

THE KAITEKI COMPANY



KAITEKIレポート
2014



 株式会社三菱ケミカルホールディングス

開示方針

三菱ケミカルホールディングス(MCHC)グループは、企業活動を通じて、KAITEKIを実現することをめざしています。KAITEKIとは、「時を越え、世代を超え、人と社会、そして地球の心地よさが続く状態」を表したMCHCグループ独自のコンセプトです。MCHCグループはこの実現をめざし、2011年4月より、従来の財務指標を用いた「資本の効率化を重視する経営」と「イノベーション創出を追求する経営」に加え、ESG(環境・社会・ガバナンス)に関連する独自の指標を用いた「サステナビリティの向上をめざす経営」の3つから生じる価値を高める経営手法を「KAITEKI経営」と名づけて実践しています。

そして、2013年度より、その経営の進捗や実績、見通しの報告を一冊にまとめ、「KAITEKIレポート」として発行しています。「KAITEKIレポート2014」の作成にあたっては、2013年12月に公表された国際統合報告評議会の「国際統合報告フレームワーク」が上記のKAITEKI経営を報告する枠組みとして有用であるという認識のもと、現段階で可能な限り参照しています。



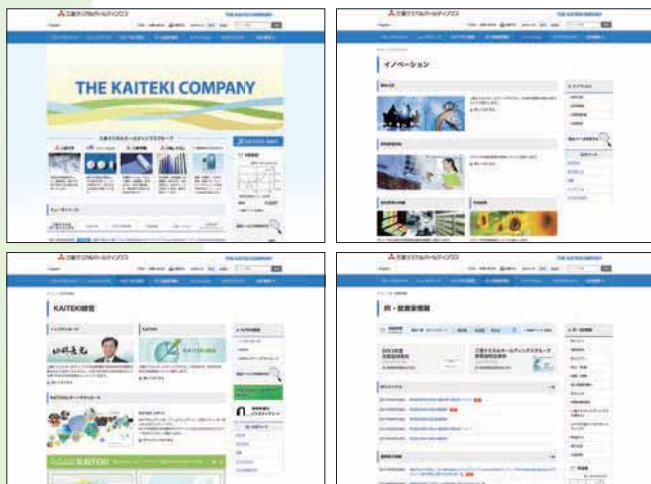
KAITEKIレポート2014でお伝えしたい事項

KAITEKIレポートは、KAITEKI経営の進捗や実績、見通しのうち、MCHCグループがめざすKAITEKI実現に鑑みて、重要性が高い事項を中心に構成しています。重要性の判断・特定にあたっては、2007年5月に制定した企業活動の判断基準に照らしているほか、ステークホルダーの皆さまの視点を踏まえ、MCHCグループが取り組むべき重要な課題を特定するプロセスを実施しています(詳細はP4をご参照ください)。

また、本冊子は上記の通り、重要性の高い事項を中心としたKAITEKI経営の年次報告のサマリーとともにKAITEKIのコンセプトをわかりやすく簡潔に報告することを主眼に構成しています。KAITEKI経営に関するより詳細な情報は、MCHCのWebサイトにて報告することとしています。

なお、詳細な財務情報については、金融庁に提出した有価証券報告書にてご覧いただけます。

 三菱ケミカルホールディングスWebサイト
<http://www.mitsubishichem-hd.co.jp/>



報告対象期間

2013年度(2013年4月～2014年3月)。一部2014年度の内容も含んでいます。

報告範囲

MCHCおよびMCHCグループを報告範囲としています。報告範囲が異なる事項については、対象となる報告範囲を明記しています。

免責事項

本レポートにおける見通しは、現時点で入手可能な情報によりMCHCが判断したものです。実際の業績はさまざま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。

MCHC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、非常に多岐にわた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。ただし、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。

目次

Value

MCHCグループが考えるValue	2
Valueを生み出す手法	3
Valueを支える体制	5
At a Glance	6
財務サマリー	8
財務・非財務ハイライト	10

Transformation

社長メッセージ	12
特集 ヘルスケアソリューションの新地平へ	20

Business performance

機能商品分野	24
ヘルスケア分野	28
素材分野	32

Innovation

イノベーションへのアプローチ	36
コア技術の創出と強化	37
イノベーション事例	38

Sustainability

人と社会、そして地球の未来のことを 考えた経営	40
Sustainability (Green) 指標	42
Health 指標	45
Comfort 指標	46
MOS 指標以外の活動紹介	49

Governance

コーポレート・ガバナンス	50
役員紹介	54
リスク管理／コンプライアンス	56

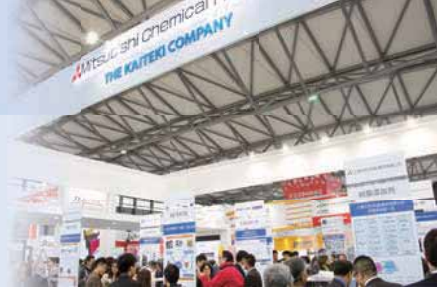
財務セクション

財政状態および経営成績の分析	58
連結財務諸表	62

企業情報

主要な子会社・関連会社	67
グローバル・ネットワーク	68
会社情報／株式情報	69

三菱ケミカルホールディングスグループは、THE KAITEKI COMPANYとしてステークホルダーの皆さまとともに、KAITEKIの実現をめざしています。

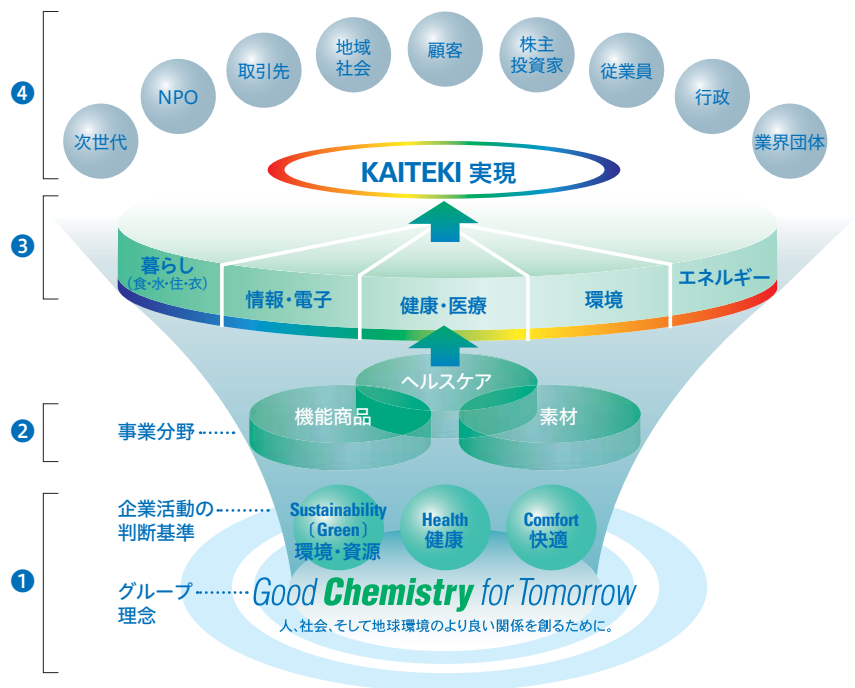


MCHCグループが考えるValue

三菱ケミカルホールディングス(MCHC)グループは、企業価値を高めることを通じて、時を越え、世代を超え、人と社会、そして地球が心地よい状態——KAITEKIを創造します。

① グループ理念 (Good Chemistry for Tomorrow)と 企業活動の判断基準

“Chemistry”には、“化学”のほかに“物と物、人と人、人と物との相性・関係・つながり”という意味があります。MCHCグループは、この意味を「人、社会、そして地球環境のより良い関係を創るために。」という企業姿勢に込め、グループ理念Good Chemistry for Tomorrowとして表現しています。この理念のもと、未来を育むGood Chemistryとは、Sustainability (Green) (環境・資源)、Health (健康)、Comfort (快適)を具現化する活動であると捉え、この3つをMCHCグループの企業活動の判断基準としています。



② MCHCグループの 事業分野

MCHCグループは、三菱化学株式会社、田辺三菱製薬株式会社、三菱樹脂株式会社、三菱レイヨン株式会社、株式会社生命科学インスティテュートなどの事業会社で構成する企業グループです。

MCHCグループは、「機能商品」「ヘルスケア」「素材」という3つの事業分野において、「エレクトロニクス・アプリケーションズ」「デザインド・マテリアルズ」「ヘルスケア」「ケミカルズ」「ポリマーズ」の5つをセグメントとして事業活動を展開しています。

③ 企業活動を通じた KAITEKIの実現

KAITEKIとは、MCHCグループ独自の概念であり、「時を越え、世代を超え、人と社会、そして地球の心地よさが続く状態」を表しています。

企業活動を通じて新しい価値を提案することにより、「暮らし」「情報・電子」「健康・医療」「環境」「エネルギー」などの分野が抱えるさまざまな環境・社会課題の解決に貢献し、KAITEKIを実現すること。それがMCHCグループのめざす姿です。

④ ステークホルダーの皆さま との協奏

MCHCグループは、顧客や株主・投資家、地域社会、従業員、取引先など、企業活動を支えるすべての人、社会、そして、その基盤となる地球をステークホルダーと考えています。そして、ステークホルダーの皆さまとの対話や適切な情報開示を通じて短・中・長期の課題・目標を共有し、企業活動を推進しています。こうした活動の一つとして、MCHCは2006年5月に「国連グローバル・コンパクト」への支持を表明しました。

Valueを生み出す手法

3つの重要な視点からなる経営を通じて生み出す価値の総和を企業価値とし、この価値を高める「KAITEKI経営」を推進しています。

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)

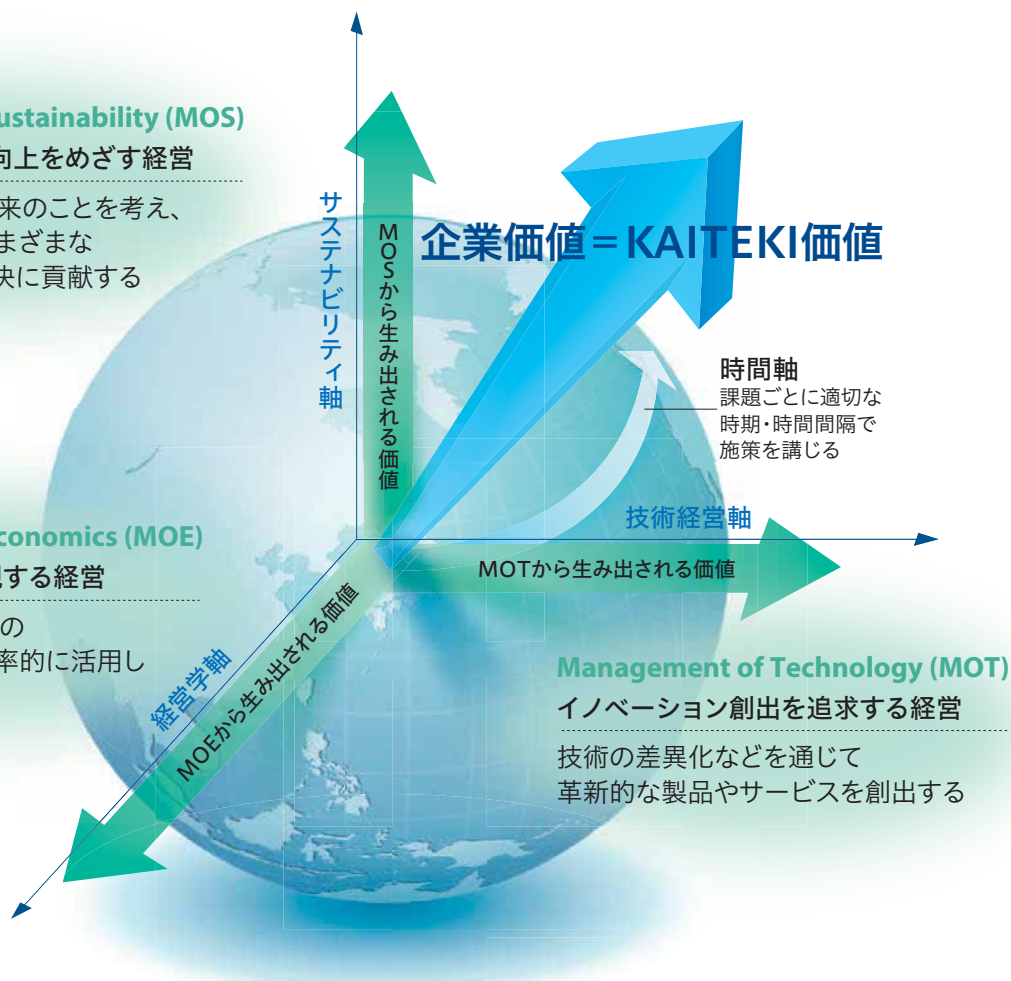
資本の効率化を重視する経営

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



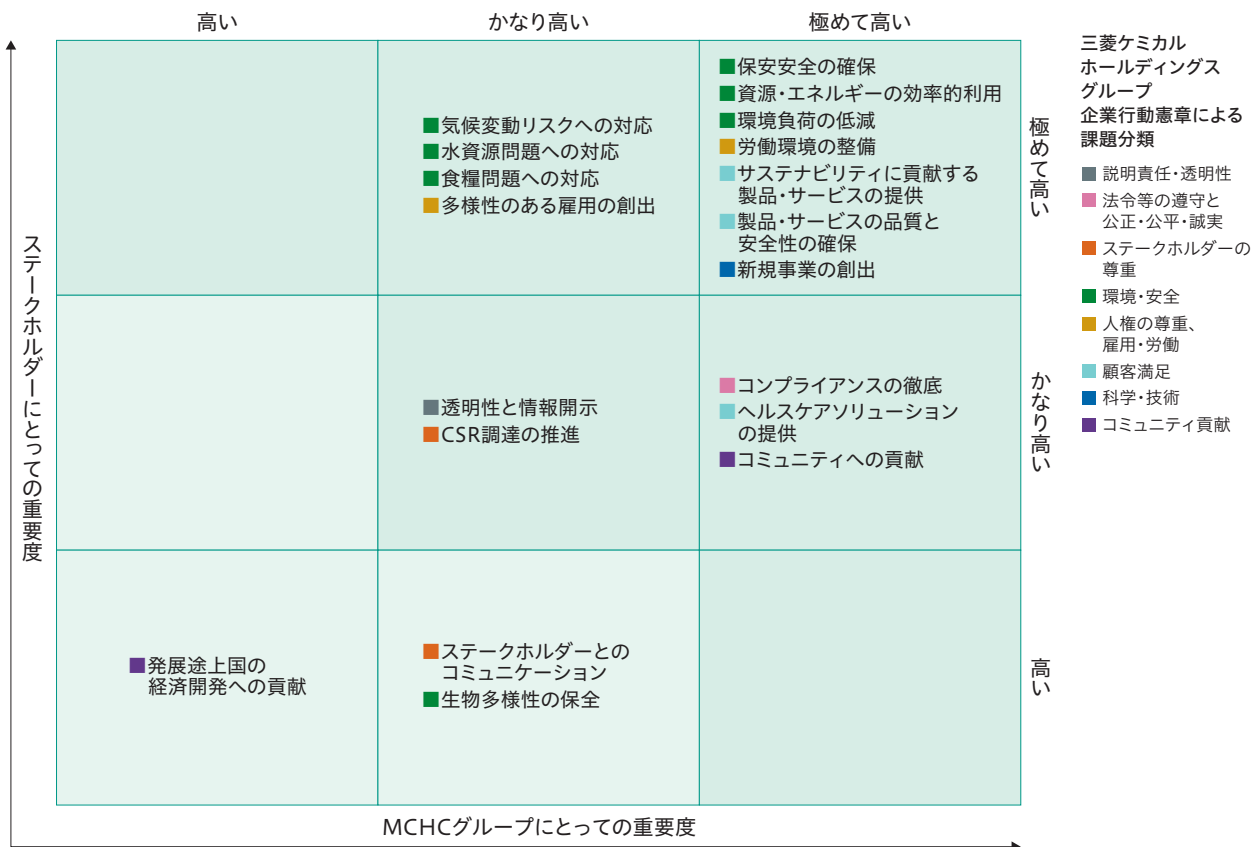
KAITEKIを実現するための経営

KAITEKI経営とは、資本の効率化を重視する経営(Management of Economics)、イノベーション創出を追求する経営(Management of Technology)に加えて、サステナビリティの向上をめざす経営(Management of Sustainability)という3つの経営を、時間や時機を意識しながら一体的に実践し、企業価値を高めていく独自の経営手法です。MCHCグループは、この3つの経営から生み出される価値の総和を「KAITEKI価値」と名づけ、MCHCグループの企業価値としてさらなる向上をめざしています。そして、この価値を向上させることが、MCHCグループがステークホルダーの皆さまとともに発展し、かつ持続可能性のある状態の創造、つまりKAITEKI実現に通じる、という強い思いのもと、企業活動を推進しています。

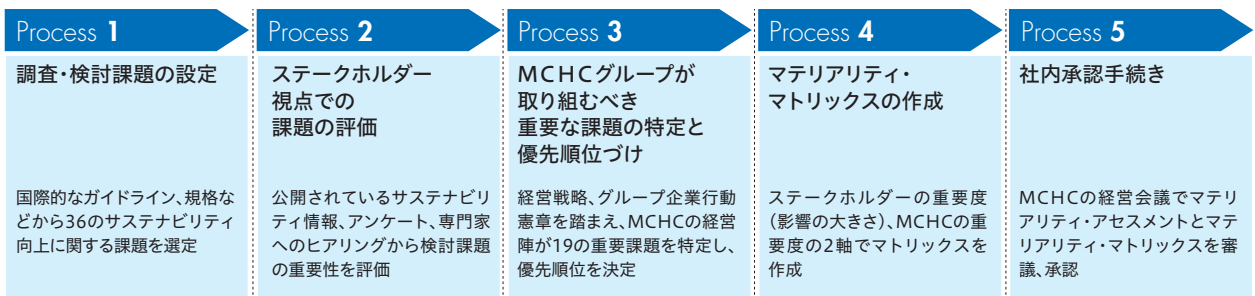
マテリアリティ・アセスメント

MCHCは、KAITEKI価値をさらに高めるために、2014年3月、サステナビリティに関する国際的なガイドラインが示すプロセスを参照し、ステークホルダーの視点を取り入れながら、19の項目を「MCHCグループが取り組むべき重要課題(マテリアリティ)」として特定しました。また、中長期的な経営戦略を踏まえ、企業活動が及ぼすステークホルダーへの影響度などを勘案しながら、特定した課題の優先づけを実施しました。

マテリアリティ・マトリックス



マテリアリティ・アセスメントのプロセス



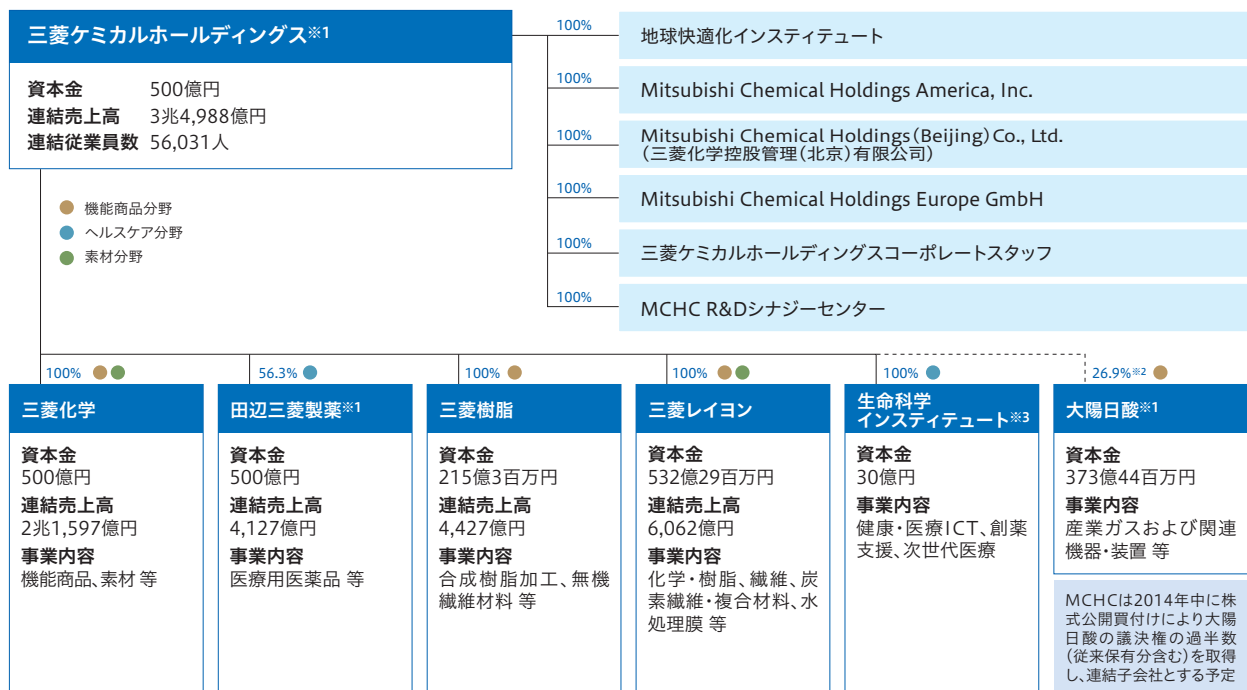
今後の展開

MCHCグループは、特定した課題と優先順位などを考慮に入れながら今後の事業戦略や事業計画を策定していきます。また、ステークホルダーの要請や期待、事業環境の変化をタイムリーかつ的確に経営に反映していくために、今後も定期的にマテリアリティ・アセスメントを実施していきます。

Valueを支える体制

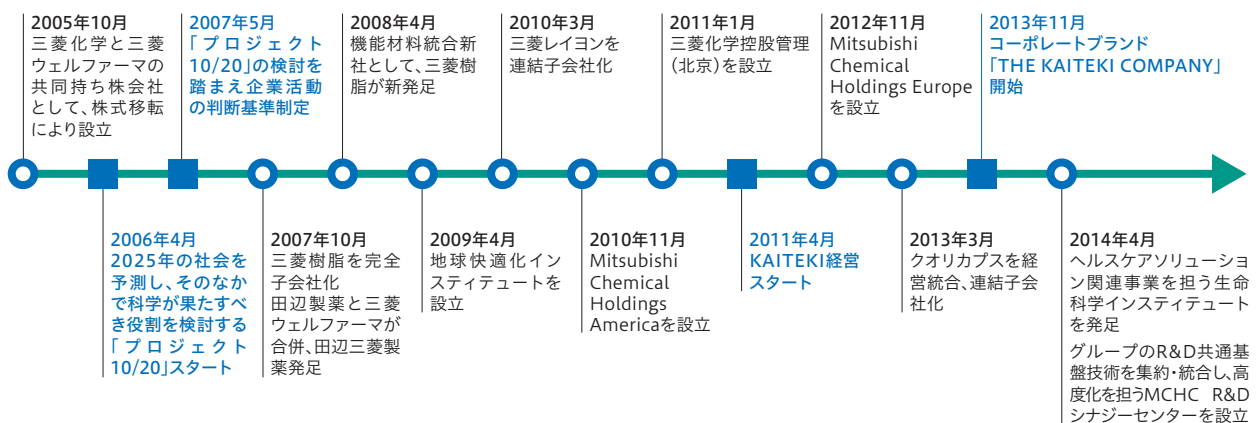
MCHCグループは5万6千人の力を結集し、
製品・サービスの提供を通じて、環境・社会課題の解決に貢献します。

事業体制 (2014年3月31日現在)



※1 上場会社 ※2 MCHCグループ持ち分比率合計 ※3 2014年4月1日発足

KAITEKI実現に向けた軌跡



THE KAITEKI COMPANY

「THE KAITEKI COMPANY」に込めた思い

「THE KAITEKI COMPANY」とは、一人ひとりがKAITEKIについて考え、その実現のために活動する企業グループ、つまりMCHCグループのことです。KAITEKIのコンセプトを世界中の人々と共有するために、私たち一人ひとりが率先して環境・社会課題の解決や生活の質の向上に向けて活動していく——そんな思いと信念を、この言葉に込めています。

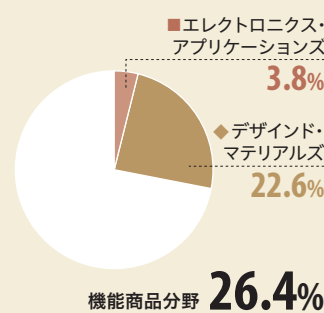
At a Glance

三菱ケミカルホールディングス(MCHC)グループは、「機能商品」「ヘルスケア」「素材」の3つの事業分野を通じて多彩なソリューションを提供しています。

機能商品分野

Chemistryをベースにした特長ある技術クラスターを活かし、幅広い産業分野に製品・技術を提供しているエレクトロニクス・アプリケーションズとデザイン・マテリアルズの2つのセグメントで構成しています。高付加価値化と高機能化をキーワードに、素材からデバイスまでの多様なソリューションでKAITEKI実現に貢献しています。

2013年度セグメント別売上高比率



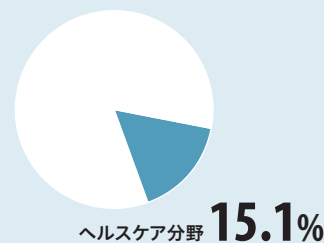
主要製品

- 記録材料 ■ イメージング部材
 - ディスプレイ材料
 - 白色LED照明/部材
 - 有機太陽電池/部材
 - ◆ ポリエステルフィルム
 - ◆ 光学用PVOH※1フィルム
 - ◆ エンプラ製品 ◆ 高機能フィルム
 - ◆ 炭素繊維・複合材料
 - ◆ アクア関連部材/サービス
 - ◆ 化学繊維 ◆ 無機化学品
 - ◆ 食品機能材
 - ◆ スペシャルティケミカルズ
 - ◆ リチウムイオン電池材料
 - ◆ 次世代アグリビジネス
- ※1 PVOH:ポリビニルアルコール

ヘルスケア分野

ヘルスケアセグメントは、医薬品、診断製品、臨床検査、健康セルフチェックサービスなど、幅広いヘルスケア領域をカバーしています。加速する高齢化社会に対応し、総合化学メーカーならではの価値創造を通じ、疾病治療(シックケア)にとどまらない、より統合的かつ幅広いソリューションを提供しています。

2013年度セグメント別売上高比率



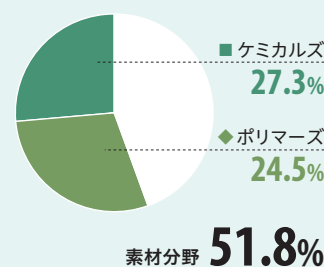
主要製品

- 医療用医薬品
- 診断製品
- 臨床検査等各種検査
- 創薬支援サービス
- 製剤材料
- 医薬原薬・中間体
- 健康セルフチェックサービス

素材分野

広範な基礎化学品および炭素製品を扱うケミカルズと、高度で特殊なニーズにも対応可能な合成樹脂を提供するポリマーズの2つのセグメントで構成しています。独自の開発・製造技術やマーケティング、そして原料・誘導品・加工品に至るプロダクトチェーン全体をカバーする総合力を強みとし、グローバルな視点で豊かな社会基盤づくりを支えています。

