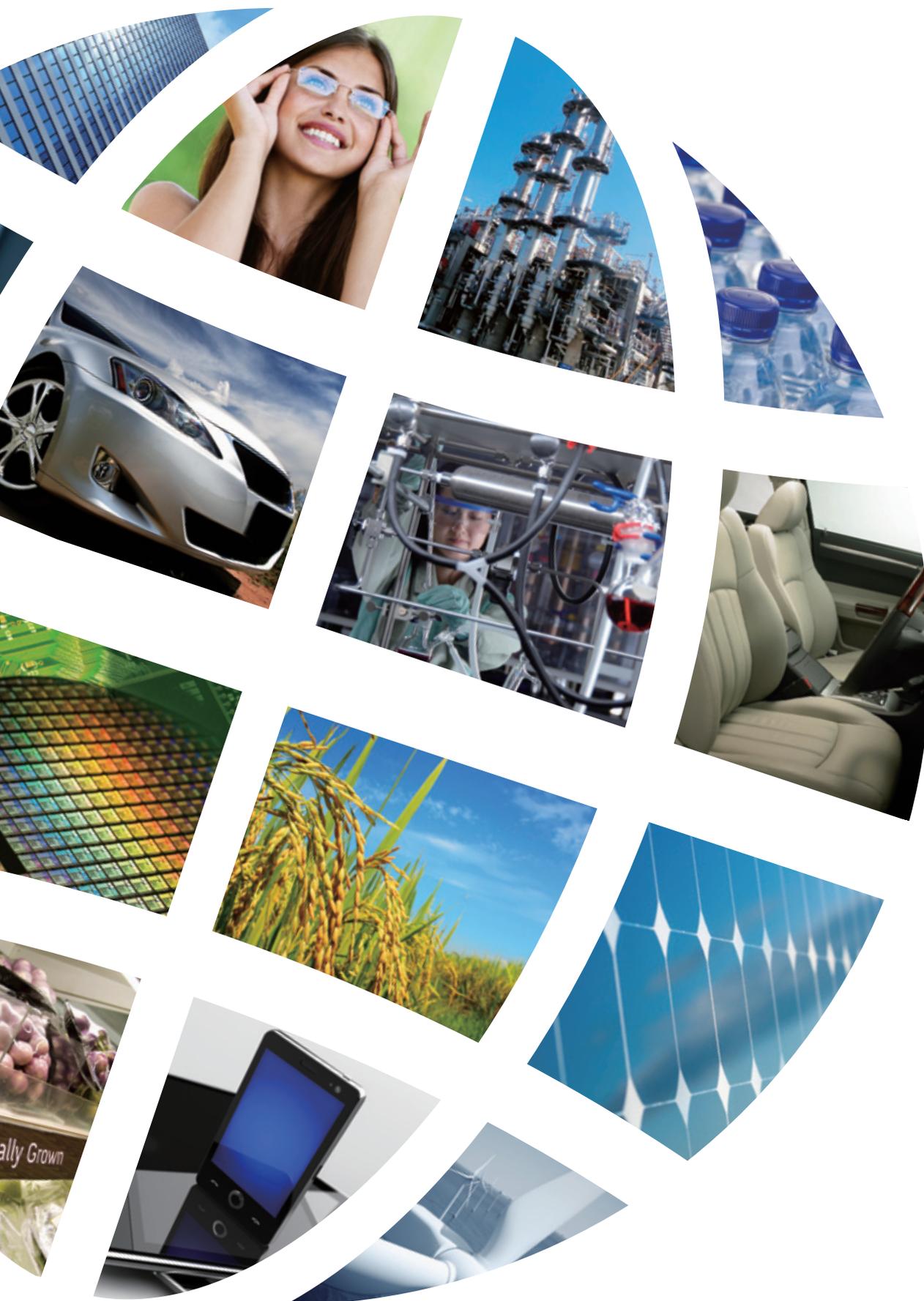




# Mitsui Chemicals

アニュアルレポート2014年3月期





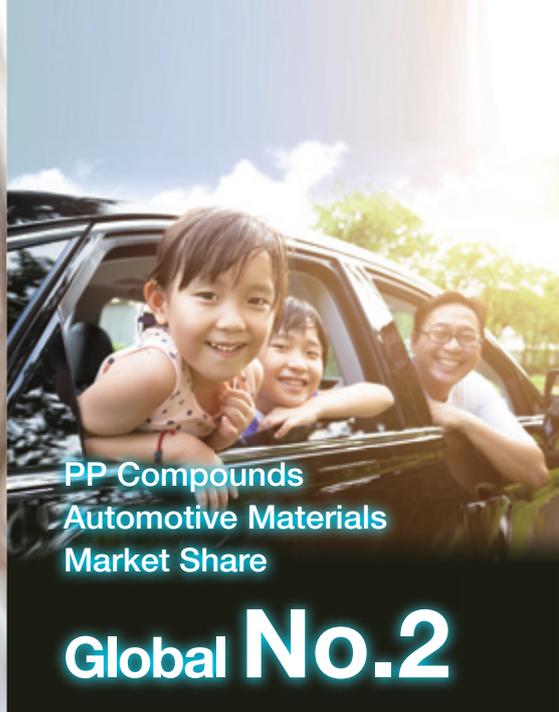
Highly Functional  
Nonwoven Fabrics  
Market Share

Asia No.1



Dental Materials  
Business Bases in  
Worldwide

24 Countries



PP Compounds  
Automotive Materials  
Market Share

Global No.2

# Bringing Innovation to Life

## 化学は、社会課題に対して果たすべき重要な役割があります

三井化学グループは、機能化学品、機能樹脂、ウレタン、基礎化学品、石化、フィルム・シートの6つの事業領域において、自動車、電子・情報、生活用品、住宅・建築、医療・健康、農業などの幅広い分野で、革新的な技術と素材を広く社会に提供しています。

### 特集1 Bring Innovation to Life with Chemistry

- 02 価値創造の歴史
- 04 事業活動を通じた社会課題解決
- 09 三井化学グループの将来像

### 10 社長メッセージ

- 10 ステークホルダーの皆様へ
- 12 社長インタビュー  
2014中期経営計画について
- 24 連結財務・非財務ハイライト

### 26 三井化学の事業

- 26 事業一覧
- 31 主要製品フローチャート
- 32 事業別概況
- 38 研究開発／知的財産

#### 見直しに関する注意事項

このアニュアルレポートに記載されている当社の現在の計画、見直し、戦略、推定などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見直しであり、当アニュアルレポート作成時点において入手可能な情報から得られた当社の判断にもとづいています。従って、実際の業績は、様々な重要な要素により、これらの見直しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。



EVOLUE™  
(Highly Functional Sealant)  
Market Share

Asia No.1



Hybrid Rice Seeds  
Productivity

1.5 times



Ophthalmic Lens  
Monomer  
Market Share

Global No.1

# with Chemistry

## 三井化学グループが貢献すべき社会課題

環境と調和した共生社会の実現

健康・安心な長寿社会の実現

地域と調和した産業基盤の実現

### 40 コーポレート・ガバナンス

- 40 コーポレート・ガバナンス
- 44 リスク・コンプライアンス  
マネジメント
- 47 取締役および監査役

### 48 特集2 Strategic Global Human Resource and Safety Management

- 50 グローバルビジネスリーダーの  
育成
- 53 技術伝承座談会

### 57 CSRとレスポンシブルケア

### 63 データセクション

- 64 リスク情報
- 66 会社概況
- 67 投資家情報



Highly Functional  
Nonwoven Fabrics  
Market Share

Asia No.1



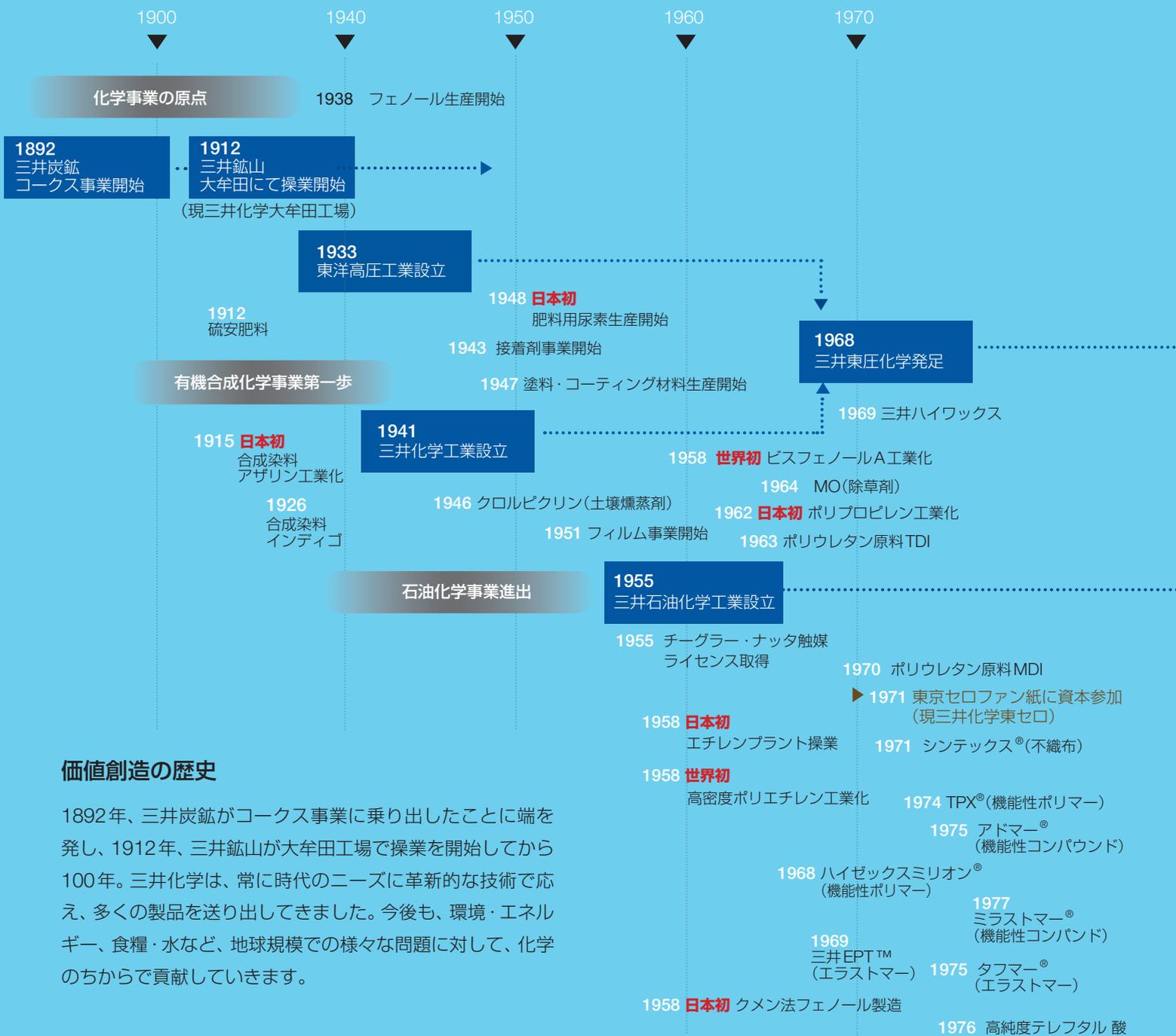
Dental Materials  
Business Bases in  
Worldwide

24 Countries



PP Compounds  
Automotive Materials  
Market Share

Global No.2



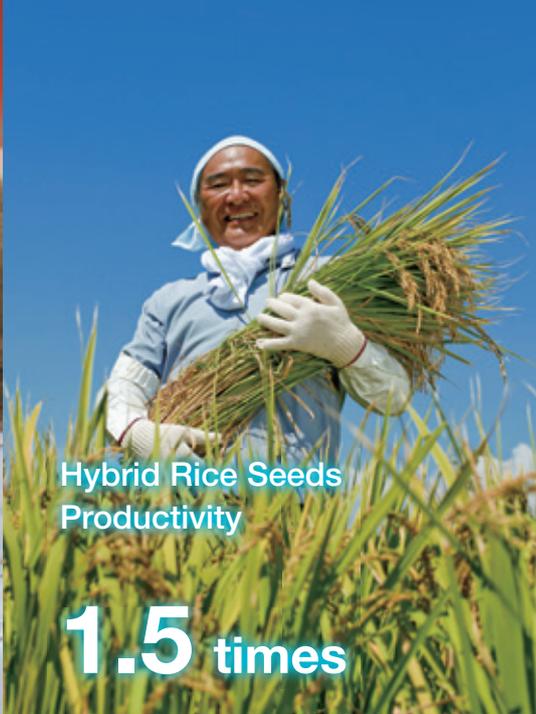
### 価値創造の歴史

1892年、三井炭鉱がコークス事業に乗り出したことに端を発し、1912年、三井炭山が大牟田工場で操業を開始してから100年。三井化学は、常に時代のニーズに革新的な技術で応え、多くの製品を送り出してきました。今後も、環境・エネルギー、食糧・水など、地球規模での様々な問題に対して、化学のちからで貢献していきます。



EVOLUE™  
(Highly Functional Sealant)  
Market Share

Asia No.1



Hybrid Rice Seeds  
Productivity

1.5 times



Ophthalmic Lens  
Monomer  
Market Share

Global No.1

1980

1990

2000

2010

国内事業提携強化

1987 シンガポール法人設立  
(現三井化学アジアパシフィック)

1988 米国法人設立  
(現三井化学アメリカ)

1990 ドイツ法人設立  
(現三井化学ヨーロッパ)

1999 中国法人設立  
(現三井化学(中国)管理有限公司)

▶ 2006 三井化学ポリウレタン設立  
(現ウレタン事業本部)  
武田薬品工業ウレタン事業を買収

▶ 2007 三井化学アグロ設立 三共アグロと農業事業統合

▶ 2005 プライムポリマー設立 出光興産とのポリオレフィン事業統合

1987 トレボン®(殺虫剤)

1983 トナーバインダー

1997  
三井化学発足

1987 イクロス™テープ  
(半導体製造工程用フィルム)

1988 ソーラーエバ™  
(太陽電池封止用EVAシート)

1987 MR™シリーズ  
(プラスチックメガネレンズ用モノマー)

2001 殺虫剤スタークル®

2009 殺菌剤アフエット®

▶ 2013 Heraeus Kulzer社買収  
(歯科材料 ドイツ)

2004 メタロセン触媒法  
機能性ワックス

▶ 2011 ACOMON社買収  
(レンズモノマー スイス)

▶ 2004 三井化学複合塑料(中山)有限公社  
(PPコンパウンド 中国)

▶ 1986 ADVANCED  
COMPOSITES設立  
(PPコンパウンド アメリカ)

▶ 1996 GRAND SIAM COMPOSITES設立  
(PPコンパウンド タイ)

▶ 2001 MITSUI HYGIENE MATERIALS設立  
(不織布 タイ)

▶ 2012 上海中石化三井弾性体有限公司設立  
(EPT中国)

1998 **世界初** エボリュウ®メタロセン触媒法気相法  
低密度ポリエチレン

▶ 2011 三井化学不織布(天津)  
有限公社設立  
(不織布 中国)

1995 アベル®(機能性ポリマー)

1997 メタロセン触媒法 タフマー®(エラストマー)

▶ 2012 三井化学機能複合塑料  
(上海)有限公司設立  
(機能性コンパウンド 中国)

海外事業強化

▶ 2001 MITSUI ELASTOMERS SINGAPORE設立  
(タフマー シンガポール)

2008 メタロセン触媒法 三井EPT™(エラストマー)

1982 ポリエチレンフィルム

▶ 2006 上海中石化三井化工有限公社  
(ビスフェノールA 中国)

▶ 1999 MITSUI PHENOLS SINGAPORE設立  
(フェノール シンガポール)



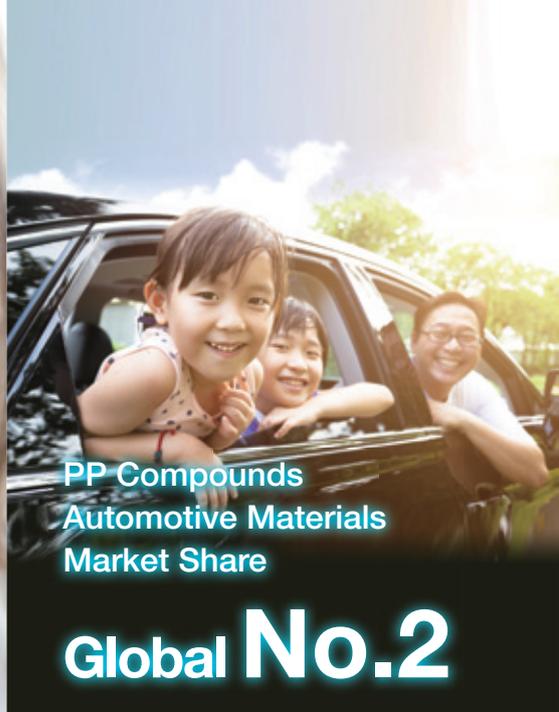
Highly Functional  
Nonwoven Fabrics  
Market Share

Asia No.1



Dental Materials  
Business Bases in  
Worldwide

24 Countries



PP Compounds  
Automotive Materials  
Market Share

Global No.2

# Creating new value through to help overcome social ch

## Social Needs and Challenges

- ・少子高齢化
- ・QOL向上の意識の高まり
- ・新興国での公衆衛生改善

### Mitsui Chemicals Solutions

- 紙おむつ用高機能不織布
- 高品質化ニーズに応える衛生材料



See pp7,32

## Social Needs and Challenges

- ・先進国の高齢化
- ・新興国の健康意識の向上
- ・オーラルケアへの関心の高まり

### Mitsui Chemicals Solutions

- 高分子技術をベースとした高品質な歯科材料
- CAD/CAMシステムを用いた義歯・デンチャー



See p7

## Social Needs and Challenges

- ・省エネ・環境負荷低減
- ・自動車へのニーズの多様化

### Mitsui Chemicals Solutions

- 燃費向上、軽量化材料
- 安全性、意匠性、快適性向上などの高性能化に貢献する材料



See pp6,36



EVOLUE™  
(Highly Functional Sealant)  
Market Share

Asia No.1



Hybrid Rice Seeds  
Productivity

1.5 times



Ophthalmic Lens  
Monomer  
Market Share

Global No.1

# h business activities allenges

## Social Needs and Challenges

- ・食の安全への意識の高まり
- ・安定的な食糧保存
- ・省エネ・環境負荷低減

### Mitsui Chemicals Solutions

- 食品の安全やロス削減に貢献する包装材料
- 食品加工の生産性向上



See pp8,37

## Social Needs and Challenges

- ・爆発的な人口増加に対する食糧問題解決
- ・安全・安定な食糧増産

### Mitsui Chemicals Solutions

- 高生産性ハイブリッド米種子 (非遺伝子組換え)
- 農作物の安定生産に貢献する高性能農薬



See p8

## Social Needs and Challenges

- ・先進国の高齢化
- ・QOL向上の意識の高まり
- ・ビジョンケアへの関心の高まり

### Mitsui Chemicals Solutions

- 幅広いニーズに対応する高性能なメガネレンズ材料
- ビジョンケア関連の高機能・高付加価値化材料



See pp7,32



世界の自動車生産台数は年5%の成長が見込まれおり、軽量化に加えて、意匠性や快適性などの新たなニーズが高まっています。当社は、グローバル水準の高い品質要求に応える製品を多数保有し、自動車の高性能化に貢献しています。

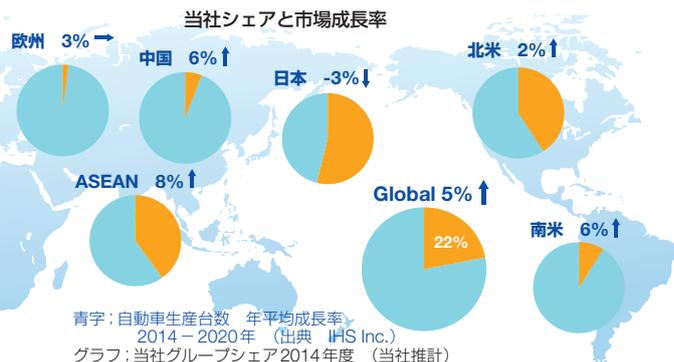
### 三井化学グループの製品ラインナップ

バンパー	ドアシール材	内装表皮	燃料タンク	外装塗料
PPコンパウンド <b>プライムポリプロ® タフマー®</b>	合成ゴム エチレンプロピレンゴム <b>三井EPT™</b>	オレフィン系 熱可塑性エラストマー <b>ミラストマー®</b>	接着性 ポリオレフィン <b>アドマー®</b>	ウレタン系コーティング樹脂 <b>タケネート® タケラック®</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 軽量</li> <li>• 耐衝撃性</li> <li>• 意匠性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 加工しやすい</li> <li>• 耐候性、耐熱性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• リサイクル可能</li> <li>• 低密度・軽量化</li> <li>• 意匠性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 多層成形可能</li> <li>• 樹脂製軽量化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 耐候性、耐摩擦性付与</li> <li>• 意匠性</li> </ul>
				
世界No2, アジアNo1 <small>(PPコンパウンドとして)</small>	世界No4, アジアNo1	世界No3, アジアNo1	世界No1	

### 世界No1を目指すPPコンパウンド事業

当社の自動車材PPコンパウンド事業は、世界シェア2位、日系自動車メーカー向け約6割のトップシェアを誇っています。米国自動車メーカー向けは、北米内で既に約3割のシェアを有しています。

当社は、強い顧客基盤と、様々な顧客ニーズに応える高品質なPPコンパウンドを開発する技術力に強みを有し、世界8か所でグローバルに提供できる体制を構築しています。



### 次世代材料 金属樹脂一体化部材

注力するのはPPとアルミニウムの一体化部材で、特に発泡PPを使用することで、金属部品と同強度で約1/3への軽量化を実現します。また、射出一体成形が可能で部品のビス止めや溶接工程が不要となるため、生産コストの低減にもつながります。

現在、本格採用に向けてマーケティングを進めています。

#### ターゲット

シート芯材、インパネ、外板周辺を含む構造部品、電装部品等  
大成プラスチックとの共同開発



#### 今後の展開

強い顧客基盤を有する自動車材を中心に、グループ内外の資源を最大活用し、顧客価値を起点に新事業を創出する

# Healthcare

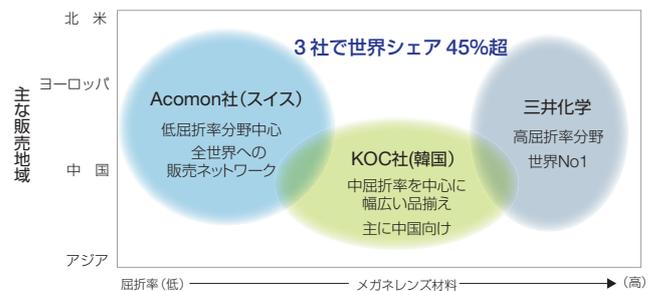
先進国の少子高齢化や新興国の経済成長に伴い「健康」への関心が増大しています。  
 当社は多様化するニーズを捉え、健康・長寿社会の実現に向けた生活の質(QOL)の向上に貢献する製品を提供しています。

## メガネレンズ材料のグローバル展開

当社は、低屈折率から高屈折率まで幅広いメガネレンズ材料を展開し、特に、当社が世界をリードする高屈折率メガネレンズ材料「MR™シリーズ」は、「薄くて軽い」メガネレンズ材料のデファクトスタンダードとして、高い評価を受けています。

また、コーティング材料や、調光レンズ材料等も有しており、多様化するニーズを満たすべく、優れた材料ソリューションを世界中の顧客に提供していきます。

三井化学グループの事業展開



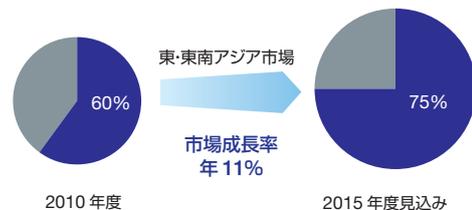
## 衛生材料用高機能不織布のアジア展開

東・東南アジアの紙おむつ市場は高成長が期待され、高品質・高機能不織布の需要増大が見込まれています。

当社は、樹脂から加工まで一貫したR&D機能などを強みに競合との差別化を図り、衛生材料用高機能不織布市場でアジアトップの地位を築いています。

更なるニーズに応える製品を開発し、提供し続けます。

高機能不織布の当社シェア

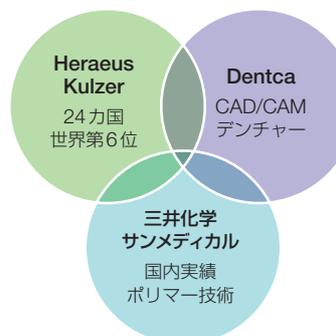


## 新たな柱へ 歯科材料事業の育成

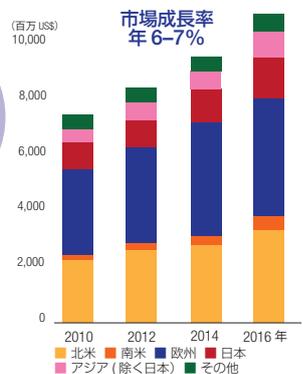
世界第6位の総合歯科材料メーカーHeraeus Kulzer社と、CAD/CAMシステムによる入れ歯(デンチャー)の開発・製造技術を有するDENTCA社を、2013年6月に買収しました。

子会社サンメディカルでの国内を中心とした約30年の実績や、当社の得意とするポリマー技術とのシナジー効果を早期に発現して、歯科医師、歯科技工士などに支持される歯科材料やデンチャーを開発し提供していきます。

三井化学グループの事業展開



地域別歯科材料市場規模推移



今後の展開

製品開発力を活かした周辺・川下領域への展開  
 ポリマーサイエンスに基づく機能総出力により新事業を創出する



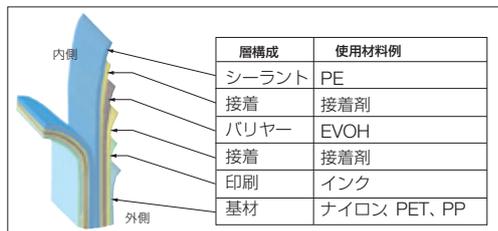
# Food & Packaging

世界の爆発的な人口増加に伴い食糧問題が深刻化し、農作物の安定生産やフードロスの削減は大きな社会課題です。また、食の安全・安心や環境負荷低減などへのニーズも高まっています。当社はこれらに応える製品を提供しています。

