




株式会社三菱ケミカルホールディングス
〒100-8251 東京都千代田区丸の内1-1-1 パレスビル
www.mitsubishichem-hd.co.jp

KAITEKI REPORT 2017 株式会社三菱ケミカルホールディングス

THE KAITEKI COMPANY



UN GLOBAL COMPACT
コミュニケーション・オン・プログレス

国連グローバル・コンパクトの原則の実践状況および国連の様々な目標の支持について、このコミュニケーション・オン・プログレスを通じて報告しています。
内容に関するご感想・ご意見を歓迎します。



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

Printed in Japan

KAITEKI REPORT 2017

統合報告書



Contents

ご挨拶

KAITEKI REPORT 2017

“成長と弛まぬ変革”

Value Creation

03-12 KAITEKI実現への挑戦

- | | |
|-------------------|---------------|
| 03 数字でみるMCHCグループ | 07 価値創造アプローチ |
| 04 MCHCグループの2016年 | 09 KAITEKI拡がる |
| 05 ポートフォリオ変革の軌跡 | |

Strategy

13-28 グループの総合力でソリューションを提案し続け、自らの力で成長する組織へ

- | | |
|-------------|----------------|
| 13 社長メッセージ | 25 特集 新生三菱ケミカル |
| 17 社長×投資家対談 | 27 CIOメッセージ |
| 21 CFOメッセージ | 28 CSOメッセージ |

Management

29-34 持続的な成長を高める経営体制への変革

- | | |
|---------------|---------------|
| 29 経営体制 | 31 取締役紹介 |
| 30 取締役会長メッセージ | 33 社外取締役メッセージ |

Performance - Business

- | | |
|----------------|------------------|
| 35 財務サマリー | 43 分野別事業概況 |
| 37 財務・非財務ハイライト | 43 サマリー |
| 41 株主情報 | 45 2016年度セグメント実績 |
| | 47 機能商品分野 |
| | 51 素材分野 |
| | 55 ヘルスケア分野 |

Performance - Innovation & ESG

- | | |
|-------------------|-------------|
| 59 Innovation | 77 リスク管理 |
| 63 Sustainability | 79 コンプライアンス |
| 73 コーポレート・ガバナンス | |

Financial Information

- | | | |
|------------------------|--------------|------------------|
| 80 財務情報 | 85 連結財政状態計算書 | 89 連結キャッシュフロー計算書 |
| 80 財政状態および経営成績の分析 | 87 連結持分変動計算書 | |
| 84 連結損益計算書および連結包括利益計算書 | | |

Corporate Information

- | | |
|----------------|----------------|
| 90 会社情報 | 92 主要な事業 |
| 91 主要な子会社・関連会社 | 93 グローバルネットワーク |

編集方針

三菱ケミカルホールディングス(MCHC)グループは、決算報告に加えて、KAITEKI実現®に向けた企業活動の進捗や見通しのうち、企業活動の判断基準やマテリアリティ・アセスメントの結果に照らして重要性が高いと考える事項、またステークホルダーの皆さまと共有したい事項を中心に一冊にまとめ、「KAITEKIレポート」として発行しています。作成にあたっては、国際統合報告評議会の「国際統合報告フレームワーク」を参照しています。より詳細な情報は、MCHCのWebサイトにて報告していますので、併せてご覧ください。

また、詳細な財務情報については、金融庁に提出した有価証券報告書にて、詳細なガバナンス情報については、東京証券取引所に提出したコーポレート・ガバナンス報告書にてそれぞれご覧いただけます。

報告対象期間 2016年度(2016年4月～2017年3月)一部2017年度の内容も含んでいます。

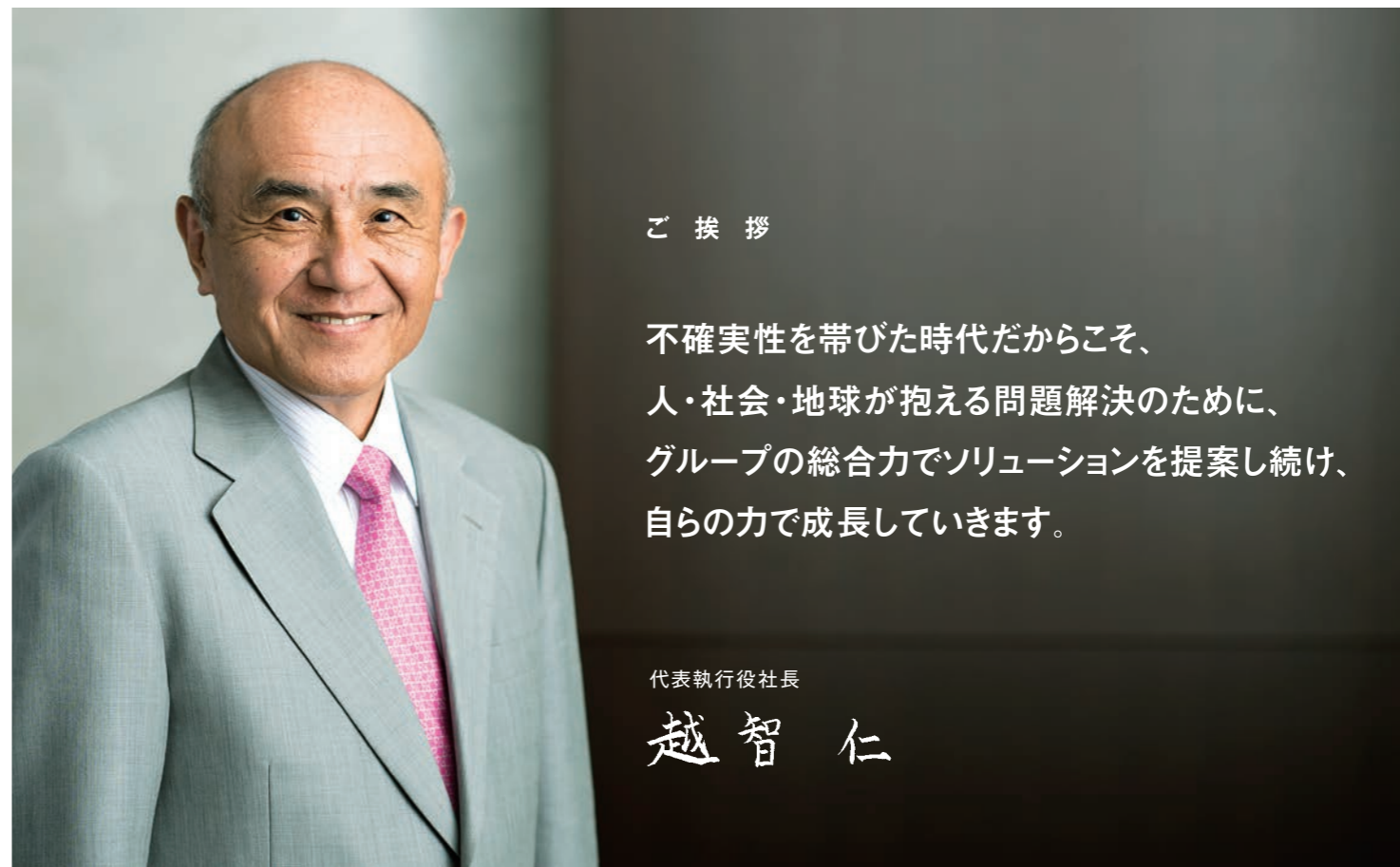
報告範囲 MCHCおよびMCHCグループを報告範囲としています。報告範囲が異なる事項については、対象となる報告範囲を明記しています。

会計基準 MCHCは、2017年3月期の第1四半期より指定国際会計基準(IFRS)を任意適用しています。本レポートでの2017年3月期の連結業績や、2018年3月期以降の経営指標における中期的な目標数値はIFRSに基づき、その他数値は、特に記載がない限り日本基準に基づくものです。

■有価証券報告書
http://www.mitsubishichem-hd.co.jp/ir/library/stock_securities_report.html

■コーポレート・ガバナンス報告書
http://www.mitsubishichem-hd.co.jp/pdf/governance.pdf

※KAITEKIとは、「時を越え、世を超え、人と社会、そして地球の心地よさが続くこと」。持続可能な社会と企業の共有価値のあり方として、三菱ケミカルホールディングスが提唱しているものです。



ご挨拶

不確実性を帯びた時代だからこそ、
人・社会・地球が抱える問題解決のために、
グループの総合力でソリューションを提案し続け、
自らの力で成長していきます。

代表執行役社長

越智 仁

三菱ケミカルホールディングス(MCHC)グループは、化学を基盤に、機能商品・素材・ヘルスケアの3分野で、人・社会・地球の課題解決を通じて世界の持続的発展に貢献し、自らも持続的に成長する真にグローバルな「THE KAITEKI COMPANY」をめざす企業集団です。本レポートでは、この取り組みをご理解いただくために、2016年度の事業活動を中心に、その実績と将来のビジョンについて、皆さまにご説明してまいります。

2016年度を振り返ると、世界各国における保護主義の台頭、グローバル化への反発に加え、中東、アジア情勢の混迷など、地政学的リスクが高まりを見せています。このような不透明な国際政治のもとでは、世界経済の行方も方向性が見えにくい状態が続くでしょう。また、地球温暖化に起因する気候変動・気象災害の問題や、高齢化に伴う医療費増大などの社会問題も、日常の持続可能性を脅かしています。

他方、情報通信技術(ICT)、人工知能(AI)、ロボティクス、モビリティ、医療・健康などの分野では、

科学技術の発展が加速度的な変化をもたらしています。これらは、大きなイノベーション創出につながる可能性と同時に、これまでの勢力図を塗り替えてしまう可能性も秘めています。

このような不確実性を帯びた時代であるからこそ、私たちMCHCグループは、人・社会・地球の課題解決のために、グループの総合力を結集し、ソリューションを提供し続けることを基本として、中期経営計画APTSIS 20に掲げられたアクションプランを着実に実行し、成長を勝ち取ることが肝要であると考えています。2016年度で石油化学事業等の構造改革にほぼ目途が付き、2017年度はAPTSIS 20の目標である「高成長・高収益」をめざせるスタートラインに立てたと考えています。今後も決して気を緩めることなくあらゆる施策を動員し、自らの手で成長を獲得し、株主をはじめステークホルダーの皆さまの負託に応えていきたいと思えます。

当社グループの価値創造のあり方をご理解いただき、引き続き格別のご支援・ご協力を何卒よろしくお願い申し上げます。

数字でみるMCHCグループ

(2017年3月度末)

MCHCグループの2016年

I N P U T



資産合計

4兆4,635億円

グループ拠点所在国・地域数

37カ国

連結従業員数

69,291名

連結子会社数

510社

研究開発人員数

4,883名

設備投資額

2,065億円

研究開発費

1,263億円

エネルギー消費量

39.0TWh

水使用量

189百万m³

O U T P U T



売上収益

3兆3,761億円

コア営業利益

3,075億円

配当額

290億円

配当性向

18.7%
(3カ年平均:26.6%)

Comfort製品の成長率(MOS指標)

4.4%

健康で衛生的な生活の実現に貢献する製品の提供(MOS指標)

7.0ポイント

製品を通じたGHG削減貢献量(MOS指標)

45.6百万t CO₂e

生活・産業用途に利用可能な水の提供(MOS指標)

1.6億t

GHG排出量(Scope1,2)

Scope1 7.2百万t CO₂e

Scope2 7.0百万t CO₂e

持続的成長に向けたポートフォリオ改革を継続

持続的な成長の施策

機能商品分野

高機能エンジニアリングプラスチック

米国Piper Plastics, Inc.買収

PETフィルム

米国の製造能力を2017年度中増強

リチウムイオン電池材料

電解液分野で宇部興産株式会社と中国事業合併化決定

光学用途向けフィルム

日本合成化学工業株式会社を完全子会社化

機能材料

日本化成株式会社を完全子会社化

炭素繊維

日本の製造能力を2017年央より増強

SGL Carbon Fibers LLCの米国工場を買収

素材分野

産業ガス

Air Liquideの米国事業の一部と関連する事業資産を買収

Supagas Holdings Pty Ltd(豪州)を買収

ヘルスケア分野

ワクチン

阪大微生物病研究会とワクチン製造合併会社設立の基本合意(2017年9月 設立予定)

医薬品

ALS治療薬「ラジカヴァ(RADICAVA™)」の筋萎縮性側索硬化症を適応症として米国FDA審査(2017年5月承認、8月発売)

弛まぬ構造改革の施策

機能商品分野

PET樹脂

日本の製造拠点の再編

素材分野

石化基盤

旭化成株式会社と水島ナフサクラッカーの1基化運営を開始

テレフタル酸

インド・中国事業の事業売却

ヘルスケア分野

医薬中間体

株式会社イービーアイ コーポレーション袋井工場の売却

医薬品

ジェネリック事業の事業売却

経営全般

新生三菱ケミカルの成長戦略 公表

マネジメントと体制の強化

監督と執行の役割分担の促進(経営会議を執行役員会議へ変更)

経営戦略部門の強化(4つの戦略室*とKAITEKI推進室設置)

イノベーション創出の強化(先端技術・事業開発室設置)

※ 機能商品戦略室、素材戦略室、産業ガス戦略室、ヘルスケア戦略室

KAITEKI経営の深化と、企業価値評価の向上が好循環を形成

ESG企業価値評価実績

2016年度			2017年度		
日本政策投資銀行 環境格付融資 Aランク・特別表彰を獲得*1		Dow Jones Sustainability Indices スコア向上を継続。アジアパシフィック選出	FTSE Russell FTSE 4 GOOD 組み入れ継続		FTSE Blossom Japan Index 新規組み入れ
モーニングスター 社会的責任投資 組み入れ継続*2		RobecoSAM CSR格付け Bronze Class 受賞		MSCI 日本株女性活躍指数 新規組み入れ*3	

(注) 1. 2016年11月日本政策投資銀行より環境格付融資を受け「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」と評価、モデル企業として特別表彰を受賞
 2. 2017年2月10日時点
 3. 株式会社三菱ケミカルホールディングスのMSCI指数への組み入れ、および本ページにおけるMSCIのロゴ、トレードマーク、サービスマーク、指数名称の使用は、MSCIやその関係会社による株式会社三菱ケミカルホールディングスの後援、推薦あるいはプロモーションではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産であり、MSCIおよびその指数の名称とロゴは、MSCIやその関係会社のトレードマークもしくはサービスマークです。

ポートフォリオ変革の軌跡

M&A・統合による企業規模の追求、不採算事業の構造改革

医薬事業の比率を高め、景気変動に左右されにくい収益構造へ

2005年10月
三菱ケミカルホールディングス設立
三菱化学と三菱ウェルファーマの共同持株会社として、株式移転により設立

医薬事業の強化

2007年10月
田辺三菱製薬発足
田辺製薬と三菱ウェルファーマが合併

機能商品分野の拡大

2008年4月
三菱樹脂、三菱化学の機能材料事業・関連会社(3社)を統合

高付加価値事業にポートフォリオをシフト

2010年3月
三菱レイヨン連結子会社化
2010年5月 ナイロンチェーン事業撤退
2011年3月 塩ビチェーン・SMチェーン事業撤退

医薬品以外のヘルスケア関連事業の集約による事業強化

2014年4月
生命科学インスティテュート発足
2014年3月 ポリオレフィン生産最適化(-2015年3月)
5月 鹿島ナフサクラッカー1基化(1基削減)

産業ガス事業による素材事業の収益安定化

2014年11月
大陽日酸連結子会社化
2016年4月 水島ナフサクラッカーJVで統合
7月 テレフタル酸インド・中国事業株式譲渡を決定

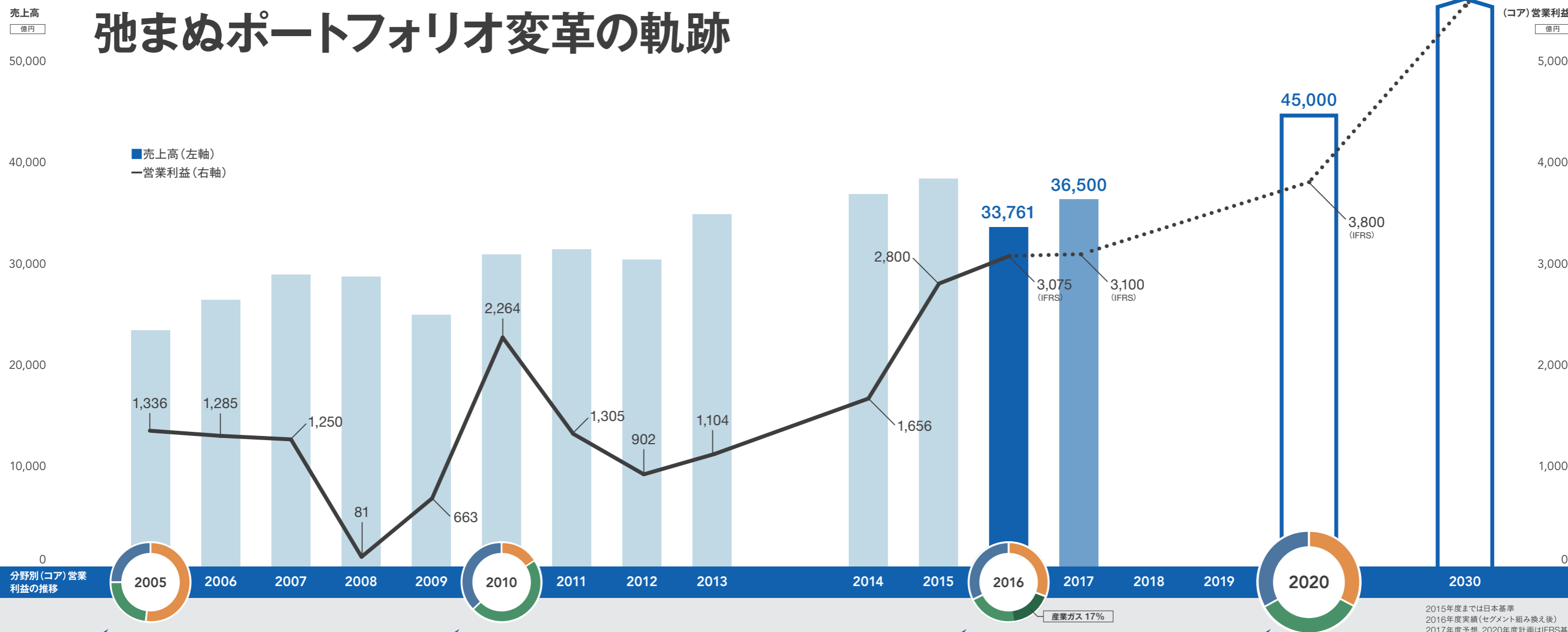
機能商品、素材、ヘルスケア分野の事業を通じて、高成長・高収益型の企業グループをめざす

統合による機能商品群の成長加速

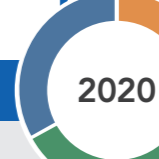
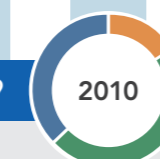
2017年4月
三菱ケミカル発足
化学系3事業会社統合(三菱化学、三菱樹脂、三菱レイヨン)

社会の潮流とステークホルダーの要請を視野に、価値創造サイクルを推進して、持続的な成長=KAITEKI実現をめざす

弛まぬポートフォリオ変革の軌跡



分業別(コア)営業利益の推移



三菱ケミカルホールディングス発足

素材分野の市況好調
ヘルスケア分野強化による収益安定

素材分野は、構造改革および産業ガスの連結化により収益安定化

3分野のバランスがとれた持続的成長

機能商品分野 52%
石化分野 23%
ヘルスケア分野 25%

機能商品分野 16%
素材分野 47%
ヘルスケア分野 37%

機能商品分野 31%
素材分野 37%
ヘルスケア分野 32%

機能商品分野 33%
素材分野 34%
ヘルスケア分野 33%

2015年度までは日本基準
2016年度実績(セグメント組み換え後)
2017年度予想、2020年度計画はIFRS基準

価値創造アプローチ



MCHCグループの価値創造アプローチ

KAITEKI経営の実践

社会の潮流とステークホルダーの要請を視野に、
価値創造サイクルを推進して、
持続的な成長=KAITEKI実現をめざします

真にグローバルな
THE KAITEKI COMPANY
の実現

2020年のあるべき姿

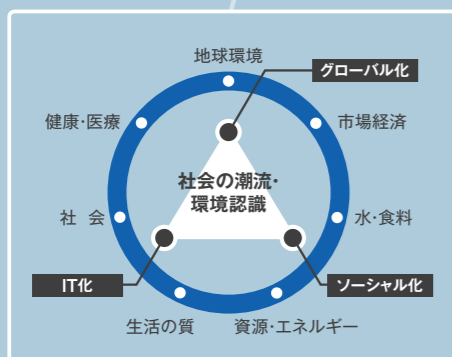
収益性の向上、イノベーションの追求、
サステナビリティへの貢献を通じて
「THE KAITEKI COMPANY」としての基盤を確立する

- 社長メッセージ P13
- CSOメッセージ P28
- 社長×投資家対談 P17
- 取締役会長メッセージ P30
- CIOメッセージ P27
- 社外取締役メッセージ P33

マテリアリティ・アセスメント

KAITEKI実現に向けた重要課題を特定

- 分野別事業概況 P47 P51 P55
- マテリアリティ・マトリックス P63
- コーポレート・ガバナンス P73
- 財務状態および経営成績の分析 P80



企業活動の判断基準

地球・社会の課題解決に貢献する
3つの判断基準を確立

Good Chemistry for Tomorrow

人、社会、そして地球環境のより良い関係を創るために。

グループ理念

真にグローバルな
THE KAITEKI COMPANY
の基盤確立



2020

2030

中期経営計画

APTSIS 20 2016年度-2020年度新中期経営計画
あるべき姿を具現化した経営計画を策定・実行

- 社長メッセージ P13
- CFOメッセージ P21
- 分野別事業概況 成長戦略 P49 P53 P57

イノベーションに立脚した
企業活動による
SDGs達成への貢献



Sustainability P63

最適化された
Circular Societyと
Global Well-being
実現への貢献

レビュー

- 社長メッセージ P13
- 分野別事業概況 サマリー・セグメント実績 P43 P45
- コーポレート・ガバナンス P73

KAITEKI経営による実行

価値観の共有

3つの基軸で価値観を共有し、
ステークホルダーとともに持続的な成長を実現

- 分野別事業概況 P43
- Sustainability P63
- Innovation P59
- 財務情報 P80

APTSIS 20 5つのフォーカス市場・分野

1	2	3	4	5
自動車・航空機 (モビリティ)	パッケージング・ ラベル・フィルム	IT・エレクトロニクス ディスプレイ 含3Dプリンター ロボティクス	環境・ エネルギー	メディカル・ フード・バイオ
軽量化部材 環境対応材料	食品包装フィルム 工業用フィルム	FPD用部材 半導体関連部材	電池材料 水処理システム・部材	食品機能材料 製薬材料 医療部材
基礎素材 石化 炭素 MMA				

KAITEKI拡がる

KAITEKI

拡 がる

KAITEKI実現をけん引する、
社会的価値と経済的価値向上の両輪となる
ソリューションが拡大しています

気候変動や資源・エネルギーをはじめとする諸課題への解決の象徴として、
構築が期待される循環型社会。
MCHCグループは、「KAITEKI」をその解として、
ステークホルダーの皆さまとともに実現に向けて取り組んでいます。

社会全体の エネルギー消費や環境負荷を削減する

社会全体のエネルギー消費や環境負荷の低減には、バリューチェーンを俯瞰した複合的・複層的なソリューションが欠かせません。MCHCグループは、機能設計や分子設計を強みとした総合力で、高機能で多彩な素材・部材が主役となるソリューション提供に注力しています。

例えば、自動車分野においては、軽量化・環境対応・機能付与/強化をキーワードに、高機能ポリマー各種、炭素繊維・複合材料およびコンポジット製品、アルミナ繊維「MAFTEC」、リチウムイオン電池材料、水素ステーションなど幅広い多様なソリューションをラインアップ。お客さまと社会の要請を取り込み、着実に事業拡大を実行します。

また、ディスプレイ向け有機EL材料やLED照明向け窒化ガリウム基板など、広く社会に普及して省エネルギーや生活の彩りに貢献するキー素材開発にも取り組んでいます。



炭素繊維コンポジット製品 アルミナ繊維「MAFTEC」 リチウムイオン電池材料 有機EL材料 窒化ガリウム基板

原料多様化で、持続可能な循環の基盤を築く

幅広い産業の基盤になっている化学品の原料多様化を進めることは、温暖化ガスをはじめとする環境負荷の低減と化石資源の枯渇への対応につながり、化学産業にとって、リスクの低減と成長機会の創出の両方に大きな意義をもつテーマです。

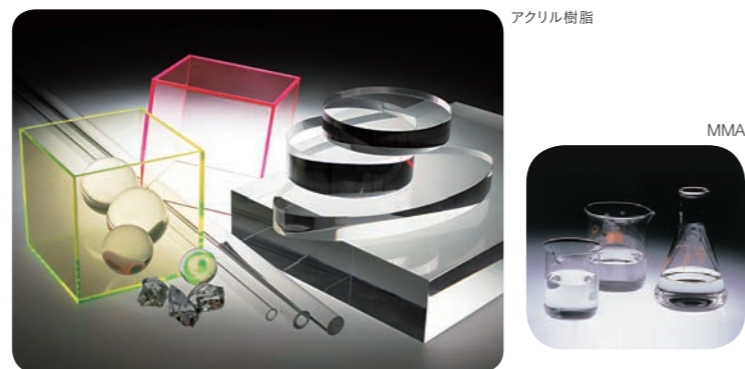
MCHCグループは、主要化学品の原料多様化に合成技術・プロセス開発技術・プラント制御技術を駆使して取り組んでいます。例えば、世界シェアNo.1のメタクリル酸メチル（MMA）では、既存のナフサに加えて、シェールガスやバイオマス原料とした製造検討を進め、No.1サプライヤーとしてのポジションを強固なものにしています。また、バイオマス原料の特長を生かした新規なバイオエンブラ「DURABIO」は、透明性・耐候性・強度・光学特性といった諸特性を高次元でバランスさせた、従来の石油由来樹脂では達成しえなかった性能をもつ材料です。

MCHCは、炭素循環の夢の技術とも言える人工光合成の開発にも取り組んでいます。



「DURABIO」用途例：自動車インパネ

バイオエンブラ「DURABIO」



アクリル樹脂

MMA

自然との共生を志向し、生物多様性をまもる



土壌浸食防止ブロックマット「ゴビマット」



コンクリート型枠「Xシート型枠」

自然との共生、中でも生物多様性の保全は地球環境のサステナビリティだけでなく、企業のサステナビリティにとっても、重要な共通価値の一つと考えています。MCHCグループは、科学的な根拠のもとで生物多様性保全に貢献している製品群を選定し、お客さまとも価値を共有し、ともに市場での普及を進めています。

河川、池などの水辺の土壌が、風雨や流水等により侵食されるのを防止する「ゴビマット」は空隙を多く保有し、水上では植生、水面下で魚類や水棲昆虫などの生息空間・産卵場所となっています。施工性、経済性、環境配慮に優れた技術として、国土交通省の新技術情報提供システム（NETIS）に登録され、40年以上のロングセラー製品となっています。

建築用資材のコンクリート型枠「Xシート型枠」は、従来使用されていた木製型枠の代替として木材資源の保全につながっています。繰り返し使用できるのでランニングコストも木製合板より安く、製品が半透明なので作業現場での採光にも効果があり、作業の安全性向上にも貢献しています。

KAITEKI 拡がる

KAITEKI
拡がる

「水」は、地球のすべての生命の源であり、私たちの暮らしに欠かすことのできない、かけがえのない資源です。MCHCグループは、「水資源問題のトータルソリューションプロバイダー」として、水資源に関わる多様なソリューションを開発、提供することで、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいます。

分散型給水システムを活用した 水資源管理とソリューション提案型事業のグローバル展開

浄水場に代表される大規模な集中型施設ではなく、雨水や地下水などの地場水源を利用し、小規模で独立した水道機能を有する分散型の水道施設群。このシステムを提供する株式会社ウェルシは、2016年12月に一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会が実施する国土強靱化貢献団体認証（レジリエンス認証）を地下水飲料化事業として初めて取得しています。

KENYA

安全な水でコミュニティをつくる

国連開発計画（UNDP）と共同でケニアの約40世帯からなる小規模農家のコミュニティに電気を使用せず、運転・管理が容易な「緩速ろ過装置」を設置し、運河の水を浄化した安全な水を、2013年から住民に提供しています。また、点滴灌漑システムを導入し、浄水で使用した活性炭を土壌改良材として再利用するとともに、付加価値の高い葉物伝統野菜を栽培。浄化水と野菜を住民が近隣の市場で販売し現金収入を得る包括的ビジネスモデルを開発しました。



周辺地域に普及した葉物伝統野菜



緩速ろ過装置の原水（左）と処理水（右）



マーケットでの処理水販売風景

JAPAN

災害に負けない、強靱な社会インフラをつくる

地下水膜ろ過システムで災害時の給水ライフラインを確保し、地域住民の飲料水の確保、病院・官庁などの事業継続性を高めることが可能となります。2016年4月の熊本地震（M7.3）では、公共水道が断水となる中、被災地域の全システムは稼働。設置施設だけでなく、近隣の住民の方々や病院にも水が供給されました。このシステムは、災害時だけでなく、平常時にも、上水道料金の削減、環境負荷低減という効果が期待され、これまで1200を超えるシステムが各地で導入されています。



熊本地震時も稼働し続けた地下水膜ろ過システム（武蔵ヶ丘病院）



熊本地震時に使用された災害時非常用蛇口と災害対策ライフライン設備の看板（武蔵ヶ丘病院）



地下水膜ろ過システム

MYANMAR

信頼性の高い水資源インフラをつくる

気候変動の影響を受けているミャンマーでは、豪雨による河川水の濁度上昇や塩水化による水道水源の水質悪化、工場・施設排水の河川などへの放流増加など、水・衛生環境分野への影響が現れています。一方で、その影響を適切に把握するための環境管理技術も未だ十分とは言えません。MCHCグループでは2017年にミャンマー拠点を開設し、分散型給水システムを軸とした水資源インフラの整備と、高い信頼性を担保した水質分析事業とを一体として展開し、環境配慮型技術の導入拡大を通じた水資源の持続可能性の向上に貢献していきます。



脱塩用RO装置



レジリエンス認証とは、内閣官房国土強靱化推進室が2016年2月に制定した「国土強靱化貢献団体の認証に関するガイドライン」に基づき一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会が実施するもので、国土強靱化の趣旨に賛同し、自らの事業継続に関する取り組みを積極的に行っている企業、学校、病院等各種団体を「国土強靱化貢献団体」として認証する制度です。

社長メッセージ



経済が低成長時代に入り、
今後大きな伸びが望めない中、
自力で成長し、
高収益を生み出す体質を
確固たるものとするために、
中期経営計画を
着実に推進していきます。

代表執行役社長
越智 仁

中期経営計画

APTSIS 20の進捗

2016年度業績について

機能商品の伸長もあり業績は順調に推移。
構造改革の一巡により、高収益体質へのスタートラインに

2017年3月期のMCHCグループの業績は、全般的に円高の影響があったものの、機能商品分野においては、ディスプレイ向けの高機能フィルム、電池材料の販売が堅調であったことにより増益となり、素材分野においても、定修規模の拡大があったものの、MMAの市況が順調に推移したこともあり、増益となりました。ヘルスケア分野においては、医薬品事業の販売数量は伸長したものの、薬価改定の影響等、前期に計上した一時金の収入減等により、減益となりました。

上記に加えて、テレフタル酸（インド・中国）事業譲渡・撤退などの不採算事業見直し、日本合成化学工業株式会社、日本化成株式会社の完全子会社を実施するなどグループ内のインテグレーションの促進、米国における産業ガス事業の買収など構造改革・収益性強化などの施策を行った結果、コア営業利益は過去最高の3,075億円（前年度比2.4%増）を達成することができました。また、親会社の所有者に帰属する当期利益についても、前期に計上したテレフタル酸事業に関連した減損損失がなくなったこと、また同事業の譲渡に関連した繰延税金資産の計上に伴う税金費用の減少などもあり、1,563億円（前年度比204.3%増）となり、自己資本利益率（ROE）は約15%となりました。

2016年度はテレフタル酸（インド・中国）の事業撤退により、前中期経営計画から行ってきた不採算事業の構造改革が一区切りとなり、今後は高成長・高収益をめざすことのできる企業体質に変革することができたと考えています。また、MCHCでは、持続可能な成長のために従前よりサステ

ナビリティ向上（MOS：Management of Sustainability）の観点から、企業活動を通じてのCO₂の削減や省資源・省エネルギー等を指標化して、その進捗を定量評価するという取り組みを行っており、2016年度もその活動を深化させています。例えば、MOS指標項目の選定については、APTSIS 20との連携を高め、マテリアリティアセスメントを反映させています。（詳細はP63参照）

2017年度の業績予想

増益を予想。構造改革により、市況変動を受けにくい体質に。
高機能フィルムを中心とした機能商品が堅調に推移。
収益性の高いMMAプラントがサウジアラビアで年央に稼働。

2017年度の当社を取り巻く事業環境は、日本・世界経済とも緩やかな回復傾向が続く一方、保護主義の台頭や地政学的リスクが懸念されます。

為替、原油価格はこういったリスクが実現されなければ比較的安定的に推移すると考えており、今まで実施してきた構造改革により市況変動の影響も従前に比して小さな影響にとどめることができると考えています。こういった環境の中で、機能商品分野は自動車関連、薄型パネルディスプレイ、食品包装材、電池材料などの需要が堅調に推移し、前期以上の利益を確保することができると考えています。ヘルスケア分野は、R&D費等の増加により若干の減益を予想していますが、素材分野は、競争力の強いサウジアラビアのMMAプラントが年央に立ち上がることによる収益貢献等もあり増益を見込んでいます。その結果、コア営業利益は3,100億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,370億円を見込んでいます。

2016年度の報告と今後の予想

	2015年度	2016年度	2017年度（期初予想）	2020年度（中計最終年）
売上	3.5兆円	3.4兆円	3.65兆円	4.5兆円
コア営業利益	3,004億円	3,075億円	3,100億円	3,800億円
親会社の所有者に帰属する当期利益	514億円	1,563億円	1,370億円	1,800億円
ROE	5.2%	15.1%	12.0%	12.0% (10%以上)

社長メッセージ

中期経営計画の今後の施策

“成長と弛まぬ変革”

不採算事業の撤退および機能商品の伸長により業績は堅調に推移していますが、日本経済、世界経済が今後大きな伸びが望めない中、自力で成長し、高収益を生み出す体質を確固たるものとするために、当社グループは中期経営計画に従い、本年度も以下の施策を実行していきます。

経営体制の進化とポートフォリオマネジメントの徹底

2017年度からは社長の諮問機関であった経営会議を、執行役による意思決定機関としての執行役員会議に変更し、より果敢かつスピーディな執行につなげていきます。またMCHCと事業会社の役割分担を明確化して、MCHCは中長期戦略の基本戦略を策定し、各事業会社はこの基本戦略に基づく短中期の事業戦略の具体化と実行を担うことになりました。また、ROE、ROIC等の管理目標を分野別に設定するなど、事業ポートフォリオ改革の強化も図っていきます。

三菱ケミカル誕生 “自力で成長するための体制づくり”

2017年4月に当社傘下の化学系3社、三菱化学、三菱樹脂、三菱レイヨンが統合し、三菱ケミカル株式会社としてスタート

しました。世界経済が大きな成長が望めない中、私たちは自力で成長戦略を推進させていく必要があります。欧米を中心に、お客さまの製品に対するニーズがより高度になってきている中、3社が統合したことにより、技術基盤、販売チャネル、人材資源を融合することが可能となり、よりスピード感をもって、優れた素材・材料を用いたソリューションを市場に提供できると確信しています。

旧3社のSBU（ストラテジックビジネスユニット）は合計60近くありましたが、それを半分に集約し、10の事業部門に編成しました。その上で、今後成長が見込める市場を5つ設定し、市場が重なるSBUはなるべく同じ事業部門にまとめ、一体となって戦える体制を整えました。（下図参照）
市場単位の部門編成により、「お客さまの最終製品がどういった方向性に進化し、それに伴って、素材・材料に対するニーズがどう変わっていくか。」といった視点から業界

新生三菱ケミカルは、5つの市場に重点的にマーケティングを施し、10の事業部門が協奏しながら成長を加速します。経営資源（人、技術、情報等）を最大限に活用し、経営効率を上げ、生産性向上の競争力強化で、2020年度までに統合効果で計500億円を創出します。

フォーカスする市場/分野		主要事業部門	成長ドライバー
1	自動車・航空機（モビリティ） 軽量化部材 環境対応材料	高機能ポリマー 高機能化学 高機能成形材料	
2	パッケージング・ラベル・フィルム 食品包装フィルム 工業用フィルム	高機能ポリマー 高機能フィルム	
3	IT・エレクトロニクス・ディスプレイ （含3Dプリンター・ロボティクス） FPD用部材 半導体関連部材	情報・ディスプレイ 高機能成形材料	
4	環境・エネルギー 電池材料 水処理システム・部材	環境・生活ソリューション 新エネルギー	
5	メディカル・フード・バイオ 食品機能材料 製薬材料 医療部材	高機能ポリマー 高機能成形材料 高機能化学 環境・生活ソリューション	
基礎素材		石化 炭素 MMA	

を俯瞰できるようになり、研究開発の戦略も立てやすくなり、市場の技術進歩への対応力も高くなります。こういった取り組みにより2020年度までの統合効果の目標500億円をできるだけ早い段階で達成したいと考えています。

特に機能商品は、技術力で勝負できる、例えば、加工度が高く、優れた機能性を有する素材・材料を徹底的に強化していきます。炭素繊維・複合材料や機能性樹脂などの自動車軽量化部材をはじめ、電子・ディスプレイ材料、高機能フィルム、電池材料、水処理システム、人工関節を中心とする医療関連部材などが戦略重点分野になります。すでに機能商品分野は三菱ケミカル全体の営業利益の5割近くを稼ぎ出していますが、今後はこの分野をもっと太い柱としていきたいと思えます。

事業会社の戦略の加速

田辺三菱製薬の米国事業基盤確立、生命科学インスティテュートの健康・医療ICTの事業構築と再生医療（Muse細胞）の研究開発加速、太陽日酸は、米国、アジアの産業ガス事業拡大と新規製品群の拡大をめざします。特に医療用医薬品分野は、国内の事業環境の厳しさと市場の変化の速さを踏まえると、海外での展開はまさに喫緊の課題と捉えています。

2017年5月には、田辺三菱製薬が米国で筋萎縮性側索硬化症（ALS）治療剤「ラジカヴァ」の承認を取得しました。これらの販売を基礎に、米国市場の自社展開を進めていきます。また、2017年7月にパーキンソン病の治療薬に関し、優れた開発力を有するNeuroDerm Ltd.を完全子会社とするための買収手続開始について同社と合意しました。

IoT・AI・ビッグデータ活用への挑戦

2017年4月、IoT・AI・ビッグデータを活用し、自社の技術と融合させながら新規事業創出などを担う「先端技術・事業開発室」を新設しました。データサイエンスを切り口に自由な発想で新たなビジネスモデルをつくることを目的としています。工場のシステム制御など現在のビジネスの延長上だけではなく、違った市場も狙って、事業会社に提案していくことから、従来の発想をもった社内の人材では、既存の発想を超えるこ

とはできないので、外部からスペシャリストを登用し、今後世界が大きく変革する中で、新たな新規ビジネス創出に備えます。

健康経営の取り組み

個人を活性化させることは、事業戦略と同じくらい重要だと考えています。すべての仕事を見直し、真に必要な仕事に集中できる体制を構築することにより、メリハリのある仕事ぶりで充実感、満足感を上げることにより、従業員の一人ひとりの心身の健康度を上げていくことを目標としています。個人と組織の健康度を高めることは、仕事の効率性と生産性、創造性を高めることと表裏一体です。経営、各職場の長、従業員三位一体となって、3年を目標に結果を出したいと思っています。（詳細はP69参照）

保安・安全、コンプライアンス

どのような企業経営を行おうとも、保安・安全とコンプライアンス徹底はグループの企業活動すべての基盤であることには変わりはありません。いくら保安・安全とコンプライアンスのための設備やシステムがそろっていても、それを有効に活用できる人材や時間がなくては効果がありません。経営も含め従業員一人ひとりが、問題点を抽出し、対応策を立案し、実行できる体制構築が必要です。本年度は原点に戻って、すべての職場で本来あるべき行動、あるべき業務が徹底できているか、総点検を行う予定です。

株主還元の方針

株主還元につきましては、成長事業への投資、財務体質の強化との適切なバランスを維持することにより、中期的な水準として30%の配当性向を目安にしています。加えて、安定的な配当も考慮に入れて実施いたします。なお、この方針は、昨年度から指定国際会計基準（IFRS）導入後も変わりません。前期の配当につきましては、1株につき通期で20円、とさせていただきます。次期配当につきましては1株につき中間配当12円、期末配当12円、通期24円を予定しています。

社長×投資家対談



三井住友信託銀行株式会社
スチュワードシップ推進部長
チーフスチュワードシップ・オフィサー
堀井 浩之氏

株式会社三菱ケミカルホールディングス
代表執行役社長
越智 仁

叡智を結集し、新たなる成長のステージへ

1. 化学系3社統合(三菱ケミカル発足)について

堀井 前中期経営計画の主要課題の一つであった不採算事業の構造改革が、テレフタル酸の事業撤退をもって一区切りしました。三菱ケミカルホールディングス (MCHC) 設立以来、不採算事業の撤退だけでなく、医薬や産業ガス等収益の安定した事業を取り込みながらの構造改革は、投資家として評価するところです。また、2017年4月には化学系3社を統合して三菱ケミカルを発足させ、いよいよ高成長・高収益をめざす体制が整ったところだと思いますが、一般的に経営統合は、カルチャーや風土の差がマイナス効果に働く可能性もある一方で、異文化の融合がダイバーシティ(多様性)を生むという意味でプラスの効果もあると考えています。経営層としては、現場で起こるその両面の作用をどのようにコントロールしていこうとされていますか？

