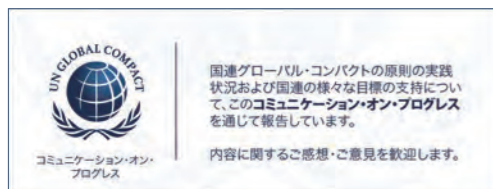


株式会社三菱ケミカルホールディングス
〒100-8251 東京都千代田区丸の内1-1-1 パレスビル
www.mitsubishichem-hd.co.jp



KAITEKI REPORT 2018

統合報告書



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。



KAITEKI Value for Tomorrow

「人、社会、そして地球の心地よさがずっと続いていくこと」
私たちは、これをKAITEKIと名付けました。

この姿をめざして、Sustainability、Health、Comfortを価値基準として、
グローバルにイノベーション力を結集し、ソリューションを提供していきます。

三菱ケミカルホールディングスは未来を見すえて明日をかえる会社
THE KAITEKI COMPANYです。

ご挨拶

人、社会、そして地球の持続的発展に向けてグループの総合力を発揮し
さらなる変革と成長の獲得をめざす

代表執行役社長 越智 仁

今日、世界各国では、気候変動や水不足、資源・エネルギー問題、高齢化に伴う医療費増大といったさまざまな社会課題に直面しています。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、科学技術が加速度的に発展し、大きなイノベーション創出につながる可能性を秘めています。

このような環境において、私たち三菱ケミカルホールディングス（MCHC）は、国内外のグループのイノベーション力を結集し、これらの解決のためのソリューションを提供し続けていくことが使命だと考えています。そのために、中期経営計画APTSIS 20

（2016–2020年度）に掲げた目標達成に向けて、アクションプランの着実な実行に取り組んでいます。

本書「KAITEKI REPORT 2018」では、“さらなる変革と成長の獲得”をキーメッセージとし、KAITEKI実現に向けての我々の強い意志をご理解いただくため、APTSIS 20に基づく事業活動の実績、中長期的な将来ビジョンなどを含めあらゆる角度から当社活動を紹介しています。本書を通じ、当社グループの価値創造のあり方により一層ご理解を深めていただき、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。

数字で見るMCHCグループ

MCHCグループの2017年

(2018年3月末現在)



成長獲得の施策	機能商品分野	概要
成長獲得の施策	光学系フィルム	中国のポリエステルフィルム加工製品製造設備増設決定 (投資額15億円、2019年4月製造開始予定) 大垣工場「OPLフィルム」生産設備増設完了 (年産1,800万m ² 、2017年12月稼働)
	炭素繊維	イタリアの炭素繊維・アルミ複合材自動車部品製造販売会社C.P.C. SRL出資 (2017年10月、44%の株式を取得)
	食品包装フィルム	タイに「ダイアミロン」の製造設備新設決定 (2020年4月商業生産予定)
	機能性樹脂	オランダの3Dプリンター用フィラメントメーカーDutch Filaments B.V.買収 (2018年3月)
	分離・アクアケミカル	ゼオライト膜マーケティングに関し、北米向けにICM, Inc. (米国)と、欧州・アジア向けに三井物産株式会社と事業提携
変革実行の施策	リチウムイオン電池材料	中国の電解液事業会社発足 (2018年1月、宇部興産株式会社との折半出資、資本金159百万人民元)
	MMA (アクリル樹脂)	サウジアラビアのMMAモノマー/PMMAプラントの完工 (2017年4月、MMAモノマー年産25万トン、PMMA年産4万トン)
	産業ガス	中国の電子材料ガス製造能力増強 (2019年1月商業生産開始予定)
	ヘルスケア分野	医薬品 米国でALS治療薬「ラジカヴァ」販売開始 (2017年8月) イスラエルのNeuroDerm Ltd.買収 (2017年10月、株式取得額: 約1,241億円)
経営全般	再生医療等製品	日本でMuse細胞製品の探索的臨床試験開始と細胞加工施設新設決定 (2019年1月稼働予定)
	情報電子材料	粉砕トナー事業終了を決定 (2019年3月末製造停止予定)
	環境・生活ソリューション	日東化工株式会社の株式譲渡 (2018年3月)
経営全般	ABS樹脂	ABS樹脂事業統合による新合併会社発足 (2018年4月)
	ポリオレフィン	構造改革の一環として五井工場にポリプロピレン製造設備新設決定 (年産15万トン、2019年10月営業運転開始予定)
	ヘルスケア分野	医薬品 ジェネリック医薬品事業の譲渡 (2017年10月)
経営全般	経営全般	化学系3事業会社を統合し、三菱ケミカル発足 (2017年4月) 持株会社としての機能を強化 (執行と監督の分離促進) し、KPIに基づいたポートフォリオ経営を深化 経営戦略部門の強化とICT・AIの利活用 (4つの戦略室と先端技術・事業開発室の設置) KAITEKI健康経営の本格的な推進

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



※1 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。

※2 2018年7月時点

目次

MCHCグループの変遷

KAITEKI REPORT 2018 “さらなる変革と成長の獲得”

Value Creation

03-16 KAITEKI実現への挑戦

- 03 数字で見るMCHCグループ
- 04 MCHCグループの2017年
- 06 MCHCグループの変遷
- 07 ポートフォリオ変革の軌跡
- 09 価値創造アプローチ
- 11 MCHCグループのマテリアリティと“フォーカス市場”の選定プロセス
- 13 KAITEKI拡がる

Strategy

17-32 事業基盤の強化と成長分野の開拓により大きな成長の獲得へ

- 17 中期経営計画 APTSIS 20 進捗報告
- 19 社長メッセージ
- 23 社長×投資家対談
- 27 CFOメッセージ
- 30 CIOメッセージ
- 31 CSOメッセージ
- 32 三菱ケミカルトップメッセージ

Management

33-38 持続的な成長を高める経営体制への変革

- 33 経営体制
- 34 取締役会長メッセージ
- 35 取締役紹介
- 37 取締役×社外取締役対談

Performance - Business

- 39 財務サマリー
- 41 財務ハイライト
- 43 非財務ハイライト
- 45 株主情報
- 47 分野別事業概況
- 49 2017年度セグメント実績
- 51 機能商品分野
- 55 素材分野
- 59 ヘルスケア分野

Performance - Innovation & ESG

- 63 Innovation
- 67 Sustainability
- 77 コーポレートガバナンス
- 81 リスク管理
- 83 コンプライアンス

Financial Information

- 84 財務情報
- 88 連結損益計算書および連結包括利益計算書
- 89 連結財政状態計算書
- 91 連結持分変動計算書
- 93 連結キャッシュ・フロー計算書

Corporate Information

- 94 会社情報
- 95 主要な子会社・関連会社
- 96 主要な事業
- 97 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、ビジョンと位置づけている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に基づき、過去・現在・未来の財務情報と非財務情報を価値創造ストーリーとして統合的にわかりやすくまとめた統合報告書「KAITEKIレポート」を発行しています。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 2017年度(2017年4月-2018年3月)一部2018年度の内容も含まれています。

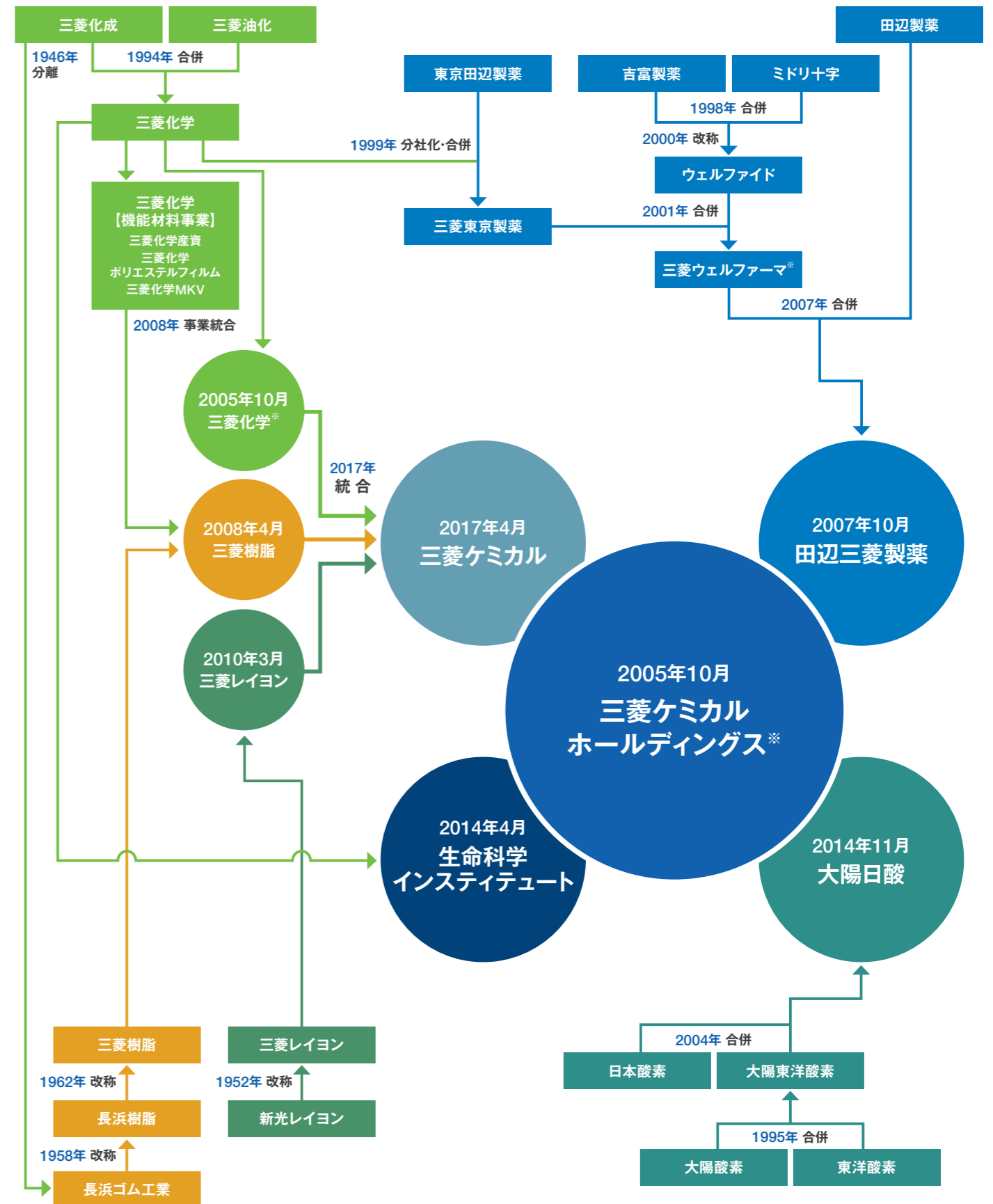
報告範囲 MCHCおよびMCHCグループを報告範囲としています。報告範囲が異なる事項については、対象となる報告範囲を明記しています。

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月期以降は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、「人、社会、そして地球の心地よさがずっと続いていくこと。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。」



※三菱化学と三菱ウェルファーマが共同持株会社を設立

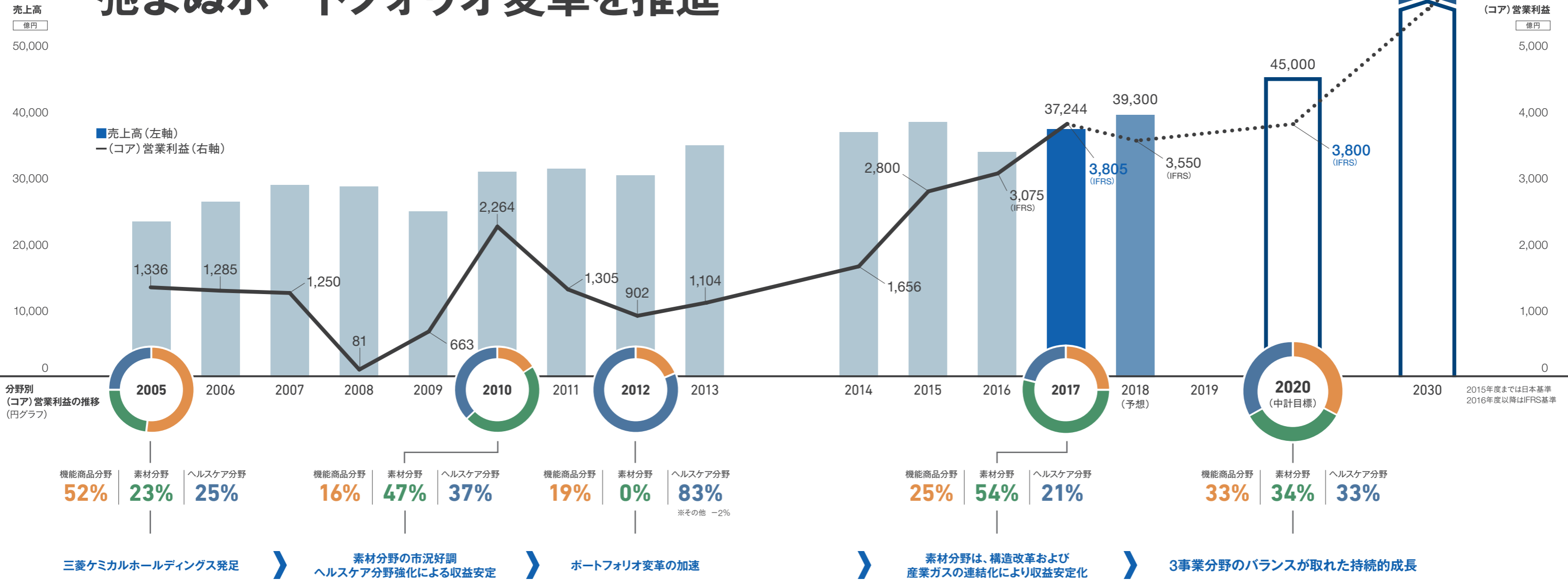
ポートフォリオ変革の軌跡

M&A・統合による企業規模の追求、不採算事業の構造改革

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

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を推進



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

医薬事業の強化

機能商品分野の拡大

高付加価値事業に
ポートフォリオをシフト

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

産業ガス事業連結化による
素材事業の収益安定化

統合による機能商品群の成長加速

2005年10月	2007年10月	2008年4月	2010年3月	2014年4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	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	三菱樹脂、三菱化学の 機能材料事業・関連会社(3社)を統合	三菱レイオン 連結子会社化	生命科学インスティテュート発足
		2009年6月 高機能エンジニアリング プラスチック事業の Quadrant AG 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 2013年3月 日米欧を拠点とするカプセル・ 製剤機器事業のクオリカプス社 連結子会社化	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)

2014年11月	2017年4月
大陽日酸 連結子会社化	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、三菱レイオン)
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	

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。

1 マテリアリティ・アセスメント KAITEKI実現に向けたマテリアリティを選定

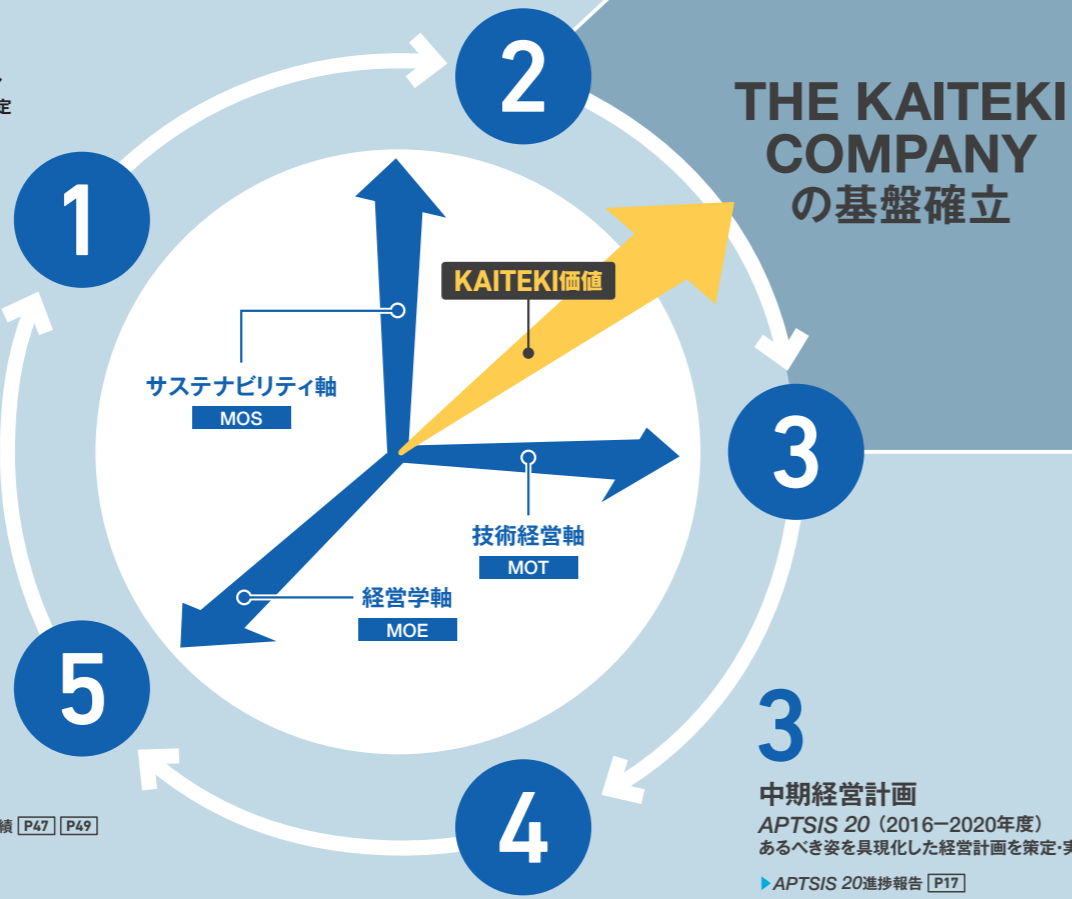
- ▶ MCHCグループのマテリアリティと“フォーカス市場”の選定プロセス [P11]
- ▶ 分野別事業概況 [P51] [P55] [P59]
- ▶ マテリアリティ・アセスメント [P67]
- ▶ コーポレートガバナンス [P77]
- ▶ 財政状態および経営成績の分析 [P84]

2 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

- ▶ ご挨拶 [P01] ▶ 社長メッセージ [P19] ▶ 社長×投資家対談 [P23]
- ▶ CIOメッセージ [P30] ▶ CSOメッセージ [P31]
- ▶ 取締役会長メッセージ [P34] ▶ 取締役×社外取締役対談 [P37]

5 レビュー

- ▶ 社長メッセージ [P19]
- ▶ 分野別事業概況 サマリー-2017年度セグメント別実績 [P47] [P49]
- ▶ コーポレートガバナンス [P77]



4 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 [P47] ▶ Innovation [P63]
 - ▶ Sustainability [P67] ▶ 財務情報 [P84]

THE KAITEKI COMPANY の基盤確立

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

- ▶ APTSIS 20進捗報告 [P17]
- ▶ 社長メッセージ [P19]
- ▶ CFOメッセージ [P27]
- ▶ 分野別事業概況 成長戦略 [P53] [P57] [P61]

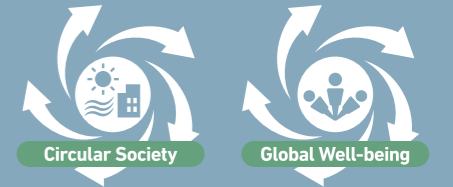
THE KAITEKI COMPANYとして、KAITEKI 実現をけん引

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

Sustainable Development Goals



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



さまざまな資源やエネルギーの
持続的利用に向けた
再生・循環を基本とする最適化システム、
さらに、人、社会、そして地球の心地よさが
ずっと続いていくことを可能にする
仕組みの構築をリードしていきます。

2020

2030

経営理念

企業理念 Mission

人、社会、そして地球の心地よさが
ずっと続いていくことをめざし、
Sustainability、Health、Comfortを価値基準として、
グローバルにイノベーション力を結集し、
ソリューションを提供していきます。

ビジョン Vision

KAITEKI実現 KAITEKI：人、社会、そして
地球の心地よさがずっと続いて
いくこと

価値基準 Value

Sustainability, Health, Comfort

6つのフォーカス市場・分野 APTSIS 20

- 自動車・航空機 (モビリティ)
 - 軽量化部材
 - 環境対応材料
- IT・エレクトロニクス・ディスプレイ
 - 3Dプリンター・ロボティクスを含む
 - FPD用部材
 - 半導体関連部材
- 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
- ヘルスケア
 - 医薬品
 - ヘルスケアソリューション
- 環境・エネルギー
 - 電池材料
 - 水処理システム・部材
- 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

基礎素材 ■ 石化 ■ 炭素 ■ MMA

MCHCグループのマテリアリティと“フォーカス市場”の選定プロセス

三菱ケミカルホールディングス（MCHC）では、前中期経営計画APTSIS 15(2011-2015年度)からKAITEKI経営を本格化し、Sustainability、Health、Comfortを価値基準として、人、社会、そして地球が抱える課題に対して事業を通じた具体的なソリューションを提供することを経営の根幹に据えています。

2016-2020年度を対象期間とする現中期経営計画APTSIS 20では、気候変動や資源の枯渇などの環境・エネルギー問題、IT化の加速や新興国の台頭といった産業・経済の動向、さらに医療・健康問題など、世界のマクロトレンドを踏まえたマテリアリティ・アセスメントを通じて、KAITEKI経営上の

優先課題を特定しました。(P67参照)

中でも重要性が高いと位置づけた課題に対し、MCHCグループの総合力を結集してソリューションを提供する分野として“フォーカス市場”を選定し、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献するとともに、自らも成長することをめざしています。

また、MCHCグループのマテリアリティへの取り組みを通じて、2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）」の17の目標にも貢献できるよう、事業を着実に推進してまいります。



マクロトレンド		
気候変動の増大	水資源の汚染・不足	グローバル化と新興国の発展
地域経済圏の拡大	産業のデジタル化、モジュール化、ICT化	人口の増加
高齢化の進展	医療費の増大	再生医療・個別化医療の進展

リスク	機会	環境と社会システムに関連するマテリアリティ
化石資源・希少金属等の天然資源の枯渇	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	資源・エネルギーの効率的利用
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	気候変動への対応
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	清浄な水資源の確保
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)	健康維持への貢献
医療・健康分野への異業種からの参入拡大 (競争の激化)	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	疾病治療への貢献
人口増加、都市化の進展による 食料問題の深刻化	食料の工業生産化の進展	食料・農業問題への対応

フォーカス市場

特に貢献できるSDGs

■ 自動車・航空機（モビリティ）

自動車・航空機の軽量化、電動化（EV普及）、環境対応（再生可能原料・材料への転換）を通じて、資源・エネルギーの効率的利用と気候変動の緩和に貢献する。



■ ヘルスケア

アンメットメディカルニーズに対応する医療用医薬品、再生医療製品の開発、健康管理関連サービスの提供を通じて、人々の生命と健康に貢献する。



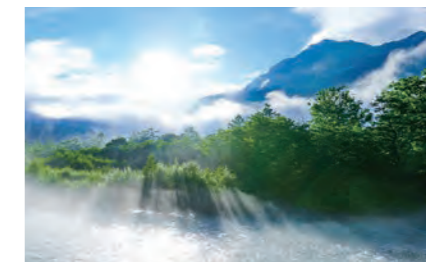
■ IT・エレクトロニクス・ディスプレイ

液晶ディスプレイや有機ELディスプレイ向け高性能材料、半導体材料等の提供を通じて、スマート社会と生活の快適性向上に貢献する。



■ 環境・エネルギー

リチウムイオン電池材料、水処理関連製品、植物工場、防災・減災製品等の提供を通じて、省エネルギー、水資源の有効利用、農水畜産業の生産性向上、気候変動への適応に貢献する。



■ メディカル・フード・バイオ

高性能な医療部材、安全性の高い製薬材料、機能性の高い食品素材等の提供を通じて、医療課題の解決や健康維持の増進に貢献する。



■ パッケージング・ラベル・フィルム

優れたバリア機能で賞味期限の延長や長期保存が可能となる食品・医薬品の包装フィルム等の提供を通じて、食品の安全な保管と流通、食品ロスの削減等に貢献する。



気候変動とその影響への緊急的な対策



持続可能かつ近代的なエネルギーへのアクセス確保



すべての人々の健康的な生活と福祉の推進



持続可能な消費と生産



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



持続可能な開発に向けたグローバル・パートナーシップ

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。

省エネとCO₂削減プロセスの構築

米国やブラジルを中心に、世界各国でCO₂排出抑制につながる燃料として、トウモロコシ、サトウキビなどのバイオマス为原料とするバイオエタノールの利用が普及しつつありますが、バイオエタノールを燃料として使用するためには一定以上の濃度まで脱水する必要があります。

ゼオライトには微細な細孔があり、我々はその孔の大きさや構造などをコントロールする技術を有しています。MCHCグループが開発した「ZEBREX」ゼオライト膜は、水およびそれより小さい分子のみが通過可能なサイズの細孔があるため、バイオエタノール中に含まれる水のみを効率良く除去し脱水することが可能です。

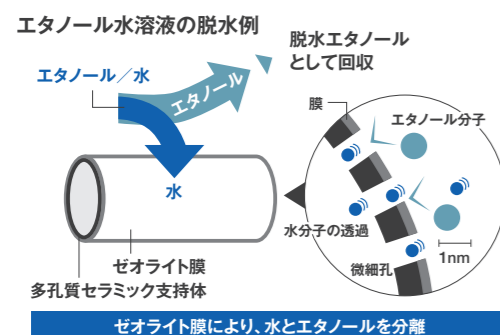
バイオエタノールの脱水工程にゼオライト膜を使用することで、従来技術と比べてエネルギー消費量を削減し、CO₂排出抑制に貢献します。(右下グラフ参照)

ゼオライト膜採用が決定したハンガリーのバイオエタノール工場では、CO₂排出量を年間最大9,000トン削減できる見込みで、2019年春の稼働開始をめざして現在プラント建設中です。

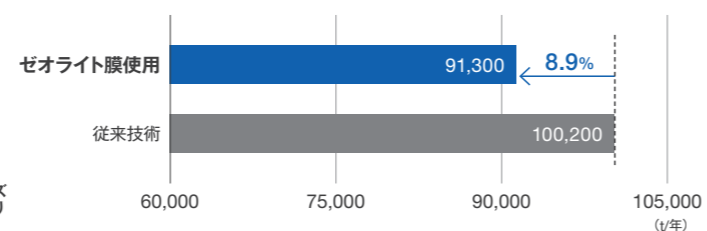
ゼオライト膜によるバイオエタノールの脱水



ゼオライト膜採用が決定したバイオエタノール工場(ハンガリー)



ハンガリーのバイオエタノール工場における年間CO₂排出量比較(見込み)



地球温暖化防止と循環型社会の構築



SF₆回収装置

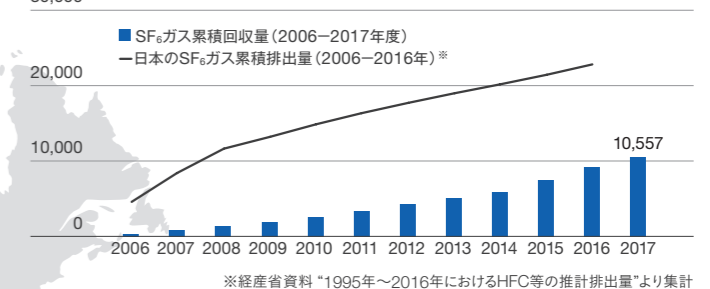
温室効果ガス回収サービス

電気関連機器の絶縁材としてさまざまな用途で使用されるSF₆(六フッ化硫黄)は、年間約2,000トンが日本国内で生産されています。しかしSF₆は大気での寿命が3,200年と長く、その地球温暖化係数も二酸化炭素(CO₂)の23,900倍と高いため温室効果ガスに指定され、大気に放出しないことが求められています。

これに対しMCHCグループは、「ガスプロフェッショナル」としてSF₆ガスの回収と再利用・無害化処理までを一貫して行うSF₆ガス回収サービス事業を展開し、SF₆のゼロエミッション化に取り組んでいます。

自社開発技術を駆使した信頼性の高い回収作業により、2006年からのSF₆ガス累積回収量は441.7トン(2018年3月現在)、CO₂換算では10,557千トン-CO₂にのびます。今後も地球温暖化防止と循環型社会の構築に貢献していきます。

SF₆ガスの累積回収量と日本の累積排出量*
(千t-CO₂)



省資源と炭素循環型社会の構築



用途例:
自動車インパネ

「DURABIO」

用途例:化粧品容器

植物由来のサステナブル素材

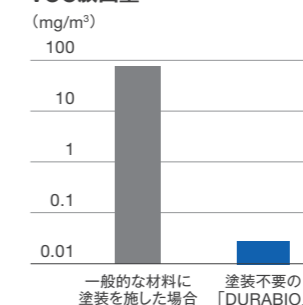
MCHCグループが開発した「DURABIO」(デュラビオ)は、植物由来の原料であるイソソルバイドを使用したエンジニアリングプラスチックです。

一般的な石油由来のエンジニアリングプラスチックと比較すると、植物由来であることから、焼却時に発生するCO₂が再び植物に取り込まれることに加え、使用する石油も約60%に抑えられるという特長があります。

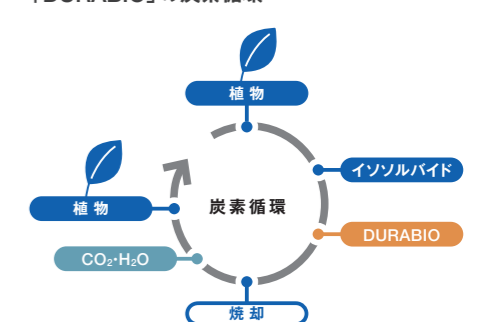
また、自動車の内装部品において、一般的に使われる樹脂では成形したうえで塗装するのに対し、「DURABIO」は発色性が良く、傷が付きにくい上に、変色しにくいという特性により塗装工程が省けるため、車室内のVOC(揮発性有機化合物)を大幅に削減することが可能になり、人に優しいクルマづくりに貢献します。

「DURABIO」はこのような特長により、自動車の内装および外装部品のほか、ディスプレイなどに使われる光学フィルム、屋外でも使用可能な透明建材、化粧品容器など生活に身近な用途で採用が広がっています。

VOC放出量



「DURABIO」の炭素循環



※日本自動車規格(JASO規格)の測定法に従って自社測定

Global Well-being実現への 具体的な貢献策として、 MCHCグループは 再生医療に取り組んでいます

再生医療は、外部から細胞などを補充することにより、組織・器官が失った機能を修復または置換することを目的とした新しい治療法です。従来の治療法では治療効果が不十分な、難治性疾患に対する新たな治療法として期待されています。

このような取り組みを通じ、MCHCグループは人々のクオリティ・オブ・ライフ向上に貢献していきます。

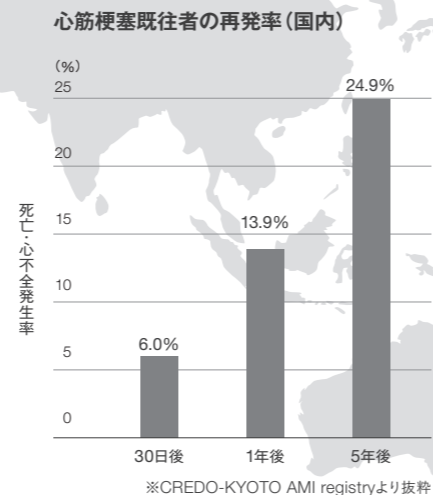
心筋梗塞治療への展開

MCHCグループは2018年1月に、Muse細胞^{※1}製剤を使用した急性心筋梗塞対象の探索的臨床試験を、岐阜大学医学部附属病院で開始しました。

心筋梗塞は、冠動脈（酸素や栄養素を含んだ血液を心筋に供給する血管）の血流が止まり、心筋の一部が壊死した状態を言います。心筋梗塞による国内の入院患者数は年間約7万人います。また、心疾患は日本人の死因として2番目に多く、そのうちの約20%は心筋梗塞が占めています。現状の治療法では、心筋梗塞に罹患した患者のうち約25%は5年以内に死亡または心不全を発症するため、新たな治療法が求められています。

そこで、画期的な治療法としてMuse細胞製剤を使用することで、心筋梗塞既往者の心臓組織の修復効果が期待されています。

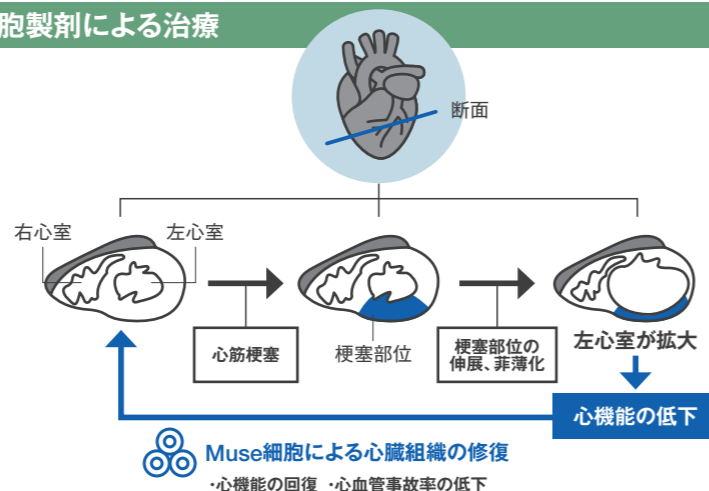
※1 Multilineage-differentiating Stress Enduring cell



Muse細胞製剤による治療

心筋梗塞発症後、現状の治療法では心臓内に梗塞部位が残り、その部分が伸展や菲薄化することで左心室が拡大し、心機能が低下する場合があります。その結果として心血管イベント（心臓死・心筋梗塞再発・心不全）の発生率が上昇します。

Muse細胞は梗塞部位に集積し、心筋細胞や血管細胞に分化して心臓組織自体を修復します。標準治療では達成できない梗塞後に生じた心機能低下の回復を促し、その結果、心筋梗塞後の心血管イベントを抑制することが期待されます。