2013年度セグメント別売上高比率



主要製品

- 石化基礎原料
 - EO※2・EG※3・エタノール
 - テレフタル酸
 - コークス
 - 高純度グラファイト
 - カーボン・ゴム
 - ◆ MMA※4/PMMA※5
 - ◆ 機能性樹脂
 - ◆ ポリオレフィン
 - ◆ フェノール・PC※6チェーン
 - ◆ サステイナブルリソース
- ※2 EO:エチレンオキシド
 ※3 EG:エチレングリコール
 ※4 MMA:メタクリル酸メチルモノマー
 ※5 PMMA:メタクリル酸メチルポリマー
 ※6 PC:ポリカーボネート

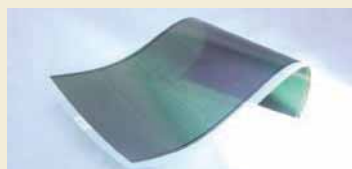
(注) 上記5つの事業セグメントに加え、「その他」セグメントがあり、内容は、エンジニアリング、運送業、倉庫業などです。

機能商品分野

事業・製品トピックス※7

■ 有機太陽電池／部材

世界最高、11.7%の変換効率を有する薄くて軽いシート状の有機薄膜太陽電池を開発



◆ 炭素繊維・複合材料

異なる特性を有するPAN系とピッチ系**2種類の炭素繊維によるシナジー**を活かした用途に展開



→関連情報 P27、42

◆ 次世代アグリビジネス

総合力を活かして、人工光利用型や太陽光利用型の**植物工場システム**を提案



→関連情報 P39、49

ヘルスケア分野

事業・製品トピックス※7

■ 医療用医薬品

世界78カ国以上で承認取得、**322億円のロイヤリティ収入**を得た多発性硬化症治療薬「ジレニア」※8



→関連情報 P30、45

■ 製剤材料

年率10%以上の成長市場であるセルロースカプセル分野において**リーディングカンパニー**の地位を確立



→関連情報 P31

■ 各種検査

世界アンチ・ドーピング機構が公認する**日本唯一のドーピング検査機関**として各種の国際スポーツ大会に貢献



素材分野

事業・製品トピックス※7

■ コークス

世界最大級のコークス炉を活用した原料を国内外の製鉄会社に40年以上にわたり安定供給



◆ MMA/PMMA

圧倒的な競争力をもとに**グローバルNo.1サプライヤー**として世界に樹脂原料を供給



◆ サステイナブルリソース

持続可能な化学製品の実現へ、植物由来や生分解性プラスチックのほかCO₂を活用した人工光合成技術にも挑戦



→関連情報 P35、43

※7 代表的な事業・製品を掲載しています。 ※8 国内では「イムセラ」の名称で販売しています。

財務サマリー

単位:百万円

年間	2005年度*	2006年度	2007年度	2008年度
売上高	¥2,408,945	¥2,622,820	¥2,929,810	¥2,909,030
営業利益	133,619	128,589	125,046	8,178
税金等調整前当期純利益	115,070	137,802	217,791	(44,002)
当期純利益	85,569	100,338	164,064	(67,178)
包括利益	—	—	—	—
設備投資	97,864	130,855	170,051	139,011
減価償却費	88,165	83,270	102,172	119,230
研究開発費	89,594	91,177	112,064	127,802
営業活動によるキャッシュ・フロー	179,723	63,343	156,173	76,149
投資活動によるキャッシュ・フロー	(74,365)	(133,434)	(177,985)	(189,233)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(97,181)	74,492	70,871	179,526

期末現在

総資産額	¥2,126,612	¥2,318,832	¥2,765,837	¥2,740,876
有形固定資産	686,680	724,438	852,806	834,046
有利子負債	636,669	739,673	822,520	1,033,239
純資産額	656,060	758,752	1,095,927	940,114

1株当たり金額

単位:円

1株当たり当期純利益	¥69.51	¥73.25	¥119.51	(¥48.81)
1株当たり純資産額	478.72	520.05	601.45	486.09
1株当たり配当額	14.00	14.00	16.00	12.00

主要指標

総資産利益率(ROA)(%)	5.6	6.1	8.5	(1.5)
自己資本利益率(ROE)(%)	15.5	14.6	21.3	(8.9)
自己資本比率(%)	30.8	30.7	29.9	24.4

その他

従業員数(人)	32,955	33,447	39,305	41,480
---------	--------	--------	--------	--------

2005-2007

革進-Phase2

成長への基盤づくり

- MCHCの設立
- 積極的な設備・R&D等投資
- 医薬事業合併
- 三菱樹脂のTOB
- 機能材料事業の統合

2008-2010

APTSIS 10

大収縮からの回復

※ 2005年度のデータは、上期は三菱化学連結、下期はMCHC連結として集計しています。

(注) 1. 本レポートは、4月1日から3月31日までの事業期間を年度として定めています。2013年度は2014年3月末で終了した事業年度を表します。

2. 米ドル金額は1ドル=103円で換算しています。

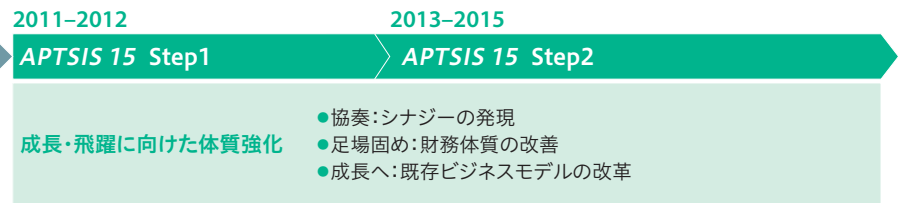
3. 総資産利益率(ROA)(%)は税引き前利益(税金等調整前当期純利益)を平均総資産額で除して算出しています。

4. 自己資本利益率(ROE)(%)は当期純利益を平均自己資本額で除して算出しています。

5. ROEおよび自己資本比率の計算において、株主資本とその他の包括利益累計額の合計額を自己資本として使用しています。

6. 固定資産臨時償却費を計上した場合、その額を減価償却費に含めています。

単位:百万円						単位:千米ドル	
	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	増減(前年度比)	2013年度
	¥2,515,079	¥3,166,771	¥3,208,168	¥3,088,577	¥3,498,834	13.3%	\$33,969,262
	66,342	226,493	130,579	90,241	110,460	22.4%	1,072,427
	43,311	169,552	127,474	82,900	116,594	40.6%	1,131,981
	12,833	83,581	35,486	18,596	32,248	73.4%	313,087
	37,513	86,742	64,199	94,900	134,016	41.2%	1,301,126
	119,025	117,806	116,145	132,221	133,339	0.8%	1,294,553
	129,574	148,697	145,695	129,549	131,571	1.5%	1,277,388
	136,863	130,825	138,545	134,723	134,260	(0.3%)	1,303,495
	116,073	288,853	217,954	206,504	177,027	(14.2%)	1,718,709
	(327,006)	(101,064)	(63,404)	(169,758)	(159,789)	(5.8%)	(1,551,350)
	94,437	(149,493)	(164,146)	(26,250)	(8,307)	(68.3%)	(80,650)
	¥3,355,097	¥3,294,014	¥3,173,970	¥3,307,758	¥3,479,359	5.1%	\$33,780,184
	1,167,073	1,088,369	1,032,738	1,061,551	1,118,050	5.3%	10,854,854
	1,454,126	1,304,589	1,164,128	1,198,799	1,258,186	4.9%	12,215,398
	1,032,865	1,114,003	1,144,954	1,203,316	1,314,870	9.2%	12,765,728
	¥9.32	¥58.72	¥24.06	¥12.61	¥21.89	73.5%	\$0.21
	490.99	514.30	522.77	553.54	611.95	10.5%	5.94
	8.00	10.00	10.00	12.00	12.00	0.0%	0.12
	1.4	5.1	3.9	2.6	3.4	30.7%	—
	1.9	11.6	4.6	2.3	3.7	60.8%	—
	20.0	23.0	24.2	24.6	25.8	4.8%	—
	53,907	53,882	53,979	55,131	56,031	1.6%	—



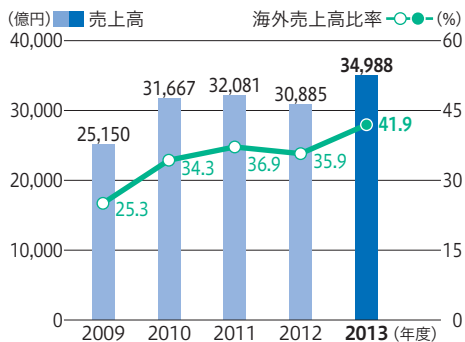
- 石化構造改革の推進
- 投融资、R&D費の重点化
- 三菱レイヨンとの経営統合

成長・飛躍に向けた体質強化

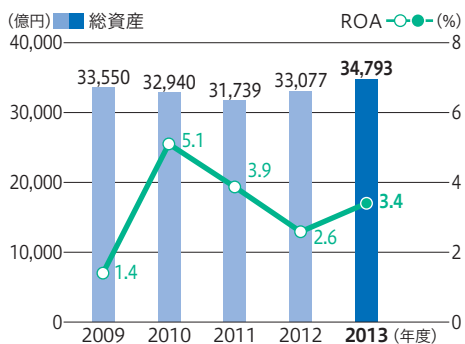
- 協奏:シナジーの発現
- 足場固め:財務体質の改善
- 成長へ:既存ビジネスモデルの改革

財務・非財務ハイライト

売上高と海外売上高比率

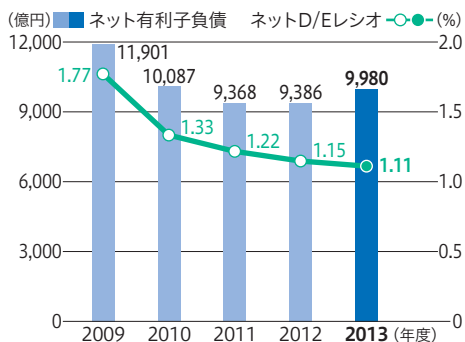


総資産とROA*

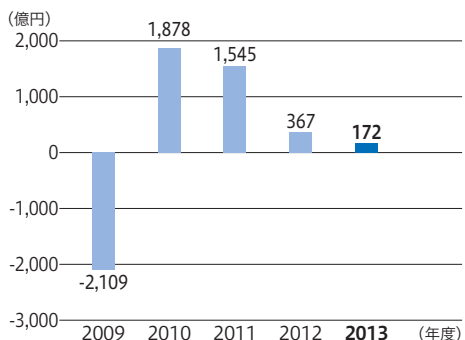


*ROA = 税引前当期純利益 ÷ 総資産

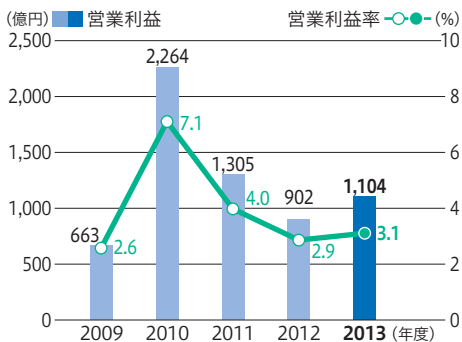
ネット有利子負債とネットD/Eレシオ



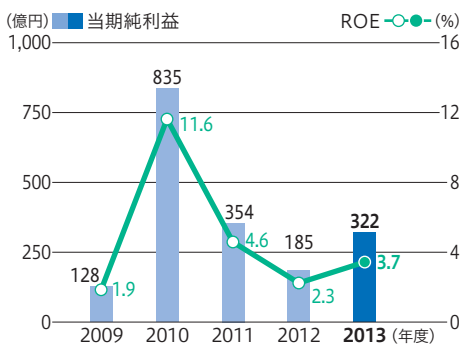
フリー・キャッシュ・フロー



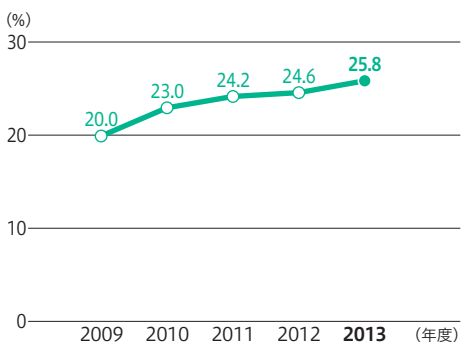
営業利益と営業利益率



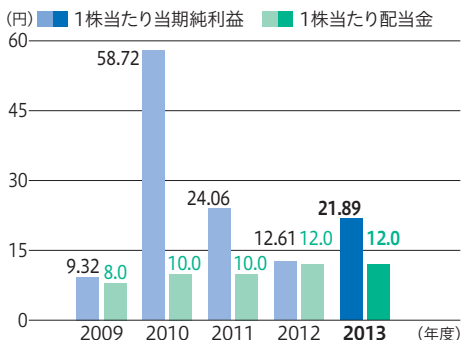
当期純利益とROE



自己資本比率



1株当たり当期純利益と1株当たり配当金



当期の損益状況

景気の緩やかな回復を背景に、需要は概ね回復基調で推移し、一部子会社における会計期間の変更などもあり、売上高は前期比13%増となりました。営業利益は、タッチパネルを中心とするフラットパネルディスプレイ関連製品などの堅調な需要およびコストの削減に加え円安の寄与もあり前期比22%増、当期純利益は、医薬品事業における特別利益の計上などにより、前期比73%増となりました。

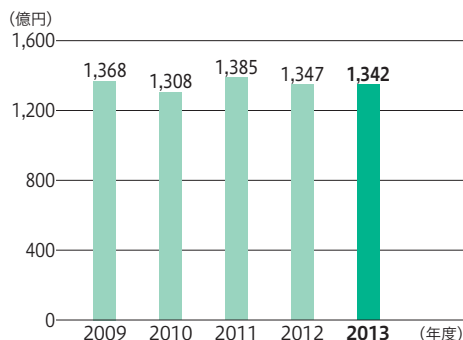
財務状態の分析

当期末の総資産および負債は、円高の修正に伴い在外連結子会社の資産および負債の円貨換算額が増加したことなどにより、前期末比で増加しました。当期末の自己資本比率は前期比1.2%増、ネットD/Eレシオは前期比0.04%減と、それぞれ改善しました。

フリー・キャッシュ・フローと配当の状況

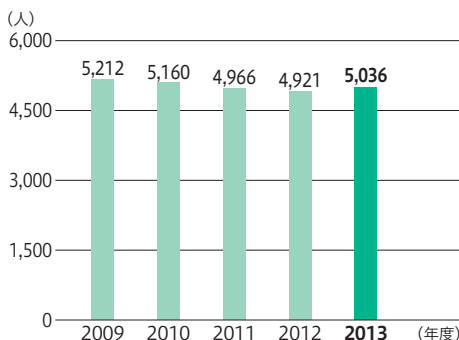
営業活動によるキャッシュ・フローは、1,770億円の収入となり、投資活動におけるキャッシュ・フローは、設備投資による支出および大陽日酸の増資の引き受けなどにより、1,597億円の支出となった結果、フリー・キャッシュ・フローは、172億円の収入となりました。配当金は、中長期的な安定配当、今後の事業展開に備えるためのグループとしての内部留保の充実などを総合的に勘案し、1株につき年間12円としました。

研究開発費※



※コーポレートの研究開発費を含む

研究開発人員数※



※コーポレートの研究開発人員数を含む

研究開発の状況

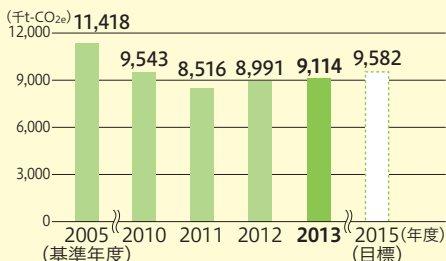
過去3年間、研究開発費は1,300~1,400億円規模を維持しています。2013年度にMedicago Inc.(P31参照)が田辺三菱製薬のグループ会社に加わったことにより、研究開発人員が増加しました。

MOS指標ハイライト

MOS指標の内容や実績についてはP41をご覧ください。

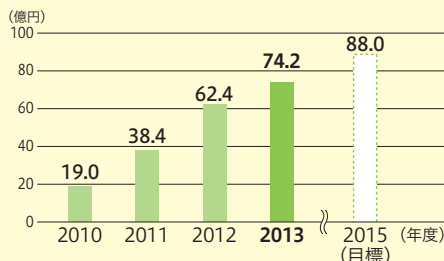
Sustainability (Green) 指標

S-1-1 GHG排出量※



※国内グループ会社の数値

S-2-3 省エネルギー効果※



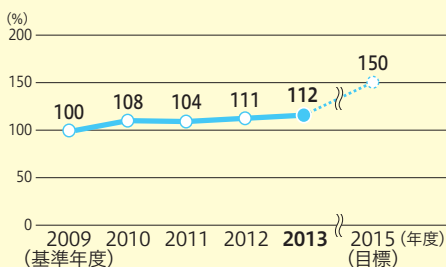
※国内グループ会社の数値、1億円以上の効果のみ集計

Sustainability (Green) 指標全体の傾向

製品・材料の取引量に達成度が連動する指標は不調ですが、ユーティリティーの削減などの省エネルギー活動の推進活動の効果が徐々に実績として表れています。

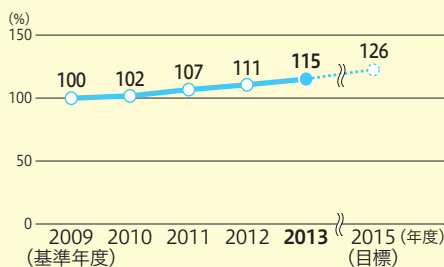
Health指標

H-1 疾病治療への貢献※の推移



※疾病治療への貢献度 = 治療難易度 × 投薬患者数

H-3-2 臨床検査受託患者数・健診受診者数の推移

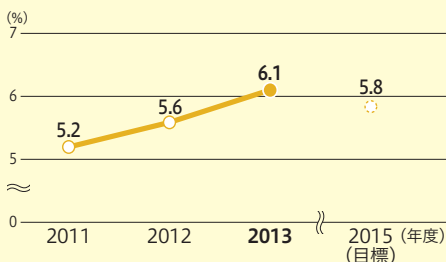


Health指標全体の傾向

新薬上市・育薬を進めるなかで、ジェネリック医薬品の市場拡大などの影響を受けた指標もありますが、Health指標全体としては順調に推移しています。

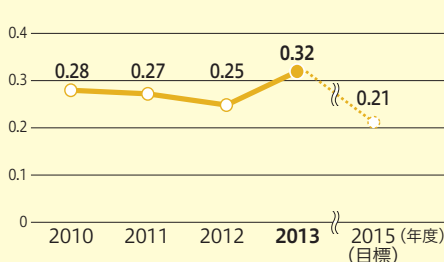
Comfort指標

C-2-2 係長級以上社員に占める女性社員比率※



※4事業会社(三菱化学、田辺三菱製薬、三菱樹脂、三菱レイヨン)の数値
2013年度に、2015年度目標を繰り上げて達成しましたが、引き続き、諸施策を講じていきます。

C-3 休業度数率※1、※2



※1 国内グループ会社の数値
※2 休業度数率:100万のべ労働時間当たりの休業災害による死傷者数

Comfort指標全体の傾向

外部環境の影響を受けた指標があり、状況は低調です。休業度数率は、ヒューマンエラーに起因した事故により増加しており、設備の改良や教育などの対策を講じています。

代表取締役 取締役社長
小林 喜光



社長メッセージ

ステークホルダーの皆さまには、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。2013年度に引き続き発行する「KAITEKIレポート2014」では、三菱ケミカルホールディングス(MCHC)グループの業績および今後の見通しなどKAITEKI経営の進捗を一冊にまとめるにあたり、「国際統合報告フレームワーク」を参照するなど、ステークホルダーの皆さまに、より一層ご理解いただきやすいよう努めております。当社がめざすKAITEKI実現へのご理解を深めていただければ幸いです。

2013年度の業績報告

中期経営計画 *APTSIS 15*のもと、不採算事業の整理・撤退や機能性樹脂などの事業の基盤強化・拡大、コスト削減や設備投資の見直しなどを行い、前年度を上回る売上、営業利益、当期純利益を確保しました。

当期における日本経済は、金融・財政政策などにより、円高が修正され輸出環境が改善されたことに加え、国内需要が回復基調で推移するなど、景気は緩やかに回復しました。

当社グループの事業環境につきましては、機能商品分野および素材分野において、中国や欧州などの景気回復の動きに弱さが見られたものの、海外需要が概ね緩やかな回復基調で推移し、国内の景気も緩やかに回復したことなどにより、事業環境は改善しつつあります。一方、ヘルスケア分野においては、海外に導出した製品は好調に推移しましたが、国内では、ジェネリック医薬品の市場拡大などによる影響を受け、環境は厳しさを増しております。

当期において、当社グループは、2015年度までの5カ年の中期経営計画 *APTSIS 15* のもと、不採算事業の整理・撤退を加速させるとともに、機能性樹脂事業などの基盤強化・拡大を行うなど、事業構造の改革・転換(トランスフォーメーション)を進めました。さらに、事業会社間のシナジー創出によるグループ総合力の強化に努めるとともに、収益改善に向けて、徹底したコスト削減、設備投資の見直し、資産圧縮などの諸施策にグループをあげて取り組みました。

これらの結果、当社グループの当期連結業績につきましては、一部の海外子会社において会計期間を変更し、15カ月分の売上を計上したことなどにより、売上高は3兆4,988億円(前期比4,102億円増(+13.2%))となりました。利益面では、一部の石油化学関連製品において軟調な需給バランスが継続したものの、タッチパネルを中心とするディスプレイ関連製品などの堅調な需要およびコストの削減に加え、円安の影響もあり、営業利益は1,104億円(同202億円増(+22.4%))、経常利益は1,030億円(同160億円増(+18.4%))となり、当期純利益は、医薬品事業における「レミケード」仲裁裁定に伴う特別利益の計上などにより、322億円(同136億円増(+73.4%))となりました。

今後の見通しと当社グループが対処すべき課題

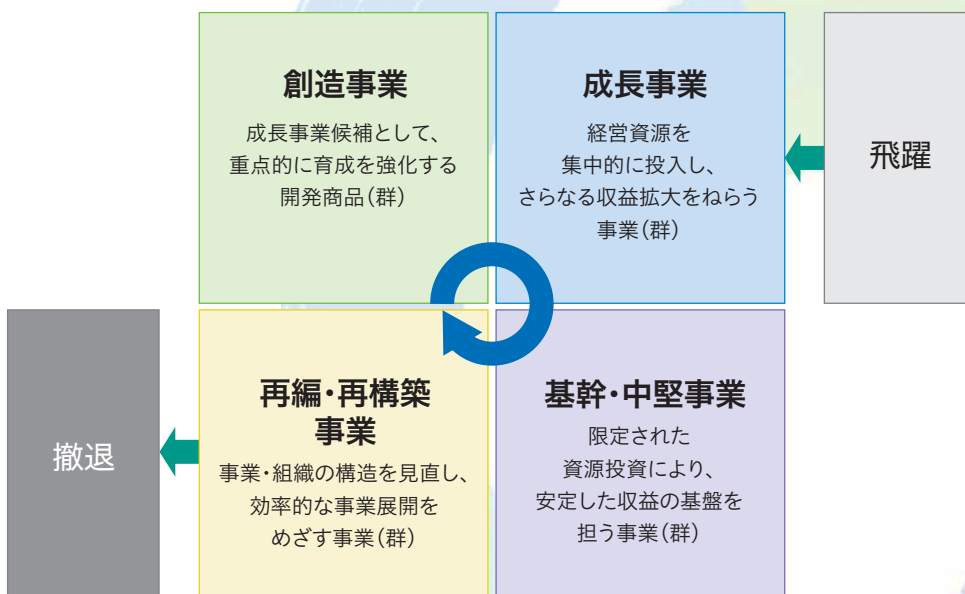
事業構造の改革・転換(トランスフォーメーション)、さらなる事業会社間のシナジー創出によるグループ総合力の強化、財務体質の改善などの施策を着実かつ迅速に実行することで、目標達成に最大限の努力を傾注する所存です。

日本経済は、消費税率引き上げに伴う個人消費の減退の影響がほぼ想定内で推移し、金融・財政政策効果の下支えにより、景気の緩やかな回復基調が続くとみられています。世界経済については、欧米など先進国を中心に景気は緩やかに回復していくとみられますが、米国の金融緩和縮小の影響、中国その他新興国の経済の成長の鈍化、地政学的なリスクなどによる海外景気の下振れも懸念されます。

このような事業環境のなかで、当社グループは中期経営計画 APTSYS 15 のもと、事業構造の改革・転換(トランスフォーメーション)、さらなる事業会社間のシナジー創出によるグループ総合力の強化、財務体質の改善を進めてまいります。

機能商品分野では、「安定事業」と位置づけるスペシャリティケミカルズなどの事業拡大

MCHCグループの事業ポートフォリオ・トランスフォーメーション



多岐にわたる事業のライフサイクルに応じて分類し、最適な資源再配分ができるよう、四象限管理という事業管理手法を用いてポートフォリオ・トランスフォーメーションを推進しています。特定の事業のライフサイクルに依存せず、基幹・中堅事業から得られる経営資源を成長事業や創造事業に再配分していくことで常に新たな価値を創造し続け、グループとして持続的に成長していくことをめざしています。

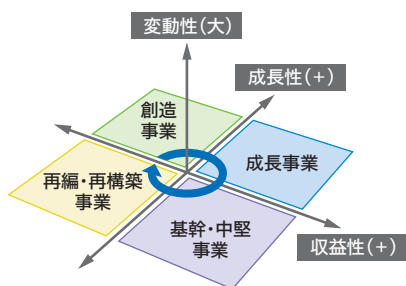
とグローバル化を加速するとともに、「促進事業」である炭素繊維・複合材料、アクア関連部材・サービス、次世代アグリビジネスなどの早期の収益拡大に取り組んでまいります。

ヘルスケア分野では、医薬品事業において新薬創製力の強化や海外事業拡大への基盤構築を進めるとともに、本年4月に発足させた、株式会社生命科学インスティテュートのもとで、ヘルスケアソリューション事業の基盤強化と拡大を図ってまいります。 →関連情報 P20-23

素材分野では、エチレンセンターの再編や合成繊維原料であるテレフタル酸の事業構造改革をさらに進めていきます。また、「安定事業」であるMMA/PMMA事業については、シェール革命への対応も含めて最適な世界供給体制を確立し、優位性の維持と強化を図ってまいります。これに関連して、本年2月にSaudi Basic Industries Corporationと共同でMMA/PMMAのプラント新設(2017年央操業開始予定)を決定、また米国において三井物産株式会社、The Dow Chemical CompanyとMMAに関して協業の検討(2018年末に操業開始予定)を本年6月より開始しました。

以上のような状況を踏まえ、2014年度の当社連結業績は、売上高3兆5,300億円(当期比311億円増(+0.8%))、営業利益1,360億円(同255億円増(+23.1%))、当期純利益380億円(同57億円増(+17.8%))を予想しております。中期経営計画 APTIS 15 Step2の最

四象限管理
(商品のライフサイクルと事業の成長性・収益性による管理)



成長モデル(収益構造の変動性による管理)