## 食品用包装材料の高機能化

生活水準向上や食品加工輸出基地としての発展に伴い、アジアの包装材料市場は約10%の成長が見込まれています。

高機能包装は、異種材料を組み合わせた多層構造により、求める機能を実現しています。当社は各種の材料で、課題解決に貢献していきます。



## 三井化学グループの製品ラインナップ

高機能シーラント用途としてアジアで約60%のシェアを誇るエボリュ®などの各種材料を提供

### 高機能シーラント「エボリュ®」「T.U.X®」

強靱性、低臭性、ヒートシール強度  
薄肉化可能・フィルム加工適正良好により生産性向上

### 樹脂改質材「タフマー®」

易開封性付与(ヒートシール強度制御)  
高速充填性付与(低温ヒートシール性)、耐衝撃性向上

### 接着材料「アドマー®」「タケネート®、タケラック®」

異種材料の多層加工

## 食料の安定確保に貢献する高性能農薬

世界最大の消費国であるブラジルなど、新興国で農薬の需要が拡大しています。

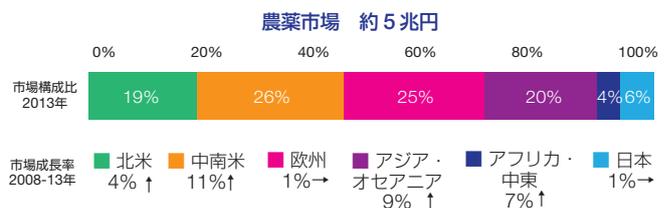
当社主力の殺虫剤「ジノテフラン」や殺菌剤「ベンチオピラド」はグローバルに順次上市を進め、高い性能を有する農薬として高評価を受けています。

タイ、ブラジルなど海外での研究開発機能の強化や、DuPont社やBASF社との共同開発も進め、世界各地のニーズに沿った新製品を市場投入していきます。

### 海外展開および新規パイプライン上市予定

	(年)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020~
殺虫剤	ジノテフラン	・インド	・中国		・ブラジル					
殺菌剤	ベンチオピラド	・アメリカ、カナダ		・欧州						
次世代農薬	新規5原体					・殺菌剤		・除草剤		・殺菌剤 ・殺虫剤

## 市場構成比と成長率



## 今後の展開

多様な製品群を有するフィルム・シートでのグループ内外資源を最大活用  
当社技術の活用によるフード・ソリューションの提供

## 経営ビジョン

### 企業グループ理念

地球環境との調和の中で、材料・物質の革新と創出を通して、  
高品質の製品とサービスを顧客に提供し、もって広く社会に貢献する

### 目指すべき企業グループ像

絶えず革新による成長を追求し、グローバルに存在感のある企業グループ

## 三井化学グループの将来像

経済

### 事業活動を通じた 社会課題解決への取り組み

環境と調和した共生社会の実現  
健康・安心な長寿社会の実現  
地域と調和した産業基盤の実現

社会

環境

### 社会と当社グループの持続的发展

## 目指す事業ポートフォリオ

成長のターゲット事業領域

モビリティ

ヘルスケア

フード&パッケージング

社会・産業を支える事業領域

基盤素材

## 三井化学グループの強い基盤

技術：ポリマーサイエンス、精密合成、プロセス  
顧客基盤、既存事業、Global体制

# 三井化学グループは、 2014年度中期経営計画をスタート

中計策定にあたり、経営ビジョンに立ち返り、事業活動を通じて貢献すべき社会課題を明確に意識した「当社グループの将来像」を設定いたしました。経済軸、環境軸、社会軸が結びついた社会課題解決に向けた取り組みにより、社会と当社グループの持続的発展を目指します。

わたくし自らが先頭に立ち、三井化学グループの総力を挙げて、企業価値の大幅な向上に努めてまいります。



代表取締役社長執行役員 淡輪 敏

させました。



2014年度中期経営計画について

# Q1 2014年度中期経営計画策定に関して、その経緯と狙いを教えてください。

**A1** 化学産業は、革新的な新製品や効率的な技術開発を通じて、社会課題に対して果たすべき役割が大きいと考えています。

2014年度中期経営計画(14中計)の策定を前に、私たちが貢献すべき社会課題は何か、改めて当社の存在意義を確認し「当社グループの将来像」を設定しました。また、社会課題の解決に向けて事業活動を通じた社会貢献を実現するため、顧客価値起点の事業戦略を指向し、当社が有する強い基盤を活かすことができる領域を「目指す事業ポートフォリオ」と決めました。

これらを踏まえて、「新たな顧客価値の創造」を掲げる14中計を策定しました。

11中計では、景気変動に左右されにくい事業ポートフォリオへの変革に向け、機能製品分野の拡大と大型市況製品の事業再構築に取り組んでまいりました。中国やアジアを中心とした生産設備の新增設による供給過剰や需要低迷などに起因して、想定以上に厳しい事業環境が続き、機能製品の躍進を市況製品が減殺してしまう結果となりましたが、痛みを伴う構造改革の決断をして、次の成長に向けた布石を打つことはできたと考えています。

「新たな顧客価値創造」のため、グループ内の総力を結集し組織横断的に取り組んでいくためのマーケットイン型の基本戦略を策定しました。

当社が強みとするポリマーサイエンス、精密合成、プロセス等の技術と、顧客基盤、既存事業、グローバル体制といった当社グループの基盤を活かせる「モビリティ」、「ヘルスケア」、「フード&パッケージング」の3領域を、成長を牽引するターゲット事業領域と決めました。新たな顧客価値創造と持続的な収益拡大を図り、新事業・新製品を創出してまいります。また「基盤素材」を、社会・産業を支える領域として展開します。

これらにより、2020年近傍には、売上高1兆8,000億円、営業利益1,000億円、純利益500億円、総資産営業利益(ROA)6%を目指し、営業利益の9割は成長の3領域から生み出す事業ポートフォリオに変革してまいります。

また、14中計3か年は、次の方針の下、営業利益600億円、純利益300億円を目指して取り組んでまいります。

## 2014年度中期経営計画 方針

- ①大型市況製品の再構築の確実な実行
- ②成長投資の確実な回収による収益拡大
- ③成長のターゲット事業領域への経営資源の集中
- ④新事業・新製品創出の加速
- ⑤財務体質の改善、強化

## 2014年度中期経営計画

# 新たな顧客価値の創造

## Creating New Customer Values through Innovations

社会課題解決に向け、事業活動を通じた社会貢献を実行するため、当社グループが有する強い基盤を活かしたターゲット事業領域および戦略を定めました。

全ての技術・製品・サービスにおいて、最終消費者にとっての使用価値までを視野に入れた最適なソリューションの提供を図り、持続的に収益拡大可能な事業ポートフォリオへの変革を進めます。

### 成長を牽引するターゲット事業領域として収益拡大を図り、次世代事業を育成

#### モビリティ戦略

総合力を駆使したグループ横断的なソリューションを提供し、堅実な利益成長を実現する

#### ヘルスケア戦略

グループの製品開発力を活かした周辺・川下展開により、新たな成長基盤を確立する

#### フード&パッケージング戦略

成長するアジアでマーケットイン型ビジネスモデルを構築し、第3の柱に向けた事業機会を獲得する

### 産業・地域を支える事業領域として、広く社内外へ素材や技術を提供

#### 基盤素材戦略

全社最適を踏まえたコスト競争力強化と事業再構築により、安定収益を確保する

### 持続的な収益拡大に貢献する将来のコア事業を創出

#### 新事業・新製品創出戦略

マーケティング主導により顧客価値起点の開発を定着させ、次世代を担う新事業・新製品を創出する

### 環境変化や事業ポートフォリオ変革に対応した経営基盤の強化

#### 事業支援戦略

グループグローバル経営の実現に向け、「人材」「財務・業績管理」「情報」「組織」の基盤整備と間接の業務効率を図る

#### 生産・技術戦略

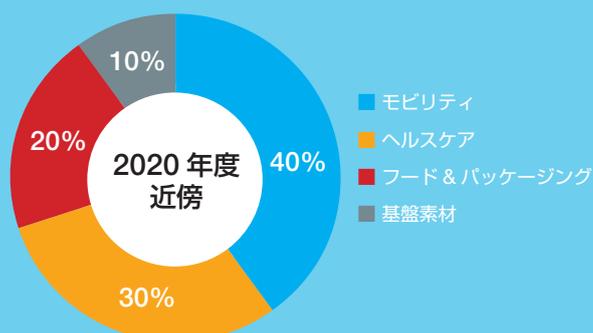
安全確保に根差した競争力強化に向け、国内最適生産体制の構築、抜本的な安全対策の定着と人材の育成、海外拠点の基盤強化を図る

#### 中長期業績目標

	2016年度	2020年度 近傍
売上高	17,500億円	18,000億円
営業利益	600億円	1,000億円
当期純利益	300億円	500億円
ROA	4%	6%
Net D/E	1.20	1.00

#### 事業ポートフォリオ

(営業利益比率)



## Q2 タイトルに掲げた「新たな顧客価値の創造」には、どのような意味が込められているのでしょうか？

**A2** 顧客とは、現在の取引先ばかりでなく、未来の顧客、最終消費者までを視野に入れ、その求める価値を追求する必要があると考えています。顧客のニーズの深耕に努めて「新たな顧客価値」を創造し、ソリューションの提案を行ってまいります。

これまでも、マーケティングにより、顧客ニーズに応える努力はしてきましたが、やはりプロダクトアウト的な発想が強かったのではないかと考えています。社外からの情報、材料、技術等、あらゆるものを取り込んで顧客が求める深層ニーズを探り、全社横断的に最適なソリューションを考える。そこに「新たな顧客価値」が創造し得るのだと思います。

私たちは、自動車材PPコンパウンドのように、顧客価値を捉えた製品・サービスを提供することで、大きく事業を成長させた経験も持っています。「モビリティ」「ヘルスケア」「フード&パッケージング」の3領域での戦略推進はもちろん、新事業・新製品創出戦略を担う研究開発部門も、顧客価値を起点としたマーケティング主導の開発を定着させ、将来のコア事業を創出していきます。

(研究開発→p38)

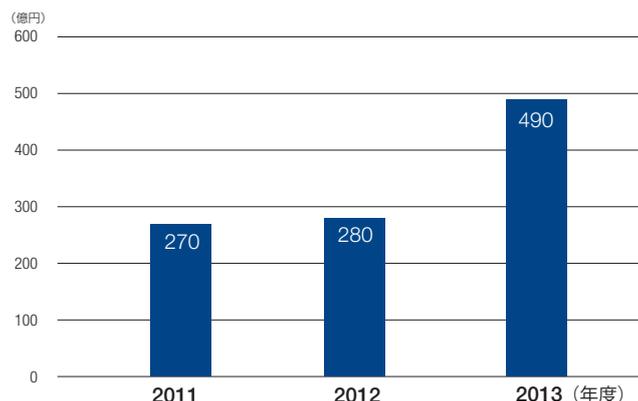
## Q3 14中計において、収益を拡大させる成長戦略について教えてください。

**A3** 11中計期間に具体化した成長投資を確実に収益に反映させるとともに、14中計で設定した成長を牽引する3つのターゲット事業領域で収益拡大を図り、経営資源を集中して次世代事業を育成してまいります。

### < 11中計における機能製品分野の進捗 >

11中計では、景気変動に左右されにくい事業ポートフォリオへの変革を目指して、1,400億円の成長投資の90%を機能製品分野に集中し、この分野の営業利益は2011年度の270億円から2013年度には490億円にまで順調に拡大しました。2014年度以降も11中計期間に実行した投資効果を確実に収益に反映させてまいります。

機能製品分野の拡大



## <成長を牽引するターゲット事業領域>

### ■ モビリティ戦略(参照 p 6)

自動車を中心としたあらゆる種類の人・物の移動手段を「モビリティ」と捉えています。

当社が強みとするポリマーサイエンスの要素技術であるコンパウンド、触媒、材料設計やポリマー重合といった技術と、これまで自動車材で培ってきた強い顧客基盤やグループの総合力を駆使し、多様化するニーズに対してグループ横断的にソリューションを提供してまいります。

マーケットのニーズは軽量化や燃費向上から、快適性や意匠性、安全性の向上など多様化し、また、要求レベルはますます高くなっています。現在、次世代事業として注力しているのは、大成プラス社と共同で開発を進める金属樹脂一体型部材です。これは軽量化と同時に生産プロセスの短縮にもつながる部材であり、様々な展開が期待できます。また、軽量化ニーズに対する新たな材料ソリューションの開発や、車載向けリチウムイオン電池用部材への新たなニーズへの対応など、顧客価値の起点にたった新しい事業を育成してまいります。

一方で、高機能合成ゴムEPT、および、燃料タンク向け接着剤のアドマー<sup>®</sup>、内装向けミラストマー<sup>®</sup>については、自動車市場の成長が著しい中国での新規生産設備が2014年度中に現地生産を開始いたします。(事業トピックス→p 33) また、順調に拡大している自動車材PPコンパウンド事業は、今年度末には100万トン、中計最終年度の2016年度には110万トンの生産体制を構築していきます。(事業トピックス→p 36)

これら11中計期間に決定した新增設を確実に立上げ、堅実な利益成長を実現してまいります。

### ■ ヘルスケア戦略(参照 p 7)

健康・安心な長寿社会の実現に向けたQOL(生活の質)向上に貢献する製品やサービスを提供していくのが「ヘルスケア」領域です。先進国の少子高齢化や新興国の経済成長に伴い、「健康」への関心が増大しニーズも多様化しています。当社の有機合成技術やポリマーサイエンスに基づく機能創出力を活かして、メガネレンズ材料、歯科材料、衛生材料用不織布等の周辺・川下展開を進めてまいります。

この領域は11中計期間中にも積極的な投資やM&Aを行ってきました。世界トップシェアを有するメガネレンズ材料では、汎用品から高付加価値品まで製品ラインナップの拡充を図り、また、衛生材料用不織布では、顧客と共同で技術開発を行い高機能化を進めるとともに、日本、タイ、中国での3極生産体制を整えました。これらは順調に収益拡大につながっています。(事業トピックス→p 32)

また、昨年、世界第6位の歯科材料事業Heraeus Kulzer社、および3次元CAD/CAMシステムを用いた入れ歯開発を行うDentca社を買収しました。当社グループの歯科材料とのシナジー効果や当社が得意とするポリマー技術を活用し、ヘルスケア領域の3本目の柱とすべく早期に事業拡大につなげていきます。

新事業の育成に向けては、次世代事業の創出とビジネスモデルの構築を目的とした「新HC事業開発室」を開設しました。ビジョンケア、オーラルケアの周辺領域や五感五体に関わる分野等をターゲットに新たな成長基盤を確立してまいります。



#### ■ フード&パッケージング戦略(参照 p8)

「フード&パッケージング」は、世界的な課題となっている食糧問題の解決に貢献する領域をターゲットとしています。農作物の安定生産、フードロス削減、食の安全・安心といった社会的なニーズに応えるフード・ソリューションを提供してまいります。

食糧の安定確保のために、農薬の果たす役割は大変重要になっています。世界各地のニーズに沿った農薬を市場投入していくために、タイ、ブラジルの農薬製造販売会社との資本提携や、DuPont社、BASF社といった農薬大手メーカーとの海外での共同開発も進めてきました。次世代農薬の新規パイプラインとして5原体を2016年以降順次上市していきます。また、収穫量が従来米の約1.5倍となるハイブリッドライス「みつひかり」の種子事業も展開しています。

食品用包装材料は、日系の食品メーカーやコンビニエンスストアなどの進出により、アジア地域で高機能包装フィルム市場が立ち上がり、急速な成長が見込まれています。それに合わせて、当社の高機能シーラントフィルムT.U.X<sup>®</sup>のタイでの製造拠点を設置し、その原料であるエポリユール<sup>®</sup>も、シンガポールでの新規設備が15年度からの稼働を予定しています。(事業トピックス→p37)

得意とする有機合成技術やフィルム加工技術、包装用の材料やフィルム・シート等の多様な製品群等、グループ内外の資源を最大活用し、成長するアジアを中心にマーケットイン型ビジネスモデルを構築し、当社の第3の柱として事業機会を獲得してまいります。

# Q4

**基盤素材戦略を基本戦略のひとつに挙げています。昨年大きな事業再構築策を発表しましたが、その内容と合わせて教えてください。**

## A4

「基盤素材」は、石化・基礎化学品に含まれる汎用品やライセンス・触媒等、文字通り化学産業において基盤となる領域です。汎用品については厳しい事業環境が続いておりませんが、産業や地域を支える基盤事業として、社内外に広く素材や技術を提供していく使命があると考えています。そのためには、安定的に収益を確保できるように事業構造の立て直しを図っていかなければなりません。

11中計期間に機能製品分野の拡大と合わせて、低収益大型市況製品の構造改革に取り組んでまいりました。

### ■ 石化事業(事業トピックス → p36)

石化事業については、11中計以前から汎用品の生産設備廃棄や差別化製品の強化を進め、徹底的な合理化対策に取り組んだ結果、着実に事業構造が安定してきました。しかしながら、汎用品の輸入拡大、国内需要の縮小に加え、米国で生産されるシェールオイル・ガスや中国のCTO (Coal to Olefin)の影響もあり、国内のエチレンセンターを取り巻く環境は厳しさが増しています。一層のダウンサイジングも視野に注視していく必要があると考えています。

一方で、有力な川上分野のパートナーと提携して安価な原料を調達し、川下分野の事業を現地で展開するビジネスチャンスでもあると考えています。当社が得意とする高付加価値製品の市場創出ができるか、マーケティングによりしっかり見極めていきたいと思っております。

### ■ 基礎化学品、ポリウレタン原料事業(事業トピックス → pp34、35)

一方、フェノール、高純度テレフタル酸といった基礎化学品事業やポリウレタン原料事業については、中国やアジアを中心とした生産設備の新增設に起因する供給過剰や需要低迷など、想定以上に厳しい事業環境が続き、大きな赤字が続く結果となりました。

この結果を重く受け止め、プラント停止や工場閉鎖を含めた構造改革を前倒しで決定し、2014年2月に発表しました。この構造改革は、地産地消化を進めグローバルでの最適生産体制の確立を軸として、徹底的なコストダウンにより競争力強化を図るものです。

その他の事業を含めて、2013年度末に事業再構築費用として368億円を計上し、3年連続で当期純利益が赤字となりました。大きな痛みを伴う経営決断となりましたが、一刻も早く事業再構築をやり遂げるため、地域の有力パートナーとの連携強化やアライアンスの推進等、あらゆる選択肢を視野に危機感を持って構造改革を断行し、早期に収益力を回復させてまいります。

(構造改革全施策 → p23)

# Q5 14中計では、経営基盤強化のための事業支援戦略と生産技術戦略が基本戦略として挙げられました。

**A5** 事業活動を通じた社会貢献を実現し、社会と当社グループが持続的に発展していくためには、環境変化に対応し得るような経営基盤の強化が重要であることは言うまでもありません。これまでも長期的に経営基盤強化に取り組んでおりますが、14中計では改めて基本戦略として明確にしました。

グローバルに存在感のある化学会社を目指して海外展開を加速する中で、当社グループ全体での「成長」と「効率」の最適化を実現するため、グローバル経営における各組織のミッションと役割を明確にしました。グループとしての統一的な考え方に基づいて、「人材」「財務・業績管理」「情報」「組織」といった事業支援基盤を強化し、また、間接業務を徹底的に効率化していきます。

生産・技術は、化学企業の根幹です。特に、「安全は全てに優先する」とことはもちろんであり、抜本的な安全対策の定着と生産・技術系人材の育成も強化しています。安全確保の下で競争優位な品質とコスト競争力を実現し、また、国内での最適生産体制の構築や海外生産拠点の基盤強化にも取り組んでいきます。(特集→p48)

## 財務戦略と投資の考え方

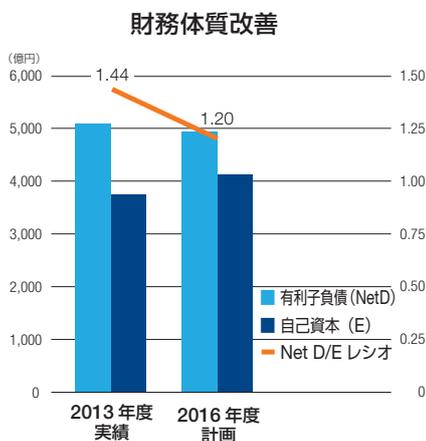
# Q6 今後の財務戦略と投資方針について説明してください。

**A6** 財務健全性とキャッシュフロー創出力回復が、14中計の最優先の使命と認識しています。

Net D/Eレシオ1.20を14中計最終年度の2016年度末に達成するために、11中計での成長投資を確実に回収し既存事業の収益力を強化するとともに、大型市況製品再構築を確実に行うことが絶対条件です。

また3年間の投融資は、11中計の2,300億円から1,400億円(内、各900億円は基盤・維持投資)に絞りこみ、M&Aに関する財務状況を踏まえて、案件をよく吟味し選抜して行ってまいります。次の成長投資の実施のために、当社の目指す事業ポートフォリオに合致しない事業については売却も検討して投資原資の確保も図ってまいります。

配当に関しては、2013年度期末は見送らせていただきましたが、2014年度期末には3円/株を回復させ、連結配当性向25%以上、自己資本配当率(DOE)2%以上を目標に安定配当を目指してまいります。



**連結配当性向**  
25%以上

**自己資本配当率(DOE)**  
2%以上



コーポレート・ガバナンス

## Q7 コーポレート・ガバナンスに関する考え方を教えてください。

**A7** 当社グループが株主の皆様、お客様、地域の方々などステークホルダーに信頼される企業でありつづけ、企業の社会的責任を果たすために、コーポレート・ガバナンスの充実は経営上の最重要課題のひとつと考えています。

経営の透明性を向上させることを基本とし、コーポレート・ガバナンスの実効性を確保するため、体制を整えることはもちろんのこと、取締役会では社外取締役や社外監査役との活発な意見交換を通して、実のある議論が行えるよう、運営方法などにも常に気を配っています。

また、経営活動の脅威となり得るリスクの把握と管理、新入社員から経営陣まで一人ひとりのコンプライアンス意識向上のための施策など、リスク・コンプライアンスマネジメントにも一層の強化を図っています。

(コーポレート・ガバナンス→p40)

# Q8 14中計初年度である2014年度の経営方針と、業績の見通しを教えてください。

**A8** 何としても昨年を上回る営業利益350億円、当期純利益120億円を達成し、期末配当が確実に実施できるように取り組んでまいります。

2014年度の世界経済は、中国や新興国の経済成長の鈍化が続くものの、財政緊縮の影響が薄らぐ欧米を中心に緩やかな回復に向かうと見えています。また、日本経済は、消費増税による景気への影響が懸念されましたが、円安と海外景気の回復を背景とした輸出増と経済対策効果が下支えし、プラス成長を確保することが期待されます。

化学業界におきましては、依然として事業環境は厳しいものの、世界景気の回復に伴う需要拡大により、回復基調となることを見込まれます。

このような環境認識の下、中期経営計画の初年度である2014年度は、安全・安定運転の確保を大前提とし、収益の早期回復を図るため、成長を牽引する3領域を中心に、11中計期間中に経営資源を集中した機能製品の投資効果を、確実に収益に反映させてまいります。また、収益改善が必要なフェノール、高純度テレフタル酸、ポリウレタン原料といった、大型市況製品については、昨年度に決定した抜本的再構築策を着実に実行するだけでなく、あらゆる方策を講じるべく取り組んでまいります。

(億円)	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
2014年度計画	16,800	350	310	120
2013年度実績	15,660	249	225	△251
増減額	1,140	101	85	371
増減率	7.3%	40.6%	37.6%	—



# To a New Growth Stage

Around 2020  
**¥100 billion**  
Operating income

## Healthcare



健康で安心な長寿社会の実現に向けて、QOLの向上に貢献する

## Mobility



あらゆる種類の人・物の移動手段に対して、環境調和や多様化するニーズに貢献する

## Food & Packaging



世界課題である食糧問題の解決や食の安全・安心の実現に貢献する

## Basic Materials



基盤となる素材や技術を広く提供し、産業や地域を支える



Innovation



Rebuilding

Striving to transform our business portfolio and solve social challenges for the sustainable development of society and the Mitsui Chemicals Group

Mobility		能力	時期
<b>PPコンパウンド</b>	世界8極体制で世界トップへ(10年度末74万t→14年度末99.2万t)		
・ブラジル/Produmaster社買収	+5.5万t	2012年5月	
・各拠点での生産能力増強(アメリカ、メキシコ、中国、タイ)	+19.7万t	随時	
<b>タフマー®(*)</b>	世界トップの地位強化		
・高機能品生産能力増強(シンガポール)	+8千t	2014年2月	
<b>三井EPT™</b>	アジア需要の確実な取り込み		
・Sinopecとの合併会社にてプラント新設(中国)	+7.5万t	2014年下期予定	
<b>アドマー®(*)、ミラストマー®</b>	世界トップの地位強化		
・プラント新設(中国)	+1.1万t	2014年下期予定	
<b>バイオポリオール</b>			
・合併会社にてプラント新設(インド)	+8千t	2015年下期予定	

(\*)Food &amp; Packaging分野も含む

Healthcare		能力	時期
<b>メガネレンズモノマー</b>	トータルソリューションで世界トップ戦略		
・レンズモノマーのラインナップ充実			
スイス/ACOMON社買収			2011年4月
韓国/KOC社買収			2013年3月
・レンズコーティング事業拡大 米/SDC社シンガポール拠点設立			2013年9月
・調光レンズ材料への参入 Corning社よりSunSensors™ 事業譲受			2014年5月
・XDI生産能力増強(レンズモノマー原料)	+5千t		2015年10月予定
<b>歯科材料</b>	グローバル拠点の確立		
・Heraeus社の歯科材事業の買収 世界24カ国の拠点確保			2013年6月
・デンチャー事業への参入 アメリカ/DENTCA社買収			2013年6月
<b>不織布(衛生材料)</b>	アジア3極体制の確立(6.4万t→9.4万t)		
・生産能力増強(国内)	+1.5万t	2012年4月	
・プラント新設(中国)	+1.5万t	2013年12月	

Food & Packaging		能力	時期
<b>エボリュール®、T.U.X®</b>	アジアシェアの拡大強化		
・エボリュール®の拡大			
生産能力増強(国内)	+5万t	2011年11月	
プラント新設(シンガポール)	+30万t	2015年上期予定	
・エボリュール®フィルムT.U.X®プラント新設(タイ)	+1.5万t	2014年1月	
<b>農薬</b>	グローバル拠点の確立、原体の新規登録推進		
・海外拠点の確立			
タイ/Sotus社資本参加			2011年5月
ブラジル/Iharabras社資本参加			2011年9月
研究拠点設立(タイ)			2014年2月
・既存殺虫剤・殺菌剤原体の登録推進(インド、北米、中国、欧州、ブラジル)			随時
・次世代農薬 新規パイプラインの上市			2016年から随時