最先端の再生医療で、Global Well-being実現に貢献

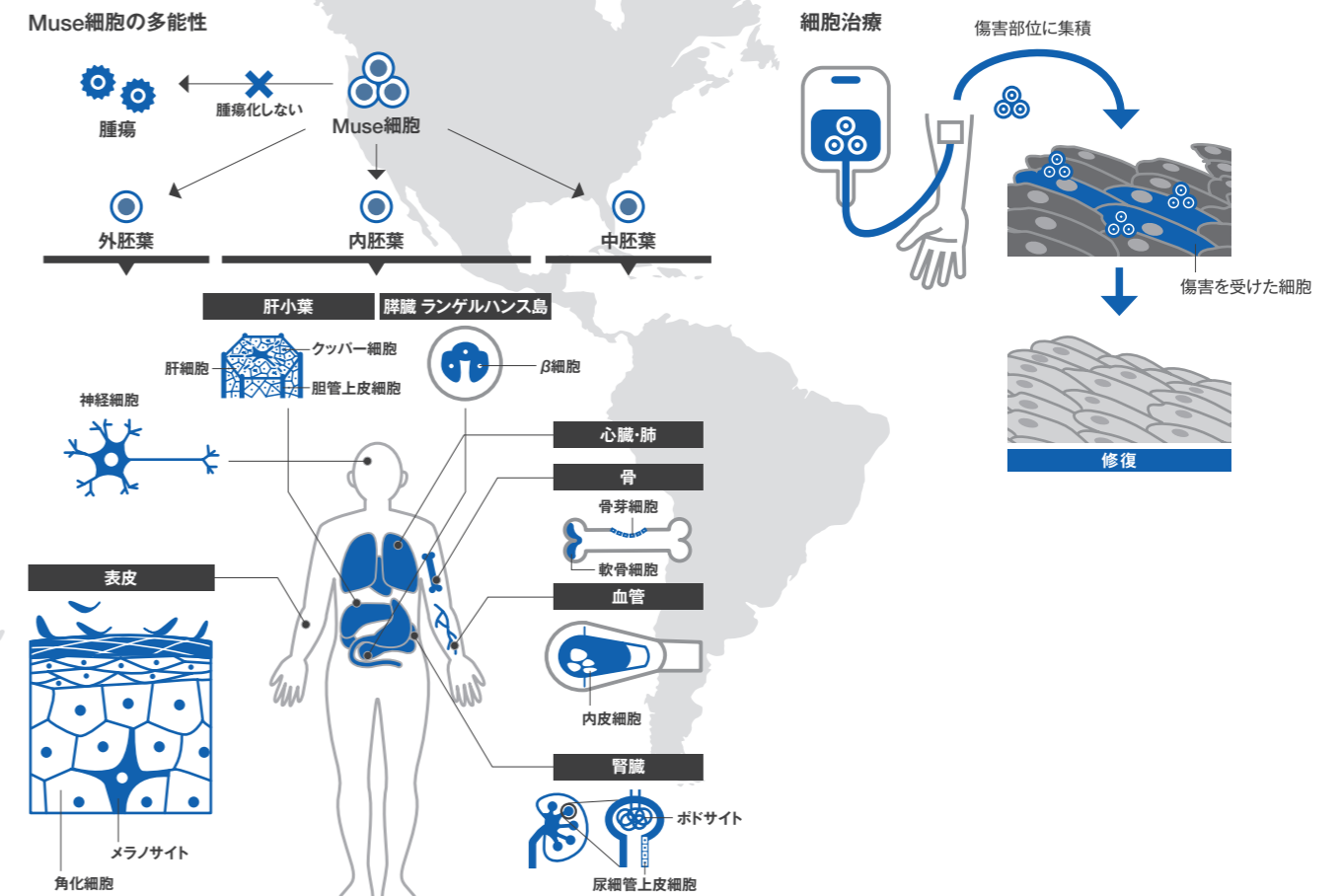
多機能性幹細胞“Muse細胞”を用いた 再生医療製品を開発

Muse細胞は、2010年に東北大学の出澤真理教授らにより発見された生体内に存在する多機能性幹細胞です。この細胞は生体の骨髄など間葉系組織に存在し、外胚葉（神経や皮膚など）、中胚葉（筋肉など）、内胚葉（内臓など）のさまざまな細胞に分化することができます。もともと生体内に存在するため、腫瘍化などの安全性の懸念が小さい細胞であることも特長です。これらの性質から、Muse細胞はさまざまな難治性疾患に対する再生医療製品として使用できる可能性が考えられます。

Muse細胞には前述の性質に加えて、再生医療に適した性質が備わっています。Muse細胞は動物に静脈内投与されたのちに、自ら疾患部位に集積し、失われている細胞に自発的に分化することによって組織を修復することが明らかになっています。またMuse細胞は免疫拒絶を逃れる性質をもっているため、他家移植が可能です。

Muse細胞を用いた治療概略は図の通りです。

点滴投与されたMuse細胞は、傷害を受けた細胞からのシグナルに導かれて集積し、自らが必要な細胞に分化して組織を修復します。細胞製剤は凍結製剤として保存しておき、必要時に融解して使用します。



Muse細胞の急性心筋梗塞の治療を推進し、2021年度中に再生医療等製品としての承認取得をめざします。

基礎研究では、Muse細胞の脳梗塞や腎障害への有効性が報告されており、多様な疾患への展開も期待されます。

17

Strategy

KAITEKI REPORT 2018 Mitsubishi Chemical Holdings Corporation

18

APTSIS 20 進捗報告

アプトシス

APTSIS 20 基本方針

(2016-2020年度)

中期経営計画

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

成長

効率性

基盤強化

グループのインテグレーション・協奏促進
 海外事業の展開加速とマネジメント深化
 収益性を意識したポートフォリオ・マネジメントの強化

コスト削減等を通じた生産性の高い企業体制の実現
 財務基盤の強化
 保安安全・コンプライアンスの徹底

定量目標

資本効率を向上させ、ROE10%以上を達成する

2017年度は一部数値目標を前倒して達成

	APTSIS 20 2020年度目標	2017年度実績
コア営業利益*	3,800 億円	3,805 億円
ROS(コア営業利益)	8%	10.2%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	1,800 億円	2,118 億円
ROE	12%	17.8%
Net D/E レシオ	0.8	0.89

コア営業利益

(億円)

4,000

3,805

3,800

年度	機能商品	素材	ヘルスケア	合計
2016 実績	942	1,147	984	3,075
2017 実績	940	2,053	812	3,805
2020 目標	940	2,053	812	3,805

※「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。

資源配分

投資・R&D費用を当初計画から増額

投資+設備投資

1.5兆円 → **1.7** 兆円

(機能商品の投資を中心に2,000億円増額)

R&D費用

7,000億円 → **7,250** 億円

(機能商品・ヘルスケアを中心に250億円増額)

項目	2016-2017 進捗	2016-2020 5カ年計
投資	~2,500	7,000
設備投資	~3,500	10,000
R&D費用	~2,500	7,250

主要施策

01 ポートフォリオ・マネジメント強化による収益基盤の強化・拡大

関連ページ
P28-P29

- 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しながら、資源配分とポートフォリオ最適化を加速
- 成長事業の選択と集中および資源配分の優先配分
- 新たにトータル売上収益で3,000億円相当の事業の再構築を検討・加速

02 化学系3事業会社統合による早期の統合効果の発現

関連ページ
P24-P25

- 2017年4月三菱ケミカル発足、10事業部門への集約を実施
- 注力すべきフォーカス市場を選定し、2020年度までに500億円の統合効果実現 (協奏・成長350億円+合理化150億円)

03 次世代テーマの早期事業化

関連ページ
P30/P65

- 先端技術・事業開発室を設置し、オープンイノベーションを推進
- AI・IoT活用による新たな価値創造 (デジタルトランスフォーメーション)

04 グローバル展開の加速

関連ページ
P25/P32

- 海外売上収益比率:2017年度実績41.6%→2020年度目標50%
- 三菱ケミカルのリージョナルヘッドクォーター設立(2017年)

社長メッセージ



30年後の世界を見据える 長期志向経営

地球規模でWell-beingの実現をめざします

代表執行役社長 越智 仁

社長の越智です。2018年3月期の業績は、コア営業利益が過去最高益の3,805億円(前期比約24%増)、ROEは17.8%に達し、2017年3月期の年20円から32円への配当金増配をさせていただきました。市況の上昇という追い風もありますが、私自身は、2005年の三菱ケミカルホールディングス(MCHC)設立以来の不採算事業の撤退やM&Aによる構造改革がなければ、中期経営計画で掲げた2021年3月期の目標3,800億円を前倒しの達成はできなかったと考えています。

一方、加速するテクノロジーの進化に乗り遅れずに、世界経済が低成長であっ

ても持続可能な成長ができる会社になるためには、乗り越えるべき課題は山積みで、最高益で安心している余裕はまったくありません。弛むことなく、2021年3月期のコア営業利益4,300億円を視野に入れて、その達成をめざし全力を尽くしてまいります。

中長期の企業価値向上に向け、さらに強い持株会社をめざします

私は、MCHCの社長に就任して4年たちましたが、この4月に三菱ケミカル(MCC)の社長との兼務を解消し、MCHCの社長に専念することになりました。中長期的なグループ全体の企業価値向

上を考えていくMCHCの社長と、日々のビジネスを推進する事業会社の社長の兼務には、私自身、課題認識をもっていましたが、MCCの経営が軌道に乗り、これからは、MCHCの持株会社としての機能を強化すべき時期に来たとの判断から、兼務を見直すことにしました。

実際に、まだ数カ月ですが、私の時間の使い方は大きく変わってきています。兼務時には、事業会社の社長として、日々の事業の執行のために時間を使っていましたが、現在は、中長期的な経営戦略や施策について考えることに時間を投下しています。グループ全体の企業価値向上という点では、理想の姿に一歩近づいた

のではないかと思います。

私たちがめざしているのは、強い持株会社です。一般に、持株会社の役割は、最適な事業ポートフォリオの構築、IR、財務、コーポレートガバナンスなどに限定されることが多いかと思えます。2005年のMCHC発足時は、当社でも同様に、持株会社として強い戦略的方針を打ち出すことができませんでした。その後、2017年までに、約6,000億円の事業の売却・撤退、1兆4,500億円規模の事業の取り込みなど、持株会社であるMCHCの意志としてさまざまな改革を進めてきました。化学、産業ガス、医薬、ライフサイエンスの事業もそれぞれ一定の規模に成長し、コア営

業利益は、2006年3月期の約1,300億円から2018年3月期には約3,800億円に拡大、2017年4月には改革の仕上げへの布石として、化学系3事業会社を統合し、三菱ケミカル株式会社を設立しました。このように、当社の経営ステージが変わり、世の中のデジタル技術、科学技術の進化が加速する中で、ますます、持株会社と事業会社それぞれの役割が大きく変わるときが来たと考えています。

具体的には、これまで、事業会社が3-7年の時間軸での自社を中心とした戦略を考え、MCHCはそれをまとめて全体の方向性を作り上げるという役割分担でしたが、これを、MCHCが10-15年先を

しっかり見据えたうえで、グループの方向性を決めて、戦略の基本的な骨格を構築し、それに基づき事業会社が3-7年の戦略を考え、きっちりと執行していく体制に変更していきます。そのために、MCHCに経営戦略を考えるシンクタンク的な機能とイノベーションを担う先端技術・事業開発室を2017年に設立しました。

社長メッセージ

企業の活動とSDGs[※]のつながりをより深く考えるべきステージに来たと考え、KAITEKIを大きく捉え直すことにしました。

そしてめざすべきKAITEKIを「人、社会、そして地球の心地よさがずっと続いていくこと」と再定義しました。

健康まで含めた心地よさ(Well-being)を、会社、社会だけでなく、人や地球規模で実現するという意思を込めています。

※Sustainable Development Goals

KAITEKI経営は第3ステージへ

持続的な成長をめざしたKAITEKI経営は、第3ステージに入りました。KAITEKI経営の原点、第1ステージは、2006年にスタートしたプロジェクト10/20です。20年後の世界を想定しながら、10年後どうあるべきかを考え、自分たちが化学会社として世の中でどのような役割を担うのかを問いかけながら経営していく試みでした。サステナブルデベロップメントに資する7事業を掲げ、展開しました。

第2ステージは、リーマンショックの頃からです。当時は、「CSRとは、本業を通じてサステナブルデベロップメントを実現すること」という認識でした。「カイテキ」は、日本語では「快適」、英語圏では「Comfortable」ですが、もう少し広く、企業と社会の共通価値(CSV: Creating Shared Value)を捉えるべきではないかと考え、「KAITEKI」という文字遣いにその意味を込めるべく、この表現としました。また、会社の価値をどのように生み出しているかを理解してもらうためにKAITEKI経営の3つの軸(MOE: Management of Economics, MOT: Management

of Technology, MOS: Management of Sustainability)を提示して、浸透を図りました。

そして、現在は、第3ステージに入りました。2015年の国連のSDGsの提言により、社会が解決すべき問題も気候、水、食糧から、貧困、差別、教育などを含む範囲まで、広がりました。当社では、以前からステークホルダーにとっての重要度と自社にとっての重要度をマトリクスで考えるマテリアリティ・アセスメントを活用していましたが、企業の活動とSDGsのつながりをより深く考えるべきステージに来たと考え、KAITEKIを大きく捉え直すことにしました。そしてめざすべきKAITEKIを「人、社会、そして地球の心地よさがずっと続いていくこと」と再定義しました。健康まで含めた心地よさ(Well-being)を、会社、社会だけでなく、人や地球規模で実現するという意思を込めています。

未来に向けた布石を打っていきます

当社の経営は長期志向です。20-30年後を考え見据えながら、我々にとっての次世代テーマ(P64参照)は何かを考える地球快適化インスティテュート(TKI)を

2009年に設立しました。TKIの長期視点を短中期の事業戦略にどのように活かしていくのが課題でしたが、先端技術・事業開発室を設置するなどMCHCの戦略機能を強化することで、TKIが20-30年を見通し、MCHCが5-20年のイノベーションの実現手法を考え、事業会社が3-7年の計画を立てて実行していくという形が出来上がってきました。

デジタルトランスフォーメーション(P66参照)については、CDO(Chief Digital Officer)を外部から招聘し、MCHCグループには何が必要かを広く考え始めました。チームは、外部と内部の混成メンバーで、多様な視点からデジタルシフトを浸透させていきます。70-80件のテーマがありますが、まず、10件ほどの仮説・検証のプロジェクトを進め、実行に移していきます。若手を中心にデジタルイノベーションについてのナレッジを共有、実践に活かすことで人材の育成もしています。

サーキュラーエコノミーもMCHCグループの重要なテーマです。近年、マイクロプラスチックなどの海洋汚染の問題が広がっており、まだゴミの回収システムが構築されていない開発途上国地域の沿岸などで

深刻です。これまでも産業界にはリサイクル・リユースという活動はありましたが、より本質的な循環社会の仕組みをつくっていくことが、材料メーカーの責任であり、また成長の機会でもありと考えています。

組織と個人の「健康経営」を推進します

KAITEKI経営の重要な施策の一つが、健康経営(P73参照)です。健康支援と働き方改革を業務効率化と生産性向上に結びつけ、イノベーション力と事業競争力の強化を通じて収益力を大きく向上させます。ここ数年の従業員の意識調査などを通じて、健康促進と職場のコミュニケーションの改善は、個人の能力・満足度の向上、さらに組織が活性化し、創造性が上がってくることも分かってきました。世の中の働き方改革では、時間外労働が目立ちがちです。当社では、もちろん労働時間はモニターしますが、KPIとしては、いきいき活力指数、健康指数、働き方指数の独自指数を設定しています。

人材育成とコミュニケーションを強化するために、オフィス環境や福利厚生施設などにも投資をしていきます。人材への投

資は、財務諸表上は費用になりますが、コミュニケーションの活性化、健康の改善、経験の共有を通じて、人が成長すれば、必ず成果が出る投資だと思っています。

安全とコンプライアンスは企業のすべての基盤です

安全とコンプライアンスは企業のすべての基盤であり、それを疎かにすると、企業の存続そのものが根底から揺らいでしまいます。安全については、2007年の当時三菱化学鹿島事業所での事故など、過去の経験を決して風化させません。古くなってきた設備については、適切なメンテナンス投資と最新の技術を活かした事故防止策を進めています。

コンプライアンスは、欧州の個人情報保護規則、中国の環境規制など、刻一刻と変わっていくので、絶えず、世界の情勢をモニタリングして、対応していきます。自分たちだけで考えて、実践するだけでは不十分で、世の中のニーズを把握して、世界の基準を守ることを怠ってはなりません。守ればよいということだけではなく、想像力をもって対応します。

中長期の企業価値向上にコミットします

私が初めてIR活動に関わったのは2008年です。経営戦略室にいた私は当時の小林喜光社長に随行し、海外投資家を訪問しましたが、そのときは、石油化学をはじめとした事業の低収益性、「総合」化学の事業の分かりにくさなどの質問を多く受けました。昨今では、現行の中期経営計画のもと、当社がこの時代をどのように勝ち抜き、自らの力でどのように成長を生み出すかを正面から問い掛ける、本質的な質問が増えています。当社が実践してきた構造改革と、収益の安定化・改善が評価されてきたことに加えて、投資家の中でもESGやSDGsに対する関心が高くなってきていると感じます。我々は、今後もステークホルダーの皆さまとの対話を重視し、中長期企業価値向上のための施策に取り組み、会社を成長させることにより、皆さまのご負託にお応えしていきたいと考えていますので、引き続きのご支援をよろしくお願いいたします。



社長×投資家対談



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



シンガポール政府投資公社
Senior Vice President Portfolio Manager, Total Return Equities Asia Pacific
井谷 昌展氏

持続的な成長の獲得に向けた 弛まぬポートフォリオ改革と 新たなビジネスモデルの構築をめざす

幅広い市場のニーズの多様化に、
迅速な意思決定および戦略の立案・実行で対応。

1. 2018年3月期の業績について

井谷 2018年3月期のコア営業利益は3,805億円と市況の後押しがあるとは言え2021年3月期の目標を前倒して達成されましたが（P17、P19参照）、その要因を振り返ってお話いただけますか。

越智 要因は主に三つあり、事業構造・組織改革、市況の好転、市場ニーズの変化が重なり合った結果だと認識しています。当社グループは成長の基盤をつくるために長期間にわたりポートフォリオ改革を行ってきました。実際のところ、2015年度（前中期経営計画の最終年度）までとその後の経営状態は変わってきています。具体的には、素材分野では

低収益事業の切り離しを実行してきたことに加え、世界的にも市況が好転・安定したことにより収益が拡大しました。中でも当社グループが世界の40%のシェアをもつMMAの事業は、複数のグループ会社に分かれてグローバル展開していましたが、現在ではグローバルに一つの事業として市場戦略や設備運営の最適化を図ることができる体制になっており、

市況の好転も追い風となり2017年度は大幅に収益を伸ばしました。また、フィルム、高機能エンジニアリングプラスチック、コンポジット等の機能商品分野においても、市場が拡大する中で、グローバル化を積極的に進め、市場ニーズに合わせた付加価値の高い製品にシフトすることにより収益を伸ばしました。

市場ニーズの変化も、収益にプラスに働いていると感じています。さまざまな分野で科学技術の進歩があり、特に膨大な情報の蓄積と分析が可能になったことにより、新しい社会のニーズが生まれています。今は、一つの市場が成長するのではなく複数の市場が同時に成長する時代に入っています。総合化学メーカーとして、モビリティ、エレクトロニクスなど幅広い市場に素材を供給している当社グループにとってこの状態は好機であり、我々の強みに適した事業環境になりつつあると捉えています。

井谷 石化事業およびMMA事業については非常に好調で、業績を押し上げている状況ですが、今後市況が下落するリスクにはどのように対応されるのでしょうか？

越智 過去の石化事業では川上の生産能力や効率を重視していましたが、現在では川下でいかに付加価値のある製品を生み出すかが重要です。エチレン、プロピレン、ブタジエン等すべてそうですが、それぞれの川下の製品の競争力によって川上の生産能力が維持されているのです。すでに前中計期間においてナフサクラッカーを統廃合したこと等により、市況が下落しても以前のような大きな収益のブレはないと考えています。MMAについては、40%の市場シェアを有していること、またサウジアラビアの新プラントに使用されている新エチレン法というコストパフォーマンスに大変優れた当社独自の製法をもっていることから、市況の変動に対しても強いポジションにあると考えています。

2. 現中期経営計画（2021年3月期まで）の目標達成に向けた施策

井谷 既存事業の再構築だけでは、市況が上向いたときにアップサイドが疎かになってしまいますが、御社は成長投資も弛まず行ってこられたことで業績の伸長につなげることができていると思います。好業績の結果、中計のコア営業利益目標3,800億円に500億円を上積みし、4,300億円を目標の視野に掲げられましたが、これを達成するためにどのような施策を実行していくのでしょうか。

越智 一つには、化学系3事業会社の統合効果により、既存事業のオーガニック・グロースが従来よりも大きく伸長すると見込んでいます。具体的には、ビジネスユニットを集約したことによる意思決定の迅速化、既存製品・サービスの最適化が収益性を押し上げると考えています。ホールディングス傘下の協奏の促進としては、たとえば、

社長×投資家対談

M&Aによる成長加速に加え、次世代事業の育成と生産技術・研究開発・人材育成といった基盤事業の効率化に向けたデジタル活用やベンチャー連携などへの成長投資を行っていきます。

中国等での半導体ビジネスの市場が活性化しているときに、産業ガス分野と機能商品分野が連携し、さまざまな事業機会を逃さないような体制をつくっています。

次に、海外事業展開においては、マーケットを面で捉えて拡大することを狙っています。

これには、リージョナルヘッドクォーター(RHQ)の設置とM&Aが重要な施策になります。RHQは、欧州、米国、アジアなど各マーケットのニーズに対応するために、マーケティング機能・人事機能を集約した機関で、迅速な意思決定と戦略の実行に加え、マーケット間での戦略の横展開にも効果を発揮しています。また、冒頭にもお話ししたマーケットニーズの多様化に対応するうえで、たとえば高機能エンジニアリングプラスチックと炭素繊維など、事業と事業をコネクして顧客のニーズに添えていくことに戦略上ますます重要になってきています。

加えて、年150億円程度の合理化・生産性向上の施策は毎年継続して実行しています。

これらの施策を通じて、4,300億円を視野に入れて、その達成をめざしたいと考えています。

井谷 中計期間における化学系3事業会社の統合効果としては、協奏・成長と合理化を合わせて500億円を見込んでいらっしゃいますが、こちらの進捗はどのような状況でしょうか？

越智 金額ベースでは500億円のうち、200億円程度の達成のめどがついたところ。ポートフォリオ改革としては、コア事業と非コア事業の仕分けはほぼ完了し、

各分野がROICの目標値を設定し、モニタリングを行っています。また、750-760社あった関係会社は25%削減に向けて、各事業会社において整理を進めています。

3. 成長投資・研究開発費用投入分野について

井谷 現中計期間中の投資計画として、投融資および設備投資枠は当初計画より2,000億円増額して1.7兆円へ、また研究開発費用も当初7,000億円の計画から250億円増額されました。成長投資の今後の配分はどのように考えておられますか？たとえば、御社は従来“協奏”という言葉を使っていたらっしゃいますが、異なる製品群をうまくつなげて新しい事業分野を開拓されてきています。そういう意味で、今後M&Aをどのように活用していくのでしょうか？

越智 M&Aによって成長加速をめざすのは主に機能商品分野です。2017年度からの三菱ケミカル発足時に、事業を再編して10のビジネスユニットに集約しましたが、既存事業だけで成長を獲得することは難しいと考えています。ですから新たな市場・技術を取り入れるためにM&Aは積極的に活用します。また、ヘルスケア分野においても、従来から蓄積のある医薬品事業だけでなく、ヘルスケア事業全体の展開を考えるうえで、M&Aは新たな機能を加える手段となります。

なお、2018年7月5日付で発表した産業ガス事業(大陽日酸)における欧州事業の取得(取得予定価額50億ユーロ/

約6,438億円、(株式譲渡実行日は2018年11月を予定))は、当中計の当初想定枠を超える案件ではありましたが、未参入であった欧州で一定シェアかつ収益性の高い事業を獲得することで、産業ガス事業のグローバル化を進めるとともに、マーケティング機能拡張など含めさらに収益を拡大させていきます。

加えて、買収事業を通じ、たとえば特殊ガスの販路等を活用した機能商品分野の半導体関連製品の拡販など、産業ガスのみならずMCHCにおけるその他の事業でのシナジーにも期待しています。

井谷 ヘルスケア事業については、世界的に見ると化学会社は医薬品事業を切り離す傾向にあります。御社はむしろ医薬品事業を核にヘルスケア事業を展開されようとしているユニークな会社だと思います。

越智 当社グループの医薬品事業は中枢神経系、自己免疫系といったある意味で特異な疾患領域の分野にフォーカスし、アンメットメディカルニーズに対応しているとしています。それは今後も重要な事業であり続けますが、それだけではなく、高齢化や社会保障の問題に加え、従業員の働き方も含めてさまざまな健康に関する課題を考えたとき、発症後の治療だけでなく疾病の予防・健康の維持に関するサービスを充実化する必要があります。長期的には、医薬品、医療現場、私たち個人とその職場となる組織、これらをつなげる健康システムをつくりたいのです。

井谷 そのような構想があって、ヘルス



ケアソリューションは次世代事業に位置づけられているのですね。先日、再生医療分野で使われるMuse細胞は探索的臨床試験を開始されたようですね。

越智 再生医療は今後研究開発を促進していく分野です。生命科学インスティテュートが手掛けるMuse細胞は、現時点では2021年の上市をめざしています(P15-16参照)。また機能商品分野でも医療現場で使われる材料は今後の成長分野です。医薬品のカプセルや輸液バッグ、人工関節向け高機能エンジニアリングプラスチックなどのメディカル材料を展開させていきます。

井谷 一方でデジタル活用・ベンチャー連携といった施策も成長投資の対象とされていますが、これらはどのように活用されますか？

越智 この領域は新たに設置した先端技術・事業開発室が主導し、次世代事業を育成するアクセラレーターとしての役割を果たすことと、生産技術、研究開発、人材育成といった会社の基盤を効率化することという2つの大きなミッションをもってしています。デジタル活用については、実は健康経営にもつながっていく施策です。生産現場で人の安全を確保し、月次解析などのルーチンワークを削減し、従業員の生産性を向上させることができます。また人材育成という側面では、コミュニケーションシステムやナレッジ共有システムの構築を検討しています。これらの施策は長期的な視野で、当社グループがKAITEKIというコンセプトに基づき、社会とともに持続的に成長するうえで、新しい事業モデルを構築していくための将来投資と捉えています。

4. 株主還元について

井谷 最後に株主還元についてお聞きしたいのですが、2018年5-6月に実施した約200億円の自己株式の取得の意図も含めて、今後の株主還元についてお話を伺えますか。

越智 株主の皆さまへの還元は成長投資・財務体質の改善とのバランスを考慮し、中期的な連結配当性向30%を目安に、

安定的な配当を実施することを基本としています。2016年度・2017年度と好業績が継続していますが、MMA等一部製品がここ数年類を見ない高い市況で推移したことに加え、一時的な税金費用の減少による効果もあるため、実質的な事業の成長による利益伸長がどれだけあったのかは冷静に見極める必要があります。それらを総合的に判断した結果、2017年度の配当金を前期比12円増の1株につき32円としたことに加え、200億円の自己株式の取得を実施し、株主還元の実現に努めています。



CFOメッセージ



不断のポートフォリオ改革と 資金効率化により、 成長投資を積極化

執行役常務 最高財務責任者
Chief Financial Officer
伊達 英文

中期経営計画APTSIS 20の進捗状況(2017・18年度業績推移)について

2017年度の業績

2017年度は、機能商品分野を中心に総じて販売が伸長する中、素材分野においてMMA等の石油化学製品をはじめとして概ね市況が好調に推移するなど、全般に良好な事業環境の中、売上収益3兆7,244億円(対前年+3,483億円)、コア営業利益^{※1}3,805億円(対前年+730億円)と過去最高益を更新し、ROSIは10.2%となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、米国連邦法人税率の引き下げにより主に繰延税金負債の取り崩しによる税金費用の減少も寄与して、2,118億円(対前年+555億円)と大幅に拡大しました。APTSIS 20の重要業績評価指標(KPI)実績としては、ROE17.8%(対前年+2.7%)、ネットD/Eレシオは0.89倍(対前年0.17の改善)、親会社所有者帰属持分比率27.4%(対前年+2.9%)となり、いずれも前年比で改善しました。また、キャッシュ・フローにおいては、減価償却費を494億円上回る2,283億円の設備投資や1,502億円の投融資等を行う一方で、フリー・キャッ

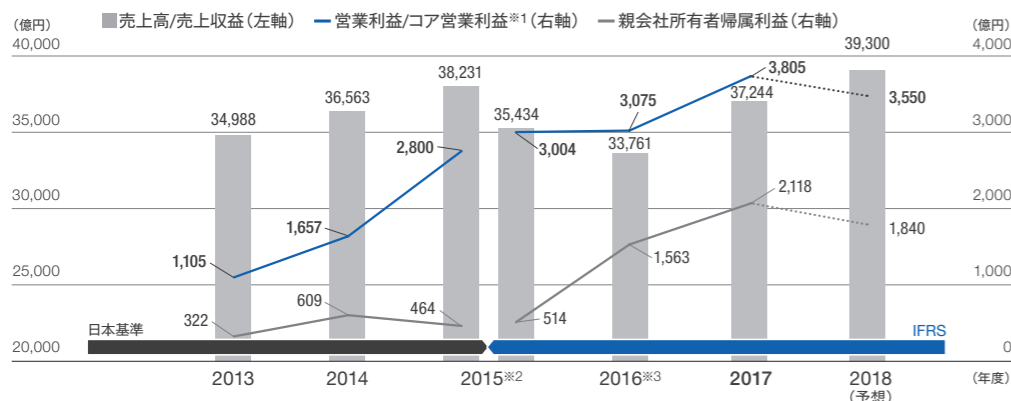
シュ・フローは実質ベースで713億円を確保し、ネット有利子負債は前年とほぼ変わらない水準に抑え込むことができました。

2018年度の見通し

期初に発表しました2018年度の見込みは、売上収益3兆9,300億円(対前年+2,056億円)、コア営業利益3,550億円(対前年-255億円)、親会社の所有者に帰属する当期利益1,840億円(対前年-278億円)です。素材・機能商品分野における一部製品の原料価格上昇に伴うマージン縮小や、ヘルスケア分野における薬価改定の影響および研究開発費の増加等が見込まれるものの、引き続き拡販やコスト削減に取り組んでまいります。また、運転資金を抑制することで、営業活動によるキャッシュ・フローは2017年度並を確保します。

2018年度のKPI想定は、ROSI9.0%、ROE13.5%、ネットD/Eレシオ0.8倍弱と、いずれも中計目標を超える水準を期初に見込んでおります。

連結業績の推移



※1 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しております。
※2・3 2015年度のIFRSおよび2016年度は、非継続事業に係る数値を控除しております。

APTSIS 20の財務戦略の進捗について

安定強固な財務基盤の実現ステージへ

2016-2020年度までの中期経営計画APTSIS 20において、2020年度における主要な目標を「ROE12%、コア営業利益3,800億円、親会社の所有者に帰属する当期利益1,800億円」と決めました。2020年度までの期間中においても、ROEは継続的に10%以上とすることを目標にしています。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、化学系3事業会社の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、収益性を上げてコア営業利益4,300億円も視野に入れ、当中計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いと考えております。

APTSIS 20においては、当初計画に比べて、業績の向上および資産の効率化等の財務構造改革に伴いキャッシュ創出力が2,000億円超拡大する見込みです。キャッシュ創出力の拡大に伴い、設備投資やM&Aの成長投資において、機能商品を中心に当初計画比で2,000億円の投融資を追加し、5か年で約1兆7,000億円を使用することとしました。加えて、研究開発費用においては、機能商品とヘルスケアを中心に、今後3年間で250億円ほど当初計画より増額して、成長を加速させることとしました。一方で財務体質改善への具体的な目標である、親会社所有者帰属持分比率30%、ネットD/Eレシオ0.8倍の当初計画目標は堅持してきました。しかしながら、2018年7月に発表した欧州産業ガス事業の取得(株式譲渡実行日は2018年11月を予定)は、当初計画の枠を超える投資案件となりました。これによる一時的な財務指標の悪化は見込まれますが、引き続き我々は企業価値の拡大のために、さらなる成長・収益の改善とともに財務基盤の安定強化に努め、できるだけ早期の目標達成をめざして取り組んでいきます。

ポートフォリオ管理の強化

当中計においては、MCHCと事業会社の関係について「事業の管理」と「事業の執行」の役割を明確にし、経営の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。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おります。より適切な資源配分の実施のために、各事業および関係会社を、それぞれの事業分野に見合った管理指標(売上収益成長率、ROS、ROIC)を参考にしながら、分野別の基準指標で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、ポートフォリオ管理を強化しています。赤字事業だけでなく、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となります。計数的な面だけでなく、当社技術の優位性やビジネスモデル自体の検証も踏まえて、見直しを不断に行っており、他社とのアライアンスから撤退までも視野に入れて検討を行っている再構築事業の売上収益合計は現時点で約3,000億円となっています。

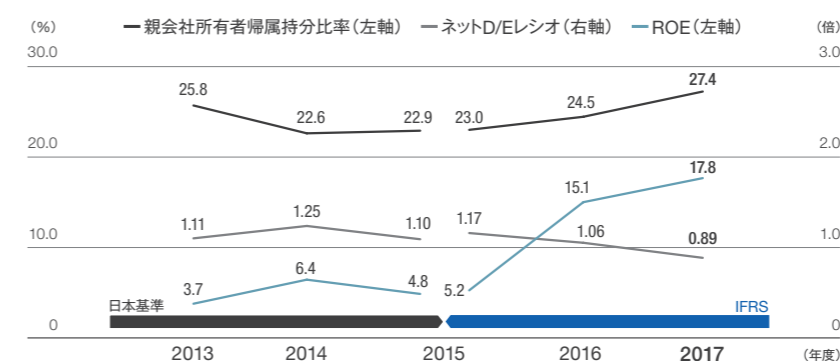
中計アクションプランや投資計画の進捗、管理指標の数値点検・評価は年2回実施し、目標に対して未達であれば、構造改革の検討可否等の実質的な議論を経てポートフォリオ・資源配分の見直しを実施しております。

これらの取り組みの結果、2017年度の実績は、機能商品分野で8.5%、素材分野で9.7%、ヘルスケア分野で9.8%となり、設定した資本効率性指標(機能商品分野8%、素材分野5%、ヘルスケア分野8%)を全分野で超える実績となりました。

国内だけでなく海外含めた資金を効率化

キャッシュ・マネジメントシステム(CMS)を欧州で始動させ、日本・米国を含めた3極体制が確立しました。2017年度までの2年間で全社としては126億円の効率化に寄与しました。

連結財務指標の推移



2020年度末目標

親会社所有者
帰属持分比率
(2020年度末)

30%
(2017年度末27.4%)

※日本基準では「自己資本比率」

ネットD/Eレシオ
(2020年度末)

0.8倍
(2017年度末0.89倍)

CFOメッセージ

また、2018年度に入ってアジアで米ドルのCMSをすでに起動させております。2020年度までにアジアの複数の管理通貨を一元管理できる体制を構築し、アジアを含めた4極でのグローバル一元管理による効率化と、CMSを通じ海外子会社含めたガバナンスの一層の強化をめざしています。

この他、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の短

縮化にも取り組んでおり、中計最終年度に向けて2016年度比で10%の改善(約99日から約89日へ)を目標としています。2017年度は、定期修理や原料製品価格のアップの影響を除いて、前年比で1.5%改善させることができました。さらに、定期的な保有意義の検証を通じて、保有意義の低下した資産の売却も進め、一層の資金の効率化を図っています。

