

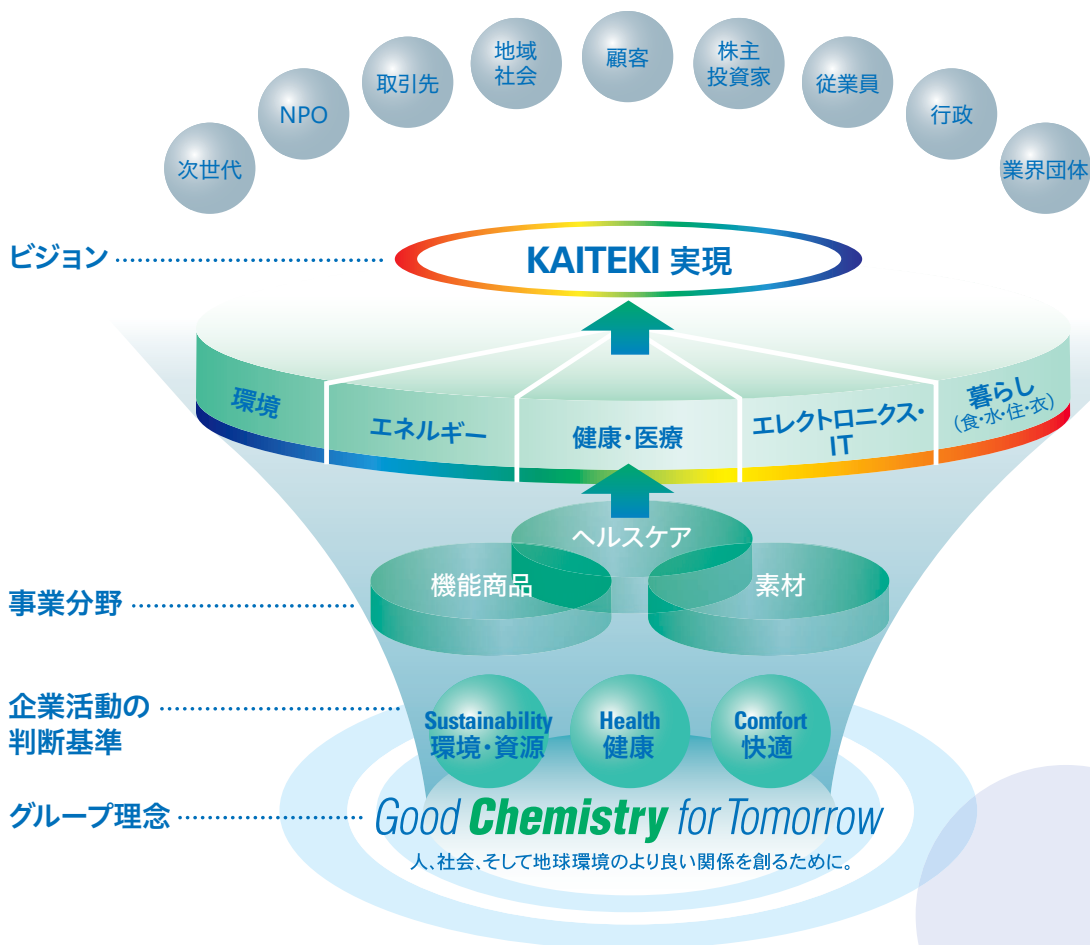
THE KAITEKI COMPANY



プロフィール

三菱ケミカルホールディングスがめざすもの

環境・社会課題の解決に貢献し、^①
持続可能な社会を皆さまと一緒に築くこと、^②
すなわち「KAITEKI実現」をビジョンに掲げています^③



KAITEKIレポート2015の発行にあたって

私たち三菱ケミカルホールディングス(MCHC)グループは、「KAITEKI実現」をビジョンと位置づけ、経済的価値向上とサステナビリティの向上の両立を、イノベーション追求を通じて実践するKAITEKI経営を推進しています。MCHCグループは、このKAITEKI実現に向けた企業活動の進捗や見通しのうち、企業活動の判断基準に照らして重要性が高いと考える事項、またステークホルダーの皆さまと共有したい事項を中心に一冊にまとめ、2013年度から「KAITEKIレポート」として発行しています。なお、作成にあたっては、国際統合報告評議会の「国際統合報告フレームワーク」を参照しています。

3回目の発行となる「KAITEKIレポート2015」では、KAITEKI実現に向けた企業価値向上の考え方・戦略・成果を、経済的価値と社会的価値の両面から紹介するとともに、事例を通じてその関連性をご理解いただけるよう試みています。より詳細な情報は、MCHCのWebサイトにて報告していますので、併せてご覧ください。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。

■報告対象期間

2014年度(2014年4月～2015年3月)
一部2015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、機能化学品、樹脂加工品、医薬品、炭素・無機製品、産業ガス、石化製品など、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・原油など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、医療行政の動向、製造物責任、訴訟、法規制など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。

③「KAITEKI」とは？

「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、環境・社会課題の解決にとどまらず、社会そして地球の持続可能な発展に取り組むことを提案したMCHCグループオリジナルのコンセプトです。MCHCグループは、その実現をビジョンに掲げ、化学を基盤とした、機能商品、ヘルスケア、素材分野で、グループ総合力による製品・技術・サービスの提供を通じた企業活動を展開しています。

①環境・社会課題解決への方向性

私たち人類は、科学技術の進歩と多様な経済活動によって今日の発展を成し遂げてきました。しかし、その一方で地球環境のバランスが崩れ、気候変動、資源やエネルギーの枯渇、水・食糧の偏在など困難な問題に直面しています。このような地球規模の課題への取り組みに加え、健康・医療への貢献や、地球と共存しつつ利便性や先進性を探求することも社会の要請と捉えています。三菱ケミカルホールディングス(MCHC)グループは、これらの要請を踏まえ、自然が本来有する物質循環の仕組みや自然エネルギーの活用、疾病治療にとどまらない健康支援、多様な価値観を満たすソリューションの提供などを通じて、持続可能な発展の実現をめざしています。

②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、社会と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。広く人・社会・地球の持続可能な発展を実現するためには、ステークホルダーの皆さまとの協奏が不可欠であり、対話や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。また、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」への支持を表明しています。

KAITEKI 実現に向けた 企業活動

目次 **プロフィール**

- P1 三菱ケミカルホールディングスがめざすもの
- P2 企業価値向上の考え方
- P4 価値を創造する体制
- P6 At a Glance
- P8 財務サマリー
- P10 財務・非財務ハイライト

ステークホルダーの皆さまへ

- P12 会長メッセージ
- P14 社長メッセージ
- P18 社長×社外取締役 対談

戦略

- P22 Portfolio Transformation
- P24 特集
飛躍を通じたさらなる成長をめざして——産業ガス国内No.1、大陽日酸との統合
- P28 Innovation
- P30 Sustainability

成果

分野別事業概況

- P34 機能商品分野
- P40 ヘルスケア分野
- P46 素材分野

Sustainability向上

- P52 MOS指標の進捗

ガバナンス情報

- P54 コーポレート・ガバナンス
- P56 取締役紹介
- P58 コーポレート・ガバナンスの状況
- P60 リスク管理
- P62 コンプライアンス
- P64 株主・投資家の皆さまとの対話

財務情報

- P66 財政状態および経営成績の分析
- P70 連結財務諸表

企業情報

- P75 主要な子会社・関連会社
- P76 グローバル・ネットワーク
- P77 会社情報／株式情報

企業価値向上の考え方

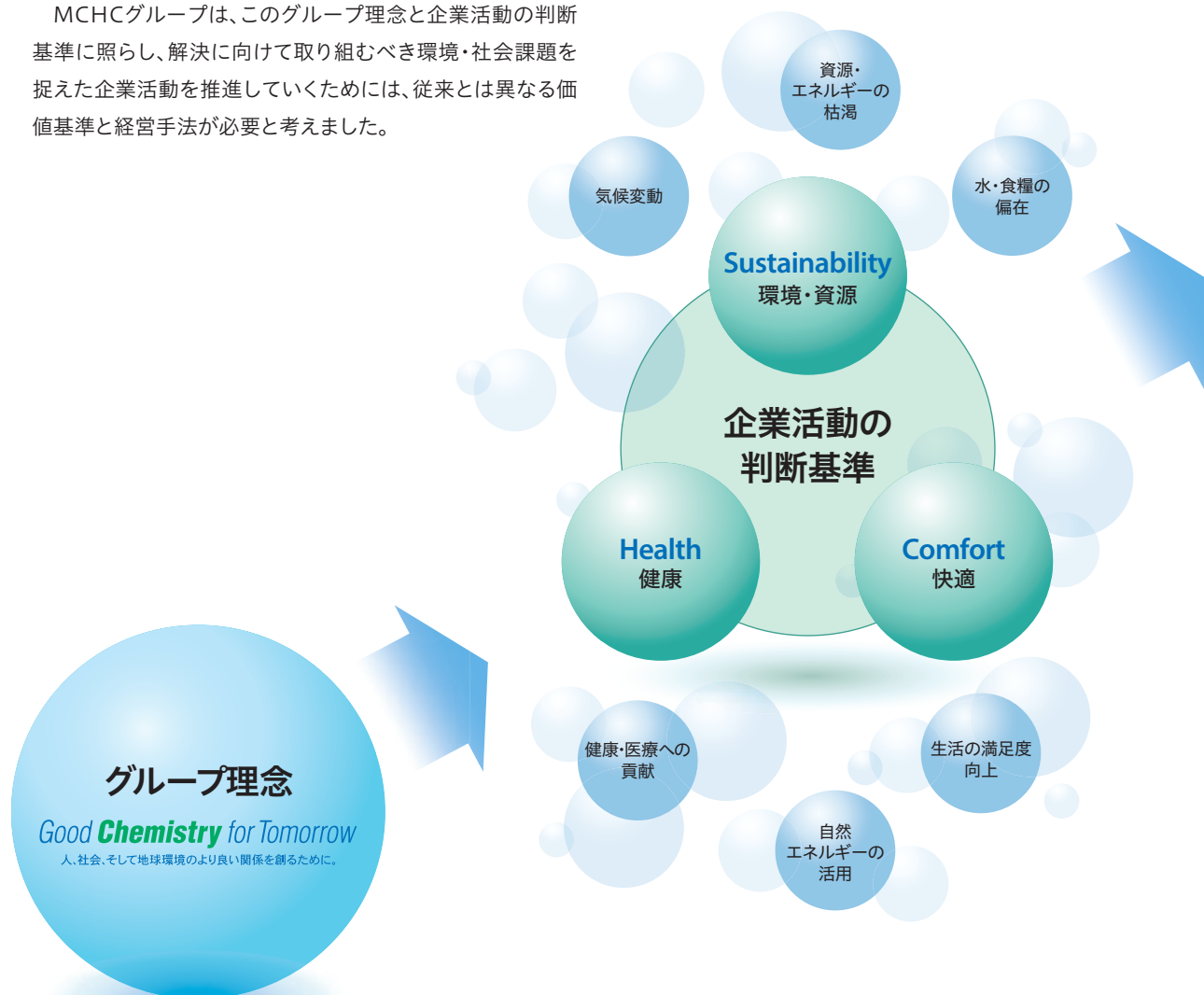
KAITEKI経営の実践を通じて
三菱ケミカルホールディングスの企業価値向上を追求しています

KAITEKI実現をめざし広く企業価値を高めていく経営:KAITEKI経営

“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、KAITEKI実現に向けた企業活動の原点に据えています。この理念のもと、未来を育むGood Chemistryとは、Sustainability(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。

MCHCグループは、このグループ理念と企業活動の判断基準に照らし、解決に向けて取り組むべき環境・社会課題を捉えた企業活動を推進していくためには、従来とは異なる価値基準と経営手法が必要と考えました。

そこで生み出したのが、経営を3つの基軸で捉えた独自の経営手法です。**①資本の効率化を重視しながら経済的価値向上を追求する経営(Management of Economics)**、**②経済的価値と社会的価値向上に資するイノベーション創出を追求する経営(Management of Technology)**、**③サステナビリティの向上を通じて社会的価値向上を追求する経営(Management of Sustainability)**という3つの基軸を、**④時間や時宜を含めた時代の大きな潮流を意識しながら一体的に実践し**、**⑤広く企業価値を高めていく独自の経営手法をKAITEKI経営と名づけて実践しています。**





企業活動と成果

③ Management of Sustainability (MOS)

サステナビリティの向上をめざす経営

人と社会と地球の現在、そして未来のために、さまざまな環境・社会課題の解決や、その先にあるより良い未来の創造を志向する経営基軸です。MCHCは、企業活動の判断基準を活かしたSustainability、Health、Comfortに関する定量的指標を策定し、PDCAサイクルを回す仕組みを独自に構築しています。実績は、本レポートやMCHCのWebサイトなどで毎年、報告しています。

① 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、利益をはじめとする経済的価値向上を追求する経営基軸です。MCHCでは、営業利益や資本効率などを指標として、実績を開示しています。また、株主総会・投資家向け事業説明会などの場で、実績や将来の見通しを報告しています。

② Management of Technology (MOT)

イノベーション創出を追求する経営

新規技術の開発や技術の差異化などを通じて、経済的価値や社会的価値の向上に資するイノベーションの創出をめざす経営基軸です。自社開発だけでなく、広く世界にアライアンスを求めるオープンシェアード型ビジネスモデル構築による時宜を得たアウトプットを重視したマネジメントを推進しています。実績は、研究発表機会の活用やニュースリリースなどで逐次公表するとともに、本レポートやMCHCのWebサイトでは要約したものを公開しています。

⑤ KAITEKI価値

MCHCグループの考える企業価値

MCHCグループは、経済的価値に焦点を当てた従来の企業価値をより広く捉え、KAITEKI経営の3つの基軸に沿って生み出される価値の総和をMCHCグループの企業価値と定め、KAITEKI価値と呼んでいます。MCHCのすべての企業活動がこのKAITEKI価値の向上につながると同時に、人、社会・地球の持続可能な状態の創造、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。

価値を創造する体制

MCHCグループは、ポートフォリオマネジメント機能と個別事業経営機能とを分離した持株会社制を導入しています。前者の機能を担う持株会社であるMCHCのもと、事業会社である三菱化学株式会社、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に加えて、2014年4月にグループ内のヘルスケアソリューション事業を集約した株式会社生命科学インスティテュートを設立しました。さらに11月に大陽日酸株式会社をグループに迎え入れ、6事業会社を中心に事業活動を行っています。化学、医薬品、産業ガスといった広範な

事業を担う事業会社が、各社の強みを最大限発揮するとともに、グループ内の経営資源を有効に活用することによって、グループとして幅広い領域での価値の創造をめざしています。

また、さまざまな会社の変遷から成り立っているMCHCグループ各社が有する多様な社風や文化を活かしつつ、「THE KAITEKI COMPANY」という共通のコーポレートブランドのもと、多様化・複雑化する社会や市場のニーズに対して総合的なソリューションを提供していきます。

事業体制 (2015年3月31日現在)

純粋持株会社

グループ全体の戦略策定、経営資源の最適配分、事業経営の監督等

三菱ケミカルホールディングス※1	
資本金	500億円
連結売上高	3兆6,562億円
連結従業員数	68,263人

機能分担会社



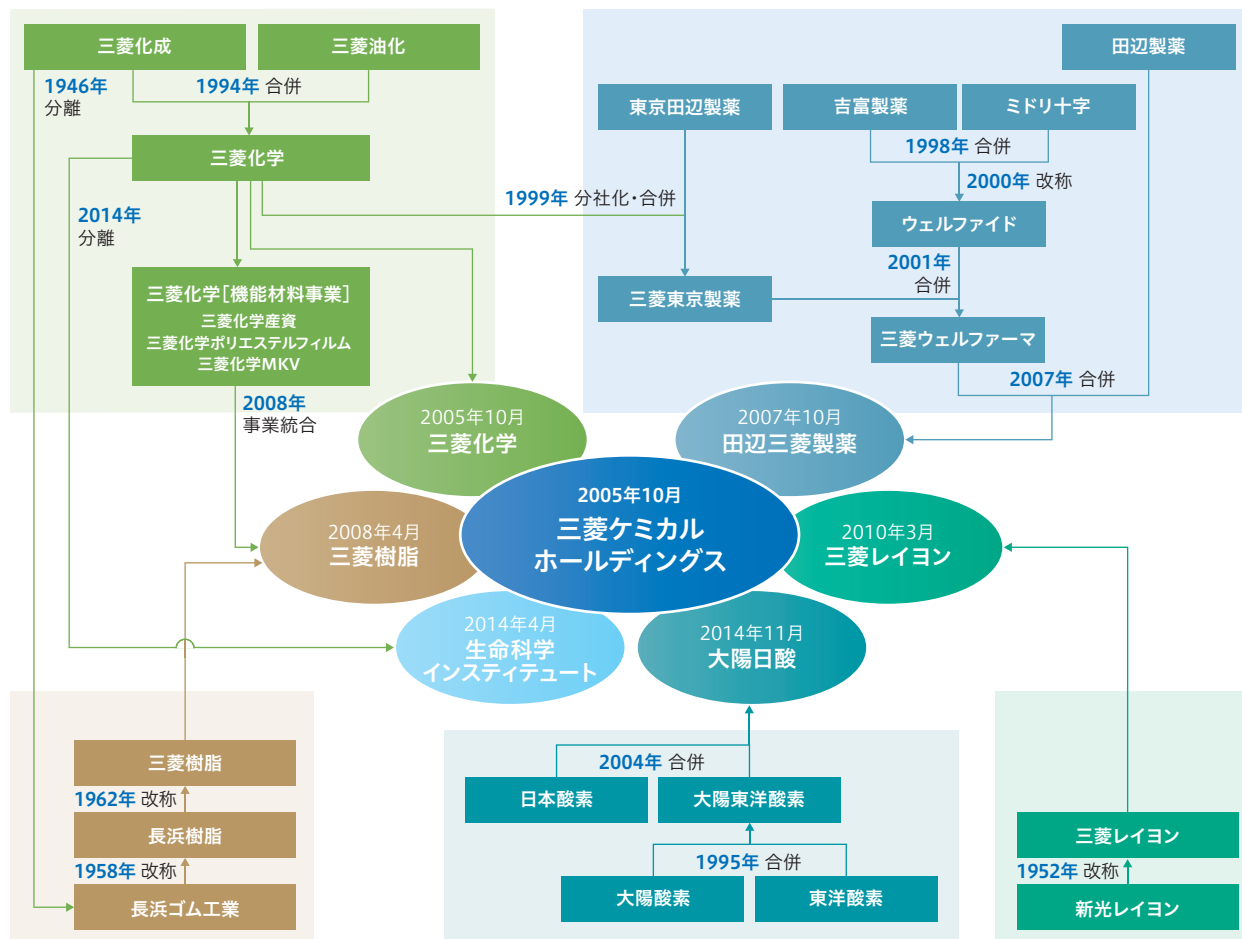
事業会社

機能商品、ヘルスケア、素材の3つの事業分野での事業活動

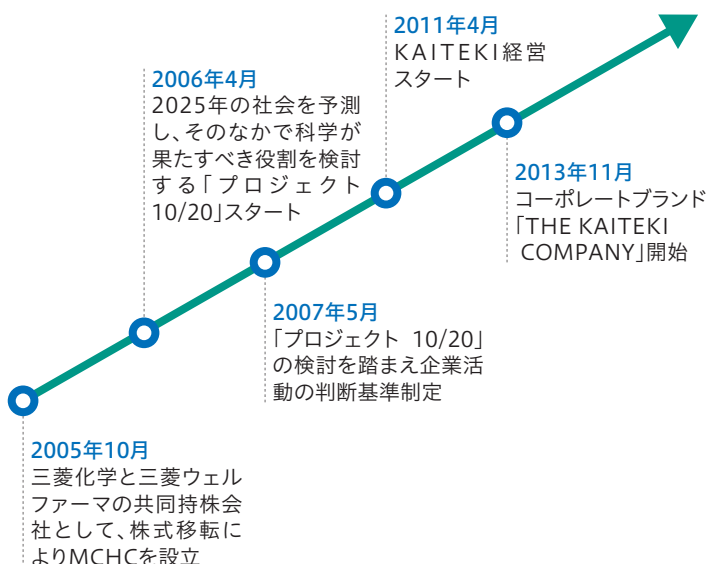
100%	56.3%※2	100%	100%	100%	50.5%※2
三菱化学 資本金 500億円 連結売上高 1兆9,430億円 事業内容 機能商品、素材等 事業分野 ●機能商品分野 ●素材分野	田辺三菱製薬※1 資本金 500億円 連結売上高 4,151億円 事業内容 医療用医薬品等 事業分野 ●ヘルスケア分野	三菱樹脂 資本金 215億3百万円 連結売上高 4,537億円 事業内容 合成樹脂加工、無機繊維材料等 事業分野 ●機能商品分野	三菱レイヨン 資本金 532億29百万円 連結売上高 5,913億円 事業内容 化成品、樹脂、繊維、炭素繊維・複合材料、水処理膜等 事業分野 ●機能商品分野 ●素材分野	生命科学インスティテュート 資本金 30億円 連結売上高 1,293億円 事業内容 健康・医療ICT、創薬・製薬支援、次世代医療 事業分野 ●ヘルスケア分野	大陽日酸※1 資本金 373億44百万円 連結売上高 2,905億円※3 事業内容 産業ガスおよび関連機器・装置等 事業分野 ●素材分野
グループ会社	グループ会社	グループ会社	グループ会社	グループ会社	グループ会社

※1 上場会社 ※2 MCHCグループ持ち分比率合計 ※3 大陽日酸は、2014年度下期のみMCHCに連結

MCHCグループの変遷(2015年3月31日現在)



KAITEKI実現に向けた軌跡



コーポレートブランド

THE KAITEKI COMPANY

コーポレートブランドに込めた思い

「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。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

「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

2014年度セグメント別売上高比率		事業セグメント	主な事業・製品・サービス
<h3>機能商品分野</h3> <p>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。</p>	<p>機能商品分野 25.4%</p> <p>3.2%</p> <p>22.1%</p>	エレクトロニクス・アプリケーションズ LED照明・部材 ガリウムナイトライド 有機太陽電池 有機EL	リチウムイオン電池材料 スペシャルティケミカルズ 有機合成事業 ポリエステルフィルム アルミナ繊維 エンプラ製品 炭素繊維・複合材料 アクア 食品機能材 電子・産業フィルム 繊維 アグリビジネス
		デザイン・マテリアルズ	医療用医薬品 診断・創薬支援 医薬原薬・中間体 製剤材料 ヘルスケアソリューション
<h3>ヘルスケア分野</h3> <p>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、より総合的かつ幅広いソリューションを提供しています。</p>	<p>ヘルスケア分野 14.5%</p>	ヘルスケア	産業ガス コークス 石化基礎原料 テレフタル酸 フェノール・PCチェーン
<h3>素材分野</h3> <p>広範な基礎化学品、炭素製品および産業ガス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。</p>	<p>素材分野 53.9%</p> <p>31.1%</p> <p>22.8%</p>	ケミカルズ ポリマーズ	機能性樹脂 MMA※9・PMMA※10 ポリエチレン・ポリプロピレン サステイナブルリソース

(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。
 ※1 LCD:液晶ディスプレイ ※2 PVOH:ポリビニルアルコール ※3 EVOH:エチレン-ビニルアルコール
 ※4 FPD:フラットパネルディスプレイ ※5 PAN:ポリアクリロニトリル ※6 HPMC:ヒドロキシプロピルメチルセルロース

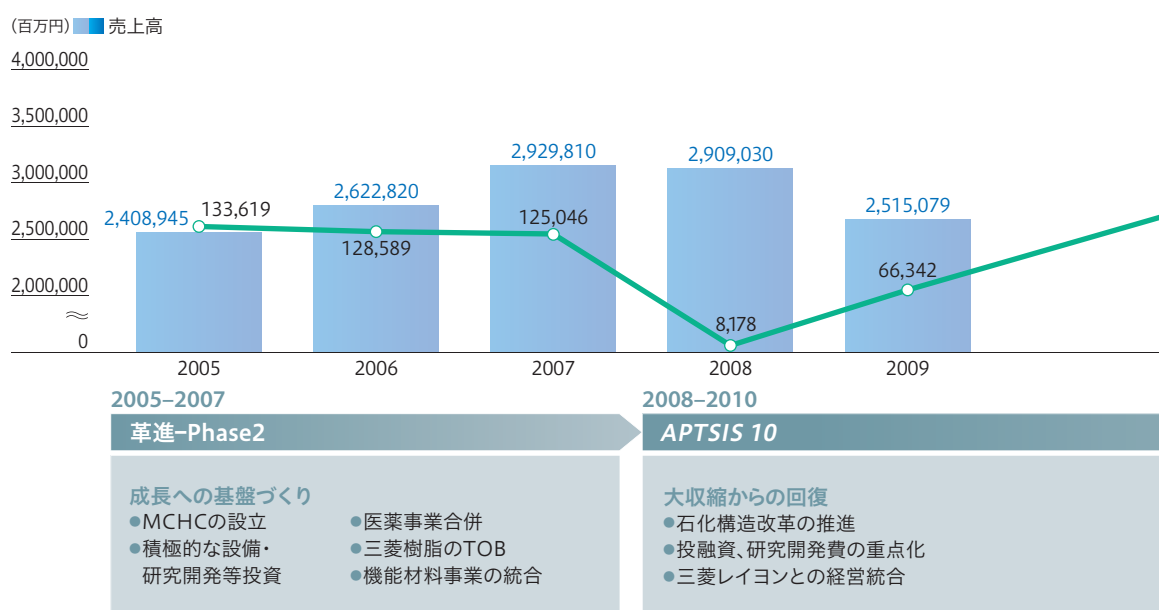
● 三菱化学グループ ● 田辺三菱製薬グループ ● 三菱樹脂グループ ● 三菱レイヨングループ ● 生命科学インスティテュートグループ ● 大陽日酸グループ

	主な用途	事業会社	
蛍光体、封止材、ランプ、照明器具	エレクトロニクス・IT、自動車、家電	●三菱化学 ●三菱化学メディア ●三菱化学	機能商品分野
窒化ガリウム基板	エレクトロニクス・IT、エネルギー、自動車	●三菱化学	
フィルム型有機太陽電池、外壁ユニット、モジュール	エネルギー、環境、建築 <small>大成建設株式会社 ZEB実証棟</small>	●三菱化学	
有機EL照明	家電 <small>有機薄膜太陽電池外壁ユニット</small>	●三菱化学	
電解液、負極材、セパレータ	自動車、エレクトロニクス・IT、エネルギー <small>家庭用浄水器「クリンスイ」</small>	●三菱化学 ●三菱樹脂	
環境配慮型水系エマルジョン、溶剤系コーティング材、LCD※1用ハードコート、樹脂硬化剤、コーティング材	エレクトロニクス・IT、生活用品、自動車、建築	●三菱化学 ●三菱レイヨン	
光学用PVOH※2フィルム、EVOH※3樹脂	LCD用偏光板、包装材料	●日本合成化学工業	
ポリエステルフィルム	FPD※4、電気・電子部品、一般工業用、包装材料	●三菱樹脂	
把持材	自動車、産業資材	●三菱樹脂	
スーパーエンブラ製品、汎用エンブラ製品	自動車、エレクトロニクス、産業資材、医療	●Quadrant	
PAN※5系炭素繊維、ピッチ系炭素繊維	自動車、航空機、産業資材、スポーツ用品	●三菱レイヨン	
水処理・分離精製装置、中空糸膜製品、イオン交換樹脂、家庭用浄水器、高分子凝集剤	環境、インフラ、生活用品 <small>シュガーエステル</small>	●三菱レイヨン	
乳化剤(シュガーエステル)、乳酸菌、酵素剤	加工食品(飲料、製菓等)	●三菱化学フーズ	
光学用透明粘着シート、衛生材	スマートフォン、電気・電子部品、医療、生活用品	●三菱樹脂	
アクリル繊維、アセテート繊維	衣料、産業資材	●三菱レイヨン	
完全人工光型植物工場システム、太陽光利用型植物工場	農業 <small>豪州植物工場商品パッケージ</small>	●三菱化学 ●三菱樹脂	
自己免疫疾患治療薬、腎・糖尿病疾患治療薬、中枢神経系疾患治療薬、ワクチン	医療、健康 <small>多発性硬化症治療薬「イムセラ」</small>	●田辺三菱製薬	ヘルスケア分野
診断製品、臨床検査、創薬支援サービス	医療、健康 <small>ドーピング検査機関</small>	●LSIメディエンス	
医薬原薬・中間体	医療、健康	●エーピーアイ コーポレーション	
ゼラチンカプセル、HPMC※6カプセル、製剤関連機器	医療、健康 <small>ゼラチンカプセル、HPMCカプセル</small>	●クオリカプス	
健康セルフチェックサービス	健康	●健康ライフコンパス	
セパレートガス(酸素、窒素、アルゴン)、エレクトロニクス用特殊ガス	鉄鋼、化学、エレクトロニクス、自動車、食品、医療	●大陽日酸	素材分野
コークス、ニードルコークス、ピッチコークス	製鉄原料、電極原料	●三菱化学	
エチレン、プロピレン	ポリオレフィン、化学品基礎原料	●三菱化学	
高純度テレフタル酸	ポリエステル繊維、PET※7樹脂、PETフィルム	●三菱化学	
フェノール、ビスフェノールA、ポリカーボネート	工業用化学品、自動車、エレクトロニクス	●三菱化学	
熱可塑性エラストマー、機能性ポリオレフィン、PVC※8コンパウンド	自動車、包装材料、生活用品、エレクトロニクス、医療	●三菱化学	
MMAモノマー、アクリル樹脂	自動車、エレクトロニクス、生活用品、建築	●三菱レイヨン	
高密度・低密度ポリエチレン、ポリプロピレン	自動車、生活用品、包装材料、エレクトロニクス、医療	●日本ポリエチレン ●日本ポリプロ	
バイオエンブラ、生分解性樹脂	自動車、エレクトロニクス、生活用品、産業資材 <small>「Cafe Amazon」で採用されたPBS※11ラミネート紙コップ</small>	●三菱化学	

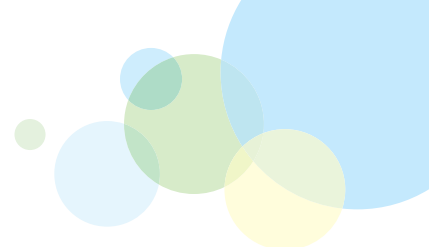
※7 PET:ポリエチレンテレフタレート ※8 PVC:ポリ塩化ビニル ※9 MMA:メタクリル酸メチルモノマー
 ※10 PMMA:メタクリル酸メチルポリマー ※11 PBS:ポリブチレンサクシネート