## 基盤素材事業の再構築

能力

時期

### フェノールチェーン

地産地消体制の確立、徹底的コストダウン

・フェノール プラント停止(国内)	▲25万t	2014年9月末予定
Sinopecとの合併会社にてプラント新設(中国)	+25万t	2014年下期予定
・ビスフェノールA プラント停止(国内)	▲9万t	2014年3月末
シンガポールBPA1基休止	▲7万t	2014年3月～
・新規用役会社(TUAS社)との契約(シンガポール)		2014年下期～

### PTA

誘導品PETと連携した地産地消体制、アライアンスの推進

・インドネシアPTA事業のBPへの売却	▲54万t	2014年3月末
---------------------	-------	----------

### ウレタン事業

特殊イソシアネートの強化・拡大、汎用ポリウレタン原料の最適生産体制

・PPGプラント停止(国内)	▲2.8万t	2012年6月
・工場閉鎖(国内 鹿島工場) TDIプラント停止	▲11.7万t	2016年12月末予定
特殊イソシアネート(XDI)プラント停止	▲2.4千t	2016年12月末予定
有機酸事業の扶桑化学への売却		営業権;2014年10月
無水マレイン酸	▲3.2万t	鹿島TDI停止後
フマル酸	▲1.5万t	鹿島TDI停止後
・MDIプラント停止(国内)	▲6万t	2016年12月末予定
・特殊イソシアネートXDI生産能力増強(国内)	+5千t	2015年10月予定

### エチレンセンターの再構築

低稼働時代へ向けた最適生産体制の確立

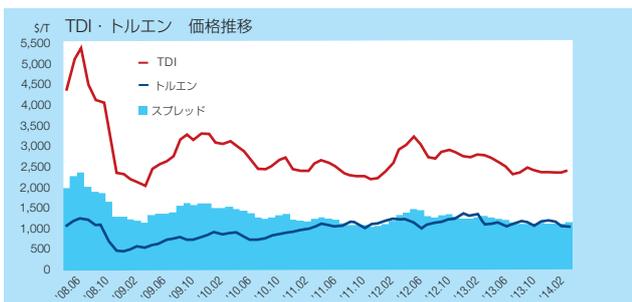
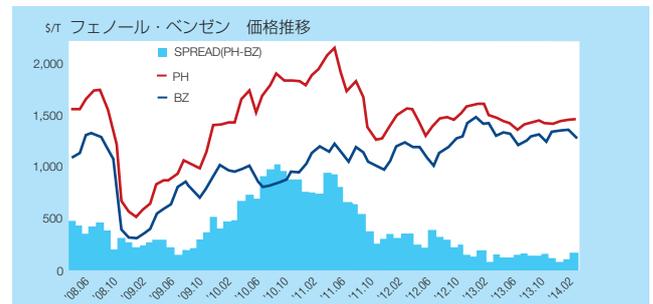
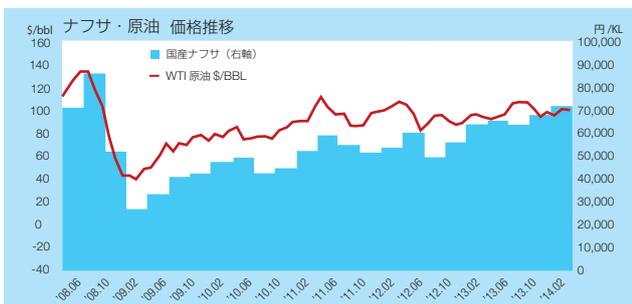
・低稼働対策設備改造の実施(国内)		2013年8月
・京葉エチレンからの離脱(国内)	出資▲22.5%引取分	2015年3月末予定

### ポリオレフィン事業の再構築

低稼働時代へ向けた最適生産体制の確立

・ポリプロピレンプラント2系列停止(国内)	▲9万t	2011年3月
	▲9万t	2013年7月
・ポリエチレンプラント2系列停止(国内) 高密度ポリエチレンHDPEプラント	▲13万t	2013年4月
低密度ポリエチレンLLDPEプラント	▲6万t	2014年12月予定

## 主要製品の価格推移 2008年度～2013年度



## 連結財務・非財務ハイライト

会計年度:	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
<b>損益状況</b>							
売上高	¥1,089,518	¥1,227,547	¥1,472,435	¥1,688,062	¥1,786,680	¥1,487,615	
営業利益	53,942	80,491	58,705	91,678	77,176	(45,493)	
当期純利益	12,466	26,192	44,125	52,297	24,831	(95,237)	
経常利益	47,694	79,737	61,989	95,478	66,146	(50,768)	
EBITDA <sup>(*)</sup>	111,620	148,342	144,352	177,039	150,229	38,938	
営業キャッシュ・フロー	82,163	96,503	79,709	100,565	92,423	54,882	
投資キャッシュ・フロー	(25,807)	(33,085)	(58,247)	(133,618)	(78,206)	(76,253)	
フリー・キャッシュ・フロー	56,356	63,418	21,462	(33,053)	14,217	(21,371)	
<b>財政状態</b>							
流動資産	¥440,517	¥497,287	¥608,995	¥733,150	¥726,361	¥529,606	
有形固定資産	548,799	520,886	532,324	542,340	564,805	522,641	
無形固定資産および投資その他の資産	199,150	187,012	187,571	222,693	178,082	136,692	
総資産	1,188,466	1,205,185	1,328,890	1,498,183	1,469,248	1,188,939	
流動負債	440,869	440,566	475,074	591,253	569,560	377,858	
固定負債	325,342	313,389	314,692	336,678	335,461	412,950	
株主資本	383,365	405,773	464,021	504,509	500,044	349,908	
有利子負債	482,626	422,342	423,938	498,323	485,972	535,391	
<b>その他</b>							
減価償却費	¥56,101	¥56,770	¥70,099	¥70,207	¥72,596	¥81,374	
資本的支出	45,722	47,135	81,400	72,671	84,667	81,041	
研究開発費	32,894	34,881	37,146	36,943	42,130	40,628	
<b>一株当たり状況</b>							
一株当たり純利益	¥15.78	¥33.26	¥56.20	¥66.68	¥32.22	¥(125.46)	
一株当たり配当金	6.00	7.00	8.00	10.00	12.00	9.00	
<b>財務指標</b>							
売上高利益率	1.14%	2.13%	3.00%	3.10%	1.39%	(6.40%)	
ROE	3.31%	6.64%	10.15%	10.80%	4.94%	-	
ROA	4.47%	6.73%	4.63%	6.49%	5.20%	(3.42%)	
ネット D/E レシオ	1.19	0.97	0.85	0.92	0.93	1.39	
D/E レシオ	1.26	1.04	0.91	0.99	0.97	1.53	
<b>社会指標</b>							
従業員数	(連結)	12,348	12,228	12,473	12,511	12,814	12,964
	(本体)	9,164	8,854	8,584	8,695	8,671	8,557
女性比率	(本体)	9.1%	9.0%	9.0%	9.3%	9.8%	10.4%
<b>環境指標<sup>(*)</sup></b>							
重大労災度数率 <sup>(*)</sup>	(連結)	-	-	-	-	-	-
エネルギー消費量 <sup>(*)</sup>	(連結)	-	-	-	-	-	-
温室効果ガス排出量 <sup>(*)</sup>	(国内)	-	-	595	589	567	514
	(連結)	-	-	-	-	-	-
産業廃棄物埋立量 <sup>(*)</sup>	(連結)	-	-	-	-	53,141	30,098
埋立率		-	-	-	-	14.5%	8.7%

(\*1) EBITA = 営業利益 + 減価償却費 + 持分法投資損益

(\*2) 法改正や、集計対象等の変更を踏まえて、比較可能な連続性のあるデータを掲載。詳細はレスポンシブル・ケアのトピックスに記載 (p59 ~ p60)

(\*3) 重大労災度数率 = 100万延べ労働時間当たりの重大労災による死傷者数

(\*4) 製造拠点6工場および国内外の連結子会社の集計

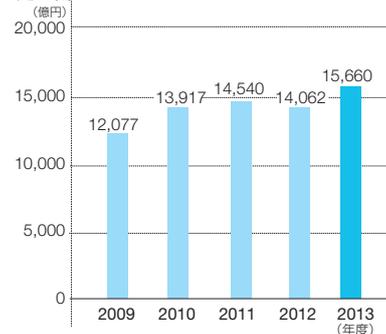
(\*5) 製造拠点6工場および国内の連結子会社の集計

(\*6) 海外連結子会社のエネルギー使用量より日本の温対法に準拠して温室効果ガス排出量を算定し、国内分と合計

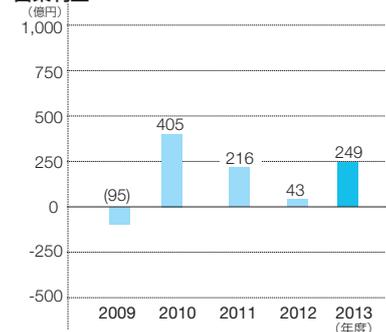
(\*7) 国内外の連結子会社およびRC支援対象会社の生産拠点の集計 (国内22、海外21)

2009	2010	2011	2012	2013	2013
				(百万円)	(千ドル)
¥1,207,735	¥1,391,713	¥1,454,024	¥1,406,220	<b>¥1,566,046</b>	<b>\$15,216,148</b>
(9,461)	40,548	21,564	4,290	<b>24,899</b>	<b>241,926</b>
(28,010)	24,854	(1,007)	(8,149)	<b>(25,138)</b>	<b>(244,247)</b>
(13,132)	38,851	22,884	9,206	<b>22,522</b>	<b>218,830</b>
71,180	120,792	94,894	57,723	<b>74,741</b>	<b>726,205</b>
70,173	73,196	43,302	18,512	<b>43,476</b>	<b>422,425</b>
(42,913)	(43,204)	(42,452)	(58,136)	<b>(89,781)</b>	<b>(872,338)</b>
27,260	29,992	850	(39,624)	<b>(46,305)</b>	<b>(449,913)</b>
				(百万円)	(千ドル)
¥604,556	¥665,976	¥661,311	¥715,396	<b>¥777,015</b>	<b>\$7,549,698</b>
498,183	467,735	430,629	446,637	<b>425,840</b>	<b>4,137,583</b>
135,347	161,916	164,363	175,962	<b>229,307</b>	<b>2,228,012</b>
1,238,086	1,295,627	1,256,303	1,337,995	<b>1,432,162</b>	<b>13,915,293</b>
386,203	442,298	451,507	493,908	<b>507,056</b>	<b>4,926,700</b>
432,879	422,228	389,025	415,173	<b>515,459</b>	<b>5,008,346</b>
377,283	383,740	367,436	376,779	<b>352,843</b>	<b>3,428,323</b>
494,219	480,701	464,773	507,183	<b>581,260</b>	<b>5,647,687</b>
				(百万円)	(千ドル)
¥74,878	¥69,237	¥62,749	¥43,864	<b>¥48,143</b>	<b>\$467,771</b>
49,054	45,137	44,814	56,649	<b>113,200</b>	<b>1,099,883</b>
38,131	36,166	33,176	31,997	<b>33,569</b>	<b>326,166</b>
				(円)	(ドル)
¥(33.04)	¥ 24.80	¥(1.01)	¥(8.14)	<b>¥(25.10)</b>	<b>\$(-0.24)</b>
3.00	6.00	6.00	6.00	<b>3.00</b>	<b>0.03</b>
(2.32%)	1.79%	(0.07%)	(0.58%)	<b>(1.60%)</b>	
-	6.53%	(0.27%)	(2.19%)	<b>(6.89%)</b>	
(0.78%)	3.20%	1.69%	0.33%	<b>1.80%</b>	
1.11	1.04	1.12	1.22	<b>1.44</b>	
1.31	1.25	1.27	1.35	<b>1.65</b>	
12,892	12,782	12,868	12,846	<b>14,271</b>	(人)
8,297	7,878	7,633	7,266	<b>7,129</b>	(人)
10.8%	11.2%	11.4%	11.7%	<b>11.9%</b>	
-	0.28	0.22	0.49	<b>0.24</b>	
99	103	99	94	<b>89</b>	(PJ)
493	490	467	453	<b>449</b>	(万トン)
558	568	546	530	<b>510</b>	(万トン)
18,799	18,163	1,147	1,179	<b>630</b>	(トン)
6.1%	5.4%	0.4%	0.4%	<b>0.2%</b>	

### 売上高



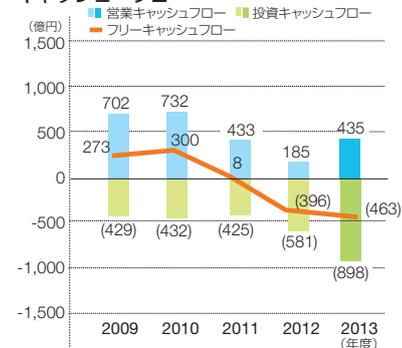
### 営業利益

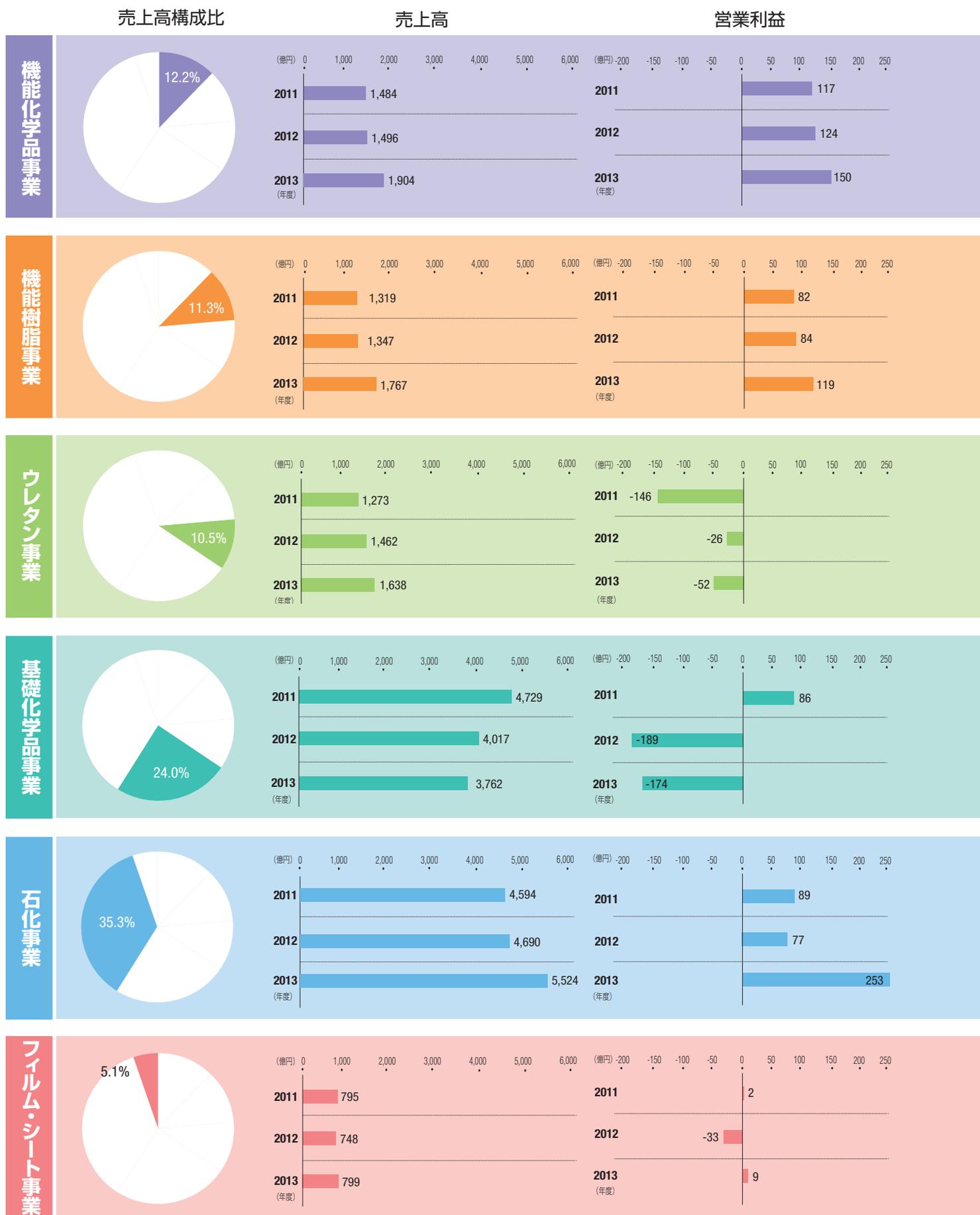


### 総資産 / 自己資本率



### キャッシュ・フロー





## 増減の理由(2012年度→2013年度)

ヘルスケア材料のメガネレンズモノマー、衛生材料用不織布、農薬等が、海外需要の拡大を受けて順調に販売数量を伸ばし、増収・増益となりました。また、農薬については、輸出版売の拡大により円安効果も増益要因となりました。

なお、買収した歯科材料事業については、下期から業績を計上したことにより増収要因となりました。



自動車部品および樹脂改質用途を中心とするエラストマー、機能性コンパウンドが、円安効果と北米を中心とする自動車用途の需要拡大に的確な対応したことにより、増収・増益となりました。

また、機能性ポリマーについては、岩国工場事故影響からの回復、スマートフォン向け販売の拡大および円安効果により収益を拡大しました。



包装用接着材等のコーティング・機能材は、海外需要の拡大と新規製品販売開始により、増収・増益となりました。

一方で、ポリウレタン材料は、主要用途である家具向け需要が低調に推移しました。海外のTDI市況も中国を中心に低迷が継続したことに加えて、原燃料価格の上昇もあり、減益となりました。



フェノール類、PTAのアジアでの需要回復が遅れ、アジア市況の低迷が継続しています。また、原料のベンゼンやパラキシレンの高止まり等により、交易条件は厳しい状況が継続しました。

岩国工場での休止固定費の戻りや操業回復による製造固定費の増加が減益要因としてあるものの、PTAのタイの子会社を持分法適用会社に異動した影響や、コスト削減努力等により、減収・増益となりました。

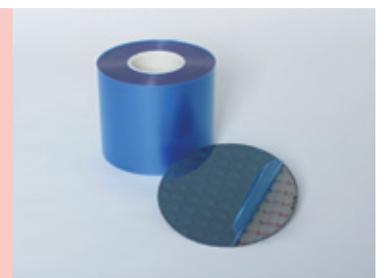


自動車の北米での生産台数の増加や国内からの輸出回復等により、自動車向けPPコンパウンドが販売を拡大し、増収・増益となりました。

また、ナフサクラッカーの稼働率向上、合理化対策、原料価格上昇に伴うポリオレフィン価格の上昇などによる交易条件の改善や、汎用ポリオレフィンプラント停止に伴う固定費の減少効果等も、増益要因となりました。



包装用フィルムは、原料価格上昇に伴う価格改定と、国内市場の回復に伴う増販により、増益となりました。産業用フィルムでは、スマートフォン向け高付加価値分野での需要拡大と円安効果により収益が拡大しました。太陽電池用シートは、事業環境は厳しいものの、国内市場の伸長および新製品の拡販と、前期の設備減損を始めとした固定費減少やコスト削減努力により増益となりました。



	事業分野	主要製品	主要マーケット
機能化学品事業	ヘルスケア材料	プラスチックメガネレンズ材料、医療・歯科材料	医療・健康
	不織布	不織布(シンテックス®、タフネル®)、 通気性フィルム(エスポアール®)、合成パルプ(SWP®)	生活用品、医療・健康、自動車、 住宅・建築、農業
	農業化学品	殺虫剤、殺菌剤、除草剤	農業
	精密化学品	アクリルアמיד、トナーバインダー、半導体用ガス	生活用品、電子・情報
	ライセンス	オレフィン重合用触媒	工業用
機能樹脂事業	エラストマー	エチレン・プロピレンゴム(三井EPT™)、 $\alpha$ -オレフィンコポリマー (タフマー®)、液状ポリオレフィンオリゴマー(ルーカント®)	生活用品、電子・情報、自動車 住宅・建築
	機能性コンパウンド	接着性ポリオレフィン(アドマー®)、熱可塑性エラストマー (ミラストマー®)、エンジニアリングプラスチック(アーレン®)	生活用品、電子・情報、自動車
	機能性ポリマー	特殊ポリオレフィン(TPX®、アペル®、ハイゼックスミリオン®)、 半導体材料(ペリクル™)	生活用品、電子・情報、自動車
ウレタン事業	ポリウレタン材料	ポリウレタン原料(TDI、MDI、PPG)	生活用品、電子・情報、自動車
	コーティング・機能材	ウレタン樹脂(タケネート®、タケラック®)、塗料用原料樹脂 (ユーバン®、オレスター®、アルマテックス®)、 ワックス(三井ハイワックス™)、 液晶シール剤(LCストラクトボンド®)	生活用品、電子・情報、自動車、 住宅・建築
基礎化学品事業	フェノール	フェノール、ビスフェノールA、エポキシ樹脂、アセトン、 メチルブチルケトン(MIBK)、イソプロピルアルコール	電子・情報、自動車、住宅・建築
	PTA・PET	高純度テレフタル酸(PTA)、PET樹脂	生活用品
	工業薬品	エチレンオキシド、エチレングリコール、ヒドロキノン、 メタアクリル酸メチル(MMA)、メタ/パラクレゾール、 アンモニア、尿素、メラミン	工業用、生活用品、電子・情報、 自動車
石化事業	石化原料	エチレン、プロピレン	工業用
	ポリオレフィン	高密度ポリエチレン、メタロセン直鎖状低密度ポリエチレン (エボリュー®)、直鎖状低密度ポリエチレン、ポリプロピレン、 PPコンパウンド	生活用品、電子・情報、自動車、 住宅・建築
フィルム・シート事業	包装用フィルム	二軸延伸ポリプロピレンフィルム、無延伸ポリプロピレンフィルム、 直鎖状低密度ポリエチレンフィルム(T.U.X®)	生活用品
	産業用フィルム	半導体・電子部品製造工程用フィルム (セパレーターSP-PET、イクロス™テープ、オピュラン®)	電子・情報
	機能シート	物流・建材用発泡シート(ハイシート®、パロニア®)、 太陽電池用封止シート(ソーラーエバ™、ソーラーエース™)	電子・情報、自動車、住宅・建築

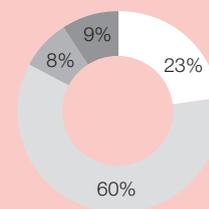
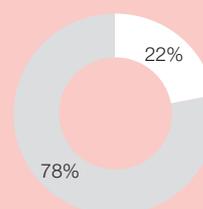
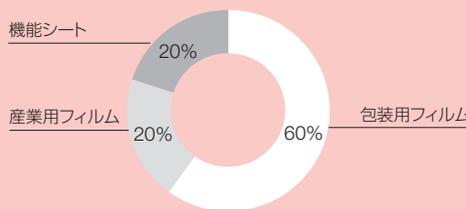
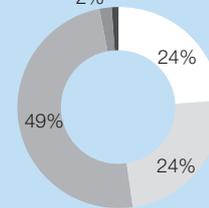
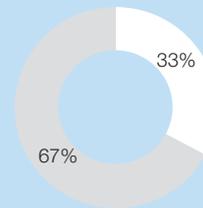
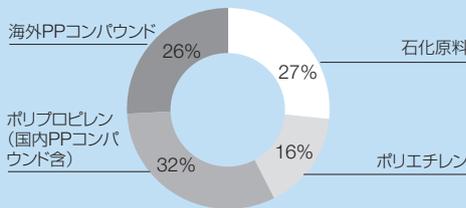
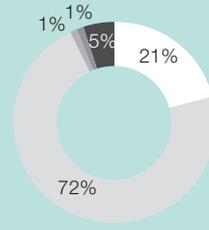
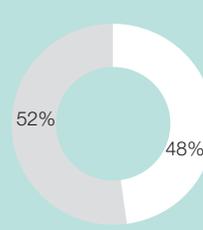
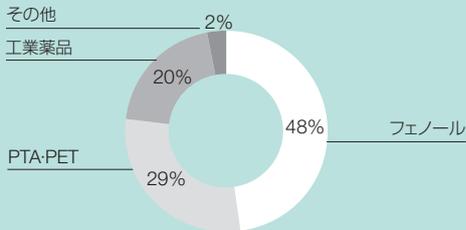
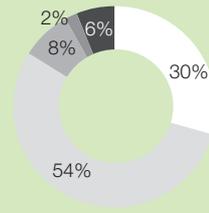
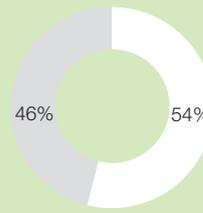
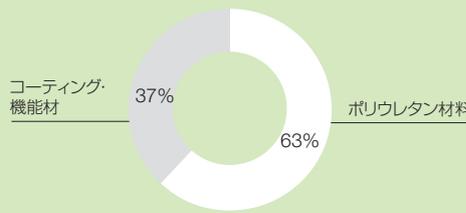
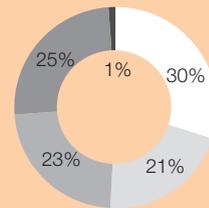
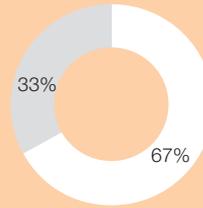
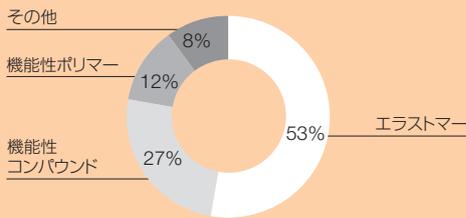
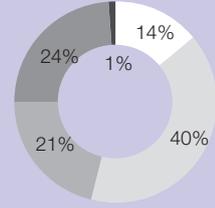
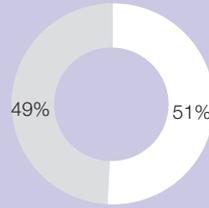
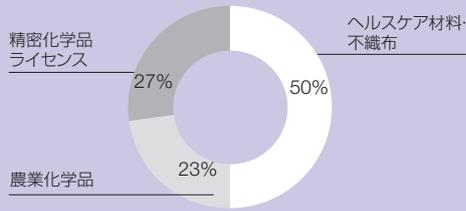
### 2013年度 売上高事業別比率