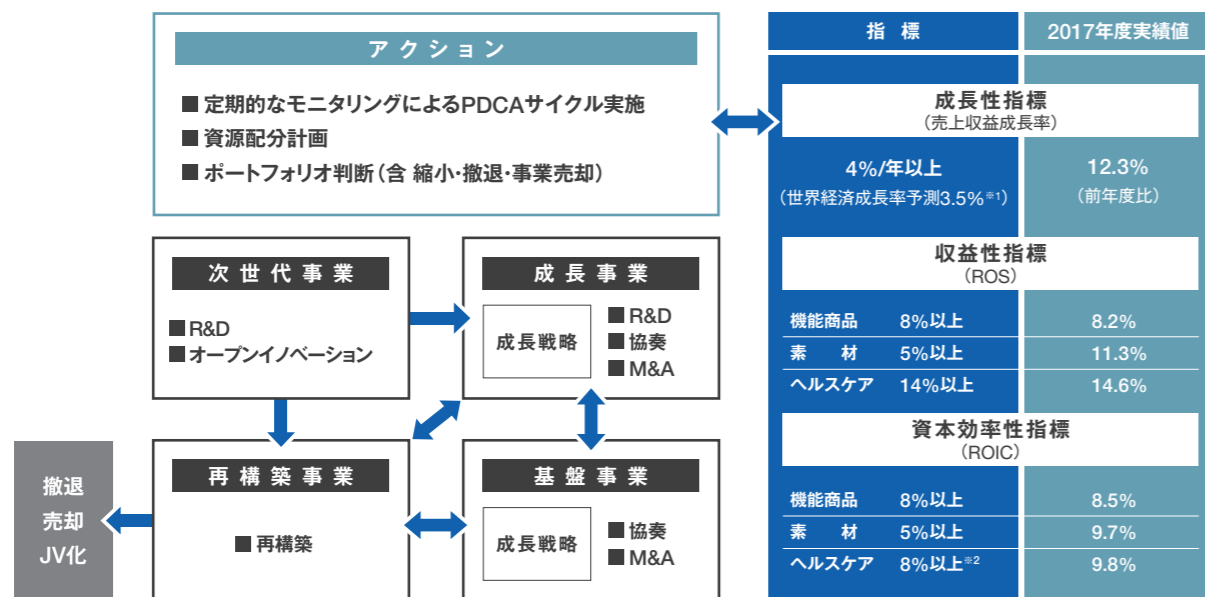
CIOメッセージ

グローバルな視野に立った新たなイノベーションプラットフォームを創出・活用し、既存事業の視点を越えてMCHCの事業を拡大していきます。

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

ポートフォリオマネジメント強化

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しながら、資源配分とポートフォリオ最適化を加速



※1 2016-2020年平均 IMF予測 ※2 現預金等を除いて算出

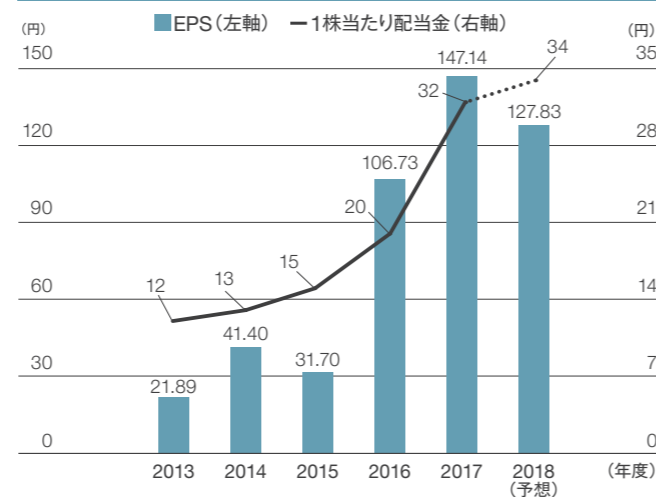
株主還元方針について

我々は企業価値の向上を通じて、株主価値の向上をめざしています。株主還元につきましては、成長事業への投資、財務体質の強化と適切なバランスを維持しつつ、中期的な利益水準の30%を連結配当性向の目安にしています。加えて安定的な配当も考慮に入れて配当を実施します。2017年度の配当につきましては、1株につき中間配当15円、期末配当17円、通期32円(対前年+12円)となりました。2018年度は、対前年で減益を予想しているものの、配当は、1株につき中間配当、期末配当ともに17円、通期34円(対前年+2円)を予定しています。

また、2018年5月10日発表の通り、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策を遂行するため、6月1日までに総額200億円の自己株式の取得を実施しました。当社は配当を株主還元の基本にしていますが、2016年度2017年度ともに一時的な税金費用の減少があり、その株主還元を図ったものです。

株主還元

- 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30%
 - 安定的な配当を実施



一年前、MCHCグループのイノベーション力を高めるために、先端技術・事業開発室が設立されました。各事業会社はそれぞれ自社の成長に注力しなければならないことを認識する一方、私たちはMCHCグループ全体のポートフォリオに大きく3つの価値を付加しようとしています。まず第一に、既存事業の視点を越えた事業機会を創出していくこと、第二に、多数の事業部門を成長させる横断的な新たなプラットフォーム機能を導入することです。そして第三に、MCHCグループがグローバルな視点を持ち、日本以外から新しい技術、ビジネスモデル、手法を取り込んでいくことです。

私たちのデジタルトランスフォーメーション戦略は、2つの重要な要素に基づいています。まず初期の取り組みとして、MCHCグループ全体の事業課題の解決に重点を置き、最先端のデジタル技術を展開し、各事業会社も豊富なデータを活用することです。その結果、すでに、知識の継承、プロセス異常の予測、品質管理などさまざまな分野で成果をあげています。さらにこうした初期の成果を踏まえ、デジタル時代に向かって現在の事業を変革する新たなビジネスモデルを確立していくことです。

また、グローバルな発想に触れる機会を増やすために、新たにコーポレート・ベンチャー・キャピタル・ファンドを立ち上げ、米国



に子会社であるDiamond Edge Ventures, Inc.を設立しました。新しいオフィスとシリコンバレーに拠点を置く経験豊富なチームは、ベンチャー企業との協力と投資を推進し、MCHCの事業戦略に必須な要素として、社内の研究開発やM&A活動を補完していきます。私たちの狙いは、破壊的イノベーションを活用したMCHCグループの新たな成長の柱の構築ですが、その中で得られた知見を提供することは、事業拡大に向けたグループ会社の取り組みへの支援にもつながります。「スタートアップスピード」で自律性と機敏性をもって、MCHCグループの新たなプラットフォーム機能を構築していきます。

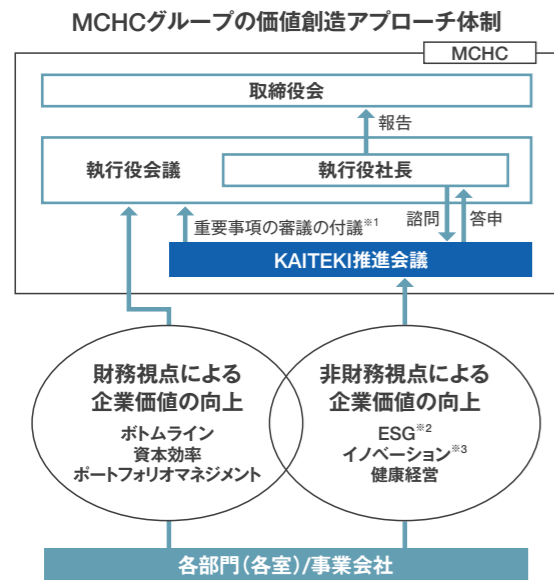
さらに、社会や技術の変革から生じる、新しいエコシステムを探る市場重視のアプローチも行っています。我々の取り組みはすべて、MCHCグループ全体の事業企画、研究開発、事業運営の各チームと連携し、全社一丸となって取り組んでいます。

一方、社外での取り組みとして、光栄なことに私は産業競争力懇談会(COCN)で、初めての外国人実行委員を務めております。また、私は世界経済フォーラム第4次産業革命センターの初期パートナーとしてのMCHCの参画に関与しています。こうした交流を通じて、MCHCグループ全体で継続的に視野を広げ、イノベーションを推進してまいります。

CSOメッセージ

サステナビリティの追求を核にKAITEKI価値を最大化し、 持続的成長をめざします。

執行役常務
Chief Sustainability Officer
池川 喜洋



近年、環境や社会課題の認識が進み、国連の持続可能な開発目標(SDGs)の採択やパリ協定の発効など、地球全体で団結してグローバルアジェンダを解決していくという目標が共有されるようになり、それに対応する企業姿勢や企業活動への要請が高まっています。MCHCグループでは、2007年よりKAITEKIのコンセプトを掲げ、未来の社会に向けて解決すべき課題に対して、ソリューションを提供し続けることがMCHCの創り出す企業価値=KAITEKI価値であると定義し、事業を通じて人、社会、そして地球の心地よさがずっと続いていくことをめざしています。これは前述の国際社会の動きと、先を見据える方向は同じであり、私たちはKAITEKI価値を最大化するために、サステナビリティを追求する経営(MOS)をさらに推し進めています。

MCHCグループは、サステナビリティの向上をめざした取り組みを着実に前へ進めていくために、MOS指標を設定しています。たとえば環境課題に対しては、環境負荷の削減や省エネルギーの推進、再生可能エネルギー利用の推進、GHG排出削減に貢献する製品群の拡充などを指標としており、引き続きこれらの目標達成に向け取り組んでまいります。また企業と組織に関連する課題については、社会からより高い信頼を得るために、事故・災害を防止して安定生産、安定供給を継続することはもちろんのこと、さまざまな課題の解決に向けてビジネスパートナーとともに取り

組めるよう、コミュニケーションを通じてより深いエンゲージメントを構築してまいります。(P69-72参照)

さらに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付け、KAITEKI健康経営を始動いたしました。(P73-74参照)

2017年度はDJSI Worldメンバーや日経スマートワーク経営の優良企業に選定されるなど、各分野で高い評価をいただきました。このことは、これまでの10年間に積み重ねてきた取り組みとその成果が、さまざまな課題をもつ社会に欠かすことのできないものであるとの共感を得、ご評価いただいたものと考えています。

MCHCグループは、KAITEKIをより一層グローバルにも深化させるため、今般、企業理念をはじめとする理念体系を整備しました(P10参照)。加えて、人、社会、そして地球のサステナビリティへの貢献を核に、2050年を見据えた中長期ビジョン策定の検討を開始しました。この中長期ビジョンの中で、2030年のサステナビリティに関する目標と指標を明確化し、次期およびそれ以降の中長期経営計画に反映させる所存です。

今後も多くのステークホルダーと協奏しながら、企業価値を向上させるサイクル(MCHCグループの価値創造アプローチ:P9-10参照)を加速させ、KAITEKIの実現に向けた歩みを確実に進めてまいります。



三菱ケミカルは2017年4月に、三菱化学、三菱樹脂、三菱レイヨンの化学系3事業会社が統合することにより発足しました。AI、IoT、ロボティクス、再生医療などの新しい科学技術が目覚ましいスピードで発展し、社会が大きく変わろうとしている状況において、これらの変化に迅速に対応するためには、3社の経営資源を最大限活用する体制を構築する必要があると判断したためです。私は当社の発足2年目となる2018年4月に社長に就任しましたが、発足後の当社を振り返りますと、多種多様な人材や技術、商流を有する3社が統合したことにより、お客さまに提案できる技術の選択肢が圧倒的に広がったと同時に、会社の壁がなくなったことで、さまざまな部門が接点をもつ共通の取引先やマーケットについての情報共有が可能となり、研究開発の方向性を見極めるうえでも大きなメリットがもたらされたと感じ

ています。また、海外においては、米国、欧州、中国、アジア・パシフィックの各地域にリージョナルヘッドクォーター(地域統括会社)を設け、地域ごとのマーケティング機能の強化など、海外における事業基盤の強化に取り組みしました。

私は、3社が統合することにより得られた技術や取引先、マーケット情報などの広がり最大限に活用し、お客さまの多様なニーズに応じた材を提供する総合化学会社として当社を持続的に成長させていきたいと考えています。安全・安定操業を第一に取り組むのはもちろんのこと、営業力強化も欠かせません。「答えはお客さまが知っている」との思いのもと、経営幹部まで含めた多面的な関係を構築し、事業部門をまたぐ営業情報を共有することなどにより戦略的に対応していきます。また、企業として収益性の向上に努めることは当然のことであり、ROS(売上収益コア営

三菱ケミカルトップメッセージ

企業価値を高めるための 重点取り組み事項

- 安全・安定操業**
1 AI、IoT、ロボティクス等を活用した危険作業の機械化や作業負荷の低減
- 収益性の向上**
2 企業の活力の源泉である収益に従業員一人ひとりが徹底的にこだわりをもつ
- 真のグローバル化**
3 双方向のグローバル化を促進し、グループの一体感を高める
- 営業改革**
4 事業部門を跨ぐ営業情報の一元化や経営幹部まで含めたお客さまとの多面的な関係の構築

業利益率)やROIC(投下資本利益率)といった利益指標を設定していますが、大切なのは、当社の材が世の中に必要とされているか、当社ならではのつくり込みができていくかということだと考えています。そのため、経済性だけでなく、世の中への貢献度や技術も踏まえて事業の継続性を判断していきます。これは当社が所属するMCHCグループで実践しているKAITEKI経営に則った考え方であり、現在、企業に求められているSDGsやESGへの対応と同じ方向性であると思います。それから、真のグローバル化も欠かすことができません。これまで多くの日本企業がグローバル企業をめざしてきましたが、それは日本企業または日本人が、海外の言語・文化・ビジネスを知るといって一方通行にとどまっていたように思います。私は、これらに加えて、海外に勤務する当社グループの従業員にも日本語を学び、日本で生活する機会を設けることによって、双方向のグローバル化を推進して、グループの一体感を高めていきたいと考えています。

MCHCグループには、産業ガスから医薬品、ライフサイエンスと多岐にわたる事業会社があります。これらのグループ会社との協奏を通じたシナジーの創出にも積極的に取り組み、MCHCの企業価値の向上に貢献してまいります。

経営体制

MCHCは、経営の透明性・公正性の向上、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るため、指名委員会等設置会社を選択しています。これにより、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なっております。

取締役会

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

執行役

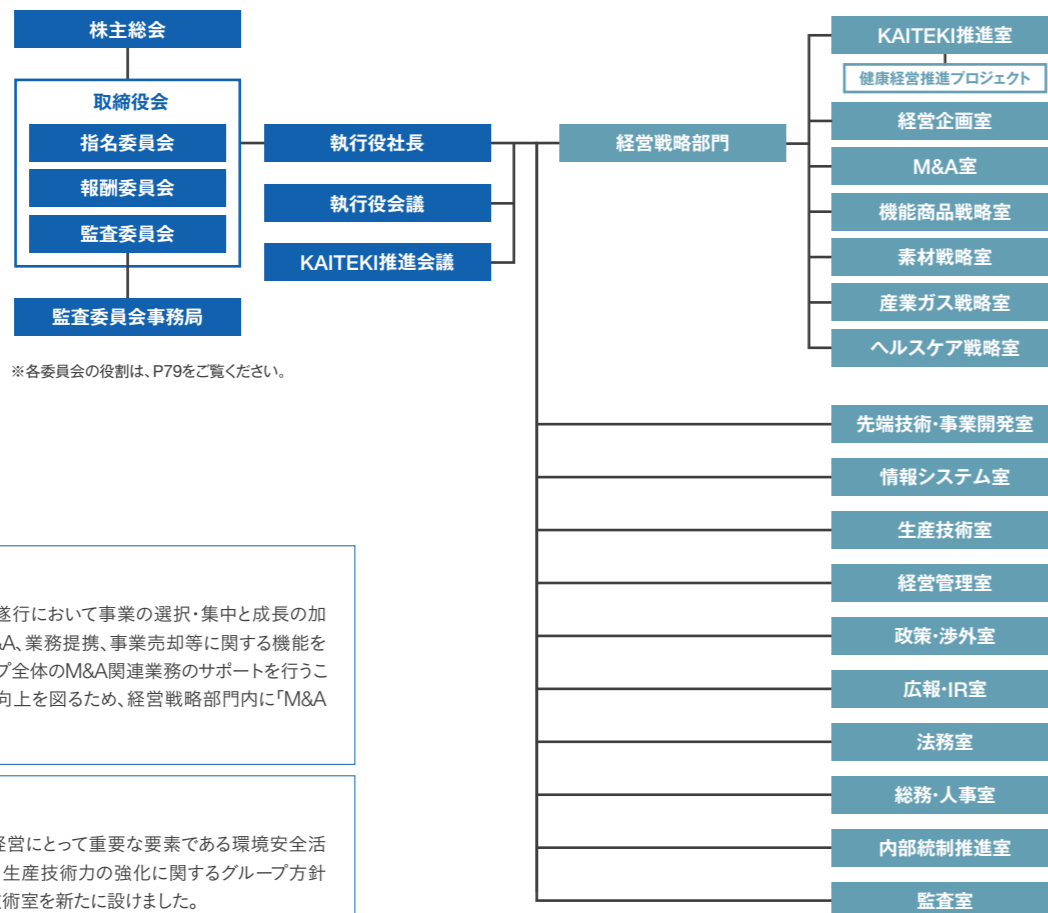
執行役は、取締役会の定めた経営の基本方針に基づく、業務執行の決定およびその執行を担っています。MCHCグループの経営における重要事項については、執行役による合議機関である執行役会議で審議のうえ、これを決定し、また、その他の事項については、各執行役の職務分掌を定めることに加え、担当執行役の決定権限を明確にすることで、適正かつ効率的な意思決定がなされるようにしています。

執行役会議

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事項について審議・決定するとともに、経営の基本方針に基づき、MCHCグループの事業のモニタリングを行っています。

関連記事 →コーポレートガバナンス P77-80

経営執行体制図



M&A室の新設

中長期経営計画の遂行において事業の選択・集中と成長の加速を実現するため、M&A、業務提携、事業売却等に関する機能を強化し、MCHCグループ全体のM&A関連業務のサポートを行うことでさらなる競争力の向上を図るため、経営戦略部門内に「M&A室」を新設しました。

生産技術室の新設

MCHCグループの経営にとって重要な要素である環境安全活動の推進や品質管理、生産技術力の強化に関するグループ方針の策定等を担う生産技術室を新たに設けました。

取締役会長メッセージ

持続可能な社会の実現と企業価値の向上をめざして

1. 2017年度を振り返って

MCHCは2015年に指名委員会等設置会社へ移行し、これまでの3年間、取締役会の役割を経営の基本方針の策定と経営全般の監督と位置づけ、社外取締役の独立かつ多様な視点を導入しつつ、その実効性向上に努めてきました。2017年度は計10回の取締役会を開催し、中期経営計画の進捗モニタリングや成長に向けた投資等について、活発な議論が展開されました。

2. さらなる改善をめざして

近年、グローバル化の進展や科学技術の革新的な進化により経営環境は目まぐるしく変化しており、環境・社会問題が深刻化するなど経営課題も複雑化しています。このような中、MCHCグループが持続的な成長を遂げるためには、将来を見据えた的確な経営判断を行い、経営環境の変化やリスクに適応できる体制の整備を進めていかなければなりません。取締役会としても、経営執行側による適切なリスクテイクを後押しし、実効性の高い監督を行うことが一層求められてきます。

2017年度は、社内取締役と社外取締役との情報の非対称性の縮減をテーマに、執行役会議で審議・報告された重要案件を取締役会の報告対象とするなどの取り組みを実施しました。また、コーポレートガバナンスを専門とする弁護士を招いて、当社取締役会のあるべき姿や社外取締役の役割について取締役間で議論する機会も設けました。

今後は、多様性に富んだ取締役会において本質的に意義のある議論に一層集中できるよう、取締役会資料や説明方法の改善に取り組んでいきます。また、中長期戦略やグループガバナンス等のテーマについては社外取締役連絡会も活用し、取締役会の議論の活性化につなげていきます。

3. KAITEKI実現をめざして

MCHCグループは、2011年4月より、環境・社会課題の解決を通じて、持続可能な社会の構築に貢献すること、すなわちKAITEKI実現をビジョンに掲げ、経済性や資本効率の追求、イノベーションの追求、サステナビリティの向上を経営の3つの基軸として、これらに沿った企業活動を通じて生み出される価値の総和を企業価値と捉え、その向上に努めるKAITEKI経営を実践しています。

一方、企業価値を測る要素として、財務情報に加えて非財務情報であるESG(環境、社会、ガバナンス)要素も重視されるようになり、また、企業においてもSDGs(国連の持続可能な開発目標)が設定する目標を経営戦略に取り込み、事業機会として活かす動きも広がりつつあります。

MCHCグループがめざしてきたものと社会の要請がシンクロナイズしていく中、より発信力を高めKAITEKI経営に対する理解を広めていく必要があります。今後も、越智社長をはじめとする経営執行側と議論を重ね、取締役会として、KAITEKI経営を後押しし、企業価値のさらなる向上を図っていく所存です。



取締役会長
小林 喜光

取締役紹介

取締役一覧

2018年6月26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)取締役社長(2018年3月まで)
- 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
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)
- 2018年 4月 三菱ケミカル(株)取締役(現)
- 6月 大陽日酸(株)取締役(現)

取締役
執行役常務
藤原 謙



報酬委員

- 1984年 4月 三菱化成工業(株)入社
- 2015年 4月 当社執行役員
- 2017年 4月 三菱ケミカル(株)執行役員
- (2018年3月まで)
- 2018年 4月 当社執行役常務
- 6月 当社取締役兼執行役常務(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常務
- 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 当社執行役常務(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所
- 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(現東京理科大学
- 大学院経営学研究科)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
- 2013年 4月 芝浦工業大学学長補佐(2018年3月まで)
- 10月 芝浦工業大学
- 男女共同参画推進室長(2018年3月まで)
- 2015年 6月 当社社外取締役(現)
- 2018年 4月 芝浦工業大学大学院
- 工学マネジメント研究科客員教授(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 同社会長
- 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)

取締役×社外取締役対談

KAITEKI 実現に向けた監査委員会の役割

各業務執行においてKAITEKIを意識し、その実現をめざしているか。
これを確認することも監査委員会の監査の目標の一つとしています。



社外取締役
伊藤 大義

梅葉 KAITEKI実現をビジョンに掲げるMCHCグループにとって、監査委員会による監査の役割はどうあるべきかについてお話を進めたいと思います。KAITEKIというコンセプトは、業務執行のよりどころとなるものですが、監査の質を高めるためにも常にこれを意識し、対応を行う必要があると考えています。

伊藤 通常、監査委員会による監査のうち、会計監査を除く業務執行に係る監査は、法令や社内ルールへの準拠性と、業務執行の適切性や効率性の検証を監査目標としていますが、昨今の社会では、それらを超えたより広い価値観から積極的にステークホルダーの期待に応えることが求められています。MCHCグループの場合、KAITEKI実現をビジョンに掲げていますから、監査に際しても各事業所の業務執行が先に述べた監査目標のほか、KAITEKIを意識しこれを実現することをめざして業務執行を実施しているか否かも監査の目標としています。そのため、現場レベルで、実現に向けたアクションが具体的に取られていることを確認し、ビジョンとの整合性の有無を意識して監査しており、必要に応じて指摘しその改善を促すことが監査委員会の役割の一つであると考えています。

時代により変化するコンプライアンスに対する社会の意識を鋭敏な感覚で捉え、的確に対応することが求められています。

梅葉 MCHCは、持続的な成長には適切なコーポレートガバナンスが必須であると認識し、法令遵守のみにとどまらない範囲でコンプライアンスを実践すべく、コーポレートガバナンス強化に取り組んできました。これまでの渡邊監査委員の検察官、弁護士としてのご経験から、MCHCがKAITEKI経営を推進するために今後どのようなことが必要かお聞かせください。

渡邊 KAITEKI経営の理念は、近年重要視され始めたESGを意識した経営の先駆け・先取りであるといっても過言ではないと思います。そして、コンプライアンスはその重要な基盤であり、ここに問題が起きるとKAITEKI経営の理念そのものが損なわれてしまいます。このことを常に意識の中にもつことが必要だと思います。ご指摘の通り、近年、国内外でコード(=規範)と呼ばれるものが重視され、コンプライアンスの範囲は、法令遵守は当然のことであり、社会の規範・常識の域にまで広がり、ステークホルダーへの誠実な対応をも含むとまで言われております。このようにコンプライアンスについての社会の意識は、時代の流れに伴い変化しています。歴史のある企業であればあるほど、社内に定着した慣習・慣行といったものがあり、これに従っていればよいと思いがちかもしれませんが、それが時代の流れとともに社会の意識・常識からいかに離れ・逸脱してしまう可能性があることを常に忘れないことが必要となっています。これからのコンプライアンスの実

践には、このような変化にも鋭敏な感覚をもち、的確に対応することが求められています。これを可能にするのは、やや精神論ではありますが、経営者をはじめ従業員一人ひとりの価値観や倫理観ではないかと思えます。そして、組織として、従業員相互がその倫理観・価値観を共有していることが重要であると思えます。

梅葉 組織の制度がより良く機能するためには、従業員一人ひとりの意識が重要だということですね。制度としてコーポレートガバナンスの有効性を確保するためには、「ルールの整備」と「モニタリング」が車の両輪のようにバランス良く動くことが重要だと考えています。現在のMCHCグループの課題としては、700社を超えるグループ会社のコンプライアンス状況のモニタリングを効率的・機能的に行うための仕組みの整備を進めることだと思っています。海外には監査役制度が整備されていない国が多数あるため、執行側の機能である内部監査・内部統制としてのチェック体制を強化しようとしています。管理監督を効率的に実行するために必要なことはどのようなことでしょうか。

渡邊 今、この問題について進められる方策に誤りはないと思います。まずは、MCHCとしてルール・管理・監督体制をしっかりと整えることだと思っています。そして、それを実効性あるものにするためには、実際の実務に当たっている現地・現場とのコミュニケーションを忘れず、双方向の対話を通じて、問題意識、コンプライアンス意識の共有に努め

企業が持続的に成長し中長期的に企業価値を向上させるためには、経営陣による果敢な意思決定に加え、それを支えるリスク管理体制の整備が必要です。この対談では「監査委員会」の梅葉監査委員長が同じく監査委員である伊藤、渡邊両社外取締役に、監査委員会の役割、リスク管理のあり方、またコンプライアンス等について、広く話を伺いました。



取締役
梅葉 芳弘

取締役(監査委員長) 梅葉 芳弘 × 社外取締役(監査委員) 伊藤 大義

梅葉 MCHCグループでは総勢約80名の監査委員・監査役(以下、総称して「監査委員等」)がいます。各人が、会社法や金融商品取引法で求められていることだけではなく、正しくKAITEKIのコンセプトを理解し、グループ全体のKAITEKI実現を支えるうえで重要な機能を果たしていることを認識できるよう、新任の監査委員等には毎年研修会を開催しています。

伊藤 社外監査委員の役割は、独立性を堅持し、客観的な観点から公正な監査を実施することですが、社外監査委員がその役割を適切に果たすためには、会社の理念・ビジョンを理解することに加えて、業務の仕組みやその内容を詳細に理解することが重要です。また、昨今、監査に求められる要求水準が年々高まっている社会の動向に応えるためには、会社を取り巻く経営環境等の情報について社内監査委員と社外監査委員とのコミュニケーションが、非常に重要になっています。

梅葉 業務に精通している社内の監査委員には、リスクの未然防止に有利な面があると思えます。不祥事はプラントのトラブルと類似しています。合理的な事業運営のためには、いかに突発的なトラブルを防ぐかが重要です。コンプライアンス事案についても、起きてしまった不正

を正すことはもちろんですが、いかに未然防止できるかがより大事だと思えます。業務内容に通じている者ならではの監査の視点があると思えます。一方で、社外監査委員の独立した視点は、執行に対する適切な監査(監視)機能の発揮のためには欠くことができない要件であると思えます。伊藤監査委員には公認会計士として会計監査に長年携わった後、三菱化学の社外監査役も担っていただきました。そのご経験を踏まえて監査委員会の実効性をどのように見られていますか？

伊藤 社外監査委員は、毎月、常勤の社内監査委員、監査室、内部統制推進室の活動報告に加え、執行役会議の概要および会計監査人との連携結果等、監査に際して必要な会社の情報の報告を受けており、適時・適切にグループ内の情報とその知見が共有されていると感じています。このように、三様監査(監査委員会監査・会計監査・内部監査)の連携の深度は深く、適切性や妥当性等の判断や問題点の把握がしやすい状況になっています。また、監査計画の立案の段階から社外監査委員も参画し、十分な時間をかけて議論していますから、そういう意味では、監査委員会として、先進的、かつバランスの取れた監査が行えていると考えています。

取締役(監査委員長) 梅葉 芳弘 × 社外取締役(監査委員) 渡邊 一弘

ることだと思えます。管理監督の実効性・効率性は、トップダウンとボトムアップ双方があって初めて成るものと思えます。また、海外拠点や海外グループ会社との関係では、MCHCとしての考え方をしっかりと発信していくことが大切ですが、他方、法令、制度、文化、言語等の違い、地理的距離等を考えると、現地には、これらに精通した人がいるはずですから、このような人を監査要員として確保し、活用することの方が、より実効的・効率的な監査の実行が可能となる場合も多いのではないかと思います。現地での管理監督体制の充実にも心掛けることが重要だと思えます。

梅葉 MCHCとしてのポリシーをきちんと発信しながら、各地域の事情や状況にも対応できる体制を取るということですね。最後に、MCHCグループへの期待をお聞かせください。

渡邊 先ほども述べた通り、MCHCグループは、近年他の企業も取り組み始めたESG経営にKAITEKI経営として取り組んでこられました。そのビジョンは社内の規範としてはもとより、ステークホルダーへのコミットメントとしても先鋭的であったと思います。今後はより一層、役員、従業員の皆さまともに、グローバル視点で多様な問題を認識し、スピード感をもって、これへの対応を検討していくことで、KAITEKI経営を進化させていただきたいと思えます。

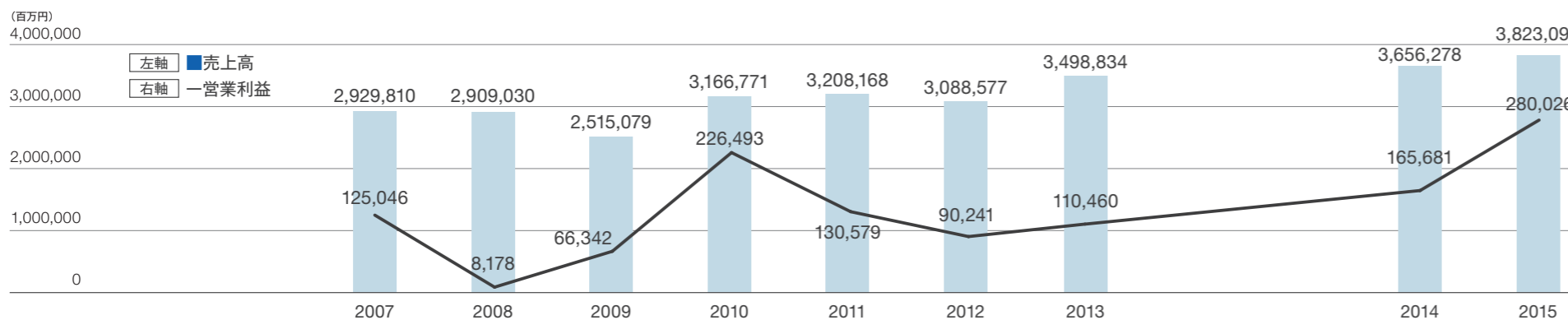


社外取締役
渡邊 一弘

財務サマリー

日本基準(2007-2015年度)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
年間	単位:百万円								
売上高	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	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	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	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	170,051	139,011	119,025	117,806	116,145	132,221	133,339	165,057	176,508
減価償却費	102,172	119,230	129,574	148,697	145,695	129,549	131,571	151,253	180,374
研究開発費	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	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	(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	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	2,765,837	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	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	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	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	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	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	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)	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)	21.3	(8.9)	1.9	11.6	4.6	2.3	3.7	6.4	4.8
自己資本比率	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	39,305	41,480	53,907	53,882	53,979	55,131	56,031	68,263	68,988



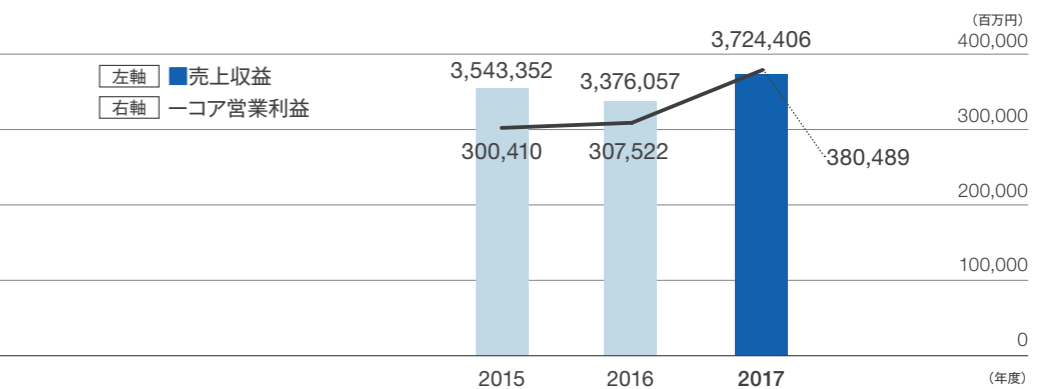
中期経営計画の変遷

2005-2007	革新 Phase2	2008-2010	APTSIS 10	2011-2012	Step 1	2013-2015	Step 2	APTSIS 15	2016-2020	APTSIS 20
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	--------	-----------	--------	-----------	-----------	-----------

(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。2017年度は2018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=110.7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。

指定国際会計基準(IFRS 2015-2017年度)

	2015	2016	2017	増減(%)	2017
年間	単位:百万円				
売上収益	3,543,352	3,376,057	3,724,406	10.3%	33,644,137
コア営業利益	300,410	307,522	380,489	23.7%	3,437,118
税引前利益	252,791	258,343	344,077	33.2%	3,108,193
親会社の所有者に帰属する当期利益	51,358	156,259	211,788	35.5%	1,913,171
包括利益	34,302	226,493	297,476	31.3%	2,687,227
設備投資	213,134	206,482	225,189	9.1%	2,034,228
減価償却費および償却費	182,656	174,040	178,895	2.8%	1,616,034
研究開発費	126,782	126,290	138,833	9.9%	1,254,137
営業活動によるキャッシュ・フロー	299,612	396,643	397,940	—	3,594,761
投資活動によるキャッシュ・フロー	(234,078)	(289,056)	(335,933)	—	(3,034,625)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(40,945)	1,411	(150,592)	—	(1,360,361)
期末現在	単位:千米ドル				
資産合計	4,223,774	4,463,547	4,700,592	5.3%	42,462,439
有形固定資産	1,403,437	1,431,681	1,433,509	0.1%	12,949,494
有利子負債	1,579,575	1,693,742	1,606,123	(5.2%)	14,508,790
親会社の所有者に帰属する持分	972,197	1,091,398	1,285,750	17.8%	11,614,724
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	147.14	37.9%	1.3
1株当たり親会社所有者帰属持分	663.71	758.30	893.26	17.8%	8.1
1株当たり配当額	15.00	20.00	32.00	60.0%	0.3
主要指標	単位:%				
資産合計税引前利益率(ROA)	5.9	5.9	7.5	27.1%	—
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	5.2	15.1	17.8	17.9%	—
親会社所有者帰属持分比率	23.0	24.5	27.4	11.8%	—
その他	単位:名				
従業員数	68,988	69,291	69,230	(0.1%)	—