財務サマリー

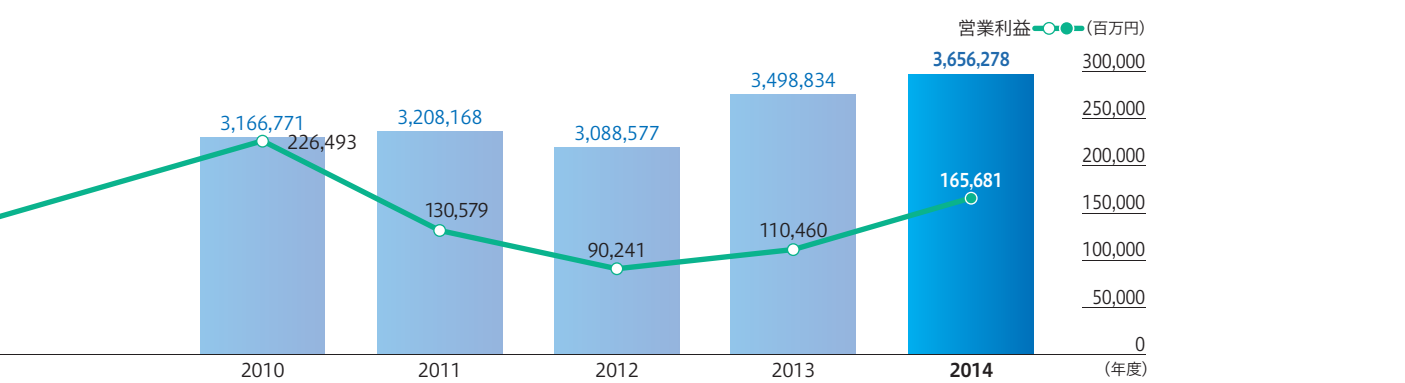
	2005年度*	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
年間					
売上高	¥2,408,945	¥2,622,820	¥2,929,810	¥2,909,030	¥2,515,079
営業利益	133,619	128,589	125,046	8,178	66,342
税金等調整前当期純利益	115,070	137,802	217,791	(44,002)	43,311
当期純利益	85,569	100,338	164,064	(67,178)	12,833
包括利益	—	—	—	—	37,513
設備投資	97,864	130,855	170,051	139,011	119,025
減価償却費	88,165	83,270	102,172	119,230	129,574
研究開発費	89,594	91,177	112,064	127,802	136,863
営業活動によるキャッシュ・フロー	179,723	63,343	156,173	76,149	116,073
投資活動によるキャッシュ・フロー	(74,365)	(133,434)	(177,985)	(189,233)	(327,006)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(97,181)	74,492	70,871	179,526	94,437
期末現在					
総資産額	¥2,126,612	¥2,318,832	¥2,765,837	¥2,740,876	¥3,355,097
有形固定資産	686,680	724,438	852,806	834,046	1,167,073
有利子負債	636,669	739,673	822,520	1,033,239	1,454,126
純資産額	656,060	758,752	1,095,927	940,114	1,032,865
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)	¥9.32
1株当たり純資産額	478.72	520.05	601.45	486.09	490.99
1株当たり配当額	14.00	14.00	16.00	12.00	8.00
主要指標					
総資産利益率(ROA)(%)	5.6	6.1	8.5	(1.5)	1.4
自己資本利益率(ROE)(%)	15.5	14.6	21.3	(8.9)	1.9
自己資本比率(%)	30.8	30.7	29.9	24.4	20.0
その他					
従業員数(人)	32,955	33,447	39,305	41,480	53,907



※ 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。2014年度は2015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=120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	
	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	増減(前年度比)	2014年度
	¥3,166,771	¥3,208,168	¥3,088,577	¥3,498,834	¥3,656,278	4.4%	\$30,468,983
	226,493	130,579	90,241	110,460	165,681	49.9%	1,380,675
	169,552	127,474	82,900	116,594	165,621	42.0%	1,380,175
	83,581	35,486	18,596	32,248	60,859	88.7%	507,158
	86,742	64,199	94,900	134,016	173,692	29.6%	1,447,433
	117,806	116,145	132,221	133,339	165,057	23.7%	1,375,475
	148,697	145,695	129,549	131,571	151,253	14.9%	1,260,442
	130,825	138,545	134,723	134,260	132,217	(1.5%)	1,101,808
	288,853	217,954	206,504	177,027	329,776	86.2%	2,748,133
	(101,064)	(63,404)	(169,758)	(159,789)	(277,223)	73.4%	(2,310,192)
	(149,493)	(164,146)	(26,250)	(8,307)	(2,061)	(75.1%)	(17,175)
	¥3,294,014	¥3,173,970	¥3,307,758	¥3,479,359	¥4,323,038	24.2%	\$36,025,317
	1,088,369	1,032,738	1,061,551	1,118,050	1,498,146	33.9%	12,484,550
	1,304,589	1,164,128	1,198,799	1,258,186	1,603,595	27.4%	13,363,292
	1,114,003	1,144,954	1,203,316	1,314,870	1,588,601	20.8%	13,238,342
	単位:円					単位:米ドル	
	¥58.72	¥24.06	¥12.61	¥21.89	¥41.40	89.1%	\$0.35
	514.30	522.77	553.54	611.95	669.77	9.4%	5.58
	10.00	10.00	12.00	12.00	13.00	8.3%	0.11
	5.1	3.9	2.6	3.4	4.2	23.5%	—
	11.6	4.6	2.3	3.7	6.4	72.9%	—
	23.0	24.2	24.6	25.8	22.6	(12.4%)	—
	53,882	53,979	55,131	56,031	68,263	21.8%	—



2011-2012 APTSIS 15 Step1 → **2013-2015 APTSIS 15 Step2**

協奏によるさらなる成長・創造・飛躍の実現

Step 1

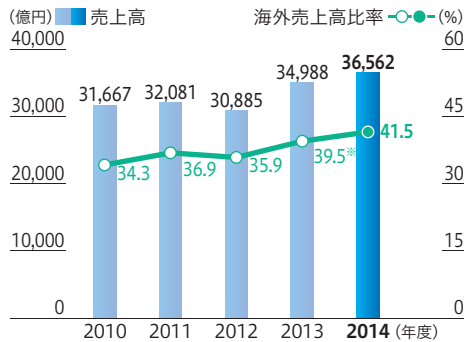
- 協奏: シナジーの発現
- 足場固め: 財務体質の改善
- 成長へ: 既存ビジネスモデルの改革

Step 2

- ポートフォリオ・トランスフォーメーションの進展
- 大陽日酸との統合、生命科学インスティテュートの設立
- 投融資、研究開発費の重点化

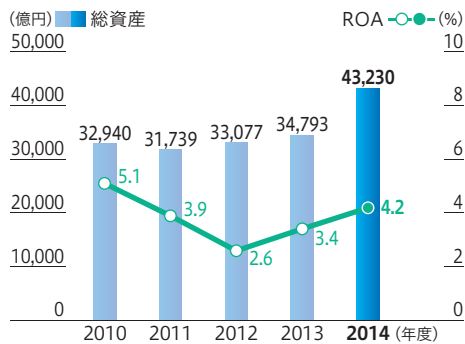
財務・非財務ハイライト

売上高と海外売上高比率



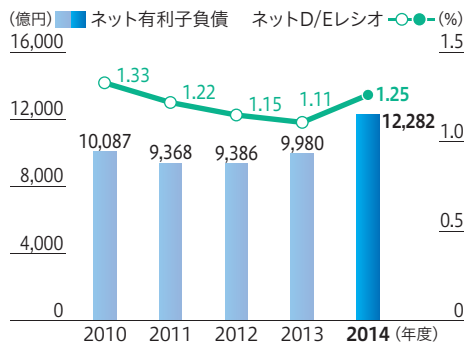
*決算期を統一したことによる影響額1,456億円を除く。

総資産とROA*

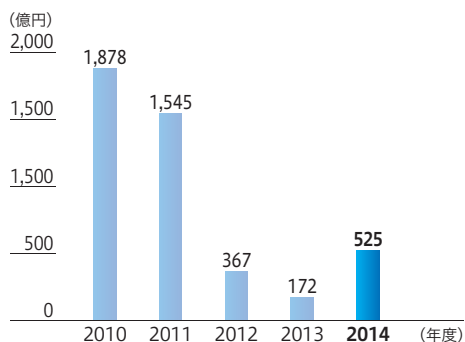


*ROA = 税引前当期純利益 ÷ 総資産

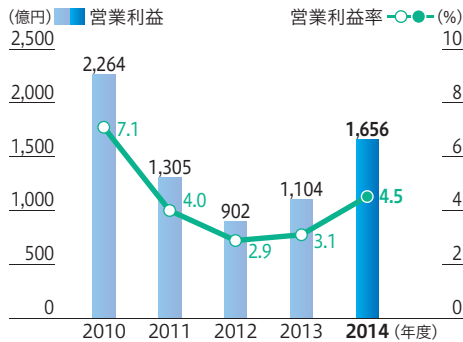
ネット有利子負債とネットD/Eレシオ



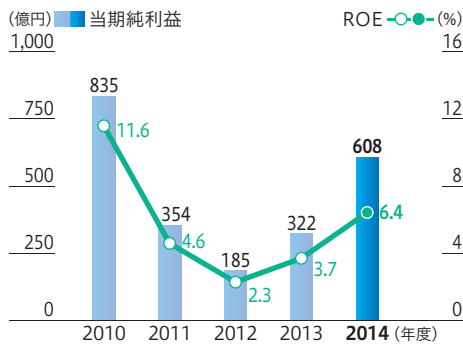
フリー・キャッシュ・フロー



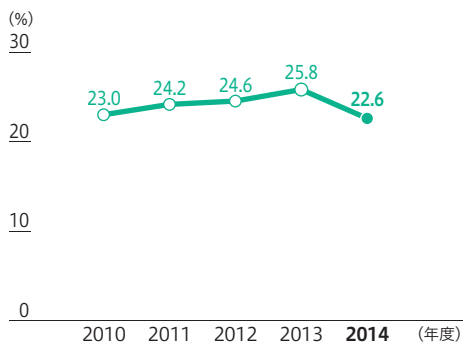
営業利益と営業利益率



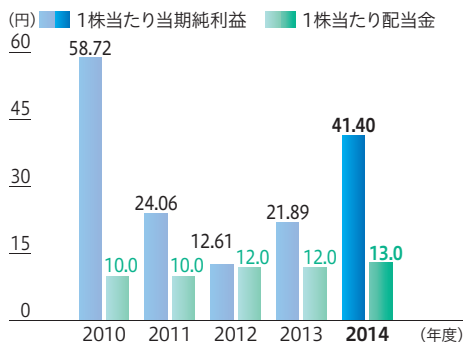
当期純利益とROE



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

タッチパネル向けフィルムなどの機能商品分野を中心に概ね堅調に推移したことなどにより、売上高は、前期比4.4%増となりました。営業利益は、素材分野において、一部製品で原料と製品の価格差が拡大したことや、ヘルスケア分野におけるロイヤリティ収入の拡大が寄与し、前期比49.9%増、当期純利益は、大陽日酸の連結子会社化に伴って生じた段階取得に係る差益などにより、前期比88.7%増となりました。

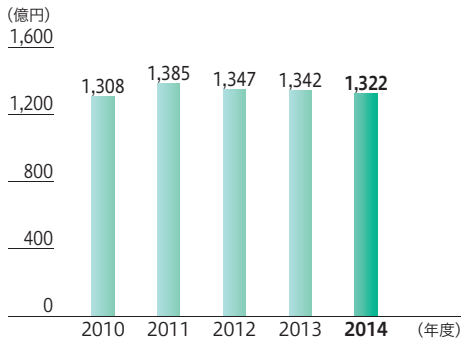
財務状態の分析

当期末の総資産および負債は、従来持分法適用関連会社であった大陽日酸が連結子会社となったこと、および、円安により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、前期末比で増加しました。当期末の自己資本比率は、前期末比3.2%減、ネットD/Eレシオは前期末比0.14ポイント上昇しました。

フリー・キャッシュ・フローと配当の状況

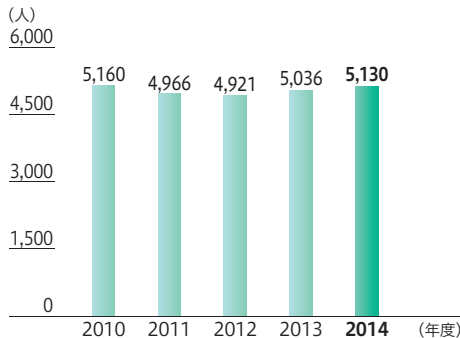
営業活動によるキャッシュ・フローは、3,297億円の収入となり、投資活動によるキャッシュ・フローは、設備投資による支出および大陽日酸の連結子会社化に伴う株式取得などによる支出があり、2,772億円の支出となった結果、フリー・キャッシュ・フローは、525億円の収入となりました。配当金は、中期的な利益水準の30%以上を連結配当性の目安とし、安定配当や今後の事業展開に備えるための内部留保の充実などを総合的に勘案し、前期比1円増配の1株につき年間13円としました。

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。

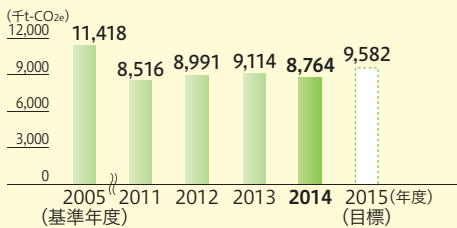
研究開発の状況

過去5年間、研究開発費は1,300~1,400億円規模を維持しています。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連携の強化を図るとともに、グループ外の会社などとの間でも共同での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います。

MOS指標ハイライト MOS指標の説明や実績についてはP32とP52をご覧ください。

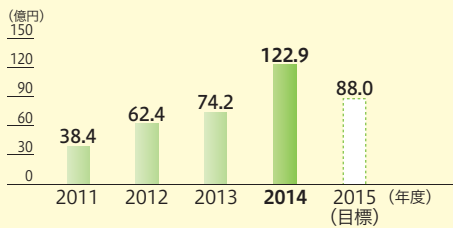
Sustainability (Green) 指標

S-1-1 GHG排出量※



※5事業会社(三菱化学、田辺三菱製薬、三菱樹脂、三菱レイヨン、生命科学インスティテュート)の国内グループ会社の数値

S-2-3 省エネルギー効果※



※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・サービスの提供に関連する指標の進捗が低調ですが、省資源・省エネルギー効果などの指標は順調に活動効果が表れており、2015年度の目標達成が見込まれる状況です。

Health 指標 全体の傾向

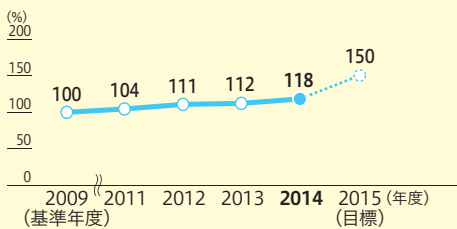
ジェネリック医薬品拡大の影響を受けた指標がある一方、計画より1年早く2015年度目標を達成しているものもあります。

Comfort 指標 全体の傾向

製品・サービスの提供に関連する指標については、国内外の経済状況の改善を受け、2013年度よりも前進しましたが、2015年度目標に対しては未だに低調な状況にあります。商品クレーム数や事故件数は目標に対して順調に推移。休業度数率については、対策を進め、2015年度目標達成をめざします。

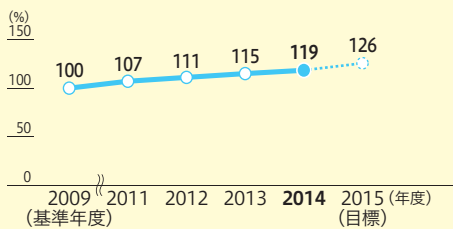
Health 指標

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 / 基準年度の実績を100%とした場合の増減

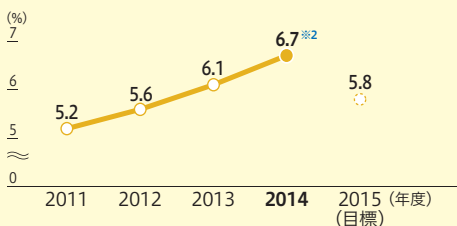
H-2 臨床検査受託患者数・健診受診者数の推移※



※基準年度の実績を100%とした場合の増減

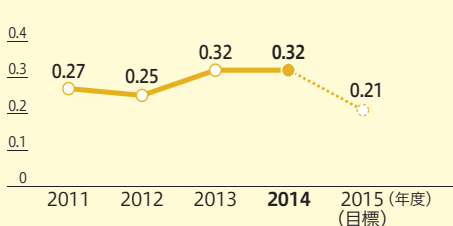
Comfort 指標

C-2-2 係長級以上社員に占める女性社員比率※1



※1 4事業会社の数値より指標化しています。
※2 2013年度に引き続き2014年度も、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 4事業会社の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

ステークホルダーの皆さまへ

会長メッセージ

持続的な成長への歩みを
確かなものとするために
新しい経営体制へ移行

取締役会長
小林 喜光



私は、2007年4月に社長に就任後、中期経営計画*APTSIS 10*、*APTSIS 15*を中心に経営の舵取りを行ってまいりました。この間、三菱ケミカルホールディングス(MCHC)グループは、事業所での火災事故、独占禁止法違反、C型肝炎訴訟や医薬品の品質管理問題、リーマンショック、東日本大震災による工場操業停止など厳しい状況にも直面しました。一方で、不採算事業からの撤退、三菱レイヨン株式会社や大陽日酸株式会社のM&Aによる新たな事業の取り込みなど、グループ事業のトランスフォーメーションを実行し、未だ収益体質は十分とは言えないまでも、世界と伍して戦える規模を有する企業グループへと成長しました。

また、「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」を表した当社独自のコンセプトである“KAITEKI”を策定し、その実現に向けて、資本の効率性の追求、革新的な技術の創出、そして人・社会・地球の持続性の向上を経営の基軸とし、これら3つの経営軸に時間の要素を加味して企業価値を高めていく「KAITEKI経営」を実践してまいりました。

こうしたなかで、2015年度は、APTSIS 15の5年目、すなわち最終の仕上げの年度になりますが、同時にこの1年間は新たな経営計画を策定する年にも当たります。私は、次期中期経営計画は、構想段階から新しいリーダーのもとで推進することが望ましいと考え、越智仁さんにバトンを渡すこととしました。

新社長の越智さんは、当社経営戦略室長を務めていた2008年から2010年に、現行の中期経営計画APTSIS 15策定を主導するとともに、当社グループのコンセプトであるKAITEKIの考え方を私とともに創り上げてきました。三菱レイヨン社長就任後も、世界ナンバーワンであるMMA事業のグローバル運営体制強化や三菱樹脂株式会社との炭素繊維・複合材料事業の統合など、着実に実績を上げてきました。越智さんであれば、今後ますますグローバル規模で競争が激化するなかにおいても、当社グループを率いて、次世代を担う事業群の収益化の加速、企業活動全般のグローバル化への対応、資本効率の一層の向上、そしてサステナビリティへの貢献などの経営課題に取り組み、持続的成長への歩みを確かなものにする事ができると確信しています。

また、当社は、中長期的な企業価値の向上に資するコーポレート・ガバナンスの一層の強化を目的として、2015年6月をもって指名委員会等設置会社へ移行いたしました。ICT※の普及によりヒト・モノ・資本・情報などが自由に境界を越え、企業を取りまく環境は、かつてないほど変化のスピードが速く、複雑で予測しがたいものとなっています。このような環境下において、グローバルに拡大する事業機会を俊敏に取り込んで成長につなげていくためには、自らも進化していくことが不可欠です。新体制に移行することにより、経営の透明性・公正性の向上、経営監督機能の強化、および意思決定の迅速化による経営の機動性の向上を図りながら、収益力の基盤を強固なものとし、KAITEKIの実現をめざしてまいります。これに伴い、私は取締役会長として監督に専念し、業務の執行については、越智代表執行役社長を中心に舵をとっていくこととなります。

※ICT: 情報通信技術

当社グループは、新しい経営体制のもと、経営諸課題にグループの総力をあげて対処するとともに、人・社会・地球の豊かな未来に資する価値創造に努めていくことにより、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えてまいりますので、今後とも倍旧のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

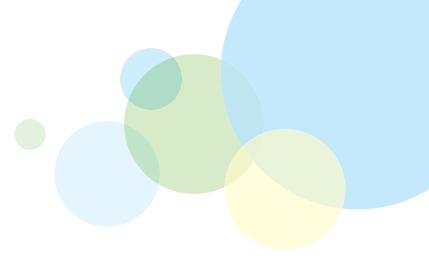
取締役会長

小林喜光

社長メッセージ

代表執行役社長
越智 仁





当社グループは、「KAITEKI実現」をビジョンに掲げ、事業活動を通じて、人・社会・地球の課題にソリューションを提供し、持続的に成長していく真にグローバルな「THE KAITEKI COMPANY」をめざしています。中期経営計画に基づき事業構造の改革・転換(トランスフォーメーション)を推進することにより、現在、6つの事業会社、約4兆円の売上高と、世界で約6万8千人の従業員を擁する企業グループへと成長を遂げてまいりました。

2015年4月から社長の職務を担うことになった私の使命は、これまで築いてきた事業・技術基盤、人的資本など豊富な経営資源をもとに、さらなるグローバル化やグループシナジーの創出を通じて成長と資本の効率化を進め、収益力を高めながらKAITEKI実現に向けた歩みを確認なものにしていくことだと考えています。

※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すMCHCが提唱しているコンセプトです。(→P1)

2014年度の業績報告

継続的なトランスフォーメーション実行の結果、2期連続の増収増益となりました。

当社グループの2014年度連結業績は、売上高3兆6,562億円(前期比1,574億円増(+4.4%))、利益面では営業利益1,656億円(同552億円増(+49.9%))、経常利益1,630億円(同599億円増(+58.1%))と、2期連続の増収増益となりました。

増収要因を分野別に見ますと、機能商品分野では、デザイン・マテリアルズセグメントにおいて各種光学用フィルムやエンブラ製品などの販売が堅調に推移し、前期比113億円の増益となりました。ヘルスケア分野は、新薬の販売やロイヤリティ収入の増加、クオリカプスの増収などが、2014年に実施された薬価改定やジェネリック医薬品の使用促進策の浸透の影響を上回り、同97億円の増益となりました。素材分野では、ケミカルズセグメントを中心に原料価格の急落に伴う在庫評価損が発生したものの、昨年11月に連結子会社とした大陽日酸株式会社の業績を第3四半期から取り込み、同84億円の増益となったことに加え、ポリマーズセグメントでは、ポリオレフィンやMMAモノマーの原料と製品の価格差が改善し、同244億円の増益となりました。

これら増収増益の多くは、これまでに実施してきた個々の事業戦略の遂行と四象限管理に基づくポート

フォリオ・トランスフォーメーションによる新陳代謝の成果であると考えています。

イノベーション(MOT)およびサステナビリティ(MOS)の進捗

KAITEKI価値の考え方の浸透が進み、企業価値向上に寄与する成果が生まれています。

収益改善の面だけでなく、KAITEKI経営の基軸であるMOT、MOSについても企業価値向上に向けた取り組みが進んできています。

MOTにおいては、成果創出の迅速化を最優先に据えるオープン・シェアード・ビジネス(「OSB」)の考え方が浸透し、白色LED用赤色蛍光体に関して日亜化学工業株式会社との特許相互実施許諾契約の締結、2型糖尿病治療薬「カナグル」の技術供与先であるJanssen Pharmaceuticals, Inc.(米国)が実施する糖尿病性腎症の国際共同治験への参画、マツダ株式会社とのバイオエンブラを活用した自動車用外装部品共同開発の実施など、いろいろなステージで今後が期待できる進展がありました。

サステナビリティへの貢献を志向するMOSでは、製造プロセス効率化による省資源・省エネルギーの実践、化学品安全管理体制の構築をはじめとする、社会・地球環境の持続可能性向上に資するさまざまな活動が進展したほか、グローバル展開を見据えた企業行動に関するポリシーやガイドラインの整備も進みました。具体的な取り組みや成果のいくつかを本冊子で紹介しています。

目下の経営課題

一定の成果が出た一方で、利益水準は未だ不十分と認識しています。

ポートフォリオ・トランスフォーメーションは一定の成果を挙げつつありますが、残念ながら、中期経営計画 APTSIS 15 Step2最終年度の目標である営業利益2,800億円は未達となる見通しです。

その要因は、大きく3点あります。一つ目は、素材分野における課題です。ケミカルズセグメントでは、内需縮小と市場構造の変化に合わせた構造改革を推進してきましたが、一部の石油化学製品が需給バランスの悪化から収益を下押しし、さらなる構造改革が必要となってきました。二つ目は、医療用医薬品において、国内の

薬価改定やジェネリック医薬品の使用促進策の浸透の影響が想定を上回り、当初目標との乖離が大きくなっていることです。三つ目は、将来の成長を牽引する事業として重点的に育成を強化してきたリチウムイオン電池材料などの次世代を担う事業群が、十分にそのポテンシャルを発揮できていないことです。

2015年度の取り組みと業績見通し

構造改革の断行を含めた総力を結集し、利益の拡大を図ります。

2015年度は、前述の課題を踏まえた諸施策を着実にかつ迅速に実行し、利益の拡大に最大限の努力を傾注してまいります。

機能商品分野では、炭素繊維、ポリエステルフィルムなどの収益拡大、リチウムイオン電池材料などの次世代を担う事業群の早期収益化に取り組んでいきます。ヘルスケア分野では、新薬の開発、海外市場における事業基盤の強化・拡大を進めていきます。素材分野では、石油化学事業の構造改革を進めながら、MMA事業については、最適な世界供給体制を構築し、優位性を維持・強化していきます。また、引き続き全社をあげてコスト削減を強力に推進し、事業構造の改革・転換に積極的に取り組んでまいります。

2015年度の当社連結業績につきましては、売上高4兆円(当期比3,437億円増)、営業利益2,270億円(同613億円増)、経常利益2,140億円(同509億円増)、当期純利益は650億円(同41億円増)を予想しています。

持続的な成長に向けて

2015年度は、前述の利益拡大の最大化に尽力することと並行して、中長期的な観点からの経営戦略と施策を明確化し、それを織り込んだ次期中期経営計画を策定してまいります。

機能商品分野では、特に環境・エネルギー、食・水資源などを重点領域として、中国、ASEAN、インドなどの成長市場における当社グループのプレゼンス向上や欧米市場における高機能商品分野での市場拡大を念頭に置いています。創造事業については、優位性を見極めながら、資源配分にメリハリをつけた戦略の再構築を進めています。一方で、不足する技術やプロセスは、M&Aや

提携によって取り込むなど、伸ばすべき事業を厳選し、積極的な投資で成長を促していく方針です。

ヘルスケア分野では、引き続き2つの柱の高収益化をめざしていきます。医療用医薬品では、薬価改定やジェネリック医薬品の使用促進策の浸透、新薬創出・承認のハードル上昇など事業環境は厳しさを増していますが、アンメット・メディカル・ニーズに応える新薬の開発や、技術開発・販売面での幅広い提携などを通じて安定収益を追求します。ヘルスケアソリューションでは、高齢化の進展を受けて年間1兆円のペースで医療費が増加する国内の課題に対処すべく、株式会社生命科学インスティテュートを中心に、ICT※を活用した次世代ヘルスケアサービス事業の拡充や再生医療などの分野における新規事業の創出を図ってまいります。

素材分野においては、基盤となる技術力を活かした事業で収益の安定化を図りつつ、さらなる事業構造改革の方向について検討を進めます。また、産業ガス事業をグローバルに展開する大陽日酸がグループに加わったことで可能となった、それぞれの事業拠点やサプライチェーンの相互活用、新規立地における効率的な協業などのシナジー創出を図ってまいります。

私は、以上の方向性をもって持続的成長を果たしていくためには、「グローバル展開強化」「協奏・シナジーの創出」「差異化促進」が必須であると考えています。

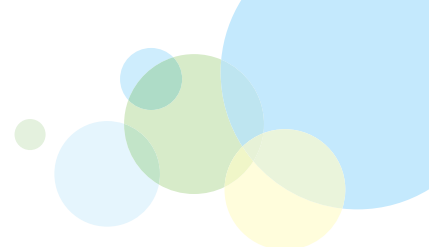
※ICT: 情報通信技術

グローバル展開強化

今後ますますダイナミックに変化・成長していく社会・経済に対応して、成長機会を着実に取り込んでいくために、企業活動全般においてグローバル展開強化を図ってまいります。まず取り組むべきは、中核となるMCHCの戦略のもと、事業戦略とエリア戦略を組み合わせた機動力の高いマネジメント体制を構築することです。そのために、グローバル人材などの共通データの収集、内部統制など基盤となるシステムの整備を早急に進め、グループ全体の一貫した経営システムの構築と現地ニーズにきめ細かく対応するローカル経営体制の両立に取り組んでいきます。

協奏・シナジー創出

グローバル化を速やかに、かつ投資効率の高い形で推進する鍵は、協奏やシナジーです。



当社グループには、多様な技術や製品だけでなく、グローバルな調達・生産ネットワークや、すそ野の広い産業にアクセスできる幅広い販売チャンネルがあります。これら経営資源を事業会社・事業部の枠を超えて融合し、効率的な材料調達、生産・物流プロセスの改革、付加価値の高い技術・製品開発に向けた協奏を実践していくことで、コスト削減を超えた顧客への新たなソリューションの提供や、既存製品を用いた新規市場の拡大などのシナジー効果を創出していくことができます。

例えば、機能商品分野では、三菱化学、三菱樹脂、三菱レイヨンの3社が、フィルム、コンポジット、コーティング剤、樹脂添加剤、分離材など、共通する技術や事業基盤を数多く有しています。これら機能や資源を融合・活用したときに発揮される付加価値の大きさは、私自身、これまでに取り組んだ数々のプロジェクトを通じて実感しています。

差異化

多種多様な製品・サービスを擁する総合化学会社として、「差異化」は成長に向けた重要なキーワードです。そのベースとなるのは「差異化」された素材や製品を生み出す研究開発ですが、前述した協奏によるシナジー創出と同様、製造プロセスや物流、販売サービスなど、「バリューチェーン全体で差異化」を図っていくことが重要であり、こうした取り組みが新たなソリューションやイノベーションの創出に通じています。現在は、こうした取り組みをグループ内だけでなく、オープンイノベーションや「OSB」といった形で社外のカも取り入れ、イノベーション推進の加速をめざしています。

私は、各事業分野の戦略実践に加え、これら3つのキーワードに沿った取り組みを推進することにより、中期的な当社グループの成長性と収益力、そして企業価値向上を実現していく所存です。

ステークホルダーの皆さまへ

KAITEKI価値の向上を通じて、真にグローバルなTHE KAITEKI COMPANYへ歩みを進めます。

当社グループは、MOE、MOS、MOTそれぞれから生み出される価値の総和である「KAITEKI価値」の向上を通じて、ステークホルダーの皆さまと持続的な成長を

分かち合うことを志向しています。

その一つの指針として、次期中期経営計画では自己資本利益率(ROE)10%以上を目標に掲げる予定です。当社グループのROEは現状6.4%程度にとどまっていますが、今後、グローバル企業として欧米の企業と伍していくためには、10%水準の実現は不可欠だと考えています。さらなるグローバル化や協奏など成長戦略の推進に加え、資産効率の向上——人材、生産設備、知的財産、資金などさまざまな資本の効率的な活用により、その達成をめざします。

一方で、地球規模の環境・社会課題を一人称の課題として捉え、解決に貢献するという視点も不可欠であり、多面的な観点からの価値創造を通じてステークホルダーの皆さまのご期待に応えてまいります。

株主還元については、成長に向けて資本を投じ、成長し、収益を増大させ、株主さまに還元することを基本にしています。配当については、今後の事業展開の原資である内部留保の充実を考慮しつつ、中期的な利益水準の30%以上を連結配当性向の目安とした安定的な実施と連結業績に応じた株主還元の充実を図ってまいります。当期の配当金については、中間配当が1株につき6円、期末配当は前期比1円増配の7円とし、通期では13円とさせていただきます。次期配当については、1株につき中間配当7円、期末配当7円、通期配当14円を予定しています。

KAITEKI価値の最大化に向けて、「指名委員会等設置会社」となった新体制のもとでコーポレート・ガバナンスをさらに強化し、企業活動の大前提である安全管理やコンプライアンスについても一層の徹底を図りながら、真にグローバルなTHE KAITEKI COMPANYへと着実に歩みを進める所存です。

私たちは、コーポレートブランド「THE KAITEKI COMPANY」の旗印のもと、事業活動を通じ、社会の持続的発展と人々の豊かで幸せな暮らしに貢献することにより、当社グループを発展させ、企業価値を一層高めてまいりたいと考えています。その実現のためにあらゆる努力を傾注する所存です。ステークホルダーの皆さまには、今後とも変わらぬご支援のほどお願い申し上げます。

代表執行役社長

越智 仁

社長×社外取締役 対談

代表執行役社長に就任した越智仁が、新たに社外取締役に選任された國井秀子と、今後の中期的な企業価値向上をどのように描き、その先にあるビジョン「KAITEKI実現」をいかにめざすかについて意見を交わしました。