越智 まず大前提として、社会の変化が非常に速いということがあります。気候変動、エネルギー問題、高齢化による医療ニーズの増大や財政問題。これらの課題解決のニーズを追いかけ、科学技術が急速に進歩している中で、今までの成長路線の

延長では乗り遅れるのです。だから新たなものの見方や意欲が必要になる。3社統合の狙いはまさにそこです。一つ一つの独立体でやっている、自分が担当する製品や専門分野しか見ないけど、異なる技術・専門性を持った人材が集まると、製品群に対していろいろな角度からものを見て、次世代を考えていくわけです。均質な組織から多様な人材で構成される組織にするということ、3社統合では狙っていました。

堀井 「叡智を結集する」という言葉がありますが、会社の壁を取り払うことによって、従業員のチャレンジ精神やモチベーションを喚起するプラスの効果を狙ったわけですね。ところで3社で56のSBUを26に集約し、10の事業部門に再編されましたが、今後これら事業部門への権限委譲や、事業部門の中での意思決定プロセスを含むマネジメント体制をどうするのか、また共通して必要となる機能の集約などについて、核となる考え方を教えていただけますか。

越智 新たな事業部門は、対象とするマーケットや事業内容が共通している組織であることに加えて、グループ会社の関連

異なる技術・専門性を持った
人材が集まる組織へ
— 3社統合の狙い

する事業も含まれていることから、これまで3社およびグループ会社に分散していた情報が集まり、技術面、事業の方向性、投資判断等について濃密な議論ができ、スピーディに意思決定ができます。また、事業部門は事業に特化した組織体なので、権限委譲をやすく、その点でもスピード感を持った経営ができる体制にしています。一方で、これまで3社に分かれていた総務、経理といった共通機能部門は一つに集約・合理化しました。例えば人材マネジメントにおいては、42,000名の人材育成をどうするか、一つの組織として考えることができる。そういう意味で、経営執行会議も、これまでの3社よりもさらに高い視座で、また中長期的な目線で議論することになります。

2. グループの経営戦略・ガバナンス体制等

堀井 一方で、MCHCも、経営会議から執行役会議に変更することで、「果敢かつスピーディな経営」への移行を狙っているとのことですが、こちらはどのような変化があるのでしょうか？

越智 今まではMCHCが監督するようなイメージがあったのですが、MCHCは中長期的な方向性をつくり、事業会社はそれに基づく短中期的な戦略を立案するという役割を明確にし、2つがうまくマッチングする体制を構築していきます。これは、それぞれの事業がある程度の規模になって、グループ全体の安定的な基盤ができ、これから成長していこうというフェーズで、MCHCがきっち



りと方向性を打ち出し、事業会社が思い切ったことをスピード感をもって実行する体制が必要だと考えたのです。

堀井 なるほど。ここで財務的な統合効果についても伺いたいのですが、三菱ケミカル統合効果目標とし500億円を掲げていますが、統合というと一般的にはスリム化、つまりコストカットを連想します。しかし今のお話を伺っていると、トップラインの伸長や、開発案件の早期事業化によって達成したいという意味を感じるのですが、いかがでしょうか。

越智 基本的にはそうです。新たに組織した事業部門は、既存ビジネスのオーガニックグロースに加え、協奏により新たな技術マーケットを開拓していくことが大きなミッションです。その部分の成長を期待しているので、500億円のうち350億円が成長、150億円が合理化です。

堀井 ポートフォリオ管理の指標を明確化されましたが、事業には、市場や技術を含めたビジネスステージ(雌伏期、開花期、飛躍期、成熟期、衰退期)があると思います。こういったステージを、ビジネスユニットごとのポートフォリオ管理に反映はされているのでしょうか？

越智 今回、MCHCグループ全体で約60SBUを約30SBUに集約し、さらに13の事業ユニットにまとめています。過去には事業を細切れにし、事業ごとに業績評価することで、目標を達成するためにどうしてもスリム化に走り、成長をしていかないという悪循環に陥った。そこで事業ユニットにまとめることで、新たな技術、新たなマーケットの目線で、どうやって成長を生み出すかを考えられるようにしました。そこで5年先、10年先の将来性を見据えたうえで、ビジネスステージごとのマッチングを検討していくことになります。

社長×投資家対談

シーズではなくマーケット主体の開発に
切り替えることで、将来に向けた議論を生む

3. 成長戦略と投資について

堀井 将来のコストをカットすれば短期的にはROEは上がるわけですが、私たち中長期の投資家が望んでいることではありません。株主還元についても同じで、やっぱり成長に向けた投資をしてほしいという思いをもっています。

越智 たしかに我々の従来のやり方からさらなる資本の効率化をめざしてROICに切り替えてきています。例えば、今回三菱ケミカルで導入する生産性向上のための施策UP!20(P.25参照)は、ROICの逆ツリーを明確にし、目標を設定し、SBUごとに最適値を求めていくものです。これによって、より前向きな、将来の発展に向けた資金の使い方を考える体制になると考えています。

堀井 企業価値向上には投資が不可欠であり、中期的には設備投資、長期的にはR&D投資、さらに超長期では人材開発投資だと考えています。このうち、長期投資であるR&D投資について伺いたいのですが、効率的にR&Dの成果を出すための施策というのはどのようなものでしょうか？

越智 まずR&Dテーマは、経営がしっかり決めるべきで、今も経営と事業部門長との間で議論しています。運営方法は、今年からステージゲート会議とMOT指標（Management of Technology：KAITEKI経営の3軸の一つで、イノベーション創出を追求する経営基軸）による管理を運用していこうとしています。ステージゲート会議では、テーマ別にR&Dのステップと進捗管理を行います。重要なのは管理ではなくて、成果です。グループとしての成果は、進行中の新規テーマの件数、市場への展開率、そのスピード、経費などの指標をMOT指標として見ていこうとしています。

堀井 実はこれまで長年御社の事業を拝見してきて、業界の中でも技術力は突出していますが、それを事業に結びつける仕組みに課題があるのかなと感じていましたが、三菱ケミカルという「叡智を結集した」組織になって、それをやりやすくなったと考えてよいのでしょうか？

越智 もともと、シーズから探すことに問題がありました。それをマーケット主体、ソリューション主体に変えていこうとしています。

例えば、自動車向けのビジネスを行っている部隊の情報を集約したことで、自動車マーケットの情報量が圧倒的に増え、2025年にクルマはどうなっているだろう、という将来に向けた議論が生まれています。中期経営計画というのはせいぜい5年単位ですが、今はそれでは不十分で、5つのフォーカス市場を長期的に予測することで、R&Dの新規テーマは出てくるようになります。

堀井 次に視線をもっと長期にして、人材開発投資について伺います。将来のマネジメント人材の育成について、今どのように考えていらっしゃいますか？

越智 経営のスペシャリストがフォーカスされがちですが、R&D、製造技術、設備管理などのスペシャリストも製造業では重要です。右肩上がりで、多くの人材が入社してきているような経験をして育っていくという時代ではゼネラリストという考え方もありましたが、このようなスペシャリストは意識して育てる仕組みが必要だし、外部人材も含めてその人たちがモチベーションをもって取り組めるようにするには、今の人事制度のあり方を変えることも考えなければいけません。専門性だけではなく、国籍や性別という観点でも同様です。



堀井 海外展開についてもお伺いしたいのですが、昨今、日本企業による海外企業買収案件で問題が発生している事例が散見され、投資家としては、海外子会社のマネジメントがどうなっているのか非常に気になるところです。過去の経験から得たものも含めて今のお考えを聞かせていただけますか。

越智 20年程前の苦い経験として、当時のリージョナル・ヘッドクォーター（RHQ）に中途半端に事業の責任をもたせたために、事業の状況がよく見えなくなったことがありました。それからは、事業はRHQを介さないで直接事業部が監督するようにしたのですが、細かいところまで手が届かないというデメリットもあります。そこで今回のRHQでは主要メンバーが海外グループ会社の社外取締役としてモニタリングするという体制も現在検討中です。今後RHQは、マーケティング、人材マネジメントや環境安全などの共通機能を、事業部門は事業に集中するという体制を整えていきます。ただしお互いの情報共有が必要なので、これまで経営執行会議には、事業部門長、共通機能部門長だけが出席していましたが、RHQの代表も出席するようにしました。この体制で、経営に上がってくる情報がより充実し、スピードも速くなることを期待しています。

4. IoT、AI、健康経営について

堀井 現中期経営計画で、IoTやAIの活用を掲げておられますが、具体的にはどのような施策を考えておられますか？

越智 今回、先端技術・事業開発室を設置し、CIO（Chief Innovation Officer）、CDO（Chief Digital Officer）、CMO（Chief Marketing Officer）を任命しました。インターネット、データテクノロジーは急速に進歩しており、今までの理論から突き詰めていく考え方を、データに基づいた考え方・発想に切り替えて、製品や事業を考えていく必要性があるためです。一つ例を挙げると、プラントの自動化です。25年くらい前には、プラント制御はシンプル制御から多変数制御、コンプレックス制御へと劇的に変わった。だけど複雑すぎて理論的にはそこから進まないままになってしまい、その間にインターネット、データテクノロジーは急速に進歩しました。これまでの理論を突き詰めていく考え方では前に進まなくなり、結果から得られるデータの解析により帰納法的に技術を進歩させていくという方向になっていくと考えています。IoTやAIによって合理化、省エネは今よりもずっと進むでしょうし、化学合成の反応とか触媒の有効性も、今後5年から10年でレベルが変わってくると思います。

堀井 健康経営については「3年後を目途に結果を出す」という目標を掲げておられますが、結果を導くにあたってベンチマーク、指標としてどのようなものをお考えののでしょうか？

越智 健康経営の指標を作成する際には、結果として現れる健康データだけではなくて、仕事のパフォーマンスとか、仕事への満足度も総合的に見なければいけないと思っています。日本企業の生産性が低いことが問題になっていますが、単に仕事のスピードを上げるというより、クリエイティブな仕事を生み出せるかということの方が重要だと思います。一人ひとりのクリエイティビティが上がれば、組織は強くなります。

堀井 KAITEKI経営自体がそういう社風、文化をめざされていますよね。私は御社のKAITEKI経営の概念はESG（環境・社会・ガバナンス）の考え方にかかなり近いと思っています。持続的社會に貢献していくには、自社にとってもよい部分があれば長続きしません。企業発展と社会貢献が両立するWin-Winの関係をめざすべきであり、それは御社のKAITEKI経営で実現可能だと思っています。

越智 「人と社会と地球の心地よい状態」をめざすのがKAITEKI経営であり、持続的な成長を達成するうえで、重要な概念だと考えています。

CFOメッセージ



“リスクコントロール”に加え、“リターンコントロール”強化へ

代表執行役副社長 最高財務責任者
Chief Financial Officer
小酒井 健吉

Q2 APTSIS 20の進捗状況についてお聞かせください

A KPIが着実に改善へ

2016年度実績

2016年度よりIFRSを適用するにあたって導入しました「コア営業利益^{※2}」は、3,075億円と過去最高益を更新し、ROSは9.1%となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は1,563億円(対前年+1,049億円の改善)と大幅に拡大しました。重要業績評価指標 (KPI) 実績としては、ROE15.1%(対前年+9.9%の改善)、ネットD/Eレシオ1.06倍(対前年△0.11の改善)、親会社所有者帰属持分比率(=日本基準の自己資本比率)24.5%(対前年+1.5%の改善)となり、いずれも前年比で改善しました。

なお、2016年度のROEは15.1%と大幅に改善しましたが、一時的な税金費用の減少等の特殊要因もあり、安定的な収益力の拡大に向けた施策は引き続き積極的に取り組んでまいります。

また、キャッシュフローにおいては2,065億円の投資を行う一方で、フリーキャッシュフローは実質ベースで1,037億円を確保し、財務体質の改善にもつなげていきます。

2017年度の見通し

期初に発表しました2017年度の見込みは、コア営業利益3,100億円(対前年+25億円増益)、親会社の所有者に帰属する当期利益1,370億円(対前年△193億円)です。

機能商品セグメントにおきましては、能力を増強する光学用PVOHフィルム、PETフィルム、炭素繊維、アルミナ繊維等の増収が見込まれる一方、一部製品の原料価格上昇に伴う売買差の縮小や共通管理費負担増が想定されるものの、ケミカルズセグメントにおいては、MMA事業の中東新プラントの年央からの稼働が寄与することや、前期に発生した国内石化プラントのトラブル解消等により、堅調に推移することが見込まれます。

2017年度のKPI想定は、ROS 8.5%(前年比△0.6%)と中計目標の8%を引き続き超える水準を維持し、ROEは12%、ネットD/Eレシオは1.0倍となる見込みです。

Q1 中期経営計画APTSIS 20の財務戦略の狙いと柱を教えてください

A 安定的で強固な財務基盤の確立へ

我々は、中長期にわたり、持続的 (Sustainable) に企業価値を拡大させて、株主をはじめステークホルダーの皆さまの負託にこたえていきたいと考えています。

前中期経営計画APTSIS 15 (2011-2015年度) では、M&A等による規模拡大と収益変動の大きい事業の構造改革とで、持続的成長への基盤整備は実現しました。2016-2020年度までのAPTSIS 20では、機能商品・ヘルスケア分野を中心に成長と収益性にこだわり、企業価値をさらに高めるステージに移っています。主要な目標は、「ROE10%以上、コア営業利益3,800億円、当期利益1,800億円」です。今中計終了年である2020年度以降においても、安定的で強固な財務基盤体質を基礎に企業価値の拡大をめざします。

APTSIS 20では、MCHCの役割を明確にしました。すなわちMCHCは事業戦略、中長期計画の策定・管理およびこれらに基づく資源配分を決定していきます。ポートフォリオ管理においては、成長性・売上収益コア営業利益率 (ROS) に加え、各事業分野にROIC指標を入れることで、ポートフォリオ強化と

もに適切な資源配分を通じて収益性 (MOE^{※1}) の向上を図ります。

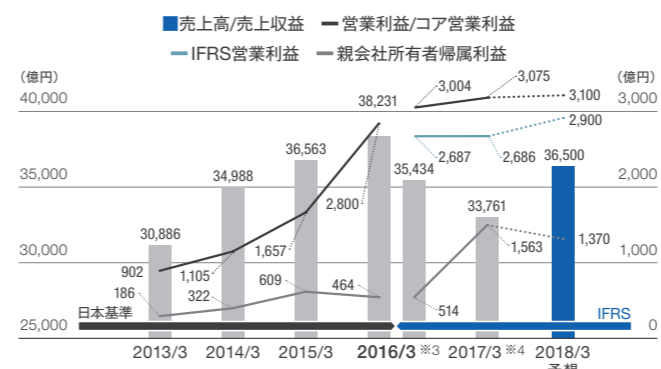
我々は、成長・収益性の高い機能商品、ヘルスケア分野に投資し成長させることに加え、3社統合による事業シナジー発現、働き方改革を通じた業務効率化により、収益性を上げてAPTSIS 20の目標を達成していきます。事業で得られたキャッシュは、将来への持続的成長の投資、財務基盤改善、適切かつ安定的な株主還元バランスよく使っていきたくと考えております。APTSIS 20における投資戦略については、設備投資(維持更新投資5,000億円含む)やM&Aの成長投資で約1兆7,000億円を使用する計画です。

財務体質への具体的な財務目標は、以下の通りです。

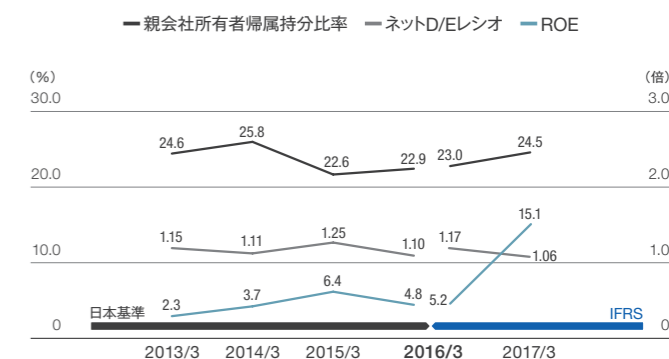
自己資本比率
(2020年度末)
30%
(2016年度末24.5%)

ネットD/Eレシオ
(2020年度末)
0.8倍
(2016年度末1.06倍)

連結業績の推移



連結財務指標の推移



※1 KAITEKI経営の3軸の一つでManagement of Economicsの略語。資本の効率化を重視する経営で業績に代表される経済価値向上の基軸。
 ※2 経常的な営業損益を把握するために、構造改革に関わる費用、災害による損失等の非経常的な要因による損益を除いた損益を「コア営業利益」とし、対外説明・経営管理における指標として使用する。
 ※3,4 2016/3のIFRSおよび2017/3は、非継続事業に係る数値を控除しております。

CFOメッセージ

Q3 「ポートフォリオ強化」について、具体的に教えてください

A 「リスクコントロール」に加え「リターンコントロール」強化へ

マネジメント体制の強化

2017年4月の化学系3社統合・三菱ケミカル発足を機として、MCHCの取締役会および執行役員会議の経営体制を変更し、MCHCと各事業会社の役割を明確化しました。また、MCHCに4つのセグメントごとに4つの戦略室（機能商品戦略室、素材戦略室、産業ガス戦略室、ヘルスケア戦略室）およびIoT・AI、次世代事業開発、先端技術など事業化する先端技術・事業開発室を設置しました。これにより、MCHCは、各事業領域における中期戦略の立案や、APTSIS 20モニタリングの一層の充実、適切な資源配分等を通じてポートフォリオ経営を強化します。一方、各事業会社は、基本戦略に従い事業の執行に専念する経営体制に強化しました。

機能商品セグメントは、シナジーを含み成長と高収益を追求し、ケミカルズセグメントは、安定と高機能化による利益向上をめざします。産業ガスセグメントは、安定した成長に加えて機能分野への展開を図り、ヘルスケアセグメントは米国展開等を含めた成長を加速します。

ポートフォリオ管理の強化

前述した通り、MCHCと事業会社の関係を「事業の管理」と「事業の執行」の役割を明確にし、経営スピードを上げるために、事業会社に大幅に権限を委譲しました。

管理するSBUを約60から約30へ削減。それぞれのSBUを4象限（次世代事業、成長事業、基盤事業、再構築事業）に再配置しました。それぞれの事業分野に見合った管理指標（売上高成長率、ROS、ROIC）を導入し、きめ細かな事業管理が可能となり、より適切な資源配分を実施していきます。

ROIC管理につきましては、分野別に目標値を設定し、利益率改善のKPIとして管理していきます。さらに、成長事業には売上を、基盤事業にはフリーキャッシュフローをKPIに入れます。従来は赤字事業を問題視する傾向にありましたが、今後はROICが加重平均資本コスト（WACC）を下回るような低収益事業は明確に見直しの対象になります。

また、中計アクションプランや投資計画の進捗、管理指標の数値点検・評価を年2回実施します。目標に対して未達であれば、構造改革の検討要否等の実質的な議論を経てポートフォリオ・資源配分の見直しを実施します。

こういったマネジメント体制やポートフォリオ強化により、従来のリスクコントロール体制に加え、リターンコントロールの強化に努めています。



Q4 資金効率化への取り組みについて具体的に教えてください

A 資金活用の高度化へ

APTSIS 20では、資金効率化として、運転資金の圧縮、政策保有株式の削減などの資産売却等で3,000億-5,000億円の資金の捻出を計画しています。資金効率化で得られた資金は、成長投資、財務基盤改善、株主還元バランスよく使っていきたいと考えています。

資金効率の具体的な取り組みの一つとしては、キャッシュ・マネジメントシステム（CMS）のグローバル展開があります。これまでの日本国内に加え、米国・欧州・アジアへ展開し、資金

活用の高度化を図っていきます。また、それぞれの地域でキャッシュをプールして一元化し、キャッシュを通じた子会社のガバナンスを利かすのも主目的の一つです。欧州は2016年度より、米国は2017年度より導入し、管理通貨が複数にまたがるアジアにおいては、2020年度を目途に一元管理する予定です。最終的にはこれらの4つの地域をさらにグローバルで一元管理するように取り組むことでさらなる効率化をめざしてまいります。

中計達成に向けた経営の道筋:ポートフォリオマネジメント

各事業・関係会社を分野別の基準指標でポジショニング
定期的なモニタリングを実施し、資源配分とポートフォリオ最適化を加速



特集 新生三菱ケミカル



私たちは2017年4月1日に三菱化学、三菱樹脂、三菱レイオンを統合し、新たに三菱ケミカルとして発足しました。MCHCグループの中核事業会社として、環境・社会の課題にソリューションを提供し、人・社会そして地球の持続的可能な発展に貢献する「KAITEKIの実現」をめざしています。

この三菱ケミカルには、多種多様な人材と技術のプラットフォームがあり、加えてグローバルに事業を展開しており、それらをフル活用し、持続的に成長することでホールディングスの中期経営計画APTSIS 20を着実に達成していきたいと考えています。APTSIS 20では、既存事業での成長やコスト削減のほかに、2020年度までに350億円の事業シナジーと150億円の効率化で合計500億円のコア営業利益の上乗せを目標としています。

これらの成長を達成するために、三菱ケミカルでは、高効率経営の実現を基本方針の一つとしており、全社生産性改善活動“UP!20”という全員参加型の活動をスタートしました。旧三菱樹脂のROIC改善活動であったMoRoic活動など従来各社で行われていた活動の仕組みを継承しつつ、健康経営による働き方改革との相乗効果により、業務を効率化させ、20%の生産性を向上し、創造性を高めることを通じて、競争力の源泉でありMOE軸の重要な要素であるコア営業利益絶対値の達成およびROIC(投下資本利益率)の向上を図る活動です。

この活動は、従業員一人ひとりの設定目標がどのようにROIC向上につながっているのかをROICツリーに落とし込んで理解し、個人目標と経営目標の紐づけを行い、コア営業利益およびROIC向上への理解を深めることで、各個人が自ら高いモチベーションを保ち積極的に“UP!20”活動に取り組むように工夫しています。各事業部門は、APTSIS 20で掲げたコア営業利益、ROICの値を達成するために、ROICを構成する各種要素(変動利益率、製造固定費率、販管費率、運転資金回転率、固定資産回転率等)を定期的にモニタリングし、対応していくことで目標達成を確かなものとしします。一方、本社、各事業所・支社の共通部門、研究所は、生産性向上・業務効率化を目標とします。

2020年度までにこの“UP!20”活動を通じて「20%の生産性向上・資産の効率化」をめざしてゆくことにより、最適な資産運営による高収益な事業体を構築していきたいと考えています。

新生三菱ケミカル ROIC経営の事業現場への浸透

コア営業利益およびROICの目標達成に向けた全員参加型の“UP!20”活動

三菱ケミカル株式会社 常務執行役員 岡田 幹士

現場の活動紹介

菱琵テクノ株式会社のROIC活動事例 2016年度

菱琵テクノは、三菱ケミカルの高機能成形材料部門における建築材料・住宅資材を開発・製造するグループ会社です。多様化する住宅・マンションに欠かせないエクステリア用ポリカーボネート板「ヒシカーボ」、および軒先システム(雨どい、破風、鼻隠し)、デッキボードなどを製造しており、幅広く顧客の皆さまには、信頼され喜ばれる製品との評価をいただいています。



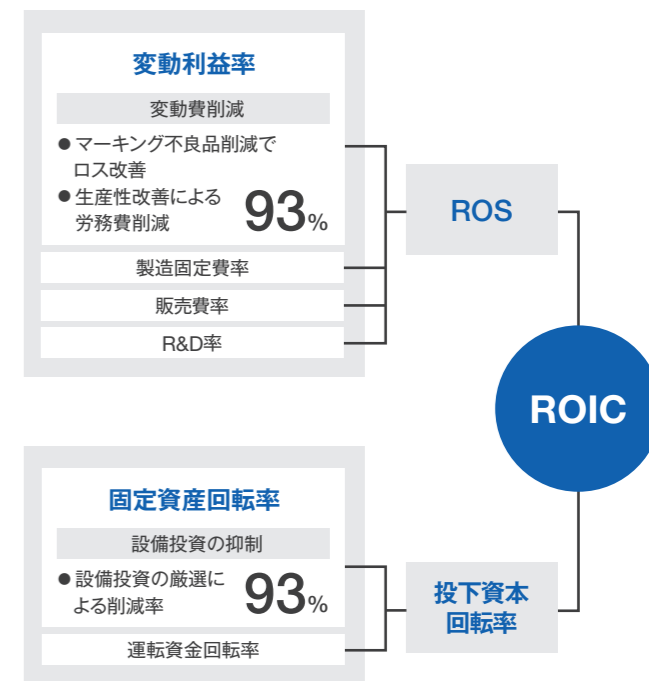
インクを供給するローラー設備の適切なチューニング、インクの供給方法、インク品質や転写ロール材質の変更を通して、設備面での改善を実現。さらに版胴更新が物理的、費用面含めて難しくなっていることより、新素材を新規に採用することで、印字の鮮明度良好、インクカス溜まりを無くしマーキング不良ゼロ、1週間無調整運転の達成を実現するとともに、設備投資の抑制にも貢献しました。

三菱ケミカルでは、2017年4月よりROIC活動であります“UP!20”活動を開始しました。全社活動、全員参加型の活動を拡大するために、経営企画部、労制部、技術部を中心にキャラバン隊を編成し、16事業所・7研究所・4支社に直接訪問、ROIC活動の必要性、重要性を説いて、“UP!20”活動を推進しています。今中計での「成長と高収益性」を実現するうえで大事な活動であり、現在全社一丸となり取り組んでいます。

2016年度に取り組んだROIC向上事例は、デッキボードいわゆる押出製品に社名、品名、ロットナンバーを横型印刷機によりインク転写印字しているマーキング作業の改善事例です。不良要因別では成形不良トラブルに続いて第2位という不名誉な記録をもつマーキング作業。マーキング不良をゼロにすれば、年間10t規模の不良品削減となり歩留りも96%に改善します。マーキング不良とは、①印字の鮮明度が不足して読みづらかったり②インクが付着して製品の汚れが発生。そのたびに運転中に生産調整が必要となり生産ロス発生の原因となっています。

過去より何度も改善テーマとして上がるものの真因が見つけられなかった事例でした。今回は、製造部、管理部が一丸となり原因を徹底的に解明しました。その結果、

ROICツリー





新たな視点を取り込み、
リスクを恐れず、
グローバルな連携を深めて、
イノベーションの力を強化します。

執行役常務
Chief Innovation Officer
ラリー・マイクスナー

2017年4月にMCHCグループはイノベーション創造力の強化に向けて、大きく2点の変更を実施しました。第一には、三菱化学、三菱樹脂、三菱レイヨンの統合により、3社のR&Dのリソースと開発力が結集したことです。この統合による知見の共有や効率化により、隣接するマーケットの開発、コスト削減、将来のビジネス戦略策定の強化が図れると考えています。

MCHCグループ内の第二の変化は、世界各国で起きている企業イノベーションの急速な進化を反映しています。この新しい環境下では、私たちは新たな技術開発だけでなく、破壊的イノベーションも考慮することが求められています。破壊的イノベーションは、業界の勝ち組と負け組を再定義する可能性があります。しかもこのイノベーションは、従来の考え方の枠を超えて現れるため、長年にわたり安定した利益を出してきた企業にとって執拗な脅威となります。破壊的イノベーションは得てして初期段階では否定されます。なぜなら、かつては成功を導いた既存の考え方ややり方と相反するからです。しかし、この偏見こそが、成長のための発見や、破壊的脅威との対峙を阻害しているのです。

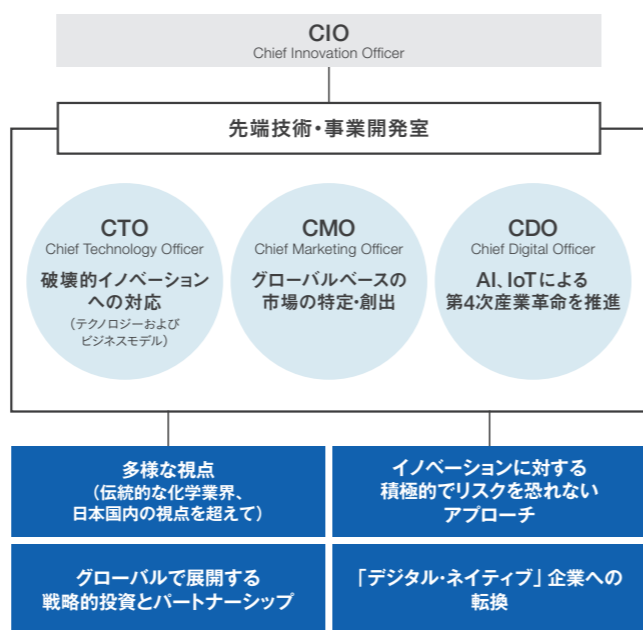
MCHCグループがCIO(Chief Innovation Officer)という新ポジションをつくった理由はここにあります。私は光栄にも2017年4月に当社に入社し、この任に就くこととなりました。先端技術・事業開発室は、営業面・技術面ともにグローバルで活躍するリーダー企業との連携を深めつつ、MCHCグループのイノベーション創造力を大幅に発展させることをめざしています。従来との大きな違いは、私を含め上級職が、MCHCグループや伝統的な化学業界以外、さらには日本国外からも任命された点です。当社は、これらの変化を通じて世界的な視野を広げ、グローバルな革新的企業となるべく取り組みを続けていきます。

具体的には、インフォメーション・テクノロジーから生まれる破壊的イノベーションの割合が増えていることに鑑み、当社のデジタル・トランスフォーメーションをリードするCDO(Chief Digital Officer)を新設しました。現在、データサイエンティストを増員し

ていますが、これは現在の事業活動を強化するためだけでなく、当グループの事業活動や取引からの膨大なデータの宝庫を活用する新たな方法を考え出すためでもあります。ベンチャー分野については、当社は戦略的投資やパートナーシップのためのリソースを確保し、先端技術・事業開発室は破壊的イノベーションが起こり得る分野でリスクを恐れないスタートアップ企業のように活動します。

この変化の激しい時代に、大企業は「同じことを続けている」だけでは、持続的成長の確保どころか、生存すら保証されません。私たちは世界のイノベーションの中心地と積極的につながり、新規事業の開発アプローチを充実させ、MCHCグループ内でグローバルイノベーションの新たな文化を築く役割を担いたいと思っています。

MCHCグループのイノベーション創造力の強化



KAITEKIの10年の積み重ねの上に、
MOSの進化と
一人ひとりの挑戦を協奏させて、
さらなる成長とKAITEKI価値の
最大化を図ります。

執行役専務
Chief Sustainability Officer
吉村 修七

MCHCグループを象徴するKAITEKIのコンセプトは、未来の人・社会・地球に必要な貢献をしていきたい、そんな思いから2007年に生まれました。未来の社会に向けて解決すべき課題を特定し、そのソリューションを提供し続けていくことがMCHCグループのつくり出す企業価値=KAITEKI価値であると定義し、この10年の企業活動を行ってきました。社内ではサステナビリティを追求する経営(MOS)に対する理解と共感が進み、MOSを推進するための基盤が確立されたことで、KAITEKI価値の最大化をめざして企業活動を行うことが可能となりました。併せて、ステークホルダーの皆さまからも我々の取り組みについてのご理解、ご評価をいただけるようになってきたと感じています。

近年、さまざまな環境・社会課題の認知が進み、国連の持続可能な開発目標(SDGs)をはじめとして、地球全体で団結して環境・社会課題を解決していくという考え方が広がり、それに伴い企業への期待が高まっています。

MCHCグループでは、責任ある企業として環境・社会課題解決に向けた取り組みを確実に推進するために、現中期経営計画APTSIS 20のマテリアリティ(重要課題)を特定し、マテリアリティを反映したMOS指標を新たに設定しました。また、中期経営計画の初年度となる2016年度は、MOSのさらなる高度化をめざし、KAITEKIに関するグループ最上位の会議体であるKAITEKI推進会議の定義・運用を見直し、非財務視点による企業価値向上を最大化する体制を構築しました。

KAITEKI推進会議の見直し

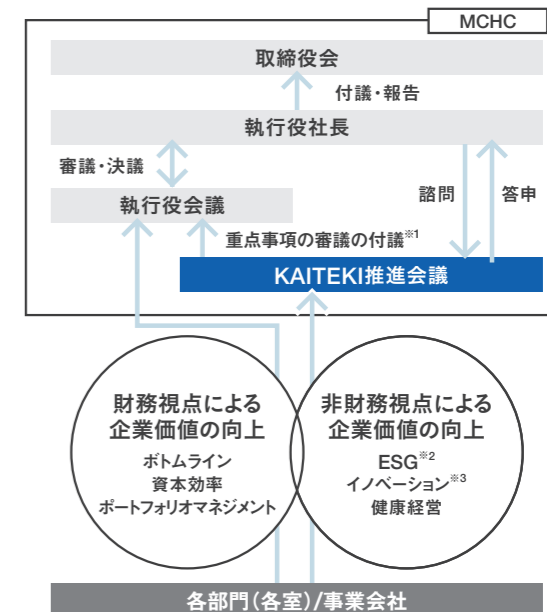
- 非財務視点による企業価値向上を統括する会議体として定義
- MCHC社長の諮問機関としてKAITEKIに関わる事項の審議、答申を行う
- 重要議案は執行役会議への付議、さらには取締役会へ付議・報告を行う

MCHCグループの半数以上の従業員が働いている日本では、グローバル化、IT/AI化、少子高齢化という避けがたい潮流の中で、一



人ひとりの働き方が見つめ直されています。将来に対する不透明さが増す中、社会に向き合いながら、従業員一人ひとりが業務を通じて行う挑戦を拡大し、互いに連携させることがMOSの推進やKAITEKI価値の源泉となります。多様性を尊重し、一人ひとりの健康と働き方を支援していくことがMCHCグループの成長ドライバーになり、社会価値の創出につながると考えています。これまでも、MOSの一環としてワークライフ・バランスの向上、ダイバーシティの推進などの働き方に関する取り組みを行ってまいりましたが、2017年度からは、働き方改革をさらに強く推し進めていくべく「KAITEKI健康経営」が本格始動しました。これからもグループ一丸となってKAITEKI価値を生み出すために挑戦を続けるMCHCグループに変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

MCHCグループのKAITEKI推進体制



※1 必要に応じて ※2 G(ガバナンス)は指名委員会等、各委員会が中心 ※3 技術の方向付けなど

経営体制

取締役会長メッセージ

MCHCの新経営執行体制

MCHCは、2017年4月から新たな経営執行体制をスタートさせました。

MCHCとしての中長期的な戦略策定機能の強化を図るため、経営戦略部門を新設し、同部門内に4つの事業領域(機能商品、素材、産業ガス、ヘルスケア)を所管する部署を設け、各事業領域のグループ経営戦略の策定や、それに基づく資源配分についての基本方針の立案などを担当させます。

また、社長の諮問機関であった経営会議を、執行役員会議に改め、執行役の合議による意思決定機関として、グループ全体の戦略策定および資源配分の決定などにおける透明性の確保を進めました。

さらに、社外からも人材を積極的に登用し、先端技術・事業開発室を新たに設けました。IoTを含む最新・先端技術の探索、ならびにそれら技術の活用や、社外機関との連携による事業競争力の強化、新事業の創出を推進していきます。

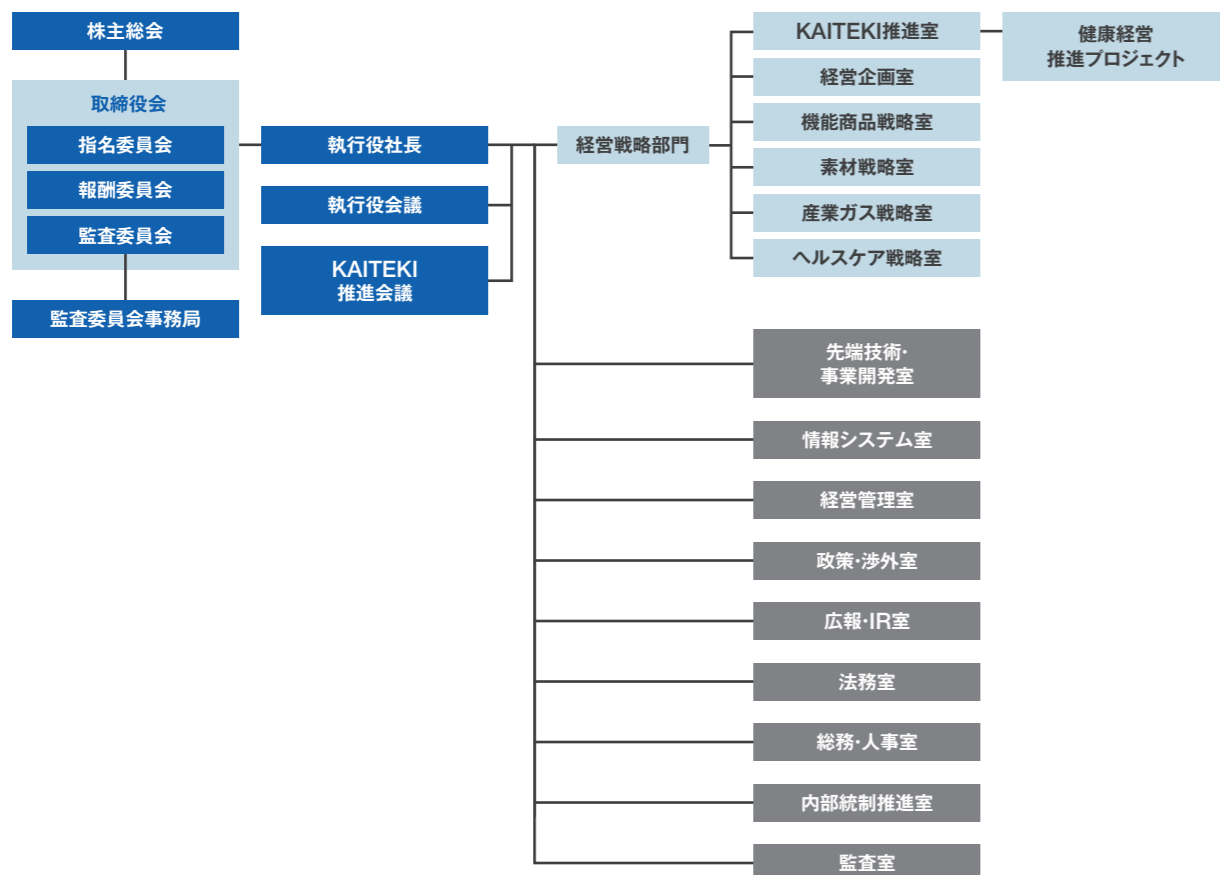
これら新経営体制の整備を通じて、MCHCと事業会社の役割・機能を一層明確にし、各事業会社はMCHCが定める基本戦略に基づく事業戦略の具体化と実行を担い、MCHCは適切な事業モニタリングを行うことにより、グループとしての成長戦略を加速していきます。

取締役会の構成変更

MCHCは、本年6月開催の定時株主総会の承認を経て、取締役会の構成を一部変更し、経営戦略、経営管理・財務、コンプライアンス・ガバナンスを所管する3名の執行役を新たに取締役に追加しました。持株会社としての管理・監督機能を強化する必要から、取締役会の構成においても事業会社との機能分化を明確化することによりグループ経営の深化を図ったものです。

MCHC取締役会は新たなメンバーとともに、これまで以上にグループとして持続的な発展に向け、活発な議論を行っていきます。

経営執行体制図



持続可能な社会の実現と
企業価値の向上をめざして

取締役会長 小林 喜光

1.2016年度を振り返って

当社は、2015年6月に指名委員会等設置会社に移行し、取締役会の中心的な機能を経営の監督と捉え、取締役会に独立かつ多様な視点を導入するべく、異なる分野での豊富な経験と高い専門性を有する社外取締役に招聘し、その実効性を高めてきました。

2016年度からは、日本アイ・ビー・エム株式会社の社長、会長として経営を率いてこられた橋本取締役(現同社名誉相談役)が新たに就任され、取締役会における議論がより活性化し、経営執行側にも一層の緊張感が生まれてきたように思います。

そのような中、2016年度は計10回の取締役会を開催し、不採算事業からの撤退や海外での成長に向けた投資等に関し、活発な議論が展開されました。

2.さらなる改善に向けて

指名委員会等設置会社は、原則として、個々の業務執行についての意思決定を経営執行側に大幅に委譲する一方で、取締役会においては持続的な企業価値の向上に向けた経営戦略を議論することになります。当社取締役会においても、経営監督機能の強化とともに、中長期的な経営の方向性に関する議論をいかに充実させるかは重要な課題となっていました。この点については、経営執行側と議論を重ね、2017年4月から重要な業務執行に関する意思決定の方法を改め、執行役による合議の意思決定機関(執行役員会議)を新設し、また経営戦略部門の強化を図るなどして、中長期的な事業戦略を持株会社の視点で検討する体制を整備しました。取締役会もその構成を一部見直し、同年6月から経営戦略、経営管理・財務、コンプライアンス・ガバナンスを所管する執行役を新たに追加しました。これらの結果、取締役会において、執行役員会議での議論の経過・結果も含めたより深く、かつ活発な議論が可能となり、情報の非対称性も改善しつつあります。

今後は、特に社外取締役に對する適時かつ適切な情報提供をさらに充実させるため、ICTの活用や、定量化した情報に基づいた議論を行うなど、取締役会の効率的・実質的な運営の検討を進めていきます。