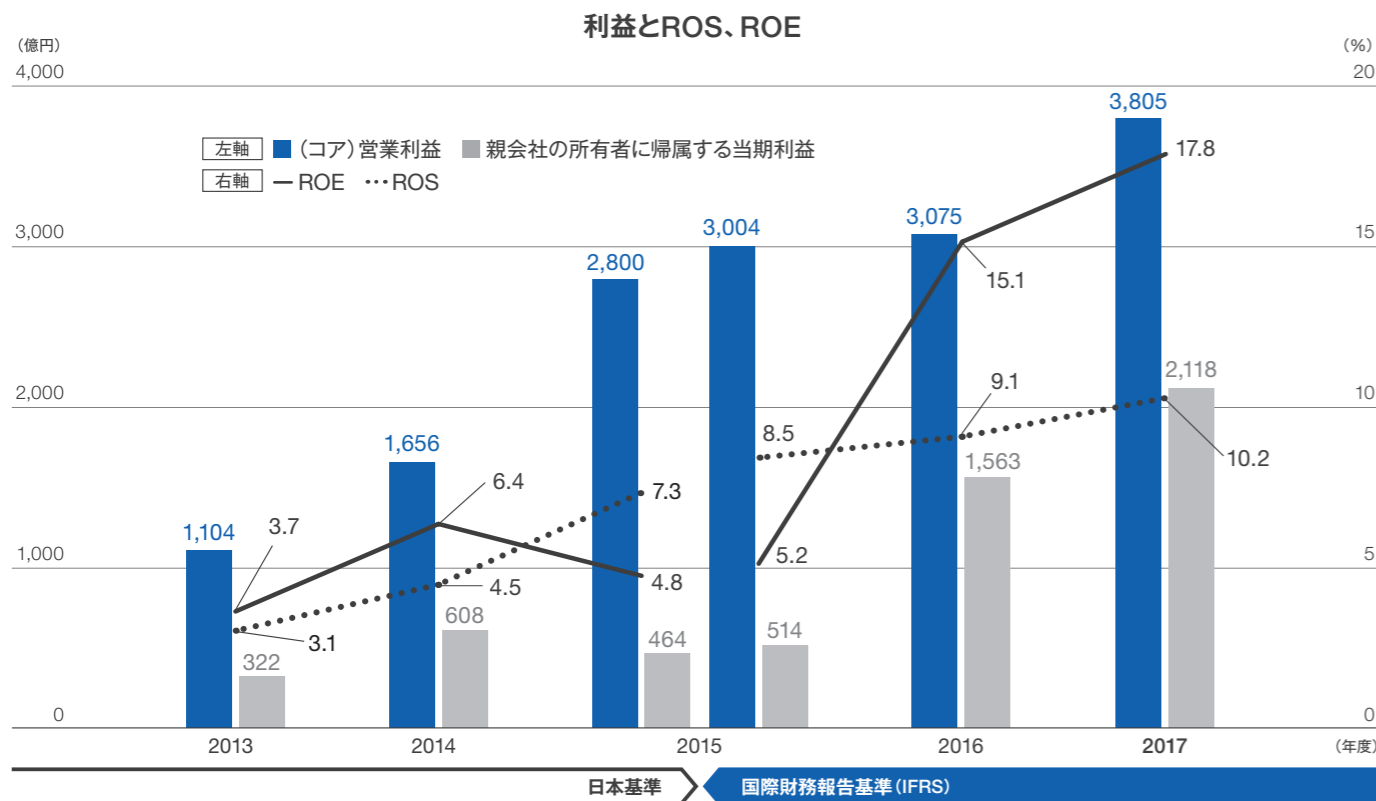


(注) 4. 親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)は親会社の所有者に帰属する当期利益を平均親会社所有者帰属持分で除して算出しています。
5. 固定資産臨時償却費を計上した場合、その額を減価償却費に含めています。

財務ハイライト

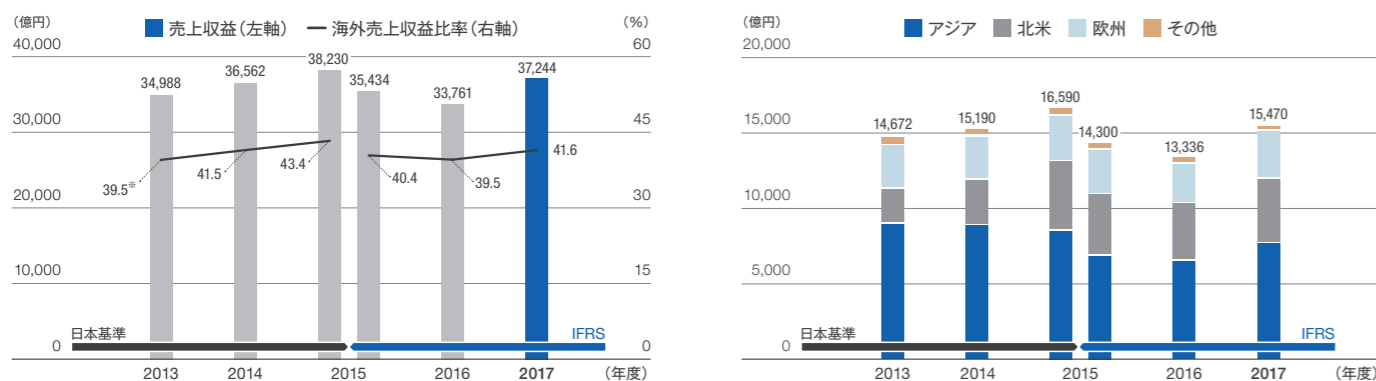
財務指標

中期経営計画APTSIS 20のスタートとともに、2016年度よりIFRS(国際会計基準)を適用しております。
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年度から始まった現中期経営計画APTSIS 20では、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てきました。2017年度においては素材分野において概ね市況が好調に推移した結果、コア営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益のいずれも過去最高となりました。コア営業利益は前期比730億円(+23.7%)増の3,805億円となりました。ROSは10.2%となり、前期比で+1.1%改善しました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、米国連邦法人税率の引き下げに伴う税金費用の減少等もあり、前期比555億円(+35.5%)増の2,118億円となりました。ROEは17.8%となり、前期比で+2.7%改善しました。

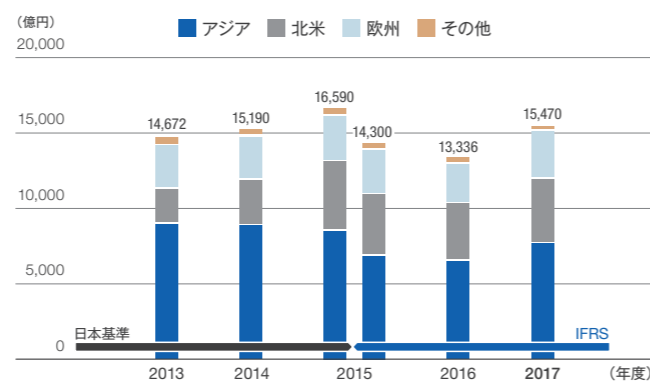
売上収益と海外売上収益比率



売上収益は、原料価格の上昇に伴い販売価格が上昇したことや、MMA等の石油化学製品をはじめとした素材分野における市況が好調に推移したこと等により、前期比3,483億円(+10.3%)の増収となりました。海外売上収益比率は41.6%(前期比+2.1%)となりました。

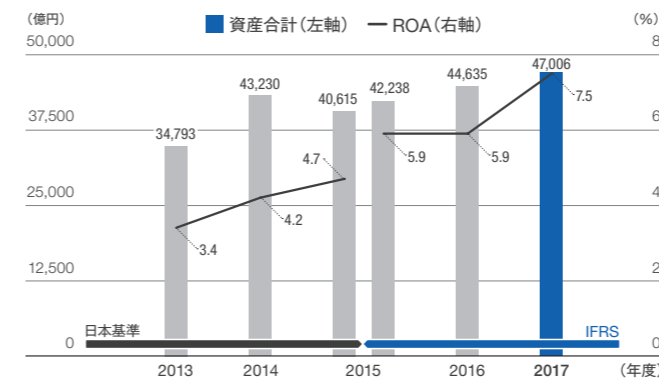
※決算期を統一したことによる影響額を1,456億円除いております。

海外地域別売上収益



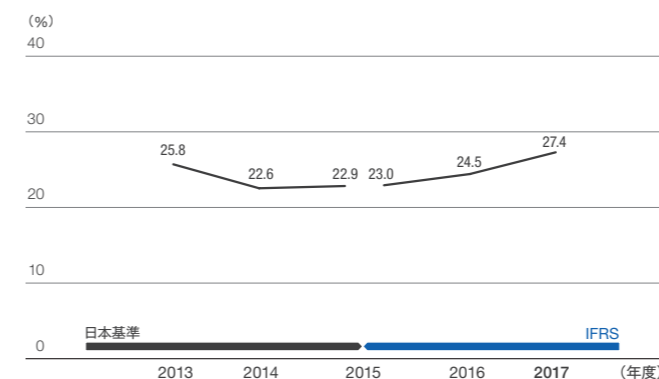
産業ガス事業における買収や、MMAの市況上昇等に加え、欧米を中心に機能商品分野の販売数量が増加したことにより、前期比で増加しました。

資産合計とROA



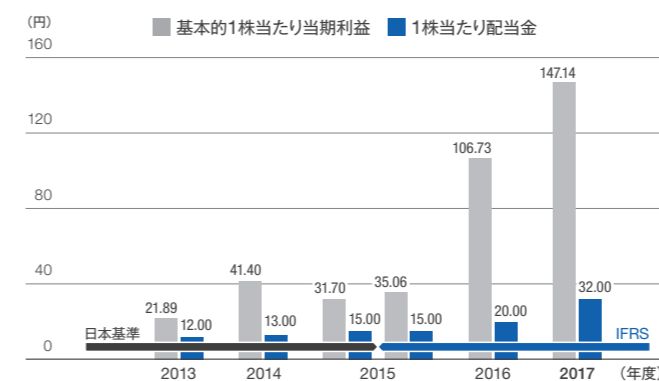
資産合計は4兆7,006億円となりました。主に棚卸資産、営業債権の増加等により前期比2,371億円増加しました。ROAは利益の伸長により7.5%となり、前期比で+1.6%改善しました。

親会社の所有者に帰属する持分比率



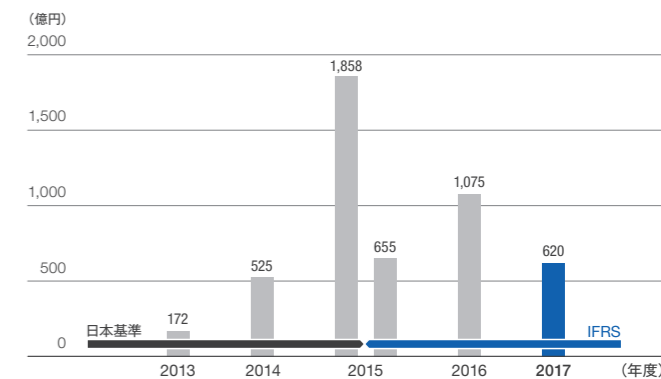
利益の伸長に伴い親会社の所有者に帰属する持分は1兆2,858億円と、前期比1,944億円の増加となりました。結果、親会社所有者帰属持分比率は27.4%と前期比+2.9%の改善となりました。中期経営計画APTSIS 20における目標値30%に向けて引き続き改善に努めます。

基本的1株当たり当期利益と1株当たり配当金



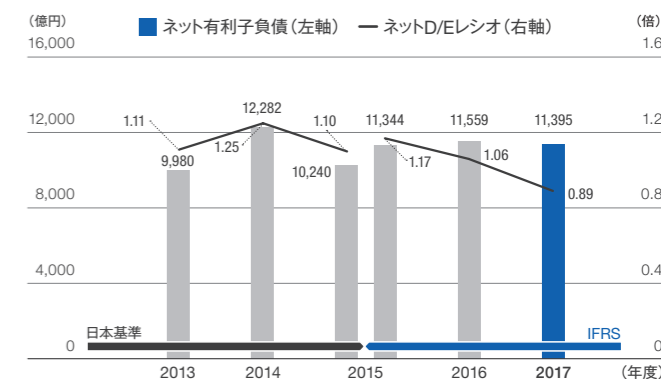
基本的1株当たり当期利益は、利益の伸長等により147.14円となりました。1株当たり配当金は、財務状況および今後の事業展開や株主還元の充実等を総合的に判断し、前期比12円増の年間32円としました。

フリー・キャッシュ・フロー



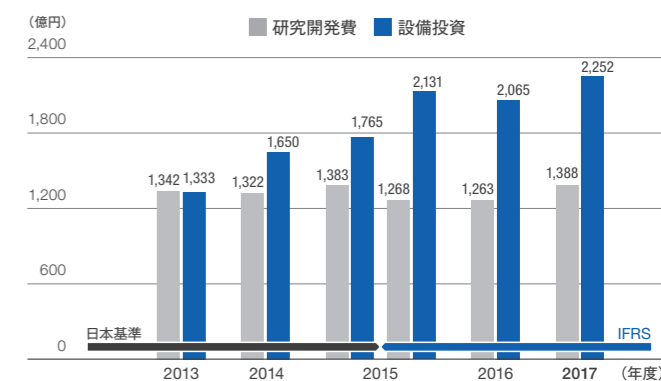
投資活動によるCFは、主にヘルスケア分野におけるM&Aに伴う投融資により支出が増加しました。結果、FCFは620億円と前期比で455億円の減少となりました。

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1兆1,395億円と、前期比164億円の減少となりました。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0.89倍と前期比0.17の改善となりました。財務基盤強化に向けて引き続き改善に努めます。

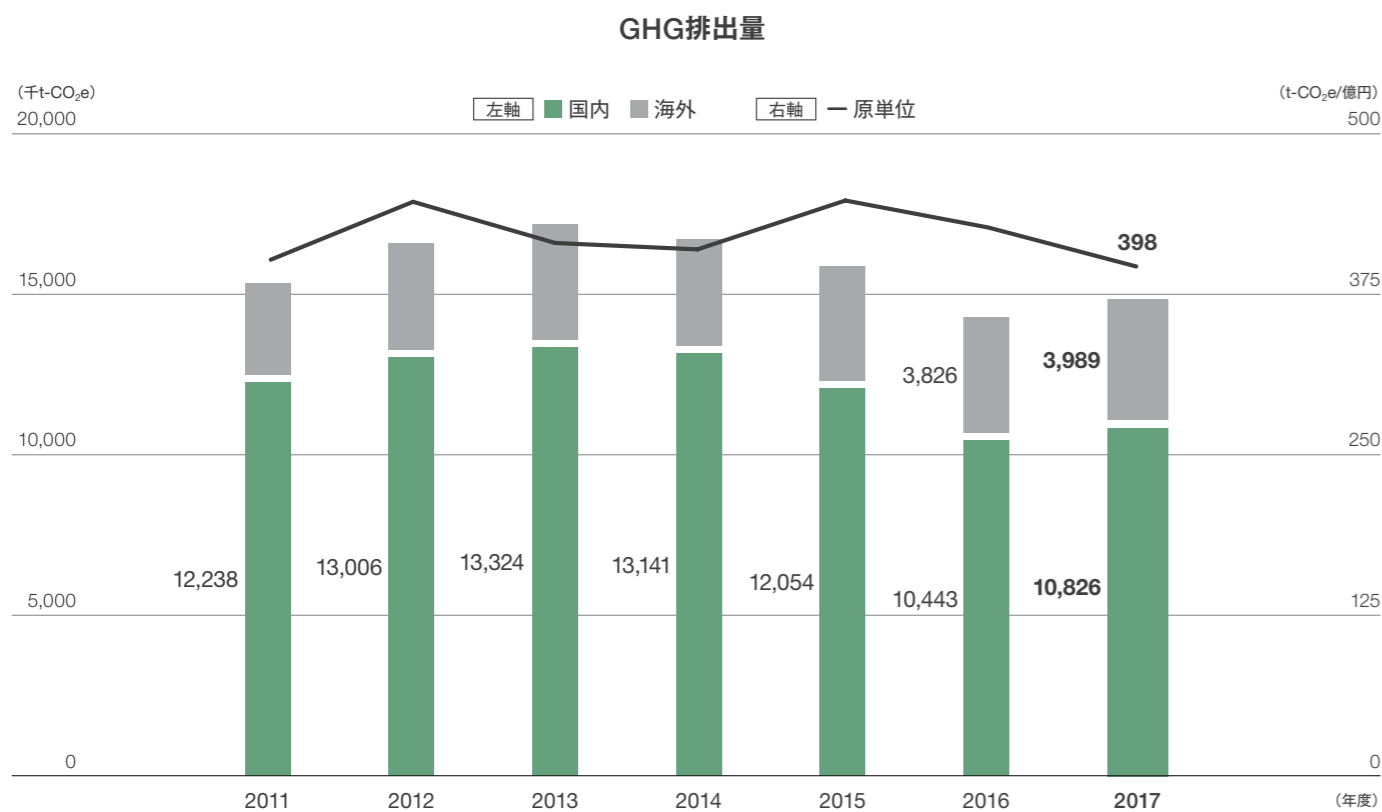
研究開発費と設備投資



研究開発費はヘルスケア分野を中心に前期比125億円増の1,388億円となり、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、産業ガス事業において製造設備の建設等があり、前期比187億円増の2,252億円となりました。

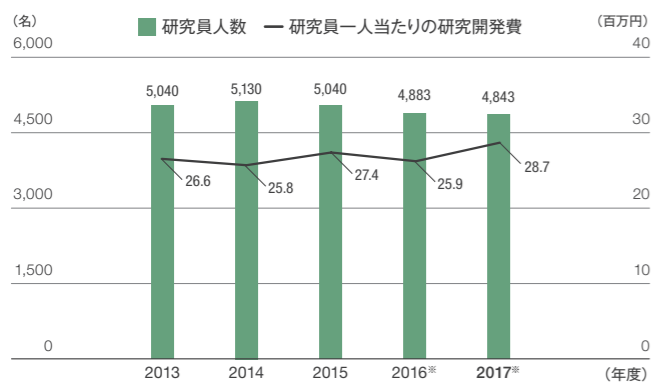
非財務ハイライト

非財務指標



2017年度のGHG排出量 (Scope1+Scope2) は、14,815千t-CO₂e、原単位398t-CO₂e/億円となりました。世界景気の順調な回復もあり、グローバルに好調な稼働となったため、省エネ等GHG排出削減に関する施策の実施にもかかわらず、前年度比4%増となりました。パリ協定の2030年削減目標の達成に向けて、GHG排出削減施策の立案、推進を進めてまいります。なお2016年度からグローバル基準に準拠した算定方法へ変更しています (P75参照) が、中期的な削減目標に向けて全社挙げて取り組むために、より網羅性と信頼性の高い算定へと今後も改善していきます。

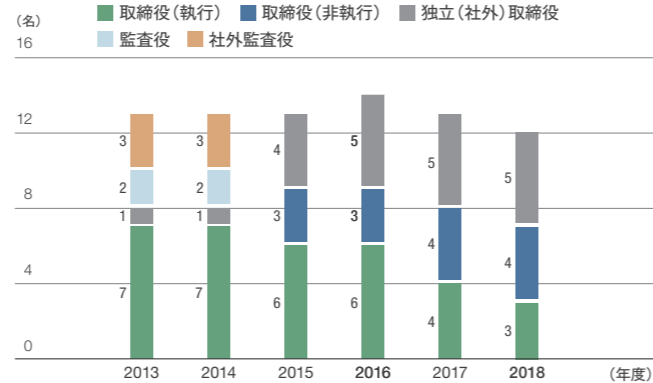
研究員人数・研究員一人当たりの研究開発費



2017年度の研究員人数は前年度比40名減の4,843名、一人当たりの研究開発費は2.8百万円増の28.7百万円となりました。

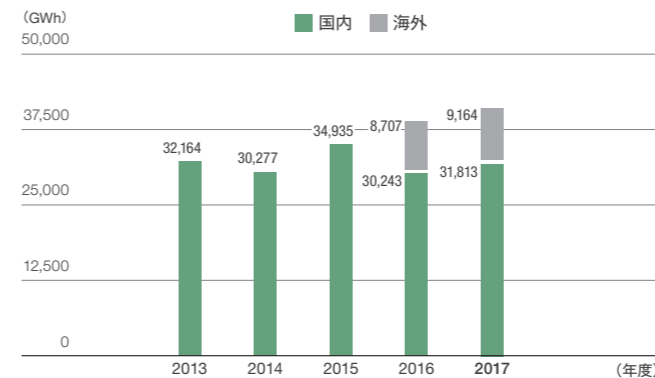
※IFRS適用

取締役人数・社外取締役人数



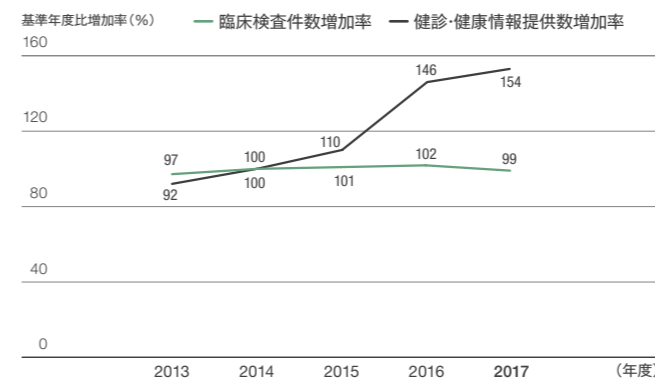
2015年6月より指名委員会等設置会社へ移行しています。

エネルギー消費量



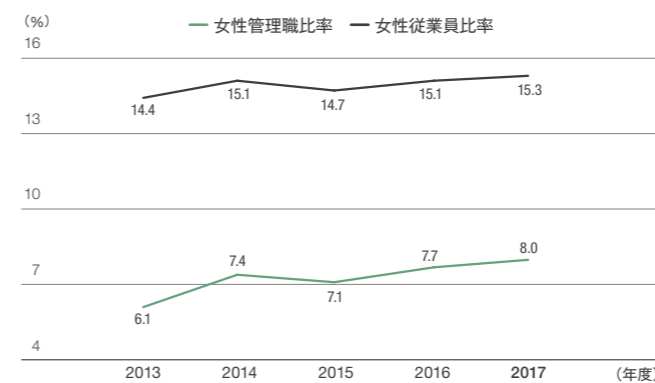
2016年度からエネルギー消費量をグローバルに把握し、第三者保証を受けています。これをうけて2016年度と2017年度の値は海外データを追記しました。2017年度は好調な生産に伴いエネルギー消費量は増加しました。今後、より一層の削減に向けた努力を加速するため、プロセスの安定稼働、省エネ施策等、エネルギーの効率的な活用を図る取り組みをこれまで以上に拡大していきます。

臨床検査件数と健診・健康情報の提供数の増加率



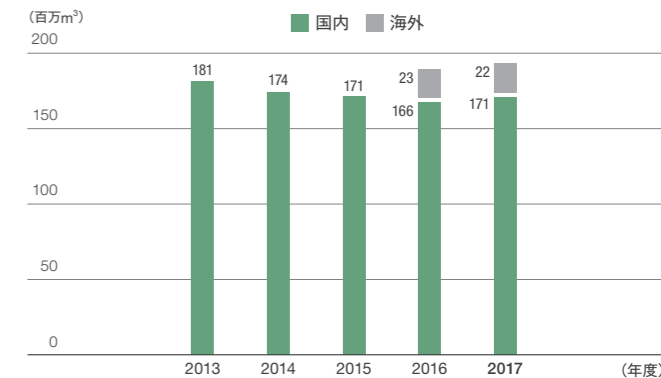
臨床検査件数、健診・健康情報提供件数は、MOS指標基準年度比 (2014年度比) でそれぞれ99%、154%となりました。健康に対する関心の高まりやセルフメディケーションの浸透といった動向への確に対応し、MOS指標として設定した2020年度目標達成をめざします。

女性従業員比率・女性管理職比率



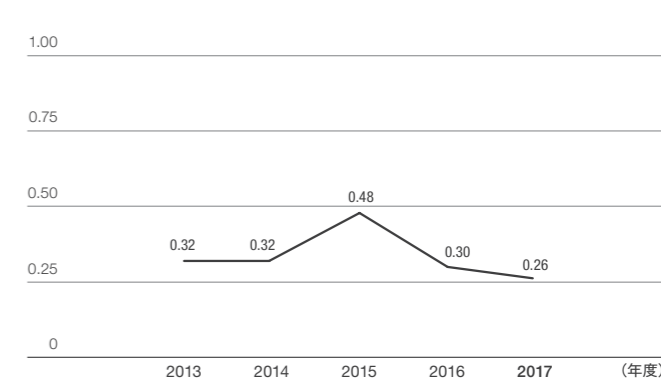
女性従業員比率、女性管理職比率は、それぞれ前年度比0.2ポイント上昇の15.3%、0.3ポイント上昇の8.0%となりました。継続的に女性活躍推進に向け諸施策を推進しています。

取水量



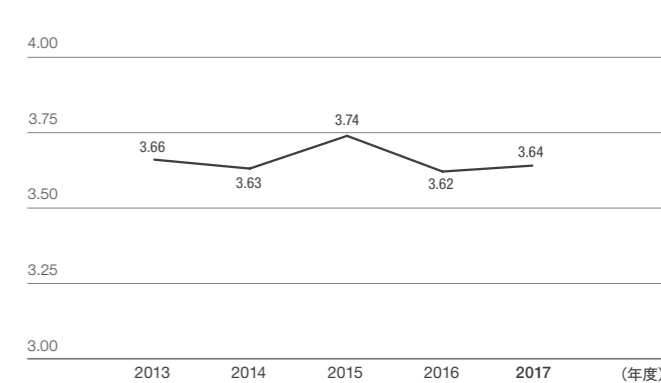
2016年度から取水量 (海水含まず) をグローバルに把握し、第三者保証を受けています。これをうけて2016年度と2017年度の値は海外データを追記しました。2017年度は好調な生産により取水量は193百万m³となり、前年度比4百万m³増となりました。引き続き、水資源の有効利用、取水量削減の取り組みを進め、水資源の持続可能性の向上に貢献していきます。

休業度数率



休業度数率は、前年度比0.04ポイント改善の0.26となりました。今後も安全の基本行動や基本操作の徹底、リスクアセスメントなどの諸施策により、労働災害の防止に取り組んでいきます。

従業員満足度



前年度比0.02ポイント上昇の3.64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。

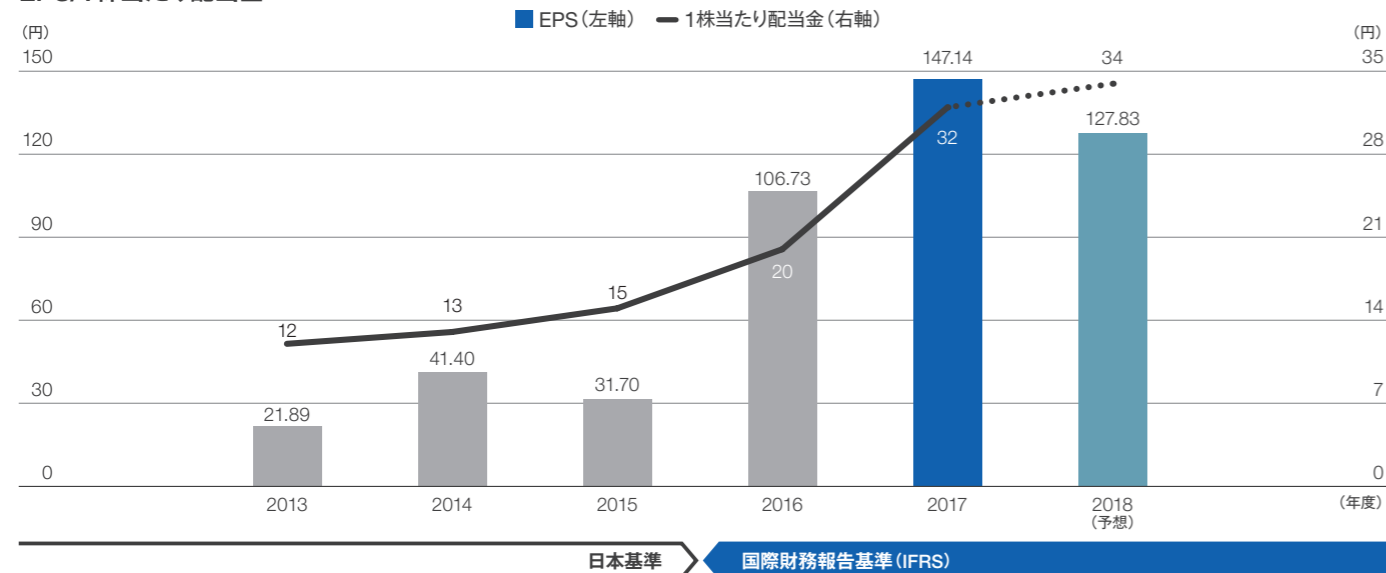
株主情報

株主還元の方針

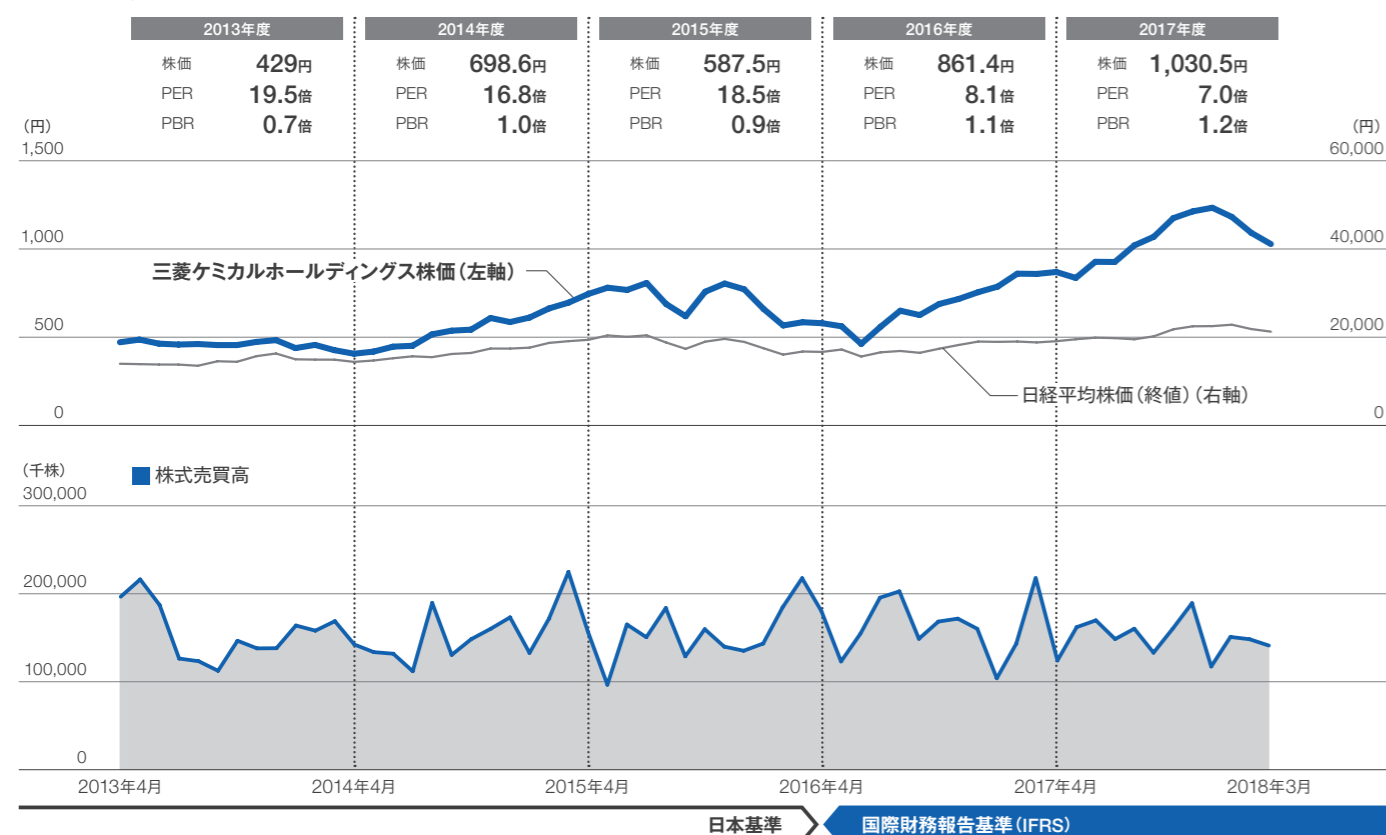
企業価値の向上を通じ、株主価値の向上をめざす
配当政策については、成長投資・財務体質の改善とのバランスを考慮

中期的な連結配当性向の目安を30%／安定的な配当を実施

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 (2018年3月31日現在)

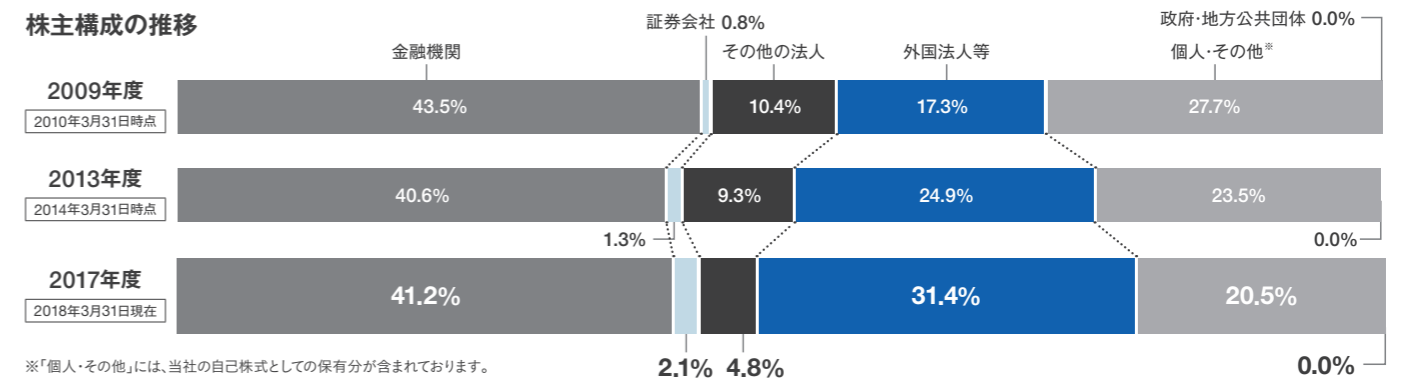
上場証券取引所	東京
証券コード	4188
単元株式数	100株
会社が発行する株式の総数	6,000,000,000株
発行済株式総数	1,506,288,107株
株主総数	175,537名
定時株主総会	2018年6月開催
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

大株主 上位10社

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)	96,148	6.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	75,626	5.3
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4)	36,803	2.6
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	28,941	2.0
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	26,808	1.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	22,462	1.6
東京海上日動火災保険株式会社	20,774	1.4
株式会社三菱東京UFJ銀行	20,553	1.4

(注) 1. 上記のほか、当社が自己株式として66,902千株を保有しておりますが、上記出資比率は自己株式を控除して計算しております。
2. 株式会社三菱東京UFJ銀行は、2018年4月1日付で株式会社三菱UFJ銀行に商号変更しております。

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が含まれております。

2017年度 IR報告

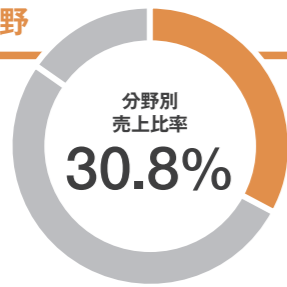
MCHCは、株主、顧客をはじめとするステークホルダーの皆さまと、さまざまな機会を通じて、積極的かつ建設的に対話し、KAITEKI実現に向け、課題や目標を共有し、協働することをめざしています。株主・投資家の皆さまとの対話においては、当社を信頼いただき、長期にわたって株式を保有していただけるよう、適切な情報開示に努めるとともに、積極的に対話を行い、それを企業活動に活かしていきます。

事項	内容
1 株主総会	2018年6月26日開催 出席者数 1,826名(参考:2017年1,535名)
2 国内機関投資家・アナリスト向け	説明会 2回 IR Day(5月)、事業説明会(11月)
	トップマネジメントによる投資家との対話 スモールミーティング(6月、12月)、投資家個別訪問14件
	決算発表時にネットカンファレンスを開催 4回(四半期決算発表ごとに開催) ホームページで音声データ公開中
	事業所見学会 2回 長浜地区事業所(9月)、豊橋・大竹事業所(3月)
3 個人投資家向け	その他のIR活動 決算発表後の個別取材やテーマスモールミーティングの実施
	説明会 12回/ご参加者総数2,026名(ウェブ説明会・CEO・CFOによる説明会を含む)
4 海外投資家向け	CEO・CFO等による海外ロードショー 5回(北米・欧州・アジア計8カ国)
	証券会社主催カンファレンスへの参加 8回(国内4回、海外4回)