※両名の略歴については、P56-57をご覧ください。

中期的な企業価値向上策

國井 現在、策定中の次期中期経営計画も含めて、中期的にどのように企業価値を向上させていこうとお考えですか。

越智 当社では、従来から一般に企業価値として捉えられてきた業績などの財務面に加えて、イノベーション創出や社会的価値の概念を組み入れた多面的な価値をKAITEKI価値と呼び、企業価値と位置づけてその向上をめざしてきました。

このKAITEKI価値をつくり出す言わば母体となる骨格や考え方は、ある程度整理され、でき上がりつつあると認識しています。従って、次期中期経営計画を含めた今後は、その方向性を堅持しながら、欧米の化学企業並みに収益性のレベルを上げることに注力してい

たいと考えています。

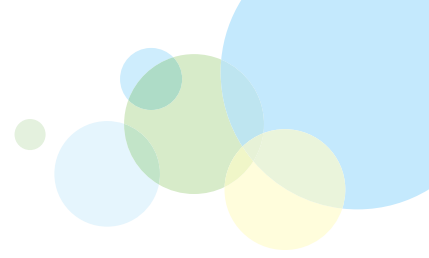
國井 収益性の向上という視点では、昨今世の中で注目されるROEで10%を前提に検討中と伺っています。その達成をどのようにお考えですか。

越智 当社は今後、成長を通してより高い収益性を実現したいと考えており、ROE向上は次期中期経営計画の要として検討を進めているところです。目標達成には、相当程度、事業の収益性を上げていかなければなりません。重点領域の一つは機能商品分野で、素材を提供することのみならず、マーケティングを強化し、お客さまのニーズ、すなわち、お客さまの抱える課題をともに解決すべく、素材と加工が一緒になって総合化学の強みを発揮していくことに糸口があると考えています。もう一つは、ヘルスケア分野で、医療用医薬品に加え、日本



社外取締役
國井 秀子

代表執行役社長
越智 仁



の高齢化問題など急速な勢いで変化する社会ニーズを捉えた、ヘルスケアソリューション事業を強化します。

一方で、事業の取捨選択や資産の圧縮も不可欠です。素材分野のなかには収益的に厳しい事業もあり、これまで進めてきた構造改革をもう一段レベルを上げることが必要です。一方、MMAのように競争力のある事業はグローバルでしっかり育て上げ、収益性をさらに高めるなどメリハリをつけていきたいと考えています。

イノベーション

國井 ご説明いただいた機能商品分野やヘルスケア分野の新しい事業で収益性を高めるには、イノベーションが不可欠のように感じます。日本では、イノベーション=画期的な技術革新のように捉えられがちですが、さまざまなものを組み合わせたり、結合したりすることで、ニーズに合ったもの、社会的に価値を生めるものを創出するのもイノベーションです。その観点からすれば、MCHCグループ内の技術やノウハウを含めた膨大な蓄積を新しい製品なり、ソリューションとして変換していくことが重要なのでしょう。

越智 おっしゃる通りで、私も、イノベーションには二通りあると考えています。一つは、國井さんの言われた画期的な技術革新に相当するもので、炭素繊維、有機太陽電池、リチウムイオン電池材料、医薬品などがその例と言えるでしょう。ただし、炭素繊維が普及するまでに20、30年という長い年月を要したように、このタイプのイノベーションには時間がかかることを想定しなければなりません。

もう一つは、我々の技術や製品群を組み合わせ、ブラッシュアップさせることから生み出されるもので、株式会社生命科学インスティテュートのヘルスケアソリューション事業が良い例です。既存の臨床検査・診断製品事業や化学工学の一環として培ってきた高度な分析・解析技術を、高齢化の対応や医療費の削減問題といった社会的ニーズとマッチさせることで、健康寿命を伸ばすためのシステムを事業化するというイノベーショ



ンにつながっています。このタイプのイノベーションは、早すぎても遅すぎても事業化の機を逸するため、社会の動き、研究開発の成果、そして補完すべき技術を連動して見ていくことが極めて重要です。この取り組みを進めるのが当社の技術経営(MOT)の大きな役割です。

國井 社会やお客さまに対してソリューションを提供するという意味では、私の専門のIT分野と共通性があり、MCHCグループのイノベーションを考えるうえでも今後、ICT※の活用が非常に重要になってくるものと思います。

※ICT: 情報通信技術

越智 私は、ICTについては2つの活路を考えています。一つは、今後の成長分野であるヘルスケアソリューション事業での活用です。患者さんの身体や診断のデータなどを複合的に組み合わせる解析することによって個々人の健康管理や予防医療の「解」を提供できるようになることをめざしたいと考えています。

もう一つは、製造技術を差異化し、より良い素材やソリューションを提供するための活用方法です。ドイツなどでは第4次産業革命と呼ばれていますが、原料、製造、加工、そして、消費する側のそれぞれが蓄積する膨大なデータを有機的に組み合わせ、活用することで、上流から下流までの強靱なバリューチェーンを構築し、グローバルでの競争力につなげていければと考えています。

■ サステナビリティへの貢献

國井 サステナビリティ向上も、MCHCグループの経営基軸の一つですね。

越智 当社グループでは、資本効率の向上やイノベーションの追求と同様に、企業活動を通じて社会や地球のサステナビリティ向上に貢献していくことで価値の創造をめざしています。

サステナビリティ向上のためには、より長期の時間軸で幅広いステークホルダーと協働する必要があります。例えば、温室効果ガスを当社グループの製造サイトからの排出分だけでなく、バリューチェーン全体で削減をめざすことなども、その一つと言えるでしょう。このような活動の実践を積み重ねることで、従業員にも多面的な視点や発想が養われ、環境変化に強い企業体質や次のイノベーションを生むきっかけにつながっていくものと考えています。

國井 サステナビリティへの取り組みを、成長機会として位置づけているのですね。また、そこに指標を紐づけ、それを尺度として進捗のチェックを行う仕組みとすることで、抽象的になりがちなサステナビリティを具体的な考え方として多様な企業活動のなかに統合している点はすばらしいことだと思います。



■ ガバナンスの強化

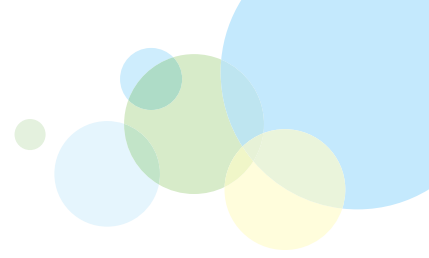
越智 現在のホールディングス制は、もともと、化学会社と製薬会社をともに大きくして伸ばすために、純粋持株会社のMCHC傘下に2つの事業会社を置き、パートナーと位置づけたことに始まります。そこに、事業会社として三菱樹脂株式会社や三菱レイヨン株式会社、最近では生命科学インスティテュート、大陽日酸株式会社が加わり、傘下の会社を増やしながら成長してきました。ただ、ここまで事業会社が増えると、組織が多層化し、近年は監督と執行の役割が複雑になっていました。そこで、監督と執行をより明確に分離し、グループのガバナンス機能を強化し、機動性・透明性をこれまで以上に高めていくというのが指名委員会等設置会社への移行の大きな背景です。

國井 MCHCグループにおいて、さまざまな会社が集まり、パートナーシップを築きながら、MCHCがリーダーシップを執っているという構造は極めて重要だと思います。幅広いオープンイノベーションが求められているなか、遠慮なく議論して知恵を出し合っていけるかどうかは鍵になりますから。

一方で、特にグローバル化が進むなかで、説明責任を果たすためには、透明性の向上も不可欠だと思います。その点はどうお考えでしょうか。

越智 ご指摘の通り、國井さんをはじめとした独立社外取締役の目を増やし、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに対する透明性を高めることも今回の新体制の大きな狙いです。また、MCHCの取締役会は、化学、製薬、そして産業ガスなど多様な背景をもつ取締役から構成されていますが、そこに技術、経営、コンプライアンスなどに関する有識者からなる社外取締役が加わり、さまざまな意見を頂戴することで果敢な経営に向けたリスクをとれるものと考えています。

國井 私も、MOTにおける知見に加え、日本企業全般にITが弱いことでグローバルでの競争力を落としている側面がありますので、そういう視点でも貢献できればと考えています。



多様性(ダイバーシティ)

越智 先ほど國井さんからグローバル化の進展に触れていただきましたように、当社グループも活躍の場が次第に世界に広がり、今や全従業員6万8千人のうち2万3千人の従業員が海外のグループ会社で働いています。しかし、会社の運営方法や業務手順などさまざまな仕組みは依然、日本中心です。これでは、多国籍からなるグループのダイバーシティを活かしきれず、真にグローバルでの成長を見込めません。そろそろ、グローバルな運営体制のため、人材育成システムや組織をはじめとするインフラ機能の改革に本格的に手をつける段階にあると考えています。

國井 確かに、グローバル化には、地球全体の視点で見渡して、どこが最適なのかという視座が求められていると思います。また、日本はまだまだ言葉が参入障壁となっている側面はありますが、今後は、言葉が原因でグローバルなサービスが行えないどころか、新興国に逆転される懸念もあります。まさに、グローバルでの運営体制を整えていくことが重要です。ところで、外国人とは別に、日本では人口の半分、つまり女性の活躍の余

地が大きいと思いますが、どのようにお考えですか。

越智 新入社員の30%以上が女性になってきたり、工場長に女性が登用されるなど、職場の雰囲気や育成のマインドは変わりつつあると感じています。また、MCHCの米国地域統括会社の社長は米国人女性ですし、外国人を含めて活性化していけたらと考えています。

國井 それは頼もしい限りで、期待しています。これまで聞いてきたお話を振り返ると、KAITEKIという明確なビジョンを据え、社会的な価値を生み出していくことが企業の価値であるという視点に改めて感銘を受けました。非常に夢のある会社だという思いを新たに今後、社外取締役として尽力していきます。

越智 力強いお言葉ありがとうございます。私は、KAITEKI実現にしても、企業価値向上にしても、いろいろな面で「人」が鍵となると考えています。KAITEKIの考え方を従業員一人ひとりに実践してもらい、私たちにしかできない価値創造を通して、真に強い会社、真にグローバルな「THE KAITEKI COMPANY」をめざしていきます。

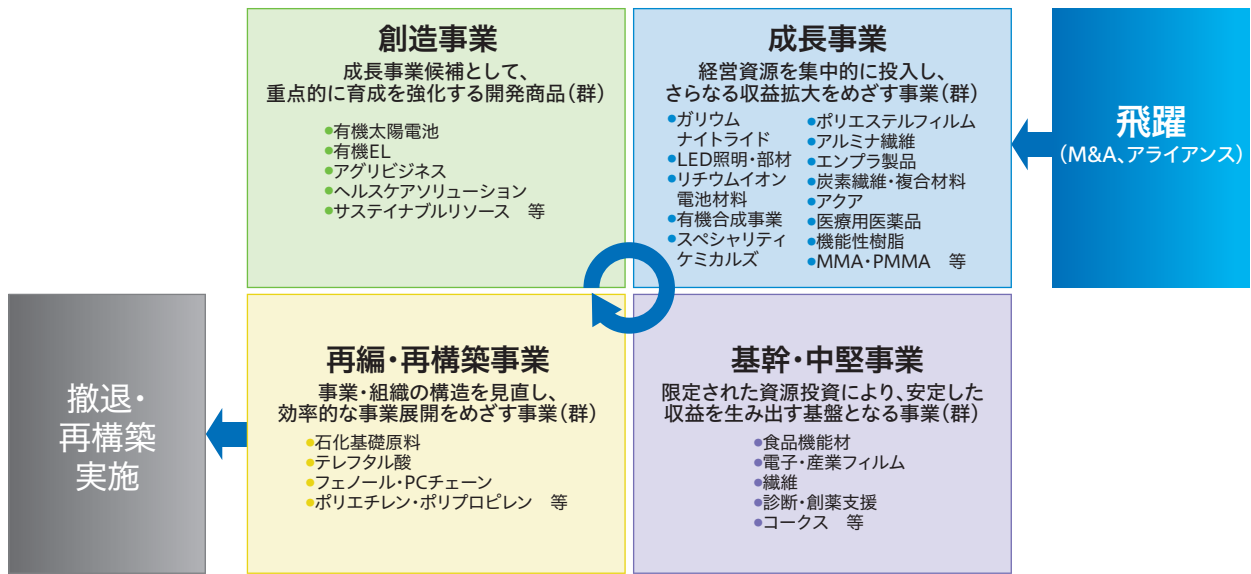
Portfolio Transformation

経営戦略① 事業構造転換、ポートフォリオの最適化による持続的成長

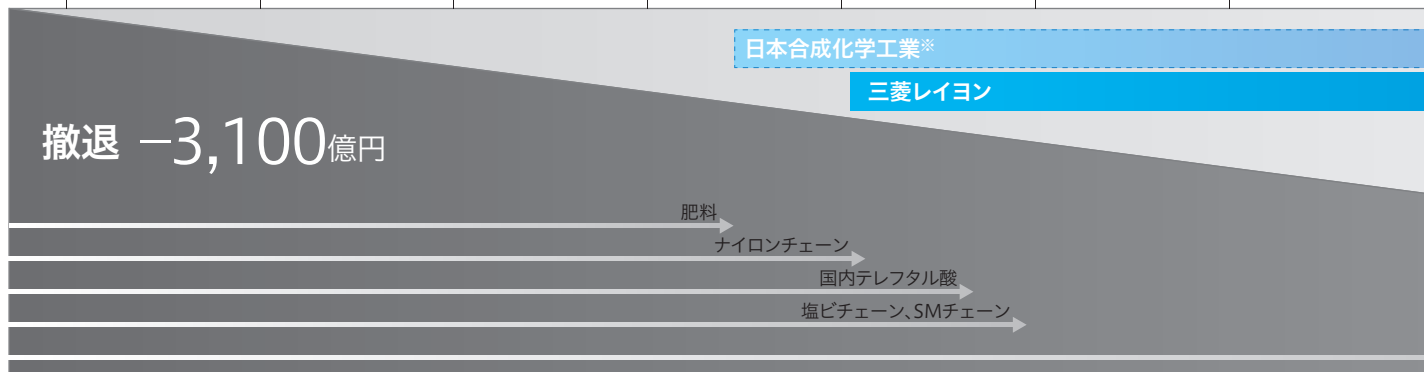
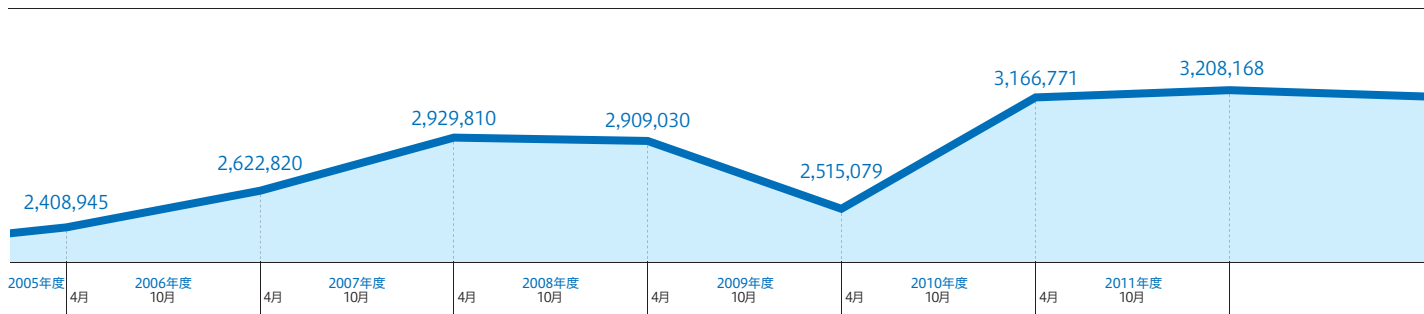
MCHCの事業管理の考え方

三菱ケミカルホールディングス(MCHC)グループは、多種多様な事業を営む事業会社群により構成されているため、各事業のライフサイクルと事業の成長性・収益性に応じた最適な資源配分ができるよう、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。



事業構造転換(億円)と売上高推移(百万円)



MOE(経済的な)企業価値向上策

事業間シナジー効果の追求

MCHCグループは、「機能商品」「ヘルスケア」、新たに加わった産業ガスを含む「素材」の3つの事業分野でさまざまな事業を展開しており、常にグループ内のシナジーを生み出していくことがMCHCの使命です。各事業分野内での生産から販売までのプロセスにおけるシナジー創出はもちろんのこと、

事業分野や事業会社の枠を超えるMCHCグループならではの新たなシナジー効果を追求しています。例えば、現在検討中のケミカルプラントの海外展開に合わせた産業ガスのオンサイト供給は、その一つです。

飛躍:M&A等による成長事業の獲得

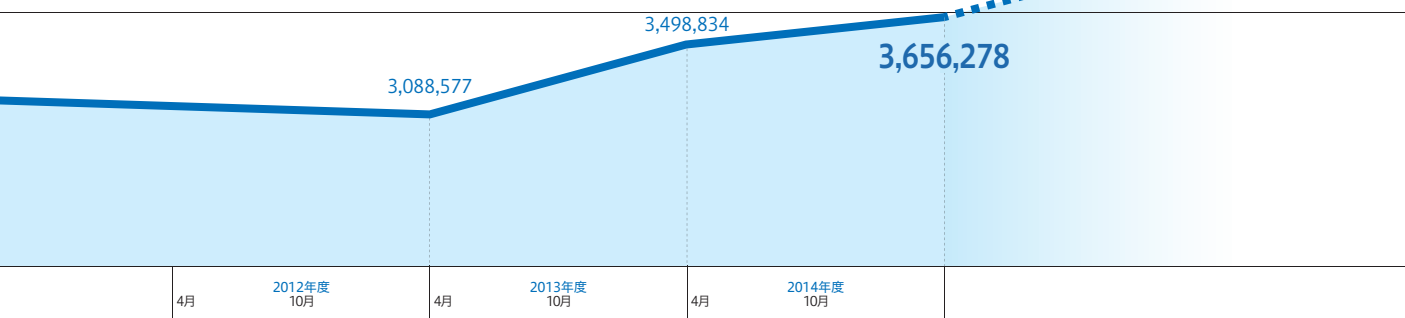
MCHCは、前中期経営計画APTSIS 10に引き続き、現計画APTSIS 15においても、積極的な事業拡大をめざした飛躍戦略を打ち出し、海外の競合化学メーカーに伍する企業規模と収益の飛躍的拡大をめざしてきました。飛躍戦略は、MCHCグループの規模拡大のみならず、収益性に優れ、安定的に成長

性が見込める事業を成長事業としてポートフォリオに組み込むことで、MCHCグループの収益基盤拡大に直接的な効果を生み出すこと、そして、事業構造の改革・転換(トランスフォーメーション)のさらなる推進力となることを狙っています。

撤退・再構築実施

MCHCグループの事業では、グローバル化の加速による競争力の低下や市場環境の変化に伴う製品需要の減退など、事業ごとに成長期や需要減退期などのライフサイクルが大きく変化することがあります。収益改善のため、交易条件の改善

やコスト削減などさまざまな自助努力を重ねても収益構造の効果が見込めない場合は、貴重な経営資源の最適配分の観点から、生産規模の縮小や事業からの撤退を検討し、判断しています。



光学用PVOHフィルム「OPLフィルム」

MMA・PMMA、炭素繊維・複合材料

クオリカプス カプセル

Quadrant エンプラ製品

大陽日酸 産業ガス

管材、高吸水性樹脂

飛躍 +1兆3,500億円

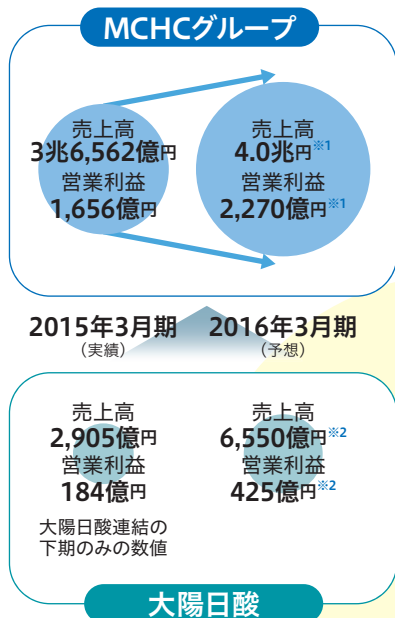
※2012年12月、株式を過半数取得

特集

飛躍を通じたさらなる成長をめざして ——産業ガス国内No.1、大陽日酸との統合

MCHCIは、独自かつ競争力のある経営資源をもち、MCHCグループと協奏することでKAITEKIの実現に大きく貢献する企業に戦略的に投資していく「飛躍」戦略を推進しています。2014年11月には、国内の産業ガス市場でトップシェアをもち、積極的なグローバル展開を進める大陽日酸株式会社を、第6の事業会社としてMCHCグループに迎え入れました。ここでは、同社の事業や強みとともに、今後の成長戦略、MCHCグループとのシナジー創出に向けた取り組みをご紹介します。

収益基盤安定



2014年第3四半期から、大陽日酸の業績がMCHCの収益基盤安定化に寄与。両社は、飛躍を通じたさらなる成長をめざして協奏を進めます。

事業シナジーの創出



「産業ガス」と「ケミカル」という産業の垣根を超えたバリューチェーン上の垂直統合により、両社の界面における技術・事業の融合を通じて、エネルギー、エレクトロニクス、ヘルスケアの各分野でのシナジーを創出していきます。

大陽日酸の主な事業・強み

産業ガスのプロフェッショナルとして

大陽日酸は、1934年に国内初の「空気分離装置」を開発し、この装置で製造する酸素、窒素、アルゴンを中心とする「産業ガス」を主力事業として、幅広い産業分野に供給しています。現在、同社の産業ガス市場でのシェアは国内トップの40%、「産業ガスのプロフェッショナル」としての確固たる地位を確立しています。

例えば、エレクトロニクス市場では、半導体、液晶、太陽電池の製造に用いられるさまざまな種類の電子材料ガスを供給しているほか、ガスに関する豊富な知見・ノウハウを活用してお客さまが求める多彩で高品質なガスを開発・提供しています。

また、CO₂排出量が少ないクリーンエネルギーとして注目されているLPガス(液化石油ガス)の供給も手掛けており、事業用から家庭用まで幅広く使用されています。





●● 全国で安定供給体制を確立

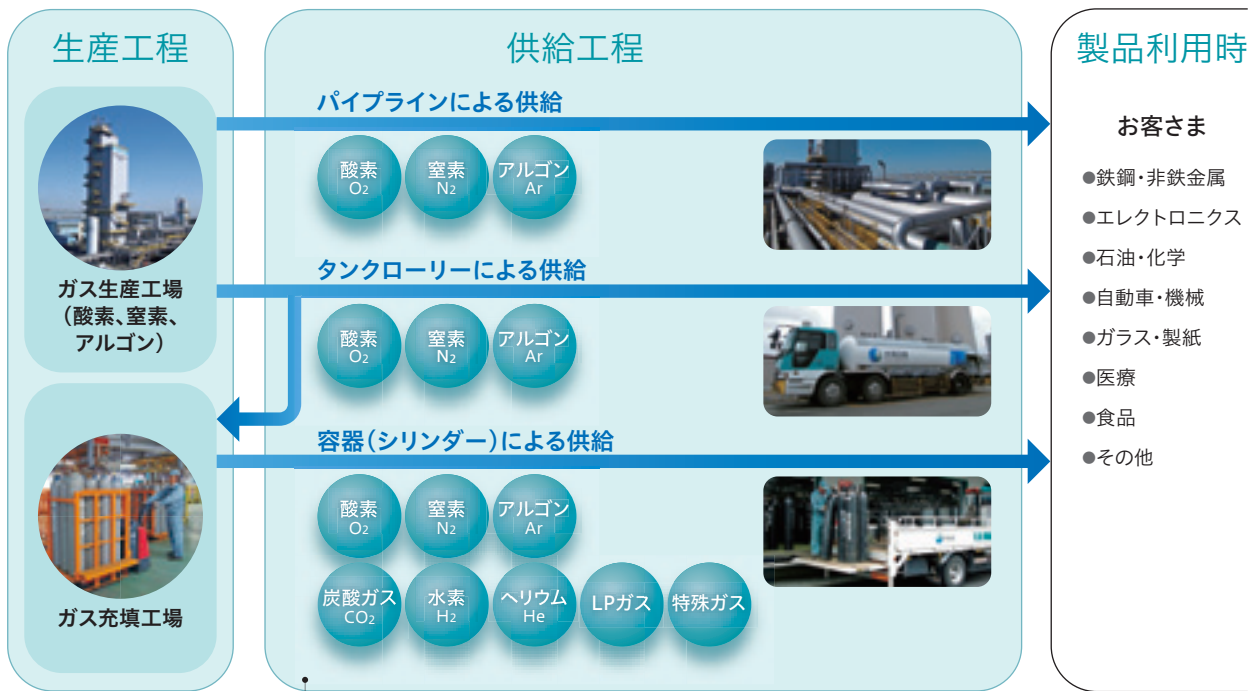
トップ企業としての安定供給責任を果たしていくために、大陽日酸は国内各地に製造拠点を設け、災害などにより供給不足になってもネットワークを活用してバックアップできる体制を確立しています。

供給・貯蔵体制についても、工場敷地内などの施設からガスをパイプラインで供給する「オンサイト」方式のほか、タンクローリーによる液化ガスの供給、シリンダーによるガス供給など、使用方法に応じた供給体制を確立しています。

●● 世界トップレベルのプラント製作技術

大陽日酸は、産業ガスの製造やオンサイトで培った世界トップレベルのプラント製作技術をもとに、「プラント・エンジニアリング事業」を展開。お客さまのニーズに合わせた最適な能力の機器・装置・システムを提供しています。そのなかでも「空気分離装置」は、国内市場の過半を占めています。プラント以外ではエレクトロニクス産業向けのガス精製装置、排ガス処理装置、化合物半導体製造装置(MOCVD装置)などが国内外で高く評価されています。

大陽日酸のガス供給体制



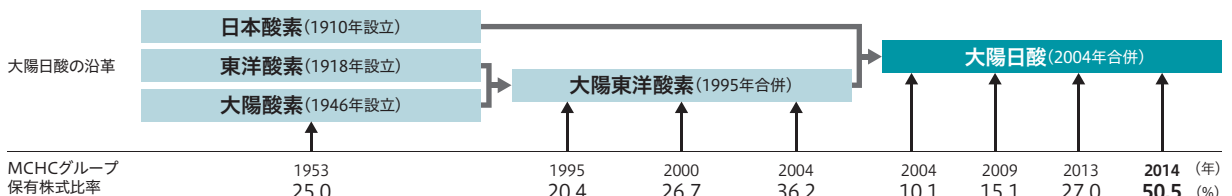
産業ガスは、さまざまな産業分野で化学反応促進や、雰囲気ガス※、原料ガスとして利用されています。そのなかでも大きなウエートを占めているのが、空気から分離されるセパレートガス(酸素、窒素、アルゴン)です。そのほかにも、炭酸ガス、水素、ヘリウム、アセチレンガスなどがあります。

※空気と触れることによる酸化などの化学反応を防ぐために用いられるガス

Since 1953——MCHCグループとの長年の信頼関係を基盤に

大陽日酸とMCHCグループとの関係は、大陽日酸の前身の会社である大陽酸素株式会社に三菱化学が出資をした1953年に遡ります。その後、東洋酸素株式会社と合併した大陽東洋酸素株式会社は、三菱化学株式会社とともに産業ガスの製造事業を合併で行うなど提携関係を深めて

いきました。また、三菱化学は、2004年に大陽日酸が発足した際に筆頭株主となり、その後も株式所有比率を高めてきました。このように、両社グループは、半世紀以上にわたって相互の事業戦略、成長戦略を共有しており、長年の信頼関係が2014年の資本業務提携につながりました。



特集

飛躍を通じたさらなる成長をめざして

—産業ガス国内No.1、大陽日酸との統合

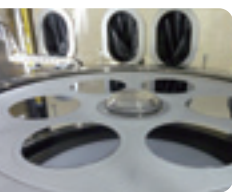
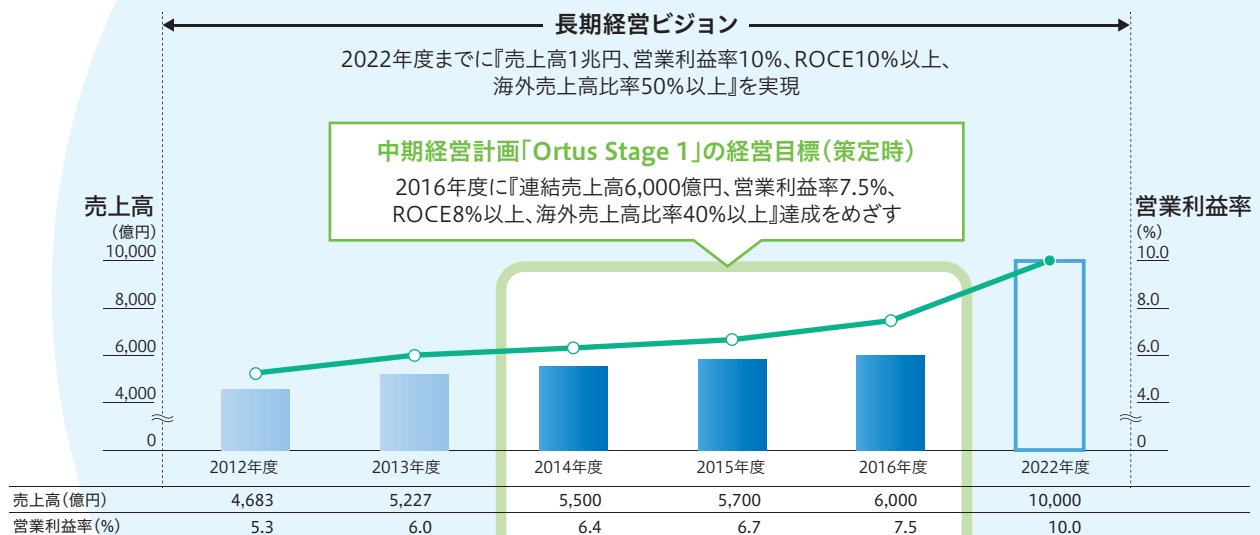
大陽日酸の成長戦略

「長期経営ビジョン」を掲げて3カ年の中期経営計画を推進

さらなる成長に向けて、大陽日酸は、2022年度を目標とする「長期経営ビジョン」と、その達成のための第1ステージとして、2014年度を初年度とする3カ年の中期経営計画「Ortus Stage 1」*を推進しています。

この経営目標を達成するために、大陽日酸は「構造改革」と、MCHCグループとの協業を含む「イノベーション」「グローバル化」「M&A」を柱とする成長戦略を推進。事業会社の買収やベンチャー投資、大型設備投資、合理化投資など、国内外において3年間で2,000億円の戦略的投資を実施する計画です。

*Ortus(オルタス)とは、ラテン語で『誕生、始まり』



MOCVD装置

LEDやパワー半導体などで需要が拡大する化合物半導体の生産で、長年培ってきたガス・ハンドリング技術、超高真空技術などをもとに、化合物半導体製造装置(MOCVD装置)では世界最高クラスの量産性を実現しています。

構造改革・成長戦略

最適化・規模拡大

構造改革

国内事業の効率化・最適化を図りながら、海外事業へ人員などの経営資源を重点投入

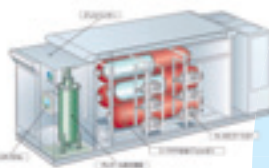
イノベーション
新規事業の推進

グローバル化
日本・北米・アジアを主要市場としながら、事業エリアを拡大

M&A
グローバル規模でのM&A推進

水素ステーション

パッケージ型水素ステーション「ハイドロ シャトル」は、従来型の約1/2のコストダウンに成功。燃料電池自動車の普及へ向け、豊田通商株式会社、岩谷産業株式会社と3社で水素供給の新会社を設立し、2015年3月に日本初の移動式水素ステーションとして営業を開始しました。



