

株式会社三菱ケミカルホールディングス
中期経営計画説明会
APTSIS 15 Step 2

開催日：2013年3月5日

会場：東京會館

本説明会および本資料における見通しは、現時点で入手可能な情報により当社が判断したものです。実際の業績は様々なリスク要因や不確実な要素により、業績予想と大きく異なる可能性があります。当社グループは情報電子関連製品、機能化学製品、樹脂加工品、医薬品、炭素・無機製品、石化製品等、非常に多岐に亘る事業を行っており、その業績は国内外の需要、為替、ナフサ・原油等の原燃料価格や調達数量、製品市況の動向、技術革新のスピード、薬価改定、製造物責任、訴訟、法規制等によって影響を受ける可能性があります。但し、業績に影響を及ぼす要素はこれらに限定されるものではありません。

役員出席者：

株式会社三菱ケミカルホールディングス(MCHC)

代表取締役 取締役社長	小林 喜光
代表取締役 副社長執行役員	吉村 章太郎
取締役 副社長執行役員	露木 滋

三菱化学株式会社(MCC)

代表取締役 取締役社長	石塚 博昭
-------------	-------

田辺三菱製薬株式会社(MTPC)

代表取締役社長 社長執行役員	土屋 裕弘
----------------	-------

三菱樹脂株式会社(MPI)

代表取締役 取締役社長	姥貝 卓美
-------------	-------

三菱レイヨン株式会社(MRC)

代表取締役 取締役社長	越智 仁
-------------	------

以下、社長・小林によるプレゼンテーション

お忙しい中、多数のお集まりいただき感謝申し上げます。

P1【アジェンダ】

もともと APTSIS 15 は 2010 年 12 月に 5 カ年計画として発表した。その計画を 2011-2012 年度の Step 1、2013-2015 年度の Step 2 として分けている。マーケット状況が大きく変化したため、2012 年 12 月に Step 2 の見直しについて発表すべく準備していたが、政局や為替が不確実であったことから発表を遅らせた。まだ不確実性は高いが、少なくとも為替は 78 円台から 93-4 円となり、「三本の矢」がどう動くかも含めて、これらを踏まえて作り直している。

アジェンダとしては以下の通りである。まず Step 1 の 2 カ年の結果と今後 3 カ年の目標である。そして、従来より製品・事業のライフサイクル毎にまとめていた四象限管理(創造事業、成長事業、基幹・中堅事業、再編・再構築事業)について、2 次元管理に加えてもう 1 つ軸を追加している。リーマンショック時や、ギリシャに端を発したソブリンリスクが最後は中国市場までシュリンクさせたことでオーバーサプライの状

況となった。これにより大きな影響を受けたシクリカルな事業、ボラティリティーが高い事業を整理し、どのような対策を講じるかについて検討し、四象限管理にもう 1 つ Z 軸を加え、変動要因を考察したことが、今回新たに見直した部分である。個々の事業戦略としては、「機能商品」「ヘルスケア」「素材」について、いずれかにフォーカスするのではなく、この 3 本柱でいくという戦略を変えるつもりはない。グループの共通戦略としては、2010 年に発表した資源配分の計画を変更しており、M&A をどう考えるか、構造改革はどう進捗しているかについてご説明する。事業のシナジーについては、ミッションコーディネーターとして事業の横串を通して 1 年が経つことから、今後の方向性についてご説明する。また共通部門のコストシナジーについて、2 年間でどのような結果が出てきたかをご紹介します。トピックスとしては、シェールガスに関する当グループの対応、ヘルスケアソリューションにおいて 2012 年末に決定したクオリカプス買収なども含めて、それぞれの方向性についてご紹介する。エリア戦略として、海外売上高比率をどう考えるか、最後に、環境・社会・ガバナンスあるいはテクノロジーについてどのように考えていくか、3 次元経営についてご紹介する。