3.KAITEKI実現をめざして

今後は、当社グループもIoTやAI等による技術革新をものづくりの技術に生かし、従来にないスピードとインパクトで、新たな持続可能な社会の実現に向けた事業戦略を築いていく必要があります。

引き続き、越智社長をはじめとする経営執行側と徹底的に議論し、取締役会として、経営陣の果敢な意思決定を後押しし、企業価値のさらなる向上を図っていく所存です。

取締役紹介

取締役一覧

2017年6月27日現在



取締役会長 **小林 喜光**

指名委員

1974年 12月 三菱化成工業(株)入社
 2003年 6月 三菱化学(株)執行役員
 2005年 4月 同社常務執行役員
 2006年 6月 当社取締役
 2007年 2月 三菱化学(株)取締役兼常務執行役員
 4月 当社取締役社長
 三菱化学(株)取締役社長
 2012年 4月 三菱化学(株)取締役会長(2017年3月まで)
 2015年 4月 当社取締役会長(現)



取締役 代表執行役社長 **越智 仁**

指名委員

1977年 4月 三菱化成工業(株)入社
 2007年 6月 当社執行役員
 三菱化学(株)執行役員(2010年3月まで)
 2009年 4月 三菱樹脂(株)取締役(2011年3月まで)
 6月 当社取締役兼執行役員
 2010年 6月 当社取締役兼常務執行役員
 三菱レイヨン(株)取締役(2011年6月まで)
 2011年 4月 当社取締役(2011年6月まで)
 三菱化学(株)取締役兼常務執行役員
 (2012年3月まで)
 2012年 4月 三菱レイヨン(株)(現三菱ケミカル(株))
 取締役社長(現)
 6月 当社取締役
 2015年 4月 当社取締役社長
 6月 当社取締役兼代表執行役社長(現)



取締役 代表執行役副社長 **大平 教義**

報酬委員

1975年 4月 三菱化成工業(株)入社
 2006年 6月 当社執行役員
 三菱化学(株)執行役員
 2009年 6月 三菱化学(株)取締役兼執行役員
 2010年 6月 当社常務執行役員
 三菱化学(株)取締役兼常務執行役員
 2014年 4月 当社専務執行役員
 三菱化学(株)取締役兼専務執行役員
 (2015年3月まで)
 (株)生命科学インスティテュート取締役(現)
 2015年 6月 当社代表執行役専務
 取締役社長(現)
 2017年 4月 当社代表執行役副社長
 6月 当社取締役兼代表執行役副社長(現)



取締役 代表執行役副社長 **小酒井 健吉**

報酬委員

1976年 4月 三菱化成工業(株)入社
 2008年 6月 田辺三菱製薬(株)執行役員
 2010年 6月 同社取締役兼常務執行役員
 2014年 4月 当社常務執行役員
 田辺三菱製薬(株)取締役(2015年6月まで)
 2015年 4月 当社専務執行役員
 三菱レイヨン(株)取締役(2017年3月まで)
 6月 当社代表執行役専務
 2016年 6月 三菱樹脂(株)取締役(2017年3月まで)
 2017年 4月 当社代表執行役副社長
 6月 当社取締役兼代表執行役副社長(現)



取締役 執行役専務 **吉村 修七**

1979年 4月 三菱化成工業(株)入社
 2008年 6月 三菱化学(株)執行役員
 2012年 4月 同社常務執行役員
 2013年 4月 同社取締役兼常務執行役員(2016年6月まで)
 2016年 6月 当社執行役専務
 2017年 4月 当社執行役専務
 6月 当社取締役兼執行役専務(現)
 大陽日酸(株)取締役(現)



取締役 **グレン・フレデリクソン**

1990年 1月 カリフォルニア大学サンタバーバラ校
 化学工学・材料部准教授
 1991年 7月 カリフォルニア大学サンタバーバラ校
 化学工学・材料部教授(現)
 1998年 5月 カリフォルニア大学サンタバーバラ校
 化学工学部長(2001年7月まで)
 2001年 3月 三菱化学(現三菱ケミカル)先端材料研究
 センター(カリフォルニア大学サンタバーバラ校内)
 センター長(現)
 2014年 4月 当社常務執行役員
 6月 当社取締役兼常務執行役員
 2015年 6月 当社取締役兼執行役専務
 2017年 4月 当社取締役(現)



取締役 **梅葉 芳弘**

監査委員長

1977年 4月 三菱化成工業(株)入社
 2008年 6月 三菱化学(株)執行役員
 2012年 4月 同社取締役兼常務執行役員(2015年3月まで)
 2015年 6月 当社取締役(現)
 三菱化学(株)監査役(2017年3月まで)
 三菱レイヨン(株)(現三菱ケミカル(株))
 監査役(現)
 2016年 6月 (株)生命科学インスティテュート監査役
 (2017年3月まで)



取締役 **浦田 尚男**

監査委員

1991年 1月 三菱化成(株)入社
 2011年 6月 当社執行役員
 三菱化学(株)執行役員(2014年3月まで)
 2015年 4月 当社常務執行役員
 6月 当社執行役専務(2016年3月まで)
 2016年 6月 当社取締役(現)
 三菱樹脂(株)監査役(2017年3月まで)
 2017年 4月 (株)生命科学インスティテュート監査役(現)



社外取締役 **橋川 武郎**

指名委員長 報酬委員

1987年 4月 青山学院大学経営学部助教授
 1993年 10月 東京大学社会科学研究所
 助教授
 1996年 4月 東京大学社会科学研究所教授
 2007年 4月 一橋大学大学院商学研究科
 教授
 2013年 6月 当社社外取締役(現)
 2015年 4月 東京理科大学大学院
 イノベーション研究科教授(現)



社外取締役 **伊藤 大義**

報酬委員長 監査委員

1970年 1月 監査法人辻監査事務所入所
 1973年 5月 公認会計士登録
 1989年 2月 みずほ監査法人代表社員
 2004年 7月 日本公認会計士協会副会長(2007年6月まで)
 2006年 5月 みずほ監査法人理事(2007年7月まで)
 2009年 4月 早稲田大学大学院会計研究科教授
 (2013年3月まで)
 2012年 1月 日本公認会計士協会綱紀審査会会長
 (2016年8月まで)
 2014年 6月 当社社外監査役
 三菱化学(株)監査役(2017年3月まで)
 2015年 6月 当社社外取締役(現)



社外取締役 **渡邊 一弘**

監査委員 報酬委員

1974年 4月 検事任官
 1998年 7月 法務省大臣官房審議官
 2001年 4月 最高検察庁検事
 2002年 1月 奈良地方検察庁検事正
 2004年 9月 前橋地方検察庁検事正
 2005年 9月 名古屋地方検察庁検事正
 2007年 6月 横浜地方検察庁検事正
 2008年 7月 札幌高等検察庁検事長(2009年7月退官)
 2009年 9月 弁護士登録
 東海大学法科大学院教授(2017年3月まで)
 2010年 6月 三菱樹脂(株)監査役(2017年3月まで)
 2011年 1月 弁護士法人東町法律事務所
 弁護士(顧問)(現)
 2014年 6月 当社社外監査役
 2015年 6月 当社社外取締役(現)



社外取締役 **國井 秀子**

指名委員 監査委員

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



社外取締役 **橋本 孝之**

指名委員

1978年 4月 日本アイ・ピー・エム(株)入社
 2000年 4月 同社取締役
 2003年 4月 同社常務執行役員
 2007年 1月 同社専務執行役員
 2008年 4月 同社取締役専務執行役員
 2009年 1月 同社取締役社長
 2012年 5月 同社取締役会長
 2014年 4月 同社社長
 2015年 1月 同社副会長
 2016年 6月 当社社外取締役(現)
 2017年 5月 日本アイ・ピー・エム(株)名誉相談役(現)

社外取締役メッセージ



取締役会におけるアドバイザリー機能とガバナンス機能を高め、成長に対する飽くなきチャレンジを支えていきます。

社外取締役
橋本 孝之

Q1 MCHCグループの「今」

中期経営計画APTSIS 20の初年度に社外取締役に着任されてから1年が経過しましたが、今のMCHCグループをどのようにご覧になっていますか？

A 私が着任したときに、議論すべき大きなテーマは二つありました。一つは、MCHCの役割と事業会社の役割を再定義し、MCHCとして何を為すべきかを明確にするということ。もう一つは、統合新社を含めて、どうマネジメントしていくかということです。それぞれ規模が大きく、業態も異なる事業会社を傘下にもつ持株会社として、成長戦略の大きな柱となるポートフォリオマネジメント、事業会社への権限委譲、シナジー効果、さらには海外事業のマネジメントをどうすべきか、こういったことをかなり議論して、この1年で経営のフレームワークが出来上がったと認識しています。そういう意味で、この1年で成長に向けた礎は築かれたので、これからが実行のときです。

また、率直な印象として、もともとボトムアップ型の会社だったと感じます。これまでは、各事業会社がさまざまな報告を上げてきて、それを集約することがMCHCの役割でした。しかしそれでは、各事業会社がやれるところまでとどまってしまう。今回、新たな経営のフレームワークをつくり上げましたが、MCHCが単なる持株会社ではなく、経営の方向性・目標を示し、ヘッドクォーターの役割を果たすようになりました。これはかなり大きな変革です。これからは、その経営方針や目標が現場まで落とし込まれて、機能するかどうか課題です。

Q2 取締役会や社外取締役連絡会の状況

2016年度の取締役会では、中長期的な経営の方向性に関する議論の充実、中期経営計画に対する監督機能の強化、報告事項の一層の充実を重視してきたとのことですが、実際の議論はいかがでしたか？

A AIの活用やデジタル化、健康経営、リスクマネジメントなどは、MCHCが中長期的な方向性を決めるべきテーマとして議論しています。これらを各事業会社に横串を通して実行に移すのはこれからというところです。

中期経営計画の進捗の監督については、結果のKPIだけではなくプロセスのKPIも必要で、目標と乖離している事業については、執行側と議論をするといったプロセス改革も必要だと提言しています。また、取締役会の実効性を上げるという意味でも、本質的な議論に費やす時間を十分に確保するために、事前説明を含めてより効率的に取締役会を運営することや、情報の非対称性を解消するために、執行役員会議での議論をしっかりと共有するなど情報提供を充実させることは重要です。

取締役会での議論はかなり活発で、発言しやすい環境です。社外取締役としては、社内の常識に意見するべきで、そのためには、社外取締役連絡会等を通じて平時から社外取締役間でコミュニケーションをとっておくことは有意義です。ただ、気をつけなければならないこととして、社内と社外との対立構造をつくらないように、お互いに議論を尽くして新しい価値を生まなければならないと思っています。

Q3 ご自身の社外取締役としての役割

日本アイ・ピー・エム株式会社の社長・会長を歴任され、企業経営やICTの活用などに関するご見識を踏まえて、MCHCにおけるご自身の社外取締役としての役割をどのようにお考えですか？

A 社外取締役としての機能は二つあって、一つはアドバイザリー機能、もう一つはガバナンス機能です。アドバイザリーについては、私の経験を通じてIT、グローバルオペレーション、ダイバーシティ等についてのアイデアを出していきたいと考えています。化学会社というのは一般的に、製造現場のデジタル化や、ITを活用した商品・サービスの提供というのは、「遠い世界」だったのではないかと思います。それを近づけることによってどうしたら新しい価値を創出できるのか、新たに設けたCDO（Chief Digital Officer）とも議論していきたいですね。

また、ガバナンスについては、いくつか機能がある中で、指名委員として、次期リーダーの指名プロセスにおける、候補者へのインタビューの実施、第三者機関によるアセスメントの実施を提案しました。指名プロセスの明確化や客観性の担保は非常に重要で、候補者に対する第三者の目線を取り入れるのはMCHCでは初めてのことになります。また、候補者に何か不足しているところがあれば教育するというシステムも今後検討していくべきだと思います。

小林会長や越智社長には、もっと社外取締役を活用していただくといいですよ、と進言しています。MCHCの社外取締役の多様性は高く、社外取締役の皆さんはそれぞれご自分の専門テーマをもっておられます。各取締役の知見をもっと活用してほしいですね。

Q4 これからのMCHCグループに期待すること

冒頭のご質問では「MCHCグループの『今』」について伺いましたが、成長の礎が築かれた、これからのMCHCグループに期待することをお聞かせください。

A マーケットのニーズに応えるソリューションを提供するというグループとしての方向性はすでに示されていますが、これからの時代、やはりプロダクトアウトから課題解決型に転換していかなければなりません。MCHCグループは、「課題は何か」を探求する力が高いと思っています。また太陽光のエネルギーと光触媒を使って水から水素と酸素を生成する人工光合成のように、ロマンのある研究をやっています。課題を解決するための用途技術は何かを探求し、なければオープンイノベーション等で外から技術を獲得する。そういうプロセスがこれから回り始めていこうと感じています。

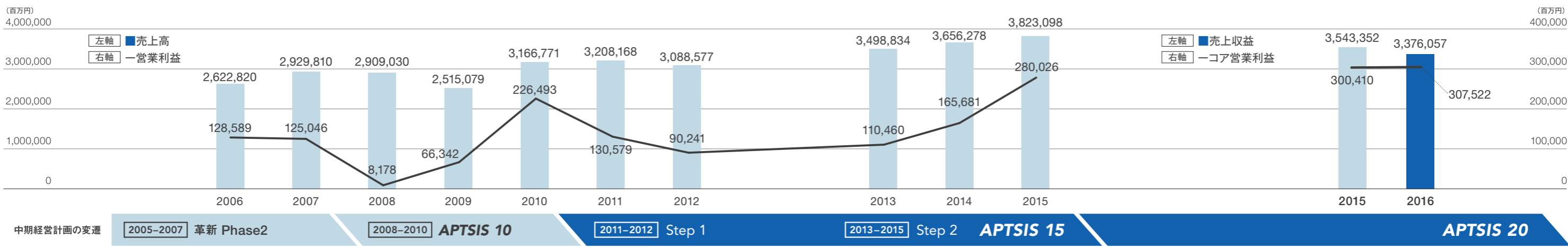
もう一つは、多様性です。多様性はまず受け容れること（インクルージョン）が必要で、それからイノベーションへと転じます。3社統合の効果として、異なる技術や専門分野の人材が混ざり合っ、議論が喚起されていけば新しいものが生まれてくるのが期待されます。

また、MCHCには強い会社となるための意識をもって頑張してほしいと思っています。化学会社は為替や原油の市況などの外部環境に影響されがちですが、その中で生き残っていくための、成長に対する飽くなきチャレンジに期待しています。

財務サマリー

日本基準 (2006-2015年度)										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
年間	単位:百万円									
売上高	2,622,820	2,929,810	2,909,030	2,515,079	3,166,771	3,208,168	3,088,577	3,498,834	3,656,278	3,823,098
営業利益	128,589	125,046	8,178	66,342	226,493	130,579	90,241	110,460	165,681	280,026
税金等調整前当期純利益	137,802	217,791	(44,002)	43,311	169,552	127,474	82,900	116,594	165,621	198,248
親会社株主に帰属する当期純利益	100,338	164,064	(67,178)	12,833	83,581	35,486	18,596	32,248	60,859	46,444
包括利益	—	—	—	37,513	86,742	64,199	94,900	134,016	173,692	7,695
設備投資	130,855	170,051	139,011	119,025	117,806	116,145	132,221	133,339	165,057	176,508
減価償却費	83,270	102,172	119,230	129,574	148,697	145,695	129,549	131,571	151,253	180,374
研究開発費	91,177	112,064	127,802	136,863	130,825	138,545	134,723	134,260	132,217	138,364
営業活動によるキャッシュフロー	63,343	156,173	76,149	116,073	288,853	217,954	206,504	177,027	329,776	388,663
投資活動によるキャッシュフロー	(133,434)	(177,985)	(189,233)	(327,006)	(101,064)	(63,404)	(169,758)	(159,789)	(277,223)	(202,796)
財務活動によるキャッシュフロー	74,492	70,871	179,526	94,437	(149,493)	(164,146)	(26,250)	(8,307)	(2,061)	(156,957)
期末現在	単位:百万円									
総資産額	2,318,832	2,765,837	2,740,876	3,355,097	3,294,014	3,173,970	3,307,758	3,479,359	4,323,038	4,061,572
有形固定資産	724,438	852,806	834,046	1,167,073	1,088,369	1,032,738	1,061,551	1,118,050	1,498,146	1,390,727
有利子負債	739,673	822,520	1,033,239	1,454,126	1,304,589	1,164,128	1,198,799	1,258,186	1,603,595	1,465,752
純資産額	758,752	1,095,927	940,114	1,032,865	1,114,003	1,144,954	1,203,316	1,314,870	1,588,601	1,554,528
1株当たり金額	単位:円									
1株当たり当期純利益	73.25	119.51	(48.81)	9.32	58.72	24.06	12.61	21.89	41.40	31.70
1株当たり純資産額	520.05	601.45	486.09	490.99	514.30	522.77	553.54	611.95	669.77	636.43
1株当たり配当額	14.00	16.00	12.00	8.00	10.00	10.00	12.00	12.00	13.00	15.00
主要指標	単位:%									
総資産利益率(ROA) (%)	6.1	8.5	(1.5)	1.4	5.1	3.9	2.6	3.4	4.2	4.7
自己資本利益率(ROE) (%)	14.6	21.3	(8.9)	1.9	11.6	4.6	2.3	3.7	6.4	4.8
自己資本比率 (%)	30.7	29.9	24.4	20.0	23.0	24.2	24.6	25.8	22.6	22.9
その他	単位:名									
従業員数 (名)	33,447	39,305	41,480	53,907	53,882	53,979	55,131	56,031	68,263	68,988

指定国際会計基準 (IFRS 2015-2016年度)				
	2015	2016	増減 (%)	2016
年間	単位:百万円			
売上収益	3,543,352	3,376,057	(4.7%)	30,143,366
コア営業利益	300,410	307,522	2.4%	2,745,732
税引前利益	252,791	258,343	2.2%	2,306,634
親会社の所有者に帰属する当期利益	51,358	156,259	204.3%	1,395,170
包括利益	34,302	226,493	560.3%	2,022,259
設備投資	213,134	206,482	(3.1%)	1,843,589
減価償却費および償却費	182,656	174,040	(4.7%)	1,553,929
研究開発費	126,782	126,290	(0.4%)	1,127,589
営業活動によるキャッシュフロー	299,612	396,643	—	3,541,455
投資活動によるキャッシュフロー	(234,078)	(289,056)	—	(2,580,857)
財務活動によるキャッシュフロー	(40,945)	1,411	—	12,598
期末現在	単位:米ドル			
資産合計	4,223,774	4,463,547	5.7%	39,853,098
有形固定資産	1,403,437	1,431,681	2.0%	12,782,866
有利子負債	1,579,575	1,693,742	7.2%	15,122,696
親会社の所有者に帰属する持分	972,197	1,091,398	12.3%	9,744,625
1株当たり金額	単位:円			
基本的1株当たり当期利益	35.06	106.73	204.4%	0.95
1株当たり親会社所有者帰属持分	663.71	758.30	14.3%	6.77
1株当たり配当額	15.00	20.00	33.3%	0.18
主要指標	単位:米ドル			
資産合計税引前利益率(ROA) (%)	5.9	5.9	0%	—
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) (%)	5.2	15.1	190.4%	—
親会社所有者帰属持分比率 (%)	23.0	24.5	6.5%	—
その他	単位:名			
従業員数 (名)	68,988	69,291	0.4%	—



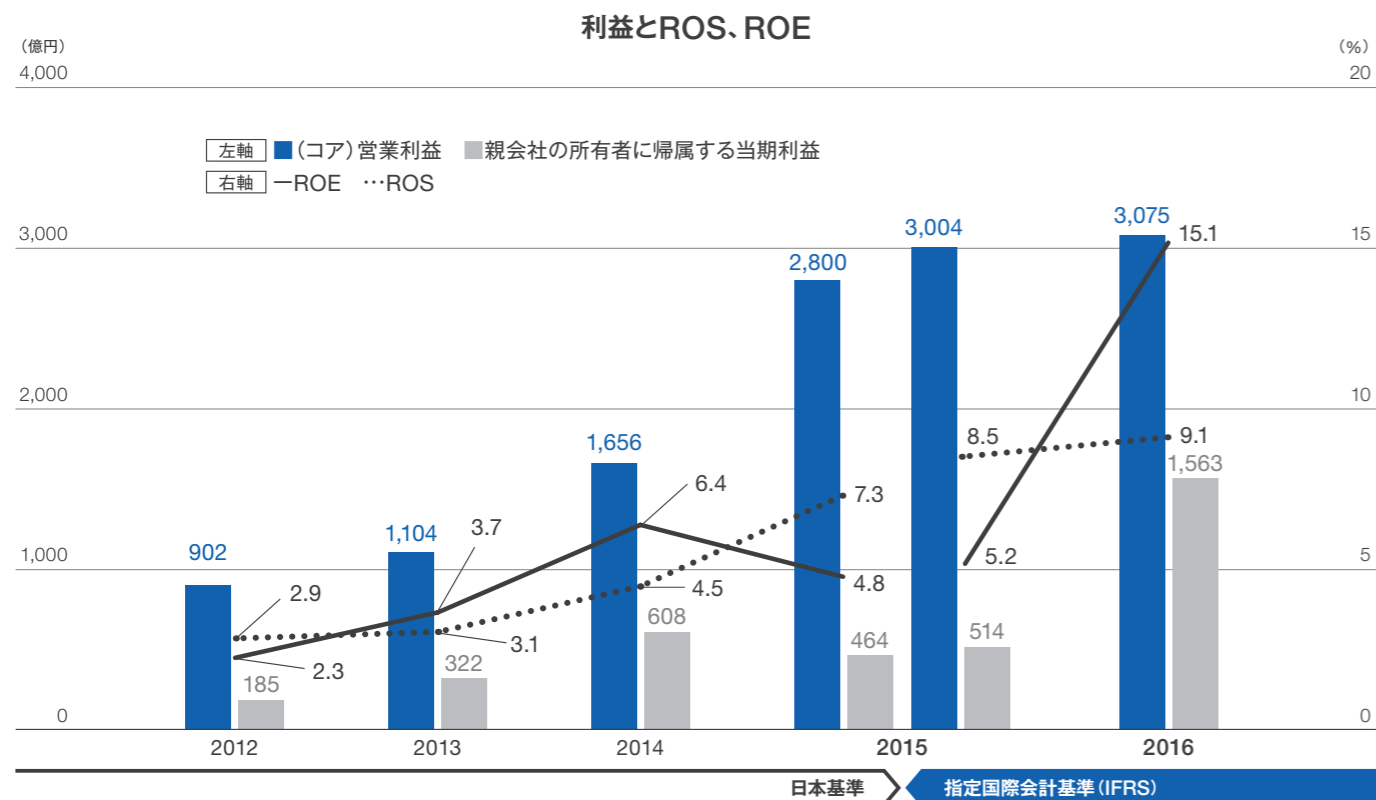
(注) 1. 本レポートは、4月1日から3月31日までの事業期間を年度として定めています。2016年度は2017年3月末で終了した事業年度を表します。
 2. 米ドル金額は1ドル=112円で換算しています。
 3. 資産合計税引前利益率(ROA) (%)は税引前利益を平均資産合計で除して算出しています。

(注) 4. 親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) (%)は親会社の所有者に帰属する当期利益を平均親会社所有者帰属持分で除して算出しています。
 5. 固定資産臨時償却費を計上した場合、その額を減価償却費に含めています。

財務・非財務ハイライト

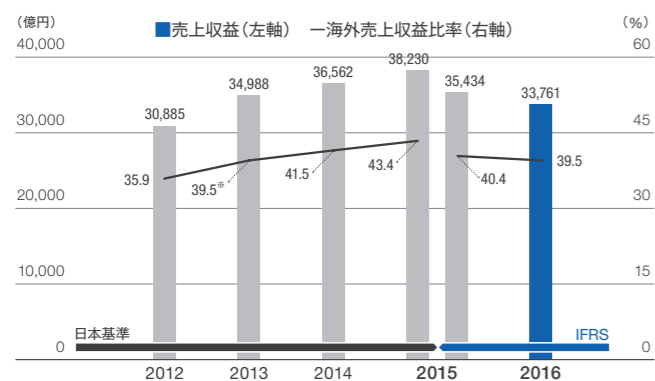
財務指標

中期経営計画APTSIS 20のスタートとともに、2016年度より指定国際会計基準(IFRS)を適用しております。比較年度として2015年度のIFRS値も表示しております。
 なお、「コア営業利益」とは、IFRSの営業利益に含まれる非経常的な要因により発生した損益(非経常項目)を除いた損益で、日本基準の営業利益との比較可能性も加味した、当社独自の段階損益として開示しております。



2011年度から2015年度までの前中期経営計画APTSIS 15における事業ポートフォリオ改革により、2015年度は日本基準で設立以来の最高益となりました。2016年度は、円高に伴う減益影響に加え、ヘルスケア分野における薬価改定の影響や素材分野における定期修繕の規模拡大等があったものの、機能商品分野を中心とした数量の伸長等によりさらに利益を増やし、コア営業利益は前期比71億円(+2.4%)増の3,075億円となりました。結果、ROSは9.1%となり、前期比で+0.6%改善しました。親会社の所有者に帰属する当期利益(日本基準では「親会社株主に帰属する当期純利益」)は、繰延税金資産の計上に伴う税金費用の大幅な減少もあり、前期比1,049億円(+204.3%)増の1,563億円となりました。結果、ROEは15.1%と大幅に上昇しました。

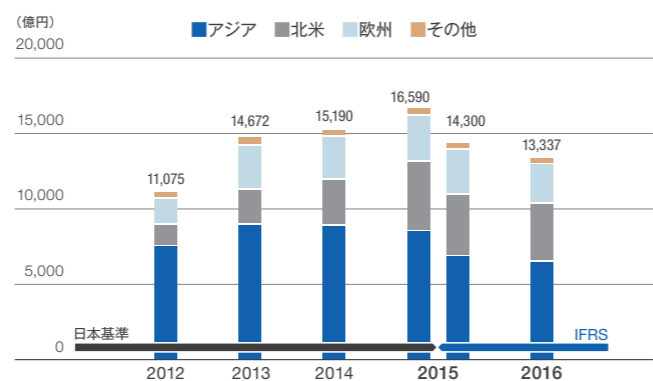
売上収益と海外売上収益比率



売上収益は、原料価格の下落に伴う販売価格の低下や円高影響(前期比△11.5¥/\$)等により、前期比1,673億円(△5%)の減収となりました。海外売上収益比率も同様に減少し、39.5%(前期比△0.9%)となりました。

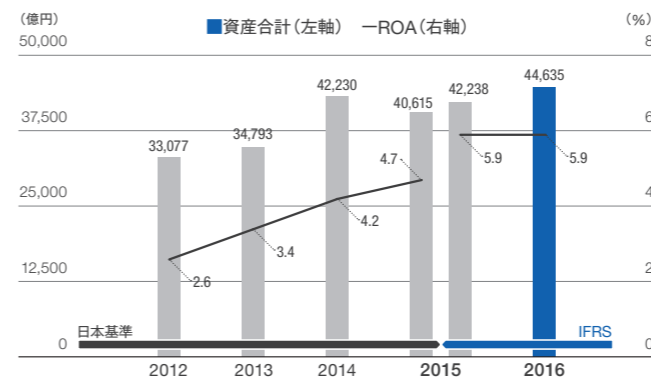
※決算期を統一したことによる影響額を1,456億円除いております。

海外地域別売上収益



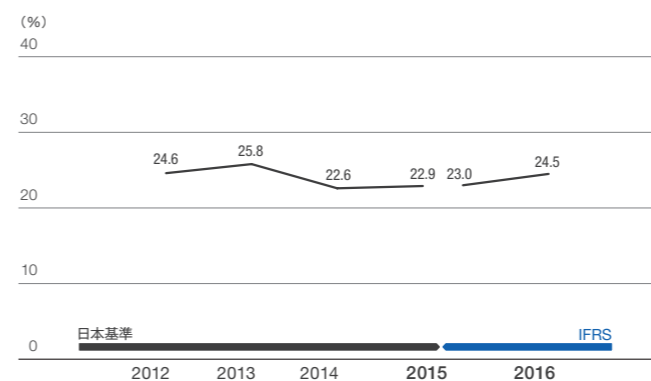
産業ガス事業における買収等による増加や、アジアを中心とするMMA事業の伸長に加え、機能商品分野を中心に数量の増加はあったものの、円高に伴う換算差の影響が大きく、前期比で減少しました。

資産合計とROA



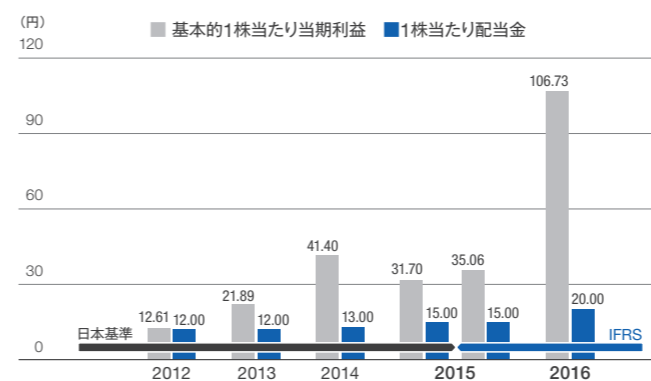
資産合計は4兆4,635億円となりました。主に産業ガス事業において買収に伴う資産の増加があったこと等により前期末比2,397億円増加しました。ROAは利益の伸長もあり前期並の5.9%となりました。

親会社の所有者に帰属する持分比率



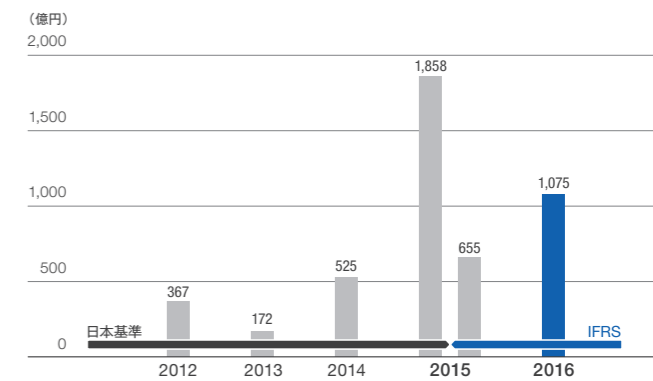
利益の伸長に伴い、負債・資本合計のうち親会社の所有者に帰属する持分は1兆914億円と、前期比1,192億円の増加となりました。結果、親会社所有者帰属持分比率は24.5%と前期比+1.5%の改善となり、APTSIS 20の中計目標値30%に向けて引き続き改善に努めます。

基本的1株当たり当期利益と1株当たり配当金



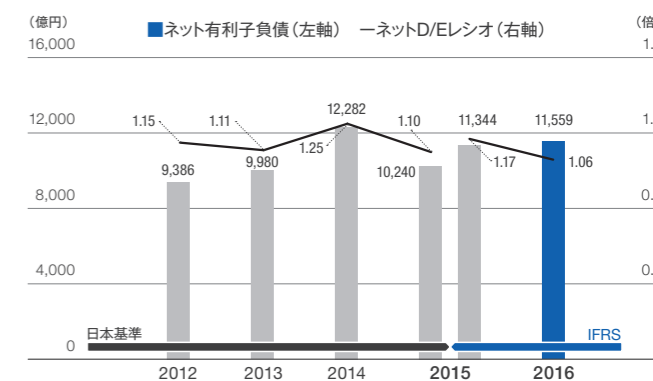
基本的1株当たり当期利益は、利益の伸長等により106.73円となりました。1株当たり配当金は、財務状況および今後の事業展開や株主還元の実現等を総合的に判断し、前期比5円増の年間20円としました。

フリーキャッシュフロー



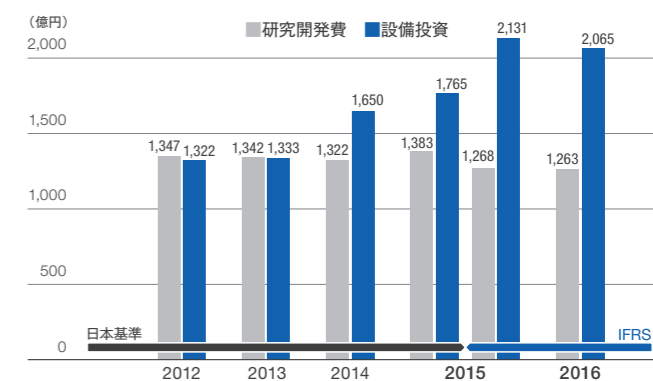
税引前利益の増加等に伴い営業活動によるキャッシュフロー(CF)が改善し、投資活動によるCFは主に産業ガス事業におけるM&Aに伴う投融資や設備投資等により支出が増加したものの、フリーキャッシュフロー(FCF)は1,075億円と前期比で420億円の改善となり、期初目標の1,000億円を上回りました。

ネット有利子負債とネットD/Eレシオ



ネット有利子負債は1兆1,559億円となりました。産業ガス事業における資産買収等あり、前期末比で215億円増加しましたが、利益の伸長に伴う親会社の所有者に帰属する持分の増加もあり、ネットD/Eレシオは1.06と前期比△0.11の改善となりました。APTSIS 20の中計目標値0.8に向けて引き続き改善に努めます。

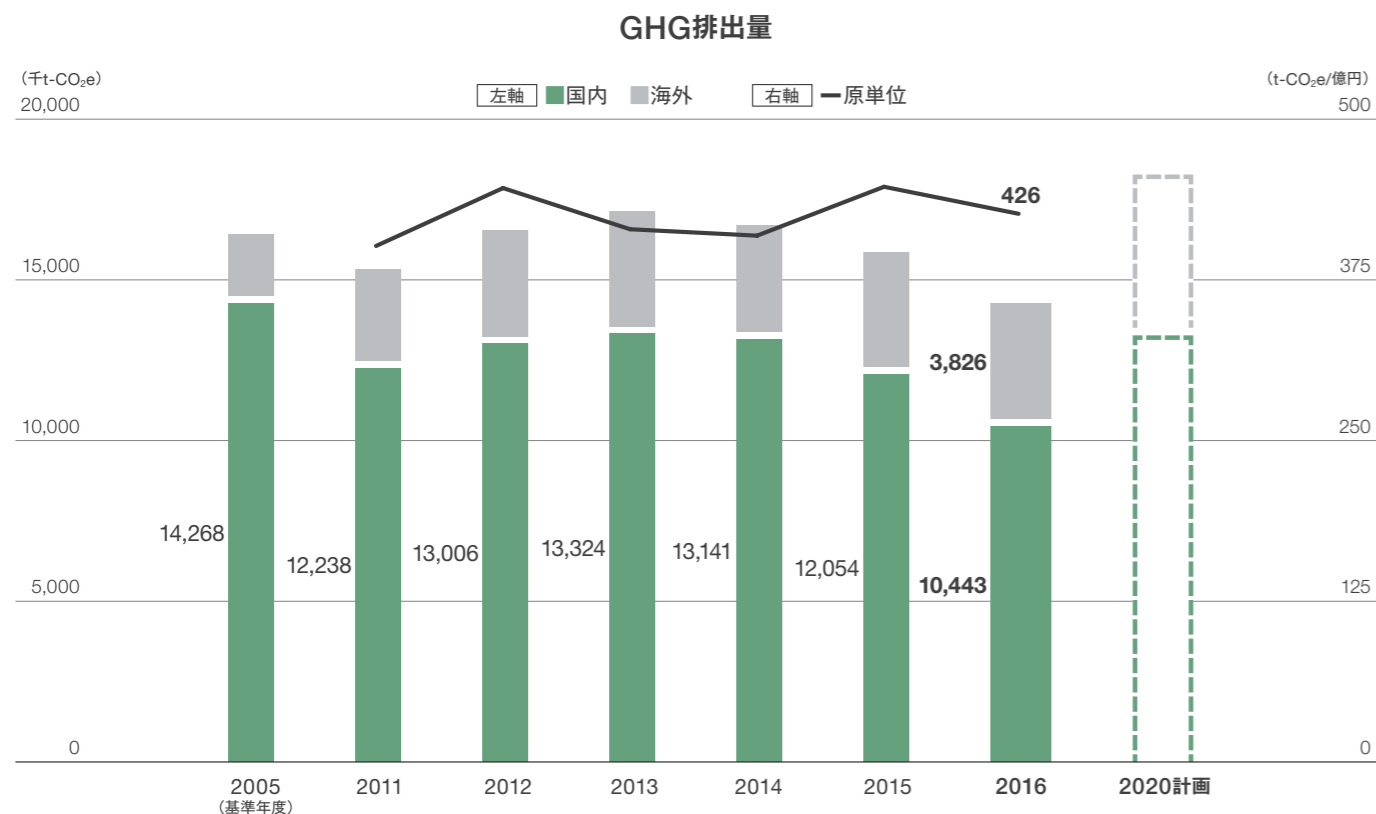
研究開発費と設備投資



研究開発費は1,263億円となり、引き続き既存技術の改良や新技術に取り組みました。設備投資は、前期にヘルスケア分野において技術導入に伴う増加があった影響等により前期比では66億円減少しましたが、素材分野を中心とした設備の維持更新に加えMMA事業における中東の新プラント建設等があり、2,065億円となりました。

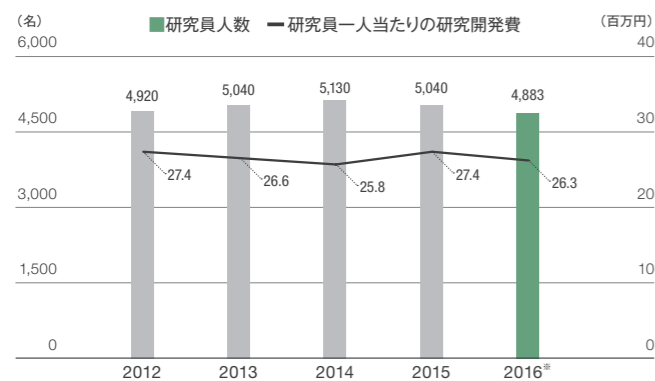
財務・非財務ハイライト

非財務指標



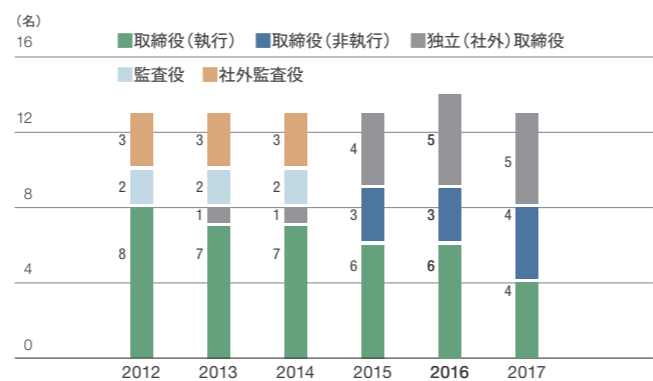
2016年度のGHG排出量 (Scope1+Scope2) は、14,269千t-CO₂e、原単位426t-CO₂e/億円となりました。国内主要4事業会社およびその国内グループの排出量は、10,443千t-CO₂eとなり、前年度比1,611千t-CO₂eの減少となりました。2016年度は、順調な稼働の中、省エネ等GHG削減に関する施策の着実な実施に加え、水島ナフサクラッカー再編、テレフタル酸事業撤退(インド、中国)等の施策がグループ全体の排出量削減に貢献しました。パリ協定の2030年削減目標の達成に向けて、GHG排出量削減施策の立案、推進を進めてまいります。

研究員人数・研究員一人当たりの研究開発費



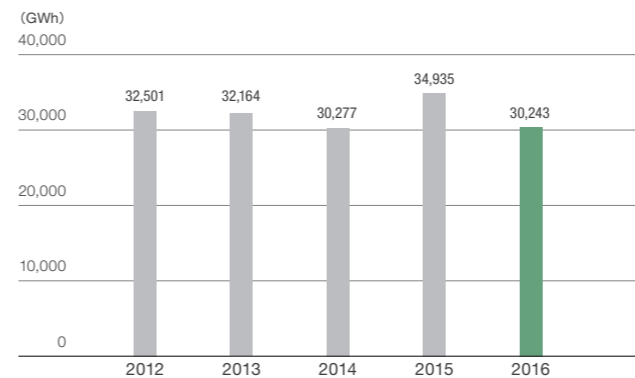
2016年度の研究員人数は前期比157名減の4,883名、一人当たりの研究開発費は1.1百万円減の26.3百万円となりました。

取締役人数・社外取締役人数



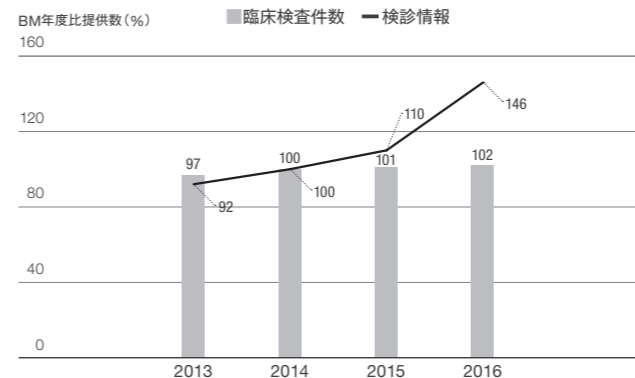
2015年6月より指名委員会等設置会社へ移行しています。

エネルギー消費量



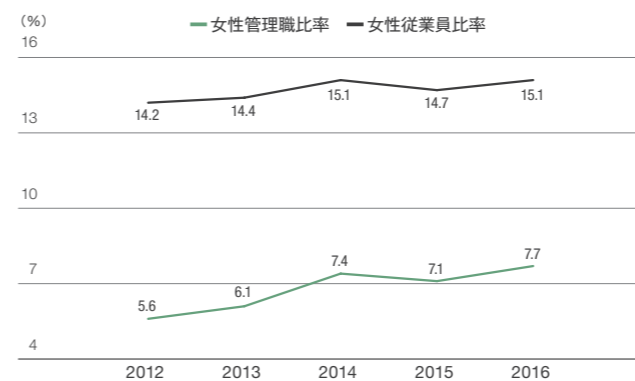
2016年度の日本国内のエネルギー消費量は、30,243GWhとなりました。プロセスの安定稼働、省エネ施策の推進によりエネルギー消費量の削減を加速させていきます。2016年度より算定方法のグローバル対応を行いました。過年度のエネルギー消費量については、再計算した数値をグラフにプロットしています。