水-¹⁸O

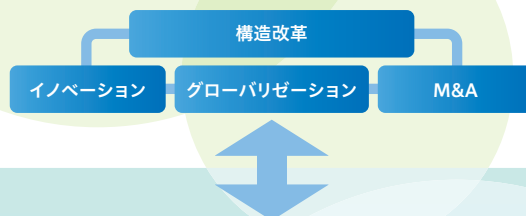
世界的に広く普及が進むポジトロン断層撮影診断(PET)。その診断薬の原料となる「水-¹⁸O(酸素-18安定同位体標識水)」を、独自の深冷蒸留技術によって世界最高品質で生産。グローバルに展開しています。



MCHCグループとの協奏

MCHCグループとの協奏で成長を加速

MCHCグループは現在、大陽日酸が進める「イノベーション」「グローバル化」戦略を踏まえ、「国内外におけるサプライチェーンの構築・運営」「MCHCのグローバルネットワークを活用したマーケティングの推進／物流ネットワークの構築」「研究開発での協奏」など、さまざまな観点から両社グループの事業基盤の強化・拡大とシナジーの実現をめざした業務提携を検討しています。



MCHCグループとの協奏

技術やネットワークを活用して新たなシナジーの創造へ

MCHCグループは、両社がもつ技術や製品、知的財産を活用した新規事業の研究開発や事業シナジーによる新たなイノベーションの創造に注力していきます。また、国内外での事業ネットワークの相互活用による一層のグローバル化を推進していくほか、エンジニアリングや購買業務などの機能補完や効率化などコストシナジーも追求していきます。

協奏① イノベーションの創出へ

MCHCグループ内のケミカルプラントに対するユーティリティとしての産業ガスの供給を基本に、新規事業の研究開発(R&D)を通じたイノベーションの創出をめざしています。エレクトロニクス分野では、MOCVD装置において、LEDの素材である窒化ガリウム基板を有する三菱化学との協業が期待されています。また、高温で効率よく燃焼させる酸素バーナを用いてセラミックス粉体を球状化するシステム「CERAMELT」を半導体封止材フィラーの製造プロセスに採用することで、さまざまな電子材料分野への展開が期待されます。さらに、iPS細胞関連では、凍結試料を確実に管理できる全自動凍結保存システム「クライオライブラリー」と再生



医療事業のシナジーが想定されます。このほか、在宅医療、炭酸ガスの用途展開など、ヘルスケア分野での協業にも大きな可能性があります。

協奏② さらにグローバル化へ

産業ガス・エネルギー関連事業では、大陽日酸の産業ガス供給ネットワークを活用し、MCHCグループに対するワンストップサービスを検討しています。例えば、成長拡大が継続する東南アジアやインドに数多くの拠点をもつ三菱化学などのグループ会社の拠点に、グローバル展開する大陽日酸が産業ガスを供給することやマーケティングで協業することができます。また、北米ではシェールガスに関連する事業機会を捉えていきます。

協奏③ 収益性の向上へ

MCHCグループと大陽日酸の国内外での事業インフラを相互に活用することで、事業拠点・機能の共有など、経営資源の効率的な活用が期待されます。また、多様な技術・ノウハウを有する人材の交流を通じて、エンジニアリング、購買業務などの相互補完といったコストシナジー効果にとどまらない中長期的な成長基盤の創出をめざしていきます。

Innovation

経営戦略② 持続的成長を支える原動力として成果創出を加速

CTOメッセージ



取締役 執行役常務
グレン・フレデリクソン

グループのシナジー(協奏)を活かし 外部連携をテコにより一層効果的な研究・開発を

CTOとしてR&D戦略室を率い1年が経ちました。R&D戦略室の最重要課題は、創造事業の収益化をいかに加速するかということです。グループ全体に蓄積されてきた知見、知的財産および研究開発(R&D)機能をうまく活用し、新規および既存

事業に貢献する技術開発を加速するために、新しくグループ入りした大陽日酸を含む全事業ユニットにわたるコア技術マップをつくり、12の技術プラットフォームに分類しました。さらに、MCHCと主要6事業会社のR&D幹部からなるTechnology Officers Councilを設置し、グループの協奏とイノベーションを一層発展させていきます。

また、世界中の大学やベンチャー企業などとの外部連携をテコにMCHCのR&Dを加速すべく、世界的な情報ネットワークを構築して技術情報を収集しグループ内で共有してきました。新たに立ち上げたCTOイノベーション・ファンドは、MCHCの研究者と世界の一流大学などとの連携を促進しています。イノベーションに向け複数の施策を活用するとともに、事業のグローバル展開を支えるR&D人材の育成・強化にも取り組んでおり、着実に成果をあげております。

イノベーションへのアプローチ

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など、総合的なソリューションの提供・実現を「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2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数万種類の製品を販売しており、分野ごとにそれぞれ独自の技術やノウハウを有しています。R&D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、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

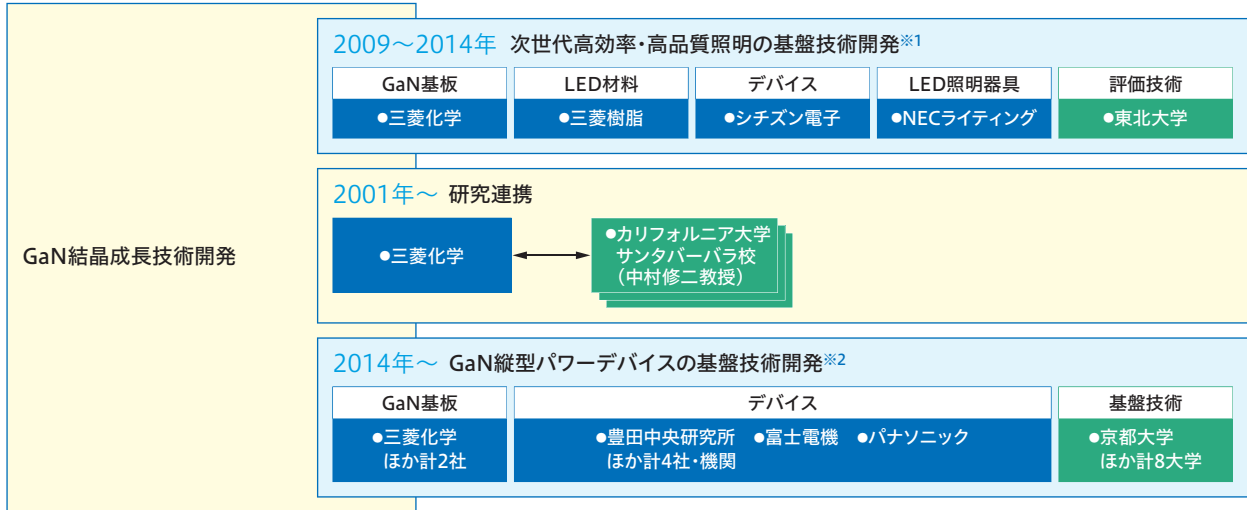
R&D部門では、企業活動の方向性に沿った研究テーマに取り組む大学・公的機関やベンチャー企業に対して積極的な投資や連携を行い、これら社外組織とMCHCグループの技術・ノウハウのシナジーによるイノベーションの加速・創出をめざしています。また、国家プロジェクトにも積極的に参加し、技術開発を加速しています。

また、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、適切な製品とサービス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。そこで、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。

※「OSB」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

オープンイノベーションの例:窒化ガリウム(GaN)



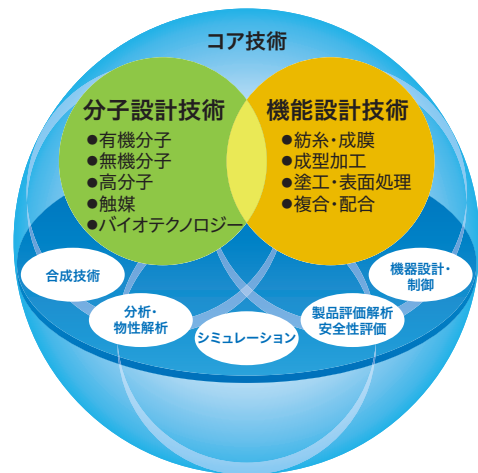
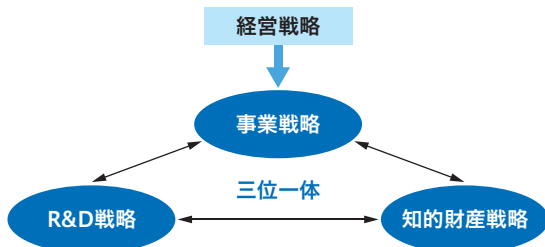
※1 NEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)プロジェクト ※2 内閣府/NEDO 戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)/次世代パワーエレクトロニクス

コア技術の創出・獲得と強化

MCHCグループは、コア技術のさらなる強化と新たなコア技術の創出・獲得に向けて、イノベーション創出の鍵となるR&D活動を行っています。

研究・開発の基本方針

MCHCグループは、図に示すコア技術を土台として、企業活動の判断基準であるSustainability(環境・資源)、Health(健康)、Comfort(快適)に即したテーマをR&D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戦略を策定するなど、R&Dの三位一体運営を推進しています。



研究・開発マネジメント

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、定量的にイノベーション・プロセスの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

構成されており、2013年度よりトライアルを実施してきました。その結果を受けて、現在、次期中期経営計画の策定に合わせて指標を見直しています。

Sustainability

経営戦略③ サステナビリティへの貢献を通じた成長機会の獲得



戦略 | MCHCグループのサステナビリティへのアプローチ

CSOメッセージ

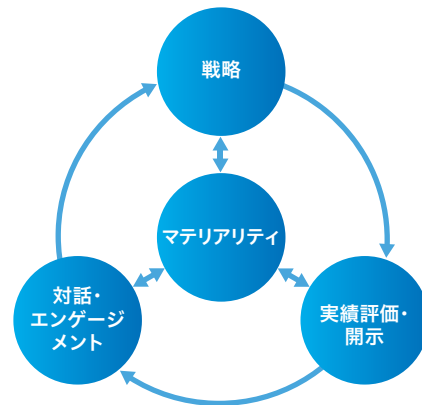


MCHCグループが経営基軸の一つに据えているManagement of Sustainability (MOS)は、地球や社会のサステナビリティに加え、当社グループおよび当社グループを起点とするバリューチェーンのサステナビリティをめざすものです。そして、このMOSは、地球や社会の一員としての自覚をもち、グループの経営資源をフルに活用して価値を創造し、KAITEKI実現への歩みを率先していくという経営の意思を表しています。

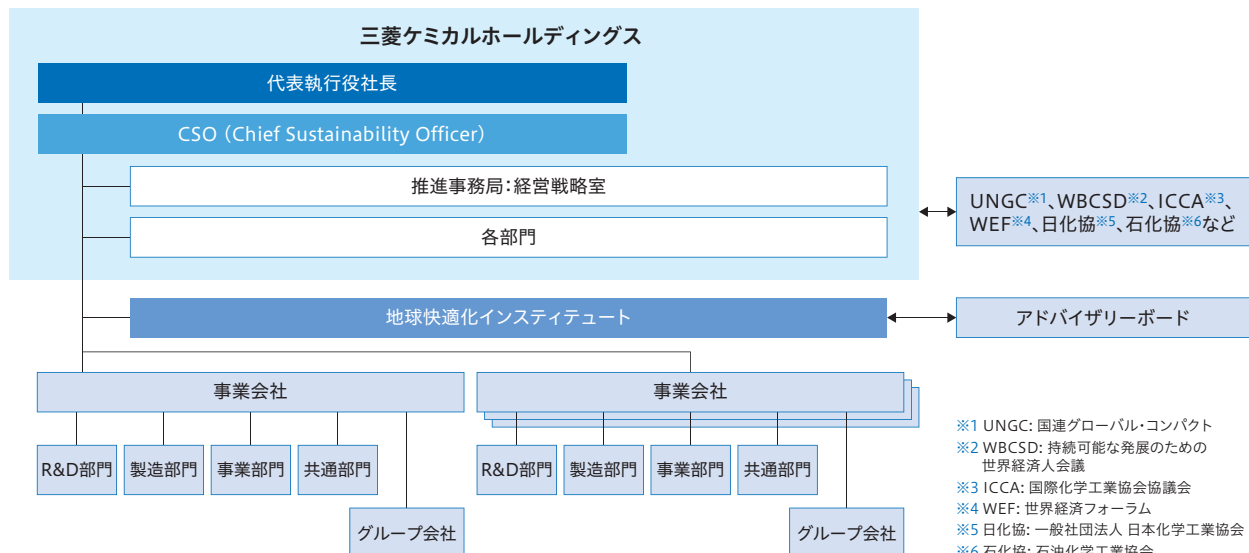
グローバル化の進展で企業を取り巻く環境は大きく変わってきています。企業に期待される役割はますます大きくなり、対応が求められる環境問題や社会的課題は多様化しています。当社グループは、その中で取り組むべきテーマを重要な経営課題として位置づけ、その課題の解決に注力することで持続可能な成長を実現させることを経営戦略の柱としています。

そして、その実践にあたり、企業としての諸活動をMOSの観点から定量評価し、PDCAサイクルを回しています。

MCHCグループは、この評価のためにMOS指標を作成いたしました。中期経営計画*APTSIS 15*に合わせて数値目標を設定し進捗の管理を行うとともに、ステークホルダーの皆さまとの対話から得られたご意見をMOSに活かしています。私は、CSO(Chief Sustainability Officer)としてMOSに関連する活動を担当しています。定期的な経営陣による活動の評価の場を通して継続的なMOSの強化に取り組んでいます。これからもステークホルダーの皆さまと幅広く連携しながら、サステナビリティの向上に向けた歩みを進めていく所存です。



MOSの推進体制



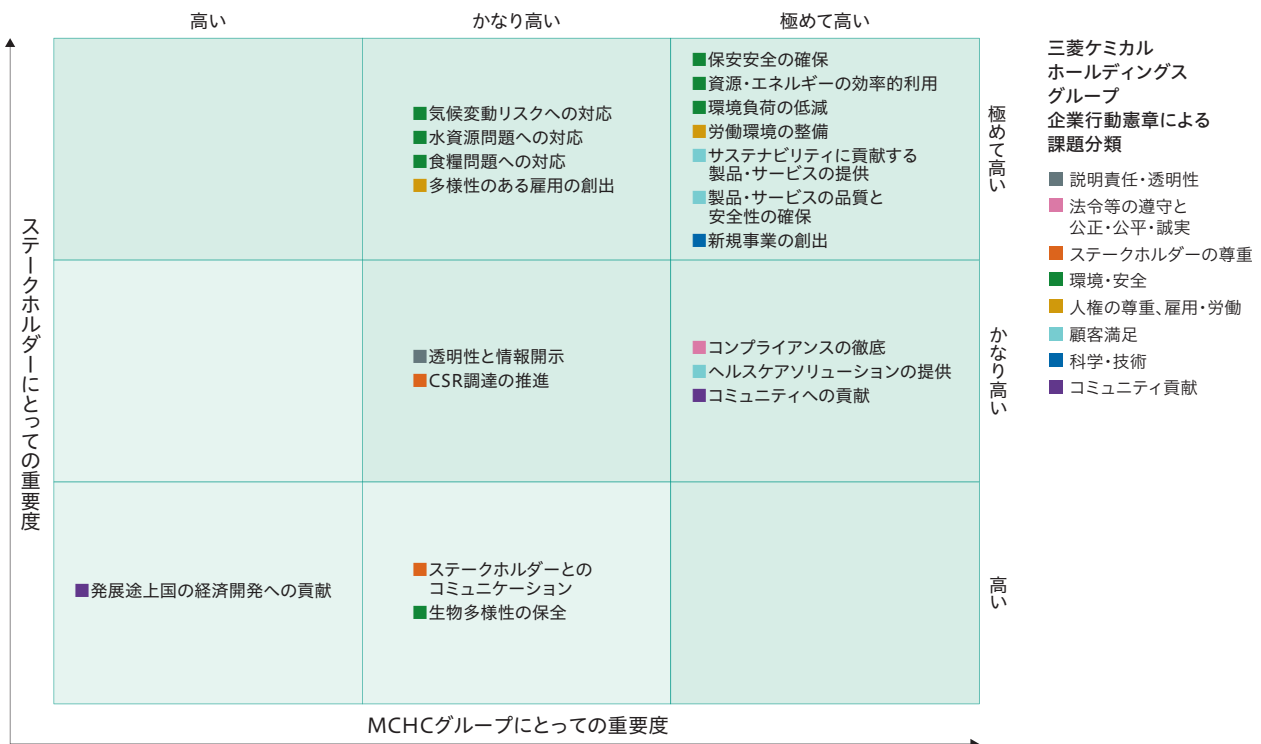


マテリアリティ | サステナビリティへの貢献の方向性

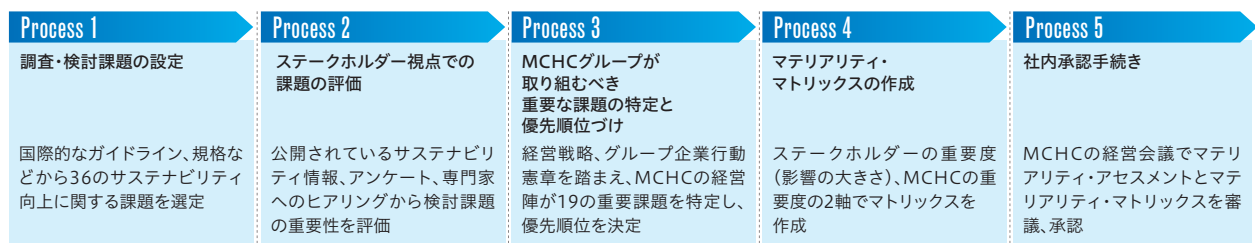
MCHCは、KAITEKI価値をさらに高めるために、2014年3月、サステナビリティに関する国際的なガイドラインが示すプロセスを参照し、ステークホルダーの視点を取り入れながら、19の項目を「MCHCグループが取り組むべき

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。



実績評価・開示

独自の指標、MOS指標を使って、サステナビリティへの貢献度を定量評価

MCHCは、現中期経営計画APTSIS 15の開始時から、営業利益など財務の経営指標と同様に、人と社会、地球のサステナビリティへの貢献度合いを可視化する新たな経営指標、MOS指標を導入しました。指標の策定にあたっては、今後、顕著化するであろう環境・社会課題を幅広く洗い出したうえで、MCHCグループの企業活動を通じてそれらの課題解決にどの程度貢献できるかを評価しました。その結果から、課題解決への貢献度が大きく、取り組むべきテーマとして定量化可能なものを指標として選定しました。

定量指標は、「地球環境負荷の削減への貢献」や「疾病治療への貢献」「より快適な生活のための製品の開発・生産」など22項目あり、これらを、Sustainability(環境・資源)、Health(健康)、Comfort(快適)というMCHCグループの企業活動の3つの判断基準を踏まえた体系にまとめています。MCHCは、MOS指標を経営指標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ための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。

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	
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
		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
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
		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
		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
		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
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
		S-3-2	CSR調達率を原料・包材の90%以上にする
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
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
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
		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

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
		C-1-2	新商品化率を16%から30%に増加させる
C-2	ステーキ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
		C-2-2	従業員に関連する指標の目標を達成する
		C-2-3	顧客満足度を80%以上に向上させる
C-3	より信頼される企業への努力		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

※MOS指標の実績については、P52をご覧ください。

MOS指標の一例

Sustainability(Green)指標の場合	
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)、NO_x(窒素酸化物)、SO_x(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。

Health指標の場合	
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。

※ 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

Comfort指標の場合	
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

「便利」「楽しみ」「安らぎ」「安心」などに貢献する商品を拡販し、人々に快適な生活を届けます。

MCHCグループは、便利・楽しみ・安らぎ・安心に貢献する商品をコンフォート商品と定義し、これに該当する製品の売上を、2010年度比で4,000億円増加させることを目標としています。MOS指標策定当時、MCHCグループにとって人々のComfort(快適)への貢献度を数値化することは難しい課題でした。検討の末、コンフォート商品を普及させていくことが広い範囲で快適を提供していくことにつながると考え、売上金額の増加を目標としています。



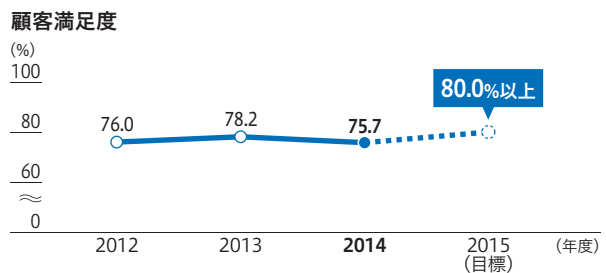
対話・エンゲージメント | 価値観の共有をめざし、さまざまな方法で対話・エンゲージメントを推進

MCHCは、サステナビリティ向上への取り組みについて、MOS指標による実績を評価し、それを開示しています。さらに、さまざまな方法でステークホルダーの皆さまと

価値観の共有をめざした対話・エンゲージメントを行うことで、MOSの実践にグループ内外の多様な視点を反映するよう努めています。

バリューチェーンにおける価値観の共有促進 ～お客さま満足度調査

MCHCグループは、持続可能な社会の構築のためには、サステナビリティに関する価値観をバリューチェーンに関わるステークホルダーの皆さまと共有することが不可欠と考えています。その考えを実践する一環として、MCHCグループは2012年度からお客さま満足度調査を実施しています。目標としている満足度80%以上の達成に向けて、アンケートの回答を通じて得られたお客さまの課題や要望の解決に取り組んでいます。



バリューチェーンにおける価値観の共有促進 ～お取引先に向けた説明会開催

MCHCグループは、企業行動憲章を基本にした「お取引先様と共有をお願いしたい事項」をまとめたガイドブックを作成し、2014年11月に説明会を開催し、お取引先270社(400名)に参加いただきました。今後、各事業会社の購買部門を中心にお取引先とのコミュニケーションを深めるとともに、活動をバリューチェーンのなかで広げていく計画です。



社会における価値観の共有促進 ～「エコプロダクツ2014」参加

幅広いステークホルダーと価値観を共有しながらKAITEKIを推進していくために、MCHCグループは日本最大級の環境展示会「エコプロダクツ2014」(2014年12月)に参加しました。KAITEKIの考え方とその実現に向けたソリューションとなる製品群を展示し、3日間で約3,000名に会場いただきました。アンケートに回答いただいた2,221名の90%以上の方から、MCHCグループの取り組みへの共感をいただきました。

KAITEKIをテーマにした社会との対話を希望して説明に立った社員にとっても、MCHCグループへの社会の期待を強く実感することができた機会となりました。



社外有識者からのメッセージ



ピーター D. ピーダーセン 様
株式会社イースクエア 共同創業者
リーダーシップ・アカデミー-TACL 代表

企業が成長すれば、必然的に環境や社会との「トレード・オフ」が発生し、その成長の副産物に対処するために、環境・サステナビリティ経営(CSR)を実践する。このような経営は、いままもなくないが、三菱ケミカルホールディングスが掲げる

KAITEKI経営は、このような消極的なCSR経営との決別宣言でもありと受け止めています。明確に、「経済」と「技術革新」の軸に加え、「サステナビリティ」の軸を立て、取り組まれていることを非常に嬉しく思うと同時に、今後への大きな期待を寄せたいと思います。トレード・オフに甘んじず、その反対の「トレード・オン」(善の循環)が実現されるまで、技術のイノベーションのみならず、人材面のイノベーション(創造性と革新力の開花)、協働のイノベーション、社会のメガトレンドに立脚する「アウトサイド・イン」のイノベーションに一層の力を注がれることを楽しみにしています。

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、持続可能な社会の実現に貢献しています。”



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

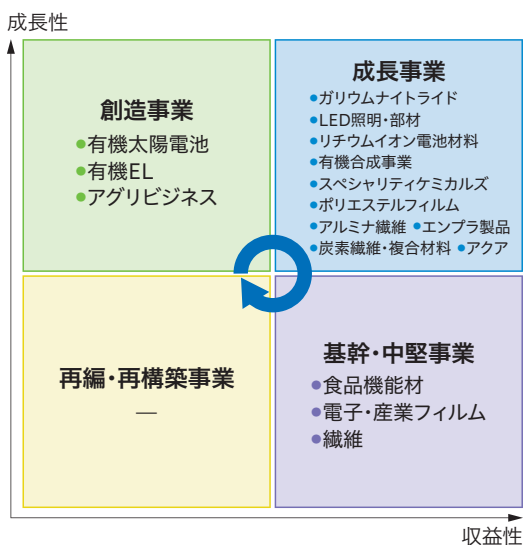
分子設計技術や機能設計技術、さらにポリマー加工技術など、長年培ってきた確かな技術をベースに、複合材、無機化学品、樹脂加工品、フィルム製品など、さまざまな製品を展開しています。

■ エレクトロニクス・アプリケーションズ

売上高
1,187 億円
(前年比-11.1%)

営業損益
-27 億円
(前年比+50.9%)

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

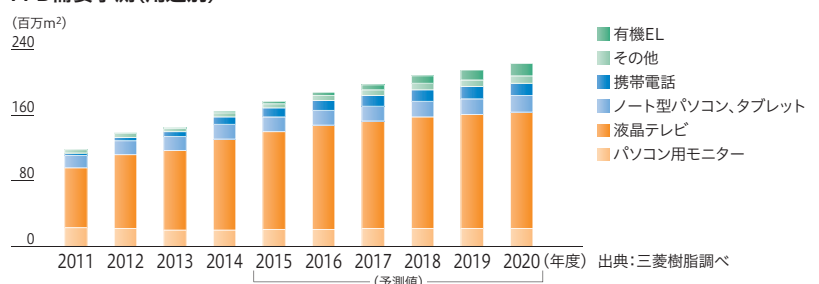
売上高
8,113 億円
(前年比+1.5%)

営業利益
560 億円
(前年比+18.1%)

事業環境ハイライト

1 FPDの用途別の需要量は、今後も使用面積が大きい液晶テレビ向けを中心に各用途で需要拡大が推測されます。また、タブレットや有機ELなど新しいFPD用途向けの需要拡大も見込まれます。

FPD需要予測(用途別)



SWOT分析

- グループの幅広い技術基盤や事業基盤を活かした「省エネ」「蓄エネ」などのソリューション創出力
- 高機能フィルム、特に各種光学用途における強いマーケットポジション
- 2種類の炭素繊維 (PAN系・ビッチ系) のラインアップと「成形加工」まで手掛ける市場対応力

強み	弱み
S	W
O	T
機会	脅威

- エレクトロニクス分野の市場変化を見据えた事業展開スピード
- 高機能フィルムにおけるFPD分野の短期の需要変動の影響を受ける脆弱性
- 炭素繊維における航空機用途への展開の遅れ

- 市場ニーズの高度化・多様化、Green Business市場の拡大
- 高機能フィルム、特に各種光学用途における需要の拡大
- 炭素繊維における需要の拡大 (航空機、自動車および産業分野)

- 技術革新や市場環境の変化の速さ
- 高機能フィルムにおける他社競合品
- 炭素繊維における新興国メーカーの台頭

主要事業の強み

アルミ樹脂複合板

130カ国以上で活躍



樹脂芯材を金属面材でサンドイッチした「アルポリック」は、芯材と面材の構成を変えることで多彩な機能をもたせることができる、軽量で耐久性・加工性が高い複合板です。世界130カ国以上で使用されています。

アクア

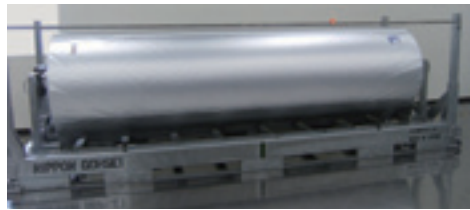
高性能の中空糸膜



高性能の中空糸膜は、産業排水処理設備や浄水処理場、病院手術用無菌手洗いなどの産業・医療分野、そして家庭用浄水器「クリンスイ」まで幅広く活躍しています。

光学用PVOHフィルム「OPLフィルム」

美しい液晶表示に
欠かせない光学フィルム



「OPLフィルム」は、液晶ディスプレイを表示する偏光フィルムに不可欠な部材です。「OPLフィルム」を使うことで映像や文字、図形を鮮やかに表示することができます。

ポリエステルフィルム

3つの基礎技術を融合

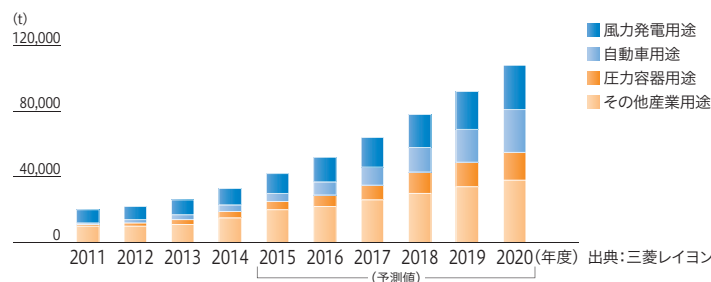


三菱ケミカルホールディングス (MCHC) グループ内の独自の原料技術、長年にわたり培ったフィルム製膜技術、独自のコーティングによる表面処理技術を融合させています。

2 炭素繊維は航空機、スポーツ、産業の全用途で需要の拡大が予想されます。特に、CNG※タンクなどの圧力容器や風力発電翼、そして軽量化が求められる自動車などを中心とする産業用途の需要が今後急激に拡大すると思われます。

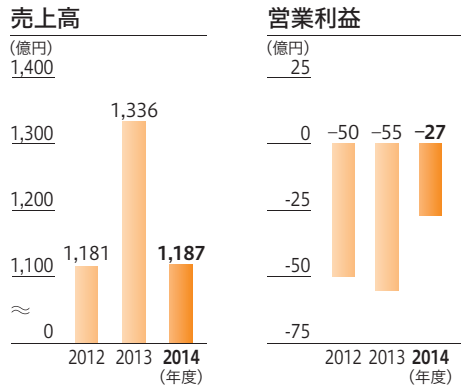
※CNG: Compressed Natural Gas (圧縮天然ガス)

炭素繊維需要予測 (産業用途別)

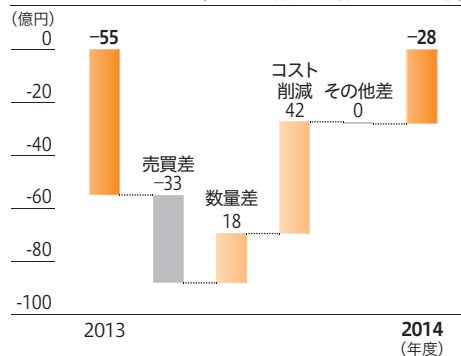


2014年度のセグメント概況

■ エレクトロニクス・アプリケーションズ



営業利益増減要因 (MCHC決算説明資料にて公表の数値)

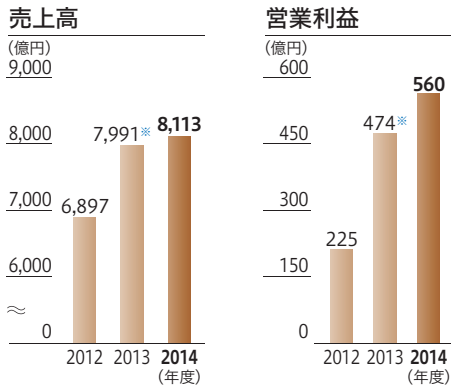


■ エレクトロニクス・アプリケーションズ

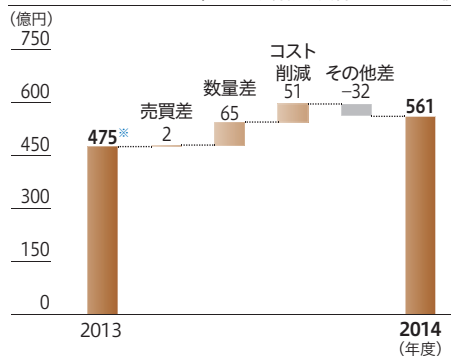
記録材料は、DVDやBlu-rayなどの光ディスク市場の縮小などにより、売上は減少しました。電子関連製品は、LED向け蛍光体の販売価格が低下傾向にあるものの、ディスプレイ材料のカラーレジストの販売数量が増加したことに加え、半導体向けの精密洗浄・ウエハー再生などの需要が概ね堅調に推移したことなどにより、売上は増加しました。情報機材は、OPC(有機感光体)およびトナーの海外における販売価格が低下し、売上は減少しました。