<p>安定事業 市況変動による影響が比較的小さく、安定した利益が見込まれる事業</p>	<p>促進事業 グループとして戦略的に売上高成長率を高めていくことをめざす事業</p>	<p>変動事業 外部要因による大きな変動が不可避と予想される事業</p>												
<table border="1"> <tr><td>創造事業</td><td>成長事業</td></tr> <tr><td>再編・再構築事業</td><td>基幹・中堅事業</td></tr> </table>	創造事業	成長事業	再編・再構築事業	基幹・中堅事業	<table border="1"> <tr><td>創造事業</td><td>成長事業</td></tr> <tr><td>再編・再構築事業</td><td>基幹・中堅事業</td></tr> </table>	創造事業	成長事業	再編・再構築事業	基幹・中堅事業	<table border="1"> <tr><td>創造事業</td><td>成長事業</td></tr> <tr><td>再編・再構築事業</td><td>基幹・中堅事業</td></tr> </table>	創造事業	成長事業	再編・再構築事業	基幹・中堅事業
創造事業	成長事業													
再編・再構築事業	基幹・中堅事業													
創造事業	成長事業													
再編・再構築事業	基幹・中堅事業													
創造事業	成長事業													
再編・再構築事業	基幹・中堅事業													
<ul style="list-style-type: none"> ● ポリエステルフィルム ● PVOH/EVOH ● エンプラ製品 ● 医療用医薬品 ● MMA/PMMA ● 高純度グラファイト ● 機能性樹脂 ● スペシャルティケミカルズ ● 高機能フィルム ● 食品機能材 ● 診断検査/創業支援サービス ● コークス ● など 	<ul style="list-style-type: none"> ● 有機太陽電池/部材 ● 有機光半導体 ● 高機能新素材(「AQSOA」など) ● 次世代アグリビジネス ● サステナブルリソース ● ヘルスケアソリューション ● 炭素繊維・複合材料 ● 白色LED照明/部材 ● リチウムイオン電池材料 ● アクア関連部材/サービス ● など 	<ul style="list-style-type: none"> ● 機能成形品 ● テレフタル酸 ● フェノール・PCチェーン ● ポリオレフィン ● 石化基礎原料 ● カーボン・ゴム ● 電子・産業フィルム ● 繊維 ● など 												

終年度(2015年度)の目標である、営業利益2,800億円の達成は厳しい状況になりつつありますが、前述した対処すべき課題も含め、諸施策を着実かつ迅速に実行し、事業構造転換を進めることで、目標達成に最大限の努力を傾注する所存です。

一方、当社は飛躍戦略として、2013年10月に当社グループの出資比率を引き上げた大陽日酸株式会社との資本提携関係をさらに強化し、同社を連結子会社化とする株式公開買付けを、2014年中に実施することを決定いたしました。大陽日酸は、産業ガスメーカーとして国内最大手の会社であります。産業ガス事業を当社グループのポートフォリオに組み入れ両社のグローバルな経営資源を結集することにより、製造・販売拠点、サプライチェーンの相互活用や、シェール革命への対応を含めた海外における新規立地での協業を通じ、さらには、エレクトロニクス、ヘルスケアなどの分野においても、シナジーの追求、新商品の開発に取り組むことにより、双方の企業価値の向上を図るとともに、当社の事業構造のトランスフォーメーションを進めてまいります。

当社は、これまで数々のM&Aを実施してまいりましたが、規模の拡大、シナジーの追求はもちろんのこと、新たな人材をグループに招くことで、人材の多様化を図り、組織の意識改革・活性化を促すこともトランスフォーメーションの一環と考えています。



KAITEKI経営に関して

KAITEKI実現をめざす企業「THE KAITEKI COMPANY」として、「マテリアリティ・アセスメント」により取り組むべき課題を特定し、KAITEKI経営をさらに進化させていきます。

当社グループは、Sustainability(Green) (環境・資源)、Health(健康)、Comfort(快適)を企業活動の判断基準としており、従来の財務指標を用いて資本効率を重視する経営(MOE:Management of Economics)とイノベーション創出を追求する技術経営(MOT:Management of Technology)に、サステナビリティの向上をめざす経営(MOS:Management of Sustainability)を加え、これら3つの経営に時間の要素を加味してグループの企業価値を高めていくKAITEKI経営を進めています。このうち、MOSについては、その成果を定量的に把握するために、2015年度目標を300点満点とする指標を設定し、運用しています。そのうちSustainability指標は、エレクトロニクス関連事業を含む一部促進事業の事業環境の悪化の影響もあり苦戦しましたが、Health指標、Comfort指標は順調に推移し、当期の結果は208点(前期189点)でした。MOTについても「事業戦略」「R&D戦略」「知的財産戦略」の実施状況を指標化し、2013年度より試験的に導入しています。

また、2013年11月にはコーポレートブランドを「THE KAITEKI COMPANY」とし、当社グループのブランド価値の一層の向上に努めております。 →関連情報 P5



加えて、当社グループは今般、ステークホルダーの視点も踏まえ、当社グループが重要と考える課題を整理・特定し、解決に向けて取り組むべき経営課題を優先づけするマテリアリティ・アセスメントを実施しました。その結果を、今後の経営方針の策定に活用していきます。 →関連情報 P4

安全・コンプライアンスの徹底、コーポレート・ガバナンスの強化

当社グループは、企業の社会的責任を自覚し、安全管理の徹底はもとより、リスク管理やコンプライアンスについてさらなる徹底を図ってまいります。コーポレート・ガバナンスについても、従来のガバナンス体制の強化に加え、株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーの観点からのガバナンス向上に関しても、一層の強化に努めてまいります。

さらなる株主価値向上に向けて

中長期的な安定配当および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、 連結業績に応じて株主還元を充実させてまいります。

当社は、「企業価値の向上を通して株主価値の向上を図る」ことを株主還元の基本方針とし、配当につきましては、中長期的な安定配当および事業展開の原資である内部留保とのバランスをとりつつ、連結業績に応じて充実させることとしています。

この基本的な考え方を踏まえ、当期の配当金につきましては、1株につき中間配当と期末配当各6円、通期で12円とさせていただきます。次期配当につきましても、1株につき中間配当6円、期末配当6円、通期配当額12円を予定しております。

一方、当社の経営をステークホルダーの皆さまのニーズに即したわかりやすい内容でお伝えするため、経営指標や会計基準について、より充実した内容に変更していきます。

中期経営計画 APTSYS 15 では、基礎的経営指標の1つとしてROA(総資産利益率)を採用していますが、加えて今後はROE(株主資本利益率)を経営指標としてより重要視することを検討してまいります。

また、資本市場における財務諸表の国際的な比較可能性の向上、および当社グループ内の会計処理の統一を目的とし、次期中期経営計画の開始(2017年3月期から)にあわせ、国際会計基準(IFRS)を任意適用することとしました。

真の「THE KAITEKI COMPANY」をめざして

当社グループは、直面する経営諸課題にグループをあげて対処し、企業価値・株主価値の一層の向上に努めてまいります。

また、新たに制定したコーポレートブランド「THE KAITEKI COMPANY」の旗印のもと、「科学の力」を存分に発揮して、気候変動や資源・エネルギー、食糧・水不足などグローバルな社会課題の解決に貢献するとともに、人々の生活の質を高める価値創造に果敢に挑戦してまいります。

ステークホルダーの皆さまには何卒倍旧のご支援、ご指導を賜りますようお願い申し上げます。

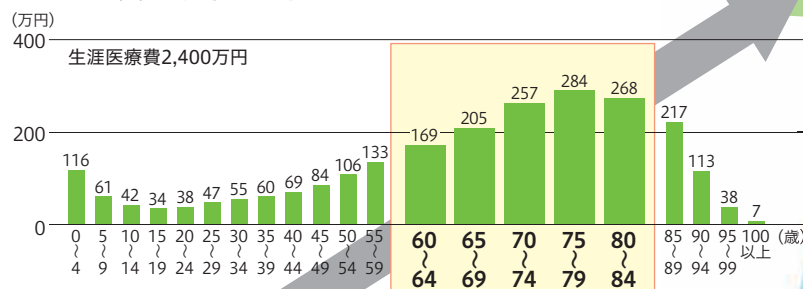


代表取締役 取締役社長 小林喜光

特集 ヘルスケアソリューションの 新地平へ。

健康志向の高まりを背景に、健康維持を支援するさまざまな製品やサービスが広がり、ヘルスケア関連市場は大きな成長が期待できる分野です。
また、医療費や社会保障費の増大の原因となっている高齢化の進展や生活習慣病の増加は、大きな社会課題であり、新たなソリューションが求められています。
こうしたなか、ヘルスケア分野を成長ドライバーと位置づける三菱ケミカルホールディングス(MCHC)は、グループにおける医薬品を除くヘルスケア関連事業を統合した「株式会社生命科学インスティテュート」を発足させ、ヘルスケアソリューションの一層の強化を図っています。

生涯医療費の年齢別分布(2010年度推計)



医療費の約**50%**を占める世代

(注) 2010年度の年齢階級別1人当たり国民医療費をもとに、平成22年完全生命表による定常人口を適用して推計したものです。

ソリューションの方向性

高齢者の“健康寿命[※]”を伸ばす

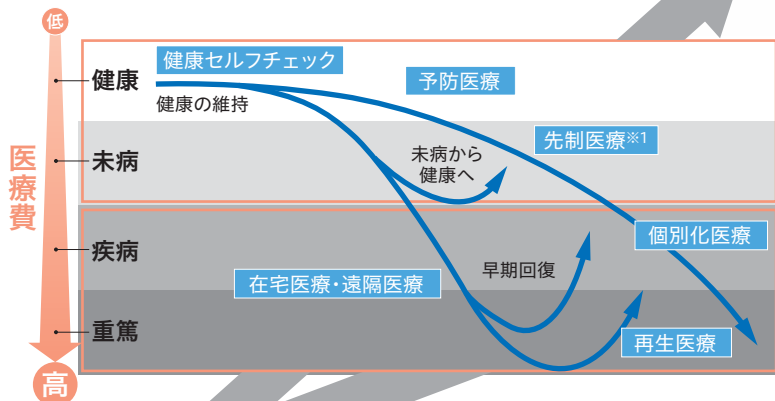
※日常的に介護を必要としないで、自立した生活ができる生存期間。平均寿命から、要介護生活の期間を差し引いて算定する。

2013年8月、日本政府が健康・医療に関する成長戦略を推進するために「健康・医療戦略推進本部」を設置

ソリューションの方向性

「健康」「未病」領域の“産業化”

健康寿命を伸ばすために注力すべきヘルスケア領域



ソリューションの方向性

「疾病」「重篤」領域医療の“効率化”“技術革新”

医療費**増大**

医療費は、「健康」な状態から病気へと進行していく可能性が高い「未病」の段階、そして「疾病」「重篤」へと、病状が深刻化するにつれて増大する傾向にあります。

※1 独立行政法人科学技術振興機構が提案する新しい医療の方向性。臨床症状がなく通常行われる検査所見でも異常のない発症前期に、一定の確率で疾患を診断、予測し治療的な介入を行うこと。

参考:独立行政法人科学技術振興機構研究開発戦略センターによる戦略イニシアチブ「超高齢社会における先制医療の推進」

ヘルスケア市場の広がり

従来型の「疾病治療(シックケア)」にとどまらず、「健康」「未病」段階の健康維持・回復に役立つ製品やサービスが次々と登場しています。

健康管理

近隣のドラッグストアやコンビニエンスストアで採血し、ネットを通じて健康診断の結果や医師からのアドバイスを受けられるサービスや、ウェアラブル端末からバイタルデータを病院などに送り、日常の健康管理ができるサービスが始まっています。また、クルマの座席やハンドルがセンサーになって日々の健康管理ができるサービスも生まれています。



医療ツーリズム

自国の医療水準や価格に不満をもつ人が、他国で診療や手術を受けるために旅行する「医療ツーリズム」が注目を集めています。日本の高度な医療技術や健康的な和食、長寿イメージやおもてなしの精神が世界の人々を集める訪日医療観光の増加が期待されています。



介護・医療ロボット

2000年に導入された内視鏡手術をサポートするロボット「ダヴィンチ」の臨床使用数は80万を越えています。また運動障がい改善に役立つ装着型ロボット「HAL」は2013年、欧州で初めて医療機器として承認を受けました。

健康食品・サプリメント

高まる健康志向に応じて、食品・医薬品メーカーだけでなくさまざまな企業が健康食品やサプリメントの開発・提供を始めています。



訪問介護・在宅医療

在宅医療を推進する動きが高まっていることから、在宅用医療機器や関連するサービスが充実してきています。



再生医療

現在承認されている再生医療製品は皮膚と軟骨に関係する2品にとどまっていますが、2013年に承認体制が変更されたことを受け、今後は産業としての発展が見込まれています。3Dプリンターで人工関節や人工骨を成形する技術も確立しつつあります。



遠隔医療

近所のかかりつけ医と、離れた場所にある総合病院をネットワークで結び、遠方の専門医の診断を受けたり、撮った画像をもとに専門医のアドバイスを受けられます。



世界的な成長が見込まれるヘルスケア市場

先進国では、長寿化や高齢化とともに医療費の増大が課題になっています。また、日本では医師・看護師や介護を担う人員不足、健康志向の高まりといった社会的な背景から、医薬品や医療機器、健康管理・維持・増進に役立つ健康器具や健康食品、介護、リハビリに関わる幅広いサービスを包含するヘルスケア市場が活況を呈しています。こうしたなか、日本では2013年、健康・医療分野を戦略産業として育成し、経済成長を通じて超高齢化社会を乗り越えるモデル構築に向けて、研究開発の司令塔機能を果たす組織を設立することが閣議決定されました^{※2}。

一方、新興国においても、急速な人口増加から医療需要は高まっており、世界の医療市場は2001年から10年間で平均8.7%成長するなど、今後も伸び続けると予想されています。

市場の広がりを成長機会につなげていくために「ヘルスケアソリューション」事業を強化

ヘルスケア市場の広がりを成長の機会につなげていくために、MCHCグループは、特長ある新薬の開発やアンメット・メディカル・ニーズ(P30参照)に応える医薬品開発など、従来型の疾病治療(シックケア)に関する新薬の開発に引き続き注力するとともに、グループが有する幅広い技術やサービスを融合して、より広範な製品・サービスを提供していく「ヘルスケアソリューション」領域へと事業構造の変革を進めています。

※2 2013年8月、内閣総理大臣を本部長とする「健康・医療戦略推進本部」の内閣への設置が決定。2014年1月には、「医療分野の研究開発に関する総合戦略」がとりまとめられた。

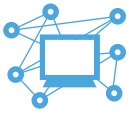
ヘルスケア分野の新ユニットが発足

MCHCは、ヘルスケア領域の市場拡大を見据え、ヘルスケアソリューションの一層の強化を通じて持続的な成長を図るために、2014年4月、グループにおける医薬品を除くヘルスケア関連事業とMCHCヘルスケアソリューション部の機能を統合した「生命科学インスティテュート」を設立しました。

診断製品、臨床検査、創薬支援サービス、医薬原薬・中間体、カプセルや製剤関連機器などの製剤材料、健康セルフチェックサービスなどを展開するグループ会社4社は、生命科学インスティテュートのもとで従来どおりそれぞれの強みを発揮した


製品・サービスを提供するとともに、一体運営を通じて生命科学インスティテュートグループ各社およびMCHCグループとのシナジーの創出、外部企業との積極的なアライアンスを通して、「健康・医療ICT」「創薬・製薬支援」「次世代医療」の3つの領域で、シックケアからヘルスケアまで幅広い多様なソリューションを提供していきます。

そして、将来は日本で培ったソリューションを海外にも展開し、現在1,250億円の売上高を2020年には5,000億円に伸ばしていく計画です。




健康・医療ICT事業

ICTによるビッグデータ活用の潮流は、大きなビジネスチャンスでもありません。健康検診、診断検査などの情報を一体化することで医療の効率化や医療費の低減に貢献するとともに、健康に関する新しい事業創出につなげていきます。



創薬・製薬支援事業

臨床試験・非臨床試験サポートや医薬原薬・中間体の提供などの創薬・製薬支援事業を統合し、機能と情報をリンクさせることで、創薬・製薬を支えるシームレスなサービスを提供。医薬品上市までの事業プロセスの効率化に貢献します。



次世代医療事業

近い将来に普及が期待される再生医療や高度な在宅・遠隔医療の実現に向けて、素材・システム・サービスに至る幅広い領域でソリューションを提供し、次世代医療の進化を支えています。



健康管理

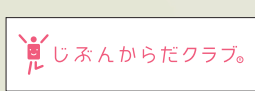
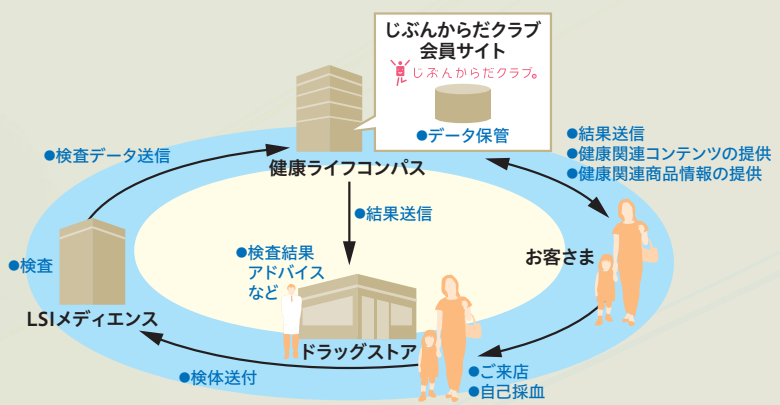


健康セルフチェックサービス「じぶんからだクラブ」の展開

日々の生活に根ざしたドラッグストアを通じて多くの人々に健康診断の機会を提供しています。

がん、脳血管疾患、心臓病などの生活習慣病は、症状が現われる前の「未病」の段階で身体の変化に気づき、食習慣などを改善することが必要です。ところが健康診断の受診率は、企業では比較的高いものの、主婦や自営業の方のなかには体調不良を感じて初めて受診する方も少なくありません。そこでMCHCは2013年4月、誰もが手軽に日々の体調変化をチェックできる仕組みづくりをめざして健康ライフコンパス株式会社を設立。全国でドラッグストア

を展開する株式会社ツルハホールディングスの協力を得て、店内で血液検査ができるセルフチェックサービス「じぶんからだクラブ」を開始しました。健康ライフコンパスは、「利用者100万人」を目標にサービス店舗数を拡大してしていくほか、今後は、店頭でのサービスにとどまらず、企業の健康診断を補完するサービス提供にも取り組んでいきます。さらに、健康機器・食品メーカー、フィットネスクラブと連携して一人ひとりの体調・体質に合ったサプリメントや食事メニュー、運動療法をソリューションとして提供するなど、お客さま個人にカスタマイズした豊富なコンテンツを活用する“「情報業」を提供するポータル”をめざしていきます。



「じぶんからだクラブ」は、お客さまが店内の調剤薬局に常駐する薬剤師のもと、自己採血した検体を株式会社LSIメディエンスで検査し、7日～10日後に生活習慣病関連の13項目の検査結果を店頭とWebで提供するサービスです。また、検査結果は、株式会社変化システムが構築し、健康ライフコンパスが運営する会員サイトに保存され、経時変化を確認することができます。

OPINION

姿勢よく颯爽と歩いて80歳の誕生日を迎えよう

世界最長寿国の日本では、20世紀後半に平均寿命の30年延長という驚異的な「寿命革命」を達成して、人生90年と言われる時代を迎えた。5月にWHOから発表された2014年版世界保健統計によると、日本男性の平均寿命は80歳、女性は87歳。80歳くらいまでほとんどの人が自立して生活できれば、それは何より本人にとって幸せなことだが、社会にとっても大きなプラスである。寿命の延伸を喜べる長寿社会の到来につながるであろう。しかし、高齢者を20数年追跡した全国調査によると、8割の人々が70歳代前半から徐々に生活の自立度が低下していくことがわかっている。その原因は、生活習慣病を始めたとする疾病の重篤化だけではなく、虚弱化である。殊に、歩く能力や平衡感覚が低下する「ロコモティブ・シンドローム(ロコモ)」と呼ばれる運動器の障がいが多い。大切なことは、私たち全員が

「ロコモ」予備軍であることを自分で認識して、早速、今日から予防による健康維持の対策を講じること。若い時に始めればより大きな効果がある。そして、姿勢よく颯爽と歩いて80歳の誕生日を迎えよう。三菱ケミカルホールディングスの掲げる未来をみつめ、社会課題の解決と豊かな生活の実現に取り組む「KAITEKI」という概念は、まさに私たちのめざす長寿社会を具現化するコンセプトである。KAITEKIな社会の実現をめざしてヘルスケアビジネスを推進している三菱ケミカルホールディングス。既存の概念にとられない、新たな挑戦と協働を期待している。



東京大学
 高齢社会総合研究機構
 執行委員 特任教授
 秋山 弘子 様

分野別事業概況

社会や顧客のニーズ、そして事業環境の変化を見据えながら、KAITEKI実現につながる「ことづくり」を志向した事業を推進しています。



機能商品分野

“グループの幅広い製品・技術を活かした多様なソリューション提供を通じて、KAITEKI価値の最大化をリードしていきます。”



三菱化学 取締役社長
石塚 博昭



三菱樹脂 取締役社長
姥貝 卓美



三菱レイヨン 取締役社長
越智 仁

セグメント別事業内容

■エレクトロニクス・アプリケーションズ

材料設計、加工、デバイス化などの技術を駆使し、情報電子・エレクトロニクスを中心とする幅広い分野へ高付加価値製品を提供しています。

◆デザインド・マテリアルズ

分子設計技術や機能設計技術、さらにポリマー加工技術など長年培ってきた確かな技術をベースに、複合材、無機化学品、樹脂加工品、フィルム製品など、さまざまな製品を展開しています。

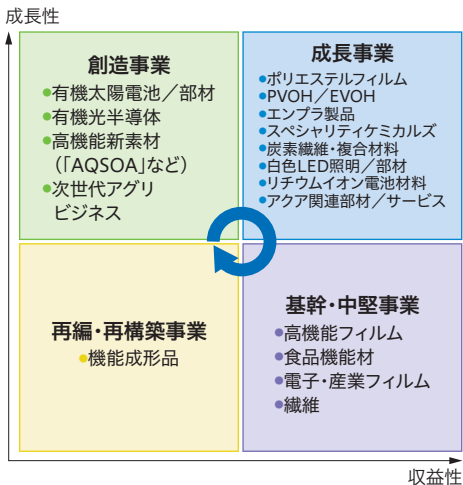
■エレクトロニクス・アプリケーションズ

主要製品

- 記録材料
- イメージング部材
- ディスプレイ材料
- 白色LED照明／部材 (写真①)
- 有機太陽電池／部材



事業ポートフォリオ(事業ユニット別)



中期経営計画 APTSIS 15 基本戦略 (2010年12月発表)

成長

- 高機能・高付加価値事業の拡大
- Green Businessの拡大
- グローバル展開の加速

創造

- 将来を見据えた創造事業の育成・展開

基幹・中堅

- 安定収益拡大

◆デザインド・マテリアルズ

主要製品

- ポリエステルフィルム (写真②)
- 光学用PVOH※1フィルム
- エンブラ製品
- 高機能フィルム
- 炭素繊維・複合材料
- アクア関連部材／サービス
- 化学繊維 (写真③)
- 無機化学品
- 食品機能材 (写真④)
- スペシャリティケミカルズ
- リチウムイオン電池材料
- 次世代アグリビジネス

※1 PVOH:
ポリビニルアルコール



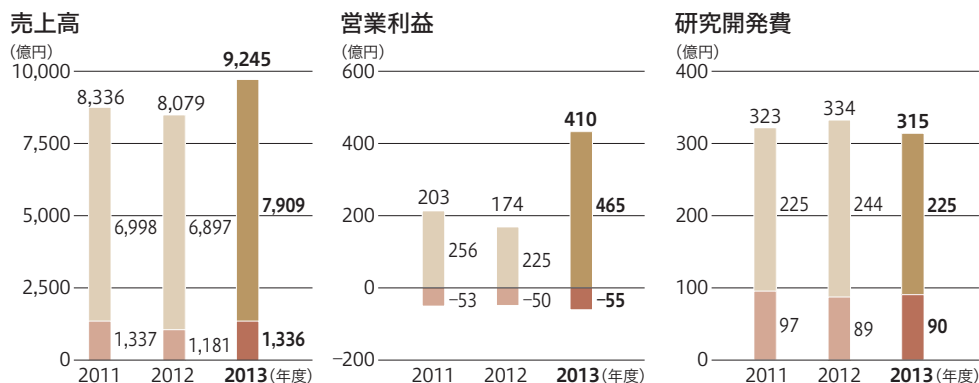
事業環境(市場動向)と施策

暮らしが豊かになり、価値観が多様化するなか、情報電子・IT技術を活用した生活の利便性向上と、それを支える製品の高機能化、高付加価値化がますます求められています。一方で、社会のサステナビリティに対する意識が高まり、「創エネ」「蓄エネ」「省エネ」の観点から、自然エネルギーの活用も求められています。機能商品分野では、2014年3月に塗布型有機EL照明の量産化を世界で初めて実現し、さらに有機薄膜

太陽電池を開発、他社と共同で製品化を検討するなど、需要の伸長が見込まれる事業に注力し続けてきました。また、液晶バックライト部材向けポリエステルフィルムの生産を2013年7月に中国で開始するなど、需給に応じた最適な生産体制の確立をめざしています。今後も、社会の変化を予測し、俊敏に対応しながら、事業の拡大と収益の最大化をめざしていきます。

2013年度のセグメント概況

■ エレクトロニクス・アプリケーションズ ◆ デザインド・マテリアルズ



■ エレクトロニクス・アプリケーションズ

記録材料は、DVD市場の縮小などにより販売数量が減少し、一部製品の販売価格が低下しましたが、海外子会社の会計期間変更などにより、売上は増加しました。イメージング部材は、OPCおよびトナーの需要が概ね横ばいであったものの、円安の影響などで売上は増加しました。電子関連製品は、ディスプレイ材料およびLED向け蛍光体の販売数量が増加したものの、販売価格が低下傾向にあることに加え、半導体向けの精密洗浄・ウエハー再生事業が低調に推移したことなどで売上は減少しました。以上の結果、当セグメントの売上高は1,336億円(前期比154億円増)となりましたが、営業利益は55億円の損失(前期比4億円の損失増)となりました。なお、2014年3月、三菱化学株式会社が、パイオニア株式会社との合併会社であるMCパイオニアOLEDライティング株式会社を通じ、発光層を塗布法により成膜することで製造コストを低減させた、有機EL照明モジュール(白単色型)の量産出荷を開始しました。 →関連情報 P38



◆ デザインド・マテリアルズ

ポリエステルフィルム、光学用PVOHフィルム、エンプラ製品などの樹脂加工品は、フラットパネルディスプレイ用途の販売が概ね堅調に推移し、タッチパネル用途の需要が好調に推移したことに加え、円安の影響および一部海外子会社の会計期間の変更などもあり、売上は大幅に増加しました。複合材のうち、アルミナ繊維の販売は順調に推移し、炭素繊維は、需要が回復基調にあり販売数量が増加したことに加え円安の影響もあり、売上は大幅に増加しました。精密化学品は、自動車向けコーティング材料やアクア関連部材/サービスなどの需要が堅調に推移し、売上は増加しました。化学繊維は、販売が堅調に推移したことに加え円安の影響もあり、売上は大幅に増加しました。無機化学品は、需要が回復基調にあったことに加え、販売価格の是正により売上は増加しました。食品機能材は、順調に推移しました。リチウムイオン電池材料は、総じて販売価格が低下したものの、自動車用途での販売数量が増加傾向にあり、売上は増加しました。以上の結果、当セグメントの売上高は7,909億円(前期比1,011億円増)となり、営業利益は465億円(前期比239億円増)となりました。なお、2013年10月、三菱樹脂株式会社が、光学用ポリエステルフィルムの加工製品を製造・販売する拠点として、中国に三菱樹脂光学薄膜(無錫)有限公司を設立しました。また、アクア関連部材/サービスでは、2013年12月、三菱レイヨン株式会社が、地下水用の膜ろ過システムの製造・販売およびメンテナンスを行う株式会社ウェルシの株式を取得し、同社を連結子会社としました。