P3【APTSIS 15 Step 1 経営成績】

三菱ケミカルホールディングス(以下、MCHC)の過去 7 年間の実績である。2005 年 10 月に三菱化学、三菱ウェルファーマの共同持株会社として MCHC が発足し、2007 年 10 月に田辺製薬が三菱ウェルファーマと合併して MCHC の傘下に入った。三菱樹脂が 100%子会社として MCHC グループに入ったのが 2007 年 10 月、三菱レイヨンが経営統合で 100%子会社となったのが 2010 年 10 月である。結構大型の合併などを繰り返して業容としては大きくなったが、営業利益はリーマンショックで落ち込み、2010 年度に回復したものの今期も大変に厳しい状況である。これをベースに、2014 年 3 月期(2013 年度)から 2016 年 3 月期(2015 年度)までどう今後を組み立てていくかが本日の話の中心となる。

P4【APTSIS 15 Step 1 セグメント別連結営業利益】

2010年12月時点で当期業績として予想した営業利益は2,300億円であったが、実際は1,000億円の予想であり1,300億円の乖離となった。ヘルスケアに大きな落ち込みはないが、エレクトロニクス・アプリケーションズが非常に苦戦している。デザイン・マテリアルズやポリマーズ、ケミカルズも相当にマーケットの影響を強く受け、素材系が苦戦している。

P5【現状認識】

素材、グリーンエネルギー、FPD 関連という単位でまとめるとこうなる。2010年の秋から冬にかけて見込んでいたところから、マーケットの状況は大幅に変わっている。テレフタル酸については、2010年度、2011年度は好調に推移していた。最近は中国で大幅にオーバーサプライとなり苦戦している。ポリオレフィンも然り、フェノール・ポリカーボネートチェーンも然りである。コストダウンなど対応はしているが、とても対応しきれない収益構造ではない。比較的新しい事業であるグリーンエネルギーについては、リチウムイオン電池材料において自動車関連の立ち上がりが遅れている。LEDは一部オーバーサプライや技術の遅れがあり、マーケットとして夜明け前の段階である。過剰投資も起こっており、需給バランスは悪化している。FPD 関連については、OPL フィルムは極めて順調だが、PETフィルムはそこそこの回復状況である。PMMA(アクリル樹脂)の導光板は予測が外れ需要が激減している。マーケットに対するクイックな対応として、投資計画は引き下げ、コストダウンを行ったが、収益は苦戦している。

P6【APTSIS 15の基本戦略と施策】

APTSIS 15の基本的な考え方は、「シナジーを中心にさらなる成長・創造と飛躍の実現」である。M&Aも含めて前に進んでいくというコンセプトである。事業構造の改革をしつつ、いかに高付加価値化へtransformationするかということであり、アイテムとしてgreen businessやunmet medical needsにフォーカスしながらグローバルに展開していく。戦略的投資についても積極的に実施していく。この基本戦略

は何ら変わらない。

P7【見直しの視点(Synergy + Transformation)】

見直しの視点としては、synergyとtransformationである。従来は事業のライフサイクルを2次元的に見て、創造事業なのか、投資をして成長させていく事業なのか、キャッシュカウだが成長はしない事業なのか、再構築して撤退する事業なのか、という分け方、すなわち商品のライフサイクルと事業の成長性・収益性をメインに分類してきた。今回もう一つの軸として、いかに変動してしまうのか、マーケットに対してシクリカルなのか、ボラティリティが高いのかという見方を加えて予測したのが前回と違うところである。

P8【Step 2立案の前提条件】

前提条件の違いは、為替が80円/\$から90円/\$となったことと、ナフサ価格が55,000円/klから65,000円/klになったことである。薬価改定(1回/2年)などを含め、大きな前提の変更はしていない。