以上の結果、当セグメントの売上高は1,187億円(前期比149億円減(-11.1%))となりましたが、営業利益は27億円の損失(同27億円の損失減(+50.9%))となりました。

■ デザインド・マテリアルズ



営業利益増減要因 (MCHC決算説明資料にて公表の数値)



*2014年度より、一部の事業(連結子会社含む)を「ヘルスケア」から「デザイン・マテリアルズ」へ所属セグメントを変更しています。これに伴い、比較情報としての2013年度実績を組み替えています。

■ デザインド・マテリアルズ

電解液、負極材などのリチウムイオン電池材料は、総じて販売価格が低下傾向にあるものの、自動車用電池向けの販売数量が増加したことにより、売上は増加しました。スペシャリティケミカルズなどの精密化学品は、自動車向けコーティング材料などの需要が堅調に推移し、売上は増加しました。エンブラ製品やポリエステルフィルムなどの樹脂加工品は、エンブラ関連製品の販売数量が増加したことに加え、タッチパネル向けフィルムの需要が堅調に推移したことなどにより、売上は増加しました。複合材は、炭素繊維およびアルミナ繊維の販売が好調に推移したこともあり、売上は増加しました。食品機能材や無機化学品は、販売が概ね堅調に推移しました。化学繊維は、販売数量が減少したことにより、売上は若干の減少となりました。

以上の結果、当セグメントの売上高は8,113億円(前期比122億円増(+1.5%))となり、営業利益は560億円(同86億円増(+18.1%))となりました。

エレクトロニクス・アプリケーションズセグメントにおけるトピックス

エレクトロニクス:三菱化学
2015年1月 日亜化学工業株式会社との間で、白色LED用の赤色蛍光体に関する一層の権利の安定化および両社の事業基盤強化のため、特許相互実施許諾契約を締結。

デザイン・マテリアルズセグメントにおけるトピックス

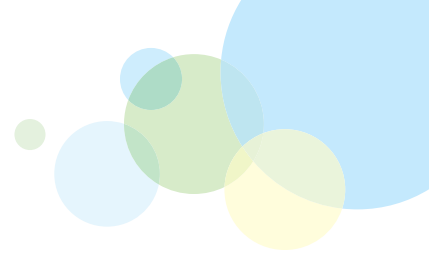
炭素繊維:三菱レイヨン
2014年6月 米国子会社のMitsubishi Rayon Carbon Fiber and Composites, Inc.炭素繊維製造設備の増設を発表(能力年産2,000トンから4,000トンへ増強)。

2014年10月 自動車用途の炭素繊維・複合材料事業の強化・拡大のため、ドイツ・Wethje Holding GmbHの株式51%を取得し連結子会社化。

2015年4月 三菱樹脂株式会社のピッチ系炭素繊維事業と三菱レイヨン株式会社のPAN系炭素繊維事業を三菱レイヨンに統合。

機能化学:三菱化学
2014年10月 三菱化学の子会社である日本合成化学工業株式会社および中央理化学工業株式会社の合成樹脂エマルジョン製品の製造部門統合による新社「ジャパンコーティングレジジン株式会社」を発足。

機能成形:三菱樹脂
2014年8月 アルミナ繊維「マフテック」の製造設備増設を発表(能力年産6,000トンから6,500トンへ増強)。



今後の見通し

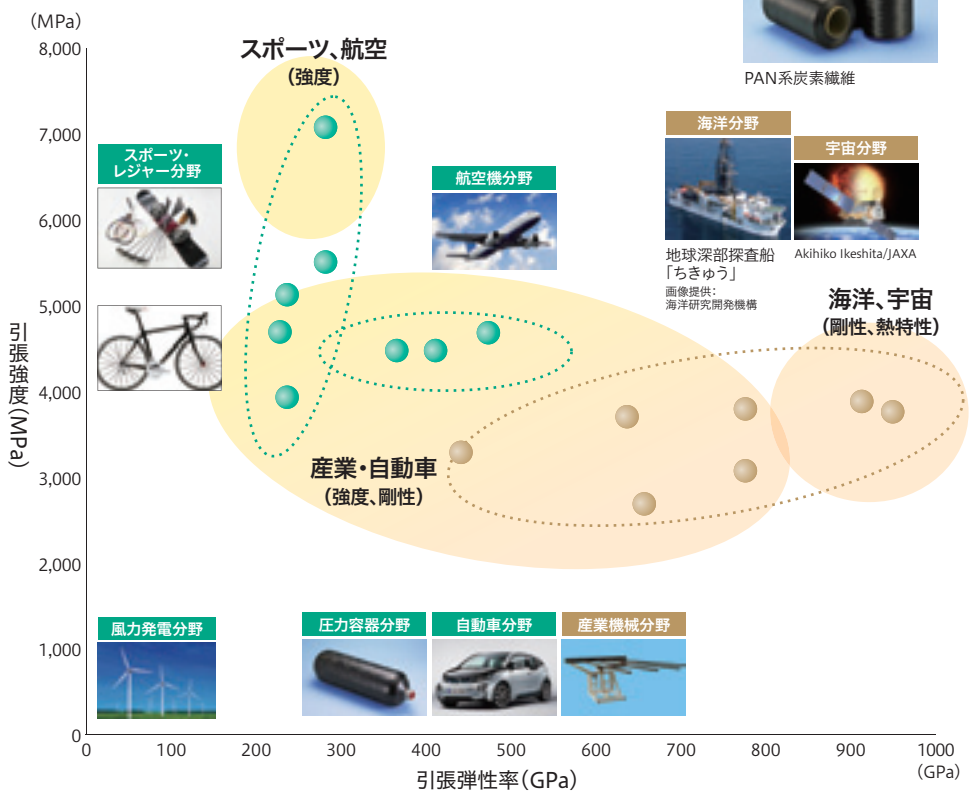
2015年度、機能商品分野では、LED向け蛍光体や樹脂加工品などでの拡販を見込んでいます。また、前期に引き続きコスト削減を強力に推進していくことにより、売上高は前期比876億円増の1兆250億円、営業利益は137億円増の665億円の増収増益を見込んでいます。

今後は、炭素繊維、リチウムイオン電池材料などの成長分野での事業展開の加速と収益の拡大に加え、有機太陽電池などの創造事業の早期収益化に取り組むことにより、さらなる収益拡大をめざします。

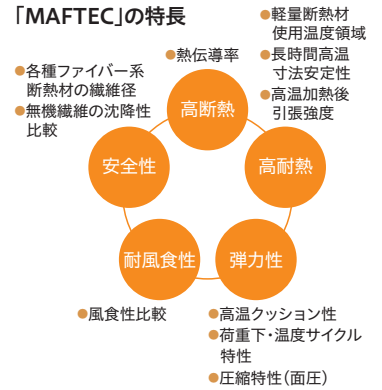
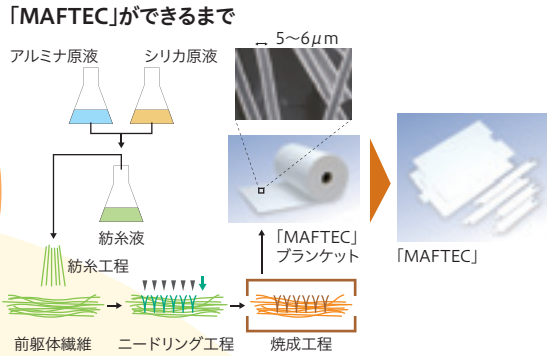
FOCUS ビジネスモデル強化例 炭素繊維事業を強化し、 2020年度売上高1,000億円をめざす

炭素繊維・複合材料事業の強化を目的として、MCHCグループ内の炭素繊維事業を2015年4月に統合しました。PAN系炭素繊維事業を有する三菱レイヨンが、三菱樹脂のピッチ系炭素繊維事業を会社分割の方法で継承し、石炭ピッチ系とPAN系の両方の技術をもつ世界で唯一の炭素繊維メーカーとなりました。今後は、両素材の知見を応用し、戦略重点分野である自動車、压力容器、風力発電翼など産業用途における顧客へのソリューション提案力を強化していきます。また、すでにグローバルに展開中のPAN系炭素繊維・複合材料事業の製造・販売・開発に関わる事業インフラを活用してピッチ系炭素繊維事業の価値を最大化していくなど、2020年度には売上高1,000億円規模の事業をめざします。

- 強度に優れるPAN系炭素繊維「PYROFIL」
- 弾性率に優れるピッチ系炭素繊維「DIALEAD」

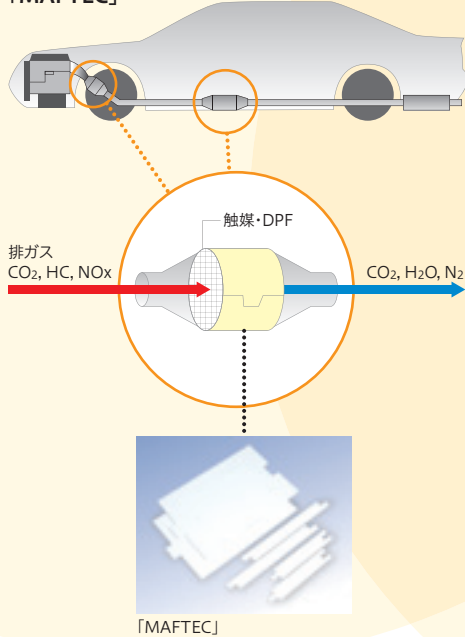


KAITEKI実現に向けて



自動車の排ガス中に含まれるNOxやPMIによる大気汚染の改善は、重要な環境・社会課題の一つです。有害物質の排出低減に向けて、日本・欧州・北米を中心とする各国では排出ガス規制が強化され、有害物質を吸着して分解する排ガス処理装置装備の義務づけが進んでいます。この自動車排ガス処理装置内の浄化機器システムを保護するクッション材(把持材)として世界No.1のシェア40%を有しているのが、三菱樹脂のアルミナ繊維「MAFTEC」です。

走行中の振動と高温に耐えられるクッション材「MAFTEC」



MCHCグループの炭素無機化学や紡糸技術から生まれた「MAFTEC」を加工したサポートマットは、安定した結晶構造と独自のニードルパンチ製法により高い耐熱性・断熱性・寸法安定性を維持し、1,000℃以上にもなる高温環境下でも長期にわたって走行に耐えるクッション性能を発揮します。

また、オンリーワンの繊維径コントロール技術によってアルミナ繊維の平均繊維径は5~7 μ mに制御されているため、肺の奥まで入って人体に有害な影響を及ぼす可能性のある3 μ m以下の繊維はほとんど含んでおらず、高い安全性を有していることも大きな強みです。世界各国での排出規制強化の動きや燃費改善要請への高まりによって、浄化機器システムの高性能化が進むのに伴い、高性能・高機能な「MAFTEC」の優位性はますます高まっています。

環境配慮志向の高まりに加え、自動車の生産拡大などによる旺盛な需要に応え、三菱樹脂では、積極的な設備投資による生産能力の増強を進めています。2015年度は、坂出工場(香川県)において製造ライン増設を実施し、総生産能力は年産6,500トンになります。今後も、多くのお客さまの採用による「MAFTEC」の普及を通して、環境の改善や省エネルギー化に貢献していきます。

把持材※1
繊維市場占有率※2

世界シェア
約40%
世界 No.1

※1 自動車排ガス処理装置内の浄化機器システムを保護するクッション材
※2 三菱樹脂による推計

目標 MOS指標 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(→P52)

実績

コンフォート商品
売上高総額

1,649億円
増加(2010年度比)

「MAFTEC」がコンフォート商品の売上高増加に貢献



Close up ②

Sustainability

完全人工光型植物工場システム

70億人を超えた世界の人口は、2050年までに100億人近くにのぼると予測されています。地球温暖化がもたらす気候変動の進行は、農業や漁業に影響を与え、人口増加に伴う食糧危機をさらに加速させることが危惧されています。

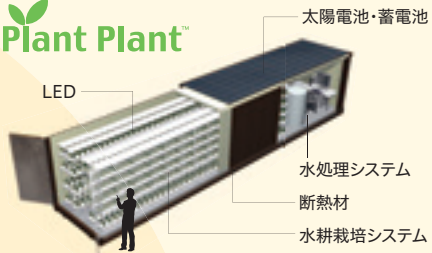
MCHCグループは、グループがもつ農業資材だけでなく、情報電子や機能化学分野、ヘルスケア分野まで含めた広い領域で培ってきた多彩な部材や技術を組み合わせた植物工場システムの開発を進め、食糧のサステナビリティへの貢献をめざしています。

植物工場とは、栽培の全部もしくは一部に機器を利用して内部環境などを制御し、閉鎖的または半閉鎖的な空間で、通年での計画的な植物・野菜の栽培を行うシステムのことです。三菱化学が展開する太陽電池とLED照明や水循環システムなどを備えた完全人工光型植物工場システムは、外部環境に影響されずに温度・湿度・光を完全にコントロールすることができるため、自然環境が厳しく野菜が育ちにくい砂漠(ドバイ)や寒冷地(ロシア)でも採用が進んでいます。



完全人工光型植物工場システムにおけるMCHCグループの技術

Plant Plant™



日本においては、ツダコマ・ゼネラル・サービス株式会社(石川県)、阪神電気鉄道株式会社(兵庫県)、株式会社ローソンファーム秋田(秋田県)などに採用いただき、地域活性化にも役立っています。



Partners' Voice

ツダコマ・ゼネラル・サービス株式会社
常務取締役・事業部長
田中利明様

私たちの会社は、「常に最高の品質をめざし、社会に貢献すること」を旨として、石川県を拠点に事業を展開しています。新しいことにチャレンジしていくなかで、2009年に植物工場実験設備を立ち上げ、現在は三菱化学から提案してもらったシステムでベビーリーフを生産しています。栄養価が高く、安全・安心なベビーリーフは好評で、順調な売れ行きです。安定した生産システムは、省力化にもつながっています。



目標 MOS指標 C-1-2
新商品化率を16%から30%に増加させる(→P52)

実績
新商品化率

23%

(基準2010年度16%)

植物工場システムが新商品化率向上に貢献

Close up ③

Sustainability

次代を担う若手研究者の育成



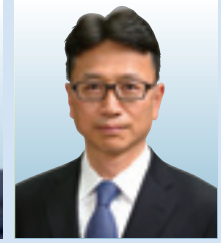
三菱樹脂のグループ会社でエンジニアリングプラスチック・複合材の世界大手であるQuadrant AGIは、エンジニアリングプラスチックや複合材料の開発に取り組む若手研究者の育成と産学連携を目的とした博士論文の表彰制度「Quadrant Award」を主催しています。2年ごとの開催で6回目となる2014年は56件の応募があり、1位を含む4件の入賞を選定しました。1位のテーマは「経皮ワクチン用マイクロニードルの実用化研究」でした。MCHCグループは、このほかにも科学実験教室の開催などを通じて、子どもや若手の健やかな成長と能力の開花を応援しています。

ヘルスケア分野

“ 疾病治療にとどまらず、できるだけ多くの人が長く健康でいられる社会の実現に向けて、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
木曾 誠一

セグメント別事業内容

ヘルスケア

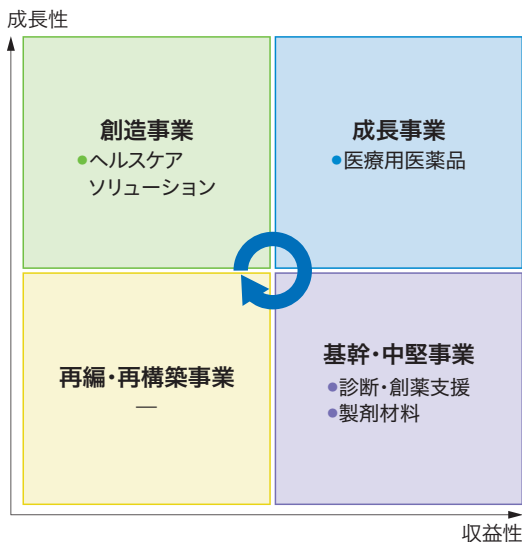
グループの総合力とネットワークを活かして医薬品、診断製品、臨床検査、創薬支援サービス、医薬原薬・中間体、カプセルや製剤関連機器などの製剤材料、健康セルフチェックサービス

などの事業を展開しています。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。

売上高
5,319億円
(前年比+1.6%)

営業利益
770億円
(前年比+14.4%)

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

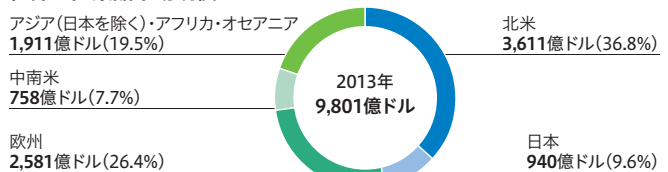
基幹・中堅

- 安定収益の確保

事業環境ハイライト

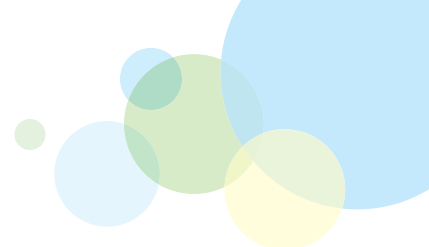
1 世界の医薬品市場は、約100兆円規模であり、そのうち米国は現在も、そして中長期的にも世界最大の医薬品市場であり続けると予測されています。また、新薬創出力においても米国は際立っており、田辺三菱製薬株式会社では、医薬品ビジネスの持続的成長を実現するために、米国展開の加速に向けた事業構造改革を推進しています。

世界の医薬品市場規模



Copyright 2015 IMS Health All rights reserved.

出典:IMS World Review 2014をもとに作成(無断複製・転載禁止)
田辺三菱製薬 個人投資家説明会資料より引用



SWOT分析

- シックケアからヘルスケア、ライフケアまでをカバーする広範囲な事業基盤
- 医薬品事業における「自己免疫疾患」領域での強いマーケットポジション
- 医薬品事業における新しい治療コンセプトを世界に先駆けて提供する創薬力
- カプセル事業における強いマーケットポジション

強み	弱み
S	W
O	T
機会	脅威

- ヘルスケア事業の最大市場である北米におけるマーケットプレゼンスの低さ

- 世界的な高齢化進展によるヘルスケア分野への需要拡大
- 健康・医療ICTによるビックデータ活用の潮流
- カプセルの需要拡大

- 日本市場での医療費抑制策
- 国際的な新薬開発における競争激化

主要事業の強み

医療用医薬品

世界初の医薬品を創製する **創薬力**



世界初の経口多発性硬化症治療剤として創製された「イムセラ」※。米国、EUなど世界80カ国以上で11万人を超える患者さんに処方されています。

※海外では、Novartis Pharma AGに導出、「ジレニア」の名称で販売中

医療用医薬品

育薬力でトップクラスに成長



さまざまな疾患に有効性を示す可能性がある自己免疫疾患治療剤「レミケード」。その情報を一つひとつ発信し続けた結果、6つの疾患をカバーし、自己免疫疾患領域ではトップクラスに成長しています。

製剤材料

HPMC※カプセルシェア **世界No.1**



世界で初めて実用化に成功した植物由来原料のHPMCカプセルが世界中で広く使用され、世界シェアNo.1です。

※HPMC:ヒドロキシプロピルメチルセルロース

各種検査

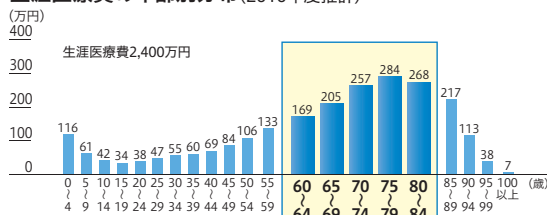
日本唯一のドーピング検査機関として スポーツの健全な発展に貢献



世界アンチ・ドーピング機構からアジア初、日本唯一の公認ドーピング検査機関として認められ、各種の国際スポーツ大会に貢献しています。

2 先進国では少子高齢化が進み、医療費の高騰が大きな問題と なっています。患者さんの負担と不安を軽減し、健康を維持しながら元気に老齢を迎えられるような社会が望まれています。そのためには、疾患が重症化した状態で治療するのではなく、発病を予防する（予防医療）、もしくは発症前期に発見し重症化させない（先制医療）努力が必要であり、株式会社生命科学インスティテュートでは、そのための総合的なヘルスケアソリューションの提供をめざしています。

生涯医療費の年齢別分布 (2010年度推計)

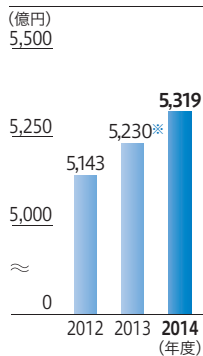


出典：2010年度の年齢階級別1人当たり国民医療費をもとに、平成22年完全生命表による定常人口を適用して推計したものです。

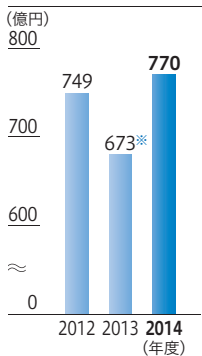
2014年度のセグメント概況

■ヘルスケア

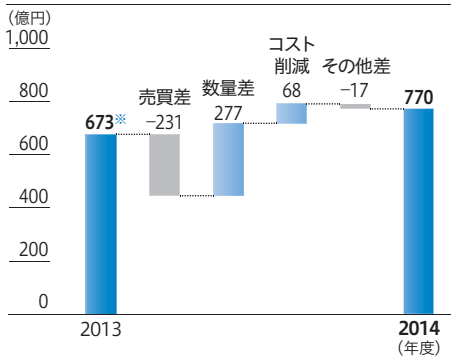
売上高



営業利益



営業利益増減要因



※2014年度より、一部の事業(連結子会社含む)を「ヘルスケア」から「デザイン・マテリアルズ」へ所属セグメントを変更しています。これに伴い、比較情報としての2013年度実績を組み替えしています。

■ヘルスケア

医療用医薬品は、2014年4月に実施された薬価改定やジェネリック医薬品の影響拡大などがあつたものの、国内において関節リウマチ、クローン病などの治療剤である「レミケード」や2型糖尿病治療剤「テネリア」などの販売数量が伸長したことに加え、多発性硬化症治療剤「ジレニア」や2型糖尿病治療剤「インヴォカナ」のロイヤリティ収入の増加があり、売上は前期並となりました。診断製品および臨床検査は、診断検査事業など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年第2四半期から取り込んだことに加え、販売が順調に推移したことにより、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5,319億円(前期比88億円増(+1.6%))となり、営業利益は、販売管理費の削減などにより、770億円(前期比97億円増(+14.4%))となりました。なお、当セグメントにおいて、田辺三菱製薬は2014年7月に2型糖尿病治療剤「カナグル」の製造販売承認を取得し、同年9月より販売を開始しました。

ヘルスケアセグメントにおけるトピックス

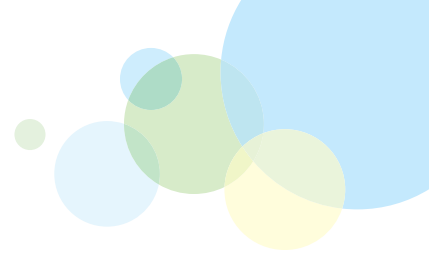
医療用医薬品: 田辺三菱製薬

2014年11月 事業・構造改革の一環として、田辺三菱製薬工場株式会社の鹿島工場を譲渡する旨の契約を沢井製薬株式会社と締結。

2015年1月 グローバルレベルの新薬供給体制の整備を図るため、田辺三菱製薬工場の吉富工場内に新たに製剤棟を建設することを発表。

2015年2月 かずさ事業所を2016年3月末に閉鎖し、国内研究機能を戸田事業所および横浜事業所に集約することを発表。





今後の見通し

2015年度のヘルスケア分野は、前年に引き続き、海外に導出した医薬品のロイヤリティ収入などの拡大を見込むものの、国内医療用医薬品において、血漿分画製剤の販売提携終了などにより、売上高は前期比199億円減収の5,200億円を見込んでいます。一方で、営業利益は、医薬品事業におけるロイヤリティ収入の増収や血漿分画製剤の販売移管による原価率の改善などにより、研究開発費の増加を

吸収し、前期比5億円増の775億円を見込んでいます。

今後は、未だ有効な治療方法がない疾病領域での新薬の開発や海外市場における事業基盤の強化・拡大を進めるとともに、ICTを活用した次世代ヘルスケアサービス事業の拡充や再生医療などの分野における新規事業の創出を図り、さらなる収益拡大をめざします。

FOCUS ビジネスモデル強化例

米国における医療用医薬品の展開加速に向けた米国関係会社の再編

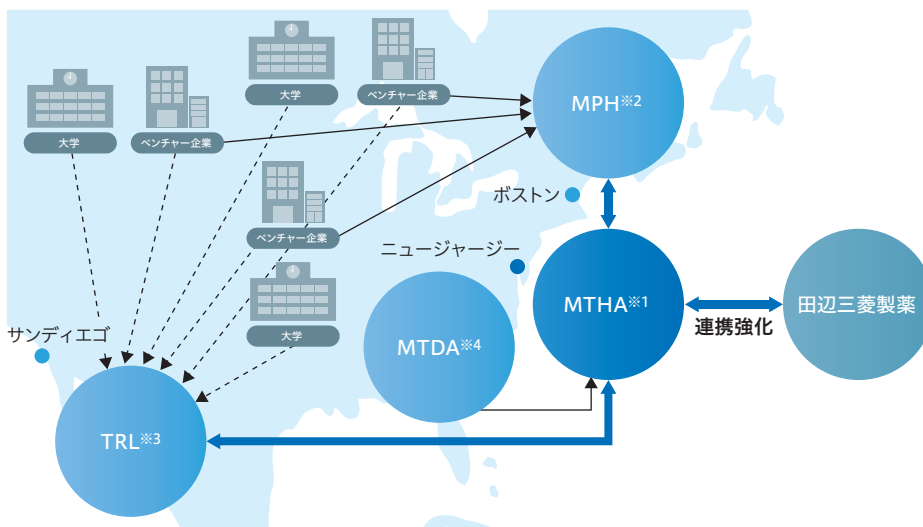
米国展開の加速化に向け、田辺三菱製薬は、米国持株会社である「Mitsubishi Tanabe Pharma Holdings America, Inc.」を米国統括会社として位置づけ、米国関係会社の再編を実施しました。この組織再編により、米国関係各社の連携が深まり、欧米の大学・ベンチャー企業などがもつ創薬シーズや技術、開発品の評価・獲得がよりスピーディかつスムーズになるとともに、トランスレーショナルリサーチの強化を通じたパイプラインの充実も期待されます。また、製品の導入機会の探索・評価も積極的に進め、米国において早期に事業が開始できるよう取り組んでいきます。

米国関係会社再編の狙い

オープンイノベーションの強化

- TRL (サンディエゴ)を活用した欧米のアカデミアやベンチャー企業との連携強化
- MPH (ボストン)を活用した欧米のベンチャー企業との連携強化
→創薬シーズ・技術へのアクセス強化

米国における事業開発機能の強化



※1 MTHA: Mitsubishi Tanabe Pharma Holdings America, Inc. 米国統括会社

※2 MPH: MP Healthcare Venture Management, Inc. 投資会社

※3 TRL: Tanabe Research Laboratories U.S.A., Inc. 医薬品研究会社

※4 MTDA: Mitsubishi Tanabe Pharma Development America, Inc. 医薬品開発会社

KAITEKI実現に向けて



生活習慣の変化を受け、日本を含めた世界の糖尿病および糖尿病の可能性を否定できない人々の数は急激に増加しています。厚生労働省の国民健康・栄養調査によると、2012年現在、糖尿病が強く疑われる人は950万人と推計されており、可能性を否定できない糖尿病予備軍は2,000万人以上に及びます。また、国際糖尿病連合の調査・統計によると、2014年現在の世界の糖尿病有病者数は3億8,670万人にのぼります。糖尿病は適切な治療を続ければコントロールできる病気ですが、放置すると眼・腎臓・神経などに合併症を引き起こして患者さんのQOL(生活の質)を著しく低下させるだけでなく、医療費の増大や社会的損失につながるため、大きな社会課題となっています。

糖尿病領域に取り組む田辺三菱製薬は、2012年9月に「テネリア(一般名:テネリグリプチン)」、2014年9月に「カナグル(一般名:カナグリフロジン)」の2剤を相次いで上市しました。両剤とも、独創性そして化合物合成や評価技術による化合物最適化力と開発力によって生み出された医薬品です。

2015年に全国発明表彰「発明賞」を受賞した選択的DPP-4阻害剤テネリグリプチンは、1日1回の服用で24時間薬効が持続することにより、1日を通じた血糖コントロールを実現しました。「テネリア」を含めたDPP-4阻害剤は、経口糖尿



「テネリア」

病治療薬市場の3分の2を占めるまでに拡大、今後も成長が期待されています。

しかしなお、血糖改善が不十分な患者さんは数多く存在し、また体重を減少させる経口糖尿病薬は存在しませんでした。そこで田辺三菱製薬は、アンメット・メディカル・ニーズに於いて、世界に先駆けて新しい治療コンセプトを提唱し、インスリンを介さず、過剰な糖を体外に排出することで血糖改善効果を発揮するSGLT2阻害剤カナグリフロジンを開発。「カナグル」は、単一容量で効果減弱することなく持続した効果を示し、さらに海外のデータでは内臓脂肪の減少に伴う体重低下作用が確認されています。海外市場では、導出先のJanssen Pharmaceuticals, Inc.が「インゾオカナ」の名称で販売しており、63カ国で承認されています(2015年4月時点)。米国では専門医における新規処方シェアNo.1を獲得し、ロイヤリティ収入も業績に貢献しています。カナグリフロジンは、2014年に日本薬学会創薬科学賞を受賞しました。

市場が拡大しているDPP-4阻害剤「テネリア」と、従来の薬剤とはまったく異なる作用機序であるSGLT2阻害剤「カナグル」。田辺三菱製薬は、この2剤それぞれの薬剤特性を踏まえた適正使用を推進し、糖尿病治療に貢献していきます。



カナグリフロジン※1
日本薬学会創薬科学賞
(2014年)
テネリグリプチン※2
全国発明表彰「発明賞」
(2015年)

W受賞

※1 製品名「カナグル」
※2 製品名「テネリア」

目標 MOS指標 H-1

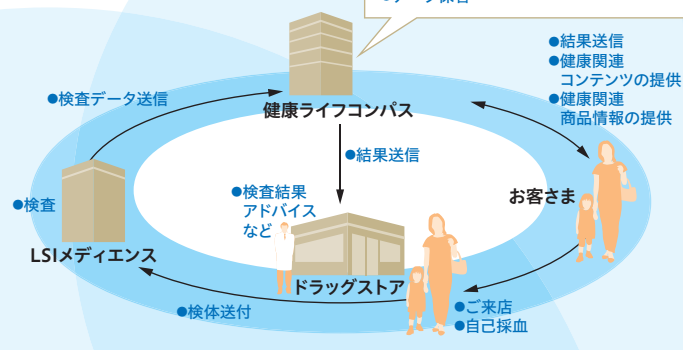
治療難易度×投与患者数を
50%増加(09年度比)させる
(→P52)

実績
疾病治療への貢献

18%増加
(2009年度比)

「カナグル」と「テネリア」が
疾病治療向上に貢献

じぶんからだクラブ
会員サイト
データ保管
<http://www.jibunkarada.jp/>



Close up ②
Sustainability
健康セルフ
チェックサービス
「じぶんからだクラブ」

糖尿病や高脂血症などの生活習慣病は、食事や運動などの生活習慣を改善することで予防できるものが少なくありません。大切なのは、定期的に自分のからだの状態を把握し、「未病」の段階で変化に気づくことです。そこでMCHCグループは、「病気を治す」だけでなく「病気を防ぐ」ためのソリューション提供に注力しています。MCHCグループの健康ライフコンパス株式会社は、健康診断を受ける機会を逃してしまいがちな人々の健康管理に着目し、ドラッグストアで受けられる手軽な自己採血による血液検査サービス「じぶんからだクラブ」を展開しています。これは、ヘルスケアを日本の成長戦略の重要テーマに位置づける経済産業省のグレーゾーン解消制度の活用第1号となった、まったく新しいサービスです。