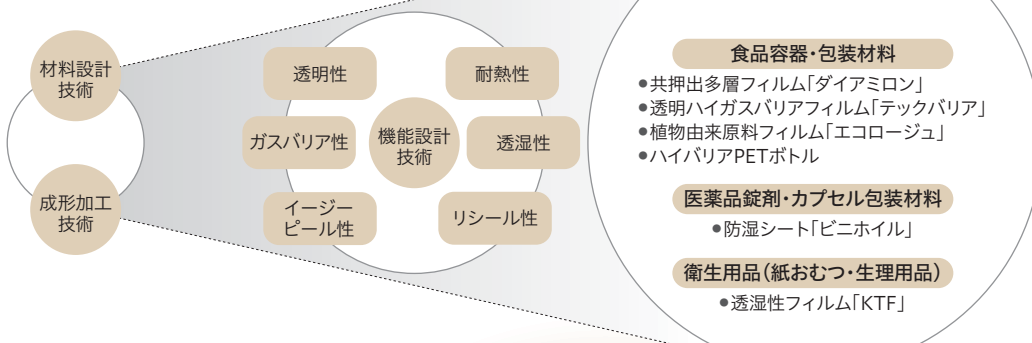
Close Up 1 ビジネスモデル強化事例：高機能フィルム

食品、医療、衛生用品など、私たちの暮らしに不可欠なさまざまな商品の容器・包装材に用いられるフィルム・シートを開発・生産しています。日本で培った高度な材料設計・成形加工技術を基盤に、経済成長を背景に消費市場が急拡大するASEAN地域でのマーケティング・生産体制を強化しています。



基本モデル

高度な技術を活用 → 多彩な機能を同時に付与 →



「ダイアミロン」



「テックバリア」



ハイバリアPETボトル



「ピニホイル」



「KTF」

成長戦略

中間所得層^①が増加するASEAN市場でのマーケティング・生産体制を強化

Indonesia Vietnam

マーケティング体制

高度化・複合化する市場要求に応える

GDP上昇に伴う衣食住の欧米化・日本化や、食品への安心・安全意識、衛生意識の高まりを背景に、ASEAN市場での営業活動を強化。市場が求める高度化・複合化させた機能を有する製品を、タイムリーに提案しています。



競争優位性

- 高い要求品質に应运てきた「日本品質」をもとに現地ニーズに即した製品グレードをタイムリーに提案

生産体制

高付加価値製品における国内外での生産体制を強化

2013年度は、ハイバリアPETボトル(三菱樹脂・神奈川県平塚工場)「ダイアミロン」(三菱樹脂・滋賀県浅井工場)「KTF」(PT. MC PET FILM Indonesia)の製造ライン増設を決定しました。インドネシア工場の増産は、現地での紙おむつ需要の高まりに応えるものです。



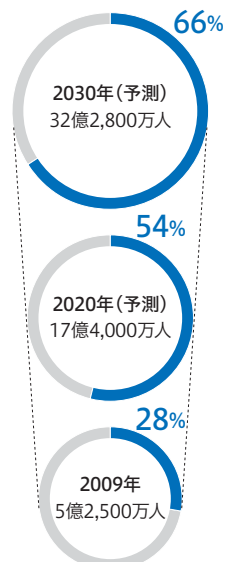
競争優位性

- 消費地に近い既存工場で増産することでインフラ整備・輸送コストを抑制
- 一定規模に達し次第、現地生産化に移行

① 中間所得層

購買力平価ベースの1日の1人当たり平均所得が10～100USドルの間にある家計
出典: OECD Development Centre (2010年)「The Emerging Middle Class in Developing Countries」

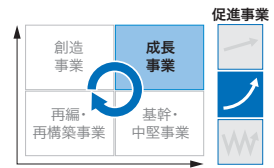
アジア・太平洋地域の中間所得層(人)と、世界全体に占める割合(%)



Close Up 2 構造改革事例：炭素繊維・複合材料

風力発電翼やシェールガスの燃料輸送用タンクなど、産業市場における需要拡大が見込まれる炭素繊維・複合材料事業。三菱ケミカルホールディングス(MCHC)グループは、なかでも確実な成長が見込まれる自動車向けビジネスにおいて、より付加価値の高い製品の提供をめざしてバリューチェーンを強化しています。

事業環境の変化	<ul style="list-style-type: none"> ● 圧力容器や自動車用途などを中心に産業用途需要が急拡大 ● 欧州中心に自動車部品として採用の動き
構造改革のポイント	<p>素材販売にとどまらず、開発プロセスで培った成形加工技術を活かした付加価値の高い製品供給に向けてバリューチェーンを強化</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="background-color: #E6C99F; padding: 5px;"> 炭素繊維複合材料(CFRP)製部品を開発・生産するチャレンジを100%子会社化(2012年11月) </div> <div style="background-color: #E6C99F; padding: 5px;"> 中国のCFRP製部品メーカーAction Composites International Ltd.に資本参加(2014年1月) </div> </div>
実績	<div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> ● BMW AGが乗用車のメイン構造材にPAN系炭素繊維原料を採用(写真) ● 日産自動車株式会社が「GT-R」に炭素繊維製大型部品を採用 <p style="text-align: center;">→関連情報 P42</p> </div> </div>



Close Up 3 KAITEKI事例：アクア関連部材／サービス

最先端技術を活用した水ビジネスをグローバルに展開

MCHCグループは、中空糸膜^①を用いた水処理ビジネスや、水処理などに用いられる高分子凝集剤ビジネスで業界をリードするとともに、地下水膜ろ過技術で実績のあるウェルシヤをグループに加えるなど、世界の水ニーズ・水問題へのソリューションを提供しています。 →関連情報 P38、43

浄水器から定期宅配サービスまで——三菱レイヨン・クリンスイ

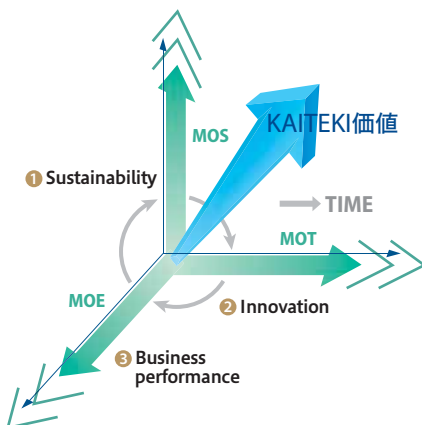
安心・安全な水への意識が高まるなか、三菱レイヨン・クリンスイ株式会社は、家庭用浄水器を中心に、備蓄用飲料水や定期宅配サービスを展開しています。



① 中空糸膜

ろ過機能をもつ中空繊維。ストロー状の繊維の壁面に無数の超微細孔があり、ろ過される。下水処理場や浄水場などの大規模水処理システムなどでも採用されています。

KAITEKI価値の向上へ



① Sustainability

先進国では健康に良い水、おいしい水など、付加価値の高い水が求められる一方、途上国では、安全な生活用水が不足している地域があります。三菱レイヨン・クリンスイは製品やサービスを通じ、これらのニーズや社会課題解決に貢献します。

② Innovation

お客様の多様なニーズに応えるために、中空糸膜の技術を活かした浄水器事業を中心として、定期宅配水サービスも実施しています。2013年からは、5年間の長期保存が可能な飲料水(上記写真参照)の一般販売を開始しました。

③ Business performance

2009年から「クリンスイ」のブランド戦略をスタートし、他メーカーとの差異化を図っています。また、2015年度までに海外売上比率を30%とするために、世界各地に販売チャネルをもつ三菱化学傘下のVerbatim Groupとの連携を強化しています。



ヘルスケア分野

“疾病治療にとどまらず、
できるだけ多くの方が長く健康でいられる
社会の実現に向けて、
私たちの事業を発展させていきます。”



田辺三菱製薬
取締役社長
三津家 正之



生命科学インスティテュート
取締役社長
加賀 邦明

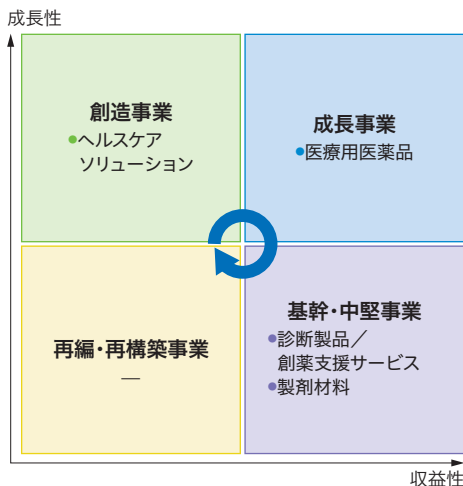
セグメント別事業内容

■ヘルスケア

グループの総合力とネットワークを活かして
医薬品、診断製品、臨床検査、創薬支援サービ
ス、医薬原薬・中間体、カプセルや製剤関連機器
などの製剤材料、健康セルフチェックサービス

などのビジネスを展開しています。また、グルー
プの技術を融合して、個別化医療を中心とした
新たな事業創出にも挑戦しています。

事業ポートフォリオ(事業ユニット別)



中期経営計画 APTSIS 15 基本戦略 (2010年12月発表)

成長

- 既存大型製品のライフサイクル・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
- アンメット・メディカル・ニーズに応えるパイプライン拡充

創造

- 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
- MCHCグループ内ヘルスケア関連事業の協奏

基幹・中堅

- 安定収益の確保

■ヘルスケア

主要製品

- 医療用医薬品
 - ・「レミケード」(写真①)
 - ・「セレジスト」
 - ・「メインテート」
 - ・「タリオン」
 - ・「クレメジン」
 - ・ワクチン(写真②)
- 診断製品(写真③)
- 臨床検査等各種検査
- 創薬支援サービス
- 製剤材料(写真④)
- 医薬原薬・中間体
- 健康セルフチェックサービス

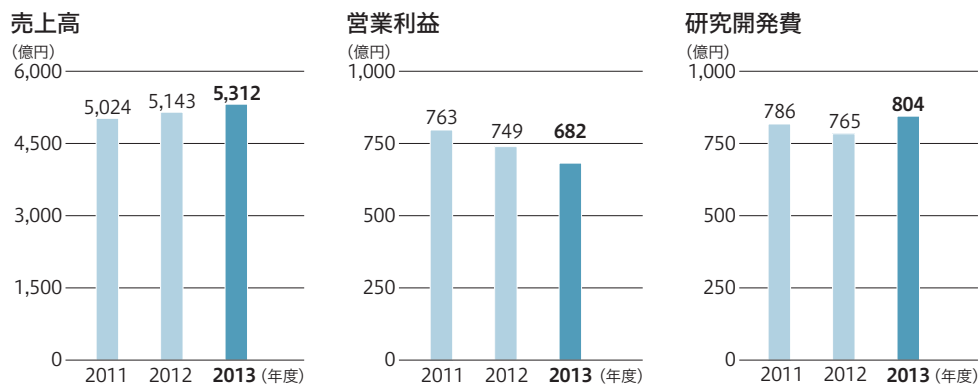


事業環境(市場動向)と施策

世界的に進行する人口増加や高齢化、新興国市場の経済成長などを背景に、世界の医薬品市場が拡大を続けるなか、発病を予防し(予防医療)、発症前期に発見し重症化させない(先制医療)努力が求められています。国内では、ジェネリック医薬品の使用促進策の進展により、新薬の開発や販売に強みをもつMCHCグループの事業環境は厳しさを増していますが、新製品・重

点品の「育薬」への注力と、海外導出製品のロイヤリティで、収益の拡大をめざすとともに、診断製品、臨床検査等各種検査、創薬支援サービス、製剤材料事業により、安定収益の確保をねらいます。そして、シックケアからヘルスケアまでの幅広い領域でアンメット・メディカル・ニーズへのソリューションを提供し、KAITEKIの実現に貢献していきます。

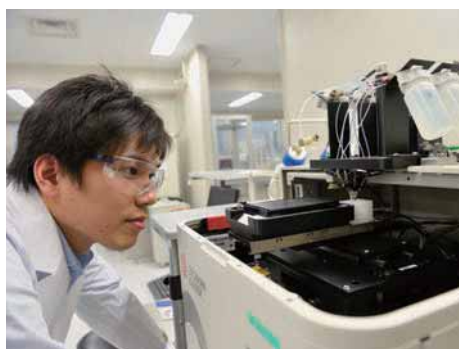
2013年度のセグメント概況



■ヘルスケア

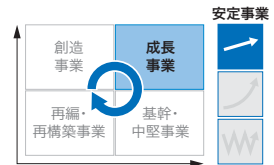
医療用医薬品は、関節リウマチ、クローン病などの治療剤である「レミケード」や関節リウマチの治療剤「シンボニー」などの販売が伸長したことに加え、多発性硬化症治療剤のロイヤリティ収入が増加したものの、ジェネリック医薬品の影響拡大による長期収載品の販売数量の減少や一部事業の提携解消などの影響もあり、売上は減少しました。診断製品および臨床検査は、創薬支援事業の販売が低調であったものの、診断検査事業の販売が増加したことにより、売上は増加しました。製剤材料は、2013年3月に連結子会社としたクオリカプス株式会社の業績を

2013年度第2四半期から取り込み、売上を計上しています。以上の結果、当セグメントの売上高は5,312億円(前期比169億円増)となりましたが、営業利益は、研究開発費などの増加により、682億円(前期比66億円減)となりました。なお2013年9月、田辺三菱製薬株式会社が、ワクチン領域でのパイプライン強化とグローバル市場への展開を図るため、植物由来ウイルス様粒子ワクチンの独自技術を有するMedicago Inc.をPhilip Morris International Inc.の子会社であるPhilip Morris Investments B.V.と共同で買収しました。

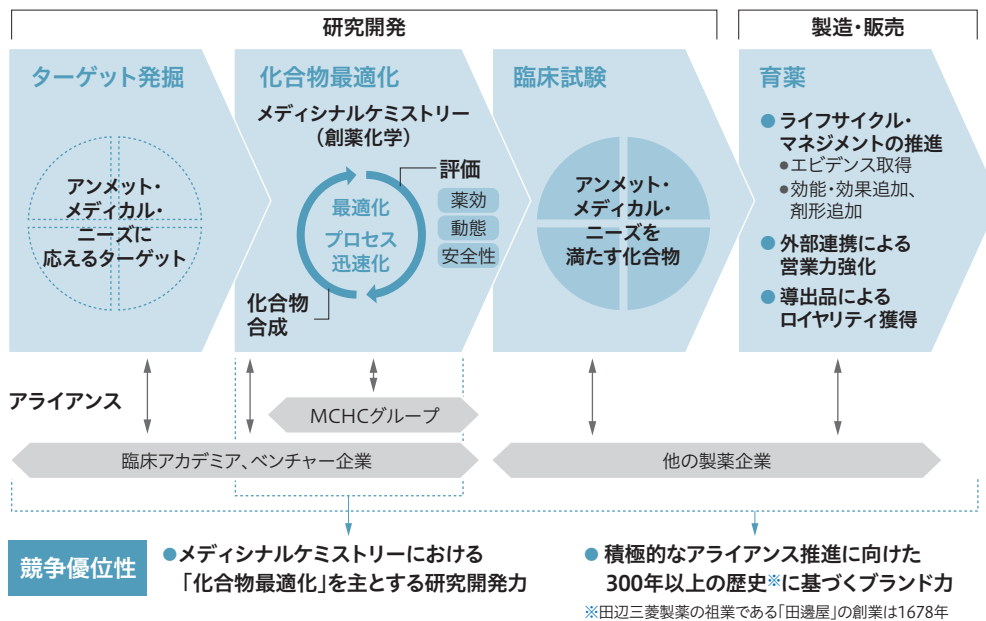


Close Up 1 ビジネスモデル強化事例：医療用医薬品

新規医薬品の開発の難易度が増すなか、MCHCグループは医薬品事業の収益性を維持・向上していくために、アンメット・メディカル・ニーズ[®]に定める4つのターゲティング領域を定め、特長ある医薬品の研究開発に注力しています。また、研究開発にあたっては、長年培ってきた化合物最適化技術とブランド力を活かし、国内外の研究機関や企業と積極的なアライアンスを実施。事業化までのスピードアップを図っています。



基本モデル



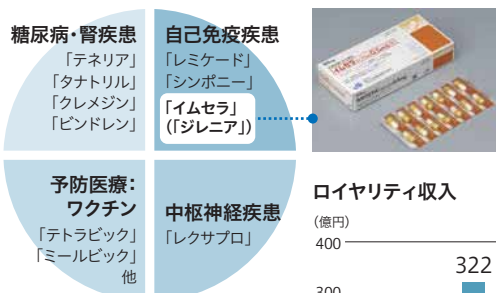
アンメット・メディカル・ニーズ

未だ有効な治療法が確立されておらず、医薬品などの開発が進んでいない治療分野における医療ニーズ。

成長戦略

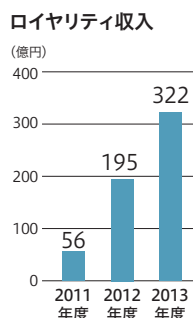
- 1 技術力が発揮できる4つの領域で、高い新規性・有用性を有する画期的医薬品を開発
- 2 「ターゲット発掘」力と「化合物最適化」力をコアにさらなるアライアンス戦略を推進

事例



アンメット・メディカル・ニーズに応える「日本発・世界初」の経口多発性硬化症治療剤「イムセラ」

田辺三菱製薬が創製した多発性硬化症治療剤「イムセラ」(一般名：フィンゴリモド塩酸塩)は、新しい作用機序を有する経口薬です。海外では、導出先である Novartis International AGに、日本を除く全世界の独占的開発権と販売権を許諾。2010年のロシアでの承認取得に始まり、米国、オーストラリア、カナダ、EU、スイス、ブラジルなど世界78カ国で「ジレニア」の名称で承認されており、これまで80,000人を超える患者さんに処方されています。これら「ジレニア」によるロイヤリティ収入は、2013年度は前年度比64.8%増の322億円となり、収益の大きな柱となっています。



Close Up 2 構造改革事例：医療用医薬品

アンメット・メディカル・ニーズに応える新しい医薬品を創製し、グローバルに提供するため、新規バイオロジクス技術の獲得を通じたワクチン領域の技術開発力強化を図っています。ワクチンは世界的に成長が期待されている領域であり、MCHCグループがグローバル市場への展開をめざす領域の一つです。

事業環境の変化

- ワクチンの市場がグローバルに拡大
- Medicagoの植物由来VLP(ウイルス様粒子) 技術は幅広い種類のワクチンを効率的に製造できる可能性があり、さらなるパイプラインの強化を実現できるものと判断

構造改革のポイント

カナダのバイオ医薬品会社MedicagoをPhilip Morris Investmentsと共同買収
(出資比率：田辺三菱製薬6割、Philip Morris Investments4割、2013年9月買収完了)

実績

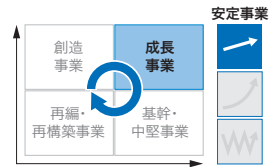
- 植物由来VLP製造技術の獲得
- 新規ワクチン候補品(季節性インフルエンザワクチン、パンデミックインフルエンザワクチン、ロタウイルスワクチンなど)によるパイプラインの拡充

今後の展開



Medicagoの植物由来VLP技術を活用して各種ワクチンの研究開発に取り組み、人々の健康に貢献

Medicago Inc.



VLP(ウイルス様粒子)

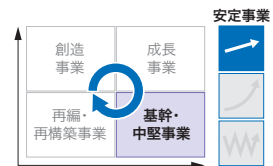
ウイルスと同様の外部構造をもつため、ワクチンとしての高い免疫獲得効果が期待される一方、遺伝子情報をもたないため、体内でウイルスの増殖がなく安全性に優れた有望なワクチン技術

Close Up 3 KAITEKI事例：製剤材料

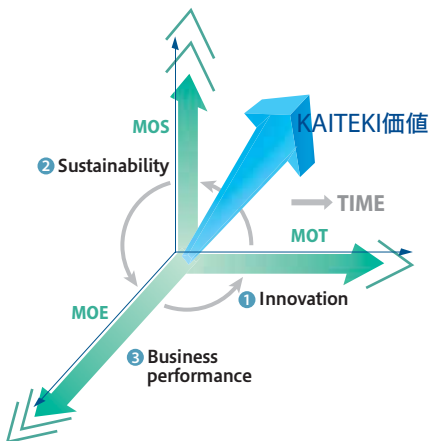
カプセルおよび製剤関連機器の製造販売事業を推進——クオリカプス

クオリカプスは医薬品・健康食品用カプセルとカプセル充填機、外観検査機、質量選別機、錠剤印刷機などの製剤関連機器の製造・販売を行っています。植物由来原料で製造するHPMCカプセル※の実用化に世界で初めて成功するなど、高い技術力を有しています。

※HPMC：Hydroxypropyl methylcellulose(ヒドロキシプロピルメチルセルロース)



KAITEKI価値の向上へ



① Innovation

錠剤用のレーザー印刷機「LIS-250」はインクを必要とせず、高精度で1時間に約25万錠印刷できる機能を有しています。

② Sustainability

錠剤やカプセルに薬の名前などを印刷する「LSI-250」の技術は、薬の取り違いや飲み間違いの防止に役立っています。また、「LIS-250」を含む製剤関連機器は、顧客ごとにカスタマイズを実施し、定期的なオーバーホールやソフトウェアのバージョンアップなどのサービスによって高品質を維持。顧客の信頼を獲得しています。

③ Business performance

クオリカプスは医薬品カプセル市場で世界第2位、HPMCカプセルでは世界第1位のシェアを有しています。世界のカプセル市場は約1,000億円あり、今後も高い成長率が見込まれることから、カプセル製造と製剤関連機器の高い技術力・シナジーにより、さらなるシェア拡大をめざしています。

素材分野

“さまざまな産業や社会を支えているのが、私たちの製品や技術です。非枯渇資源を含めた原料多様化を進め、グローバル市場で戦える体制を強化していきます。”



三菱化学 取締役社長
石塚 博昭



三菱レイヨン 取締役社長
越智 仁

セグメント別事業内容

■ケミカルズ

ナフサを出発原料とするエチレンやプロピレンなどの石化基礎原料や、合成繊維原料などの基礎化学品、およびコークスなどの炭素事業を展開しています。

◆ポリマーズ

独自のマーケティング力、製品開発力、および製造技術を活かし、高度かつ特殊なニーズにも対応した合成樹脂などを提供しています。

■ケミカルズ

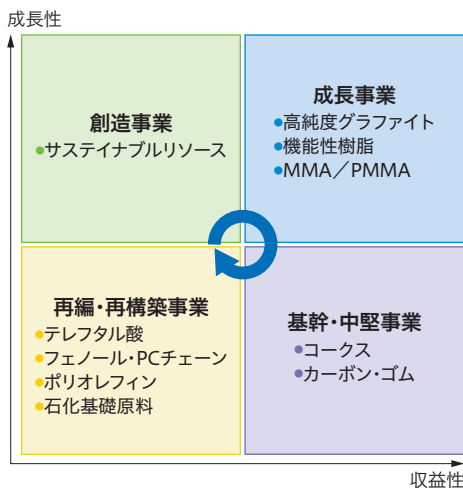
主要製品

- 石化基礎原料
- EO※1・EG※2・エタノール
- テレフタル酸
- コークス
- 高純度グラファイト (写真①)
- カーボン・ゴム

※1 EO: エチレンオキシド
※2 EG: エチレングリコール



事業ポートフォリオ(事業ユニット別)



中期経営計画 APTSIS 15 基本戦略 (2010年12月発表)

成長

- グローバル化と高機能化の加速

創造

- 地球環境と新炭素社会に貢献する新材料の創出

基幹・中堅

- 収益の安定化と体質強化

再編・再構築

- 構造改革の仕上げ

◆ポリマーズ

主要製品

- MMA※3 / PMMA※4
- 機能性樹脂
- ポリオレフィン(写真②)
- フェノール・PC※5チェーン (写真③)
- サステイナブルリソース

※3 MMA: メタクリル酸メチルモノマー
※4 PMMA: メタクリル酸メチルポリマー
※5 PC: ポリカーボネート



事業環境(市場動向)と施策

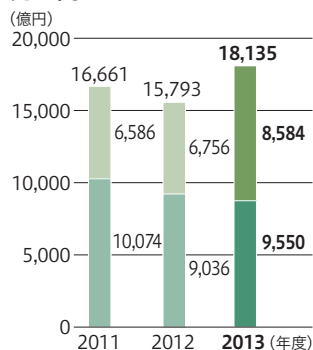
シェール革命や中国の石炭化学の台頭によりエチレンの供給能力が世界的に増大し、また、中国の過度な設備投資の影響で合成繊維原料テレフタル酸の供給能力の余剰感が拡大するなど、ケミカルズセグメントの事業構造の変化が顕著になるなか、MCHCグループは他社に先んじて構造改革を進め、三菱化学鹿島事業所のエチレンプラント1基を2014年5月に停止し、他方でテレ

フタル酸事業においては、インドやインドネシアにおいて売買条件の改善やコスト削減を実施し、収益の安定化と体質強化を図ってきました。また、各種合成樹脂を提供するポリマーズセグメントでは、今後も需要の伸びが期待できるMMA事業において、中国・上海やサウジアラビアで生産能力の増強を決定するなど、増加する需要に対応する生産体制の最適化を進めています。

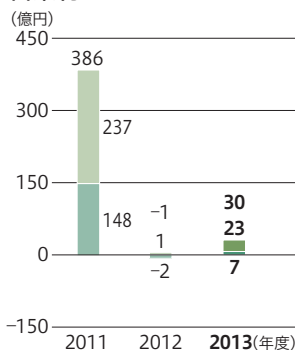
2013年度のセグメント概況

■ ケミカルズ ◆ ポリマーズ

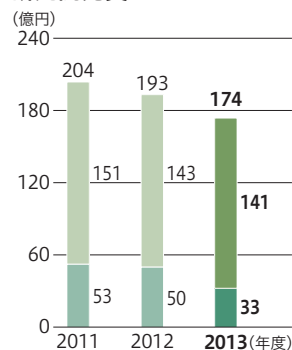
売上高



営業利益



研究開発費



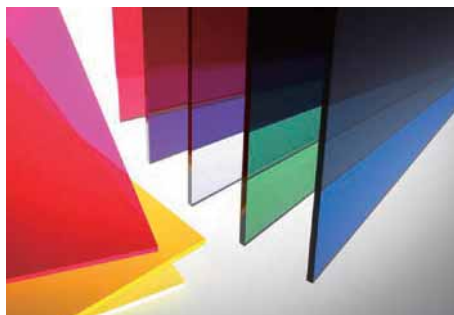
■ ケミカルズ

石化基礎原料であるエチレンの生産量は前期並の114万トン(前期比0.6%増)となりました。石化基礎原料およびEO・EG・エタノールなどの化成品は、需要が回復基調で推移したことに加え、原燃料価格の上昇を受け販売価格を是正したことなどにより、売上は大幅に増加しました。合成繊維原料のテレフタル酸は、供給能力の増加による軟調な需給バランスを背景に市況が低迷したものの、インドにおける販売数量の増加に加え、円安の影響もあり、売上は増加しました。炭素製品のうちコークスの販売は概ね堅調に推移しましたが、原料炭価格の低下に伴う販売価格の低下により、売上は減少しました。以上の結果、当セグメントの売上高は9,550億円(前期比514億円増)となり、営業利益は、固定費の削減を進めたものの、前期は炭素製品のライセンス契約に基づく一時金を収入として計上しており、また、石油化学関連製品における原料と製品の価格差の悪化などもあり、若干の損益の改善に留まり、7億円(前期比9億円増)となりました。なお、2014年2月、三菱化学が旭化成ケミカルズ株式会社とともに一体運営している水島地区のエチレンセンターについて、三菱化学の設備に集約し、共同運営することに両社で合意しました。