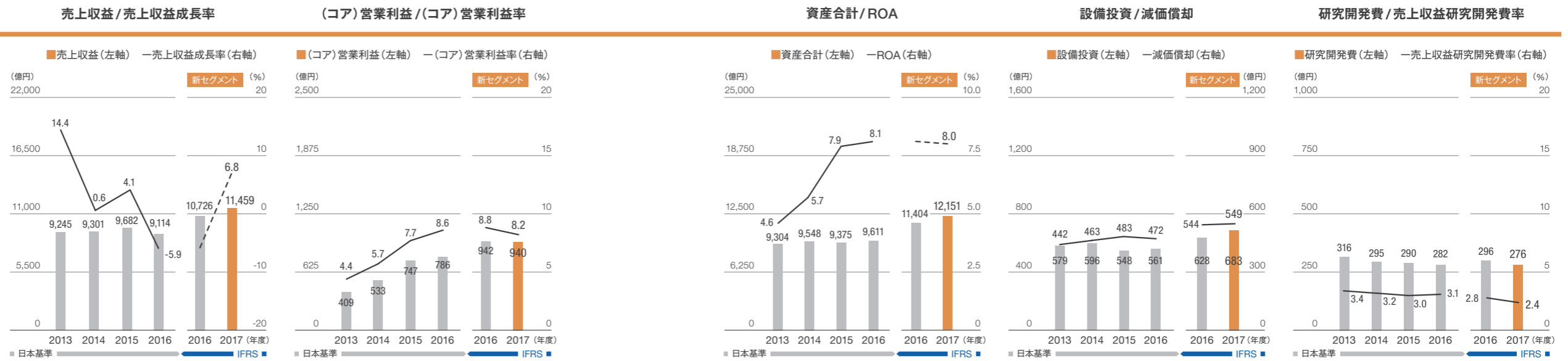
分野別事業概況 | サマリー

※2016年度は非継続事業は含まない。
 ※2013-2016年度は参考値として報告セグメントの変更前の数値を掲載しております。報告セグメントの変更の詳細については、P49をご覧ください。
 ※新セグメント2016年度の「売上収益成長率」「ROA」は参考値となります。
 ※ROA=(コア)営業利益÷資産合計(期中平均)

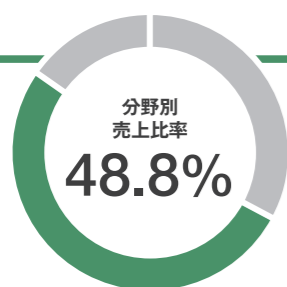
機能商品分野



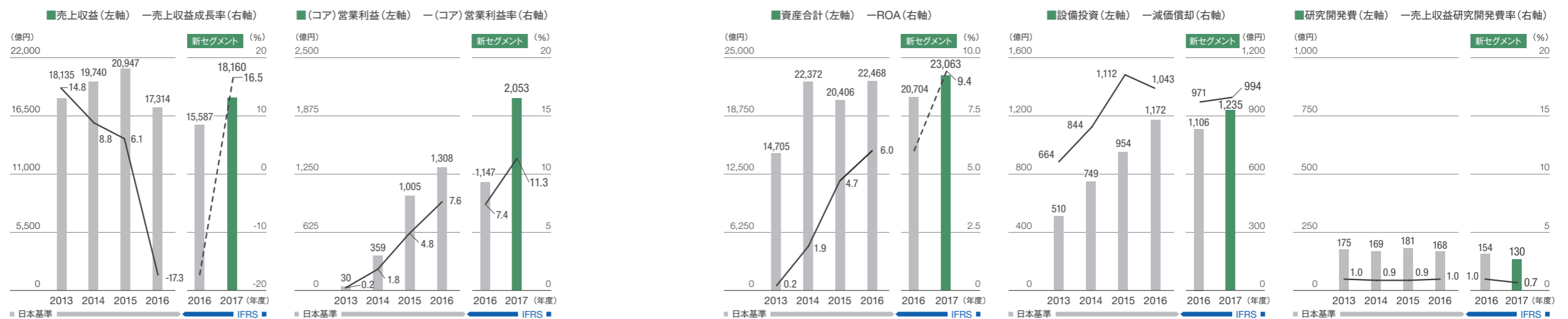
売上収益 **1兆1,459億円**
 ROIC **8.5%**



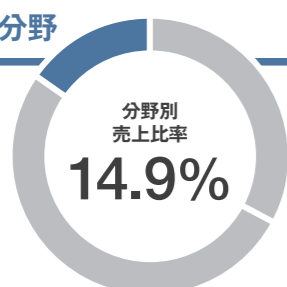
素材分野



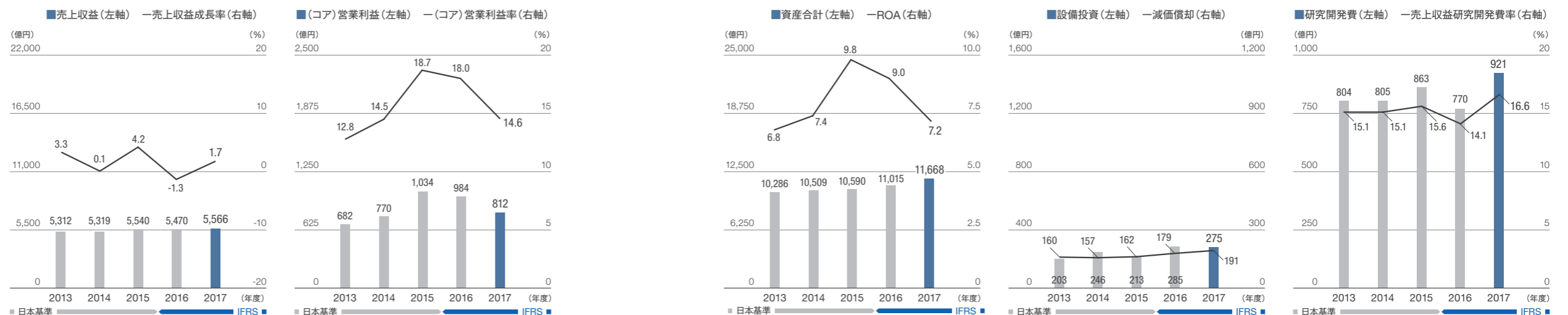
売上収益 **1兆8,160億円**
 ROIC **9.7%**



ヘルスケア分野



売上収益 **5,566億円**
 ROIC **9.8%**

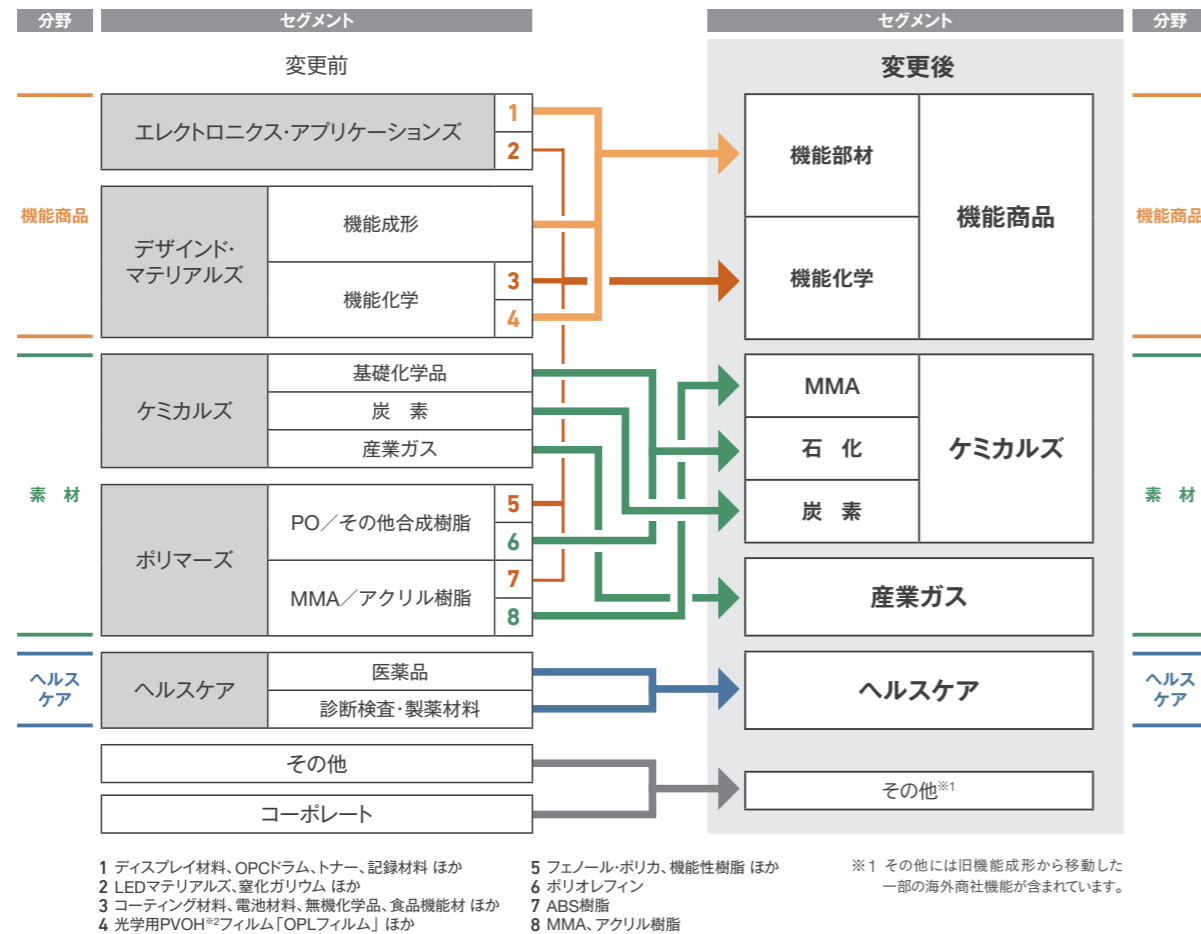


分野別事業概況 | 2017年度セグメント別実績

報告セグメント変更について

当社は、2016年4月からの5カ年を対象とした中期経営計画APTSIS 20の達成に向けて、経営環境の変化に迅速に対応し、経営資源を最大限活用できる体制とするため、2017年4月1日付で、化学系3事業会社を統合し、三菱ケミカルとして発足させました。これを契機として持株会社である当社は、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および大陽日酸の4事業会社を中心に事業活動を行っている4つの事業領域（機能商品・ケミカルズ・産業ガスおよびヘルスケア）について、各事業領域における中期戦略の立案や、中期経営計画モニタリングの一層の充実を図り、成長戦略を加速させる経営体制に移行しました。以上を踏まえ、2017年度より報告セグメントを見直し、「機能商品」「ケミカルズ」「産業ガス」「ヘルスケア」の4区分に変更しました。

新旧セグメント対応表



新セグメント

分野	セグメント	セグメント内訳			
主要事業・製品					
機能商品	機能商品	機能部材	情電・ディスプレイ 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 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/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/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	高機能ポリマー 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/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/LEDマテリアルズ/シンチレータ		
		ケミカルズ	MMA	MMA	MMA・PMMA
			石化	石化	石化原料・基礎化学品/ポリオレフィン
			炭素	炭素	コークス/炭素材/カーボンブラック/合成ゴム
		産業ガス	産業ガス	産業ガス	産業ガス/産業ガス関連機器・装置
		ヘルスケア	ヘルスケア	ヘルスケア	医薬品 医療用医薬品
ヘルスケア	ライフサイエンス 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				

※2 PVOH: ポリビニルアルコール

※その他差には、受払差・持分投資損益差等の金額が含まれております。

機能商品分野

機能商品セグメント

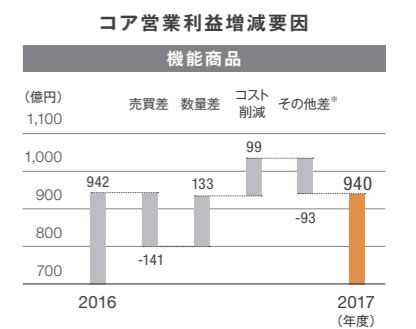
増収減益。売上収益は1兆1,459億円（前期比733億円増加）となり、コア営業利益は940億円（前期比2億円減）となりました。

機能部材サブセグメントにおいては、高機能成形材料の高機能エンジニアリングプラスチックやアルミナ繊維等に加え、情電・ディスプレイ関連製品のディスプレイ向けフィルムの販売も概ね堅調に推移しました。

機能化学サブセグメントにおいては、新エネルギー関連製品の自動車用電池材料の販売数量が伸長したことに加え、高機能ポリマーのフェノール・ポリカーボネートチェーンにおいて、市況が好調に推移する中、前期に実施した定期修理の影響が解消し、販売数量が増加しました。

当セグメントのコア営業利益は、総じて販売数量が伸長したものの、一部製品で原料価格が上昇したこと等により、前期並となりました。

Performance Products



素材分野

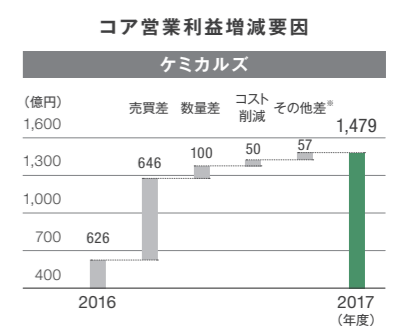
ケミカルズセグメント

増収増益。売上収益は1兆1,773億円（前期比1,932億円増）となり、コア営業利益は1,479億円（前期比853億円増）となりました。

MMAサブセグメントにおいては、需要が堅調に推移する中、MMAモノマーの市況が上昇しました。石化サブセグメントにおいては、堅調な需給環境が続く中、原料価格の上昇に伴い販売価格が上昇したことに加え、エチレンセンターの定期修理の影響が縮小したことにより販売数量が増加しました。炭素サブセグメントにおいては、原料炭価格の上昇に伴い販売価格が上昇しました。

コア営業利益は、MMAに加え、コークスやニードルコークス等の炭素製品において、需要が堅調に推移する中、原料と製品の価格差が拡大し、また、石化製品において定期修理の影響が縮小したこと等により、増加しました。

Industrial Materials

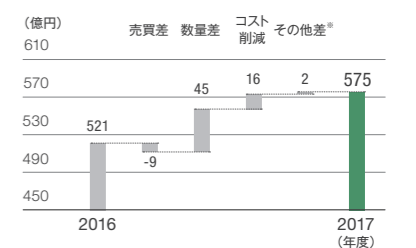


産業ガスセグメント

増収増益。売上収益は6,387億円（前期比641億円増）となり、コア営業利益は575億円（前期比54億円増）となりました。

産業ガスは、国内外のエレクトロニクス関連向けガスが堅調に推移したことに加え、前期に買収した米国および豪州における事業の業績を通期で取り込んだことにより、売上収益、コア営業利益はともに増加しました。

産業ガス



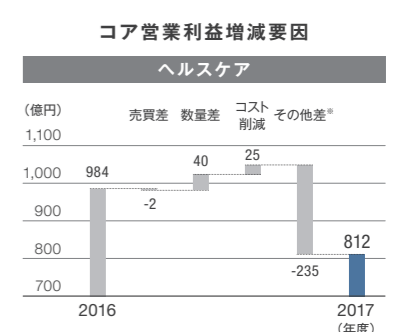
ヘルスケア分野

ヘルスケアセグメント

増収減益。売上収益は5,566億円（前期比96億円増）、コア営業利益は812億円（前期比172億円減少）となりました。

医薬品は、ジェネリック事業の譲渡等による減少があったものの、関節リウマチ治療剤「シンポニー」等重点品目が伸長したことに加え、米国で筋萎縮性側索硬化症(ALS)治療薬「ラジカヴァ」が大幅に伸長したこと等により、売上収益は増加しました。コア営業利益は、医薬品において研究開発費および米国での事業展開の費用が増加したこと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

機能商品分野においては、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。

主要事業・製品

機能部材

2017年度売上収益

7,821億円

2017年度コア営業利益

580億円

情電・ディスプレイ



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

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。

高機能フィルム



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）

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。

環境・生活ソリューション



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

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、飲料水から下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、一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。

高機能成形材料



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／繊維／アルミナ繊維／機能成形複合材料

高機能エンジニアリングプラスチック

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。

機能化学

2017年度売上収益

3,638億円

2017年度コア営業利益

360億円

高機能ポリマー



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

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。

高機能化学



コーティング材料／エポキシ樹脂／樹脂添加剤／食品機能材／無機化学品

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。

新エネルギー



リチウムイオン電池材料
蛍光体
シンチレータ
GaN基板

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。

蛍光体・シンチレータ・GaN基板

蛍光バックライトやLED用の蛍光体、セキュリティやCTなどの医療診断装置用のシンチレータの提供、レーザー等高性能デバイスに用いられる窒化ガリウム（GaN）基板の開発を取り進めています。

SWOT分析

強み

弱み

機会

脅威

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	想定を上回る短期需要変動に対する対応力	市場ニーズの高度化（高機能、高精度の需要増加）	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			
バリア性、多孔化、多層化等の機能付加技術	国内中心の事業展開	高機能製品の海外事業展開	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			
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	世界各地の社会・経済・為替リスクが広範・直接的に影響	産業用途（航空機、半導体等）、医療分野での需要拡大	3Dプリンター等の新技術普及による既存市場縮小
炭素繊維複合材料			
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活かした事業展開	海外売上比率の高さによる為替変動影響	産業用途の需要拡大（自動車、風力発電、圧力容器等）	新興国品の品質向上による競争激化

フォーカスする市場（分野）	自動車・航空機（モビリティ） 軽量化部材、環境対応材料	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	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	環境・エネルギー 電池材料、水処理システム・部材	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
主要事業部門	高機能ポリマー／高機能化学／高機能成形材料	高機能ポリマー／高機能フィルム	情電・ディスプレイ／高機能成形材料	環境・生活ソリューション／新エネルギー	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

分野別事業概況 | 機能商品分野

Performance APTSIS 20 Products

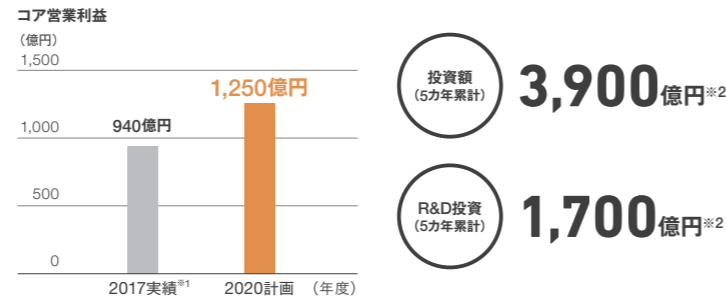
方針

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・高付加価値製品、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

計画数値 (APTSIS 20オリジナル計画数値)

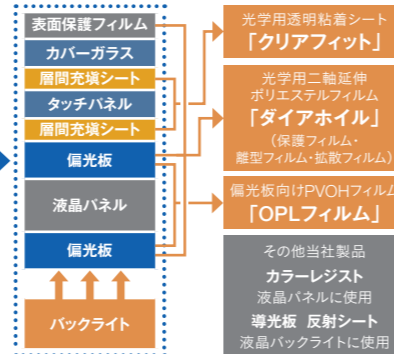
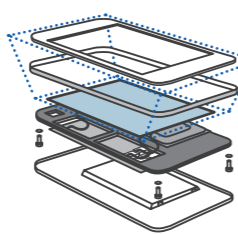


※1 2017年度より一部製品のセグメントを変更しています。
※2 2017年11月に、投融資を全社で2,000億円、R&D投資を全社で250億円増額することを公表しています。

情電・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光学関連部材情報、情報電子機器分野の関連情報、および顧客情報を共有化することで市場アクセスを強化し、顧客ニーズに合致する製品供給・開発の取り組みを他部門との協奏を含めて加速中です。具体的には、ディスプレイ産業の集積が進む中国へポリエステルフィルム加工製品の生産能力増強に向けた増設を行うとともに、国内では年々大型化していく液晶ディスプレイに対応するため、その構成部材である偏光板に使用される広幅「OPLフィルム」生産ラインの増設等を進めています。このほかにも有機EL向けの製品開発など、さらなるソリューション提供により事業拡大を進めていきます。

スマートフォンの構成例



高機能フィルム部門の成長戦略

他部門との協奏を加速してシームレスなテクノロジープラットフォームの進化を図ることにより、製品開発力・提案力を強化していくとともに、グループ海外拠点のリソースをフル活用することにより、高付加価値製品の海外展開を加速し、成長戦略を実現していきます。具体例として、食品包装・医療分野などで広く使用されている共押出多層フィルム「ダイアミロン」は、今後も大きな成長が見込まれるASEAN市場での事業拡大を図るため、タイにおける現地生産体制整備を開始。「ダイアミロン」に代表されるバリアフィルムの海外M&Aも含めたグローバルな事業拡大や、スマートパッケージングなど次世代商品の技術開発も強化し、フードロス問題(賞味期限の延長)の解決などの社会貢献にも注力していきます。

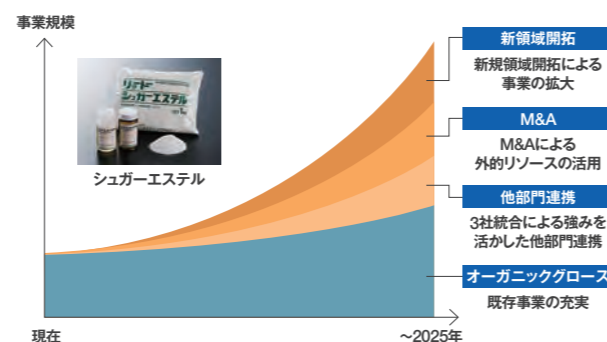


「ダイアミロン」使用例

高機能化学品部門の成長戦略

オーガニックグロス、他部門連携、M&Aによる外的リソースの活用、新規領域開拓による事業の拡大により、成長をめざしています。オーガニックグロスの具体例として、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事業は、日本での長年の実績により確立した技術・システムを応用して海外展開を強化し、中国・ASEANを中心とした加工食品市場拡大地域の需要を取り込むことでさらなる事業拡大を進めていきます。また、他部門連携の具体例として、炭素繊維複合材料に対し、高機能化学品部門が有する複合材用ベース樹脂等を組み合わせることにより高靱性付与、硬化制御技術、他素材との接着などの機能を付加させ、成長マーケットに特色ある複合的な製品を提案しています。

オーガニックグロス、他部門連携、M&A、新領域開拓による成長



FOCUS

成長戦略

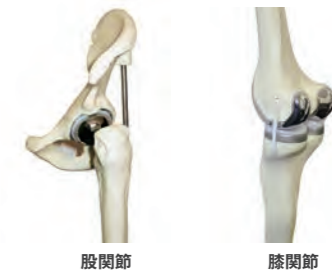
さまざまな医療ニーズに柔軟に対応した製品を展開

先進国での高齢化進展や新興国での急速な人口増加により、世界の医療市場は今後も大きく成長すると見込まれています。MCHCグループでは成長する医療市場に注力しており、さまざまな医療ニーズに柔軟に対応した製品を展開しています。

たとえば、世界21カ国に拠点をもつ高機能エンジニアリングプラスチック事業においては、長年、世界中の人工関節メーカーに超高分子ポリエチレン「チルレン」が採用されているほか、生体適合性エンジニアリングプラスチックは、軽量であることやエックス線透過性などの特徴を活かし、金属部品からの代替材として医療器具・手術器具に広く用いられています。

MCHCグループ全体では2017年に550億円であった医療市場向け売上を、2020年には1,000億円に拡大することを目標としており、グループ内で有する幅広い技術と経験を融合し、今後も成長を図っていきます。

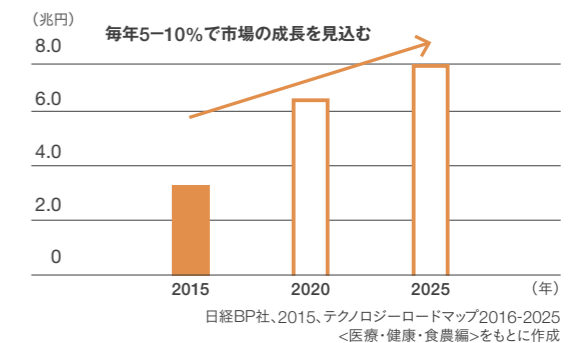
生体適合性の高機能エンジニアリングプラスチック



股関節

膝関節

世界の整形インプラント市場



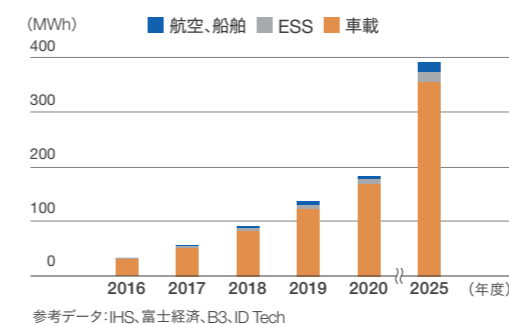
環境・社会課題へのソリューション

効率的エネルギー活用に寄与する イノベティブな資源の製品とソリューションを 市場に提供し、KAITEKI社会の実現をめざす

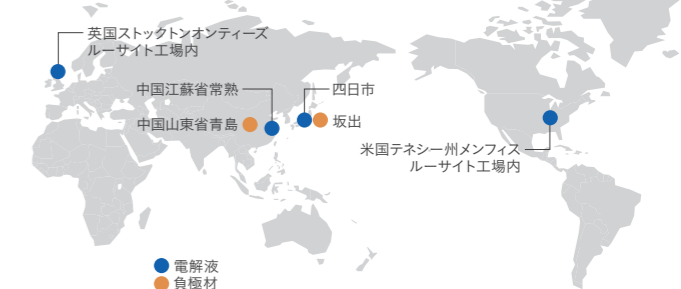
近年、資源の制約や環境問題への関心の高まりを背景に、電気自動車の市場が拡大しています。MCHCグループでは、電気自動車等向けのリチウムイオン電池

(LIB) 部材である電解液および負極材を製造・販売しています。当社の電解液および負極材は、LIBの寿命・出力・充電特性等の諸性能を改善することが可能な高機能品として、自動車用LIBに広く採用されています。今後も高い技術力で顧客の要求性能に対応すると同時に、世界各拠点での増産を通じて、グローバルな供給体制を強化し、KAITEKI社会の実現をめざします。

LIB大型用途別 需要見込み



生産拠点一覧



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

事業	2017年度売上収益	2017年度コア営業利益
MMA	3,859億円	1,096億円
石化	5,380億円	259億円
炭素	2,534億円	124億円
産業ガス	6,387億円	575億円



MMA PMMA

MMA

原料の異なる主要3製法*を保有し、世界トップの約40%のシェアを誇ります。各製造拠点の原料事情やコスト優位性を活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。



石化原料 基礎化学品 ポリオレフィン

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。



コークス 炭素材 カーボンブラック 合成ゴム

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。



産業ガス 産業ガス関連機器・装置

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。

SWOT分析

強み	弱み	機会	脅威
MMA			
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	海外市況、原料動向による収益変動	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	他素材との競合
石化			
クラッカーから誘導品までプロダクトチェーンを有し、自社技術を蓄積	原油価格等コモディティ価格の変動影響を受けやすい	海外成長地域でのナレッジビジネス（技術ライセンス、触媒）	米国シェールベース、中国石炭ベースの製品が想定を超えて日本市場に流入
炭素			
原料炭配合技術とコークス品質管理技術	原料炭価格の乱高下による収益変動	拡大するインド等新興国の粗鋼生産とコークス需要	鉄鋼会社の再編に伴う高炉の集約化
産業ガス			
国内シェアNo.1のマーケットポジション	国内の割高なコスト構造（電力料金）	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	欧米ガスメジャーによる海外市場の寡占化

分野別事業概況 | 素材分野

Industrial APTSIS 20 Materials

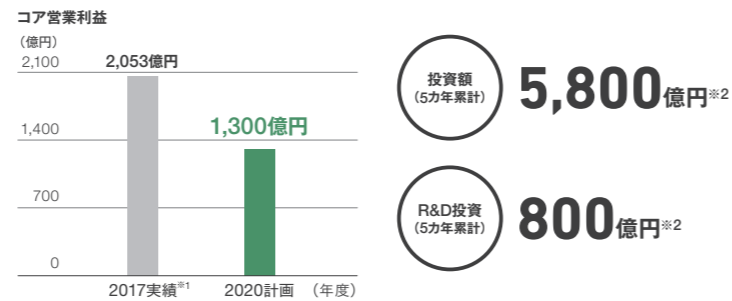
方針

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)

計画数値 (APTSIS 20オリジナル計画数値)

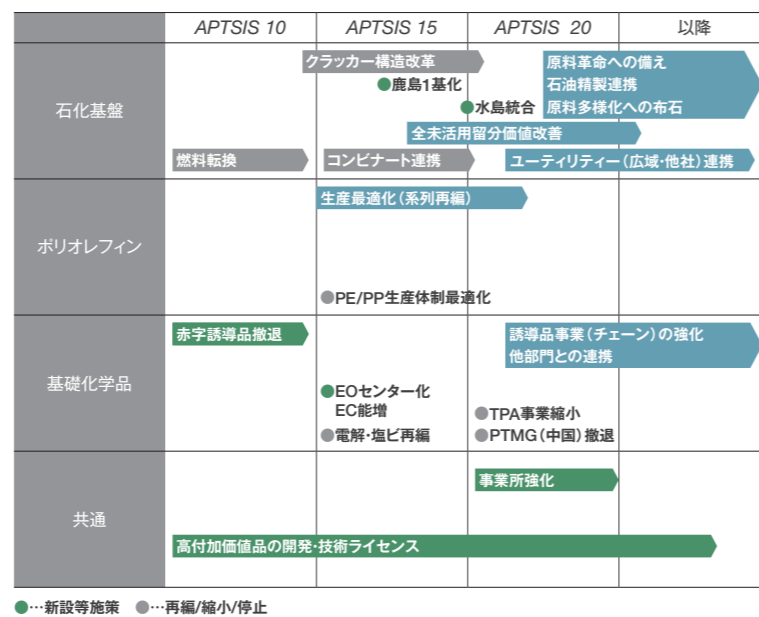


※1 2017年度より一部製品のセグメントを変更しています。
※2 2017年11月に、投融資を全社で2,000億円、R&D投資を全社で250億円増額することを公表しています。

石化部門の競争力強化戦略

2016年までにエチレンクラッカーの集約や不採算事業からの撤退等により、大規模な構造改革には一定の目的を付けました。今後は収益の最大化を図るため、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ていきます。

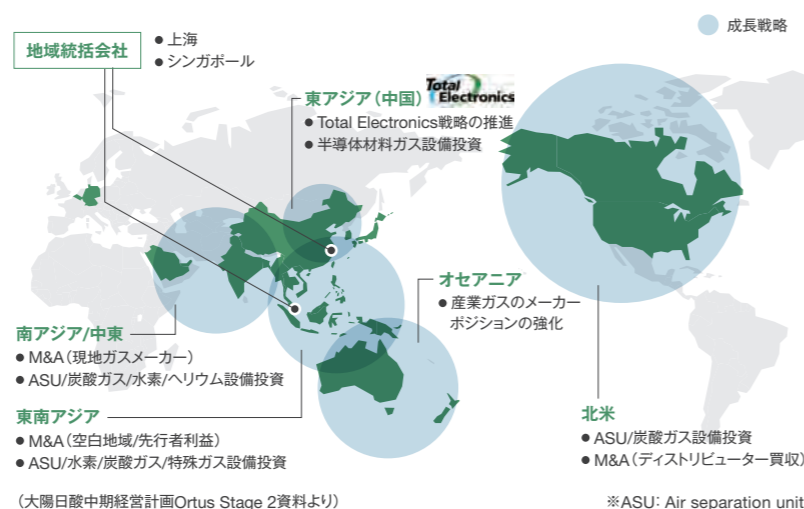
ポリオレフィンの生産最適化においては、スクラップ・アンド・ビルド計画の一環として、2017年に日本ポリプロ五井工場のスラリー法の製造設備一列を停止し、新たに2019年10月の稼働をめざし、同工場に高品質・高効率な生産が可能な気相法(独自のHORIZONE法)による、ポリプロピレン製造設備一列を新設することを決定しました。引き続き、クラッカーと誘導品の隙間にある未活用留分の付加価値改善、高機能ポリエチレン・高機能ポリプロピレンの開発、所有技術のブラッシュアップによる技術ライセンスの拡大等により収益の最大化を図っていきます。



産業ガスの成長戦略

国内産業ガス市場において40%のトップシェアを有する太陽日酸は、再編による寡占化が進む産業ガス業界において、グローバル競争力を高めて確固たる地位を確立するため、「構造改革」「イノベーション」「グローバルイゼーション」「M&A」を戦略の柱とし、成長促進に取り組んでいきます。国内においては、電子材料ガスや医療事業、機器ビジネスなど、ガスおよびガス周辺事業の拡大とグループ各社の販売部門の連携強化などによりグループ力の最大化を図ることで、持続的な成長を続けながら国内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、さらなる成長が期待される北米、アジア、オセアニアを中心に積極的な設備投資とM&Aを推進し、新規事業エリアの進出も検討していきます。

※2018年7月5日に、米国Praxair, Inc.の欧州事業の一部を5,000万ユーロで取得する株式売買契約を締結したことを発表しており、株式譲渡実行日は2018年11月を予定しています。



FOCUS

成長戦略

MMA 揺るぎない世界供給ネットワークの構築

三菱ケミカルは、生産拠点と販売網をグローバルに配置し、約40%の世界生産能力シェアをもつMMAのグローバルNo.1サプライヤーとして、MMAモノマーを出発点にポリマーや加工製品、そして汎用品から高機能品に至る幅広いバリューチェーンと高いコスト競争力により、強固なビジネスモデルを構築しています。

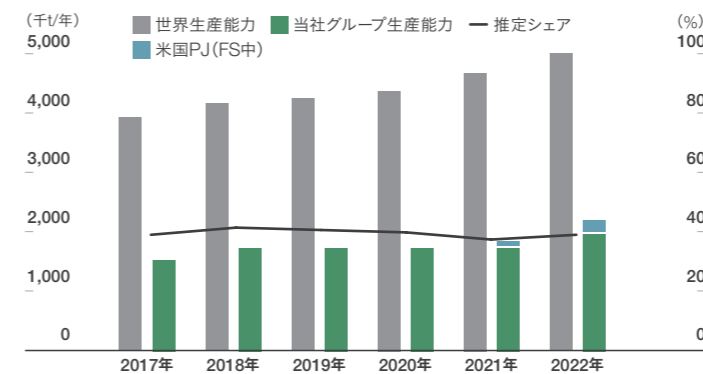
2018年4月、サウジアラビアにSaudi Basic Industries Corporationとの合併で建設した、世界最大規模の生産能力(年産25万トン)を誇るMMAモノマープラントが本格運転を開始いたしました。本プラントは、強いコスト競争力をもつサウジアラビアのガス原料、ユーティリティ、インフラを最大限活用し、エチレンからMMAモノマーを

製造する当社グループの独自技術である、新エチレン法(Alpha法)を採用しています。

さらに米国においては、シェールガス由来のエチレンを原料にした新エチレン法の25万トンのMMAモノマー製造設備新設について、事業化調査を実施しています。

当社は、MMA事業の世界No.1シェアを維持し、圧倒的な競争優位性を維持するため、世界各地域に配置するプラントの最適な生産体制を構築していきます。

MMA世界シェア推移



本格運転を開始した世界最大規模の生産能力を誇るMMAモノマープラント(サウジアラビア)