検査項目は、通常健康診断と同様の13項目。検査結果は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。2015年5月にはサービス提供店舗が2,000店まで広がり、利用者も順調に増加しています。ある小児科の病院に隣接する店舗では、若いお母さんの利用が多いなど、

子育てに忙しく自分の健康管理がおろそかになりがちの方から感謝の声をいただいています。

MCHCグループは、じぶんからだクラブを起点に、今後は食品メーカーやスポーツクラブと連携しながら、検査結果を踏まえた体調・体質を考慮した食事メニューや運動療法を提案するサービスにも取り組んでいく計画です。



Partners' Voice

株式会社ツルハ
調剤運営本部
スーパーバイザー
武藤一敬様

当店では、健康セルフチェックを浸透させたいとの考えから、2013年8月に「じぶんからだクラブ」のサービスを導入しました。健康診断の機会が少ない主婦の方などを中心にご利用いただいています。病院の健康診断とは異なり、予約は不要で、買い物の間などに短時間で手軽にできる、良いサービスだと実感しています。お客様の要望に応じて、血液検査の結果から、店内にあるサプリや健康食品もご提案できるのは、ドラッグストアならではの強みです。今後もたくさんのお客様にご利用いただけるよう、PR活動に力を入れたいと思います。

目標 MOS指標 H-2
QOL改善への寄与度を70%増加(09年度比)させる(→P52)

実績
QOL(生活の質)向上への貢献
79%向上
(2009年度比)
「じぶんからだクラブ」がQOL向上に貢献

Close up ③
Sustainability
難病患者団体支援
手のひらパートナープログラム



田辺三菱製薬Webサイト

世界中の製薬会社が力を尽くしても治すことのできない難病がまだまだ数多く存在しています。田辺三菱製薬は、こうした難病に対する新薬の開発に取り組むだけでなく、病気に苦しむ患者さんやその家族への支援を行うことも大切な使命と考え、創立5周年である2012年に、患者さんの療養・就労生活の改善などQOL(生活の質)向上に取り組んでいる難病患者団体およびその支援団体への助成金制度、「田辺三菱製薬 手のひらパートナープログラム」を創設。第3回となる2015年度は、13件の活動へ831万円の助成を実施しました。助成先団体からは感謝の言葉に加え、助成金が患者さんやご家族への支援に貢献している旨の報告をいただいています。

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つつ、常に時代のニーズに合わせた体制で事業を展開しています。”



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



大陽日酸 取締役社長
市原 裕史郎

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

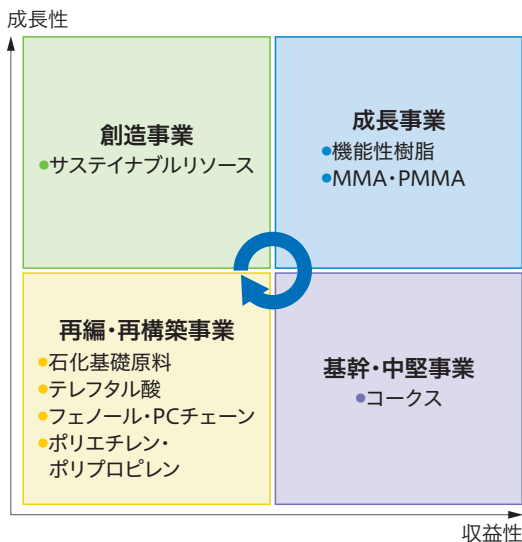
独自のマーケティング力、製品開発力、および製造技術を活かし、高度かつ特殊なニーズにも対応した合成樹脂などを提供しています。

■ケミカルズ

売上高
1兆1,393億円
(前年比+19.2%)

営業利益
91億円

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

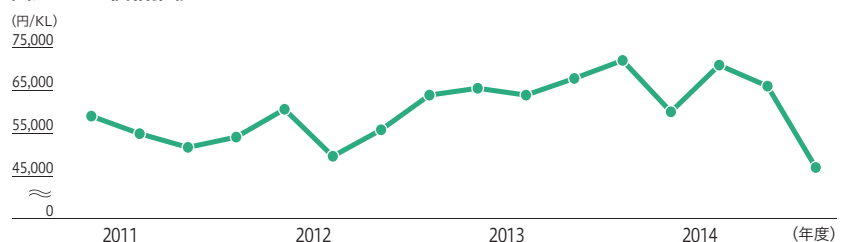
売上高
8,346億円
(前年比-2.7%)

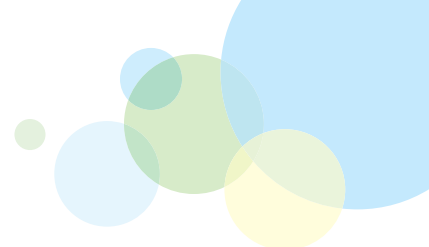
営業利益
267億円

事業環境ハイライト

1 国産ナフサ価格は原油価格のみならず為替の影響も受けますが、さまざまな石化製品価格の指標にもなります。急激な国産ナフサ価格の変動は、石化製品の価格や原材料であるナフサの在庫評価額に影響を及ぼし、会社の損益にも影響を与える可能性があります。

国産ナフサ価格推移





SWOT分析

- グローバルな供給体制を基盤としたグローバルマーケティング力 (MMA、機能性樹脂、産業ガス)
- MMA事業では、3製法(独自エチレン法含む)による製造コストにおける優位性と強いマーケットポジション(世界シェア1位)
- 産業ガス事業とのシナジーによる事業機会の拡大
- ナフサクラッカーの構造改革やポリオレフィンの国内最適生産体制と高機能化へのいち早い移行

強み	弱み
S	W
O	T
機会	脅威

- 汎用石化製品は、需給バランス、原料動向、製品市況の変化により、大きな収益変動
- テレフタル酸事業は、中国の新規参入と増設により大幅な供給過剰
- 日本での産業ガス事業は、主要な製造コストである電力料金が割高

- インド、中東、東欧、アフリカなど新興国市場での需要拡大
- 自動車分野での高機能材料の需要拡大

- シェールガス(米国)や石炭ベース(中国)などの安価な原料からつくられる製品との競合
- 国内石化製品需要の縮小
- 余剰生産能力を抱えた中国産製品の市場に与える影響

主要事業の強み

MMA・PMMA

グローバルNo.1サプライヤー



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しています。

石化基礎原料

構造改革による最適運営をめざして



加速する石化製品の高機能・高付加価値化へのシフトに即応できる体制を構築しています。

コークス

世界最大級のコークス炉



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年以上にわたって安定供給しています。

産業ガス

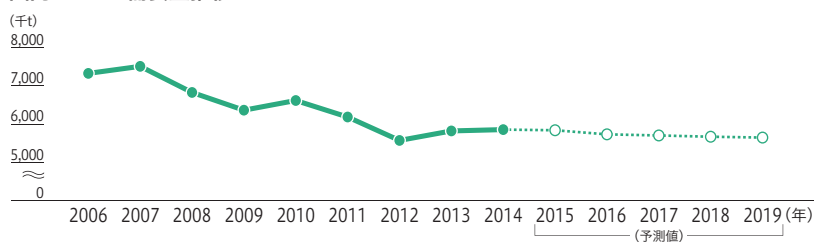
水素エネルギー社会の実現に向けて



パッケージ型水素ステーション「ハイドロ シャトル」は、来るべき水素エネルギー社会の実現に向けたグループのガス技術の成果の一つです。

2 石油化学産業の基礎化学品の一つであるエチレンの国内需要量は、国内外の需要構造の変化による国内需要縮小や米国(シェール由来)および中国(石炭由来)でのエチレン供給能力拡大などを背景に減少してきており、国内の需要量は引き続き減少が予測されています。

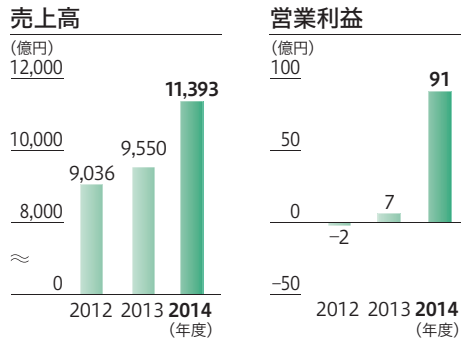
国内エチレン需要量推移



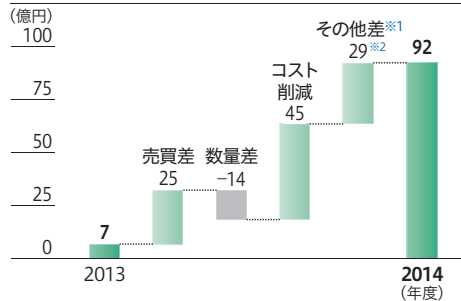
出典:世界の石油化学製品の需給動向データ(経済産業省)

2014年度のセグメント概況

■ケミカルズ



営業利益増減要因 (MCHC決算説明資料にて公表の数値)



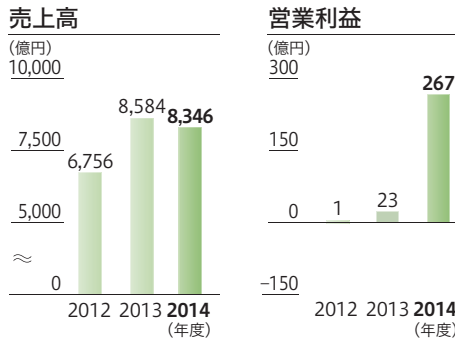
※1 その他差には、受払差等の金額が含まれています。
 ※2 大陽日酸新規連結影響184億円を含んでいます。

■ケミカルズ

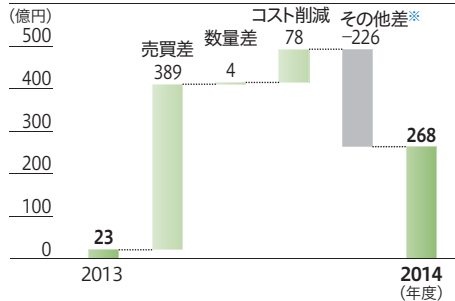
石化基礎原料であるエチレンの生産量は、2014年5月に三菱化学鹿島事業所において第1エチレンプラントおよび第1ベンゼンプラントを停止したこと、ならびに定期修理の規模が拡大したことなどにより、97万トンと前期を14.6%下回りました。エチレン、プロピレンなどの基礎石化製品および化成品、ならびに合成繊維原料のテレフタル酸の売上は、原料価格の下落に伴う販売価格の低下などにより、大幅に減少しました。炭素製品のうちコークスは、需要は概ね堅調であったものの、原料炭価格の下落に伴う販売価格の低下により、売上は減少しました。また、2014年11月に連結子会社とした大陽日酸株式会社の業績を当第3四半期から取り込み、新たに産業ガスとして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1兆1,393億円(前期比1,843億円増(+19.2%))となり、営業利益は、原料価格の下落に伴い在庫評価損が発生したものの、大陽日酸の連結子会社化もあり、91億円(同84億円増)となりました。

■ポリマーズ



営業利益増減要因 (MCHC決算説明資料にて公表の数値)



※ その他差には、受払差等の金額が含まれています。

■ポリマーズ

合成樹脂は、ポリオレフィンおよびMMAモノマーの需要が緩やかな回復基調で推移したものの、前期にMMAモノマーなどの海外子会社における会計期間を変更したことにより、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8,346億円(前期比238億円減(-2.7%))となりましたが、営業利益は、原料と製品の価格差の改善などにより、267億円(同244億円増)となりました。



ケミカルズセグメントにおけるトピックス

産業ガス:大陽日酸

2015年1月 米国子会社の Matheson Tri-Gas, Inc.が SASOL CHEMICALS (USA) LLCの次期大型エタンクラッカーおよび誘導品製造向けに産業ガスをオンサイト供給する契約を締結。

ポリマーズセグメントにおけるトピックス

MMA:三菱レイヨン

2014年6月 三菱レイヨンと三井物産株式会社は米国でのMMAモノマー製造・販売事業の合弁会社設立の詳細検討を開始。当該合弁会社を含む3社は、米国The Dow Chemical Companyと一部の原料供給および製品販売で協業することについて合意、覚書を締結。

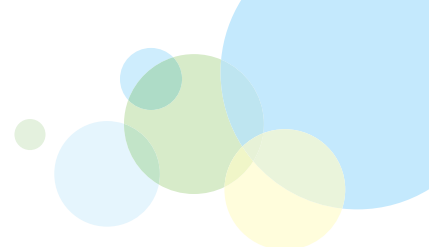
2014年6月 サウジアラビア王国のSaudi Basic Industries Corporationとの間で、同国内にMMAモノマー(生産能力:年産25万トン)およびアクリル樹脂成形材料(生産能力:年産4万トン)を製造する折半出資の合弁会社The Saudi Methacrylates Company設立を発表。

機能性樹脂:三菱化学

2014年7月 タイ子会社の Mitsubishi Chemical Performance Polymers, Inc.で熱可塑性エラストマー製造設備の新設を発表。

ポリプロピレン:三菱化学

2014年11月 三菱化学の子会社である日本ポリプロ株式会社は、ポリプロピレンコンパウンドについて、同社の米国子会社 Mytex Polymers US Corp.の増設(年産能力73,000トンから93,000トンに増強)および中国の子会社 北京聚菱燕塑料有限公司の増設を発表(年産能力66,000トンから76,000トンに増強)。



今後の見通し

2015年度、素材分野では、前期に発生した原料価格の下落に伴う在庫評価損が解消すること、および大陽日酸の業績が通年で寄与することなどにより、売上高は前期比2,424億円増の2兆2,300億円、営業利益は前期比501億円増の870億円の大増収増益を見込んでいます。今後は、引き続き事業構造の改革・転換を着

実に進めつつ、MMA・PMMA事業についてはグローバルNo.1サプライヤーとして最適な世界供給体制を確立し、優位性を維持・強化していきます。また、2014年度に連結子会社化した大陽日酸の産業ガス事業について、グローバル展開を積極的に進めるとともに、グループ内でのシナジーを発揮して、さらなる収益拡大をめざします。

FOCUS ビジネスモデル強化例

国内ポリオレフィンの生産体制を最適化し、PPコンパウンドのグローバルな事業展開を加速

		(年) 2010	2011	2014	2015
国内生産体制の最適化	ポリエチレン (PE)	年度末生産能力 118.6万t		●川崎2系プラント停止 ●鹿島2系プラント停止 年度末生産能力104.2万t	
	ポリプロピレン (PP)	年度末生産能力 124.4万t	●鹿島1系プラント停止 ●五井2系プラント停止	●川崎3系プラント停止 年度末生産能力98.6万t	
海外事業展開の加速	PPコンパウンド (PPCP)			●当社グループ内PPCP関連事業を日本ポリプロに統合 グローバル統一品質での世界同時供給が実現	●米国プラント2万t増設 ●中国プラント1万t増設 年度末生産能力+3万t

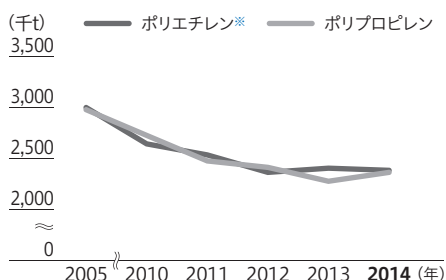
日本の石油化学事業を取り巻く環境が、国内需要の縮小、米国(シェール由来)および中国(石炭由来)でのエチレン増設による供給能力拡大などで厳しさを増すなか、MCHCグループは収益力確保に向け、鹿島および水島でのエチレン最適生産体制構築に向けた取り組みを予定通り進めています。

ポリオレフィン事業においても早くから需要動向を見据えた生産最適化および系列再編に取り組み、輸入品と競合する市場から脱するために高機能品と戦略品比率の向上に努めてきました。ポリプロピレン(PP)・ポリエチレン(PE)を取り巻く事業環境が、国内需要の低迷と汎用品を中心とした輸入品の増加により厳しい状況となるなか、現中期経営計画に国内の両製品合わせて5つの生産ラインの再編を実施しました。一方、高機能分野へのシフトを進めるため、新触媒の開発と重合技術の組み合わせにより、新たな機能を付加したポリオレフィンを開発・上市してきましたが、2015年度も発泡成型時の生産性向上に寄与する新規高溶融張力PPを上市し、高機能化を進展させました。今後も生産体制の最適化と

高機能化については、ポリオレフィン事業戦略の2つの柱として、あらゆる機会を捉えて取り組んでいきます。

2014年にグループ内のPPコンパウンドなどの事業を日本ポリプロに統合し、「高機能材料のグローバル統一品質での世界同時供給」体制を構築しました。さらに自動車用途を中心とする旺盛な需要に対応するために、2015年に米国と中国で生産能力増強を実施します。今後も各国の需要の伸びに応じて生産拠点最適化や海外のラボ機能強化などグローバルな事業展開をめざしていきます。

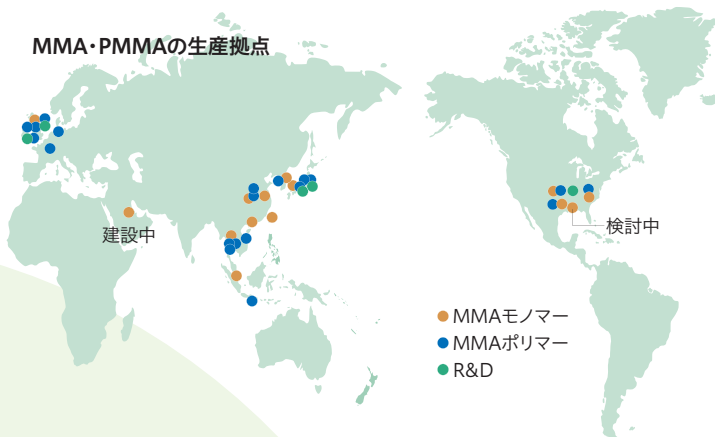
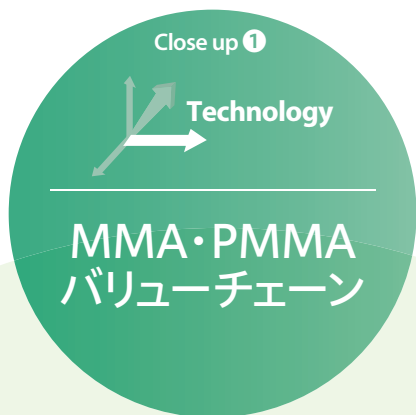
ポリエチレン・ポリプロピレン国内生産量推移



出典：石油化学工業協会および関連団体調べ

※ ポリエチレンは高密度ポリエチレンと低密度ポリエチレンの生産量合計

KAITEKI実現に向けて



MMA(メタクリル酸メチル)は、アクリル樹脂(MMAポリマー)をはじめ樹脂改質剤や高機能塗料などの原料として、産業や社会の発展に広く貢献している素材です。MMAの主な誘導品であるアクリル樹脂は、高い透明性や耐候性をもつと同時に加工性に優れ、コンビニエンスストアなどの看板標識、自動車のテールランプ、携帯電話の表示窓、液晶ディスプレイ用バックライトの導光板、水族館の水槽などさまざまな用途に活用されています。また、アクリル樹脂は解重合によるリサイクルが可能であり、エコロジカル素材でもあるMMAは、将来も各国で需要の拡大が見込まれています。

三菱レイヨンは、約40%の世界生産能力シェアをもつMMAのグローバルNo.1サプライヤーとして、MMAモノマーを出発点に、ポリマーや加工製品、さらにそれぞれ汎用品から高機能品に至る幅広いバリューチェーンによる強固なビジネスモデルを構築しています。その核の一つが、MMAモノマーの製造技術です。三菱レイヨンでは原料の違う3種類の製法(ACH法、C4法、新エチレン法)を保有しており、世界各国の製造拠点で原料事情やコスト優位性を活かした生産を行っています。2008年に世界で初めて工業化した新エチレン法(C2法)は、メタノール・エチレンなどの容易に調達可能な汎用化学品を原料としており、設備の大型化が比較的容易でもあることから、既存の2製法と比べてコスト優位になる可能性の高い製法です。

もう一つの核が、MMAモノマーを出発点とするポリマーやその加工製品、すなわち成形材料、樹脂板、樹脂改良剤、樹脂フィルム、コーティング材料から、光ファイバーやロッドレンズといっ



アクリル樹脂



水族館採用例

豊富な製品群です。これらの幅広い製品ラインを活かし、顧客ニーズに対して技術力を背景にした高い品質ときめ細やかなカスタマイズ力でソリューションを提案し続けています。

さらに三菱レイヨンは、MMA事業競争力の一層の向上に向けて、グローバル運営体制を強化しています。米国・欧州・アジアの30を超える製造拠点全体で、チェーン展開の強みを活かした生産最適化を推進するとともに、適時適切な設備投資による生産能力の増強を実施しています。2014年度は、中国・上海拠点での能力増強を終了。サウジアラビアにおいてはSaudi Basic Industries Corporationと共同で新エチレン法を用いた世界最大規模となる年産25万トンのMMA工場建設を開始するとともに、北米においては安価なシェールガスを原料とした同製法によるプラント建設の検討にも着手しました。既存プラントの効率改善とグローバル展開の深化を進めながら、MMA事業の拡大戦略を着実に遂行しています。

MMA生産能力※
世界シェア
約40%
世界 No.1
※ 三菱レイヨンによる推計

目標 MOS指標 S-1-2
製品を通じてCO₂を
350万トン削減する効果を出す(→P52)

実績
対象製品全体を通じた
CO₂排出量
99.1万トン
削減
(2011年度-2014年度累積)

MMAとアクリル樹脂のバリューチェーンがCO₂削減に貢献

目標 MOS指標 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(→P52)

実績
コンフォート商品
売上高総額
1,649億円
増加(2010年度比)

アクリル樹脂がコンフォート商品の売上高増加に貢献



Close up ②

Sustainability

バイオエンブラ デュラビオ 「DURABIO」

産業の発展や便利な生活に貢献し、持続可能な社会に欠かすことのできないプラスチック。MCHCグループは、限りある資源を大切に、地球環境のバランスを保ちながらプラスチックを使用し続けていくために、原料の多様化を進めています。

三菱化学が開発した、再生可能な植物由来のイソソルバイドを原料にしたバイオエンブラ「DURABIO(デュラビオ)」は、耐衝撃性・耐熱性・耐候性などにおいて、従来の一般的なエンブラに勝る優れた特性バランスを有しています。さらに、発色性が良く、顔料を配合するだけでつややかな光沢のある表面をつくることができるうえ、表面が硬くて丈夫なので擦り傷が付きにくいという特長もあります。そのため、塗装工程が不要になり、塗料から発生するVOC(揮発性有機化合物)の排出や放出を低減でき、大気環境負荷低減にも貢献します。

2013年、自動車メーカーのスズキ株式会社で追求する自動車部品としての機能と質感を両立させる材料着色素材として「DURABIO」の性能が認められ、「ハスラー」にバイオエンブラとして



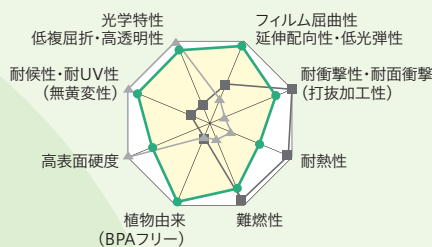
「DURABIO」ペレット

世界で初めてとなる自動車内装樹脂パネルへの採用が決定し、2015年には「アルトラパン」にも採用されました。また、マツダ株式会社での採用も始まっています。

現在年産5,000トンの生産能力を早期に年産16,000トンまで増強する計画のもと、自動車用途だけでなく、スマートフォンなどのディスプレイや高速道路用遮音壁など幅広い用途への展開を進めています。

「DURABIO」の特長比較

● DURABIO ▲ アクリル樹脂 ■ PC樹脂



目標 MOS指標 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(→P52)

実績

対象製品全体における再生可能原料使用量(重油換算)

403トン

「DURABIO」が再生可能原料への転換に貢献

Partners' Voice

スズキ株式会社
要素技術開発部第四課
福田智子様



「DURABIO」が採用された内装パネル

最初「DURABIO」に出会ったとき、鏡面仕上げで高いグロス感が出せる点に大きな魅力を感じました。内装の計器パネルを原着(原料を直接着色する製造方法)で仕上げるのは、スズキでも初めての試みでしたが、三菱化学の開発チームと一緒に数々の課題解決に挑み、デザイン性を含めて良い製品に仕上げることができました。「DURABIO」製のカラーパネルは、社内でも注目が集まっており、他の車種へも広がりそうです。今後、自動車の新たな付加価値を創出するために、材料に関するさまざまな提案を期待しています。

Close up ③

Sustainability

製造設備の 安全管理



目標 MOS指標 C-3
保安事故を削減する(→P52)

実績

57%削減

(ベース年度比※)

※ベース年度比は、2008、2009、2010年度のうち、最も保安事故発生が多かった年度を基準にしています。

「化学プラントは生きている。だから、常に状態を“診る”必要がある」。MCHCグループの大型プラントの製造および設備担当者全員が共有する信念です。化学会社は、数多くの複雑な装置や張り巡らせた配管からなる大規模な設備を使って生産活動を行っています。化学プラントでは、小さな不具合でも操業停止や事故につながる可能性があるため、わずかな異変も見逃すことはできません。故障や不具合が起きてから対処するのではなく、未然に食い止める予防保全によってプラントの安定した稼働と安全な操業を支えているのが、製造の現場力です。

MCHCグループは、企業活動の大前提と位置づけている安全・安定生産の実現に向けて、仕組みの整備と人材の育成を主眼にした現場力の強化にグループをあげて取り組んでいます。

機能商品分野
ヘルスケア分野
素材分野
ステークホルターの皆さまへ
MOS指標の進捗
戦略

成果

ガバナンス情報

財務情報

企業情報

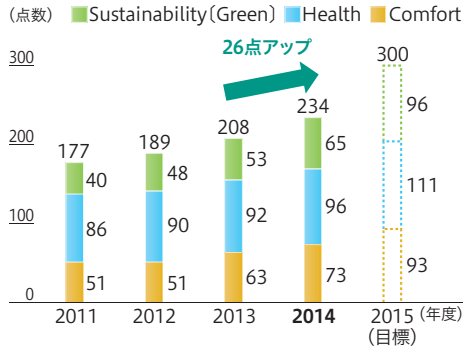
MOS指標の進捗 (サステナビリティへの貢献)

MCHCは、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測る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ています。なお、達成点数は、APTSIS 15の最終年度である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。2014年の実績は、前年度比で26点増加の234点となり、目標に向けて確実に推移しました。MOS指標は、事業環境による影響を受け

ることがありますが、2015年度も目標達成に向けた活動を確実に展開していきます。



MOS指標の達成度



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指標進捗一覧表

2015年度目標に対する2014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
		2015年度目標		2014年度実績	自己評価 参照ページ
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	★★★★ P51, P62
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	36%削減	★★★★ P11, P53
		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	99.1万トン	★ P50
	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	403トン	★ P51
		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	829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	122.9億円	★★★★ P11, P53
		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	4.1億トン	★
	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	81%	★★★★
S-3-2		CSR調達率を原料・包材の90%以上にする	95%	★★★★	
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	18%増加	★ P11, P44
	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	79%増加	★★★★ P44
	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	115%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	19%増加	★★★★ P11, P45
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	1,649億円(10年度比)	★ P38, P50
		C-1-2	新商品化率を16%から30%に増加させる	23%	★ P39
	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 54位 ^{※1}	★★★★ P64
		C-2-2	従業員に関連する指標の目標を達成する	目標51.3%達成	★ P11, P53
		C-2-3	顧客満足度を80%以上に向上させる	75%	★★ P33
	C-3 より信頼される企業への努力	保安事故を削減する		57%削減(ベース年度 ^{※2} 比)	★★★★ P51
		環境事故を削減する		0件	★★★★
		商品クレームを削減する		60%削減(ベース年度 ^{※2} 比)	★★★★
		休業度数率を削減する		0.32	★ P11
GPSに沿った製品の安全確認を製品の70%終了させる		59%終了	★★★★ P53		

※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 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。

三菱化学
鹿島事業所

- S-1-1 地球環境負荷を05年度比30%削減する
- 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

最新技術の導入によって コスト削減とCO₂削減を実現

三菱化学鹿島事業所では、2012年にILLA International, LLC. (ロシア)と技術導入に関する契約を交わし、2014年7月、酸分解によるフェノール製造工程の技術改良を完了しました。機器設計および運転条件の最適化によって高度な制御システムを構築できたことで高効率・高安定な生産プロセスが実現し、原料の歩留まり改善ならびに運転トラブル回避が可能となりました。この技術改良によるコスト削減効果として年間6.7億円を見込んでいます。また、使用する天然資源量を削減できたことで、製品製造に伴うCO₂発生量を年間1.8万トン削減できる見通しです。

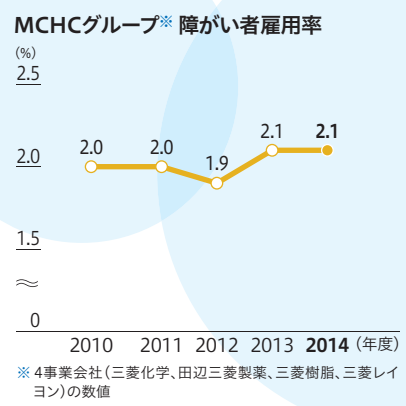


三菱レイヨン
豊橋事業所

- C-2-2 従業員に関連する指標の目標を達成する

地域と連携し 障がい者の雇用・活躍を推進

MCHCグループでは、多様な人材がその力を発揮し活躍することが組織の活性化につながるという考えのもと、障がいのある方の雇用を積極的に進めています。そのなかでも、三菱レイヨンの豊橋事業所では幅広い取り組みを行っており、これまで、各職場での就業可能な業務を洗い出して職域の拡大を図りつつ、地域の特別支援学校や就業支援センターなどの外部関係機関と連携しながら、個人の特性を尊重したマッチングや職場へのレクチャーを行ってきました。その結果、雇用者の活躍職場が広がり、職場でも活気や一体感が生まれています。今後も、一人ひとりの個性や能力を活かし、皆が働きがいをもって継続的に就労できる職場づくりをめざします。



三菱化学

- C-3 より信頼される企業への努力

化学品管理レベルを強化

2015年4月、三菱化学では化学物質管理のさらなる強化を図るため「化学品管理室」を発足しました。同室は、レスポンスフル・ケア活動の基盤となる製品管理責任(プロダクト・スチュワードシップ)の考え方を踏まえ、サプライチェーンを通じたリスクベースの化学品管理と積極的な安全性情報の提供に重点を置いた化学物質管理の徹底とレベル強化を図っていきます。また、世界規模で拡大している各国の新規法令の情報収集とグループへの情報発信、法令対応のための人材育成にも力を注いでいます。



ガバナンス情報

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ



当社は、かねてより社外取締役や外国人取締役を採用するなど、ガバナンスの強化に努めており、2015年6月には指名委員会等設置会社へ移行しました。私は、新体制での取締役会の議長として、経営監督機能の強化を主導するとともに、取締役会の一層の活性化に努めてまいります。企業経営や科学技術、監査などの高い見識を備えた社外取締役からの意見をこれま

で以上に経営に反映し、稼ぐ力の強化や、KAITEKI実現のための議論を活発にしていきます。私自身も、三菱ケミカルホールディングス(MCHC)社長としての8年に及ぶ経験を踏まえ、これからは監督の立場から企業価値の向上に積極的に貢献したいと考えています。