◆ ポリマーズ

合成樹脂は、MMAなどの海外需要は低調に推移したものの、ポリオレフィンの国内需要が緩やかな回復基調で推移したことに加え、原燃料価格の上昇を受け販売価格を是正し、また、円安の影響およびMMAなどの海外子会社の会計期間変更もあり、売上は大幅に増加しました。以上の結果、当セグメントの売上高は8,584億円(前期比1,827億円増)となり、営業利益は、MMAの北米での設備改修に伴う固定費の増加などがあったものの、ポリオレフィンの原料と製品の価格差が改善したことに加え、自動車向けを中心に機能性樹脂の需要が堅調に推移し、23億円(前期比21億円増)となりました。なお、2013年4月、三菱化学が、JNC株式会社とともに、両社グループのポリプロピレンコンパウンド関連事業について、両社のポリプロピレン事業の合併会社である日本ポリプロ株式会社へ譲渡し、統合することを決定しました。また、2013年10月、三菱レイヨンが、同社の子会社であるLucite International (China) Chemical Industry Co., Ltd.におけるMMAの製造設備の増強を決定しました。



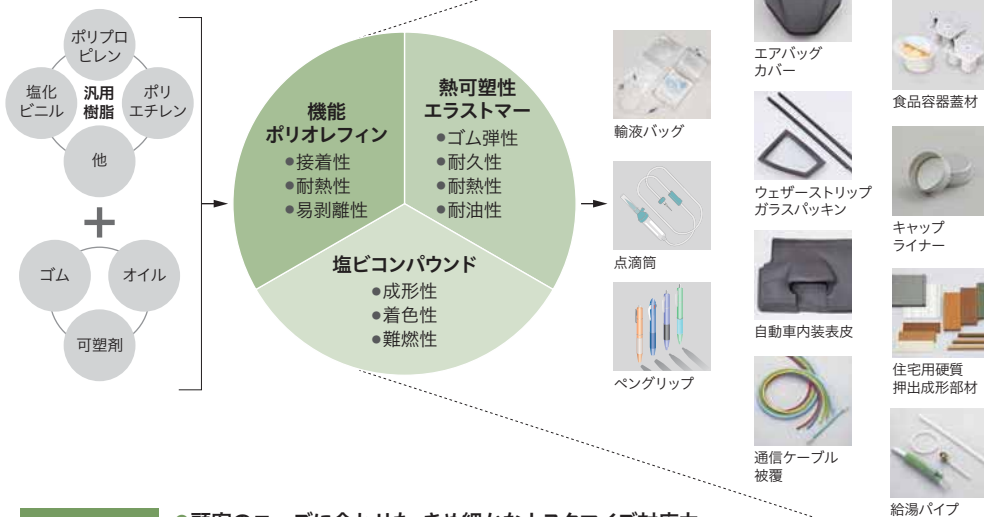
Close Up 1 ビジネスモデル強化事例：機能性樹脂

汎用樹脂にさまざまな副資材を混練・反応させることで、用途に合った機能・特性を実現する「機能性樹脂」は、自動車、通信、住宅、生活用品、医療など幅広い分野で用いられています。MCHCグループは、顧客ニーズに応じてカスタマイズした機能性樹脂を提供するとともに、「新技術・新製品の拡充」「世界各地の多様な需要の獲得」の2つを成長戦略に掲げ、積極的なM&Aと自社技術のブラッシュアップを推進。海外における事業拡大を図っています。



基本モデル

多彩な素材を混練・反応させて、顧客の用途に最適な機能・特性を有する機能性樹脂をカスタマイズして提供



競争優位性

- 顧客のニーズに合わせた、きめ細かなカスタマイズ対応力
- 多様な配合設計、および高度な分散・混練技術

成長戦略

「商品」「事業体制」を強化してグローバルな事業展開を加速

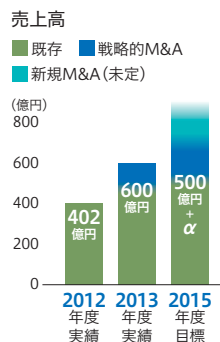
1 「グローバルトップ製品の拡充」へ

- 新技術の開発
- 積極的なM&A

2 「世界各地の拠点拡充、多様な需要の獲得」へ

- 主要顧客の近隣に製造拠点を整備、事業規模を拡大
- グローバル事業運営の強化

海外における事業拡大



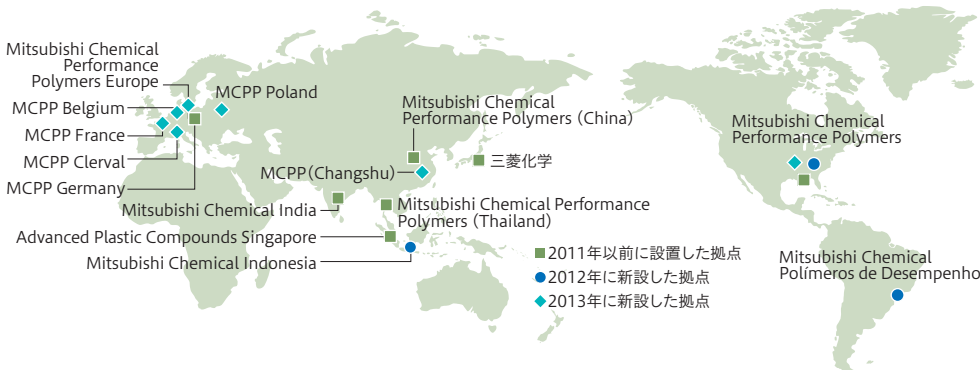
2012年度 実績 402億円

- 中国、タイ、米国で増設ラインが完成。生産開始
- ブラジルとインドネシアに事業部拠点を新設

2013年度 実績 600億円

- 北米自動車産業向けに強固な実績を有するComtrex, LLCの樹脂コンパウンド事業を買収
- 欧州において自動車・建材・電線被覆材などの樹脂コンパウンド分野のマーケットリーダーであるTessenderlo Groupの樹脂コンパウンド事業(CTS事業ユニット)を買収

2015年度 目標 500億円+α



Close Up 2 構造改革事例：石化基礎原料

日本の石油化学事業を取り巻く環境は、国内需要の縮小、中東・中国での供給能力拡大、シェール革命を背景とした米国での供給能力拡大など、今後も厳しさが予想されます。こうしたなか、MCHCグループは収益力確保に向け、最適生産体制による効率化や事業競争力強化に早くから取り組み、計画を予定通り進めています。

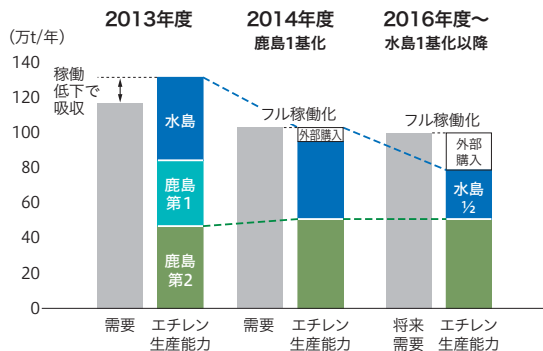
事業環境変化 石油化学事業を取り巻く環境
 ●国内需要の縮小、中東・中国やシェール革命を背景とした米国の供給能力拡大

構造改革国内のポイント
 ナフサクラッカー1基体制・増強・フル稼働化による最適エチレン生産体制の構築
 誘導品（EO・PP・PEなど）*の高度化・生産最適化
 コンビナート連携

国内構造改革の主要アクション
 〈ナフサクラッカー〉
 ●鹿島 ナフサクラッカー1基化（2014年7月）
 ●水島 ナフサクラッカー1基化（2016年4月実施予定）
 〈誘導品〉
 ●鹿島 EOセンター化（2011年）
 PE1系列停止（2015年3月実施予定）
 ●川崎 PP・PE各1系列停止（2014年4月）

*EO:エチレンオキシド PE:ポリエチレン PP:ポリプロピレン

最適なエチレン生産体制構築に向け、予定通り進捗中



Close Up 3 KAITEKI事例：サステナブルリソース

植物由来原料を用いたプラスチックの事業化を推進

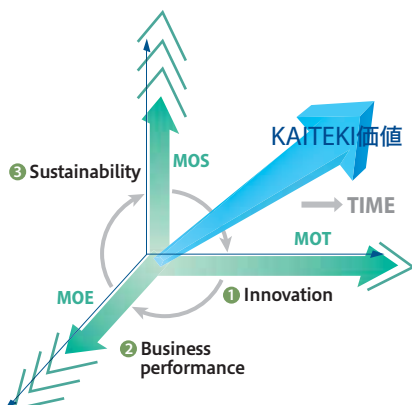
MCHCグループは、サステナブルリソース事業として、植物由来のバイオコハク酸を原料とする生分解性プラスチック・ポリブチレンサクシネート（PBS）や、イソソルバイドを主原料としたエンジニアリングプラスチック「DURABIO」など、原料の一部、または全量を石化原料由来から植物由来に転換したバイオプラスチックを開発・製造しています。また、ポリ乳酸などの植物由来の材料を加工する事業も行っています。

バイオエンジニアリングプラスチック「DURABIO」—— 三菱化学

三菱化学は、植物からつくられたイソソルバイドを主原料に用いることで、植物由来でありながら、従来のプラスチックにはない新たな性能を有する「DURABIO」を開発し、製造・販売しています →関連情報 P43



KAITEKI価値の向上へ



① Innovation

重合プロセスや添加剤を改善することで、植物由来のイソソルバイドを用いたエンジニアリングプラスチックを世界で初めて量産化。耐衝撃性、耐熱性、光学特性、耐候性、表面硬度の高さなど多くの特長を有しています。

② Business performance

さまざまな特長をもつ「DURABIO」は、ガラスの代替用途や自動車内外装材用途など幅広い分野に用いられています。植物由来プラスチックの市場は2016年までに現在の5倍に拡大すると予測されています。

③ Sustainability

「DURABIO」を含むサステナブルリソース事業の拡大によって、2015年度に1万トン相当の重油使用量の削減に貢献することを目標としています。三菱化学では、プラントの安定生産に努めるとともに、販売先の開拓を積極的に推進しています。

科学の力で「モノづくり」のみならず「ことづくり」という「ものがたりづくり」を推進し、KAITEKI価値の向上をめざしています。



イノベーションへのアプローチ

三菱ケミカルホールディングス(MCHC)グループは、新たなバリューチェーンや今までにない生活モデルの提案など、総合的なソリューションの創造を「イノベーション」と捉えています。そして、部品や材料の研究・技術開発にとどまらず、製造プロセスや流通チャンネルの革新、新たな使用用途の提案までを見据えた以下の3つの取り組みを通じて新たなイノベーションの創出をめざしています。



自社技術の強化

MCHCグループは、素材からコンシューマー製品まで3万種類以上の製品を販売しており、分野ごとにそれぞれ独特の技術やノウハウを有しています。研究・開発部門や製造部門では、自社の技術の価値や競争力をさらに向上させるマネジメントを行っています。また、調達・物流・販売などの部門においても、それぞれの業務に関するノウハウを蓄積するとともに、新しい業務の仕組みづくりを提案するなどの業務革新を推進しています。さらに、グループ会社間の壁を越えた新たな協力関係を構築することで、それぞれが有する技術・ノウハウのシナジー創出を加速しています。

オープンイノベーション

研究・開発部門では、MCHCグループの企業活動の方向性に沿った研究テーマに取り組む大学・公的機関やベンチャー企業に対して積極的な投資や連携を行い、これら社外組織とMCHCグループの技術・ノウハウのシナジーによる新規事業の創出をめざしています。

オープン・シェアード・ビジネス(「OSB[®]」)

MCHCグループは、市場や社会から必要とされる適切な時期に、適切なイノベーションの成果を提供していくために、グループ内の技術や生産・販売ノウハウを最大限活用すると同時に、高度な技術や効率的な生産体制、販売チャンネルなどを有するパートナーの皆さまとの積極的なコラボレーションを実践することが必要だと考えています。よって、独自のフレームワークである「OSB」を活用し、簡単に模倣されない製品やサービスを迅速に開発・事業化しています。 →関連情報 P38

OSB

OSB (Open Shared Business)とは、グループ外の組織とともに、研究開発とビジネスの両方においてコラボレーションを進め、独特のバリューチェーンを構築する、MCHC独自のフレームワークです。OSB:三菱ケミカルホールディングス登録商標 第5585432号

「OSB」の一例:有機EL照明



コア技術の創出と強化

MCHCグループは、他社より秀でたコア技術のさらなる強化と新たなコア技術の創出に向けて、イノベーション創出の鍵となる研究・開発(R&D)活動を行っています。

研究・開発

MCHCグループは、図に示すようなコア技術を土台として、企業活動の判断基準であるSustainability(Green)(環境・資源)、Health(健康)、Comfort(快適)に即したテーマを研究・開発のターゲットとして設定しています。コア技術のさらなる強化と新たなコア技術の創出に取り組むとともに、その成果を速やかに事業化していくために、事業戦略と知的財産戦略に対応したR&D戦略を策定して研究・開発を推進しています。

MCHCグループのコア技術



研究・開発マネジメント

MCHCは、2014年4月にR&D戦略室を設置し、MCHCグループがもつコア技術のさらなる強化策や、R&D活動におけるグループ内のシナジーを追求しています。そして、イノベーションの創出を加速するため、MOT(Management of Technology)指標を導入し、定量的に進捗を管理しています。MOT指標は、R&D指標、知的財産指標、マーケット指標の3つの指標で構成されています。

MOT指標

R & D 指標	R-1	当該プロジェクト、テーマの研究現場力の充実度(%)
	R-2	当該年度における、計画に対する研究達成率(%)
	R-3	ブラックボックス化する技術の完成率(%)
知的財産 指標	I-1	計画された戦略的特許(含む海外)の出願率(%)
	I-2	計画された知的財産権の取得率(含む海外)(%)
	I-3	クロスライセンスによる事業開始貢献度(%)
マーケッ ト指標	M-1	当該年度の計画における、顧客ニーズに対する技術達成率(%)
	M-2	競合の技術力(特許など)の解析率(%)
	M-3	事業開始時における技術成果の貢献度(%)

知的財産

企業価値を向上させていくためには、研究開発の成果などの“知的資本”を戦略的に活用することが不可欠です。そのため、MCHCグループでは、事業ごとに知的財産戦略を立案し、実行しています。実行に際しては、知的財産の法的保護と活用に努め、有効な第三者の知的財産権を尊重するとともに、グループの知的財産権を第三者が侵害している場合には、適切な措置を講じています。

IN FOCUS MOT指標を一部に導入、運用開始に向けたトライアルを開始

2013年度は、MOT指標の試用期間として、いくつかの研究・開発テーマを選び、テーマに適した3つの指標の測定方法を検討しました。MOT指標を導入したことで、研究・開発部門とテーマを所管する事業部門が共通の項目で実績を定量的に把握できるようになり、その結果、部門間で顧客ニーズに対する認識の違いがあることがわかり、その解消のためのアプローチへとつながりました。一方で、研究・開発テーマが時とともに入れ替わることから、イノベーションの進捗とMOT指標に一次関数的な相関をもたせて年次評価することの難しさも判明。MOT指標の進捗の公表方法を検討しています。MCHCは、こうした課題を解決しながら、MOT指標の適用テーマを増やし、研究・開発活動を効率良く事業化につなげていくマネジメントの確立をめざしていきます。

三菱レイヨン 横浜研究所
アמיד開発グループ



イノベーション事例
1
アクリルアミド
製造用
バイオ触媒

バイオ触媒の 高性能化に成功

三菱レイヨン株式会社は、水処理用凝集剤や石油回収剤の原料となるアクリルアミドをバイオ触媒法によって製造する独自技術を有しており、自社で製造・販売するだけでなく、ライセンスビジネスを展開することで、アクリルアミド製造における世界シェアの約40%を占めています。バイオ触媒法は、従来の銅触媒法と異なり、常温常圧で製造できることから、製造時のCO₂の排出量や排水量を削減することができます。2013年度には、既存の触媒に比べて触媒活性が約50%向上する触媒の開発に成功しました。三菱レイヨンは、今後の市場拡大を見据え、高性能の触媒を迅速に上市することでバイオ触媒事業における収益拡大をめざすとともに、触媒を使用していただく顧客の環境課題の解決に貢献していきます。

次世代の照明、 有機EL照明の ビジネス化を加速

有機EL照明は、わずか1mm厚のガラス板が光り、眩しさのない面発光で自然光に近い明かりが提供できるといった既存の照明にない数多くの特長を有していることから、これまでにない新しい照明空間を提供することができます。このビジネスは、MCHCグループが推進する「OSB」(P36参照)のフレームワークを用いて行われ、発光材料の技術をもつ三菱化学株式会社と、デバイス設計技術をもつパイオニア株式会社との協業により、大幅コストダウンを実現する発光層塗布型有機EL照明モジュールの量産技術を短期間で完成させ、2014年3月から量産を開始しました。

三菱化学とパイオニアは、販売面においても2013年6月、共同で有機EL照明モジュール販売のための共同事業会社MCパイオニアライティング株式会社を設立し、それぞれの得意分野を活かした幅広いマーケティング活動を通じて市場への浸透を進めていきます。

イノベーション事例
2

有機EL照明

六本木ヒルズ・66プラザの
クリスマスツリー
(2013年)



ヴェルヴ
有機EL照明「VELVE」





イノベーション事例

3 次世代 アグリビジネス

オーストラリアで 無農薬野菜栽培 事業を推進



株式会社地球最適化インスティテュートは、広く社会にアンテナを張り、世界の知見を集めながら最先端のニーズをキャッチして、イノベーションの方向性を探索しています。そこから生まれたアイデアの一つが、異常気象が発生しているオーストラリア・ビクトリア州におけるアグリビジネスです。地球最適化インスティテュートでは、20年後の食・農業を取り巻く問題を検討し、人口増加と都市化に伴う食糧増産、気候変動などに対応できる持続可能な農業として、太陽光利用節水型植物工場による都市近郊での野菜食供給ビジネスを企画し、三菱樹脂グループと共同で取り組んできました。現地での試験の結果、オーストラリアの厳しい環境条件でも、日本同様の高品質な野菜を無農薬で栽培できることが実証され、同州の首相からも高い評価を受けました。

株式会社地球最適化インスティテュート

MCHCグループが地球規模の環境・社会課題の解決に貢献できるよう、未来に関する情報を解析し、結果をもとに未来社会のニーズを満たすビジネスのコンセプトおよび事業化への道筋を提案します。また、世界の研究者と連携し、ビジネスの鍵となる技術を見極めます。

オーストラリアにおける野菜の栽培試験の様子とパッケージデザイン(試作版)

主な技術開発実績

2013年	2月	炭素繊維シートを用いた柱や梁への新たな補強工法の開発	三菱樹脂
	5月	2型糖尿病治療剤SGLT2阻害剤 カナグリフロジンの国内製造販売承認申請	田辺三菱製薬
	5月	芯鞘構造素材「キスト」を開発	三菱レイヨン・テキスタイル
	5月	人工大理石「バイオサーフェス」を開発	MRC・デュボン
	6月	蒸留工程の50%以上の省エネ化が可能な無機分離膜を開発	三菱化学
	7月	可搬式特殊堤防「ダイヤレバー」を開発	三菱樹脂 インフラテック
	9月	次世代蓄熱フローリングシステムを共同開発	三菱樹脂 インフラテック
	10月	塗布型有機太陽電池(OPV)生産技術確立	三菱化学
	12月	植物油からカーボンブラックを高収率で量産する技術を開発	三菱化学
2014年	1月	高性能中弾性炭素繊維「パイロフィル」MR70を開発	三菱レイヨン
	1月	自動車用複合構造ホイールを開発	三菱レイヨン
	2月	有機薄膜トランジスタで世界最高レベルの電荷移動度を達成	三菱化学
	2月	新規アルツハイマー型認知症治療剤 MT-4666の国際共同第3相試験を開始	田辺三菱製薬

主な受賞実績

受賞年度	受賞者/団体	賞名	対象	授与者
2013年度	三菱化学	第59回大河内記念生産賞	石炭資源拡大を可能とする省エネルギー型コークス製造技術	大河内記念会
	三菱化学	第45回技術賞(総合賞)	エチレングリコール製造のための革新的触媒プロセスの開発と工業化	日本化学工業協会
	三菱化学	第18回技術進歩賞	ヘアスタイリング用アクリルブロックポリマーの設計と新規合成法の確立	日本化学会
	田辺三菱製薬	医薬化学部会賞	2型糖尿病治療薬テネグリプチンの創製	日本薬学会 医薬化学部会
	田辺三菱製薬	科学技術政策担当大臣賞	「多発性硬化症治療薬フィンゴリモド」の開発	科学技術政策担当大臣
	三菱レイヨン	第45回技術賞(技術特別賞)	高精度繊維型DNAチップ「ジェノバール」の開発と工業化	日本化学工業協会
	三菱レイヨン	第44回織研会織賞 テクニカル部門賞	トリアセテートとジアセテートの芯鞘構造素材「キスト」	織研新聞社
2014年度	三菱化学	第62回化学技術賞	カメラ用 高コントラスト二色性色素及び液晶組成物の開発と工業化	日本化学会
	田辺三菱製薬	創薬科学賞	2型糖尿病治療を指向したSGLT2阻害薬カナグリフロジンの創製	日本薬学会

CTOメッセージ

グループ内外の知見を融合して R&D活動を加速

化学業界を取り巻く事業環境は非常に厳しく、国際競争は難局にあります。こうした状況下で競争力を高めるためには、技術開発をよりスマートかつ迅速に、そして積極的に行う必要があります。CTOとして、グループ横断的にR&D組織の資源と知見を最大限活用することを通じて共通の技術基盤を確立し、イノベーションと新規事業開発の加速をめざします。また、これまで、現職教授として兼務する大学とMCHCのニーズをうまくつないできた深い経験を活かして、世界中の大学やベンチャー企業との連携を含めたオープンイノベーションをさらに積極的に牽引したいと考えています。

イノベーションを通じて、世界が直面している課題解決へ

2020年、さらには2030年、2050年という先の世界は、気候変動が深刻な社会問題となるとともに、豊富なクリーンエネルギー、新鮮な水、十分な食糧の確保も大きなテーマになるでしょう。R&Dに携わる総勢5,000名を要するMCHCグループは、驚くほど幅広いスキルと知見を有する人材の宝庫と言えます。これらの課題に果敢に挑戦し、新たな事業機会として解決策を見出すことのできる他にない役割を担えると考えています。私の率いるR&D戦略室は、そのために必要な技術を定義し、「OSB」に則り社外から獲得、もしくは、独自開発することによって事業機会の創出をめざしていきます。



取締役 常務執行役員 グレン・フレデリクソン

Value
イノベーションへのアプローチ
Transformation
コア技術の創出と強化
Business performance
イノベーション事例
Innovation
Sustainability
Governance
財務セクション
企業情報

企業活動を通じてサステナビリティの向上に貢献するという思いを経営に取り込み、その進捗を可視化しています。



人と社会、そして地球の未来のことを考えた経営 ～Management of Sustainability～

三菱ケミカルホールディングス(MCHC)グループは、Management of Sustainability (MOS)という独自の経営に基づき、人と社会、そして地球の持続可能性に貢献する技術開発や製品・サービスの提供、製造技術の改善などの企業活動を推進しています。

Management of Sustainability (MOS) 指標

MCHCは、2011年の中期経営計画 APTSIS 15のスタートにあたって、営業利益や総資本利益率など財務の経営指標と同様に、“人と社会、地球の持続可能性”、つまり“サステナビリティ”への貢献度合いを可視化するための新しい経営指標、MOS指標を導入しました。指標の策定に際しては、まず、現在から将来にかけて顕著化するであろう環境・社会課題を幅広く調査・解析し、MCHCグループの事業内容がそれらの課題解決に貢献できるか否かの検討を行いました。そして、MCHCグループの企業活動を通じて、課題解決への貢献度が大きく、数値化できる取り組みを選定し、サステナビリティ向上のための経営指標として体系化していきました。

これらの結果、MOS指標は、MCHCグループの企業活動の判断基準であるSustainability (Green) (環境・資源)、Health (健康)、Comfort (快適)の3つの枠組みをもとに、「地球温暖化の課題解決への貢献」や「アンメット・メディカル・ニーズへの対応」「保安・環境事故の削減」「ステークホルダーとの信頼関係の向上」などといった22の指標で構成されています。MCHCは、MOS指標をMOSの実績を示すツールと位置づけるとともに、ステークホルダーの皆さまにMCHCグループの企業活動をより深く理解していただくコミュニケーションツールとしても活用していく方針です。

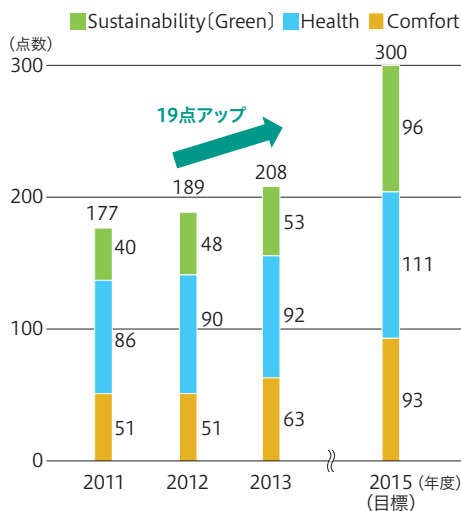
MOS指標の進捗

MCHCは、22の指標それぞれに目標を設定し、年次での進捗評価を行っています。また、MOSの実績を一目で確認できるようにするため、単位が異なる各指標を重要度に応じて重みづけをしたうえで、達成点数というかたちで評価できるようにしました。なお、達成点数は、APTSIS 15の目標年度である2015年度にすべての指標で目標を達成すると、合計点数が300点となるように設定しています。2013年度の実績は、前年度比で19点増加の208点となり、目標に向けて着実に推移しました。MOS指標は、MCHCグループの企業活動によるサステナビリティへの貢献度合いを指標化しているため、事業環境による影響を受けることがあります。2014年度も、2015年度の目標達成に向けた活動を確実に展開していきます。



MCHCは2006年5月に人権・労働・環境・腐敗防止における10原則を示した「国連グローバル・コンパクト」への支持を表明し、その10原則の規範に則った企業活動を推進しています。