P9【2015年度のセグメント別営業利益】

営業利益目標は当初の4,000億円から2,800億円と1,200億円ダウンし、7掛けのレベルに落ち込んでいる。特にエレクトロニクス・アプリケーションズの落ち込みが大きい。絶対値としてはポリマーズ、ケミカルズも大きい。新しい分野が立ち上がってこないというのが一つの見方である。ヘルスケアは比較的安定している。M&Aの寄与度は700億円から200億円となっている。変動の大きい事業は充分勘案して下方の数値を採用しているため、コンティンジェンシーは入れていない。結果として、目標数値を2,800億円に変更している。

P11【事業管理手法の見直し】

今までお話ししてきたことを図式化している。成長性と収益性をベースとして商品のライフサイクルをもとに創造事業、成長事業、基幹・中堅事業、再編・再構築事業とし、再編・再構築事業をいかにTransformするか、創造事業をいかに加速するか、成長事業は投資していかに早く収益をあげるかとい

った分類をしていたのが、今回新たに Z 軸として変動性を大きな要素として入れた。この 3 軸で事業を分類し、管理するという手法をとっている。

P12【成長モデル類型の定義】

過去 10 年の営業利益率の変動幅を参考に、変動幅が平均的な営業利益率を上回っていれば変動事業、変動幅が小さくて営業利益率が高ければ安定事業、創造事業を中心として戦略的に伸ばしていく事業を促進事業としている。

P13【成長モデルごとの実績と計画】

安定事業、変動事業、促進事業について、主要事業を合算した売上・営業利益の実績・予測である。基本的に売上には大きな変動はないが、営業利益では、変動事業は大きく落ち込んだりプラスになったりしている。安定事業は 2010 年度のリーマンショックからの立ち上がりは当然いいが、その後も比較的安定した収益を出している。促進事業はまだきっちりとは収益に貢献していないが、2015 年度には寄与を期待したい。これらを合算すると 2,600 億円となる。

P14【四象限管理と成長モデルの類型の関係】

四象限管理と成長モデルの類型の関係として、創造事業は促進事業となる。成長事業はビジネスによって促進事業と安定事業に分かれる。基幹・中堅事業は安定事業に収まるものと変動事業とに分かれる。再編・再構築事業は変動事業となる。今まで四象限管理では基幹・中堅事業となっていたものも、かなりの部分再編・再構築事業に移している。

P15【新しいポートフォリオ(成長モデル別)】

安定事業としては、ポリエステルフィルム、OPL フィルム、医療用医薬品、MMA、スペシャリティケミカルズ、高機能フィルム、コークスが挙げられる。変動事業としては、2010 年には基幹・中堅事業に分類されていた内、かなりの部分は再編・再構築事業に分類されており、石化中心の大物が入っている。促進事業としては、従来から創造事業として位置づけていたもののほか、成長事業であるが思ったより時間軸がずれていたり、立ち上がりが遅れているものが

入ってくる。それぞれに応じて収益構造を点検している。

P16【安定事業 戦略と執行のポイント】

安定事業として 2015 年度にどの程度の数値が期待できるかについては、コストダウンおよび販売数量をいかに増やしていくか、プロダクトミックスの改善、能増、海外での利益アップにかかってくる。2012 年度予想の 1,450 億円を 2015 年度に 2,250 億円にもっていく目標である。安定事業については変動要素の上方の数値を採用している。

P17【変動事業 戦略と執行のポイント】

三菱樹脂の機能成形品や石化などの素材分野に関しては、徹底したコストダウンを行う。ポートフォリオ改革を進め、価格フォーミュラの導入、鹿島のクラッカー1 基化などでコストの部分に加え、数量差に期待したい。マーケットの変動要素が大きい、2012 年度予想の 200 億円の赤字から、2015 年度では 200 億円の黒字を見込んでいる。変動事業については変動要素の下方の数値を採用している。