また、取締役会は、中長期的な経営戦略やポートフォリオ管理など、経営の基本方針を議論し決定するという重要な役割も有しています。本年は、APTSIS 15の総仕上げとともに、2020年度を目標年度に据える次期中期経営計画APTSIS 20を策定する重要な年です。取締役会としても、APTSIS 15の進捗のモニタリングと同時に、APTSIS 20策定に向けた議論を活発に行ってまいります。企業価値のますますの向上のため、越智社長をはじめとする経営陣が積極果敢な施策を実現していけるよう、取締役会としても強力にバックアップしていく所存です。

コーポレート・ガバナンスの強化の変遷

時期	実施内容	目的
2006年6月	株式報酬型ストックオプションの導入	役員報酬の株主価値との連動
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
2015年6月	女性取締役の選任・就任	取締役の多様性の向上
	指名委員会等設置会社へ移行	経営の透明性・公正性の向上、経営監督機能の強化

Highlights

指名委員会等設置会社への移行

MCHCは、2015年6月の定時株主総会での承認を経て、指名委員会等設置会社へ移行しました。取締役会ならびに指名、監査および報酬の3つの委員会が主に経営の監督を担う一方、執行役が業務執行の決定および業務執行を担う体制とし、経営の監督と執行の分離を進め、経営の透明性・公正性の向上、経営監督機能の強化および意思決定の迅速化による経営の機動性の向上を図っています。

取締役会の役割と責務

取締役会は、中長期的な経営戦略や年間予算などの経営の基本方針を決定したうえで、その基本方針に基づく業務執行の決定は、法定の取締役会決議事項を除き、原則として執行役に委任しており、執行役の職務の執行を監督しています。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、取締役の任期は1年としています。

指名委員会

指名委員会は、株主総会に提出するMCHCの取締役の選解任に関する議案の内容を決定するとともに、取締役会に提出する執行役の選解任に関する議案の内容を決定します。また、上場子会社を除く主要な直接出資子会社の取締役社長の選定および解職に関するMCHCにおける承認を行います。役員人事の決定過程の透明性・公正性を高めるため、委員長は社外取締役が務めることとしています。

監査委員会

監査委員会は、執行役および取締役の職務の執行の監査、当社グループの内部統制システムの検証などを担っており、原則として毎月1回開催することとしています。

監査委員は、社外取締役3名を含む5名で構成され、常勤の監査委員を2名選任しています。監査委員会と会計監査人、内部監査を実施する監査室および内部統制部門である内部統制推進室が緊密に連携するなど、監査委員会による監査体制を充実させることにより、経営体制の健全性・透明性の維持・強化を図っています。社内各部門との十分な連携を確保し、情報収集を円滑に行うため、委員長は社内取締役が務めることとしています。

報酬委員会

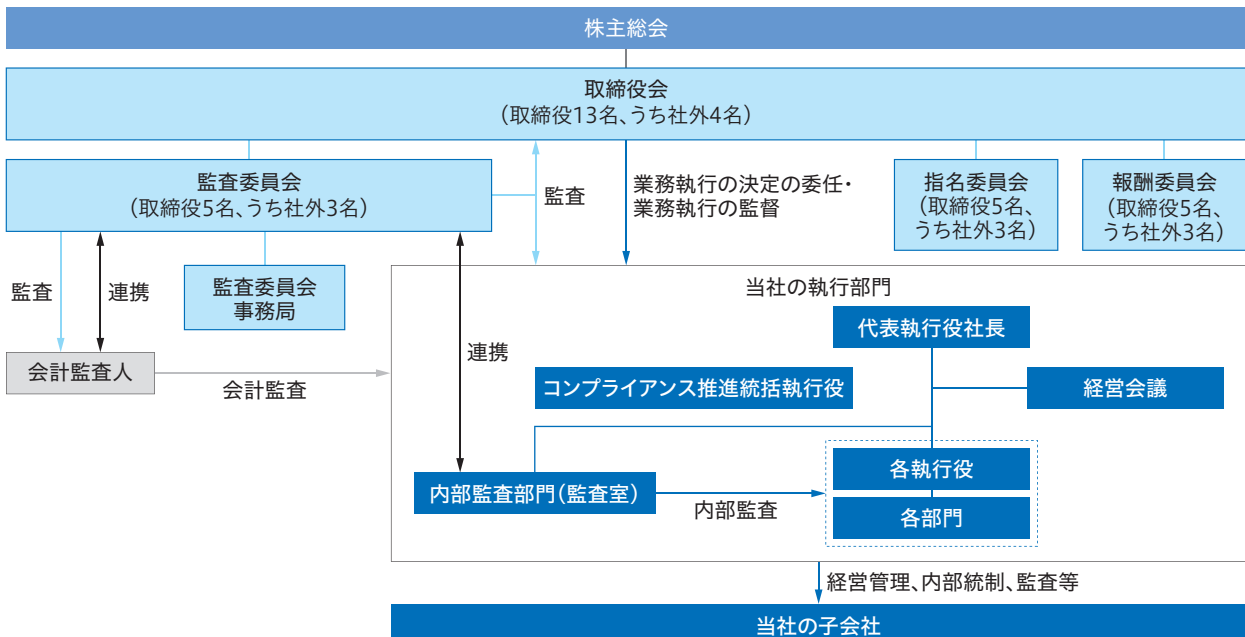
報酬委員会は、MCHCの取締役および執行役の個人別の報酬額の決定に加え、上場子会社を除く主要な直接出資子会社の取締役社長の個人別の報酬額を決定しています。役員報酬の決定過程の透明性・公正性を高めるため、委員長は社外取締役が務めることとしています。

執行側の体制

執行役は、代表執行役社長の指揮命令のもと、取締役会から委任された業務執行の決定および業務執行を担っており、その効率化を図るため、各執行役の職務分掌を定め、権限の範囲を明確にしています。

また、MCHCおよびMCHCグループの経営に関する重要な事項（投融資などの重要な業務執行、コンプライアンス、リスク管理、環境安全、人権啓発、社会貢献など）は、適切な意思決定がなされるよう、経営会議で審議のうえ、代表執行役社長が決定することとしています。経営会議は、代表執行役社長、執行役および主要な直接出資子会社の取締役社長で構成し、月2回程度開催しています。

コーポレート・ガバナンス体制(2015年6月24日現在)



取締役紹介 (2015年6月24日現在)



1

取締役会長

小林 喜光

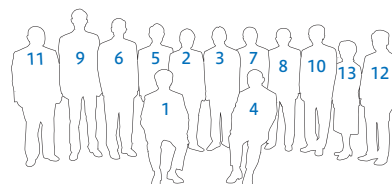
1974年12月 三菱化成工業(株)(現 三菱化学(株))
入社
2003年 6月 三菱化学(株)執行役員
2005年 4月 同社常務執行役員
2006年 6月 当社取締役
2007年 2月 三菱化学(株)取締役
2007年 4月 当社取締役社長
三菱化学(株)取締役社長
2009年 4月 (株)地球快適適化インスティテュート
取締役社長
2012年 4月 三菱化学(株)取締役会長(現)
2015年 2月 (株)地球快適適化インスティテュート
取締役会長(現)
2015年 4月 当社取締役会長(現)

2

取締役副会長

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 当社取締役
2011年 4月 同社専務執行役員
2012年 4月 当社取締役社長(現)
(株)地球快適適化インスティテュート
取締役(現)
2012年 6月 当社取締役
2015年 6月 当社取締役副会長(現)



3

取締役副会長

姥貝 卓美

1971年 4月 三菱レイヨン(株)入社
2001年 6月 当社取締役
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 当社取締役(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)地球快適適化インスティテュート
取締役(現)
2012年 6月 当社取締役
2015年 6月 当社取締役副会長(現)

4

取締役 代表執行役社長

越智 仁

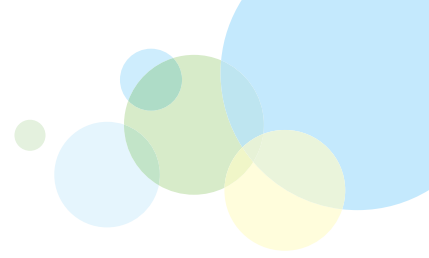
1977年 4月 三菱化成工業(株)(現 三菱化学(株))
入社
2007年 6月 当社執行役員
三菱化学(株)執行役員(2010年3月
まで)
2009年 4月 三菱樹脂(株)取締役(2011年3月まで)
2009年 6月 当社取締役(2011年6月まで)
2010年 6月 当社常務執行役員(2011年3月まで)
三菱レイヨン(株)取締役(2011年6
月まで)
2011年 4月 三菱化学(株)取締役(2012年3月まで)
同社常務執行役員(2012年3月まで)
2012年 4月 三菱レイヨン(株)取締役社長(現)
(株)地球快適適化インスティテュート
取締役(現)
2012年 6月 当社取締役(現)
2015年 4月 当社取締役社長
2015年 6月 当社代表執行役社長(現)

5

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 当社取締役
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 当社取締役社長(現)
当社取締役(現)
(株)地球快適適化インスティテュート
取締役(現)



6

取締役 執行役常務

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)地球最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(研究開発担当)
(現)
- 2014年 6月 当社取締役(現)
- 2015年 6月 当社執行役常務(現)

9

取締役

梅葉 芳弘

- 1977年 4月 三菱化成工業(株)(現 三菱化学
(株))入社
- 2007年 3月 三菱化学(株)石化企画管理部門長
- 2008年 6月 同社執行役員
- 2012年 4月 同社取締役(2015年3月まで)
同社常務執行役員(2015年3月まで)
- 2015年 6月 三菱化学(株)監査役(現)
三菱レイヨン(株)監査役(現)
(株)地球最適化インスティテュート
監査役(現)
当社取締役(現)

12

社外取締役

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(2015年6月まで)
- 2015年 6月 当社社外取締役(現)

各委員会の構成

		社外取締役	社内取締役
指名委員会	委員長	橋川 武郎	—
	委員	渡邊 一弘	小林 喜光
		國井 秀子	越智 仁
監査委員会	委員長	—	中田 章
	委員	伊藤 大義	梅葉 芳弘
		渡邊 一弘	
報酬委員会	委員長	伊藤 大義	—
	委員	橋川 武郎	石塚 博昭
		渡邊 一弘	姥貝 卓美

7

取締役

市原 裕史郎

- 1974年 4月 日本酸素(株)(現 大陽日酸(株))入社
- 2005年 6月 大陽日酸(株)執行役員
- 2008年 6月 同社常務執行役員
- 2010年 6月 同社常務取締役
- 2012年 6月 同社専務取締役
- 2013年 6月 同社取締役副社長
- 2014年 6月 同社取締役社長(現)
- 2015年 2月 (株)地球最適化インスティテュート
取締役(現)
- 2015年 6月 当社取締役(現)

10

社外取締役

橋川 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
- 2013年 6月 当社社外取締役(現)
- 2015年 4月 東京理科大学大学院イノベーション
研究科教授(現)

13

社外取締役

國井 秀子

- 1982年 5月 (株)リコー入社
- 2005年 6月 同社常務執行役員(2008年3月まで)
- 2008年 4月 リコーソフトウェア(株)(現 リコー IT
ソリューションズ(株))取締役会長
- 2009年 4月 (株)リコー理事(2013年3月まで)
- 2009年 7月 リコー ITソリューションズ(株)取締
役会長執行役員(2013年3月まで)
- 2012年 4月 芝浦工業大学大学院工学マネジメント
研究科教授(現)
- 2013年 4月 芝浦工業大学学長補佐(現)
- 2013年10月 芝浦工業大学男女共同参画推進室長
(現)
- 2015年 6月 当社社外取締役(現)

8

取締役

中田 章

- 1981年 4月 三菱レイヨン(株)入社
- 2008年 4月 同社研究開発統括部長
- 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 三菱樹脂(株)社外監査役(現)
当社監査役(2015年6月まで)
- 2014年 4月 (株)生命科学インスティテュート監
査役(現)
- 2015年 6月 当社取締役(現)

11

社外取締役

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 三菱化学(株)社外監査役(現)
当社社外監査役(2015年6月まで)
- 2015年 6月 当社社外取締役(現)

コーポレート・ガバナンスの状況

MCHCは、企業価値の一層の向上をめざし、新たに指名委員会等設置会社に移行しました。
MCHCは、新たな体制のもと、経営の透明性・公正性の向上、経営監督機能の強化および意思決定の迅速化による経営の機動性の向上を図り、コーポレート・ガバナンスの強化に努めていきます。

取締役会の構成メンバーの考え方

取締役会は、機能商品、ヘルスケアおよび素材の3つの事業分野に及ぶグループの幅広い事業に精通した社内出身の取締役に加え、企業の経営者、社会・経済情勢や科学技術に関する有識者、公認会計士、弁護士といった経歴をそれぞれ有する4名の社外取締役を選任し、多様な観点の意見を経営判断に

反映させるとともに、経営の監督機能の強化を図っています。また、社外取締役4名に加え、社内取締役のうち、執行役や主要事業会社の業務執行を担わない、いわゆる非執行の取締役に3名選任することで、取締役会の過半数を非執行の取締役にし、執行役の監督が適切に行われるようにしています。

社外取締役の選任理由

氏名	選任理由	取締役会への出席状況(2014年度)
橋川 武郎	経営史の視点からの会社経営に関する高い見識や、エネルギー産業論の専門家としての経験を活かし、社外取締役として適正な役割を果たしていることから、同氏を2015年の定時株主総会にて社外取締役に再任するとともに独立役員として指定しています。なお、橋川氏とMCHCの間には、特別な利害関係はありません。	16回中15回に出席し、その見識や専門性を活かし、必要に応じて発言を行っています。
伊藤 大義	公認会計士としての経験や専門性などをもとに社外監査役として公正かつ中立的な立場で監査を行っており、当社取締役会における適切な意思決定および公正な監督に貢献が期待できることから、同氏を2015年の定時株主総会にて社外取締役として選任するとともに独立役員として指定しています。なお、伊藤氏とMCHCの間には、特別な利害関係はありません。	2014年度は、社外監査役として、就任後に開催された取締役会11回のすべてに出席し、その見識や専門性を活かし、必要に応じて発言を行っています。
渡邊 一弘	検察官、弁護士としての経験や専門性などをもとに社外監査役として公正かつ中立的な立場で監査を行っており、当社取締役会における適切な意思決定および公正な監督に貢献が期待できることから、同氏を2015年の定時株主総会にて社外取締役として選任するとともに独立役員として指定しています。なお、渡邊氏とMCHCの間には、特別な利害関係はありません。	2014年度は、社外監査役として、就任後に開催された取締役会11回のすべてに出席し、その見識や専門性を活かし、必要に応じて発言を行っています。
國井 秀子	企業経営の豊富な経験と科学技術に関する高い見識をもとに、当社取締役会における適切な意思決定および公正な監督に貢献が期待できることから、同氏を2015年の定時株主総会にて社外取締役として選任するとともに独立役員として指定しています。なお、國井氏とMCHCの間には、特別な利害関係はありません。	—

取締役会の開催状況

取締役会の開催回数	16回
取締役の取締役会への出席状況 (うち、社外監査役の出席状況)	98.4% (93.7%)

なお、2014年度においては監査役会設置会社として監査役を選任していました。監査役の取締役会の出席状況ならびに監査役会の開催回数および出席状況は以下の通りです。

監査役の取締役会への出席状況 (うち、社外監査役の出席状況)	97.5% (95.8%)
監査役会の開催回数	13回
監査役の監査役会への出席状況 (うち、社外監査役の出席状況)	100% (100%)

取締役および執行役の報酬の決定方針と報酬額

取締役および執行役の報酬については、以下の方針に基づき、報酬委員会にて個人別の報酬額を決定しています。

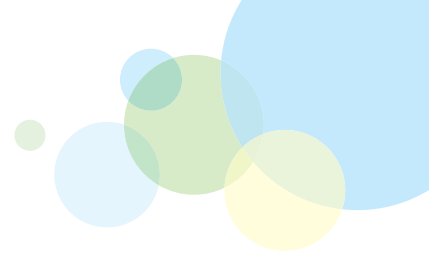
■ 取締役の報酬

固定額の報酬として支給することとしており、その支給水準については、その職務の内容や当社の状況などに鑑み、相当と考えられる金額としています。

■ 執行役の報酬

執行役に対する報酬については、役位などによって決定する

固定額の報酬に加え、業績向上へのインセンティブをもたせるための業績連動報酬を支給することとしています。固定額の報酬の支給水準については、その職務の内容やMCHCの状況などに鑑み、相当と考えられる金額としています。業績連動報酬については、前年度の会社業績および業務執行の状況、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を交付することとし、株主と株価変動によるメリット、リスクを共有することとしています。



なお、2014年度は、MCHCは監査役会設置会社であり、取締役および監査役の報酬額は以下の通りです。

区分	報酬等	
	支払人数(名)	支払額(百万円)
取締役	10	235
監査役	7	114
計	17	349

(注) 1. 上記の取締役および監査役の報酬等の支払額のほか、取締役および監査役が役員を兼任するMCHCの子会社からの報酬等として、取締役の報酬等が269百万円、監査役の報酬等が17百万円あります。
 2. 取締役の報酬は、月額30百万円以内としており、またこれとは別枠として、ストックオプションとしての新株予約権による報酬の額は、年額80百万円以内です。
 3. 監査役の報酬は、月額11百万円以内としています。

監査報酬

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	42百万円	191百万円
連結子会社	760百万円	89百万円

社外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、世界のさまざまな見識を有する社外有識者で構成するアドバイザリーボードを設けており、将来の方向性についてのご意見や提言を頂戴してい

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。

コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

コーポレートガバナンス・コードは企業の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るための指針として策定されました。MCHCは、社外取締役や外国人取締役を選任するなど、従来からコーポレート・ガバナンスの強化に努めてきましたが、今般、指名委員会等設置会社に移行し、さらに取り組みを強化していきます。

例えば、コードで求められる役員選任や役員報酬の決定に関わる公平性・透明性の向上については、社外取締役が過半数を占める指名委員会および報酬委員会で決定することとしました。また、業務執行の決定は、原則として取締役会から執行役に委任し、権限委譲を進めるなど、体制の整備を進めています。

社外取締役からのメッセージ



社外取締役 橋川 武郎

社外取締役として2年目を迎えた昨年度は、欧州および中東の主要な事業所を訪問しました。三菱ケミカルホールディングスグループのグローバルな事業戦略が着実に進展していることを確認するとともに、コーポレートガバナンスのあり方について地域ごとに差異があることも実感しました。他方で、地元社会への貢献やダイバーシティの進展など、海外事業所から学ぶことも多くありました。当社グループに限らず、今後の成長戦略の遂行にとって、事業の本格的なグローバル展開は、避けて通ることのできない重要課題です。ガバナンス面で、国内の良いところを海外に広げ、海外の方が進んでいる面を国内で学ぶことの意義は大きいと考えます。株主価値の一層の実現のためにも、ガバナンスのグローバル展開について、今後とも力を注いでいきたいと思います。

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、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、3つの視点からリスクを認識、分析、評価し、それぞれのリスクに対応しています。

■ 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の洗い出しを行っています。これらリスクを、重要性に応じてランクづけし、然るべき管理部署が対応策を講じています。

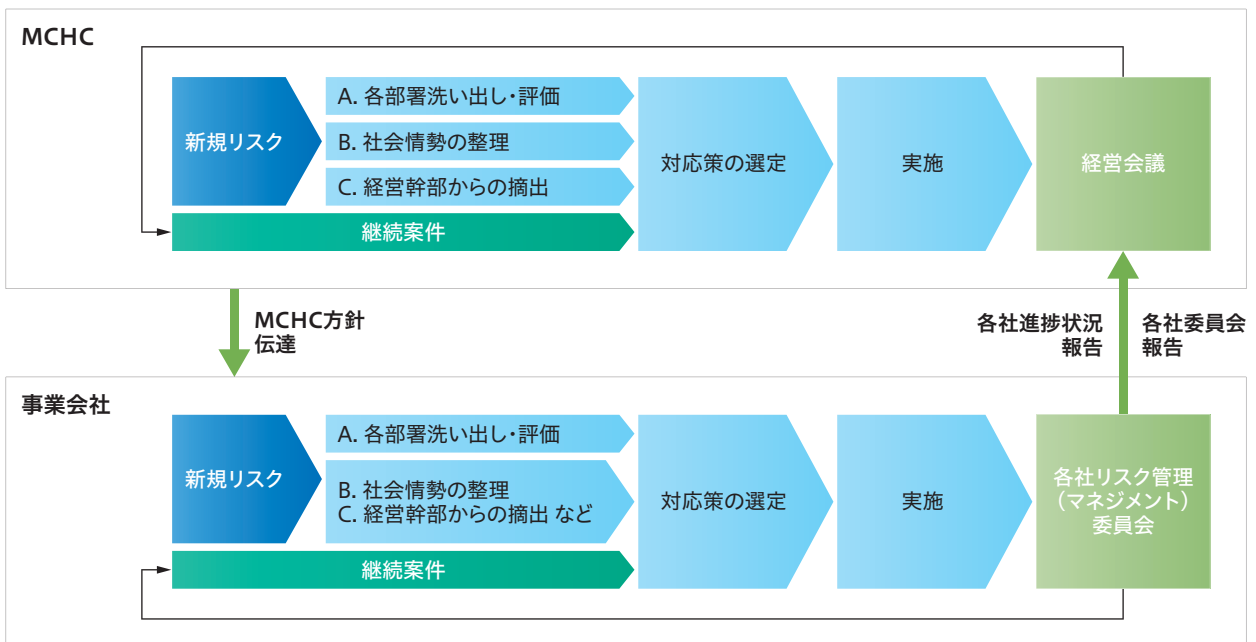
■ 現在の社会情勢から懸念されるリスク

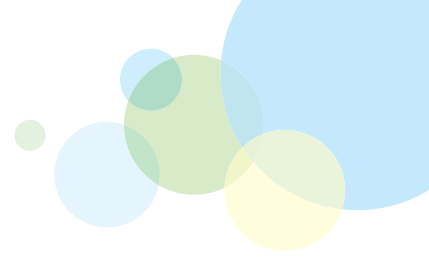
刻々と変化する社会情勢を見据えながら、各国の政治的・社会的リスクや地球温暖化など、現在の社会情勢から懸念されるリスクを想定しています。これらのリスクがMCHCグループで顕在化した場合に備えて、それぞれへの対応策を講じています。

■ 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。

リスク管理プロセスイメージ





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。

■ コンプライアンス違反

MCHCと各事業会社は、コンプライアンスを着実にグループ内に浸透させるために、企業行動憲章をはじめとする規則、基準の策定やガイドブックの作成、教育研修・講習会などの啓発活動や業務監査の実施、またホットラインの運用、管理を行っています。海外のグループ会社においても、各国の法制や社会規範に合わせた行動規範、推進規程を策定してコンプライアンスの強化に取り組んでいます。

■ 事故・労災

MCHCグループの各事業所では、保安事故を未然に防ぐため、適切な設備の保全と運転員に対する教育の充実を進め、健全な設備と正しい運転操作の担保を図っています。万一、事故が発生してしまった場合は、要因を解析し、対策を講じ、その有効性を監査やパトロールで検証することによって、再発防止を図っています。また、その防止策を類似の設備や運転操作に水平展開し、事故の未然防止に努めています。

■ 情報セキュリティ

社内外の脅威から情報システム資産を保護し、グループとして企業価値の維持・向上を図っていくために、「情報セキュリティポリシー」を制定しています。同ポリシーに基づき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おり、海外を含む全構成員に対して、情報セキュリティポリシーの順守と周知徹底を図るために啓発・教育を定期的実施しています。

■ 海外事業展開リスク

グループ会社の海外進出が活発になるなか、進出国に特有の法令や制度に起因した重大なリスクの認識漏れを防ぐために、進出国ごとに過去に起きた重大事件、法令違反などを公開媒体から抽出・整理した「グローバル・リスクマップ」を作成し、海外のグループ会社が利用できるように配付しています。今後は、対象国を増やし一層の充実を図っていきます。また、進出先での政変などの混乱に備え、現地と各事業会社の本社およびMCHCとの連絡系統を定め周知しています。

■ 自然災害

2011年の東日本大震災においてグループのいくつかの拠点が被災した経験を活かし、従来取り組んでいた事業継続計画をさらに充実化しMCHCの本社が所在する東京地区での業務継続が不能となった場合の一時的な本社機能の移管も含め、災害発生時における被害の最小化と事業の継続性の確保に努めています。また、原材料の調達と製品の供給責任については、調達先を複数に分散するなど、事業継続計画の一環として検討を進めています。



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(Chief Compliance Officer)^{*}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。また、北米、欧州および中国に設立した地域統括会社を通じ、地域の特性に合わせたコンプライアンスの徹底を図っています。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。

^{*}CCO:コンプライアンス推進統括執行役

2014年度の取り組みと結果

2014年度は、多様な商慣習や法制度が混在するアジア地域におけるコンプライアンス推進体制の強化に努めました。具体的には、推進体制の整備を示した「内部統制標準パッケージ」をグループ各社に配付したほか、アジア各国に推進リーダーを配置するなど体制の整備を進めました。また、グループ共通のホットライン窓口の設置や現地研修の実施により、アジア地域における従業員のコンプライアンス意識の浸透を図りました。

また、コンプライアンスの浸透を継続的に促すため日本では毎年、モニタリングとしてMCHCグループに所属する全従業員に対して、コンプライアンスに関する意識調査を実施しています。2014年度の調査結果を見ると、コンプライアンス意識は高い水準で推移しており、特に「自由に発言しやすい職場環境づくり」というテーマについては、積極的に意識改革などに取り組んできた結果、意識レベルの向上が図られています。中国をは

じめとするアジア地域では、2013年度から開始した意識調査の対象範囲を拡大しており、今後はその結果を解析することで推進活動に活用していきます。今後も、日本、米州、欧州および中国その他のエリアが相互に情報を交換し、そのネットワークを活用しながらグループとして一層のコンプライアンスの推進を図っていきます。



コンプライアンス研修

公正な事業慣行に関する取り組み

2014年4月1日、「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。また、贈賄防止に関して、「グローバル贈賄防止ポリシー」を補足するガイドラインの策定を進めています。これらの活動の結果、

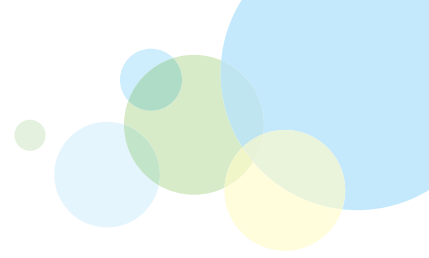
2014年度は関連法令等の重大な違反はありませんでした。MCHCは各国の関連法令の遵守はもちろんのこと、今後もグローバルな視点で贈賄防止および独占禁止法遵守に取り組んでいきます。

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。2014年度にホットライン・システムに寄せられた情報は128件^{*}でした。これらの情報につい

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っています。

^{*}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。



Highlights

グループ内での理念およびビジョン浸透への取り組み

ビジョン実現に向けた 企業行動憲章ガイドライン策定とグループ内浸透

社会の要請や期待に応えながら、KAITEKI実現への歩みを率先していく「THE KAITEKI COMPANY」にふさわしい企業として行動するために、「三菱ケミカルホールディングスグループ企業行動憲章」を制定しています。この企業行動憲章の制定の背景や内容について従業員に一層理解を深めてもらうため、2014年度は「企業行動憲章ガイドライン」を作成しました。各項目の解説や取り組み事例を織り込み、企業行動憲章がより身近になるように工夫しています。2015年度は、ネット研修を含む教育ツールの整備を進め、さらなる定着を図る計画です。



企業行動憲章ガイドライン



ビジョンのグループ内共有推進

MCHCグループのビジョンである「KAITEKI実現」のコンセプトや実践状況を共有していくための活動を強化しています。2014年度は、米国、欧州、中国で意見交換会や研修会を行い、約600人の従業員が参加しました。日本では、新入社員研修や管理職研修、事業所でのポスターセッションなどの直接対話の機会を活用しています。

これらの活動の結果、毎年、事業会社が全従業員を対象に実施している「従業員意識調査」(2014年度実施分回答率：92.1%)では、「経営方針・計画への共感度」という項目で良好な結果が得られています。



社内掲示ディスプレイ



米国でのKAITEKI研修会

従業員意識調査を通じたモニタリング

MCHCグループでは、従業員におけるビジョンや経営方針の浸透度合い、仕事のやりがいや満足度、自己啓発プログラムへの参加状況などを、全従業員を対象に毎年実施している従業員意識調査を通じてモニタリングしています。企業の持続的成長を支えるのは「人財」であるとの認識のもと、意識調査の結果を人材育成や組織活性化に活かす仕組みを構築しています。



若手勉強会

株主・投資家の皆さまとの対話

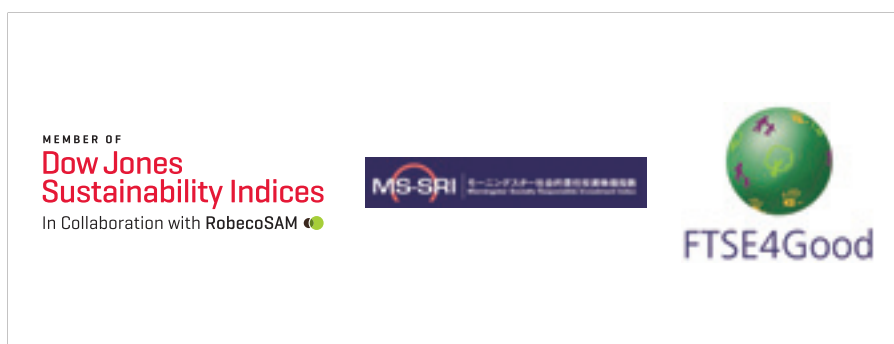
MCHCは、株主、投資家やアナリストの皆さまに、適切な情報開示を行うことによって、企業活動の透明性を保つよう努めています。また、MCHCグループの事業についての理解を深めていただくためにさまざまな対話の機会を設けています。

株主・投資家との建設的な対話を促進するための取り組み

活動	内容	2014年度実績
株主総会	2014年度の事業報告、連結計算書類などについて報告し、決議事項の①剰余金の配当、②定款一部変更、③取締役13名選任について決議。株主の皆さまからの質問・ご要望は、創造事業の進捗、ROEなど計14件。	2015年6月24日開催 出席人数1,677人 (参考:2014年1,049人)
機関投資家・アナリスト向け	事業説明会を開催し、中期経営計画や主要事業に関する具体的な戦略および進捗等を説明。	2回開催
	決算発表時にネットコンファレンスを実施。	4回開催
海外投資家向け	IR担当役員等による海外ロードショー(欧州、北米、アジア)を実施。	48件の面談実施
個人投資家向け	個人投資家向け説明会(証券会社主催)を開催し、現在の事業概況や今後の事業展開などを説明。	9回の説明会

SRIインデックスへの組み入れ(2015年7月末現在)

MCHCは、社会的責任投資(SRI)における企業評価の観点やチェック項目には社会からの要請や期待が凝縮されているという認識のもと、サステナビリティ向上に向けた方向性の判断材料の一つと位置づけ、高い評価をいただけるよう取り組んでいます。



「IR・投資家情報」Webサイト紹介 <http://www.mitsubishichem-hd.co.jp/ir/>

MCHCのWebサイト「IR・投資家情報」は、株主・投資家の皆さまをはじめとしたステークホルダーの方々に対し、経営方針、事業戦略、財務内容など、重要な経営情報を適時、公平、継続的に、わかりやすく提供することを目的としています。

2014年4月に「よりわかりやすく、使いやすいサイト」をコンセプトにデザインを一新し、動線設計の見直し、コンテンツの拡充を図りました。まず、アクセス数の多い決算説明資料や会社説明会資料をトップページの最上部に配置するなど、ユーザーが必要とする情報に素早くアクセスしていただける構成としました。また、個人投資家の皆さまに対する情報を充実させ、MCHCグループの事業内容や業績、強みなどをコンパクトにわかりやすくまとめた「よくわかる三菱ケミカルホールディングス」というコンテンツを新設しました。こうした取り組みの結果、2014年度は、大和インベスター・リレーションズ株式会社が実施する「2014年 インターネットIR表彰」において優良賞を受賞しました。本Webサイトをステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションの場の重要な一つと位置づけ、今後、経営トップからのメッセージ発信を強化するなど情報の充実化を図っていきます。