MOS指標の達成度



MOS指標進捗一覧表

2015年度目標に対する2013年度実績の自己評価

★★★順調に推移 ★★進捗にやや遅れがあり、さらなる積極的な取り組みが必要

★進捗に遅れがあり、取り組みの見直しが必要

MOS指標		PLAN	DO	CHECK	PLAN	詳細ページ	
		2015年度目標	2013年度実績	自己評価	2014年度目標		
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	発生ゼロ	★★★	発生ゼロ		
Sustainability (Green) 指標	S-1	地球環境負荷の削減への貢献	S-1-1 地球環境負荷を05年度比30%削減する	33%削減	★★★	29%削減	→P42
			S-1-2 製品を通じてCO ₂ を350万トン削減する効果を出す	64.2万トン	★	122.4万トン	→P42
	S-2	天然資源枯渇への対応・省エネルギー活動の実践	S-2-1 再生可能原料・材料の使用量を重油換算1万トンにする	600トン	★	1250トン	→P43
			S-2-2 希少金属の使用を1,200トン(累積)抑制する効果を出す	570トン抑制	★★★	843トン抑制	
			S-2-3 原燃料88億円相当の省資源・省エネルギー効果を出す	74.2億円	★★★	78.3億円	
			S-2-4 製品を通じて9億トンの利用可能な水を提供する	3.8億トン	★★	4.6億トン	→P43
	S-3	調達を通じた社会・環境課題解決への貢献	S-3-1 購入原料品目の有害物質含有調査の実施率を80%以上にする	77%	★★★	78%	
			S-3-2 CSR調達率を原料・包材の90%以上にする	77%	★★	90%	→P44
Health 指標	H-1	疾病治療への貢献	H-1 治療難易度×投与患者数を50%増加(09年度比)させる	12%増加	★	21%増加	→P45
			H-2 QOL(生活の質)向上への貢献	QOL改善への寄与度を70%増加(09年度比)させる	66%増加	★★★	57%増加
	H-3	疾患予防・早期発見への貢献	H-3-1 ワクチンの投与係数を17%増加(09年度比)させる	58%増加	★★★	20%増加	
			H-3-2 臨床検査受託患者数・健診受診者数を26%増加(09年度比)させる	15%増加	★★★	19%増加	
Comfort 指標	C-1	より快適な生活のための製品の開発・生産	C-1-1 コンフォート商品の売上を4,000億円増加(10年度比)させる	1,540億円(10年度比)	★	1,932億円(10年度比)	
			C-1-2 新商品化率を16%から30%に増加させる	22%	★★	23%	→P46
	C-2	ステークホルダーの満足度の向上	C-2-1 社外からの企業評価を向上させる	日経NICES 72位 ^{※1}	★★★	日経NICES 63位	
			C-2-2 従業員に関連する指標 ^{※2} の目標を達成する	目標 58.0%達成	★★	目標 73.1%達成	→P46
			C-2-3 顧客満足度を80%以上に向上させる	(78.2%)	-	78.8%	→P48
	C-3	より信頼される企業への努力	保安事故を削減する	47%削減(ベース年度 ^{※3} 比)	★★★	53%削減(ベース年度 ^{※3} 比)	→P48
			環境事故を削減する	0件	★★★	60%削減(ベース年度 ^{※3} 比)	
			商品クレームを削減する	37%削減(ベース年度 ^{※3} 比)	★★★	51%削減(ベース年度 ^{※3} 比)	
休業度数率を削減する			0.32	★★	0.16		
GPSに沿った製品の安全確認を製品の70%終了させる			31%終了	★	45%終了		

※1 日経NICESはC-2-1指標が対象とする企業評価の一つです。

※2 従業員に関連する指標に関しては、P46欄外をご覧ください。

※3 ベース年度は2008、2009、2010年度のうち、最も発生が多かった年度を設定しています。

Sustainability (Green) 指標

S-1 地球環境負荷の削減への貢献

S-1-1 地球環境負荷を05年度比30%削減する

MCHCグループの技術を集結し、製造過程で排出される物質の環境への影響を削減することをめざします。

対象となる環境負荷物質は、GHG(温室効果ガス)、NOx(窒素酸化物)、SOx(硫黄酸化物)、ばいじん、VOC(揮発性有機化合物)、排水中の全窒素量の6種類です。MCHCは、環境影響評価手法に基づいた係数を用い、これらの物質が環境にどの程度影響を与えるのかを数値化しています。

2013年度の実績

33%削減
(05年度比)

製造現場において省エネルギーに向けた改善活動を継続しています。

三菱樹脂

コージェネレーション設備を導入

2013年7月、三菱樹脂株式会社の長浜工場において、2基のコージェネレーション設備が稼働を開始しました。この設備は環境負荷の低い都市ガスを燃料として発電を行い、その発電で生じた排熱を熱源として利用することによって、エネルギーおよびGHG排出量削減に貢献しています。また、緊急時に電力供給が制限された場合でも、2,000キロワットの自家発電設備を用いて製品供給が継続できるよう、体制を整備しました。



長浜工場のコージェネレーション設備

S-1-2 製品を通じてCO₂を350万トン削減する効果を出す

MCHCグループが提供するエネルギー効率の良い製品や部材により、使用段階における二酸化炭素(CO₂)排出量を削減します。

地球温暖化の原因とされているCO₂。MCHCグループでは、製造段階でのCO₂排出量削減を重要な課題として位置づけると同時に、エネルギー効率の良い製品や部材を提供することにより、顧客が使用する段階でCO₂排出量を削減することをめざしています。

2013年度の実績

64.2万トン

対象の製品・部材の販売を拡大することで、目標達成をめざします。

三菱レイヨン

炭素繊維強化プラスチックが自動車の外板部材に採用

三菱レイヨン株式会社が量産化に向けて開発した炭素繊維強化プラスチックが、2014年モデルの高級スポーツ車のトランクリッドに採用されました。アルミ製に比べて約半分の重量ながら、アルミ製以上の剛性を確保することで、軽量化による燃費向上(CO₂排出量削減)と高速運転時の走行安定性に貢献します。今後は自動車用途および産業用途向けの受注を拡大していくことにより、さらなるCO₂削減を実現していきます。



日産自動車株式会社「GT-R」のトランクリッド

S-2 天然資源枯渇への対応・省エネルギー活動の実践

S-2-1 再生可能原料・材料の使用量を重油換算1万トンにする

枯渇の可能性がある化石燃料から、再生可能な原料(植物由来などの天然資源)へ転換します。

MCHCグループは、近い将来、枯渇のおそれがある化石燃料(石油、石炭、天然ガスなど)を、植物由来など天然資源を用いた再生可能原料へ転換する事業を推進しており、重油から再生可能原料への代替量を2015年度に1万トンにする目標を掲げています。

三菱化学

植物由来のバイオエンブラが自動車の内装に採用

三菱化学株式会社が開発したバイオエンブラ^{デュラバイオ}が小型自動車の内装パネルに採用されました。「DURABIO」は、植物由来の原料を使用したプラスチックで、耐衝撃性と耐熱性、耐候性などに優れ、高い発色性と透明度を誇ります。今後も、さまざまな分野での用途展開を加速していきます。 →関連情報 P35



スズキ株式会社「HUSTLER」内装

2013年度の実績

600トン

植物由来の原料の使用量を増やすため、製品の用途開発を顧客とともに推進しています。

S-2-4 製品を通じて9億トンの利用可能な水を提供する

水ストレスが懸念される地域での水問題に製品を通じて貢献します。

世界人口の急激な増加や社会の発展に起因する水不足や、工業用水処理施設の未整備による水の汚染などが深刻な社会課題となっています。MCHCグループは、水の浄化機能を備えた製品群の拡販によって、2015年度に9億トンの利用可能な水を提供することをめざします。

三菱レイヨン

韓国で排水処理用の中空糸膜の販売を拡大

三菱レイヨンは、韓国において2001年から現地のエンジニアリング企業に排水処理向けの中空糸膜の販売を展開しており、これまでに100件以上の納入実績があります。また、2014年末から稼動する韓国最大級(1日当たりの処理水量91,500m³)の水処理施設の第一期工事でも採用されており、今後予定されている第二期工事を加えると1日当たりの処理水量は合計で122,000m³となります。



韓国・東灘水質復元センター(完成予想図)

2013年度の実績

3.8億トン

目標達成のために、アジア地域をターゲットとした排水処理事業などを強化しています。

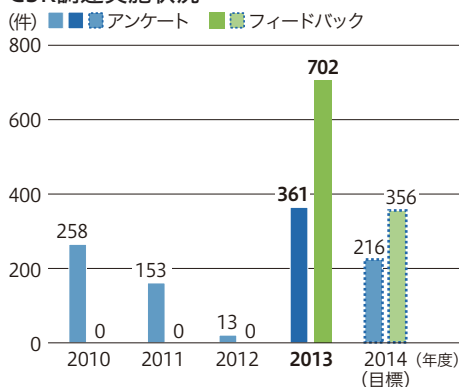
S-3 調達を通じた社会・環境課題解決への貢献

S-3-2 CSR調達率を原料・包材の90%以上にする

サプライチェーン全体において、社会・環境課題に配慮することをめざします。

企業は自社だけでなく、サプライチェーンの各段階において、人権、労働、倫理などの課題に責任をもたなければなりません。こうした認識のもとに、MCHCグループは原料・包材の取引先がこれらの課題に配慮しているか否かを確認するアンケートを2008年から実施しています。また、アンケートのフィードバックを通じて、環境・社会課題に配慮した活動を取引先とともに推進しています。

CSR調達実施状況



2013年度のCSR調達率

77%達成

2014年度から、取引先への訪問を実施し、CSRへの取り組み状況を確認する予定です。

株式会社日本政策投資銀行より環境格付け最高ランクを取得

日本政策投資銀行の「環境格付けに基づく融資制度」は、企業の環境に関する取り組みを「経営全般」「事業環境」「パフォーマンス関連」の3分野において250点満点で評価し、その結果に応じて融資条件を優遇する制度です。MCHCは、最高ランクのなかでも200点以上の企業に与えられる特別表彰を受賞しました。

評価された点

- 1 人や社会、地球のサステナビリティの向上に貢献するための指標であるMOS指標を独自に策定し、事業活動に伴う環境影響の最小化に努めるとともに、業界ガイドラインの策定に主体的に関与している点
- 2 MOS指標にてサステナビリティ向上への貢献を定量的に把握し、財務目標と一体で管理することにより、開発および販売を促進する体制を構築している点
- 3 MOS指標をKPI※として取り込みつつ、財務情報と非財務情報を融合したかたちで、「KAITEKIレポート」の発行などによる情報開示を推進している点

※KPI: Key Performance Indicator



写真左から

日本政策投資銀行
代表取締役副社長 柳 正憲様
三菱ケミカルホールディングス
経営戦略室グループマネジャー 華房 実保
三菱ケミカルホールディングス
代表取締役副社長執行役員 吉村 章太郎(当時)



SRIインデックスへの組み入れ

MCHCは、以下のSRI(社会的責任投資)インデックスの構成銘柄に採用されています。(2014年6月末現在)

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM
Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index (米国: Dow Jones & Company Inc.)



FTSE4Good
FTSE4Good (英国: FTSE International Ltd.)



モーニングスター社会的責任投資株価指数(MS-SRI) (日本: モーニングスター株式会社)

Health指標

H-1 疾病治療への貢献

H-1 治療難易度×投与患者数を50%増加(09年度比)させる

治療難易度の高い分野における治療薬の提供と、確かな情報提供による普及拡大を通じて、疾病治療に貢献します。

MCHCグループは、より多くの人々に健康になる喜びを提供していくために、自己免疫疾患や糖尿病・腎疾患といったグループの強みを活かせる領域を中心に、治療難易度の高い病気に対する新薬の開発や、医師・薬剤師のニーズに対応した質の高い情報提供による普及拡大などに取り組み、**疾病治療への貢献度**の向上をめざしています。

田辺三菱製薬

多発性硬化症治療のための「イムセラ」服薬アドヒアランスプログラム

田辺三菱製薬株式会社は、多発性硬化症の患者さんに向けて、2011年11月より治療薬「イムセラ」を販売しています。長期療養が必要な本疾患では、患者さんへの心理的サポートと薬の飲み忘れの防止が重要です。田辺三菱製薬では、外部の医療スタッフと連携して服薬アドヒアランスプログラム「イムセラヒルズ」を開始しました。「イムセラヒルズ」では、携帯電話やWebサイトを通じて薬の適正使用・安全性情報や服用時間のお知らせを提供するなどして治療に貢献します。



「イムセラヒルズ」のパンフレット

H-2 QOL(生活の質)向上への貢献

H-2 QOL改善への寄与度を70%増加(09年度比)させる

病気で苦しむ人々のQOL(生活の質)向上をめざした治療薬の開発を推進します。

QOLとは一般的に、人々の生活を品物や金銭など物質的な豊かさだけでなく、精神的な豊かさや満足度も含めて、質的に把握する考え方です。MCHCグループは病気に苦しむ患者さんたちの治療の選択肢を増やすことや、服用しやすい治療薬を提供することで、患者さんのQOLの向上に貢献します。

田辺三菱製薬

新規2型糖尿病治療剤「カナグル」が2014年度「日本薬学会 創薬科学賞」を受賞

田辺三菱製薬が創製したSGLT2阻害剤「カナグル」(一般名:カナグリフロジン水和物)が、2014年度「日本薬学会 創薬科学賞」を受賞しました。本剤は、過剰な糖を体外に排泄する新規作用機序を有し、糖尿病治療に新たな選択肢を提供します。田辺三菱製薬と第一三共株式会社が共同でプロモーションを行い、糖尿病領域でNo.1のプレゼンスの確立をめざします。



創薬科学賞の受賞風景

2013年度の実績

12%増加
(09年度比)

「イムセラ」の海外導出先において、売上高が増加したことにより貢献度が向上しました。

疾病治療への貢献度

疾病治療への貢献度 = 治療難易度 × 投薬患者数

アドヒアランス

患者さん自身が積極的に治療方針の決定に参加し、その決定に従って治療を実施・継続すること。

2013年度の実績

66%増加
(09年度比)

「カナグル」の海外導出先において、発売国が増加するなどにより、実績は順調に推移しています。

Comfort指標

C-1 より快適な生活のための製品の開発・生産

C-1-2 新商品化率を16%から30%に増加させる

新しい商品を提供することによって、心地よい生活の創造をサポートします。

人々により快適な生活を提供するためには、既存の製品にとらわれず、新しい性能を有する製品を世の中に提供していくことが必要です。MCHCグループでは、新商品の割合を増加させることをめざしています。

ダイアプラスフィルム※

安全・安心な社会づくりのために不燃認定を取得した防煙垂れ壁ユニットを発売

東日本大震災において、防煙垂れ壁のガラス板が落下し、人的・物的被害が多発したことから、ダイアプラスフィルム株式会社は、不燃性・防火性に優れた樹脂シートとアルミ製フレームを組み合わせた防煙垂れ壁ユニット「RKP防煙パネル」を開発し、販売を開始しました。樹脂製のため、これまで主流であったガラス板に比べて、1枚当たりの重量が約8分の1と軽量で、割れや飛散のおそれがなく、地震の際に天井から落下・破損した場合でも被害を最小限に抑えることができます。

※ダイアプラスフィルムは三菱樹脂のグループ会社です。



2013年度の新商品化率

22%

顧客のニーズを捉えた新商品の開発とその販売拡大により、目標達成をめざしています。

防煙垂れ壁

火災が発生した際に煙や高温の有毒ガスの流動を遅らせて避難を容易にするために、天井から50cm以上垂らした隔壁。スーパーマーケットやホテル、病院など一定規模以上の建造物において建築基準法および消防法で設置が義務づけられています。

C-2 ステークホルダーの満足度の向上

C-2-2 従業員に関連する指標の目標を達成する

従業員一人ひとりが働きやすく、働きがいのある職場づくりに取り組みます。

MCHCグループは、従業員がやりがいをもって働き、それを通じて成長することによって充実した生活を送ることが、個々の従業員の喜びのみならず、企業価値向上につながると考えています。具体的には、従業員に関連する指標を定め、その達成をめざし、さまざまな取り組みを推進しています。

■ 従業員の満足度を高める

2011年度から、MCHCグループの国内の従業員を対象とした意識調査を開始し、仕事に対するやりがいや職場の雰囲気に対する満足度の推移を調査しています。調査結果から、従業員満足のための取り組みの進捗と課題などを把握し、人事諸施策に反映しています。

従業員に関連する指標

C-2-2指標対象項目

- 従業員満足度
- 係長級以上社員に占める女性社員比率
- 総合職採用者に占める女性社員比率
- 主要現地法人の部長(Director)以上ポストに占める現地採用者の比率
- 長時間労働者の比率の低下
- 有給休暇の取得率の向上
- 自己啓発を行っている従業員の比率
- 自己啓発を行った従業員のべ受講時間
- ボランティア・社会貢献活動を行った従業員の比率

■ 多様な人材が活躍できる職場づくり

性別や国籍に関わりなく一人ひとりの従業員が活躍できる職場、そして多様な考えを尊重できる職場をめざしています。その一つの施策として、女性や現地法人におけるスタッフを育成し、指導的立場に登用される人材へ成長させる取り組みを推進しています。

■ ワーク・ライフ・バランスを実現できる職場づくり

従業員一人ひとりが仕事も生活も重視し、時間の制約のあるなかで生産性高く業務を行うこと、またライフサイクルに合わせて働き方を選べることは、とても重要なことと考えています。そこでMCHCグループは、長時間労働者の比率の削減、有給休暇取得率の向上への取り組みを進めています。

■ 自己啓発や社会貢献への機会を増やす

従業員一人ひとりが主体的に自らの能力を高め、意欲をもって挑戦し、新たな価値や変革を生み出してくれることに期待をしています。日常業務の遂行を通じた能力開発(OJT)や各種研修、自己啓発支援などによって、従業員の自発的な能力開発を支援しています。また、イントラネットでボランティアに関する情報提供を行い、従業員の社会貢献活動を支援しています。

2015年度の
 目標に対して

58.0%達成

モニタリングの実績を反映したさまざまな施策を検討、展開しています。

惠州恵菱化成※

現地式のTPMで、生産現場のモチベーション向上

2006年から中国でMMAモノマーを生産・販売している惠州恵菱化成有限公司では、2010年度から人材育成と生産性向上をめざし、TPM(Total Productive Maintenance「全員参加の生産保全」)活動を開始しています。現地の文化や風習を踏まえた、全員参加の改善活動に取り組んだ結果、MMAモノマーの増産と加工ロス的大幅低減を達成し、生産現場のモチベーションも向上しました。



惠州恵菱化成の従業員

※惠州恵菱化成は三菱レイヨンのグループ会社です。

三菱化学

産休・育休からの早期復帰を支援するプログラムをスタート

三菱化学は女性の中長期的なキャリアを見据え、産休・育休の復職後にできる限り早期に休職前のパフォーマンスを発揮し、出産・育児という大きなライフイベントを迎えても活躍し続けてほしいという思いから、2013年2月に「復職サポートプログラム」を開始しました。このプログラムでは定期的に職制と仕事の状況や将来のキャリアについての考え方、自身や子どもの体調、育児と周囲のサポートの状況などについて確認し合いながら、能力を最大限に発揮できる働き方を会社とともに考えていきます。今後も、妊娠・育児中の女性が仕事において自分らしく活躍できる環境を整備していきます。



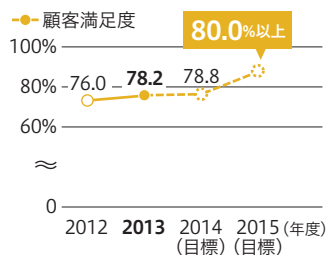
「復職サポートプログラム」活用の様子

C-2-3 顧客満足度を80%以上に向上させる

顧客満足度調査によって顧客の要望を把握し、より良い信頼関係を築いていきます。

MCHCグループは、2012年度から開始した顧客満足度調査を、2013年度から海外の顧客へと対象を広げました。その実績などを考慮し、2015年度に顧客満足度調査結果を80%以上にすることを2014年度からの目標と決めました。今後も、アンケート回答を通じて得た顧客の要望を顧客との直接的なコミュニケーションによって解決することに努めます。

顧客満足度調査



2013年度の実績

78.2%

顧客満足度の調査結果を解析し、改善活動を実施しています。

C-3 より信頼される企業への努力

企業活動を通して、ステークホルダーにより信頼される企業へ成長し続けます。

MCHCグループは、地域住民の方々に安心して生活していただけるよう、工場などでの安全操業に努めています。そして、継続的な雇用や行政への支援活動などを通じて、地域・社会の持続的な発展に貢献することをめざしています。MCHCグループは、こうした活動を継続的に推進し、より信頼される企業、より良い影響を与える企業になるために、5つの目標を定めています。

- 保安事故を削減する
- 環境事故を削減する
- 商品クレームを削減する
- 休業度数率を削減する
- GPSに沿った製品の安全確認を製品の70%終了させる

2013年度の
環境事故発生

0件

配管点検や排水管理を強化したことにより、環境事故ゼロを達成しました。

三菱化学

協力会社との連携強化により、プラントの大規模定期修理工事を無事故で終了

三菱化学の水島事業所は、2013年度に4年に1度のエチレンプラントをはじめとした連続運転施設の大規模な定期修理工事を行いました。工事の無事故完遂に向けて、着工の9ヵ月前から、協力会社とともに作業手順、ルール、3S、情報共有などのテーマについて徹底的に話し合い、作業体系を確立したことによって、保安事故、環境事故、休業・不作業「ゼロ」を達成しました。



定期修理工事 安全集会の風景

MOS指標以外の活動紹介

MCHCグループは、目標や実績を数値化できないサステナビリティ向上への活動も積極的にを行っています。

MCHCグループ

一つの食卓を発展途上国の子どもたちと分かち合う

MCHCグループは、2012年11月から、**TABLE FOR TWO**プログラムに参加しています。これは、本社ビルで販売される指定の低カロリー弁当を購入すると、代金のうち20円が発展途上国の子どもたちの学校給食1食分として寄付されるというもので、これまでに13,825食相当の寄付を行いました。このプログラムは、発展途上国での給食事業運営と子どもたちの学校教育に貢献すると同時に、従業員の肥満や生活習慣病の解消にも役立っています。

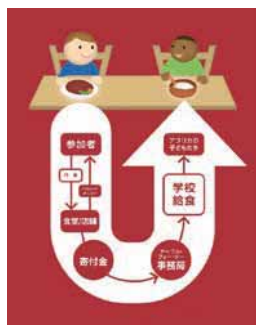


TABLE FOR TWO プログラム

特定非営利活動法人 TABLE FOR TWO Internationalが実施するプログラム。

三菱樹脂アグリドリーム※

被災地における新たな農業をシステムと技術で支援

2011年3月に発生した東日本大震災の津波による塩害で、東北太平洋沿岸部には、今も耕作できない農地が多く存在しています。こうした厳しい環境下でも収益性が高く安定した農業ができるように、宮城県仙台市の農業生産法人であるみちさきは、三菱樹脂アグリドリーム株式会社の養液栽培システムを用いた太陽光利用型**植物工場**を導入。2013年6月より収益性の高いサラダハウレンソウの栽培をスタートしました。三菱樹脂アグリドリームは、システム導入後も品種選択や播種間隔などの技術的な支援を行うことで、システムと技術の両輪で農業の復興を支えています。



みちさきの植物工場

植物工場

閉鎖的または半閉鎖的な空間で植物を計画的に生産する栽培システム。作物の生育に重要な光、温度、培養液などを統括的に制御でき、「定時」「定量」「定質」「定価格」を重視した経営が可能となります。

※三菱樹脂アグリドリームは、三菱樹脂のグループ会社です。

OPINION

KAITEKI経営を通じて企業価値を高め続けることを期待します

2014年度のMOSの報告は、目標に対する進捗状況一覧表が簡潔でわかりやすくなりました。さらにSustainability (Green) (環境・資源)、Health (健康)、Comfort (快適)の3つの視点による取り組みを具体例で示したことで、目標と実績の関連や取り組みの意義を理解することが容易になりました。今回の報告では、財務情報と非財務情報を統合する概念がより浸透した印象があり、目標・成果と各事業の関連性が明確になり開示の大幅な向上につながったと考えます。また、2013年度の報告と比較すると、課題となっていたバリューチェーン全体での環境・社会課題への配慮の取り組みや、業界ガイドライン策定への主体的関与についての記述に進展が見られました。こうした取り組みについては引き続き開示内容をさらに充実させると良いでしょう。事業が多分野にわたる三菱ケミカル

ホールディングスが、KAITEKI経営を通じて企業価値を高め続ける取り組みを毎年着実に推進するには多大な努力が必要と推察しますが、これまでの積み重ねを今後も継続し、さらにグループ各社に浸透させることを期待します。他方で、企業の長期的価値の判断には環境・社会・ガバナンス(ESG)などの非財務情報が重要との認識のもと、世界の公的年金基金を中心に投資決定の際にESGを考慮する投資が急拡大しています。2014年2月には日本版スチュワードシップコードが導入されたこともあり、今後はESG投資や投資家とのエンゲージメントをさらに意識して取り組むことが望まれます。



NPO法人社会的責任投資フォーラム 会長
荒井 勝 様

株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまの期待や要請に応え、KAITEKI実現の基盤となるコーポレート・ガバナンスの強化に努めています。



コーポレート・ガバナンス

三菱ケミカルホールディングス(MCHC)は、グループの経営を統括する立場から、経営における意思決定および業務執行の効率性・迅速性の確保、経営責任の明確化、コンプライアンスの確保およびリスク管理の強化をコーポレート・ガバナンス上の最重要課題と位置づけ、企業価値の一層の向上をめざしています。

コーポレート・ガバナンスの概要(2014年7月1日現在)

組織形態	純粋持株会社、監査役設置会社	監査役の数	5名
取締役の人数	8名	うち、社外監査役の人数	3名
うち、社外取締役の人数	1名	うち、独立役員に指定されている人数	3名
		取締役の任期	1年
		執行役員制度の採用	あり
取締役に対する報酬等	1.月額報酬 役位によって決定 2.ストックオプション 前事業年度の会社業績およびMCHCにおける業務執行状況、貢献度等を勘案		
会計監査人	新日本有限責任監査法人		

これまでのコーポレート・ガバナンス強化のための取り組み、目的

2006年6月	株式報酬型ストックオプションの導入	経営・執行と株主との利害一致
2013年6月	社外取締役の選任・就任	経営の監督体制の強化
2014年6月	外国人取締役の選任・就任	取締役の多様性の向上

経営体制

MCHCグループは、多種多様な事業を営む企業群から成り立っているため、持株会社制を導入しており、専門性が高い個別事業の経営機能を各主要事業会社にもたせる一方、グループの運営・管理機能(戦略策定、経営資源の最適配分、事業経営の監督など)を持株会社であるMCHCに設けています。

MCHCの基本的な経営管理組織として、取締役会、経営会議、監査役および監査役会があります。MCHCは執行役員制度の導入により、経営と執行の分離を進めるとともに、取締役会をはじめとする各審議決定機関および各職位の権限ならびに各部門の所管事項を社内規則に定め、会社の経営に関する意思決定および執行を効率的かつ適正に行っています。

経営機関

取締役会は、取締役会規則その他の関連規則に基づき、経営上の重要事項およびグループ経営上の基本的事項に関する意思決定を行うとともに、取締役の業務執行につい

て監督を行っており、原則として月1回開催しています。

取締役会の構成メンバーの考え方

外部組織において社会・経済情勢や科学技術などに関する高い識見を修めている者や異なる社風や文化、事業を有するグループ会社の出身者で、かつMCHCグループの幅広い事業に精通した取締役で構成された取締役会では、多様な観点から意見が出され、経営判断に反映されています。取締役会の構成人数は10名以内とする旨を定款で定めており、取締役の任期を1年としています。これは経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築し、取締役の経営責任とその役割の一層の明確化を図るためです。

執行機関

経営会議は月2回程度開催され、取締役社長、執行役員、監査役、基幹事業会社の執行代表により構成されています。審議事項のうち、経営上の重要事項については、取締役会の決議を経て執行されます。

2013年度の概況

取締役会の開催回数	16回
監査役会の開催回数	14回
取締役の取締役会への出席状況 (うち、社外取締役の出席状況 [※])	96% (91%)
監査役 of 取締役会への出席状況 (うち、社外監査役の出席状況)	100% (100%)
監査役 of 監査役会への出席状況 (うち、社外監査役の出席状況)	97% (95%)