P18【促進事業 戦略と執行のポイント】

若い事業であり、マーケットの立ち上がりが遅れていたり、技術面で強い部分まできていないものである。新商品の開発・投入がポイントであり、変動要素としては上方の数値を採用している。2012 年度予想の 250 億円の赤字から 2015 年度では 100 億円の黒字にもっていくことを考えている。

P19【新しい目標と当初計画値】

総合すると、営業利益の目標値は 2,600 億円プラス飛躍分(M&A 分)の 200 億円で 2,800 億円である。オーガニックグロースは当初 3,300 億円を目標としていたが、変動事業+促進事業+安定事業で 2,600 億円としている。M&A 部分は当初 700 億円の目標が 200 億円となる。売上はもともと 5 兆円を目標としていたが、修正して 4.3 兆円を目標としている。

P20【2015 年のあるべき姿】

ROA は税前利益ベースで 7%以上、Net D/E レ

シオは 0.8(飛躍戦略含まず)、少数株主持分も含めると 0.5、海外売上高比率は 45%以上である。設備投資・投融資は 1 兆円から 8,400 億円に減らしている。

P22【設備投資・投融資と R&D 費用】

もともと投資は 1 兆円(キャッシュフローベースで 9,400 億円)、R&D は 7,500 億円の計画であった。これを投資は 8,400 億円、R&D は 7,000 億円の計画としている。どの分野も若干減少させているものの、大幅に減らしたのはエレクトロニクス・アプリケーションズであり、1,900 億円が 1,000 億円となっている。これは、マーケットの立ち上がりが遅れたり、オーバーサプライとなったことを考慮して、慎重に行うことの結果である。投資と R&D のトータルでは 1 兆 5,400 億円としている。

P23【“飛躍”戦略】

M&A としては、Step 1 の期間に機能商品分野で OPL フィルムに関して日本合成化学工業の株式の過半数取得、炭素繊維複合材として TK Industries 社、(株)チャレンヂの買収は終了し、Aldila 社の買収の作業を行っている。ヘルスケア分野としては、クオリカプス(株)は 2012 年末に買収を決定し、2013 年 3 月 1 日にクロージングとなり、事業は始まっている。また、医薬品のテネリアを中心に、糖尿病領域では第一三共(株)との販売提携を行っている。素材分野としては、MMA では SABIC 社との合併契約の締結が終わり、高純度グラファイトでは Posco Chemtech 社と JV を設立している。

P24【事業構造改革】

事業構造改革は整齐と実施している。素材分野においては、APTSIS 10 の 2008 年度から 2010 年度にかけて石油化学中心に活性炭や肥料事業など 2,500 億円から 3,000 億円程度の事業をクローズしてきた。2011 年度、2012 年度においては、三菱樹脂の管材事業は積水化学工業(株)に売却した。スロバキアの機能成形品の工場は撤退している。ヘルスケアとしては田辺三菱製薬の血漿分画事業を日本血液製剤機構に統合し、ファインケミカル事業(のう

ち医薬品原薬事業)をエーピーアイ コーポレーションへ移管している。また長生堂製薬(株)との資本関係を解消している。素材分野として、鹿島のクラッカー1基化は 2014 年に向かって準備している。水島のクラッカーダウンサイズは終了し、旭化成(株)とのアロマ連携も進んでいる。C4 ケミカルは四日市での 1,4-ブタンジオールのプラントを一部停止し、PP は鹿島・五井・川崎を 1 系列ずつ停止、または停止を決定し、PE は川崎 1 系列停止の決定も行っている。

P26【グループシナジーの進捗】

2012 年 4 月から事業会社の社長を「ミッションコーディネーター」として任命し、より事業の横串を通してメリットを出すところまでできている。ヘルスケアソリューション、最終製品に近いところの樹脂加工・情報電子、水関連の部材のまとめ、炭素繊維複合材の横串、スペシャリティケミカルズの横串など、ちょうど 1 年経って具体的な実績が出てきている。