環境・社会課題へのソリューション

ニードルコークス

三菱ケミカルは、石炭を乾留(蒸し焼き)する際に発生するコールタールを原料とした、石炭系ニードルコークスの製造に世界で初めて成功しました。ニードルコークスは、主に電炉鋼用黒鉛電極の原料やリチウムイオン二次電池向け負極材の原料として、需要が急拡大しています。背景にあるのは、中国における違法な製法の鉄鋼製品の取締りによる電炉稼働の急回復や、世界的な電気自動車市場の拡大です。

石炭からニードルコークスを生産しているのは、中国を除き世界で2社しかなく、当社のニードルコークスを使

用した電極は、従来の石油系のものに比べ、熱膨張係数、電気比抵抗が小さく、電極自体の消耗も極めて少ないという、優れた特徴もっています。

当社は、高炉と比較してCO₂発生量の少ない電炉鋼用黒鉛電極の原料や、電気自動車に使用されるリチウムイオン二次電池向け負極材の原料としてニードルコークスを提供することで、環境負荷の低減に貢献しています。



分野別事業概況 | ヘルスケア分野



Health Care 分野

疾病治療にとどまらず、世界の人々が長く健康でいられる社会の実現に向けて、事業を発展させていきます。

主要事業・製品

ヘルスケア

2017年度売上収益

5,566億円

2017年度コア営業利益

812億円

医薬品



「レミケード」

「シンボニー」

「イムセラ」

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。今後も「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。



「テネリア」

「カナグル」

「カナリア」

糖尿病・腎疾患領域

糖尿病・腎疾患領域では、田辺三菱製薬が創製した日本オリジンの2型糖尿病治療剤の「テネリア」錠、「カナグル」錠、「カナリア」配合錠®でエビデンス獲得と販路拡大をめざし、当領域におけるプレゼンスを確立していきます。

※2017年7月承認取得、同年9月に発売



「レキサプロ」

「ラジカット」

中枢神経系疾患領域

中枢神経系疾患領域は、抗うつ剤「レキサプロ」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。



インフルエンザワクチン

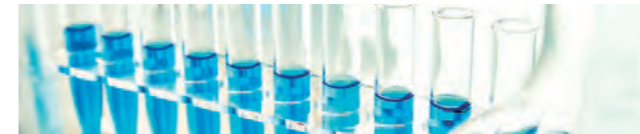
「テトラビック」

水痘ワクチン

ワクチン

一般財団法人阪大微生物研究会とワクチン製造合弁会社、株式会社BIKENを設立し、2017年9月に操業を開始しました。2019年に水痘ワクチンの生産量を2-3倍に、ワクチン全体を2-3割増産する予定です。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。

ライフサイエンス



臨床検査／診断薬・診断機器／カプセル事業／医療原薬、中間体

創薬ソリューション

医薬品の開発プロセスをサポートする治験事業と医薬原薬・中間体の製造および、世界で初めて実用化に成功した植物由来原料のHPMCカプセル等、高品質・高機能のハードカプセルや製造技術のノウハウを活用した製剤関連機械を提供しています。



「じぶんからだクラブ」

健康・医療ICT

臨床検査の受託、診断薬と診断機器の販売、セルフチェックサービスの提供等を通じ、「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を提供しています。

SWOT分析

強み

弱み

機会

脅威

医薬品

- 医薬品事業における創業力・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

- グローバル展開（特に北米）の遅延

- 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

- 創業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
- さまざまな医療費抑制策

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

- 幅広い顧客ニーズに合った多様な製品・サービスの展開

- 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

- 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



Muse細胞

次世代ヘルスケア

再生医療等の次世代医療事業を推進しています。東北大学の出澤真理教授らのグループにより発見されたMuse細胞を用いたMuse細胞製品で急性心筋梗塞を対象疾患とした探索的臨床試験を2018年1月に開始しました。Muse細胞製品の商業化に向け、細胞加工施設、LSII再生医療センター（仮称）の稼働を2019年1月に予定しています。（P15-16参照）

※写真は、細胞加工施設、LSII再生医療センター（仮称）

分野別事業概況 | ヘルスケア分野

HealthCare APTSIS 20

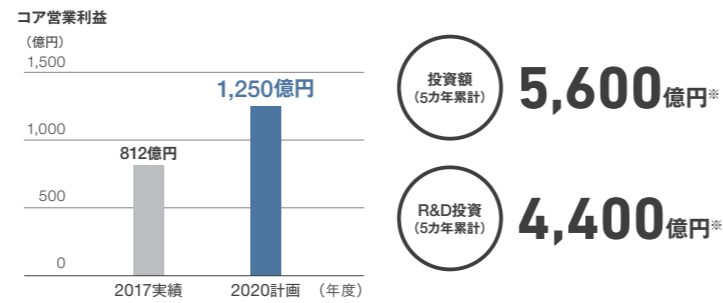
方針

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

計画数値 (APTSIS 20オリジナル計画数値)



※2017年11月に、投資額を全社で2,000億円、R&D投資を全社で250億円増額することを公表しています。

医薬品の成長戦略

当社グループの中で医薬品分野を担う田辺三菱製薬は、中期経営計画「Open Up the Future」で2020年度売上収益5,000億円、コア営業利益1,000億円を目標に掲げ、目標達成のための「4つの挑戦」を示しています。

4つの挑戦	2020年度目標	2017年度実績
パイプライン価値最大化	■後期開発品10品目創製 ■R&D費4,000億円 (中計期間中)	▶5品目進捗
育薬・営業強化	■国内売上収益3,000億円 ■新薬・重点品売上比率75%	▶3,093億円 ▶63%
米国事業展開	■売上収益800億円 ■戦略投資2,000億円以上 (中計期間中)	▶「ラジカヴァ」123億円 (8月より販売開始) ▶NeuroDerm Ltd.買収 (約1,200億円)
業務生産性改革	■経費削減200億円 (2015年度比) ■国内従業員数5,000人体制	▶140億円 (2015年度比) ▶5,158人

米国事業展開のロードマップ

2017年8月に筋萎縮性側索硬化症(ALS)治療薬「ラジカヴァ」を発売、10月にはNeuroDerm Ltd.を完全子会社化し、パーキンソン病を適応疾患とした開発品ND0612等を獲得しました。これら神経疾患領域での事業展開に加え、新しい技術を用いた(右ページ参照)季節性インフルエンザワクチンMT-2271を開発中で、中期経営計画期間中の承認取得をめざしています。



ライフサイエンスの成長戦略

創薬ソリューション

製薬関連事業(医薬原薬・医薬中間体・カプセル等)と創薬支援事業(非臨床試験、治験)を結集するとともに、他機関とのアライアンスにより製薬会社への高付加価値のワンストップサービスを提供します。

健康・医療ICT

臨床検査から診断薬・診断機器、健康検診、さらには「じぶんからだクラブ」まで有機的に連動させ、ICTを活用することで成長事業を形成します。

次世代ヘルスケア

現在の技術では根治困難な疾患に対して、再生医療をはじめとした次世代医療の提供により、アンメットメディカルニーズの解消をめざします。2017年度には、急性心筋梗塞を適応としたMuse細胞製品の治験を開始。2018年度中に、別の適応症でも治験を開始する予定です。



※Unmet Medical Needs

FOCUS

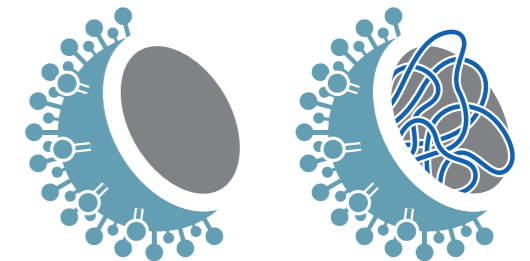
成長戦略

米国事業展開の第2ステップ(MT-2271) VLP (Virus Like Particle、ウイルス様粒子) ワクチン

VLPワクチンとは

VLPはウイルスと同様の外部構造をもち、ワクチンとしての高い免疫獲得効果(有効性)が期待されます。田辺三菱製薬の子会社であるMedicago Inc. (カナダ・ケベック市)の製造技術は、遺伝子組み換え技術を使用しているため、製造開始に必要なものは流行株の遺伝子情報のみで、また一過性の遺伝子発現であるため、従来の鶏卵培養法と比べて大幅に短い期間でワクチンを製造することが望めます。

Medicagoは植物由来のウイルス様粒子(VLP)製造技術を用いた新規ワクチンの研究開発で先端を走るバイオ医薬品会社であり、植物の細胞内にVLPを生成させ、効率的に抽出・精製する独自技術を有しています。2017年9月、季節性インフルエンザの予防をめざした植物由来VLPワクチンの第3相試験をカナダ、米国、欧州およびアジアを含む7か国で開始しました。米国の季節性インフルエンザワクチン市場は約2,400億円で、2019年度中の承認をめざしています。



VLP

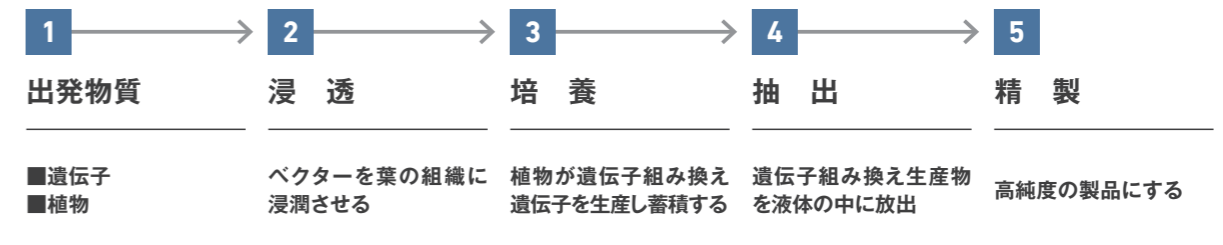
インフルエンザウイルス

VLPワクチンの製造上の特徴・優位性

ワクチンを5-6週間で準備
治験で使用するインフルエンザワクチンは菌株同定後5-6週間で準備できる

1カ月で1,000万ドーズ
2012年、Medicago Inc.は、植物をベースとしたH1N1インフルエンザワクチンを1カ月で1,000万ドーズを製造できることを示した。

一過性植物由来遺伝子発現システム



環境・社会課題へのソリューション

「2020年東京五輪・パラリンピック」を支える技術

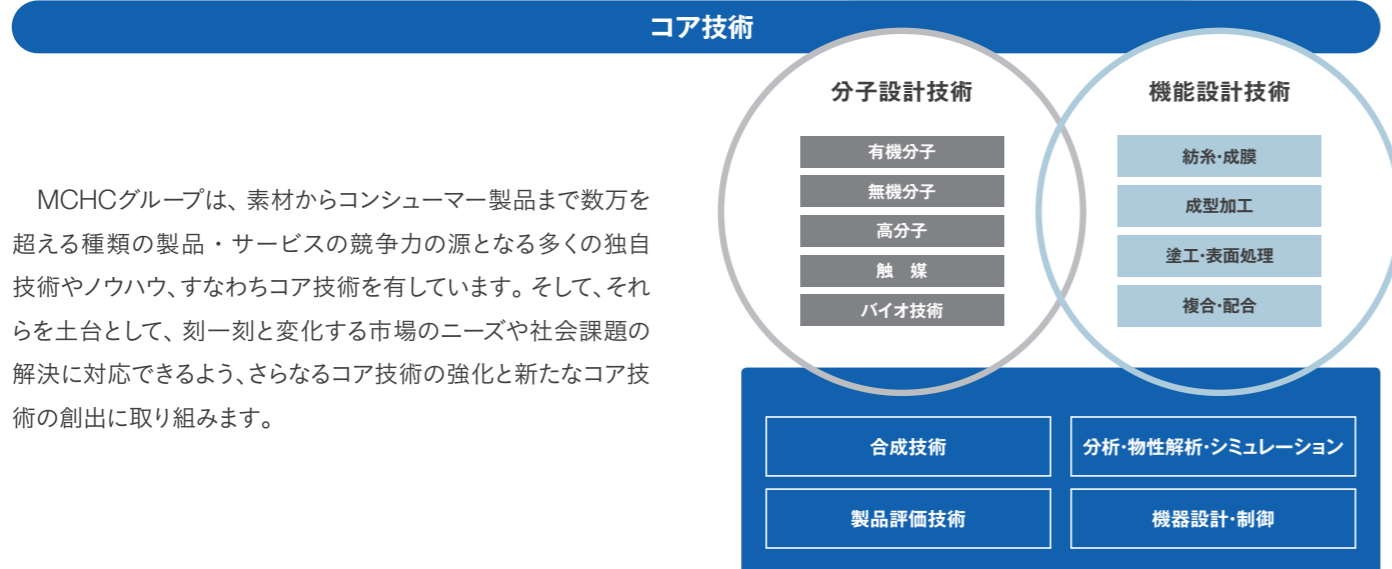
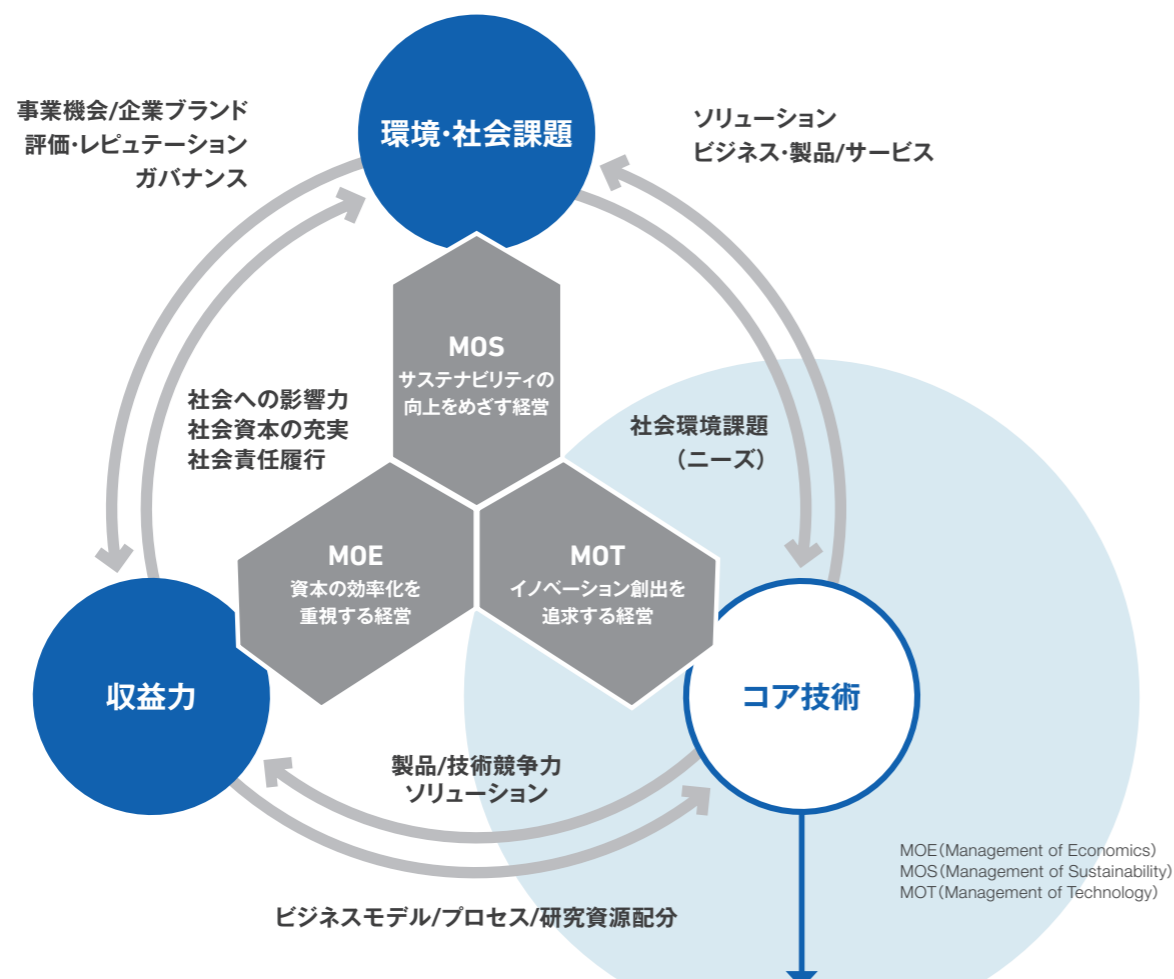
生命科学インスティテュートの創薬ソリューション事業では、1985年から国際オリンピック委員会 (IOC) の承認を受け、ドーピングの分析を行っています。世界反ドーピング機関 (WADA) が認定する施設は日本では唯一。2020年東京五輪・パラリンピックでは、組織的な不正が明らかになって以降さらに厳しくなったWADAの基準に高度な技術で対応していきます。



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。



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(Management of Technology)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、中期経営計画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。

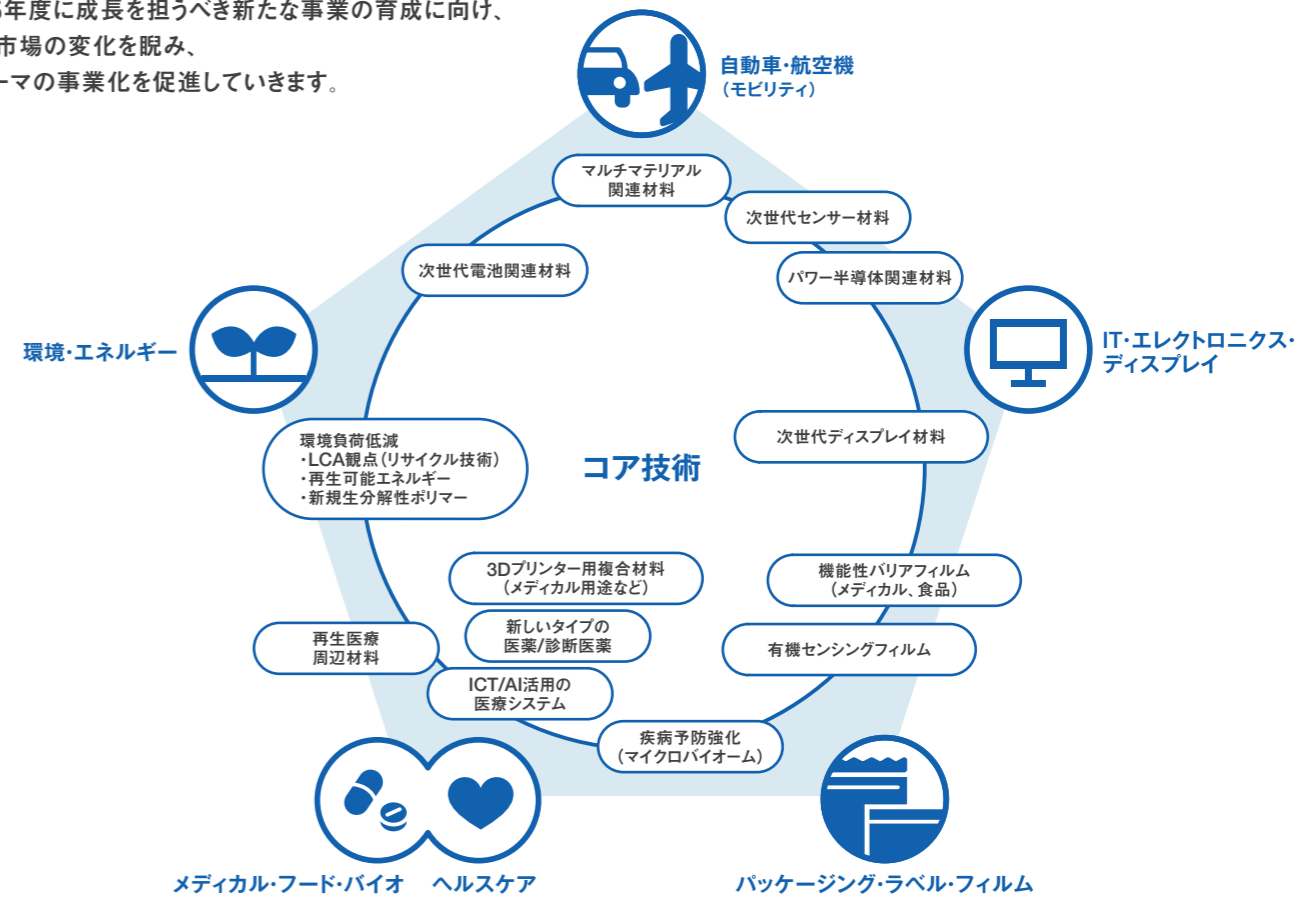
(右表:2017年度目標に対する代表的指標の2017年度達成率)

※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

MOT指標の代表例と2017年度実績		
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)	137%
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)	104%
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)	109%

次世代テーマの早期事業化

2020-25年度に成長を担うべき新たな事業の育成に向け、フォーカス市場の変化を睨み、次世代テーマの事業化を促進していきます。



CDOメッセージ



デジタル技術と思想によって 会社、業界、社会に新しい流れをつくり、 MCHCのビジネスや風土に変革をもたらします。

執行役員
Chief Digital Officer
岩野 和生

クラウドコンピューティング、ビッグデータ、IoT (Internet of Things)、AIなどのデジタル技術の進展により、世界は加速度的にスピードを上げながら変化するとともに、複雑さを増す時代が到来しました。

こうした時代環境は、コンシューマービジネスの世界だけでなく重厚長大な化学・素材産業にも大きなインパクトをもたらすと見ています。そうした中、MCHCグループは2017年4月、新たにChief Digital Officer (CDO、最高デジタル責任者) を設置し、私が着任いたしました。長年にわたってIT業界に身を置いてきた私は、現在のデジタル技術の底辺に流れる技術や思想の本質、そして、それらのビジネスや社会へのインプリケーションつまり含意を考え続け、それらの肌感覚を養ってきました。この感覚を、世界の経済・社会活動を支える製品やサービスを生み出すMCHCグループに還元し、新た

な価値の創出に貢献できることに喜びを感じるとともに、責任の重さを感じています。

MCHCグループには、デジタルトランスフォーメーションにとっての4つの財産があります。(1) 過去から蓄積された膨大なデータ、(2) リアルな現場、(3) トップの変革への意志、そして(4) さまざまな事業と高度な専門家。いずれもが大変重要な財産です。

ビッグデータ、AIの時代と言われて久しいですが、今までは、B2C (Business to Consumer) の世界でその利活用の議論・実践がなされてきました。2017年あたりから「データが新しい経済を生み出しつつある。」「データは、今世紀における新しい石油資源である。そして自分たちで採掘し加工して価値を作り出すことが最も利益を生み出す。」などと言われて始めています。データと現場をもつ私たちが、価値を自分

たちの手で生み出す時代がやってきたのです。しかも、CPS (Cyber Physical Systems)、IoT の世界では、いよいよ物理的世界とサイバーの世界が一体となって価値が生み出されます。その意味で、これまで物理的世界の比重が高かったB2B (Business to Business) の世界にも革新的な変化が生み出され、社会や産業界に大きな影響を与えられるのです。まさに、私たちが変革の主導者になる時代がきています。

この千載一遇の機会に、上記の貴重な財産をもつMCHCグループが、デジタル技術・思想によってもたらされる革新を本質的に取り込み、ビジネスや風土に変革をもたらすことが、私たちの使命です。これらの活動は、世の中にとっても、深い意味と先駆的な役割をもつものと感じています。

デジタルトランスフォーメーションに向けた取り組み

デジタルトランスフォーメーションのビジョン実現のために、右図のように、5つの柱のもとに活動を展開しています(右図参照)。具体的には、MCHCグループの事業会社、事業部、事業所と協働で、デジタル技術や思想を用いて事業課題の解決をめざす「デジタルプロジェクト」を推進します。2017年度は、Operational Excellenceを中心に数十のプロジェクトを手掛け、以下のような成果を創出しました。

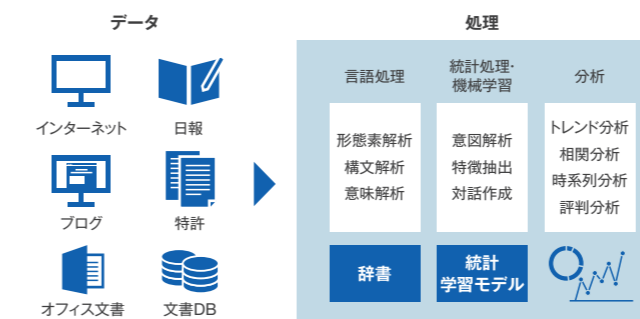


1

テキストマイニングを応用した知識継承

当社グループでは、情報の価値が長期間にわたって持続する一方で、それら情報・データが散在している、あるいは、属人化していて熟練従業員の退職に伴い知識・ノウハウを喪失する恐れがあるといった課題がありました。たとえば、お客さまからの製品に関する問い合わせに対し、当該製品の教科書や過去の応答情報などの文書群をテキストマイニング技術により知識化および検索・可視化することで、応答品質と応答スピードの向上を実現しました。

■ テキストマイニングの適用範囲



ソリューション例

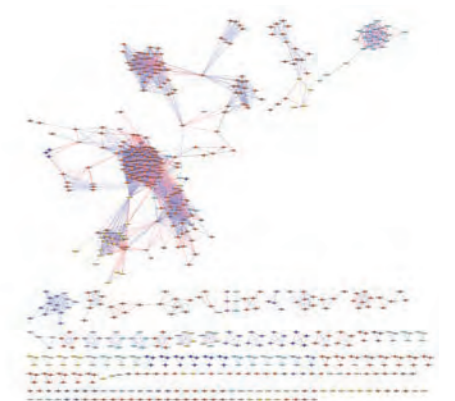
異常検知・予測、質問応答、特許分析、知的検索、知識伝承

2

プラントのプロセス異常の予兆検知

大きな化学プラントにおける異常は、ビジネス機会を失うなど事業活動への影響が甚大な一方で、長年、事前検知を化学工学だけで解決することは困難でした。プラントに付置されたセンサーから上がってくる数値をデータとして統計・機械学習手法で解析することで、現場運用に堪える異常状態の事前検知を実現しました。

■ センサーの相関図



こうしたデジタルプロジェクトの実践で得られた解決プロセスの考え方や方法論をMCHCメソッドとして確立、共通インフラ基盤とともにグループに広く提供しています。また、実践を通じた現場技術者を含めた人材の育成や外部知見との交流・柔軟な取り込みによる技術の高度化も図っています。

今後は、サプライチェーンの川上に位置する企業として、川下のパートナーとともに新たなビジネスモデルの構築にも注力していきます。

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、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における重要な課題を特定し、企業活動に及ぼす影響度を勘案しながら優先順位づけ

行い(マテリアリティ・アセスメント)、企業活動の羅針盤として活用しています。

地球環境に関連するマテリアリティ

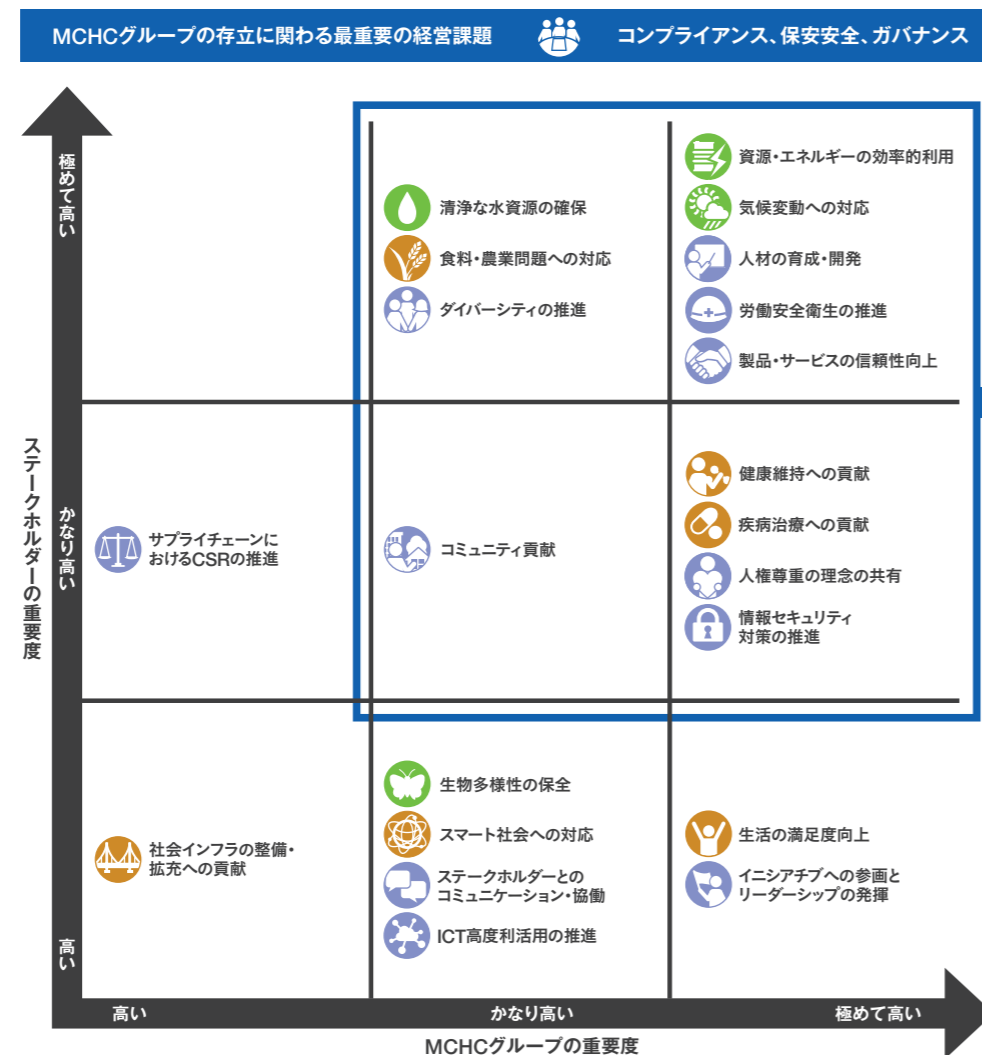
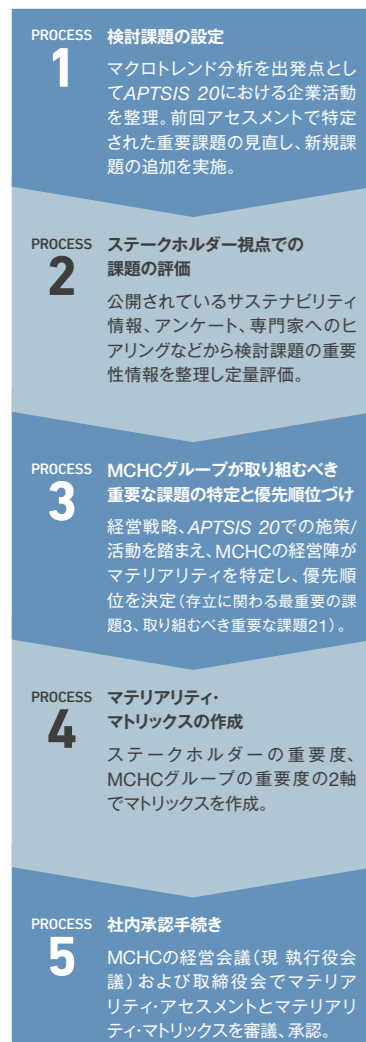
地球の心地よさの実現に向けて、MCHCグループの企業活動およびイノベーションの創出や製品・サービスの提供を通じて取り組むべき重要な経営課題

社会システムに関連するマテリアリティ

より心地良い社会の実現に向けて、MCHCグループの企業活動およびイノベーションの創出や製品やサービスの提供を通じて取り組むべき重要な経営課題

企業と組織に関連するマテリアリティ

KAITEKI実現をめざす企業グループとして、グループ内の運営や、世の中との関わりにおいて取り組むべき重要な経営課題



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マテリアリティ			
資源・エネルギーの効率的利用	<ul style="list-style-type: none"> 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。	<ul style="list-style-type: none"> 7 持続可能なエネルギー 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動とその影響への緊急的対策
気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> 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。	
清浄な水資源の確保	<ul style="list-style-type: none"> 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。	
社会システムに関連するマテリアリティ			
健康維持への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 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気の予防を促進し、人々の健康の維持と増進に貢献する。	<ul style="list-style-type: none"> 3 すべての人々の健康的な生活と福祉の推進 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
疾病治療への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 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。	
食料・農業問題への対応	<ul style="list-style-type: none"> 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マテリアリティ			
製品・サービスの信頼性向上	<ul style="list-style-type: none"> 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いただくために、製品のライフサイクル全体にわたり、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	<ul style="list-style-type: none"> 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む、中長期的な観点に基づき人材の育成・開発を進める。	<ul style="list-style-type: none"> 3 すべての人々の健康的な生活と福祉の推進 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 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 12 持続可能な消費と生産 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
労働安全衛生の推進	<ul style="list-style-type: none"> 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。	
人権尊重の理念の共有	<ul style="list-style-type: none"> 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、人の尊厳や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。	
情報セキュリティ対策の推進	<ul style="list-style-type: none"> 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することのないよう適切かつ十分な情報管理を行う。	
ダイバーシティの推進	<ul style="list-style-type: none"> 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、企業価値向上へ活かしていく。	
コミュニティ貢献	<ul style="list-style-type: none"> 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。	

プロセスの関係性:MOSとSDGs

KAITEKIの実現に向けたMCHCグループの取り組みは、SDGsの達成に貢献できる部分が多いと考えています。SDGsの17の目標と私たちのマテリアリティとの関連性を意識しながら、双方の解決に対して貢献できるようにMOSの推進、高度化を進めていきます。



“SDG Compass 日本語版”より引用・編集
※翻訳・監修:一般社団法人グローバル・コンタクト・ネットワーク・ジャパン、公益財団法人 地球環境戦略研究機関 (IGES)

Sustainability

APTSIS 20 MOS指標の進捗

MCHCグループのMOS指標は、2011年度から運用を開始した“人、社会、そして地球の持続可能性”への貢献度合いを可視化するための経営指標です。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。中期経営計画の2年目となる2017年度の実績は、年度目標に対する達成率108%の152点となりました。(右下グラフ参照)

S指標の概要

S指標は総じて良好な進捗となりました。大気系、水系、土壌系環境負荷削減指標(S-1-1-S-1-3)は、順調な稼働の中、環境負荷の削減が進み、目標を達成しました。その他、省エネルギー活動の推進(S-2-1)や再生可能エネルギー利用の推進(S-2-3)、GHG排出削減に貢献する製品・サービスの提供(S-3-1)、食料問題解決への貢献指標(S-3-3)も年度計画を上回る結果となりました。一方、省資源・再生可能材料への転換(S-2-2)の資源削減と水資源問題解決への貢献指標(S-3-2)は未達となりました。

関連記事

省エネルギー活動の推進(S-2-1)
→FOCUS MOS指標 P71

H指標の概要

医薬品の提供指標(H-1-1)、健康管理・健康診断情報の提供指標(H-2-2)、健康分野商品の提供指標(H-3-1)の進捗は好調に推移し目標を達成しました。一方、臨床検査サービスの提供指標(H-1-2)や衛生分野商品の提供指標(H-3-2)は進捗が振るわず、年度目標は未達となりました。

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 P44
医薬品の提供(H-1-1)
→FOCUS MOS指標 P71