### 海外比率

### 海外地域別比率

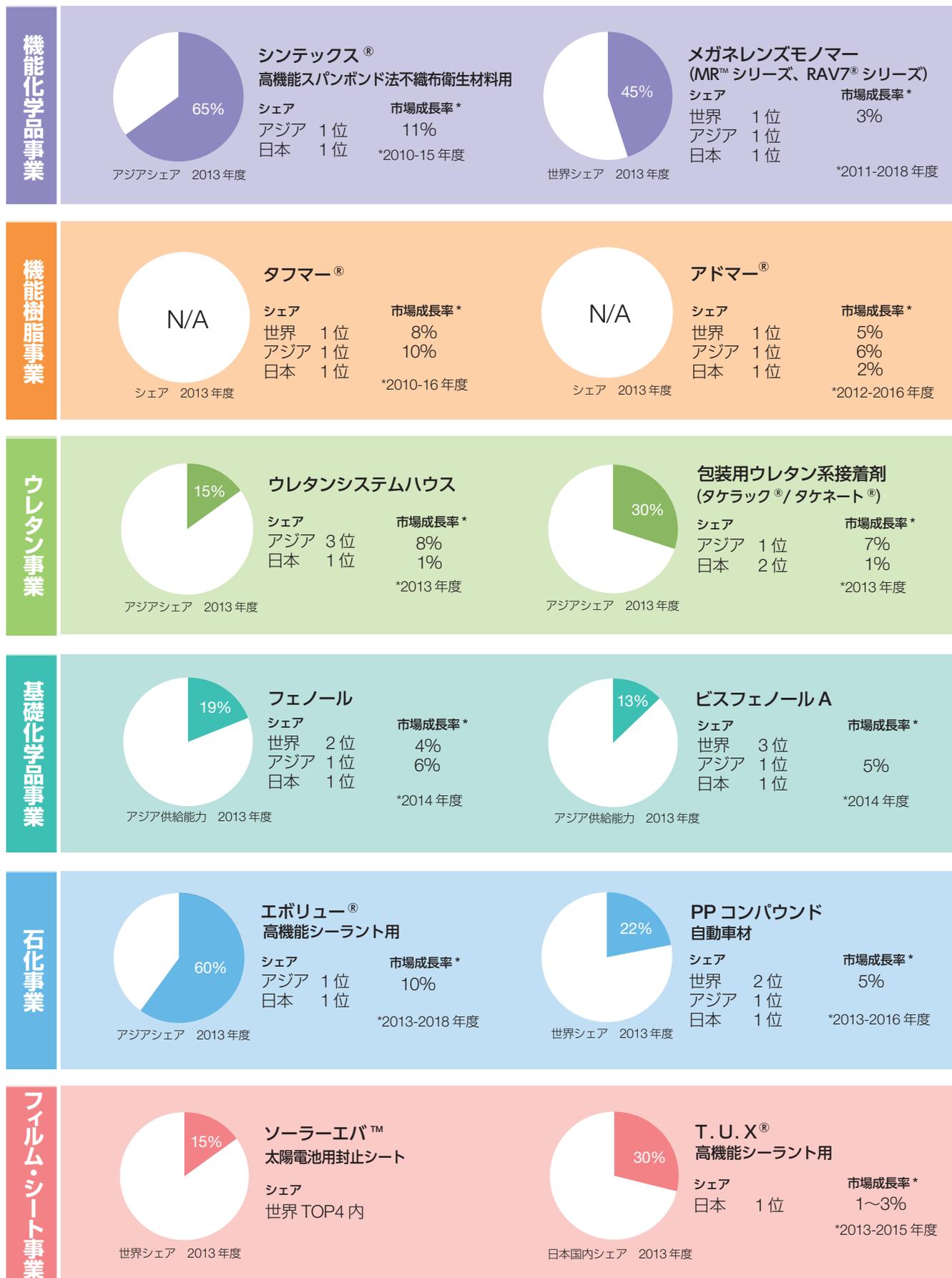
■国内 □海外

□中国 ■アジア\* ■アメリカ ■ヨーロッパ ■その他



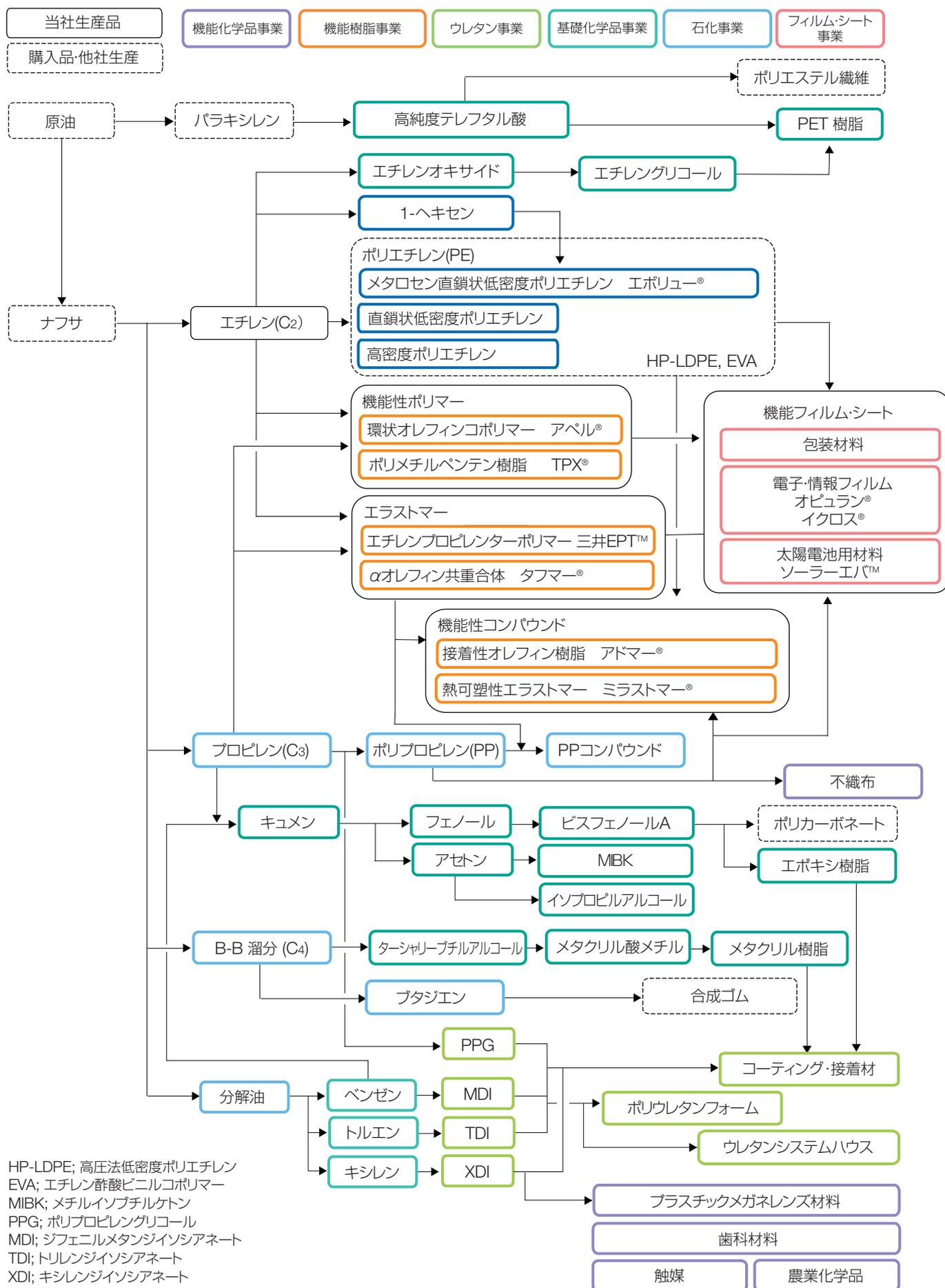
※日本・中国以外のアジア

## 主要製品の市場ポジション



〈シェア、市場成長率は当社推定〉

# 主要製品フローチャート



HP-LDPE; 高圧法低密度ポリエチレン  
 EVA; エチレン酢酸ビニルコポリマー  
 MIBK; メチルイソブチルケトン  
 PPG; ポリプロピレングリコール  
 MDI; ジフェニルメタンジイソシアネート  
 TDI; トリレンジイソシアネート  
 XDI; キシレンジイソシアネート

# 機能化学品セグメント

三井化学の変革をリードする中核事業本部としてビジョンケア、歯科材料、不織布、農業化学品を中心に収益を拡大する



## 2013年度実績

売上高

**1,904億円 +27.2%**

営業利益

**150億円 +20.5%**

### 中計進捗

- メガネレンズ材料事業の強化。スイス ACOMON社(11年)、韓国 KOC Solution社(13年)、米国 Corning社調光レンズ材料事業を買収(14年5月)
- 高屈折率メガネレンズ材料のひとつである XDIの大型プラント新設(15年10月稼働予定)
- スパンボンド不織布の国内生産能力増強(12年、3.4→4.9万トン/年)、中国/天津で新規営業運転開始(13年12月、1.5万トン/年)
- 農業事業の海外展開強化。タイ Sotus社、ブラジル Iharabras社へ資本参加(11年)
- 殺虫剤(ジノテフラン)上市:インド(12年)、中国(13年3月)、ブラジル(15年予定)
- 殺菌剤(ペンチオピラド)上市:米国、カナダ(12年)、欧州(14年予定)
- 次世代農薬、新規パイプライン5原体を開発。16年より順次上市予定
- ヘルスケア分野歯科材料事業の拡大に向け、ドイツ Heraeus Kulzer社、米国 DENTCA社買収(13年6月)

### メガネレンズ材料事業の海外展開強化

当社のメガネレンズ材料「MR™シリーズ」は、高屈折率を特徴とし、クリアな視界、優れた強度と耐久性により、「薄くて軽い」メガネレンズ材料のデファクトスタンダードとして、高い評価を受けています。

製品ラインナップの拡充のため、レンズ基材に最適なコーティング材料を提供する SDC Technologies社(2008年)、低屈折率に強いスイス ACOMON社(2011年)、中屈折率に強い韓国 KOC Solution社(2013年)を買収し、製造・販売ネットワークも強化してきました。現在、プラスチックレンズ材料の世界シェアは45%に達しています。

2014年5月に、新たに Corning社より調光レンズ材料「SunSensors®」事業を買収し、成長著しい本領域に新規参入しました。

当社グループは、これら製品群に加え、より優れた次世代材料の開発も促進し、多様化する顧客ニーズに対して総合的なソリューション提供を推進します。



### 高機能スパンボンド不織布のアジア拡大

衛生材料市場の高品質化ニーズの高まりに合わせ、当社は、2012年に国内子会社サンレックス工業に最新鋭の高機能不織布設備を新設し、中国には三井化学不織布(天津)有限公司を設立、2013年12月に営業運転を開始しました。この結果、日本、タイ、中国のアジア3極で合計9.4万トン/年の生産・販売体制が実現しました。

東・東南アジアの紙おむつ市場は高伸長が期待され、経済成長著しい中国を中心に、高品質・高機能不織布の需要は、年11%程度の増大が見込まれています。

当社は、原料樹脂から加工迄の一貫製造プロセス、長年培ったR&D機能、高度な品質管理を強みに、競合との差別化を図り、衛生材料用高機能不織布市場でアジアトップの地位を築いてきました。

今後は、メディカル分野などでの展開も強化し、ソリューション提案型の製品開発を進めて、高機能不織布事業の拡大を図っていきます。

### 高機能不織布 東・東南アジア市場

(年度)	MCI	市場成長	当社伸長
2010	60%	1.7倍	2.1倍
2015	75%		

# 機能樹脂セグメント

成長性と持続性を実現する事業ポートフォリオを構築し、高付加価値ポリマー群の高機能化と海外展開の拡大加速により、全社収益の柱となる

## 2013年度実績

売上高

**1,767億円 +31.2%**

営業利益

**119億円 +41.0%**

### 中計進捗

- 「タフマー®」のシンガポール特殊銘柄の生産能力を増強(14年2月)
- エラストマー「三井EPT™」の自社メタロセン触媒技術による高発泡スポンジ向け新銘柄を上市、高機能シーリング材として展開(11年)
- 「三井EPT™」の中国石油化工股份有限公司(Sinopec)との合弁会社を設立(14年営業運転開始予定)
- 「アドマー®」、「ミラストマー®」の中国コンパウンド生産拠点を設立(14年営業運転開始予定)
- 新製品ポリエステル系エンブラ「プロベスト®」を12年上市、LED反射材用途へ展開
- エラストマー新製品「ノティオ®SN」が合成皮革材料として高級ブランドバッグで採用(13年3月)
- 超高分子量ポリエチレン「ハイゼックスミリオン®」の生産能力増強(12年)
- スマートフォンなど電子情報関連用途向けに、機能性ポリマー「アベル®」「TPX®」などの採用拡大



### アジア拠点強化による販売・マーケティング力強化と競争優位製品の拡大

旺盛なアジア需要を取り込むため、樹脂改質材として自動車用途や高機能包装分野で幅広く使用され、世界トップシェアを有する「タフマー®」の本社機能を2011年4月にシンガポールに移管しました。また、テクニカルサービス拠点を上海とシンガポールに設置し、2012年には三井化学アジアパシフィック(シンガポール)内に機能樹脂営業部を設置するなど、アジア市場での販売・マーケティングを強化し、当社が得意とするきめ細かな技術サポートによりこれまで以上にタイムリーに顧客ニーズに応える体制を構築しました。これらの施策により、11中計3年間のアジアでの売上高は順調に拡大しました。

また、自動車生産台数が年6%以上の増加が見込まれ、急速に需要が拡大している中国において、自動車用部品を主用途とする「三井EPT™」のSinopecとの合弁会社を設立しました。また、自動車内装表皮向けに世界トップシェアを有する熱可塑性エラストマー「ミラストマー®」と、自動車燃料タンクや食品包装材用途でトップポジションにある接着性ポリオレフィン「アドマー®」の生産拠かも中国に設立しました。両社ともに2014年下期に営業運転を開始します。

今後、各拠点を活用し、これらの競争優位製品を中心に更なる事業拡大に取り組みます。

機能樹脂セグメントの売上高推移



### 新製品、新規用途開発

競争優位な既存製品の拡大と併せて、新製品や新規用途も積極的に開発しています。

超高分子量ポリエチレン「ハイゼックスミリオン®」は、差別化銘柄である摺動性材料の「リュブマー®」、微粒子の「ミペロン®」など品揃えも拡充し、リチウムイオンバッテリー向け部材、自動車等の軸受け摺動部品、化粧品等の新規用途を狙いマーケティングを加速しています。

また、新しいエンジニアプラスチックである耐熱ポリエステル樹脂「プロベスト®」も2012年に上市し、拡大するLED反射材分野や自動車電装用途の採用拡大が期待されています。



「プロベスト®」LED照明用反射材使用例

# ウレタンセグメント

ポリウレタン原料事業の市況に左右されにくい事業構造構築と特殊イソシアネートを中心としたコーティング機能材事業の規模・収益拡大

## 2013年度実績

売上高

 **1,638億円 +12.1%**

営業利益

 **-52億円** —

### 中計進捗

- ポリウレタン原料事業再構築の実施として、PPG設備を1拠点停止(12年) 鹿島工場TDI設備と大牟田工場MDI設備の停止を決定(16年12月停止予定)
- ポリウレタン原料事業において、サウジアラビア基礎産業公社SABICとの事業提携の検討
- インド市場におけるバイオポリオール事業の合併会社設立(13年9月、15年上期営業運転開始予定)
- ウレタン混合品を製造・販売する拠点(システムハウス)を展開・拡充。アジア6拠点に
- コーティング機能材事業で、特殊イソシアネート事業の拡大を目指し、5,000トン/年のXDI大型設備を新設決定(15年10月営業運転開始予定)
- コーティング機能材事業での新規特殊イソシアネート事業拡大を推進
- 有機EL用封止材「ストラクトボンド™ XMF-T」がLGエレクトロニクス社スマートフォンで採用(13年)



### アジア地域でのシステムハウスの収益拡大

ポリウレタン材料事業で、当社は、アジア市場におけるウレタンの需要を取り込むべく、顧客要望に応じたウレタン混合品を製造・販売する拠点(システムハウス)を展開・拡充してきました。

ウレタンシステムハウスが提供する製品・技術の主な用途は自動車シートや断熱材です。当社が有する独自の処方技術によって、様々な要望に応じた製品開発が可能であり、消費地における顧客ニーズを的確に捉え、それに応じる現地での技術開発力を強化しています。

消費地での顧客ニーズを捉えるべく、日本、中国2か所、マレーシア、タイ、インドネシアに拠点を設置し、6拠点合計で8万トン/年の生産能力を有しています。

当社のシェアは、アジアで20%、日本で47%を占めています。顧客ニーズに対して素早くソリューション提供が可能なシステムハウスの供給開発体制をさらに強化し、事業規模の一層の拡大と安定的な収益構造の確保を目指します。

### コーティング・機能材事業の拡大

当社は、コート材料、接着材料、成形材料分野に、ウレタン系を中心に、非ウレタン系製品を含めた幅広い品揃えを展開しています。既存製品の用途開発だけでなく、新規製品の開発により、高成長、高付加価値市場での事業の拡大を目指しています。特に、特殊イソシアネート、樹脂改質用オレフィン系樹脂などのオンリーワン製品の開発を推進しています。

当社オンリーワンの特殊イソシアネートXDIは、5000トン/年の生産設備を新設するなど事業拡大を図っています。

また、新規特殊イソシアネートについても、モビリティ、ヘルスケア分野において、サンプル品によるプレマーケティングを実施中であり、現在、顧客から異種材料と比較した性能優位性の評価を受けています。今後、本格採用を目指して進めていきます。

また、自動車・情報家電向け塗料用樹脂、食品包装用樹脂などは、アジア地域において継続的に7~10%/年の需要拡大が見込まれおり、海外関係会社から積極的な販売拡大を行っていきます。



軽金属・樹脂筐体コーティング材



ラミネーション用接着剤

# 基礎化学品セグメント

地産地消化、提携、顧客との連携強化、徹底的なコストダウンにより価格形成力の強化を図り、事業環境悪化時においても安定的な収益を確保する

## 2013年度実績

売上高

3,762億円 -6.4%

営業利益

-174億円 —

### 中計進捗

- フェノール最適生産体制の構築  
フェノール: 国内1基停止を決定(25万トン/年、14年9月停止予定)、中国 Sinopec との合弁会社 SSMC に1基新設(25万トン/年、14年下期営業運転開始)  
ビスフェノールA: 国内1基停止(9万トン/年、14年3月)、シンガポール1基休止(7万トン/年、14年3月末)
- PTA事業再構築  
BP、三井物産との合弁会社 AMI の当社持分株式を売却(14年3月)  
タイ Siam Cement グループとの合弁会社 SMPC を持分法適用会社に異動(13年10月)、3基中1基休止中
- IPAの製造法を既存の「プロピレン法」から、独自の高活性触媒を使用した「アセトン法」へ転換(13年4月)
- EO誘導品事業強化によるエチレン高付加価値化推進。東亜合成とリチウムイオンバッテリー向けのエチレンカーボネート製造合弁会社を設立(12年営業運転開始)



### フェノール、PTA事業の再構築策の推進

フェノール/ビスフェノール(PH/BPA)事業および高純度テレフタル酸(PTA)事業は、中国・アジアにおける新規参入者による設備新增設に起因した供給過剰や需要の低迷を背景に市況が大きく低迷し、原料価格の高騰、輸出採算の悪化や稼働率の低下等により、収益悪化が継続しました。

当社は、これら事業の地産地消体制確立を軸とした再構築策を決定しました。14中計でこの諸施策を確実に実行していきます。

### PH/BPA事業

PHの国内市場は供給過剰にある一方で、中国内では2017年頃には需給バランスの改善が見込まれています。

当社は、PHの国内プラント1基(25万トン/年)の停止を決定する一方で、Sinopecと合弁で中国に同規模のPH生産拠点を新設しました。新プラントには最新の当社プロセスを採用し、世界トップのコスト競争力を有しています。アジア最大のSinopecとの提携により、競争力のある原料の確保と強力な販売網を活用して中国市場を獲得します。

また、BPAについては、国内プラント1基を停止、シンガポールで1基を休止しました。

これらの施策に加えて徹底的なコストダウンを進め、日本、シンガポール、中国、3拠点での最適生産体制と競争力強化を進めます。

### PTA事業

アジア全域で供給過剰が続いており、当面需給ギャップの解消は期待できないとみています。

当社は、合弁会社 AMI の全株式を売却し、インドネシアから撤退しました。また、タイ合弁会社 SMPC の中国向け輸出の停止、3プラント中1プラントの休止継続を決めました。SMPC社は、プロセス改良による原料原単位の改善や用役コストの削減など、これまで進めてきた合理化施策により世界トップレベルの競争力を有しています。また、国内では当社が唯一のPTA/PETボトル樹脂一貫メーカーです。タイ、日本では、こういった強みを活用した誘導品PETとの連携による地産地消体制を強化し、更なる再構築に向け、原料から誘導品までの一貫アライアンスを推進します。

# 石化事業セグメント

構造改革による国内事業の収益力強化  
と海外成長需要の獲得による収益の拡大



## 2013年度実績

売上高

 **5,524億円 +17.8%**

営業利益

 **253億円 +230.3%**

### 中計進捗

- PPコンパウンドの増強。11中計開始から14年末までに26万トン増の100万トン/年に増強完了予定。14中計期間中に110万トン/年体制へ
- メタロセンポリマー「エポリュー®」の製造・販売会社を設立。30万トン/年のプラントをシンガポールに建設(15年営業運転開始予定)。国内拠点とあわせ55万トン/年体制へ
- エチレンプラントでのLNG冷熱利用による大規模省エネプロセスの導入、平成23年度省エネ大賞受賞(大阪、12年2月)
- エチレンセンターの低稼働での効率運転対応のため装置改造を実施(市原、13年8月)
- 京葉エチレンからの離脱を決定(市原、14年度末予定)
- 競争力の低い汎用プラント停止  
PE停止:13年4月13万トン/年、14年12月予定6万トン/年  
PP停止:11年3月9万トン/年、13年7月9万トン/年

### 抜本的構造改革と高付加価値製品へのシフト

全世界的な大型石化設備の新增設やシェールオイル・ガスの影響により、国内エチレン及び汎用エチレン誘導品は将来、需要の減少が予想されています。これに対し、当社は11中計以前から、抜本的構造改革と、汎用品から高付加価値製品へのシフトを進めてきました。

出光興産と設立した有限責任事業組合(LLP)を活用したエチレンセンターの最適生産に取り組むと共に、丸善石油化学・住友化学と合併運営する京葉エチレンからの離脱を決定し、さらに、低稼働でも高効率に運転可能となるエチレン製造設備の改造工事も行ってきました。

さらに、戦略的に強化している自動車材PPコンパウンドや、独自の触媒やプロセス技術に強みを持つメタロセン直鎖状低密度ポリエチレン「エポリュー®」のグローバルな拡大を進める一方、競争力の低い汎用PE、PPの設備の整理を進めてきました。

これらにより、当社の石化事業は安定的に収益をあげられる体制が整いました。今後も更なる競争力強化を図ります。

### 自動車用材料PPコンパウンドの拡大

自動車生産台数は、世界で年5%、新興国では7%の増加が期待されています。

当社のPPコンパウンド事業は、世界シェア第2位、日系自動車メーカー向けに約6割のトップシェアを誇っています。また、米国自動車メーカーにもシェアを拡大し、北米内では既に約3割のシェアを有しています。

PPコンパウンドは、PPだけでは実現できない性能を付与するために、他の樹脂や添加剤などを混練・複合化した材料です。当社が得意とする材料設計技術や独自樹脂の配合等により、様々な顧客ニーズに応えた高品質なPPコンパウンドを開発しています。世界8箇所に生産拠点を有し、14年度中にはさらに生産能力を拡大して約100万トン/年体制が整います。

当社は、多様化する顧客ニーズにいち早くソリューションを提供し、自動車産業の発展に貢献していきます。



バンパー



2012年、2013年General Motors社より  
"Supplier of the Year" 受賞

# フィルム・シートセグメン

グループシナジー最大化により、包装フィルム、産業用フィルム、機能シートの各事業における国内地位強化およびアジアを中心としたグローバル展開加速



## 2013年度実績

売上高

 **799億円**      **+6.9%**

営業利益

 **9億円**      **—**

### 中計進捗

- 「エボリュエ®」を使用した高機能包装用シーラントフィルム「T.U.X™」のグローバル展開のため、Siam CementグループSCG Chemicals社との合併会社「Siam Tohcello (STC)」をタイに設立(14年1月営業運転開始、1.5万トン/年)
- 「ソーラーエバ™」事業の競争力強化のため、マレーシアの包装材大手Scientex社との合併会社「MCTI Scientex Solar (MSS)」を設立(12年11月営業運転開始、1万トン/年)
- 国内ニッチトップであるポリオレフィン系発泡シートの海外市場開拓推進のため、自動車部品搬送用の通い箱などに使用する発泡シート「パロニア®」のアジアマーケティング強化
- スマートフォン関連製品の好調を背景に、半導体製造工程用フィルムなどの情報電子分野の産業用フィルムが拡大

### 高機能包装フィルムのタイ拠点稼働

当社は、主に食品包装用に使用される高機能シーラントフィルム「T.U.X®」の生産・販売拠点として、Siam Tohcello Co., Ltd. (STC社)をタイに設立し、2014年1月に営業運転を開始しました。

「T.U.X®」は、当社の直鎖状低密度ポリエチレン「エボリュエ®」を主原料としています。破れにくく透明で、ヒートシール強度や密閉性が良好なことから、冷凍食品、液体、重量物の包装として使用されています。また、薄肉化でき、高速充填、ロス低減などで顧客の生産性向上にも貢献しています。

近年、アジアでは経済成長によって生活水準が向上し、食の安全への関心が高まっています。また、日系の食品メーカーやスーパー、コンビニなども積極的に進出しており、高機能包装フィルム市場の立ち上がりが見込まれています。当社は、日本でトップシェアを誇る高機能シーラントフィルムのアジア展開をSTC社を核に加速し、強固な地位を確立します。

### 太陽電池封止材のアジア拠点稼働と新製品の本格展開

EVA系太陽電池封止材「ソーラーエバ™」は30年超の実績があり、長期信頼性などで高い評価を得ています。太陽電池パネルメーカーの生産拠点の中心が中国・東南アジアへ移り価格競争が厳しさを増す中で、海外生産拠点MCTI Scientex Solar(MSS社)をマレーシアに設立し、2012年11月営業運転を開始しました。中核生産拠点として近隣各国の顧客への迅速な対応を行うとともに、更なる生産性向上を図っています。