P27【シナジーユニット:ヘルスケアソリューション】

ヘルスケアは必ずしも田辺三菱製薬のみではない。三菱樹脂は植物工場、三菱化学は植物工場・見守りゲイト(パーキンソン病のモニタリング)、バイオマーカー、三菱レイヨンの人工炭酸泉(炭酸ガスを中空糸膜で 1,000ppm 以上に吸収させるもの)などをインテグレートしてサービス事業にもっていくことが可能と考えている。またヘルスケア情報サービス立ち上げ、植物工場を利用した新規ワクチン生産システムの確立、人工炭酸泉の医療機器化、iPS 細胞も含めた再生医療など、新しいプロジェクトをスタートさせている。より深めていき、関連事業を含めて新しい事業ユニットをつくるべく準備している。

P28【シナジーユニット:樹脂加工・情報電子】

素材は三菱化学、三菱レイヨンが主に担当し、最終の加工や成形は三菱樹脂が主に担当する。比較的面白い商品が出つつある。LED 照明部材、プリンテッドエレクトロニクス、有機太陽電池、有機 EL 部材などで新しい局面をつくりだしている。2013 年 4 月 1 日付で三菱化学傘下だった油化電子を、より成形事業を手掛けている三菱樹脂に移管する。また PBS

(ポリブチレンサクシネート)を原料として成形型枠を上市している。長期間三菱化学で開発しており、黒崎で5,000t/年のプラントを1.6万t/年の生産にもついでいこうとしているのがイソソルバイトを原料としたポリカーボネートである。そのエンブラをフィルム化する部分が三菱化学と三菱樹脂の共同作業である。リモートフォスファーという、蛍光体を分散する樹脂を使ったLED照明部材も2社共同で行っている。

P29【シナジーユニット:アクア関連部材】

水関連についても、ダイヤニトリックスの凝集剤、日本錬水の超純水の処理、三菱化学エンジニアリングのエンジニアリング、三菱レイヨンの膜・MBR技術、飲料水「アクアクララ」事業などを行っている関西熱化学、三菱化学メディエンスやイオン交換樹脂などがある。この2013年3月には、ボイラー大手であり水の分析技術を持つ三浦工業(株)と膜・MBR、凝集剤などを含めてコラボレーションを始めたところである。O&M(Operation & Maintenance)事業は力を入れており、ASEAN諸国・中国も含めて現在展開している。

P30【シナジーユニット:炭素繊維複合材】

炭素繊維事業は30年、40年と手掛けている割には苦戦している。将来のポテンシャルはあるので促進事業と位置づけている。三菱化学のさまざまな樹脂、三菱レイヨンのPAN系炭素繊維・プレカーサー、三菱樹脂のピッチ系炭素繊維を組み合わせ、サイクルタイムを短くしコストを安くすることで、熱可塑性の複合材を手掛けていく。PAN系とピッチ系の両方を持っているのは当社グループしかないの、これらを複合することで何かできないか考えている。今のところでは、コストダウン後の自動車へのアプリケーション、シェールガスで需要増となると思われる圧力容器、現在一部遅れているが今後間違いなく伸びる風力発電といったものに軽量化部材としてどう適用するかがポイントである。炭素繊維コンポジットプロジェクトを2012年9月に設置し、複合系で何かやろうとしているのと、三菱レイヨンをメインにして中間材、成形品を含めて一貫したプロダクトチェーンを構築するためにAldila社の買収を行っており、TK Industries