※橘川社外取締役については、2013年6月に取締役に就任した後、当期中に開催された取締役会12回が対象

■ 役員報酬等

取締役に対する報酬等^①については、役位などによって決定する報酬の支払いに加え、前年度の会社業績およびMCHCにおける業務執行状況、貢献度などを勘案して、ストックオプションとしての新株予約権の交付を行います。退任者や執行役員を対象に含み、株主と株価変動によるメリット、リスクを共有しています。また、監査役 of 報酬等^②については、常勤または非常勤の区分に従って決定する報酬を支払うこととしています。

区分	支払人員	支払額
取締役	10名	216百万円
監査役	5名	114百万円

(注) 上記の取締役および監査役 of 報酬等 of 支払額のほか、取締役および監査役 of 役員を兼任するMCHCの子会社からの報酬等として、取締役 of 報酬等が276百万円、監査役 of 報酬等が13百万円あります。

■ 監査報酬等

会計監査人の独立性を確保するため、監査証明業務に基づく報酬金額と比較して非監査業務に基づく報酬金額が過大にならないようにしています。

区分	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
MCHC	41百万円	32百万円
連結子会社	709百万円	44百万円

株主・投資家との対話を促すために

MCHCは株主、投資家やアナリストの皆さまに、適切な情報開示を行うことによって、企業活動の透明性を保つよう努めています。また、MCHCグループの事業についての理解を深めていただくために対話の機会を設けています。

■ 株主

MCHCは、より多くの株主の皆さまに株主総会にご出席いただくため、株主総会招集通知は株主総会の会日より22日前に発送するとともに、Webサイトで日・英文を掲載しています。2006年6月開催の第1回定時株主総会から、集中日以外に株主総会を開催することとしています。そして、株主の皆さまに議決権を積極的に活用していただくために、インターネット回線を活用した議決権行使環境を整えています。

■ 機関投資家・アナリスト

決算発表時には、インターネット回線を用いて機関投資家やアナリストの皆さまからの質問に答える「ネットカンファレンス」を開催しています。年に2回程度開催する「事業説明会」では、経営計画や主要事業に関する具体的な戦略を説明しています。海外の機関投資家の皆さまに対しても、2013年度はMCHCのIR担当役員が英国・米国を訪問するなど、62件の個別取材に対応しました。

■ 個人投資家

個人投資家の皆さまに対して、2008年度から個人投資家向けの説明会を開催しています。2013年度は千葉、東京、仙台、札幌、福岡、広島、大阪で開催し、661名の方々に現在の事業概況や今後の事業展開などを説明しました。参加者からのご質問やご意見にはMCHCの広報・IR室が直接回答しています。

外部有識者の声をグループの経営に反映

将来の社会動向に関する研究・調査を推進している株式会社地球快適化インスティテュートは、事業の一環として、年2回、世界のさまざまな見識を有する方々から活動内容や方向性について意見や提案を頂戴しています。MCHCは、これらの声を踏まえて、地球環境問題や社会課題の解決など未来社会のニーズを満たす新たなビジネスのコンセプトを創造し、MCHCグループを通じて事業化を推進しています。

① 取締役に対する報酬等

月額30百万円以内であり、またこれとは別枠として、ストックオプションとして新株予約権による報酬等の額は、年額80百万円以内です。

② 監査役 of 報酬等

月額11百万円以内です。

社外取締役からのメッセージ

社外取締役
橘川 武郎

Profile 1951年生まれ。和歌山県出身の経営学者。専門は、日本経営史、エネルギー産業論。
1987年 青山学院大学経営学部助教授
1993年 東京大学社会科学研究所助教授
1996年 同大学社会科学研究所教授
2007年 一橋大学大学院商学研究科教授(現)
2013年 6月よりMCHC社外取締役(現)



Q 社外取締役に就任して約1年が経過しました。ご自身の果たすべき役割や活動についての指針をお聞かせください

A 第三者としての視点を堅持しつつ、現場で起こっていることを重視しながら気づいたことを率直に具申していきます

三菱ケミカルホールディングスの取締役会は、かねてより異なる社風や文化、事業を有するグループ会社の出身者で構成されており、そこでは幅広い分野に精通したメンバーによって多角的な観点に基づく経営判断が行われています。その中での私の役割は、専門的知見を踏まえ、可能な限り大局的、歴史的見地に立って、気づいたことを率直に具申することと考えています。例えば、2013年度の取締役会には1回を除いて毎回参加し、中国市場の成長見通し

やシェールガス革命の化学産業への影響、競争力強化法のコンビナートへの適用などのテーマについて発言しました。また、MCHCグループの事業理解を深めるために北九州と米国に出張し、MCHCグループ各社の事業所をいくつか見学しました。

今後も、第三者としての視点を堅持しつつ、グループ各社の現場で何が起きているかをより深く理解することで、社外取締役としての役割をまっとうし、会社の発展に貢献していきたいと考えています。

Q 数万種類にのぼる多種多様な事業を営む総合化学企業グループにおいてどのようなガバナンスが望ましいと考えますか

A 全体最適を実現する横串機能をもつと同時に、中長期の投資戦略をチェックする機能を強化していくことが大切です

日本の化学業界には、特定の事業分野に強みをもつ中規模企業が数多く存在します。MCHCグループは、それらとは異なる総合化学企業グループです。総合性のメリットをいかに発揮できるかがポイントとなるわけであり、常に「部分最適」を超えて「全体最適」を追求しなければなりません。各事業

部門に横串を通してヒトとカネの最適活用を図ることが鍵をにぎりますが、その際、短期的な成果のみに目を奪われず、長期的な競争力構築にも注力することが大切です。したがって、つきつめて言えば、中長期の投資戦略をチェックすることがガバナンス機能を強化するうえでの眼目となると考えます。

Q イノベーションの創出について、ガバナンスがどう寄与するかという点について考えをお聞かせください

A 長期的な視座にたって組織文化を醸成していくことが重要です

イノベーションの創出は一朝一夕でなされるものではないため、長期的な視座にたって組織文化を醸成することが重要ではないかと考えています。その観点から、今般のグレン・フレデリクソン博士の

取締役就任は、これまでの組織文化に一石を投じることにもなり、イノベーションの加速などに向けた最善の体制を築き上げるうえで大きな一歩になるものと非常に期待しています。

役員紹介 (2014年6月25日現在)



(前列左から) 小林 喜光、津田 登
(後列左から) グレン・フレデリクソン、姥貝 卓美、三津家 正之、石塚 博昭、越智 仁、橘川 武郎



中田 章



山口 和親



西田 孝



渡邊 一弘



伊藤 大義

代表取締役 取締役社長

小林 喜光

1974年12月 三菱化成工業(株)(現 三菱化学(株))入社
2003年 6月 三菱化学(株)執行役員
2005年 4月 同社常務執行役員
2006年 6月 当社取締役
2007年 2月 三菱化学(株)取締役
2007年 4月 当社取締役社長(現)
三菱化学(株)取締役社長(2012年3月まで)
2009年 4月 (株)地球快速適化インスティテュート取締役社長(現)
2012年 4月 三菱化学(株)取締役会長(現)

代表取締役 副社長執行役員

コンプライアンス推進統括執行役員

津田 登

1973年 4月 三菱化成工業(株)(現 三菱化学(株))入社
2005年 6月 三菱化学(株)執行役員(2009年3月まで)
2005年10月 当社執行役員
2009年 4月 当社常務執行役員
2013年 4月 当社専務執行役員
三菱レイヨン(株)取締役(現)
2013年 6月 当社取締役(現)
2014年 4月 当社副社長執行役員(現)

取締役

石塚 博昭

1972年 4月 三菱化成工業(株)(現 三菱化学(株))入社
2007年 4月 三菱化学(株)執行役員
2009年 4月 同社常務執行役員
2009年 6月 同社取締役
2011年 4月 同社専務執行役員
2012年 4月 同社取締役社長(現)
(株)地球快適化インスティテュート取締役(現)
2012年 6月 当社取締役(現)

取締役

三津家 正之

1982年 4月 三菱化成工業(株)(現 三菱化学(株))入社
2008年 6月 田辺三菱製薬(株)執行役員
2009年 6月 同社取締役(現)
2012年 4月 同社常務執行役員
2014年 4月 同社専務執行役員
2014年 6月 同社取締役社長(現)
当社取締役(現)
(株)地球快適化インスティテュート取締役(現)

取締役

姥貝 卓美

1971年 4月 三菱レイヨン(株)入社
2001年 6月 同社取締役
同社執行役員
2004年 6月 同社常務取締役
同社上席執行役員
2007年 6月 同社取締役(2012年3月まで)
同社専務執行役員(2012年3月まで)
2012年 4月 三菱樹脂(株)取締役社長(現)
(株)地球快適化インスティテュート取締役(現)
2012年 6月 当社取締役(現)

取締役

越智 仁

1977年 4月 三菱化成工業(株)(現 三菱化学(株))入社
2007年 6月 当社執行役員
三菱化学(株)執行役員(2010年3月まで)
2009年 4月 三菱樹脂(株)取締役(2011年3月まで)
2009年 6月 当社取締役(2011年6月まで)
2010年 6月 当社常務執行役員(2011年3月まで)
三菱レイヨン(株)取締役(2011年6月まで)
2011年 4月 三菱化学(株)取締役(2012年3月まで)
同社常務執行役員(2012年3月まで)
2012年 4月 三菱レイヨン(株)取締役社長(現)
(株)地球快適化インスティテュート取締役(現)
2012年 6月 当社取締役(現)

取締役 常務執行役員

グレン・フレデリクソン

1990年 1月 カリフォルニア大学サンタバーバラ校
化学工学・材料部准教授
1991年 7月 カリフォルニア大学サンタバーバラ校
化学工学・材料部教授(現)
1998年 5月 カリフォルニア大学サンタバーバラ校
化学工学部長(2001年7月まで)
2001年 3月 三菱化学先端材料研究センター
(カリフォルニア大学サンタバーバラ校内)センター長(現)
2009年 4月 (株)地球快適化インスティテュート取締役所長(2014年3月まで)
2014年 4月 当社常務執行役員(現)
2014年 6月 当社取締役(現)

社外取締役

橘川 武郎

1987年 4月 青山学院大学経営学部助教授
1993年10月 東京大学社会科学研究所助教授
1996年 4月 東京大学社会科学研究所教授
2007年 4月 一橋大学大学院商学研究科教授(現)
2013年 6月 当社社外取締役(現)

監査役(常勤)

中田 章

1981年 4月 三菱レイヨン(株)入社
2008年 6月 同社取締役(2012年3月まで) / 同社執行役員(2012年3月まで)
2011年 1月 当社執行役員(2012年3月まで)
2012年 6月 当社監査役(現) / 三菱樹脂(株)社外監査役(現)

監査役(常勤)

山口 和親

1975年 4月 三菱化成工業(株)(現 三菱化学(株))入社
2007年 6月 当社執行役員(2010年3月まで)
三菱化学(株)執行役員(2010年3月まで)
2010年 6月 当社監査役(現) / 三菱化学(株)監査役(現)
(株)地球快適化インスティテュート監査役(現)
2012年 6月 三菱レイヨン(株)社外監査役(現)

社外監査役(常勤)

西田 孝

1976年 4月 (株)三菱銀行(現(株)三菱東京UFJ銀行)入行
2002年 9月 三菱証券(株)
(現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株))執行役員
2003年 6月 同社常務執行役員
2004年 6月 (株)東京三菱銀行(現(株)三菱東京UFJ銀行)執行役員
2007年 6月 当社社外監査役(現) / 三菱化学(株)社外監査役(現)
三菱ウェルファーマ(株)(現 田辺三菱製薬(株))社外監査役
2007年10月 田辺三菱製薬(株)社外監査役(現)

社外監査役

渡邊 一弘

1974年 4月 検事任官
1998年 7月 法務省大臣官房審議官
2001年 4月 最高検察庁検事
2002年 1月 奈良地方検察庁検事正
2004年 9月 前橋地方検察庁検事正
2005年 9月 名古屋地方検察庁検事正
2007年 6月 横浜地方検察庁検事正
2008年 7月 札幌高等検察庁検事長(2009年7月退官)
2009年 9月 弁護士登録 / 東海大学法科大学院教授(現)
2010年 6月 三菱樹脂(株)社外監査役(現)
2011年 1月 弁護士法人東町法律事務所弁護士(顧問)(現)
2014年 6月 当社社外監査役(現)

社外監査役

伊藤 大義

1970年 1月 監査法人辻監査事務所入所
1973年 5月 公認会計士登録
1989年 2月 みずす監査法人代表社員
2004年 7月 日本公認会計士協会副会長(2007年6月まで)
2006年 5月 みずす監査法人理事
2007年 7月 同法人退職
2009年 4月 早稲田大学大学院会計研究科教授(2013年3月まで)
2012年 1月 日本公認会計士協会綱紀審査会会長(現)
2014年 6月 当社社外監査役(現) / 三菱化学(株)社外監査役(現)

リスク管理

MCHCグループは、リスクを、企業活動に潜在し、MCHCグループの社会的信頼または企業価値を損ねるおそれのある事象であると定義しています。それらのリスクを認識、分析、評価し、重大なリスクの顕在化を防ぐとともに、万一、リスクが顕在化した場合に、人的・経済的・社会的な損害を最小限にとどめる活動を推進しています。

リスク管理体制

MCHCは、リスク管理の基本的な考え方にに基づき、「三菱ケミカルホールディングスグループ・リスク管理基本規程」を定め、グループ全体のリスク管理体制を整備しています。リスク管理に関する重要事項は、MCHCグループのリスク管理に関する基本方針やリスク管理手順に基づき、経営会議で審議され、グループのリスク管理統括責任者であるMCHC社長が意思決定を行います。

その状況は、随時、取締役会に報告され、特に重要な事項は取締役会にて決議します。

また、MCHCにおけるリスク管理担当部署を内部統制推進室とし、内部統制推進室担当執行役員は、リスク管理統括責任者である社長を補佐し、リスク管理に関する全般の業務を掌理しています。MCHCグループの従業員に対しては、リスク管理体制に従い、常に自らが担当する業務に関連したリスクが顕在化することのないよう努めるとともに、

に、重大事案などが発生した際は、速やかに職制などを通じてリスク管理担当部署に報告するよう促しています。

リスク管理プロセス

MCHCグループは右記の3つの視点^①からリスクを認識、分析、評価し、それぞれのリスクに対応しています。

MCHCグループが取り組む重大リスク

MCHCは、リスク管理プロセスによって、重点的に取り組むべき主要なリスクとして以下のリスクを抽出しています。これらのリスクを認識したうえで、リスク発生の回避およびリスク発生時における損害の最小化に努めています。

- (1) コンプライアンス違反
- (2) 事故・労災
- (3) 情報セキュリティ
- (4) カントリーリスク
- (5) 自然災害
- (6) 資金調達リスク(金融危機などによる)

①3つの視点

各部署が洗い出すリスク
MCHCグループ各社では、各部署が年に1回、人的損失、経済的損失、社会的信用度低下などの影響度の大きさと発生頻度を考慮に入れたリスク洗い出しを行っています。洗い出されたリスクは、重要性に応じてランク付けされ、然るべき管理部署にて対応策を講じています。

現在の社会情勢から懸念されるリスク

刻々と変化する社会情勢を見据えながら、各国の政治的・社会的リスクや地球温暖化など、現在の社会情勢から懸念されるリスクを想定しています。これらのリスクがMCHCグループで顕在化した場合に備えて、それぞれへの対応策を講じています。

経営幹部が想定するリスク

経営幹部は、所管する事業・業務を遂行するにあたり、上記2種類のリスクも考慮したうえで、グループの経営に重大な影響を及ぼすリスクについて、所管部門に適切な対応策を講じるよう指示しています。

IN FOCUS

情報資産をさまざまな脅威から守る情報セキュリティに関する取り組み

MCHCグループは、システムセキュリティに関するこれまでの取り組みに加え、2013年4月、グループの全従業員が情報資産の保護の重要性と責任を認識するために、情報セキュリティポリシーを制定しました。基幹システムの停止による事業の中断や機密情報の漏えいによる社会からの信用失墜などを防止することを目的としたものです。今後は同ポリシーの制定と同時に設置した情報セキュリティ委員会を中心に、国内外の拠点における情報セキュリティの維持・管理の強化を図っていきます。

MCHCグループの情報システムを管理している株式会社変換システムは、2004年8月に情報セキュリティマネジメントシステムの日本国内の標準規格である「ISMS Ver2.0適合性評価制度」、および国際的な標準規格である「BS 7799-2:2002」の認証を同時取得しています。(「BS 7799-2:2002」は2006年9月にISO27001への移行認定を完了)

コンプライアンス

MCHCグループは、「コンプライアンス」という言葉を“法令遵守”にとどまらず、企業倫理や社会の一般的ルールの遵守までを含めたより広い意味で捉えています。そして、社会からの信頼に応える企業であり続けるためにコンプライアンスを経営上の最重要課題と位置づけ、コンプライアンス浸透のための取り組みを行っています。

コンプライアンス推進体制

MCHCの取締役会が選任したグループCCO※が推進の責任者となり、MCHCの内部統制推進室がMCHCグループのコンプライアンスに関する業務を推進する事務局としてCCOを補佐しています。事務局はMCHCグループの活動を支援するために、教育用共通ツールの制作のほか、海外グループ会社に対するホットラインの設置や教育を行っています。各主要事業会社は、コンプライアンス推進委員会を設置し、各社の内部統制推進部門が事務局となり、MCHCグループのコンプライアンス基本規程に基づいてホットラインの運用管理や教育研修・講習会、業務監査、コンプライアンス意識調査などを実施しています。MCHCグループ会社では、コンプライアンス違反事案が発生した場合には、各社の内部統制推進部門やMCHC内部統制推進室に報告・相談し、是正処置と再発防止策を講じます。

※ Chief Compliance Officer(コンプライアンス推進統括執行役員)

2013年度の取り組みと結果

2013年度、海外グループ会社のコンプライアンス強化を目的として、多様な商習慣や法制度が混在するアジア地域のグループ会社を対象に、現地状況に即した統制手段や社内規程類のサンプルなどで構成された内部統制推進パッケージ・ツールを作成し、グループ会社に配布・導入しています。これにより、現地の経営者が自らカスタマイズしながら自社のコンプライアンス推進体制を整備することが可能となりました。

2014年4月1日には、「グローバル贈賄防止ポリシー」および「グローバル独占禁止法遵守ポリシー」を制定しました。各国の関連法令の遵守はもちろんのこと、よりグローバルな視点で贈賄防止および独占禁止法遵守に取り組んでいきます。

田辺三菱製薬株式会社および子会社の株式会社バイファは、2010年4月と2013年9月に、遺伝子組換え人血清アルブミン製剤に係る薬事法違反により、行政処分を受けました。これを受け、田辺三菱製薬では、「信頼回復に向けた社外委員会」を設置し、同委員会に検証と提言を行っていただきながら、グループ全社で社会からの信頼回復や再発防止のための取り組みを強化してきました。2014年3月には、同委員会から最終報告書を受領し、違反事例に対する是正措置・再発防止策が適切に実施されているとの評価をいただきました。田辺三菱製薬グループはもとより、MCHCグループ全体において、これらの反省を活かし、コンプライアンスの強化・改善を一層推進していきます。

ホットライン・システム

MCHCグループでは、MCHCおよび主要事業会社の内部統制推進部門または社外の弁護士を窓口とするホットライン・システムを管理・運用しています。2013年度、ホットライン・システムに寄せられた情報は116件※でした。それらの情報については内部統制推進部門長をリーダーとする調査チームが対応し、問題を確認した場合はCCOの指揮のもと、早期の対応と是正を図りました。

※ 主要事業会社のグループ会社が個別に設置した相談窓口への相談数を除く。

財政状態および経営成績の分析

経営成績

売上高と営業利益

当連結会計年度の売上高につきましては、一部子会社において会計期間を変更したことなどもあり、売上高は3兆4,988億円となり、前連結会計年度と比べて4,102億円の増加となりました。

また、当連結会計年度の営業利益については、一部の石油化学関連製品において軟調な需給バランスが継続したものの、タッチパネルを中心とするディスプレイ関連製品などの堅調な需要およびコストの削減に加え、円安の寄与もあり、1,104億円となり、前連結会計年度と比べて202億円の増加となりました。なお、売上高と営業利益のセグメントの業績の詳細については、P24-35のBusiness performance (分野別事業概況)に記載の通りです。

当連結会計年度の売上高営業利益率については3.1%となり、前連結会計年度(2.9%)を上回りました。

営業外損益と経常利益

当連結会計年度における受取利息は26億円、受取配当金は72億円となり、前連結会計年度と比べて計10億円の減少となりました。これは、配当金収入の減少が主な要因であります。また、支払利息は163億円と、前連結会計年度と比べて13億円増加いたしました。この結果、金融収支は64億円の費用となり、前連結会計年度と比べて24億円

の費用の増加となりました。

当連結会計年度における持分法による投資損益は、3億円の損失となり、前連結会計年度と比べて36億円の損益の悪化となりました。

また、当連結会計年度における為替差損益は112億円の利益となり、前連結会計年度と比べて30億円の損益の改善となりました。結果として、当連結会計年度における営業外損益は73億円の損失となり、前連結会計年度と比べて41億円の損益の悪化となりました。

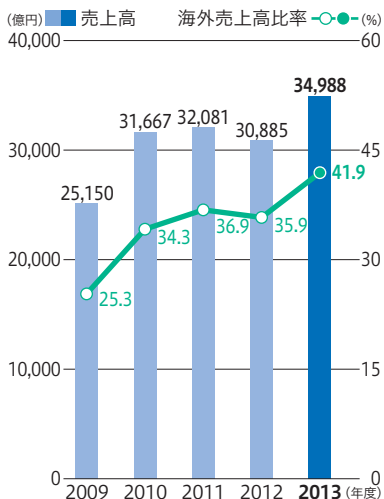
以上の結果、当連結会計年度の経常利益は1,030億円となり、前連結会計年度と比べて160億円の増加となりました。

特別利益／特別損失と税金等調整前当期純利益

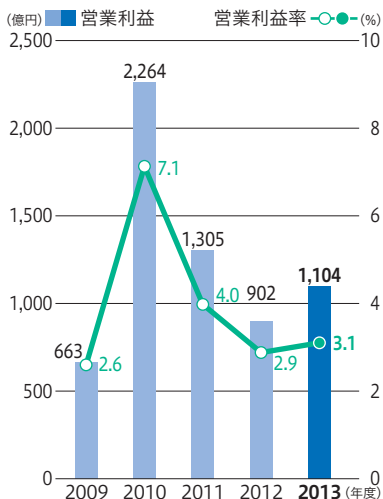
当連結会計年度における特別利益は、投資有価証券売却益(130億円)、医薬品事業における「レミケード」仲裁裁定に伴う特別利益(110億円)を中心に308億円となり、前連結会計年度と比べて95億円の増加となりました。

当連結会計年度における特別損失につきましては、特別退職金(34億円)、固定資産整理損失負担金(30億円)を中心に、合計173億円の損失を計上したことにより、前連結会計年度と比べて80億円の減少となりました。特別利益、特別損失を相殺した純額においては、前連結会計年

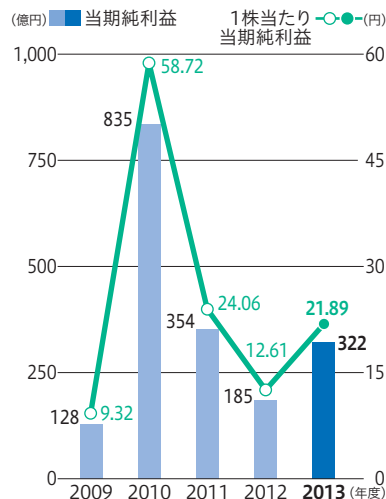
売上高、海外売上高比率



営業利益、営業利益率



当期純利益、1株当たり当期純利益



度の損失41億円に対し、当連結会計年度は135億円の利益と、176億円の損益の増加となりました。

以上の結果、当連結会計年度の税金等調整前当期純利益は1,165億円となり、前連結会計年度と比べて336億円の増加となりました。

税金費用／少数株主利益と当期純利益

当連結会計年度の法人税、住民税及び事業税は432億円、過年度法人税等は26億円、法人税等調整額は105億円となったため、税金費用としては計563億円、税効果会計適用後の法人税等負担税率は48.3%となり、法定実効税率との差は10.3%となりました。これは、税効果非対象会社において損失が計上されたことによる影響が主な要因であります。

当連結会計年度における少数株主利益は280億円となり、前連結会計年度と比べて38億円の増加となりました。

以上の結果、当連結会計年度の当期純利益は322億円となり、前連結会計年度と比べて136億円の増加となりました。

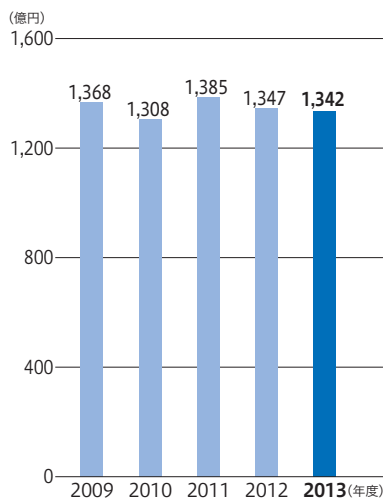
研究開発費

MCHCグループは、各社において独自の研究開発活動を行っているほか、グループ会社間での技術や市場に関する緊密な情報交換や共同研究、研究開発業務の受委託

などを通じて、相互に協力し、連携の強化を図るとともに、グループ外の会社などと共同で研究開発を積極的に行うなど、新技術の開発や既存技術の改良に鋭意取り組んでおります。

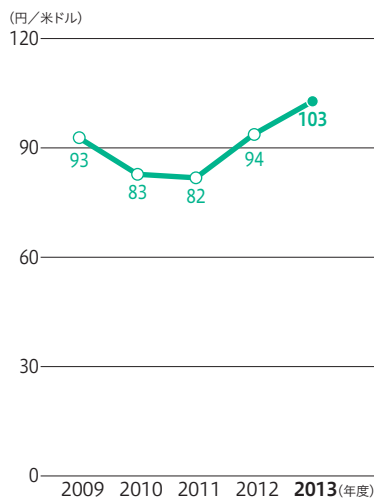
MCHCグループの研究開発人員は5,036名、当連結会計年度における研究開発費の総額は1,342億円となり、前連結会計年度と比べて5億円、0.3%の減少となりました。

研究開発費

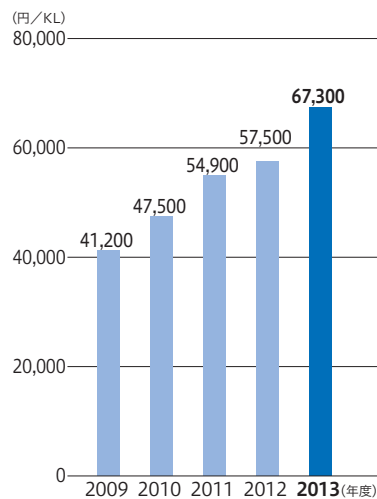


参考

為替推移(各会計年度末為替レート)



各会計年度平均国産ナフサ価格推移*



*MCHC計算値

財務状態および経営成績の分析

流動性と資金の源泉

財政政策

MCHCグループは、中期経営計画 APTSYS 15のもと、「協奏により、さらなる成長・創造と飛躍を実現する」を基本方針に掲げ、営業利益、ROA(総資産税前利益率)、ネットD/Eレシオおよび海外売上高比率を基礎的経営指標として、グループ総合力の強化、財務体質の改善及びさらなる事業構造改革により、収益基盤の強化を図ってまいります。