また、高機能領域の新規封止材として、当社のポリマー技術を活用したポリオレフィン系樹脂を原料とする封止材「ソーラーエース™」を本格的な市場に投入しました。高電圧となる大規模太陽光発電所などで問題となっている電圧誘起出力低下(PID)を抑えることが可能であり、高い信頼性を確保できる利点から、差別化製品として積極展開を進めています。

EVA; エチレン酢酸ビニル共重合体



## 研究開発の基本方針

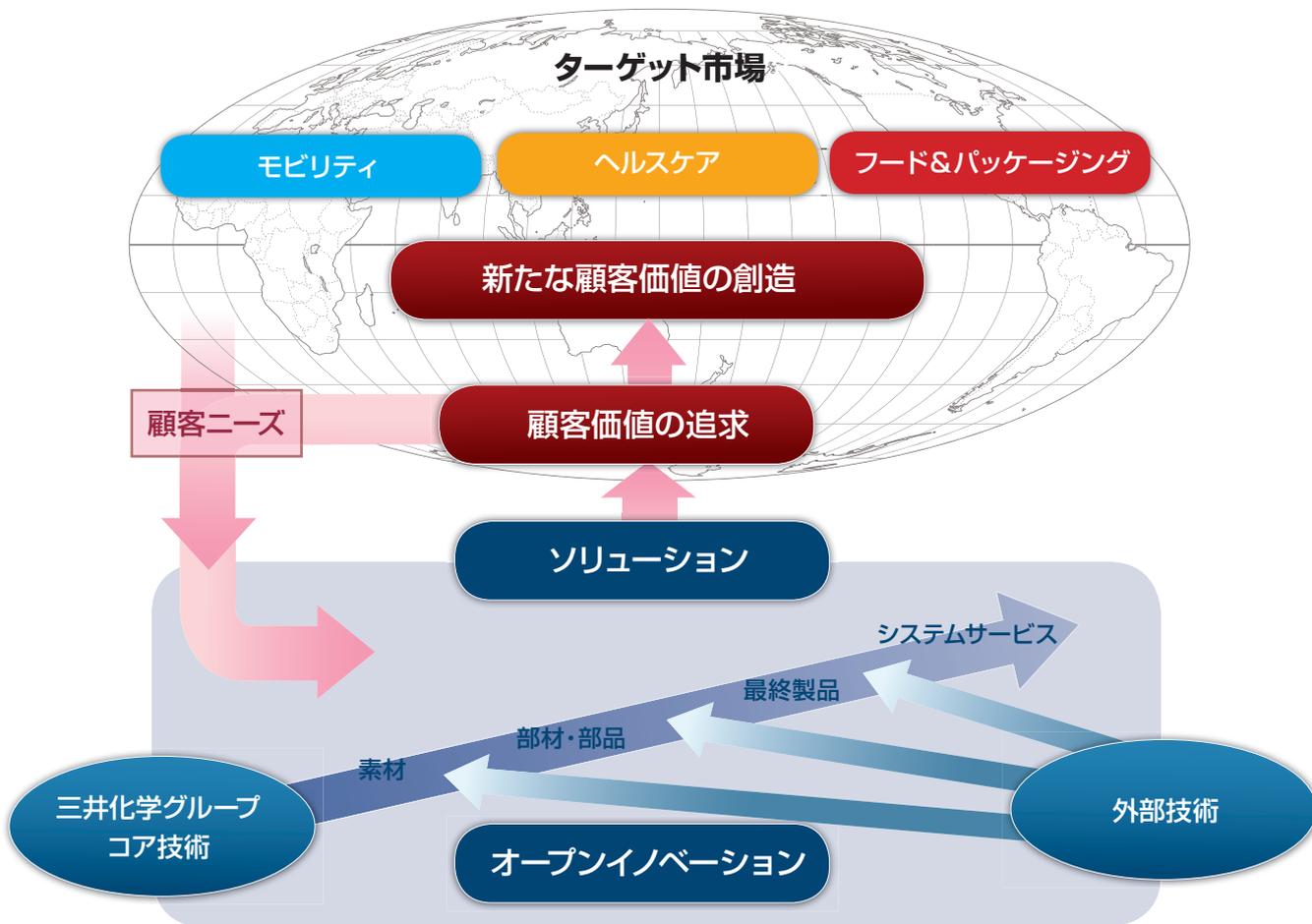
種々の社会課題に対して、研究開発部門が主導する材料と物質のイノベーションを通して社会と当社グループの持続的発展に貢献します。

### 研究開発戦略

成長のターゲット事業領域として設定した、モビリティ、ヘルスケア、フード&パッケージングの3領域に重点化し、マーケティング主導の研究開発を推進しています。

次世代を担う新事業・新製品の創出や、既存事業の周辺・川下展開を加速するため、オープンイノベーションも活用し、当社のコア技術との総合力によって、顧客ニーズに対する独自のソリューション提案を行っていきます。

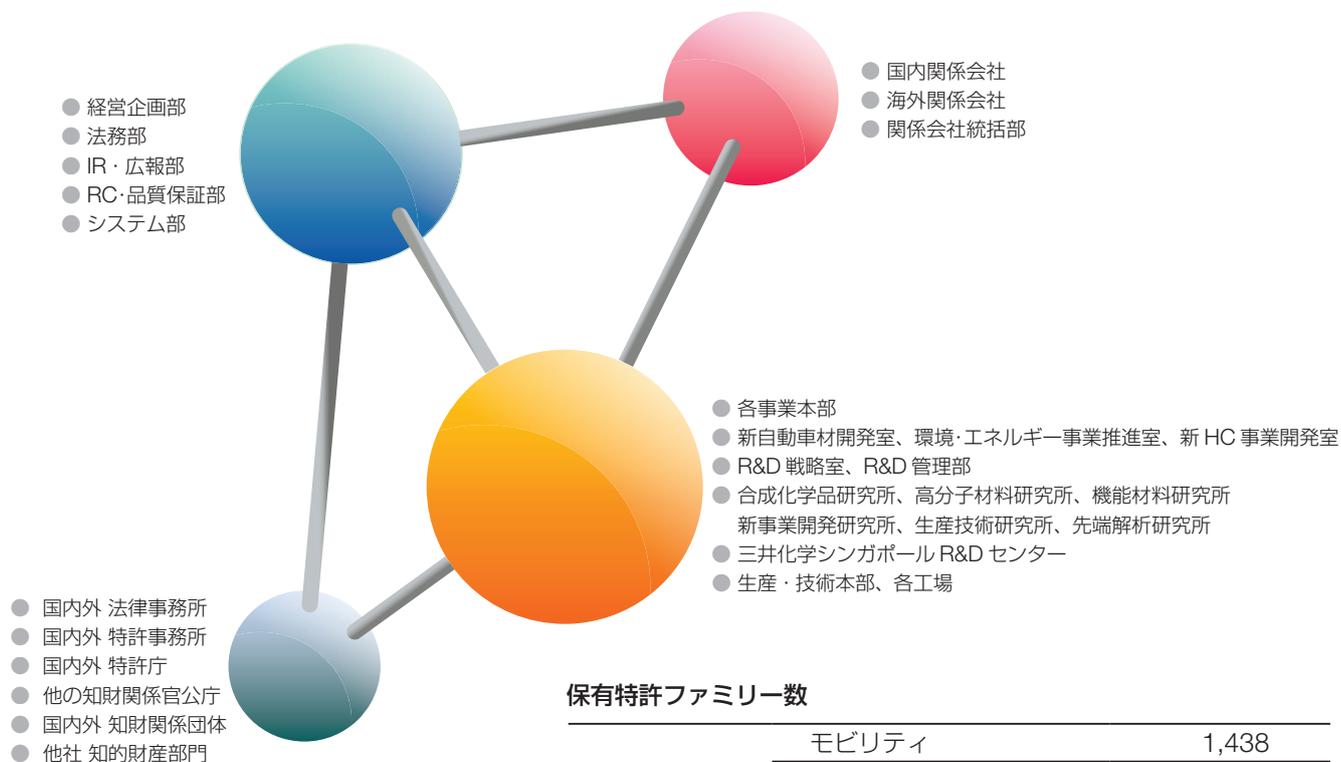
また、更なる顧客価値の追求と顧客ニーズの深耕に努め、「新たな顧客価値」を創造します。



	モビリティ	ヘルスケア	フード&パッケージング
三井化学グループ コア技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンパウンド技術</li> <li>・重合プロセス技術</li> <li>・ポリマー変性技術</li> <li>・触媒技術</li> <li>・材料設計技術</li> <li>・先端分析技術</li> <li>・計算科学</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3D設計・加工技術</li> <li>・不織布成形技術</li> <li>・光学設計技術</li> <li>・材料設計技術</li> <li>・有機合成技術</li> <li>・バイオ技術</li> <li>・先端分析技術</li> <li>・計算科学</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創薬技術</li> <li>・生物評価技術</li> <li>・フィルム成型技術</li> <li>・粘接着技術</li> <li>・材料設計技術</li> <li>・先端分析技術</li> <li>・計算科学</li> </ul>

## 知的財産戦略

当社グループは、知的財産を、特許・実用新案・意匠・ブランド(商標)・著作権に営業秘密等を含めた事業に資する無形資産として、広く捉えています。知的財産部は、事業部門の事業化戦略を実現するために必要な知財ポートフォリオマネジメントのシナリオを策定し、これを事業部門/研究開発部門/生産技術部門と共有し、さらにグループ内外の関係部署とも緊密に連携して、知的財産を活用した事業機会の最大化と知的財産に起因する事業リスクの最小化に取り組んでいます。



### 保有特許ファミリー数

成長索引	モビリティ	1,438
	ヘルスケア	409
	フード&パッケージング	536
収益基盤	基盤素材	1,099
	その他	594
	合計	4,076

※2014年3月末における国内外保有特許ファミリー

### 知財ポートフォリオの構築・強化

当社と主要3関係会社(三井化学東セロ(株)、三井化学アグロ(株)、(株)プライムポリマー)が有効に保有している国内外の特許権(特許ファミリー)は、2014年3月末で4千ファミリーを超え、このうち事業部門が所管する特許権の約2/3が、モビリティ、ヘルスケア、フード&パッケージングの成長を牽引する事業に関連するものです。また、2013年度に出願した特許出願のうち約3/4が、当社グループが成長ドライバーと位置付け、重点的に推進してきた「11中計重点戦略」の各技術領域からの成果であり、同時に上記の成長を牽引する事業分野に関わるものです。引き続き、知的財産部/事業部門/研究開発部門が緊密に連携して、事業ポートフォリオの変革の推進に対応し、事業で勝てる牽制力ある特許ポートフォリオを構築・強化していきます。

### 海外重要事業地域における知財戦略の促進

当社グループ事業のグローバル拡大に伴い、中国をはじめとするアジアなどの新興国における知財リスクへの対策がますます重要な課題となっています。これらの国々で整備が進む関連法規の内容をタイムリーに考慮しながら、当社、現地の地域統括会社、現地のグループ会社が緊密に連携して、各国毎に知財状況を把握し、海外事業における三井化学グループブランドの保護強化を含め、知財戦略の浸透・推進に取り組んでいます。

## コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社では、社会的信頼を確保し、企業の社会的責任を果たすために、常に経営の透明性を向上させることを基本としています。重要な意思決定にあたっては、社則に基づいて設置された諸会議を通じて広く議論を行う体制を整え、監査役機能の重視、社内内部統制推進室の設置、リスク・コンプライアンス委員会の設置など内部統制システムを構築しています。

また、コーポレート・ガバナンスの実効性を確保するため、IR活動、広報活動に積極的に取り組み、株主の皆様、投資家、アナリスト、報道機関などへの情報開示に努めています。

### 当社のコーポレート・ガバナンス体制

#### 株主総会

最高意思決定機関として、重要事項を決定しています。

三井化学では、株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向け、議案の熟慮期間を確保するため、招集通知の早期発送(約22日前)を行っています。また、インターネット等の電磁的方法により議決権を行使することができる電子投票制度を採用しています。

#### 役員報酬諮問委員会

当社は、役員報酬制度、報酬水準の妥当性および業績評価の透明性を確保する観点から、取締役会の諮問機関である「役員報酬諮問委員会」を設置し、取締役の役員報酬制度と業績評価を決定する仕組みを導入しています。社長を委員長に、副社長および社外有識者(社外監査役3名)から構成されています。

当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬は、以下の条件を満たすものとしています。

- 経営委任の対価として適切であり、当社グループの成長と業績向上に結びつくものであること
- 会社業績、個人業績との連動性を考慮した仕組みであること
- 上位職ほど企業の中長期的成長への貢献要素を反映したものであること
- 貢献時点でのタイムリーな報酬への反映の観点から、在任時報酬に重点を置くこと
- 説明責任を十分に果たすことが可能で、透明性が確保されること

取締役の報酬額は、2005年6月28日開催の第8期定時株主総会において、月額60百万円以内と決議しています。

監査役の報酬額は、2005年6月28日開催の第8期定時株主総会において、月額11百万円以内と決議しています。

#### 取締役会

取締役9名(社外取締役2名)

経営に関する重要事項について意思決定を行うとともに、各取締役より職務執行状況、財政状態および経営成績などについて報告を受け、各取締役の職務執行を監督しています。

2013年度は12回開催。(定例は月1回程度、必要がある場合に適宜臨時取締役会を開催)

#### 代表取締役

#### CSR委員会

#### リスク・コンプライアンス委員会



### 社外取締役・監査役のサポート体制について

社外取締役に対しては、事務局より取締役会に付議される議案等の内容について、事前に説明しています。

社外監査役に対しては、常勤監査役が監査役会において経営会議等の社内の重要な会議の内容、往査の結果等、日常的な監査を通じて得られた情報を報告し、情報の共有を行っています。また、取締役会の開催に際しては、予め資料を配布すると共に、常勤監査役より取締役会に付議される議案等の内容について事前に説明しています。

事前に議案の内容を把握することによって活発に議論が行われ、社外取締役・監査役からの高度な知見によるアドバイスを受けることができ、取締役会での効率的かつ適切な意思決定ができるものと考えています。

当社は、監査役制度採用会社であり、機関として取締役会と監査役会を有しています。取締役会では各取締役の職務執行の監督を行い、監査役会では、取締役等の職務の執行状況を監査しています。当社は独立性の高い社外取締役を複数名選任し、取締役会を構成するとともに、監査役会と社長等が定期的に情報を交換できる体制を整えています。前者により、社外の視点を取り入れた適正な意思決定や業務執行に対する監督が担保され、後者により、適法性および妥当性の両面から適正な監督が担保されると考えています。

法定の機関とは別に、取締役会の事前審査の場として、経営会議を定期的で開催する体制を整えており、取締役会における適切、かつ効率的な意思決定が担保されると考えています。

## 選任

### 監査役会

監査役5名(社外監査役3名)

#### 監査

監査役会が定めた監査方針、監査計画等に従って、各監査役が取締役等の職務の執行の監査を実施している。2013年度は18回開催(原則、取締役会に準じるが、必要に応じて開催)

監査役は、取締役会のみならず、社内の重要な諸会議に出席し、社長などとの間で定期的に意見交換を行う場を持つとともに、業務執行取締役の決裁書および重要な諸会議の議事録の回付を受け、確認しています。

また、主要な事業所、国内外の関係会社に対して監査役監査を実施し、業務の執行状況の確認を行っています。

#### 会計監査

### 会計監査人

会計監査については、会計監査人として選任した新日本有限責任監査法人が独立の立場から会社法および金融商品取引法に基づく会計監査および財務報告に係る内部統制の監査を実施しています。

### 経営会議

取締役会に付議すべき事項のうち、事前審査を要する事項および業務執行に関する重要事項を審議するための機関として「経営会議」を設置し、適正かつ効率的な意思決定が可能な体制を構築しています。なお、本会議には監査役が出席し、必要ときには意見を述べる事が出来ることとしています。

### 内部統制室

社内組織として「内部統制室」を設置し、予め経営会議で審議し策定した年間監査計画に基づき、関係会社を含む当社グループの会計および業務の監査を実施するとともに、結果について経営会議に報告しております。

#### 監査

### 2013年度取締役及び監査役にかかる報酬等の総額

区分	支給人員	支給額	うち社外監査役	
			支給人員	支給額
取締役	13名	344百万円	2名	20百万円
監査役	6名	87百万円	4名	30百万円
合計	19名	430百万円	6名	50百万円

上記の金額には、2013年6月25日開催の第16期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名及び監査役1名に対する2013年4月から退任時までの支給額が含まれています。

## 社外取締役・社外監査役の発言状況および取締役会・監査役会への出席状況

	取締役会及び監査役会における発言状況	取締役会および監査役会への出席状況	
		取締役会 (12回開催)	監査役会 (18回開催)
社外取締役			
永井 多恵子 <sup>※</sup>	永井氏は、文教・消費経済をはじめとする専門の知識および他社の社外役員も含めた経験に基づき、主に社会とのコミュニケーション推進の観点から発言を行っています。	12回／12回	—
鈴木 芳夫 <sup>※</sup>	鈴木氏は、法的知識並びに法曹界および他社の社外役員での豊富な経験に基づき、主にコンプライアンス推進の観点から発言を行っています。	12回／12回	—
社外監査役			
門脇 英晴	門脇氏は、金融機関の経営に長く携わるとともに、シンクタンクの役職のほか、大学の教授や他社の社外役員としても従事してきたことから、経営全般にわたる広い知識と経験に基づき、当社の業務執行における適正性確保の観点から発言を行っています。	11回／12回	17回／18回
松田 博	松田氏は、金融機関の経営に長年携わるとともに、他社の監査役経験もあることから、経営全般にわたる広い知識と経験に基づき、当社の業務執行における適正性確保の観点から発言を行っています。	12回／12回	17回／18回
関根 攻 <sup>※</sup>	関根氏は、法的知識並びに法曹界および他社の社外役員での豊富な経験に基づき、当社の業務執行における適正性確保の観点から発言を行っています。	9回／9回 (就任後9回開催)	13回／13回 (就任後13回開催)

※東京証券取引所の定めに基づく独立役員の指定



社外取締役  
永井 多恵子氏

### 社外取締役インタビュー

#### ■ 当社の印象について

コンプライアンスのしっかりした組織、真面目な人々の集団という印象ですね。一方で、工場などを訪問すると、思い切ったアイデアがたくさん出てくる、柔軟な発想を持った人も多く見受けられます。本社での報告や事業運営は手堅い。具体的には、取締役会の議題ひとつをとってみても、事前に社内で検討し尽くし、社外役員として課題と捉えているところも十分に議論をした上で諮られていると思います。

#### ■ 当社の方向性について

化学業界を取り巻く環境はグローバル化の中でまことに厳しい。そうした中で、少し時間はかかりましたが、当社としては、やるべきことはやってきた、と感じています。今は、向かうべき方向性、注力するところも明確になっていると思います。

新たに策定された14中計においては、より消費者に近い情報をしっかりと事業に生かしていくことが必要です。現在の当社は、B to Bが大半を占める事業構成ですが、私は、ニーズがどこにあるのか、素早く動く消費者に対する感覚を研ぎ澄ましていく必要がある、と常々申し上げてきました。現在も、メガネレンズ材料や歯科材料など、最終製品の一步手前の事業を手掛けてきてはいますが、今後も、人々が限りある資源の中でいかに自然と共生し、より幸福なライフスタイルを構築していけるか、新たな挑戦をしてほしいと思います。先端的な研究開発と同時に、マーケティングや運営体制も含めて、ソフトパワー、女性社員の活力を引き出すことなど、より事業を強化していく必要があるとも感じており、そういう部分で少しでも貢献出来ればと思っております。

## 監査体制

### 内部監査の状況

社内組織として「内部統制室」を設置し、予め経営会議で審議し策定した年間監査計画に基づき、関係会社を含む当社グループの会計および業務の監査を実施するとともに、結果について経営会議に報告しております。

### 監査役監査の状況および監査役の機能強化に向けた取り組みの状況

監査役は、取締役会のみならず、社内の重要な諸会議に出席し、社長などとの間で定期的に意見交換を行う場を持つとともに、業務執行取締役の決裁書および重要な諸会議の議事録の回付を受け、確認しています。

社外監査役は、各界での豊富な経験と知識をもとに、客観的な立場から監査役の任にあたっています。

また、主要な事業所、国内外の関係会社に対して監査役監査を実施し、業務の執行状況の確認を行っています。

会計監査については、会計監査人として選任した新日本有限責任監査法人が独立の立場から会社法および金融商品取引法に基づく会計監査および財務報告に係る内部統制の監査を実施しています。

さらに、内部監査組織として内部統制室を設置し、経営会議で審議し策定した監査計画に基づき、関係会社を含む当社グループの会計および業務の監査を実施し、その結果を経営会議に報告しています。

監査役、会計監査人および内部統制室は、相互に監査計画、監査結果等の報告や意見交換の実施などにより、それぞれの監査の独立性に配慮しつつ、連携を図り監査を実施しています。



社外監査役  
関根 攻氏

### 社外監査役インタビュー

#### ■ 当社ガバナンスについて

当社は、社長以下のマネジメント層や内部統制室との定期的な意見交換ができる制度が整えられ、監査役同士がコミュニケーションを取れる環境も用意されており、監査役としての役割が果たしやすいような配慮がされていると感じています。

当社の取締役会の運営面においては、担当執行取締役の議案説明や報告事項に対してじっくり吟味することに主眼が置かれており、社外取締役、社外監査役が活発に質問を行い、議論を繰り返します。議論の力点は、社長以下のマネジメント層が時間をかけて社外取締役や監査役との対話を行うところに置かれており、非常に印象的だと感じています。

監査役の立場としては、法令違反や不祥事防止などの予防的見地から意見を申し述べるというのが一般的ですが、よりポジティブにビジネスを良くする為に踏み込んだ発言や議論を行うのも、当社の取締役会運営の特徴であるように思います。

#### ■ これからの課題について

昨年、海外での大型買収を行ったことで、各国のコンプライアンス、ガバナンスについては、日本人が行ってきたこれまでの海外拠点運営ではなく、現地の方々を中心となり、様々な文化や習慣を踏まえた運営体制を柔軟に構築していくフェーズにあると感じています。

ガバナンスにはコミュニケーションが大変重要で、今後も生きた制度を運営していくには、マネジメントが目指すものに対して全員が納得して共有するという姿勢が必要だと思います。これには、マネジメントが常にフレッシュな気持ちで、倦まず現場に働きかけ、いかに工夫と時間を投入してリーダーシップ発揮できるかが重要です。また、こうした事に対して全員が緊張感を持って見つめていくには、意識改革も求められると思います。

私は、今後も様々な角度から当社を見続け、的確な提言を行うことによって、株主からの負託に応え、経営に貢献してまいりたいと思います。

## リスク・コンプライアンスマネジメント管理の基本方針

当社グループのリスク管理の基本的な考え方は、各種リスクの早期発見とリスク顕在化の未然防止であり、株主の皆様、お客様、地域の方々などステークホルダーの信頼を確保し、企業の社会的責任を果たすため、経営活動の脅威となり得る全ての事象についてリスク管理の徹底を図っています。

組織面では、リスク管理規則に基づき、管理方針を審議し、管理システムを維持、運営するため、担当取締役を委員長とする「リスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。

### リスク管理体制

当社グループでは、ライン業務においてリスク管理に関するPDCA\*を着実に実施し、関係会社を含めたリスク管理を確実にを行う体制を強化しています。

具体的には、各社・各部門ごとの年度予算の中で、重点リスクを洗い出し、対策を講じており、また、その進捗状況をチェックするためのコンプライアンス確認書の活用などにより、PDCAを着実に実施し、リスク顕在化の未然防止に努めています。各社・各部門に対しては、リスク管理支援部が、専門的立場から支援を行っています。

\* PDCA:Plan(計画)→Do(実行)→Check(評価)→Action(改善)のプロセスを継続的に繰り返すこと。

### リスクホットライン

当社グループ従業員が社内で違法行為が行われているなどのリスク情報を入手した場合、直接リスク・コンプライアンス委員会または社外の弁護士に報告・相談できる制度を設けています。この制度については、報告・相談したことにより当該従業員が不利益な取り扱いを受けないことを、社内規則に明確に定めています。

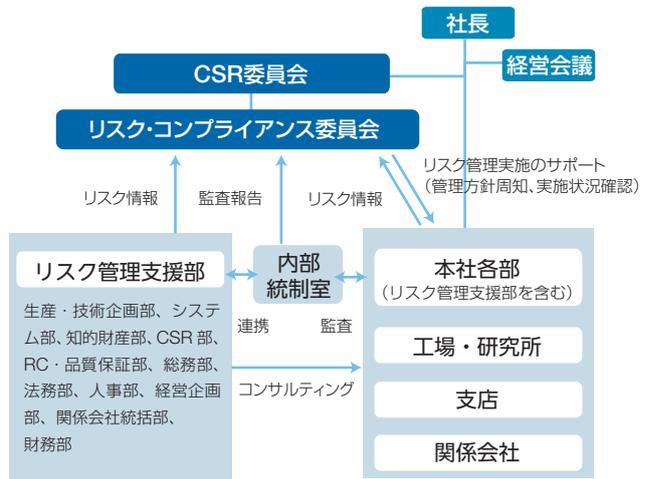
この制度では、工場などに所在の協力会社や原料・機材などの調達先の社員からも報告・相談を受け付けています。

### BCPの整備

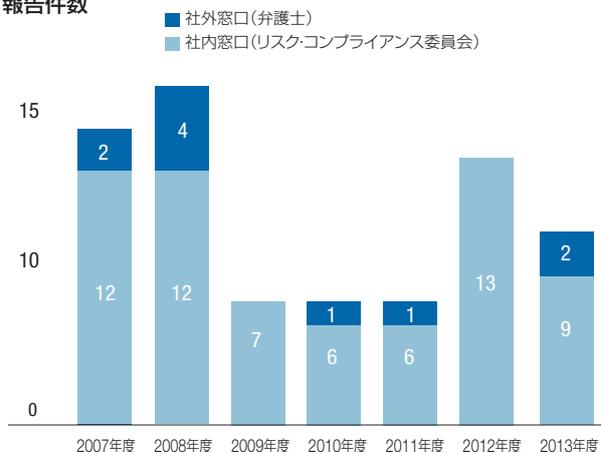
当社は、首都圏における大規模地震発生に備えたBCP\*を策定しています。本社機能が麻痺した場合、大阪工場などの主要拠点にその機能を移管し、指揮命令系統を早期に確立するための「緊急対策本部」や顧客対応を迅速・適切に行うための「緊急顧客対応センター」の設置について定め、体制を確立しています。また、新型インフルエンザの流行や工場大規模事故に備えたBCPも策定しています。