C指標の概要

事故・災害の防止指標(C-1-2)では、保安事故削減率が目標達成となりましたが、環境事故削減率と休業度数率は目標を大きく未達となりました。またコンプライアンス意識の向上指標(C-1-1)やビジネスパートナーとのコミュニケーション推進指標(C-2-1)は順調に推移しましたが、顧客満足度指数やクレーム改善指標(C-1-3)は進捗が振るわず未達となりました。従業員ウェルネス指標(C-2-3)では、従業員満足度、長時間労働者比率、有給休暇取得率、疾病休業日数率、係長級以上女性比率、総合職入社者女性比率、主要現地法人における日本人以外の社長比率、グループ内の協奏に関する従業員の意識の8項目を測定に採用しており、概ね順調に推移しました。KAITEKI健康経営の施策と連動し、各項目の改善・向上をめざします。

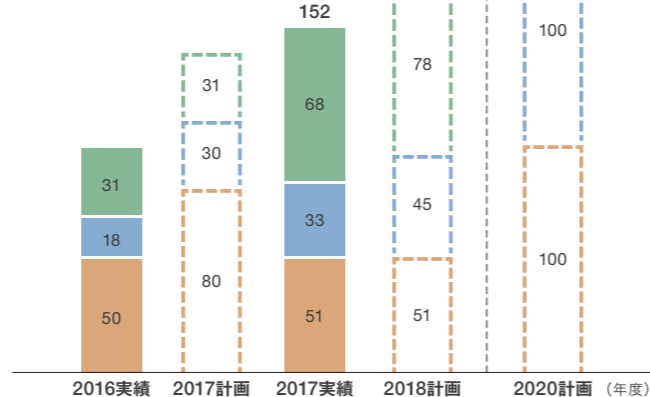
関連記事

事故・災害の防止：休業度数率(C-1-2)
→非財務指標 P44
コンプライアンス意識の向上(C-1-1)
→FOCUS MOS指標 P71

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。2017年度は152点と順調に推移しています。最終年度の目標として設定した300点の達成をめざして、引き続き取り組んでいきます。

■S(Sustainability)指標
■H(Health)指標
■C(Comfort)指標



APTSIS 20 MOS指標の実績評価一覧

MOS指標		評価項目 (単位)	FY2017 計画数値	FY2017 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)	646.2	554.0	548.7	★★★★	10	
		S-1-2	水系環境負荷の削減	環境負荷原単位 (LIME/億円)	6.9	6.1	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)	6.9	5.2	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	省エネ効果 (重油換算トン)	36,430	51,699	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)	2,984	2,194	12,000	★★	13	
				資源再生サービス提供増加率(%)	19.8	30.1	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)	43.8	52.6	50.0	★★★★	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t-CO ₂ e)	0.65	0.78	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)	3.75	3.34	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(%)	-0.9	7.1	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)	8.82	10.87	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)	3.18	2.20	15	★★	15	
	疾病予防・早期発見への貢献	H-2-1	ワクチンの提供	ワクチン提供貢献指数 (ポイント)	4.39	4.17	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%)	154	154	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)	4.21	7.84	14	★★★★	14	
		H-3-2	衛生分野商品の提供	対象製品売上高増加率(%)	2.6	-2.4	60	★	14	
H-3-3	医療分野商品の提供	対象製品売上高増加率(%)	25.0	20.3	60	★★	14			
C	社会からより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	21.0	21	★★★★	21	
		C-1-2	事故・災害の防止	保安事故件数削減率(%)	57.9	57.9	60	★★★★	19	
				環境事故件数削減率(%)	100	-40	100	★		
		休業度数率指数改善率(%)	17.6	-11.1	50	★				
	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	顧客満足度指数 (ポイント)	47	-4	47	★	17		
			クレーム指数改善率(%)	60.0	34.5	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)	28.8	43.2	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	8.6	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)	9.17	8.43	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(%)	14.3	14.0	40	★★★★	9		

Sustainability

FOCUS

MOS指標



指標 S-2-1

MCHCのマテリアリティ
資源・エネルギーの
効率的利用省エネルギー
活動の推進

省エネルギー型超大型空気分離装置

事業活動を通じてMCHCグループが排出するCO₂の約9割がエネルギー起源です。そこでMCHCグループでは、地球温暖化の防止につながる省エネルギー活動を積極的に推進し、その削減効果を定量的に評価しています。

省エネ活動のうち、製造プロセスのエネルギー効率向上による削減効果は大きく、運転条件の最適化や使用燃料の見直し、また省エネルギー型装置への計画的な更新にも取り組んでいます。

たとえば、空気から酸素・窒素・アルゴンを製造する空気分離装置では、通常、空気の圧縮プロセスで多くのエネルギーを必要としますが、省エネルギー型空気分離装置へ置き換えることによって、大幅な削減が可能となります。2017年度はこのようなさまざまな取り組みが進み、省エネルギー効果は前年度比148%増、2016年・2017年の累積で合計51,699重油換算トンとなりました。



指標 H-1-1

MCHCのマテリアリティ
疾病治療への貢献

医薬品の提供



ALS治療薬「ラジカヴァ」(日本製品名「ラジカット」)

医薬品の提供指標は、治療貢献度と有用性拡大の2つの項目から構成されています。治療貢献度は、製品が投与される疾患の治療満足度と実際に投与された患者数をもとに算出しており、治療の難しい疾患に対して、自社の製品がどれだけ貢献できているかということをモニターしています。他方、有用性拡大では、製品の適応症の拡大や販売国数の拡大などを評価しています。

2017年度は、原因不明の神経変性疾患である筋萎縮性側索硬化症(ALS)に対して米国で約20年ぶりの新薬となる「ラジカヴァ」(日本製品名「ラジカット」)を発売し、2,500名を超えるALS患者さまに投与されるなど順調に推移し、医薬品提供貢献指数は前年度比92.0%増の10.87ポイントとなりました。今後も医薬品を通じてより多くの患者さまへ治療選択肢を提供することで疾病治療に貢献していきます。



指標 C-1-1

MCHCのマテリアリティ
コンプライアンス、
保安安全、ガバナンス

コンプライアンス意識の向上



MCHCグループ企業行動憲章ガイドライン

MCHCグループは社会からの信頼にこた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、国内外において種々の教育研修や啓発活動を実施するなど、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。

日本国内ではMCHCグループに所属する全従業員に対して外部機関に委託した意識調査を行い、このうちコンプライアンスに対する意識や職場の風土に関連性が高い4項目の回答をMOS指標の測定に採用しています。

2017年度は対象とした4項目において年度計画を上回り、さまざまな取り組みが着実にコンプライアンスの浸透・定着につながっていることが窺える結果となりました。不正や不祥事を起こさない企業風土の醸成をめざし、今後も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ます。

事例
01

ミャンマーの水環境向上に貢献するソリューションの提供

ミャンマーでは水道普及率の低さや水道施設の老朽化など、上下水道システムの整備だけでなく、気候変動の影響とされる雨期や乾期の長期化による河川の高濁化や塩水化のため、水質分析を含めた水関連技術の高度化が喫緊の課題となっています。

MCHCグループは、地下水飲料化事業を手掛ける株式会社ウェルシの高度な技術を活かし、この地域に安全な飲料水を提供するソリューションプロバイダーとしてMW Aqua Solutions Co., Ltd.を設立しました。水処理エンジニアリングと水質分析を一体としたソリューション事業の展開により、ミャンマーの水環境向上に貢献しています。

またJICAが取り組む「ミャンマー水環境管理および環境影響評価制度の能力向上プロジェクト」で、政府機関ラポに対する技術支援を行うなど、現地における水質分析技術の向上にも貢献しています。



ミャンマー・マンダレー市開発委員会での水質分析研修



河川向け脱塩装置

事例
02

誰もがスポーツを楽しめる未来に向けて

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。

事業会社の一つである三菱ケミカルは、2017年4月に日本障がい者スポーツ協会(JPSA)とオフィシャルパートナー契約を締結し、パラスポーツの支援を行っています。

従業員による同協会主催スポーツ競技大会の運営サポート(受付、会場設営等)のボランティア、観戦や応援のほか、社内でポッチャ大会を開催し、従業員のパラスポーツの理解促進に向けた活動も積極的に行っています。

これからもパラスポーツの支援を通じ、年齢、性別、障がいの有無等にかかわらず、すべての人がスポーツの楽しさや喜びを享受し、一人ひとりの個性が尊重される心身ともに健康的な社会づくりに貢献します。



社内ポッチャ大会

2017ジャパンパラ
ウィルチャエアラグビー競技大会6 安全な水とトイレ
を世界中に9 気候と環境変動の
影響を減らす3 すべての人に
健康と福祉を17 パートナーシップで
目標を達成しよう

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付けています。

“人”の能力を十分に活かし、活躍を最大化する取り組みとしてKAITEKI健康経営[※]を推進しています。

※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。

CHOメッセージ

2016年の健康経営推進宣言以降、健康支援と働き方改革を両輪とする、さまざまな活動を展開しています。従来の働き方改革では残業時間の削減などが中心でしたが、KAITEKI健康経営では視点を変え、従業員のやりがいや成長の実感、働き方に関する意識の変革、生活満足度や健康項目の改善などをKPI (Key Performance Indicator：重要成果指標) に設定し、ICTやIoTも活用しながら進めています。ウェアラブルデバイスを従業員へ貸与し、そこから得られる睡眠の質や活動量のデータ、健診データ、働き方データを健康支援の情報とともに端末上で閲覧できるマイページの開設、産業医による勉強会、“卒煙サポート”など、多くの特徴ある活動がグループ各社で展開されています。

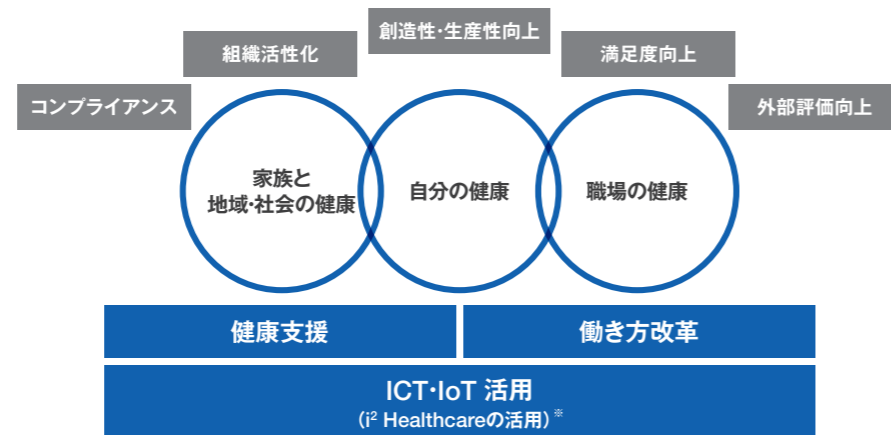
多様な人材がいきいきと活力高く働く職場は、切磋琢磨の活気とともに風通しが良く、信頼感も高い組織の基盤となります。この好循環を通して“職場の健康”を増進し、豊かな創造性と高い生産性を備えた企業となることをめざしていきます。



取締役
執行役常務 コンプライアンス推進統括執行役
Chief Health Officer 藤原 謙

KAITEKI健康経営の
アプローチ

多様な人材がいきいきと活力高く働ける会社・職場づくりを通じて、豊かな創造性と高い生産性の基盤を築くことをめざします。



※右頁参照

KPIと目標値

広範囲にわたる活動や施策を推進するなか、方向性と達成イメージを共有するために、KPI 3項目(いきいき活力指数、働き方指数、健康指数)を選定し、それぞれ2020年度までの目標値を設定しました。このKPIを核にしながら、KAITEKI健康経営のPDCAを推進しています。

内容	2020年度の目標
1. いきいき活力指数 従業員のやりがい、熱意、信頼、成長を指数化	+15 健康サーベイ ^{※1} において、ポジティブな選択を 15% 以上増やす。
2. 働き方指数 働き方に関する意識、行動、取り組みレベルを指数化	+10 健康サーベイにおいて、ポジティブな選択を 10% 以上増やす。
3. 健康指数 健診項目、生活習慣の質、満足度レベルを指数化	+10 健康基準を示す10項目において、当てはまる項目を、全員が 10 ポイント(1項目)以上増やす。

※1 健康サーベイは、弊社が従来行っている従業員意識調査に加え、健康経営に対する各従業員の取り組み状況を把握するための調査です。

活動事例

01 安全安心体力テスト

MCHCグループでは、労災対策として人的要因にも着目しています。MCCは、転倒労災防止対策の2本柱として、転倒しにくい身体づくりのための“KAITEKI体操”とともに、転倒リスクを評価する“安全安心体力テスト”を実施しています。バランス能力を評価する項目、つまずきのリスクを評価する項目、体重の支持力(筋力)を評価する項目の3つのテストで身体機能を把握し、転倒しにくい身体づくりに活かしています。

02 ICTの利活用
i² Healthcareの本格展開

MCHCは、従業員の健康サイクルをサポートするICTシステム“i² Healthcare”を開発し、グループ内で本格展開を開始しました。睡眠の質、活動量、心拍数などがリアルタイムで認知できるウェアラブルデバイスを多くの従業員が着用し、ゲーム感覚で楽しみながら活用しています。



Sustainability

このアイコンのある指標は、2017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 2015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）および大陽日酸ならびにこれらの国内グループ会社、2016年度および2017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）

エネルギー消費・温室効果ガス (GHG) ^{*1}	2015年度	2016年度	2017年度
<input checked="" type="checkbox"/> 温室効果ガス排出量 (Scope1+Scope2) (千t-CO ₂ e) ^{*2}	12,054 ^{*4}	14,269	14,815
<input checked="" type="checkbox"/> Scope1	7,771	7,223	7,470
<input checked="" type="checkbox"/> Scope2	4,283 ^{*4}	7,046	7,345
<input checked="" type="checkbox"/> Scope3 ^{*5}	43,240	54,370	49,640
<input checked="" type="checkbox"/> エネルギー消費量 (GWh) ^{*3}	34,935 ^{*4}	38,950	40,977

^{*1} 2015年度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(CO₂排出量はScope2から控除)、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、Scope1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、Scope2排出量に関しては供給会社固有の排出係数もしくはIEA公表の個別排出係数(2015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。

^{*4} 2015年度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年度から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。

^{*5} Scope3の算定方法はMCHCウェブサイトに掲載している非財務データ集の3ページをご覧ください。

環境影響	2015年度	2016年度	2017年度
<input checked="" type="checkbox"/> NOx排出量 (千t)	8.04	8.96	8.12
<input checked="" type="checkbox"/> SOx排出量 (千t)	3.08	4.77	4.42
<input checked="" type="checkbox"/> COD排出量 (千t) ^{*6}	1.74	2.00	2.08
<input checked="" type="checkbox"/> 排水中の全窒素排出量 (千t) ^{*6}	5.53	6.06	6.04
<input checked="" type="checkbox"/> 総りん排出量 (千t) ^{*6}	0.05	0.09	0.07

^{*6} 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	2015年度	2016年度	2017年度
<input checked="" type="checkbox"/> 取水量 (百万m ³) (海水含まず)	171	189	193

社会性データ

従業員構成 (MCHCグループ)	2015年度	2016年度	2017年度
連結従業員数 (名)	68,988	69,291	69,230
地域別従業員数 (名) 日本	44,858	44,034	43,406
日本以外	24,130	25,257	25,824

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 三菱ケミカル、田辺三菱製薬、大陽日酸および生命科学インスティテュートの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。

ダイバーシティ/ワークライフ・バランス/労働安全	2015年度	2016年度	2017年度
<input checked="" type="checkbox"/> 従業員数 (名)	22,508	21,736	21,770
<input checked="" type="checkbox"/> 男女別従業員数 (名) 男性	19,194	18,459	18,440
<input checked="" type="checkbox"/> 女性	3,314	3,277	3,330
<input checked="" type="checkbox"/> 女性比率 (%)	14.7	15.1	15.3
<input checked="" type="checkbox"/> 女性管理職比率 (%) ^{*7}	7.1	7.7	8.0
<input checked="" type="checkbox"/> 有給休暇取得率 (%)	66.8	67.6	65.4
<input checked="" type="checkbox"/> 休業度数率 ^{*8 *9}	0.48	0.30	0.26

^{*7} 係長級以上従業員に占める女性従業員比率

^{*8} 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。

^{*9} 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病者数



独立した第三者保証報告書

2018年8月6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5号

代表取締役

斎藤 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 2018(以下、「KAITEKIレポート」という。)に記載されている2017年4月1日から2018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」及び ISAE3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」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 坂出事業所及び PT. Mitsubishi Chemical Indonesia 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

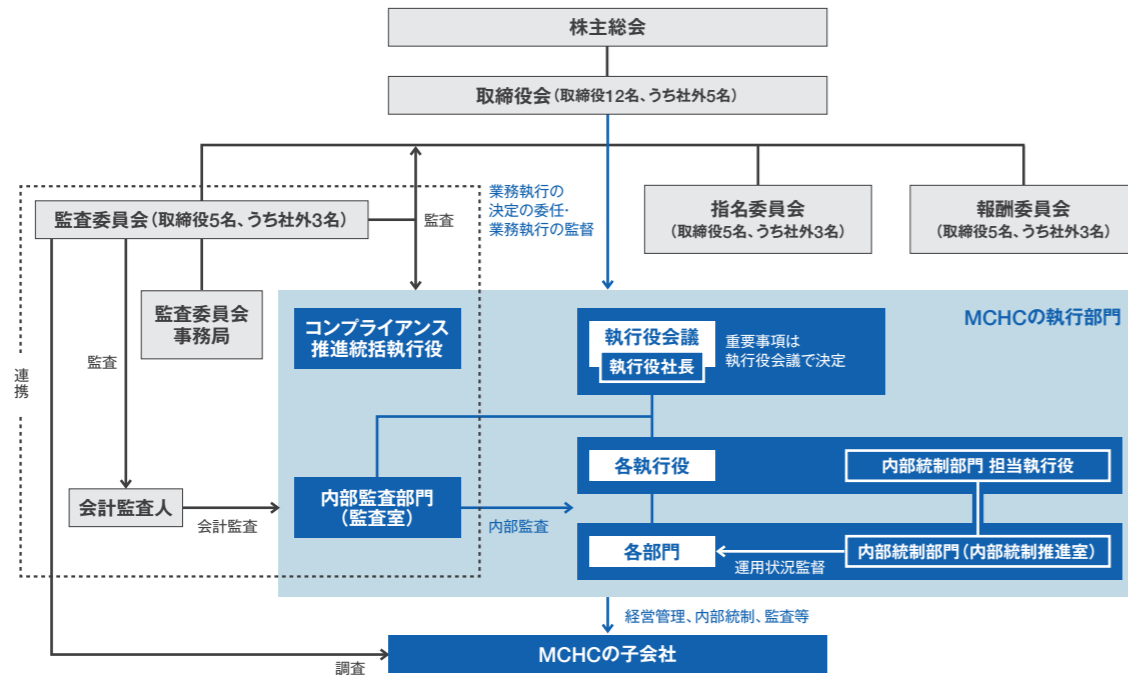
コーポレートガバナンス

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、人、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、より良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 (2018年6月26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

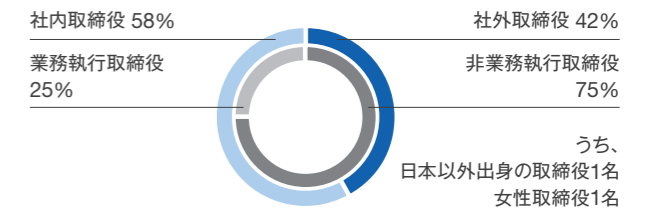
取締役会は、中期経営戦略や年間予算などの経営の基本方針を決定したうえで、その基本方針に基づく業務執行の決定は、法定の取締役会決議事項を除き、原則として執行役に委任しており、主に執行役の業務執行の監督をしています。

MCHCは、各事業分野や経営戦略、財務、コンプライアンスおよびコーポレートガバナンス、技術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およびICT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、取締役会の監督機能の強化を図るため、

取締役の過半数は執行役を兼任しないこととしています。

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、2018年6月26日現在の取締役の総数は、社外取締役5名を含む12名(うち、執行役兼務者3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 (2018年6月26日現在)



2017年度 当社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

当社は、「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と定めています。2017年度の当社取締役会の実効性評価の手法および結果の概要は、以下の通りです。

2. 分析・評価の手法

2017年度は、評価の客観性や透明性を確保すること、およびコーポレートガバナンス・コード(改訂案を含む)に則り、当社のコーポレートガバナンス全般を網羅的に検証することを目的として、アンケートの実施・結果分析を第三者の外部コンサルタントに委託しました。また、指名委員会等設置会社に移行後3年経過したことを踏まえ、取締役会だけでなく、指名・報酬・監査の各委員会の実効性についても評価を行いました。具体的なプロセスは、以下の通りです。

- 取締役会議長を含む全取締役を対象に、以下を主要項目とする全22問の5段階評価・無記名式のアンケートを実施。5段階評価に加え、すべての質問にコメント欄を設けることで、定量的評価と定性的評価の両側面から現状の把握と課題の抽出を図る形式(2018年3月-4月)
 - 取締役会の構成
 - 取締役会での議論
 - 審議を活性化させるためのトレーニング
 - 取締役個人の役割・評価
 - 各委員会の構成・実効性
 - 株主との建設的な対話
- 当社取締役会が、外部コンサルタントよりアンケート結果について報告を受け、その結果に基づき課題・対応策について議論(2018年5月)
- 以上を踏まえ、取締役会議長が、当社取締役会・各委員会の実効性を評価し、その結果を取締役会で報告(2018年6月)

3. 評価結果の概要

(1) 総括

当社の取締役会、および指名・報酬・監査の各委員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概ね確保されていると評価しました。なお、アンケートの結果は、大多数の質問項目につき社外取締役、社内取締役の双方において、「評価できる」旨の回答が高い割合を占めました。

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等により社外取締役に対する情報提供が充実し、取締役会において建設的な議論がなされていること、内部統制やリスク管理体制について適切に

監督できていること、また、社外取締役を中心に取締役会における審議を活性化させるためのトレーニングの機会が適切に提供されていること、等を確認しました。

各委員会についても、各委員会の運営、および取締役会へのフィードバックともに適切になされ、特に、監査委員会が、執行役の業務執行を十分に監督できていることを確認しました。

(2) 改善に向けた取り組み

一方、アンケートの結果および取締役会における議論を通じて認識した、以下の課題事項については、さらなる改善に向けた取り組みを進めています。

- 取締役会資料および説明方法
 - 純粋持株会社である当社取締役会の役割(経営の基本方針の策定および経営全般の監督)を踏まえ、①取締役会資料:執行の意思決定に至る過程で議論となった点や指摘されたリスク等も内容とし、執行とは異なる視点からのチェック機能を強化する、②社外取締役に対する事前説明:大規模投融資案件等を決議する際は事前に過不足なき情報を提供し、執行の意思決定に対しより適切な支援ができる環境を整える、③議案説明の方法:多様な視点から本質的な議論ができるよう論点を明確にする。
- 自然災害やサイバーセキュリティ等の危機対応に関する監督
 - 自然災害やサイバーセキュリティ等を含むリスクへの執行の対応状況について、取締役会が直接監督できるよう、社長を委員長として年1回開催される「三菱ケミカルホールディングス・リスク管理委員会」の審議結果や報告内容を取締役会の報告事項とする。

4. 前回の評価結果を受けた取り組み

2016年度の実効性評価において、i)社外取締役に対する情報提供の充実、ii)取締役会の効率的な運営、が課題であることが確認されたことを受け、以下の点に取り組みました。

- については、執行役会議で審議・報告された重要案件を取締役会で報告対象とし、また社内データベースを活用した情報提供の内容を拡充しました。また、執行役との定期的な情報交換会を利用し、4つの事業ドメインの事業戦略管理を所管する部署から各事業戦略についての説明を実施しました。加えて、国内外のグループ会社や事業所等の視察を通じて情報提供の充実にも努めました。
- については、取締役会が業務執行状況をより効率的に管理・監督できるよう、執行役による業務執行報告の説明フォーマットを統一し、また、新たな事業モニタリング方法により中期経営計画の進捗管理を実施しました。

当社は、今回の取締役会、各委員会の実効性評価結果および各取締役から提示されたさまざまな意見を踏まえ、引き続き取締役会等の実効性向上に取り組んでまいります。

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。

役員報酬

取締役および執行役の報酬については、次の方針に基づき、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。

取締役および執行役の報酬の決定方針

取締役

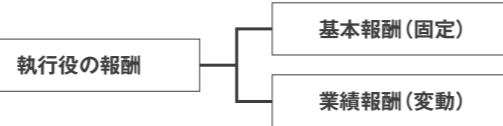
取締役と執行役の報酬は別体系とし、以下の考え方にに基づき、報酬委員会が決定しております。



- 基本報酬(固定報酬)のみで構成
- 基本報酬は、役位および常勤/非常勤等の区別に基づき設定
- 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べく、他企業の水準なども勘案して決定

※取締役が執行役を兼任する場合は、執行役としての報酬を適用

執行役



※0-200%の範囲で変動

- 基本報酬(固定報酬)と業績報酬(変動報酬)で構成
- 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
- 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べく、他企業の水準なども勘案して決定
- 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べく、現金賞与と株式報酬型(1円)ストックオプション制度を活用
- 基準となる金額・株数は業績の達成度に応じ0-200%の範囲で変動させるとともに、総報酬に占める業績報酬の比率を高役位者ほど高くする。

基本報酬(固定)	業績報酬(変動)	
基本報酬 (70%)	現金賞与 (15%)	株式報酬型 ストックオプション (15%)

※社長の場合

業績報酬(変動)は、以下の計算式により算出される金額・株数を基準として、報酬委員会が審議のうえ決定しております。

$$\text{業績報酬(変動)} = \text{役位別の基準額} \cdot \text{株数} \times \text{会社業績評価に連動した係数}^{\ast}$$

※会社業績評価は、年度ごとの目標値の達成状況に基づき、執行役会議で審議のうえ決定しております。年度ごとの目標値は、経済性や資本効率(MOE)に加えて、イノベーションの追求(MOT)や、サステナビリティの向上(MOS)に係る指標等により設定しております。

MOE指標: コア営業利益、ROE、ROIC、フリー・キャッシュ・フロー等に関する指標
MOT指標: 研究開発の効率性、技術の優位性および社会ニーズとの整合性に関する指標
MOS指標: 環境負荷削減、健康・医療への貢献、コンプライアンス、事故・災害の防止等に関わるものとして定めた指標

役員の報酬等の総額(2017年度)

区分	支払人数 (名)	報酬等の支払額(百万円)		
		基本報酬	業績報酬	合計
取締役(社内)	6	250	10	260
取締役(社外)	5	69	-	69
執行役	5	258	65	323
合計	16	577	75	652

- (注) 1. 当社および当社子会社が役員に支払った報酬等の合計額を上記の報酬等の支払額として記載しております。
2. 当社が支払った報酬等は、取締役11名に対して284百万円(うち社外取締役5名に対し69百万円)、執行役5名に対して277百万円です。
3. 当社は、執行役を兼任する取締役に對しては、上記の方針の通り執行役として報酬を支払っております。
4. 取締役(社内)に対する業績報酬は、前期に執行役を務めていた取締役に對し、執行役在任時の業績報酬として支給されたものです。
5. 執行役に対する業績報酬は、当社が支払ったストックオプションによる報酬であります。

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(2017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活かし、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、委員として委員会で必要に応じて発言を行っています。	10回 / 10回	100%	100%
		6回 / 6回	100%	100%
		6回 / 6回	100%	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活かし、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。	10回 / 10回	100%	100%
		13回 / 13回	100%	100%
		6回 / 6回	100%	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活かし、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、委員として委員会で必要に応じて発言を行っています。	10回 / 10回	100%	100%
		13回 / 13回	100%	100%
		6回 / 6回	100%	100%
國井 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活かし、必要に応じて発言を行っています。また、指名委員会では、委員として委員会で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。	9回 / 10回	90%	100%
		6回 / 6回	100%	100%
		13回 / 13回	100%	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活かし、必要に応じて発言を行っています。指名委員会では、委員として委員会で必要に応じて発言を行っています。	10回 / 10回	100%	100%
		6回 / 6回	100%	100%



社外取締役メッセージ

ガバナンスのグローバル化の加速と地域独自の取り組み強化により、グループの成長を追求していきます。

社外取締役 橋本 孝之

2018年1月末に米国の当社グループ会社を訪問する機会を得ました。目的は3つあり、守りのガバナンスが適切に機能しているかの確認と、攻めのガバナンスの進捗状況の把握とアドバイス、そして現地を自らの眼で見てコミュニケーションを取ることで事業をよく理解し、誤りや情報の非対称性を軽減することでした。

守りのガバナンスについては、2010年に三菱ケミカルホールディングスアメリカ社が設立され、40社を超える米国の当社グループ会社のガバナンスおよびリスクマネジメントを担ってきたことが確認できました。そして、昨年4月に三菱ケミカルアメリカ社が設立され米国の当社グループ会社のマーケティング、事業開発、ブランド戦略、人事戦略、製品・ソリューション開発等が集約され、グローバル化は加速されました。現状は名刺の統一、展示会での共同出展、特定業種への共同ア

プローチ等で緒についたばかりですが、着実に前進していることは確認できました。その後6社を訪問しましたが、グループとしてのシナジー効果を発揮する機会ができたことに多くの歓迎の声が聞かれました。しかし、グローバルで活躍する欧米各社の取り組みに対しその背中中は遠く、グローバル化へのスピードを上げるとともに独自の取り組みが必要であると考えています。それは、現地に権限を委譲しマーケットに近いところで意思決定を行い、グローバルな高付加価値で最適なソリューションを提供することに他なりません。イノベティブな米国での事業には大きなポテンシャルがあり市場に対する一段と高い感性和応答性、地域内統合力が磨かれれば大きな貢献をもたらしてくれると思います。その経験は日本サイドに良い影響を与え、当社グループを次の成長に導いてくれるものと確信しています。

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。

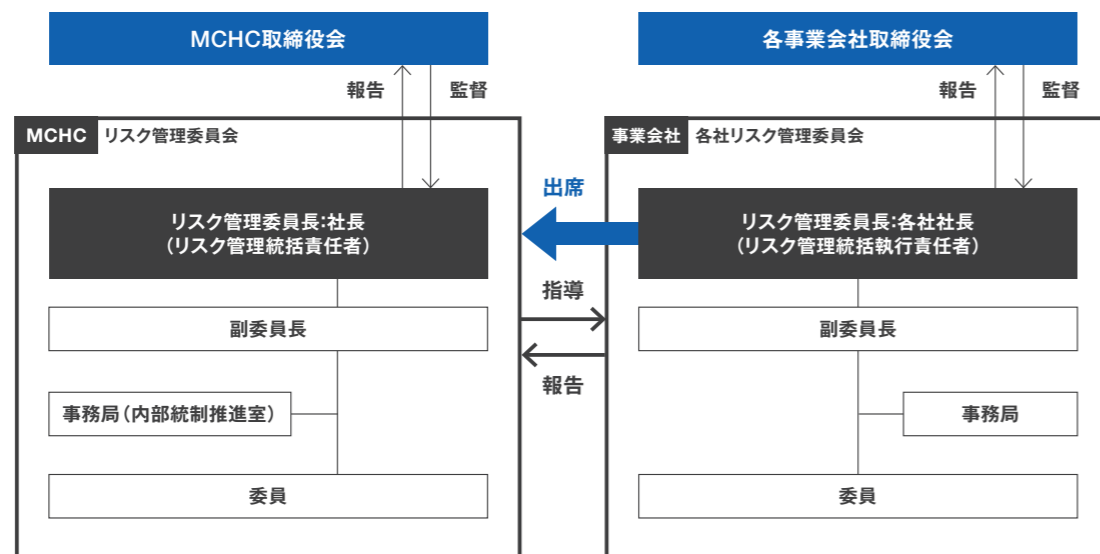
企業行動憲章

「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。

三菱ケミカルホールディングスグループ 企業行動憲章	07 環境・安全
01 自覚・責任	08 公正な事業慣行
02 説明責任・透明性	09 顧客満足
03 法令等の遵守と公正・公平・誠実	10 情報管理
04 ステークホルダーの尊重	11 科学・技術
05 人権の尊重	12 コミュニティ貢献
06 雇用・労働	13 規範の共有

■ リスク管理体制概念図



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

「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、MCHCのリスク管理委員会で審議決定されます。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。そこにおいては、役員・管理職従業員・一般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。

各社リスク管理の流れ

1 リスクの洗い出し

MCHCグループ各社では、業態・事業特性などの内部環境や、各国の政治的・社会的状況などの外部環境から懸念されるリスクの洗い出しを行っています。また、事業会社ごとに統一的な仕組みで社内のリスクの全貌を把握し、対応するようにしています。

2 評価と対策の実施

各事業会社は、洗い出したリスクに影響度の大きさと発生頻度をもとに会社ごとの重要性に応じてランク付けし、対応策を選択したうえで、しかるべき管理部署が低減活動などの対策を講じます。また、経営幹部は、所管する事業・業務を遂行するにあたり、グループの経営に重大な影響を及ぼすリスク(重大リスク)を特定し、担当部署はその指示に従い適切な対策を講じています。

3 対策の精査

リスク対策は定期的
に精査され、特に重大
リスクへの対策につい
ては、事業会社ごと
に定めたり、リスク
管理統括責任者に
対して報告されます。

4 監査

これらの一連のリス
ク管理活動が継続し
て適切に運用される
ように、監査部署が
定期的な監査を行
い、結果はリスク管
理統括責任者に報告
されます。

重大リスクへの取り組み

MCHCグループは、重点的に取り組むべき重大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、リスク発生時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・大規模自然災害

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。過去の大きな災害の経験を活かし、従来取り組んでいた事業継続計画をさらに充実させ、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。

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、「三菱ケミカルホールディングスグループ・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・教育の実施と対策を講じています。たとえば、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。また、標的型攻撃メールを模したメールに従業員に送信する対応訓練や、e-ラーニング活用により、情報セキュリティの意識向上を推進しています。

海外事業展開

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。たとえば食品包装材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。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。

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[※]が推進の責任者となり、内部統制推進室が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。

もし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(Chief Compliance Officer)

ホットライン・システム

MCHCおよび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。2017年度にホットライン・システムに寄せられた情報は144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、関連規則に則り早期の対応と是正を図っています。

2017年度の取り組みと結果

2017年度も、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。その結果は、各事業会社にフィードバックされ、コンプライアンス意識の向上に役立てられています。

海外についても同様に意識調査、各種研修、ホットラインの設置・運用を実施しており、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。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。

FOCUS

コンプライアンス研修

MCHCグループでは、各社社長をはじめとする経営幹部向けの研修として、毎年1回、外部の専門家を招いてコンプライアンス研修を行っています。また、海外においてもさまざまな国で役員や従業員を集めたコンプライアンス研修を行っています。



本社での研修



インドネシアでの研修

財務情報 | 財政状態および経営成績の分析

経営成績

売上収益とコア営業利益

当社グループの当連結会計年度における業績は、機能商品分野を中心に総じて販売が伸長する中、素材分野においてMMA等の石油化学製品をはじめとして概ね市況が好調に推移するなど、全般的に良好な状況でありました。

このような状況のもと、当社グループの当連結会計年度の業績につきましては、売上収益は、3兆7,244億円となり、前連結会計年度と比べて3,483億円の増加となりました。当連結会計年度のコア営業利益については3,805億円となり、前連結会計年度と比べて730億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(ROS)については10.2%となり、前連結会計年度(9.1%)を上回りました。

セグメント情報

当社は当連結会計年度の第1四半期より報告セグメントを見直しております。

機能商品セグメント(機能部材、機能化学)

