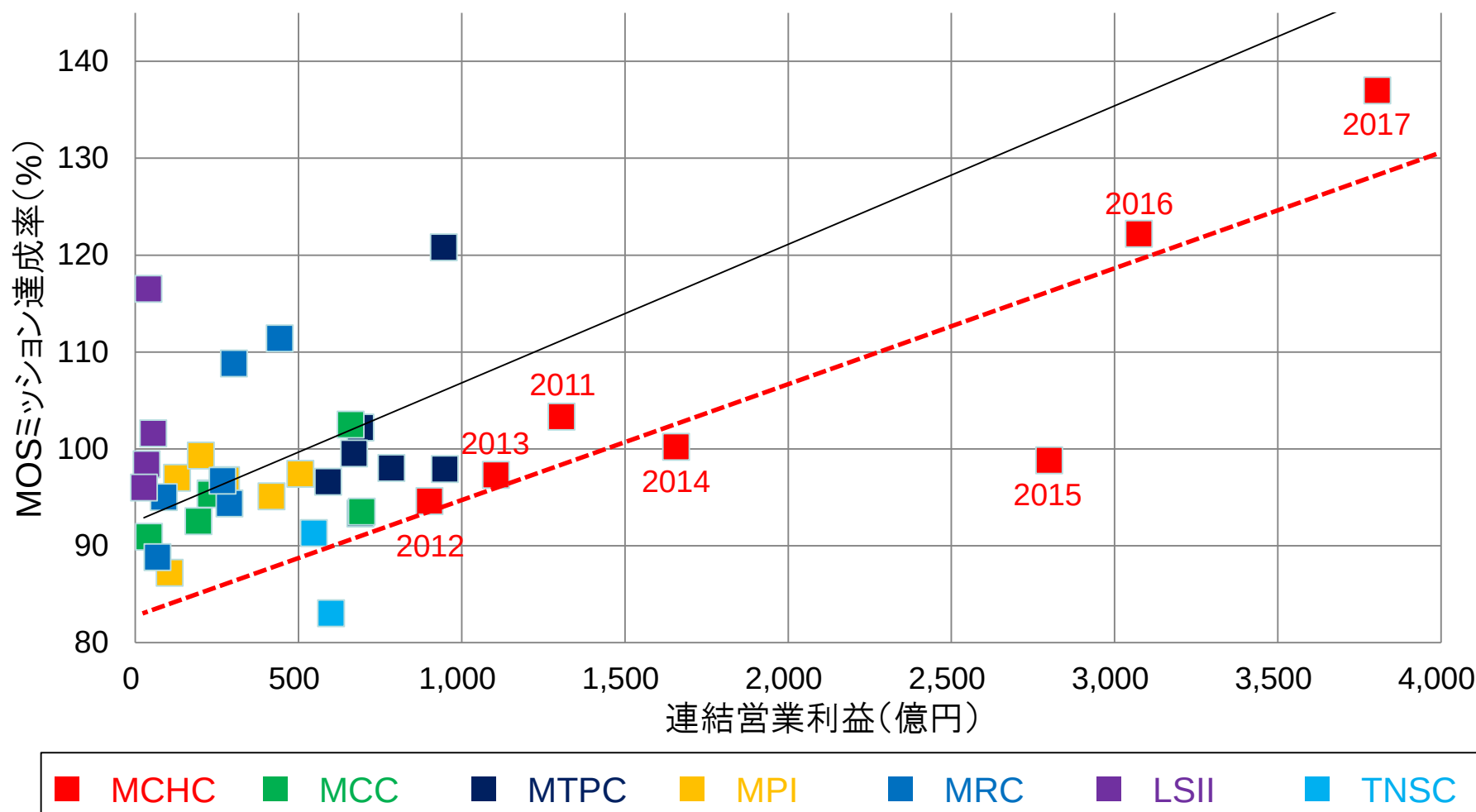
「L研」解散決定

石油化学事業などの構造改革の貫徹



MOS(環境・社会性)とMOE(営業利益)の相関(2011年度～)

■ MOE(営業利益)とMOS(ミッション達成率)の間には正の相関が見られる



連結営業利益: 2015年度までは日本基準・2016年度以降はIFRSコア営業利益

MOSミッション達成率: 2015年度までは「APTSIS 15」基準・2016年度以降は「APTSIS 20」基準