南海トラフ地震や首都直下地震の発生可能性の高まり等を踏まえて、応用動作を含めたBCP総合訓練を毎年実施することとしています。これを受けて、規則やBCPの見直し、職場内周知の徹底や必要備品の確認・整備などを実施しています。

グループリスク管理システム体制図



報告件数



工場においては、地震、津波対策訓練を定期的に行い、安全な操業停止と工場勤務者の避難体制を確保しています。

事業の運営面では、サプライチェーンの確保を行うために、一部の重要な原材料などについては、複数購買先からの購入や代替品購入先の確保、当社グループにおける主要な生産品の複数事業所での生産体制構築や一定水準の在庫の確保などの対策をとっています。

\* BCP (Business Continuity Plan): 災害・事故等で被害を受けても事業活動レベルの低下を最小限に抑え、かつ可能な限り短い期間で回復するための計画。

## コンプライアンス

コンプライアンスの推進には、自らが守らなければならないという意識と守るべき法令・ルールを一人ひとりに徹底することが必要かつ重要です。当社グループでは意識面の「法令・ルール違反事例 職場ディスカッション」、「コンプ

ライアンス意識教育」、知識面の「法令・ルール遵守教育」、社員が常に参照できる「コンプライアンスガイドブック」という4種類の手段で徹底を図っています。

### 1. 法令・ルール違反事例職場ディスカッション

2008年度より「法令・ルール違反事例職場ディスカッション」を実施しています。コンプライアンス違反事例を題材に、原因、再発防止策等を職場毎に話し合うものです。コンプライアンス意識向上のみならずコミュニケーション強化にも効果をあげています。

### 2. コンプライアンス意識教育

経営層から新入社員まで、層毎に内容を変えた「コンプライアンス意識教育」を実施しています。

### 3. 法令・ルール遵守教育

業務遂行にあたり社員が知っておくべき重要な個別法令を取り上げた、「法令・ルール遵守教育」を実施しています。教育科目の大半をe-ラーニング化し、受講済みの科目についても3年または5年後に再受講するルールの下に、最新の必要な知識を有するようにしています。

### 4. コンプライアンス推進のためのガイドブックを配布

業務遂行上の留意点をまとめた「コンプライアンスガイドブック」を日本語版、英語版、中国語版で作成し、全グループ社員に配布しています。社員が常に参照できるこれらの冊子を利用し、日常的なコンプライアンスの推進を行っています。

## 買収防衛策

当社は、当社の株主の在り方は、当社株式の市場における自由な取引を通じて決せられるものであり、当社の支配権の移転を伴う買付提案がなされた場合にこれに応じるべきか否かの判断も、最終的には株主全体の意思に基づき行われるべきものと考えています。そのような場合、当社経営陣から独立した者のみから構成される独立委員会において、買付提案

に株主が応じるか否かを株主が判断するために十分な情報や時間を確保するとともに、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損する買付行為を抑制するための取り組みの一環として、本プランを導入しています。詳しい内容については、当社ホームページをご覧ください。

<http://jp.mitsuichem.com/ir/pdf/100331.pdf>

## CSR調達

当社グループは「全てのお取引先は三井化学グループの良きパートナー」であるとの認識のもと、CSR推進に即した購買活動にご協力いただくため、2006年4月に「三井化学グループ購買方針」を制定し、その方針に従って購買活動を実施しています。

CSRの見地からの取引先選定については、より良いパートナーシップの構築を目指し、以下の各要件を満たしている企業を優先的に選定しています。また、これらの要件が適正に守られているか、定期的にアンケート調査を実施し、結果

を評価するとともに、訪問などを通じてフィードバックを実施しています。

- ・法令及び社会規範を順守すること。
- ・人権を尊重し、労働環境に対する配慮を重視していること。
- ・環境の保全と安全の確保のための活動に取り組んでいること。
- ・経営状態が健全であること。
- ・品質・価格・納期等が適正水準であり、その維持・向上に努めていること。

## 紛争鉱物に対する考え方

当社グループは、いわゆる紛争鉱物に対して求められる対応について十分認識しており、自社の調査結果によると、コンゴ民主共和国およびその周辺国の現地武装勢力による非人道的行為に関わる紛争鉱物である金(Au)、タンタル(Ta)、タ

ングステン(W)、錫(Sn)を購入・使用しておりません。今後もし使用が判明した場合は、速やかに紛争鉱物の調達を停止します。

## IR活動の充実

企業価値の持続的向上のため、コーポレート・ガバナンスの充実に向けた諸施策の実施により経営の透明性を高めるとともに、株主・投資家の皆様との対話や適時適切な情報開示を積極的に行うことが重要と考えています。皆様からの信頼にお応えできるよう、経営トップを始め全社でIR活動の取り組みを強化しています。

### IR優良企業特別賞受賞

一般社団法人日本IR協議会が主催する2013年度IR優良企業賞において、「IR優良企業特別賞」を受賞しました。この賞は、継続的にIRのレベルを高め、その活動内容に特徴の見られる企業を表彰するものです。

当社は、資本市場からのご意見を真摯に受け止め、皆様の関心が高い事柄に対しては経営トップが自ら説明することを重視しています。また、当社への理解を深めて頂くために、事業説明会等を積極的に行っています。

IR活動の向上を図るこれらの継続的な取り組みを評価頂き、今回の受賞となりました。

#### <選定理由> (一部抜粋)

- 経営トップが中・長期的な経営方針を投資家に伝え対話しようとする姿勢が明確である。
- 各種の説明会が企画され、事業部門責任者による説明会や施設見学会の評価が高い。
- IR部門にアナリストや投資家にとって有用な情報が集積されている。
- 環境が厳しい事業についても具体的な対応策を説明している。

### 事業説明会・施設見学会

2013年度は、アナリスト・投資家様向けの事業説明会を2回、海外を含む工場見学会を3回開催しました。

部門責任者を始め、現場担当者が具体的な取り組みを紹介し、直接対話していただけるイベントとして大変好評を得ています。当社にとっても通常接する顧客等とは異なる視点でのご意見をいただける貴重な機会となっています。



### 講演会

アナリストや投資家の皆様のご意見、株式市場からの見方を経営陣にフィードバックすることはもちろんのこと、多くの社員にステークホルダーの見方を意識づけするために、外部の方をお招きした講演会を開催しています。

#### <パークレイズ証券 山田アナリストによる講演会>

化学企業および証券業界において長年にわたり化学・素材産業と密接に関わってきた経験を踏まえ、株式市場から見た三井化学の課題、グローバル化学企業の歴史に見る化学産業の今後についてご講演いただきました。本社とR&Dセンターの2か所で開催し、約300名が聴講しました。

R&Dセンターでの講演では、元グローバル化学企業の研究開発者であった山田氏の視点から、化学企業の活動と株式市場との関係を研究者にも大変分かりやすく講演いただきました。企業価値向上のために研究者にとって必要なこと等のお話や、激励もいただきました。



# 取締役および監査役

(2014年8月26日現在)



左から 副社長 越部 実 / 社長 淡輪 敏 / 副社長 大村 康二



代表取締役 社長執行役員  
**淡輪 敏**  
業務執行全般統括  
IR・広報部、中国総代表、アジア総代表、  
欧州総代表、米州総代表および安全・環  
境企画管理部担当



取締役 常務執行役員  
**鮎川 彰雄**  
機能樹脂事業本部、基礎化学品事業本  
部、石化事業本部、三井化学東セロおよ  
び支店担当



常勤監査役  
**岩淵 滋**



代表取締役 副社長執行役員  
**大村 康二**  
社長補佐  
生産・技術本部、工場、最適生産体制構  
築、SCM推進部、購買部および物流部  
および内部統制室担当



取締役 常務執行役員  
**植木 健治**  
Mitsui Chemicals Asia Pacific, Mitsui  
Chemicals China, Mitsui Chemicals  
America, Mitsui Chemicals Europe、  
人事部、関係会社統括部およびCSR部担  
当、CSR委員会担当、業務効率化プロジェ  
クト推進室副担当



常勤監査役  
**古賀 義徳**



代表取締役 副社長執行役員  
**越部 実**  
社長補佐  
機能化学品事業本部、ウレタン事業本  
部、新HC事業開発室、経営企画部お  
よびH-プロジェクト室担当



社外取締役  
**永井 多恵子**



社外監査役  
**門脇 英晴**



取締役 専務執行役員  
**久保 雅晴**  
RC・品質保証部、総務部、法務部、業績  
管理部、財務部、システム部および業務  
効率化プロジェクト推進室担当  
レスポンスブル・ケア委員会およびリス  
ク・コンプライアンス委員会担当



社外取締役  
**鈴木 芳夫**



社外監査役  
**松田 博**

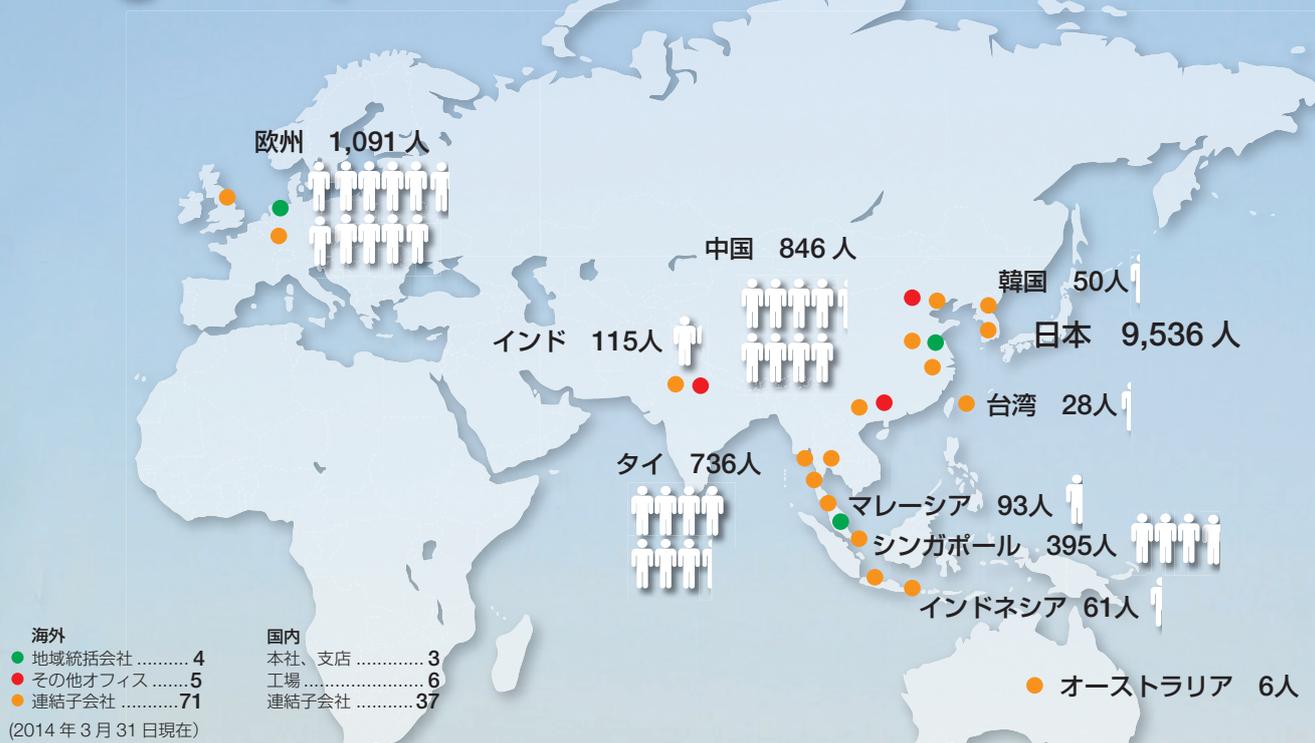


取締役 常務執行役員  
**諫山 滋**  
新自動車材開発室、環境・エネルギー事業  
推進室、R&D戦略室、三井化学シンガポ  
ールR&Dセンター、合成化学品研究所、高  
分子材料研究所、機能材料研究所、新事業  
開発研究所、生産技術研究所、先端解析研  
究所、R&D管理部および知的財産部担当

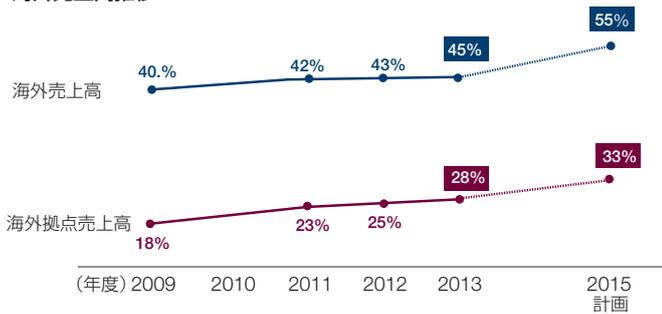


社外監査役  
**関根 攻**

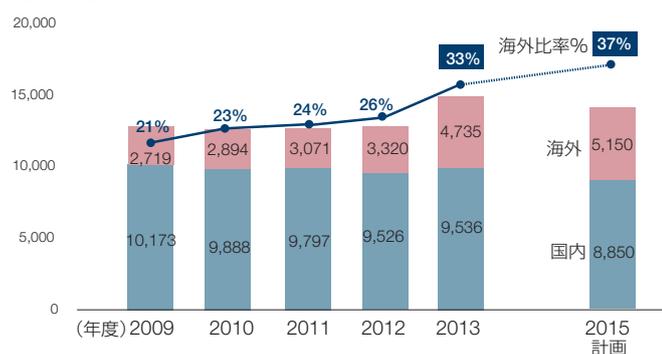
# Strategic Global Human Resource and



## 海外売上高推移



## 海外社員推移

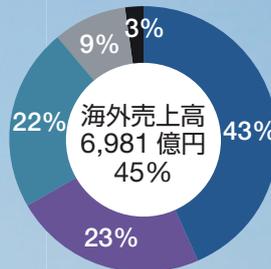
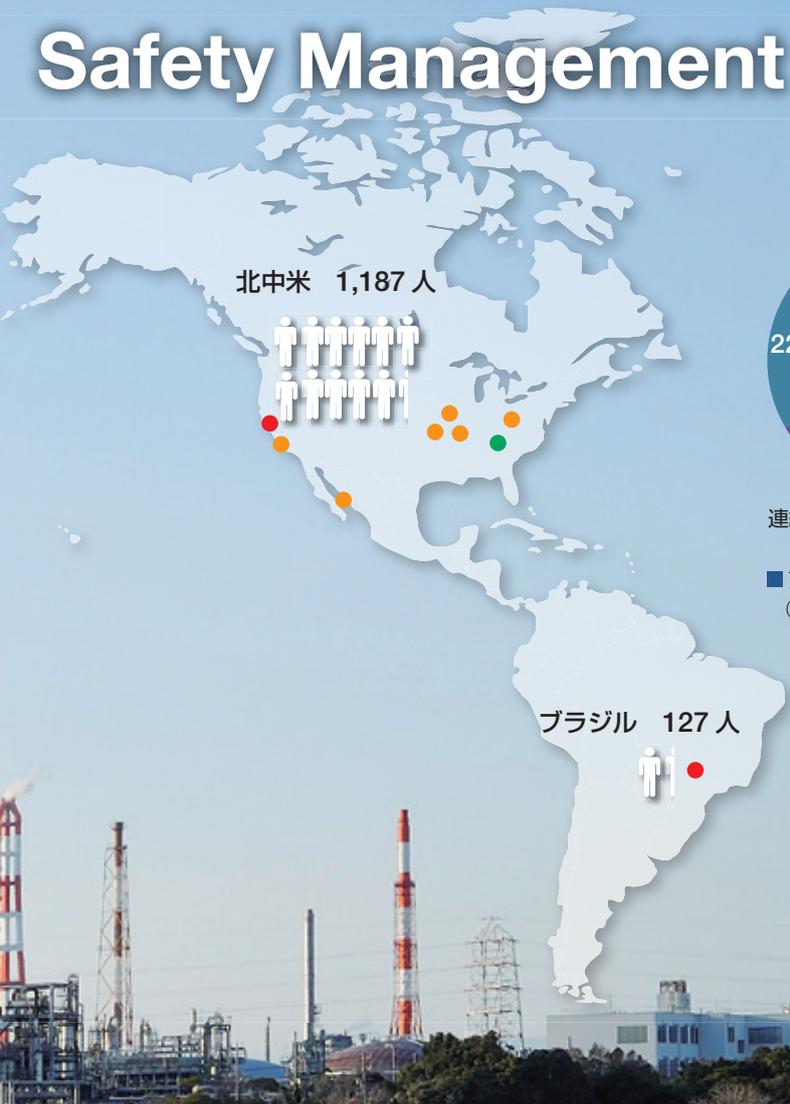


当社グループは、「絶えず革新による成長を追求し、グローバルに存在感のある化学企業グループ」を目指し、海外展開を積極的に行っています。

前中計から、ビジネスモデルを、輸出型から海外有力パートナーと連携して生産拠点を設置する消費地立地型への転換を進めてきました。また、生産拠点だけでなく、現地ニーズにスピーディーに対応し意思決定するために、海外拠点におけるテクニカルサポート機能やマネジメント機能の強化を進めました。これらの施策により着実に海外事業は拡大し、2015年度の海外売上高比率は55%に達する見込みです。また、海外拠点への人的資源の集中により海外で働く社員や外国籍社員の割合は増加し、2016年度には40%近くに達する見込みです。

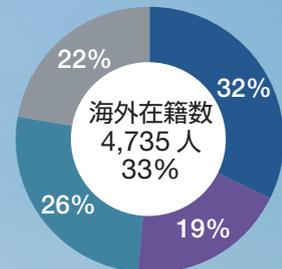
14中計では、更なる経営基盤の強化に取り組み、地域別ではなく当社グループ全体での「成長」と「効率」の最適化を実現する「グループ・グローバル経営」を推進していきます。

# Safety Management



連結総売上高 15,660 億円  
(2013 年度実績)

■ アジア\* ■ 中国 ■ アメリカ ■ ヨーロッパ ■ その他  
(\* アジア：中国、日本を除く)



連結総社員数 14,271 人  
(2014 年 3 月 31 日現在)

## グローバルリーダーの育成

グローバルな経営基盤の強化のためには、それを担う経営人材の確保・育成が必須な要素です。各拠点を結んでリーダーシップを発揮できる人材や、海外拠点の優秀な現地社員の育成など、グローバル人材マネジメントの基盤と仕組みの構築を進めています。

様々な考え方をもつ人材の相互交流から生み出される多様性は強い競争力の源泉となり、経営基盤の強化につながると考えます。

## 安定供給・安全運転のために

海外各地の生産拠点においても、安定的に「三井化学グループ製品」を顧客に供給していかなければなりません。そのためには、「抜本的安全」の定着とプラントの安全・安定運転は絶対条件です。国内マザー工場からの技術支援体制を強化する一方で、土台となる国内工場では、生産技術の蓄積と伝承、安全文化の醸成など、「技術伝承」の取り組みを充実させ、さらには技術革新を生み出せる能力の育成を行っていきます。また、これらを海外生産拠点へも展開してきます。

## コアバリューの制定

2013年にコアバリューを定めました。世界各地で働く社員の心をひとつにまとめ、同じビジョンに向かって進み続けるための求心力となる、当社グループの企業理念や行動指針等全てを貫く価値観です。



グローバルビジネスリーダーの育成

# グローバル経営の基盤強化の要は「人を育てること」

## 新たな“シンガポール・ウェイ”を創造する

私は、1998年にMitsui Bisphenol Singapore (現MPS)の1期生として入社しました。日本から派遣された技術者と協働で新プラントの建設・立上げも経験し、シンガポールにおける三井化学グループの事業展開とともに、充実したキャリアを築くことができました。

三井化学は、メンバーが様々な意見を持ちながらもひとつになって仕事に取り組み、チームとして結果を出していこうという組織風土が浸透しています。何か問題が生じて個人に責任にするのではなく、チームの皆が一緒に考え解決しようと協力することで、個人もチームも育っていくのです。

私は、このチーム力が、三井化学の現場力を高め、高品質なものづくりを可能にしているのだと実感しています。

この三井化学の精神を受け継ぎ、そこに多様な文化や発想を持つ人たちをまとめていくシンガポールならではの強みを加えた、新たな“シンガポール・ウェイ”を創造するのが、私の役割だと考えています。

Mitsui Phenols Singapore (MPS)  
工場長

### Mock Slew Fai

(シンガポールにおいて現地採用社員初の工場長に就任。2014年1月)

## 人材育成の考え方

当社グループは、「人材マネジメント方針」に基づき、世界各地のグループ会社共通の方針の下で、人事施策を展開しています。「他者との対話を通じて自らを高め続ける社員に対して最高の環境を提供すること」が、人材育成の基本的な考え方です。世界で活躍できる人材を長期視点に立って育成します。

## グローバル人材マネジメント戦略

グローバル経営には、グローバルな視点で戦略的に考え、各地域の特性に合った企業活動をスピーディーに展開し、成果を出していくことが求められます。

そのために現地の言語、慣習、法律をよく知る優秀な現地人材が必要であると同時に、国内外の各拠点を統括しマネジメントする力、グローバルリーダーシップの強化が重要です。また、グローバルリーダーには、異なる文化の人々を束ねて導けるコミュニケーション能力も大切であると考えています。

当社グループは、11中計からの中期的な取り組みとして、グローバル人材マネジメントの基盤整備を進めてきました。多様なバックグラウンドを持つ優秀な人材の発掘・確保、研修の充実、グローバルな最適配置の推進を通じ、グローバルリーダーを計画的に育成しています。

若手・中堅社員を対象とし、毎年10名程度の海外実務派遣研修を実施しています。30代までに海外実務を経験し、40代半ばにはビジネスの中核を担いグローバルビジネスをリードできる人材に育てることが理想です。また、次世代経営人材を育成するためのグローバルリーダーシップ研修も行っています。

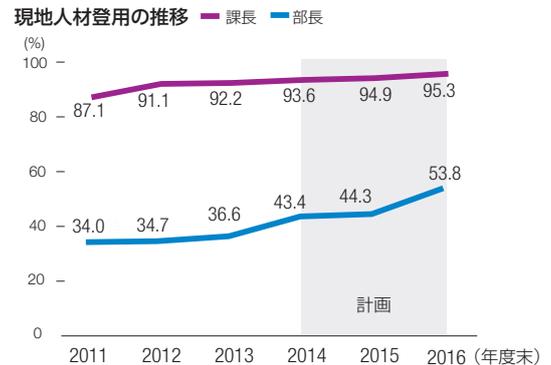
## グローバルリーダーに求める人材像

- 戦略的かつ効率的にグローバルビジネスをリードできる人材
- 各地域で地域特性に合ったスピーディーな企業活動を展開できる人材

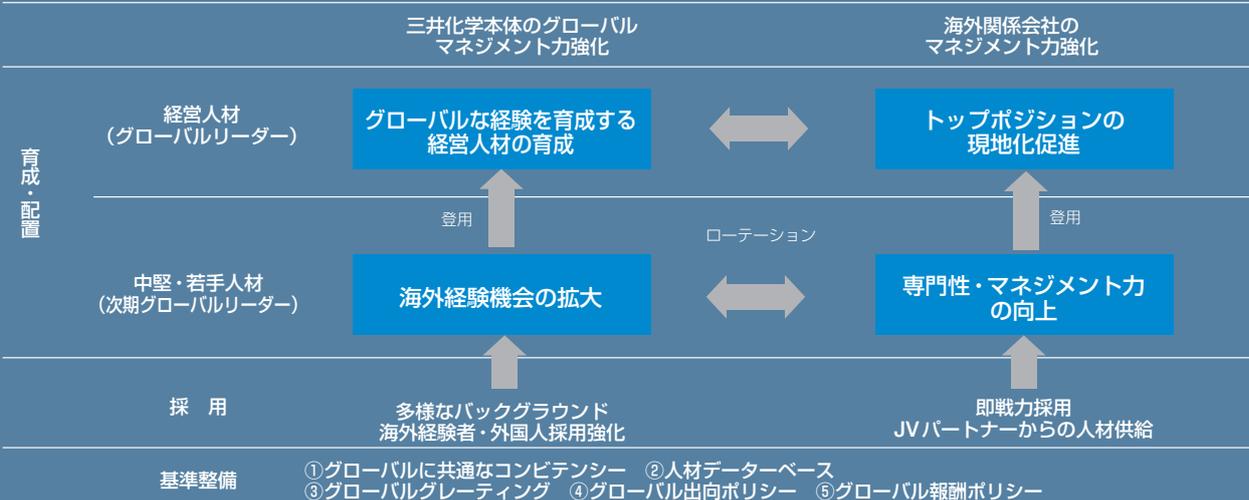
海外関係会社においては、将来の幹部候補となる現地人材に経営やグローバルリーダーシップを学ぶ機会としてグローバルマネージャー研修等を実施し、主要ポジションへの登用も推進しています。2013年度のグローバルマネージャー研修は本社オフィスで開催し、世界各国から20名が参加しました。

2013年度時点で海外関係会社の課長級の90%超、部長級の35%超が現地社員となっています。

当社をはじめ日本企業の良い面である上司や先輩が個々人に目を配り「人を育てること」を大切にし、グローバル経営の基盤強化を推進します。



## グローバル人材マネジメント施策



## 多様な個性の尊重 -Diversity

優れた人材を戦力として登用していくには、多様性を尊重する企業風土が欠かせません。

当社グループでは、2006年に「女性社員登用推進チーム」を設置し、働きやすい環境の整備や、ステップアップを支援する研修などを行ってきました。責任ある職務への女性の登用も積極的に行い、幅広い職場・職域に活躍の場が広がっています。