臨床検査件数と検診・健康情報



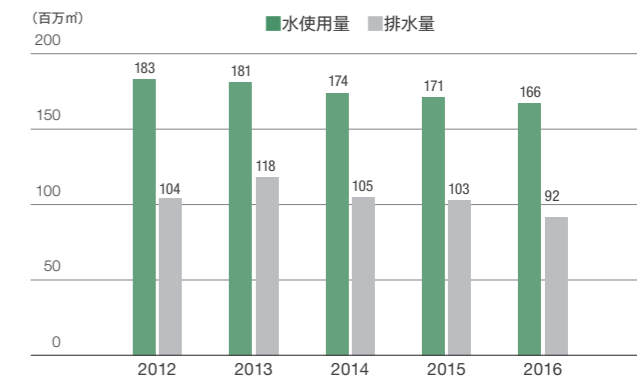
臨床検査件数、健診・健康情報提供件数は、MOS指標BM年度比(2014年度比)でそれぞれ102%、146%となりました。健康に対する関心の高まりやセルフメディケーションの浸透といった動向への確に対応し、MOS指標として設定した2020年度目標達成をめざします。

女性従業員比率・女性管理職比率



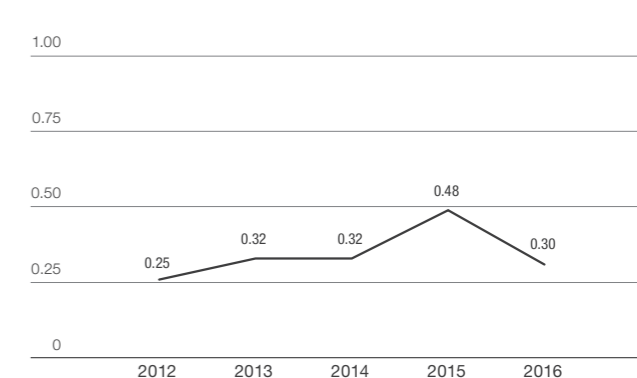
女性従業員比率、女性管理職比率は、それぞれ前年度比0.4%増の15.1%、0.6%増の7.7%となりました。女性活躍推進に向け諸施策を継続的に推進しており、総合職入社者における女性比率は近年上昇傾向にあります。

水使用量・排水量



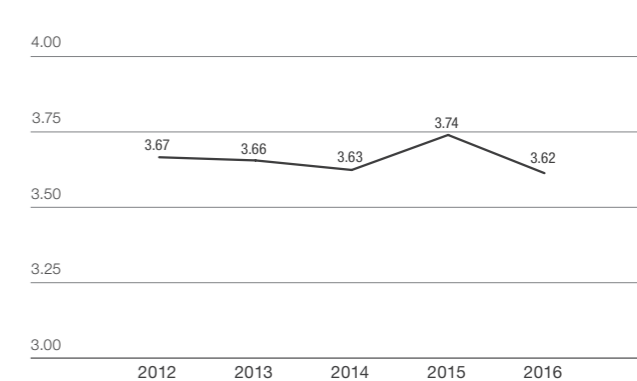
2016年度の日本国内実績は、水使用量166百万m³、排水量92百万m³となり、それぞれ前年度比5百万m³減、11百万m³減となりました。事業活動における水資源の有効利用、使用量削減の取り組みを進め、水資源の持続可能性の向上に貢献してまいります。

休業度数率



休業災害件数の減少により、前年度比0.18ポイント改善し、0.30ポイントとなりました。再発防止策の徹底、作業安全の確保等の諸施策により、災害リスク、災害件数の削減に取り組んでいます。

従業員満足度



前年度比0.12ポイント低下の3.62ポイントとなりました。2011年度以降、概ね良好な水準を維持しています。健康経営、働き方改革等の関連施策の積極的な推進により、従業員満足度のさらなる向上をめざします。

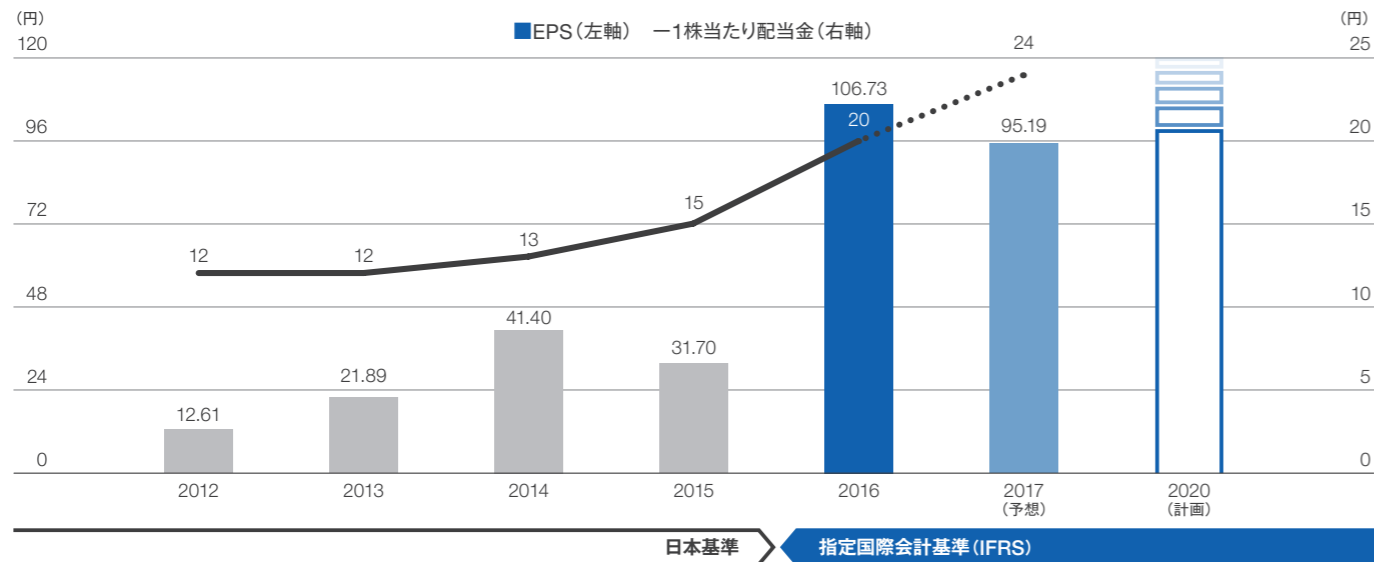
株主情報

株主還元の方針

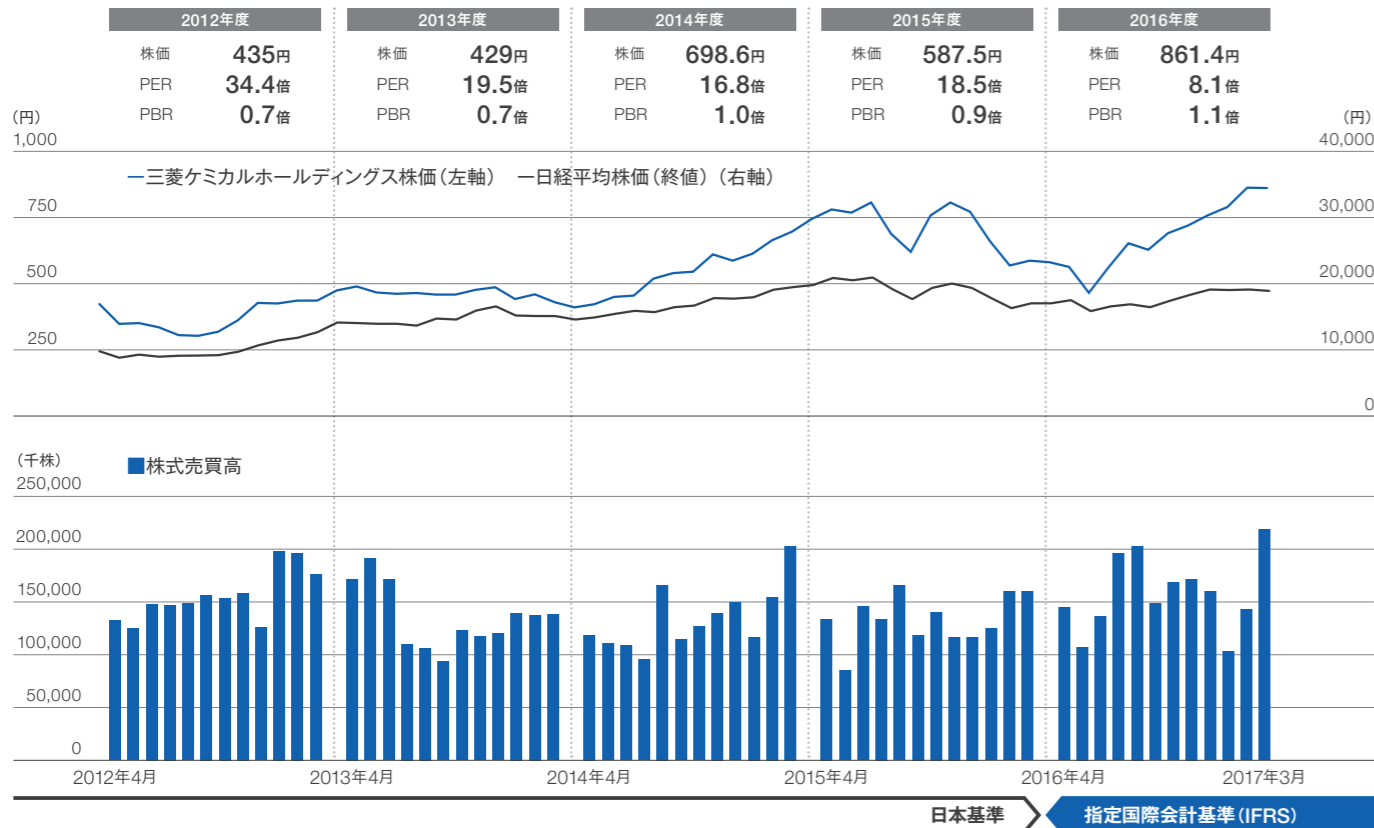
企業価値の向上を通じ、株主価値の向上をめざす
 配当政策については、成長投資・財務体質の改善とのバランスを考慮

- ・中期的な連結配当性向の目安をIFRS移行後も30%とする
- ・安定的な配当を実施する

EPS/1株当たり配当金



株価/株式売買高



※株価:3月末時点 PER:3月末時点株価÷基本的1株当たり当期利益(2015年度までは1株当たり当期純利益) PBR:3月末時点株価÷1株当たり親会社所有者帰属持分(2015年度までは1株当たり純資産額)

株式情報 (2017年3月31日現在)

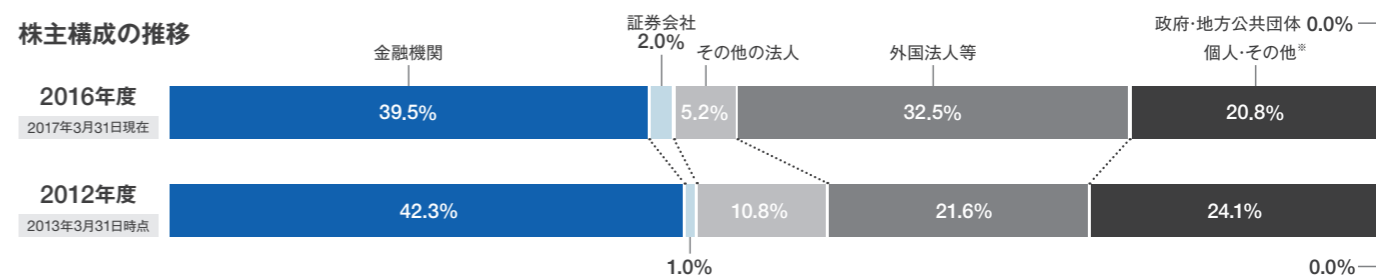
上場証券取引所	東京
証券コード	4188
単元株式数	100株
会社が発行する株式の総数	6,000,000,000株
発行済株式総数	1,506,288,107株
株主総数	165,467名
定時株主総会	2017年6月開催
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

大株主

株主名	持株数(千株)	出資比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	90,090	6.3
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	69,593	4.8
明治安田生命保険相互会社	64,389	4.5
日本生命保険相互会社	42,509	3.0
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	25,928	1.8
株式会社三菱東京UFJ銀行	24,149	1.7
東京海上日動火災保険株式会社	23,338	1.6
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	21,780	1.5
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	21,411	1.5
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505225	21,037	1.5

(注) 1. 上記のほか、当社が自己株式として67,025千株を保有していますが、当該株式については、会社法第308条第2項の規定により議決権を有していません。
 2. 出資比率は、自己株式(67,025千株)を控除して計算しています。
 3. 株式会社三菱東京UFJ銀行の当社への出資状況については、上記のほか、同行が議決権行使の指図権を留保している「野村信託銀行株式会社(退職給付信託三菱UFJ銀行口)」名義の株式2,375千株(出資比率0.2%)があります。

株主構成の推移



※「個人・その他」には、当社の自己株式としての保有分(2012年度:2.0%、2016年度:4.4%)が含まれております。

IR報告

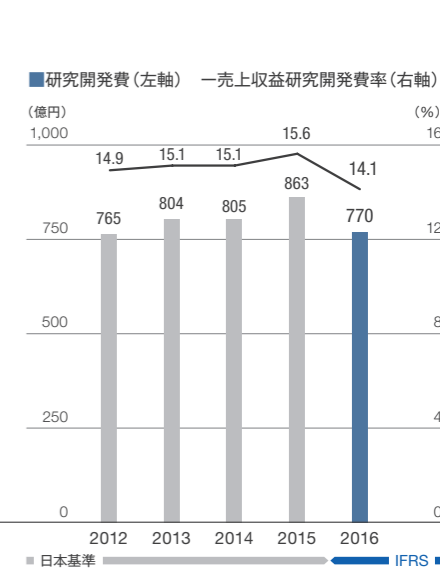
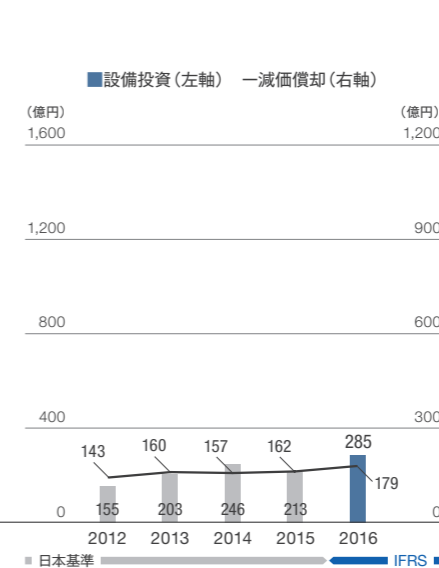
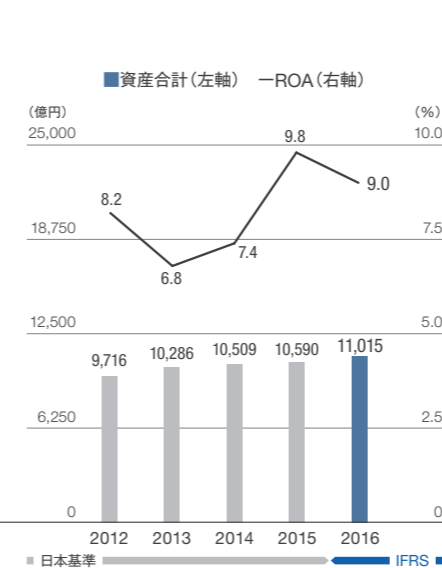
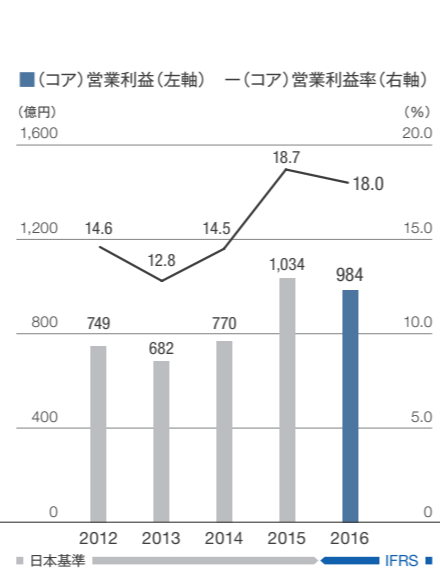
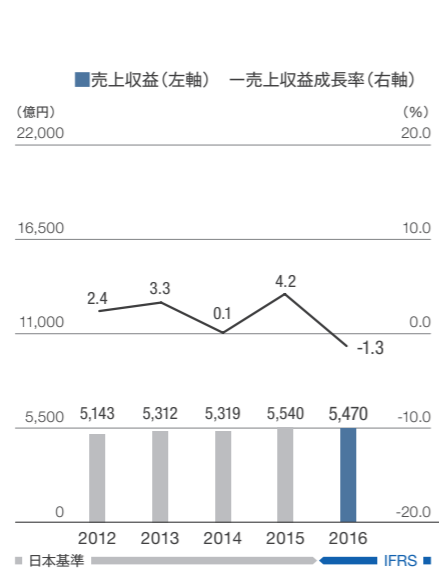
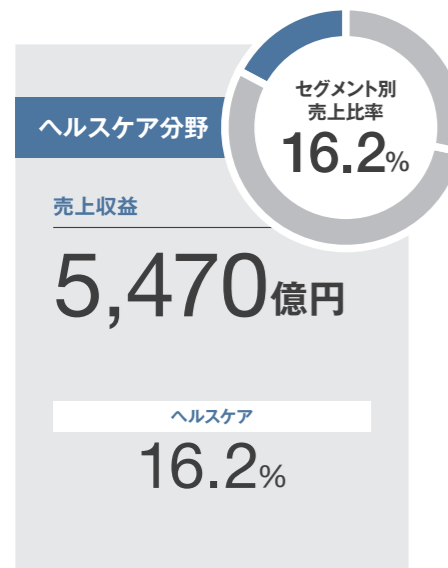
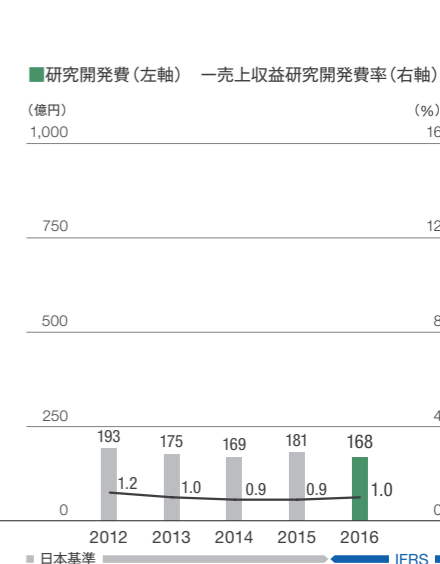
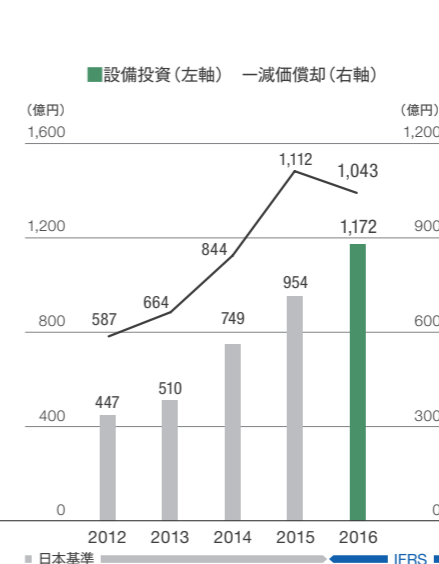
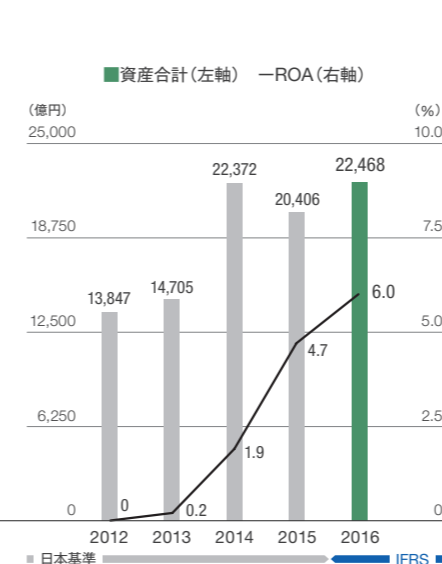
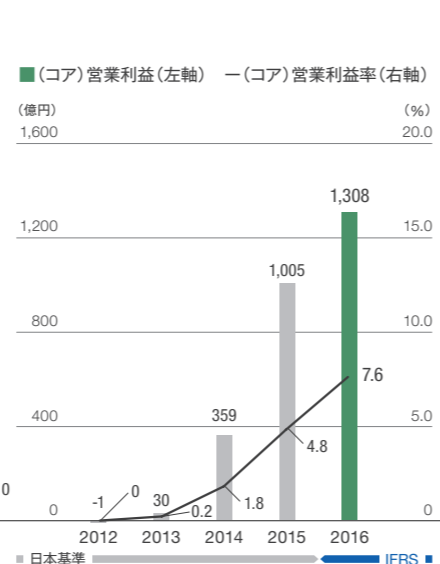
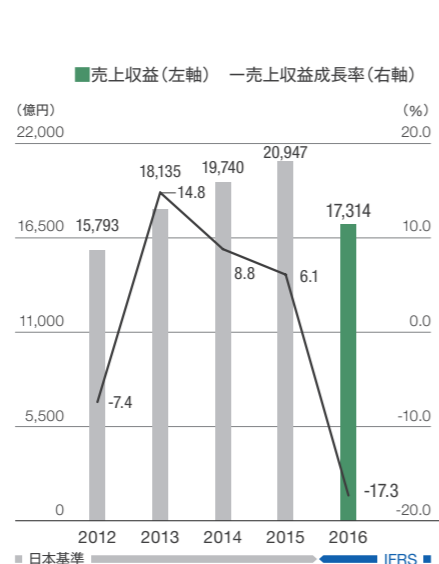
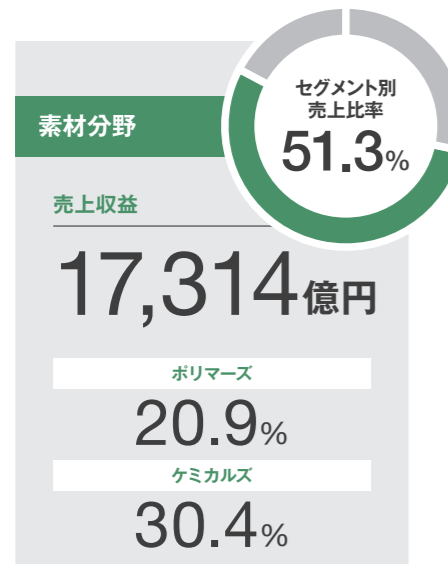
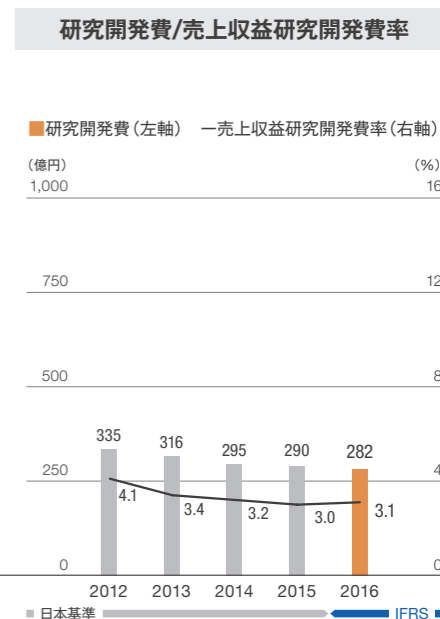
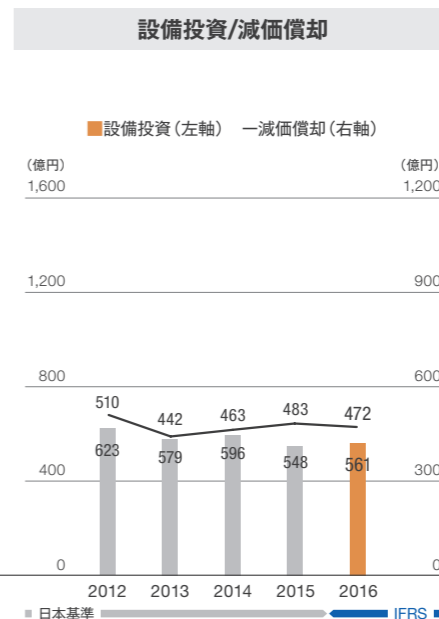
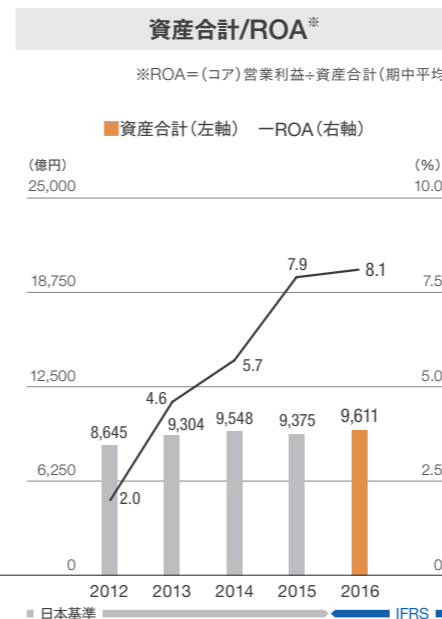
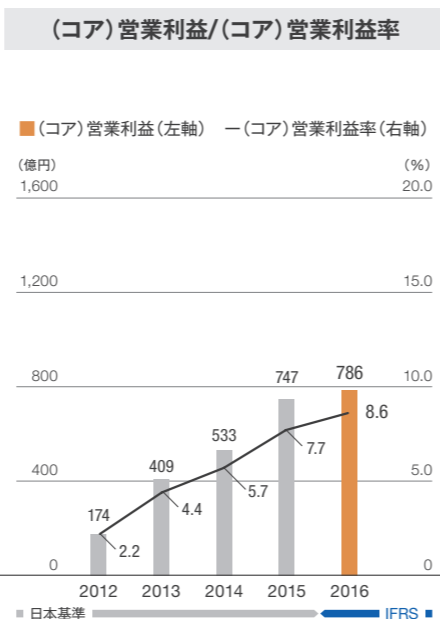
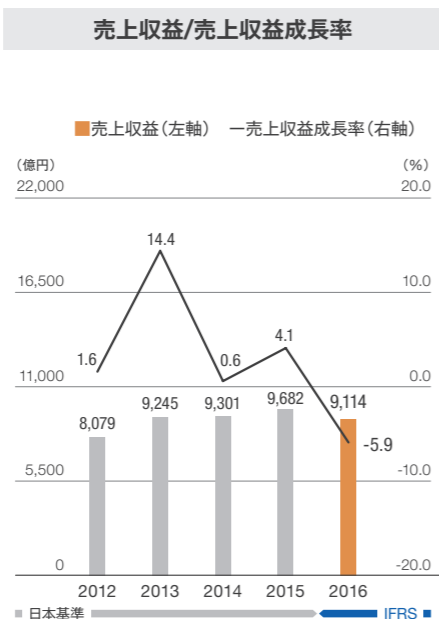
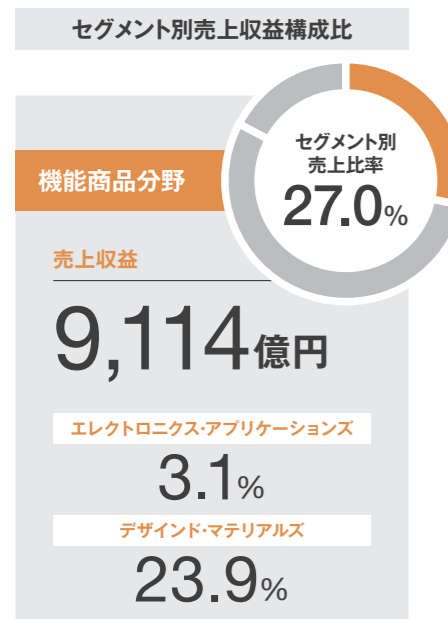
MCHCは、株主、顧客をはじめとするステークホルダーの皆さまと、さまざまな機会を通じて、積極的かつ建設的に対話し、KAITEKI実現に向け、課題や目標を共有し、協働することをめざしています。株主・投資家の皆さまとの対話においては、当社を信頼いただき、長期に株式を保有いただけるよう、適切な情報開示に努めるとともに、積極的に対話を行い、それを企業活動に生かしていきます。

事項	2016年			2017年
	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月
1 株主総会	2017年6月27日開催 出席者数 1,535名(参考:2016年1,714名)			
2 国内機関投資家・アナリスト向け	説明会	6月 IR Day初開催 「主要事業の説明」		12月 事業説明会 「中計進捗」
	トップマネジメントによる投資家との対話	5月 スモールミーティング 5-6月 投資家訪問	7-9月 投資家訪問	12月 スモールミーティング 10月 投資家訪問
	決算発表時にネットカンファレンスを開催	5月	8月	11月
	事業所見学会		9月 米国	1月 水島・徳山地区
3 個人投資家向け	個人投資家説明会(証券会社等主催)を開催し、現在の事業概況や今後の事業展開などを説明。主要都市で14回開催(ご参加数 合計2,249名)			
4 海外投資家向け	トップマネジメントによる海外ロードショー	6月 香港・シンガポール	7月 英国・米国 7月 欧州 9月 米国	
	カンファレンス参加による投資家との対話	4月 クレディ・スイス証券(香港)	9月 みずほ証券(日本)、メリルリンチ日本証券(日本)	11月 野村證券(日本)

分野別事業概況 | サマリー

分野別事業概況サマリー

※2016年度は非継続事業は含まない。



分野別事業概況 | 2016年度セグメント実績

2016年度セグメント実績

機能商品分野

エレクトロニクス・アプリケーションズセグメント

減収減益。売上収益は1,047億円(前期比110億円減)となり、コア営業利益は29億円の損失(前期比19億円の損失増)となりました。

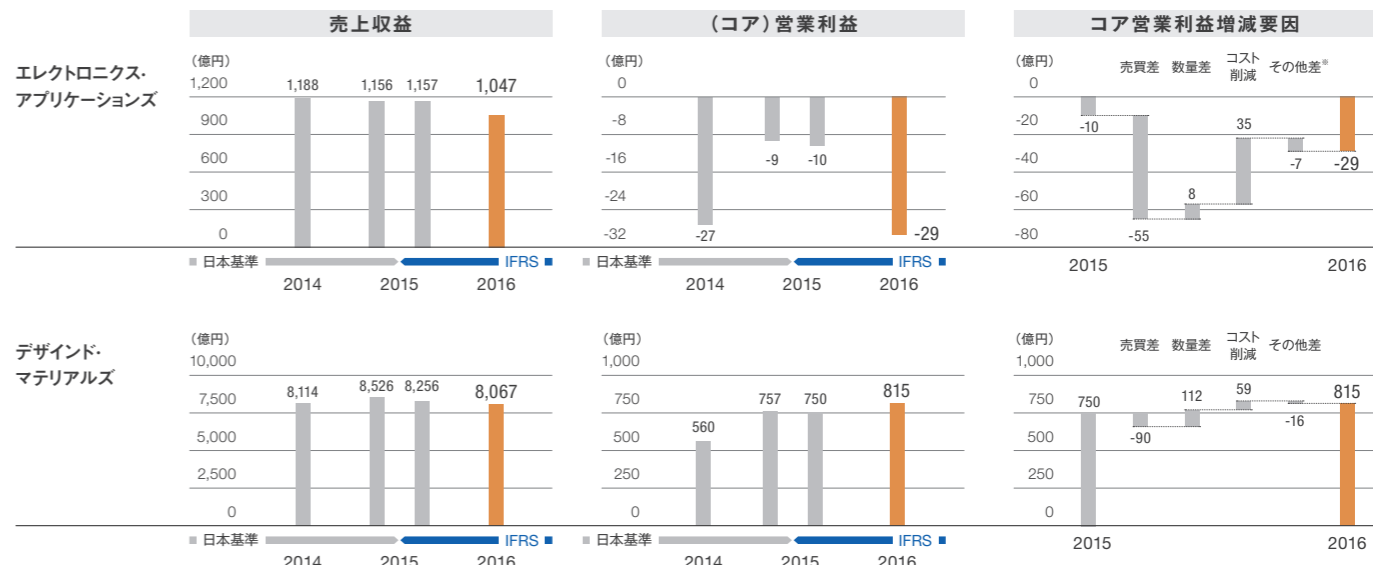
情報機材においてコスト削減効果があったものの、OPCおよびトナーの販売数量が減少したことに加え、電子関連製品においてディスプレイ材料等の販売価格が低下したことや、円高の影響により売上収益およびコア営業利益は減少しました。

デザイン・マテリアルズセグメント

減収増益。売上収益は8,067億円(前期比189億円減)となりましたが、コア営業利益は815億円(前期比65億円増)となりました。

樹脂加工品は、ディスプレイ向けフィルム等の販売数量が増加したものの、円高の影響に加え、販売価格が低下したことにより売上収益は減少しました。精密化学品は、コーティング材料等の需要が概ね堅調に推移し、電池材料は、自動車用電池向けの販売数量が増加しました。複合材は、アルミナ繊維の販売数量が増加したものの、円高の影響により売上収益は減少しました。食品機能材は、前期第4四半期に連結子会社化したエーザイフード・ケミカル株式会社の収益が通期で寄与したことにより売上収益が増加しました。化学繊維は、輸出環境の悪化等により販売数量が大幅に減少しました。コア営業利益は、円高の影響があったものの、総じて販売数量が増加したこと等により、増加しました。

Performance Products



※その他差には、受払差・持分法投資損益差等の金額が含まれております。

素材分野

ケミカルズセグメント

減収増益。売上収益は1兆252億円(前期比564億円減)となりましたが、コア営業利益は589億円(前期比12億円増)となりました。

基礎石化製品および化成品は、前期に比べ原料価格が下落したことに伴い販売価格が低下したことに加え、エチレンセンターの定期修理の規模が前期に比べ拡大したこと等により売上収益は減少しました。コークス等の炭素製品は、原料炭価格の急騰に伴う販売価格の上昇により売上収益は増加しました。産業ガスは、米国でAir Liquideから買収した事業の業績を当期第2四半期から取り込んだものの、円高等の影響により売上収益は減少しました。コア営業利益については、基礎石化製品および化成品において、定期修理の規模拡大等があり、また、炭素製品はニードルコークスの市況低迷はあったものの、産業ガスにおいて、

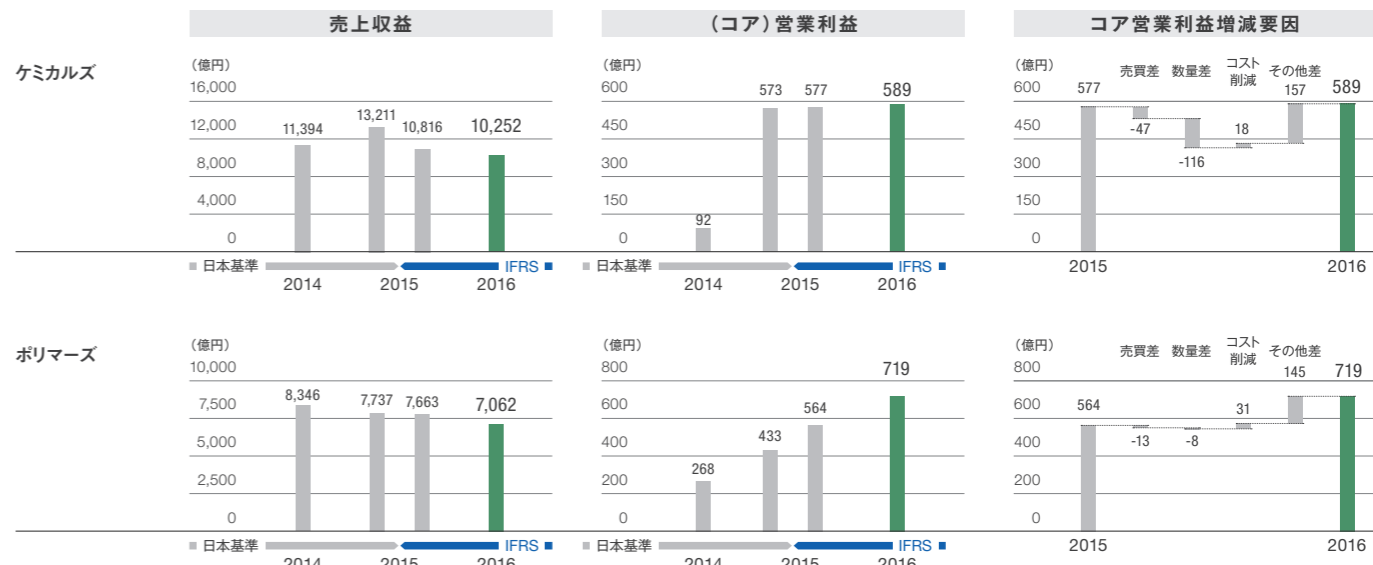
Air Liquideから買収した事業を取り込んだ効果や原燃料価格の下落による寄与等があり、増益となりました。

ポリマーズセグメント

減収増益。売上収益は7,062億円(前期比601億円減)となりましたが、コア営業利益は719億円(前期比155億円増)となりました。

合成樹脂については、ポリオレフィンその他合成樹脂は、前期に比べ原料価格が下落したことに伴い販売価格が低下し、MMAモノマーは、需要は堅調に推移したものの円高の影響があったことから、売上収益は減少しました。コア営業利益は、ポリオレフィンその他合成樹脂において定期修理の規模拡大等により減少したものの、MMAモノマーの市況が堅調に推移したことにより、増加しました。

Industrial Materials



ヘルスケア分野

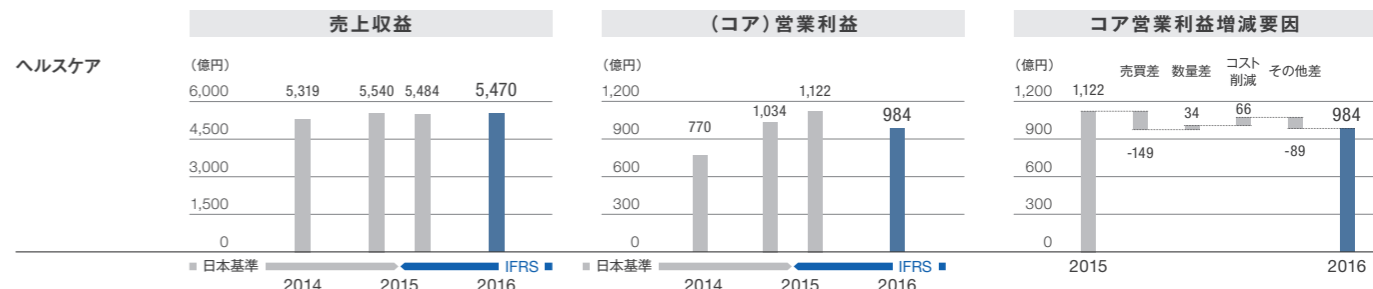
ヘルスケアセグメント

減収減益。売上収益は5,470億円(前期比14億円減)となり、コア営業利益は984億円(前期比138億円減)となりました。

医薬品は、2016年4月の薬価改定の影響があったものの、国内において関節リウマチ治療剤「シンボニー」およびワクチン等の販売数量が伸長したことに加え、海外に導出した多発性硬

化症治療剤「ジレニア」のロイヤリティ収入の増加により売上収益は増加しました。診断検査・創薬支援および製剤材料は、製剤材料の販売数量の減少等により売上収益は減少しました。コア営業利益は、医薬品における増収があったものの、薬価改定の影響等により減少しました。

Health Care



分野別事業概況 | 機能商品分野

Performance Products

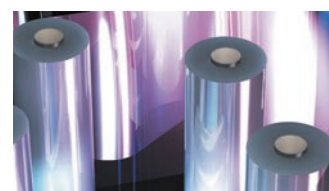
機能商品分野

私たちは成長する5つの市場にフォーカスし、グループの幅広い製品・技術を協奏させながら、差異化、高機能化を図り、それぞれの市場に対し多様なソリューションを提供していきます。

フォーカスする市場(分野)	主要事業部門
1 自動車・航空機(モビリティ) (軽量化部材、環境対応材料)	高機能ポリマー/高機能化学/高機能成形材料
2 パッケージング・ラベル・フィルム (食品包装フィルム、工業用フィルム)	高機能ポリマー/高機能フィルム
3 IT・エレクトロニクス・ディスプレイ (FPD用部材、半導体関連部材)	情報・ディスプレイ/高機能成形材料
4 環境・エネルギー (電池材料、水処理システム・部材)	環境・生活ソリューション/新エネルギー
5 メディカル・フード・バイオ (食品機能材料、製薬材料、医療部材)	高機能ポリマー/高機能フィルム/高機能成形材料 高機能化学/環境・生活ソリューション