社、(株)チャレンヂの買収を終えている。

P31【シナジーユニット:スペシャリティケミカルズ】

ジャンルは大きく電子材料、ライフ、Coating & Additivesの3つに分かれる。Coating & Additivesにおいては、日本合成化学工業、日本化成、中央理化学工業、三菱化学、エーピーアイコーポレーションにおいて、オーバーラップするところも補完するところもある。どういったかたちで集約していくか、シナジーを出していくかが大きなポイントとなってくる。電子材料については、半導体材料やレジストやEL薬品においてどうやってシナジーを出していくか、ライフにおいてはイオン交換樹脂、食品機能材、分析機器を含めて、生活・健康に対して三菱化学、三菱化学フーズ、三菱レイヨンの3社がどうコラボレーションしていくかなど、新しい部分に期待できる。Coating & Additivesについては、会社の壁を越えてどうコラボレーションしていくか検討しており、その一環として日本合成化学工業の株の過半数を取得している。ライフについては三菱レイヨンのポリサッカライドを三菱化学の食品機能材と事業統合する。その他に飛躍戦略によって事業ポートフォリオの強化も行っている。

P33【グループシナジーの進捗】

グループの資金調達・管理機能については2012年6月から統合している。総務・経理・人事を一緒にするため新会社(三菱ケミカルホールディングスコーポレートスタッフ)を2013年4月1日付で設置し、共通部門のスタッフの効率化・高度化を図る。

P34【シナジー創出:目標と実績(Step 1/Step 2)】

2011-2012年度の共通系のコストシナジーは、集中購買などから60億円が目標であった。また事業系としては、横串を通すことで50億円が目標であった。実績見込としてはそれぞれ67億円、37億円となっている。今後3年間でそれぞれプラス220億円、160億円を期待している。合計して5年間の目標値は484億円となり、当初計画よりは60億円ほど上乗せしている。

P35【アジェンダ 4.事業基本戦略】

機能商品、ヘルスケア、素材の3つの分野を売上高で見ると、素材が半分少々、ヘルスケアが17-8%でほとんど変化していない。機能商品は若干増えているが売上高比率はあまり変わっていない。営業利益に関しては、2010年度は素材が47%であり、ヘルスケアが37%、機能商品は比較的弱かった。2011-2012年度とコモディティー系が不調の中で、ヘルスケアが37%→56%→77%と伸びてきた。今後3年を経て、新しい事業の構築も含め、理想的にはほぼ1/3ずつの収益構造にしていきたいと考えている。

P36【機能商品分野 基本戦略】

Green Business をベースにして、高機能化とグローバル展開を加速したい。売上高・営業利益は、安定事業であるスペシャリティケミカルズ、エンブラ製品、OPL フィルムが大きな支えである。変動事業としては機能成形品が挙げられる。促進事業が伸びるかが大きなポイントとなる。製品化が始まっている有機太陽電池/部材のマーケットと技術がスケジュール通りにいけるかがポイントとなる。水を低温で吸着して触媒や空調の材料として使われるAQSOA、炭素繊維の複合材、GaN 基板、LED の最終製品、自動車も含めてマーケットの遅れやオーバーサプライの状況にあるリチウムイオン電池材料周りの動きがポイントとなるであろう。

P37【安定事業:ポリエステルフィルム】

中国の新しい工場について、1系、2系のうち2系の計画は稼働時期を見直しているが、1系はこの2013年第2四半期には稼働する。必ずしもFPD用のみではないが、中心はFPD用となり、拡販がポイントとなる。また、国内拠点の固定費をさらに削減し、FPD用途以外のタッチパネル・太陽電池用途を軸に拡販することを考えている。

P38【促進事業:炭素繊維・複合材】

炭素繊維・中間材・成形品を一体化したバリューチェーンを早急に確立したい。現在は需給バランスが悪く苦しんでいる。マーケットとしては2012年の4

万t/年から2015年に6.5万t/年となることを予想しているが、その中でいかにコスト競争力を上げていくかということと、中間材・成形品事業の収益性がポイントである。今やっているのはM&Aや提携によって中間材を強化し、バリューチェーンを構築して持続可能な収益構造を確立することであり、大型産業用途・自動車に重点を置いた事業展開の推進、コストダウンがポイントとなると思っている。