MCHCグループは、運転資金および設備資金については、内部資金または借入金、社債などにより調達しております。また、MCHCグループは、資金の効率的な活用と金融費用の削減を目的として、CMS(キャッシュ・マネジメント・システム)を導入しております。さらに、グループ内の資金調達・管理の一元化を行い、より一層グループ全体の資金効率化を進めてまいります。

財政状態

■ 資産

当連結会計年度末の総資産は、円高の修正に伴い在外連結子会社の資産の円貨換算額が増加したことなどにより3兆4,793億円(前連結会計年度末比1,716億円増)となりました。

現金及び預金は、円高の修正に伴い在外連結子会社の資産の円貨換算額が増加したことなどにより、1,376億円

(同216億円増)となりました。

繰延税金資産(流動資産と固定資産の合計額)は、保有株式の時価上昇に伴うその他有価証券評価差額金の計上に対する税効果を計上したことおよび税制改正による法人税率の変更などにより、1,085億円(同155億円減)となりました。

■ 負債

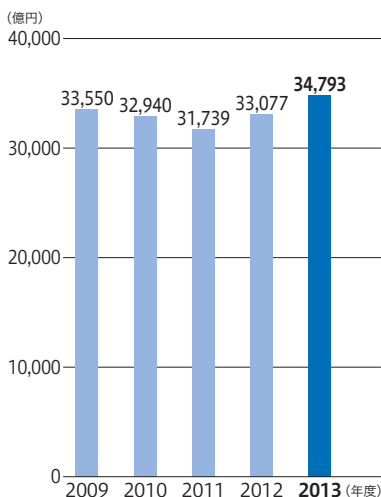
当連結会計年度末の負債は、円高の修正に伴い在外連結子会社の負債の円貨換算額が増加したことなどにより、2兆1,644億円(前連結会計年度末比600億円増)となりました。当連結会計年度末の有利子負債(割引手形を除く)は1兆2,581億円(同593億円増)となりました。

■ 純資産

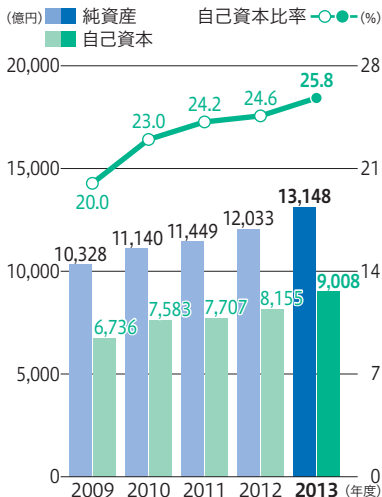
当連結会計年度末の純資産は、前連結会計年度末と比べて当連結会計年度末の為替換算レートが円安になったことにより、為替換算調整勘定等が255億円(前連結会計年度末比571億円増)に増加したことなどから、1兆3,148億円(同1,115億円増)となりました。

これらの結果、当連結会計年度末の自己資本比率は、前連結会計年度末と比べて1.2%増加し、25.8%となりました。

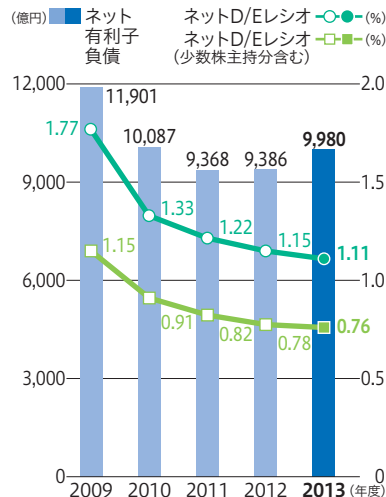
総資産



純資産、自己資本、自己資本比率



ネット有利子負債、ネットD/Eレシオ、ネットD/Eレシオ(少数株主持分含む)



キャッシュ・フロー

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度においては、税金等調整前当期純利益1,165億円および減価償却費などの計上はあったものの、原料価格の上昇や定期修繕に備えた在庫の確保などにより運転資金が増加し、1,770億円の収入(前連結会計年度比294億円の収入の減少)となりました。

■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度においては、設備投資による支出および大陽日酸株式会社の増資などの引き受け、Medicago Inc.の連結子会社化ならびにAquamit B.V.の完全子会社化に伴う株式取得などによる支出はあったものの、有価証券および投資有価証券の売却による収入などにより、1,597億円の支出(前連結会計年度比99億円の支出の減少)となりました。

■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度においては、コマーシャル・ペーパーの発行および短期借入による収入などもありましたが、配当金の支払いなどにより、83億円の支出(前連結会計年度比179億円の支出の減少)となりました。

これらの結果、当連結会計年度のフリー・キャッシュ・フ

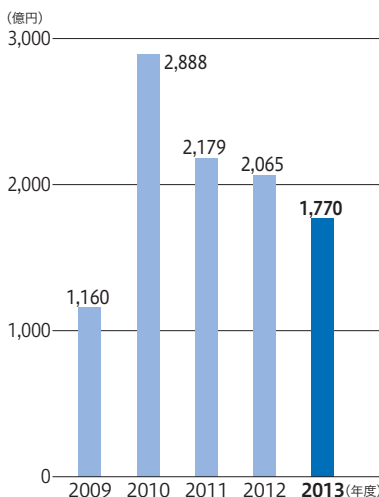
ロー(営業活動及び投資活動によるキャッシュ・フロー)は172億円の収入(前連結会計年度比195億円の収入の減少)となり、当連結会計年度末の現金及び現金同等物残高は、現金及び現金同等物に係る換算差額175億円もあり、前連結会計年度末に比べて264億円増加し、1,795億円となりました。

設備投資

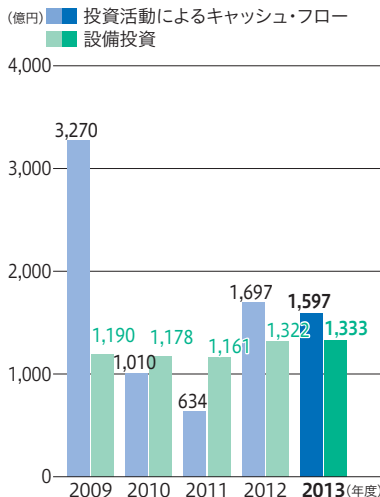
MCHCグループの当連結会計年度における設備投資金額は1,333億円となり、前連結会計年度と比べて11億円の増加となりました。これらの投資の大部分が、設備の新設、増設、既存設備のリニューアル、その他の既存設備の合理化のための投資に向けられました。

設備の新設、増設の主なもの、三菱樹脂聚酯膜(蘇州)有限公司のポリエステルフィルム製造設備新設、Noltex L.L.C.のエチレン・ビニルアルコール共重合樹脂製造設備増設およびLucite International Inc.のメタクリル酸製造設備新設などです。

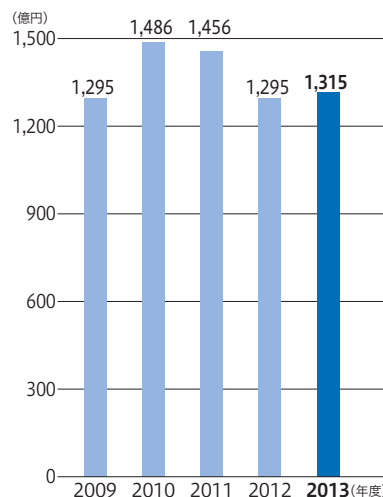
営業活動によるキャッシュ・フロー



投資活動によるキャッシュ・フロー、設備投資



減価償却費



連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2013年3月31日)	当連結会計年度 (2014年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	115,980	137,664
受取手形及び売掛金	588,208	615,737
有価証券	84,993	112,570
商品及び製品	340,313	373,879
仕掛品	26,836	30,651
原材料及び貯蔵品	179,816	186,577
繰延税金資産	32,227	31,014
その他	90,281	77,461
貸倒引当金	△1,996	△2,144
流動資産合計	1,456,658	1,563,409
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	285,009	291,492
機械装置及び運搬具（純額）	432,912	474,527
土地	247,214	244,441
建設仮勘定	68,457	76,005
その他（純額）	27,959	31,585
有形固定資産合計	1,061,551	1,118,050
無形固定資産		
のれん	179,937	180,092
その他	65,268	116,430
無形固定資産合計	245,205	296,522
投資その他の資産		
投資有価証券	353,878	333,599
長期貸付金	2,353	1,331
繰延税金資産	91,898	77,543
退職給付に係る資産	—	31,240
その他	98,067	59,370
貸倒引当金	△1,852	△1,705
投資その他の資産合計	544,344	501,378
固定資産合計	1,851,100	1,915,950
資産合計	3,307,758	3,479,359

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2013年3月31日)	当連結会計年度 (2014年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	416,980	413,405
短期借入金	315,551	357,838
1年内返済予定の長期借入金	150,026	117,579
コマーシャル・ペーパー	—	35,000
1年内償還予定の社債	10,000	55,040
1年内償還予定の新株予約権付社債	70,000	—
未払法人税等	24,083	21,660
賞与引当金	35,210	35,501
1年内使用予定の定期修繕引当金	7,447	6,696
1年内固定資産整理損失引当金	3,256	2,582
災害損失引当金	990	—
その他	220,233	214,064
流動負債合計	1,253,776	1,259,365
固定負債		
社債	200,000	225,050
長期借入金	453,222	467,679
役員退職慰労引当金	1,273	1,316
訴訟損失等引当金	8,392	7,186
定期修繕引当金	1,910	2,583
固定資産整理損失引当金	4,170	2,318
関係会社整理損失引当金	1,409	1,511
環境対策引当金	2,341	2,339
退職給付引当金	126,713	—
退職給付に係る負債	—	121,706
その他	51,236	73,436
固定負債合計	850,666	905,124
負債合計	2,104,442	2,164,489
純資産の部		
株主資本		
資本金	50,000	50,000
資本剰余金	317,693	317,737
利益剰余金	479,083	493,611
自己株式	△11,280	△11,756
株主資本合計	835,496	849,592
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	13,959	20,748
繰延ヘッジ損益	1,018	209
土地再評価差額金	1,581	1,581
為替換算調整勘定	△31,639	25,556
退職給付に係る調整累計額	△4,912	3,117
その他の包括利益累計額合計	△19,993	51,211
新株予約権	565	496
少数株主持分	387,248	413,571
純資産合計	1,203,316	1,314,870
負債純資産合計	3,307,758	3,479,359

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2012 年 4 月 1 日 至 2013 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2013 年 4 月 1 日 至 2014 年 3 月 31 日)
売上高	3,088,577	3,498,834
売上原価	2,440,160	2,791,433
売上総利益	648,417	707,401
販売費及び一般管理費		
販売費	120,721	131,640
一般管理費	437,455	465,301
販売費及び一般管理費合計	558,176	596,941
営業利益	90,241	110,460
営業外収益		
受取利息	2,093	2,689
受取配当金	8,860	7,204
持分法による投資利益	3,246	—
為替差益	8,194	11,236
その他	9,933	9,773
営業外収益合計	32,326	30,902
営業外費用		
支払利息	15,035	16,390
持分法による投資損失	—	382
出向者労務費差額	7,504	4,984
固定資産整理損	2,130	1,564
その他	10,844	14,950
営業外費用合計	35,513	38,270
経常利益	87,054	103,092
特別利益		
投資有価証券売却益	8,761	13,020
仲裁裁定に伴う特別利益	—	11,011
固定資産売却益	6,686	2,494
その他	5,794	4,310
特別利益合計	21,241	30,835
特別損失		
特別退職金	477	3,421
減損損失	7,298	3,133
固定資産整理損失負担金	—	3,080
固定資産除売却損	4,377	2,917
固定資産整理損失引当金繰入額	281	887
環境対策費	2,782	—
その他	10,180	3,895
特別損失合計	25,395	17,333
税金等調整前当期純利益	82,900	116,594
法人税、住民税及び事業税	43,527	43,204
過年度法人税等	—	2,612
法人税等調整額	△3,395	10,519
法人税等合計	40,132	56,335
少数株主損益調整前当期純利益	42,768	60,259
少数株主利益	24,172	28,011
当期純利益	18,596	32,248

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2012 年 4 月 1 日 至 2013 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2013 年 4 月 1 日 至 2014 年 3 月 31 日)
少数株主損益調整前当期純利益	42,768	60,259
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	12,704	7,537
繰延ヘッジ損益	1,832	△1,212
為替換算調整勘定	32,582	58,817
退職給付に係る調整額	△30	1,430
持分法適用会社に対する持分相当額	5,044	7,185
その他の包括利益合計	52,132	73,757
包括利益	94,900	134,016
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	59,476	96,844
少数株主に係る包括利益	35,424	37,172

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（自 2012 年 4 月 1 日 至 2013 年 3 月 31 日）（単位：百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	50,000	317,628	474,771	△10,797	831,602
当期変動額					
剰余金の配当			△16,237		△16,237
当期純利益			18,596		18,596
自己株式の取得				△531	△531
自己株式の処分		65		48	113
連結範囲の変動			△23		△23
持分法の適用範囲の変動			1,976		1,976
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	65	4,312	△483	3,894
当期末残高	50,000	317,693	479,083	△11,280	835,496

	その他の包括利益累計額						新株予約権	少数株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	4,574	△139	1,581	△62,007	△4,882	△60,873	662	373,563	1,144,954
当期変動額									
剰余金の配当									△16,237
当期純利益									18,596
自己株式の取得									△531
自己株式の処分									113
連結範囲の変動									△23
持分法の適用範囲の変動									1,976
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	9,385	1,157	—	30,368	△30	40,880	△97	13,685	54,468
当期変動額合計	9,385	1,157	—	30,368	△30	40,880	△97	13,685	58,362
当期末残高	13,959	1,018	1,581	△31,639	△4,912	△19,993	565	387,248	1,203,316

当連結会計年度（自 2013 年 4 月 1 日 至 2014 年 3 月 31 日）（単位：百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	50,000	317,693	479,083	△11,280	835,496
当期変動額					
剰余金の配当			△17,700		△17,700
当期純利益			32,248		32,248
自己株式の取得				△538	△538
自己株式の処分		44		62	106
連結範囲の変動					—
持分法の適用範囲の変動			△20		△20
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	44	14,528	△476	14,096
当期末残高	50,000	317,737	493,611	△11,756	849,592

	その他の包括利益累計額						新株予約権	少数株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	13,959	1,018	1,581	△31,639	△4,912	△19,993	565	387,248	1,203,316
当期変動額									
剰余金の配当									△17,700
当期純利益									32,248
自己株式の取得									△538
自己株式の処分									106
連結範囲の変動									—
持分法の適用範囲の変動									△20
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	6,789	△809	—	57,195	8,029	71,204	△68	26,323	97,458
当期変動額合計	6,789	△809	—	57,195	8,029	71,204	△68	26,323	111,554
当期末残高	20,748	209	1,581	25,556	3,117	51,211	496	413,571	1,314,870

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2012 年 4 月 1 日 至 2013 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2013 年 4 月 1 日 至 2014 年 3 月 31 日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	82,900	116,594
減価償却費	129,549	131,571
のれん償却額	11,833	14,708
受取利息及び受取配当金	△10,953	△9,893
持分法による投資損益 (△は益)	△3,246	382
為替差損益 (△は益)	△886	△3,501
支払利息	15,035	16,390
固定資産整理損	6,507	4,481
減損損失	7,298	3,133
固定資産整理損失負担金	—	3,080
固定資産整理損失引当金繰入額	281	887
環境対策費	2,782	—
投資有価証券売却損益 (△は益)	△8,761	△13,020
固定資産売却損益 (△は益)	△6,686	△2,494
売上債権の増減額 (△は増加)	29,913	4,762
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△24,170	△18,335
仕入債務の増減額 (△は減少)	△16,488	△38,377
退職給付引当金の増減額 (△は減少)	17,107	△126,713
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	—	132,669
その他	11,576	10,138
小計	243,591	226,462
利息及び配当金の受取額	14,908	12,697
利息の支払額	△15,036	△16,258
法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)	△36,959	△45,874
営業活動によるキャッシュ・フロー	206,504	177,027
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△2,241	△11,874
定期預金の払戻による収入	1,416	10,808
有価証券の取得による支出	△64,250	△38,000
有価証券の売却及び償還による収入	54,955	60,371
有形固定資産の取得による支出	△131,915	△132,182
有形固定資産の売却による収入	16,292	7,073
無形固定資産の取得による支出	△3,360	△2,910
投資有価証券の取得による支出	△18,623	△67,421
投資有価証券の売却及び償還による収入	27,636	40,182
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△42,641	△25,564
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	32	—
貸付けによる支出	△13,879	△525
貸付金の回収による収入	986	637
長期前払費用の取得による支出	△2,913	△3,648
その他	8,747	3,264
投資活動によるキャッシュ・フロー	△169,758	△159,789
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金純増減額 (△は減少)	55,368	21,149
コマーシャル・ペーパーの増減額 (△は減少)	△40,000	35,000
長期借入れによる収入	56,577	121,529
長期借入金の返済による支出	△88,989	△155,015
社債の発行による収入	49,744	79,594
社債の償還による支出	△25,000	△80,020
少数株主からの払込みによる収入	1,742	5,437
配当金の支払額	△16,237	△17,700
少数株主への配当金の支払額	△18,404	△16,508
自己株式の取得による支出	△56	△120
自己株式の売却による収入	10	5
その他	△1,005	△1,658
財務活動によるキャッシュ・フロー	△26,250	△8,307
現金及び現金同等物に係る換算差額	8,805	17,505
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	19,301	26,436
現金及び現金同等物の期首残高	133,055	153,120
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	764	—
現金及び現金同等物の期末残高	153,120	179,556

主要な子会社・関連会社 (2014年3月31日現在)

会社名	主要な事業内容	資本金	当社の出資比率(%)
子会社			
直接出資			
三菱化学(株)	化学製品の製造、販売	500億円	100.0
田辺三菱製薬(株)	医薬品の製造、販売	500億円	56.3
三菱樹脂(株)	樹脂加工品等の製造、販売	215億円	100.0
三菱レイヨン(株)	化学製品の製造、販売	532億円	100.0
(株)地球快適化インスティテュート	将来の社会動向に関する研究、調査	0.1億円	100.0
間接出資			
機能商品分野			
エレクトロニクス・アプリケーションズセグメント			
パーベイタム・アメリカズ社	各種記録媒体、コンピュータ周辺機器等の販売	87百万USドル	100.0
パーベイタム社(イギリス)	各種記録媒体、コンピュータ周辺機器等の販売	3百万ユーロ	100.0
デザイン・マテリアルズセグメント			
日本合成化学工業(株)	樹脂加工品等の製造、販売	179億円	50.3
日本化成(株)	無機化学品等の製造、販売	65億円	64.9
ジェイフィルム(株)	プラスチックフィルムの製造、販売	12億円	87.7
クオドラント社	エンジニアリングプラスチック製品の加工、販売	27百万スイスフラン	100.0
ミツビシポリエステルフィルム社(アメリカ)	ポリエステルフィルムの製造、販売	29百万USドル	100.0
ミツビシポリエステルフィルム社(ドイツ)	ポリエステルフィルムの製造、販売	160千ユーロ	100.0
ヘルスケア分野			
ヘルスケアセグメント			
(株)エーピーアイ コーポレーション	医薬原体、医薬中間体等の製造、販売	40億円	100.0
三菱化学メディエンス(株)	臨床検査等の医療関連サービスおよび体外診断用医薬品等の販売	30億円	100.0
クオリカプス(株)	医薬品・健康食品用カプセルおよび製剤関連機械の製造、販売	28億円	100.0
素材分野			
ケミカルズセグメント			
関西熱化学(株)	コークスの製造、販売	60億円	51.0
エムシーシー・ピーティーイー・インディア社	テレフタル酸の製造、販売	7,392百万インドルピー	65.9
寧波三菱化学社	テレフタル酸の製造、販売	1,005百万人民元	90.0
三菱化学インドネシア社	テレフタル酸の製造、販売	146百万USドル	100.0
エムシーシー・ピーティーイー・アジアパシフィック社	テレフタル酸の販売	20百万USドル	100.0
ポリマーズセグメント			
日本ポリプロ(株)	ポリプロピレンの製造、販売	117億円	65.0
日本ポリエチレン(株)	ポリエチレンの製造、販売	75億円	58.0
ルーサイト・インターナショナル社	MMAモノマー、アクリル樹脂板およびコーティング材料の製造、販売	363百万USドル	100.0
ルーサイト・インターナショナル・ユークレー社	MMAモノマー、アクリル樹脂板およびコーティング材料の製造、販売	20百万ポンド	100.0
その他			
三菱化学物流(株)	運送業および倉庫業	15億円	100.0
三菱化学エンジニアリング(株)	エンジニアリングおよび土木建築、建設、保全その他工事	14億円	100.0
関連会社			
機能商品分野			
デザイン・マテリアルズセグメント			
児玉化学工業(株)	合成樹脂製品の製造、販売	30億円	20.6
素材分野			
ケミカルズセグメント			
川崎化成工業(株)	化成品の製造、販売	62億円	36.3
鹿島北共同発電(株)	発電および電気の供給	60億円	41.2
その他			
大陽日酸(株)	産業ガスの製造、販売	373億円	26.9(14.0)
日東化工(株)	ゴム製品、合成樹脂製品の製造、販売	19億円	36.9

(注) 1. 三菱化学(株)は、機能商品分野、素材分野およびその他に属する事業を行っています。
 2. 田辺三菱製薬(株)は、ヘルスケア分野に属する事業を行っています。
 3. 三菱樹脂(株)は、機能商品分野に属する事業を行っています。
 4. 三菱レイヨン(株)は、機能商品分野、素材分野およびその他に属する事業を行っています。
 5. (株)地球快適化インスティテュートは、特定の分野に区分できない基礎的研究活動を行っています。
 6. パーベイタム・アメリカズ社、ミツビシポリエステルフィルム社(アメリカ)およびルーサイト・インターナショナル社の資本金については、払込資本を記載しています。
 7. 三菱化学メディエンス(株)は、2014年4月1日付で、三菱化学(株)傘下から、(株)生命科学インスティテュート傘下となり、(株)LSIメディエンスに社名変更しました。
 8. 大陽日酸(株)を除く関連会社は、いずれも当社の間接出資会社です。また、大陽日酸(株)の出資比率のうち、()内は、当社の子会社の保有分を内数で示しています。

グローバル・ネットワーク (2014年3月31日現在)

国内関係会社: 188社

海外関係会社: 262社



株式会社三菱ケミカルホールディングス

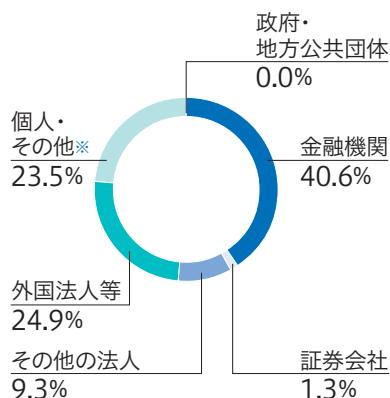
本店所在地 …… 〒100-8251 東京都千代田区丸の内1-1-1 (パレスビル)
 設立年月日 …… 2005年10月3日
 資本金 …… 500億円
 会社が発行する株式の総数 …… 6,000,000,000株
 発行済株式総数 …… 1,506,288,107株
 株主総数 …… 179,098名
 定時株主総会 …… 2014年6月開催
 上場証券取引所 …… 東京
 株主名簿管理人 …… 三菱UFJ信託銀行株式会社 〒100-8212 東京都千代田区丸の内1-4-5

大株主

株主名	持株数(千株)	出資比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	71,279	4.8
明治安田生命保険相互会社	64,388	4.3
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	63,096	4.2
日本生命保険相互会社	45,969	3.1
株式会社三菱東京UFJ銀行	41,105	2.7
武田薬品工業株式会社	38,344	2.5
東京海上日動火災保険株式会社	29,911	2.0
太陽生命保険株式会社	24,708	1.6
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	23,325	1.5
株式会社みずほ銀行	17,695	1.1

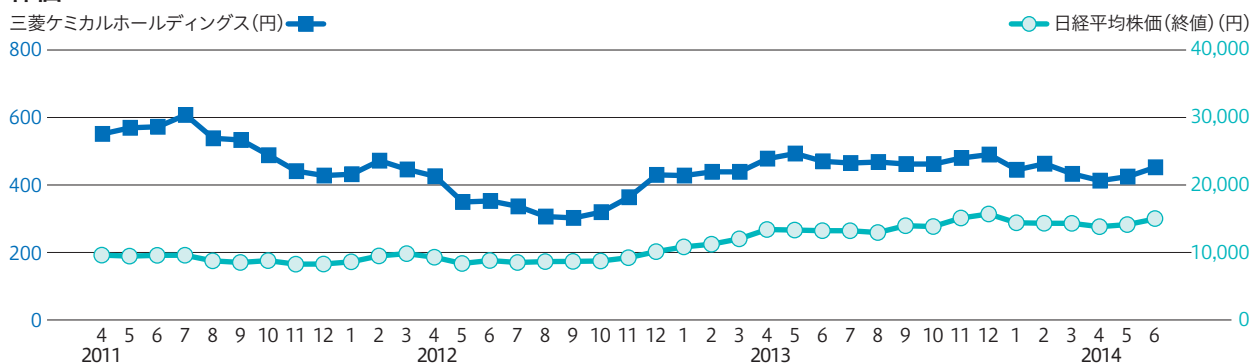
※上記のほか、当社が自己株式として31,382千株を保有していますが、上記出資比率には自己株式を控除しています。

所有者別株式所有の分布

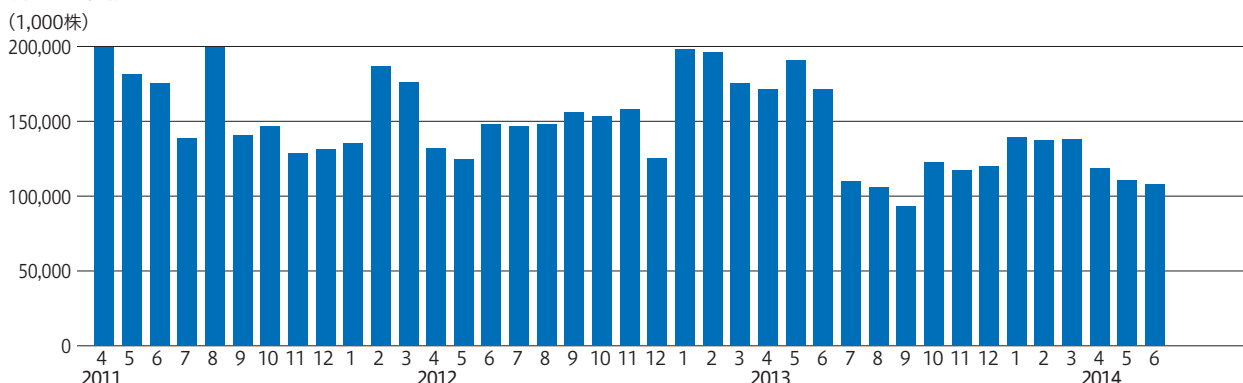


※「個人・その他」には、当社の自己株式としての保有分(2.0%)が含まれています。

株価



株式売買高





本冊子は資源を守る国際的な森林認証制度のFSCの基準に基づいて生産されたFSC®森林認証紙と、
鉛物油を含まない「Non-Vocインキ」を使用し、環境に配慮した「水なし」印刷で印刷しています。