財務情報

- 66 財政状態および経営成績の分析
- 70 連結貸借対照表
- 72 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 73 連結株主資本等変動計算書
- 74 連結キャッシュ・フロー計算書

CFOメッセージ

**次期中期経営計画では、収益性の向上と成長事業の拡大に努め、
そこで得た原資を、成長投資、財務基盤の強化に適切に配分していきます。**



財務戦略について

企業価値の増大に向けた成長投資を積極的に推進するとともに、財務基盤の強化による安定性も図っていく方針です。

ROE(内部管理にはROIC)を経営指標として明確に位置づけ、資本効率をより厳格に審査し、各事業の収益率を一層高めていく一方、アセットライトも積極的に行い、効率を重視したキャッシュ・フロー経営を推進します。これらの原資を投資、株主還元、財務体質の改善にバランスを考慮して配分していきます。ネットD/Eレシオについては、早期に1倍以下をめざしてまいります。

株主還元について

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ています。

現中期経営計画においては、今後の事業展開にとって重要な原資である内部留保の充実を考慮しつつ、配当は中期的な利益水準の30%以上を連結配当性向の目安として安定的に実施しており、また連結業績に応じた株主還元の充実を方針としています。この方針のもと、業績が改善した2014年度の配当は、通期で前期比1円増配の13円、また2015年度は通期で14円を予定しています。今後も収益力を強化させ、株主価値の向上を図ってまいります。

株主・投資家の皆さまとのさらなる建設的な対話に向けて

経営計画の進捗、決算情報、ガバナンスの状況などの経営情報については、財務・非財務情報を合わせた統合レポートや株主通信の発行、WebサイトでのIR情報の発信など対外情報開示の実施に加え、機関投資家向け説明会(事業説明会・決算コンファレンス・海外ロードショー)や個人投資家説明会などのIR活動を通じ、株主や投資家の皆さまとの積極的な対話の実施に努めています。

また、株主・投資家の皆さまとの対話を通じて得られた貴重なご意見については、社内各部門にフィードバックし、経営に反映していくよう努めています。

国際会計基準(IFRS)の任意適用

MCHCグループは、2017年3月期より、国際会計基準(IFRS)を任意適用する予定です。

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は第3四半期において大陽日酸株式会社を連結子会社としたこともあり、3兆6,562億円となり、前連結会計年度と比べて1,574億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、1,656億円となり、前連結会計年度と比べて552億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、P34-51の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4.5%となり、前連結会計年度(3.1%)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32億円、受取配当金は88億円となり、前連結会計年度と比べて受取利息及び受取配当金は22億円の増加となりました。これは、配当金収入の増加が主な要因です。また、支払利息は175億円となり、前連結会計年度と比べて12億円増加しました。この

結果、金融収支は54億円の費用となり、前連結会計年度と比べて10億円の費用の減少となりました。

当連結会計年度における持分法による投資損益は38億円の利益となり、前連結会計年度と比べて42億円の損益の改善となりました。

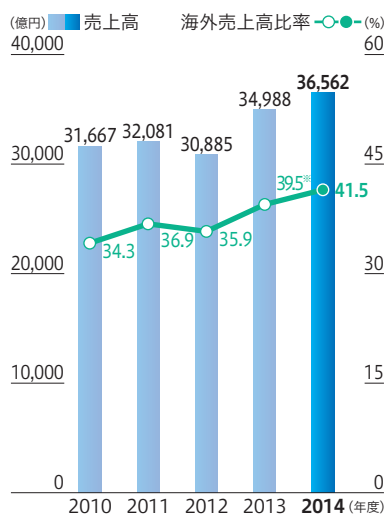
また、当連結会計年度における為替差損益は83億円の利益となり、前連結会計年度と比べて28億円の損益の悪化となりました。結果として、当連結会計年度における営業外損益は26億円の損失となり、前連結会計年度と比べて47億円の損益の改善となりました。

以上の結果、当連結会計年度の経常利益は1,630億円となり、前連結会計年度と比べて599億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

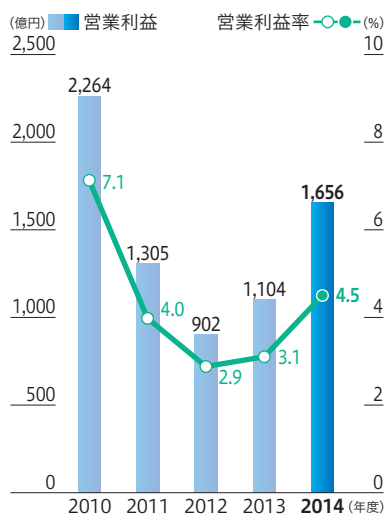
当連結会計年度における特別利益は、段階取得に係る差益(341億円)、固定資産売却益(130億円)を中心に588億円となり、前連結会計年度と比べて280億円の増加となりました。

売上高、海外売上高比率

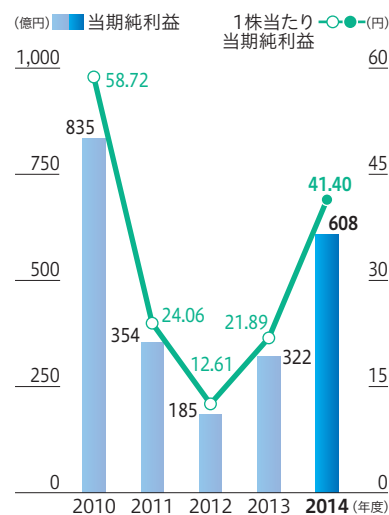


※決算期を統一したことによる影響額1,456億円を除いています。

営業利益、営業利益率



当期純利益、1株当たり当期純利益



当連結会計年度における特別損失につきましては、減損損失(311億円)、固定資産整理損失引当金繰入額(77億円)を中心に、合計562億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389億円の増加となりました。特別利益、特別損失を相殺した純額においては、前連結会計年度の利益135億円に対し、当連結会計年度は25億円の利益と、109億円の損益の悪化となりました。

以上の結果、当連結会計年度の税金等調整前当期純利益は1,656億円となり、前連結会計年度と比べて490億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604億円、法人税等調整額は86億円となったため、税金費用としては691億円、税効果会計適用後の法人税等負担税率は41.8%となり、法定実効税率との差は6.2%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す。

当連結会計年度における少数株主利益は355億円とな

り、前連結会計年度と比べて75億円の増加となりました。

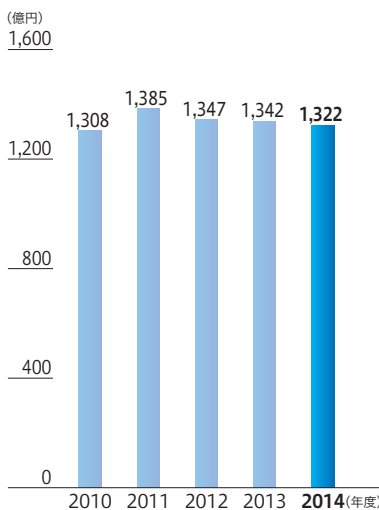
以上の結果、当連結会計年度の当期純利益は608億円となり、前連結会計年度と比べて286億円の増加となりました。

研究開発費

当社グループは、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の間でも共同での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います。

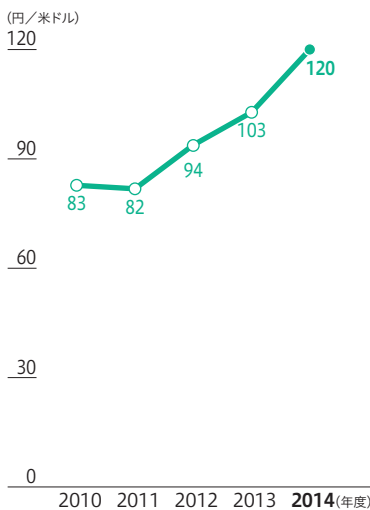
当社グループの研究開発人員は5,130名、当連結会計年度における研究開発費の総額は1,322億円となり、前連結会計年度と比べて20億円、1.5%の減少となりました。

研究開発費

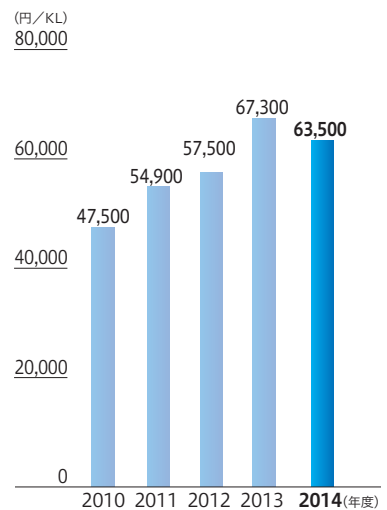


参考

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

当社グループは、中期経営計画APTSIS 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、財務体質の改善およびさらなる事業構造改革により、体質の強化を図っていきます。

当社グループは、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、当社グループは、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）を導入しています。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いきます。

財政状態

■ 資産

当連結会計年度末の総資産は、従来持分法適用関連会社であった大陽日酸が連結子会社となったこと、および前連結会計年度末と比べて主として当連結会計年度末の米ドル為替レートが円安となり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、4兆3,230億円（前連結会計年度末比8,436億円増）となりました。

現金及び預金は、主に前述の連結子会社の増加により、2,361億円（前連結会計年度末比985億円増）となりました。

受取手形及び売掛金は、主に前述の連結子会社の増加により、7,598億円（前連結会計年度末比1,441億円増）となりました。

有価証券は、グループ内余裕資金の運用増加により、1,278億円（前連結会計年度末比152億円増）となりました。

■ 負債

当連結会計年度末の負債は、総資産の増加と同様の理由から、2兆7,344億円（前連結会計年度末比5,699億円増）となりました。

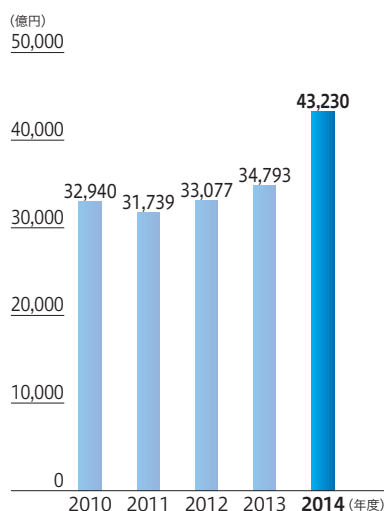
支払手形及び買掛金は、主に前述の連結子会社の増加により、4,593億円（前連結会計年度末比459億円増）となりました。

有利子負債は、主に前述の連結子会社の増加および前連結会計年度末と比べて主として当連結会計年度末の米ドル為替レートが円安となり在外連結子会社の円貨換算額が増加したことなどにより、当連結会計年度末の有利子負債（割引手形を除く）は1兆6,035億円（前連結会計年度末比3,454億円増）となりました。

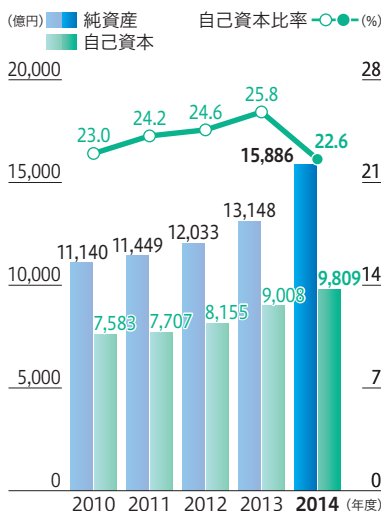
未払法人税等は、主に当期純利益が増加したことおよび前述の連結子会社の増加により、当連結会計年度末の未払法人税等は362億円（前連結会計年度末比145億円増）となりました。

繰延税金負債は、主に前述の連結子会社の増加により、963億円（前連結会計年度末比623億円増）となりました。

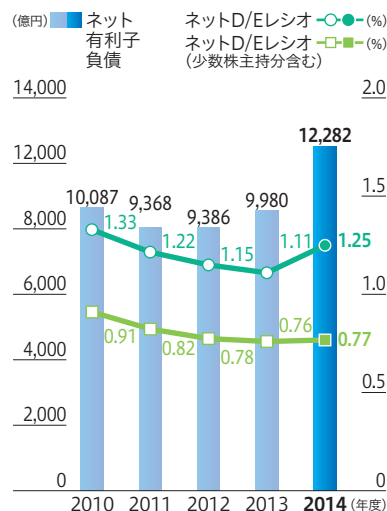
総資産



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)



■ 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が599億円(前連結会計年度末比343億円増)となったこと、大陽日酸が連結子会社となったことにより少数株主持分が6,071億円(前連結会計年度末比1,935億円増)となったこと、主に保有株式の時価上昇による増加により、その他有価証券評価差額金が403億円(前連結会計年度末比195億円増)となったことなどから、1兆5,886億円(前連結会計年度末比2,737億円増)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3.2%減少し、22.6%となりました。

■ 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1,656億円および減価償却費などの計上とともに、原料価格の下落に伴う棚卸資産の減少などにより、3,297億円の収入(前連結会計年度比1,527億円の収入の増加)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、有価証券の取得による支出および大陽日酸の連結子会社化に伴う株式取得などによる支出があり、2,772億円の支出(前連結会計年度比1,174億円の支出の増加)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、短期借入による収入などもありましたが、長期借入金の返済による支出および配当金の支払いなどにより、20億円の支出(前連結会計年度比62億円の支出の減少)となりました。

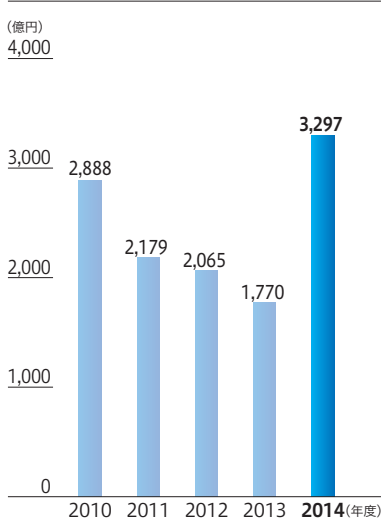
これらの結果、当連結会計年度のフリー・キャッシュ・フロー(営業活動および投資活動によるキャッシュ・フロー)は525億円の収入(前連結会計年度比353億円の収入の増加)となり、当連結会計年度末の現金及び現金同等物残高は、現金及び現金同等物に係る換算差額118億円もあり、前連結会計年度末に比べて634億円増加し、2,430億円となりました。

■ 設備投資

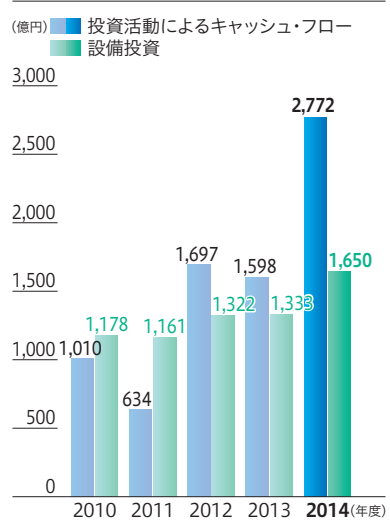
当社グループの当連結会計年度における設備投資金額は1,650億円となり、前連結会計年度と比べて317億円の増加となりました。これらの投資の大部分が、設備の新設、拡充、既存設備のリニューアル、その他の既存設備の合理化のための投資に向けられました。

設備の新設、拡充の主なものは、NOLTEX L.L.C.(米国)のエチレン・ビニルアルコール共重合樹脂製造設備増設、Matheson Tri-Gas, Inc.(米国)の空気分離設備新設、Mitsubishi Polyester Film GmbH(ドイツ)のアルミ樹脂複合板製造設備新設などです。

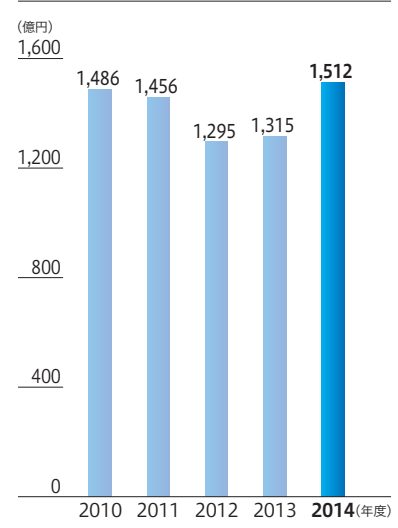
営業活動によるキャッシュ・フロー



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 (2014年3月31日)	当連結会計年度 (2015年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	137,664	236,186
受取手形及び売掛金	615,737	759,850
有価証券	112,570	127,805
商品及び製品	373,879	374,684
仕掛品	30,651	40,000
原材料及び貯蔵品	186,577	180,821
繰延税金資産	31,014	36,482
その他	77,461	106,119
貸倒引当金	△2,144	△4,698
流動資産合計	1,563,409	1,857,249
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	291,492	354,744
機械装置及び運搬具（純額）	474,527	663,688
土地	244,441	308,995
建設仮勘定	76,005	101,649
その他（純額）	31,585	59,070
有形固定資産合計	1,118,050	1,498,146
無形固定資産		
のれん	180,092	243,797
その他	116,430	131,505
無形固定資産合計	296,522	425,302
投資その他の資産		
投資有価証券	333,599	355,743
長期貸付金	1,331	2,983
繰延税金資産	77,543	52,804
退職給付に係る資産	31,240	31,494
その他	59,370	90,785
貸倒引当金	△1,705	△1,468
投資その他の資産合計	501,378	542,341
固定資産合計	1,915,950	2,465,789
資産合計	3,479,359	4,323,038

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2014年3月31日)	当連結会計年度 (2015年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	413,405	459,345
短期借入金	357,838	518,985
1年内返済予定の長期借入金	117,579	178,627
コマーシャル・ペーパー	35,000	26,000
1年内償還予定の社債	55,040	20,040
1年内償還予定の新株予約権付社債	-	-
未払法人税等	21,660	36,224
賞与引当金	35,501	39,286
1年内使用予定の定期修繕引当金	6,696	3,451
1年内固定資産整理損失引当金	2,582	3,526
災害損失引当金	-	-
その他	214,064	280,463
流動負債合計	1,259,365	1,565,947
固定負債		
社債	225,050	305,010
長期借入金	467,679	554,933
役員退職慰労引当金	1,316	2,258
訴訟損失等引当金	7,186	6,467
定期修繕引当金	2,583	5,166
固定資産整理損失引当金	2,318	5,001
関係会社整理損失引当金	1,511	476
環境対策引当金	2,339	2,338
退職給付引当金	-	-
退職給付に係る負債	121,706	132,921
その他	73,436	153,920
固定負債合計	905,124	1,168,490
負債合計	2,164,489	2,734,437
純資産の部		
株主資本		
資本金	50,000	50,000
資本剰余金	317,737	317,714
利益剰余金	493,611	523,149
自己株式	△11,756	△16,236
株主資本合計	849,592	874,627
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	20,748	40,308
繰延ヘッジ損益	209	△26
土地再評価差額金	1,581	1,682
為替換算調整勘定	25,556	59,947
退職給付に係る調整累計額	3,117	4,455
その他の包括利益累計額合計	51,211	106,366
新株予約権	496	471
少数株主持分	413,571	607,137
純資産合計	1,314,870	1,588,601
負債純資産合計	3,479,359	4,323,038

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2013 年 4 月 1 日 至 2014 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2014 年 4 月 1 日 至 2015 年 3 月 31 日)
売上高	3,498,834	3,656,278
売上原価	2,791,433	2,826,197
売上総利益	707,401	830,081
販売費及び一般管理費		
販売費	131,640	145,131
一般管理費	465,301	519,269
販売費及び一般管理費合計	596,941	664,400
営業利益	110,460	165,681
営業外収益		
受取利息	2,689	3,285
受取配当金	7,204	8,879
持分法による投資利益	—	3,843
為替差益	11,236	8,339
その他	9,773	9,980
営業外収益合計	30,902	34,326
営業外費用		
支払利息	16,390	17,599
固定資産整理損	1,564	2,229
持分法による投資損失	382	—
出向者労務費差額	4,984	—
その他	14,950	17,120
営業外費用合計	38,270	36,948
経常利益	103,092	163,059
特別利益		
固定資産売却益	2,494	13,037
投資有価証券売却益仲裁裁定に伴う特別利益	13,020	6,285
仲裁裁定に伴う特別利益	11,011	—
その他	3,380	5,369
特別利益合計	30,835	58,835
特別損失		
減損損失	3,133	31,183
固定資産整理損失引当金繰入額	887	7,769
固定資産除売却損	2,917	4,474
特別退職金	3,421	727
固定資産整理損失負担金	3,080	—
環境対策費	—	—
その他	3,895	12,120
特別損失合計	17,333	56,273
税金等調整前当期純利益	116,594	165,621
法人税、住民税及び事業税	43,204	60,481
過年度法人税等	2,612	—
法人税等調整額	10,519	8,690
法人税等合計	56,335	69,171
少数株主損益調整前当期純利益	60,259	96,450
少数株主利益	28,011	35,591
当期純利益	32,248	60,859

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2013 年 4 月 1 日 至 2014 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2014 年 4 月 1 日 至 2015 年 3 月 31 日)
少数株主損益調整前当期純利益	60,259	96,450
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	7,537	24,299
繰延ヘッジ損益	△1,212	△562
為替換算調整勘定	58,817	40,733
退職給付に係る調整額	1,430	4,344
持分法適用会社に対する持分相当額	7,185	8,428
その他の包括利益合計	73,757	77,242
包括利益	134,016	173,692
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	96,844	116,014
少数株主に係る包括利益	37,172	57,678

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（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

当連結会計年度（自 2014 年 4 月 1 日 至 2015 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	317,737	493,611	△11,756	849,592
会計方針の変更による累積的影響額			△13,343		△13,343
会計方針の変更を反映した当期首残高	50,000	317,737	480,268	△11,756	836,249
当期変動額					
剰余金の配当			△17,637		△17,637
当期純利益			60,859		60,859
自己株式の取得				△2,705	△2,705
自己株式の処分		31		16	47
連結範囲の変動			△341	△1,791	△2,132
持分法の適用範囲の変動					—
連結子会社からの自己株式の取得による剰余金の減少		△54			△54
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	△23	42,881	△4,480	38,378
当期末残高	50,000	317,714	523,149	△16,236	874,627

	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	20,748	209	1,581	25,556	3,117	51,211	496	413,571	1,314,870
会計方針の変更による累積的影響額								△3,807	△17,150
会計方針の変更を反映した当期首残高	20,748	209	1,581	25,556	3,117	51,211	496	409,764	1,297,720
当期変動額									
剰余金の配当									△17,637
当期純利益									60,859
自己株式の取得									△2,705
自己株式の処分									47
連結範囲の変動									△2,132
持分法の適用範囲の変動									—
連結子会社からの自己株式の取得による剰余金の減少									△54
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	19,560	△235	101	34,391	1,338	55,155	△25	197,373	252,503
当期変動額合計	19,560	△235	101	34,391	1,338	55,155	△25	197,373	290,881
当期末残高	40,308	△26	1,682	59,947	4,455	106,366	471	607,137	1,588,601

プロフィール
ステークホルターの皆さまへ
戦略
成果
ガバナンス情報
財務情報
企業情報

財政状態および経営成績の分析
連結貸借対照表
連結損益計算書／連結包括利益計算書
連結株主資本等変動計算書
連結キャッシュ・フロー計算書

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 2013年4月1日 至 2014年3月31日)	当連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015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	116,594	165,621
減価償却費	131,571	151,253
のれん償却額	14,708	21,144
受取利息及び受取配当金	△9,893	△12,164
時分法による投資損益 (△は益)	382	△3,843
為替差損益 (△は益)	△3,501	△672
支払利息	16,390	17,599
減損損失	3,133	31,183
固定資産整理損失引当金繰入額	887	7,769
固定資産整理損	4,481	6,703
固定資産整理損失負担金	3,080	-
段階取得に係る差損益 (△は益)	△930	△34,144
固定資産売却損益 (△は益)	△2,494	△13,037
投資有価証券売却損益 (△は益)	△13,020	△6,285
売上債権の増減額 (△は増加)	4,762	4,302
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△18,335	58,975
仕入債務の増減額 (△は減少)	△38,377	△38,092
退職給付引当金の増減額 (△は減少)	△126,713	-
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	132,669	8,326
その他	10,138	-
小計	226,462	383,539
利息及び配当金の受取額	12,697	14,378
利息の支払額	△16,258	△18,057
法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)	△45,874	△50,084
営業活動によるキャッシュ・フロー	177,027	329,776
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	△11,874	△29,365
定期預金の払戻による収入	10,808	7,967
有価証券の取得による支出	△38,000	△122,300
有価証券の売却及び償還による収入	60,371	95,871
有形固定資産の取得による支出	△132,182	△157,265
有形固定資産の売却による収入	7,073	15,587
無形固定資産の取得による支出	△2,910	△3,423
投資有価証券の取得による支出	△67,421	△4,583
投資有価証券の売却及び償還による収入	40,182	14,639
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△25,564	△70,527
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	-	4,467
関係会社出資金の払込による支出	-	△18,377
貸付けによる支出	△525	△7,320
貸付金の回収による収入	637	494
長期前払費用の取得による支出	△3,648	△6,990
その他	3,264	3,902
投資活動によるキャッシュ・フロー	△159,789	△277,223
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	21,149	102,773
コマーシャル・ペーパーの増減額 (△は減少)	35,000	△9,000
長期借入れによる収入	121,529	147,967
長期借入金の返済による支出	△155,015	△207,805
社債の発行による収入	79,594	54,735
社債の償還による支出	△80,020	△55,040
少数株主からの払込みによる収入	5,437	2,602
配当金の支払額	△17,700	△17,637
少数株主への配当金の支払額	△16,508	△17,602
自己株式の取得による支出	△120	△38
自己株式の売却による収入	5	36
その他	△1,658	△3,052
財務活動によるキャッシュ・フロー	△8,307	△2,061
現金及び現金同等物に係る換算差額	17,505	11,807
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	26,436	62,299
現金及び現金同等物の期首残高	153,120	179,556
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)	-	1,200
現金及び現金同等物の期末残高	179,556	243,055

主要な子会社・関連会社 (2015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)生命科学インスティテュート	ヘルスケアソリューション事業の経営管理	30億円	100.0
大陽日酸(株)	産業ガスの製造、販売	373億円	50.5(14.0)
(株)地球快適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			
バーベイトム・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
バーベイトム社(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	50.8
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)イービーアイ 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
(株)LSIメディエンス	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
日本液炭(株)	炭酸ガス等の製造、販売	6億円	82.9
サーモス(株)	魔法びん等の家庭用品の製造、販売	3億円	100.0
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
リーデン・ナショナル・オキシジェン社	溶接関連器具、高圧ガス等の製造、販売	53百万シンガポールドル	95.3
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
マチソン・トライガス社	産業ガスの製造、販売	42US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
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
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

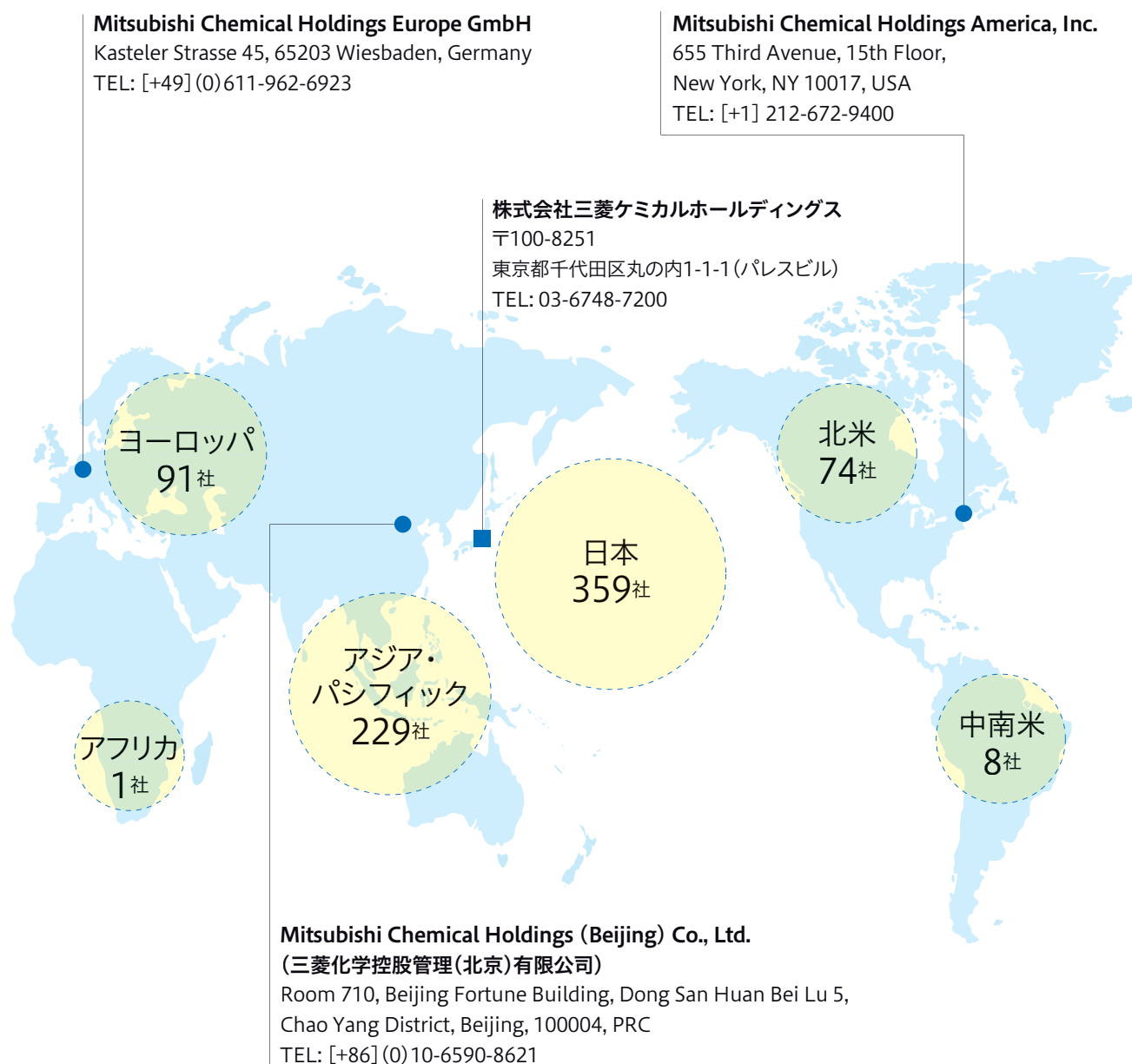
- (注) 1. 三菱化学(株)は、機能商品分野、素材分野およびその他に属する事業を行っています。
 2. 田辺三菱製薬(株)は、ヘルスケア分野に属する事業を行っています。
 3. 三菱樹脂(株)は、機能商品分野に属する事業を行っています。
 4. 三菱レイヨン(株)は、機能商品分野、素材分野およびその他に属する事業を行っています。
 5. (株)生命科学インスティテュートは、子会社を通じて、ヘルスケア分野に属する事業を行っています。
 6. 大陽日酸(株)は、素材分野に属する事業を行っています。また、大陽日酸(株)の出資比率のうち、()内は、三菱化学(株)の保有分を内数で示したものです。
 7. (株)地球快適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。
 8. バーベイトム・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。
 9. 2014年7月1日付で、日東化工(株)が属するセグメントをその他からデザイン・マテリアルズセグメントに変更しました。

プロファイル
 財務状態および経営成績の分析
 ステークホルターの皆さまへ
 戦略
 成果
 ガバナンス情報
 財務情報
 グローバルネットワーク
 企業情報
 主要な子会社・関連会社
 連結損益計算書/連結包括利益計算書
 連結株主資本等変動計算書
 連結キャッシュ・フロー計算書
 会社情報/株式情報

グローバル・ネットワーク (2015年3月31日現在)

国内関係会社: 359社

海外関係会社: 403社





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。