P39【機能商品分野 営業利益推移と資源配分】

結果としてこれが機能商品の方向である。投資・研究開発については過去2年(Step 1)よりも今後3年(Step 2)の方が多く使っていく。

P46【ヘルスケア分野 基本戦略】

重点製品・新薬のライフサイクルマネジメントなどにより製品価値を大型化し、ブロックバスターへどう育成していくか、当面の収益の柱としていくかということと、アンメットニーズにどう応えていくかがポイントとなる。クオリカプス、三菱化学メディエンスの収益の安定化を図ることも重要である。まだ黎明期ではあるが、アンメットニーズであるヘルスケアソリューションを育てていくことがヘルスケア分野の基本戦略である。

P47【安定事業:医療用医薬品】

多発性硬化症の治療剤であるジレニアはNovartis社に導出しており、ロイヤリティー収入がかなり期待できる。発売2年強で売上約12億ドルとブロックバスターに成長している。日本では患者数が1-2万人だが、全世界では250万人であり、まだまだ成長が期待できる。田辺三菱製薬の大きな柱であるレミケードは、クローン病から関節リウマチなどに効能を広げているが、新しい皮下注製剤であるシンポニーも加えることによって、この2剤の国内売上は薬価ベースで2013年度に1,000億円を超える見込みである。この2つのブロックバスターが柱となる。

P48【安定事業:医療用医薬品】

2015年度は、5,000億円の売上で1,000億円の営業利益としたい。レミケード&シンポニー、イムセ

ラ、テラビック、レクサプロ、テネリア、これから承認されるであろう TA-7284 と、ジレニア、TA-7284 のロイヤリティ収入で1,000億円を安定的に手取りとしてあげたい。

P49【安定事業:医療用医薬品】

TA-7284 は国内初の SGLT2 阻害剤(カナグリフロジン:2 型糖尿病治療薬)であり、米 FDA 諮問委員会で承認推奨を得ている。国内でも 2013 年上期には申請予定であり、グローバルでのブロックバスター化を狙える商品という位置づけである。

P50【安定事業:医療用医薬品】

新しいパイプラインも充実して、今後もサプライできると考えている。

P51【ヘルスケア分野 営業利益推移と資源配分計画】

2012 年度から 2015 年度にかけてほぼ安定事業として考えている。研究開発についても、過去 2 年より今後 3 年の方が多く使っていく。

P54【素材分野 基本戦略】

安定事業としては、MMA、コークス、機能性樹脂である。変動事業としてはテレフタル酸、石化基礎原料、フェノール・ポリカーボネートチェーン、ポリオレフィン、アクリロニトリル及び誘導品、促進事業としてはサステナブルリソース(植物由来ポリマー)である。

P55【安定事業 MMA/PMMA】

MMA については当面需給バランスが苦しかったが、今年後半から需要が回復してタイトバランスになるだろうと予測している。MMA はグローバルで 40% のシェアを持っているという強みを生かして、世界展開を行っていく。中東 α プロジェクトも確実に進め、米国 Beaumont 工場もフル稼働し、米国のシェールガスを使った計画も鋭意進めている。

P56【変動事業:テレフタル酸】

現状でもスプレッドは\$100-115/tである。自分でやれることとして、インドの 2 系プラントの稼働率を 90%

以上に持っていく、安定操業を見込んでいる。インドネシアでの買電化、インドの石炭火力ベースのコストダウンを進めていく。スプレッドを安定的に取るために原料をベースとした販売価格のフォーミュラ化を進めるなど、Flooring/Ceiling の導入も行っていく。

P57【素材分野 営業利益推移と資源配分計画】

2015 年には変動事業の部分もプラスに持っていきたい。

P64【米国シェールガス革命で顕在化した事象】

米国のシェールガスはここ 10 年余りで 20 倍くらいの生産量となっている。値段は\$3/mmBTU 程度であり、日本に持ってきて\$10/mmBTU 程度である。電力会社も手を付けているが、我々としても守り、攻め両方を考える必要がある。