当セグメントの売上収益は1兆1,459億円(前連結会計年度比733億円増)となり、コア営業利益は940億円(前連結会計年度比2億円減)となりました。

機能部材サブセグメントにおいては、高機能成形材料の高機能エンジニアリングプラスチックやアルミナ繊維等に加え、情電・ディスプレイ関連製品のディスプレイ向けフィルムの販売も概ね堅調に推移しました。

機能化学サブセグメントにおいては、新エネルギー関連製品

の自動車用電池材料の販売数量が伸長したことに加え、高機能ポリマーのフェノール・ポリカーボネートチェーンにおいて、市況が好調に推移する中、前期に実施した定期修理の影響が解消し、販売数量が増加しました。

当セグメントのコア営業利益は、総じて販売数量が伸長したものの、一部製品で原料価格が上昇したこと等により、前期並となりました。

ケミカルズセグメント(MMA、石化、炭素)

当セグメントの売上収益は1兆1,773億円(前連結会計年度比1,932億円増)となり、コア営業利益は1,479億円(前連結会計年度比853億円増)となりました。

MMAサブセグメントにおいては、需要が堅調に推移する中、MMAモノマーの市況が上昇しました。

石化サブセグメントにおいては、堅調な需給環境が続く中、原料価格の上昇に伴い販売価格が上昇したことに加え、エチレンセンターの定期修理の影響が縮小したことにより販売数量が増加しました。

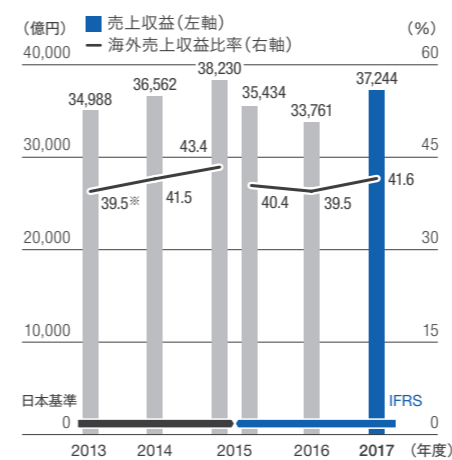
炭素サブセグメントにおいては、原料炭価格が上昇したことに伴い販売価格が上昇しました。

当セグメントのコア営業利益は、MMAに加え、コークスやニードルコークス等の炭素製品において、需要が堅調に推移する中、原料と製品の価格差が拡大し、また、石化製品において定期修理の影響が縮小したこと等により、増加しました。

産業ガスセグメント(産業ガス)

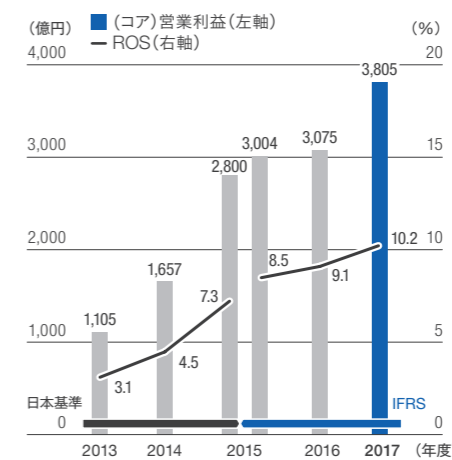
当セグメントの売上収益は6,387億円(前連結会計年度比641億円増)となり、コア営業利益は575億円(前連結会計年度比54億円増)となりました。

売上収益・海外売上収益比率

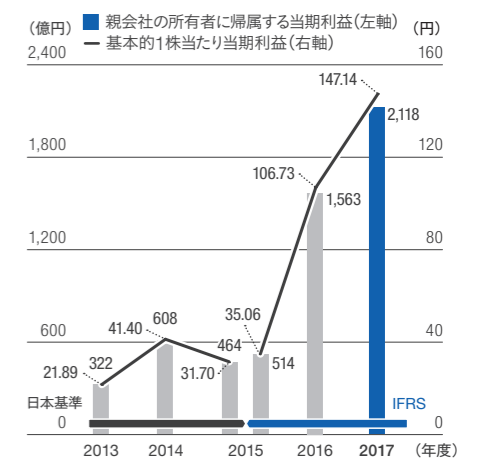


※決算期を統一したことによる影響額1,456億円を除いています。

(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



財務情報 | 財政状態および経営成績の分析

産業ガスは、国内外のエレクトロニクス関連向けガスが堅調に推移したことに加え、前期に買収した米国および豪州における事業の業績を通期で取り込んだことにより、売上収益、コア営業利益はともに増加しました。

ヘルスケアセグメント(医薬品、ライフサイエンス)

当セグメントの売上収益は5,566億円(前連結会計年度比96億円増)となり、コア営業利益は812億円(前連結会計年度比172億円減)となりました。

医薬品は、ジェネリック事業の譲渡等による減少があったものの、関節リウマチ治療剤「シンボニー」等重点品目が伸長したことに加え、米国で筋萎縮性側索硬化症(ALS)治療薬「ラジカヴァ」が大幅に伸長したこと等により、売上収益は増加しました。コア営業利益は、医薬品において研究開発費および米国での事業展開の費用が増加したこと等により減少しました。

その他(調整額を除く)

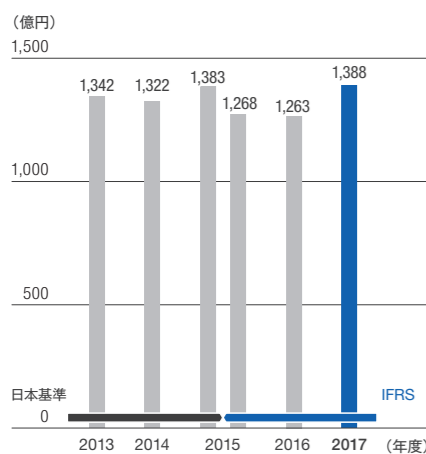
その他部門の売上収益は2,059億円(前連結会計年度比81億円増)となり、コア営業利益は71億円(前連結会計年度比7億円減)となりました。

■ 非経常項目と営業利益

当連結会計年度の非経常項目は、減損損失97億円、固定資産除売却損56億円等の発生により、248億円の損失(前連結会計年度比141億円の損失減)となりました。

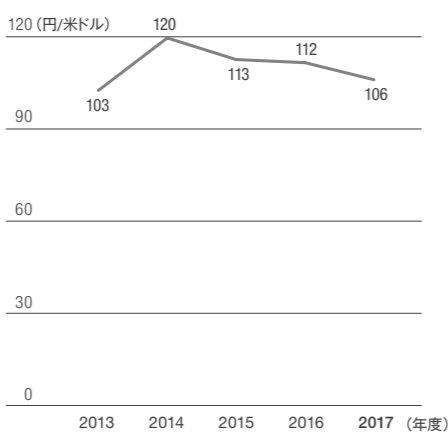
以上の結果、当連結会計年度の営業利益は3,557億円(前連結会計年度比871億円増)となりました。

研究開発費

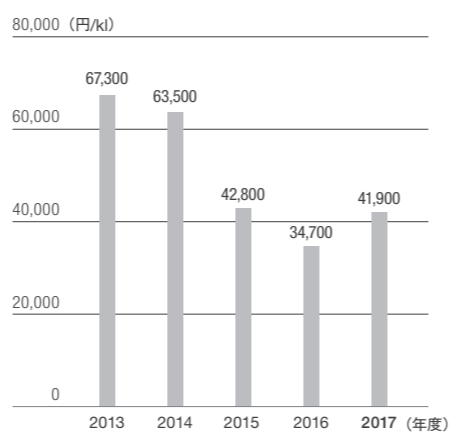


参考

為替推移(各会計年度末為替レート)



国産ナフサ価格推移(各会計年度平均)



■ 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、受取利息および受取配当金の増加等により84億円(前連結会計年度比12億円増)となりました。

当連結会計年度における金融費用は、為替差損の増加等により200億円(前連結会計年度比26億円増)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3,441億円(前連結会計年度比858億円増)となりました。

■ 法人所得税と当期利益

当連結会計年度における法人所得税は、米国連邦法人税率の引き下げによる減少がありましたが、税引前利益の増加により677億円(前連結会計年度比233億円増)となりました。税効果適用後の法人所得税負担税率は19.7%となり、法定実効税率との差は11.1ポイントとなりました。

以上の結果、当連結会計年度における当期利益は2,764億円(前連結会計年度比599億円増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は2,118億円(同555億円増)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います。当社グループの研究開発人員は4,843名、当連結会計年度における研究開発費の総額は1,388億円(前連結会計年度比125億円増)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、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、ROS(売上収益コア営業利益率)、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、CMS(キャッシュ・マネジメント・システム)を導入しております。さらに、グループ内の資金調達・管理の一元化を行い、より一層グループ全体の資金効率化を進めてまいります。

■ 財政状態

当連結会計年度末の資産合計は、棚卸資産が増加したことに加え、期末休日に伴い営業債権が増加したこと等により、4兆7,006億円(前連結会計年度末比2,371億円増)となりました。

当連結会計年度末の負債合計は、有利子負債の減少がありましたが、期末休日に伴い営業債務が増加したこと等により、2兆7,811億円(前連結会計年度末比158億円増)となりました。

当連結会計年度末の資本合計は、親会社の所有者に帰属する当期利益2,118億円の計上により利益剰余金が増加し

たこと等から、1兆9,195億円(前連結会計年度末比2,213億円増)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2.9ポイント増加し、27.4%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。

営業債権

期末休日に伴う増加等により、8,548億円(前連結会計年度末比786億円増)となりました。

棚卸資産

原料価格の上昇等により、6,077億円(前連結会計年度末比696億円増)となりました。

有形固定資産および無形資産

当社の連結子会社である田辺三菱製薬(株)がNeuroDerm Ltd.を買収したこと等により、1兆7,887億円(前連結会計年度末比1,298億円増)となりました。

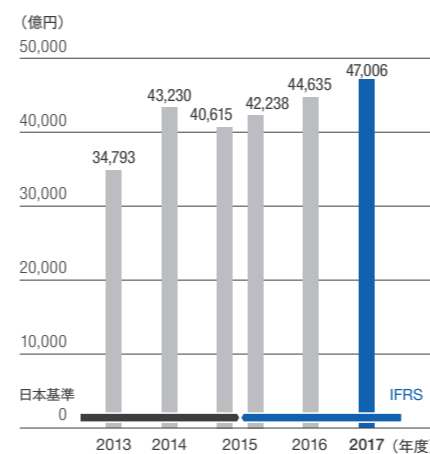
有利子負債

当連結会計年度末の有利子負債は1兆6,061億円(前連結会計年度末比876億円減)となりました。

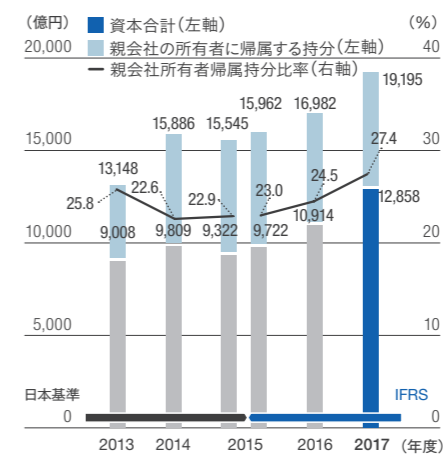
営業債務

期末休日に伴う増加等により、4,886億円(前連結会計年度末比507億円増)となりました。

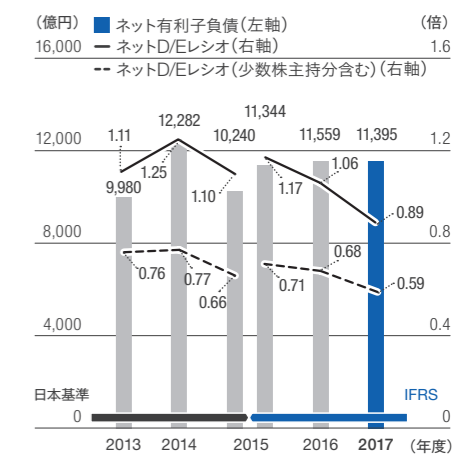
資産合計



資本合計・親会社の所有者に帰属する持分 親会社所有者帰属持分比率



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



財務情報 | 財政状態および経営成績の分析 / 連結財務諸表

利益剰余金

親会社の所有者に帰属する当期利益の計上等により、9,569億円(前連結会計年度末比1,956億円増)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、法人所得税の支払や、営業債権および棚卸資産の増加に伴う運転資金の増加もありましたが、税引前利益および減価償却費の計上等により、3,979億円の収入(前連結会計年度比13億円の収入の増加)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、手元資金の運用における投資の売却および償還による収入もありましたが、設備投資による支出、子会社の取得による支出等により、3,359億円の支出(前連結会計年度比468億円の支出の増加)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、借入金等の有利子負債の減少による支出等により、1,506億円の支出(前連結会計年度比1,520億円の支出の増加)となりました。

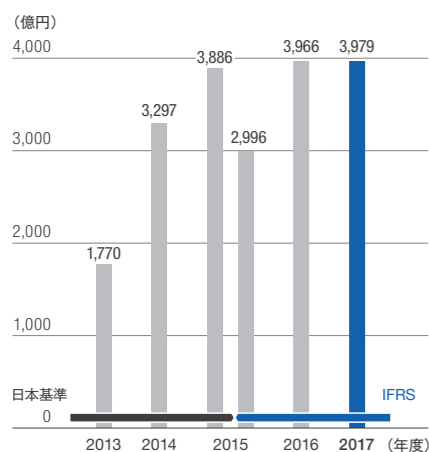
これらの結果、当連結会計年度のフリー・キャッシュ・フロー(営業活動および投資活動によるキャッシュ・フロー)は、620億円の収入(前連結会計年度比455億円の収入の減少)となり、当連結会計年度末の現金および現金同等物残高は、前連結会計年度末に比べて859億円減少し、2,776億円となりました。

■ 設備投資

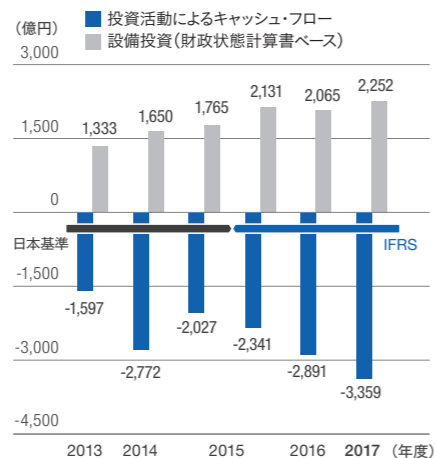
当社グループの当連結会計年度における設備投資金額は、2,252億円(前連結会計年度比187億円増)となりました。これらの投資の大部分が、設備の新設、拡充、既存設備のリニューアル、その他の既存設備の合理化のための投資に向けられました。

当連結会計年度の新増設設備の主なものは、機能商品では、日本合成化学工業株式会社のポリビニルアルコールフィルム製造設備増設、Mitsubishi Polyester Film, Inc.(米国)のポリエステルフィルム製造設備増設です。ケミカルズでは、The Saudi Methacrylates CompanyのMMAモノマーおよびPMMA製造設備新設です。産業ガスでは、大陽日酸およびMatheson Tri-Gas, Inc.の空気分離装置新設です。ヘルスケアでは、クオリカプス株式会社のカプセル製造設備増設です。

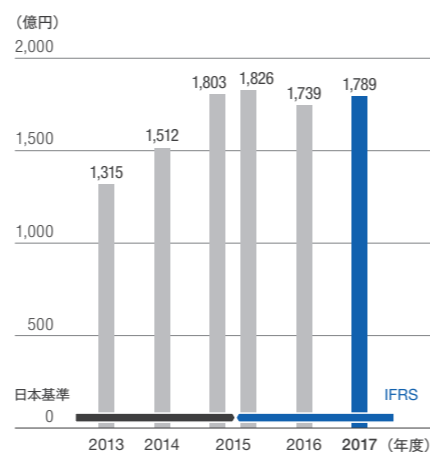
営業活動によるキャッシュ・フロー



投資活動によるキャッシュ・フロー 設備投資(財政状態計算書ベース)



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 2016 年 4 月 1 日 至 2017 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2017 年 4 月 1 日 至 2018 年 3 月 31 日)
継続事業		
売上収益	3,376,057	3,724,406
売上原価	△2,366,658	△2,604,344
売上総利益	1,009,399	1,120,062
販売費及び一般管理費	△714,715	△764,317
その他の営業収益	10,695	19,679
その他の営業費用	△53,722	△46,350
持分法による投資利益	16,964	26,637
営業利益	268,621	355,711
金融収益	7,155	8,404
金融費用	△17,433	△20,038
税引前利益	258,343	344,077
法人所得税	△44,414	△67,715
継続事業からの当期利益	213,929	276,362
非継続事業		
非継続事業からの当期利益	2,586	—
当期利益	216,515	276,362
当期利益の帰属		
親会社の所有者	156,259	211,788
非支配持分	60,256	64,574
当期利益	216,515	276,362
1株当り当期利益		
基本的1株当り当期利益(円)		
継続事業	104.97	147.14
非継続事業	1.76	—
基本的1株当り当期利益	106.73	147.14
希薄化後1株当り当期利益(円)		
継続事業	104.20	136.06
非継続事業	1.75	—
希薄化後1株当り当期利益	105.95	136.06

連結包括利益計算書

	(単位: 百万円)	
	前連結会計年度 (自 2016 年 4 月 1 日 至 2017 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2017 年 4 月 1 日 至 2018 年 3 月 31 日)
当期利益	216,515	276,362
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
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	14,391	9,682
確定給付制度の再測定	17,324	22,170
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	△207	—
純損益に振り替えられることのない項目合計	31,508	31,852
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	△20,405	△13,598
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	840	2,278
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	△1,965	582
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△21,530	△10,738
税引後その他の包括利益合計	9,978	21,114
当期包括利益	226,493	297,476
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	165,709	233,619
非支配持分	60,784	63,857

財務情報 | 連結財務諸表

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	363,510	277,624
営業債権	776,191	854,804
棚卸資産	538,131	607,671
その他の金融資産	215,446	247,365
その他の流動資産	58,184	62,050
小計	1,951,462	2,049,514
売却目的で保有する資産	16,916	2,139
流動資産合計	1,968,378	2,051,653
非流動資産		
有形固定資産	1,431,681	1,433,509
のれん	312,950	323,378
無形資産	227,169	355,151
持分法で会計処理されている投資	136,734	175,905
その他の金融資産	252,921	244,489
その他の非流動資産	39,079	36,145
繰延税金資産	94,635	80,362
非流動資産合計	2,495,169	2,648,939
資産合計	4,463,547	4,700,592

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務	437,914	488,592
社債及び借入金	577,737	580,854
未払法人所得税	21,287	41,293
その他の金融負債	184,909	201,208
引当金	6,057	7,463
その他の流動負債	116,691	126,285
小計	1,344,595	1,445,695
売却目的で保有する資産に 直接関連する負債	5,307	364
流動負債合計	1,349,902	1,446,059
非流動負債		
社債及び借入金	1,116,005	1,025,268
その他の金融負債	27,489	29,174
退職給付に係る負債	128,338	110,639
引当金	25,018	30,712
その他の非流動負債	38,439	38,014
繰延税金負債	80,159	101,236
非流動負債合計	1,415,448	1,335,043
負債合計	2,765,350	2,781,102
資本		
資本金	50,000	50,000
資本剰余金	321,703	321,111
自己株式	△43,587	△43,569
利益剰余金	761,364	956,946
その他の資本の構成要素	1,918	1,262
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,091,398	1,285,750
非支配持分	606,799	633,740
資本合計	1,698,197	1,919,490
負債及び資本合計	4,463,547	4,700,592

財務情報 | 連結財務諸表

連結持分変動計算書

前連結会計年度（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

当連結会計年度（自 2017 年 4 月 1 日 至 2018 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				
2017 年 4 月 1 日残高	50,000	321,703	△43,587	761,364				
当期利益	—	—	—	211,788				
その他の包括利益	—	—	—	—				
当期包括利益	—	—	—	211,788				
自己株式の取得	—	—	△62	—				
自己株式の処分	—	△77	80	—				
配当	—	—	—	△38,861				
株式報酬取引	—	144	—	—				
連結子会社の株式報酬取引	—	—	—	—				
支配継続子会社に対する持分変動	—	△659	—	—				
連結範囲の変動	—	—	—	1,242				
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	21,413				
その他の資本の構成要素から非金融資産等への振替	—	—	—	—				
所有者との取引額等合計	—	△592	18	△16,206				
2018 年 3 月 31 日残高	50,000	321,111	△43,569	956,946				
	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			
2017 年 4 月 1 日残高	46,831	—	△43,886	△1,027	1,918	1,091,398	606,799	1,698,197
当期利益	—	—	—	—	—	211,788	64,574	276,362
その他の包括利益	6,918	19,208	△6,569	2,274	21,831	21,831	△717	21,114
当期包括利益	6,918	19,208	△6,569	2,274	21,831	233,619	63,857	297,476
自己株式の取得	—	—	—	—	—	△62	—	△62
自己株式の処分	—	—	—	—	—	3	—	3
配当	—	—	—	—	—	△38,861	△40,946	△79,807
株式報酬取引	—	—	—	—	—	144	—	144
連結子会社の株式報酬取引	—	—	—	—	—	—	41	41
支配継続子会社に対する持分変動	—	—	—	—	—	△659	3,882	3,223
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	1,242	107	1,349
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△2,205	△19,208	—	—	△21,413	—	—	—
その他の資本の構成要素から非金融資産等への振替	—	—	—	△1,074	△1,074	△1,074	—	△1,074
所有者との取引額等合計	△2,205	△19,208	—	△1,074	△22,487	△39,267	△36,916	△76,183
2018 年 3 月 31 日残高	51,544	—	△50,455	173	1,262	1,285,750	633,740	1,919,490

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

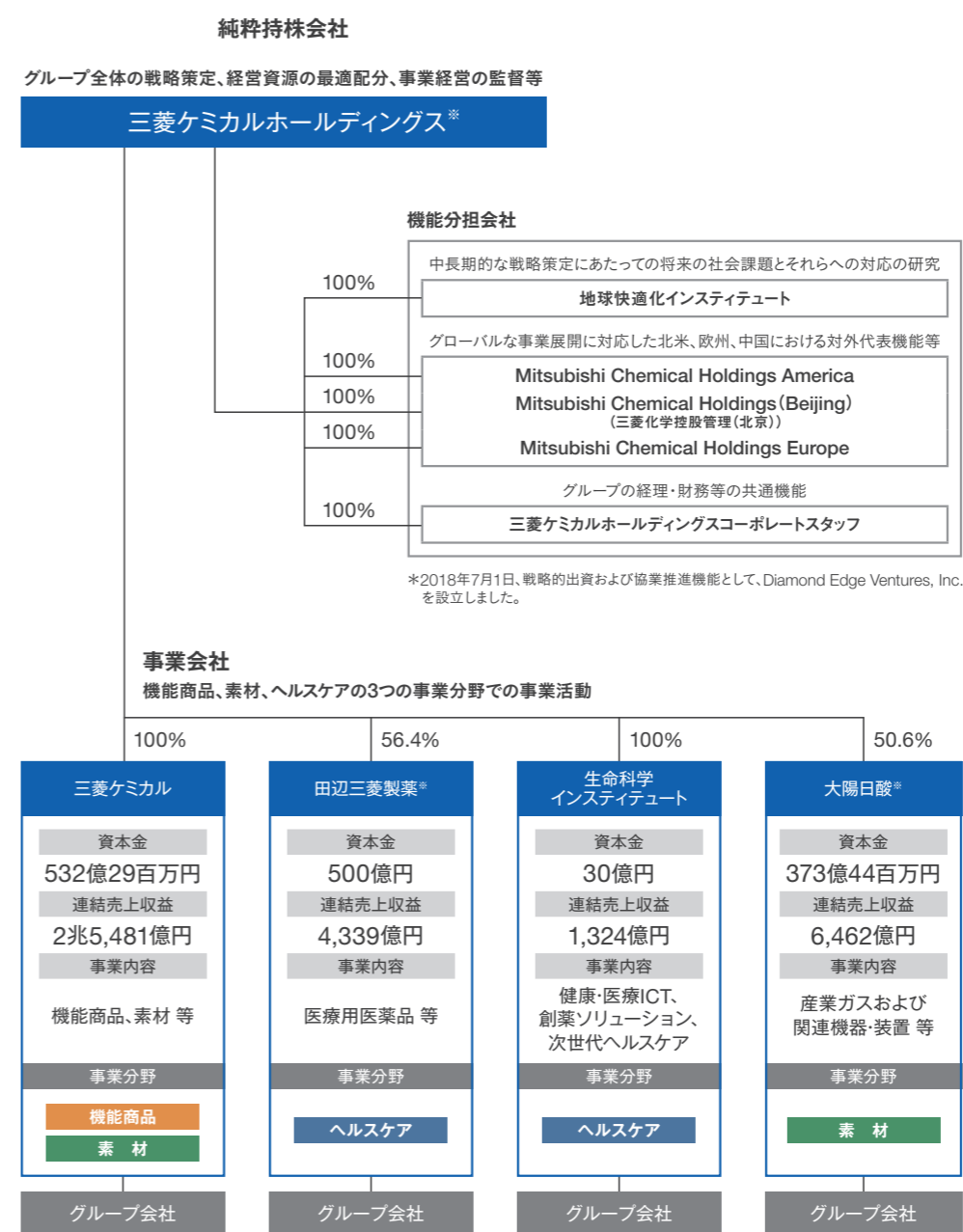
	前連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)	当連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	258,343	344,077
非継続事業からの税引前利益	2,300	—
減価償却費及び償却費	174,040	178,895
持分法による投資損益(△は益)	△16,964	△26,637
受取利息及び受取配当金	△6,593	△7,669
支払利息	16,060	15,652
減損損失	16,861	12,062
固定資産除売却損	7,457	10,414
環境対策費	6,781	3,672
訴訟損失引当金繰入額	—	1,170
関係会社株式売却損	1,007	26
固定資産売却益	△1,205	△4,183
関係会社株式売却益	△2,347	△3,747
営業債権の増減額(△は増加)	△11,264	△80,607
棚卸資産の増減額(△は増加)	△9,224	△70,882
営業債務の増減額(△は減少)	43,992	51,755
退職給付に係る資産及び負債の増減額	761	8,876
その他	△3,727	18,158
小計	476,278	451,032
利息の受取額	2,809	2,699
配当金の受取額	13,666	16,941
利息の支払額	△15,741	△15,041
法人所得税の支払額又は還付額(△は支払)	△80,369	△57,691
営業活動によるキャッシュ・フロー	396,643	397,940
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	△197,100	△199,871
有形固定資産の売却による収入	8,905	10,268
無形資産の取得による支出	△8,684	△28,390
投資の取得による支出	△314,982	△401,573
投資の売却及び償還による収入	207,280	441,464
子会社の取得による支出	△26,276	△122,977
子会社の売却による収入	10,748	12,701
定期預金の純増減額(△は増加)	117,294	△55,835
事業譲受による支出	△77,774	△343
その他	△8,467	8,623
投資活動によるキャッシュ・フロー	△289,056	△335,933
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)	△129,692	25,243
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	10,000	△16,000
長期借入れによる収入	217,446	80,638
長期借入金の返済による支出	△143,867	△148,016
社債の発行による収入	220,408	29,828
社債の償還による支出	△40,010	△40,000
自己株式の純増減額(△は増加)	△30,035	△60
配当金の支払額	△23,437	△38,861
非支配持分への配当金の支払額	△28,453	△40,946
非支配持分からの払込みによる収入	2,812	5,473
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△48,837	△3,732
その他	△4,924	△4,159
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,411	△150,592
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	△13,144	847
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	95,854	△87,738
現金及び現金同等物の期首残高	267,148	363,510
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	△6
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)	728	1,640
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	27	218
現金及び現金同等物の期末残高	363,510	277,624

会社情報

株式会社三菱ケミカルホールディングス(2018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 バレスビル
設立年月日	2005年10月3日
資本金	500億円
連結売上収益	3兆7,244億円(2018年3月期)
連結従業員数	69,230名

事業運営体制



*上場会社

主要な子会社・関連会社

(2018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(%)
三菱ケミカル(株)	化学製品の製造・販売	532億円	100.0
田辺三菱製薬(株)	医薬品の製造・販売	500億円	56.4
(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			
機能商品セグメント			
日本合成化学工業(株)	樹脂加工品等の製造・販売	180億円	100.0
三菱ケミカルインフラテック(株)	冷熱管材、設備機器、土木・防水補強および物流資材の製造・販売	4億円	100.0
三菱ケミカルフーズ(株)	食品添加物および医薬原料等の製造・販売	5億円	100.0
三菱ケミカルメディア(株)	各種記録媒体、コンピュータ周辺機器等の販売	41億円	100.0
エムシー・アイオニック・ソリューションズ・ユーエス社	リチウムイオン電池用電解液の製造・販売	100米ドル	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	28百万スイスフラン	100.0
三菱ケミカルパフォーマンス・ポリマーズ社	熱可塑性コンパウンド・機能ポリオレフィンの製造・販売	100米ドル	100.0
ミツビシポリエステルフィルム社	ポリエステルフィルムの製造・販売	100米ドル	100.0

素材分野

会社名	主要な事業内容	資本金	当社の出資比率(%)
ケミカルズセグメント			
関西熱化学(株)	コークスの製造・販売	60億円	51.0
日本ポリエチレン(株)	ポリエチレンの製造・販売	75億円	58.0
日本ポリプロ(株)	ポリプロピレンの製造・販売	118億円	65.0
三菱ケミカル・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
産業ガスセグメント			
サーモス(株)	魔法瓶等の生活用品の製造・販売	3億円	100.0
(株)JFEサンソセンター	産業ガスの製造・販売	9千万円	60.0
日本液炭(株)	産業ガスの製造・販売	6億円	84.1
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

ヘルスケア分野

会社名	主要な事業内容	資本金	当社の出資比率(%)
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、医薬品開発支援サービス、体外診断用医薬品・機器等の製造・販売	30億円	100.0
クオリカブス(株)	医薬品・健康食品用カプセルおよび製剤関連機器の製造・販売	29億円	100.0
田辺三菱製薬工場(株)	医薬品の製造・販売	11億円	100.0

その他

三菱ケミカルエンジニアリング(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
三菱ケミカル物流(株)	運送業および倉庫業等	15億円	100.0

主要な事業

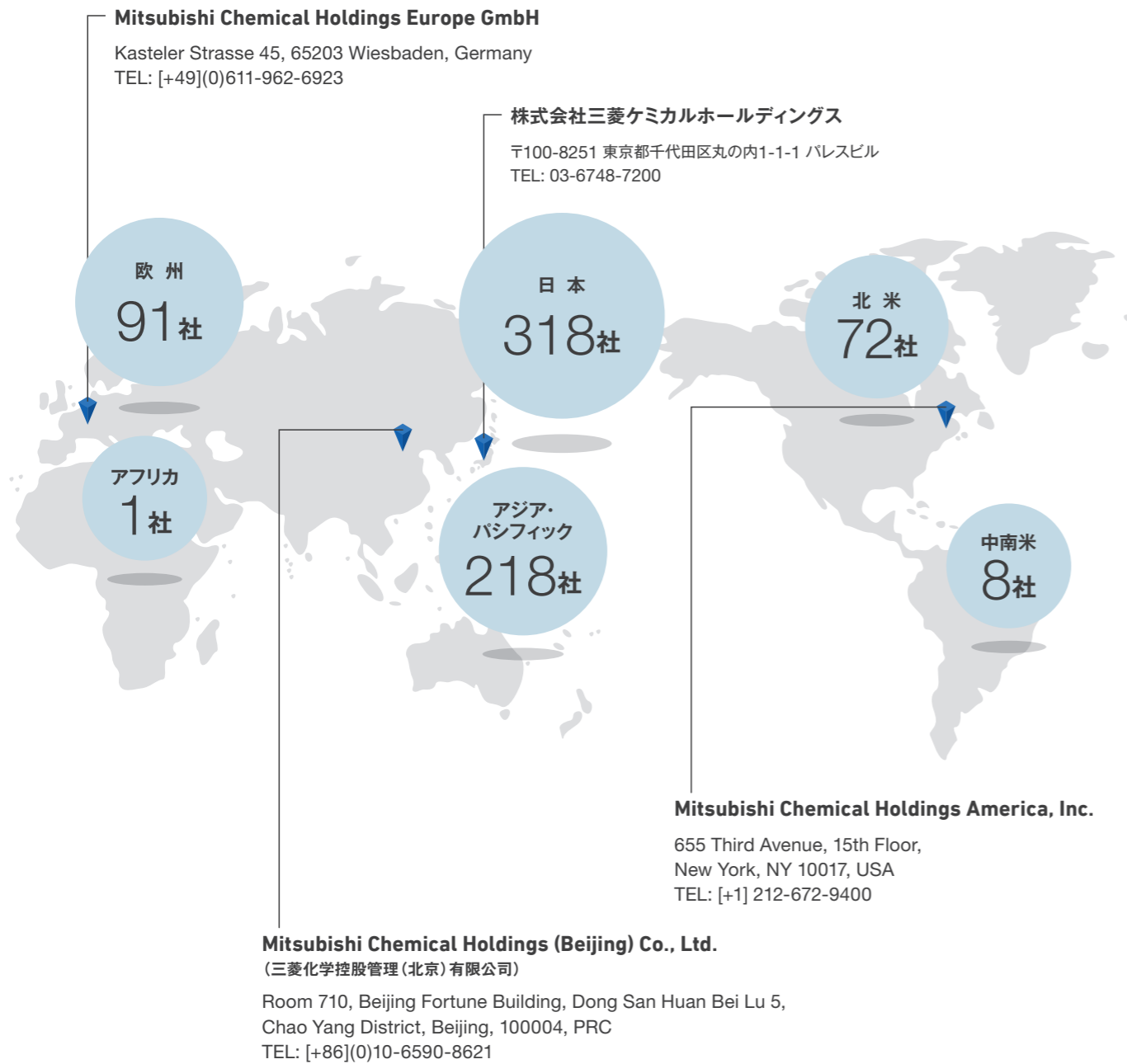
● 三菱ケミカルグループ ● 田辺三菱製薬グループ ● 生命科学インスティテュートグループ ● 大陽日酸グループ

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} ● サステナブルリソース
	ポリカーボネート	
	生分解性プラスチック「BioPBS」	
高機能化学	ヒースレジン	● コーティング材料 ● エポキシ樹脂 ● 樹脂添加剤 ● 無機化学品 ● 食品機能材
	エポキシ樹脂「EP」	
	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「ダイアミロン」	● 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「アクリブレ」	
	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
	野菜類用養液栽培システム「ナッパランド」	
	FRP ^{*3} SUS ^{*4} 製パネル水槽「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マテリアルズ ● シンチレータ
	蛍光体	
	シンチレータ	
石化	エチレン製造プラント	● 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	セパレートガス(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「ランカット」	
	ワクチン	
ライフサイエンス	体外診断用機器「バスファースト」	● 臨床検査 ● 診断薬・診断機器 ● カプセル・製剤関連機器 ● 医薬原薬・医薬中間体 ● セルフチェックサービス「じぶんからたクラブ」
	カプセル	
	セルフチェックサービス「じぶんからたクラブ」	

*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

(2018年3月31日現在)

国内関係会社 **318社**海外関係会社 **390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グループは情電・ディスプレイ関連製品、高機能成形材料、高機能ポリマー、MMA、石化製品、炭素製品、産業ガス、医薬品など、非常に多岐にわたる事業を行っており、その業績は国内外の需要、為替、ナフサ・原油などの原燃料価格や調達数量、製品市況の動向、技術革新のスピード、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。