主要事業・製品

機能部材 2016年度売上収益 **7,446**億円



情報・ディスプレイ

光学系フィルム

ポリエステルフィルムや光学用透明粘着シートなど、グローバルに拡大する市場と高度化するニーズに迅速に対応し、ディスプレイの進化を支えています。

情報電子材料

FPD(フラットパネルディスプレイ)向けの各種材料や半導体向け精密洗浄など、お客様のニーズに合った新たな価値を生み出す製品やサービスの開発・販売に注力しています。

光学系フィルム
光学用PVOHフィルム
精密洗浄
カラーレジスト



高機能フィルム

高機能フィルム

高分子材料設計、成形加工、表面処理、複合化などの各技術を最適に組み合わせることで、バリア性、耐候性、透湿性、易開封性など、さまざまな機能を付加した製品を、食品・産業・医療などの市場へ展開しています。

高機能フィルム
(食品包装材、工業用フィルム
医療・衛生用フィルム)



環境・生活ソリューション

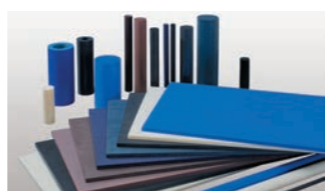
アクアソリューション

水処理用の薬品、ろ過膜、イオン交換樹脂等を通じ、飲料水から排水までの水処理をトータルに手掛け、世界の水問題の解決をめざしています。

アグリソリューション

農業ハウス用として耐久性に優れる高機能フィルム等の農業資材や、1年を通じて安定的に高品質な野菜を栽培できる植物工場を手掛けています。

アクアソリューション
イオン交換樹脂 分離・アクアケミカル
アグリソリューション インフラ資材



高機能成形材料

高機能エンジニアリングプラスチック

クオドラントグループは、エンジニアリングプラスチック素材のグローバルリーダーとして、産業機械、自動車、航空機、医療など幅広い分野で事業を展開しています。

炭素繊維・複合材料

PAN系およびピッチ系炭素繊維と、それを基材とした中間材料や成型加工品にいたる一貫した世界屈指のプロダクトチェーンを実現しています。

高機能エンジニアリングプラスチック
炭素繊維・複合材料
アルミナ繊維
機能成形複合材 繊維

機能化学 2016年度売上収益 **3,273**億円



高機能ポリマー

機能性樹脂

熱可塑性エラストマー、機能性ポリオレフィン、塩ビコンパウンドを中心とした幅広い品揃えで医療、産業から日用品までお客様のイノベーションに貢献いたします。

フェノール・ポリカーボネート

独自の製造プロセス技術とポリマー設計技術、コンパウンド技術を融合し、アジアトップクラスのシェアでグローバルに事業を展開しています。

機能性樹脂
フェノール・ポリカーボネート
ポリブチレンテレフタレート
サステイナブルリソース



高機能化学

コーティング材料

高度な合成、配合および評価技術に基づき、塗料、インク、粘着剤、化粧品基材、レジスト材などの分野で、環境対応も強く意識し付加価値を提供しています。

食品機能材

世界トップシェアのシュガーエステルに代表される乳化剤、ビタミンEなどの製品群で、食品をはじめ医薬品、化粧品まで幅広い領域で事業を展開しています。

コーティング材料
エポキシ樹脂
樹脂添加剤
食品機能材



新エネルギー

リチウムイオン電池材料

高度化する顧客ニーズに対し、材料開発から安全性評価にわたる高い技術力とグローバル供給ネットワークをもとに、主に電気自動車に搭載する電池向けに電解液と負極材を展開しています。

LEDマテリアルズ・シンチレータ

液晶バックライトやLED照明用途の蛍光体、高性能LED照明やレーザーに用いられる窒化ガリウム(GaN)基板、セキュリティや医療診断用シンチレータが幅広く採用されています。

リチウムイオン電池材料
LEDマテリアルズ
(GaN基板、蛍光体)
シンチレータ

SWOT分析

S 強み

光学フィルム

各種光学用途における強いマーケットポジションとソリューション能力

高機能フィルム

バリア性、多孔化、多層化等の機能付加技術

高機能エンジニアリングプラスチック

素材から成形加工までの事業群におけるグローバルネットワーク

炭素繊維

炭素繊維から中間基材・コンポジットをカバーする垂直統合バリューチェーンを生かした事業展開

W 弱み

光学フィルム

想定を上回る短期需要変動に対する対応力

高機能フィルム

国内中心の事業展開

高機能エンジニアリングプラスチック

世界各地域の社会・経済・為替リスクが広範・直接的に影響

炭素繊維

海外売上比率の高さによる為替変動影響

O 機会

光学フィルム

市場ニーズの高度化(高機能、高精度の需要増加)

高機能フィルム

高機能製品の海外事業展開

高機能エンジニアリングプラスチック

産業用途(航空機、半導体等)、医療分野での需要拡大

炭素繊維

産業用途(自動車、風力発電、圧力容器等)の需要拡大

T 脅威

光学フィルム

破壊的な技術革新に伴う既存市場の縮小

高機能フィルム

中期的な国内需要の減少

高機能エンジニアリングプラスチック

3Dプリンター等の新技術普及による既存市場減少

炭素繊維

新興国品の品質向上による競争激化

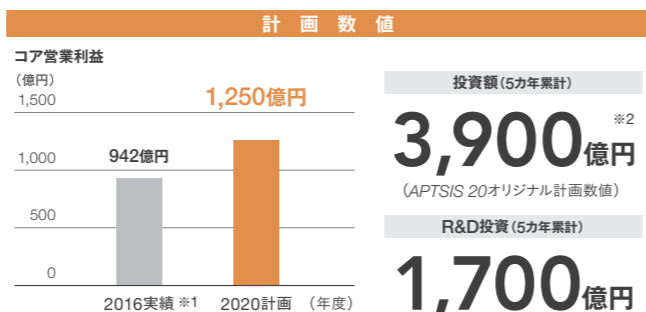


分野別事業概況 | 機能商品分野

機能商品分野 APTSIS 20

方針 協奏・インテグレーションにより成長を加速し、高機能商品、ソリューションをグローバルに提供

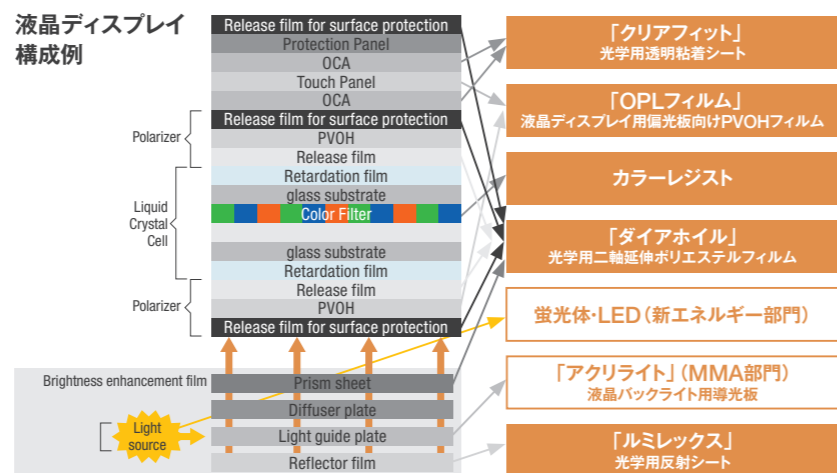
- 主要戦略**
- 高機能・高付加製品、ソリューション事業の拡大
 - グローバル展開の加速
 - 統合によるイノベーションの強化
 - 新エネルギー事業の早期収益化



※1 2017年度より、一部製品のセグメントを変更しております。2016年度実績はセグメント変更後の数字に置き換えております。
 ※2 2016年12月に、投資額を全社で1,000億-2,000億円増額することを公表しております。

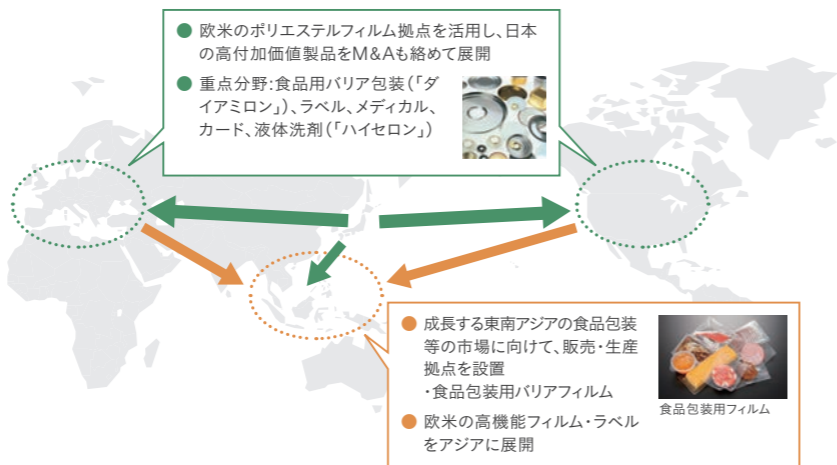
情報・ディスプレイ部門の成長戦略

ディスプレイ用途に使用されるさまざまな光学系フィルム事業とカラーレジスト等の情報電子関連部材事業を統合し、マーケット情報と顧客ニーズを共有化することで市場へのアクセスを強化し、ニーズに合致する製品開発取り組みを加速化することで市場の技術革新にスピーディにシームレスに対応していきます。これにより、材料・加工技術の組み合わせによる薄型化、有機EL市場の拡大に対応した製品開発、複合化・一体化による顧客の工程短縮やコストダウン等、お客さまのさまざまなご要望に対しソリューションを提供していきます。



高機能フィルム部門の成長戦略

統合したポリマー・化学品などの各事業と協奏することにより、製品開発力を強化し、新技術・新商品の早期戦力化を推進します。またパッケージ・ラベル・フィルムを中心とした既存事業においては、日米欧の拠点や海外ネットワークをフル活用するとともに、M&A・アライアンス等も積極的に推進することで、成長戦略を実現していきます。具体的には、欧米ポリエステルフィルム拠点を活用した食品バリア包装の日本の高付加価値製品の欧米展開や、成長する東南アジア市場に向けての食品包装材の事業拡大を検討しています。



新エネルギー部門の成長戦略

持続可能な社会の実現に貢献する事業群の早期事業化・収益化を推進し、次世代事業育成を図っていきます。リチウムイオン電池材料においては、高機能電解液添加剤や負極材の開発により、要求特性の高度化に対応していきます。エネルギー変換デバイス材においては、蛍光体新製品の早期市場投入やGaNの特性を生かした製品開発、セキュリティや医療診断用シンチレータ事業の拡大を進めていきます。

FOCUS 成長戦略

5つのフォーカス市場の一つである、自動車・航空機(モビリティ)市場へ多彩なソリューションを提供

機能商品分野においては、「自動車・航空機(モビリティ)」「パッケージング・ラベル・フィルム」「IT・エレクトロニクス・ディスプレイ」「環境・エネルギー」「メディカル・フード・バイオ」の5つの市場にフォーカスして、成長を加速していきます。今回は5つの市場の中でも、グループのシナジーが特に期待できる自動車・航空機(モビリティ)市場における成長戦略について紹介します。

自動車市場は、今後中国を中心とした新興国市場での大きな成長が見込まれる一方、化石燃料への依存低下・CO₂排出削減などの環境対応がさらに進み、電気自動車や燃料電池車の普及拡大、車体の軽量化による燃費向上等が進むと見込まれています。

MCHCグループではこのような市場環境に対応した製品を数多く取り扱っています。例えば軽量化材料としては、構造部材として使われる炭素繊維複合材や燃料タンクに使われるポリエチレン樹脂などがあります。環境対応材料としては、排気ガス浄化装置用サポートマットとして使われるアルミナ繊維や、内

外装材に使用されるバイオエンブラ、リチウムイオン電池向け材料、機能付加・強化材料としては内装表皮部材に使われる熱可塑性エラストマーなど多彩なソリューションを提供しています。

これらの製品は、統合する前の3社がそれぞれ独自のルートで製品開発・販売を行ってきましたが、3社統合により関連する事業部門が密に連携することで、マーケティング情報の共有、事業間を超えた特色のある複合化製品の提案、販売ルート集約による顧客への一体化提案等、シナジーの加速を図ることが可能となります。すでにエンジニアリングプラスチックのグローバルリーダーであるQuadrantグループの販路を使って、欧州の自動車メーカーへ炭素繊維複合材の提案をするなど効果も出てきています。また、高機能化学部門が保有するマトリックス樹脂・添加剤等と炭素繊維を組み合わせることで、成長マーケットに特色ある複合的な製品を提案すること等も検討しており、関連する事業部門が協奏しながら、最も有効な成長ドライバーを軸に成長を加速していきます。

軽量化	機能付加・強化
ポリプロピレン樹脂	ガスバリア性樹脂
エンジニアリングプラスチック	アクリルフィルム 「アクリレン」
炭素繊維・複合材料	コンボジットシート 「SymaLITE」
機能性樹脂	IMF成型用樹脂シート 「ディアフィクス」
ポリエチレン樹脂	白色LED・GaN基板・LED用エビエハー
アルミ樹脂複合板 「アルボリック」	樹脂フィルム積層銅板 「ヒシメタル」
	「MCナイロン」
環境対応	カーボンブラックウェットマスターバッチ
バイオエンブラ 「DURABIO」	水溶性接着剤
SCRシステム専用高品位尿素水 「アドブルー」	アクリル樹脂材料 「アクリベット」
SCR触媒向け高機能ゼオライト 「AQSOA」	アクリル樹脂板 「アクリライト」
リチウムイオン電池材料	
コーティング材料 「ダイヤナール」	
アルミナ繊維 「MAFTEC」	

環境・社会課題へのソリューション

「プリウスPHV」のバックドアに炭素繊維材料(SMC)が採用

2017年2月に発売されたトヨタ自動車株式会社の新型「プリウスPHV」のバックドアの骨格に、炭素繊維材料であるSMC(Sheet Molding Compound)が採用されました。

当社が開発したSMCは、炭素繊維強化プラスチック(CFRP)の中間基材の一種で、長さ数センチメートルにカットされた炭素繊維を樹脂中に分散させたシート状の材料です。他のCFRP材料と比較してプレス成形により2-5分程度の短時間で部材に加工可能で、複雑な形状の部材を成形することができるという特長があります。また、機械特性が均質に近いため、従来の部材設計ノウハウを生かしながら比較的容易に炭素繊維を利用して、高強度化を実現できるとともに、車体軽量化による燃費性能の向上を通じてCO₂排出の削減に貢献しています。



分野別事業概況 | 素材分野

Industrial Materials

素材分野

非枯渇資源を含めた原料多様化を進めつつ、常に時代のニーズに合わせた体制で製品や技術を提供し、成長する市場を支えています。

主要事業・製品

MMA 2016年度売上収益 **2,859** 億円



MMA

原料の異なる主要3製法*を保有し、世界トップの40%のシェアを占めます。各製造拠点の原料事情やコスト優位性を生かした供給体制をグローバルに構築し、高度なオペレーションの実現をめざしています。

*ACH法、C4直酸法、新エチレン法（Alpha法）。

PMMA

透明性、耐候性、加工性に優れ、看板やディスプレイ棚、水族館の水槽などに使われるアクリル樹脂板をはじめ、自動車部品や光学部品、家電部品の成形材料、プラスチック光ファイバーなど幅広い製品群で事業を展開しています。

MMA PMMA

石化 2016年度売上収益 **5,003** 億円



石化原料・基礎化学品

鹿島と水島*にエチレンプラントを有し、エチレン・プロピレンなどのオレフィンとベンゼン・トルエンなどのアロマを供給。またエチレン系、プロピレン系、C4系の各誘導品やテレフタル酸などを取り扱っています。

*水島のエチレンプラントは、旭化成・三菱ケミカル折半出資の三菱ケミカル旭化成エチレンが保有しています。

ポリオレフィン

独自触媒技術やプロセス技術をベースに、自動車、電線、医療、食品など多岐にわたる分野で、高品質・高機能の製品ラインアップを提供。また海外でも、自動車向け分野をはじめ成長するグローバル市場を取り込みながら事業を拡大し、高機能材料のグローバルサプライヤーの一角を担っています。

石化原料 基礎化学品 ポリオレフィン

炭素 2016年度売上収益 **1,979** 億円



コークス

コークスは国内外の鉄鋼産業を支えており、コークス製造プロセスから生成するタールからもさまざまな製品が生み出されています。世界中の国々から石炭を輸入し、年間約60-70種類もの原料をさまざまな組み合わせでブレンドすることで、異なる品質のコークスをつくり分けています。

カーボンブラック

カーボンブラックは、タイヤや印刷用インク、樹脂着色など、私たちの身の回りで利用されている素材です。原料から製品に至るまで一貫した品質管理のもとに生産しています。

コークス 炭素材 カーボンブラック 合成ゴム

産業ガス 2016年度売上収益 **5,746** 億円



産業ガス

酸素、窒素、アルゴンを中心とする産業ガス市場において国内トップの40%のシェアを有するとともに、北米・アジア・オセアニアを主要市場としながら海外の事業エリアを拡大しています。

産業ガス関連機器・装置

わが国初の空気分離装置の国産化をはじめ、宇宙環境試験装置、液体ヘリウム関連装置の製造など、世界トップレベルのプラントメーカーとして高い信頼を得ています。

産業ガス 産業ガス関連機器・装置

SWOT分析

S 強み

石化	MMA
ナフサクラッカー構造改革等を断行。さらに、ユーティリティ強化および製品群の高付加価値化進捗中	主要3製法を保有し、世界シェアNo.1のマーケットポジション
産業ガス	炭素
国内シェアNo.1のマーケットポジション	原料炭配合技術とコークス品質管理技術

W 弱み

石化	MMA
原油価格等コモディティ価格の変動影響を受けやすい	海外市況、原料動向による収益変動
産業ガス	炭素
国内の割高なコスト構造（電力料金）	原料炭価格の乱高下による収益変動

O 機会

石化	MMA
海外成長地域でのナレッジビジネス（技術ライセンス、触媒）	グローバルでの需要拡大に対応可能な事業ネットワーク
産業ガス	炭素
北米・アジア・オセアニアにおける投資機会増大とエレクトロニクス・メディカル用途での需要拡大	拡大するインド等新興国の粗鋼生産とコークス需要

T 脅威

石化	MMA
米国シェールベース、中国石炭ベースの製品が想定を越えて日本市場に流入	他素材との競合
産業ガス	炭素
欧米ガスメジャーによる海外市場の寡占化	鉄鋼会社の再編に伴う高炉の集約化

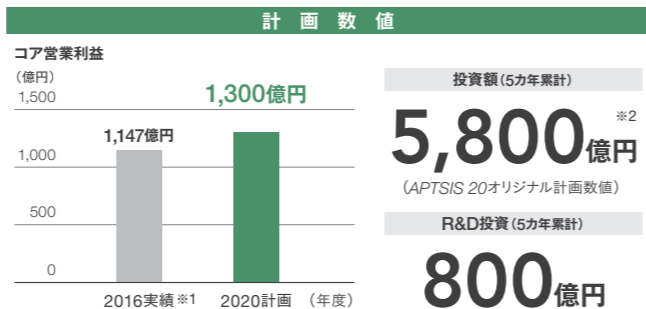


分野別事業概況 | 素材分野

素材分野 APTSIS 20

方針 コスト競争力強化による収益安定化
グローバル市場における成長加速とプレゼンス強化

主要戦略 ■コスト競争力強化
■グローバル展開の加速 (MMA・産業ガス)
■事業再構築

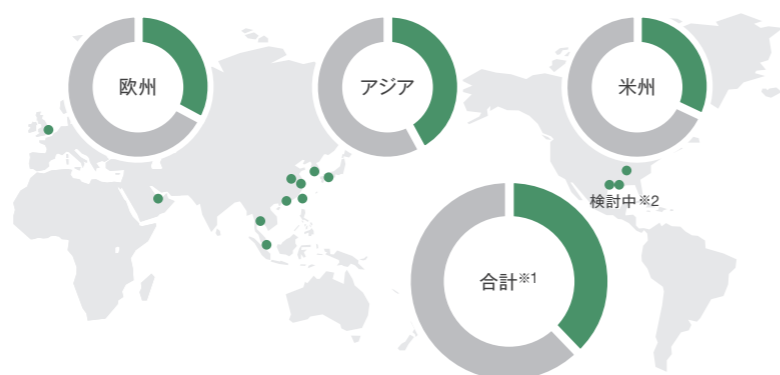


※1 2017年度より、一部製品のセグメントを変更しております。
2016年度実績はセグメント変更後の数字に置き換えております。
※2 2016年12月に、投資金を全社で1,000億-2,000億円増額することを公表しております。

MMA部門の成長戦略

約40%のシェアをもつMMAモノマーの世界No.1サプライヤーとして競争優位性を維持するために、能力増強と生産体制の最適化を図っていきます。2017年年央にはサウジアラビアにSaudi Basic Industries Corporationとの合弁で建設した、天然ガスベースの原料を用いた競争力の高い新エチレン法 (Alpha法) による、世界最大規模の生産能力を誇るプラントが稼働を開始します。さらに北米においてもシェールガスベースの原料によるプラントを検討しており、需給環境に合わせた生産体制の最適化を図りながら、安定した収益を確保していきます。

MMA生産拠点・地域別シェア



※1 シェアはSAMAC (The Saudi Methacrylates Company) プロジェクト立ち上げ前。
※2 シェールガスを用いた北米プロジェクト検討。

石化部門の競争力強化戦略

2016年までの、国内エチレンセンターの集約およびインド・中国におけるテレフタル酸事業の譲渡により、構造改革には一定の目的をつけ、北米でのシェールガスを原料とした競争力ある製品がアジア市場に流入する、いわゆる「黒船の来襲」に対する備えを他社に先駆けて実施してきました。今後は、生産拠点のさらなる基盤強化と生産最適化等の競争力強化を進めるとともに、クラッカーと誘導品の隙間にある未活用留分の付加価値改善、高機能ポリエチレン、ポリプロピレンの開発、所有技術のブラッシュアップによる技術ライセンスの拡大等により収益の最大化を図っていきます。

	APTSIS 10	APTSIS 15	APTSIS 20	以降
石化基盤	燃料転換	クラッカー構造改革 ●鹿島1基化 ●水島統合 全未活用留分価値改善	原料革命への備え 石油精製連携 原料多様化への布石	
ポリオレフィン		生産最適化 (系列再編) ●PE/PP生産体制最適化	ユーティリティ (広域・他社) 連携	
基礎化学品	赤字誘導品撤退	●EOセンター化 ●EC能増 ●電解・塩ビ再編	誘導品事業 (チェーン) の強化 他部門との連携	●TPA事業縮小 ●PTMG (中国) 撤退
共通			事業所強化	
	高付加価値品の開発・技術ライセンス			

●…新設等施策 ●…再編/縮小/停止

FOCUS 成長戦略

産業ガス事業における海外事業エリアの拡大と、国内事業の持続的な成長

大陽日酸は産業ガス市場において、国内トップの40%のシェアを有するとともに、北米・アジア・オセアニアを主要市場としながら事業エリアを拡大し、現在では世界19の国と地域で事業を展開しています。

国内産業ガス市場は中期的な低成長が続く一方、北米、アジア、オセアニアといった地域は今後もさらなる成長が期待されており、また海外においては欧米の産業ガスメジャーによる寡占化も進んでいます。欧米の産業ガスメジャーと競合していくためにも、日本国内における持続的な成長、海外事業の拡大を進めていきます。

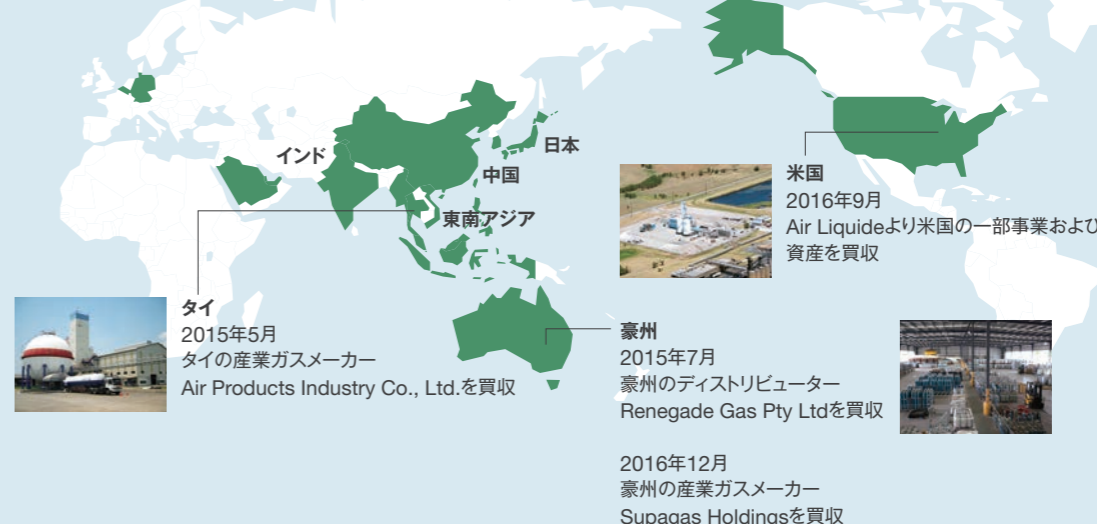
具体的には、「構造改革」「イノベーション」「グローバルイノベーション」「M&A」を戦略の柱とし、国内においてはガスおよびガス周辺事業の拡大と構造改革によるグループシナジーの最大化を図ることで、No.1の地位をより強固なものとしていきます。また、

海外においては積極的な設備投資とM&Aを推進し、事業エリアの拡大を図っていきます。

2016年度は、大陽日酸として過去最大規模となる、Air Liquideからの米国産業ガス事業および資産買収により、従来の米国南部と中西部を中心とした事業展開に加え、新たに米国東部の事業ネットワーク、中西部でのより強固な事業ネットワークを手に入れました。また、豪州においても、Supagas Holdings Pty Ltdの買収により豪州全土での販売ネットワークが完成しました。

大陽日酸は、2017-2020年度にかけてさらに3,400億円の投資を計画しており、そのうち7割を戦略投資として配分することを予定しています。これらの投資を有効に活用し、海外を中心にさらなる事業エリアの拡大、国内事業の持続的な成長を図っていきます。

M&A戦略の推進



環境・社会課題へのソリューション

日本液炭株式会社水島工場に液化炭酸ガス製造設備を設置

大陽日酸グループの日本液炭が扱う液化炭酸ガス。炭酸ガスは鉄の溶接 (シールドガス) で約50%が使用され、飲料用や食品の冷凍・冷却などさまざまな用途にも利用されています。

近年、燃料油需要の減少や国内アンモニア製造設備の停止を受けて、高濃度な原料炭酸ガスが大幅に減少し、製品需給が逼迫しており、特に中四国地区は減少が大きく、他地区からの長距離輸送が常態化しています。今後も同業種からの高濃度な原料炭酸ガスはさらに減少していくと想定されています。

日本液炭は液化炭酸ガス製造設備を2017年10月に水島工場に設置することを予定しています。本設備では、同じ敷地内にある三菱ケミカル水島事業所から発生する低濃度な炭酸ガスを回収し、高品質な液化炭酸ガスとして有効利用することが可能です。その製造過程においては、新たに炭酸ガスを発生させているわけではなく、本来大気中に放出される炭酸ガスを有効利用することで、環境負荷低減にも大きく貢献するとともに、中四国から関西地区ユーザーへのさらなる安定供給の確保と、長距離輸送の削減に貢献します。

分野別事業概況 | ヘルスケア分野

Health Care

ヘルスケア分野

グループの総合力とネットワークを生かして医薬品、診断製品、臨床検査、健康支援サービス、創薬支援サービス、医薬原薬・中間体、製剤材料などの事業を展開しています。

SWOT分析

S 強み

医薬品

- 医薬品事業における創薬力・育薬力
- 自己免疫疾患領域をはじめとする重点領域でのプレゼンス

ライフサイエンス

- シックケアからヘルスケア、ライフケアまでをカバーする広範囲な事業基盤
- カプセル事業における強いマーケットポジション
- 臨床検査分野における総合的ソリューションの提供

O 機会

医薬品

- 医療ニーズの多様化
- 世界的な高齢化進展によるヘルスケア分野への需要拡大

ライフサイエンス

- 健康・医療ICTによるビッグデータ活用の潮流
- 医療費増大抑制に応じた健康維持・重症化予防施策の奨励
- セルフメディケーション等、健康意識の高まり

W 弱み

医薬品

- グローバル展開(特に北米)が途上にあること

ライフサイエンス

- 顧客ニーズに合った多様な製品・サービスの展開が十分でない

T 脅威

医薬品

- 創薬成功確率の低下や承認審査の厳格化による研究開発費の増加
- グローバル展開の遅延
- さまざまな医療費抑制策

ライフサイエンス

- ヘルスケアビジネスにおける経済的インセンティブの欠如



主要事業・製品

医薬品 2016年度売上収益 **4,239**億円



自己免疫疾患領域

自己免疫疾患領域は、主力製品である「レミケード」(適応症: 関節リウマチなどの炎症性自己免疫疾患)を通じて培った医療関係者との信頼関係をベースに、強い営業基盤を有している領域です。今後「レミケード」の販売数量の増加と「シンボニー」(適応症: 関節リウマチ等)で両剤のメリットを最大化し、当領域におけるシェアNo.1を堅持していきます。

「レミケード」「シンボニー」「イムセラ」



糖尿病・腎疾患領域

糖尿病・腎疾患領域は、「テネリア」および「カナグル」(適応症: 2型糖尿病)のエビデンス獲得と販路拡大により、当領域におけるプレゼンスを確立していきます。

「テネリア」「カナグル」



中枢神経系疾患領域

中枢神経系疾患領域は、抗うつ剤「レクサプロ」が、2015年11月に、社会不安障害への追加適応を取得しました。不安への効果を軸に、本剤のさらなる浸透を図り、その後の新薬上市に向けて、領域における販売基盤を強化していきます。

「レクサプロ」「ラジカット」

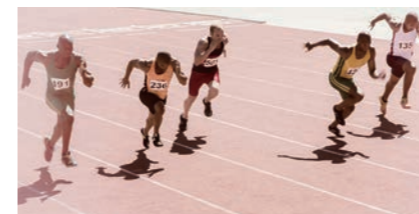


ワクチン

ワクチンにおいては、2016年11月に、阪大微生物病研究会とワクチン製造合弁会社である株式会社BIKENの設立について基本合意し、本年9月の操業開始を予定しています。今後は生産面でも連携を深め、供給拡大が求められるワクチンの生産基盤を強化し、ワクチンのさらなる安定供給に貢献していきます。

インフルエンザワクチン「テトラビック」
水痘ワクチン

ライフサイエンス 2016年度売上収益 **1,231**億円



創薬支援・臨床検査事業

臨床検査の受託から検査業務支援まで、臨床検査分野において総合的なソリューションを提供することで疾病の治療、予防・早期発見に貢献しています。また、世界アンチ・ドーピング機構(WADA)からアジア初、日本唯一の公認ドーピング検査機関として認められ、各種の国際スポーツ大会にも貢献しています。

臨床検査 / 診断薬、診断機器 / 創薬支援



カプセル・製剤機器事業

高品質・高機能のハードカプセルの提供とともに、長年培ったカプセル製造技術のノウハウを活用した製剤関連機械の総合的なソリューションを提供しています。特に、世界で初めて実用化に成功した植物由来原料のHPMCカプセルが世界中で広く使用され、世界シェアNo.1となっています。

カプセル / 製剤機器



セルフチェックサービス

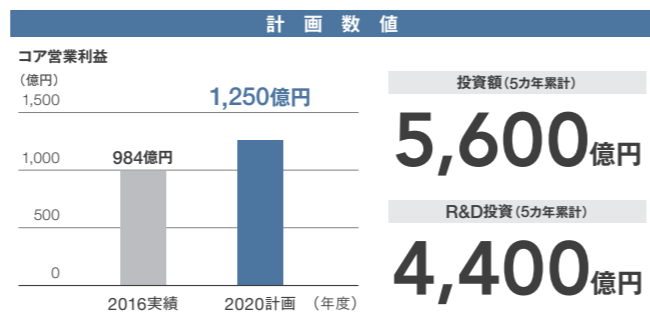
“病気を治す”だけでなく“病気を防ぐ”ためのソリューション提供として、ドラッグストアで受けられる手軽な自己採血による血液検査サービス「じぶんからだクラブ」を展開し、皆さまの健康維持に貢献しています。

「じぶんからだクラブ」

分野別事業概況 | ヘルスケア分野

ヘルスケア分野 APTSIS 20

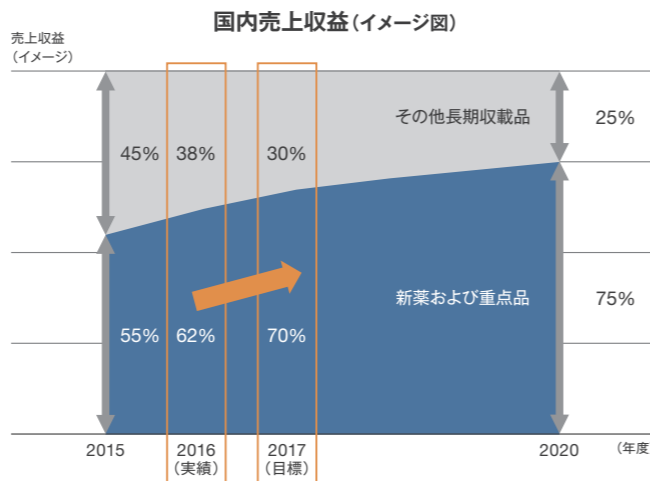
- 方針** 医薬品事業のグローバルな成長
ICTを活用した健康医療事業、および再生医療事業の推進と確立
- 主要戦略**
- 米国を中心とした海外医薬品事業の展開促進
 - 創薬力強化
 - 育薬・営業強化による新薬・重点製品の最大化
 - ICTを活用した健康医療ビジネスの拡大
 - 再生医療ビジネスの拡大
 - カプセル事業の収益向上とグローバル展開による事業拡大



医薬品の成長戦略

2020年の目標に向け、未来を切り開く“4つの挑戦”として“パイプライン価値最大化”“育薬・営業強化”“米国事業展開”（P58「3」に詳細記載）“業務生産性改革”を掲げ、研究開発に5年間で4,000億円、米国事業展開にM&Aを含む2,000億円以上、製品導入等に1,000億円の戦略投資を実施し、事業基盤の構築とオープンシェアードビジネスによる製品ラインアップの構築をめざします。

中でも、国内医療環境の変化に対応するために、エリアマーケティングを強化、デジタルマーケティングも活用することにより収益の柱である国内営業を強化します。これにより、2020年度、国内売上収益3,000億円、新薬および重点品売上高比率75%をめざします。



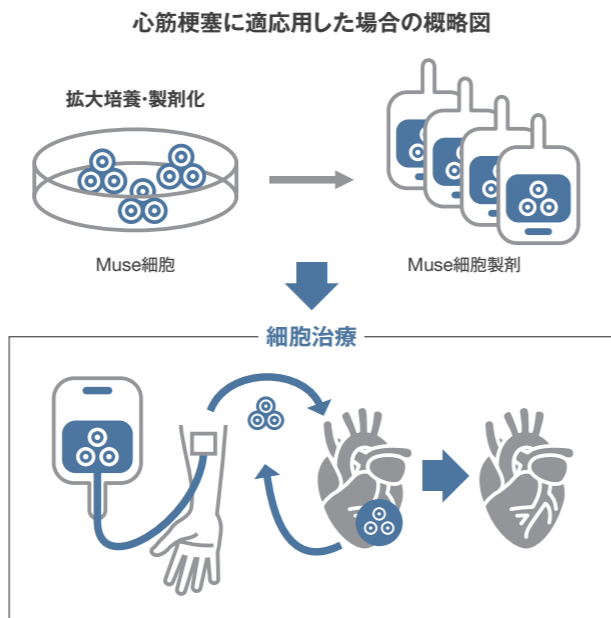
ライフサイエンスの成長戦略

次世代ヘルスケアビジネスとして再生医療分野に進出し、「Muse細胞」を用いた再生医療製品の早期承認取得をめざします。「Muse細胞」は、2009年に東北大学の出澤真里教授らのグループにより発見され、骨髄や皮膚（真皮）などの体内にもともと存在し、体を構成するさまざまな細胞に分化できる幹細胞です。体内に「Muse細胞」が注入されると傷ついた臓器に集まり組織を修復します。

開発を進めているMuse細胞製剤には、

- 点滴投与なので体への負担が少ない
- 腫瘍を形成する可能性が低い
- 一つのMuse細胞製剤で多くの疾患に適用可能

等のメリットがあります。現在、動物による効果や安全性を確認している段階で、2017年度中に急性心筋梗塞の患者さまを対象とした臨床試験を開始する計画です。



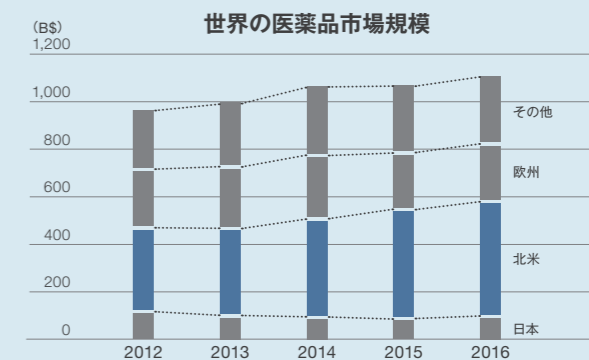
FOCUS 成長戦略

米国での事業展開により持続的成長基盤を構築
米国進出第一号製品「ラジカヴァ」承認で米国事業展開を加速

1 目標数値 (米国売上収益) 2020年度目標事業規模 **800** 億円

2 市場動向/トレンド

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

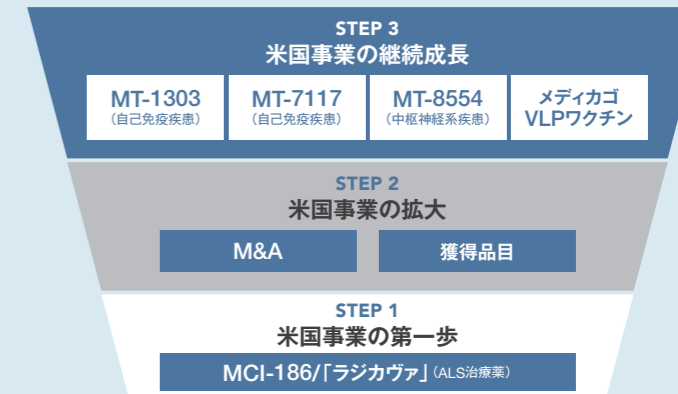


Copyright (c) 2017 QuintilesIMS
World Review Analyst 2017 2012年1月～2016年12月をもとに作成、無断転載禁止

3 米国事業の成長戦略 ～米国事業の目標達成に向けて～

2017年5月5日、米国食品医薬品局（FDA）より筋萎縮性側索硬化症（ALS）治療剤「ラジカヴァ」の承認を取得し、8月に販売を開始しています。「ラジカヴァ」の販売を基礎に米国市場での自社展開を進めていきます。「ラジカヴァ」に続く製品として、神経疾患領域および自己免疫疾患領域での新たな製品を、M&A*や他社からの導入で獲得するとともに、自社品目や植物由来インフルエンザワクチンの開発を通じ、製品ラインアップを強化します。

2,000億円以上の戦略投資を行い、2020年度米国売上収益800億円へ



* 2017年7月、田辺三菱製薬はパーキンソン病等の製剤研究力を保有する NeuroDerm (イスラエル) と、同社の買収手続き開始について合意しました。同年10月に完全子会社化を予定しています。