2011年には、急速なグローバル化という環境変化に対応するべく、「異文化受容」という視点も含めた「ダイバーシティ推進チーム」へと改編しました。

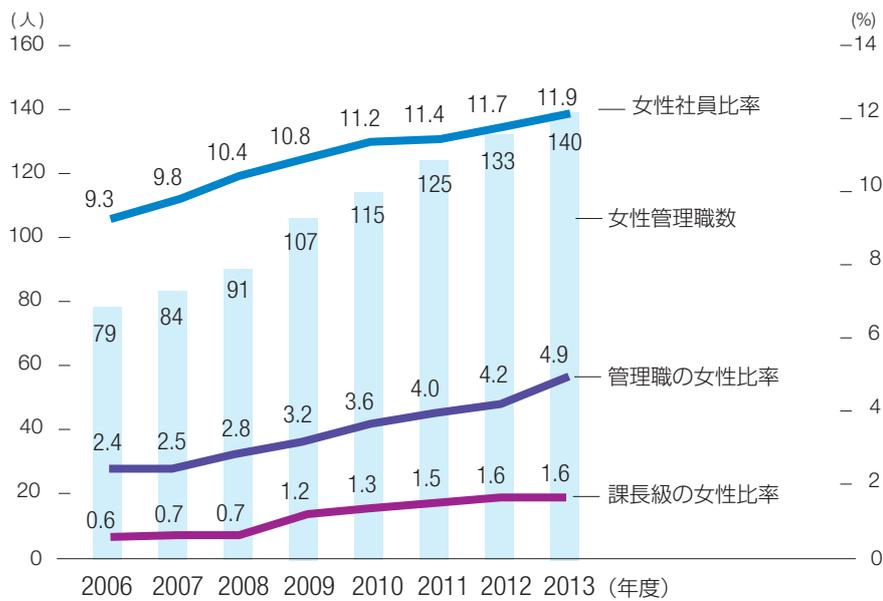
国内における外国籍社員の仕事や生活を支援する専用窓口

の設置、社員の自律的なキャリア形成を支援するキャリア相談室の設置など、性別・国籍等に関わりなく社員一人ひとりの活躍を支援するための体制を強化しています。

また、ワーク・ライフ・バランス推進に向けて、短時間勤務措置、看護・介護休暇、ベビーシッターや介護サービス利用補助などの支援制度等を充実させ、多様化する社員の価値観を踏まえた働きやすい環境整備をさらに進めていきます。

当社グループは障がい者雇用にも積極的に取り組み、10年連続して法定雇用率を満たしています。今後も障がい者の方が生き生きと働ける風土の醸成、職場環境の整備に努めます。

女性社員比率\*



\*三井化学本体籍社員の集計

	2009	2010	2011	2012	2013(年度)
障がい者雇用率(%)	1.91	1.84	1.89	1.82	2.14

# 一人ひとりが本気で技術伝承に向き合える風土をつくる



国内マザー工場の製造課長に、生産技術の蓄積と伝承、人材育成、安全文化の醸成など、「技術伝承」の取り組みについて聞きました。

## 教える側と教わる側がともに本気で向き合う

技術伝承について、心掛けていることや取り組んでいることを教えてください。

**濱砂** 成功体験とOJT教育、コミュニケーションが大切だと思っています。例えば、技術評価会議の実施にあたり、事前打合せも含めその中で技術力向上のための指導を行い、また、現場には必ず毎日顔を出すとといったことです。

**穴水** 教える側はもちろん、教わる側の姿勢も大事です。いかに本人が本気で向き合うか。ものづくりの基本は人づくりですからね。だから私たちの役割は、一人ひとりが前向きな姿勢を持てる風土を作ることだと感じています。そのために、「なぜこの作業が必要なのか」「なぜこの考え方が大事なのか」、根底にある「なぜ」を明確に教えるようにしています。トラブル情報の水平展開でも、うわべだけの指示では浸透せず、再発する可能性があります。

また、今はパソコン上でいろんな情報も知ることができますが、大切なのは、現場で資料やデータでは見えないものを感じることです。

**砂田** 昔と比べてトラブル対応などを現場で経験できる機会

が減っています。小さなことでも成功体験につながる機会を増やしていきたいですね。若手を信じ仕事を任せることで、もっとドキドキ、ワクワクする気持ちと、やり遂げたときの達成感を味わってほしい。それが責任感の醸成や「次はもっとこうしてみよう」という向上心につながると思います。

**榊** 新しいことを学ぶための第一歩として、「興味」を持つことが大事だと思います。その上で技術スタッフも現場に出て活発にディスカッションしてほしい。パソコンではなく人と向き合うことで、気付かなかったことを発見できる。また、運転スタッフには常に「興味」と「疑問」を持って設備や人に接してほしい。運転技術を磨くのに近道はなく、決められたことを確実にやっていくしかない。たとえ上手くいったからといって、その作業に省略行為が入っていたら、人によって違う手順となり技術伝承とは言えません。一方、ライン管理者には相手に気付きや興味をもたせる質問ができる力が求められます。そのためには人やプロセスをきちんと知らなければなりません。部下に気付かされることもありますね。

**砂田** 技術伝承というと若手にフォーカスされることが多いのですが、私は、中堅層を引き上げ、チーム全体としてどう底上げしていくかを考えています。みんながワンランクアップすれば、組織としても大きくレベルアップするはずですよ。



## 若手を信じ仕事を任せる

### 成功体験が責任感と向上心につながる

大阪工場 製造2部アンモニア課長 砂田 栄勇

#### いかに効果的に現場で技術を伝承するか

現場での経験が大事という話が出ましたが、製造系技術スタッフには早い時期に現場を経験させるべきという考えもあります。

**穴水** 将来にどう活かせるかを意識しながら学ばなければ意味がありません。そのためには、業務をある程度理解した入社5年目くらいの伸び盛りの人に現場を経験してもらうと効果的ではないでしょうか。

**榊** 日常の問題点を自分で見つけて改善計画を立て、現場の人から感謝されるといった経験を是非してもらいたいですね。その過程で、足りない知識をどう補っていくのか、どうコミュニケーションするべきかを学んでほしい。強い目的意識を持って現場を経験すれば、きっと将来の糧になると思います。

技術伝承においては、特に非常作業への対応力強化が重要なポイントになってくるとは思います。そのための施策を教えてください。

**濱砂** 非常作業を行う場合には、作業者が必ず非常作業指示書を作成します。ポイントはKY(\*)を徹底するということ。班長はもちろん、最終的には係長、課長が目を通し、そこで作業者に問いかけ教育を行うことができます。

**砂田** 大阪工場でも非常作業要領書があります。チェックする班長も自分の理解を整理できる。

**榊** 岩国大竹工場では工事準備・復旧要領書を作成しています。定期修理前後のプラントのシャットダウンやスタートアップ作業は一つひとつをシナリオにし、若手が前もって自分の作業を予習できるようにしています。1年目にデータを取り、2年目に仮のシナリオを書き、翌年に修正してブラッシュアップ、と最低でも3年以上かかるのですがすぐに効果が出るものでは

ありませんが、10年先を見れば大きな意義があります。

**穴水** 市原工場では多数のプラントで、10年近く前から技術伝承データベースを構築してきました。日々の業務の中で疑問に思ったことを質問者が書き込み、それに対して回答できる人が答えていきます。誰でも知っているようできて曖昧だったことや、いわゆる暗黙知なども明確にして共有できるようになります。回答者も間違ったことは書けないのでしっかり勉強する。それが全体のレベルアップにもつながります。

**砂田** 月に一度、班長の指示のもとで実施する緊急訓練では、反省点を共有し緊急対応チェックリストに反映させています。また班長代行より下の世代には、年に1~2回、訓練で班長役を務めてもらっています。プラント全体を俯瞰して見られるいい機会になっています。

**榊** 最近では、瞬間的に用役の供給が停止した場合を想定したり、緊急シャットダウンの全ての作業が自動で動かなくなったら手動でどう操作するかなどの訓練をしています。いざという時に冷静に対応できるようになるには、極端な想定をするのも必要だと感じています。

(\*)KY; 危険予知 危険性を予測・再確認し、情報を共有することで安全性を高める活動

#### 現場での技術伝承で、苦勞していることはありますか？

**榊** 「当たり前」だと思っていることを、どのように教えるかということですね。

今の職場は、元々別の職場がひとつになったので、一方で「当たり前」だと思ってきたことも、他方から客観的にみて「それはおかしいのでは」と疑問を投げかける場面も増えてきました。とはいえ、ベテラン社員たちが日々「当たり前」のようにやっていることの中には、若手に細かく教えていないものもあります。それにどうやって気付き、体系的に教えていくか。

## なぜこの作業が必要なのか

### 根底にある目的を明確に教える

市原工場 製造2部エストマー1課長 穴水 考佳





## 長い歴史の中で培った技術を 今、どう生かしていくか

### 時代にあった教育を実践する

大牟田工場 ファイン製造部ヘルスケア課長 濱砂 修一

**穴水** 「当たり前」のことに気付いたり、それを変えたりするのは難しいものです。私は2カ月前に今の職場に異動したばかりなので、疑問に感じたことはコミュニケーションを繰り返し理解してもらおうようにしています。

### フォローとコミュニケーションが モチベーションを生む

本人のやる気がなければ技術は身に付かないというお話がありました。現場のモチベーションを上げるために、どのようなことをしていますか？

**濱砂** 何事もやらせればなしにしないことですね。問いかけやフォローが大事だと思います。

**穴水** 「ライン管理者が見てくれている、フォローしてくれている」と実感してもらう。そのためには、例えば、改善提案に対して次のステップを示す、また、KYシートにコメントを書き込むなどで、評価していることが伝わると思います。

**榊** 「ありがとう」と伝えるだけでも違います。小さな積み重ねがモチベーションを生んでいくのです。一人ひとりが自然にそういったことができる文化を根付かせなければなりませんね。

**砂田** そうですね。いい仕事をしてくれたときには感謝を表す。そうすれば、「もっと頑張ろう」と思ってくれる。常にモチベーションと向上心を持って業務に取り組める環境を整えていかなければなりません。皆が学ぼうとする雰囲気作りが大切です。

**濱砂** 大牟田工場は、昨年、操業100周年を迎えました。これまでの長い歴史の中で培った技術をどう残し、次の100年をどう生きていくか。それを今考えています。その時代に沿った教育を考え、実践していかなければと思っています。

皆さんのお話から、やはりOJTの場が一番重要だということがよくわかりました。そこで業務の目的、ノウハウやノウハウを伝える。教える人も教わる人も高い意識を持ち、モチベーションを上げることが大事で、そのためにはしっかりフォローし、コミュニケーションを徹底すること。これらを積み重ねていくことが技術伝承につながっていくということですね。

最後に、これから重視していきたいとお考えのことを教えてください。

**榊** 新しいことをする必要はなく、基本に立ち返って当たり前のことをどれだけ着実にできるかだと思います。

**濱砂** ベテラン社員が、今まで経験したことを若手に話す場がもっと必要ですね。現場で経験できることが少なくなっている今だからこそ、特にそれが大事だと思います。

**砂田** 最近はノウハウが重視されていますが、今以上に経験の場が少なくなっていく中で、やはりノウハウも大事だと思います。ノウハウを伝える場として、自分がスタッフだったときにデータベースを作りました。業務で経験したことを書き込んでいくのですが、今でもスタッフの皆さんが続けてくれています。

**穴水** 自分の職場だけに閉じこもらず、他の職場の訓練や技術伝承の現場を見てほしい。自分たちの常識、非常識を客観視できるようになれば、円滑な技術伝承ができるのではないのでしょうか。

(司会者：生産・技術企画部 グループリーダー 岡田 一成)

## 運転技術を磨く近道はない

### 当たり前のこと

### をどう伝えるかが大事

岩国大竹工場 大竹製造課長 榊 善嗣



**抜本的安全への取り組み**

三井化学グループでは、「安全は全てに優先する」という経営方針のもと、二度と重大事故を起こさないために、抜本的安全対策を着実に積み重ね、社会から信頼していただける「安全な化学メーカー」に向けて、全社一丸となって取り組んでいます。

2012年4月に発生した岩国大竹工場での事故を受け、社長を委員長とした抜本的安全検討委員会を設置し、当社の安全に関する問題点を徹底的に見直し、抜本的安全に対する取り組みを策定しました。これらの項目を下記のようにさらに具体的な方策に展開し、全社的な取り組みを進めています。

項目	具体的取り組み
<b>1)ライン管理者が現場に集中し、しっかりとマネジメントができること</b>	
①ライン管理者の業務負荷低減	課・係のサイズ見直し 本社との窓口明確化/現状業務の洗い出しと対策実施
②ライン管理者の育成	現場に向き合う役割の明確化/候補者の人選・育成
<b>2)技術力の向上と、技術伝承を確実にできること</b>	
③エンジニアの育成	技術研修センターでの実習プラントによる安全・運転体験研修 学卒製造系配属者の3交替実習見直し
④安全技術に関するシステムの構築	技術標準への安全設計思想の反映/管理者マスターファイルの整備
⑤技術評価システムと体制の見直し	技術評価システムの改訂/検討支援体制の見直し
<b>3)安全最優先の徹底とプロ意識の醸成、業務達成感が得られること</b>	
⑥安全・環境部の組織変更	生産・技術部門からの分離 工場への牽制・指導機能強化(横断的視点の強化)
⑦安全は全てに優先するの徹底	「安全の日」の制定(事故を決して風化させない)
⑧プロ意識の醸成と強化	他流試合 マニュアルの全面改訂
⑨チーム力・職場内コミュニケーション強化	小集団活動の全社展開
⑩魅力ある上位職(係長)	キャリア開発の明確化と処遇の見える化
⑪安全成績や業務での達成感	表彰制度見直し

**<2014年 安全の日 行事>**

国内の各拠点にて安全の日の取り組みを行いました。社長安全訓話、工場長安全講話、社内外有識者の安全講演等を通じて、「安全最優先」を社員一同、改めて決意しました。

社長訓話の趣旨は、次の通りです。

『二年前のレゾルシンプラントの爆発火災事故により、当社は大切な仲間を失うとともに、社会的な使用を失い、大変なダメージを受けました。二度と事故を起こすことは許されません。

私は、この4月22日の安全の日を迎えるにあたって、今一度思いを新たにして、「安全は全てに優先する」を実践することをここに誓います。私は、全社員、一人ひとりが「安全は、自分自身のため、家族のため、同僚のため、社会のため」であることを再度心に刻み、「安全のために自分は何をすべきか」をしっかりと考え、積極的に行動することを強く求めます。』



社長による安全訓話



岩国大竹工場 安全モニュメント

## CSRについての考え方

当社グループは、2005年にCSR専門部署を設置して以来、様々な取り組みを行ってきました。2007年からは3軸経営を標榜し、経済、社会、環境の3軸のバランスが重要であると考え、その方向に沿って進めてきました。また、2008年には国連グローバルコンパクトへ署名し、MDG's、ISO26000、GRIなど国際的なガイダンスからの要請への対応にも努めています。

2014年度中期経営計画の策定に当たり、CSRのあり方、方向性について改めて議論し、「当社グループの存在意義」を再確認しました。

当社グループは、常に社会からのあらたな要請を敏感に捉えた取り組みを行っていきます。

### 当社グループの存在意義とCSR

各ステークホルダーが求める社会課題解決に向けて、事業活動を通じて貢献することが、企業グループ理念に基づく当社グループの存在意義と考えます。

経済軸と、環境軸・社会軸が結びついたこの取り組みにより、当社グループは社会とともに持続的な発展を目指します。

また、企業存立の前提、基盤となる「安全」「法令順守」「リスクマネジメント」「社会活動」などの活動は、当社グループの信頼を維持向上させる取り組みであり、従来通り着実に実施していきます。

### CSR マネジメント

社長を委員長とするCSR委員会を原則として年2回開催し、当社グループのCSRに関する方針、計画、さらにCSR重点課題について審議、決定しています。

2010年度からは、これまで以上に当社グループの事業を通じた積極的な取り組みにシフトするため、全ての事業部門責任者を加えて具体的な議論を努めています。また、本社のみならず関係会社を含めた各拠点にCSR担当部門を置き、グループ全体としての連携を強めるとともに、各拠点の特性を活かしたCSR推進に取り組んでいます。

### 貢献度の「見える化」

製品のライフサイクルを通じた社会・環境への貢献度を「見える化」するためにm-SI(mitsui Sustainability Index)を制定しました。これは、GHG削減や環境汚染防止などの環境影響を評価する「ものさし」で、これにより、事業を通じた社会課題解決に対する貢献度が見えやすくなり、更なる貢献に向けての道筋が明確になってきました。

(参考 p 61 : 化学物質マネジメント)

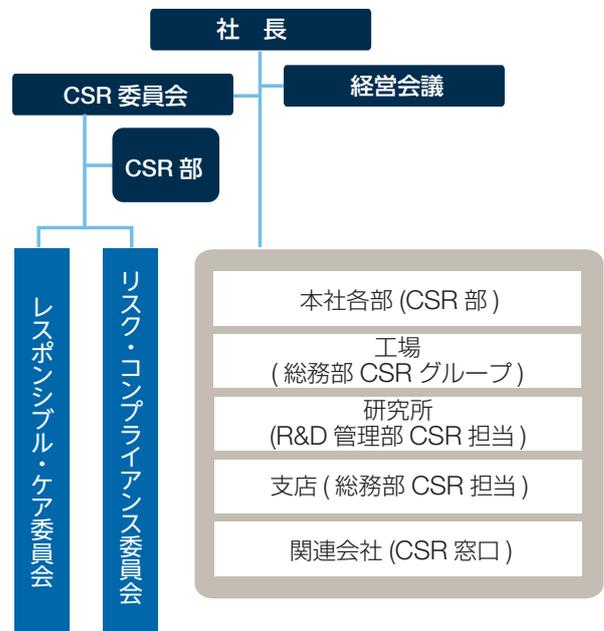


CSRの詳細内容については、当社ホームページをご覧ください。

<http://jp.mitsuichem.com/csr/management/index.htm>



### CSR推進体制



## レスポンスブル・ケア方針

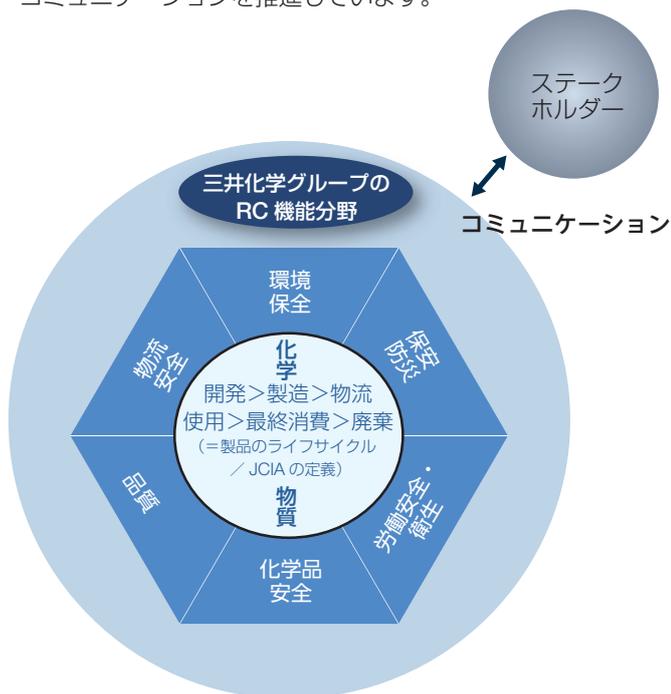
当社グループは、経営会議の審議を経て決定された「環境、安全、労働衛生及び品質に関する基本方針」に基づき、レスポンスブル・ケア(以下「RC」という)の基本方針を以下のように定めています。

### RC基本方針

化学物質を製造し、又は取り扱う企業が、自己決定・自己責任の原則に基づき、化学物質の開発から製造、物流、使用、最終消費を経て廃棄に至る全ライフサイクルにわたって、環境、安全(保安防災、化学品安全、労働安全)、労働衛生及び品質を確保すること。

### RCへの取り組み

当社グループは、上記方針に基づき、RC活動を行う6つの機能分野：「環境保全」、「保安防災」、「労働安全・衛生」、「化学品安全」、「品質」、「物流安全」を定め、活動および社会とのコミュニケーションを推進しています。



RCの詳しい内容については当社ホームページをご覧ください。

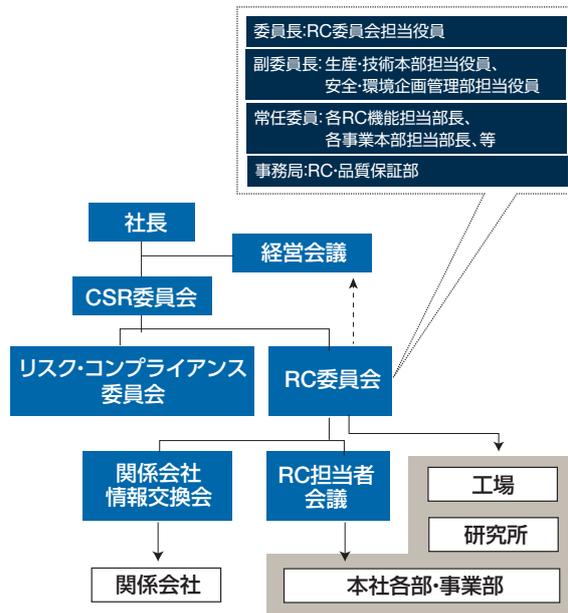
<http://jp.mitsuichem.com/csr/index.htm>

三井化学は世界の代表的な社会的責任投資(SRI)インデックスに採用されています。



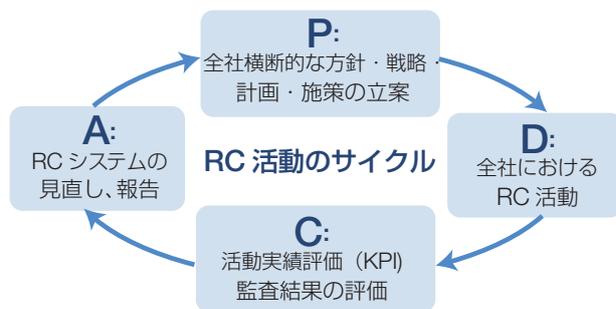
### RC推進体制

RC推進体制は次の通りです。



RC委員会では、全社横断的な方針・戦略および計画の立案を行います。これに基づき各部署でRC活動を実施します。さらに、RC委員会でKPI(\*)による活動実績の評価および監査結果の評価を行い、この結果に基づき、RCシステムの見直し、報告を行います。委員会の都度審議および討議内容を経営会議へ報告し情報を共有化しています。

(\*)KPI: Key Performance Indicator 重要評価指標



このようなPDCAサイクルを回すことにより、RC活動の自主管理を進めています。RC活動の実施にあたっては、各機能担当部署が情報交換を行い、活動の推進を図っています。また、事業部等の各部署にRC担当者を選任し、定期的な連絡会を通じて、RC活動に関する方針・戦略を全社に展開しています。具体的なRC活動は、工場、事業部等の各部署で実施しています。

一方、国内関係会社とは情報交換会を開催し、RC活動に関する方針および戦略の共有化を図っています。また海外関係会社とはSHE(\*)会議を地域ごとに行い、同様に方針および戦略の共有化を図っています。

(\*)SHE: Safety, Health, and Environment (安全、労働衛生および環境)

## Topic ① 労働災害防止の取り組み

「安全は全てに優先する」という経営方針のもと、全グループを挙げ、事故・労働災害防止、保安防災力の向上に取り組んでいます。

2012年度に岩国大竹工場で発生した事故を猛省し、二度とこのような事故を起こさないために、再発防止対策と抜本的な安全対策に取り組み、重大事故ゼロを目指します。

また、2013年度の重大労災度数率(\*)は、当社グループ全体で0.24となり、目標値0.15には未達でした。国内は改善しているものの、海外で悪化しており、2014年度は、海外関係会社の安全対策の一層の強化を図ります。

(\*) 当社の重大労災の定義

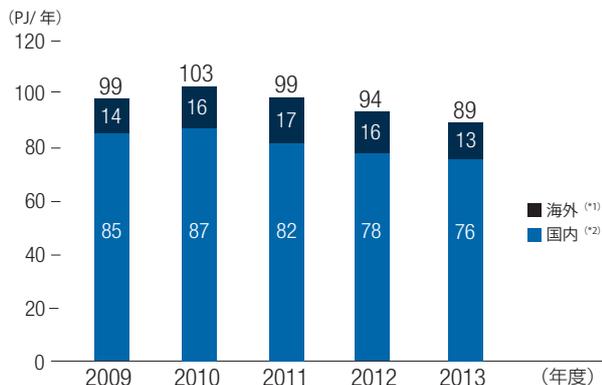
- ・業務に直接関わるもので、休業・死亡に至った労働災害
- ・不休業又は微傷災害の内、原因が重大で死亡又は休業に至る恐れのある労働災害
- ・重大労災度数率 = 100万延べ労働時間当たりの重大労災による死傷者数

## Topic ② 温室効果ガス排出・消費エネルギー削減への取り組み

2013年度までに国内の温室効果ガス(GHG) 排出量を1990年度から50万トン削減(フル稼働ベース)する目標に向け、省エネルギーの推進、燃料転換、プロセス革新技術の創出を行った結果、目標値を大幅に超えて69万トン削減を達成しました。2013年度は、工場ボイラの燃料転換、低稼働での最適設備改造等を実施し5万トン削減しました。(\*3)

海外での減少は、事業構造改革の一環の生産拠点縮小等が主要因です。

### エネルギー消費量



(\*1) 海外：海外連結子会社に関しては、エネルギー使用量より日本の「地球温暖化対策の推進に関する法律」に準拠してGHG排出量を算定。(2013年度は20社)

(\*2) 国内：製造拠点6工場および国内の連結子会社(2013年度は15社)

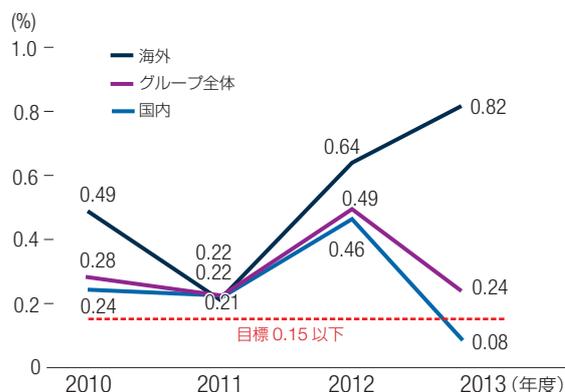
## Topic ③ エコレールマーク認定



当社グループは、輸送における温室効果ガスの排出削減のため、鉄道貨物輸送の利用を推進するモーダルシフトに取り組んできました。

2014年3月、国土交通省が設置した「エコレールマーク運営・審査委員会」より地球

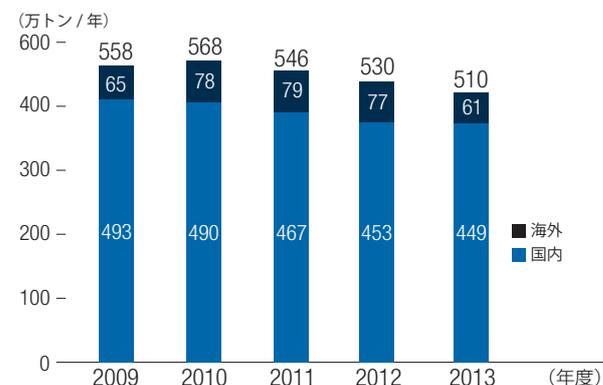
### 重大労災度数率



2014中計においては、国内で2016年度までに2005年度GHG排出量から22%(フル稼働ベース)削減を目標に取り組んでいきます。

また、社会全体のGHG排出量削減として、愛知県田原市で国内最大級の太陽光・風力発電共同事業が本年10月に稼働を開始します。さらに環境配慮型製品を拡充することで、今後の再生可能エネルギーの推進に寄与していきます。