P65【米国化学産業の状況】

米国もマニユファクチャリングに回帰している。ポイントは、エチレン・プロピレンが中心となっており、C4、BTX は不足してくるということである。

P66【米国シェール革命に対する MCHC の戦略】

日本合成化学工業は EVOH 樹脂をヒューストンで増設し、安価なエチレンを使つての稼働を計画している。三菱レイオンは α 法での MMA プラント建設を検討している。

P67【米国シェール革命に対する MCHC の戦略】

日本のクラッカーに関しては、C2、C3 は余剰であり、C4、BTX は不足である。鹿島アロマティックスや水島連携によりアロマを安定確保し、技術をほぼ完成した BTcB のプロセスを導入、販売していくという考えを持っている。

P68【米国シェール革命に対する MCHC の戦略】

整齊と SHARQ 社は継続していく。三菱レイオンの中東 α プロジェクトは、2015 年度の稼働に向けて進めている。2010 年計画時は 2015 年に収益に寄与する予定であったが、2016 年以降になる。

P70【ヘルスケアソリューション戦略】

医薬、医薬原体、診断・検査、クオリカプスについてはシックケアがメインであった。今後の高齢化・社会状況を踏まえて、ヘルスケアソリューションが重要になるだろうと考え準備を始めている。再生医療、コンパニオン診断、医療向けの人工炭酸泉、見守りゲイト、ヘルスケア情報サービスを含めて促進事業として位置づけている。

P71【施策:新規ワクチン生産システムの事業化】

植物工場を利用してタバコの葉を非常に早く、24時間作りながら、カナダの Medicago 社の VLP ワクチン開発を進めている。

P72【施策:クオリカプスの子会社化】

クオリカプスについて、2012年12月に買収を決定した。医療用セルロースカプセル、錠剤用レーザープリンターでは世界1位である。

P73【クオリカプスとMCHC既存事業とのシナジー】

クオリカプスとMCHCのシナジー、三菱樹脂の成形技術、三菱化学・三菱レイヨンの原材料プロセスシナジー、営業ベースの拡販のシナジーなど、田辺三菱製薬、エーピーアイコーポレーションを含めてプロモートできると考えている。

P74【施策:新事業ユニット基盤構築】

ヘルスケア事業の運営会社をつくってクオリカプスを傘下に入れている。今後関連した各社をどのようなかたちで新しいユニットにしていくかがポイントとなる。

P76【海外展開(エリア戦略) Step 2】

当初海外の売上高比率は34%だったのを45%に引き上げるとしていたが、現状は35%である。今回の見直しにより、売上高の比率は45%と変わらないが、営業利益の比率はロイヤリティ収入を勘案しても45%としたい。

P78【MOS指標】

ガバナンスを含めた会社全体の価値を、重大な事

故やコンプライアンス違反は絶対に起こさないということを中心に、Management of SUSTAINABILITYとして指標を作成している。クライテリアとしては、グリーン対応、ヘルスケア対応、コンフォートを提供しているか、といった3つの価値を数量化したものである。またManagement of Technologyについても数量化している。

P79【MOS指標の進捗(MCHCグループの実績見込み)】

2015年度を300点満点とし、MCHCのレイヤー、各事業会社のレイヤーで点数化している。進捗として現状は190点である。売上高と連動している部分があり、特に素材系が苦戦している。田辺三菱製薬は好成績で推移している。

P80【MOS指標の拡充と見直し】

状況も変わっており、新たにMOSの指標としてHealth、Comfortで見直しを入れている。

P81【2015年度に向けたMOS指標】

CO₂、QOL(生活の質)、事故トラブルの定量化について見直しを行っている。

P82【MOTについて】

事業戦略、R&D戦略、知的財産戦略の三位一体の定量的な評価の考え方をまとめている。場所・研究所の評価に使用できる。R&D、知的財産の指標も含めて来年度から運用を一部開始する予定である。

以上