環境・社会課題へのソリューション

「Searchlight Support」(サーチライト サポート)を創設

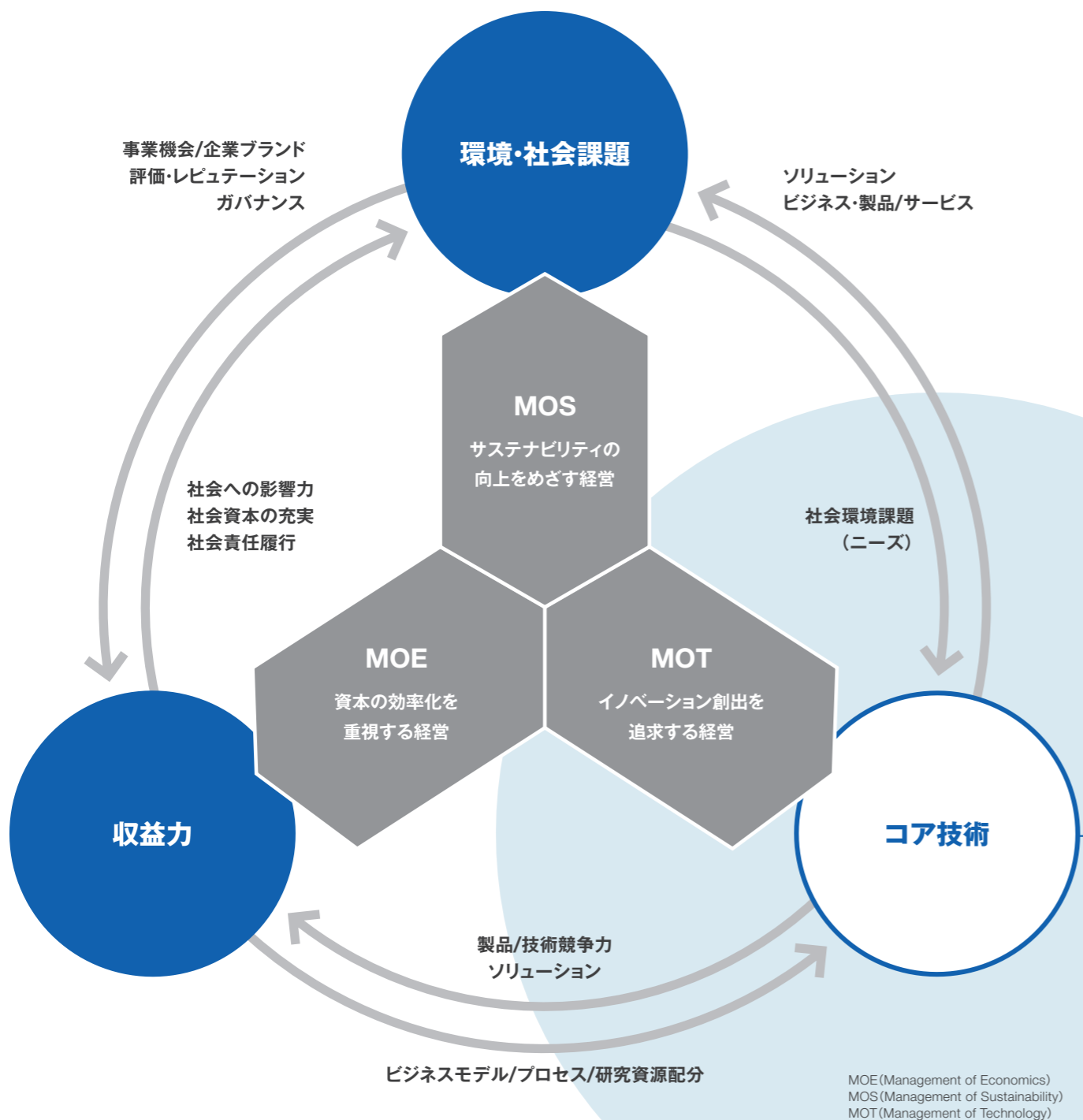
米国において、「ラジカヴァ」を販売するMitsubishi Tanabe Pharma America, Inc.は、「ラジカヴァ」を必要とされるすべての患者さんにお届けできるよう努めるとともに、「ラジカヴァ」を処方された患者さんを支援する「Searchlight Support」(サーチライト サポート)を創設し、患者さんそれぞれに合わせた治療管理、保険償還サポート、24時間対応できる臨床看護師ホットラインサポートを含むプログラムを提供します。



Innovation

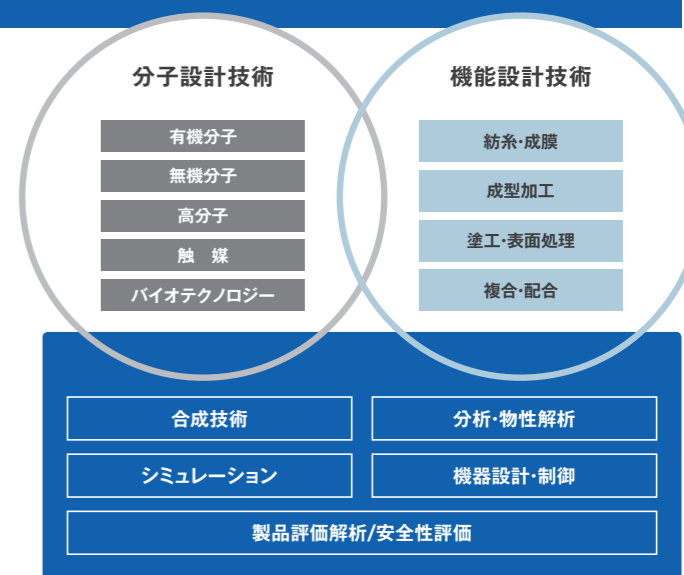
Innovation

MCHCグループでは、環境・社会課題や市場のニーズを捉えコア技術を活用することによって、新たなバリューチェーンや今までにない生活スタイルの創出など、総合的なソリューションを提供・実現します。そして、部品や材料の研究・技術開発にとどまらず、製造プロセスや流通チャネルの革新、新たな用途の提案までを見据え、顧客だけではなく、バリューチェーンすべてのビジネスパートナーや、MCHCグループの活動地域にも価値のある「ことづくり」を実現します。



コア技術

MCHCグループは、素材からコンシューマー製品まで数万を超える種類の製品・サービスの競争力の源となる多くの独自技術やノウハウ、すなわちコア技術を有しています。そして、それらを土台として、刻一刻と変化する市場のニーズや社会課題の解決に対応できるよう、さらなるコア技術の強化と新たなコア技術の創出に取り組みます。



研究・開発マネジメント

イノベーションの基盤となるコア技術の強化・イノベーション創出に向けて、社内R&D、外部を活用したR&D、ベンチャー投資、OSB[※] (Open Shared Business)、およびM&Aなどさまざまなアプローチを実施します。

また、事業会社間の情報共有の促進および情報漏えいリスクを軽減させた体制を構築することでコア技術間のシナジーを加速させ、その進捗をMOT指標を用いて可視化した研究開発マネジメントを行っています。

MOT指標は、研究開発の効率性 (R&D指標)、技術の優位性 (知的財産指標)、および社会ニーズとの整合性 (マーケット指標) の3つの視点によって選ばれた12の指標で構成されています。2013年度からトライアルを行い、APTSIS 20の策定に合わせて指標を見直し、2016年度から新指標での運用を開始しました。(右表：2016年度目標に対する代表的指標の2016年度達成率)

MOT指標の代表例と実績		
MOT指標		達成率
R&D指標	ステージアップ達成率 (開発ステージ→上市化ステージ)	105%
知的財産指標	海外出願比率 (全出願件数に占める海外出願の割合)	91%
マーケット指標	新商品化率 (売上収益に占める新商品・新サービスの割合)	117%

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

オープンイノベーション

市場や社会から必要とされる製品・サービスを適切な時期に提供していくために、コア技術を最大限活用するだけでなく、高度な技術や効率的な生産体制、販売チャネルなどを有するパートナーの皆さまとの積極的なコラボレーションにより、社外の技術と融合させて、より高い技術レベルの達成をめざしています。その際、ビジネスの全領域で、ブラックボックス化 (クローズ) する部分と、社外と協働 (オープン) する部分を設定することによって、競争力のあるビジネスモデルを迅速に構築するよう努めています。

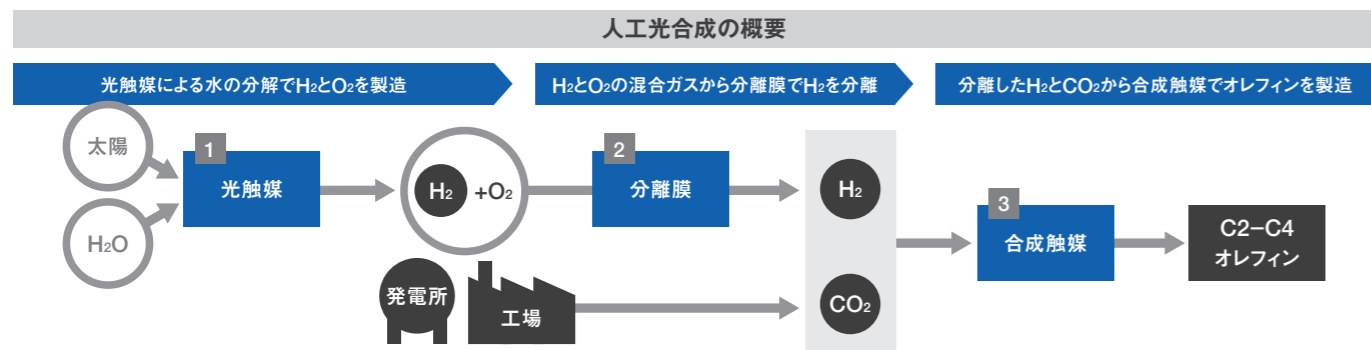
Innovation

イノベーションの事例

人工光合成プロジェクトへの参画

人工光合成とは？

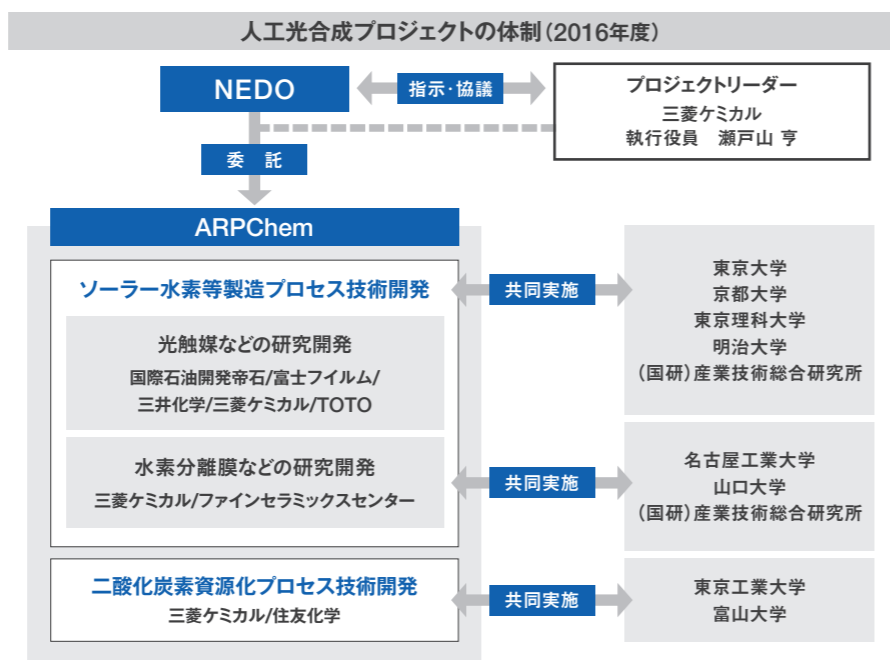
人工光合成とは太陽エネルギーを用いて、水や二酸化炭素(CO₂)等の低エネルギー物質を、水素や有機化合物等の高エネルギー物質に変換する技術で、CO₂排出量の削減や化石資源の使用量削減に大きく貢献する技術として期待されています。



人工光合成プロジェクトの体制

三菱ケミカルは、2012年10月に設立された人工光合成化学プロセス技術研究組合(ARPCHEM)の一員として、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)委託事業「二酸化炭素原料化基幹化学品製造プロセス技術開発(人工光合成プロジェクト)」に参画しています。

人工光合成プロジェクトでは、瀬戸山 亨プロジェクトリーダー(三菱ケミカル執行役員)のもと、右の体制図のように国内の多くの企業・研究機関と共同で研究開発に取り組んでおり、三菱ケミカルはすべてのテーマに参画しています。



Message from partner

このプロジェクトは、水と太陽光とCO₂から生活に必要な化学原料をつくるというまさに夢のPJです。今すぐ実用化できるわけではないですが、日本発の技術として、未来のために今やるべき技術だと思えます。

このプロジェクトは、光触媒、分離膜、合成触媒という3つのテーマから成り立っていますが、御社には、すべてに参画いただき、研究開発に取り組んでもらっています。合成触媒の分野では、触媒、プロセスの開発からスタートし、小型パイロット規模での実証をするなど、確実に約束した成果をあげています。また、プロジェクトリーダーの瀬戸山氏には、研究内容はもちろんのこと、実用化に向けた構想やシナリオについても中心的に考えていただいています。

御社は、日本を代表する総合化学メーカーであり、産業や社会に不可欠な素材や部材を供給している、緑の下の力持ちのイメージがあります。このプロジェクトも、後半に向けて、それぞれの性能向上と並行して、今までにないプロセスやモジュール、さらにはシステムを具現化していくという、別の意味で難しいフェーズに入ります。御社には、プロジェクトのほかの参画企業、大学と力を合わせ、それらを総合化学メーカーの英知でうまくつなげていってほしいと思います。



NEDO 環境部 環境化学グループ プロジェクトマネジャー 服部 孝司様

人工光合成プロジェクトへの貢献

1 「光触媒開発」については、光触媒材料や助触媒の開発、光触媒モジュール等の開発を進め、太陽光エネルギー変換効率の大幅な向上に成功し、2016年度にはプロジェクトの中間目標である3% (プロジェクト開始時0.2%程度) を達成しています。現在、プロジェクトの最終目標 (2021年度)であるエネルギー変換効率10%をめざしてさらに研究を進めています。

2 「高機能分離膜開発」については、分離膜材料としてゼオライト系、シリカ系、炭素系の3種類を並行して検討し、いずれの材料系においても透過性能の中間目標値の達成に成功しています。また、水素と酸素の分離を安全に行うためのモジュールを開発するため、これまで前例のない水素/酸素混合ガスの爆発を回避するための技術の開発にも着手しています。

3 「高効率合成触媒開発」では、水素とCO₂から合成されるメタノールから低級オレフィンを高収率かつ高生産性で製造する超高耐久性ゼオライト触媒の開発に成功し、小型パイロット規模での性能実証に成功しています。また、前段のメタノール合成についても分離膜を用いた革新的な触媒反応プロセスの開発に取り組んでおり、CO₂を資源とするオレフィン製造プロセスの実現に向けて大きく前進するものと期待されています。



オレフィン合成小型パイロット設備

ベンチャーの活用

MCHCグループは、イノベーションの加速・創出をめざし、ベンチャー企業に対して積極的な投資や連携を行っています。

近年のベンチャー活用事例	
三菱ケミカル	米国Gemini Composites LLC (炭素繊維材料部品設計・製造メーカー) 買収
大陽日酸	米国Optomec, Inc. (3Dメタルプリンターメーカー)への出資 中国Jilin OLED Material Tech Co., Ltd. (有機EL材料開発)への出資 米国Sulfa Trap LLC (脱硫精製剤開発)への出資
生命科学インスティテュート	日本株式会社Clio (再生医療) 買収→現在は吸収合併

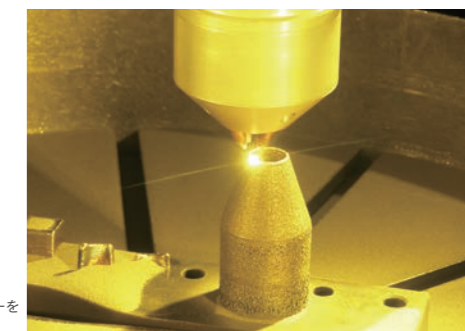
3Dプリンターへの取り組み

大陽日酸は今後の高い成長率が見込まれる分野での産業ガス事業拡大と新規事業開発を加速するために、ベンチャー企業との提携を通じて、高付加価値品、サービスを展開しています。産業ガスビジネスとの相乗効果が期待できる分野として、これまでクリーンテクノロジー、エレクトロニクス、アディティブ・マニュファクチャリング (AM) 等の分野で提携を実施してきました。

すでに提携が完了したSulfaTrapの脱硫精製剤やJilin OLEDの有機EL材料は当社のグローバルな販売網を通じて売上実績も得られてきています。

今回、2017年4月に、欧米での成長が著しいAM分野において、3DメタルプリンターメーカーのOptomec (米国ベンチャー企業) との提携を完了しました。3Dメタルプリンターは、別名マイクロウェルディングとも言われており、当社の溶接事業で培われたガスアプリケーション技術を活用することで、品質改善、生産性向上など、付加価値の高いサービスを提供できる可能性があります。顧客にソリューションを提案する産業ガスメーカーとして、新規顧客開拓ならびに既存顧客へのサービス拡大へ大きく寄与する商材となる可能性も持っています。

今後もユニークな技術/サービスを保有するベンチャー企業と積極的に連携し、ガステクノロジー、メディカル/バイオテクノロジー分野にも注目しながら、新しいビジネスモデルを展開して収益拡大を加速していきます。



Optomecの3Dメタルプリンターを使った金属加工

Sustainability

Sustainability

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

マテリアリティ・アセスメント

MCHCは、中期経営計画APTSIS 20における重要課題を特定し、企業活動に及ぼす影響度などを勘案しながら優先順位づけを行いました(マテリアリティ・アセスメント)。このアセスメントやマトリックスを、企業活動の羅針盤として活用しています。

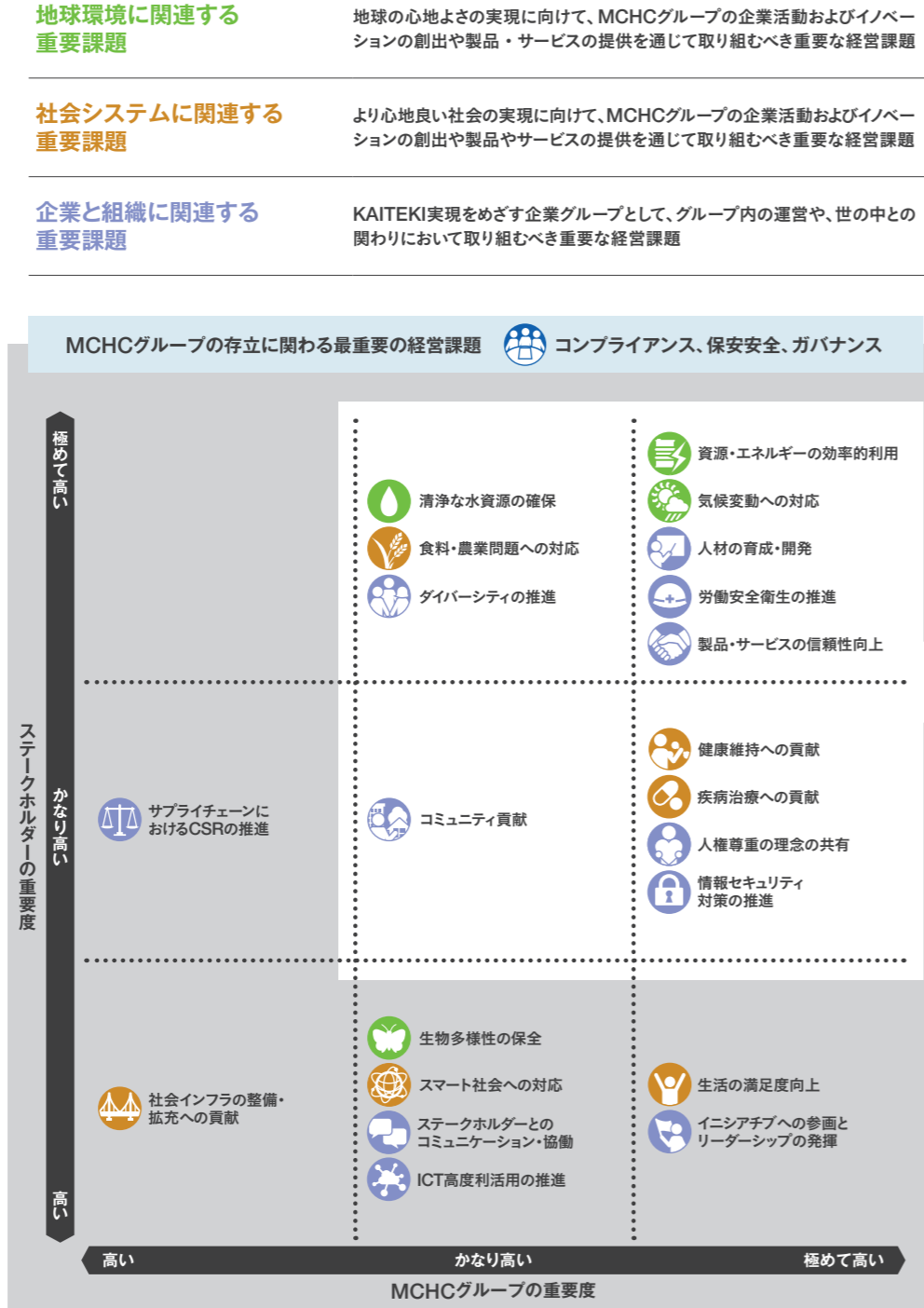
PROCESS 1
検討課題の設定
マクロトレンド分析を出発点としてAPTSIS 20における企業活動を整理。前回アセスメントで特定された重要課題の見直し、新規課題の追加を実施。

PROCESS 2
ステークホルダー視点での課題の評価
公開されているサステナビリティ情報、アンケート、専門家へのヒアリングなどから検討課題の重要性情報を整理し定量評価。

PROCESS 3
MCHCグループが取り組むべき重要な課題の特定と優先順位づけ
経営戦略、APTSIS 20での施策/活動を踏まえ、MCHCの経営陣が重要課題を特定し、優先順位を決定(存立に関わる最重要の課題3、取り組むべき重要な課題21)。

PROCESS 4
マテリアリティ・マトリックスの作成
ステークホルダーの重要度、MCHCグループの重要度の2軸でマトリックスを作成。

PROCESS 5
社内承認手続き
MCHCの経営会議および取締役会でマテリアリティ・アセスメントとマテリアリティ・マトリックスを審議、承認。



MOSとSDGsのつながり

2015年9月に国連にて採択された「我々の世界を変革する: 持続可能な開発のための2030アジェンダ」とその目標である「持続可能な開発目標(SDGs)」は、MCHCグループがビジョンとして掲げるKAITEKIと持続可能な社会の実現をめざすという

点で、互いに関連する部分が多いと考えています。2030年にSDGsがめざしている17の目標、169のターゲットと私たちが重要と考える経営課題、すなわちマテリアリティとの関係性を整理し、双方の解決に対して最大限貢献できるようMOSの推進、高度化を進めていきます。

マテリアリティ	認識している機会とリスク	MCHCグループの取り組み	関連するSDGs
地球環境に関連する重要課題			
資源・エネルギーの効率的利用	・資源・エネルギー供給ソースの変容・多様化 ・再生可能エネルギー実用化、技術開発の加速 ・希少金属等の天然資源の枯渇	再生可能原料・材料への転換、希少金属の使用抑制、原燃料の使用削減、3R/ゼロエミッション推進等を通じて、天然資源枯渇への対応、省エネルギー活動を実践する。	7 持続可能かつ近代的なエネルギーへのアクセス確保
気候変動への対応	・気候変動に伴う異常気象・自然災害リスクの増大 ・温暖化対策の国際的な合意形成と実効化 ・気候変動緩和・適応製品、ビジネスの拡大	GHG排出削減、LCA推進、低炭素資源・エネルギー利用等による気候変動の緩和に取り組むとともに、緩和・適応に関する新しい事業機会の創出、拡大をめざす。	12 持続可能な消費と生産
清浄な水資源の確保	・需要増、気候変動等による水ストレスの拡大 ・衛生的な水の不足による健康リスクの増大 ・水の清浄化・再利用化等ビジネスの拡大	自社事業活動における水資源の効率的な利用や排水浄化に取り組むとともに、製品・サービスを通じた清浄で安全な水の提供等により水資源問題解決へ貢献する。	13 気候変動とその影響への緊急的な対策
社会システムに関連する重要課題			
健康維持への貢献	・生活習慣病罹患率の増加、死亡率上昇 ・医療保険システムの破たんリスク増 ・健康情報サービス市場の拡大(治療から予防へのシフト)	セルフメディケーション、健康管理関連製品・サービスの拡大を通じて、健康情報の活用、生活習慣の改善等による病予防を促進し、人々の健康の維持と増進に貢献する。	3 すべての人々の健康的な生活と福祉の推進
疾病治療への貢献	・アンメットメディカルニーズの顕在化 ・ICTによる医療・健康情報のデータ化の進展 ・医療・健康分野への異業種からの参入拡大	アンメットメディカルニーズに対応する医薬品開発、再生医療・遠隔医療技術など医療の高度化への貢献を通じて、患者さんのQOL(生活の質)を改善し、人々の生命と健康に貢献する。	9 強靱なインフラ整備、持続可能な産業とイノベーションの拡大
食料・農業問題への対応	・人口増加、都市型ライフスタイルの拡大 ・食料の工業生産化の進展	食料資源の保全、偏在の解消、農業の生産性の向上に関連する製品・サービスの提供等により食料・農業問題の解決へ貢献する。	
企業と組織に関連する重要課題			
製品・サービスの信頼性向上	・製品・サービスの品質、安全、環境性能への関心の高まり ・化学物質・有害物質の使用削減と情報開示の要請	お客さまに安心、信頼して製品やサービスを利用していただくために、製品のライフサイクル全体にわたって、製品の品質と安全性を確保し、環境への負荷を最小とする取り組みを進める。	
人材の育成・開発	・中期的な人材育成方針に基づく人材能力開発 ・人材開発の投資対効果の向上	採用や配置、昇進、能力開発における機会の均等に取り組み、中長期的な観点に基づき人材の育成・開発を進める。	3 すべての人々の健康的な生活と福祉の推進
労働安全衛生の推進	・従業員の健康と安全確保、災害防止による生産性の向上と事業の継続	国・地域ごとの法令に基づいた安全管理を行い、安全な職場環境をつくるとともに、従業員の心とからだの健康保持・増進に取り組む。	8 包摂的かつ持続可能な経済成長、雇用とディーセント・ワーク
人権尊重の理念の共有	・企業活動による人権侵害への懸念の高まり ・サプライチェーンにおける人権リスクの顕在化	企業活動において、すべての人の尊厳と権利を尊重するとともに、お取引先さま等に対しても、人の尊厳と権利の侵害および不当な差別を行わないことを求めている。	9 強靱なインフラ整備、持続可能な産業とイノベーションの拡大
情報セキュリティ対策の推進	・企業情報・個人情報等あらゆる情報のデータ化 ・IT/OT普及による情報セキュリティリスクの拡大	企業活動における情報資産保護の重要性と責任を認識し、お客さま、お取引先さま、自社等の秘密情報が漏えいしないよう適切かつ十分な情報管理を行う。	12 持続可能な消費と生産
ダイバーシティの推進	・多様性を尊重した人材戦略に基づく優秀な人材の確保・育成	国籍、年齢、信条などにとらわれることなく、多様な人材、多様な価値観を積極的に取り入れ、企業活動、企業価値向上へ生かしていく。	17 持続可能な開発に向けたグローバル・パートナーシップ
コミュニティ貢献	・事業展開地域のコミュニティとの積極的な交流と貢献を通じた、信頼関係の構築	事業活動を通じて広く社会へ貢献するとともに、さまざまなコミュニティに対する理解を深め、コミュニティからの要請・期待に応え続けてゆく。	

Sustainability

APTSIS 20 MOS指標の進捗

MCHCグループのMOS指標は、2011年度より運用を開始した“人・社会・地球の持続可能性”への貢献度合いを可視化するための経営指標であり、将来にかけて顕著化するであろう環境・社会課題について、課題解決への貢献度が大きく、数値化できる取り組みを選定し、体系化しています。

APTSIS 20のMOS指標については、マテリアリティを反映した指標項目の選定、KAITEKI貢献製品に関する指標の拡幅、モニタリング対象の国内外グループ会社への拡大等の改良を行っています。初年度となる2016年度の実績は、年度目標に対する達成率87%の99点となりました。

S指標の概要

高稼働の工場が多い中、安定操業に努め、環境負荷排出の削減も進んだことにより大気系、土壌系環境負荷削減指標(S-1-1,3)の進捗が良好な結果となりました。その一方、食料問題解決への貢献指標(S-3-3)の進捗はふるいませませんでした。

関連記事

- 省エネルギー活動の推進(S-2-1) 非財務指標 P40
- 再生可能エネルギー利用の推進(S-2-3) MOS指標トピックス P67

H指標の概要

医薬品の提供指標、ワクチンの提供指標、健康管理・健康診断情報の提供指標(H-1-1,H-2-1,H-2-2)の進捗が良好でしたが、健康、衛生、医療の各分野商品の提供指標(H-3-1,2,3)はいずれも年度目標に対して未達となりました。

関連記事

- 健康管理・健康診断情報の提供(H-2-2) 非財務指標 P40
- ワクチンの提供(H-2-1) MOS指標トピックス P67

C指標の概要

野心的な目標を掲げた事故・災害の防止指標(C-1-2)では、保安事故が目標達成となる一方、休業度数率は、大きく未達となりました。また、従業員ウェルネス指標(C-2-3)では、長時間労働、疾病休業率、女性係長級以上比率、女性管理職比率の改善・向上が進み、年度目標を達成しています。Comfort価値提供指標(C-3-1)では、モニタリング製品群のうち年度目標を達成した割合は25%にとどまり、指標全体としては未達となりました。

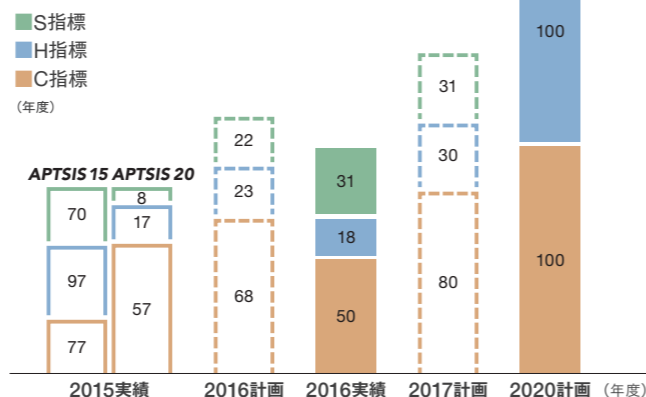
関連記事

- 事故・災害の防止：休業度数率(C-1-2) 非財務指標 P40
- ステークホルダーからの評価向上(C-2-2) MOS指標トピックス P67

2017年度はこれまで取り組んできたMOS推進活動の深化・拡幅を継続するとともに、三菱ケミカル発足と健康経営の本格始動を契機として、成長戦略と連携したKAITEKI貢献製品の拡幅、健康経営と協奏した働きがいがあり、活力と協奏のある組織の構築の推進、海外グループ会社でのMOS連携強化等の取り組みをすすめ、年度計画の達成をめざします。

MOS指標年度推移図

MCHCグループでは、2011年度より経営指標としてMOS指標を導入しています。APTSIS 20の策定に合わせ、MOS指標についての見直し、目標の再設定を行いました。APTSIS 15最終年度の実績は、見直し後のMOS指標では82点となります。APTSIS 20においても、最終年度の目標として設定した300点の達成をめざして取り組んでいきます。



APTSIS 20 MOS指標の実績評価一覧

MOS指標		評価項目 (単位)	FY2016 計画数値	FY2016 実績数値	FY2020 目標数値	年度 自己評価	配点	関連する マテリアリティ			
必 達 重大事故・重大コンプライアンス違反は発生ゼロにする											
S	地球環境負荷削減への貢献	S-1-1 大気系環境負荷の削減	環境負荷原単位 (LIME/億円)	640.1	563.2	591.9	★★★	10			
		S-1-2 水系環境負荷の削減	環境負荷原単位 (LIME/億円)	7.1	7.3	6.1	★★	8			
		S-1-3 土壌系環境負荷の削減	環境負荷原単位 (LIME/億円)	7.0	5.9	5.1	★★★	10			
	資源・エネルギーの効率的な利用	S-2-1 省エネルギー活動の推進	省エネルギー効果 (重油換算トン)	13,969	14,849	66,000	★★★	13			
		S-2-2 省資源、再生可能材料への転換	資源削減量 (重油換算トン)	2,326	1,965	12,000	★★	13			
			資源再生サービス提供増加率 (%)	9.2	14.2	28	★★★				
	S-2-3 再生可能エネルギー利用の推進	再生可能エネルギー創出・提供貢献量 (Mw)	36.2	42.0	50	★★★	13				
	環境・資源の持続可能性に貢献する製品・サービスの提供	S-3-1 GHG排出削減に貢献する製品・サービスの提供	GHG削減貢献量 (億トン-CO2e)	0.56	0.46	1.5	★★	13			
		S-3-2 水資源問題の解決に貢献する製品・サービスの提供	再活用水提供量 (億トン)	2.05	1.56	17	★★	10			
S-3-3 食料問題の解決に貢献する製品・サービスの提供		関連製品・サービス売上増加率 (%)	7.1	-0.7	30	★	10				
H	疾病治療への貢献	H-1-1 医薬品の提供	医薬品提供貢献指数 (ポイント)	5.25	5.66	15	★★★	15			
		H-1-2 臨床検査サービスの提供	臨床検査提供貢献指数 (ポイント)	2.25	2.06	15	★★	15			
	疾病予防・早期発見への貢献	H-2-1 ワクチンの提供	ワクチン提供指数 (ポイント)	0.41	0.85	14	★★★	14			
		H-2-2 健康管理・健康診断情報の提供	健康情報提供数増加 (基準年度比%)	110	145	325	★★★	14			
	健康で衛生的な生活の実現に貢献する製品・サービスの提供	H-3-1 健康分野商品の提供	対象製品売上高増加 (ポイント)	5.43	3.02	14	★★	14			
		H-3-2 衛生分野商品の提供	対象製品売上高増加率 (%)	20.9	-0.6	60	★	14			
		H-3-3 医療分野商品の提供	対象製品売上高増加率 (%)	27.7	20.5	60	★★	14			
	C	社会から信頼される企業への取り組み	C-1-1 コンプライアンス意識の向上	コンプライアンス意識向上指数 (ポイント)	21.0	15.8	21	★★		21	
			C-1-2 事故・災害の防止	保安事故件数削減率 (%)	47.3	57.9	60	★★★		19	
環境事故件数削減率 (%)				80	60	100	★★				
C-1-3 社会から信頼される製品・サービスを提供するための取り組み		休業度数率指数改善率 (%)	52.4	-30.8	50	★	17				
		顧客満足度指数 (ポイント)	47	25	47	★					
		クレーム指数改善率 (%)	18.3	24.2	50	★★★					
ステークホルダーとのコミュニケーション、協奏の推進		C-2-1 ビジネスパートナーとのコミュニケーション推進	コミュニケーション向上指数 (ポイント)	30.4	36.9	83	★★★	7			
		C-2-2 ステークホルダーからの評価向上	社外評価指数 (ポイント)	11.0	9.3	11	★★	11			
		C-2-3 働きがいがあり、活力と協奏のある組織の構築	従業員ウェルネス指数 (ポイント)	3.53	6.57	16	★★★	16			
より心地よい社会、より快適な生活づくりへの貢献	C-3-1 より心地よい社会、より快適な生活に貢献する製品・サービスの提供	Comfort価値提供指数増加率 (%)	8.8	4.4	40	★	9				

Sustainability

FOCUS MOS指標

S 指標 S-2-3 再生可能エネルギー利用の推進

マテリアリティ
資源・エネルギーの効率的利用
SDGs
7 再生可能エネルギー



資源の枯渇を心配する必要がなく、加えて温暖化防止にも期待される再生可能エネルギーの利用推進への貢献を対象とした指標を新たに設定しました。2016年度は、風力発電用途向けラジウム炭素繊維の供給が好調に推移したこと等により、年度計画比16%増、42MW相当の再生可能エネルギー利用の推進となりました。海上および低風速地域向けの風力発電においては、近年、発電翼の大型化に伴い、軽量化や剛性確保に対する要請が高まっており、ガラス繊維に替わり、高機能ラジウム炭素繊維が採用される事例が増えています。MCHCグループでは2016年度には炭素繊維の供給体制の強化に加え、ブレード向け炭素繊維複合材料の製造・販売を行う合併会社を欧州に設立するなど、再生可能エネルギーのさらなる利用拡大に向けた取り組みを進めています。

H 指標 H-2-1 ワクチンの提供

マテリアリティ
健康維持への貢献
SDGs
3 健康と福祉



ワクチンの提供指標は、感染症の発症、重症化と集団における流行抑止への貢献を接種人数、薬効の有効期間等から定量評価しています。2016年度は麻しん風しん混合ワクチン「ミールピック」の出荷が好調で年度計画比13.9%増、対中計目標進捗18.9%という実績となりました。2017年5月には阪大微生物病研究会と、ワクチン製造の合併会社BIKENの設立について最終合意し、9月に操業を開始する予定です。これにより生産基盤を強化し、ワクチンの安定供給に貢献するとともに、より有用性の高いワクチンの開発を通じて、2020年度の目標達成と、健康な生活、社会の実現をめざします。

C 指標 C-2-2 ステークホルダーからの評価向上

マテリアリティ
ステークホルダーとのコミュニケーション・協奏
SDGs
17 パートナーシップ



ステークホルダーからの評価向上指標の2016年度実績は、APTSIS 20 最終年度目標に対して84.4%の進捗となりました。これまでのサステナビリティ向上に関する取り組みが評価され、「RobecoSAM Sustainability Award 2017」の化学セクターにおいて、日本企業として唯一Bronze Classを受賞しました。日本政策投資銀行の環境格付けでは、2013年に続き、最高ランクの格付けを取得、併せて特別表彰を受賞しました。この環境格付けのアセスメントでは、MOS指標において、財務情報であるMOEとの結びつきを強化しながらSDGs等の国際的な潮流を踏まえた製品・サービス提供に関する定量目標を設定した点についても高く評価されました。

事例 1 製品・サービスを通じた環境・社会課題へのソリューション提供

MCHCグループには、20,000を超える製品、サービスがあり、環境課題、社会課題に対してさまざまなソリューションを提供しています。SDGsへの貢献事例をまとめた「SDG INDUSTRY MATRIX」では、鋼・コンクリート強化用炭素繊維シート「リベラーク」、生分解性ポリマー「BioPBS」、パッケージ型水素ステーション「ハイドロシャトル」が掲載されています。また、2016年度はヘルスケア、生物多様性、防災・減災といった課題に対するソリューションとして利用されている事例を取りまとめ、ウェブサイト等を通じて公開しました。生物多様性貢献製品では、生態系への直接的な貢献やライフサイクルでの環境負荷など科学的、包括的な視点で有識者の方に評価いただき、貢献度の高い製品を選定しました。このうち、「地下水膜ろ過システム」

(ウェルシィ) は第4回プラチナ大賞優秀賞を、「Xシート型枠」(クオドラント・プラスチック・コンポジット・ジャパン株式会社) は生物多様性アクション大賞2016えらぼう部門優秀賞を受賞しました。また防災・減災では、選定製品を産官学民の専門家からいただいた意見とともに冊子にまとめ、社内外のコミュニケーションツールとして活用しています。これからも「KAITEKI貢献製品」を深く、そして広く展開し続けることにより、SDGsをはじめとするグローバルアジェンダの解決とKAITEKI実現をめざします。



事例 2 誰もがスポーツを楽しめる未来の実現に向けての取り組み

MCHCグループでは、誰もがスポーツを楽しめる未来に向けた取り組みを数多く行っています。株式会社地球快適化インスティテュートでは、障がい個性となり、それぞれがやりたいことを実現できる世界をめざして、スポーツ用義足の開発を行っています。義足で競技を行う前川楓選手(世界パラ陸上競技選手権大会ロンドン2017 女子T42 走り幅跳び2位/女子T42 100m走5位)とスポンサーシップ契約をむすび、前川選手の競技活動を支援するとともに、義足の使用結果のフィードバックや製品開発でのアドバイスを受けながら、2020年開催の東京世界大会に向

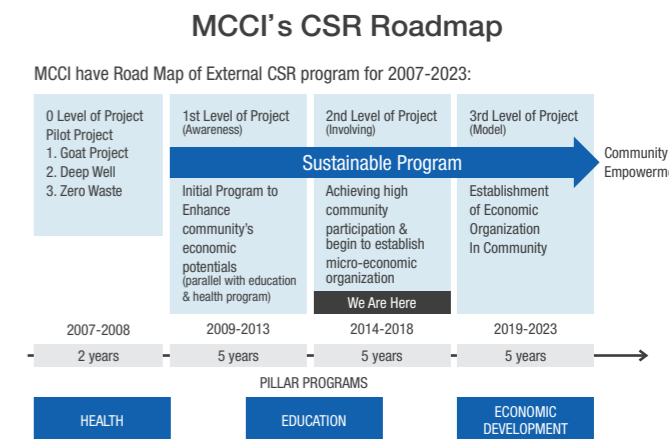
けた開発を進めています。また、株式会社LSIメディエンス アンチドーピングラボラトリーは、世界ドーピング機構からアジアで初めて、そして日本で唯一のドーピング検査における検体分析機関の認定を取得しており、アンチ・ドーピング活動の推進と研究に取り組み、スポーツの健全な発展に貢献しています。



事例 3 地域社会をエンパワーメントしていく取り組み

PT. Mitsubishi Chemical Indonesiaでは、「地域の環境、経済発展、労働者とその家族および社会の生活の質の向上に貢献することに倫理的に行動し続けていく」というコンセプトを掲げ、2007年から工場のあるバンテン州メラクのグレム村の生活基盤・教育環境・保健衛生の向上に貢献する活動に体系的に取り組んでいます。2023年までのロードマップを見据え、着実に地域社会をエンパワーメントしていくこの活動は、現地政府からも高く評価されています。2012年には、厳しい地形の人々に水を供給する「Deep Wellプロジェクト」でインドネシア共和国政府から「プラチナ賞」を受賞し、インドネシアのMDGs目標の達成を後押ししました。また、2014年にはグレム村でのCSRプログラム「SAUNG AKSARA」で、同政府によるインドネシアCSR賞の「金賞」を受賞しました。

これらの活動は国内外から関心を寄せられ、毎年多くの視察団にお越しいただいています。



Sustainability

KAITEKI健康経営

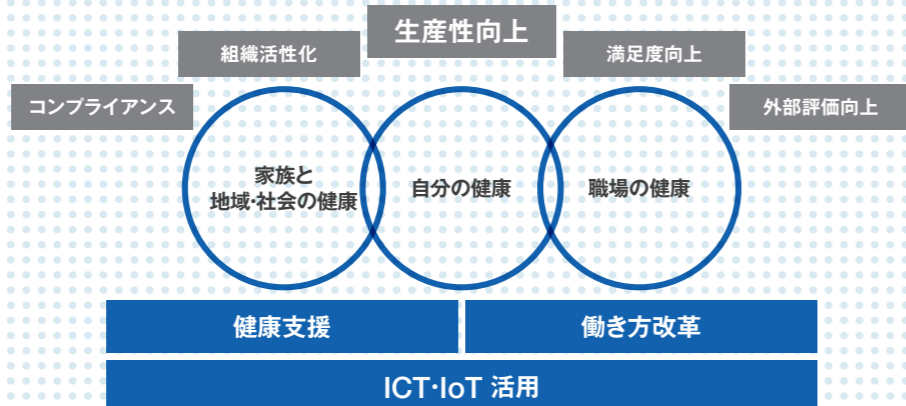
「働く人」の活躍を最大化する取り組み

MCHCグループは、「人」は社会と企業の持続的成長を担う原動力であるとともに、最も重要な経営資源の一つと位置づけています。この「人」の能力を十分に生かし、活躍を最大化する取り組みを「KAITEKI健康経営」*として以下のように定義し、KAITEKI経営の一環として推進しています。