### GHG排出量



(\*3) 目標はフル稼働ベースで管理  
グラフは生産活動の変動を含めて実質ベースで表示

環境にやさしい鉄道貨物輸送に取り組んでいる企業(\*)として認定され、「エコレールマーク」を取得しました。また、当社製品8品目が認定登録されました(\*2)。

(\*1) 500km以上の陸上貨物輸送のうち15%以上鉄道を利用している企業

(\*2) 500km以上の陸上貨物輸送のうち30%以上鉄道を利用している商品

## Topic④ 産業廃棄物ミニマム化の取り組み

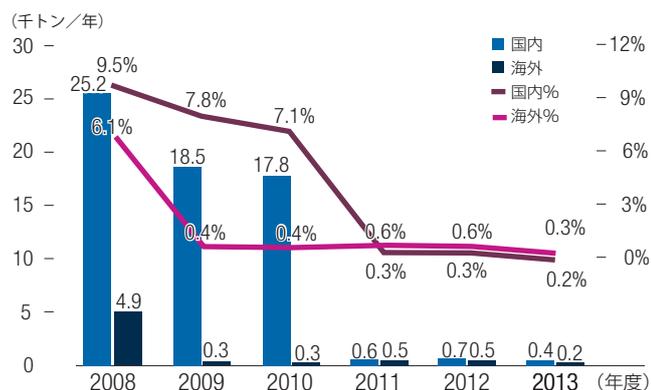
3R (Reduce, Reuse, Recycle) 推進による産業廃棄物の埋立量削減に取り組んでいます。「国内生産拠点における産業廃棄物ミニマム化<sup>(\*)</sup> (以下、ミニマム化)の継続、ならびに海外連結子会社生産拠点における平均最終埋立処分率1%以下の継続」を目標に掲げています。

国内関係会社<sup>(2)</sup>を含む国内製造拠点においては、2013年度もミニマム化を達成することができ、2011年度よりミニマム化を継続しています。また海外関係会社<sup>(2)</sup>の平均埋立率

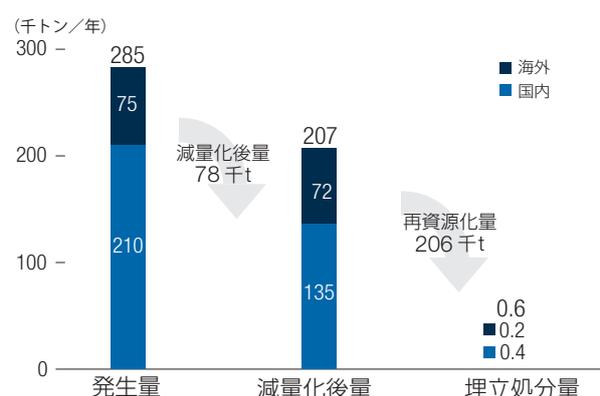
は約0.3%で、2009年度より1%以下を継続しています。海外においては、廃棄物処理の規制や産業構造が国ごとに異なるため、海外でのミニマム化推進には多くの課題もありますが、各社とも減量化やリサイクルなどの再生資源化を積極的に推進し、グループ一丸となって埋立処分量削減に取り組んでいます。

(\*)産業廃棄物の発生量に対する最終埋立処分量の割合が1%以下  
 (2)国内外関係会社の集計範囲：  
 連結子会社およびRC支援対象会社の生産拠点(国内22、海外21)

産業廃棄物最終処分量および埋立率



産業廃棄物処分区分(2013年度)



## Topic⑤ 大気・水環境保全の取り組み

大気汚染防止法で規定された有害大気汚染物質、および、COD・窒素・リンなどの水質汚濁物質の排出量の削減を推進し、いずれも法や条例などの基準を大きく下回っています。

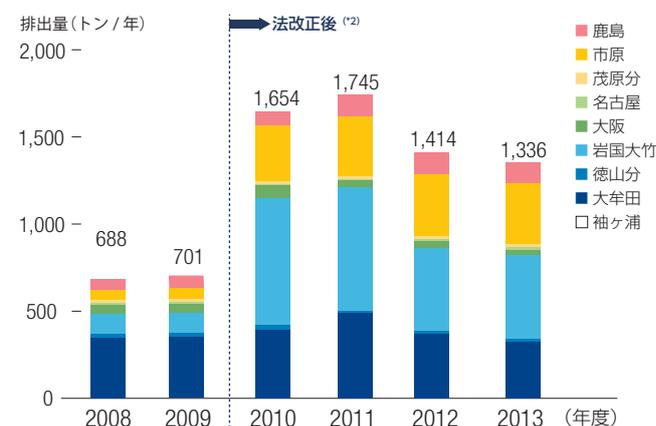
また、PRTR法<sup>(\*)</sup>に基づき、毎年、製造あるいは使用した指定化学物質について、環境への排出量および移動量を国に届け出ています。2013年度の排出量は、各工場の稼働率の増減に対応して排出量も増減しましたが、総排出量は減少しました。

化学物質の管理改善・強化が要求される中、今後も排出量の削減と管理の徹底に努めます。

(\*) PRTR(Pollutant Release and Transfer Register)法：  
 「特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律」(通称：PRTR法)

(2) PRTR法で定める国へ届け出すべき第一種指定化学物質が追加

PRTR法対象物質の排出量の推移



## Topic⑥ 環境会計

上記項目をはじめとする環境対策や労働安全衛生などRCに関する必要な投資を行い、その「環境会計」を環境省「環境会計ガイドライン2005年版」に準拠して集計し、公表しています。

2013年度の環境保全に関する投資額は約22億円で、前年度に比べ約9億円増加しました。費用額も研究開発コスト増加等で約223億円となり約37億円の増加となりました。

また、環境保全に伴う経済効果は省資源・省エネルギーを含め約17億円でした。

更なる環境保全活動に積極的に取り組んでいきます。

### 環境会計推移

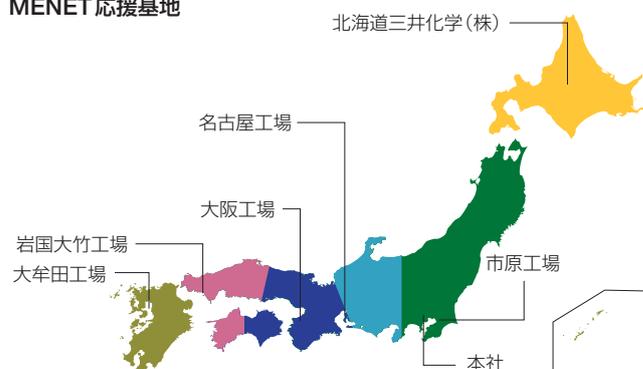


## Topic⑦ 製品の安全輸送

当社グループでは、製品を安全に、また環境に配慮した輸送を確保するために様々な取り組みを行い、重大物流事故ゼロ件を継続しています。

また、製品輸送中に事故が発生した場合に、その被害を最小限に抑えるため、「当社グループ構外物流事故・緊急連絡網および応援体制」(MENET)に関する規則を定めています。MENETでは、国内を6地区に分け、24時間出動できる態勢を整えています。また、年に2回、緊急通報・出動訓練を行っています。

### MENET 応援基地



## Topic⑧ 化学物質マネジメント戦略

当社グループは、「化学品安全」の枠を超え、化学物質の総合管理のための「化学物質マネジメント戦略」に基づく取り組みを強化し、製品開発から廃棄に至る「ライフサイクルにおける環境影響評価」、プロダクトシューワードシップに基づく製品の「リスク評価」、「一元的な情報管理システム」の3つの柱で推進しています。

環境影響評価については、ライフサイクルインパクトアセスメント(LCIA)に基づき独自に制定した指標「m-SI (mitsui-Sustainability Index)」を活用し、製品のライフサイクルを通じた社会・環境への貢献度の「見える化」を進めています。また、リスク評価については、その結果をわかりやすくまとめ、「安全性要約書」としてホームページへの開示を進めています。2013年度までに70品目を終え、2020年までに全製品の評価を行う予定です。

また、化学物質ごとに原料や製品情報をトレースできる「一元情報管理システム」も2013年4月より本格的な運用を



始めました。化学物質ごとの生産・販売、国内外の法規制情報等、製品情報の管理強化と、顧客への迅速な情報共有も可能となりました。

これらの取り組みが評価され、特定非営利活動法人 化学生物総合管理学会より「奨励賞」を受賞しました。

## 健康経営

当社グループは、「社員の健康は会社の健康に直結する」という基本理念に基づき、社員の健康は会社の生産性を向上させるばかりでなく企業価値の向上につながるものと考え、社員の健康づくりを経営課題に位置付けています。健康増進に取り組むとともに、心身両面から社員を支援しています。

### 健康管理

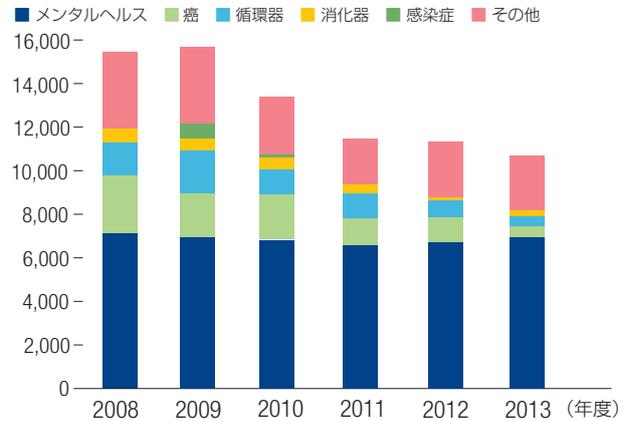
定期健康診断に特定健診とがん検診を融合させた総合健診の実施から5年目となり、特定保健指導(メタボリックシンドロームを対象とした保健指導)の実施率は、2009年度の25%から2013年度では61%にまで向上しました。

高血圧リスクの有所見率は大幅減少し、肥満者の比率も減少傾向となった結果、循環器疾患による疾病休業日数は、2008年度の1405日から470日まで大幅に減少しています。

また、がん検診受診率も上昇し、がんによる疾病休業日数は、総合健診実施前の2008年度と比較して2652日から490日に大幅減少しました。

### 疾病休日日数(病気+特別休暇)

(三井化学本体籍社員)



### メンタルヘルスケア

メンタルヘルス不調者への個人別の対応のみならず、新入社員向け対策と「職場ストレス度調査」を活用した職場コミュニケーションの向上および風土改善活動に、当社のメンタルヘルスケア対策の特徴があり、全社的な活動を進めています。

#### <新入社員向け対策>

入社後2年程度に起きる職場不適応などのメンタル不調を早期に発見し、上司と一緒にフォローできるように、半年ごとに産業医が新入社員全員に面接し、健康管理の基礎知識やコミュニケーション術についても教育に取り入れています。

#### <職場ストレス度調査を活用した職場風土の改善>

「職場ストレス度調査」は、職業性ストレス検査とメンタル

ヘルス風土調査を組み合わせ、総合健康リスクとメンタルヘルス風土の2軸で、職場のストレス度を評価するものです。

調査結果を個人および各所属長に説明するとともに、ストレスが一定以上高いと考えられる職場では、ストレス低減計画「コミュニケーション向上計画」を作成し、実行しています。また職場のメンタルヘルス風土が良好と考えられる職場の事例をグッドプラクティスとして抽出し水平展開しています。

この結果、メンタル風土と健康リスクがともに良好な職場は大きく増加しました。

メンタル風土	良	⇔	悪
健康リスク	低	⇔	高
2012年度	23.4%	68.7%	7.9%
2013年度	33.0%	57.3%	9.7%

### 社外からの評価

当社グループの健康経営の取り組みは、社外から高い評価を受けています。

一般社団法人日本化学工業協会(日化協)より、「メンタルヘルスにおける全社的な取り組み」に対して、「レスポンシブル・ケア(RC)賞」を受賞しました。

また、日本政策投資銀行(DBJ)より「DBJ健康経営(ヘルスマネジメント)格付」の最高ランクである「従業員の健康配慮への取り組みが特に優れている(特別表彰)」の格付を2013年3月に取得し、健康経営のモデル企業として表彰を受けました。この格付に基づき、DBJをアレンジャーとした健康経営シンジケート・ローンにより、170億円の融資を受けました。



レスポンシブル・ケア賞受賞 (右)土肥産業医

\*この融資制度は、DBJが従業員の健康配慮への取り組みに優れた企業を評価し、融資条件を設定するものです。



## データセクション

64 リスク情報

66 会社の現況

67 投資家情報

## 事業等のリスク

当社グループでは、経営活動の脅威となる全ての事象(前兆、予兆)をリスクと認識し、そのリスク顕在化の未然防止およびリスク顕在化の最小化のための対策を講じるよう努めております。

当社グループの将来の経営成績、財政状態に影響を与えうるリスクには、以下のようなものがあります。但し、これらは当社に関する全てのリスクを網羅したものではありません。

なお、これらの事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

### (1) 外部事業環境について

当社グループの事業は、顧客、市場、提携先の動向や競合他社の事業展開や法制度の変更といった外部環境の影響を受けるおそれがあります。これらの外部環境の影響により、当社グループの事業戦略や成長戦略の前提となった事実が変化した場合には、事業戦略や成長戦略が予定通り進まず、期待したとおりの効果を奏せず、又はそれらの変更を余儀なくされるリスクが考えられます。製品に関しては、市場における需要減退および顧客の海外流出、競合他社の生産能力増強や安価な輸入品の参入により供給過剰となることでの予想を大幅に上回る販売数量の減少や市況下落、また、代替製品の出現といった要因により、収益が減少するリスクが考えられます。一方、当社グループの製品の生産に必要な原材料に関しては、急激な価格変動による収益の減少や、原材料メーカーの事故、倒産による供給停止の影響で生産活動に支障が生じるリスクが考えられます。また、法制度の変更による税負担の増加等のリスクが考えられます。これらの事象は、当社グループの経営成績に悪影響を及ぼすおそれがあります。

### (2) 海外活動について(カントリーリスク)

当社グループでは、製品の輸出および海外における現地生産など、幅広く海外活動を展開しております。この海外展開に関するリスクとして、海外における政治・経済情勢の悪化、輸入・外資の規制、治安の悪化、テロ・戦争の発生が考えられます。これらの事象は、海外における当社グループの事業活動に支障をきたし、経営成績に悪影響を及ぼすおそれがあります。

### (3) 法令の改変、規制の強化について

当社グループでは、事業展開にあたり各種許認可や規制など、様々な法令の適用を受けております。そのため、当社グループでは「法令・ルール遵守が会社存続の大前提」であることを強く認識し、社内外の法令違反事例を取り入れた教育実施などの施策を進め、法令遵守に努めております。

当社グループに関連する法令に関しては、大幅な変更や規制の強化、また、海外においては予期せぬ改変が行われるリスクが考えられます。これら法令の改変および規制の強化は、当社グループの活動制限や法令遵守のためのコスト増大など、当社グループの事業活動に支障をきたし、経営成績および財政状態に悪影響を及ぼすおそれがあります。

### (4) 財務について

当社グループの財務に関するリスクとして、経済情勢悪化に伴う取引先信用不安の増大、為替の急激な変動による為替差損の発生、資金調達に際しての金利上昇や金融機関の貸し渋りが考えられます。これらの事象は、当社グループの財政状態に悪影響を及ぼすおそれがあります。

### (5) 固定資産の減損について

当社グループは、固定資産の減損に係る会計基準を適用しております。将来、当社グループが保有する固定資産について、経営環境の著しい悪化等による収益性の低下や市場価格の下落等により、減損損失が発生し、当社グループの経営成績及び財政状況に悪影響を及ぼすおそれがあります。

### (6) 有価証券の減損について

当社グループは、事業上の関係を強化するため、顧客及び金融機関を中心に時価のある有価証券を保有しております。当社グループが保有する有価証券の大幅な市場価格の下落等により、減損が発生し、当社グループの経営成績及び財政状況に悪影響を及ぼすおそれがあります。

### (7) 繰延税金資産について

当社グループは、将来の課税所得に関する予測・仮定に基づき、繰延税金資産の回収可能性の判断を行っております。将来の課税所得の予測・仮定が変更され、繰延税金資産の一部ないし全部が回収できないと判断された場合は、繰延税金資産は減額され、当社グループの経営成績及び財政状況に悪影響を及ぼす可能性があります。また、税制改正に伴い、税率変更等が実施された場合は、繰延税金資産の計算の見直しが必要となり、当社グループの経営成績及び財政状況に悪影響を及ぼすおそれがあります。

### (8) 退職給付関係について

当社グループの従業員及び元従業員の退職給付債務及び退職給付費用は、年金数理計算上使用される各種の基礎率と年金資産の運用利回り等に基づき算出されます。年金資産の時価の下落、金利環境の変動、退職給付制度の変更等に伴う退職給付債務及び退職給付費用の変動は、当社グループの経営成績及び財政状況に悪影

響を及ぼすおそれがあります。

**(9) 企業買収、資本提携及び事業再編について**

当社グループは、ポートフォリオの変革を目指した国内外における企業買収・資本提携等を実施しておりますが、当社グループ及び出資先企業を取り巻く事業の環境等により、当初期待していたシナジーその他のメリットを獲得できなかった場合、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼすおそれがあります。

また、事業再構築に伴い、不採算事業からの撤退や関係会社の整理等の事業再編を行った場合、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼすおそれがあります。

**(10) 事故・災害について**

当社グループでは、工場における生産活動に関し、労働安全衛生マネジメントシステム(OHSAS18001)の認証取得を積極的に進め、安全確保に努めております。また、首都圏における大規模地震が発生し、本社機能が麻痺した場合に指揮命令系統を早期に確立するための事業継続計画を策定しました。しかしながら、不測の大規模地震や台風等の自然災害による生産設備への被害、工場における事故、製品輸送・外部倉庫保管中の事故など不測の事態が発生するリスクが考えられます。これらの事象は、工場の操業や顧客への供給に支障が生じることで当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼすおそれがあり、さらには社会的評価の低下を招く可能性があります。

**(11) 品質について**

当社グループでは、各工場で品質マネジメントシステム(ISO9001)の認証取得を積極的に進め、品質保証体制の確立に努めております。しかしながら、製品の予期せぬ品質欠陥発生や製造物責任訴訟の提起といったリスクが考えられます。当社グループの製品は最終消費財の原料として使用されるものが多く、品質欠陥により顧客における大規模なリコールに発展した場合は甚大な損害につながるものが想定されます。これらの事象は、当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼすおそれがあり、さらには社会的評価の低下を招く可能性があります。

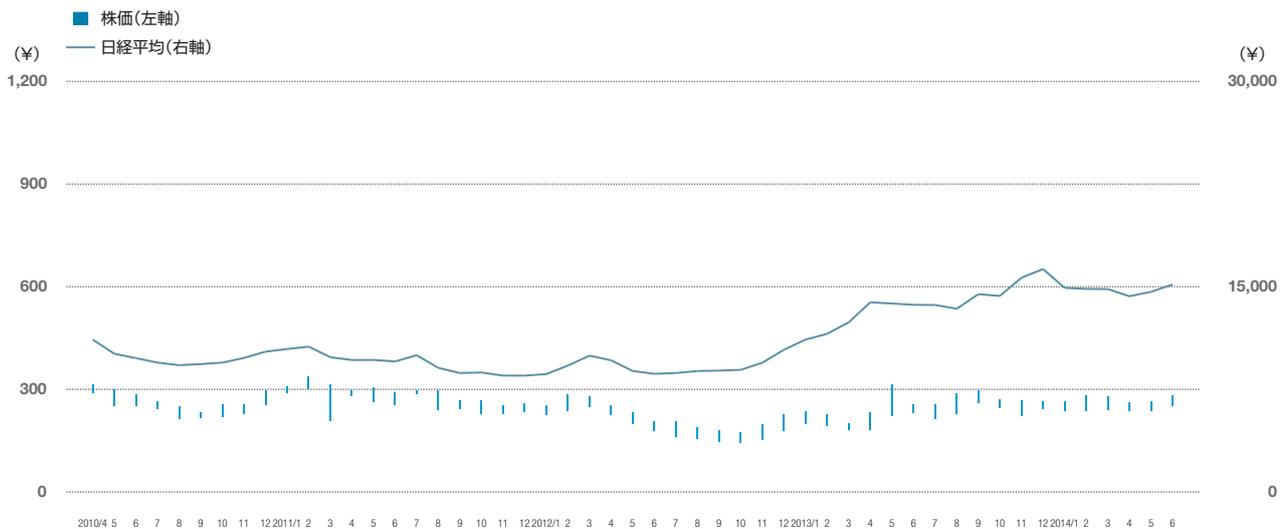
**(12) 環境について**

各種の化学物質を取り扱う当社グループでは、「環境との調和」を長期経営目標の一つとして掲げ、環境に関する各種法令や規制を遵守するとともに、GHG(温室効果ガス)の排出量削減や産業廃棄物物理立て量ミニマム化に取り組んでおります。

しかしながら環境に関するリスクとして、政府によるGHGの排出量削減目標を高める等の環境規制の更なる強化や環境保全に対する時流の変化による新たな法的あるいは社会的責任の発生、法整備以前の過去の行為に起因する環境汚染の発生などが考えられます。これらの事象により、法令遵守や環境対策のために必要なコストの増加、ひいては、環境規制に係る規制値又は目標値の達成のため、生産規模の縮小を余儀なくされることも想定されるなど、当社グループの経営成績に影響を及ぼすおそれがあります。

創立年月日	1997年10月1日
資本金	125,053百万円
従業員	連結 14,271人
発行済株式総数	1,022,020,076株
株主数	81,943人
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
本社	〒105-7117東京都港区東新橋一丁目5番2号汐留シティセンター TEL: (03) 6253-2100 FAX: (03) 6253-4245 URL: <a href="http://jp.mitsuichem.com/">http://jp.mitsuichem.com/</a> e-mail: WEB_MASTER@mitsui-chem.co.jp
アメリカ	MITSUI CHEMICALS AMERICA, INC. 800 Westchester Avenue, Suite S306, Rye Brook, NY 10573, U.S.A. TEL: +1-914-253-0777 FAX: +1-914-253-0790 URL: <a href="http://www.mitsuichemicals.com/">http://www.mitsuichemicals.com/</a> e-mail: <a href="mailto:info@mitsuichem.com">info@mitsuichem.com</a>
ドイツ	MITSUI CHEMICALS EUROPE GmbH Oststrasse 10, 40211 Düsseldorf, Germany TEL: +49-211-173320 FAX: +49-211-323486 URL: <a href="http://eu.mitsuichem.com/">http://eu.mitsuichem.com/</a>
シンガポール	MITSUI CHEMICALS ASIA PACIFIC, LTD. 3 HarbourFront Place #10-11 HarbourFront Tower 2 Singapore 099254, Singapore TEL: +65-6534-2611 FAX: +65-6535-5161 URL: <a href="http://ap.mitsuichem.com/">http://ap.mitsuichem.com/</a>
中国	MITSUI CHEMICALS (CHINA) Co., Ltd. Room 2309, Bank of China Tower, 200 Yin Cheng Road Central, Pudong New Area, Shanghai 200120, China TEL: +86-21-5888-6336 FAX: +86-21-5888-6337 URL: <a href="http://cn.mitsuichem.com/">http://cn.mitsuichem.com/</a>

## 株価推移



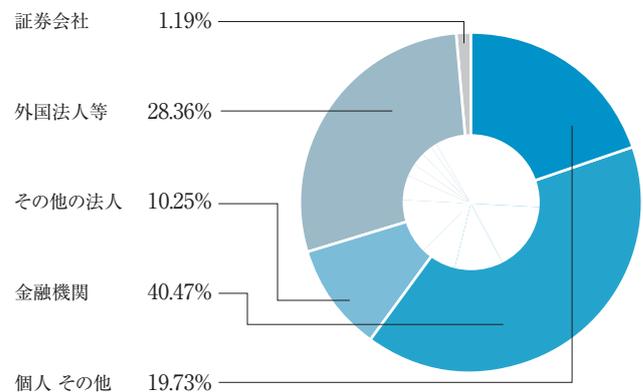
## 大株主の状況

(2014年3月31日現在)

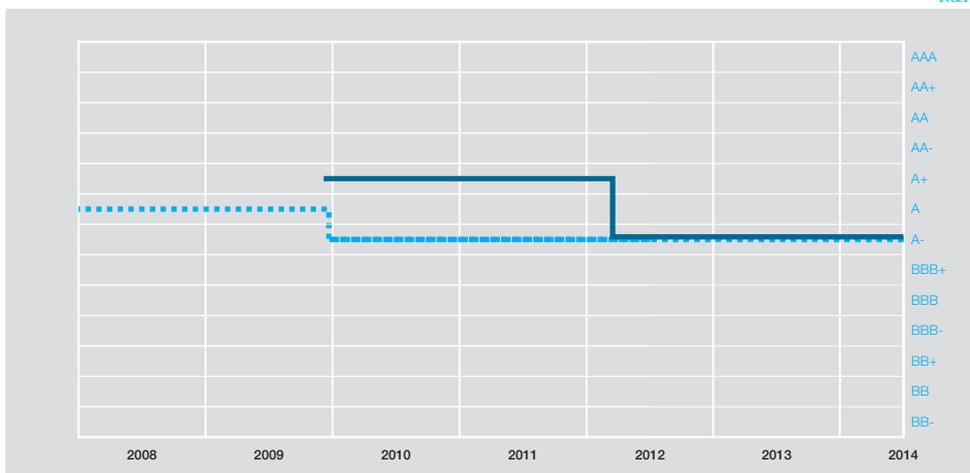
	所有株式数 (千株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数の 割合(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	68,756	6.72
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	57,807	5.65
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(三井住友信託銀行再信託分・東レ株式会社退職給付信託口)	37,425	3.66
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	25,644	2.50
株式会社三井住友銀行	21,946	2.14
三井物産株式会社	17,370	1.69
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(三井住友信託銀行再信託分・三井物産株式会社退職給付信託口)	17,370	1.69
三井住友海上火災保険株式会社	16,403	1.60
THE BANK OF NEW YORK MELLONSA / NV 10	15,437	1.51
農林中央金庫	12,732	1.24

## 株主構成比

(2014年3月31日現在)



## レーティング



JCR: 株式会社 日本格付研究所  
R&I: 株式会社格付投資情報センター