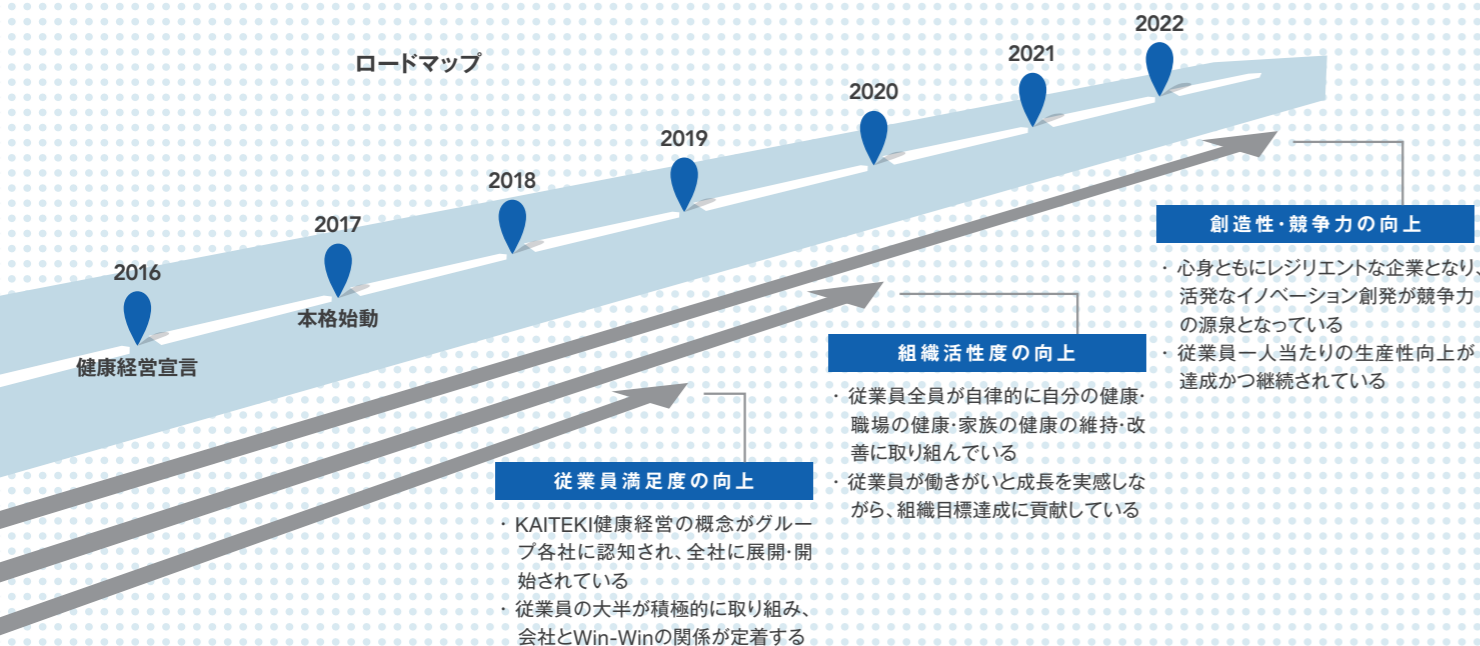
*健康経営は、特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です。「KAITEKI健康経営」は、健康経営研究会の了承を得て使用しています。

KAITEKI健康経営とは

- 定義** 従業員・職場の「健康支援」と「働き方改革」を両輪として、健康という視点から、企業の最も大切な財産の一つである「働く人」の活躍を最大化する取り組みです。KAITEKIの実現に向けて、家族、地域、社会全体の健康まで視野を広げることや、ICT・IoTなどのイノベティブなさまざまな技術の統合と活用を含みます。
- 目標**
- 多様な人材がいきいきと活力高く働く会社
 - 豊かな創造性と高い生産性を備えた会社
 - 家族・地域・社会の健康増進にも貢献する会社



ロードマップ



Message from CHO

働く人がその能力を最大限発揮し、社会にどれだけの価値を生み出したかを実感しながら主体的に仕事に取り組んでいく。それが一人ひとりの充実感・満足感や組織の活性化をもたらす、豊かな創造性や高い生産性につながっていく。これがKAITEKI健康経営で実現したい姿です。2016年度の健康経営推進社長宣言を受けて、MCHCでは健康支援と働き方改革を両輪とした2020年度までのロードマップを策定し、2017年度より具体的な活動を始めています。

従業員、職場、そして家族や社会全体の健康がよい影響を与え合うことができれば、会社全体が成長し、そして社会に対して大きな価値を生み出し続けていくことができるでしょう。この考え方を基本に、健康経営を推進しています。



代表執行役副社長 コンプライアンス推進統括執行役 Chief Health Officer 大平教義

PLAN

めざすこと・達成したいこと

多様な人材がいきいきと活力高く働く
豊かな創造性と高い生産性を備える
家族・地域・社会の健康増進に貢献

DO

目標を具体化したテーマ設定

- 健康支援**
- 健康意識向上
 - 生活習慣適正化
 - 人的要因に着目した労災対策
 - 安心で健康な職場づくり
- 働き方改革**
- 仕事改革
 - 多様で柔軟な働き方の提供
 - 実効ある能力開発
 - 適正な労働時間管理

ACTION

対策立案実行

例

健康体操、テレワーク推進、19時以降消灯
会議効率化、ウェアラブルデバイス配布

CHECK

モニタリング・効果検証

例

経営のリーダーシップ
従業員の健康度
組織の活性度
仕事と休養のメリハリ
ICT・IoT活用度

活動事例

効率的な時間の使い方の促進

効率的な時間の使い方の促進/会議時間半減にチャレンジ

製造部門の課長や事業部門のマネジャーなど管理職の時間の使い方を調査したところ、会議そのものや、会議のための資料作成、連絡のためのメール対応にかなりの時間を費やしていることが浮かび上がりました。改善に向けたトップダウンの指示のもと、会議の位置づけや出席者の見直し、会議時間の短縮、資料の簡略化を実行しています。テレワークなどの制度の充実も進め、管理職だけでなく職場全体で、時間を割くべき優先順位の高い業務に集中できる時間の捻出や効率的な働き方の促進につなげていきます。



ICTの利活用

ICTの利活用
活動量や睡眠の状態を可視化して、健康意識を变革

健康への第一歩は、自分自身の健康状態や生活習慣に気づき、自分ごととして意識を変えて、適度な運動やバランスのとれた食事、正しい睡眠習慣を実践することです。MCHCでは、この健康PDCAサイクルをサポートするICTシステム(i2 Healthcare)を構築します。健康ならびに働き方データを一元化し、さらに従業員に展開したウェアラブルデバイスで取得した活動量や睡眠データも連携し、リアルタイムでデータを可視化して健康意識と行動の变革につなげます。このi2 Healthcareを健康支援の基盤として活用していきます。



Sustainability

このアイコンのある指標は、2016年度を対象として、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による保証を受けています。

環境性データ

集計対象範囲 2014年度は、主要3事業会社（三菱ケミカル、田辺三菱製薬および生命科学インスティテュート）およびその国内グループ会社、2015年度は主要3事業会社および大陽日酸ならびにこれらの国内グループ会社、2016年度はこれら4事業会社およびその国内および海外のグループ会社を対象としています。（グループ会社は直接の連結子会社を対象としています）。

	2014年度	2015年度	2016年度
エネルギー消費・温室効果ガス (GHG) ^{※1}			
<input checked="" type="checkbox"/> 温室効果ガス排出量 (千t-CO ₂ e) ^{※2}	8,764	12,054 ^{※4}	14,269 ^{※4}
<input checked="" type="checkbox"/> エネルギー消費量 (GWh) ^{※3}	30,277 ^{※4}	34,935 ^{※4}	38,950 ^{※4}

※1 2015年度実績までは外販した電力や蒸気を生産するためのエネルギー量およびCO₂排出量を控除していましたが、GHGプロトコルに準拠して2016年度実績からは控除していません。
 ※2 国内の排出量は地球温暖化対策推進法の排出係数を用いて算定しています。同法での報告対象外のGHG排出量については化学反応バランスなどをもとにした算定ルールを個別に定めて算定しています。海外の排出量は、スコープ1排出量に関しては地球温暖化対策推進法もしくはIPCCの排出係数を用いて、スコープ2排出量に関しては供給会社固有の排出係数もしくはIEA公表の国別排出係数（2014年値）を使用して算定しています。
 ※3 燃料の単位発熱量は省エネルギー法およびIPCCの値を使用して、高位発熱量で表記しています。電力に関しては、2015年度実績までは一次エネルギー量に換算した値を用いていましたが、2016年度実績からは購入電力量としています。なお、過去データとの比較のため、2014年度、2015年度のエネルギーに関しても、電力については直接電力量を用いて再計算しています。
 ※4 2015年度実績にはエネルギー管理上関連の深い関連会社の温室効果ガス排出量165万トン、エネルギー消費量1,942GWhを含めていますが、2016年度実績には当該関連会社の温室効果ガス排出量とエネルギー消費量を含めていません。また、電力に関しては、2015年度実績までは一次エネルギー量に換算した値を用いていましたが、2016年度実績からは購入電力量としています。なお過去データとの比較のため、2014年度、2015年度のエネルギーに関しても電力については直接電力量を用いて再計算しています。

環境影響			
<input checked="" type="checkbox"/> NOx排出量 (千t)	8.88	8.04	8.96
<input checked="" type="checkbox"/> SOx排出量 (千t)	3.06	3.08	4.77
<input checked="" type="checkbox"/> COD排出量 (千t) ^{※5}	1.75	1.74	2.00
<input checked="" type="checkbox"/> 排水中の全窒素排出量 (千t) ^{※5}	5.68	5.53	6.06
<input checked="" type="checkbox"/> 総りん排出量 (千t) ^{※5}	0.06	0.05	0.09

※5 COD排出量、全窒素排出量、総りん排出量：河川・湖沼・海域への排出量の合計。下水道への排出量は含んでおりません。

水使用			
<input checked="" type="checkbox"/> 水使用量 (百万m ³) (海水含まず)	174	171	189

社会性データ

	2014年度	2015年度	2016年度
従業員構成 (MCHCグループ)			
連結従業員数 (名)	68,263	68,988	69,291
地域別従業員数 (名) 日本	—	44,858	44,034
日本以外	—	24,130	25,257

集計期間 各年度の4月1日～3月31日、または3月31日時点

集計対象範囲 2014年度は三菱ケミカル、田辺三菱製薬、2015年度以降は大陽日酸を加えた3事業会社に原籍を有する従業員（出向者を含み、出向受入者を除く）としています。なお、生命科学インスティテュートには原籍を有する従業員は所属しておりません。

ダイバーシティ/ワークライフ・バランス/労働安全			
<input checked="" type="checkbox"/> 従業員数 (名)	20,886	22,508	21,736
<input checked="" type="checkbox"/> 男女別従業員数 (名) 男性	17,742	19,194	18,459
<input checked="" type="checkbox"/> 女性	3,144	3,314	3,277
<input checked="" type="checkbox"/> 女性比率 (%)	15.1	14.7	15.1
<input checked="" type="checkbox"/> 女性管理職比率 (%) ^{※6}	7.4	7.1	7.7
<input checked="" type="checkbox"/> 有給休暇取得率 (%)	66.9	66.8	67.6
<input checked="" type="checkbox"/> 休業度数率 ^{※7-※8}	0.32	0.48	0.30

※6 係長級以上従業員に占める女性従業員比率

※7 集計対象範囲：4事業会社（三菱ケミカル、田辺三菱製薬、生命科学インスティテュート、大陽日酸）グループの国内の現業部門を有する会社を対象としています。

※8 休業度数率：100万のべ労働時間当たりの休業災害による死傷者数



独立した第三者保証報告書

2017年8月8日

株式会社三菱ケミカルホールディングス
代表執行役社長 越智 仁 殿

KPMG あずさサステナビリティ株式会社
東京都千代田区大手町1丁目9番7号

代表取締役

前藤 和彦

当社は、株式会社三菱ケミカルホールディングス(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成したKAITEKI REPORT 2017(以下、「KAITEKIレポート」という。)に記載されている2016年4月1日から2017年3月31日までを対象としたマークの付されている環境パフォーマンス指標及び社会パフォーマンス指標(以下、「指標」という。)に対して限定的保証業務を実施した。

会社の責任

会社が定めた指標の算定・報告基準(以下、「会社の定める基準」という。KAITEKI レポートに記載。)に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。

当社の責任

当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準 (ISAE) 3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」、ISAE3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」及びサステナビリティ情報審査協会のサステナビリティ情報審査実務指針に準拠して限定的保証業務を実施した。

本保証業務は限定的保証業務であり、主として KAITEKI レポート上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析的手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- KAITEKI レポートの作成・開示方針についての質問及び会社の定める基準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める基準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定した三菱ケミカル株式会社 四日市事業所及び惠州惠菱化成有限公司における現地往査
- 指標の表示の妥当性に関する検討

結論

上述の保証手続の結果、KAITEKI レポートに記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める基準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

当社の独立性と品質管理

当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力と正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性及びその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

当社は、国際品質管理基準第 1 号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

以上

コーポレート・ガバナンス

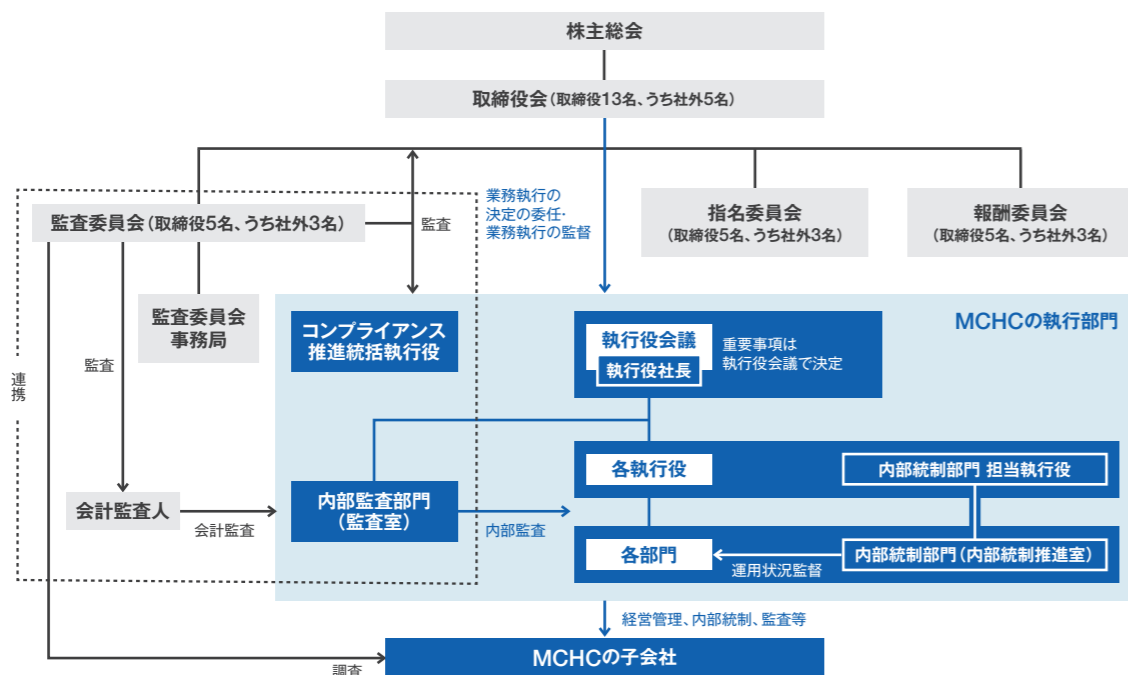
MCHCは、企業活動を通じ、KAITEKIを実現し、環境・社会課題の解決にとどまらず、社会そして地球の持続可能な発展に貢献することをめざしています。その目標に向かい、経営の健全性と効率性の双方を高める体制を整備するとともに、適切な情報開示とステークホルダーとの対話を通じて経営の透明性を向上させ、よりよいコーポレート・ガバナンス体制の確立に努めています。

経営の健全性と効率性を高める

コーポレート・ガバナンス体制(2017年6月27日現在)

MCHCは、指名委員会等設置会社として、取締役会ならびに指名、監査および報酬の3つの委員会が主に経営の監督を担う一方、執行役が業務執行の決定および業務執行を担う

体制とし、監督と執行の分離を進め、経営の透明性・公正性の向上、経営監督機能の強化および意思決定の迅速化による経営の機動性の向上を図っています。



コーポレート・ガバナンス強化の変遷

時期	実施内容	目的
2006年6月	株式報酬型ストックオプションの導入	役員報酬の株主価値との連動
2013年6月	社外取締役の選任・就任	経営の監督体制の強化
2014年6月	外国人取締役の選任・就任	取締役の多様性の向上
2015年6月	女性取締役の選任・就任 指名委員会等設置会社へ移行	取締役の多様性の向上 経営の透明性・公正性の向上、経営監督機能の強化
2016年6月	社外取締役の増員	取締役の多様性の向上

取締役会の役割と構成の考え方

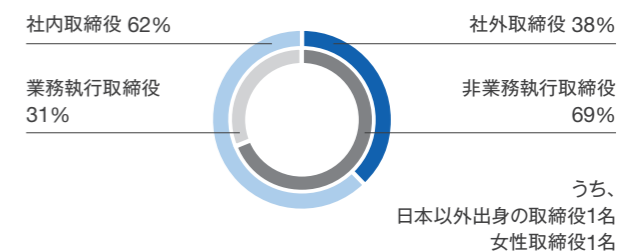
取締役会は、中期経営戦略や年間予算などの経営の基本方針を決定したうえで、その基本方針に基づく業務執行の決定は、法定の取締役会決議事項を除き、原則として執行役に委任しており、主に執行役の業務執行の監督をしています。

MCHCは、各事業分野や経営企画、財務、総務人事、研究開発等の専門分野に精通した社内出身の取締役に加え、企業の経営者、社会・経済情勢や科学技術に関する有識者、公認会計士、弁護士といった経歴をそれぞれ有する5名の社外取締役を選任し、多様な意見を経営に反映させるとともに、監督機能の強化を図っています。また、社外取締役に加え、社内取締役のうち、MCHCの執行役を兼ねず、かつ基幹事業会社の業務執行も担わない、いわゆる非執行の取締役に4名選任することで、取締役会の過半数を非執行の取締役にし、

業務執行の監督が適切に行われる体制を整備しています。

なお、MCHCは、取締役は20名以内とする旨を定款で定めており、2017年6月27日現在の取締役の総数は、社外取締役5名を含む13名(うち、執行役兼務者4名)となっております。さらに、取締役の任期を1年とすることで、経営責任を明確化するとともに、事業環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築しています。

取締役会の構成(2017年6月27日現在)



2016年度 取締役会の実効性評価結果の概要について

1. 取締役会の実効性評価の実施

MCHCは、「三菱ケミカルホールディングス・コーポレート・ガバナンス基本方針」において、取締役会は毎年その実効性を評価し、結果の概要を開示することと定めており、本年は「社外取締役の活用」を主要テーマとして取締役会全体の実効性について分析・評価を行いました。

2. 分析・評価の手法

取締役会議長を含むすべての取締役に対象に、記述式のアンケート(主要質問項目①「社外取締役の役割について」、②「中長期的な経営の方向性に関する議論の充実について」等)を実施し、その回答に基づき業務執行を担わない取締役(取締役会議長、社外取締役、社内の監査委員)が現状を分析するとともに、今後の課題・改善点について議論しました。これらを踏まえ、取締役会議長が当社取締役会の実効性を評価し、その結果を2017年6月の取締役会において報告しました。

3. 評価結果の概要

MCHCの取締役会は適切に運営されており、経営監督機能を中心にその実効性は相応に確保されていると評価しました。特に、昨年の評価結果を受け、以下4.に記載の施策を講じたことにより、取締役会への情報提供が充実したこと、また、社外取締役が多様な視点からの確かな質問をし、また意見を表明することで本質的かつ活発な議論が可能となったこと等により、昨年と比較して取締役会の実効性がより向上したことが確認できました。

一方、中長期的な経営の方向性に関する議論の充実に向け、以下(1)および(2)について、さらに改善の余地があることを認識しました。

(1) 社外取締役に対する情報提供の充実

改善案: 取締役会においてより充実した議論を行う前提として、グルー

プの主要事業に関する知識を深めるために、従来実施してきた社外取締役とMCHC執行役との定期的情報交換会の運営方法の見直し、またICTを活用した情報共有等により、社内外の情報の非対称性を軽減する。

(2) 取締役会の効率的な運営

改善案: 取締役会での本質的な議論に費やす時間を十分に確保するため、事前の説明方法を見直す。また、取締役会においては、持株会社の視点から、議論のポイントを明確にした説明資料を使用する等、運営の効率化に努める。

4. 前回の評価結果を受けた取り組み

昨年実施した実効性評価において、i) 中長期的な経営の方向性に関する議論の充実、ii) 中期経営計画に対するモニタリングの強化、iii) 報告事項の一層の充実、が課題であることを認識しました。

それらを受け、i) については、執行役による合議機関である執行役会議を新設し、また、4つの事業ドメインの事業戦略管理を所管する部署を設け、持株会社の視点から中長期的な経営の方向性に関する議論を深めることで、取締役会の議論の活性化へつなげることとし、ii) については、本年4月より新たな事業モニタリングの手法により中期経営計画の進捗管理を始めました。さらに、iii) については、事業の計画や進捗報告に加え、事故・コンプライアンス違反事案などのネガティブな情報が、持株会社の所管役員や取締役会に迅速かつ確に伝達されるよう、報告指針の見直しを行いました。

MCHCは、引き続き取締役会の運営等の充実・見直しに取り組み、取締役会の実効性のさらなる向上に努めてまいります。

コーポレート・ガバナンス

指名委員会

指名委員会は、取締役候補者および執行役の指名に加えて、上場会社を除く主要な直接出資子会社（三菱ケミカルおよび生命科学インスティテュート）の社長候補者の指名を行います。また、指名過程の透明性・公正性を高めるため、委員長は社外取締役が務めることとしています。

報酬委員会

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

監査委員会

監査委員会は、執行役および取締役の職務執行の監査、MCHCグループの内部統制システムの検証などを行っており、原則として毎月1回開催することとしています。監査委員は、社外取締役3名を含む5名であります。また、常勤の監査委員を2名選定するとともに、監査委員会と会計監査人、内部監査を実施する監査室および内部統制システム整備の方針策定・推進を担う内部統制推進室が緊密に連携するなどして、監査委員会による監査体制の充実を図っています。社内各部門との十分な連携を確保し、情報収集を円滑に行うため、委員長は常勤の監査委員である社内取締役が務めることとしています。

社外取締役の活動状況

氏名	活動状況	取締役会等への出席状況(2016年度)		
		取締役会	指名委員会	報酬委員会
橋川 武郎	取締役会では、経営史の視点からの会社経営に関する高い見識やエネルギー産業論の専門家としての経験を生かし、必要に応じて発言を行っています。また、指名委員会では、委員長として、委員会の議事運営を行うとともに、その結果を取締役会へ報告するなど、その職責を果たしています。報酬委員会では、委員として委員会が必要に応じて発言を行っています。	取締役会	9回 / 10回	90%
		指名委員会	8回 / 8回	100%
		報酬委員会	6回 / 6回	100%
伊藤 大義	取締役会では、公認会計士としての経験や高い見識を生かし、必要に応じて発言を行っています。また、監査委員会では、委員として監査計画を立案し、監査の実施状況とその結果を聴取するとともに、必要に応じて発言を行っています。報酬委員会では、委員長として、委員会の議事運営を行うとともに、その結果を取締役会へ報告するなど、その職責を果たしています。	取締役会	10回 / 10回	100%
		監査委員会	13回 / 13回	100%
		報酬委員会	6回 / 6回	100%
渡邊 一弘	取締役会では、検察官、弁護士としての経験や高い見識を生かし、必要に応じて発言を行っています。また、指名委員会および報酬委員会では、委員として各委員会が必要に応じて発言を行っています。監査委員会では、委員として監査計画を立案し、監査の実施状況とその結果を聴取するとともに、必要に応じて発言を行っています。	取締役会	10回 / 10回	100%
		指名委員会	2回 / 2回	100%
		監査委員会	13回 / 13回	100%
国井 秀子	取締役会では、会社経営者や情報処理分野の専門家としての経験に加え、ダイバーシティ推進などに関する高い見識を生かし、必要に応じて発言を行っています。また、指名委員会では、委員として委員会が必要に応じて発言を行っています。監査委員会では、委員として監査計画を立案し、監査の実施状況とその結果を聴取するとともに、必要に応じて発言を行っています。	取締役会	10回 / 10回	100%
		指名委員会	8回 / 8回	100%
		監査委員会	13回 / 13回	100%
橋本 孝之	取締役会では、会社経営の豊富な経験やICTに関する高い見識を生かし、必要に応じて発言を行っています。指名委員会では、委員として委員会が必要に応じて発言を行っています。	取締役会	6回 / 7回	85.7%
		指名委員会	4回 / 6回	66.7%

執行側の体制

執行役は、取締役会の定めた経営の基本方針（中期経営計画、年度予算等）に基づく、業務執行の決定およびその執行を担っています。MCHCグループの経営における重要事項については、執行役による合議機関である執行役会議で審議のうえ、これを決定し、また、その他の事項については、各執行役の職務分掌を定めることに加え、担当執行役の決裁権限を明確にすることで、適正かつ効率的な意思決定がなされるようにしています。

また、執行役会議は、すべての執行役により構成され、MCHCおよびMCHCグループの経営に関する重要な事項について審議・決定するとともに、中期経営計画、年度予算等に基づき、MCHCグループの事業のモニタリングを行っています。

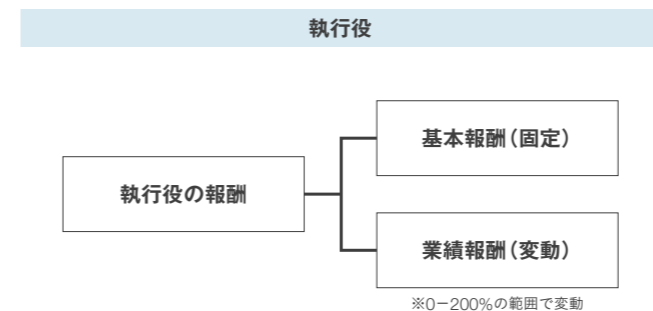
なお、監査委員および事業会社の社長は、執行役会議に出席し、自由に意見表明ができることとなっています。

取締役および執行役の報酬の決定方針



- 基本報酬（固定報酬）のみで構成する。
- 基本報酬は、役位および常勤・非常勤などの区別に基づき設定する。
- 報酬額については、指名委員会等設置会社における取締役の責務を果たすのに相応しい人材を確保するのに必要な水準とするべく、他企業の水準なども勘案して決定する。

※執行役を兼任する場合、執行役としての報酬を適用する。



- 基本報酬（固定報酬）と業績報酬（変動報酬）で構成する。
- 基本報酬は、役位および代表権の有無などの職責に基づき設定する。
- 報酬額については、優秀な経営人材を確保し、当社の競争力を高めるために必要な水準とするべく、他企業の水準なども勘案して決定する。
- 業績報酬については、中長期的かつ持続的な企業価値の向上、ならびに株主価値の共有に対するインセンティブとするべく、株式報酬型（1円）ストックオプション制度を活用する。

役員報酬

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

なお、報酬水準や基本報酬と業績報酬の割合などについては、報酬委員会にて継続して議論し、適宜方針を見直していきます。

報酬額

区分	報酬等	
	支払人数(名)	支払額(百万円)
取締役(社内)	8	205
取締役(社外)	5	60
執行役	8	297
合計	21	562

- (注) 1. 執行役を兼任する取締役に對しては、執行役としての報酬等を支払っております。
 2. 上記の取締役(社内)の報酬等の支払額には、ストックオプションによる報酬6百万円が含まれております。なお、当該報酬は、前期に執行役を務めていた取締役(社内)に対し、執行役在任時の業績報酬として支給されたものです。
 3. 上記の執行役の報酬等の支払額には、ストックオプションによる業績報酬29百万円が含まれております。
 4. 上記の取締役(社内)および執行役の報酬等の支払額のほか、取締役(社内)および執行役が役員を兼任するMCHCの子会社からの報酬等として、取締役(社内)の報酬等が330百万円、執行役の報酬等が169百万円あります。
 5. 上記の取締役(社外)の報酬等の支払額のほか、MCHCの子会社の監査役を兼任している取締役(社外)に対する報酬等として、MCHCの子会社である三菱化学および三菱樹脂からの報酬等が11百万円あります。

リスク管理

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

企業行動憲章

『三菱ケミカルホールディングスグループ企業行動憲章』は、全13章から構成されており、私たちMCHCグループが、企業活動のあらゆる局面において高い倫理観と社会的良識をもって行動することを明確に宣言しています。

私たちが社会とともに持続的に発展していくための基本的な行動原則やKAITEKI実現に貢献する上での主要な課題に対する私たちの姿勢、KAITEKI実現に向けた基本的な考え方と取り組みについてビジネスパートナー等との共有をうたっています。

自覚・責任	説明責任・透明性	法令等の遵守と公正・公平・誠実	ステークホルダーの尊重	人権の尊重	雇用・労働	環境・安全
公正な事業慣行	顧客満足	情報管理	科学・技術	コミュニティ貢献	規範の共有	

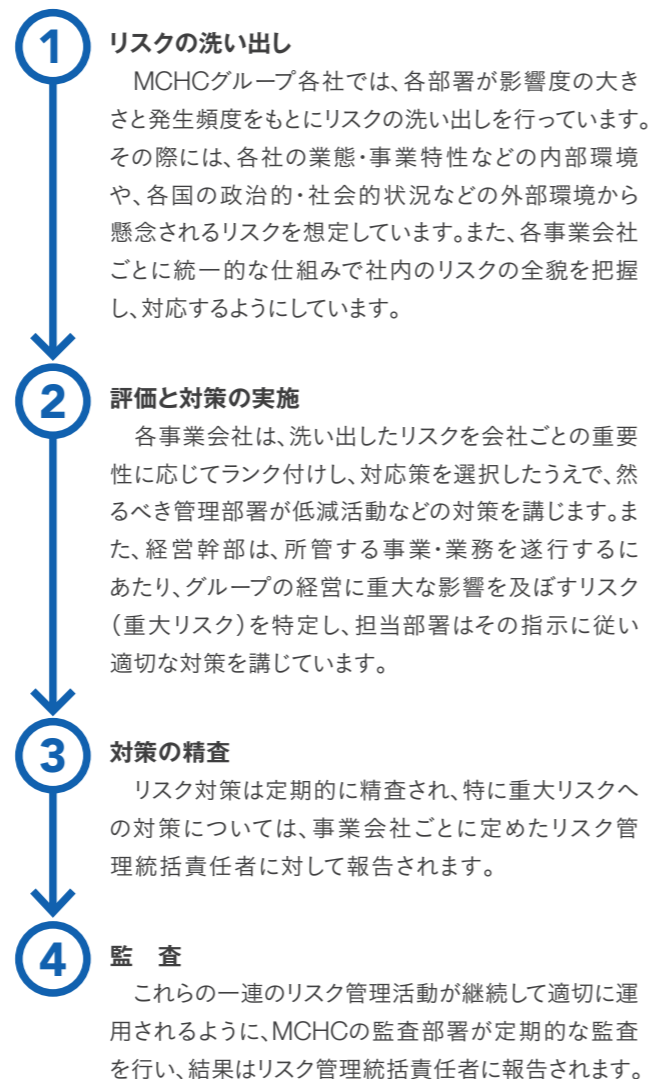
リスク管理

MCHCグループは、企業価値を向上することを使命として企業活動を行っています。この企業活動は、社会情勢や地球環境等、さまざまな外部環境との関係の中で行われていますが、これらの中にはリスクも潜在しています。

リスク管理体制

MCHCは、「三菱ケミカルホールディングスグループ・リスク管理基本規程」に基づき、MCHC社長をグループ全体のリスク管理統括責任者とするリスク管理体制を整備しており、MCHCグループ全体に影響のある、重大リスクの管理状況やリスク管理の方針については、経営会議にて報告、審議されます。またその内容については、随時、取締役会に報告されます。事業会社の社長は、各社グループのリスク管理統括責任者として、各社グループのリスク管理の仕組みを整備し、各社のリスク管理委員会を通じた運用を統括します。リスク管理担当部門のみならず、役員・管理職員・従業員の全員のリスク管理意識を醸成することが重要との認識から、それぞれの立場でリスク管理に関わることをとしています。

リスク管理の流れ



重大リスクの取り組み

MCHCグループは、重点的に取り組むべき主要なリスクとして以下のリスクを抽出しています。これらのリスクを認識した

うえで、リスク発生の回避およびリスク発生時における損害の最小化に努めています。

コンプライアンス

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

事故・労災

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

情報セキュリティ

社内外の脅威から情報システム資産を保護し、グループとして企業価値の維持・向上を図っていくために、「情報セキュリティポリシー」を制定しています。同ポリシーに基づき設置した情報セキュリティ委員会を中心に、国内外の拠点における情報セキュリティの維持・管理の強化を図っており、海外を含む全構成員に対して、同ポリシーの遵守と周知徹底を図るための啓発・教育を定期的実施するとともに、さまざまな対策を施しています。例えば、経済産業省が策定した「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」に基づき、外部機関などと連携し、最新情報の収集や緊急対応体制の整備に力を入れて取り組んでおり、問題の発生を極力防ぐとともに、万一、発生した場合の被害を最小限に抑えるようにしています。

自然災害

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


海外事業展開リスク

海外進出が活発になる中、進出国に特有の法令や制度に起因するリスクを軽減するため、さまざまな取り組みをしています。例えば食品包装材料の原料となるポリオレフィンの事業分野では、使用している原材料が輸出先の規制に適合しない場合、販売ができなくなるとともにお客さまの信用を失うという重大なリスクがありますが、そのような事態を招かぬよう、確認手順のルールを定め、関係者に周知し、その運用を徹底しています。

このようなケースを含め、あらゆるリスクの認識漏れを防ぐために、進出国ごとに過去に起きた重大事件、法令違反などを公開媒体から抽出・整理した「グローバル・リスクマップ」を作成し、海外のグループ会社が利用できるように配付しています。2016年度は対象国を5カ国追加し計22カ国とし、今後もさらに充実を図っていきます。また、進出国での政変などの混乱に備え、現地と各事業会社の本社およびMCHCとの連絡系統を定め周知しています。

FOCUS 熊本地震における株式会社新菱のリスク対応

グループ会社の新菱では、東日本大震災における岩手工場の経験をもとに、会社を挙げて事業継続計画の作成に取り組んできました。2016年4月に発生した熊本地震では同社熊本工場が被災しましたが、計画に従って、被災後の初動対応や復旧操作を事前の想定通りに行うことができ、結果として被害を最小限に抑えることができました。復旧時の原料確保については、同じくグループ会社である三菱ケミカル物流株式会社や他の工場と連携して体制を取ったことにより、製品をいち早く供給してお客さまの需要にお応えすることができました。



原材料を供給準備作業中

コンプライアンス

MCHCグループは、「コンプライアンス」という言葉を「法令遵守」にとどまらず、企業倫理や社会の一般的ルールの遵守までを含めたより広い意味で捉えています。そして、社会からの信頼に応える企業であり続けるために、コンプライアンスを経営上の最重要課題の一つと位置づけ、コンプライアンス浸透のための取り組みを行っています。

コンプライアンス推進体制

MCHCの取締役会が選任したグループCCO（Chief Compliance Officer）^{*}が推進の責任者となり、MCHC内部統制推進室がMCHCグループのコンプライアンスに関する業務を推進する事務局としてグループCCOを補佐しています。事務局はMCHCグループの活動を支援するために、教育用共通ツールの制作のほか、海外グループ会社に対する教育やホットラインの設置を行っています。また、米国、欧州および中国に設立した地域統括会社を通じ、地域の特性に合わせたコンプライアンスの徹底を図っています。各主要事業会社は、コンプライアンス推進委員会を設置し、各社の内部統制推進部門が事務局となり、「MCHCグループ・コンプライアンス推進規程」に基づいてホットラインの運用管理や教育研修・講習会、業務監査、コンプライアンス意識調査などを実施しています。MCHCグループでは、コンプライアンス違反事案が発生した場合には、各社の内部統制推進部門やMCHC内部統制推進室に報告・相談し、是正措置と再発防止策を講じます。

^{*} CCO:コンプライアンス推進統括執行役

公正な事業慣行に関する取り組み

2014年に「MCHCグループ・グローバル贈賄防止ポリシー」および「MCHCグループ・グローバル独占禁止法遵守ポリシー」を制定し、また、贈賄防止に関して、「MCHCグループ・グローバル贈賄防止ポリシー」を補足するガイドラインを2015年には中国で策定し、2016年度は、アジアで策定。これらの活動の結果、2016年度も関連法令等の重大な違反はありませんでした。

MCHCグループは今後もグローバルな視点で贈賄防止および独占禁止法はもちろんのこと、各国の関連法令等の遵守に取り組んでいきます。

ホットライン・システム

MCHCグループでは、MCHCおよび主要事業会社の内部統制推進部門または社外の弁護士を窓口とするホットライン・

システムを管理・運用しています。2016年度にホットライン・システムに寄せられた情報は「127件」でした。これらの情報については内部統制推進部門長をリーダーとする調査チームが対応し、問題を確認した場合はCCOの指揮のもと、「MCHCコンプライアンス・ホットライン運用規則」に則り早期の対応と是正を図っています。

2016年度の取り組みと結果

2016年度は、日本国内では、MCHCグループに所属する全従業員に対して、コンプライアンスの浸透度を継続的にモニタリングするため、外部機関に委託し意識調査を実施しています。

海外についても同様に意識調査を実施しており、従業員のコンプライアンス意識が年々高まってきていることを確認しています。例えば、アジア地域を中心に、コンプライアンス意識の浸透と定着を図るために、現地研修を20回開催しました。今後も現地担当者としてFace to Faceでコミュニケーションをとりながらコンプライアンス推進活動を継続していきます。

また、コンプライアンスの自主研修については、各国の言語に翻訳することで従業員のさらなるコンプライアンスの意識向上に向けた取り組みを推進していきます。

MCHCグループは、米国、欧州、中国、タイおよび台湾にホットライン窓口を設置しています。加えて、2016年には、シンガポール、インドネシアに新たな窓口を設置しました。

今後も、日本、米国、欧州および中国、アジア等が相互に情報を交換し、そのネットワークを活用しながらグループとして一層のコンプライアンスの推進を図っていきます。

Financial Information

財務情報

経営成績

売上収益とコア営業利益

当社グループの事業環境につきましては、機能商品分野および素材分野においては、前連結会計年度に比べ円高の影響を受けたものの、国内外の需要が堅調に推移し、ヘルスケア分野においては、2016年4月に実施された薬価改定の影響等があったものの販売は堅調に推移しました。

このような状況のもと、当社グループの当連結会計年度連結業績につきましては、円高の影響等により、売上収益は3兆3,761億円となり、前連結会計年度と比べて1,673億円の減少となりました。また、当連結会計年度のコア営業利益については、3,075億円となり、前連結会計年度と比べて71億円の増加となりました。当連結会計年度の売上収益コア営業利益率については9.1%となり、前連結会計年度(8.5%)を上回りました。

なお、当社はインドおよび中国におけるテレフタル酸事業の譲渡決定(2016年7月27日公表)に伴い、両地域における同事業を非継続事業に分類しています。従って、売上収益、コア営業利益および営業利益は、非継続事業を除いた継続事業の数値を記載しております。また、前連結会計年度におきましても同様に修正しております。

セグメント情報

エレクトロニクス・アプリケーションズセグメント

当セグメントの売上収益は1,047億円(前期比110億円減)となり、コア営業利益は29億円の損失(前期比19億円の損失増)と

財務情報 | 財政状態および経営成績の分析

なりました。情報機材においてコスト削減効果があったものの、OPCおよびトナーの販売数量が減少したことに加え、電子関連製品においてディスプレイ材料等の販売価格が低下したことや、円高の影響により売上収益およびコア営業利益は減少しました。

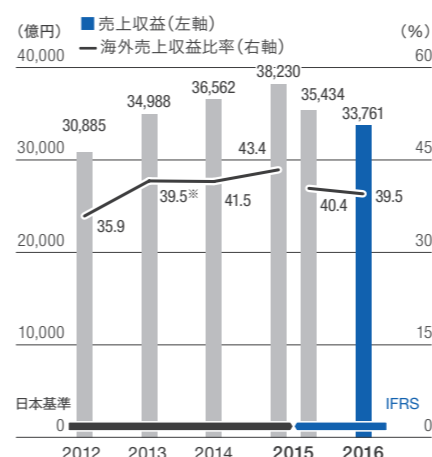
デザイン・マテリアルズセグメント

当セグメントの売上収益は8,067億円(前期比189億円減)となりましたが、コア営業利益は815億円(前期比65億円増)となりました。樹脂加工品は、ディスプレイ向けフィルム等の販売数量が増加したものの、円高の影響に加え、販売価格が低下したことにより売上収益は減少しました。精密化学品は、コーティング材料等の需要が概ね堅調に推移し、電池材料は、自動車用電池向けの販売数量が増加しました。複合材は、アルミナ繊維の販売数量が増加したものの、円高の影響により売上収益は減少しました。食品機能材は、前期第4四半期に連結子会社化したエーザイフード・ケミカルの収益が通期で寄与したことにより売上収益が増加しました。化学繊維は、輸出環境の悪化等により販売数量が大幅に減少しました。コア営業利益は、円高の影響があったものの、総じて販売数量が増加したこと等により、増加しました。

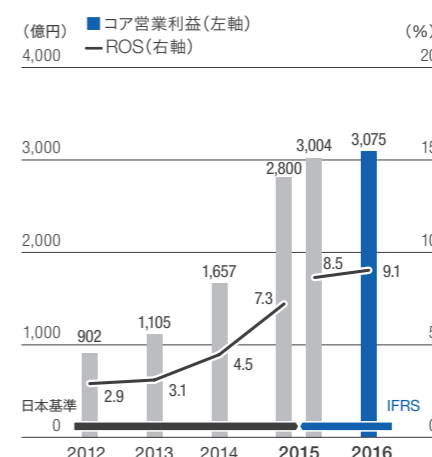
ヘルスケアセグメント

当セグメントの売上収益は5,470億円(前期比14億円減)となり、コア営業利益は984億円(前期比138億円減)となりました。医薬品は、2016年4月の薬価改定の影響があったものの、国内において関節リウマチ治療剤「シンボニー」およびワクチン等の販売数量が伸長したことに加え、海外に導出した多発性硬化症治療剤「ジレニア」のロイヤリティ収入の増加により売上収益は増加しました。診断検査・創薬支援および製剤材料は、製剤材料の販売数量の減少等により売上収益は減少しました。コア営業利益は、医薬品における増収があったものの、薬価改定の影響等により減少しました。

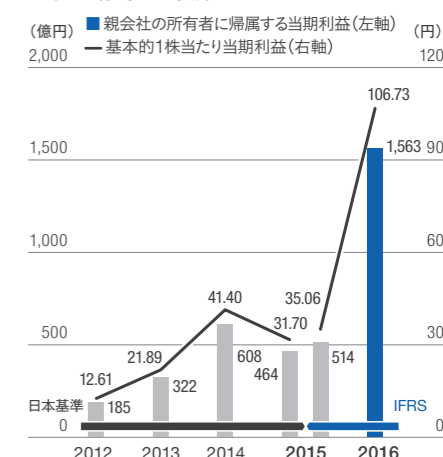
売上収益・海外売上収益比率



コア営業利益・ROS



親会社の所有者に帰属する当期利益 基本的1株当たり当期利益



※決算期を統一していることによる影響額1,456億円を除いています。

財務情報 | 財政状態および経営成績の分析

ケミカルズセグメント

当セグメントの売上収益は1兆252億円（前期比564億円減）となりましたが、コア営業利益は589億円（前期比12億円増）となりました。

基礎石化製品および化成品は、前期に比べ原料価格が下落したことに伴い販売価格が低下したことに加え、エチレンセンターの定期修理の規模が前期に比べ拡大したこと等により売上収益は減少しました。コークス等の炭素製品は、原料炭価格の急騰に伴う販売価格の上昇により売上収益は増加しました。産業ガスは、米国で Air Liquide から買収した事業の業績を当期第2四半期から取り込んだものの、円高等の影響により売上収益は減少しました。コア営業利益については、基礎石化製品および化成品において、定期修理の規模拡大等があり、また、炭素製品はノードルコークスの市況低迷はあったものの、産業ガスにおいて、Air Liquide から買収した事業を取り込んだ効果や原燃料価格の下落による寄与等があり、増益となりました。

ポリマーズセグメント

当セグメントの売上収益は7,062億円（前期比601億円減）となりましたが、コア営業利益は719億円（前期比155億円増）となりました。

合成樹脂については、ポリオレフィンその他合成樹脂は、前期に比べ原料価格が下落したことに伴い販売価格が低下し、MMAモノマーは、需要は堅調に推移したものの円高の影響があったことから、売上収益は減少しました。コア営業利益は、ポリオレフィンその他合成樹脂において定期修理の規模拡大等により減少したものの、MMAモノマーの市況が堅調に推移したことにより、増加しました。

その他

その他部門の売上収益は1,863億円（前期比195億円減）となりましたが、コア営業利益は72億円（前期比1億円増）となりました。

エンジニアリング事業において外部受注が減少したことに加え、

総じて円高の影響もあり、売上収益は減少したものの、コア営業利益はコスト削減等により前期並となりました。

その他の営業収益/その他の営業費用/持分法による投資利益と営業利益

当連結会計年度におけるその他の営業収益は、固定資産売却益の減少などから107億円となり、前連結会計年度と比べて79億円の減少となりました。

当連結会計年度におけるその他の営業費用は、特別退職金の減少などから537億円となり、前連結会計年度と比べて61億円の減少となりました。

当連結会計年度における持分法による投資利益は170億円となり、前連結会計年度と比べて30億円の増加となりました。

以上の結果、当連結会計年度の営業利益は2,686億円となり、前連結会計年度と比べて1億円の減少となりました。

金融収益/金融費用と税引前利益

当連結会計年度における金融収益は、政策保有株式の保有意義の見直しなどによる売却に伴う受取配当金の減少などから72億円となり、前連結会計年度と比べて18億円の減少となりました。

当連結会計年度における金融費用は、為替差損の減少などから174億円となり、前連結会計年度と比べて74億円の減少となりました。

以上の結果、当連結会計年度の税引前利益は2,583億円となり、前連結会計年度と比べて55億円の増加となりました。

法人所得税/親会社の所有者に帰属する当期利益および非支配持分に帰属する当期利益

当連結会計年度における法人所得税は、インドおよび中国におけ

るテレフタル酸事業の譲渡に関連した繰延税金資産の計上に伴う税金費用の減少などから444億円となり、前連結会計年度と比べて297億円の費用の減少となりました。税効果適用後の法人所得税負担率は17.2%となり、法定実効税率との差は13.6%となりました。

当連結会計年度における非継続事業からの当期利益は26億円となり、前連結会計年度と比べて764億円の増加となりました。

以上の結果、当連結会計年度における親会社の所有者に帰属する当期利益は1,563億円となり、前連結会計年度と比べて1,049億円の増加となりました。また、非支配持分に帰属する当期利益は603億円となり、前連結会計年度と比べて67億円の増加となりました。

研究開発費

当社グループは、各社において独自の研究開発活動を行っているほか、グループ会社間での技術や市場に関する緊密な情報交換や共同研究、研究開発業務の受委託等を通じて、相互に協力し、連携の強化を図るとともに、グループ外の会社等との間でも共同での研究開発を積極的に行うなど、新技術の開発や既存技術の改良に鋭意取り組んでおります。当社グループの研究開発人員は4,883名、当連結会計年度における研究開発費の総額は1,263億円（前連結会計年度比120億円減）となりました。

流動性と資金の源泉

財政政策

当社グループは、当連結会計年度が初年度となる中期経営計画 APTSIS 20のもと、「機能商品、素材、ヘルスケア分野の事業を通じて、高成長・高収益型の企業グループをめざす」を基本方針に掲げ、コア営業利益、売上収益コア営業利益率（ROS）、親会社の所有者

に帰属する当期利益、ROE（親会社所有者帰属持分利益率）およびネットD/Eレシオを基礎的経営指標として、「成長事業への投資」「株主還元の実現」および「財務体質の強化」の適切なバランスを維持し、企業価値の向上を図ってまいります。

当社グループは、運転資金および設備資金については、内部資金または借入金、社債等により調達しております。また、当社グループは、資金の効率的な活用と金融費用の削減を目的として、キャッシュ・マネジメントシステム（CMS）を導入しており、当連結会計年度から新たに欧州においても導入を開始しました。さらに、グループ内の資金調達・管理の一元化を行い、より一層グループ全体の資金効率化を進めてまいります。

財政状態

当期末の資産合計は、当社連結子会社である大陽日酸の事業譲受および新株予約権付社債の発行による手元現金の一時的な増加等により、4兆4,635億円（前連結会計年度末比2,397億円増）となりました。

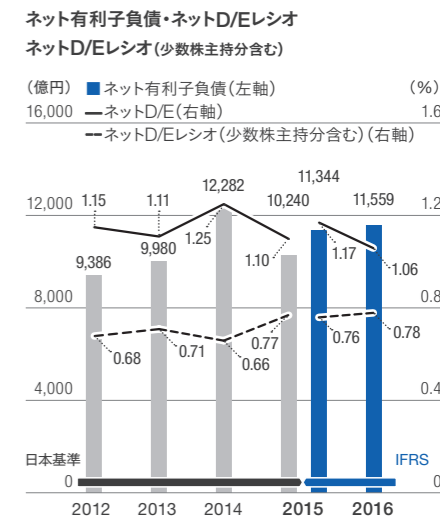
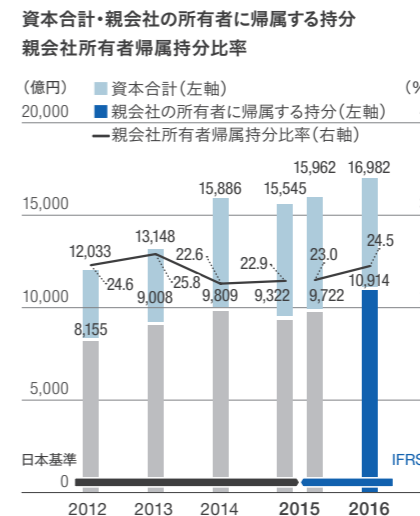
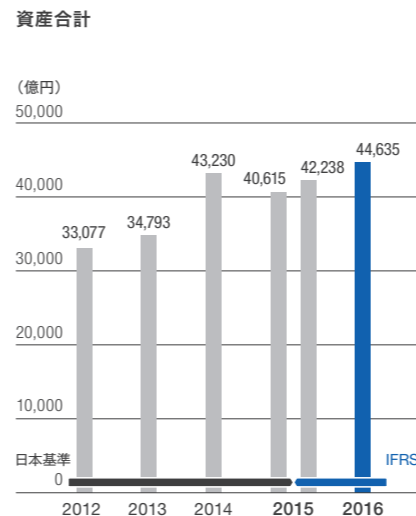
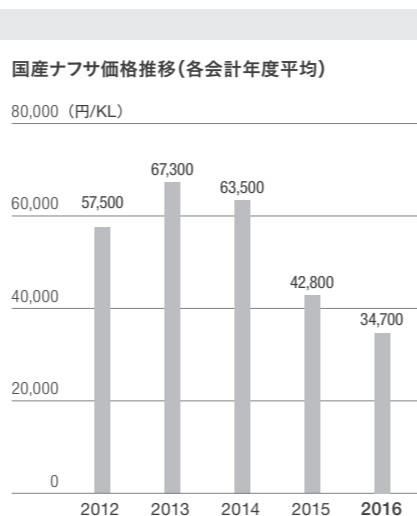
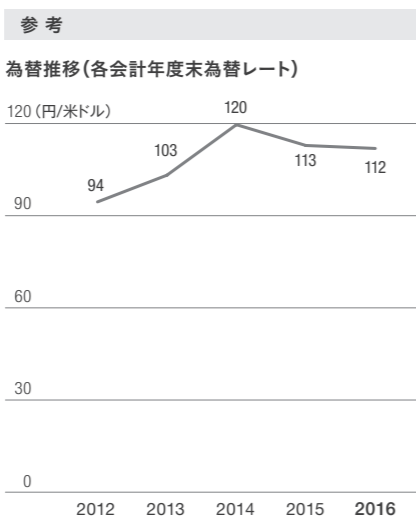
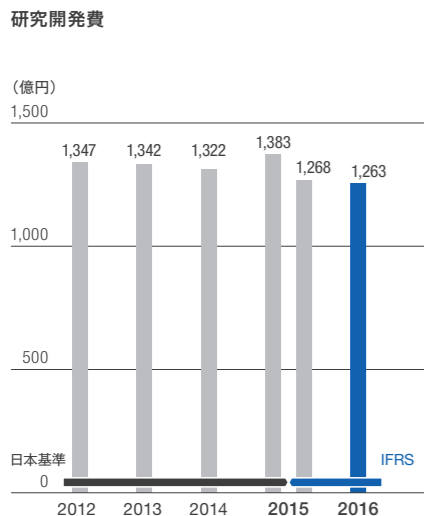
当期末の負債合計は、有利子負債の増加等により、2兆7,653億円（前連結会計年度末比1,377億円増）となりました。

当期末の資本合計は、親会社の所有者に帰属する当期利益1,563億円の計上により利益剰余金が増加したこと等により、1兆6,982億円（前連結会計年度末比1,020億円増）となりました。

これらの結果、当連結会計年度末の親会社所有者帰属持分比率は、前連結会計年度末と比べて1.5%増加し、24.5%となりました。当連結会計年度末における主な勘定科目の残高および増減内容は次の通りであります。

現金および現金同等物

主にグループ内余裕資金の一時的な増加により、3,635億円（前連結会計年度末比964億円増）となりました。



財務情報 | 財政状態および経営成績の分析

財務情報 | 連結損益計算書および連結包括利益計算書

有形固定資産および無形資産

主に事業譲受により、16,589億円（前連結会計年度末比599億円増）となりました。

のれん

主に事業譲受により、3,130億円（前連結会計年度末比451億円増）となりました。

有利子負債

当連結会計年度末の有利子負債は1兆6,937億円（前連結会計年度末比1,141億円増）となりました。

利益剰余金

主に親会社の所有者に帰属する当期利益の計上により、7,614億円（前連結会計年度末比1,505億円増）となりました。

キャッシュフロー

営業活動によるキャッシュフロー

当連結会計年度においては、法人所得税の支払もありましたが、税引前利益および減価償却費の計上、ならびに原燃料価格の上昇に伴う運転資金の減少等により、3,966億円の収入（前連結会計年度比970億円の収入の増加）となりました。

投資活動によるキャッシュフロー

当連結会計年度においては、保有株式の売却に伴う収入がありましたが、設備投資による支出、事業譲受による支出および子会社の取得による支出等により、2,891億円の支出（前連結会計年度比550億円の支出の増加）となりました。

財務活動によるキャッシュフロー

当連結会計年度においては、配当金の支払、非支配持分からの子会社持分取得による支出および自己株式の取得による支出もありましたが、社債等の有利子負債の増加による収入等により、14億円の収入（前連結会計年度比423億円の収入の増加）となりました。

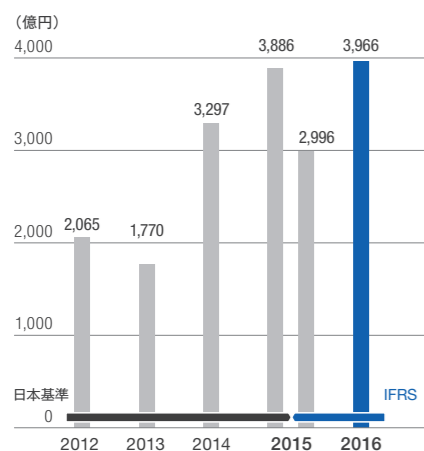
これらの結果、当連結会計年度のフリーキャッシュフロー（営業活動および投資活動によるキャッシュフロー）は1,075億円の収入（前連結会計年度比420億円の収入の増加）となり、当連結会計年度末の現金および現金同等物残高は、前連結会計年度末に比べて964億円増加し、3,635億円となりました。

設備投資

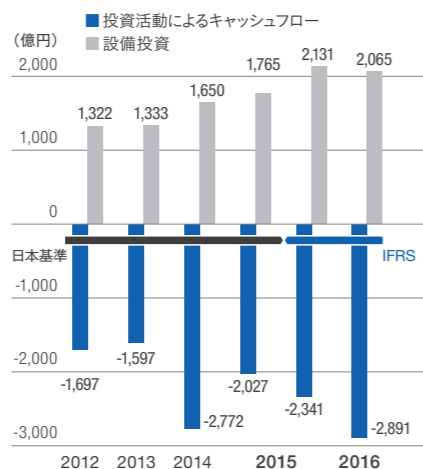
当社グループの当連結会計年度における設備投資金額は、2,065億円（前連結会計年度比66億円減）となりました。これらの投資の大部分が、設備の新設、拡充、既存設備のリニューアル、その他の既存設備の合理化のための投資に向けられました。

設備の新設、拡充の主なものは、デザインドマテリアルズセグメントでは、Mitsubishi Rayon Carbon Fiber and Composites, Inc. (米国)の炭素繊維製造設備増設、三菱樹脂のアルミナ製造設備新設、日本合成化学工業のポリビニルアルコールフィルム製造設備増設です。ヘルスケアセグメントでは、田辺三菱製薬工場株式会社の製剤棟増設です。ケミカルズセグメントでは、日本液炭（株）の液化炭酸ガス製造設備新設、太陽日酸の空気分離設備新設です。ポリマーセグメントでは、The Saudi Methacrylates CompanyのMMAモノマーおよびPMMA製造設備新設です。

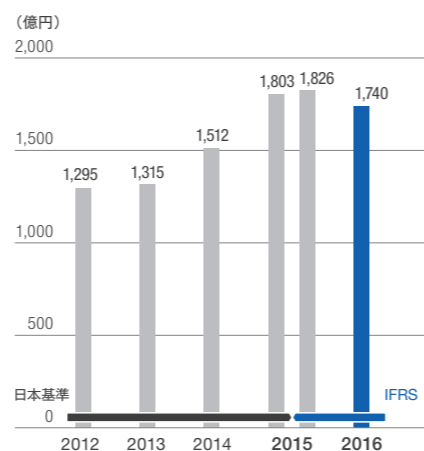
営業活動によるキャッシュフロー



投資活動によるキャッシュフロー・設備投資



減価償却費



連結損益計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
継続事業		
売上収益	3,543,352	3,376,057
売上原価	△2,528,303	△2,366,658
売上総利益	1,015,049	1,009,399
販売費及び一般管理費	△719,084	△714,715
その他の営業収益	18,603	10,695
その他の営業費用	△59,805	△53,722
持分法による投資利益	13,983	16,964
営業利益	268,746	268,621
金融収益	8,919	7,155
金融費用	△24,874	△17,433
税引前利益	252,791	258,343
法人所得税	△74,064	△44,414
継続事業からの当期利益	178,727	213,929
非継続事業		
非継続事業からの当期利益（又は当期損失）	△73,869	2,586
当期利益	104,858	216,515
当期利益の帰属		
親会社の所有者	51,358	156,259
非支配持分	53,500	60,256
当期利益	104,858	216,515
1株当り当期利益		
基本的1株当り当期利益（円）		
継続事業	84.15	104.97
非継続事業	△49.09	1.76
基本的1株当り当期利益	35.06	106.73
希薄化後1株当り当期利益（円）		
継続事業	84.09	104.20
非継続事業	△49.06	1.75
希薄化後1株当り当期利益	35.03	105.95

連結包括利益計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
当期利益	104,858	216,515
その他の包括利益		
純損益に振り替えられないことのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	△8,866	14,391
確定給付制度の再測定	△22,045	17,324
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△55	△207
純損益に振り替えられないことのない項目合計	△30,966	31,508
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	△35,701	△20,405
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動の有効部分	346	840
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△4,235	△1,965
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△39,590	△21,530
税引後その他の包括利益合計	△70,556	9,978
当期包括利益	34,302	226,493
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	253	165,709
非支配持分	34,049	60,784

財務情報 | 連結財政状態計算書

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	移行日 (2015年4月1日)	前連結会計年度 (2016年3月31日)	当連結会計年度 (2017年3月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	252,749	267,148	363,510
営業債権	754,335	769,094	776,191
棚卸資産	593,780	549,461	538,131
その他の金融資産	171,089	214,485	215,446
その他の流動資産	57,427	53,191	58,184
小計	1,829,380	1,853,379	1,951,462
売却目的で保有する資産	8,752	3,338	16,916
流動資産合計	1,838,132	1,856,717	1,968,378
非流動資産			
有形固定資産	1,485,225	1,403,437	1,431,681
のれん	245,675	267,850	312,950
無形資産	198,345	195,536	227,169
持分法で会計処理されている投資	129,269	129,072	136,734
その他の金融資産	339,876	251,802	252,921
その他の非流動資産	46,893	30,389	39,079
繰延税金資産	85,583	88,971	94,635
非流動資産合計	2,530,866	2,367,057	2,495,169
資産合計	4,368,998	4,223,774	4,463,547

(単位：百万円)

	移行日 (2015年4月1日)	前連結会計年度 (2016年3月31日)	当連結会計年度 (2017年3月31日)
負債及び資本			
負債			
流動負債			
営業債務	452,856	394,065	437,914
社債及び借入金	742,712	706,705	577,737
未払法人所得税	34,181	36,434	21,287
その他の金融負債	236,783	185,940	184,909
引当金	3,572	3,603	6,057
その他の流動負債	126,656	114,955	116,691
小計	1,596,760	1,441,702	1,344,595
売却目的で保有する資産に 直接関連する負債	—	—	5,307
流動負債合計	1,596,760	1,441,702	1,349,902
非流動負債			
社債及び借入金	859,216	872,870	1,116,005
その他の金融負債	29,559	29,019	27,489
退職給付に係る負債	133,889	144,179	128,338
引当金	21,372	23,616	25,018
その他の非流動負債	34,657	41,387	38,439
繰延税金負債	91,165	74,850	80,159
非流動負債合計	1,169,858	1,185,921	1,415,448
負債合計	2,766,618	2,627,623	2,765,350
資本			
資本金	50,000	50,000	50,000
資本剰余金	318,185	317,544	321,703
自己株式	△16,236	△16,240	△43,587
利益剰余金	582,794	610,909	761,364
その他の資本の構成要素	58,268	9,984	1,918
親会社の所有者に帰属する持分合計	993,011	972,197	1,091,398
非支配持分	609,369	623,954	606,799
資本合計	1,602,380	1,596,151	1,698,197
負債及び資本合計	4,368,998	4,223,774	4,463,547

財務情報 | 連結持分変動計算書

連結持分変動計算書

前連結会計年度（自 2015 年 4 月 1 日 至 2016 年 3 月 31 日）（単位：百万円）

	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金
2015 年 4 月 1 日残高	50,000	318,185	△16,236	582,794
当期利益	—	—	—	51,358
その他の包括利益	—	—	—	—
当期包括利益	—	—	—	51,358
自己株式の取得	—	—	△48	—
自己株式の処分	—	△10	11	—
配当	—	—	—	△20,507
株式報酬取引	—	58	—	—
支配継続子会社に対する 持分変動	—	△689	—	—
企業結合又は事業分離	—	—	33	—
連結範囲の変動	—	—	—	85
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	—	—	—	△2,821
所有者との取引額等合計	—	△641	△4	△23,243
2016 年 3 月 31 日残高	50,000	317,544	△16,240	610,909

	その他の資本の構成要素					親会社の 所有者に 帰属する 持分合計	非支配持分	資本合計
	その他の 包括利益を 通じて 公正価値で 測定する 金融資産	確定給付 制度の 再測定	在外営業 活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ ヘッジの 公正価値の 純変動の 有効部分	合計			
2015 年 4 月 1 日残高	60,322	—	—	△2,054	58,268	993,011	609,369	1,602,380
当期利益	—	—	—	—	—	51,358	53,500	104,858
その他の包括利益	△7,829	△18,260	△25,246	230	△51,105	△51,105	△19,451	△70,556
当期包括利益	△7,829	△18,260	△25,246	230	△51,105	253	34,049	34,302
自己株式の取得	—	—	—	—	—	△48	—	△48
自己株式の処分	—	—	—	—	—	1	—	1
配当	—	—	—	—	—	△20,507	△23,323	△43,830
株式報酬取引	—	—	—	—	—	58	—	58
支配継続子会社に対する 持分変動	—	—	—	—	—	△689	1,864	1,175
企業結合又は事業分離	—	—	—	—	—	33	1,858	1,891
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	85	137	222
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	△15,439	18,260	—	—	2,821	—	—	—
所有者との取引額等合計	△15,439	18,260	—	—	2,821	△21,067	△19,464	△40,531
2016 年 3 月 31 日残高	37,054	—	△25,246	△1,824	9,984	972,197	623,954	1,596,151

当連結会計年度（自 2016 年 4 月 1 日 至 2017 年 3 月 31 日）（単位：百万円）

	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金
2016 年 4 月 1 日残高	50,000	317,544	△16,240	610,909
当期利益	—	—	—	156,259
その他の包括利益	—	—	—	—
当期包括利益	—	—	—	156,259
自己株式の取得	—	—	△30,033	—
自己株式の処分	—	3,035	2,686	—
配当	—	—	—	△23,437
転換社債型新株予約権付社債の発行	—	3,099	—	—
株式報酬取引	—	71	—	—
支配継続子会社に対する持分変動	—	△2,046	—	—
連結範囲の変動	—	—	—	117
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	—	—	—	17,516
所有者との取引額等合計	—	4,159	△27,347	△5,804
2017 年 3 月 31 日残高	50,000	321,703	△43,587	761,364

	その他の資本の構成要素					親会社の 所有者に 帰属する 持分合計	非支配持分	資本合計
	その他の 包括利益を 通じて 公正価値で 測定する 金融資産	確定給付 制度の 再測定	在外営業 活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ ヘッジの 公正価値の 純変動の 有効部分	合計			
2016 年 4 月 1 日残高	37,054	—	△25,246	△1,824	9,984	972,197	623,954	1,596,151
当期利益	—	—	—	—	—	156,259	60,256	216,515
その他の包括利益	12,538	14,755	△18,640	797	9,450	9,450	528	9,978
当期包括利益	12,538	14,755	△18,640	797	9,450	165,709	60,784	226,493
自己株式の取得	—	—	—	—	—	△30,033	—	△30,033
自己株式の処分	—	—	—	—	—	5,721	—	5,721
配当	—	—	—	—	—	△23,437	△28,013	△51,450
転換社債型新株予約権付社債の発行	—	—	—	—	—	3,099	—	3,099
株式報酬取引	—	—	—	—	—	71	—	71
支配継続子会社に対する持分変動	—	—	—	—	—	△2,046	△49,533	△51,579
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	117	△393	△276
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	△2,761	△14,755	—	—	△17,516	—	—	—
所有者との取引額等合計	△2,761	△14,755	—	—	△17,516	△46,508	△77,939	△124,447
2017 年 3 月 31 日残高	46,831	—	△43,886	△1,027	1,918	1,091,398	606,799	1,698,197

財務情報 | 連結キャッシュフロー計算書

会社情報

連結キャッシュフロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	252,791	258,343
非継続事業からの税引前利益 (又は税引前損失)	△73,047	2,300
減価償却費及び償却費	182,656	174,040
持分法による投資損益 (△は益)	△13,983	△16,964
受取利息及び受取配当金	△8,837	△6,593
支払利息	18,448	16,060
減損損失	81,058	16,861
固定資産除売却損	7,037	7,457
環境対策費	—	6,781
関係会社株式売却損	1,404	1,007
関係会社株式売却益	△1,717	△2,347
固定資産売却益	△3,883	△1,205
段階取得に係る差損益 (△は益)	△1,861	—
営業債権の増減額 (△は増加)	△15,950	△11,264
棚卸資産の増減額 (△は増加)	37,602	△9,224
営業債務の増減額 (△は減少)	△53,072	43,992
退職給付に係る資産及び負債の増減額	△3,275	761
その他	△24,612	△3,727
小計	380,759	476,278
利息の受取額	3,458	2,809
配当金の受取額	13,703	13,666
利息の支払額	△18,757	△15,741
法人所得税の支払額又は還付額 (△は支払)	△79,551	△80,369
営業活動によるキャッシュ・フロー	299,612	396,643
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△199,218	△197,100
有形固定資産の売却による収入	11,114	8,905
無形資産の取得による支出	△19,714	△8,684
投資の取得による支出	△149,245	△314,982
投資の売却及び償還による収入	250,193	207,280
子会社の取得による支出	△38,519	△26,276
子会社の売却による収入	—	10,748
定期預金の純増減額 (△は増加)	△92,195	117,294
事業譲受による支出	△156	△77,774
その他	3,662	△8,467
投資活動によるキャッシュ・フロー	△234,078	△289,056
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	2,237	△129,692
コマーシャル・ペーパーの純増減額 (△は減少)	4,000	10,000
長期借入れによる収入	143,374	217,446
長期借入金の返済による支出	△183,222	△143,867
社債の発行による収入	59,707	220,408
社債の償還による支出	△20,040	△40,010
自己株式の純増減額 (△は増加)	△47	△30,035
配当金の支払額	△20,507	△23,437
非支配持分への配当金の支払額	△23,323	△28,453
非支配持分からの払込みによる収入	3,695	2,812
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△2,764	△48,837
その他	△4,055	△4,924
財務活動によるキャッシュ・フロー	△40,945	1,411
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	△10,497	△13,144
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	14,092	95,854
現金及び現金同等物の期首残高	252,749	267,148
売却目的で保有する資産への振替に伴う現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	—	△247
連結範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	307	728
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	27
現金及び現金同等物の期末残高	267,148	363,510

株式会社三菱ケミカルホールディングス (2017年3月31日現在)

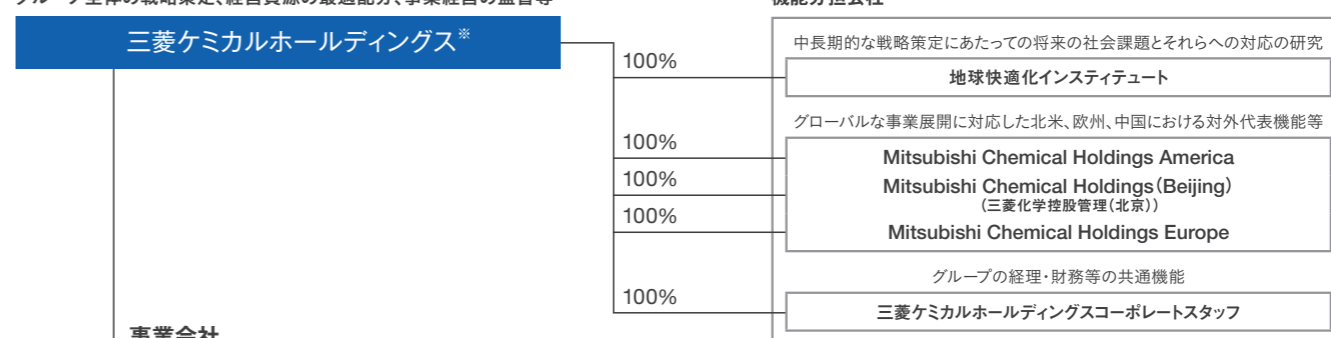
本店所在地	〒100-8251 東京都千代田区丸の内1-1-1 (パレスビル)
設立年月日	2005年10月3日
資本金	500億円
連結売上収益	3兆3,761億円 (2017年3月期)
連結従業員数	69,291名

事業運営体制

純粋持株会社

グループ全体の戦略策定、経営資源の最適配分、事業経営の監督等

機能分担会社



事業会社

機能商品、素材、ヘルスケアの3つの事業分野での事業活動



※上場会社

三菱ケミカル
2017年4月1日、三菱化学、三菱樹脂、三菱レイオンを統合し、発足

資本金	連結売上収益	事業内容	事業分野
532億29百万円	2兆3,909億円 2017年3月期3社合算	機能商品、素材等	機能商品 素材

グループ会社

※研究開発分野における共通基盤技術の集約・高度化を担うMCHC R&Dシナジーセンターは、2017年4月1日、三菱ケミカルに統合。

主要な子会社・関連会社

(2017年3月31日現在)

直接出資

会社名	主要な事業内容	資本金	当社の出資比率(%)
三菱化学(株)	化学製品の製造・販売	500億円	100.0
田辺三菱製薬(株)	医薬品の製造・販売	500億円	56.4
三菱樹脂(株)	樹脂加工品等の製造・販売	215億円	100.0
三菱レイヨン(株)	化学製品の製造・販売	532億円	100.0
(株)生命科学インスティテュート	ヘルスケアソリューション事業の経営管理等	30億円	100.0
大陽日酸(株)	産業ガスの製造・販売	373億円	50.6

間接出資

会社名	主要な事業内容	資本金	当社の出資比率(%)
機能商品分野			
エレクトロニクス・アプリケーションズセグメント			
三菱化学メディア(株)	各種記録媒体、コンピュータ周辺機器等の販売	40億円	100.0
デザイン・マテリアルズセグメント			
日本合成化学工業(株)	樹脂加工品等の製造・販売	179億円	100.0
クオドラント社	エンジニアリングプラスチック事業を行う子会社の経営管理	27百万スイスフラン	100.0
素材分野			
ケミカルズセグメント			
関西熱化学(株)	コークスの製造・販売	60億円	51.0
マチソン・トライガス社	産業ガスの製造・販売	50米ドル	100.0
ポリマーズセグメント			
日本ポリプロ(株)	ポリプロピレンの製造・販売	117億円	65.0
日本ポリエチレン(株)	ポリエチレンの製造・販売	75億円	58.0
三菱レイヨン・ルーサイト・グループ社	MMA事業等を行う子会社の経営管理	246百万英ポンド	100.0
ヘルスケア分野			
ヘルスケアセグメント			
(株)エービーアイ コーポレーション	医薬原薬・医薬中間体等の製造・販売	40億円	100.0
(株)LSIメディエンス	臨床検査等の医療関連サービスおよび診断薬・診断機器等の販売	30億円	100.0
クオリカプス(株)	医薬品・健康食品用カプセルおよび製剤用機器の製造・販売	28億円	100.0
その他			
三菱化学物流(株)	運送業および倉庫業	15億円	100.0
三菱化学エンジニアリング(株)	エンジニアリングおよび土木建築、建設、保全その他工事	14億円	100.0

(注) 1. 2017年4月1日、三菱化学(株)、三菱樹脂(株)、三菱レイヨン(株)を統合し、三菱ケミカル(株)発足。
 2. 2017年4月1日、三菱化学メディア(株)、三菱レイヨン・ルーサイト・グループ社、三菱化学物流(株)および三菱化学エンジニアリング(株)は、それぞれ三菱ケミカルメディア(株)、三菱ケミカル・ルーサイト・グループ社、三菱ケミカル物流(株)および三菱ケミカルエンジニアリング(株)に商号変更。

主要な事業

● 三菱ケミカルグループ ● 田辺三菱製薬グループ ● 生命科学インスティテュートグループ ● 大陽日酸グループ

事業ユニット	主要な事業・製品・サービス	主要な用途
高機能ポリマー	熱可塑性エラストマー「テファブロック」	● 機能性樹脂 ● フェノール・ポリカーボネート ● PBT※1 ● サステイナブルリソース
	ポリカーボネート	
	バイオエンブラ「DURABIO」	
高機能化学	ヒーズレジン	● コーティング材料 ● エポキシ樹脂 ● 樹脂添加剤 ● 食品機能材
	エポキシ樹脂「JER」	
	シュガーエステル	
情電・ディスプレイ	光学用透明粘着シート「クリアフィット」	● 光学系フィルム(ポリエステルフィルム等) ● 光学用PVOH※2フィルム ● カラーレジスト ● 精密洗浄
	光学用PVOH※2フィルム「OPLフィルム」	
	カラーレジスト	
高機能フィルム	食品包装用フィルム「タイアミロン」	● 食品包装材 ● 工業用フィルム ● 医療・衛生用フィルム
	アクリルフィルム「アクリレン」	
	錠剤カプセル包装用防湿シート「ビニホイル」	
環境・生活ソリューション	水処理用部材・装置・設備	● アクアソリューション ● イオン交換樹脂 ● 分離・アクアケミカル ● アグリソリューション ● インフラ資材
	完全人工光型植物工場「Plant Plant」	
	FRP※3 SUS※4製バネル水櫃「ヒシタンク」	
高機能成形材料	エンジニアリングプラスチック製品	● 高機能エンジニアリングプラスチック ● 炭素繊維・複合材料 ● アルミナ繊維 ● 機能成形複合材 ● 繊維
	炭素繊維・複合材料	
	アルミナ繊維	
新エネルギー	リチウムイオン電池材料	● リチウムイオン電池材料 ● LED材料 ● シンチレータ
	蛍光体	
	シンチレータ	
石化	エチレングリコール製造プラント	● 石化原料・基礎化学品 ● ポリオレフィン
	石化誘導品	
	ポリエチレン製ガソリンタンク	
炭素	コークス	● コークス ● 炭素材 ● カーボンブラック ● 合成ゴム
	炭素材	
	カーボンブラック	
MMA	MMAモノマー	● MMA・PMMA
	アクリル樹脂成形材料「アクリベット」	
	アクリル樹脂製品	
産業ガス	セバレートガス(酸素・窒素・アルゴン)	● 産業ガス ● 産業ガス関連機器・装置
	電子材料ガス	
	空気分離装置	
医療用医薬品	自己免疫疾患治療剤	● 医療用医薬品
	筋萎縮性側索硬化症治療剤「ラジカット」	
	ワクチン	
ライフサイエンス	体外診断用機器「パスファースト」	● 臨床検査 ● 診断薬・診断機器 ● カプセル・製剤用機器 ● 医薬原薬・医薬中間体 ● セルフチェックサービス「じぶんからだクラブ」
	カプセル	
	セルフチェックサービス「じぶんからだクラブ」	

※1 PBT: ポリブチレンテレフタレート ※2 PVOH: ポリビニルアルコール ※3 FRP: ガラス繊維強化プラスチック ※4 SUS: ステンレス

グローバルネットワーク

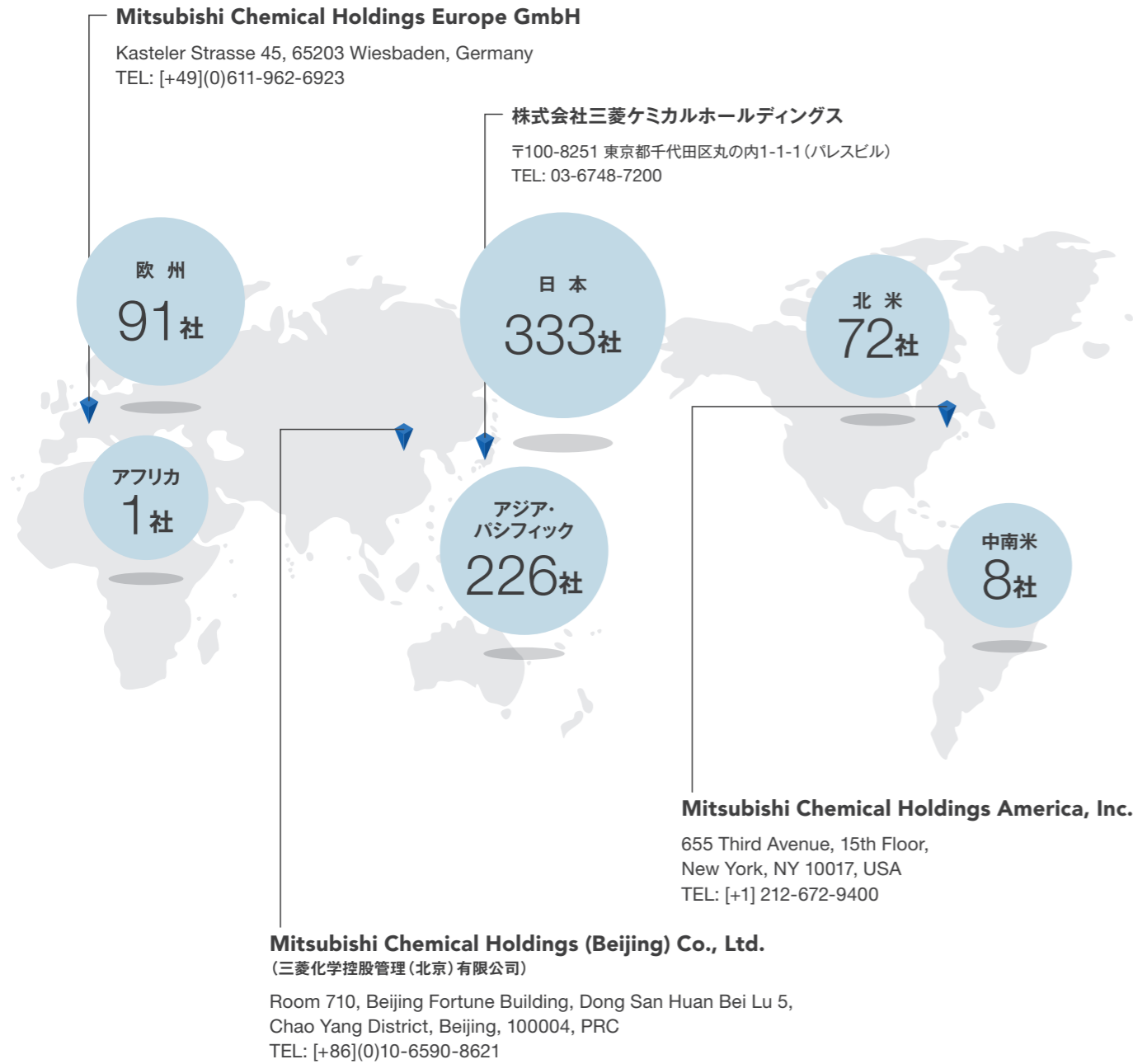
(2017年3月31日現在)

国内関係会社

333社

海外関係会社

398社



免責事項 本レポートにおける見通しは、現時点で入手可能な情報によりMCHCが判断したものです。実際の業績はさまざまなリスク要因や不確実な要素により、業績予想と大きく異なる可能性があります。MCHCグループは情報電子関連製品、樹脂加工品、医薬品、炭素・無機製品、産業ガス、石化製品など、非常に多岐にわたる事業を行っており、その業績は国内外の需要、為替、ナフサ・原油などの原料価格や調達数量、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、法規制などによって影響を受ける可能性があります。ただし、業績に影響を及ぼす要素はこれらに限定されるものではありません。